

[www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

Aistė Dromantaitė  
Agota Giedrė Raišienė  
Daiva Račelytė  
Agnė Jurčiukonytė  
Lina Vyšniauskienė



# ORGANIZACINĖS ELGSENOS PAGRINDAI

---

Aistė Dromantaitė  
Agota Giedrė Raišienė  
Daiva Račelytė  
Agnė Jurčiukonytė  
Lina Vyšniauskienė

---

# ORGANIZACINĖS ELGSENOS PAGRINDAI

Vadovėlis

Mykolo Romerio universitetas  
Vilnius, 2012

UDK 658.3(075.8)

Or41

Vadovėlis parengtas pagal projektą „Inovatyvių mokymo metodų taikymas Mykolo Romerio universitete“, projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-072, finansavimo ir administravimo sutarties Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-072.

*Recenzavo:*

doc. dr. Rasa Smaliukienė, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija  
doc. dr. Jolanta Sondaitė, Mykolo Romerio universitetas

*Autorių indėlis:*

doc. dr. Aistė Dromantaitė – V, X skyriai – 97–124, 223–233 p. (1,96 autorinio lanko)  
doc. dr. Agota Giedrė Raišienė – įvadas, I, VII, VIII skyriai – 7–10, 11–33, 153–182, 183–202 p. (5,13 autorinio lanko)  
Daiva Račelytė – II, III, IX skyriai – 35–55, 57–75, 203–221 p. (2,97 autorinio lanko)  
doc. dr. Agnė Jurčiukonytė – VI, XI, XII skyriai – 125–151, 235–250, 251–272 p. (3,51 autorinio lanko)  
Lina Vyšniauskienė – IV skyrius – 77–98 p. (0,98 autorinio lanko)

*Mokslinė redaktorė:*

doc. dr. Agota Giedrė Raišienė

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros 2011 m. rugpjūčio 31 d. posėdyje (protokolas Nr. 1VK-1) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2011 m. rugsėjo 22 d. posėdyje (protokolas Nr. 1PV-3) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo spaudai komisijos 2011 m. spalio 17 d. posėdyje (protokolas Nr. 2L-18) pritarta leidybai.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

## TURINYS

<b>Įvadas</b> .....	7
<b>1. Įvadinės organizacinės elgsenos įvadinės sampratos</b> .....	11
1.1. Organizacijos samprata.....	13
1.2. Vadovo darbo turinio apibrėžimo problema .....	17
1.3. Organizacinės elgsenos samprata ir turinys.....	19
1.4. Organizacinės elgsenos mokslo ištakos ir vystymosi evoliucija.....	22
1.5. Organizacinės elgsenos mokslo plėtros prielaidos .....	29
1.6. Organizacinės elgsenos tyrimo metodai .....	30
<b>2. Individas organizacijoje</b> .....	35
2.1. Individualios asmenybės ypatybės.....	37
2.2. Asmenybės įtaka individualiai elgsenai organizacijoje.....	45
<b>3. Motyvacija ir darbuotojų motyvavimas</b> .....	57
3.1. Motyvacijos teorijos.....	59
3.2. Darbuotojų motyvavimas organizacijoje.....	72
<b>4. Vadovavimas</b> .....	77
4.1. Vadovavimas, valdymas, vadyba.....	78
4.2. Valdžios rūšys.....	79
4.3. Vadovo asmenybė.....	81
4.4. Lyderio fenomenas.....	82
4.5. Vadovavimo teorijos.....	85
4.6. Vadovavimo stiliai .....	91
<b>5. Grupės ir komandos organizacijoje</b> .....	97
5.1. Grupės samprata organizacijoje.....	99
5.2. Grupių tipai ir esminiai jų formavimosi principai.....	100

5.3.	Grupių elgesio dinamika .....	107
5.4.	Pagrindiniai grupių elgesio tyrimai .....	108
5.5.	Komandos organizacijoje.....	113
5.6.	Grupių ir komandų skirtumai.....	117
5.7.	Komandos narių vaidmenys ir komandos efektyvumą užtikrinantys elementai .....	119
<b>6.</b>	<b>Komunikacija organizacijoje .....</b>	<b>125</b>
6.1.	Komunikacijos sąvoka ir prigimtis.....	126
6.2.	Komunikacijos rūšys .....	126
6.3.	Komunikacijos modeliai .....	130
6.4.	Efektyvios komunikacijos samprata.....	133
6.5.	Pagrindinės efektyvios komunikacijos kliūtys.....	134
6.6.	Komunikacijos organizacijoje principai ir ypatumai.....	138
6.7.	Organizacinės komunikacijos tipai .....	140
6.8.	Organizacinės komunikacijos valdymas.....	143
6.9.	Komunikacinės technologijos ir organizacijų veikla .....	145
6.10.	Efektyvaus susirinkimo prielaidos.....	146
6.11.	Etiška komunikacija organizacijoje .....	149
6.12.	Kultūriniai skirtumai ir komunikacija .....	149
<b>7.</b>	<b>Sprendimų parengimas ir priėmimas organizacijoje .....</b>	<b>153</b>
7.1.	Problema, probleminė situacija ir sprendimų priėmimas organizacijoje .....	154
7.2.	Sprendimų priėmimo ir sprendimų parengimo sampratos...	159
7.3.	Sprendimų priėmimo modeliai.....	159
7.4.	Grupiniai sprendimų parengimo metodai .....	173
<b>8.</b>	<b>Pokyčių valdymas organizacijoje .....</b>	<b>183</b>
8.1.	Organizacinių pokyčių ir pokyčių valdymo sampratos.....	185
8.2.	Organizacijų pokyčius lemiančios aplinkybės .....	187
8.3.	Planuoti ir neplanuoti pokyčiai.....	190
8.4.	Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams .....	196
8.5.	Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo strategijos.....	198

<b>9. Konfliktų organizacijose valdymo pagrindai.....</b>	<b>203</b>
9.1. Konfliktų organizacijose samprata. Konfliktų tipai. Konfliktų šaltiniai.....	204
9.2. Konfliktų sprendimas ir valdymas.....	207
9.3. Konfliktų organizacijoje pasekmės.....	218
<b>10. Stresas ir jo valdymas.....</b>	<b>223</b>
10.1. Streso samprata .....	224
10.2. Streso priežastys .....	225
10.3. Organizaciniai ir individualūs streso veiksniai .....	227
10.4. Streso pasekmės.....	230
10.5. Organizacinės streso valdymo priemonės .....	231
<b>11. Organizacinė struktūra .....</b>	<b>235</b>
11.1. Organizacinės struktūros samprata ir reikšmė .....	236
11.2. Pagrindiniai organizacinės struktūros tipai: mechanistinis ir organinis.....	237
11.3. Organizacinės struktūros modeliavimo principai .....	239
11.4. Šiuolaikinės organizacinės struktūros tipai .....	242
11.5. Informacinių technologijų įtaka organizacijų veiklai: elektroninis verslas.....	245
<b>12. Organizacijos kultūra ir etika .....</b>	<b>251</b>
12.1. Organizacinės kultūros samprata ir raiškos būdai .....	252
12.2. Nacionalinės kultūros įtaka organizacijų kultūrai.....	254
12.3. Individų ir organizacijų kultūrų sąveika.....	257
12.4. Organizacinės kultūros valdymas: kūrimas, diegimas, kaita .....	258
12.5. Organizacinės kultūros tipai.....	265
12.6. Vyraujanti kultūra ir subkultūros .....	267
12.7. Organizacijos etika ir vertybės .....	267
<b>Literatūra .....</b>	<b>273</b>



## Įvadas

Socialinių mokslų studijos nepraranda savo svarbos. Pastaraisiais metais ypač daug dėmesio sulaukia vadyba, verslas, įstaigų administravimas, viešasis administravimas, teisė, psichologija, socialinis darbas. Šias studijas baigusiujų darbas susijęs su žmonėmis. Žmogus kaip pagrindinis dėmesio objektas yra esminis ir medicinos, švietimo, teisėtvarkos srityse, o su bendravimu ir „žmogaus veiksmu“ susiduriama visose profesijose bei darbovietėse. Todėl suprasti žmogaus elgesio prigimtį, gebėti komunuikuoti, bendradarbiauti, spręsti tarpusavio problemas ir siekti organizacijos tikslų, drauge patenkinant savo poreikius, aktualu visiems darbuotojams, o ypač – vadovams ir tiems, kas ketina imtis vadovaujančių pareigų.

Suprasti, paaiškinti, prognozuoti ir valdyti su darbu susijusį žmonių ir jų grupių elgesį padeda organizacinės elgsenos mokslas. Šis mokslas skatina nuodugniau pažvelgti į organizaciją, suvokti ją kaip glaudžiais ryšiais susietą socialinę sistemą, kurioje reikšmingas kiekvienas darbuotojas.

Vadovėlis „Organizacinės elgsenos pagrindai“ parengtas kaip projekto „Inovatyvių mokymo metodų taikymas Mykolo Romerio universitete“ dalis.

Vadovėlio tikslas – analizuojant specifines teorijas bei mokslinių tyrinėjimų rezultatus, plėsti koncepcines žinias apie žmogaus elgesį darbo vietoje ir gilinti supratimą apie individualaus, tarpasmeninio bei grupinio elgsenio ypatybes įvairiose darbo vietose. Knyga parašyta derinant akademinės organizacinės elgsenos žinias ir praktines užsienio tyrėjų įžvalgas. Autorių kolektyvas tikisi, kad pateikta medžiaga padės studentams ir kitiems skaitytojams geriau suvokti organizacinės elgsenos mokslo teikiamą praktinę reikšmę organizacijų vadybai, veiklos efektyvumui ir sėkmingam darbui organizacijose, taip pat – įsisąmoninti asmeninio indėlio svarbą bendriems darbo rezultatams.



Nors vadovėlis tiesiogiai skirtas studijuojantiems organizacinės elgsenos dalyką studentams, jis gali būti naudingas ir giminiškų dalykų studijose gilinantis į kai kurias bendrosios vadybos, verslo administravimo, vadovavimo, bendravimo, organizacijų bei socialinės psichologijos, socialinės ir organizacijų komunikacijos, sociologijos, pirkėjų elgsenos, rinkodaros temas. Knygą pavartyti pravartu ne tik akademiniam jaunimui, bet ir visiems, kas ieško atsakymų į klausimus:

- kaip ir kodėl būtent taip elgiasi kolegos, vadovai ir pavaldiniai;
- kaip įveikti sunkumus, kylančius dėl bendradarbių ir klientų elgesio;
- kaip sutelkti komandą, paskatinti darbuotojus siekti organizacijos tikslų, sumažinti pasipriešinimą naujovėms;
- kaip efektyviai komunikuoti, spręsti konfliktus, įveikti stresą;
- ar tikrai organizacijos kultūra tokia reikšminga, kalbant apie organizacijos ateitį;
- kaip organizacijos struktūra susijusi su veiklos efektyvumu ir darbuotojų elgsena; ir daugelį kitų.

Vadovėlį sudaro dvylika skyrių.

1 skyrius „Organizacinės elgsenos įvadinės sampratos“ skaitytojus supažindina su organizacinės elgsenos mokslo prigimtimi, tikslais, tyrimo metodais ir tyrimų rezultatų taikymo praktikoje galimybėmis. Skyriuje taip pat aptariamos organizacinės elgsenos formavimosi prielaidos ir vystymosi evoliucija, analizuojamos pagrindinės organizacinės elgsenos mokslo plėtros prielaidos.

2 skyriuje „Individas organizacijoje“ pristatomi plačiausiai taikomi požiūriai į asmenybę, individualių darbuotojų skirtumų apžvalga, aptariama, kaip individualūs skirtumai yra susiję su veikla individo ir organizacijos lygmeniu, nagrinėjami individualūs veiksniai, turintys įtakos darbuotojų veiklos efektyvumui.

3 skyriuje „Motyvacija ir darbuotojų motyvavimas“ pateikiama darbo motyvacijos samprata, pristatomos pagrindinės motyvacijos teorijos, nagrinėjami veiksniai, turintys įtakos darbo motyvacijai. Šiame skyriuje taip pat aptariami organizacijose taikomi motyvavimo metodai bei programos, vadovo vaidmuo stiprinant darbuotojų motyvaciją.

4 skyriuje „Vadovavimas“ aptariamos valdžios rūšys, analizuojami vadovo asmenybės bruožai, nagrinėjama, kaip jie veikia vadovus ir jų veiklą, kalbama apie lyderio fenomeną bei vadovo ir lyderio skirtumus. Be to, nagrinėjamos pagrindinės vadovavimo teorijos ir vadovavimo stiliai.

5 skyriuje „Grupės ir komandos organizacijoje“ pateikiamos grupės ir komandos sąvokos, pristatomos pagrindinės grupių charakteristikos, nagrinėjami formalių ir neformalių grupių skirtumai, apibrėžiamos grupių formavimo(-si) priežastys, aiškinama būrimosi į grupes svarba ir aptariama grupinės socializacijos reikšmė organizacijos efektyvumui. Skyriuje taip pat apibūdinamos komandų formavimo prielaidos, komandų rūšys, analizuojami komandos narių vaidmenys ir aiškinamasi, kodėl jie svarbūs komandiniam darbui. Skyriaus pabaigoje pateikiami komandų efektyvumo kriterijai bei komandų vystymo ir stiprinimo metodai.

6 skyriuje „Komunikacija organizacijoje“ aptariamos svarbiausios organizacinės komunikacijos rūšys, tipai ir modeliai, jos valdymo procesas. Skyriaus tikslas yra paaiškinti efektyvios komunikacijos organizacijoje sampratą, sąlygas bei kriterijus, aptarti dažniausius komunikacijos barjerus ir jų įveikimo būdus, supažindinti su etinėmis organizacinės komunikacijos problemomis. Daug dėmesio skiriama elektroninės komunikacijos ypatumams, taip pat aptariami kultūriniai komunikacijos skirtumai.

7 skyriuje „Sprendimų parengimas ir priėmimas organizacijoje“ nagrinėjami sprendimų parengimo ir priėmimo mechanizmai, atskleidžiamas probleminių situacijų pobūdžio bei sprendimų priėmimo metodų ryšys, aptariami sprendimų priėmimo modeliai, apžvelgiami kūrybiškumą skatinantys bei sprendimų pagrįstumą didinantys sprendimų parengimo būdai. Skyriuje taip pat aptariamos psichologinės sprendėjų neracionalumo priežastys.

8 skyriuje „Pokyčių valdymas organizacijoje“ aptariamos organizacijų pokyčius lemiančios aplinkybės, atskleidžiami planuotų ir neplanuotų pokyčių skirtumai, pristatomi pagrindiniai pokyčių tipai, nagrinėjamos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys bei pasipriešinimo raiška, apžvelgiami būdai, leidžiantys suvaldyti pokyčius stabdantį darbuotojų elgesį ir sėkmingai įgyvendinti pokyčius tiek grupės, tiek ir visos organizacijos mastu.

9 skyriuje „Konfliktų valdymo pagrindai ir derybos organizacijoje“ pateikiama organizacinių konfliktų samprata, tipai, aptariami konfliktų organizacinėje aplinkoje šaltiniai, nagrinėjama konflikto eiga bei pasekmės. Analizuojami konfliktų organizacijoje sprendimo ir valdymo būdai, nagrinėjamos derybų galimybės bei vadybininko dalyvavimas valdant konfliktus.

10 skyriuje „Stresas ir jo valdymas“ pateikiama streso samprata, streso psichofiziologija, aptariami stresų organizacijoje šaltiniai ir jų grupės, apžvelgiama darbuotojų elgsena streso atveju, nagrinėjamos streso pasekmės darbuotojų sveikatai ir darbingumui bei darbuotojų streso poveikis organizacijai.

11 skyriaus „Organizacinė struktūra“ tikslas yra atskleisti organizacijos struktūros reikšmę bei įtaką veiklos efektyvumui ir darbuotojų elgsenai, supažindinti su pagrindiniais organizacinės struktūros tipais bei jos modeliavimo principais, aptarti šiuolaikinių informacinių technologijų įtaką organizacinei struktūrai.

12 vadovėlio skyrius skirtas organizacijos kultūrai ir etikai. Jame aiškina organizacijos kultūros sąvoka, nagrinėjami jos tipai, funkcijos ir raiškos būdai, formavimo, valdymo ir diegimo principai. Be to, aptariama šiuolaikinės organizacijos etikos ir vertybių reikšmė, pristatomos socialinės atsakomybės ir darnios plėtros idėjos.

Kiekvieno skyriaus pabaigoje pateikti diskusijų ir kartojimo klausimai, leidžiantys struktūrizuoti aptarti ir įtvirtinti skyriuje išdėstytą medžiagą. Taip pat siūlomos individualios ir grupinės užduotys, lavinančios analitinę bei sisteminių mąstymą, skatinančios naujai įgytas žinias taikyti tikrovėje, ugdančios kūrybiškumą ir savarankiško problemų sprendimo gebėjimus.

---

# 1 ● skyrius

## Įvadinės organizacinės elgsenos sampratos

### Skyriaus tikslai: ●

- Supažindinti su organizacinės elgsenos mokslo tikslais, tyrimo metodais ir tyrimų rezultatų taikymo galimybėmis.
- Aptarti organizacinės elgsenos mokslo formavimosi prielaidas ir vystymosi evoliuciją.
- Paašškinti pagrindines organizacinės elgsenos sampratas.
- Padėti suvokti organizacinės elgsenos teikiamų žinių praktinę reikšmę organizacijų vadybai ir sėkmingam darbui organizacijose.

---

### Perskaitytų skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Apibūdinti organizacijų skirtumus lemiančius veiksniai;
2. Atskleisti vadovo darbo turinio ir vadovui reikalingų kompetencijų apibrėžimo problematiką;
3. Paašškinti, kokios prielaidos lėmė organizacinės elgsenos mokslo formavimąsi;
4. Argumentuotai samprotauti apie šiuolaikinių organizacijų aplinkos kaitą ir veiksniai, lemiančius organizacinės elgsenos tyrimų aktualumą;
5. Paašškinti organizacinės elgsenos žinių praktinę naudą organizacijų darbuotojams ir vadovams.

Pradėkime pažinti su organizacinės elgsenos mokslu apmąstymu, kas svarbiausia Jūsų gyvenime. Saviraiška, darbas, socialinis teisingumas, taika, Dievas, gyvybė, meilė, sveikata, šeima, kelionės, pinigai, garbė, tautinė / etninė tapatybė, saugumas, žinios, kūrybiškumas, džiaugsmas, nuotykių... Ar pastebėjote, kad ir ką pasirinktumėte, ko trokštumėte, ko siektumėte, tai susiję su organizacijomis.

Organizacijos mus supa nuolat, ir mūsų gyvenimas yra nuo jų neatšiejamas. Gimstame, augame, dirbame, galiausiai mirštame, neišvengiamai turėdami reikalų su įvairiausiomis įmonėmis ir įstaigomis, pavyzdžiui, ligoninėmis, mokyklomis, savivaldybe. O kur dar parduotuvės, kirpyklos, laikrodžių ir batų taisyklos, kavinės ir restoranai, teatrai ir bibliotekos, bankai, viešbučiai, kelionių agentūros, televizijos, interneto ir telefono paslaugas teikiančios bendrovės!

Galvodami apie organizacijas, dažniausiai svarstome jų veiklą ir tai, kiek jos reikalingos mums bei visuomenei, kiek naudingos, kokios galėtų ir turėtų būti. Paprašyti – dažnai ir neprašyti! – galime paberti gausybę „gerų patarimų“ iš asmeninės praktikos. Ši patirtis įgyjama tarpusavyje veikiant su organizacijomis, ypač patiems dirbant jose. Vadinasi, darbovietė – ypatinga vieta.

Darbovietė yra vieta siekti pripažinimo, valdžios, karjeros, užsidirbti pinigų, įgyti žinių, tobulėti profesine ir žmogiškąja prasme. Tai tik nedidelė dalis galimų atsakymų į klausimą „Kas jums yra darbovietė?“ Norint sėkmingai siekti asmeninių tikslų darbe, kitaip tariant, organizacijose, privalome turėti įvairių sričių žinių, pasižymėti tam tikrais gebėjimais ir įgūdžiais, išsiugdyti reikiamas kompetencijas. Svarbu suprasti, kad tam būtini ne tik „techniniai“, apčiuopiami dalykai, pavyzdžiui, organizacijos veiklos sritį reguliuojančių teisės aktų išmanymas, užsienio kalbos mokėjimas, gebėjimas dirbti keliomis kompiuterinėmis programomis. Ne mažiau reikšmingos yra veiksmingo komunikavimo, sprendimų priėmimo, derybų, konfliktų valdymo, vadovavimo ir asmeninės lyderystės, darbo komandoje ir kitos *bendrosios* kompetencijos.

Verta prisiminti, jog organizacijos nėra skirtos tiesiogiai darbuotojų poreikiams tenkinti. Organizacijos kuriamos tam tikrai misijai įgyvendinti. Žmonės, darbuotojai, kviečiami šį tikslą paversti tikrove. Organizacijos gerovė ir gyvavimas apskritai priklauso nuo to, kaip šie darbuotojai tvarkysis su kompleksiniais organizacijos veiklos uždaviniais ir išylančiomis problemomis, ar bus įgiję ir ar gebės taikyti adekvačias profesines ir bendrąsias kompetencijas.

Be profesionalaus, suderinto ir bendro individų, grupių ir padalinių darbo organizacijos negalėtų kokybiškai veikti. Darbuotojų veiklos organizavimą palengvina organizacinės elgsenos (toliau – OE) mokslas. OE atsako, kaip atpažinti organizacijos efektyvumui grėsmę keliančias situacijas, priklausančias nuo darbuotojų elgsenos, kokie veiksniai ir sąlygos mažina darbuotojų produktyvumą, kaip paskatinti pavienių individų ir kolektyvų darbo našumą, kokiais būdais spręsti organizacines problemas, nulemtas žmonių elgsenos, kaip tinkamai sustyguoti individų ir grupių veiklą.

Apibendrinami galėtume teigti, kad kiekvienam dirbančiam žmogui *organizacinės elgsenos mokslo žinios yra aktualios bei reikalingos, nes suteikia supratimą apie individų ir jų grupių tipišką elgesį darbo vietoje bei šio elgesio valdymą: skatinimą, nukreipimą ir pakeitimą.*

Tad toliau skyriuje susipažinsime su kai kuriomis sampratomis bei koncepcijomis, žvelgiant iš OE mokslo perspektyvos: pasvarstysime, kas yra organizacija ir panagrinėsime organizacijų determinantes; aptarsime vadovavimo sampratą, vadovavimo funkcijas, vadovo kompetencijas; konkretizuosime, kas tai yra organizacinė elgsena, ir apibrėšime OE dalyko santykį su kitais mokslais; panagrinėsime OE mokslo ištakas ir vystymosi evoliuciją; trumpai apžvelgsime OE tyrimų metodus.

## 1.1. Organizacijos samprata

Organizacija literatūroje apibrėžiama skirtingai. Vieno apibrėžimo nėra. Jų įvairovė išgalėjusi dar ir todėl, kad skirtingų socialinių mokslų požiūriu apibrėžiant organizacijas, skirtingi aspektai tampa svarbiausi. Panagrinėkime keletą pavyzdžių:

1. Organizacija – tai struktūrizuotas kartu dirbančių žmonių būrys, kurio veikla yra koordinuojama tikslui ar tikslams pasiekti (Barney ir Griffin, 1992).
2. Organizacija yra sąmoningas susitarimas bendrai siekti tikslų (Thompson ir McHugh, 1995).
3. Organizacija – tai socialinis susitarimas, paremtas kolektyvinėmis taisyklėmis ir kontroliuojama veikla (Huczinski ir Buchanan, 1991).
4. Organizacijos – tai viešojo ir privataus sektoriaus juridiniai vienetai, skirti teikti paslaugas ir produktus, būtinus gyvenimui ir darbui (Martin, 2001).

Tačiau šie apibrėžimai nėra tikslūs, aprėpiantys ir atspindintys tai, kas yra organizacijos tikrovėje. Kita vertus, daugelis kartu tikslingai veikiančių socialinių darinių visai nėra organizacijos!

Pavyzdžiui, jei su draugais sutarsite kavinėje per televiziją pasižiūrėti krepšinio rungtynes, o paskui važiuoti į vieno iš jūsų sodybą padėti perdažyti namą, pasižymėsite „sąmoningu susitarimu bendrai siekti tikslų“ (žr. antrąjį apibrėžimą). Na, o keletui mažylius auginančių draugių nusprendus susirinkti kartą per mėnesį pagal iš anksto numatytą planą aptarti drauge skaitomų knygų, šis „mamų knygų klubas“ atitiks trečiąjį organizacijos apibrėžimą. Tačiau šis klubas vis dėlto nebus organizacija.

Žinoma, užsiminus apie pelną ir biudžetą, apibrėžimus sukonkretintume, bet tuomet kai kurios nevyriausybinės ir pelno nesiekiančios organizacijos nebegalėtų vadintis organizacijomis.

Organizacijų ribas apibrėžti nėra lengva. Į organizacijas turėtume žvelgti kompleksiskai ir ieškoti bendrybių.

Pažvelkime, kas lemia organizacijų skirtumus.

**Veiklos sritis.** Tai – pagrindinis organizacijos skiriamasis bruožas.

**Dydis.** Fizinis organizacijos dydis yra pirmoji organizacijos įvaizdžio determinantė. Palyginkite bakalėjos krautuvėlę kaimyniniame penkiaaukštyje ir „Akropolį“. Dydis gali daryti įtaką ir daugeliui kitų organizacijos ypatybių, pavyzdžiui, struktūrai, vadovavimo stiliui, naujausių technologijų įsigijimo bei taikymo galimybėms, organizacijos kultūrai.

**Amžius.** Organizacijos amžius rodo organizacijos stabilumą ir patikimumą. Šį įvaizdžio formavimo raktą naudoja daugelis seniai gyvuojančių

jančių organizacijų. Pavyzdžiui, „Švyturio“ alaus reklamos ištrauka: „220 metų istorijos, 220 metų pripažinimo...“

**Technologija.** Organizacijose įdiegtų technologijų tipai, jų panaudojimo lygmuo lemia ne tik paslaugų ar produktų kokybę, bet ir darbuotojų skaičių, išsilavinimą, kontrolės ir bendravimo galimybes.

**Vadovavimo stilius.** Vyraujantis vadovavimo stilius gali būti nulemtas tiek išvardytų organizacijos skiriamųjų bruožų, tiek kultūrinės terpės, kurioje organizacija egzistuoja.

**Struktūra.** Išplėtos struktūros organizacijos, besiremiančios funkcinio požiūriu į organizacijos veiklą, kur produkto ar paslaugos kūrimo padaliniai yra aptarnaujami ekspertinių skyrių (personalo, finansų, pardavimų ir kt.), labai skiriasi nuo lanksčių, komandiniu darbu grįstų organizacijų struktūrų.

**Veiklos užmojis.** Net ir tokią pat veiklą plėtojančios įmonės teikia skirtingos kokybės paslaugas, todėl tenka pasistengti, ieškant tinkamų statybų meistrų, norime turėti „savo“ odontologą, kirpėją, automobilio priežiūrą patikime firminiam aptarnavimo centrui ir pan. Veiklos užmojis tiesiogiai susijęs su įmonės ilgaamžiškumo perspektyva.

**Valdymo preferencijos.** Jei visos organizacijos būtų valdomos pagal tuos pačius principus, daugelis jų patirtų nesėkmes, nes situacijų įvairovė verčia ieškoti skirtingų sprendimų.

**Pelno siekimas.** Pirmiausia ne visos organizacijos siekia pelno. Be to, kai kurios jo siekiančios planuoja stabilų ilgalaikį pelningumo augimą, kitos – kuriamos trumpalaikiais tikslais, pasinaudojant laikmečio ir situacijos teikiančiomis galimybėmis pasipelnyti.

**Kultūra.** Vienokie darbuotojų santykiai, veiklos taisyklės ir vidaus atmosfera bus tarptautinėje korporacijoje, kitokie – vietinėje įmonėje.

**Buvimo vieta.** Nuo jos priklauso organizacijos kultūra, teisinė bazė, verslo sėkmės galimybės, komunikacija, transportavimas ir t. t.

Tačiau organizacijos turi ir vieną *bendrą* bruožą, t. y. vadovybę, skatinančią darbuotojus siekti organizacijos tikslų, ir darbuotojus, sutinkančius šią užduotį atlikti (Martin, 2001).

Taigi, OE kalbant apie organizaciją, turėsime mintyje, jog **organizacija yra struktūrizuotas ir juridiskai įteisintas socialinis darinys,**



**veikiantis pagal bendrą dalyvaujančiųjų susitarimą kartu siekti tam tikrų formaliai užsibrėžtų tikslų, veiklą pavedant koordinuoti ir kontroliuoti specialiai suformuoti vadovybei, kuri savo veiksmus grindžia bendromis teisiškai, socialiai ir moraliai priimtinomis taisyklėmis.**

OE sistemiskai susijusi su visomis šio apibrėžimo loginėmis dalimis. Tačiau organizacinės elgsenos kontekste vis dėlto svarbiausias – bendrų taisyklių momentas. Ypatinga tai, jog bendras veiklos taisykles kuria ne „organizacija“, bet žmonės, todėl galime skirti taisyklių šaltinį – jas sukūrusius asmenis, dažniausiai vadovus. Čia iškyla esminė mokslinė ir praktinė OE problema: kaip įtikinti organizacijos narius, kad bendrų taisyklių, kurias kuria ir keičia vadovai, būtina laikytis? Ieškant sprendimų, svariausiu argumentu tampa organizacijos teikiama asmeninė nauda, kuri įgyjama tik laikantis organizacijoje nustatytų taisyklių. Vis dėlto kiekvienam žmogui nauda reiškia skirtingus dalykus: pinigus, fiziškai apčiuopiamas gėrybes, saugumą ir stabilumą, statusą ir prestižą, jėgą ir autoritetą, socialinę apsaugą, saviugdą... Kartais nauda, kurios tikisi individas, neatitinka organizacijos tikslų. Taip kyla konfliktai dėl išteklių švaistymo, organizacija tampa neefektyvi arba net sužlunga. Paprastai tai būna maži dalykai, pvz., studijų medžiagos spausdinimas darbe, parsinešta namo darbovietės užprenumeruota spauda, „pasiskolinti“ dokumentų spaustukai, įmautės, rašikliai, telefoniniai pokalbiai ir susirašinėjimas su draugais bei asmeninių reikalų tvarkymas darbo metu. Tačiau neretai pasitaiko ir sąmoningo kenkimo atvejų, pradedant intrigomis, kai siekiama įtakos, bendradarbių kiršinimu ir baigiant rimtomis vagystėmis, klientų apgavystėmis, tikslingu neveiklumu bei aplaidumu, sabotažu. Tad OE mokslo ašis yra aiškini-masis, kaip ir kodėl būtent taip elgiasi žmonės darbe, bei paieška būdų, leidžiančių pasiekti, kad darbuotojai efektyviau dirbtų.

Taisyklių įtvirtinimas bei poveikis darbuotojų elgesiui neatsiejamas nuo autoriteto ir lyderystės, kitaip tariant, to, ką vadiname vadovavimu. Todėl panagrinėkime vadovavimo sampratą organizacinės elgsenos kontekste.

## 1.2. Vadovo darbo turinio apibrėžimo problema

Vadovai, anot Martin (2001), yra individai, organizuojantys ir kontroliuojantys veiklą organizacijoje, kuri juos įdarbino. Mažų įmonių vadovai dažnai yra jų savininkai, tačiau didelėse organizacijose vadovai paprastai yra samdyti žmonės. Jų esminė užduotis – patenkinti akcininkų interesus.

Skaičiuojami tik pirmieji dešimtmečiai, kai grasinimai ir bausmės darbuotojams nebelaikomi priimtinais vadovų darbo metodais. Dėl pakitusių visuomeninių nuostatų į žmogaus orumą, darbuotojų teises, darbo saugą ir sveikatos apsaugą šių laikų vadovams tenka ieškoti naujų būdų, leidžiančių išvengti netinkamo darbuotojų elgesio ir paskatinti didesnę jų atsivimą darbui bei organizacijos tikslams.

Keičiasi ir tipiška vadovų padėtis, kalbant apie pareigų teikiamą gerovę. Nors vadovų karjeros galimybės beveik visuomet neturi ribų, jų darbas vis dar saugesnis už darbuotojų ir geriau apmokamas, pastebėta, kad mažinant darbuotojų skaičių, vienintelė bet kurios organizacijos darbuotojų grupė, kurios *narių skaičiaus* ir *darbo produktyvumo* nesieja tiesioginė priklausomybė, yra vadovai. Šiuo mokslininkų ir praktikų pastebėjimu pradėta naudotis: imta kurti žemas, horizontalias organizacijas, atsisakant tarpinių grandžių vadovų ir apskritai mažinant vadovų skaičių. Tai didina vadovų stresą dėl užgulusios didesnės asmeninės atsakomybės. Akivaizdžiausia vadovų nesaugumo jausmo pasekmė – konkuravimas organizacijos viduje, susvetimėjimas ir lojalumo organizacijai sumažėjimas. Trumpiau tariant, daugelis šių dienų vadovų daugiau savo dėmesio ir veiklos pastangų skiria svarbiausiam interesui – savo darbo vietai ir pasiektoms pozicijoms išlaikyti, kovai už asmeninę gerovę. Toli gražu ne kiekvienas turi gilių vadybos žinių ir pasižymi plačiu mąstymu, kad suvoktų, jog vadovo gerovė visų pirma priklauso nuo jo vadovaujamo darbuotojų darbo rezultatų. Tačiau moksliniai darbuotojų produktyvumo tyrimai rodo, jog aukštų darbo rezultatų spaudimu, nuobaudomis ir įsakymais dabartiniu metu vadovai nebepasiekia.

Vadovo darbas psichologiškai nelengvas. Viena vertus, vadovai yra tokie pat samdomi organizacijos darbuotojai kaip ir specialistai bei darbininkai, tačiau akcininkai būtent iš jų tikisi nepriekaištingos tarnystės

organizacijos tikslais. Antra vertus, ir darbuotojai dažnai vadovą laiko esant „kitoje barikadų pusėje“. Todėl vadovai patiria dvipusį psichologinį spaudimą ir dažnai išgyvena traumuojantį šoką.

Kita vadovus slegianti problema – vidiniai konfliktai dėl nepatenkintų asmeninių lūkesčių ir akcininkų bei aukštesniųjų vadovų reikalavimų. Dažniausiai dėl šios priežasties atsiranda atotrūkis tarp vadybos teorijos ir praktikos. Vadovai nenori taikyti vadybos žinių, nors jų ir turi, nes nemato asmeninės naudos, arba tai jiems atrodo varginantis, papildomas darbas, apsunkinantis ir taip jau sudėtingą su darbu susijusią rutiną. Apie atvejus, kai vadovai įsitikinę, jog jų darbo patirtis pranašesnė už dalykinėse vadybos knygose sutelktą šimtų vadovų patirtį, čia nekalbėsime.

Tiksliai apibrėžti vadovo darbą sudėtinga, nes tai nėra homogeniška veikla. Skiriami trys pagrindiniai vadovavimo apibrėžimo sunkumai:

1. *Hierarchinis laiptelis*. Kiekvienu hierarchiniu lygmeniu skiriasi vadovo atsakomybės laipsnis, sprendimų mastai.
2. *Darbo pobūdis*. Vadovams reikalingos skirtingos žinios savo darbui atlikti. Vienokių žinių reikia personalo vadovui, kitokių finansų direktoriui, dar kitokių – cecho viršininkui.
3. *Valdymo preferencijos*. Dažniausiai vadovai turi galimybę dirbti pagal asmeninį supratimą, kaip atlikti savo darbą. Vadovai patys sprendžia, kokias užduotis ir kiek jų deleguoti pavaldiniams, kokias priemones naudoti, kad darbuotojai gerai jaustųsi organizacijoje, būtų patenkinti darbu ir pan.

Išvada ta, jog iš tiesų **vadovavimo specifika sukuria pareigybės hierarchijos lygmens, darbo pobūdžio, asmeninių vadovo preferencijų ir jo profesinės kompetencijos derinys**. Be to, vadovo darbą stipriai veikia organizacijos vidinė ir išorinė aplinka. Dėl šių priežasčių negalime kalbėti apie vadovavimą kaip apie griežtai apibrėžtą kategoriją.

Ne mažiau keblu tiksliai apibrėžti, kokiomis kompetencijomis turėtų pasižymėti vadovas. Tai labai priklauso nuo atstovaujamos pareigybės hierarchinio lygmens bei darbo pobūdžio.

Finansų direktorius neapsieis be gilių ekonomikos, finansų, rinkodaros, bankininkystės, teisės ir verslo žinių, gebėjimo planuoti ir vykdyti įmonės finansinę ekonominę politiką, numatyti jos perspektyvas, įvertinti įmonės investicijų galimybes ir t. t. Personalo vadovui būtina išmanyti

darbo santykius reglamentuojančius įstatymus ir kitus teisės aktus personalo administravimo (įdarbinimo, atlyginimo, perkėlimo, atleidimo iš pareigų) srityje, darbuotojų pareigybių aprašymų rengimo tvarką, darbo laiko apskaitos principus, saugos ir sveikatos, higienos ir sanitarijos reikalavimus, gebėti sudaryti ir įgyvendinti personalo valdymo strategiją ir kt. Cecho viršininkui itin reikalingos profesinės srities techninės žinos, pvz., veterinarijos, siuvimo technologijų, metalo apdirbimo, maisto gamybos technologijų ir įrenginių ir pan., tačiau strateginio planavimo gebėjimų jam praktiškai nereikia.

Dar H. Fajolis (1916 m.) pažymėjo, kad juo aukštesnis vadovo hierarchinis lygmuo, juo mažiau jam reikia techninių žinių, tačiau tuo daugiau jam būtini valdymo gebėjimai. Vis dėlto bendrosios kompetencijos, t. y. komunikavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų sureguliuojimo, telkimo bendram darbui yra būtinos kiekvienam vadovui, nepaisant kitų su jo darbu susijusių aplinkybių.

Bendrosioms kompetencijoms ugdyti didelę paspirtį duoda „Organizacinė elgsena“. Panagrinėkime, kas tai per mokslas.

### 1.3. Organizacinės elgsenos samprata ir turinys

Organizacinė elgsena yra sisteminiai veiksmai ir nuostatų, kurias žmonės rodo organizacijose, tyrimai (S. P. Robbins, 2003).

OE siekia moksliskai pagrįsti tyrimais nustatytas tipiško darbuotojų elgesio priežastis ir pasekmes. Iš kitų socialinių mokslų OE skiria tai, kad pastarajai rūpi tik su darbu susijęs ir (arba) organizacijoje esamas elgesys.

**Organizacinės elgsenos tikslas yra suprasti, paaiškinti, prognozuoti ir padėti valdyti individų bei grupių elgesį organizacijose** (Buchanan, Huczynski, 2004).

Organizacinė elgsena – tarpdisciplininis, akademiškai sukurtas, taikomojo pobūdžio mokslas. Jis neparengia profesijai, kaip teisė, medicina ar psichologija. Šis mokslas taip pat nėra priskiriamas prie kasdienio darbo kategorijos, kaip antai apskaita, rinkodara arba finansai. Tačiau organizacinės elgsenos žinios tiesiogiai susijusios su organizacijos valdymo ir individualių dirbančio žmogaus poreikių patenkinimo efektyvumu. OE

galima pavadinti „horizontaliaja“ disciplina, kertančia daugelį socialinių mokslų sričių bei visas žmogaus darbo rūšis.

OE jungia įvairių mokslų: vadybos, psichologijos, sociologijos, edukologijos, taip pat antropologijos, politikos, istorijos, ekonomikos, informologijos, ergonomikos ir daugelio kitų sričių žinias, atsižvelgiant į tyrimų lygmenį:

- **Individo lygmuo.** Tai – mikro tyrimų lygis. Nagrinėjama, kaip žmogus elgiasi organizacijoje, iškilus įvairioms asmeninėms ir darbinėms problemoms. Šiais tyrimai pirmiausia užsiima psichologai. Jie domisi, kaip žmogus suvokia, kaip formuojasi nuostatos, nuo ko priklauso asmenybės skirtumai, kas ir kaip darbuotoją motyvuoja.
- **Grupės lygmuo.** Didžiausią savo gyvenimo dalį žmogus praleidžia būdamas tarp kitų žmonių, t. y. didesnėse ar mažesnėse grupėse. Tad tyrinėjama, kaip grupės formuoja ar keičia žmogaus elgesį. Tai – socialinės psichologijos, organizacijų bei darbo psichologijos ir sociologijos tyrimų sritis.
- **Organizaciniu lygmeniu** nagrinėjamas darbo projektavimas, organizacijos struktūros kūrimas, technologijų taikymas, organizacinės kultūros poveikis ir t. t. Tyrimai remiasi sistemų teorijos, ekonomikos, vadybos, informologijos ir kt. sričių pasiekimais.
- Individo, grupės ir organizacijos lygmenis sieja **vadybinis tyrimų lygmuo.** Vadovai yra individai, vadovaujantys darbuotojų grupėms, formuojantys ir keičiantys grupių ir padalinių tikslus, jų sandarą, darbo stilių. Vadovavimo efektyvumo tyrimai yra vadybos sritis.
- **Sociumo lygmuo.** Tai tyrimai tokių dalykų kaip jėga, valdžia, kontrolė, politika, konfliktai, pokyčiai. Jie tarnauja OE lyg veidrodis, parodantis mažą visuomenės atspindį organizacijoje, taip pat organizaciją kaip visuomenės dalelę. Sociumo lygmeniu remiamasi politikos, ekonomikos, sociologijos, konfliktologijos ir kt. mokslais.

Praktikoje OE žinios yra svarbios visais trimis – asmeniniu, grupiniu ir organizaciniu lygmenimis.

Pirma, jos padeda būti sąmoningesniam ir efektyvesniam darbuotojui: adekvačiai suvokti savo galimybes bei priklausomybę nuo bendradarbių, veiksmingai komunikuoti, priimti geresnius sprendimus, lengviau susidoroti su stresu, kurti ir išlaikyti ryšius su kolegomis ir t. t.

Antra, OE žinios būtinos vadovams ir darbuotojams dirbant darbo grupėje, komandoje, padalinyje, skyriuje, pvz., projektuose, aptarnaujant klientus ir pan. Apklausus vadovus paaiškėjo, kad atliekant grupines / komandines užduotis labiausiai pageidaujamomis darbuotojų savybėmis jie laiko žodinės ir rašytinės komunikacijos įgūdžius, mandagumą ir gebėjimą įsilieti į kolektyvą, gebėjimą užmegzti ir palaikyti tarpasmeninius ryšius komandoje ir padalinyje, iniciatyvumą ir aukštą su darbu susijusią motyvaciją, darbo etikos išmanymą ir etišką elgseną (NACE, 2007). Kaip formuoti ir skatinti šių savybių raišką tikrovėje, kokios sąlygos tam yra būtinos, kokią įtaką darbuotojų elgsenai turi vadovo nuostatos ir veiksmai, vadovavimo stilius? Visa tai nagrinėja OE.

Trečia, organizacinė elgsena svarbi organizacijai sisteminiu lygmeniu. Ilgaamžiškiausių pasaulio įmonių vadovai pirmiausia pabrėžia, kad įmonėje dirbantys žmonės, nepaisant jų statuso ir atliekamo darbo pobūdžio, sukuria vertę. Tyrimai rodo, kad tos įmonės, kurios vertina ir gerbia savo darbuotojus, pasižymi didesniu pelningumu žvelgiant į ilgalaikę perspektyvą (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998). Šios įmonės turi keletą panašumų, pavyzdžiui, rūpinasi darbuotojų sauga ir sveikata, įtraukia į naujų darbuotojų atrankos procesus, telkia savivaldžias komandas, remiasi decentralizacija, darbuotojams už darbą moka daugiau nei kitos tos srities organizacijos, daug dėmesio skiria darbuotojų tobulinimui ir mokymui, nepalaiko statuso skirtumų, skatina dalijimąsi informacija (Pfeffer, Veiga, 1999). Deja, plataus masto tyrimų rezultatai nekelia optimizmo – tik apie pusę organizacijų Vakaruose iš tiesų rūpinasi savo darbuotojais arba tikrovėje remiasi OE rekomandacijomis (Aguirre ir kt., 2005).

Nesigilinusių į organizacinės elgsenos mokslą darbuotojų diskusijose dažnokai girdima mintis, jog OE žinios yra savaime įgyjamos dirbant vadovaujantį darbą ir kaupiant profesinę patirtį. Kai kurie įsitikinę, jog OE yra ne daugiau nei „bendras supratimas apie žmones“, „numanymas“, kaip valdyti darbuotojus. Reikia pabrėžti, kad *OE nėra savaime įgyjamas „bendras supratimas“*. Viena vertus, mes esame žmonės ir turime teisę

manyti, jog vien dėl šios priežasties išmanome žmogaus prigimties niuansus. Be abejo, mes kaupiamo darbo ir bendravimo patirtį, stengiamės nebekartoti senų klaidų ir panašiai. Tačiau, pirma, kiekvieno mūsų patirtis yra ribota, nesulyginama su dešimčių tūkstančių vadovų ir darbuotojų patirtimi, apibendrinta mokslo tyrimais. Antra, sprendimų priėmimo tyrimai rodo, jog mes linkę daryti mąstymo klaidų todėl, kad atmintis nėra tobula, kai kuriuos dalykus po kurio laiko esame linkę ignoruoti, kitus – sureikšminti.

Būtina dar kartą pabrėžti, kad OE nuolat ir sistemiškai, t. y. nustatant priežasties, pasekmės ir kitus priklausomybės ryšius, analizuoja žmogaus ir grupių elgseną darbo vietoje. Šios analizės rezultatai fiksuojami ir apibendrinami, pateikiant ne tik išvadas, bet ir patikrintas, patikimas rekomendacijas organizacijoms – vadovams ir darbuotojams – kaip įveikti kasdienes iššūkius ir spręsti vidines organizacijos problemas.

#### 1.4. Organizacinės elgsenos mokslo ištakos ir vystymosi evoliucija

Tikslų įgyvendinimo, užduočių organizavimo, valdymo klausimais profesionalai, pvz., imperijų valdovai, kariuomenių vadai ir Bažnyčios valdovai, taip pat filosofai, diskutuoja nuo senovės graikų, egiptiečių ir persų laikų. Tačiau organizacine elgsena, kaip atskira tyrimų sritis, susidomėta tik XX amžiuje. Kodėl taip vėlai, palyginti su vadybos mokslu?

Organizacinė elgsena išsivystė natūraliai kintant vadybos praktikos iššūkiams ir susiformavo kaip integrali šiuolaikinės vadybos dalis. Nors organizacinės elgsenos mokslo ilgai nebuvo, žinios apie žmogaus elgesio prigimtį ir žmonių grupių valdymą buvo kaupiamos.

Remiantis istorine retrospektyva, organizacinės elgsenos žinių evoliuciją galima struktūrizuoti, įvardijant penkis santykinius vadybos mokslo laikotarpius:

1. Ikimokslinis (iki 1880 m.);
2. Klasicizmo (1880–1930 m.);
3. Neoklasicizmo (1930–1960 m.);
4. Modernusis (1960 – maždaug 1990 m.);

## 5. Postmodernusis arba šiuolaikinis (apytiksliai nuo 1990 m.)

**Ikimokslinis** laikotarpis charakterizuojamas kaip teikiantis nedaug sisteminių žinių apie valdymą ir organizacijas.

Senuosiuose raštuose randame, jog<sup>1</sup> Jethro – vyresnysis žynys ir Možės uošvis, pataria Mozei perduoti valdžią Izraelio gentims, sukuriant hierarchinius laiptus, o jam pačiam skiria garbių žmonių, kad padėtų teisėjaujant (Iš. kn.18, apie 1491 m. pr. Kristų). Kinų filosofas Sun Tzu „Karo mene“ (500 m. pr. Kristų) akcentuoja organizacijų hierarchijos, tarporganizacinės komunikacijos ir samdinių planavimo būtinybę. Sokratas (344 m. pr. Kristų) pabrėžia valdymo meno universalumą. Aristotelis (360 m. pr. Kristų) aprašo vykdomųjų funkcijų ir specifinės kultūrinės aplinkos sąsajas. Ksenofonas (370 m. pr. Kristų) detalizuoja darbo padalijimo privalumus. N. Makiavelis knygoje „Pokalbiai“ (1513 m.) ir traktate „Kunigaikštis“ (1531 m.) susitelkia į įsakymų vienovės ir sėkmingos lyderystės klausimus. A. Smitas knygoje „Tautų turtas“ (1776 m.) teigia, jog darbų padalijimas gamybos sistemoje yra ekonomiškai tikslingas.

Priešindustinėje visuomenėje darbas nebuvo laikomas vertybe, buvo manoma, kad dirbti dera tik žemesnių klasių žmonėms arba vergams, o valdyti – elitui (Shani ir kt., 2009).

XVIII a. pabaigą–XIX a. pradžią galima laikyti vadybos mokslo **klasicizmo laikotarpiu** pradžia. Ekonominiai, socialiniai ir technologiniai aplinkos pokyčiai paskatino industrializaciją ir suformavo vadybos sisteminių tyrimų prielaidas. Fabrikantų dėmesio centru tapo darbų organizavimo, delegavimo ir koordinavimo, organizacinės struktūros problemos.

Klasicizmo laikotarpiu išsikristalizavo trys pagrindinės vadybos mokyklos:

1. Mokslinės vadybos (pagrindu pripažįstami Frederick Taylor darbai).
2. Administracinio valdymo (pagrindinis atstovas Henris Fayolis).
3. Struktūralizmo arba biurokratinio valdymo (mokyklos tėvu laikomas Maxas Weberis) (Shani ir kt., 2009, 18 p.).

**Mokslinės vadybos** kryptis plėtota 1880–1930 m. Jai atstovavę mokslininkai (F. Taylor, H. L. Gantt, F. ir L. Gilbreth) siekė moksliskai nustatyti geriausius bet kurios užduoties atlikimo metodus, aiškinosi,

1 Remiamasi Shani, Chandler, Coget ir Lau (2009).



kaip tinkamai parinkti, mokyti (tobulinti) ir motyvuoti darbininkus. Taip pat pabrėžė glaudaus ir pozityvaus ryšio tarp administracijos ir darbininkų svarbą bei diferencijuotos užmokesčio sistemos, atlyginimą siejant su darbo rezultatais, naudą (Stoner ir kt., 1999, 33 p.).

**Administracinio valdymo** mokyklos įkūrėju laikomas H. Fayolis. Jis manė, kad svarbiausias veiksnys, lemiantis organizacijos efektyvumą yra tinkamas vadovavimas. H. Fayolis įvardijo pagrindinius principus ir įgūdžius, leimiančius vadovo darbo sėkmę ir organizacijos rezultatus. (Stoner ir kt., 1999, 35p.). Žymieji H. Fayolio keturiolika valdymo principų nepraranda aktualumo ir šiandien. H. Fayolis buvo pirmasis, suskirstęs komercinės organizacijos veiklas į šešias rūšis. Jo teigimu, pagrindinės organizacijos veiklos sritys yra techninė, komercinė, finansinė, saugumo, apskaitos ir valdymo (Middleton, 2002, 14 p.).

Pagrindinis **struktūralizmo** mokyklos pagrindinis atstovas vokiečių sociologas M. Weberis ieškojo idealaus organizacijų valdymo modelio ir pasiūlė biurokratinę organizaciją. Biurokratinės organizacijos tikslai racionaliai apgalvoti, darbo pasidalijimas aiškiai apibrėžtas, darbo santykiai grįsti objektyviais standartais, o ne favoritizmu. Nors dabar biurokratijos sąvoka turi neigiamą atspalvį, Weberio pateiktas modelis buvo išties pažangus. Panagrinėję atidžiau, jame nerasime preteksto tiems stereotipams, kuriais šiandien esame apipynę biurokratizmo sampratą (Greenberg, 2005, 25 p.).

**Neoklasicizmo laikotarpiu** organizacijų tyrėjų dėmesys tapo sutelktas į žmonių sąveikos matmenį. Žmogaus veiksnys klasikinėse vadybos mokyklose buvo ignoruojamas, tad maždaug nuo 1930 m. imta nagrinėti darbuotoją kaip organizacijos efektyvumą lemiantį subjektą. Iki XX a. vidurio elgsenos mokslų teorijos tapo vadybos minties raidos dalimi. Neoklasicizmo laikotarpio vadybos teorijos rėmėsi dviem pagrindiniais žinių šaltiniais:

- 1) socialinės psichologijos ir sociologijos tyrėjų išvadomis apie žmonių sąveiką grupėse. Šių tyrimų pagrindu susiformavo **žmonių santykių** arba grupių dinamikos mokykla;
- 2) psichologų darbais, tiriančiais individo elgesį esant skirtingoms sąlygoms. Tyrimai davė akstiną rasti **bihevioristinei** arba elgsenos mokslų mokyklai.

Marry Parker Follet atstovavo klasikėms vadybos mokykloms. Jos interesai apėmė žmonių santykių ir organizacinės struktūros sritis. M. P. Follet padėjo pagrindus tyrimų kryptims, kurias vėliau plėtojo žmonių santykių ir bihevioristinė mokykla. **Žmonių santykių** mokyklos atstovai, pvz., Chester Barnard, teigė, jog organizacija yra ne mechanistinė inžinerinė, bet socialinė kooperatyvinė sistema. Pirmasis plataus masto empirinis tyrimas, rodantis darbo produktyvumo ir socialinės sąveikos ryšį, buvo atliktas JAV, „Western Electric Hawthorne“ bendrovėje. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojai dirba geriau, jei vadovai jiems skiria daugiau pozityvaus dėmesio. Vadinamasis Hawthorne eksperimentas taip pat parodė darbuotojų nuostatų įtaką darbo rezultatams ir patvirtino, kad neformalūs ryšiai ir normos daro įtaką individualiai veiklai.

**Bihevioristinės** arba **elgsenos mokyklos** atstovai sudėtingais moksliniais metodais tyrė žmones darbo aplinkoje. Tyrimų išvados davė kelėtą atsakymų į aktualiausią to meto klausimą: kaip sureguliuoti žmonių santykius, kad tai neštų naudą organizacijai. Elgsenos mokykla dėmesį sutelkė į tris sritis, susijusias su darbu grupėse (Shani ir kt., 2009, 19 p.):

- 1) Grupių dinamikos poveikis individo ir visos grupės darbo efektyvumui;
- 2) Lyderystės ir vadovavimo teorijos bei stiliai, padedantys išgauti geriausius darbuotojų darbo rezultatus skirtingomis aplinkybėmis;
- 3) Sprendimų priėmimo procesai ir darbuotojų dalyvavimas juose.

Žymiausi neoklasikinio laikotarpio teoretikai – Eltonas Mayo, Fritzas J. Roethlitsbergeris, William J. Dicksonas, Abrahamas Maslowas, Douglas McGregoras, Jamesas Marchas, Herbertas Simonas.

Apie 1960 m. prasidėjo vadinamasis **moderniosios vadybos** laikotarpis, jungiantis klasicizmo ir neoklasicizmo laimėjimus. Pagrindinė laikotarpio idėja: organizacija – tai tarpusavyje susijusių elementų visuma, negalinti funkcionuoti nepriklausomai nuo kitų organizacijų ir nuo supančios aplinkos.

Moderniosios vadybos laikotarpiu išsikristalizavo keturios mokyklos (Shani ir kt., 2009, 19 p.):

1. **Sistemų** mokykla, išsirutuliojusi iš bendrosios sistemų teorijos. Bendroji sistemų teorija remiasi holizmo požiūriu bei pusiausvy-

ros, įeigos ir išeigos, transformacijų ir atgalinio ryšio konceptais. Organizacija čia aiškinama kaip sistema, sudaryta iš tarpusavyje abipusiais ryšiais susijusių ir nuolat tarpusavyje veikiančių posistemų arba padalinių.

2. **Sociotechninių sistemų** mokykla išsivystė iš sistemų mokyklos. Jos ginami teiginiai tikina, kad kiekvienos organizacijos tikslas yra teikti produktą arba paslaugą, kurios pageidauja išorinė aplinka, o esminis organizacijos efektyvumo veiksnys yra socialinė posistemė, sukurta tikslingai naudojant vadybos įrankius, technikas ir žinias, t. y. techninę posistemę. Vėlesniuose darbuose sociotechninių sistemų mokyklos teoretikai teigia, kad organizacija bus tuo sėkmingesnė ir konkurencingesnė, kuo geriau tarpusavyje suderins socialinę ir techninę posistemės bei išorinės aplinkos reikalavimus.

**Postmodernusis, arba šiuolaikinis laikotarpis**, dažnai vadinamas naujuoju vadybos minties amžiumi. Srities autoritetų mokyklos dar tik formuojasi. Tyrimų gausa, pokyčių tempas, informacinių technologijų lemiamas laiko „susitraukimas“, t. y. galimybė būti „dabar“ įvairiose pasaulio vietose, kuria ypatingus organizacijų valdymo iššūkius. Šiems laikams būdinga pabrėžti, kad realybė nėra vienalytė, kiekvienas asmuo (ir organizacija) gyvena savojoje tikrovėje (Watson, 1994; Thompson, McHugh, 1995).

Ypač aktualu išvelgti naujuosius dėsningumus, mąstyti sistemiškai. Dėl sisteminio požiūrio trūkumo šiais laikais tarp mokslo tyrimų ir organizacijų tikrovės plečiasi praraja (Jacques, 1996). Mokslas teikia pasiūlymus, kaip spręsti finansines, išteklių vadybos, organizacinės elgsenos problemas, tačiau organizacijose šios problemos nėra *tik* finansinės, išteklių ir pan. *Jos susijusios tarpusavyje*. Tikrovėje nei viena organizacija neturi, pvz., vien organizacinės elgsenos problemų, tačiau, kita vertus, kiekviena organizacijos problema pasižymi tam tikrais organizacinės elgsenos aspektais. Lygiai kaip finansiniu, organizacijos politikos ir kt. aspektais (Jacques, 1996, xii p.).

Nebepakanka profesinių žinių, norint sėkmingai vystyti organizacijų veiklą. Kadangi vieno žmogaus galimybės yra ribotos, šių laikų iššūkius galima įveikti tik multidisciplinarinėmis iniciatyvomis, t. y. į tarpfunk-

cines projektines darbo grupes telkiant skirtingų sričių darbuotojus bei mokslininkus. Vis dėlto nors pavieniai asmenys nebepajėgūs įveikti organizacijose iškylančių problemų, kaip niekad anksčiau svarbus specializavimasis ir gilus vienos srities išmanymas. Savo srities žinovai, profesionalai šiandien itin vertinami. Ryškiausias postmoderniojo laikotarpio bruožas yra paradoksas: **darbo santykius vis labiau persmelkiant konkuravimui, ypatingos reikšmės įgyja rezultatyvaus bendradarbiavimo gebėjimai.**

Organizacinės elgsenos požiūriu ne mažiau reikšmingi kiti laikotarpio bruožai:

- 1. Sumažėjęs darbuotojų lojalumas ir išsipareigojimas organizacijai.** Lojalus, išsipareigojęs organizacijai darbuotojas yra tas, kuris jaučiasi tinkamai išnaudojęs savo gebėjimus ir kuriam rūpi organizacijos sėkmė. Jis entuziastingai imasi savo darbo ir siekia organizacijos interesų. Tyrimai rodo, kad stiprinant darbuotojų išsipareigojimo jausmą, akivaizdžiai pagerėja organizacijos veiklos rezultatai: 70 proc. padidėja klientų lojalumas, 40 proc. padidėja pelningumas, 70 proc. sumažėja darbuotojų kaita (Galup Press, 2006). Stiprinti išsipareigojimo jausmą nereiškia jo reikalauti. „Idėjinis“ darbuotojas nėra tik lojalus, besididžiuojantis organizacija, kurioje dirba, ir atsidavęs. Jis sutapatina savo asmeninę sėkmę su organizacijos sėkme, mato asmeninę ateitį organizacijoje. Šiais laikais organizacijos vadovybei kaip niekad anksčiau turėtų rūpėti asmeniniai darbuotojų tikslai ir gerovė, sąlygų jų talentams atsiskleisti sudarymas, nes be to neįmanoma organizacijos tvari plėtra (Blessing White, 2008). Deja, socialinių tyrimų bendrovės „Gallup“ apklausa, kurioje dalyvavo 300 000 skirtingų organizacijų atstovų, rodo, kad net 80 proc. darbuotojų yra „nejaučiantys (arba visiškai nejaučiantys) išsipareigojimo“ organizacijai, kurioje dirba (Galup Press, 2006). Kiti skirtingi tyrimai rodo, kad šiais laikais tik nuo 15 iki 50 proc. darbuotojų yra patenkinti darbu, jam atsidavę ir jaučia vadovybės palaikymą bei pagarbą (Ziniewicz, 2005).
- 2. Verslo ir veiklos etikos pokyčiai.** Dažnėjant skandalams, kilusiems dėl neetiško, nesąžiningo aukšto rango vadovų elgesio,

aštrėjant kovai su korupcija ir seksualiniu priekabiavimu bei išnaudojimu darbe, aiškėja, kad organizacijose trūksta valios netiškiems sprendimams ir nelegaliems veiksams užkirsti. OE tyrimais patvirtinta, jog etiško elgesio negarantuoja oficiali organizacijos politika ir elgesio kodeksai, čia gerokai didesnės įtakos turi palaikoma organizacinė kultūra ir vadovų asmeninis elgesys bei požiūris į sąžiningumą (Driscoll, McKee, 2007).

3. **Technologijų transformacijos.** Asmeninis kompiuteris, internetas, nanotechnologijos leidžia daryti tai, ko prieš penkiasdešimt metų žmonija negalėjo net įsivaizduoti. Niekio nebestebina virtualūs susirinkimai ir darbo grupės, kurių nariai bendrauja fiziškai būdami skirtingose valstybėse arba net žemynuose. Pavyzdžiui, elektroninis paštas tapo ne tik kasdienio darbo ir gyvenimo dalimi, tačiau ėmė kelti grėsmę žmonių psichinei sveikatai, keldamas psichologinę priklausomybę ir didindamas streso lygį. Kai kurios darbovietės jau propaguoja „penktadienį be elektroninio pašto“, šitaip gaivindamos tiesioginį komunikavimą. Be jokios abejonės, technologijos keičia darbuotojų elgseną organizacijose.
4. **Socialinės atsakomybės ir darnios plėtros idėjos.** Daugumos organizacijų tikslas – rūpintis akcininkų finansine gerove. Tačiau pastaraisiais dešimtmečiais versle suvokta, jog ilgalaikių tikslų neįmanoma pasiekti, nekreipiant dėmesio į tokius dalykus kaip socialinė atsakomybė ir aplinkosauga, kitaip tariant – darnią plėtrą. Darnios plėtros idėjos, siekis išsaugoti pasaulį ateinančioms kartoms sparčiai keičia darbuotojų nuostatą, elgseną ir organizacijų veiklos stilių.
5. **Darbuotojų senėjimas.** Lyginant sulaukusių pensinio amžiaus ir naujai į darbo rinką ateinančių darbuotojų skaičių, akivaizdu, kad darbuotojų vidutinis amžius sparčiai didėja. Tai reiškia, jog kai kurių profesijų darbuotojų, pavyzdžiui, lėktuvų pilotų, tolimųjų reisų vairuotojų, viešosios policijos patrulių, chirurgų ir pan., visai netrukus ims trūkti dėl to, kad nebus tiek žmonių, galinčių atlikti šiuos darbus (dabartiniai darbuotojai dėl amžiaus lemiamų fizinių pokyčių toliau nebegalės tokių darbų dirbti), kiek jų reikalaus rinka. Dėl kai kurių specialistų poreikio dar labiau supanašės

vadovų ir darbuotojų statusas, o tai pareikalaus vadovų savivokos ir darbo stiliaus pokyčių.

### 1.5. Organizacinės elgsenos mokslo plėtros prielaidos

Kalbant apie organizacinės elgsenos tyrimų formavimosi ir plėtros pagrindą, paminėtinos keturios reikšmingos prielaidos (Buchanan, Huczynski, 2004):

- 1. Globalizacija.** Šiandienos rinka nepalyginti tarptautiškesnė nei prieš keletą dešimtmečių. Daugelis paslaugas ar prekes teikiančių organizacijų turi globalius tinklus. Tačiau įsteigusių filialus ir gamyklas kitoje kultūrinėje terpėje įmonių vadovai pastebi, jog ne visuomet pavyksta sėkmingai perkelti darbuotojų valdymo patirties – skirtingi akstinai motyvuoja darbuotojus dirbti, skiriasi žmonių vertybės ir nuostatos darbo, vadovavimo, grupinės veiklos, asmeninės atsakomybės ir pan. atžvilgiu. Tad tenka ieškoti naujų, specifinių būdų našiam ir kokybiškam darbui paskatinti.
- 2. Kokybės siekis.** Apie 1980 metus moksliniai ir populiarieji straipsniai vadybos bei organizacijų efektyvumo temomis ėmė krypti į praktinių ir techninių kokybės užtikrinimo problemų nagrinėjimą. Pirmieji inicijavę diskusiją kokybės tema buvo T. Peters ir B. Watermann, 1982 m. Amerikoje išleidę knygą „Tobulybės beiėškant“. Ši ir vėlesnės kitų autorių knygos plėtojo idėją, kad reikia nustatyti gerąją įmonių veiklos praktiką ir ją kodifikuoti. Tokiu būdu buvo aktualizuoti įmonių veiklos tyrimai.
- 3. Demografinės būklės kitimas.** Po dviejų pasaulinių karų XX a. reikšmingai pasikeitė darbuotojų sudėtis pagal lytį. Į darbo rinką įsiliejo daugybė moterų, neturinčių darbo patirties, be to, pasižyminčių kitokiais nei vyrai fiziniais pajėgumais bei tradicinio auklėjimo suformuotomis asmeninėmis psichologinėmis savybėmis ir karų patirties paveiktomis vertybėmis. Darbdaviai pastebėjo, kad moterų darbas pasižymi tam tikra specifika. Reikėjo tyrimų, paaiškinančių daugelį moterų darbo ypatybių. Kita vertus, nuo XX a. antrosios pusės ėmė kisti dirbančių asmenų sudėtis pagal amžių. Staiga į darbo rinką ir vadovaujančias pareigas

pradėjo tiesiai iš universitetų veržtis „pienburniai“ (angl. *milky round*), o 35–40 metų darbuotojai, jau nekalbant apie vyresnius, netikėtai tapo „senamadiški“ ir „atsilikę nuo verslo tikrovės“. Ši banga nuvilnijo ir per Ameriką, ir per Europą – vienur aščiau, kitur švelniau. Pvz., Skandinavijoje ir šiandien vadovo pareigos retai kada skiriamos jaunesniam nei trisdešimties metų darbuotojui. Laikomasi požiūrio, kad vadovas turi būti sukaupęs ne tik profesinių, bet ir bendravimo žinių bei gyvenimo patirties, reikalingos suprasti žmones ir padėti jiems įgyvendinti pavestas funkcijas. Amerikoje vyrauja jauni vadovai. O apskritai kalbant, vakarietiškos kultūrose per pastaruosius dešimtmečius įsitvirtino jaunystės kultas, išpažįstantis veržlumą, riziką, orientaciją į trumpalaikius tikslus, skatinantis hedonizmą. Aiškinimasis, kaip tai veikia įmonių veiklą, darbuotojų darbingumą ir sveikatą bei panašiai, yra aktuali organizacinės elgsenos šiandienos tyrimų sritis.

- 4. Valdymo neapibrėžtumas dėl besikeičiančios aplinkos.** Organizacinės elgsenos tyrimų išvados nuolat atnaujinamos, nes besikeičianti aplinka pakoreguoja darbuotojų elgseną darbo vietoje. Kitaip tariant, organizacinės elgsenos mokslas negali virsti sustabarėjusiu, mat ankstesnių mokslinių bei praktinių tyrimų rezultatais paremtos rekomendacijos tampa nebepaveikios. Nuolat reikalingi nauji tyrimai ir naujos rekomendacijos, leidžiančios adekvačiai spręsti iškilusias problemas. Žinoma, kai kas yra būdinga žmogui neatsižvelgiant į laikotarpį, pvz., vengti nuovargio (dėl to vengiama per didelio darbo krūvio), rodyti skirtingą elgesį dirbant vienam ir esant stebimam, dėl per didelio streso darbe tapti išsiblaškiusiam arba net susirgti ir t. t. Tačiau tokios sritys kaip vadovavimas, sprendimų priėmimas, bendro darbo organizavimas reikalauja nuolatinės peržiūros.

## 1.6. Organizacinės elgsenos tyrimo metodai

Esama nemažai metodų, skirtų individų, grupių ir organizacijos elgsenai tirti. Šie metodai yra būdingi ir kitiems socialiniams mokslams. Apžvelkime dažniausiai naudojamus OE:

**Apklausa.** Tai bene populiariausias metodas, leidžiantis daugiau sužinoti apie organizaciją. Apklausa įprastai naudojama pradinuose tyrimo etapuose. Stiprioji metodo ypatybė ta, kad galima mažomis sąnaudomis nustatyti nuomonių pasiskirstymą ir tiriamų požymių reikšmingumą, išryškinti svarbiausias organizacijos problemas. Silpnoji savybė ta, kad negalima visiškai pasikliauti respondentų nuomone, formuojant rekomendacijas organizacijai, mat ne visada tiriamųjų patirtis duoda atsakymą, kokie organizaciniai veiksmai lems pageidaujamus pokyčius tikrovėje. Šiam tikslui geriau padeda stebėjimas ir lauko tyrimai.

**Stebėjimas.** Metodus duoda reikšmingų rezultatų, nes fiksuojami realūs faktai, o ne nuomonė apie juos. Stebėjimo metodas gali būti naudojamas trimis būdais: a) stebint, tačiau tiriamiesiems nepranešus apie vykdomą tyrimą, b) stebint ir tyrimo dalyviams pranešus apie stebėjimą, c) įsiliejant į kolektyvą, prieš tai neinformavus tiriamųjų apie stebėjimą. Socialinės psichologijos atstovai nustatė, kad, kai žmonės žino, jog yra stebimi, keičia savo įprastą elgseną. Tai reikia turėti omenyje organizuojant elgsenos tyrimus.

**Lauko tyrimas.** Metodu galima gauti žinių, kokie organizaciniai veiksmai ir specialiai sudarytų aplinkybių deriniai lemia pageidaujamas darbuotojų elgsenos ir veiklos pasekmes. Naudojant lauko tyrimą, vienai grupei sudaromos specialios sąlygos, kita – kontrolinė – dirba įprastomis sąlygomis. Pagal gautus tyrimo rezultatus galima gana tiksliai nustatyti, kaip specialios sąlygos daro įtaką darbuotojų elgsenos arba veiklos pokyčiams.

**Eksperimentas.** Šis metodas leidžia tyrėjams kontroliuoti tyrimo eigą griežtai apibrėžtomis aplinkybėmis. Eksperimento metodui priskiriamos verslo simuliacijos ir pan. Metodo trūkumai susiję su tikrovės įvairove ir paradoksais. Tam, kad eksperimento išvados būtų patikimai apibendrintos, būtini daugkartiniai tyrimai.

**Atvejų analizė.** Mokslui apskritai atvejų analizė neteikia didelės vertės, tačiau puikiai padeda nuodugniau pažinti pramonės šaką arba įmonę. Atvejo analizė pateikia sisteminę organizacijos vaizdą, paaiškina įvykį arba situaciją, apibūdina aplinkybes ir nustato žmones, nulėmusius konkretaus atvejo ypatybes. Problema ta, jog atvejų analizės apibendrinimais negalima pasikliauti vertinant kitas organizacijas arba industrijos sritis.



**Metaanalizė.** Tai technika, taikoma tyrimų rezultatams apibendrinti. Metaanalizės pagrindas – analizavimas, kaip kitais metodais atliktų tyrimų rezultatai siejasi tarpusavyje. Pavyzdžiui, metaanalizė padeda įsitikinti, kad tarp pasitenkinimo darbu ir atliekamo darbo yra vidutiniškai stiprus ryšys. Tai rodo daugiau kaip 300 atliktų šios srities tyrimų (Judge ir kt., 2001).

OE tyrimuose dažniausiai derinama keletas metodų. Laikmečio ir technologijų pokyčiai keičia žmonių nuostatas, pažiūras, vertybes, taigi ir elgseną. Tam, kad šiuolaikinių organizacijų vadovams būtų siūlomos pagrįstos ir iš tiesų veiksmingos darbuotojų elgsenos valdymo rekomendacijos, tyrimų metu gautos išvados yra periodiškai tikrinamos ir atnaujinamos.

Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad žmonių elgsenai turi įtakos kultūra plačiąja prasme. Tai reiškia, kad esant vienodoms aplinkybėms ir sąlygoms, pvz., Prancūzijos, JAV ir Lietuvos darbuotojai gali elgtis skirtingai. Todėl organizacinės elgsenos praktinius pasiūlymus reikėtų ne perkelti, bet adaptuoti, t. y. taikyti atsižvelgiant į visuomeninės kultūros normas, mentaliteto ypatybes bei istorinę patirtį.

## ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:

1. Apibrėžkite organizaciją. Dėl ko kyla organizacijos apibrėžimo sunkumų?
2. Kas tai yra vadovavimas? Kokios žinios, gebėjimai ir kompetencijos yra svarbiausios šių dienų organizacijų vadovams?
3. Kuo domisi ir kokius tikslus sau kelia organizacinė elgsena? Kokius tris organizacijos lygmenis nagrinėja OE? Kaip jie susiję tarpusavyje?
4. Kuo OE naudinga praktikoje? Kokiems darbuotojams organizacijoje reikalingos OE žinios?
5. Apibūdinkite OE susiformavimo prielaidas.
6. Išryškinkite kiekvieno istorinio laikotarpio indėlį, formuojantis OE mokslui.

7. Kokiais metodais remiasi OE mokslas, kaupdamas ir atnaujindamas savo žinias?

• **Praktinės užduotys:**

- Pamąstykite, kaip technologijos pakeitė jūsų kasdienybę per pastaruosius dešimt metų. Paskirkite vieną savo grupelės narį pristatyti keletą jūsų aptartų pavyzdžių visai grupei.
- Aptarkite, kaip faktas, kad vidutinis darbuotojų amžius didėja, t. y. darbuotojai senėja, paveiks jūsų karjerą. Diskusijos išvadas pateikite visai grupei.
- Kiekvienas individualiai apmąstykite, kokį darbą laikote blogiausiu ir kokį – geriausiu. Kodėl? Palyginkite savo nuomonę su kolegų. Kokius nuomonių ir nuostatų panašumus randate? Kaip manote, kas šiuos panašumus nulėmė (laikmetis, socialinė ekonominė tikrovė ir pan.)?



---

## 2 ● skyrius

### Individas organizacijoje

#### Skyriaus tikslai: ●

- Pristatyti pagrindinius požiūrius į asmenybę ir asmenybės savybes;
- Panagrinėti individualių asmens savybių sąsajas su individo veikla organizacijoje;
- Aptarti darbo pasekmes, kurioms turi įtakos asmenybė;
- Paanalizuoti darbo atlikimo bei individualių skirtumų sąveiką.

---

#### Perskaite skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Suprasti, kaip su darbuotojų asmenybe susiję organizacinės elgsenos aspektai gali veikti visą organizaciją;
2. Įvertinti skirtingus požiūrius į asmenybės ypatumus bei jų sąsajas su įvairiomis darbo sritimis;
3. Analizuoti asmenybės savybių poveikį individo darbui.

Organizacinė elgsena, nagrinėdama individo ir organizacijos ryšį, tiria, kaip organizacija veikia savo narius bei koks gali būti asmens poveikis organizacijai.

Pačios organizacijos daro poveikį savo narių nuostatoms ir elgesiui. Organizacijos gali formuoti žmonių įsitikinimus per socializaciją bei grupinę įtaką, ypač tada, kai asmuo organizacijai skiria daug laiko arba kai organizacija kontroliuoja asmeniui labai svarbius dalykus: pajamas, statusą, socialinį tapatumą.

Organizacijos skiriasi savo įtaka nariams. Kai kurios organizacijos asmeniui gali būti labai reikšmingos (pvz., armija, kalėjimai, religinės bendruomenės), kai kuriose paplitusi įsitikinimų įvairovė, menkesnės nustatytų normų nesilaikymo pasekmės. Organizacijos kolektyvinė įtaka priklauso nuo asmenų įsitraukimo į jos veiklą, įsipareigojimų (pvz., dirbantiems pagal laikiną sutartį asmenims jos įtaka bus kitokia nei tam vadybininkui, kuris įsiliejo į organizacijos darbą tik ką baigęs universitetą).

Individualūs žmonių skirtumai taip pat lemia, kaip juos gali paveikti organizacija. Žmonės skiriasi polinkiu atsižvelgti į socialinius reikalavimus, troškimu išlaikyti nepriklausomumą grupės darbe. Organizacijos veiklos sėkmė yra susijusi su joje dirbančiais žmonėmis. Klausimas, kiek darbuotojo asmenybė yra svarbi organizacijos veiklai, yra nagrinėjamas įvairiais aspektais: siekiant atrinkti tinkamus organizacijai darbuotojus; paskirstant jiems užduotis ar atsakomybę; organizuojant efektyvią komunikaciją; taikant darbuotojams įvairius darbo motyvavimo būdus. Individualius darbo rezultatus veikia individo charakteristikos: mintys, emocijos, elgesys.

## 2.1. Individualios asmenybės ypatybės

Kiekvienas žmogus turi savo mąstymo, jausenos bei elgesio būdą, tai yra savitą asmenybę. Nėra vieno bendro požiūrio į asmenybę, taigi nėra vienintelės teorijos, leidžiančios metodologiškai nuosekliai paaiškinti įvairiausių žmogaus elgesio aspektus. Čia aptarsime kelis klasikinius organizacinėje elgsenoje dažniau taikomus požiūrius.

*Analitinės psichologijos požiūris į asmenybę.* Analitinės psichologijos pradininkas Carlas Gustavas Jungas pabrėžė sąmonės reikšmę žmogaus elgesiui ir joje skyrė individualią bei kolektyvinę dalis. Individualioje, asmeninėje sąmonėje glūdi dėl įvairių priežasčių nuslopintas žmogaus patyrimas, įvairūs kompleksai kaip emocinių krūvių turinčių minčių, jausmų ir prisiminimų sankaupos, kurias įmanoma įsisąmoninti. Kolektyvinėje sąmonėje glūdi pirminiai vaizdiniai – archetipai, lyg bendriausios suvokimo ir elgesio schemas, polinkis tam tikru būdu reaguoti į pasaulį, kurio negalima tiesiogiai įsisąmoninti. Archetipai nepriklauso nuo asmeninio patyrimo ir yra susiformavę karta iš kartos pasikartojant tiems patiems potyriams, išgyvenimams. Sąmonėje glūdi individui žinoma psichikos dalis, jo mintys, jausmai.

Sąmonės turinys priklauso nuo asmenybės funkcijų bei asmenybės orientacijos krypties. Galimos dvi asmenybės orientacijos kryptys: ekstraversija, kai psichinė energija nukreipta į išorinį objektyvų pasaulį; ir intraversija, kai psichinė energija nukreipiama į vidinį subjektyvų pasaulį. Taip pat galimos keturios psichinės funkcijos: pojūčiai (įspūdžiai apie tikrovę), mąstymas (gebėjimas analizuoti, lyginti, kurti), jausmai (pagal sukeltus jausmus vertinama tikrovė), intucija (nujaustas supratimas, nepagrindžiamas žinojimas).

Asmenybės funkcijomis ir asmenybės orientacijos kryptimis remiasi C. G. Jungo pasiūlyta asmenybės tipologija. Šiuolaikinėje organizacijų praktikoje taikomas darbuotojų asmenybės tyrimui Myers-Briggs asmenybės tipų indikatorius (MBTI) iš esmės remiasi analitinės psichologijos teorija.

*Biheivioristinis požiūris į asmenybę.* Biheivioristų požiūriu žmogaus vidinio pasaulio objektyviai išsiaiškinti neįmanoma, o asmens elgesį lemia aplinkos sąlygos. Asmenybė yra lyg reakcijų į stimulus rinkinys.

Šios reakcijos yra išmoktos sąveikaujant su aplinka. Operantinio biheviorizmo kūrėjo Burrhuso Frederico Skinnerio manymu, žmogus nėra autonomiškas, jo elgesį lemia aplinka ir išmoktos reakcijos į ją. Žmogaus aktyvumo šaltinis yra aplinkoje, o elgesys, kai žmogus elgiasi nepriklausomai nuo stimulo, norėdamas pakeisti pasekmes, vadinamas operantiniu. Operantinis elgesys priklauso nuo įvykių, kurie įvyks po reakcijos: jei pasekmės teigiamos, elgesys bus paskatintas. Teigiamas paskatinimas didina paskatinto elgesio tikimybę, neigiamas paskatinimas didina elgesio, leidžiančio tokio paskatinimo išvengti, tikimybę. Tokiu būdu, pasak Skinnerio, žmogaus elgesį galima formuoti ir kontroliuoti.

*Socialinės kognityvinės teorijos požiūris į asmenybę.* Viena iš plačiausiai taikomų šiuolaikinių asmenybės teorijų yra Alberto Banduros socialinė kognityvinė asmenybės teorija. A. Bandura teigia, kad asmenybės negalima suprasti pabrėžiant tik vidinius veiksnius (bruožus, poreikius, instinktus) arba tik reagavimo į aplinkos sąlygas. Žmogaus elgesys priklauso nuo nenutrūkstamos tarpusavio sąveikos tarp trijų veiksnių: asmenybinių veiksnių (čia svarbu mąstymas ir pažintiniai gebėjimai), aplinkos bei elgesio. Asmenybė nėra nepriklausoma struktūra, tačiau žmogus turi „aš“ sistemą – kognityvinių struktūrų rinkinį, leidžiantį save reguliuoti. Savireguliaciją veikia vidiniai (savistaba, savojo elgesio vertinimas, atsakas į savo elgesį) ir išoriniai veiksniai (standartai, visuomenės paskatinimai).

A. Banduros teorija svarbi aiškinant mokymą, išmokimą, savo elgesio reguliaciją. Žmogus gali išmokti veikiamas išorinio paskatinimo, stebėdamas kitų elgesį, gaudamas žodinę, rašytinę bei vaizdinę informaciją. Žmogui svarbu gebėti numatyti savo elgesio rezultatus.

*Bruožų teorijos požiūris į asmenybę.* Bruožų teorijos požiūriu asmuo turi daug savybių, nuo kurių priklauso jo veiksmas. Nors situacija veikia žmogaus elgesį, kiekvienam asmeniui būdingas pastovumas ir nuoseklumas. Daug tyrimų patvirtina, kad žmonėms būdingi pastovūs asmenybės ypatumai, kurie atsiskleidžia įvairiose situacijose. Dauguma šiuolaikinių asmenybės tyrinėtojų sutinka, kad bėgant laikui asmenybės bruožai išlieka santykinai stabilūs, yra stipri genetinė ir biologinė įtaka asmenybei (nėra griežto biologinio determinizmo, nors nustatyta genų ir aplinkos sąveika asmenybės raidai bei asmens ir situacijos sąveika, lemianti elgesį) bei bruožai atitinka daugelį kasdieninio gyvenimo sričių

(Boyle, Matthews, Saklofske, 2008). Bruožų teorijos požiūriu asmuo turi daug savybių, nuo kurių priklauso jo veiksmi. Nors situacija veikia žmogaus elgesį, kiekvienam asmeniui būdingas pastovumas ir nuoseklumas. Pagal penkių veiksmių asmenybės teoriją žmogaus elgesys yra būdingų adaptacijų ir išorinės įtakos rezultatas. Būdingos adaptacijos apima gausybę psichologinių reiškinių: įgūdžius, įpročius, įsitikinimus, planus, tikslus, „Aš“ koncepciją (įsitikinimus, jausmus apie save) ir t. t. Būdingos adaptacijos atsiranda dėl bazinių tendencijų ir išorinės įtakos sąveikos. Bazinės tendencijos – tai biologinio pagrindo nulemtas individo potencialas, į kurį įeina asmenybės bruožai.

Faktorinė analizė (statistikos metodas) padėjo sugrupuoti asmenybės bruožus į penkias pagrindines grupes ir suformuluoti **Didžiojo penkto bruožų teoriją** (angl. The Big Five). Buvo įvardyti penki skirtingi asmenybės matmenys: *neurotizmas*, *ekstraversija*, *atvirumas patyrimu (naujų dalykams)*, *sutariamumas* ir *sąžiningumas (kitaip – sąžiningumas)*.

*Neurotizmas* apima emocinį nepastovumą, gailestį sau, polinkį patirti neigiamas emocijas: pyktį, baimę, pasibjaurėjimą, liūdesį, nerimą ir kaltę, prastą prisitaikymą. Juo pasižymintys žmonės blogiau kontroliuoja savo impulsus, ne taip sėkmingai įveikia stresą. Asmenys, pasižymintys žemu neurotizmo lygiu, yra emociškai stabilesni, ramesni, labiau atsipalaidavę, geba sėkmingai įveikti stresines situacijas.

*Ekstraversija* rodo socialumą, išreiškia emociškai teigiamą, aktyvų požiūrį į tarpasmeninius įvykius ir kitus faktus, entuziazmą, dominavimą, optimizmą, jausmingumą, pomėgį juokauti. Priešingas polius – intraversija – reiškia ekstraversijos stoką, asmens polinkį būti vienam.

*Atvirumas patyrimui* išreiškia polinkį originalumui, kūrybiškumui, pažinimo kompleksiskumui, apima intelektualinį aktyvumą, žinių troškimą, lankstų vaizduotę, įvairovės poreikį, savarankiškumą, domėjimąsi vidiniu ir išoriniu pasauliu. Asmenys, pasižymintys žemu atvirumu patyrimui, linkę laikytis konservatyvesnio požiūrio, turi mažiau pomėgių.

*Sutariamumas* yra labiausiai susijęs su tarpasmeniniu bendravimu. Jis išreiškia prosocialinę orientaciją į grupę, norą būti maloniam, paslaugiam, padedančiam, bendradarbiaujančiam, užjaučiančiam. Žemo sutariamumo lygio asmenys labiau egocentiški, skeptiškesni kitų ketinimams, labiau linkę konkuruoti nei bendradarbiauti.



*Sąmoningumas (sąžiningumas)* parodo asmens organizuotumą ir disciplinuotumą, atspindi atsakomybę, susivaldymą, rūpestingumą, nuoseklumą, tvarkos siekį, galimybę pasikliauti, siejasi su išsilavinimo, pasiekimų siekiu, tačiau turi ir kitą aspektą – perdėtą skrupulingumą, darboholizmą. Žemo sąmoningumo lygmens asmenys linkę veikti ieškodami sau naudų, jiems ne tokie svarbūs moraliniai principai.

Asmenybės teorijos pateikia savo bendrąją sampratą apie žmogaus mąstyseną, jauseną bei veiklą. Įvairiems žmogaus veiklos aspektams analizuoti yra svarbios individualios asmens charakteristikos. Jų sąsajas su individo darbine veikla aptarkime plačiau.

**Intelektas.** Analizuojant žmonių gebėjimus dažnai pasitelkiama intelekto sąvoka. Intelektas – tai proto savybė, kurią sudaro gebėjimas mokytis iš patirties, spręsti problemas ir naudoti žinias, prisitaikant prie naujų situacijų (Myers, 2008, p. 531). Paprastai jis nustatomas specialiai jam matuoti sukurtais testais. Nors mokslininkai neturi vienos nuomonės, ar yra bendrasis protinis gebėjimas, arba bendrasis pagrindinis intelekto veiksnys, pasireiškiantis visais savitais protiniais gebėjimais, ir mano, jog žmogaus gebėjimai pernelyg skirtingi, tačiau gausūs tyrimai atskleidžia, kad bendrasis intelekto įvertis leidžia prognozuoti sėkmę aukštojoje mokykloje, su darbu susijusioje veikloje, įvairių sudėtingų užduočių atlikimo kokybę daugelyje darbo sričių. Taigi profesinį statusą ir sėkmę darbe galima sieti su akademinio protu, bendruoju intelektu.

Kai kurie specialistai (H. Gardner, 1983) teikia pirmenybę daugialypio intelekto sampratai, tai yra požiūriui, kad intelektas sudarytas iš įvairių vienas nuo kito nepriklausančių intelekto rūšių (pavyzdžiui, lingvistinių, loginių-matematinių, muzikinių, erdvinių, kūno valdymo, savo asmenybės pažinimo, žmonių pažinimo, gamtos pažinimo). Gana populiarus trilypio intelekto supratimas, kai skiriamos trys intelekto sritys: analitinis, arba akademinis problemų sprendimo intelektas; kūrybinis intelektas; praktinis intelektas (Sternberg, 1999).

Tiriant organizacinę elgseną paskutiniaisiais dešimtmečiais daug dėmesio skiriama emociniam intelektui, arba gebėjimui pastebėti (atpažinti) emocijas, jas suprasti (nuspėti jas ir jų kaitą), valdyti (žinoti, kaip reikšti skirtingose situacijose) ir naudoti emocijas socialinėse situacijose. Metaanalizė patvirtina, kad emocinis intelektas yra statistiškai reikšmingai

teigiamai susijęs su darbo atlikimu (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawer, Story, 2011).

**Emocijos.** Vienas iš svarbiausių žmogaus reagavimo į save ir aplinką būdų, kartu padedantis suprasti save ir santykį su kitais, yra įvairios emocinės reakcijos. Nedidelio intensyvumo ir ilgiau trunkanti būseną, kuri neturi žinomos priežasties, vadinama nuotaika. Emocijomis paprastai vadinamos trumpalaikės būsenos, kylančios kaip atsakas į konkrečią priežastį ir nukreiptos į kokį nors konkretų objektą – žmogų, daiktą, situaciją. Emocija yra dinamiška organizmo reakcija, apimanti fiziologinį ir neurologinį sužadinimą, elgsenos išraišką bei sąmoningą išgyvenimą. Emocijų įvairovė itin didelė: jos gali būti susijusios su tikslų siekimu (laimė, pasididžiavimas, pyktis, liūdesys); su grėsme asmeniui (baimė, pasibjaurėjimas); socialiniais santykiais (kaltė, gėda, susidrovėjimas, pavydas, pavyduliavimas); jausmais kitiems (patikimas, meilė, atjauta) (Grandey, 2008). Emocijos organizacinėje elgsenoje nagrinėjamos iš asmens arba iš tarpasmeninių santykių perspektyvos. Afektyvių įvykių teorija tvirtina, kad emocijos yra esminis mechanizmas, kuriuo *situacija ir asmenybė veikia darbo nuostatas bei elgesį* (Weiss, Cropanzano, 1996). Manoma, kad darbo aplinkoje emocines reakcijas sukuria penkios pagrindinės darbo charakteristikos (Brief, Weiss, 2002):

- Stresiniai / pasibjaurėtini įvykiai;
- Vadovai;
- Tarpasmeninės ir grupės charakteristikos;
- Fizinė aplinka;
- Organizaciniai paskatinimai ir nuobaudos.

Individualūs emocijų skirtumai turi įtakos individo veiklai organizacijoje. Individo emocijos veikia ne tik jį patį, bet ir kitų žmonių emocijas, mintis bei elgesį, o tų žmonių reakcijos į jo emocijas savo ruožtu turi poveikį tam, kaip asmuo vėliau reikš emocijas ir elgsis (Hareli, Rafaeli, 2008).

**Asmenybės bruožai ir profesijos pasirinkimas.** Specialistai, dirbantys profesinio elgesio srityje, teigia, kad asmenybės savybės yra susijusios su žmogaus pasirenkama profesine karjera bei jų profesine veikla. Žmonės, kuriems būdingi tam tikri asmenybės bruožai, teiks pirmenybę kai kurioms profesijoms ir jose dirbs sėkmingiau. Pavyzdžiui, ekstraversija

pasižymintys žmonės turėtų teikti pirmenybę ir sėkmingiau dirbti socialinėse profesijose. Žmonės, kuriems būdingas atvirumas naujovėms, turėtų teikti pirmenybę ir sėkmingiau veikti meno bei tyrimų srityse, nes šių sričių profesijoms reikalingas smalsumas, kūrybiškumas ir nepriklausomas mąstymas (Pervin, John, 1997).

**Asmenybės tipas.** Tyrinėtojai yra nustatę, kad yra ryšys tarp žmonių elgesio dirbant sudėtingomis sąlygomis, darbuotojų reagavimo į stresines situacijas ir asmenybės tipo. Yra skiriami du priešingi asmenybės tipai – A ir B. Asmeninės ir elgesio savybės, būdingos tipui A:

- Atkaklus siekis pasiekti numatytą, tačiau paprastai aiškiai neapibrėžtą tikslą;
- Stiprus noras ir pasirengimas lenktyniauti;
- Nuolatinis noras būti pripažintam ir pasiekti daugiau;
- Nuolatinis daugybės įvairių funkcijų vykdymas riboto laiko sąlygomis;
- Polinkis didinti daugelio fizinių ir protinių funkcijų atlikimo tempą;
- Neįprastai spartus protinių ir fizinių reakcijų greitis.

B tipo asmenybei būdingos priešingos savybės. B tipo žmonės yra ramesni, mažiau agresyvūs, tingesni, nesiekia lenktyniauti ir mažiau jaudinasi dėl to, kad bėga laikas. Aišku, A ir B tipų elgesys skiriamas sąlygiškai, daugeliui žmonių būdingas abiejų tipų savybių derinys. Nors dauguma tyrimų nenustatė reikšmingų skirtumų tarp A ir B asmenybės tipo ir darbo atlikimo (Jamal, 2007), A tipo asmenybės elgsena organizacijos požiūriu gali būti vertinama teigiamai. Pavyzdžiui, A tipo asmenybės dažniau patenka į sudėtingas situacijas, jie dažniau mano, kad aplinka iš jų reikalauja nuolatinių asmeninių pastangų. Dėl to paprastai jie labai gerai atlieka savo darbą, yra ištikimi savo organizacijai. Tačiau jie dažniau nei tipo B žmonės tampa darboholikais. Be to, jiems sunkiau įveikti kai kurias stresines situacijas, pavyzdžiui, tokias, kai nėra galimybių paveikti kurių nors darbo elementų, jie dažniau suserga širdies ir kraujagyslių ligomis, dažniau jaučia nepasitenkinimą darbu.

Dar vienas asmenybės tipas, kuriam būdingas stiprių pojūčių ieškojimas, pavadintas T tipu. Šio tipo žmonės yra linkę rizikuoti, priimdami

sprendimus, mėgsta iššūkius. Teigiama, kad šiam tipui būtų galima priskirti maždaug 25 proc. Jungtinių Amerikos Valstijų gyventojų (Старт, 2003). Kai kurioms užduotims organizacijose asmenys, aktyviai ieškantys galimybių rizikuoti, yra labai parankūs.

**Kontrolės pobūdis** (angl. *locus of control*). Tyrinėtojai nustatė, kad darbui svarbus asmenybės ypatumas yra kontrolės pobūdis. Kontrolės pobūdis parodo, kiek žmogus yra įsitikinęs, kad jis pats tvarko savo likimą arba kad likimą lemia atsitiktinumai ir asmens nekontroliuojami išoriniai veiksniai. „Internalai“, t. y. tie, kuriems būdingas vidinis kontrolės pobūdis, tiki esantys savo likimo šeimininkai. Jie dažnai yra savimi pasitikintys, budrūs ir direktyvūs stengdamiesi kontroliuoti savo išorinę aplinką. Šie žmonės suvokia stiprų ryšį tarp savo veiksmų ir jų pasekmių. „Eksternalai“, t. y. tie, kuriems būdingas išorinis kontrolės pobūdis, tiki, kad patys tiesiogiai negali kontroliuoti savo likimo, tad sau priskiria pasyvų vaidmenį išorinėje aplinkoje. Tokie asmenys yra linkę priskirti asmenines pasekmes išorės veiksniams ar sėkmei. Individo kontrolės pobūdis daro įtaką darbui ir yra susijęs su svarbiais darbo aspektais. T. W. H. Ng, K. L. Sorensen ir L. T. Eby (2006), atlikę 222 tyrimų metaanalizę, apibendrina, kad vidinis kontrolės pobūdis yra labiausiai susijęs su bendra darbuotojų gerove. Be to, jie įvardijo šiuos ryšius:

- Nustatytas statistiškai patikimas teigiamas ryšys tarp vidinio kontrolės pobūdžio ir bendro pasitenkinimo darbu. „Internalai“ geriau vertina užmokestį, karjeros galimybes, vadovus bei bendradarbius, jie labiau emociškai atsidavę organizacijai, mažiau linkę keisti darbą.
- Kontrolės pobūdis susijęs su darbo motyvacija. Vidinis kontrolės pobūdis teigiamai susijęs su vidine užduoties motyvacija, lūkesčiais, įsitraukimu į darbą, teigiamu savo veiklos efektyvumo bei atlikimo vertinimu.
- Kontrolės pobūdis susijęs su užduočių atlikimo ir karjeros sėkme. Nustatyta, kad asmenys, kuriems būdingas vidinis kontrolės pobūdis, užduotis atlikdavo geriau, uždirbo daugiau. Nustatytas teigiamas ryšys tarp vidinio kontrolės pobūdžio bei darbo autonomiškumo, užduočių reikšmingumo, grįžtamojo ryšio darbe, darbo iššūkių.

- Kontrolės pobūdis susijęs su neigiama užduočių patirtimi ir teigiama socialine patirtimi. Asmenys, kuriems būdingas vidinis kontrolės pobūdis, rečiau patirdavo vaidmenų neapibrėžtumą, vaidmenų konfliktą, stresą darbe, „perdegimą“, emocinį išsekimą. Jie dažniau nurodydavo sulaukiantys socialinės paramos ir geriau įsiliedavo į darbą, jų santykiai su vadovais buvo geresni. Jie dažniau naudojo į problemas nukreiptas streso įveikas, rečiau naudojo emocinius įveikos būdus.

**Socialinės vertybinės orientacijos.** Dar viena savybė, kurią mokslininkai sieja su elgsenos organizacijoje ypatumais, yra asmenybės socialinės vertybinės orientacijos. Socialinė vertybinė orientacija nurodo, kam žmogus teikia pirmenybę dalydamasis rezultatais su kitais žmonėmis, kai situacijoje susiduria skirtingi dalyvių interesai. Vertybinė orientacija turi poveikį visai žmogaus veiklai, lemdama elgesio kryptį ar konkretų poelgį. Tam tikrą įtaką jai gali daryti situaciniai veiksniai, pavyzdžiui, nuotaikos pasikeitimai, kitų žmonių pateikiami nurodymai (Beersma, 1999).

Vertybines orientacijas galima skirstyti į *prosocialinę*, *individualistinę* ir *varžybinę*. *Prosocialine* vertybine orientacija pasižymintys žmonės yra linkę siekti, kad veiklos pasekmės būtų kuo palankesnės ir jiems patiems, ir kitiems žmonėms, o skirtumai tarp jų ir kitų žmonių pasiekimų būtų kuo mažesni. Tai yra altruistiški arba bendradarbiaujantys asmenys. *Individualistinės* orientacijos žmonės yra linkę rūpintis savo pasiekimais, neatsižvelgdami į pasekmes kitiems. Žmonės, kuriems būdinga *varžybos* vertybinė orientacija, stengiasi, kad jų pačių pasiekimai būtų pranašesni už kitų, trokšdami pranokti kitus.

Socialinė vertybinė orientacija turi didelę įtaką tam, kaip socialinėje situacijoje žmogus mąsto ir kaip elgiasi. Skirtingos socialinės vertybinės orientacijos asmenys skirtingai sprendžia įvairias socialines dilemas. Socialinė dilema yra situacija, kurioje individualūs interesai kertasi su kolektyviniais, ir kiekvienas dalyvaujantis sprendime asmuo gali išlošti, jei veiks pagal savo interesus, tačiau jeigu visi dalyviai pasirinks egoistinę alternatyvą, praloš visa grupė. Tada jiems visiems sprendimas bus ne toks naudingas, koks galėjo būti, jei jie visi priimdami sprendimą būtų pasirinkę bendradarbiavimą.

Nauta, De Dreu ir Van Der Vart (2002), analizuodami vienuolikos organizacijų tyrimų duomenis, nustatė, kad prosocialinės orientacijos darbuotojai sugeba numatyti daugiau ir įvairesnių tikslų, jie yra linkę labiau rūpintis kito skyriaus darbuotojų tikslais ir atsižvelgdami į juos dažniau sprendžia problemas derybomis. Beersmos (1999) atliktame tyrime buvo nustatyta, kad prosocialinės orientacijos derybininkai pasiekė daugiau integruojančių susitarimų, darė mažiau spaudimo, labiau pasitikėjo, daugiau taikė problemų sprendimą nei kiti derybininkai. Individualistai ir besivaržantieji stengiasi padidinti savo pačių ar santykinį pasiekimą, nepaisydami akivaizdaus kitos pusės siekio bendradarbiauti, dažniau remiasi principu, kad kitos šalies laimėjimas reiškia jo paties pralaimėjimą. Jie siekia kuo daugiau išlošti, nepaisydami pasekmių kitai šaliai, arba stengiasi, kad savi laimėjimai būtų kiek įmanoma pranašesni už kitos šalies pasiekimus.

## 2.2. Asmenybės įtaka individo elgsenai organizacijoje

Individo lygmeniu darbo pasekmės, veikiamos asmenybės, gali būti skirstomos į dvi grupes pagal:

- Nuostatas (darbo nuostatų pavyzdžiai yra pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas karjera).
- Darbo atlikimą.

Darbo atlikimas yra elgesys, kuris atitinka organizacijos tikslus ir gali būti išmatuojamas pagal individo indėlio į šiuos tikslus lygį. Jis apima individualų darbo atlikimą (pavyzdžiui, užduočių atlikimas, organizacinis pilietiškumas, prisitaikantis vykdymas) ir neproduktyvų, arba disfunkcinį elgesį (pavyzdžiui, pravaikštos, vagystės, patyčios, piktnaudžiavimas alkoholiu).

Organizacijos darbuotojai skiriasi savo nuostatomis į įvairiausių dalykus, įvykius, reiškinius, elgesį. *Nuostata* yra palanki arba nepalanki kokio nors dalyko ar asmens vertinimo reakcija, kuri išreiškiama nuomone, jausmais ir tikslingu elgesiu, dažnai grindžiama įsitikinimais. Nuostatos yra nukreiptos į konkrečius žmones, objektus, įvykius tam tikru metu ir tam tikroje vietoje.

Nuostatas sudaro trys komponentai:

- Emocinis arba afektyvus (emocinė reakcija, t. y. teigiami arba neigiami jausmai į nuostatos objektą).
- Pažinimo, arba kognityvinis (mintys, įsitikinimai ir vaizdiniai apie nuostatos objektą).
- Elgesio.

Nuostatoje į konkretų objektą ar įvykį šie trys komponentai gali būti nevienodai išreikšti ir svarbūs, arba jie gali turėti priešingas reikšmes. Pavyzdžiui, organizacijos darbuotojas gali nemėgti savo bendradarbių, pykti dėl netinkamų darbo sąlygų, gėdytis darbovietės dėl blogo įvaizdžio visuomenėje (bus neigiamas emocinis nuostatos komponentas), tačiau vertinti darbą dėl jo svarbos, galimybės atskleisti savo gebėjimus ar dėl gana geros algos (teigiamas pažintinis komponentas). Gali būti, kad koks nors dalykas žmogui labai patinka, jį žmogus emociškai vertina labai teigiamai, tačiau tuo pat metu asmuo gali žinoti daug neigiamos informacijos apie tą objektą, suprasti jo trūkumus, tad nuostatos pažinimo komponentas bus neigiamas. Nors dažniausiai pabrėžiamas emocinis nuostatos aspektas, skirtingoms nuostatoms gali būti svarbesni skirtingi komponentai: pavyzdžiui, nuostatai į naują įrangą, matyt, svarbesnis bus pažintinis komponentas (įvertinama kaina, techninės galimybės ir pan.), o nuostatoms, kurios skirtos palaikyti žmogaus vertybių sistemą arba formuojasi kaip estetinė reakcija – emocinis (pvz., nuostata į žmonių, turinčių negalią, įdarbinimą, nuostata į patalpų apipavidalinimą). Nuostatos yra svarbios tuo, kad gali turėti poveikį žmogaus elgesiui.

Organizacinėje elgsenoje dažniausiai analizuojamos šios organizacijai svarbios darbuotojų nuostatos į darbą: *pasitenkinimas darbu, išitraukimas į darbą* (kiek darbuotojas yra aktyvus darbe, kiek susitapatina su darbu), *įsipareigojimas organizacijai*.

**Pasitenkinimas darbu.** Pasitenkinimas darbu reiškia psichologinį atsaką, kylantį iš to, kaip darbuotojas vertina savo darbą, darbo patirtį, darbo sąlygas. Pasitenkinimas darbu yra daugiamatis, atspindintis pasitenkinimą užmokesčiu, paaukštinimo perspektyvomis, bendradarbiais, vadovavimu, pačiu darbu. Nustatytas stiprus ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir žmogaus pasitenkinimo gyvenimu apskritai. Pasitenkinimas darbu pirmiausia siejamas su bendrąja nuostata dėl darbo. Jeigu žmogus

nepatenkintas darbu, jo nuostatos į darbą neigiamos, jeigu patenkintas – teigiamos. Skiriami trys individualūs žmonių požiūrio į darbą skirtumai. Dalis žmonių darbą laiko veikla, skirta pinigams užsidirbti, kita grupė darbo veiklą sieja su karjera ir galimybėmis gauti aukštesnes pareigas, trečiajai darbo veikla yra patrauklus bei socialiai naudingas pašaukimas. Labiausiai darbu jaučiasi patenkinti asmenys, kurie mano, kad darbas yra pašaukimas (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

Pasitenkinimą darbu lemia teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos, proto pastangų reikalaujantis darbas (leidžiantis panaudoti įgūdžius ir gebėjimus), darbuotoją palaikantys kolegos. Pasitenkinimo darbu problemos gali būti pravaikštų, menko organizacijos efektyvumo, neproduktyvaus darbo, sabotazo priežastis (Dormann, Zapf, 2001). Nebūtų teisinga teigti, kad pasitenkinimas darbu lemia darbo produktyvumą. Tyrimai atskleidžia, kad tarp pasitenkinimo darbu ir darbo atlikimo nėra tiesioginio priežastinio ryšio, daug lemia papildomos sąlygos.

Pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo darbo (pvz., darbo sudėtingumas, kontrolė darbe) ar organizacijos (pvz., organizacinės problemos, laiko spaudimas, netikrumas) ypatybių, jis atspindi individualius asmenų skirtumus, emocingumą, vertybes bei tai, kam žmogus teikia pirmenybę (Dormann, Zapf, 2001; Heller, Judge, Watson, 2002). Pasitenkinimą darbu galima nagrinėti kaip procesą, kuriame skiriami keli informaciniai žingsniai (Staw, Cohen-Charash, 2005). Iš pradžių patiriami darbe įvykiai ir sąlygos susiejami su užduotimis ar tarpasmeniniais santykiais. Paskui šie įvykiai ir sąlygos pripažįstami ir įvertinami. Tai lydi emociškai nuspalvinta informacija, teigiamų ar neigiamų patyrimų prisiminimas. Galutinis žingsnis – pasitenkinimo darbu įvardijimas ar išreiškimas kitiems žmonėms.

Darbuotojų veiklą organizacijoje naudinga analizuoti darbo atlikimo aspektu. **Darbo atlikimas** yra daugiamatė sąvoka, turinti proceso (arba elgesio) ir atlikimo pasekmių (arba rezultatų) matmenį (Sonnentag, Volmer, Spychala, 2008).

Elgesio veiksnys nurodo, ką žmonės daro darbe. Tai – patys veiksmai. Atlikimas apima konkretų elgesį, pvz., pardavimo pokalbiai su pirkėjais, produkto sudedamųjų dalių komplektavimas. Be to, atlikimas



apibūdina į tikslą orientuotą elgesį, tai yra tą veiklą, kuriai organizacija samdo darbuotoją.

Pasekmių veiksnys nurodo individualaus elgesio rezultatą. Veiksmai gali baigtis pardavimo sutartimis, sukomplektuotais produktais. Nors elgesio ir pasekmių veiksniai susiję, pasekmių veiksnį veikia kiti dalykai nei proceso. Pavyzdžiui, mašinų pardavėjas gali puikiai apibūdinti automobilio privalumus, tačiau jų parduoti mažai, nes nėra šio konkretaus automobilių tipo paklausos, arba mokytojas gali puikiai vesti pamoką, bet mokiniai gali neišmokti dėl motyvacijos arba gebėjimų stokos. Atliekamas individualus darbas turi tris dalis:

- užduočių atlikimas;
- konteksto atlikimas;
- adaptyvus atlikimas.

*Užduočių atlikimas.* Tai apima asmens indėlį į organizacijos rezultatus, nurodo veiksmus, kurie yra formalios skatinimų sistemos dalis, ir nukreipia konkrečiai darbo aprašyme apibūdintus reikalavimus. Kitaip tariant, užduočių atlikimas yra tiesioginis darbuotojo darbas. Užduočių atlikimą sudaro darbuotojo veiklos, kai jis medžiagas paverčia prekėmis arba paslaugomis. Užduočių atlikimu taip pat laikomos ir kitos veiklos, leidžiančios organizacijai veiksmingai gyvuoti. Kitaip tariant, užduočių atlikimas susijęs su reikalavimų, kurie yra darbuotojo ir darbdavio sutarties dalis, įvykdymu.

*Konteksto atlikimas.* Konteksto atlikimą sudaro elgesys, kuris tiesiogiai nepripada prie organizacijos rezultatų, tačiau palaiko organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką. Jis nėra formaliai apibūdinamas darbo apraše, tačiau netiesiogiai prisideda prie organizacijos pasiekimų, palengvindamas užduočių atlikimą. Borman ir Montowidlo (1997) įvardijo penkias konteksto atlikimo kategorijas: savanoriška veikla, kuri neįeina į formalius asmens darbo reikalavimus; entuziazmo ir stropumo išlaikymas, kai reikia užbaigti svarbios užduoties reikalavimus; pagalba kitiems; laikymasis taisyklių bei nurodytų procedūrų, net kai tai yra nepatogu; atviras organizacijos siekių gynimas.

*Adaptyvus atlikimas.* Adaptyvus atlikimas gali apimti šiuos dėmenis (Pulakos, Arad, Donovan, Plamondon, 2000): nepaprastųjų ar krizinių situacijų valdymą; darbinio streso valdymą; kūrybišką problemų spren-

dimą; tvarkymąsi su neaiškiomis ir netikėtomis situacijomis; darbo užduočių, technologijų ir procedūrų išmokimą; tarpasmeninio, kultūrinio prisitaikomumo demonstravimą.

**Ryšiai tarp darbo atlikimo ir individualių asmenybės ypatybių.** Tyrimai atskleidžia, kad darbo atlikimas priklauso nuo šių individualių asmens ypatybių: gebėjimų, žinių, patirties, asmenybės bruožų.

*Gebėjimai.* Įvairiose šalyse atlikti tyrimai patvirtina, kad asmenys, kurių bendrieji kognityviniai gebėjimai aukštesni, geriau atlieka darbą. Ryšys tarp bendrųjų kognityvinių gebėjimų ir darbo atlikimo stipresnis, kai darbas sudėtingas. Specifiniai gebėjimai (pavyzdžiui, verbaliniai, skaičiavimo, suvokimo) taip pat turi įtakos atliekant darbą, pavyzdžiui, pagal socialinius įgūdžius galima prognozuoti kai kurių darbų atlikimą. Kognityviniai gebėjimai siejasi su užduočių atlikimu, tačiau menkai susiję su konteksto atlikimu.

*Žinios.* Tyrimais nustatytas ryšys tarp darbo atlikimo ir darbo žinių. Ryšys tarp šių veiksnių stipresnis, kai darbas sudėtingas. Individai, pasižymintys geresniais protiniais gebėjimais, sėkmingiau įgyja darbui tinkamų žinių, ir tai savo ruožtu padeda jiems atlikti darbo užduotis. Žinios yra susijusios ne tik su užduoties atlikimu, bet ir su konteksto, produktyviu bei adaptyviu atlikimu.

*Patirtis.* Darbo patirtis taip pat susijusi su darbo (užduoties) atlikimu, tačiau mažai siejasi su konteksto ir adaptyviu atlikimu.

*Asmenybės bruožai.* Dauguma tyrimų rezultatų atskleidžia, kad ryšys tarp asmenybės veiksnių ir darbo atlikimo nėra stiprus. Stipriausias ryšys atlikimą sieja su sąmoningumu, kiek silpnesnis – su ekstraversija, dar silpnesnis – su emociniu stabilumu bei sutariamumu, silpniausias – su atvirumu patyrimui ir naujovėms. Atlikimą galima geriau prognozuoti ne pagal bendruosius, o pagal siauresnius bruožus, kitaip tariant, ne pagal bendrą sąmoningumo bruožą, o pagal pasiekimus, patikimumą, tvarką, apdairumą. Asmenybės bruožai geriau prognozuoja konteksto nei užduoties atlikimą. Konteksto atlikimas yra universalesnis, o užduočiai atlikti skirtas elgesys yra specifiskesnis, atitinkantis konkretų darbą. Konteksto atlikimą geriausiai prognozuoja sutariamumas, kiek silpniau žemesnis neurotizmo lygis (Tett, Christiansen, 2008).

Tyrinėtojai yra nustatę ryšius tarp asmenybės bruožų ir darbo atlikimo ypatybių. Daugelio tyrimų duomenimis, su darbo atlikimu labiausiai ir nuosekliausiai siejasi *sąmoningumas* (sąžiningumas), ypač jeigu jis yra būdingas kartu su *emociniu stabilumu*, ir toks ryšys yra nustatytas daugelyje šalių tiriant įvairiausio pobūdžio darbų atlikimą. Taigi individualus darbo atlikimas bei komandinis darbas pirmiausia siejamas su *sąmoningumu* (sąžiningumu). Sąmoningi darbo komandos nariai yra atsakingi, disciplinuoti, organizuoti, geba sunkiai dirbti, yra orientuoti į užduotį, pasižymi vidine motyvacija, siekia, kad būtų įgyvendinti komandos tikslai. Jie telkia dėmesį į užduotį ir išsipareigoję ją atlikti, gali pritaikyti savo vaidmenį prie komandos ar užduoties pokyčių (Peeters, Van Tuijl, Rutte, Reymen, 2006). *Emocinis stabilumas* yra susijęs su pasitenkinimu darbu, užduočių atlikimu, teigiamu savo veiklos efektyvumo vertinimu. Tyrimai atskleidė, kad yra teigiami ryšiai tarp *sąmoningumo* ir darbo taisyklių, terminų laikymosi, tarp *nuolaidumo* ir siekio palengvinti kitų darbą, netrukdyti bendradarbiams. Tuo tarpu *ekstraversija* neigiamai susijusi su socialiniu jautrumu, pavyzdžiui, ekstraversija pasižymintys darbuotojai yra labiau linkę skųstis bendradarbiams, nors tai gali šiems trukdyti, juos neigiamai veikti (Witt, Kacmar, Carlson, Zivnуска, 2002).

Ones, Viswesvaran ir Schmidt (2003), remdamiesi 28 tyrimų, kuriuose dalyvavo 13 972 asmenys, metaanalizės duomenimis, nustatė, kad yra ryšys tarp asmenybės integruotumo ir pravaikštų, neatvykimo į darbą ne dėl ligos. Gali būti, kad kai kurie žmonės, pvz., pasižymintys neurotiškumu, priešišku, dažniau nei kiti linkę pasitraukti, kai jaučia nepasitenkinimą darbu.

Nustatytas asmenybės bruožų ryšys su komandos darbo veiksmingumu. Kuo aukštesnis vidutinis komandos narių *sutariamumo* ir *sąmoningumo* lygis, ir kuo labiau sutariamumu ir sąmoningumu tarpusavyje panašūs yra komandos nariai, tuo geriau komanda atlieka savo veiklą (Peeters, Van Tuijl, Rutte, Reymen, 2006). Su sėkmingu komandos darbu taip pat siejasi ir emocinis stabilumas.

Absenteizmas, nelaimingi atsitikimai, darbo keitimas, vagystės pirmiausia susiję su žemu sąmoningumu, lydimu sutariamumo ir neurotizmo (Tett, Christiansen, 2008). Neatsakingas elgesys siejasi su žemesniu sąmoningumo lygiu. Darbo keitimas būdingesnis žmonėms, pasižy-

mintiems aukštesniu neurotizmu bei žemesniu sąmoningumu, mažesniu sutariamumu ir ekstraversija. Deviantinis elgesys susijęs su žemu sąmoningumu ir sutariamumu.

Taigi sąmoningumas yra teigiamai susijęs su daugeliu darbo rezultatų, neurotizmas – su bendru atlikimu ir darbo keitimu. Asmenybės bruožų poveikis yra specifiškas, priklausantis nuo situacijos (Tett, Christiansen, 2008).

*Kitos asmenybės savybės.* Nustatytas nestiprus, statistiškai patikimas ryšys tarp savigarbos ir darbo atlikimo. Su darbo atlikimu taip pat susiję saviveiksmingumas, kontrolės pobūdis, emocinis stabilumas.

**Ryšys tarp darbo atlikimo ir emocinės būsenos.** Iš pirmo žvilgsnio atrodytų akivaizdu, kad teigiamos emocijos turėtų sietis su geru darbo atlikimu. Gerai nusiteikę darbuotojai turėtų geriau atlikti darbą, o geri darbo rezultatai turėtų kelti jų nuotaiką. Iš tiesų darbuotojų tyrimai rodo, kad nuotaikos svyravimai leidžia geriau prognozuoti būsimą darbo atlikimą nei tarpasmeniniai emocijų skirtumai. Su emocijomis yra susijęs kūrybiškumas ir sprendimų priėmimas. Nustatyta, kad teigiama nuotaika didina mąstymo lankstumą, tačiau neigiama nuotaika gali skatinti pastangas atliekant ambivalentiškas užduotis. Teigiama nuotaika ne visada siejasi su sėkmingu sprendimų priėmimu, nes kyla netikroviško optimizmo bei perdėto pasiklovimo euristika pavojus. Didesnis užduočių atlikimo kūrybiškumas siejasi su stipriomis teigiamomis arba neigiamomis emocijomis, taip pat su vyraujančia pastovia teigiama nuotaika. Kai patiriamos emocijos, susijusios su užtikrintumu (pyktis, pasibjaurėjimas, džiaugsmas), sprendimo procesas būna automatiškesnis, o emocijos, susijusios su neužtikrintumu, pavyzdžiui, viltis, baimė, nuostaba, skatina nuoseklesnį procesą bei mažiau rizikingus sprendimus (Grandey, 2008).

Emocijų valdymas, kai darbo aplinkoje ne visada galima išreikšti kiliusias emocijas, veikia darbo atlikimą. Nustatyta, kad emocijų reguliavimas yra veiksmingas siekiant trumpalaikių tikslų, tačiau kartu pablogina užduočių atlikimą.

Emocijos taip pat siejasi su konteksto atlikimu. Teigiama nuotaika leidžia prognozuoti organizacinį pilietinį elgesį. Geresnės nuotaikos darbuotojai yra labiau linkę padėti vadovams, bendradarbiams bei klientams. Su neproduktyviu elgesiu darbe labiausiai siejasi pyktis ir priešiškas.

Apibendrinant galima teigti, kad individo veiklai organizacijoje turi įtakos įvairios asmenybės savybės bei būsenos. Šis poveikis labiausiai priklauso nuo jo veiklos pobūdžio, organizacinių veiksmų specifikos ir situacinio konteksto.

**Individas organizacijoje ir bendrieji socialinio suvokimo dėsnin-gumai.** Siekiant suprasti individą organizacijoje, svarbu atsižvelgti į ne tik į individualias savybes, bet ir į bendruosius dėsningumus, kaip žmo-nės suvokia socialinę aplinką ir interpretuoja įvairius socialinės sąveikos aspektus. **Socialinis suvokimas** yra aktyvus procesas, kurio metu žmogus bando pažinti ir suprasti kitus žmones, susidaryti nuomonę. Įspūdis bei nuomonė apie kitą žmogų formuojama remiantis kito asmens suvokimu. Socialinį suvokimą sudaro kitų žmonių jausmų, nuotaikų, emocijų supra-timas; įspūdžio apie žmogų formavimasis; gilesnių elgesio priežasčių priskyrimas (motyvai, ketinimai, ypatybės).

Suvokimui yra svarbūs vaizdas, kalba ir elgesys. Kito asmens suvoki-mui turi įtakos suvokiantysis asmuo (jo poreikiai, nuostatos, interesai, stereotipai), suvokiamasis asmuo, suvokiamojo ir suvokiančiojo santykis bei situacinis kontekstas.

Žmonėms būdingi tokie socialinės aplinkos **suvokimo ypatumai** (Myers, 2008):

- Išankstinė nuomonė stipriai veikia žmonių interpretacijas ir prisi-minimus.
- Prieš įvykį susiformavusi nuomonė lemia tendencingą suvokimą bei interpretacijas, o po įvykio gauta informacija veikia tai, ką žmogus prisimena.
- Žmonėms būdingas įsitikinimų tvarumas. Tai yra reiškinys, kai žmonės „įsikimba“ savo pradinių nuomonių ir priežasčių, kodėl jų įsitikinimas gali būti teisingas, net kai jo pagrindimas sugriau-namas.
- Žmonių atmintį stipriai veikia nuostatos ir jausmai, pasireiškian-tys atkuriant prisiminimus.

Vienas iš svarbių socialinio suvokimo aspektų yra priežastingumo žmogui ar situacijai priskyrimas. Frico Heiderio (1958) pasiūlyta **pagrin-dinė atribucijos teorija** analizuoja, kaip interpretuojamas kitų žmonių elgesys. Kauzalinė atribucija – tai kito žmogaus asmeninių savybių, moty-

vų, elgesio priežasčių aiškinimas ir atsakomybės už elgesį nustatymas. Interpretuojamą elgesį galima sieti su vidinėmis savybėmis arba su išorinėmis aplinkybėmis. Vidinė atribucija yra sprendimas, kad žmogus elgiasi dėl savo nuostatų, charakterio, asmenybės savybių. Išorinė atribucija yra sprendimas, kad žmogus elgiasi dėl susiklosčiusios situacijos, išorinių aplinkybių. Pavyzdžiui, galima teigti, kad puikūs egzamino rezultatai priklauso nuo žmogaus gebėjimų (vidinė atribucija) arba dėl užduoties paprastumo, arba atsitiktinumo (išorinė atribucija). Interpretavimas paprastai nėra vienareikšmis. Pavyzdžiui, pažvelkime į paprastą situaciją: posėdžio metu darbuotojas pastebi į save nukreiptą rūtų viršininko žvilgsnį. Ar jis turėtų suprasti, kad vadovas juo nepatenkintas? Ir dėl kokių priežasčių? O gal viršininkas pyksta ant ko nors kito? Gal tiesiog blogai jaučiasi ir net nepastebi, į ką žiūri? Taip žmonės analizuoja įvairiausių įvykius. Klaidingas priskyrimas arba klaidingas elgesio aiškinimas ne ta priežastimi gali turėti nepageidautinų pasekmių. Žmonėms būdingos įvairios atribucijos klaidos, pavyzdžiui, atitikimo klaida, kai perversinamas asmeninių priežasčių vaidmuo; „veikėjo ir stebėtojo“ efektas – polinkis priskirti netinkamo savo elgesio priežastis situaciniams veiksniams, o kitų žmonių netinkamo elgesio priežastis – jų vidiniams veiksniams; savęs teisinimo klaida – polinkis priskirti teigiamus savo elgesio rezultatus vidinėms priežastims, o neigiamas – išoriniams veiksniams. Tyrinėtojai nustatė žmonėms būdingą bendrą dėsningumą nepakankamai paisyti aplinkos įtakos vertinant kitų žmonių elgesį. Suvokiančiojo polinkis nepakankamai įvertinti situacijos, aplinkos jėgų įtaką ir parvertinti nuo asmenybės priklausančių jėgų (dispozicijos, arba nusiteikimo) įtaką kitų žmonių elgesiui yra pagrindinė **atribucijos klaida**, dar vadinama *atitikimo tendencingumu*.

Atribucijos klaidų priežastys yra skirtumas tarp veikėjo ir stebėtojo, laiko perspektyvos, savimonė, kultūriniai skirtumai. Organizacijoje aplinkoje labai svarbūs socialinės aplinkos lūkesčiai. Socialiniai įsitikinimai ir vertinimai gali tapti išsipildančiomis pranašystėmis – įsitikinimais, kurie pavirsta realybe. Pavyzdžiui, galima sieti: *Vadovo lūkesčiai* → *Vadovo elgesys* → *Darbuotojo reakcija*.

Siekiant išvengti atribucijos klaidų, reikėtų mokyti žmones matyti socialinio suvokimo klaidų priežastis ir analizuoti kasdienės logikos bei socialinių sprendimų problemas.

## ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskutijai:

1. Apsvarstykite, kaip įvairios asmenybės sampratos gali veikti individo įtakos organizacijai bei organizacijos įtakos individui supratimą.
2. Kaip paaiškintumėte intelekto įtaką individo veiklai?
3. Aptarkite, kaip vadovas galėtų pasinaudoti asmenybės bruožų tyrimų rezultatais organizuodamas darbuotojų veiklą.
4. Įvertinkite, kaip būtų galima pagerinti darbo atlikimą, atsižvelgiant į individualias darbuotojų savybes.

## • Praktinės užduotys:

- Pasirinkite objektą (pavyzdžiui, savo studijas universitete arba savo darbą) ir išsiaiškinkite, savo nuostatos į šį objektą komponentų išreikštumą:
  - a) Kiekvienoje žemiau pateiktos lentelės eilutėje apibraukite skaičių, geriausiai apibūdinantį Jūsų jausmus, patiriamus mąstant apie pasirinktą objektą:

Emocinis komponentas		
PASIBJAURĖJIMAS	-3 -2 -1 0 1 2 3	PASIGĖRĖJIMAS
LIŪDESYS	-3 -2 -1 0 1 2 3	DŽIAUGSMAS
NUSIVYLIMAS	-3 -2 -1 0 1 2 3	LAIMĖ
ĮTAMPA	-3 -2 -1 0 1 2 3	ATSIPALDAVIMAS
PYKTIS	-3 -2 -1 0 1 2 3	RAMYBĖ
NUOBODULYS	-3 -2 -1 0 1 2 3	SUSIJAUDINIMAS

- b) Susumuokite pasirinktus skaičius ir gautą sumą padalykite iš šešių. Kuo Jūsų gautas rezultatas artimesnis 3, tuo stipresnis *emocinis* nuostatos komponentas. Jeigu gautas skaičius turi minuso ženklą, vadinasi, Jūsų emocinis nuostatos komponentas neigiamas, o jei pliuso, teigiamas.

- c) Kiekvienoje eilutėje apibraukite skaičių, geriausiai apibūdinantį Jūsų požiūrį į pasirinkto vertinti objekto bruožus:

Pažinimo komponentas		
NENAUDINGAS	-3 -2 -1 0 1 2 3	NAUDINGAS
BEVERTIS	-3 -2 -1 0 1 2 3	VERTINGAS
KVAILAS	-3 -2 -1 0 1 2 3	PROTINGAS
PAVOJINGAS	-3 -2 -1 0 1 2 3	NEKENKSMINGAS
NETOBULAS	-3 -2 -1 0 1 2 3	TOBULAS
NESVEIKAS	-3 -2 -1 0 1 2 3	SVEIKAS

- d) Susumuokite pasirinktus skaičius ir gautą sumą padalykite iš šešių. Kuo Jūsų gautas rezultatas artimesnis 3, tuo stipresnis nuostatos *pažintinis* komponentas. Jeigu gautas skaičius turi minuso ženklą, vadinasi, Jūsų nuostatos pažintinis komponentas neigiamas, o jei pliuso, teigiamas.

(Pratimo šaltinis: Аронсон, Э.; Уилсон, Т.; Эйкерт, Р. *Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме*. Санкт-Петербург: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002).

- Raskite tekstą, kuriame pateikiamas vadovo požiūris į darbuotojus ir jų darbą. Jame išskirkite pastebėtas darbuotojų asmenybės savybes bei darbo pasekmes, veikiamas asmenybės (nuostatas ir darbo atlikimą). Aptarkite pastebėjimus grupėje.





---

# 3 ● skyrius

## Motyvacija ir darbuotojų motyvavimas

### Skyriaus tikslai: ●

- Apibrėžti motyvacijos sampratą;
- Pristatyti ir panagrinėti pagrindines motyvacijos teorijas;
- Aptarti darbuotojų motyvavimo organizacijoje galimybes.

---

### Perskaite skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Apibrėžti motyvacijos sampratą;
2. Aktyviai dalyvauti pokalbyje apie pagrindines darbo motyvacijos teorijas ir pagrindinius jos tyrėjus;
3. Išmanyti veiksnius, turinčius įtakos darbo motyvacijai;
4. Suprasti darbo motyvacijos sąsajas su darbo atlikimu bei rezultatais;
5. Suprasti organizacijos bei vadovų vaidmenį stiprinant darbuotojų motyvaciją.

Žmonės imasi įvairiausių veiklų, skirdami joms nevienodą laiko ir pastangų kiekį: galima siekti išvengti kokios nors veiklos ar ją atlikti bet kaip, o galima entuziastingai plušėti neskiriant dienos nuo nakties. Tai aiškinama motyvacijos skirtumais. *Motyvaciją* galima suprasti kaip asmens troškimą, nukreipiantį veiklai, arba keletą procesų, sužadinančių, išlaikančių žmogaus elgesį tikslams pasiekti. Motyvacija teikia elgesiui energijos, nukreipia į tikslą. Ji veikia pasirinkimą, pastangas bei atkaklumą. Veiklos priežastys vadinamos *motyvais*, taigi priežastys, skatinančios žmogų dirbti, vadinamos darbo motyvais. *Darbo motyvacija* reiškia asmens troškimą dirbant siekti sau ir organizacijai svarbių tikslų. Motyvacijai organizacinėje aplinkoje numatyti, suprasti, paveikti svarbūs individo poreikiai, bruožai, vertybės, pažinimas, emocijos bei aplinka kaip kontekstas (Latham, Locke, 2007). *Motyvavimu* vadinamas poveikis asmens motyvacijai.

Į klausimus „Kodėl žmonės dirba?“ bei „Kokie veiksniai keičia žmonių pasiryžimą dirbti?“ atsako darbo motyvacijos teorijos. Motyvacijos teorijų esama įvairių. Kai kurie motyvacijos tyrinėtojai teigia, kad motyvacijos teorijos yra lyg drabužiai ar apavas: nėra bet kokiai situacijai ar asmeniui tinkamos aprangos, svarbu tinkamai pasirinkti, kas tiktų. Motyvacijos teorijos suteikia gaires darbuotojų atrankai bei intervencijų pasirinkimui, kad organizacijos darbuotojai būtų motyvuoti. Paprastai motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes: *poreikių* teorijas, kurios yra santykinai statiškos, pabrėžiančios motyvacijos turinį ir kreipiančios dėmesį į individo poreikius bei tikslus; ir *proceso* teorijas, pabrėžiančias motyvacijos procesą, atkreipiančias dėmesį į tai, kaip atsiranda motyvacija.

### 3.1. Motyvacijos teorijos

**Poreikių teorijos** teigia, kad žmones skatina veikti įvairios svarbos poreikiai. Poreikis sukelia sužadino būseną, kuri skatina žmogų tą poreikį patenkinti, išlaikant optimalų sužadino lygį. Nepatenkinti poreikiai sukuria neigiamą būseną, o individas tam tikru elgesiu stengiasi pašalinti šią problemą. A. Maslowas (1954) suformulavo poreikių hierarchijos teoriją. Jis teigė, kad žmonių poreikiai gali būti išdėstyti hierarchiškai nuo žemesnių iki aukštesnių tokia seka: fiziologiniai, saugumo, afiliacijos (meilės ir priklausymo), pagarbos ir savęs aktualizavimo. Kol nepatenkinami žemesnieji poreikiai, pavyzdžiui, fiziologiniai, žmogus nesiima veiklos, kuri padėtų patenkinti aukštesniuosius, pavyzdžiui, išreikšti save. Tačiau kiekvieno asmens poreikiai kinta ir negali būti nuolat patenkinti. Be to, žmonės gali teikti pirmenybę savo skirtingiems poreikiams.

Kitas autorius, pasiūlęs poreikiais grįstą teoriją, vadinamą pasiekimų motyvacijos teorija, buvo Davidas McClellandas (1961, 1962, cit. pagal J. Minerį, 2005). Jo požiūriu visi motyvai gali būti išdėstyti hierarchiškai pagal įtaką elgesiui ir yra išmokstami. Žmonės išmoksta sieti patiems kylančius teigiamus bei neigiamus jausmus su tuo, kas nutinka jiems ar jų aplinkoje, tad skirtingiems individams skirtingi poreikiai nevienodai svarbūs. Pabrėžiama trijų poreikių svarba:

1. Pasiekimų poreikis, apimantis sėkmės viltį, nesėkmės arba sėkmės baime;
2. Afiliacijos poreikis – poreikis priklausyti, būti su kitais, bendradarbiauti;
3. Galios arba valdžios poreikis – poreikis kontroliuoti kitų žmonių veiklą.

McClellandas manė, kad vadovo darbo sėkmei suprasti ir numatyti svarbiausia yra galios motyvacija, kuri turėtų būti nukreipiama trokštamam rezultatui pasiekti. Galia gali būti personalizuota ir socializuota. *Personalizuota* galia nustatoma pagal dominavimą bei paklusimą arba laimėjimą ir pralaimėjimą. *Socializuota* galia apima kartu ir rūpinimąsi grupės tikslais; tikslų, skatinančių žmones, paiešką; iniciatyvą numatant priemones tiems tikslams pasiekti ir suteikiant grupės nariams kompetencijos pojūtį.

Individai pasiekia skirtingus galios motyvacijos etapus:

1. Asmuo linkęs sieti save su stipriais žmonėmis, prisirišti prie jų ir taip iš to santykio gauti galią.
2. Galios pojūtis kyla iš buvimo savimi, elgimosi pagal save. Žmogus „daro savo darbą“ ir visai nesiekia paveikti kitus.
3. Galios motyvacija apima poveikį kitiems žmonėms, dominavimą bei laimėjimą prieš juos varžybiniuose susitikimuose.
4. Galios jausmas kyla iš įtakos kitiems dėl didesnio gėrio, bendros sėkmės.

Tyrimai atskleidžia, kad pasiekimų motyvacija svarbi verslininkų veiklai (Collins, Hanges, Locke, 2004). Pasiekimų motyvacija bei socializuota galia, atspindinti stiprų galios motyvą, žemą afiliaciją bei aukštą slopinimą, siejasi su paaukštinimu tarnyboje. Reikalingi motyvai gali būti ugdomi. Pavyzdžiui, galima ugdyti darbuotojų pasiekimų poreikį bei socializuotos galios motyvą, kad jie užimtų svarbesnę vietą motyvų hierarchijoje ir labiau veiktų elgesį.

Kiti tyrinėtojai, gilindamiesi į dirbti skatinančius veiksnius, nustato įvairių motyvuojančių poreikių skaičių. Ritchie ir Martin (2004) nurodė dvylika motyvacinių veiksnių:

1. Didelio darbo užmokesčio ir materialinio skatinimo poreikis bei noras turėti darbą, kuriame būtų geras lengvatų ir priedų rinkinys. Šis poreikis kinta gyvenimo, susijusio su darbu, procese; išlaidų gausėjimas lemia šio poreikio svarbos didėjimą.
2. Gerų darbo sąlygų ir tenkinančios aplinkos poreikis.
3. Aiškaus darbo struktūravimo poreikis, grįžtamojo ryšio ir informacijos, kuri leistų spręsti apie savo darbo rezultatus, buvimas, poreikis sumažinti neapibrėžtumą ir nustatyti darbo atlikimo taisykles.
4. Socializacijos poreikis: bendravimas su daugybe žmonių, glaudžių ryšių su kolegomis bei pasitikėjimo galimybe, noras dirbti su kitais žmonėmis.
5. Poreikis formuoti ir išlaikyti ilgalaikius stabilius tarpusavio santykius, nedidelis kolegų darbe skaičius, reikšmingas lygis artimų tarpusavio santykių, pasitikėjimo, glaudžių kontaktų su kitais poreikis.

6. Poreikis gauti kitų žmonių pripažinimą, kad aplinkiniai vertintų individo nuopelnus, pasiekimus ir sėkmę. Jis rodo žmogaus simpatijas kitiems ir poreikį gauti kitų žmonių dėmesį, norą jausti savo reikšmingumą.
7. Poreikis kelti sudėtingus tikslus ir juos pasiekti; tai atskleidžia poreikį būti save motyvuojančiam.
8. Įtakingumo ir valdžios poreikis, siekis vadovauti kitiems; konkurencijos ir įtakingumo siekis, kai svarbus lyginimas su kitais žmonėmis bei poveikis jiems.
9. Įvairovės, pokyčių ir stimuliacijos poreikis, siekis išvengti rutinos, nuobodulio. Jis atskleidžia smalsumą, siekį išbandyti, netrivialų mąstymą.
10. Poreikis būti kūrybiškam, analizuojančiam, atviram naujoms idėjoms.
11. Poreikis tobulėti, augti kaip asmenybė; siekis būti savarankiškam, nepriklausomam, tobulėti.
12. Poreikis jausti, kad darbas yra įdomus ir naudingas visuomenei, noras, kad darbas būtų prasmingas ir reikšmingas.

Poreikių teorijos teigia, kad žmogaus pasitenkinimas darbu kyla tada, kai nesutapimas tarp žmogaus poreikių ir to, ką jam suteikia darbas, yra nedidelis. Atrenkant, paskirstant darbuotojus ir planuojant jų karjeros metodus, reikėtų atsižvelgti į konkrečių žmonių poreikius. Deja, *poreikių teorijos negali paaiškinti poreikių ir elgesio ryšio problemas*. Vieną ir tą patį poreikį galima patenkinti įvairiais elgesio būdais, o toks pat skirtingų žmonių elgesys gali būti skirtas įvairiems poreikiams tenkinti.

**Kognityvinės (pažinimo) ir procesų teorijos** siekia paaiškinti, kokie veiksniai keičia žmonių pasiryžimą dirbti, daro įtaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe, darbo intensyvumui. Jos remiasi kognityvinių struktūrų aiškinimu, motyvacijos procesų eigos įsisąmoninimu. Kognityvinių teorijų požiūriu motyvacija yra sąmoningas pasirinkimas, padarytas remiantis sudėtingu sprendimų priėmimo procesu, kurio metu palyginami variantai, apsvarstomos sąnaudos ir naudingumas, įvertinama geidžiamų rezultatų pasiekimo tikimybė. Čia aptarsime tris požiūrius – **lūkesčių, tikslų iškelimo ir lygybės** (teisingumo).

Galima manyti, jog žmonės dirbs uoliau, jeigu tikės, kad uoliai dirbdami sulauks to atpildo, kurio nori. **Lūkesčių teorijos** motyvacijos priešastimi laiko lūkesčius ir teigia, kad tam tikras elgesys sulaukia atitinkamų pasekmių (Vroom, 1960, 1964; Muchinsky, 1993; Van Eerde ir Thierry, 1996, cit. remiantis J. Mineriu, 2005). Kuo patrauklesnis rezultatas ir kuo labiau žmogus tiki, jog darbas gali padėti šį rezultatą pasiekti, tuo labiau jis bus suinteresuotas dirbti. Lūkesčių teorija teigia, jog žmonės dirba, kad pasiektų rezultatus, kurių jie tikisi, jei veikla bus sėkminga. Motyvaciją lemia lūkesčiai, kad pastangos, kurias žmogus įdeda į konkrečią veiklą, padės pasiekti pageidaujamų rezultatų. Rezultatai gali būti pirmojo lygio, tai yra tiesioginiai elgsenos rezultatai (pvz., užmokestis už atliktą darbą), arba antrojo lygio (pvz., pareigų paaugštinimas, kai ankstesnės užduotys darbe buvo atliekamos puikiai). Žvelgiant į ateitį matomos teigiamos pasekmės motyvuoja, jei jos gali būti elgesio, kurį reikia motyvuoti, priešastis. Keturi kintamieji, veikdami tarpusavyje, lemia tam individo aktyvumą:

1. *Lūkestis, jog pastangos atves į norimą darbo atlikimo lygį.* Šis lūkestis priklauso nuo subjektyvaus įvertinimo, kaip žmogus vertina savo gebėjimus ir žinias, svarbius darbui, nuo kitų žmonių lūkesčių, nuo kolegų palaikymo, teigiamos darbo sąlygų įtakos bei kitų aplinkos kintamųjų.
2. *Lūkestis, kad nuo darbo atlikimo lygio priklausys rezultatas.* Jis atspindi tikėjimą, kad atlikus darbą bus gauti tiesioginiai pirmojo lygio rezultatai, pvz., didesnė alga, pareigų paaugštinimas ar pasiekto pripažinimo jausmas, darbo apimties padidėjimas, darbo dienos pailginimas. Rezultatų lūkesčiai labiausiai priklauso nuo patirties.
3. *Instrumentalumas.* Instrumentalumu vadinamas žmogaus tikėjimas (įsitikinimo stiprumas), kad pirmojo lygio rezultatas lemia antrojo lygio rezultatą. Tai atspindi nuostatą, kad tarp elgesio ir tikslo pasiekimo yra ryšys. Jeigu žmogus tiki, kad yra pastovus ryšys tarp darbui skirtų pastangų ir galimo atlyginimo dydžio, asmeninės pastangos gali turėti didelį instrumentalumą (naudingumą) reikšmingam pirmojo lygio darbo rezultatui pasiekti (gauti pinigų). Instrumentalumo sąvoka ypač tinka antrojo lygio

rezultatams. T. y. norimoms pasekmėms, kurios tiesiogiai neišplaukia iš darbo veiklos, tačiau tampa galimos dėl tiesioginių rezultatų. Pavyzdžiui, premija (pirmojo lygio rezultatas) gali būti darbuotojui priemone pakelti statusą šeimos ir kaimynų akyse (antrojo lygio rezultatai), leidžianti įstoti į prestižinį klubą. Kadangi premijos gavimas priklauso nuo to, kaip atliekamas darbas, o įstojimas į klubą priklauso nuo premijos, pastangos įgauna instrumentalumą ne tik dėl tiesioginių rezultatų.

4. *Valentingumas* (vertingumas). Pirmojo ir antrojo lygio rezultatams priskiriamas tam tikras vertingumas (valentingumas). Jis rodo rezultato patrauklumo lygį. Rezultatas gali būti emociškai teigiamas (jei alternatyva patraukli), neigiamas (jei alternatyva nepatraukli) arba nulinis (jei žmogus abejingas rezultatui). Pavyzdžiui, algos padidėjimas (pirmojo lygio rezultatas), pakėlus pareigas, gali turėti didelę teigiamą vertę, nes gali būti svarbus teigiamai vertinamiems antrojo lygio rezultatams pasiekti, pavyzdžiui, pakelti gyvenimo lygį. Tačiau pareigų paaukštinimas gali turėti kitokių rezultatų, kuriuos darbuotojas vertina neigiamai, pavyzdžiui, pailgėjusi darbo diena.

Tad pagal lūkesčių teoriją asmuo, prieš imdamasis veiklos, sau atsako į tris klausimus:

1. Jeigu aš bandysiu tai daryti, kokia bus sėkmės tikimybė? (*Lūkes-tis*).
2. Ar sėkmingai atlikęs veiklą pasieksiu norimą rezultatą? (*Instrumentalumas*).
3. Kiek tas rezultatas yra man vertingas? (*Valentingumas*).

Žmonės suinteresuoti elgtis taip, kad gautų trokštamus rezultatus. Nesulaukęs lauktų rezultatų žmogus nusivils, ir tai turės įtakos jo elgsenai. Tad būtų galima daryti išvadą, kad **vienas iš būdų sumažinti potencialų darbuotojų nepasitenkinimą – suderinti jų lūkesčius su realiomis gali-mybėmis.**

Ši teorija taikoma aiškinant žmonių teikiamą pirmenybę darbui, ti-riant netekusių darbo asmenų elgseną. Lūkesčių teorija leidžia suprasti, kad žmonės turėtų sau aiškiai pasakyti, jog jų pastangos lems veiklos rezultatus, skatinimas turėtų būti aiškiai susietas su veiklos rezultatais



ir skatinimo valentingumas darbuotojams turėtų būti teigiamas – reikalinga, kad egzistuočių darbuotojo trokštami darbo rezultatai (pavyzdžiui, darbuotojas galėtų rinktis paskatinimą: didesnę algą ar papildomas poilsio dienas).

Remiantis lūkesčių teorijomis darbuotojų darbinį aktyvumą galima didinti, darbuotojų atrankai, skirstymui, karjerai naudojant metodus, leidžiančius suderinti sugebėjimus bei patirtį, žinias, gebėjimus su darbo reikalavimais. Tada būtų išvengiama situacijos, kai darbuotojas nesitiki, kad savo pastangomis sugebės kompensuoti trūkstamus gebėjimus. Labiau stengtis darbuotojus gali paskatinti mokymų metu įgytas pasitikėjimas, tad tikslinga turėti oficialią mokymo darbe programą. Be to, darbo aplinka (tinkamos darbo sąlygos, darbo įranga, informacija bei kiti ištekliai) turėtų palaikyti darbuotojo pastangas, nes žmogus gali nesistengti, manydamas, kad neįmanoma pasiekti norimo darbo atlikimo lygio dėl nepakankamų sąlygų.

*Lūkesčių teorija patvirtina tinkamos darbo vertinimo sistemos svarbą.* Teigiamas vertinimas gali skatinti gerai atlikti darbus, skatinti darbuotojo pastangas, be to, vertinimas gali būti svarbus informacijos šaltinis apie lūkesčius, kiek darbo atlikimas priklauso nuo pastangų, kiek darbų atlikimas siejasi su darbuotojui vertingais rezultatais.

Lūkesčių teorijos yra patrauklios vadovams, tačiau jos neatsižvelgia į gausybę neįsisąmonintų, iracionalių, neapgalvotų elgesio aspektų, galinčių pasitaikyti darbe. Lūkesčių teorijos kur kas didesnę reikšmę suteikia išoriniams rezultatams (karjera, pajamų augimas, statuso kitimas) nei vidinei motyvacijai.

Kaip yra susijęs numatomų pasiekimų lygis ir tikrieji pasiekimai, kai individas turi atsižvelgti į konkrečius tikslus ir veiklos standartus? **Tikslų iškelimo teorijos**, kurių pradininkas Edvinas Locke'as (1968), teigia, kad žmonės motyvuoja suderinti arba pačių pasirinkti tikslai. Tikslai yra tiek reikšmingi veiklai, kiek žmogus išties juos priėmė. Tikslai motyvuoja asmenį užduotims atlikti, atkreipdami jo dėmesį, reguliuodami pastangas, stiprindami atkaklumą, skatindami plėtoti tikslų siekimo strategijas bei veiklos planus.

Pagrindiniai šio požiūrio, kurį pasiūlė E. Locke'as (1968), principai yra šie:

- Sudėtingi tikslai lemia geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai;
- Konkretūs tikslai lemia geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai;
- Jei norima turėti naudos iš sudėtingų konkrečių tikslų, būtina grįžtamojo ryšio informacija apie darbo atlikimą.

Tikslai skiriasi turiniu (veiklos pobūdis, siekiamas rezultatas, baigmė) ir intensyvumu (kiek tikslas yra svarbus žmogui). Reikia, kad darbuotojai pritarėtų tikslams. Tam galėtų padėti jų dalyvavimas sprendimų priėmimo ir tikslų iškelimo procesuose. Taip pat svarbu, kad tikslai nebūtų pernelyg sunkūs, neįgyvendinami. Pernelyg sudėtingiems tikslams darbuotojai gali nepritarti, juos laikyti neįmanomais ar absurdiškais, tad jie nemotyvuos. Užduotys, iškeltos sau be specifinių tikslų, gerokai silpniau skatina norą siekti nei užduotys, atitinkančios tikslus ir išmatuojamus standartus. Yra keletas šių standartų (Felsler, 2006):

- Kiekybės standartas arba to siekiantys tikslai. Pavyzdžiui, tam tikros užduoties atlikimas per suplanuotą laiko tarpą. Šiuo atveju atsižvelgiama į asmeniui tinkamą laiko valdymą: įvertinami trukdžiai, nenumatyti atvejai ir pan.
- Kokybės standartas arba to siekiantys rezultatai, pavyzdžiui, tam tikro rezultato pasiekimas, sandėrio su konkrečiais klientais sudarymas ir pan.
- Kiekybės ir kokybės deriniai. Pavyzdžiui, per tam tikrą laiką ką nors organizuoti taip, kad pavyktų pašalinti svarbiausias klientų skundų priežastis.

Tikslai tampa konkretūs, kai asmuo žino, kad jie gali būti pasiekti per aiškiai apibrėžtą laiko periodą. Svarbu, kad jie būtų:

- a) Išmatuojami (termino nustatymas, aiškių kokybės kriterijų suformavimas, tikslo kiekio nustatymas).
- b) Pagrįsti (pasiekiamų standartų bei kriterijų pasirinkimas; veiksmų, kaip dydžio nustatymo pakaitalo, patvirtinimas).
- c) Terminuoti (tikslios datos nustatymas; terminų tarpiniams tikslams nustatymas).
- d) Turintys ribas (trūkstam patirties, pasirenkamas tinkamas laikotarpis; punktų suformavimas nustatytam laikotarpiui, skirtam rezultatui pasiekti).

e) Neprieštaringi (suderinti reikalavimai kiekybei ir kokybei; suderinti profesiniai ir asmeniniai interesai).

Remiantis tikslų iškėlimo teorijomis, didinti darbuotojų darbinį aktyvumą padeda aiškiai suformuluotos užduotys, kurių atlikimą galima įvertinti kiekybiškai, kai žmonėms aiškūs jų pasiekimo kriterijai. Tam, kad iškeliami tikslai darytų skatinančią įtaką, jie turėtų būti *pakankamai ir drauge ne per daug* sunkūs bei sudėtingi.

Tikslų teorija lengviau pritaikoma tada, kai darbe svarbūs kiekybiniai aspektai. Tiems žmonėms, kurie dirba kvalifikuotą ar vadovaujantį darbą, svarbi darbo kokybė. Kiekybiniai jų darbo įvertinimai jiems kartais gali atrodyti neadekvatūs. Dar vieną problemą kelia tai, kad daugelyje profesijų yra priešingų arba prieštaringų tikslų (pvz., situacija, kai per ribotą laiką reikia atlikti daug ir gerai).

Ką daryti, jei į konkretaus žmogaus tikslus įeina ir draugiškų santykių grupėje siekis, ir asmeninė vadovo atsakomybė? Tikslų kėlimas gali nepasiteisinti, jeigu darbo grupėje yra susiklosčiusios normos, griežtai lemiančios priimtinus rezultatus. Įtakos gali turėti ir kiti situaciniai veiksniai, pavyzdžiui, darbo trukmė. Jeigu didelė žmonių grupė ilgą laiką atlieka monotonišką ir nuobodų darbą, vienintelis realus tikslas jiems gali tebūti kuo ramiau sulaukti darbo dienos pabaigos. Be to, situacijose su naujomis užduotimis tam tikrų sudėtingų užduočių kėlimas gali būti mažiau veiksmingas nei paprasčiausios žmonių pastangos padaryti tai, kas įmanoma. Teorija taip pat netinka, kai yra daug tikslų, kuriuos skiria dideli laiko tarpai.

**Lygybės teorijos** remiasi prielaida, kad žmonės siekia išlaikyti pusiausvyrą tarp pastangų, kurias jie įdeda į darbą, ir pasiektų rezultatų. Lygybės teorijos pabrėžia, kad motyvacija stiprėja tada, kai asmuo jaučiasi vertinamas taip pat kaip kiti, ir silpnėja, jei asmuo jaučiasi nepakankamai įvertinamas. Viena iš geriausiai žinomų grupės teorijų yra Adamso **teisīgumo** teorija. Adamsas (1963, cit. remiantis J. Mineriu, 2005) teigė, kad žmonės lygina santykį tarp to, ką jie gauna iš savo darbo situacijos (*rezultatai*) ir tam pasiekti panaudotų pastangų (*indėlis*), su kitų žmonių rezultatų bei indėlio santykiu. Rezultatams priskiriamas darbo užmokestis, statusas, užimamos pareigos. Reikšmingiausiems indėliams priskiriami įgūdžiai, žinios, patirtis, darbo stažas, išsilavinimas. Paprastai lyginama-



Žmonės skiriasi savo jautrumu neteisingumui bei tuo, kaip supranta ir priima situaciją.

Teisingumo teorijos išvados svarbios tuo, kad informuoja, jog norėdami aukštų darbo pasiekimų, darbuotojai privalo jausti, kad su jais elgiamasi santykinai teisingai.

### **Darbo charakteristikų teorija. Motyvacija ir darbų projektavimas.**

Kaip žinios apie darbo motyvaciją gali padėti projektuoti darbus? Richardas Hackmanas ir Gregas Oldhamas (1976) teigia, kad tinkamai suprojektuotas darbas gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją, tenkindamas aukštesnius poreikius. Svarbios penkios esminės darbo charakteristikos:

- Įgūdžių įvairovė. Tai įvairovė su iššūkiu, kai darbui atlikti svarbu panaudoti skirtingus įgūdžius.
- Užduoties tapatumas. Užduoties tapatumo lygis turėtų būti aukštas, apibrėžiamas kaip apimantis aiškų pradžios ir pabaigos supratimą, akivaizdumą intervencijos ir transformacijos procesą, transformacijos proceso išraišką galutiniame produkte, reikšmingą transformacijos proceso apimtį ir svarbą. Šiai darbo charakteristikai taip pat priklauso galimybė taikyti asmens vertinamus ir veiksmingai panaudojamus gebėjimus bei įgūdžius.
- Užduoties reikšmingumas. Laipsnis, kiek darbas turi esminį poveikį kitų žmonių gyvenimui arba darbui pačioje organizacijoje arba išorinėje aplinkoje.
- Autonomija. Tai rodiklis, kiek individai jaučia asmeninę atsakomybę už savo darbą, ir tai, kad jie patys valdo savo darbo rezultatus.
- Grįžtamasis ryšys. Darbas turėtų suteikti grįžtamąjį ryšį apie atlikimo lygį. Toks grįžtamasis ryšys gali būti pačioje užduotyje arba ateiti iš išorinių šaltinių, pavyzdžiui, vadovų arba bendradarbių.

Konkretaus darbo motyvuojančio potencialo įvertis (MPI) yra skaičiuojamas pagal darbo charakteristikas bei kritines psichologines būsenas:

$$MPI = (\text{Įgūdžių įvairovė} + \text{Užduoties tapatumas} + \text{Užduoties reikšmingumas}) / 3 \times \text{Autonomija} \times \text{Grįžtamasis ryšys iš darbo}$$

Tinkamo darbo projektavimo, darbo praturtinimo rezultatas turėtų būti didelė vidinė darbuotojų motyvacija, bendras pasitenkinimas darbu,

sumažėjęs absenteizmas bei išėjimas iš darbo. Darbo efektyvumui, kūrybiškoms idėjoms teigiamą įtaką gali turėti ir kylančios teigiamos emocijos. Kita vertus, praturtinant darbą svarbus bendro pasitenkinimo darbo kontekstu laipsnis. Jeigu asmuo nepakankamai kompetetingas atlikti darbą, turi mažą asmeninio augimo darbe poreikį, nepatenkintas vienu arba keliais darbo konteksto aspektais (pavyzdžiui, nerimauja dėl darbo saugos, jaučiasi neteisingai finansiškai įvertintas), tiek pačiam asmeniui, tiek organizacijai bus geriau, jei jis atliks paprastesnę, labiau rutininę darbą.

Tyrimai patvirtina, kad gerai suprojektuotas darbas turi įtakos motyvacijai, tačiau kartu būtina atsižvelgti į situacinius veiksnius, pavyzdžiui, organizacijos politiką. Labai svarbūs veiksniai, lemiantys darbo atlikimą, yra susiję su tokiais aspektais, kaip įsipareigojimas organizacijai bei pasitikėjimas (Linstead, Fulop, Lilley, 2009). Dirbant komandoje, virtualioje aplinkoje ar besimokančioje organizacijoje, žmonėms tampa svarbūs įvairūs darbo aspektai.

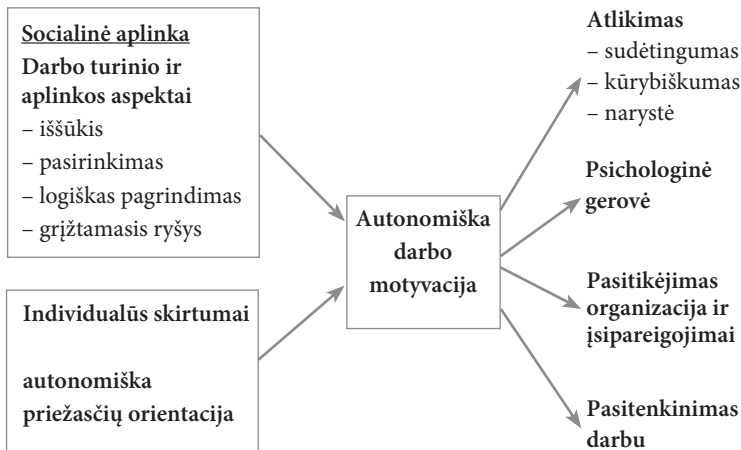
**Kitos motyvacijos teorijos. Individualių savybių svarba.** Kai kurie autoriai pabrėžia asmenybės tipo ir aplinkos atitikimo motyvaciją svarbą. Pavyzdžiui, Maccoby teigia, kad yra penki socialinio charakterio tipai, kurie skiriasi pirminėmis varomomis (tuo, kas skatina veikti). Autoriaus manymu, šiuolaikinių organizacijų reikalavimus labiausiai atitinka save ugdantis tipas. Šie žmonės linkę įgyti aukštesnę išsilavinimą ir yra motyvuojami išraiškos galimybėmis, iššūkiais, jiems reikalingas informacijos prieinamumas, įtaukimas į verslo klausimų sprendimą, vadovų įsipareigojimas.

**Darbo motyvacijos įvairiuose sektoriuose skirtumai.** Kai kurie tyrinėtojai siekė nustatyti, ar yra motyvacijos skirtumų tarp asmenų, dirbančių skirtinguose darbo sektoriuose. Perry ir Wise (1990) įvardijo viešojo sektoriaus darbuotojų motyvus:

- *Racionalūs motyvai.* Kai kuriuos viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja naudos sau didinimas ir troškimas patenkinti privačius tam tikrų grupių interesus.
- *Normomis grįsti motyvai.* Šie motyvai yra susiję su troškimu tvirtai laikytis etikos standartų, pavyzdžiui, tarnauti viešajam interesui arba užtikrinti socialinę lygybę.
- *Emociniai motyvai.* Šie motyvai atitinka stiprų atsidasvimą įgyvendinant konkrečias vizijas (ugdymas, globa, apsauga, gynyba ir kita.). Vyraujančią vaidmenį čia užima atjauta.

Ši teorija priskirtina turinio teorijų grupei ir leidžia analizuoti, kas ir kiek motyvuoja darbuotojus.

**Vidinės ir išorinės motyvacijos santykis.** Kai kurie motyvacijos tyrėjai teigia, kad išorinis poveikis nėra tikra motyvacija, motyvacija iš esmės gali būti tik vidinė, ji reiškia pasirinkimo laisvės supratimą, atsakomybės už motyvaciją prisiėmimą ir pasirengimą rezultatams (Шпренгер, 2004). Šie mokslininkai teigia, kad žmogus elgiasi sąmoningai, o tam tikrose situacijose, skatinamas savo vertės suvokimo bei kitų vidinių veiksnių, veikia motyvuotai. 3.2. paveiksle pateikiamas autonomiškos darbo motyvacijos modelis, kuriame nurodomi motyvacijos ryšiai su socialine aplinka, individualiais asmenybės skirtumais bei darbo atlikimu, psichologine gerove, pasitikėjimu organizacija ir pasitenkinimu darbu remiantis save determinuojančios motyvacijos samprata.



3.2. pav. Autonomiškos motyvacijos modelis (pagal Gagne, Deci, 2005).

**Motyvacija ir kultūra.** Yra nustatyti tarpkultūriniai skirtumai darbuotojų motyvacijoje. Įprastas tradicinės motyvacijos teorijas galima sėkmingai pritaikyti įvairiose šalyse, tačiau jos vis dėlto labiau tinka Amerikos arba Vakarų Europos kultūroms. Pavyzdžiui, tyrimai atskleidžia

kartais prieštarigus duomenis apie Maslowo, Herzbergo poreikių teorijų, Vroomo lūkesčių teorijos pritaikomumą skirtingose pasaulio šalyse (Brooks, 2006, Di Cesare, Sandri, 2003), tad ieškoma būdų, kaip paaiškinti ir stiprinti darbuotojų motyvaciją atsižvelgiant į kultūros skirtumus. Vienas iš plačiausiai taikomų organizacinėje aplinkoje darbuotojų nuostatoms bei elgesiui suprasti yra Geert Hofstede pasiūlytas tarpkultūrinių skirtumų modelis. Jis plačiau aptariamas vadovėlio 12 skyriuje.

Organizacijų konsultantas Fons Trompenaars (1993, cit. remiantis I. Brooks, 2006), siekdamas padėti vadovams spręsti praktines problemas dirbant tarpkultūrinėje aplinkoje, remdamasis 15 000 žmonių iš skirtingų valstybių apklausa, apibrėžė septynis kultūros matmenis:

*Universalizmas arba partikuliarizmas.* Universalistiniu požiūriu kultūrai svarbios racionalios taisyklės, būdingas įsitikinimas, kad yra universalios taisyklės, kurių reikia laikytis. Partikuliaristinėje kultūroje labiau remiamasi santykiais ir priimtinesnis lankstus požiūris į taisyklių interpretavimą. Tad kuriant motyvavimo programas derėtų atsižvelgti į vyraujančią kultūroje požiūrį į taisykles bei jų laikymąsi.

*Kolektyvizmas arba individualizmas.* Žmonės gali pasikliauti grupe ir jaustis savimi būdami kažkuo kitiems, grupės dalimi, arba siekti būti unikaliai, save realizuojančiam, prisiimti asmeninę atsakomybę už savo veiklą ir priimamus sprendimus. Kolektyvistinėms kultūroms, kuriose individai labiau pasikliauja socialine aplinka, mažiau nei individualistinėms tinka lūkesčių teorija, kur individai laikomi racionaliais sprendimų priėmėjais, pasirenkančiais tarp kelių alternatyvų. McClellando poreikių teorijoje pabrėžiamas pasiekimų poreikis kolektyvistinėms kultūroms taip pat mažiau svarbus nei individualistinėms.

*Emocinės arba neutralios kultūros.* Gali būti priimta, kad emocijos organizacinėje aplinkoje reiškiamos atvirai arba siekiama neatskleisti emocijų, baiminantis nesugebėti jas tinkamai valdyti.

*Specifiniai arba difuziški santykiai.* Su darbu susiję santykiai gali būti griežtai atsiejami nuo kitų santykių arba santykiai darbe gali labai paveikti santykius už darbo ribų. Jeigu santykiai darbe ir kiti santykiai yra siejami, darbuotojams motyvuoti galima taikyti priemones, apimančias platesnį bendravimą nei vien su darbu susijusi aplinka.



*Pasiekiamas arba priskiriamas statusas.* Statusas gali būti suprantamas kaip pasiekiamas dalykas arba kaip priskiriamas asmeniui dėl tam tikrų veiksnių, pavyzdžiui, amžiaus ar lyties. Tada, kai darbuotojai įsitikinę, kad aukštesnis statusas gaunamas savaime arba priklauso nuo išorinių aplinkybių, nėra prasmės jo siekiant papildomai stengtis gerai dirbti.

*Laikas kaip seka arba laikas kaip sinchronizavimas.* Tada, kai laikas suvokiamas kaip nuosekli seka, laikomasi racionalaus linijinio požiūrio į klausimus, tad išryškėja laiko apskaičiavimo ir trumpalaikių santykių svarba. Kai laikas suvokiamas kaip sinchroniškumas, cikliškumas leidžia matyti paralelių veiklų galimybę, laikas tampa labiau santykinis, ir ilgalaikiai santykiai atrodo svarbesni. Motyvuojant darbuotojus, svarbu atsižvelgti į tai, kuriai laiko perspektyvai (ilgalaikiams ar trumpalaikiams santykiams bei tikslams) jie teikia pirmenybę, kiek jiems svarbus nuoseklumas bei sinchroniškumas.

*Nukreipimas, vadovavimas iš vidaus arba vadovavimas, nukreipimas iš išorės.* Skiriasi įsitikinimai, ar žmogus turi siekti kontroliuoti gamtos ir žmogišką aplinką, ar turi siekti darnos su aplinka ir žmonėmis. Lūkesčių teorija labiau tinkama vidinio vadovavimo kultūroms, kai žmogus jaučiasi turintis gebėjimų paveikti aplinką.

### 3.2. Darbuotojų motyvavimas organizacijoje

Kaip būtų galima padidinti darbuotojų motyvaciją? Akivaizdu, kad motyvacija yra sudėtingas daugiaspektis reiškinys, tad negalima tikėtis paprasto tiesioginio poveikio tarp to, ką vadovas padaro, ir kaip į tai atsako pavaldinys. Perspektyviau pabrėžti ne tiesiogines vadovų pastangas paveikti darbuotojų motyvaciją, bet pastangas daryti poveikį motyvacijai kontekstui ir procesui (Linstead, Fulop, Lilley, 2009).

Darbuotojams motyvuoti taikomos įvairios išorinio ir vidinio atlygio priemonės. Pagrindinė išorinio motyvavimo priemonė yra materialinis atlyginimas. Tai gali būti ne tik darbo užmokestis bei premijos, bet ir galimybė naudotis materialiniais organizacijos ištekliais bei lengvatomis, padengiamos tam tikro pobūdžio išlaidos (draudimas, mokymasis, renginiai). Prie išorinio atlygio priemonių priskiriamos palankios darbo sąlygos, suteikiamas statusas, karjeros perspektyvos, lankstus darbo gra-

fikas, papildomos tikslinės atostogos, kvalifikaciniai sertifikatai. Daugelis tyrimų patvirtina, kad, nepaisant darbuotojų nuomonių įvairovės, labiausiai motyvuojantis veiksnys yra pinigai. Vidiniam motyvavimui taikomų priemonių veiksmingumas labiau nei išorinės priemonės priklauso nuo motyvuojamo asmens charakteristikų. Pavyzdžiui, nustatyta, kad vidinis atlygis paprastai yra svarbesnis aukštesnės kvalifikacijos darbuotojams. Tokius darbuotojus labiau motyvuoja galimybė tobulėti, dalyvauti priimančiam sprendimui ir įgyvendinant savo idėjas. Kaip vidinio motyvavimo priemonės taikoma galimybė prisiimti atsakomybę, darbo autonomija, pripažinimas, saviraiška bei kiti dalykai. Nors vidinio motyvavimo priemonėms kartais nereikia papildomų organizacijos sąnaudų, tačiau jos nėra plačiai taikomos, kartais darbdaviai netiki tokių priemonių veiksmingumu arba jos jiems atrodo rizikingos.

Jeigu manoma, kad svarbiausia yra atsižvelgti į darbuotojų poreikius, tam reikėtų parinkti tinkamas motyvavimo priemones:

- Saugumo, materialiniams poreikiams – darbo sąlygos, darbo užmokestis, kontrolė ir skatinimų sistema, darbo organizavimas, reglamentavimas;
- Priklausymo, bendravimo poreikiams – teigiamo mikroklimato kūrimas, dėmesys, galimybė tartis ir dalytis idėjomis, individualių laimėjimų įvertinimas;
- Savo potencialioms galimybėms įgyvendinti – kvalifikacijos kėlimas, išsipareigojimų ir atsakomybės skyrimas, galimybė dalyvauti priimančiam sprendimui, įgyvendinti idėjas;
- Pripažinimo, pagarbos poreikiams – laiku atliekamas norimo elgesio pastiprinimas, statusas, individualių tikslų nustatymas, veiklos rezultatų tinkamas ir teisingas įvertinimas.

Organizacijose taikomos įvairios motyvavimo programos: tikslinio valdymo (MBO); elgsenos modifikavimo; darbuotojų pripažinimo; darbuotojų įtraukimo į valdymą; kintamojo atlygio bei kitos programos, nors pasižymi skirtingu veiksmingumu, tačiau dažnai pateisina bent dalį organizacijų lūkesčių.

### ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:

1. Kaip vadovas ar darbdavys gali įgyti praktinį supratimą, kaip motyvuoti darbuotojus taikant poreikių teorijas?
2. Kaip vadovas ar darbdavys gali įgyti praktinį supratimą, kaip motyvuoti darbuotojus taikant proceso teorijas?
3. Kaip paaiškintumėte tai, kad kai kurie veiksniai gali ir motyvuoti, ir demotyvuoti darbuotojus?
4. Kaip manote, koks požiūris į darbuotojų motyvavimą būdingas Lietuvos organizacijomis?

### • Praktinės užduotys:

- Žemiau surašyti įvairūs darbo aspektai, kurie gali būti darbuotojams nevienodai svarbūs. Prašome surikiuoti ir įrašyti į lentelę, kiek šie aspektai jums būtų dabar reikšmingi renkantis darbovietę ir darbą. Šalia reikšmingiausio įrašykite 1, prie šiek tiek mažiau reikšmingo – 2, ir taip toliau iki mažiausiai reikšmingo – 10. Palyginkite ir aptarkite rezultatus mažoje grupėje (po 4–6 žmones), atitinkamame lentelės stulpelyje įrašykite bendro aptarimo metu priimtą paskirstymą.

### Darbo aspektai:

Teisinga tvarka; darbo saugumas; dalyvavimo jausmas (įtaka veiklai); geras darbo užmokestis; pripažinimas; įdomus darbas; galimybė padaryti karjerą; pagalba sprendžiant asmenines problemas; geros darbo sąlygos; vadovų lojalumas.

Darbo aspektai	Mano požiūris	Grupės požiūris
1.		
2.		
3.		
4.		

5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

- Remdamiesi įvairiomis darbo motyvacijos teorijomis, aptarkite grupėje ir pateikite siūlymus, kaip būtų galima padidinti universiteto dėstytojų darbo motyvaciją.



---

# 4 ● skyrius

## Vadovavimas

### Skyriaus tikslai: ●

- Suprasti pagrindines sąvokas: vadovavimas, valdymas, vadyba;
- Aptarti valdžios rūšis;
- Suvokti gero vadovo asmenybės ypatumus;
- Paaiškinti lyderio fenomeną;
- Aptarti pagrindines vadovavimo teorijas;
- Susipažinti su pagrindiniais vadovavimo stiliais.

---

### Perskaitę skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Paaiškinti sąvokas: vadovavimas, valdymas, vadyba;
2. Apibūdinti pagrindines valdžios rūšis;
3. Paaiškinti lyderio fenomeną;
4. Apibūdinti ir atskirti vieną nuo kitos vadovavimo teorijas;
5. Paaiškinti vadovavimo stilius.

#### 4.1. Vadovavimas, valdymas, vadyba

Skaitant šiuolaikinę literatūrą, skirtą vadovams, aptinkama daug vadovo darbo apibūdinimų:

- *Vadovavimas – menas suteikti darbuotojams tai, ko jiems reikia ir ko jie nori. Kartu tai gavimas to, ko reikia vadovui ir ko jis nori.*
- *Vadovavimas – tai ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe.*
- *Valdymas – tai visuma priemonių, skirtų valdymo tikslams pasiekti: valdymo sprendimų parengimas, priėmimas ir bendravimas.*
- *Vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinti efektyviai jų siekti. Vadovas atskirų individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe.*
- *Vadyba – tai mokslas apie socialinių organizacijų sistemų valdymą.*

Matome, kad apibrėžimuose valdymas dažnai painiojamas ar tapatinamas su vadyba. Tai nėra teisinga.

Vadyba yra tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama aiškiai apibrėžtų šios veiklos rezultatų.

Valdymas suprantamas kaip valdančiosios ir valdomosios sistemų santykis, kai valdančioji sistema organizuotai, planingai ir sistemingai veikia valdomąją sistemą, siekdama ją sutvarkyti, reguliuoti ir koreguoti. Taigi valdymas turėtų būti suprantamas kaip procesas.

Pasitaiko nemažai atvejų, kai terminai „vadyba“, „vadybininkas“ vartojami nesigilinant į jų esmę ar netgi nesuprantant šių žodžių prasmės. Lietuvoje 1990–1994 m. apibūdinant organizacijos valdymą buvo itin paplitęs angliškąs „vadybos“ atitikmuo – „menedžmentas“. Ir tai nenuos-

tabu, mat iš tiesų organizacijų praktikoje susiduriama su poreikiu atskirti „vadybos“ ir „valdymo“ sąvokas. Anglų kalba gausi žodžių, lietuviškai reiškiančių „valdyti“: *to rule, to govern, to control, to direct, to conduct* (Zakarevičius, 1996). Tačiau lietuvių kalboje dėl žodžio „valdyti“ vartojimo kyla neaiškumų, nes terminas „valdymas“ apibrėžia ir žmonių veiklos, ir techninių įrengimų valdymą (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010, p. 28).

Lietuviškąjį terminą „vadyba“ XX a. pirmojoje pusėje įvedė lietuvių mokslininkas V. A. Graičiūnas. Nenorėdamas vartoti angliškojo „menedžmentas“, V. A. Graičiūnas ieškojo jam atitikties. Angliškojo „to manage“ tiesioginis vertimas į lietuvių kalbą yra „valdyti“, „vadovauti“, „vesti paskui save“, tad žodis „management“ turėtų būti supantamas kaip „vadyba“, o menedžeris – vadovas.

Vadovavimo pagrindą sudaro oficialūs abipusiai dalykinės priklausomybės santykiai tarp vadovo ir pavaldinių, tarp vadovo ir aukštesnėse pakopose esančių vadovų. Vadovavimas turėtų būti siejamas su vadovo darbo turiniu, t. y. darbuotojų užduočių planavimu ir koordinavimu, darbuotojų ir jų grupių motyvavimu bei darbų atlikimo kontrole. Kalbant apie vadovavimą, neleistina klaida yra manyti, jog vadovas galėtų darbuotojus valdyti, t. y. daryti jiems vienpusį (priverstinį) poveikį.

## 4.2. Valdžios rūšys

Vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su žmogiškaisiais organizacijos valdymo aspektais ir padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus, skatinanti efektyviai jų siekti. Vadovo ir pavaldinių santykius lemia tiek vienu, tiek kitų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. Pagrindinės vadovo poveikio priemonės – valdžia ir įtaka. Jas reikia derinti. Valdžios turėjimas dar negarantuoja gerų organizacinių pasiekimų bei darbuotojų darbo rezultatų. Reikėtų turėti galvoje, kad ne tik vadovo sprendimai, bet ir jam pavaldžių darbuotojų jausmai, norai, siekiai, motyvai ir kiti panašūs dalykai nulemia atliekamų užduočių efektyvumą.

Vadovų turima valdžia glaudžiai siejasi su galia, o šioji siejasi su lyderyste (neformali galia) ir su užimamomis pareigomis (formali galia). Taigi



skiriami du pagrindiniai galios šaltiniai: galia, suteikiama pareigų, ir galia, kylanti iš asmens savybių. Iš jų išplaukia penkios valdžios rūšys: pareigų suteikiama valdžia gali būti teisinė, atlygio arba skatinimo ir prievartos, o iš asmens savybių kylanti valdžia – etaloninė arba pavyzdžio ir ekspertinė (Daftas, 2007, p., 346).

Trumpai aptarkime kiekvieną šių valdžios formų.

**Prievarta pagrįsta valdžia.** Prievarta visada lydi valdžią, kai žmogui ko nors reikia ir jis įsitikinęs, kad kitas visa tai gali atimti. Kai pavaldinys žino, kad viršininkas gali jam sukliudyti patenkinti kokius nors norus, jis jaučia baimę. Baimė sukuria prievartos vaizdinį. Net tada kai prievarta netaikoma, baimė yra dažna priežastis, dėl kurios žmonės sąmoningai ar nesąmoningai pasiduoda kitų įtakai. Kai kada baimę taip lengva naudoti, kad tai daugeliui vadovų duoda greitų rezultatų.

**Atsilyginimu pagrįsta valdžia.** Ji daro įtaką per teigiamus stimulus, iš kurių svarbiausias – atlygis. Pažadėtas atlygis veikia darbuotojų elgseną ir sumažina pasipriešinimą vadovo reikalavimams, nes mainais už darbą gaunamas atlygis. Kartais sunku naudoti šią valdžią dėl ribotų išteklių.

**Eksperto valdžia.** Ekspertinė valdžia remiasi sąmoningu pasitikėjimu. Darbuotojai tiki, kad vadovas turi pakankamai tam tikros srities žinių ir pasikliauja jo išmanymu. Ekspertinę valdžią reikia nuolat užtikrinti gilesnėmis žiniomis bei kompetencija.

**Pavyzdžio (etaloninė) valdžia.** Pavyzdžio (etalono) valdžia yra paremta vadovo asmeninėmis savybėmis ar sugebėjimais. Pavyzdžio valdžia dar vadinama charizmatine. Būdingiausi charizmatiškos asmenybės bruožai:

- *Energingumas* – susidaro įspūdis, kad asmuo spinduliuoja vidinę energiją, ja užkrėsdamas ir kitus.
- *Įspūdinga išvaizda* – nebūtinai gražus, tačiau puikios laikysenos.
- *Nepriklausomas charakteris* – siekdamas gerovės darbuotojams ir pagarbos sau, jis nepasikliauja kitais, tačiau sprendžia savarankiškai ir individualiai.
- *Oratoriniai sugebėjimai* – moka sklandžiai kalbėti ir lengvai bendrauja.

- *Suvokdamas, kad juo žavisi*, jis gerai jaučiasi, tai jo nevaržo, be to, moka nepasirodyti esąs išdidus ar savimyla.

Pavyzdžio valdžią turintiems vadovams būdinga sulaukti aklo pavaldinių pasitikėjimo ir pamėgdžiojimo. Tai ganėtinai stabili ir ilgalaikė valdžia.

***Teise parenta valdžia.*** Ją suteikia vadovo pareigos. Vadovas turi formalią valdžią kontroliuoti informaciją, skirstyti išteklius, rengti nuostatus, priimti ir atleisti darbuotojus, numatyti atlyginimą. Dėl to teisinė valdžia dažnai vadinama tradicine. Sėkmingas organizacijos funkcionavimas priklauso nuo to, kiek pavaldiniai pasirenge pripažinti autoritetus – teisėtą valdžią. Tradicijos gali būti stabdis įgyvendinant naujoves, tada sakoma: „Mes visą laiką taip darėme ir buvo gerai.“

### 4.3. Vadovo asmenybė

Vadovavimo sėkmę lemia vadovo asmenybė. Psichologas D. McClellandas atkreipė dėmesį į tai, kad valdžios siekia išreikštus dominavimo ir laimėjimų poreikius turintys žmonės (Bauer, Erdogan, 2010, p. 288). Šių poreikių išraiška pastebima jau ankstyvame amžiuje – tai gerai besimokantis, linkęs kitiems vadovauti vaikas. Anksti atsiskleidžia valdžios (dominavimo) poreikis. Tai noras kontroliuoti kitus, daryti jiems įtaką. Tokie vaikai, paaugliai, jaunuoliai ir jauni suaugę mėgsta teikti pasiūlymus, reikšti savo nuomonę, įtikinėti kitus. Patys savaime galios poreikiai gali sukelti nekonstruktyvų autoritarizmą, tačiau kartu su sėkmės poreikiu daro žmogų atkakliu, veržliu, siekiančiu ir beveik visada tikslą pasiekiančiu asmeniu. Valdžios poreikis yra būtina statuso (pareigų) siekimo sąlyga. Tačiau asmenys, turintys stiprų valdžios poreikį, nors ir gali tikėtis aukštos padėties vadybinėje hierarchijoje, efektyviai vadovauti nebūtinai geba. *Veiksmingiausiai vadovauti gali žmonės, pasižymintys laimėjimų ir valdžios poreikių balansu.* Pasak D. McClellando, stiprus laimėjimų poreikis būdingas maždaug 10 proc. žmonių. Orientacija į laimėjimus pasireiškia anksti ir lydi visą gyvenimą, be to, ji yra išmokstama (tėvų įtakos padarinys). Štai trys pagrindinės žmonių, siekiančių laimėjimų, charakteristikos (Želvys, 1995):

1. Šie žmonės yra linkę patys išsikelti sau tikslus ir nenori plaukti pasroviui, taip pat pasyviai stebėti, kaip gyvenimas eina pro šalį. Priešingai, jie beveik visada stengiasi ką nors pasiekti. Šio tipo žmonės gana atidžiai renkasi tikslus ir nelinkę automatiškai imtis įgyvendinti kitų žmonių iškeltų tikslų. Atsakomybę už tikslų įgyvendinimą jie prisiima sau.

2. Rinkdamiesi tikslus, tokie žmonės vengia kraštutinumų. Priimtinai jiems atrodo vidutinio sunkumo tikslai, nes įveikti pernelyg lengvi tikslai nesuteikia pasitenkinimo, o itin sudėtingų tikslų įgyvendinimas priklauso ne tik nuo sugebėjimų, bet ir nuo atsitiktinės sėkmės.

3. Orientuoti į laimėjimus žmonės atiduoda pirmenybę tokiai veiklai, kurios metu galima kuo greičiau sulaukti grįžtamojo ryšio. Šio tipo žmonėms svarbu nuolat žinoti, kaip jiems sekasi. Jie negali ilgai laukti ir nori tiksliai žinoti, kaip arti užsibrėžto tikslo yra priartėję.

Kalbant apie lyderystę, reikia paminėti, kad pirmiausia buvo siekiama nustatyti pagrindinius bruožus, kurie leistų atskirti potencialius lyderius nuo nelyderių. Vis dėlto 1940 metais mokslininkai padarė išvadą, kad lyderystę apibūdinančių bruožų paieškos buvo bergždzios. Tačiau pastaraisiais metais dėl asmenybės tyrimų pažangos, pavyzdžiui, „Didžiojo penketo“ teorijos atradimų, tyrėjai įgijo daugiau galimybių prognozuoti lyderystę.

„Didžiojo penketo“, arba „Penkių veiksmų“, asmenybės modelis padeda apibūdinti vadovo asmenybę. Modelį sudaro: neurotiškumas, ekstraversija, atvirumas naujovėms, sutarimas su kitais ir sąžiningumas (Northouse, 2007). „Penkių veiksmų“ modelis plačiau aptariamas 2 skyriuje.

#### 4.4. Lyderio fenomenas

Iš tikro lyderio tikimės, kad jis mokės suteikti mūsų veiksams prasmę. Amerikiečiai dažnai vartoja posakį „Duok mums svajonę“. To mes dažnai ir laukiame iš lyderių. Pasak Ralph M. Stogdily, „yra beveik tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti“ (cituojuama iš Stoner, Freman, 2005 p., 459). Lyderiavimą galima apibūdinti kaip grupės narių veiklą, reikalingų užduočiai atlik-

ti, nukreipimo ir poveikio procesą. Įvairūs autoriai skirtingai apibūdina lyderystės sąvoką, nors galime išvelgti ir bendrus tos įvairovės vardiklius.

- Lyderiavimas *įtraukia kitus*: darbuotojus ir pasekėjus. Suprantama, kad be žmonių, kuriems reikia vadovauti, visos lyderio savybės yra nereikalingos.
- Lyderiavimas reiškia *nevienodą galios paskirstymą*. Vadovai savo veiklą vykdo remdamiesi formalia valdžia ir galia, siejamomis su organizacijos valdymo struktūra ir valdymo procesu. Vadovo valdžios panaudojimo efektyvumas daugiausia priklauso nuo to, kaip jis naudojasi savo galia.
- *Įtakos darymas* savo pasekėjų elgesiui. Įtakos darymas tiesiogiai susijęs su galia. Suprantama, kad kuo daugiau galios šaltinių disponuoja vadovas, tuo didesnis yra jo efektingo lyderiavimo potencialas.
- Lyderiavimas susijęs su vertybėmis. Moralus lyderiavimas reikalauja atsižvelgti į vertybes ir suteikti savo pasekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, kad jie sąmoningai galėtų pasirinkti, sekti paskui lyderį ar ne.
- *Lyderystė atsiranda grupėse*. Grupė – tai lyderystės aplinka.
- *Lyderystė susijus su tikslų siekimu*. Lyderio tikslas – sutelkti žmonių grupę konkrečiai užduočiai įvykdyti.

Bolden (2004) siūlo lyderystės teorijas skirti į dvi grupes:

1. Teorijas, kurių centre yra vadovas, lyderis, išsiskiriantis iš kitų savo gebėjimais ir asmenybe (angl. *trait theories*).

2. Teorijas, kur daugiausia dėmesio skiriama lyderio ir jo sekėjų tarpusavio priklausomybei bei santykiams (angl. *relationship theories*).

Lyderiavimo teorijose skiriami tam tikri lyderių tipai pagal tai, kaip jis juo tapo:

- Tradicinis lyderis – tai lyderis, kuris įgyja šią padėtį jau gimdamas. Vadovaujantis vaidmuo šiuo atveju paveldimas pagal tradiciją.
- Charizmatinis lyderis – tai lyderis, kuris suburia šalininkus ir imasi jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių.

- Situacinis lyderis – tai lyderis, kurio įtaka pasireiškia tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir trunka tik tam tikrą laiką.
- Funkcinis lyderis – tai lyderis, kurio reikia kuriai nors konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti.
- Paskirtas lyderis – tai lyderis, arba vadovas, kurio įtaka tiesiogiai susijusi su užimama oficialia padėtimi.

Lyderystė – tai įtakos procesas, kurio metu asmuo neprievartiniu būdu paskatina kitus grupės narius siekti nustatytų grupės ar organizacijos tikslų (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Lyderiavimą galima apibūdinti kaip procesą ir kaip savybę (Šalčius, 2009, p., 108).

Lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Lyderiavimas įtraukia grupės narius ir pasekėjus. Tarp lyderio ir pasekėjų susiformuoja konkretūs tarpusavio priklausomybės santykiai.

Svarbu skirti vadovą nuo lyderio. Kad pabrėžtų skirtumą, lyderiavimo teoretikas (W. Bennis, 1998) teigė, jog daugelyje organizacijų per daug valdoma ir per mažai vadovaujama. Iš tiesų žmogus gali būti efektingas vadovas: geras planuotojas ir puikus administratorius, bet jam gali trūkti lyderiui būtinų sugebėjimų. Kiti gali būti geri lyderiai: jie sugeba įžiebtį kitų žmonių entuziazmą ir atsidavimą darbui, tačiau jiems gali trūkti vadovo įgūdžių sužadintą kitų energiją nukreipti norima linkme. Taigi yra svarbu atskirti vadovą nuo lyderio. Pagrindinis bruožas, skiriantis vadovą nuo lyderio, yra tas, kad vadovui būdinga įstatymų numatyta galia, kuri susijusi su užimamomis pareigomis. O lyderis gali būti paskirtas arba iškyla pats. Jo gebėjimas daryti įtaką kitiems kyla dėl asmeninių bruožų. Suprantama, kad idealu, kai vadovas turi lyderio savybių, tačiau neretai paskirtiems vadovams to labai trūksta.

Pateiktoje lentelėje (žr. 4.1. lentelę) nurodomi esminiai vadovo ir lyderio skirtumai.

Kaip matome, negalima sutapatinti vadovavimo ir lyderiavimo. Vadovavimas nebus efektyvus, jeigu jis nesirems lyderiavimu. Dažnas autorius lyderiavimą vertina kaip vieną iš svarbiausių vadovavimo poveikio priemonių ar vadovavimo būdų.

4.1. lentelė. Esminiai vadovo ir lyderio skirtumai (remiantis Jewwell, 2002, p. 415).

Vadovai	Lyderiai
Funkcionieriai	Novatoriai
Gina savo veiklą	Tobulina savo veiklą
Pripažįsta atsakomybę	Siekia atsakomybės
Kontroliuoja darbuotojus	Pasitiki darbuotojais
Kompetentingi	Kūrybingi
Specialistai	Lankstūs
Mažina riziką	Pagrindžia riziką
Pripažįsta pokalbio galimybes	Didina pokalbio galimybes
Nustato realius tikslus	Kelia didesnius tikslus
Ramybės	Mėgsta iššūkius
Sukuria patogią darbo aplinką	Siekia įdomios darbo aplinkos
Atsargiai naudoja galią	Įtaigiai naudoja galią
Atsargiai įgalioja	Entuziastingai įgalioja
Darbuotojus vertina kaip samdinius	Darbuotojus vertina kaip pasekėjus

#### 4.5. Vadovavimo teorijos

**Bruožų teorijos** buvo pradėtos kurti, remiantis savybėmis, kurių turėjo didieji arba geriausi lyderiai. Kitaip ši teorija dar vadinama „Didžiojo žmogaus“ teorija, nes buvo tyrinėjamos lyderių savybės, siekiant išsiaiškinti, kas tam tikrus žmones paverčia puikiais lyderiais. Daugiausia dėmesio buvo sutelkta į įgimtas didžiųjų socialinių, politinių ir karinių lyderių savybes bei bruožus (pvz., Napoleono, Winstono Churchillio, Martino Liuterio ir kt.). Tai yra pati seniausia iš vadovavimo teorijų. Pagrindinė šios teorijos idėja yra ta, kad lyderis (suprantama vyras) turi įgimtus lyderio bruožus (Daftas, 2007, p., 35). Lyderiais gimstama, o ne tampama. Pagal šią teoriją galia valdyti suteikiama tik labai ribotam skaičiui žmonių, kuriuos paveldimumas ir likimas padaro vadovais.

Ieškodami įvertinamų lyderiavimo bruožų, tyrinėtojai rėmėsi dviem požiūriais (Stoneris, Fremanas, 2005, p., 460):

1. Lygino asmenų, kurie tapo lyderiais, ir asmenų, kuriems tai nepavyko, bruožus;

## 2. Lygino efektingų ir neefektingų lyderių bruožus.

Ši teorija susilaukė kritikos, nes mokslininkai iškėlė mintį, kad nėra pastovaus bruožų rinkinio, įvairiomis situacijomis lyderius išskiriančio nuo ne lyderių. Lyderystės samprata pradėta kurti ne remiantis žmogaus turimomis savybėmis, o žmonių santykiais socialinėje situacijoje.

Pastaraisiais metais vėl imta domėtis bruožų teorijomis aiškinant, kokią įtaką lyderystei daro žmogaus savybės (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010, p., 25).

Galime teigti, kad bruožų teorija vėl gyvuoja ir klesti. Ji prasidėjo nuo poreikio išsiaiškinti didžiojo žmogaus savybes; vėliau keitėsi, nes imta atsižvelgti į situacijos poveikį lyderystei; o dabar ir vėl pabrėžia lemiamą bruožų vaidmenį veiksmingai lyderystei.

Galime panagrinėti 4.2. lentelę, kurioje pateiktos savybių ir bruožų santraukos. Šias savybes ir bruožus numatė mokslininkai, nagrinėję bruožų teoriją.

Stogdillas (1998)	Mannas (1959)	Stogdillas (1974)	Lordas, DeVaderis ir Alligeris (1986)	Kirkpatrick ir Locke'as (1991)
Intelektas	Intelektas	Laimėjimų siekimas	Intelektas	Veržlumas
Budrumas	Vyriškumas	Atkaklumas	Vyriškumas	Motyvuotumas
Įžvalga	Prisitaikymas	Įžvalga	Dominavimas	Garbingumas
Atsakingumas	Dominavimas	Iniciatyvumas		Pasitikėjimas
Iniciatyvumas	Ekstravertiškumas	Pasitikėjimas savimi		Pažintiniai gebėjimai
Atkaklumas	Konservatyvumas	Atsakingumas		Užduotiesi išmanymas
Pasitikėjimas savimi		Noras bendradarbiauti		
Socialumas		Tolerantiškumas		
		Įtakingumas		
		Socialumas		

Lentelė 4.2. Lyderių bruožų ir savybių tyrimai (remiantis Northouse, 2009)

Iš šios lentelės galime aiškiai matyti, kiek daug savybių siejasi su lyderyste, ir kartu parodo, kaip sunku įvardyti vienareikšmiškai apibrėžtas savybes, kurios parodytų asmenis esant lyderiais.

Bandymai rasti bruožus, kurie nuolatos susiję su vadovavimu, buvo sėkmingesni. Šeši bruožai, skiriantys lyderius nuo nelyderių, yra šie (Robbins, 2009, p., 168):

- 1) veržlumas ir ambicingumas,
- 2) troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką,
- 3) sąžiningumas ir principingumas,
- 4) pasitikėjimas savimi,
- 5) intelektas,
- 6) nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią yra atsakingas.

Priešingai nei bruožų teorijoje, **elgsenos teorijoje** mokslininkai ėmė tyrinėti konkrečių lyderių elgseną. Jie stengėsi išsiaiškinti, ar sėkmingų lyderių elgesyje nėra ko nors ypatingo. Pavyzdžiui, ar jie yra demokratiškesni, ar autokratiškesni?

Tikėtasi, kad nagrinėjant elgseną pavyks sužinoti apie vadovavimo esmę, bet, jei lydės sėkmė, bus gautos praktinės išvados, aiškiai besiskiriančios nuo gautų vadovaujantis bruožų teorija. Jei bruožų tyrimas būtų buvęs sėkmingas, jis būtų davęs pagrindą teisingai parinkti oficialius grupės ar organizacijos vadovus. Ir priešingai, jei elgsenos tyrimai atskleistų svarbiausias vadovų elgesio sudedamąsias dalis, žmonės būtų galima išmokyti tapti vadovais. Bruožų ir elgsenos teorijas taikymo požiūriu skiria jas grindžiančios prielaidos. Jei galiotų bruožų teorijos, tai reikštų, kad lyderiais yra gimstama: žmogus arba turi reikalingus lyderiui bruožus, arba jų neturi. Antra vertus, jei yra konkretus, būdingas lyderiams elgesys, tada įmanoma išmokyti vadovauti – galima sukurti programas, ugdančias žmonių, kurie nori tapti sėkmingais lyderiais, šias elgsenos normas. Be abejonės, tai buvo kur kas patrauklesnė tyrimų kryptis, nes ji reiškė, jog galima rasti daugiau lyderių. Jei pavyktų išmokyti vadovauti, tai reikštų, jog galima turėti neribotą sėkmingų lyderių skaičių.

Šio stiliaus tyrinėtojai nustatė, kad lyderystę sudaro dvejų rūšių elgesys: orientuotas į užduotį ir orientuotas į santykius.



XX amžiaus penktojo dešimtmečio pabaigoje JAV Ohajo valstijos universitete pradėti elgsenos tyrimai sukūrė labiausiai paplitusias elgsenos teorijas. Šio universiteto mokslininkai domėjosi dviem lyderiavimo tipais: polinkiu struktūrizuoti ir dėmesiu žmonėms.

*Polinkis struktūrizuoti* – tai vadovo polinkis apibrėžti ir struktūrizuoti savo bei pavaldinių vaidmenį siekiant tikslo.

*Dėmesys žmonėms* – tai vadovo polinkis darbo santykius grįsti tarpusavio pasitikėjimu, pagarba pavaldinių idėjomis. Šio tipo vadovai rūpinasi savo pasekėjų komfortu, gerove, statusu ir pasitenkinimu darbo veikla.

Šios studijos paskatino suformuoti matricą ir pavaizduoti vadovų lyderiavimo stilius. Matricą sukūrė R. Blake bei J. Mouton ir pavadino ją „valdymo tinkleliu“.

Minėtame modelyje daroma prielaida, kad vadovo rūpinimasi dviem sritimis – gamyba ir žmonėmis – galima pavaizduoti matrica. Dviejose ašyse, padalytose nuo 1 iki 9, įvertinamas rūpinimasis žmonėmis ir rūpinimasis gamyba. Blake'as aptaria penkias pozicijas: 1/1, 1/9, 9/1, 9/9 ir 5/5. Poziciją 9/9 jis įvertina kaip pageidaujamą vadovavimo stilių, kai daugiausia rūpinamasi žmonėmis ir gamyba. Vadovai užpildo klausimyną, pagal kurį atsiduriama tam tikroje abiejų ašių vietoje, ir kuo toliau yra nuo 9, tuo daugiau jie turi trūkumų. Šiuos trūkumus galima mėginti pataisyti.

Mokymo programos tikslas – parengti 9/9 taškais vertinamus vadovus, o gamyboje siekti organizacijos tikslų ir brandžių tarpasmeninių santykių.

Iš ankstesnių teorijų susiformavo dar viena – **atsitiktinumų teorija**. Ji teigia, kad lyderiavimo veiksmų priimtumas priklauso nuo aplinkybių, kuriomis tie veiksmai atliekami. Pavyzdžiui, autokratiškas lyderiavimas gali būti priimtinas gamyklos vadovui, bet jis visiškai netiks personalo vadovui.

Daugiausia dėmesio susilaukė šios trys atsitiktinumų teorijos: Fredo Fiedlerio, kelio ir tikslo bei lyderio ir dalyvio. Nors nėra nė vienos konkrečios atsitiktinumų teorijos, tiesiogiai įvertinančios lyties įtaką, moksliniuose tyrimuose vis dažniau lyginami vyrų ir moterų vadovavimo stiliai.

Pirmąjį išsamų atsitiktinumų modelį, skirtą vadovavimui paaiškinti, sukūrė F. Fiedleris. Jis parengė patarimus, koks turėtų būti priimtinas lyderiavimo stilius ir elgesys įvairiomis aplinkybėmis. Jo nuomone, vadovo lyderiavimo stiliaus demokratiškumas ar autokratiškumas prilauso nuo: *vadovui suteiktos valdžios ir nuo vadovo bei grupės narių tarpasmeninių santykių intensyvumo ir pobūdžio.*

Fiedleris buvo įsitikinęs, kad pagrindinis vadovavimo stilius yra svarbiausias sėkmingo vadovavimo veiksnys, todėl pradėjo ieškoti šio pagrindinio vadovavimo stiliaus. Šiuo tikslu Fiedleris sukūrė priemonę, kurią pavadino **mažiausiai pageidaujamo bendradarbio (MPB) klausimynu** (Robbins, 2006, p., 172). Jame yra 16 antonimų (pavyzdžiui, malonus – nemalonus, efektyvus – neefektyvus, atviras – užsisklendęs, paremiantis – priešiškas); šio klausimyno tikslas – nustatyti, ar žmogus yra orientuotas į užduotis, ar į žmogiškuosius santykius. Klausimyne prašoma, kad respondentai prisimintų visus savo bendradarbius, su kuriais kada nors yra tekę dirbti, ir apibūdintų vieną žmogų, su kuriuo buvo *nemaloniausia* dirbti, taip pat įvertintų jį pagal kiekvieną iš 16 antonimiškų būdvardžių remiantis vertinimo skale nuo 1 iki 8. Fiedleris buvo įsitikinęs, jog tai, ką respondentai sako apie kitus, iš tiesų labiau apibūdina pačius respondentus nei jų vertinamus žmones. Jei mažiausiai pageidaujamas bendradarbis buvo apibūdintas palyginti teigiamai (MPB rodiklis aukštas), vadinasi, respondentą pirmiausia domina geri santykiai su bendradarbiais. Todėl, jei palyginti palankiai apibūdintumėte žmogų, su kuriuo jums buvo sunkiausia kartu dirbti (aukštas MPB rodiklis), F. Fiedleris jums priklijuotų į santykius orientuoto asmens etiketę. Ir priešingai, jei mažiausiai pageidaujamas bendradarbis yra apibūdinamas palyginti nepalankiai (žemas MPB rodiklis), respondentą pirmiausia domina produktyvumas, todėl jis būtų pavadintas orientuotu į užduotis.

Įvertinus asmens vadovavimo stilių pagal MPB rodiklį, būtina suderinti vadovą ir situaciją. Fiedler'is nustatė šiuos tris su situacija susijusius, arba aplinkybių, veiksnius (Šalčius, 2010):

1. **Vadovo ir grupės narių santykiai.** Kiek pavaldiniai pasitiki savo vadovu ir jį gerbia.
2. **Užduočių struktūra.** Kiek pavaldinių darbo užduotys yra struktūrizuotos.

### 3. Įgaliojimų arba pareigų suteikiama valdžia.

Žinant žmogaus MPB rodiklį ir įvertinus tris aplinkybių veiksnius, pagal F. Fiedlerio modelį visus šiuos kintamuosius galima taip suderinti, kad vadovavimo efektyvumas būtų didžiausias. Remdamasis savo tyrimų rezultatais, F. Fiedleris padarė išvadą, kad į užduotis orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia *labai palankiose ir labai nepalankiose situacijose*. F. Fiedleris nurodė penkias situacijas, kuriose geresnių rezultatų pasiekia į užduotis orientuoti vadovai, ir tris aplinkybių kategorijas, kuriose rezultatyvesni į santykius orientuoti vadovai. Vėliau Fiedleris šias aštuonias situacijas sumažino iki trijų, teigdamas, kad orientuoti į užduotis vadovai pasiekia geriausių rezultatų situacijose, kurias jie gali gerai kontroliuoti arba kurioms vadovų įtaka yra menka, o į santykius orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia situacijose, kurias jie gali vidutiniškai kontroliuoti.

**Kelio ir tikslo teoriją** sukūrė Martin G. Evans ir Robert J. House. Šis lyderiavimo modelis taip pat leidžia numatyti lyderiavimo veiksmingumą įvairiose situacijose.

Kelio ir tikslo teorija skirta paaiškinti, kaip lyderiai gali padėti pavaldiniams keliauti į tikslą, parinkdami konkrečius elgsenos būdus, labiausiai sutampančius su pavaldinių poreikiais bei situacija, kurioje pavaldiniai dirba.

Nors daug lyderių poelgių galėtų būti parinkti, kad taptų kelio, tikslo teorijos dalimi, tačiau ši teorija remiasi tokiais (Mihael, Miler, Kolela, 2007, p., 293):

- *Direktyvinė lyderystė*. Ji apibūdina lyderį, duodantį pavaldiniams nurodymus, kaip vykdyti užduotį, taip pat ir tai, ko iš pavaldinių tikimasi, kaip užduotis turi būti atlikta ir kada ji privalo būti baigta.
- *Paramos lyderystė*. Reiškia, kad lyderis yra draugiškas, į jį galima kreiptis, jis rūpinasi savo pavaldiniais, jų poreikiais.
- *Aktyvumą skatinanti lyderystė*. Tai lyderystė, pasireiškianti pavaldinių skatinimu priimti sprendimus.
- *Į laimėjimus orientuota lyderystė*. Lyderis pavaldiniams meta iššūkį atlikti darbą kiek įmanoma geriau.

Ar esate pastebėję, kad vadovai su skirtingais žmonėmis dažnai elgiasi skirtingai ir turi savo numylėtinius? Iš esmės tai yra lyderio ir grupės narių mainų teorijos pagrindas.

**Lyderio ir nario mainų** (LNM) teorija remiasi dar kitu požiūriu ir lyderystės sampratą formuoja kaip procesą, kuris sutelktas į lyderių ir sekėjų sąveiką. Nagrinėjama teorija veikia dviem būdais: ji apibūdina lyderystę ir ją nurodo. Abiem atvejais svarbiausia yra diadinis ryšys, kurį lyderis sukuria su kiekvienu savo pavaldiniu.

#### 4.6. Vadovavimo stiliai

Vadovavimo stilius – tai visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgesio normų ir taisyklių, kuriuos vadovas naudoja savo darbe ir kurie parodo jo požiūrį į darbą bei į savo pavaldinius. Šiuo metu literatūroje yra labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Tokią įvairovę lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė bei sudėtingumas. Vis dėlto galima įvardyti konkrečiam vadovavimo stiliui būdingus bruožus, pagal kuriuos ir skirstomos, taip pat apibūdinamos atskiros vadovavimo stilių rūšys. Nors iki šiol nėra pateikta vienodos vadovavimo klasifikacijos, tačiau stilius galima apibendrinti, nurodant keletą skirtingų požiūrių.

1938 m., remdamasis gausiais eksperimentais, individualų vadovavimo stilių nagrinėjo amerikiečių psichologas K. Lewinas. Apibendrinamas jis pateikė tokį vadovavimo stilių skirstymą (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010, p., 231):

1. **Autoritarinis**, arba valdingas.
2. **Liberalus**, arba anarchinis.
3. **Demokratiškas**, arba kolegialus.

*Autoritariniam* darbo stiliui būdinga stipri valdymo centralizacija, vienvaldiškumas, sprendžiant ne tik sudėtingiausias, bet ir paprastas problemas. Šis vadovas sąmoningai riboja santykius su pavaldiniais, nevertina jų savarankiškumo ir nuolat stengiasi kontroliuoti, priversti paklusti ir veikti, o geriausia paklusnumo ugdymo priemonė yra įsakymas. Jis taip pat nesupažindina pavaldinių su įmonės perspektyva ar su savo sprendimais. Jei ir rengiami pasitarimai, tai jie pasižymi formalumu, nes vadovas dažniausiai jau būna pats nusprendęs.

Autoritarinis valdymo stilius lemia kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą: vieni prisitaiko prie vadovo, kiti bando protestuoti prieš vienvaldiškumą.

Nors šis valdymo stilius ir turi privalumų – valdymo centralizavimas, operatyvumas ir vieningumas, jis darosi vis neveiksmingesnis ir nepriimtinas šiuolaikiniame pasaulyje.

Jis pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios sutelkimu vienose rankose, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Šis vadovavimo stilius visiškai nevertina pavaldinių savarankiškumo, iniciatyvumo, reiklumo sau ir kitiems, vadovas nuolat stengiasi primesti savo nuomonę. Iš jų reikalaujama besąlygiško paklusnumo vykdant įsakymus ir stengiamasi griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą ir kiekvieną veiklos etapą. Vadovas autokratas į pavaldinius žiūri kaip į impulsyvius, tingius, neatsakingus, nedrausmingus, neorganizuotus darbuotojus ir mano, kad reikia priversti paklusti ir veikti. Dominuojanti paklusnumo, valdymo priemonė – įsakinėjimas, todėl didžiausią dokumentacijos dalį sudaro įsakymai, instrukcijos, papeikimai. Autoritarinio stiliaus vadovo santykiams su pavaldiniais būdingas pagarbos trūkumas. Bendraudamas su jais, vadovas dažnai būna šurkštus ir nemandagus. O tai tiesiog skatina kolektyvo pasyvumą. Tuo tarpu bendraudamas su aukštesniais vadovais ar kitais žmonėmis, kurie gali būti jam naudingi, jis dažnai būna pataikaujantis bei nuolankus.

Nors šis vadovavimo stilius užtikrina operatyvumą ir vieningumą, tampa nepriimtinas ir neveiksmingas. Nepaisant to, kad jis yra dažnai kritikuojamas, tam tikromis kritinėmis situacijomis yra nepakeičiamas.

**Liberaliam**, arba anarchiniam, valdymo stiliui būdingas mažiausias vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas nerodo savo valdžios, nes nepasitiki savo kompetencija. Toks vadovas labai atsargiai priima sprendimus, mėgsta papunkčiui vadovautis įsakymais, instrukcijomis.

Vadovui liberalui sunku įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius, jo nurodymai dažnai primena prašymus. Jis yra neaktyvus, nenuoseklus, lengvai įtikinamas, todėl gali be svarbios priežasties atšaukti priimtina sprendimą. Liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės.

Bendraudamas su pavaldiniais vadovas liberalas pabrėžtinai mandagus, geranoriškas ir taktiškas. Besistengdamas stiprinti savo autoritetą li-

beralas dažnai bando įsiteikti pavaldiniams, suteikdamas jiems privilegijų, nepagrįstai mokėdamas premijas ir t. t.

Liberalus vadovas apibrėžia tikslus ir aiškius parametrus, kurių nepažeisdami pavaldiniai gali veikti. Vos tik tikslai nustatomi, kontrolės vadžios atleidžiamos, ir pavaldiniai paliekami savarankiškai siekti savo tikslų. Veiklos laisvė skatina entuziastingus darbuotojus, tačiau čia yra daug rizikos, nes sėkmė priklauso nuo pavaldinių sąžinės ir kompetencijos. Šio vadovavimo stiliaus vadovas yra neaktyvus, sprendimus priima kolegialiai arba laukia jų iš vadovų. Įvairūs reikalai svarstomi formaliai, o jų įgyvendinimas priklauso nuo vykdytojų iniciatyvos.

**Demokratiškas**, arba kolegialus, vadovas, skirtingai nei autoritaras, valdydamas žmones, linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasitariant ir pasvarstant. Vadovas demokratas asmeniškai sprendžia tik itin svarbius reikalus, visa kita palieka nuspręsti kolektyvui. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, kartu stengdamasis ugdyti tokius darbuotojus, kuriems įmonės ar organizacijos tikslas taptų jų pačių tikslu. Demokratinis valdymo stilius darbuotojams suteikia galimybę tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę.

Vadovas demokratas protingai reaguoja į kritiką ir atsižvelgia į ją, pripažįsta klydęs. Vadovas demokratas smulkmeniškai nekontroliuoja savo pavaldinių, dirba neatsiribojęs nuo kolektyvo, o tai stiprina tarpusavio pagarbą ir pasitikėjimą tarp jo bei darbuotojų (bendradarbių) ir didina realią vadovo valdžią bei autoritetą.

Šis vadovavimo stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą. Esminis demokratinio vadovavimo bruožas yra tas, kad vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasilikant teisę priimti sprendimą tuomet, kai klausimas bus apsvarstytas kolektyve. Vadovas su darbuotojais elgiasi pagarbiai, mandagiai, taktiškai, skatina juos, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai ir rodyti iniciatyvą. Vadovas seka darbo eigą, tačiau į darbo detales nesigilina. Svarbiausia jam – darbo rezultatai. Demokratinis vadovavimo stilius suteikia darbuotojams galimybę planuoti savo darbą, tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, panaudoti savo intelektualinį bei profesinį potencialą ir suteikia galimybę tobulėti. Jiems nereikia kiekvieną atvejų kreiptis į vadovą patarimo, nurodymo, papildomos informa-

cijos. Įvairiausių nurodymus duoda pasiūlymų ir patarimų forma, juos formuluoja aiškiai ir įtikinamai.

**Keturiuos Laikerto vadovavimo stiliaus sistemos.** Vadybos minties autoritetas Laikertas padarė išvadą, kad vadovavimo stilius bus neišvenigiamai orientuotas arba į gamybą, arba į žmogų ir kad nebūna vienodo šių krypčių lygio derinio. Jis pasiūlė keturias pagrindines lyderiavimo stiliaus sistemas:

1. ***Eksploatacinė ir autoritarinė***, kuri reiškia, kad vadovai priima visus darbo sprendimus ir įsako pavaldiniams juos atlikti.
2. ***Geranoriška ir autoritarinė***. Įsakymus taip pat duoda vadovai, bet pavaldiniai gali komentuoti įsakymus ir atlikti darbą kiek lanksčiau.
3. ***Konsultacinė***. Tikslai nustatomi ir įsakymai duodami, pasikonsultavus su pavaldiniais. Skatinamas komandinis darbas, pasitikiama, kad pavaldiniai gerai atliks darbą.
4. ***Dalyvavimo***. Tai plačiausiai taikomas valdymo stilius. Tikslus nustato ir darbo sprendimus priima grupė.

Apibūdinti vadovavimo stilių pagal vadovo požiūrį į sprendimų priėmimo būdus pasiūlė V. Vrumas ir F. Jetonas. Pagrindiniu vadovavimo stiliaus požiūriu jie nustatė darbuotojų dalyvavimo laipsnį priimant sprendimus.

**V. Vrumas ir F. Jetonas** skiria 5 vadovavimo stilius:

1. ***Ryškiai individualus***. Vadovas priima sprendimą, naudodamasis turima informacija, su niekuo nesitardamas.
2. ***Individualus informacinis***. Vadovas reikalauja surinkti ir pateikti visą įmanomą informaciją, ją susisteminti ir jam pateikti, o pasikui sprendimą priima vienasmeniškai.
3. ***Pasitarimo nuosaikus***. Vadovas prašo darbuotojų pateikti savo mintis, idėjas, nuomones, kaip spręsti problemą, vėliau jas įvertina ir priima sprendimą.
4. ***Pasitarimo nuosaikus***. Vadovas prašo darbuotojų pateikti savo mintis, idėjas, nuomones, jas su darbuotojais aptaria ir priima sprendimą.

5. *Grupinis*. Vadovas kartu su darbuotojais svarsto problemą, kuria galimus sprendimo variantus ir priima galutinį sprendimą susitarimo (konsensuso) būdu.

Šie penki stiliai sudaro autokratinio (1–2), konsultacinio (3–4) ir visiško dalyvavimo (5) stilių derinius. Kiekvieno stiliaus panaudojimas priklauso nuo situacijos. Geriausiu vadovavimo stiliumi laikomas grupinis, nes priimant sprendimus čia aktyviai dalyvauja darbuotojai, o sprendimas priimamas bendro susitarimo būdu.

### ? Klausimai žinioms įvertinti ir diskusijai:

1. Apibrėžkite pagrindines sąvokas: *vadovavimas, valdymas, vadyba*. Pabandykite panagrinėti ir paaiškinti, kodėl sunku apibrėžti sąvokas.
2. Paaiškinkite kiekvieną iš valdžios rūšių.
3. Pabandykite pateikti gero vadovo asmenybės bruožus.
4. Kuo ypatingas lyderio fenomenas?
5. Paaiškinkite kiekvienos vadovavimo teorijos reikšmę vadovaujant praktikoje.
6. Kokius žinote vadovavimo stilius ir kuo jie ypatingi?

### • Praktinės užduotys:

- Pamąstykite ir pateikite kiekvienos valdžios rūšies pavyzdžių. Panagrinėkite, kaip kiekviena valdžios rūšių gali pakeisti darbą kolektyve. Diskusijos grupėse. Išvadas pateikite visai grupei.
- Grupėse apmąstykite ir pateikite po penkis gerai žinomus lyderius. Pamąstykite, kokie veiksniai lėmė jų lyderystės sėkmę. Diskusijų išvadas aptarkite grupėje.





# 5 ● skyrius

## Grupės ir komandos organizacijoje

### Skyriaus tikslai: ●

- Pateikti grupės ir komandos sąvokas;
- Pristatyti pagrindines grupių charakteristikas;
- Panagrinėti formalių ir neformalių grupių skirtumus;
- Apibrėžti grupių formavimo(-si) priežastis ir paaiškinti būrimosi į grupes svarbą;
- Aptarti grupinės socializacijos reikšmę organizacijos efektyvumui;
- Apibūdinti komandų formavimo prielaidas;
- Paanalizuoti komandos narių vaidmenis ir paaiškinti, kodėl jie svarbūs komandiniam darbui;
- Pateikti komandų efektyvumo kriterijus bei komandų vystymo ir stiprinimo metodus.

### Perskaite skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Apibrėžti grupės ir komandos sąvoką, grupių charakteristikas, komandų rūšis ir jų sampratas organizacijoje.
2. Atskirti formalias ir neformalias grupes, apibrėžti jų formavimo(-si) priežastis, komandos rūšis ir jų formavimo prielaidas.

3. Išmanyti psichologinio poveikio priemonių įtaką grupiniam elgesiui.
4. Paaiškinti, kaip skirtingose situacijose gali keistis vaidmenų reikalavimai.
5. Apibūdinti komandos narių funkcijas.
6. Žinoti, kokie yra komandos efektyvumo vertinimo kriterijai bei vystymo ir stiprinimo metodai.
7. Nuspręsti, kada užduočiai atlikti reikalingos komandos, o kada – grupės.

## 5.1. Grupės samprata organizacijoje

Grupė organizacinės elgsenos tyrimuose yra pripažįstama kaip viena svarbiausių sociologinių ir socialinės psichologinės analizės vienetų (Turner, 2001). Ypač aktualus grupinės dinamikos klausimas.

Grupinio ir komandinio darbo taikymas sparčiai išpopuliarėjo apie 1920–1950 metus ir sutapo su Hawthorne tyrimais, Mayo, Dyer, Lewino moksliniais darbais. Nors pirmą kartą grupinis darbas buvo panaudotas tokių verslo milžinų, kaip „Toyota“, „Motorola“, „General Mills“, „General Electric“, neseniai atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad dauguma įvairių bendrovių ir organizacijų XXI a. vis labiau taiko darbo grupės ir komandoje principus (Luthans, 2005).

Tačiau, kaip ir kitose organizacinės elgsenos srityse, grupių tyrimų srityje pasitaiko nemažai prieštaravimų ir pokyčių. Pavyzdžiui, C. P. Alderferis apie grupių padėtį organizacinės elgsenos kontekste teigė, jog: „Grupės ir grupių dinamika yra panašiai kaip oras, t. y. tai, apie ką visi kalba, nors tik nedaugelis ką nors konkrečiai daro. Moksliniai tyrimai, praktika ir mokymai apie grupės darbą nuolat kinta. Neretai pasaulio praktikoje vadovai kalba apie komandinio darbo svarbą, pačių darbuotojų skatinimą ir pagalbą jiems, apie organizacijos kultūros kūrimą, kuris leistų užtikrinti kokybišką valdymą. Tačiau pirmiausia kiekviena tokia iniciatyva priklauso nuo grupės supratimo ir galimybės efektyviai joje dirbti“ (Alderfer, 1992).

Reikėtų pridurti, jog šiuolaikinėje socialinėje aplinkoje grupinio darbo bei buvimo grupėje poreikis kinta. Pavyzdžiui, mokslininkai daro prielaidą, jog jaunosios kartos atstovai („ikseriai“) susiduria su sunkumais grupėse, nes jie turi mažesnę poreikį jungtis į grupes – jiems būdingas polinkis į asmeninius, individualius pasiekimus, savų, o ne grupinių tikslų vertinimas. Problemos sprendimas galėtų būti susijęs su atlygiu už siekį bendradarbiauti.

Reikia pažymėti, kad ne kiekvienoje veikloje yra reikalingas grupinis darbas. Pavyzdžiui, kūrybinės pakraipos užduotys, kuriose sėkmingas problemų sprendimas paremtas visų pirma individualiu kūrybiniu darbu (mokslininkų, dizainerių, architektų, prodiuserių ir pan.), geriau atliekamos individualiai.

Pradėdami konkrečiai kalbėti apie grupes, turėtume apibrėžti pačią grupės sąvoką. Išsamiausiai grupę organizacijoje būtų galima apibrėžti pagal tai, ar jos nariai:

- yra suinteresuoti jai priklausyti,
- suvokia grupę kaip vieningą tarpusavyje veikiančių žmonių vienetą,
- prisideda prie įvairių grupės procesų, t. y. kai kurie grupės nariai skiria grupei daugiau dėmesio, laiko ir energijos nei kiti jos nariai, siekia sutarimų ir juos sprendžia bendraudami (Ivancevich, 1993

To, ko negali įveikti vienas asmuo, daug efektyviau įveikia grupė. Mokslininkai grupę apibrėžia įvairiai:

- tai visuma asmenų, kuriuos jungia bendri interesai ir reikalai;
- tai draugiškas būrys, gyva, nuolat besikeičianti jėga, vienijanti žmones bendram darbui ir tikslui;
- tai žmonių sąveikos terpė, kurioje bendraujant tarpusavyje pripažįstama abipusė priklausomybė grupei (Merton, 1957).

Organizacinės elgsenos kontekste tinkamiausias grupės apibrėžimas būtų toks: „**grupė – tai du ar daugiau vienas nuo kito priklausančių ir tarpusavyje veikiančių žmonių, susibūrusių tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus**“ (Robbins, 2003). Kaip yra gerai pastebėjęs R. K. Mertonas, **grupė – tai žmonių visuma, kurioje žmonės veikdami tarpusavyje pripažįsta savo priklausomybę grupei, o kiti juos laiko tos grupės nariais** (Guščinskienė, 2000).

Asmuo grupėje elgiasi kitaip nei būdamas vienas, todėl yra vartojama sąvoka „grupinis elgesys“. Iš grupių sudaryta organizacija, tačiau grupėje individas yra linkęs prisitaikyti. Todėl kuo didesnė organizacija, tuo sunkiau pažinti savo narius grupėje. Joje darbuotojus sieja ne tik su darbu susiję, bet ir emociniai ryšiai.

## 5.2. Grupių tipai ir esminiai jų formavimosi principai

Grupės gali būti visokios. Jų skirstymas priklauso nuo to, koks skirstymo atskaitos taškas pasirenkamas, kokia charakteristika yra vadovau-

jamasi. Mokslininkai nurodo kelias pagrindines grupių charakteristikas, per kurias yra apibrėžiamos pačios grupės, t. y.: pagal kilmę (pvz., suformuotos organizacijos; natūraliai susiformavusios; natūraliai susiformavusios, o vėliau įformintos), vystymosi stadiją, atmosferą, narių skaičių (pvz., 7 (+ - 2) – mažos, 14 (+ - 2) – vidutinės, 21 (+ - 2) – didelės, 25 ir daugiau – labai didelės grupės) ir pan.

Taip pat grupes galima skirstyti į *komandų*, *užduočių*, *interesų* ar *draugų* kategorijas. Komandų ir užduočių grupės formaliai suburia organizaciją, interesų ir draugų grupės yra neformalios sąjungos. **Komandinę grupę** apibrėžia organizacijos struktūra. Ją sudaro pavaldiniai, tiesiogiai pavaldūs konkrečiam vadovui. **Užduočių grupės** sudaro kartu dirbantys žmonės, kurie turi užbaigti konkretų darbą. Tačiau šios grupės turi ne tik tiesioginį pagal hierarchiją vadovą – jos gali išeiti už komandinių ryšių ribų. Todėl svarbu pastebėti, kad komandinės grupės taip pat yra ir užduočių grupės, nors kadangi užduočių grupės gali būti ir už organizacijos ribų, priešingas teiginys nebūtinai bus teisingas. Susibūrę į bendros komandos ir užduoties grupę, individai gali vienyti tam, kad pasiektų konkretų tikslą, kuriuo kiekvienas iš jų suinteresuotas. Tuomet tai bus **interesų grupė**. Kaip minėta, neretai į grupes susiburia žmonės, turintys vieną ar daugiau bendrų savybių, tuomet tai būtų **draugų grupės**.

Organizacijoje grupės taip pat gali būti:

- **Formalios** – įtvirtintos organizacijos struktūroje, oficialiai sudarytos, visi nariai turi tam tikras funkcijas. Už grupės rezultatus atsakingas vadovas, kiekvienas darbuotojas – už savo darbo rezultatus.
- **Neformalios** – sudarytos ar susidaręsios simpatijų ir antipatijų pagrindu, vadovauja dėl asmeninių savybių iškilęs žmogus; tokia grupė niekam neprivalo atsiskaityti.
- **Komandos** – tokios grupės sudaromos specialiam tikslui, jos yra formalios. Ypatingos tuo, kad negali taip paprastai pakeisti kitų žmonių, kaip grupės nariai vadovai sutampa su neformaliu lyderiu, už pasiekimus atsako visi grupės nariai (Vijeikis, Vijeikienė, 2000).

Formalios grupės kuriamos sąmoningai, neformalios atsiranda spontaniškai kaip socialinės sąveikos rezultatas. Neformalios grupės neretai vaidina didesnę vaidmenį už formalias, nes jos padeda darbuotojui prisitaikyti prie organizacijos, leidžia perprasti pačią organizacijos kultūrą, joje vyksta didesnė informacijos sklaida, aktyviai tarpusavyje bendradarbiaujama, tai leidžia darbuotojams geriau pažinti vienas kitą. Toks žmonių bendravimas, nors ir neformalus, daro didelę įtaką darbuotojų elgesiui ir jų veiklos rezultatams.

Mokslininkai, analizuodami grupių dinamiką, teigia, kad organizacijoje gali susiformuoti ir patrauklumo bei tam tikros galios turinčios grupės, su kuriomis individai tapatinasi ir save lygina. Tokios grupės vadinamos *referentinėmis*. Svarbu pažymėti, kad tokios grupės daro didelį poveikį pačiai organizacijai, nes jos individai yra linkę modeliuoti savo elgesį pagal tas grupes (Stoner ir kt., 2000).

Dauguma žmonių priklauso kelioms grupėms, nes skirtingos grupės teikia skirtingą naudą savo nariams. Grupės organizacijoje yra **formuojamos** vadovų, be to, jos **formuojasi** ir savarankiškai. Mokslininkai nurodo kelias svarbias grupių **formavimo** priežastis:

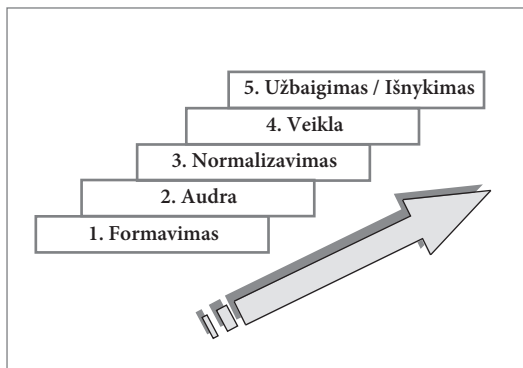
- didinamas darbo našumas,
- mažinamas biurokratizmas (grupė suprantama vienetą),
- užtikrinama produktų ar paslaugų kokybė (sujungiama skirtingų grupės narių patirtis ir gebėjimai);
- gerinama sprendimo parengimo ir įgyvendinimo kokybė (atsiribojama nuo „savo“ mąstymo), sumažėja pasipriešinimas įgyvendinamam sprendimui;
- mažinamos laiko sąnaudos.

Grupių formavimosi priežastys:

- pagarbos, savivertės, bendravimo, narystės, saugumo poreikių patenkinimas,
- padėties (būdami grupės, kurią kiti laiko svarbia, nariais, žmonės įgyja pripažinimą ir statusą),
- galios (skaičius rodo galią – ko negalima padaryti individualiai, įmanoma grupiniais veiksmais),

- bendrų tikslų įgyvendinimas,
- nauda (Robbins, 2003).

Kuriant grupes, susiduriama su keliais grupių formavimosi etapais, kuriuos mokslininkai yra linkę įvardyti gana įvairiai. Pavyzdžiui, T. Tamošiūnas (1999) nurodo keturis grupės raidos etapus – kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Panašiai nurodo ir A. Kinicki bei R. Kreitner, remdamiesi B. W. Truckman teorija (1965) ir skirdami keturis grupės lygius – formavimosi, audros, normalizavimo, veikimo ir, jei tokia grupė netampa komanda siekiant naujų tikslų, ji užbaigia savo veiklą (laikina veikusi grupė) arba išnyksta (nuolat veikusi grupė) (5.1 pav.) (Kinicki, Kreitner, 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Vijeikis, Vijeikienė, 2000).



5.1. pav. Grupių vystymosi etapai

Grupės formuojasi dėl **vidinių** ir **išorinių**, organizacinių priežasčių. Remiantis įvairių mokslininkų grupių vystymosi etapų klasifikacijomis galima teigti, jog beveik visos schemos yra panašios, neretai skiriasi tik stadijų pavadinimai. Kiekviena grupė daugiau ar mažiau pereina visus formavimosi etapus. Todėl čia pateikiame tradicinį, įprastą grupių formavimosi etapų turinio paaiškinimą:

**1. Formavimosi** bruožai: a) grupė – tai kol kas tik individų sambūris; b) grupės nariai susipažįsta; c) kiekvienas individas stengiasi nustatyti savo asmeninį santykį su grupe, padaryti įspūdį kitiems grupės nariams;



d) atidžiai stebima formali ir neformali lyderio veikla; e) pagrindinis tikslas, dėl kurio ši grupė buvo suburta, lieka neįgyvendintas.

**2. Audros** bruožai (tai pats sudėtingiausias ir pavojingiausias bei svarbiausias grupės kūrimosi etapas): a) grupės perėjimas iš būsenos „yra dabar“ į būseną „turi būti“; b) visi nariai turi supratimą apie tai, kaip turi vykti procesas; c) nariai suvokia, kad užduotys, kurias reikia atlikti, smarkiai skiriasi nuo tų, kurias jie įsivaizdavo; d) kyla nepasitenkinimas per lėta veiklos pažanga, nariai ginčijasi, kokių veiksmų reikia imtis, kai kurie atsisako bendradarbiauti; e) grupės nariai labai nedaug energijos skiria siekdami bendrų tikslų, tačiau po truputį pradeda suprasti vieni kitus; f) atsiskleidžia paslėpti asmeniniai tikslai, kyla nemažas asmeninis priešišrumas; g) nustatomi nauji, realesni tikslai, tvarka ir normos. Tai tarpusavio pasitikėjimo išbandymo etapas.

**3. Normalizavimosi** bruožai: a) susitariama, kokia komanda turi būti; b) kyla entuziazmas ir grupė linkusi išplėsti pradžioje nustatytas leidžiamas ribas; c) nustatomos normos, nusistovi tradicijos, rašytos ir nerašytos taisyklės; d) sumažėja emocinė įtampa, konkurenciją keičia bendradarbiavimas; e) daugiau dėmesio ir laiko skiriama grupės tikslams.

**4. Veiklos** bruožai: a) suformuoti grupės tarpusavio santykiai ir nustatyti lūkesčiai; b) grupė tampa brandi ir gali našiai dirbti; c) visa energija ir dėmesys sutelkiami į problemų nustatymą bei sprendimą; d) grupė pasirengusi sėkmingai įgyvendinti pokyčius; e) nariai gerai žino ir išnaudoja savo pranašumus ir trūkumus imdamiesi tinkamiausio vaidmens; f) grupė – tai darnus, efektyviai dirbantis mechanizmas, o atliktų darbų mastas labai padidėja.

**5. Užbaigimo** (laikinei veikiančios grupės) arba **išnykimo** (nuolat veikusios grupės) bruožai: a) grupė apibendrina rezultatus, jais pasidalija; b) pasitenkinimą pasiektais rezultatais temdo artėjančio išsiskyrimo kartėlis, daugelis narių asmeninių ryšių, užmegztų bendros veiklos metu, išlieka ilgą laiką (Huczynski, Buchanan, 1991; Huczynski, Buchanan, 1991; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Luthans, 2005).

Anot A. Kinicki ir R. Kreitner (2006), ne visi grupės vystymosi etapai trunka vienodą laiko tarpą, ne visos grupės pasiekia subrendimo stadiją. Viso to priežastys gana įvairios, pavyzdžiui, ne visi grupės nariai nori vie-

nodai stengtis gerinant santykius, ne visada sutampa grupės ir įvairių jos narių tikslai, ne visi grupės nariai jaučia jai socialinę priklausomybę, nebūtinai juos sieja įsipareigojimai, trūksta pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir noro bendradarbiauti, neretai prarandamas tapatumo jausmas, nėra nustatytų normų grupėje ir nėra valdomi konfliktai, netoleruojami kitokie vaidmenys arba jie pasikartoja, nėra efektyvios komunikacijos (pvz., per daug gandų grupėje), egzistuoja pasireiškia per didelė konkurencija, vyrauja bloga psichologinė atmosfera. Todėl grupėje jos nariai yra nuolat veikiami tarpusavio santykių. Santykius ir darbo rezultatus ypač veikia **grupės elgesio efektai** – už kitų grupės narių dažnai linkstama „pasislėpti“, vengti prisiimti atsakomybę ir pasidalyti ja, būdinga išsirinkti mėgstamus ir nemėgstamus narius, su kuriais elgiamasi skirtingai ir pan.

Mokslinėje literatūroje įvardijami tokie **grupinio elgesio efektai**, grupinio elgesio ypatybės:

**1. Socialinis palengvinimas** – tai produktyvumo, greičio didėjimas, veiklos paspartėjimas, stebint grupės nariams ar varžovams. Šio efekto sąlyga – „paprasčia“ užduotis, išmatuojama kiekybiškai. Kitaip tariant, kad išryškėtų efektas, reikalinga sąlyginai lengva arba fizinė užduotis.

**2. Socialinis apsunkinimas** – tai užduoties kokybinių parametru suprastėjimas, atlikimo efektyvumo suprastėjimas dirbant grupėje arba stebint žmonėms. Šio efekto būtina sąlyga – užduotis turėtų būti gana sudėtinga arba intelektualinė.

**3. Sinergijos** – tai intelektualinio grupės aktyvumo sustiprėjimas, reikalingas sudėtingoms problemoms spręsti, kai nežinoma, koks bus rezultatas, ir nelabai galima jį numatyti. Kitaip tariant, tai reiškinys, kai du atskiri individai, veikdami kartu, duoda didesnę poveikį negu jų abiejų, veikiančių atskirai, poveikių suma (Savanevičienė, Šilingienė, 2005).

**4. Socialinio dykinėjimo, arba Ringlemano, efektas.** Kuo didesnė grupė, tuo mažesnis kiekvieno grupės nario asmeninis indėlis atliekant bendrą užduotį (pvz., kai daug žmonių sporto varžybose traukia virvę, yra narių, kurie užduotį „simuliuoja“, tausoja jėgas). Šio efekto sąlyga – didelė grupė. Jo išvengti galima mažinant grupės narių skaičių arba labai aiškiai apibrėžiant narių atsakomybės ribas bei darbus.

**5. Efektas „mes – jie“** pasireiškia tuomet, kai grupės nariai laiko save nedaloma konkrečios grupės visuma, pritaria grupės tikslams ir vertybėms, jaučia psichologinę priklausomybę grupei ir ją įvardija kaip „mes“.

Tuo tarpu kitas grupės šios grupės nariai laiko svetimomis ir įvardija kaip „jie“ (norėdami palyginti, imkime skirtingas krepšinio komandų sirgalių grupes). Viena vertus, šis efektas yra teigiamas. Jis leidžia formuoti organizacijos kultūrą kuriant grupes, sujungiant jos narius, besitapatinančius su grupe, kuriai priklauso. Kita vertus, efektas gali būti neigiamas, jei toks „mes – jie“ skirstymas yra labai ryškus ir atsiranda kitų grupių nuvertinimas, kai grupės nariams atrodo, jog problemos kyla ne dėl „mūsų“, o dėl „kitų“ kaltės.

**6. Favoritizmas.** Šis efektas artimas „mes – jie“ efektui, nes norima dažniausiai įtikti savo grupės nariams arba iškelti vieną kurį nors narį, paprastai pabrėžiant nepritarimą kitų grupių nuomonei ar elgesiui ir išreiškiant lojalumą savo grupei. Skirtumas tarp „mes – jie“ ir šio efekto yra tas, jog šis efektas – visada neigiamas ir supriešina grupės organizacijoje. Taip elgiamasi iš naudos arba ir baimės.

**7. Grupės egoizmo** ypatybė pasireiškia grupės vertybių, tikslų iškėlimu aukščiau atskiro individo. Šiuo efektu remiamasi panašiai, kaip ir žinomu principu „idėja, verta aukų“.

**8. Darbingumo didėjimo ar mažėjimo, arba pulso, efektas** – grupės narių aktyvumas kinta pagal užduoties atlikimo stadiją. Pradedant dirbti darbingumas staiga pakyla, baigiant užduotį – krinta žemyn. Visas motyvavimo pastangas reikia skirti į užduoties atlikimo pabaigą, nes prieš baigiant darbą, žmogui darosi labai sunku dirbti: jis jau galvoja apie darbo pabaigą, o ne apie patį darbą. Vadovui neatsižvelgus į šį efektą, darbas gali būti pradėtas gerai, o pabaigtas bet kaip.

**9. Švytuoklės efektas** reiškia pastovų, ciklišką visos grupės emocinės būklės kitimą (pvz., galima grupę „užkrėsti“ darbu, juoku, irzlumu ir pan.).

**10. Konformizmas** – bendros nuomonės palaikymas, sąmoningai atsisakant savosios. Šis efektas pasireiškia dėl naudos, abejingumo arba noro įtikti vadovui ar keliems grupės nariams. Efektas visiškai nenaudingas organizacijai.

**11. Deindividualizacija („nuasmenėjimas“)** – tai sąmoningumo susilpnėjimas esant tam tikroms sąlygoms:

- didelė grupė (mažesniame miestelyje jos gyventojams labai svarbu laikytis visuomeninių normų, žmonės jaudinasi dėl to, „ką kiti

pagalvos“. Kuo didesnis miestas, tuo aplinkinių nuomonė mažiau svarbi);

- anonimiškumo galimybė (tikimybė būti neatpažintam paskatina elgtis nesąžiningai);
- dėmesį mažinantys veiksniai, t. y. bendra fizinė veikla (plojimas, šokinėjimas, skandavimas, dainavimas);
- psichotropinės medžiagos.

Šis efektas reiškia nesąmoningą psichologinį susiliejimą su organizacija, savojo „aš“ praradimą. Nors deindividualizacijos efektas iš esmės neigiamas, tačiau tikslingai sukeltas organizacijose gali ir būti naudingas. Pavyzdžiui, kadangi didelė grupė yra sąlyga anonimiškumui užtikrinti, organizacijos skatina šį efektą įvesdamos „vienodumo“ taisyklę, tarkim, suteikdamos uniformas, organizuodamos bendrą veiklą ir pan.

**12. Bumerango efektas** gali būti perfrazuotas liaudies patarle: „Nekask kitam duobės kitam, nes pats įkrisi“, t. y. jei vienas grupės narys negatyviai pasielgia kito grupės nario atžvilgiu, tai gali būti, kad ši neigiamybė pasireikš jam pačiam.

**13. Aureolės efektas** veikia grupės narių nuomonę apie tam tikrą individą arba grupę. Šis efektas vadinamas pozityviu, kai pabrėžiami asmens ar grupės pranašumai, o trūkumai atmetami, ir negatyviu, kai pabrėžiami trūkumai, o pranašumai nuvertinami.

### 5.3. Grupių elgesio dinamika

Grupių elgesį reguliuoja:

**Vertybės ir normos.** Nerašytos taisyklės perimamos socializacijos metu, nes taisyklės leidžia orientuotis skirtingose situacijose ir įvertinti savo bei kitų elgesį. Taisyklės atlieka regulatoriaus vaidmenį ir padeda dirbti kartu.

Tam tikros taisyklės ir normos, pripažįstamos visuotinai, gali tapti tradicijomis, kurios organizacijoje laikomos „teisybės“ etalonu. Tradicijos suvokiamos kaip vertingos net tada, kai yra nepalankios nariams. Jos išlieka ir keičiantis grupės nariams.

**Grupės atmosferą sudaro penki kintamieji.** Pirmasis – *grupės spaudimas*. Jis gali būti stiprus arba silpnas. Jis reiškia grupės normų griežtumą ir vienareikšmiškumą derinant narių elgesį. Naudojamos reguliavimo sankcijos gali būti įvairios, pvz., pokalbis, ignoravimas, fizinės prievartos elementais pasižymintys veiksmai, grasinimai fiziniu susidorojimu. Grupės spaudimas priklauso nuo to, kokį darbą dirba grupė ir nuo tolerancijos lygio: spaudimas didesnis, kai darbas fizinis. Spaudimas iš dalies geras dalykas, kai reikia veikti itin greitai. Tačiau protinėje analitinėje, kūrybinėje veikloje jis gali padaryti daug žalos.

*Sociopsichologinis klimatas* sukuriamas pozityviais arba negatyviais emociniais santykiais tarp grupės narių. Gali būti teigiamas arba neigiamas. Neigiamas klimatas skatina žmones „taupyti“ darbą, darbuotojai išgyvena vidinius konfliktus, gali pradėti sirgti.

*Sutelktumas*. Tai grupės patvarumas tarp narių apibrėžtu laiku. Kuo grupės nariai labiau susitelkę, tuo stipresnis „mes“ jausmas. Sutelktumą galima didinti skatinant konkurenciją, nurodant „bendrą priešą“ (pvz., laiko terminai, skatinimo sistema, darbuotojų vertinimo sistema), skatinant sąveiką per bendrus tikslus. Neformalios priemonės – tai organizacijos šventės, pertraukėlės.

*Suderinamumas*. Tolerancijos laipsnis grupės narių asmeninoms vidinėms vertybėms, nuomonėms, veiksams. Narius turi vienyti požiūris į kitą žmogų. Svarbesnis intelektualias užduotis atliekančioms grupėms. Fizinį darbą dirbančias grupes gali sugriauti (ims streikuoti ir pan.).

*Įtaiga*. Priešinga konformizmui. Didelė įtaiga vienija grupę ir didina suderinamumą.

Žinios apie grupės atmosferą leidžia nustatyti veiksmus, pašalinančius neigiamas pasekmes.

#### 5.4. Pagrindiniai grupių elgesio tyrimai

Grupių tyrimai prasidėjo nuo eksperimentų, nagrinėjančių individo elgesį grupėje (XIX a. pabaiga). Tik vėliau pradėti grupės kaip visumos tyrimai (Deltuva, 2011).

Analizuojant grupes ir juose esančius santykius, vaidmenis, efektus, atlikta nemažai mokslinių tyrimų. Vienas tokių pirmųjų tyrimų yra atliktas „Western Electric Company“ įmonės Hawthorno gamyklose 1924–1932 metais Čikagoje (JAV). Šių tyrimų išvados skelbia, kad darbininkų jausmai ir elgesys yra glaudžiai tarpusavyje susiję, kad grupės daro veiksmingą poveikį individualaus žmogaus elgsenai, jo darbo rezultatus lemia grupių standartai, galiausiai, kad pinigai yra mažiau reikšmingas veiksnys negu grupės standartai, jausmai ir saugumas.

Minėti tyrimai, vadinami Hawthorneo efektu („Hawthorne effect“; Landsberger, 1958), rėmėsi ryšio tarp aplinkos ir produktyvumo analize darbo vietoje – „Western Electric“ gamykloje.

Tyrėjai iš aplinkos kriterijų išsirinko apšvietimą ir darbo sąlygas, kuriuos tirdami, beje, pastebėjo, tai, ko nesitikėjo prieš atlikdami tyrimus: tyrėjai stebėjo įvairias darbininkų grupes, kurioms buvo kaitaliojamos apšvietimo sąlygos, ir tuo pat metu fiksavo grupės veiklos rezultatų pokyčius. Atradimai stebino. Pasirodo, darbo našumo didėjimas ar mažėjimas nė vienu atveju nebuvo proporcingas apšvietimo pokyčiams. Tada tyrėjai išskyrė eksperimentinę grupę, kuriai nuolat keitė apšvietimo sąlygas, bei kontrolinę grupę, kuri dirbo esant tam pačiam apšvietimui. Galiausiai paaiškėjo, kad padidinus apšvietimą eksperimentinėje grupėje darbo našumas padidėjo ir kontrolinėje grupėje. Tas pats vyko ir eksperimentinėje grupėje šiek tiek sumažinus apšvietimą.

Po šio tyrimo mokslininkai pradėjo kitą bandymų seriją, kurią atliko šios įmonės relijų surinkimo cecho eksperimentinėje patalpoje. Iš pagrindinės grupės išrinkta nedidelė moterų grupė mažas telefonų reles surinkinėjo kambaryje, kuris buvo įrengtas kaip pagrindinis cechasis, tačiau jame sėdėjo jas prižiūrintis mokslininkų asistentas ir fiksavo darbo rezultatus. Šis tyrimas vyko keletą metų ir buvo pastebėta, kad šios mažos grupės darbo rezultatai nuolatos gerėjo, išsiaiškinta, kad šios grupės moterys jautėsi turinčios ypatingą statusą, buvo patenkintos tuo, kad yra išskirtos iš kitų, jautėsi dirbančios elitinėje grupėje ir pan.

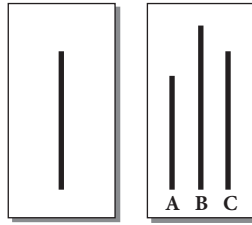
Pastebėję šį faktą, mokslininkai ėmėsi tyrimo, ketindami ištirti, ar darbo našumo didėjimas yra tiesiogiai susijęs su materialiniu atlygiu. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojos nesistengė individualiai pa-

daryti kiek įmanoma daugiau, priešingai – jos dirbo pagal savo susikurtas taisykles, kuriose buvo daug draudimų, todėl darbuotojų darbas nepaaiškinamo ypatingu produktyvumu: jos teigė manančios, kad aiškiai padidinus produktyvumą, bus sumažinti atlygio priedai, padidintos dienos išdirbio normos, mažinamas darbuotojų skaičius arba lėčiau dirbančios darbuotojos bus nubaustos, todėl jos dirbo pagal savą tempą ir nei per daug, nei mažai.

Hawthorne tyrimas parodo, jog grupės narės atstumdavo tas darbuotojas, kurių elgesys prieštaravo grupės interesams (Robbins, 2003). Kaip jau minėta anksčiau, priklausymas **tam tikrai grupei yra grindžiamas ir jos nario prisitaikymu prie kitų, paklusimu jau sukurtoms tam tikroms normoms.**

Reiktų paminėti dar vienus labai svarbius tyrimus, įrodančius grupės narių prisitaikymo vienas prie kito svarbą. Šie tyrimai buvo atlikti socialinės psichologijos pradininko S. E. Asch. Jais atskleista *grupei įtaka jos narių nuostatoms ir elgesiui* (Asch, 1951). S. E. Asch tyrimas rėmėsi apklausos būdu pateikiant grupei žmonių du dviejų skirtingų linijų piešinius ir klausiant, kuri linija yra ilgesnė už pateiktą kairiajame paveikslėlyje; kurios yra vienodo ilgio ir pan. (5.2 pav.).

Šiame tyrime visi jo dalyviai, išskyrus vieną, žinojo tyrimo „taisykles“. Pradžioje jie atsakinėjo teisingai, tačiau vėliau keisdavo teisingus savo atsakymus klaidingais. Kai atėjo metas pasisakyti nieko neįtariančiam tyrimo subjektui, jis ėmė dvejoti, ar verta išsakyti savo nuomonę, neatitinkančią daugelio grupės narių nuomonės, ar geriau prisiderinti prie grupės atsakant klaidingai. Daug kartų kartojant bandymą, beveik 37 proc. atvejų tyrimo subjektai prisitaikė prie grupės nuomonės atsakydami klaidingai, nors normaliomis sąlygomis klaidingai atsako tik 1 iš 35-ių. Tyrėjai pateikė išvadą, jog, norėdami priklausyti grupei, žmonės linkę laikytis grupės normų ir vengti pastebimai išsiskirti. Todėl kai grupės nario nuomonė apie gana objektyvius duomenis skiriasi nuo kitų grupės narių nuomonės, šis jaučiasi spaudžiamas pakeisti savo nuomonę, kad tik ji sutaptų su kitų (Robbins, 2003).



5.2. pav. S. E Ascho tyrimo lentelės grupiniam elgesiui tirti

Aukščiau aprašyti tyrimai iš esmės kalba apie konformizmo pasireiškimo sąlygas. Mokslininkai, tiriantys konformizmą, sukuria miniatiūrinį socialinį pasaulį – mikrokultūrą laboratorijoje, kuri supaprastintai atkuria svarbių kasdienių socialinių sąveikų ypatybes. Skiriami trys „klasikiniai“ eksperimentai, iš kurių kiekvienas pateikia savo būdą konformizmui studijuoti.

Vienas jų – M. Sherifo tyrimas, kuriuo buvo keliamas klausimas, ar laboratorijoje įmanoma stebėti socialinių normų radimąsi. Sherifas atliko tyrimą, kurio metu eksperimento dalyvis turėjo sėdėti tamsiame kambaryje, o per keturis su puse metro nuo jo pasirodydavo šviesos spindulėlis, vėliau tas spindulėlis, švystelėjęs įvairiose vietose, išnykdavo. Dalyviui buvo liepiama atspėti, kiek pasislinko spindulėlis. Nors iš tiesų šviesos spindulys niekad nepasislinkdavo, nes Sherifas pasinaudodavo optine apgaule, vadinama „autokinetiniu reiškiniu“. Kitą dieną prie eksperimento dalyvio būdavo prijungiami kiti du dalyviai. Šviesai užgesus, pastarieji du pasakydavo savo vakarykščius spėjimus. Sherifo normų kūrimo eksperimento metu pastebėta, kad per kelias dienas išsikristalizuodavo grupės norma, o eksperimento dalyviams kitų žmonių nuomonė buvo reikšminga vertinant iliuzinį šviesos taško pasislinkimą.

Kitu eksperimentu, atliktu Milgramo, buvo tiriama, kas nutinka, kai valdžios arba, kitaip tariant, griežti eksperimentatoriaus nurodymai prieštarauja eksperimento dalyvio sąžinei.

Pirmą kartą Milgramas eksperimentą aprašė 1963 m. straipsnyje „Paklusnumo elgesio tyrimas“ („Behavioral Study of Obedience“), vėliau knygoje „Paklusnumas autoritetui: eksperimentinis tyrimas“ („Obedience to Authority: An Experimental View“, 1974). Šiuo eksperimentu siekta



parodyti, kaip, sekdamas autoritetu, žmogus „laisva valia“ gali elgtis labai žiauriai ir visiškai nepaisydamas savo paties įsitikinimų.

Mokslinis eksperimentas prasidėjo nuo skelbimo laikraštyje, kviečiančio savanorius dalyvauti „atminties tyrimo“ bandymuose ir už tai gauti simbolinį atlygį (4,50 JAV dolerių). Mokslininkas atvykusiam savanoriui ir kitu savanoriu apsimetančiam savo asistentui paaiškino, kad jie dalyvaus baismės įtakos mokymosi procesui tyrimuose. „Burtų“ keliu buvo spėjama, kas iš dalyvių bus „mokytojas“ ir kas „mokinys“ (iš tiesų abiejuose traukiamuose popieriaus lapeliuose buvo parašyta „mokytojas“, todėl kiekvienas atvykęs savanoris juo ir tapdavo). „Mokytojui“ trinktelėdavo 45 voltų įtampa, kad paaiškintų, ką jaus pagal jo komandas kratomas „mokinys“. „Mokinio“ užduotis buvo perskaityti ir iš atminties pakartoti pateiktą žodžių sąrašą. „Mokytojui“ buvo liepta bausti už kiekvieną klaidą, kiekvieną kartą didinant elektros smūgio įtampą 15 voltų. „Mokytojas“ tikėjo iš tiesų trenkiąs elektra, tačiau asistentas, būdamas profesionalus aktorius, tik apsimetinėjo gaunąs smūgį. „Mokytojas“ buvo užtikrinamas, jog jis nesąs atsakingas už Milgramo nurodymų vykdymą. Kiekvieną kartą „mokytojui“ pasiūlius nutraukti jam nebeatinkantį bandymą, eksperimentatorius duodavo nurodymą tęsti.

Jei savanoris nepaklūsavo Milgramo nurodymams, bandymas būdavo stabdomas. Taip pat būdavo sustabdomas, kai „mokytojas“ tris kartus iš eilės skirdavo 450 voltų elektros smūgį.

Milgramo bandymų metu 65 proc. bandomųjų (savanorių eksperimento dalyvių) eksperimentatoriaus nurodymu skyrė „aukai“ (kuri iš tiesų buvo aktorius) įsivaizduojamą 450 voltų elektros smūgį, nors kai kurie prieš tai ir teigė grąžinsią už dalyvavimą gautus pinigus. Nė vienas dalyvis neatsisakė trenkti aukai 300 voltų įtampa. Bandymas buvo pakartotas įvairiose pasaulio vietose ir nustatyta, jog **aklai autoritetu** (eksperimentatoriumi) **sekančių žmonių dalis visur yra tokia pati ir siekia maždaug 66 procentus.**

84 proc. vėliau apklaustų dalyvių teigė esą „patenkinti“ arba „labai patenkinti“ dalyvavę šiame bandyme, daugelis rašė išsamias padėkas, siūlėsi asistuoti kituose eksperimentuose ar prašėsi priimami į darbą šioje laboratorijoje.

Nors bandymas atskleidė svarbų žmogaus psichologijos dėsninę, šiuo metu jis būtų laikomas neetišku ir negalėtų būti atliktas.

Milgramas taip pat nustatė, jog neprotingam bandomojo elgesiui turi įtakos autoriteto (eksperimentatoriaus) bei aukos artumas. Jei autoritetas komanduoja bandomajam tik telefonu, protingai besielgiančių žmonių padaugėja. Dalis bandomųjų tokiu atveju ima apgaudinėti eksperimentatorių imituodami, kad tebevykdo jo nurodymus. Jei auka būdavo arti ir bandomasis turėdavo pats priglauti aukštos įtampos kontaktą, autoriteto klausančių žmonių sumažėdavo maždaug iki 30 procentų. Įtardamas, jog bandomieji pasitiki eksperimento vadovu, nes jis atstovauja universitetui, Milgramas įkūrė fiktyvią, komercinę veiklą užsiimančią bendrovę ir joje pakartojo savo bandymus. Rezultatai buvo tokie patys. Taip pat šio tyrimo metu nebuvo aptikta jokių skirtumų tarp vyrų ir moterų elgesio. Be to, buvo nustatyta, kad žiauriam sprendimui įtakos turi grupės dydis. Jei tas pats bandymas buvo kartojamas vienu metu esant dviem arba trimis bandomiesiems, jie gana dažnai sutardavo nebetęsti eksperimento. Žiauraus elgesio atvejų sumažėdavo iki 40 procentų. Kaip teigė Milgramas, svarbiausia šio tyrimo išvada yra ta, jog *paprasti žmonės, kurie dirba savo įprastus darbus ir nejaučia kokio nors ypatingo priešiško, gali tapti destruktivaus proceso įrankiais*. Taigi šie klasikiniai eksperimentai atskleidžia kelių reiškinų galią grupiniam jos narių elgesiui.

## 5.5. Komandos organizacijoje

Komandos, kaip ir grupės, tapo svarbiausiu verslo organizavimo principu įvairiose įmonėse. Komandai atsirasti yra svarbi organizacinė, fizinė, socialinė, kultūrinė aplinka. *Nekurianti* komandų organizacija tapo susidomėjimo objektu (Robbins, 2003). Mokslininkai, atlikdami įvairius tyrimus, teigia, jog dirbdamos komandomis, organizacijos pasiekia geresnių rezultatų nei pavieniai asmenys, nes tam, kad įvykdytų užduotis, jos turi pasitelkti įvairių asmenų patirtį, įgūdžius ir nuomonę. Organizacijos, pertvarkiusios savo struktūrą į komandinę, efektyviau panaudoja darbuotojų gebėjimus – komandos yra lankstesnės, geriau reaguoja į pokyčius,

greitai susiburia, išplėtoja reikiamą veiklą, iš naujo sutelkia dėmesį ir išsi-sklaido, jei jos nebereikia.

Kita vertus, komandinis darbas organizacijose neretai tampa madin-ga etikete, ypač tuomet, kai stinga kritiško, tyrimais grįsto požiūrio į ko-mandinio darbo, komandų vystymosi procesus. Paplitus komandinio darbo madai, neretai daromos klaidingos prielaidos, jog komandinį dar-bą atliekančių darbuotojų grupė reaguoja į iššūkius ir įdeda gana daug pastangų. Taip pat manoma, kad komandinis darbas *apriori* yra teisingas ir vertingas, savaime žada sėkmę organizacijai. Tačiau, kaip minėta anks-čiau, išlieka nemažai veiklos sričių, pavyzdžiui, inovatyvumo ar protinio sutelktumo reikalaujančios užduotys, kuriose sėkmingas problemų sprendimas paremtas visų pirma individualiu kūrybiniu darbu.

Būtina suvokti, jog komandos yra specialios paskirties grupės. Nuo paprastos grupės skiriasi nuolatine narių bei tikslų kaita, nes atlieka lai-ko apribotas funkcijas ir siekia apibrėžtų rezultatų. Komandą visuomet sudaro grupė žmonių, siekiančių bendro tikslo. Kiekviena komanda gali būti laikoma grupe, bet ne kiekviena grupė bus komanda.

*Komandos sąvokos apibrėžčių yra palyginti nemažai. Komanda* [pranc. *commande*, lot. *commendo* – „įsakau, rekomenduoju“] – tai „1) nustatytos formos įsakymas žodžiu; 2) nedidelis kariuomenės, gais-rininkų ir pan. dalinys, sudarytas atskiram reikalui; 3) laivo įgula; 4) sportininkų grupė, viena iš rungtyniaujančių šalių“ (DLKŽ, 1993); „1) tai laikinai suformuotas nedidelis karinis dalinys; 2) laivo įgula; 3) vado, viršininko įsakymas žodžiu; 4) įsakymas, liepimas; vadovavimas kariuomenės vienetui, komandavimas; 5) sportininkų grupė, vadovauja-ma kapitono ir trenerio“ ir pan. (TŽŽ, 2002).

Komandinio darbo reiškinį įvairiais aspektais nagrinėjo daugelis užsienio ir Lietuvos autorių (Steiner, 1972; Kinicki ir Kreitner, 2006; Appleby, 2003; Stoner ir Freeman, 2000; Luthans, 2005; Huczynski ir Buchanan, 1991; Barvydienė ir Kasiulis 2001, 2004, 2005; Dromantas, 2005, 2006; Sapežinskienė, 2005; Žydžiūnaitė, 2003; Vijeikis ir Vijeikienė, 2000; Tamošiūnas, 1999 ir kt.). Jų pateikiamos komandos sąvokos įvai-rios, bet viena kitą papildančios. Todėl apibendrinami mokslininkų pa-teiktus apibrėžimus, komandą galime apibūdinti kaip **efektyviai veikian-čią susitelkusią grupę, kurios sėkmę lemia vaidmenų pasiskirstymas**

**bei tarpusavio bendradarbiavimas; tai du ar daugiau žmonių, kurie veikia kartu, daro vienas kitam įtaką siekdami bendro tikslo** (Stoner ir kt., 1999); **tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti** (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Tradiciškai organizacijose būna dviejų tipų komandos: **formalios** ir **neformalios**. **Formalias** komandas sąmoningai kuria jų vadovai, joms skiriamos tam tikros užduotys, kad padėtų organizacijai siekti tikslų. **Neformalios** komandos – tai grupės, savaime pasiekusios tokią vystymosi stadiją, kai grupės nariai turi bendrą tikslą, tarpusavyje veikia, kad tą tikslą pasiektų, ir turi aiškiai apibrėžtus vienas nuo kito priklausomus vaidmenis grupėje. Neretai šiuolaikinėse organizacijose pasitaiko grupinių bruožų, būdingų abiem komandų tipams.

Priežastys, kuriomis grindžiamas komandinio darbo diegimas organizacijose, yra:

- komandos sudaro sąlygas organizacijoms sparčiai bei ekonomiškai sukurti ir pateikti produktus, nebloginant jų kokybės;
- komandos leidžia organizacijoms efektyviau išmokti ir išsaugoti tai, kas išmokta;
- galima sutaupyti laiko, jei veiklą, kurią anksčiau paeiliui vykdė pavieniai žmonės, vienu metu vykdys komandos nariai;
- skatinamos naujovės, nes jos „susikryžmina“;
- komandos gali integruoti ir susieti informaciją tokiais būdais, kurių atskiras žmogus niekaip neįgyvendins (Darbo ir karjeros psichologija, 2011).

Darbas tinkamai suburtose ir vadovų palaikomose komandose didina produktyvumą, o grupės nariai, būdami komandoje, galvoja apie bendrą tikslą. Būtinas efektyvių komandų elementas – tai gerai suderintas grupinis ir individualus darbas.

Besiformuodamos komandos paklūsta grupės formavimosi mechanizams. Sadava (1997) juos apibūdina taip:

1. Orientacijos ir priklausomybės tarpsnis. Jo metu grupės nariai nenori nieko veikti, komentuoja aplinką, primityviai priešinasi ir stengiasi imtis lyderio vaidmens. Vadovo vaidmuo didelis, jis skatina narius išsi-

sakyti ir įveikti irzlumą, nuobodulį, nepasitenkinimą. Įveikę sunkumus, nariai pajunta, ką reiškia vertinti vienas kitą.

2. Protesto ir atviro konflikto tarpsnis. Nariai atvirai konfrontuoja vieni su kitais, neigiamas lyderis turėtų būti įveikiamas, supratę išgyvenimų priežastis, grupės nariai konsoliduojasi. Vadovas turėtų likti nušalėje, o grupės nariai patys nutaria, kas grupėje liks, o kas turės ją palikti.

3. Sutelktumo ir veiklos tarpsnis. Nariai jaučiasi saugūs, savi, nereikia aiškintis santykių, visi siekia rezultato, o ne save parodyti. Tai efektyvaus komandos veikimo stadija.

Tačiau formaliai pavadindami grupę komanda, automatiškai jos rezultatų nepagerinsime. Gerai dirbančios ar puikių rezultatų pasiekusios komandos turi pasižymėti keliais svarbiais bruožais, kurie leistų jas laikyti komandomis, o tokių bruožų užtikrinimas suteiktų galimybę siekti produktyvių rezultatų.

Formuojant komandas, turėtų būti pabrėžiamas jos tikslas, paaiškinantis, dėl ko tokia komanda buriama. Anot Katzenback ir Smith (1994), kai nėra tikslo, atsiranda ne tik vadybinių problemų, pavyzdžiui, neefektyvi, neproduktyvi veikla, bet ir psichologinių sunkumų, pavyzdžiui, baimė, nerimas, šaltumas (Katzenbach, Smith, 2000).

Dažniausiai komandos organizacijose skirstomos pagal tikslus ir gali būti šios:

**Problemų sprendimo komandos.** Šių problemų sprendimo komandų nariai keičiasi idėjomis arba pateikia siūlymus, kaip gerinti darbo procesus ir metodus. Tačiau šioms komandoms retai suteikiami įgaliojimai vienašališkai įgyvendinti bet kurį savo siūlymą. Jas sudaro įvairių organizacijos padalinių atstovai.

**Savivaldžios darbo komandos.** Jas paprastai sudaro 10–15 žmonių, perimančių savo buvusių tiesioginių vadovų pareigas. Šios pareigos apima kolektyvinę darbo tempų kontrolę, darbo užduočių formulavimą, pertraukų organizavimą ir kolektyvinę patikros procedūrų atranką. Visiškai savivaldžios komandos netgi pasirenka savo narius ir įpareigoja juos įvertinti darbo rezultatus, t. y. pati komanda tvarko savo išteklius, nusprendžia, priima ar atleidžia savo narius.

**Tarpfunkcinės komandos.** Šios komandos sudarytos iš maždaug to paties hierarchijos lygio, tačiau skirtingose srityse dirbančių darbuotojų, kurie suburiami tam tikrai užduočiai atlikti.

**Virtualios komandos.** Anksčiau aprašytose komandose žmonės dirbo tiesiogiai tarpusavyje bendraudami. Virtualios komandos pasitelkia kompiuterių techniką, kad į vieną vietą suburtų atskirai dirbančius savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą. Virtualios komandos gali daryti tą patį, ką ir kitos, – keistis informacija, priimti sprendimus, vykdyti užduotis (Robbins, 2003).

## 5.6. Grupių ir komandų skirtumai

Kalbant apie esminius grupių ir komandų skirtumus, neretai yra pabrėžiama, jog darbo grupė – tai du ar daugiau žmonių, laikančių save grupe ir turinčių bendrą tikslą. Tuo tarpu komanda – tai veiksmingai ir darniai dirbanti grupė, kurios visų narių dalyvavimas yra būtinas siekiant bendro tikslo.

Be šių, yra nurodomi ir kiti pagrindiniai elementai, leidžiantys atskirti grupę nuo komandos:

1. Tikslai. Grupės tikslai nėra specifiniai, jie atitinka bendrus organizacijos tikslus. Komanda turi specifinius, aiškius, ją vienijančius tikslus, kitaip tariant „tikslu jausmą“.
2. Grupėje vienas ryškus lyderis, atsakantis už visos grupės darbo rezultatus. Komandoje lyderiavimo atsakomybė paskirstoma visiems.
3. Grupės laimėjimai dažnai individualaus darbo vaisius. Komandos darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas.
4. Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai. Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
5. Grupės darbe akivaizdi individuali atsakomybė. Komandos darbe akivaizdi ir individuali, ir visos komandos atsakomybė.
6. Grupėje vertinamas ir atlyginamas individualus darbas. Komandoje vertinamas ir atlyginamas komandos darbas; taip pat vertinamos individualios pastangos atliekant bendrą komandos užduotį.

7. Grupės struktūra nustatoma prieš suformuojant grupę. Komandų struktūra kinta.

8. Grupėje pagrindiniai darbo principai yra lenktyniavimas arba neutralumas. Komandoje – bendradarbiavimas arba tarpusavio pagalba.

9. Grupei nebūdinga sinergija. Komandos formuojamos tik tada, kai užduoties negali atlikti grupė ar individualūs asmenys.

10. Grupės nariai atrenkami pagal pareigoms keliamus reikalavimus, o komandose nariai turėtų būti atrenkami pagal turimus įgūdžius ir gebėjimą bendrauti.

11. Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų. Komanda turi savo vidinį elgesio kodeksą: įvairias nerašytas elgesio taisykles ir kt.

12. Komanda išgyvena tuos pačius vystymosi etapus kaip ir grupė. Turi būti užmezgti tinkami tarpasmeniniai ryšiai, tik paskui skirstoma atsakomybė. Jei trūksta gebėjimų, šiame etape komandos nariai mokomi.

13. Komandoms daugiau nei grupėms turėtų būti būdinga tarpusavio parama ir pagalba. Vadovas turėtų skatinti pasiekimus, demonstruoti pasitikėjimą komandos nariais. Atlygis turėtų būti toks, kuris nariams turi vertę.

Tačiau organizacijose įkurtos komandos neretai žlunga. Tokiu atveju kaltė dažniausiai būna abipusė, t. y. ir iš organizacijos, ir iš pačios komandos pusės. Iš komandos sudarytojų pusės klaidos dažniausiai pasitaiko šios:

1. Aplaidus požiūris į verslo praktiką – vadovai nesimoko iš klaidų, nesuvokia savo atsakomybės.
2. Viltis, kad komandos panaikins organizacijos strategijos klaidas.
3. Sudaryta netinkama komandoms aplinka, pvz., taikomas lenktyniavimo principas.
4. Komandos sutelkiamos kaip užgaida ir trumpalaikis susitarimas.
5. Vengiama komandos telkimo. Neieškoma geriausių būdų rezultatams pasiekti.
6. Miglotas narystės sutelkimo principas (narystė negali būti kaip skatinimas, prestižas, atlygis).
7. Surinkti bet kokie darbuotojai.

8. Pasitikėjimo komanda trūkumas (turi būti rodomas pasitikėjimas).

Pačios komandos narių pasitaikančios klaidos gali būti šios:

1. Siekimas atlikti „viską ir dabar“.
2. Konfliktai dėl užduoties atlikimo stiliaus.
3. Nenoras matyti ir spręsti tarpasmeninius konfliktus.
4. Per didelis dėmesys darbo rezultatams ir per mažai dėmesio tarpusavio santykiams palaikyti.
5. Pasitikėjimo trūkumas.
6. Netikusi komandos sudėtis. Komandoje reikalingi skirtingus vaidmenis atliekantys asmenys.

### **5.7. Komandos narių vaidmenys ir komandos efektyvumą užtikrinantys elementai**

Komandos narių funkcijos yra glaudžiai susijusios su atliekamais vaidmenimis, be to, komandos narių poreikiai yra skirtingi. Todėl vienas svarbiausių žingsnių sudarant puikią komandą – tai reikiamų žmonių parinkimas taip, kad komandoje būtų užtikrinta įvairovė, o visi būtini vaidmenys – užimti. Anot Robbinso (2003), daugelyje komandų tas pats žmogus gali atlikti kelis vaidmenis. Belbinas (1994) nurodė devynis reikalingus komandinius vaidmenis, siekiant geriausio rezultato, tai:

1. Sėjikas – sprendžia sunkias problemas;
2. Išteklių tyrinėtojas – bendrauja su naudingais žmonėmis ir tiria galimybes;
3. Koordinatorius – sugeba vesti derybas ir priimti visus potencialius pagalbininkus pagal jų nuopelnus ir be išankstinio nusistatymo;
4. Formuotojas – stimulus ir pasirengimas kovoti su inercija, neefektyvumu, savivale ar savęs apgaudinėjimu;
5. Patarėjas – vertintojas – viską vertina sveiku protu, yra atsargus, dalykiškas.
6. Komandos žmogus – sugeba atitikti žmones ir situacijas; yra geras diplomatas;



7. Vykdytojas – sugeba organizuoti, turi praktiško bendrumo jausmą, gali sunkiai dirbti, pasižymi savidisciplina;

8. Užbaigėjas – sugeba įvykdyti, ką pažadėjo, pasižymi užbaigtumu;

9. Specialistas – puikiai apsirūpinęs žiniomis ir įgūdžiais, konsultuoja konkrečiais klausimais (Belbin, 1994).

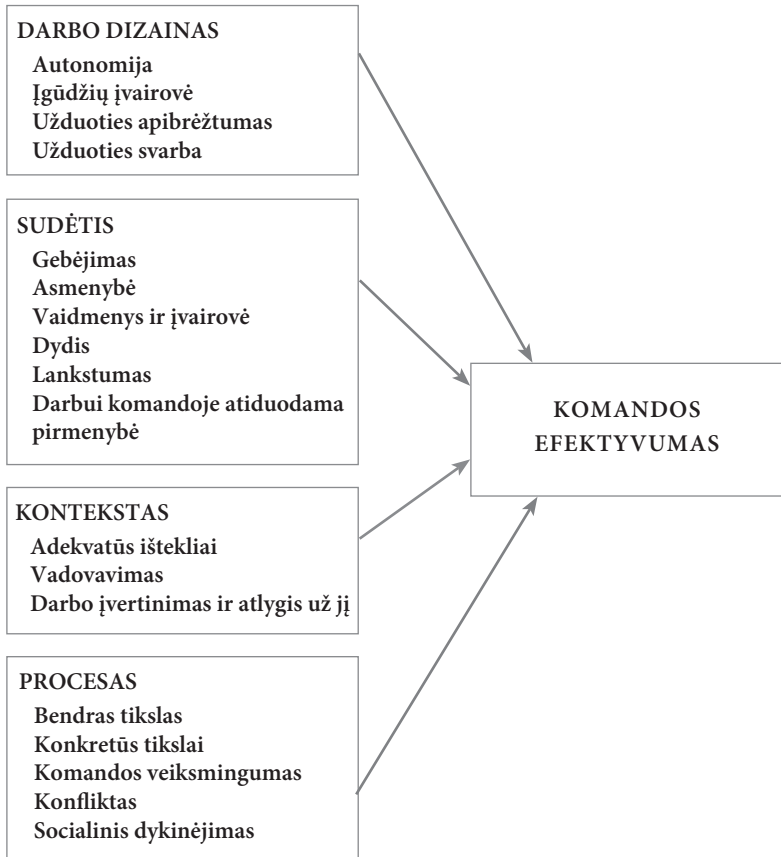
Kitaip komandos narių vaidmenis apibūdina Margrison ir McCann:

- *Kūrėjai* ir *novatoriai* – siūlo idėjas,
- *Tyrėjai* ir *tobulintojai* – tobulina pasiūlytas idėjas,
- *Vertintojai kūrėjai* – analizuoja sprendimo variantus,
- *Siūlytojai* – užtikrina struktūrą,
- *Išvadų formuluotojai vykdytojai* – pasiūlo veiklos kryptį ir iki galo vykdo,
- *Kontrolieriai inspektoriai* – tikrina detales,
- *Tvarkos saugotojai* – puoselėja vidaus taisykles,
- *Referentai patarėjai* – ieško informacijos,
- *Ryšinininkai*: koordinuoja ir vienija (Margerison, McCann, 2001).

Mokslininkai ne kartą analizavo komandos darbo efektyvumą lemiančius veiksnius. Komandos efektyvumas šiuo atveju vertinamas pagal komandos darbo produktyvumą, darbo rezultatus, kuriuos vertina vadovai, bei komandos narių pasitenkinimą darbu komandoje. Nors komandos tarpusavyje labai skiriasi, vis dėlto mokslininkai sudarė svarbiausių veiksnių sistemą, kurios laikymasis leidžia siekti komandos darbo efektyvumo (5.3 paveikslas). Nėra vienos bendros taisyklės, tačiau pagrindinis principas tas, kad komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas ir rezultatas, o pasiekimai komandinio darbo metu turi būti aukštesni nei specialistų, dirbančių pavieniui.

*Galima apibrėžti tokius komandų efektyvinimo metodus:*

**1. Darbo dizainas**, arba kitaip tariant, **darbo planavimas**. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovė. Darbo dizaino kategorijai priklauso tokie rodikliai, kaip laisvė ir autonomija, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus, užbaigti visą ir aiš-



5.3. pav. Komandos efektyvumą užtikrinančių pagrindinių elementų schema

kią užduotį arba gaminį ir vykdyti užduotį ar projektą, turintį reikšmingą įtaką kitiems žmonėms. Šios darbo dizaino savybės motyvuoja, nes jos stiprina komandos narių atsakomybę už darbą ir nuosavybės jausmą, dėl šių savybių darbas tampa įdomesnis.

**2. Sudėtis arba struktūra.** Struktūros kategorija apima veiksnius, pagal kuriuos komanda turi būti sudaroma. Svarbu, kad komandos nariai būtų kompetentingi, turi sutapti jų asmenybės, komandos nariai turi

pasiskirstyti įvairiais vaidmenimis, svarbu atsižvelgti į grupės dydį, komandos narių lankstumą ir nusiteikimą dirbti komandoje. Šis etapas apima tokius rodiklius, kaip komandos narių gebėjimai ir jų kompetencija, suderintos ir sutampančios asmenybės, pasiskirstymas vaidmenimis ir jų įvairiapusiškumas, komandos dydis, komandos narių lankstumas ir, žinoma, pirmenybės teikimas komandiniam darbui. Šie rodikliai atskleidžia, kaip turėtų būti parinkti komandos nariai.

**3. Kontekstas arba turinys.** Turinio kategorijai priklausantys veiksniai apibūdina tai, kas svarbu, kad darbas būtų atliekamas produktyviai. Trys konteksto veiksniai, reikšmingiausiai susiję su komandos darbo rezultatais, yra šie: adekvatūs išteklių, efektyvus vadovavimas ir darbo įvertinimo bei atlygio sistema, atspindinti komandos indėlį. Komanda turi turėti reikiamas darbo priemones, lyderį ar vadovą, pasitikėti vienas kitu ir ypač vadovu, gauti darbo įvertinimą.

**5. Procesas.** Tai kategorija, išreiškianti komandos narių įsipareigojimą bendram tikslui, tikėjimas savo galia, specifinių užduočių išskėlimas ir konkrečių tikslų formulavimas, komandos efektyvumas, konfliktų valdymo lygis ir socialinio dykinėjimo mažinimas, komandos narių įsitraukimas į bendrą veiklą.

Aprašytos kategorijos – tai savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda turėtų prisitaikyti sau. Nėra vienos bendros taisyklės, kaip efektyviai telkti ir valdyti komandas. Kaskart būtini konkrečią situaciją atliepiantys ieškojimai, remiantis pagrindiniais *efektyvios komandos telkimo principais: tinkama narių atranka, mokymu ir atlygiu*. Aptarkime juos:

- **Atranka.** Svarbiausia čia bendravimo ir techniniai įgūdžiai. Kai kurie žmonės iš karto turi pakankamai bendravimo su kitais įgūdžių, kad taptų efektyviais komandos žaidėjais. Samdydami komandos narius, vadovai turėtų užsitikrinti, kad kandidatai galės atlikti savo vaidmenį komandoje ir turės pakankamai techninių įgūdžių darbui atlikti.
- **Mokymai.** Nemaža dalis žmonių, išauklėtų pabrėžiant individualius laimėjimus, gali būti mokomi tapti komandos žaidėjais. Mokymo specialistai duoda pratimus, leidžiančius darbuotojams patirti darbo komandoje teikiamą pasitenkinimą. Svarbiausias

akcentas – bendravimo ir sprendimų priėmimo įgūdžių tobulinimas.

- **Atlygio** sistema turėtų skatinti komandos narius dirbti kartu, o ne konkuruoti. Komandose užsimezga bičiulystė. Būti sėkmingai dirbančios komandos neatskiriama dalimi – įdomu, ir tai teikia pasitenkinimą. Galimybė asmeniškai tobulėti ir padėti tobulėti komandos draugams – malonus ir pasitenkinimą teikiantis dalykas. Todėl svarbu komandos narius skatinti bendradarbiauti, o ne konkuruoti.

## ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:

1. Kaip suprantate, kas yra grupė ir komanda? Kokiam grupės / komandos tipui priskirtumėte savo grupę universitete?
2. Kaip manote, kokiais tikslais yra suformuota jūsų grupė?
3. Pasvarstykite, ar jūsų grupė yra perėjusi visus grupės formavimo etapus? Ar visi etapai buvo sėkmingi?
4. Kokias grupinio elgesio ypatybes pastebėjote besiformuojant grupei ir veikiant joje?
5. Kokius paminėtumėte esminius mokslinius tyrimus, analizuojančius grupės dinamiką? Ar ji pasireiškia ir jūsų grupėje?
6. Įvardykite penkis esminius grupės ir komandos skirtumus.
7. Kaip manote, kodėl komandos žlunga? Kokių pasitaiko klaidų? Kas skatina komandos efektyvumą?
8. Kokius galėtumėte išvardyti komandos narių vaidmenis? Ar juos pastebite savo komandos darbe?

## • Praktinės užduotys:

- Pasidalykite į dvi grupes. Sustoję į eilę, susikabinkite rankomis. Eilės priekyje padėkite daiktą (pvz., knygą, rašiklį, kamuoliuką). Jį pirmasis komandos narys turės pagriebti. Nesikalbėdami, be žodžių paskutiniai komandos nariai davus ženklą rankos paspaudi-

mu pradeda „grandinę“. Tikslas – kaip galima greičiau komandai pačiuoti daiktą.

Atlikę šią užduotį pasvarstykite, ar visi sąžiningai dalyvavo šioje veikloje. Ar į pateiktą užduotį visi noriai įsitraukėte? Jei ne, kokių kilo prieštaravimų? Kokias elgesio ypatybes pastebėjote proceso metu?

- Pasidalykite į dvi komandas. Kiekviena komanda turi sugalvoti „savo“ organizaciją, jos pavadinimą ir apsvarstyti, kaip be žodžių jį pristatyti kitai komandai. Po kurio laiko viena komanda vaidindama pristato savo pavadinimą kitai, kuri turėtų atspėti, kas tai, ir atvirksčiai. Atlikę užduotį padiskutuokite, kaip sekėsi sugalvoti pavadinimą? Kokie buvo pateikti variantai? Ar aktyviai reikėsi visi komandos nariai? Ar buvo tokių, kurie nepritarė, priešinosi komandos darbui? Kaip sekėsi pristatyti kitai komandai? Koks buvo kitos komandos elgesys jūsų atžvilgiu? Kaip elgėsi tos komandos, kuriai reikėjo atspėti pavadinimą, nariai, t. y. ar visi įsitraukėte į užduotį? Jei ne, kodėl? Kokius komandinius vaidmenis nurodytumėte atliekant užduotį? Ar jūsų komandos veikla buvo pakankamai efektyvi?

## 6 ● skyrius

### Komunikacija organizacijoje

#### Skyriaus tikslai: ●

- paaiškinti efektyvios komunikacijos organizacijoje sampratą, sąlygas bei kriterijus;
- aptarti dažniausius efektyvios komunikacijos barjerus ir jų įveikimo būdus;
- supažindinti su etinėmis organizacinės komunikacijos problemomis;
- išnagrinėti elektroninės komunikacijos ypatumus;
- aptarti kultūrinius komunikacijos skirtumus.

#### Perskaitę skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Suprasti, kokie yra pagrindiniai komunikacijos principai, rūšys ir modeliai;
2. Suvokti efektyvios organizacinės komunikacijos reikšmę organizacijai;
3. Suvokti svarbiausius organizacinės komunikacijos tipus, jų privalumus ir trūkumus;
4. Išmanyti komunikacijos valdymo principus;
5. Išmokti efektyviai klausytis;
6. Sugebėti tinkamai pasirengti ir vadovauti susirinkimui.

## 6.1. Komunikacijos sąvoka ir prigimtis

Komunikacijos terminas (lot. *communicare* – dalytis) turi dvi pagrindines reikšmes: 1) susisiekimasis, ryšiai / kanalai ir 2) bendravimas. Komunikacija yra sudėtingas procesas, todėl egzistuoja daugybė jos apibrėžimų. Tačiau bendriausia prasme komunikaciją galima apibrėžti kaip keitimosi pranešimais tarp žmonių, gyvūnų ar mašinų procesą, kurio metu naudojamos bendra simbolių, ženklų ir elgsenos sistema. Komunikacija yra svarbi kaip **įrankis**, leidžiantis mums perduoti informaciją bendraujant arba kaip būdas priimti žinias. Komunikacija yra socialinio gyvenimo pagrindas, todėl gebėjimas efektyviai komunikuoti yra viena iš esminių individo sėkmės visuomenėje prielaidų.

Komunikacija apima įvairias bendravimo formas – tiesioginę sąveiką akis į akį arba bendravimą per raiškos terpę (pvz., elektroninę terpę), tarpasmeninę ar masinę komunikaciją, kuri gali būti intencionali arba neintencionali, sinchroniška (vykstanti vienu metu) arba asinchroniška (ilgiau trunkanti), pagrįsta simetriniais (abipusė komunikacija) arba asimetriniais (vienpusė komunikacija) santykiais, verbalinė arba neverbali-  
nė ir t. t. (Chandler, Munday, 2011).

## 6.2. Komunikacijos rūšys

Išsamiau aptarkime svarbiausias komunikacijos rūšis. Komunikacija pagal komunikacijos akto dalyvių skaičių ir tipus gali būti skirstoma į:

1. *intraasmeninę* (vidinis individo bendravimas su savimi procesas);
2. *tarpasmeninę* (sąveika „akis į akį“ tarp dviejų ar kelių individų);
3. *grupinę* (komunikacija tarp tam tikro skaičiaus (paprastai nuo 3 iki 20) grupės narių arba tarp vieno asmens ir apibrėžtos grupės klausytojų);

4. *masinę* (komunikacija su didelėmis, įvairiomis, nutolusiomis, nepibrėžto skaičiaus auditorijomis pasinaudojant masinės informacijos (žiniasklaidos) priemonėmis);
5. *ekstrapersonalinę* (žmonių komunikavimas su mašinomis, kompiuteriais ir aukštosiomis technologijomis (Scott, Marshall, 2009).

Pagal komunikacijos procese naudojamą terpę, ženklus, situaciją skiriamos dar kelios komunikacijos rūšys: verbalinė ir neverbalinė komunikacija, vienpusė ir abipusė komunikacija, tarpasmeninė ir masinė komunikacija, formali ir neformali komunikacija, vidinė ir išorinė komunikacija.

*Verbalinė komunikacija* (lot. *verbum* – žodis) – tai bendravimas vartojant kalbos ženklus – žodžius. Verbalinė komunikacija dažniausiai vyksta bendraujant tiesiogiai, sakytine forma, tačiau jai priklauso ir rašytinė komunikacija.

*Neverbalinė komunikacija* apima informacijos perdavimą naudojan-tis neverbaliniais ženklais. Tai tokie ženklai kaip gestai, veiksmai, vaiz-dai, šviesa, žmogaus išvaizda, poza, balso tembras, veido išraiška, komu-nikacinės erdvės sutvarkymas, laiko paskirstymas, fizinis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo. Neverbalinės komunikacijos funkcijos – išreikšti emo-cijas ir jausmus, perduoti tarpasmenines nuostatas (simpatiją, dominavi-mą ir pan.), pristatyti asmenybę ir papildyti verbalinę komunikaciją. Mat neapgalvota neverbalinė komunikacija gali išduoti nenorimus bendrau-jančiųjų jausmus ar ketinimus, neatitikti to, kas sakoma. Pvz., teigiama, kad kai žmogus meluoja arba slepia informaciją, jis gali rodyti tam tikrus rankų gestus, pvz., dengti burną, dažniau nei įprastai mirksėti. Be to, tokie kūno kalbos elementai kaip prisilietimas, rankos paspaudimas, tam tikrų gestų reikšmė, tarpasmeninė distancija pokalbio metu įvairiose kultūrose skiriasi, todėl prieš bendraujant su kitų kultūrų atstovais tai reikia žino-ti. Taigi netinkama neverbalinė komunikacija gali nenumatyti paveikti bendrą pranešimo suvokimą. To nepastebime, tačiau daugiau naudoja-mės neverbaline komunikacija nei verbaline.

Komunikacija gali būti skirstoma į rūšis pagal išraiškos terpę. Tra-diciškai pagal raiškos terpę skiriama *sakytinė* ir *rašytinė komunikacijos terpė*. Šiandien šias dvi rūšis pranoksta ir derina tarpusavyje trečia komu-



nikacinės terpės rūšis – *elektroninė terpė*. Tinkamas išraiškos terpės (arba komunikacijos kanalo, žr. procesinį komunikacijos modelį) pasirinkimas gali lemti komunikacijos efektyvumą, mat kai kuriais atvejais tinkamesnis žinios pranešimas žodžiu, tiesiogiai, akis į akį, o kai kuriais – rašytinis. Sakytinė komunikacija tinkamesnė, kai norima labiau pabrėžti emocijas, o rašytinė – faktus.

*Sakytinė komunikacija* apima tokias formas, kaip pokalbiai akis į akį, interviu, kalbos, asmeninės prezentacijos ir susitikimai. Galimybė bendraujantiems matyti, girdėti ir nedelsiant reaguoti vienam į kitą gali suteikti sakytinei komunikacijai privalumų: neatidėliotiną grįžtamąjį ryšį, palengvina tarpusavio sąveiką, leidžia vartoti neverbalinius ženklus, perteikti emociją, slypinčią už pranešimo. Tradiciškai sakytinė komunikacinė terpė tinkamesnė, norint gauti žmonių klausimus, pastabas ir siekiant bendram darbui susitarimo ar sprendimo. Sakytinės komunikacijos trūkumai – ji leidžia dalyvauti tik tiesiogiai tuo momentu esantiems žmonėms, sumažina pranešimo kontroliavimą ir neleidžia peržiūrėti ar koreguoti pranešimo.

*Rašytinės komunikacijos* formos yra pranešimai, laišakai ir pan. Kasdienėje organizacijos komunikacijoje dažniausiai naudojami pranešimai raštu (įsakymai, el. laišakai, ataskaitos, komerciniai pasiūlymai ir pan.). Rašytinės komunikacijos privalumai, palyginti su sakytine, yra šie: leidžia kruopščiai apgalvoti ir suplanuoti pranešimą, užtikrina pastovią, patikrinamą laikmeną, padeda pasiekti geografiškai nutolusią auditoriją, sumažina informacijos iškraipymą, kuris galimas sakytinės komunikacijos metu, gali būti naudojama siekiant išvengti spontaniškos reakcijos, leidžia išvengti galimų emocijų niuansų. Rašytinės komunikacijos trūkumai yra nepalankios sąlygos staigiam grįžtamajam ryšiui, neverbalinių ženklų stoka, dažnai pranešimui parengti reikia daugiau laiko ir išteklių, norint parengti sudėtingus dokumentus, reikia specialių parengimo ir techninių žinių.

*Elektroninė komunikacijos terpė* apima tokias formas, kaip elektroninis paštas, telefonai, kompaktinės plokštelės, faksai, balso paštas, internetiniai tinklalapiai, tinklaraščiai ir t. t. Elektroninės komunikacijos galimybės didėja kiekvieną dieną, tačiau jos gali būti ne tik išsigelbėjimas, bet ir prapultis, mat netinkamas komunikacinės priemonės pasirinkimas

gali sužlugdyti pačią komunikaciją. Elektroniniai pranešimai turi kelis privalumus: leidžia siųsti pranešimus labai greitai, pasiekia fiziškai nutolusias auditorijas, asmeniškai pasiekia pasklidusias auditorijas, leidžia padidinti informacijos pasiekiamumą ir atvirumą organizacijoje. Elektroninė komunikacija pasižymi šiais trūkumais: ji gali sukelti netyčinę įtampą ir konfliktą, kai dėl anonimiškumo elektroninėje terpėje žmonės drįsta sakyti dalykus, kurių niekuomet nesakytų įprastoje aplinkoje, ji sukelia informacijos perteklių, grėsmę organizacijų duomenų ir informacinių sistemų saugumui, stokoja privatumo ir mažina darbuotojų produktyvumą (darbą pertraukia nuolatinis el. pranešimų ir laiškų srautas).

*Formali (dalykinė) ir neformali (asmeninė) komunikacija. Tai komunikacijos tipai, priklausantys nuo socialinės aplinkos ir jos diktuojamo stiliaus. Asmeninė, arba neformali, komunikacija* yra neapibrėžta griežtų taisyklių, veikiama „tarpusavio patrauklumo“ ir vyksta tada, kai žmonės to nori. Tai bendravimas asmeninio pobūdžio klausimais, kurio tikslas – draugystė, bičiulystė ar tiesiog pasikeitimas informacija. Neformali komunikacija pasižymi tuo, kad yra laisva ir nevaržoma griežtų reikalavimų, o *dalykinė komunikacija* yra reguliuojama formalių bendravimo taisyklių: dalykinio (kanceliarinio) kalbos stiliaus, bendravimo etiketo, formalių ir neformalių organizacijos bendravimo reikalavimų. Formali komunikacija dažniausiai taikoma formalioje organizacijų veikloje arba žmogaus santykiuose su organizacija.

*Vienpusė ir abipusė komunikacija. Vienpusė komunikacija* vyksta, kai pranešimas keliauja viena kryptimi nesitikint grįžtamojo ryšio. Vienpusė komunikacija yra orientuota į siuntėją, į informacijos perteikimą ir pasižymi nelygiaverčiais galios ryšiais (pvz., paskaita, pamokslas, masinė komunikacija, iš viršaus į apačią nukreipta komunikacija organizacijoje). Tuo tarpu *abipusė komunikacija* numato dialogą, interaktyvią sąveiką tarp pranešėjo ir gavėjo. Tai komunikacijos tipas, kuriam būdingi simetriniai santykiai tarp bendraujančiųjų, organizacijoje tai komunikacija, nukreipta iš apačios į viršų, kai žemesnio organizacinio lygmens darbuotojas turi galimybę lygiavertiškai bendrauti su vadovais. Abipusės komunikacijos formos pasižymi abipuse sąveika (susitikimai akis į akį, interviu) ir yra neatsiejami nuo neatidėliojamo grįžtamojo ryšio.

*Vidinė ir išorinė komunikacija. Vidinė komunikacija* – vykstanti organizacijos viduje, tarp jos dalyvių, ja paprastai rūpinasi žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius. *Išorinė komunikacija* – organizacijos komunikacija su išoriniais aplinkos subjektais, už šią komunikaciją paprastai atsako viešųjų ryšių, pirkimų ir rinkodaros skyriai (apie organizacinę komunikaciją šiame skyriuje dar kalbėsime plačiau).

### 6.3. Komunikacijos modeliai

Komunikacijos teorijoje skiriami du pagrindiniai požiūriai į komunikaciją: 1) procesinis, 2) semiotinis komunikacijos modeliai. *Procesinis modelis* komunikaciją vertina visų pirma kaip pranešimų perdavimą, aiškina, kaip siuntėjai ir gavėjai užkoduoja ir iškoduoja pranešimą, kaip perdavėjai naudoja komunikacijos kanalus ir priemones, tiria komunikacijos efektyvumą ir tikslumą. Kitaip tariant, komunikacija pagal šį modelį yra laikoma procesu, kurio metu vienas asmuo paveikia kito elgseną ar dvasinę būseną. Procesinis komunikacijos modelis labiau remiasi socialiniais mokslais, ypač psichologija ir sociologija, ir pabrėžia komunikacijos veiksmus. Čia pabrėžiama, kad komunikacija kaip socialinė sąveika yra procesas. Pranešimas šiame modelyje yra tai, ką siuntėjas nori perduoti komunikacijos aktu, todėl komunikacijos aktas laikomas sėkmingu ar efektyviu tuomet, kai gavėjo suvokimas pasirodo toks, kokio ir tikėjosi siuntėjas (Fiske, 1998, p. 16–17).

Siuntėjas → Pranešimas → Kodavimas → Kanalas → Dekodavimas →  
Gavėjas → Grįžtamasis ryšys siuntėjui

6.1. pav. Procesinis komunikacijos modelis (remiantis Fiske, 1998)

Šiame modelyje svarbiausios yra su komunikacijos procesu susijusios sąvokos:

*Siuntėjas* – pranešimo šaltinis, žmogus, kuris pradeda komunikacijos procesą. Jame pranešimas subręsta vidinės komunikacijos metu. Savo žinią užkoduoja – žodžiais, raidėmis, grafikais ir pan.

*Kodavimas* – mintis paverčiama arba užkoduojama gavėjui suprantamais simboliais. Užkoduojant informaciją svarbu pasirinkti abiem pusėms suprantamus ženklus, žodžius, simbolius, ir pan. Kodas – bendra kokios nors kultūros narių reikšmių sistema. Ji sudaryta iš ženklų (pvz., fizinių signalų, reiškiančių kažką kita nei jie patys) ir taisyklių ar konvencijų, kokiame kontekste ir kaip šie ženklai naudojami ir derinami sudarant pranešimus (Fiske, 1998, p. 36–37).

*Kanalas* – terpė, erdvė, fizinės priemonės, terpė, kuria pranešimas keliauja – oras, popierius, paveikslas, kompiuterio ekranas, internetas ir t. t. Kanale egzistuoja „triukšmas“, trukdžiai – tai veiksniai, kurie iškraipo siunčiamą arba gaunamą informaciją. Kanalo, kuriuo perduodamas pranešimas, pasirinkimas lemia ir pranešimo perdavimo kokybę. Komunikacijos kanalai skiriasi perduodamos informacijos raiškumu (*media richness*) – t. y. perduodamos informacijos kiekiu ir mastu, kuriuo siuntėjas ir gavėjas gali pasiekti bendro suvokimo. Didelio informacinio raiškumo kanalai yra tie, kuriais galima perduoti kuo daugiau neverbalinės informacijos ir kurie labiau užtikrina laukiamą suvokimą nei mažo raiškumo informacijos kanalai. Aukščiausio informacinio raiškumo kanalų pavyzdžiai yra tiesioginė komunikacija gyvai, videokonferencijos, telefono pokalbiai, vidutinio raiškumo – elektroniniai laiškai, žemo raiškumo – oficialūs rašytiniai dokumentai, laiškai. Svarbu pasirinkti tokį komunikacijos kanalą, kuris atitiktų pranešimu norimą pasiekti tikslą.

*Dekodavimas* vyksta, kai pranešimas pasiekia gavėją. Siuntėjo informacijos iškodavimas, simbolių įprasminimas, jų interpretavimas. Jei siuntėjas pasirenka netinkamą, neaiškiai atpažįstamą kodą, gavėjas supranta klaidingai.

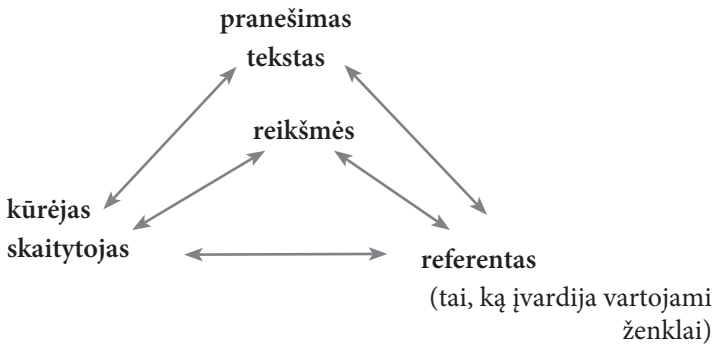
*Gavėjas* – žmogus, kuris gauna siunčiamą pranešimą ir vienaip ar kitaip jį interpretuoja.

*Grįžtamasis ryšys* – demonstravimas, gavėjo parodymas siuntėjui, kokią žinių jis gavo ir kaip ją interpretavo. Grįžtamasis ryšys turi vieną svarbiausią funkciją. Jis padeda siuntėjui priderinti savo pranešimą prie gavėjo poreikių ir reakcijos. Tikriausiai svarbiausia yra tai, kad jis padeda gavėjui pasijusti įtrauktam į komunikaciją. Kai gavėjas suvokia, kad siuntėjas atsižvelgia į jo reakciją, jis labiau linkęs pritarti, o kai negali reikšti savo atsako, gali kaupti nusivylimą, kuris taps triukšmu, galinčiu visai užgožti pranešimą (Fiske, 1998, p. 39).

*Semiotinis komunikacijos modelis* komunikaciją aiškina susitelkdamas ne tiek į procesą, kiek į komunikacijos turinį, jos metu sukuriama reikšmė. Semiotika – tai prasmės arba reikšmės teorija, jos tikslas yra aprašyti, kaip kuriamos žmogiškosios prasmės. Mums semiotika svarbi ne tik kaip universali žmogaus suvokimą ir komunikavimą aiškinanti teorija, bet ir dėl to, kad vienas pagrindinių jos kūrėjų buvo lietuvių kilmės mokslininkas Algirdas Julius Greimas (1917–1992), tapęs prancūzų semiotinės mokyklos pradininku.

Semiotikai komunikacija yra reikšmių kūrimas ir keitimasis jomis. Ji domisi, kaip pranešimai ar tekstai sąveikauja su žmonėmis, kad sukurtų reikšmes, t. y. ji domisi tekstų vaidmeniu mūsų kultūroje, kaip tekstų suvokimą veikia kultūriniai skirtumai. Semiotinė mokykla labiau remiasi lingvistika, ji labiau tiria pačius pranešimus, prasminius darinius – komunikacijos dirbinius, o ne veiksmus. Semiotika socialinę sąveiką apibrėžia kaip reiškinių, kuris formuoja individą kaip tam tikros kultūros ar visuomenės narį. Semiotiniame komunikacijos modelyje kitaip suprantamas pats pranešimas: tai ženklų konstrukcija, kuri sąveikaudama su gavėjais, įgyja reikšmes.

Semiotiniame modelyje komunikacija gali būti pavaizduota kaip kintanti struktūra, kur strėlės nurodo nuolatinę sąveiką. Tai struktūrinis modelis, o strėlės jame nurodo ne pranešimo judėjimo kryptį, o reikšmės kūrimo elementų tarpusavio ryšį:



6.2. pav. Semiotinis komunikacijos modelis (Fiske, 1998, p. 18)

Taigi čia labiau pabrėžiamas gavėjo, o ne siuntėjo vaidmuo – akcentas persikelia į tekstą ir tai, kaip jis perskaitomas, tad teksto kūrimas ir skaitymas yra suvokiami kaip lygiagretūs ar net tapatūs procesai (Fiske, 1998).

Svarbu suvokti, kad reikšmės kuria ne tik kalbantysis, bet ir sukurtas „pranešimo“ (žodinio, gestinio, vizualinio, muzikinio ar kt.) suvokėjas, „skaitytojas“. Semiotikai priimtinesnis „skaitytojo“, o ne „gavėjo“ terminas, nes jis pabrėžia didesnę aktyvumą, ir todėl, kad skaitymas yra tai, ko reikia išmokti, taigi yra nulemtas skaitytojo kultūrinės patirties. Skaitytojas padeda sukurti teksto reikšmę, tam pasitelkdamas savo patirtį, požiūrius ir emocijas (Fiske, 1998, p. 58). Teksto prasmė nesutampa su autoriaus – kūrėjo intencijomis. Semiotinėje tekstų analizėje kreipiamas dėmesys ne į tai, „ką norėjo pasakyti autorius“, o į tai, ką sako, ką reiškia jo sukurtas tekstas, pranešimas, neatsižvelgiant į jo ketinimus. Bet tai nereikia ir kad suvokėjas turi visišką interpretacijos laisvę – teksto reikšmė priklauso nuo objektyvių kalbinių teksto darinių, kuriuos suvokia suvokėjas. Kiekvienas gali suvokti ir interpretuoti šiek tiek skirtingai, tačiau interpretacijų skaičius yra ribotas, jį riboja pats tekstas, jo reikšmės (Jurgutienė, 2006, p. 108–109).

#### 6.4. Efektyvios komunikacijos samprata

Procesinis ir semiotinis komunikacijos modeliai padeda suformuluoti efektyvios komunikacijos sampratą. Komunikacija yra *efektyvi* tiek, kiek sutampa pranešimo siuntėjo ir gavėjo jam priskiriama reikšmė, t. y. kiek sutampa jų to paties pranešimo suvokimas.

Efektyvi komunikacija yra labai svarbi organizacijos veikloje, ji susijusi su bet kuriuo veiklos aspektu, nes susieja organizaciją su jos suinteresuotaisiais: vartotojais, darbuotojais, akcininkais, tiekėjais, kaimynais, bendruomene ir tauta. Norint padidinti veiklos efektyvumą, kokybę, įvesti naujoves, būtini geri komunikacijos įgūdžiai. Efektyvi komunikacija leidžia organizacijoms turėti patenkintus nuolatinius klientus vietoj nelaimingų buvusių klientų, stipriai motyvuotus darbuotojus vietoj brangių pramoninių konfliktų, teigiamą reputaciją platesnėje bendruomenėje vietoj tarptautinio jos produkcijos boikoto, inovatyvias ir kūrybines

strategijas vietoj neefektyvios veiklos, neryžtingumo ir pasipriešinimo pokyčiams (Blundel, Ipolito, 2008, p. 2). Nepriklausomai nuo to, kokioje srityje veikia organizacijos, jos susiduria su bendromis komunikacijos problemomis, kurias lemia bendroji komunikacijos prigimtis ir organizaciniai ypatumai.

Norint efektyviai komunikuoti, būtina sugebėti: logiškai ir išsamiai pateikti idėjas ir informaciją, išreikšti ir pristatyti idėjas bei informaciją rišliai ir įtikinamai, sugebėti efektyviai klausytis, veiksmingai bendrauti su įvairių aplinkų bei skirtingos patirties žmonėmis, tikslingai naudoti komunikacines technologijas, laikytis gramatikos, rašybos ir kitų taisyklingos kalbos reikalavimų, išmanyti šiuolaikinio verslo etiketo normas, laikytis etikos reikalavimų. Kad komunikavimas būtų efektyvus, būtinos kelios esminės siunčiamo pranešimo savybės: informacijos praktiškumas, faktinis pagrįstumas, formos glaustumas, lūkesčių aiškumas ir įtikinamumas.

## 6.5. Pagrindinės efektyvios komunikacijos kliūtys

Kaip matėme procesiniame komunikacijos modelyje, visuose komunikavimo etapuose gali slypėti kliūtys ar trukdžiai. Jie gali būti labai įvairūs: fiziologiniai (kylantys dėl žmogaus kūno ir proto veikimo ypatumų ir ribotumo, pvz., atidumas ir dėmesys, selektyvus suvokimas, atmintis), psichologiniai, kultūriniai, politiniai, ekonominiai, technologiniai, fiziniai ir kt. Išsamiau aptarsime fiziologines – selektyvaus suvokimo ir neefektyvaus klausymosi kliūtis.

*Selektyvus suvokimas.* Mūsų suvokimui būdinga atranka – mes sugebame priimti ir apdoroti tik dalį mus nuolat pasiekiančios informacijos. „Komunikavimo procese gavėjas mato ir girdi selektyviai, t. y. pagal savo poreikius, interesus, patirtį, išsilavinimą ir kitas asmenines savybes. Dekoduodamas pranešimus, gavėjas nesąmoningai perkelia į juos savo interesus bei lūkesčius. [...] Kas atsitinka, kai žmonės gauna daugiau informacijos, nei gali išrūšiuoti ir panaudoti? Tada jie kai kurią informaciją atmeta, ignoruoja, praleidžia ar pamiršta. Arba atideda informacijos apdorojimą vėlesniam laikui, kai pasibaigs informacijos perteklius“ (Robbins, 2003, 158–159). Selektivaus suvokimas yra natūralus procesas, taupantis žmo-

nių laiką sudėtingoje ir informacijos perpildytoje aplinkoje, tačiau jis gali lemti ir suvokimo klaidas, todėl labai svarbu išmokti dėmesingai klausytis ir išgirsti svarbiausią mums pranešamą informaciją.

*Efektyvus klausymasis.* Viena dažniausių tarpasmeninės komunikacijos kliūčių yra nemokėjimas tinkamai klausytis. Klausymosi reikšmė organizacijose yra labai didelė: jei suvokėjas nesiklausys pranešimo, jis tiesiog jo nesupras. Apie 80 proc. aukščiausio lygmens vadovų teigia, kad klausymasis yra vienas iš svarbiausių gebėjimų, norint pasiekti organizacinių tikslų. Atidus klausymasis sustiprina organizacijos ryšius, didina produktyvumą, suteikia organizacijai inovacijų įvedimo galimybių, leidžia jai valdyti augančią darbo jėgos ir klientų įvairovę. Įmonės, kurių darbuotojai ir vadovai dėmesingai klausosi, yra informuoti, laikosi terminų ir išvengia problemų. Ir priešingai, prasti klausymosi įgūdžiai organizacijoms gali kainuoti milijoninius nuostolius, sukeltus prarastų galimybių, teisinių klaidų ir kitų problemų (Thill, Bovè, 2007, p. 55).

Žmonės klausosi įvairiais būdais, ir nors dažnai jie nesąmoningai pasirenka klausymosi būdą, jis veikia tai, ką jie girdi ir kokią reikšmę suvokia. Bet kuriuo atveju rėmimasis vienu klausymosi būdu riboja klausymosi efektyvumą. Siekiant būti geru klausytoju, reikia klausymosi būdą pritaikyti prie situacijos. Štai keli klausymosi metodai, kurie gali praversti. *Turinio klausymasis* – jo tikslas yra suvokti ir perteikti pranešimą. Šiuo būdu klausantis pabrėžiama informacija ir suvokimas. Todėl būtina užduoti klausimus, siekiant išsiaiškinti pateikiamą medžiagą ir detales. Kadangi šiame etape neužsiimama vertinimu, nesvarbu, ar sutinkama, ar nesutinkama su tuo, kas pasakyta, svarbiausia pats supratimas, taip pat nereikia kreipti dėmesio į pristatymo stilių ir trūkumus.

*Kritinio klausymosi* tikslas – suprasti ir įvertinti pranešimo prasmę keliais lygmenimis: argumentavimo logiką, įrodymų tvirtumą, išvadų patikimumą, pranešimo reikšmę klausytojui ir organizacijai, kalbėtojo intencijas ir motyvus, praleistus svarbius dalykus. Jei klausytojas yra skeptiškas, jis gali užduoti klausimus, patikrinančius kalbėtojo požiūrį ir patikimumą. Reikia stengtis išvelgti išankstines siuntėjo nuostatas, kurios gali daryti įtaką pateikiamai informacijai ir skirti nuomonę nuo faktų.

*Empatinio klausymosi* tikslas – suvokti kalbėtojo jausmus, poreikius ir norus tam, kad būtų galima įvertinti jo požiūrio tašką, nepaisant to,



ar klausytojas laikosi to paties požiūrio. Iš klausant empatiniu būdu, asmeniui padedama išlieti emocijas, kurios trukdo ramiai, šaltakraujiškai vertinti dalyką. Kartais nusiminusiam kolegai tereikia, kad jo išklausytų, todėl nebūtina skubėti siūlyti patarimus, jei asmuo jų neprašo. Taip pat nereikia vertinti kalbėtojo jausmų ir sakyti, kad jis neturėtų taip jaustis. Užuoat tai darius, geriau leisti kalbėtojuj suprast, kad jūš vertinate jo jausmus ir suvokiate situaciją. Kai užmezgamas toks santykis su asmeniu, galima padėti jam ieškoti problemos sprendimo (Thill, Bovè, 2007, p. 56).

Nesvarbu, kuriuo būdu klausomasi, svarbu suvokti, kad klausymasis yra daug sudėtingesnis procesas, nei dauguma žmonių mano. Dėl to daugelis iš mūsų nesame itin geri klausytojai. Dėl klausymosi sudėtingumo mūsų klausymosi efektyvumas yra ne didesnis nei 25 procentai, mes prisimename tik apie pusę to, kas buvo pasakyta per 10 minučių pokalbį, ir pamirštame apie pusę to, kas buvo kalbėta per 48 valandas. Be to, paklausti to, apie ką dabar buvo kalbėta, mes supainiojame faktus.

*Efektivaus klausymosi kliūčių įveikimas.* Geras klausytojas ieško būdų įveikti galimas klausymosi proceso kliūtis. Mes negalime kontroliuoti kai kurių fizinių suvokimo kliūčių, pvz., konferencijos salės akustikos, blogo telefono ryšio, fono muzikos ir pan. Tačiau galime kontroliuoti kitas kliūtis, pvz., nepertraukinėti kalbėtojų ir nekelti triukšmo, kuris trukdo kitiems klausytojams. Jei turima klausimų, būtina palaukti, kol kalbėtojas baigs.

Selektyvus klausymasis – vienas dažniausių efektyvaus klausymosi barjerų. Jei klausytojo mintys klajoja, jis dažnai neatsimins to, ką kalbėtojas sakė tarp jūsų dėmesį patraukusių frazių. Atsiminsite tik tai, ką manote, kad jis sakė. Viena iš priežasčių, kodėl klausytojų mintys klaidžioja, yra tai, kad mes mąstome greičiau nei kalbame. Dauguma žmonių per minutę ištaria nuo 120 iki 150 žodžių. Tuo tarpu tyrimai rodo, kad atsižvelgiant į dalyką ir individą, žmogus gali suvokti 500 žodžių per minutę garsinę informaciją. Kitaip tariant, mūsų smegenys turi daugybę laisvo laiko klausantis, ir jei bus nekontroliuojamos, ras tūkstantį kitų dalykų, apie kuriuos galima mąstyti. Užuoat klausiusis dalį laiko, reikia stengtis susitelkti į kalbėtoją ir laisvą laiką panaudoti analizei to, kas išgirsta, klausimams parengti ir viską apmąstyti.

Kitas dažnas sėkmingo suvokimo trukdis – išankstinis vertinimas. Tai išankstinis nusistatymas dar prieš išgirstant, ką žmogus nori pasakyti.

Įveikti tokias interpretavimo kliūtis gali būti sunku, nes dažnai jos yra nesąmoningos. Todėl labai svarbu atidžiai klausytis, stengtis vengti taikyti ankstesnę patirtį ir siekti išgirsti, ką kalbėtojas sako (Thill, Bovee, 2007, p. 58–59).

6.1. lentelė. Efektyvus ir neefektyvus klausytojo bruožai  
(Thill, Bovee, 2007, p. 58)

Efektyvus klausytojas	Neefektyvus klausytojas
Klauso aktyviai	Klausosi pasyviai
Atidžiai ir išsamiai pasižymi	Neužsirašinėja arba pasižymi prastai
Palaiko dažną akių kontaktą su klausytoju	Nepalaiko arba palaiko labai menką akių kontaktą
Sutelkia dėmesį į kalbėtoją ir turinį	Mintyse klajoja, yra lengvai išblaškomas
Mintyse perfrazuoja pagrindinius teiginius, siekdamas palaikyti dėmesio ir suvokimo lygmenį	Nesugeba perfrazuoti
Pritaiko klausymosi stilių prie situacijos	Klausosi tuo pačiu stiliumi, neatsižvelgdamas į situaciją
Siunčia kalbėtojui neverbalinius ženklus (linksi, jei pritaria, pakelia antakius, jei yra nustebęs ar skeptiškas)	Neteikia kalbėtojui neverbalinio grįžtamojo ryšio
Prieš pokalbį pasirengia klausimus ir argumentus	Pertraukia, kai nesutinka arba nesupranta
Nepaiso stilistinių skirtumų ir susitelkia į pranešimo turinį	Yra atitraukiamas arba veikiamas stilistinių nevienodumų, vertinamai nusiteikęs
Atskiria pagrindinius teiginius nuo detalių	Nesugeba atskirti esminių teiginių nuo detalių
Ieško galimybių mokytis	Mano, kad jau žino viską, ką svarbu žinoti

## 6.6. Komunikacijos organizacijoje principai ir ypatumai

Komunikacija organizacijoje yra gyvybiškai svarbi: tai būdas, kuriuo koordinuojami veiksmai ir pasiekiami tikslai. Įvairių tyrimų duomenimis, nuo 50 iki 90 proc. vadovų darbo laiko skiriama komunikacijai, todėl komunikaciniai gebėjimai yra vienas iš vadovo darbo sėkmę lemiančių veiksnių. Daugelyje organizacijų bloga komunikacija gali sutrikdyti darbą, lemti vėlavimus ir asmeninius konfliktus, o kai kuriose srityse netgi tapti gyvybės ar mirties klausimu (pvz., skrydžių valdymo srityje). Pvz., esama duomenų, kad dėl tarpasmeninės komunikacijos trukdžių įvyksta nuo 70 iki 80 proc. nelaimingų atsitikimų skrydžių metu (Baron, 2008).

Versle bloga komunikacija yra pinigų ir laiko švaistymas, o gera komunikacija – organizacijų ir individų turtas. Organizacijai svarbus ne tik komunikacijos efektyvumas, bet ir jos veiksmingumas, kuris sukuriamas komunikuojant mažiausiomis išteklių sąnaudomis (pvz., laiko). Todėl organizacijos nariams svarbu pasirinkti tinkamiausią komunikacijos būdą, siekiant suderinti informacijos mainams skiriamo laiko ir pastangų kiekį.

Tyrimai rodo, kad organizacijose, kuriose darbuotojai jaučia, kad yra tinkamai informuoti ir gali laisvai gauti visą informaciją, reikalingą jų darbui atlikti, yra labiau patenkinti organizacija ir kokybiškiau dirba, geriau bendrauja su klientais. Jei organizacija susiduria su tokiomis problemomis kaip nemotyvuoti darbuotojai arba didelė darbuotojų kaita, iš dalies visuomet kalta neefektyvi komunikacija. Taigi gera komunikacija netgi gali pakelti įmonės rinkos vertę.

Be to, „komunikavimas skatina *motyvaciją*, aiškindamas darbuotojams, ką reikia padaryti, kaip sekasi vykdyti savo užduotis ir kaip galima pagerinti darbą, jei jis blogesnis nei kolegų. [...] Formuluoju tam tikrus tikslus, užtikrinant grįžtamąjį ryšį ir įtvirtinant pageidaujamas elgesio normas, skatinama motyvacija, todėl čia negalima išsiversti be komunikavimo“ (Robbins, 2003, p. 148). 2008 m. atlikto tyrimo metu nustatyta, kad komunikacija tarp darbuotojų ir jų vadovų buvo vienas iš penkių svarbiausių aspektų, lėmusių darbuotojų pasitenkinimą darbu („Effective Organizational Communication“, 2008). Žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriu efektyvi organizacinė komunikacija gerina mokymąsi, komandinį darbą, saugumą, inovacijas ir sprendimų priėmimo kokybę.

Šiandien, kai organizacijos varžosi tarpusavyje dėl talentingų darbuotojų, komunikacija tampa strateginiu įrankiu formuojant darbuotojų išpareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu ir lojalumą. Taigi veiksminga organizacijos komunikacija yra svarbus konkurencinis privalumas. Aiški, dalykiška ir sąžininga komunikacija yra svarbus vadybos elementas, kuris prisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės. Strateginė ir tęstinė komunikacija didina organizacijos vadovybės patikimumą. Ir priešingai, komunikacijos stoka, netinkamas informacijos perdavimas gali sukelti darbuotojų nepasitikėjimą, skeptiškumą ir nepageidaujamą darbuotojų kaitą. Žinoma, deramą komunikacinę kultūrą, kuri pasižymi atvirumu ir grįžtamojo ryšio skatinimu, turi lydėti ir kiti organizacinį teisingumą formuojantys veiksniai – sąžininga organizacijos politika ir vadovų elgesys su darbuotojais.

*Formalūs ir neformalūs komunikacijos kanalai.* *Formalūs komunikacijos kanalai* – tai bendravimo priemonės, nustatomos ir kontroliuojamos vadovo – susirinkimai, informaciniai leidiniai, įsakymai, pavedimai, informaciniai elektroniniai laišakai ir t. t. Formalių kanalų tikslas – užtikrinti, kad nepakeista ir neiškraipyta žinia pasiektų kuo daugiau gavėjų arba tuos asmenis, kurie privalo žinoti oficialią informaciją. Reikia skirti formalų ir tikrąją komunikacijos struktūrą organizacijoje. Formalius komunikacijos kanalus suformuoja oficialiai pripažįstami socialiniai vaidmenys (padalinių hierarchija ir struktūra organizacijoje).

*Neformalūs komunikacijos kanalai* yra tikroji sąveikų struktūra, kočia ji yra realiame gyvenime (ji apima įvairias neformalios komunikacijos formas per neoficialius kanalus, pvz., neformalių grupių komunikacija). Slapti arba neformalūs informacijos kanalai yra nekontroliuojami valdžios, daugumos darbuotojų suvokiami kaip patikimesi už formalius kanalus, naudojami asmeniniais tų žmonių, kurie jais naudojami, interesais. Neformalūs kanalai atsiranda dėl troškimo sužinoti daugiau informacijos apie svarbias situacijas, dėl dviprasmiškų ar nerimą keliančių aplinkybių, jais cirkuliuoja ir *gandai*, neatsiejama organizacijos gyvenimo dalis.

Gandai plinta greitai ir nekontroliuojamai, juos sunku sustabdyti. Darbuotojai pasitiki savo kolegomis kaip informacijos šaltiniais, tačiau vadovams neformali gandų sklaidimo struktūra gali tapti efektyvios komunikacijos kliūtimi. Mat gandų informacinė sistema darbuotojams

gali atrodyti patikimesnė nei formaliais kanalais pateikiama informacija. „Gandai kyla reaguojant į situacijas, kurios mums yra *svarbios*, kai atsiranda *neaiškumų*, be to, esant sąlygoms, keliančioms *susirūpinimą*. Tai, kad darbo situacijose dažnai būna šie visi trys elementai, paaiškina, kodėl organizacijose klesti gandai“ (Robbins, 2003, p. 155).

Organizacijų vadovai turi suprasti, kad gandų išvengti neįmanoma, todėl, užuot kovojus su jais, reikia gebėti pasinaudoti gandų plitimo sistema svarbioms organizacinėms žinioms skleisti. „Gandai padeda vadovams išsiaiškinti painius klausimus, kurie darbuotojams yra svarbūs ir kelia susirūpinimą. Tad gandai yra ir filtras, ir grįžtamojo ryšio mechanizmas, išryškinantis darbuotojams aktualius klausimus. Darbuotojams gandai yra ypač vertingi, nes jie formalius pranešimus išverčia į grupėje vartojamą žargoną“ (Robbins, 2003, p. 155–156). Skiriami keturi pagrindiniai gandų organizacijoje tipai: norai, nerimas, negatyvi, neteisinga informacija apie ką nors ir ateities projektavimas. Visi gandų tipai kyla esant neapibrėžtai situacijai ir trūkstant objektyvios informacijos (Rollison, 2005, p. 593). Siekdami mažinti neigiamas gandų pasekmes, vadovai gali paskelbti svarbių sprendimų priėmimo planus, pabrėžti tiek teigiamus, tiek neigiamus dabartinių sprendimų ir ateities planų ypatumus, atvirai diskutuoti blogiausio įmanomo scenarijaus galimybes – tai niekada nesukels daugiau nerimo nei neišsakyta fantazija (Hirschhorn, 1983).

## 6.7. Organizacinės komunikacijos tipai

*Vertikalioji komunikacija* yra skirta perduoti idėjoms, žinioms, nurodymams, instrukcijoms, taip pat ataskaitoms gauti, organizacijos būklei įvertinti. Tai tokia komunikacija, kuri gali judėti dviem kryptimis: žemyn nuo vadovo ir aukštyn, iš pavaldinių vadovui. *Žemyn nukreipta komunikacija* yra skirta strategijoms diegti, tikslams, instrukcijoms, politikai ir grįžtamajam ryšiui užtikrinti, dažnai ji yra griežtai nurodomojo pobūdžio (pvz., įsakymai, tvarkos ir pan.). Ši komunikacija stiprina hierarchinę organizacijos tvarką ir yra vyraujantis komunikacijos tipas mechanistinėse arba biurokratinėse organizacinėse struktūrose (žr. 12 skyrių). *Aukštyn nukreipta komunikacija* skirta informuoti vadovybę apie darbuotojų problemas, rezultatus, pasiūlymus, klausimus bei poreikius. Tai svarbus grįž-

tamasis ryšys, kuriuo remdamasi organizacijos vadovybė gali planuoti ir koreguoti tolesnį organizacijos valdymą. Reguliarus ir patikimas grįžtamasis ryšys iš darbuotojų yra labai svarbus darbuotojams įvertinti ir darbo kokybei pagerinti, o jo stoka gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą darbu. Grįžtamasis ryšys yra labai svarbus tokiose šiuolaikinėse verslo vadybos sistemose kaip visuotinė kokybės vadyba (Law, 2008). Ypatingą reikšmę grįžtamajam ryšiui teikia vadinamoji *360 laipsnių grįžtamojo ryšio sistema*. Tai darbuotojo vertinimo technika, kuri pateikia visapusią individualaus darbuotojo paveikslą. Ši technika remiasi principu, kad darbuotojas turi gauti įvertinimą ne tik iš savo tiesioginio vadovo, bet ir savo pavaldinių, kolegų, iš kituose skyriuose dirbančių bendradarbių, klientų, t. y. visų, su kuriais darbuotojas susiduria vykdydamas savo pareigas. Šie įvairūs vertintojai (arba įvairūs vertinimo šaltiniai) paprastai anonimine grįžtamojo ryšio anketa apibūdina konkretaus darbuotojo kompetencijas ir elgseną. Ši technika taip vadinama, nes tokiu būdu gaunamas visapusiškas, iš visų perspektyvų pateikiamas vertinimas vietoj vienpusio, paremto tiesioginio vadovo vertinimu (Heery, Noon, 2008).

Su vertikaliąja komunikacija yra susijęs negatyvus reiškinys – *informacijos filtravimas*, kuris yra būdingas tiek žemyn, tiek aukštyn nukreiptai komunikacijai. Tai toks reiškinys, kai nenaudinga ar žalinga ją perduodančiam asmeniui informacija yra atmetama, pagražinama arba kitaip iškreipiama. Filtravimas dažniau pasireiškia, kai informacija keliauja iš apačios į viršų. Todėl aukščiausieji vadovai gali nežinoti tikrosios organizacijos būklės. Be to, tyrimais nustatyta, kad gaudami filtruotą, ribotą informaciją darbuotojai praranda motyvaciją, menkėja jų savivertės jausmas, savo reikšmingumo organizacijai suvokimas, mažėja įsipareigojimai organizacijai. Todėl ne visuomet tikslinga darbuotojui pateikti informaciją, kuri siejasi tik su jo tiesioginėmis pareigomis, naudinga ir platesnė informacija apie kitų lygmenų ir padalinių veiklą, bendrą organizacijos kryptį. „Pagrindinis filtravimo veiksnys – organizacijos struktūros lygmenų skaičius. Juo daugiau organizacijos hierarchijoje yra vertikalių lygmenų, tuo daugiau atsiranda galimybių filtruoti. Tačiau galima tikėtis vienokio ar kitokio filtravimo visur, kur yra statuso skirtumai. Tokie veiksniai kaip baimė pranešti blogą žinią ar troškimas įsiteikti savo viršininkui dažnai skatina darbuotojus tiesioginiams vadovams sakyti tai, ką, darbuotojų nuomone, pastarieji norėtų išgirsti, ir šitaip iškreipti aukštyn

nukreiptą komunikaciją“ (Robbins, 2003, p. 158). Todėl siekiant įveikti galimas konkretaus darbuotojo informacijos filtravimo pasekmes, būtina stengtis siųsti pranešimą įvairiais kanalais ir stengtis gauti informaciją iš įvairių šaltinių.

Kitas reiškinys, susijęs su darbuotojų statuso skirtumu ir vertikaliosios informacijos tipu, yra *informacijos nuosavybės fenomenas*. Dažniausiai tai apibūdinama kaip neigiamas veiksmas – reiškinys, kai darbuotojai, turintys tam tikrą informaciją, mėgaujasi tuo, kad tik jie ją žino, yra jo savininkai ir nesidalija ja su kitais. Su darbu susijusios informacijos slėpimas organizacijai yra problema. Informacija turi būti slepiama, jei tai speciali, su asmens duomenis susijusi informacija, pvz., su profesija, gebėjimais, įgūdžiais, arba tai specifinė, tik tam tikrai pareigybei žinotina informacija. Tačiau organizacijose informacija dažnai nepagrįstai slepiama, pvz., kolegos neinformuojami, kokie darbai atliekami, neatskleidžiama su darbu susijusi informacija.

Antrasis organizacinės komunikacijos tipas – *kaskadinė komunikacija*. Tai informacijos perdavimo procesas iš aukščiausių organizacijos lygmenų pakopomis, iš vieno lygmens kitam. Ji paremta principu, kad kiekvieno lygmens vadovai atsako už informacijos perdavimą savo pavaldiniams, kurie savo ruožtu perduoda ją savo pavaldiniams, kol ji pasieks patį žemiausią hierarchinį lygmenį. Šio komunikacijos tipo nauda – kad vadovai labiau tiesiogiai įsitraukia į komunikacijos procesą ir prisiima informacijos nuosavybę, todėl perduoda ją prasmingesniu ir tinkamesniu būdu savo pavaldiniams, nei tai padarytų aukščiausiojo lygmens vadovas. Informaciją taip gaunantys darbuotojai palankiau ją priima ir geriau suvokia dėl mažesnio statuso skirtumo (Heery, Noon, 2008).

*Horizontalioji komunikacija* – trečiasis organizacinės komunikacijos tipas. Ši komunikacija vyksta tarp to paties lygmens vadovų arba darbuotojų. Jos pagrindinė funkcija – koordinuoti įvairių grupių darbuotojų darbą, spręsti rutinines problemas, dalytis poreikiais ir patarimais bei grįžtamuoju ryšiu. Šiuolaikinių organizacijų, dar vadinamų organinės struktūros organizacijomis (žr. 12 skyrių), dizainas pabrėžia būtent horizontaliąją komunikaciją tarp krosfunkcinių komandų, matricos tipo organizacijos vienetų. Ši komunikacija būdingesnė organizacijoms, kurios pasižymi decentralizuota kontrolės ir sprendimų priėmimo sistema,

o darbuotojų pareigos ir vaidmenys nėra griežtai apibrėžti, yra lankstūs. Horizontaliosios komunikacijos privalumas – informacijos perdavimo greitis, atsirandantis dėl bendros darbuotojų specializacijos (tos pačios patirties, išsilavinimo).

## 6.8. Organizacinės komunikacijos valdymas

Tai sistemingas procesas, siekiantis apibrėžti, valdyti ir stebėti oficialius komunikacijos kanalus organizacijoje, numatyti ir šalinti galimas komunikacijos kliūtis. Šio proceso tikslas yra užtikrinti, kad informacija teka laisvai ir efektyviai tarp skirtingų organizacijos lygmenų bei padalinių ir taip gerina sprendimų priėmimo procesą, motyvaciją, bendrą organizacijos funkcionavimą. Siekdami užtikrinti veiksmingą darbuotojų komunikavimą, organizacijos vadovai turi sukurti tinkamą komunikacijos strategiją, kultūrą ir sistemą. Tam būtina įvertinti esamą organizacijos komunikacinės sistemos būklę (pvz., atlikti komunikacijos auditą).

*Veiksminga komunikacinė kultūra* yra tokia kultūra, kurioje užtikrinamas aktyvus abipusis keitimasis žiniomis, idėjomis tarp visų organizacijos narių. Tokios komunikacinės kultūros poveikis – greitesnis sprendimų priėmimas, padidėjęs produktyvumas ir veiksmingas įgaliojimų suteikimas (Schonfelder, 1998, p. 52). Organizacija turi užtikrinti, kad darbuotojai galėtų ir nebijotų teikti net ir nemalonią ar negatyvią informaciją apie darbo procesus. Vienas iš tokios komunikacijos pavyzdžių – galimybė anonimiškai ir saugiai pranešti apie neetišką ar nusikalstamą kolegų veiklą („pūsti švilpuką“ – angl. *whistleblowing*) „karštąja“ telefono ar interneto linija. Be to, organizacijos vadovams neužtenka vien išklausti darbuotojų nuomonę, būtina į ją ir atsižvelgti priimančiam sprendimui – tik tuomet darbuotojai jaus, kad jų nuomonė yra svarbi organizacijai. Priešingu atveju darbuotojai nusivils vadovais ir nebebus suinteresuoti reikšti savo nuomonę ar dalytis žiniomis.

Organizacinės komunikacijos efektyvumas itin svarbus diegiant organizacinius pokyčius krizių metu. Organizacinio pokyčio diegimo sėkmė priklauso nuo aiškios, tęstinės ir nuoseklios informacijos pateikimo. Priešingu atveju darbuotojai, atsidūrę nežinioje dėl organizacinių poky-



čių (pvz., dviejų įmonių susiliejimo), gali sutelkti dėmesį ne į tiesioginį savo darbą, o į darbo vietos išsaugojimą bei saugumą.

*Komunikacinė organizacijos sistema* – tai nustatytas formalių ir neformalių komunikacijos kanalų ir šaltinių tinklas, kurio pagrindas – organizacinė hierarchinė struktūra ir realūs, formalūs ir neformalūs, darbuotojų tarpusavyo santykiai, nustatyti komunikacijos tinklai. Komunikacijos sistema skiriasi nuo *informacinės organizacijos sistemos*, kuri yra materialinė sistema, galinti priimti, kaupti, saugoti, keisti, naudoti, skleisti informaciją. Informacinę sistemą sudaro aktyvieji (informacijos šaltinis, srautas) ir pasyvieji (dokumentai) elementai.

*Komunikacijos tinklai* – tai komunikacinių kanalų sistema, kuria remiantis vyksta organizacijos narių bendravimas grupių ar organizaciniu lygmenimis. Organizacijoje darbuotojų grupės pasirinktas ar nustatytas komunikacijos tinklas gali daryti didelę įtaką grupės siekiamiems rezultatams. Sąveikos tarp grupės narių lygis priklauso nuo komunikacijos kanalų struktūros.

Vienose darbo grupėse nariai dirba drauge atlikdami užduotis ir labai glaudžiai koordinuoja savo veiksmus. Informacija pasiekia kiekvieną grupės narį. Toks komunikacijos tinklas vadinamas *decentralizuotu*, nes jame visi nariai komunicuoja tiesiogiai ir tarpusavyje dalijasi informacija. Dar vadinami „visakanaliais“, arba žvaigždės tipo komunikacijos tinklais. Jie tinkamiausi sudėtingoms ir nerutinėms užduotims atlikti. Tokie tinklai didina visų grupės narių pasitenkinimą grupės veikla.

Kitose grupėse darbuotojai atlieka užduotį dirbdami nepriklausomai ir vienijami tam tikros *centralizuoto* koordinavimo formos. Darbas, kurį reikia atlikti, pasidalijamas tarp grupės narių ir atliekamas kiekvieno individualiai. Kiekvieno grupės nario veikla yra koordinuojama ir rezultatai sujungiami į vieną centriniame kontroliuojančiame taške. Visą informaciją gauna ir paskirsto centrinis asmuo. Taip sukuriamas centralizuotas komunikacijos tinklas, turintis vieną centrinį asmenį. Kartais šis tinklas dar vadinamas rato arba grandinės tipo komunikacijos tinklu. Jis tinkamiausias atliekant rutines ar padalytas užduotis. Tokiose grupėse didžiausią pasitenkinimą patiria centrinis asmuo, nes jis dalyvauja visoje grupės veikloje, tačiau kartu kyla jo „persisotinimo“ informacija grėsmė.

## 6.9. Komunikacinės technologijos ir organizacijų veikla

Neabejotina, kad naujosios komunikacinės informacinės technologijos lemia dabartinių organizacijų darbo modeliavimą, struktūrą, komandinio darbo paplitimą, nuotolinį susirinkimų organizavimą ir spartesni sprendimų priėmimą. Informacinių technologijų pažanga leidžia organizacijoms sparčiau paskirstyti informaciją, padaryti ją labiau, plačiau ir greičiau prieinamą, skatinti darbuotojų dalyvavimą dalijantis ir naudojantis informacija, integruoti sistemas ir funkcijas.

Elektroninė komunikacija turi ir trūkumų – pirmiausia technologijos yra visai beasmenės, nes žmonės tarpusavyje veikia su mašinomis, o ne vienas su kitu. Virtualiame biure dirbantys darbuotojai, stokojantys tiesioginės komunikacijos akis į akį, gali patirti susvetimėjimo jausmą. Kad taip nenutiktų, organizacijos turi aprūpinti savo virtualioje aplinkoje dirbančius darbuotojus tinkamomis technologijomis, suteikti mokymus bei techninę pagalbą, palaikyti nuolatinę formalią ir neformalią komunikaciją (pvz., elektroninėse kavinėse, pokalbių svetainėse, ir pan.).

Elektroniniai laišakai šiandien yra viena iš populiariausių bendravimo formų, nusileidžianti tik bendravimui balsu (gyvai, telefonu, videokambaručiais ir pan.). Elektroninis laiškas tinkamesnis, norint pabrėžti faktus, bet ne emocijas. Net ir emocijas vaizduojančių simbolių (veidukų) vartojimas elektroniniame laiške nesugebės perteikti norimos intonacijos ir emocijos. Organizacijų veikloje pasitaiko momentų, kai tenka pranešti nemaloniais naujienas, tačiau nereikia pasiduoti „pagundai“ tai padaryti elektroniniu laišku – baimė susidurti su nemalonia gavėjo reakcija tik dar labiau sustiprina šio neigiamą reakciją į pranešimą. Todėl emocijas sukeliančias žinias apie etatų mažinimą arba apie premijų apkarpyimą geriau pranešti žodžiu pačiam darbuotojui.

Pernelyg dažnas elektroninio pašto naudojimas kelia grėsmę darbuotojų sveikatai, gerai savijautai ir darbo našumui. Kai kurių tyrimų duomenimis, elektroninis paštas gali sukelti neigiamų asmeninių ir organizacinių pasekmių, tokias kaip darbo krūvio perteklius, padažnėjusios darbo klaidos, apmaudas, nesusipratimai, žemesnė sprendimų kokybė ir polinkis pasiduoti neigiamoms nuotaikoms bei vertinimams (Taylor, Fieldman, Altman, 2008, p. 159–173).

Viena iš problemų – darbuotojų naršymas internete po nepageidautinus (pvz., socialinius tinklus, naujienų portalus ir pan.) internetinius tinklalapius darbo metu. Viena vertus, organizacijų draudimas tai daryti ir prieigos ribojimas pažeidžia darbuotojų teisę į privatumą, kita vertus, organizacija dėl to patiria didelių nuostolių, nes naršydamas darbuotojas tinkamai neatlieka savo darbo. Be to, organizacijos rizikuoja būti nubaustos už netinkamo turinio informacijos platinimą bei naudojimą, o jų informacinėms sistemoms kyla kompiuterinių virusų ir atakų pavojus lan­kantis abejotinos reputacijos svetainėse. Taigi mažtantis darbo našumas ir teisinės atsakomybės rizika verčia organizacijas stebėti ir kontroliuoti savo darbuotojų elgesį internete, riboti prieigą prie tam tikrų tinklalapių. Šiandien organizacijos vis dažniau darbo tvarkos taisyklėse numato nei­giamas sankcijas darbuotojams, pažeidžiantiems organizacijos interneto naudojimo taisykles.

Opi šiaandieninės organizacinės komunikacijos problema – privatu­mo klausimas. Kai kuriose organizacijose darbdaviai stebi organizacijos komunikacinėmis priemonėmis darbuotojų siunčiamus elektroninius pranešimus arba klausosi jų pokalbių telefonu. Tai kelia teisinį klausimą, ar nepažeidžiamos darbuotojo teisės į privatumą.

## 6.10. Efektyvaus susirinkimo prielaidos

Susirinkimai yra labai svarbi organizacijų komunikacijos forma. Tinkamai įvykęs susitikimas gali padėti išspręsti problemas, plėtoti idėjas ir atrasti naujų galimybių. Apie susirinkimus kaip būdą parengti ir priimti sprendimus, rašoma 7 vadovėlio skyriuje. Šiame poskyryje pakalbėkime, kaip užtikrinti komunikacijos efektyvumą susirinkimuose.

Nors didžioji darbinės komunikacijos dalis vyksta mažose grupėse, daugelis tokių susirinkimų yra neproduktyvūs. Tyrimų duomenimis, aukščiausiojo ir viduriniojo lygmens vadovai mano, kad tik 56 procentai jų susirinkimų buvo produktyvūs ir kad 25 procentus jų galėjo pakeis­ti telefono skambutis ar elektroninis laiškas. Tad tinkamas susirinkimo parengimas, vadovavimas jam ir veiksmingas technologijų panaudojimas gali sutaupyti daugybę organizacijos laiko ir pinigų.

Kruopštus pasirengimas susirinkimui leidžia išvengti dviejų pagrindinių klaidų: 1) nereikalingai rengti susirinkimą, kai perduoti žinią arba gauti informaciją galima elektroniniu laišku ar kitu pranešimu, 2) rengti susirinkimą be konkretaus tikslo. Jei vis dėlto būtina rengti susirinkimą, reikia atlikti *keturias pasirengimo užduotis*:

1. *Apibrėžti susirinkimo tikslą.* Susirinkimai gali būti dvejopi: *informaciniai*, kuriuose dalijamasi informacija ir galbūt koordinaciniais veiksmais, ir *sprendimo priėmimo susirinkimai*, kuriuose įtikinėjama, analizuojama ir sprendžiamos problemos. Juose dažnai vyksta smegenų šturmas, debatai dėl alternatyvų (žr. 7 skyrių). Kad ir koks būtų tikslas, svarbu, kad jis būtų aiškus ir žinomas susirinkimo dalyviams.
2. *Tinkamai pasirinkti susirinkimo dalyvius.* Numačius tikslą, lengviau pasirinkti tinkamus susirinkimo dalyvius. Jei susirinkimas tik informacinis ir daugiausia kalbės vienas asmuo, galima pakviesti didelę grupę. Į susirinkimą, kuriame sprendžiamos problemos ir priimami sprendimai, reikia kvieisti tuos žmones, kurie užima pozicijas, leidžiančias pasiekti susirinkimo tikslą. Kuo daugiau dalyvių, tuo daugiau pastabų ir sąmyšio tikėtina sulaukti ir tuo ilgiau truks susirinkimas, tuo sudėtingesnis bus diskusijos valdymas.
3. *Pasirinkti susirinkimo laiką ir priemones.* Darbo susirinkimams rytinis metas yra produktyvesnis nei popietinis. Taip pat svarbus vietos parngimas. Ar kėdžių išdėstymas eilėmis tinkamas? Ar tinkamesnis apskritas stalas? Be to, reikia apgalvoti tokias detales kaip patalpos temperatūra, apšvietimas, ventiliacija, akustika ir pan. Visos šios detalės gali užtikrinti arba sugriauti susirinkimo sėkmę.
4. *Nustatyti ir perduoti susirinkimo darbotvarkę.* Bet kurio susirinkimo sėkmė priklauso nuo dalyvių pasirengimo. Būtina išplatinti dalyviams rūpestingai parengtą, suprantamą darbotvarkę, paliekant laiko jiems tinkamai pasirengti. Formalus darbotvarkės formatas gali pasirodyti pernelyg oficialus, tačiau jis padės laiku pradėti susirinkimą ir pasiekti tikslus. Produktyvi darbotvarkė sukuriama remiantis trimis klausimais: 1) ką mes norime atlikti

šiam susirinkime, kad pasiektume savo tikslus? 2) Kurie klausimai bus svarbiausi visiems dalyviams? 3) Kokia informacija bus prieinama svarstant šiuos klausimus?

Už susirinkimo produktyvumą ir sėkmę atsakingi visi susirinkimo dalyviai, tačiau didžiausia atsakomybė tenka susirinkimo vedėjui. Siekdamas užtikrinti susirinkimo sėkmę, vedėjas turi:

1. *Palaikyti susirinkimo eigą.* Geras susirinkimas padeda dalyviams iškelti geriausias idėjas ir esminę informaciją. Geri susirinkimų vedėjai paprastai vadovauja, tarpininkauja, skatina ir apibendrina, bet daugiausia jie ragina dalyvius būti aktyvius. Jei susirinkimas užstringa, būtina užduoti klausimus dalyviams padrąsinti. Ir atvirkščiai, gali būti momentų, kai būtina nutraukti diskusijas tam, kad būtų galima laikytis susirinkimo grafiko.
2. *Laikytis susitartų taisyklių.* Verslo susitikimai gali būti įvairūs, tiek neformalūs, tiek itin formalūs, turintys griežtas kalbėjimo, naujų klausimų iškėlimo, balsavimo ir pan. taisykles. Kuo didesnis susirinkimas, tuo formalesnis turi būti susirinkimo vedėjas, kad išlaikytų tvarką. Nors ir kokios būtų taisyklės, svarbu, kad jos būtų žinomos visiems dalyviams.
3. *Skatinti dalyvavimą.* Susirinkimo metu gali paaiškėti, kad kai kurie dalyviai yra per tylūs, o kai kurie – pernelyg kalbūs. Tylieji dalyviai gali būti kuklūs, tylėjimu gali reikšti nesutikimą ar pasipriešinimą arba gali atsakinėti į elektroninius laiškus savo nešiojamaisiais kompiuteriais. Šiuos dalyvius reikia įtraukti, užduodant klausimus apie jų indėlį arba jiems aktualius klausimus. Itin kalbiems reikia priminti, kad laikas ribotas ir reikia išklausti kitų.
4. *Atyviai dalyvauti.* Susirinkimo dalyvis turi stengtis prisidėti tiek prie svarstomo klausimo, tiek prie sklandaus dalyvių bendravimo, atidžiai klausytis, kalbėti tik tuomet, kai turi ką pasakyti, ir nemonopolizuoti diskusijos.
5. *Veiksmingai užbaigti.* Susirinkimo pabaigoje patikrinkite, ar tikslai buvo pasiekti; jei ne, nustatykite, kokį tolesnį darbą reikia atlikti. Arba apibendrinkite bendrąsias diskusijos išvadas, arba išvardykite veiksmų, kurių reikia imtis, sąrašą. Būkite tikri, kad

visi dalyviai sutinka dėl rezultatų ir leiskite jiems išsiaiškinti nesusipratimus (Thill, Bovè, 2007, p. 48–50).

### 6.11. Etiška komunikacija organizacijoje

*Etiška komunikacija* reiškia visos reikalingos informacijos pateikimą, teisingumą ir bet kokio apgaulinėjimo (melavimo, iškraipymo, slėpimo) vengimą. Etiškas pranešimas yra apgalvotas ir nuoširdus, jis vengia kalbos ir įvaizdžių, kuriais manipuluojama, diskriminuojama ar perdedama reikšmė. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad neetišką komunikaciją lengva atpažinti, tačiau kai kuriose organizacijų gyvenimo situacijose nuspręsti, kas yra etiška, gali būti sudėtinga. Organizacijų darbuotojai dažnai susiduria su etinėmis dilemomis – privalėjimu pasirinkti tarp dviejų ar kelių etiškų elgesio alternatyvų arba su etinėmis pražangomis – sąmoningais neetiškais poelgiais. Etiškai organizacijos komunikacijai būtini trys elementai: etiški darbuotojai, etiški vadovai ir atitinkamos etikos tvarkos bei struktūros, skirtos etiškų sprendimų priėmimui palaikyti (etikos infrastruktūra, žr. plačiau skyrių „Organizacijos kultūra ir etika“). Visi šie elementai turi derėti tarpusavyje – jei darbuotojai matys neetišką vadovų elgseną, jie netikės organizacijos etika ir patys jos nesilaikys. Organizacijos vadovai gali nustatyti etiškos elgsenos, taip pat ir komunikacijos, taisykles, kurias dažna įmonė išdėsto savo etikos kodekse. Kiekvienas darbuotojas turi stengtis bendrauti etiškai, net jei nėra formalių tai reguliuojančių organizacijos taisyklių ar konkrečią situaciją reglamentuojančių teisės aktų.

### 6.12. Kultūriniai skirtumai ir komunikacija

Šiandien, kai organizacijos vis daugiau veikia ir konkuruoja globaliu mastu, vis aktualesni tampa kultūriniai skirtumai tarp skirtingų šalių, religijų, kartų, profesijų bei organizacijų atstovų. Šių kultūrinių skirtumų išmanymas gali padėti kurti sėkmingą organizacinę komunikaciją.

Kultūra yra bendrų pažiūrų ir patirčių, būdingų žmonėms, esant tam tikroms sąlygoms, visuma. Sąlygos, kurios sukuria kultūrą, gali būti geografinės, religinės, profesinės ir t. t. Taigi vienas žmogus gali būti daugybės kultūrų narys, ir tai veiks tai, kokiomis prasmėmis jis vartoja ir supranta tam tikrus žodžius.

Tarpkultūrinėje komunikacijoje būdinga etnocentrizmo problema – tai asmens polinkis manyti, kad jo kultūra ir vertybės yra svarbesnės už kitų žmonių kultūras ir vertybes. Tokį požiūrį lydi nenoras suprasti kitokių požiūrius ir vertybes. Tokia nuostata sukuria komunikacinį barjerą. Skirtinga ir daugiakultūrė darbuotojų patirtis organizacijose gali sukelti netikėtų komunikacinių nesusipratimų.

Kultūros skiriasi reikalaujamu situacinio konteksto kiekiu interpretuojant situacijas. Kultūrose, kuriose svarbus kontekstas, žmonės labai stengiasi kurti santykius prieš pradėdami dirbti su kuo nors ir yra linkę ilgiau derėtis sudarydami sandėrius. Tokios kultūros pavyzdžiai yra Kinija, Korėja ir Japonija. Ir priešingai, kultūrose, kuriose kontekstui teikiama nedaug reikšmės, „eina tiesiai prie reikalo“ ir derasi greitai (pvz., Vokietijoje, Skandinavijoje, JAV).

Galiausiai turi reikšmės ir neverbalinės komunikacijos ypatumai įvairiose kultūrose. Pvz., JAV bendrauti žiūrint į akis yra pasitikėjimo ženklas. Tuo tarpu Kinijoje, priešingai, akių kontakto nepalaikymas reiškia pagarbą (Bauer, Erdogan, 2010).

## **? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:**

1. Palyginkite procesinį ir semiotinį komunikacijos modelius, aptarkite jų skirtumus ir panašumus.
2. Paaiškinkite, kokią reikšmę organizacijai turi efektyvi komunikacija. Kuriuos jos veiklos aspektus ji veikia labiausiai?
3. Kokie pagrindinių organizacinės komunikacijos tipų privalumai ir trūkumai?
4. Aptarkite elektroninės komunikacijos terpės ir technologijų taikymą organizacijų veikloje, pasvarstykite, kokiai informacijai pateikti šios komunikacijos priemonės tinkamos, kokiai – ne.
5. Pateikite etinių dilemų ar pražangų, su kuriomis dažnai susiduria Lietuvos organizacijų darbuotojai ar vadovai pavyzdžių.

- **Praktinės užduotys:**

1. Pasiskirstykite į grupes. Pasirinkite reklaminio laiško ar kokio nors kito organizacijos sukurto dokumento, kurį gavote paprastu ar elektroniniu paštu, pavyzdį ir išnagrinėję jį aptarkite šiais komunikaciniais aspektais:

- Kaip tekste pateikiama praktinė informacija?
- Ar tekste remiamasi faktais, ar įspūdžiu?
- Ar informacija pateikiama glaustai ir aiškiai?
- Ar aiškiai pateikiami lūkesčiai?
- Ar tekstas įtikina ir teikia rekomendacijas?

2. Pasirinkite ir pasiskirstę vaidmenimis, sukurkite ir atlikite konkrečias komunikacinių situacijų užduotis. Prieš atlikdami užduotį (sukurdami atitinkamą pranešimą), nurodykite, kokia veikla užsiima organizacija, kokio tipo tai organizacinė komunikacija (vertikali, horizontali, formali, neformali ir t. t.), apsispręskite, koku būdu pranešite žinią (atsitiktiniu pokalbiu, formaliu interviu, elektroniniu laišku, susirinkimo forma, internetine konferencija, pokalbių programa ir t. t.), trumpai paaiškinkite, kodėl.

- Jūs esate personalo vadovas, kuris turi paskelbti informaciją ir detales apie kasmetinę organizacijos sportinę olimpiadą gamtoje.
- Jūs esate didelės organizacijos vidinės komunikacijos vadovas, kuris nori įtikinti aukščiausiąją vadovybę, kad organizacijai reikalingas naujienlaiškis.
- Jūs esate gamybos vadovas, kuris nori įsitikinti, kad pardavimo ir finansų vadovai gavo jūsų gamybos grafiką.
- Jūs esate rinkodaros vadovas, kurio tikslas – padėti darbuotojams suprasti organizacijos tikslus ir požiūrį į darbuotojus.
- Jūs esate organizacijos profsąjungos lyderis ir turite pranešti aukščiausiai vadovybei apie darbuotojų skelbiamą streiką.





# 7 ● skyrius

## Sprendimų parengimas ir priėmimas organizacijoje

### Skyriaus tikslai: ●

- suteikti žinių, kaip vadovams savarankiškai ir remiantis grupės pagalba priimti tinkamus sprendimus organizacijoje;
- aptarti, kaip išvengti pagrindinių sprendimų parengimo ir priėmimo klaidų.

### Perskaitytų skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Paaiškinti, kuo skiriasi problema ir probleminė situacija;
2. Atskirti sprendimo parengimo ir sprendimo priėmimo sampratą;
3. Argumentuoti metodo pasirinkimo motyvus, sprendžiant problemas skirtingo apibrėžtumo situacijose;
4. Apibūdinti racionalųjį, riboto racionalumo, intuityvųjį ir kūrybiškąjį sprendimų parengimo modelius;
5. Suplanuoti susirinkimą;
6. Mėginti taikyti šiuolaikinius grupinio sprendimų parengimo metodus.

## 7.1. Problema, probleminė situacija ir sprendimų priėmimas organizacijose

Sprendimas – tai pasirinkimas. Dažniausiai rinktis galime iš kelių alternatyvų. Tačiau net ir tuomet, kai atrodo, jog pasirinkimo visiškai nėra, galime nuspręsti imtis arba nesiimti veiksmų esamoje situacijoje. Tad neveikimas – taip pat sprendimas!

Esminė funkcija, skirianti vadovo darbą nuo specialistų, yra sprendimų priėmimas. Tačiau tyrimai rodo, kad daugiau nei pusė vadovų priimtų sprendimų organizacijai neatneša lauktų rezultatų ir tikėtos naudos (Nutt, 1994). Tad siekiant aukštesnio vadovų darbo efektyvumo, pirmiausia reikėtų gerinti jų sprendimų priėmimo gebėjimus.

Šio skyriaus tikslas – suteikti žinių, kaip vienam arba remiantis grupės pagalba priimti tinkamus sprendimus organizacijose, ir aptarti, kaip išvengti pagrindinių sprendimų parengimo ir priėmimo klaidų.

Individai organizacijose naudojami informacija, kuria remdamiesi priima skirtingo masto sprendimus. Šie sprendimai gali įvairiai paveikti kitus darbuotojus, atstovaujamą organizaciją ir net visuomenę. Pavyzdžiui, amerikiečių įmonės „Enron“ keletą vadovų priimti sprendimai turėjo didelių pasekmių: įmonės bankrotą, maždaug 60 milijardų dolerių nuostolius investuotojams, tūkstančių darbuotojų nedarbą, iššvaistytus darbuotojų pensijų fondus. Jei imtume skaičiuoti, kiek žmonių nukentėjo nuo šių sprendimų poveikio, turėtume galvoti apie ištisas darbuotojų ir investuotojų šeimas, bendradarbiavusias su „Enron“ organizacija, ir taip toliau (Robbins, Judge, 2007).

Svarbu aiškiai suvokti, kad *sprendimai turi pasekmes*. Nė viena organizacijos valdymo sritis nereikalauja tiek atidos ir sisteminio požiūrio, kiek sprendimų priėmimas.

Be abejo, ne visi sprendimai turi toli siekiančias pasekmes ir ne visada norint priimti tinkamą sprendimą būtini ilgi svarstymai. Tai priklauso nuo situacijos sudėtingumo, kitaip tariant, apibrėžtumo. Kuo problema paprastesnė, tuo paprastesnis ir sprendimas. Pavyzdžiui, tam, kad pirmasis ryte atėjęs į darbą įmonės senbuvis išjungtų signalizaciją, greičiausiai nereikės daug laiko ir susikaupimo, tačiau naujokui tai gali būti iššūkis. Automatiškai priimamus sprendimus vadiname programuojamais, o problemas, kurias sprendžiame programuojamais sprendimais – rutininėmis.

Problema – tai netenkinanti situacija arba grėsmė prarasti tenkinančią padėtį.

Problemos gali būti išspręstos, iš dalies išspręstos arba neišspręstos. Manyti, kad problema yra išspręsta, galime tuomet, kai panaikiname ją sukėlusias priežastis. Iš dalies išsprendžiame problemą, kai pasiekiame pageidaujamą būseną, tačiau problemos priežasčių nepanaikiname. Tokiu atveju problema anksčiau ar vėliau atsinaujins. Pavyzdžiui, jei jums skauda dantį, galite išspręsti problemą, t. y. keliauti pas stomatologą ir dantį išgydyti. Tačiau kadangi imtis veiksmų labiausiai skatina danties skausmas, o ne pats uždegimas, gali būti, jog nutarsite iš dalies spręsti problemą – pakramtysite prieskoninių gvazdikėlių skausmui numalšinti. Jei nesikreipsite pagalbos į dantų gydytoją, skausmas pasikartos, dantis ges toliau.

Kaip vertinti neišspręstas problemas? Nors tarp vadovų sklendo humoristinis posakis „neskubėk priimti sprendimų – dauguma problemų išsisprendžia savaime“, taip iš tiesų nėra. Nesprendžiamos problemos gilėja, kaupiasi ir virsta tikrais „gaisrais“. Tiesa, kartais už minėtų posakiu besivadovaujančius vadovus sprendimus priima ir atsakomybę prisiima darbuotojai. Klausimas, ar toks vadovas efektyvus, telieka atviras. O patarimas neskubėti priimant sprendimus tikrai yra vertingas. Ypač – sudėtingose situacijose.

Skiriamos *rutininės, paprastos, vidutinio sudėtingumo ir sudėtingos problemos*.

Rutininės problemos kyla kasdienėse, įprastose situacijose, reikalaujančiose pasirinkimo. Kadangi rutininių problemų pagrindu darome vis tuos pačius pasirinkimus, ilgainiui nustojame sąmoningai svarstyti, „kas bus, jei“ arba „kaip man geriausiai pasielgti šioje situacijoje“. Pavyz-

džiui, kai skamba jūsų telefonas, daug nemąstydami paspaudžiate mygtuką „atsiliepti“.

Paprastos problemos būdingos aukšto apibrėžtumo situacijoms. Tai reiškia, kad galime surinkti visą informaciją apie probleminę situaciją ir tiksliai numatyti, kokias pasekmes sprendimas atneš. Paprastos problemos organizacijose sprendžiamos matematiniais metodais. Šiuo atveju tinkamas sprendinys apskaičiuojamas, o sprendimo pasekmės yra vienareikšmės. Pavyzdžiui, žinome, kad su 1 litru dažų galima nudažyti 10 kvadratinų metrų sienos. Jei norime nudažyti 30 kvadratinų metrų ploto sieną, teks įsigyti 3 litrus dažų.

Situacijos apibrėžtumui mažtant, sprendimai sudėtingėja. Vidutinio apibrėžtumo situacijose problemoms spręsti naudojami statistiniai, modeliavimo, žaidimų, t. y. sudėtingesni kiekybiniai metodai. Šie metodai taip pat leidžia tiksliai prognozuoti sprendimo pasekmes, atsižvelgiant į kintamųjų sąveiką.

Svarbu pažymėti, kad kiekybiniai sprendimų parengimo metodai leidžia priimti *optimalius*, t. y. geriausius (*optimum* – lot. geriausia) sprendimus, kurių pasekmės turėtų būti tokios, kokių tikimės. Optimalius sprendimus galima priimti sprendžiant logistikos, prekių užsakymo, darbuotojų skaičiaus arba medžiagų kiekio poreikio uždavinius: čia įvedus konkrečius kintamuosius, sprendinys tiesiog apskaičiuojamas.

Deja, optimalūs sprendimai neįmanomi, kai sprendžiame sudėtingas problemas. Tuomet galime priimti tik *racionalius* (*rationalis* – lot. protingas, apgalvotas), t. y., sprendėjų nuomone, protingiausius sprendimus, kylančius sprendėjams naudojantis turima informacija, tam tikra kompetencija, patirtimi ir gebėjimais. Tai reiškia, kad tokią pat problemą kiti sprendėjai galbūt spręstų kitaip. Esant sudėtingai problemai, situacijos apibrėžtumas yra palyginti žemas: problemos ribos nėra visiškai aiškios, negalime surinkti visos informacijos apie situaciją, vienareikšmiškai įvardyti kintamųjų, valdyti sprendimo rezultato ir daugiau ar mažiau garantuoti sprendimo poveikio. Žemo apibrėžtumo situacijoms įtaką daro daugelis aplinkybių, kurios yra susijusios su tolima perspektyva, plačiu poveikio mastu, žmonių elgesiu. Sudėtingomis problemomis organizacijose galime laikyti strateginio planavimo, pokyčių valdymo ir panašius uždavinius.

Žemo apibrėžtumo situacijoms būtini unikalūs, gerai apmąstyti, ne-programuojami sprendimai. Įmonių bankrotai ir viešojo sektoriaus institucijas protarpiais supurtantys skandalai paprastai susiję su sprendimais, priimtais nesurinkus pakankamai informacijos apie situaciją, neišnagrinėjus aplinkybių, tinkamai neapsvarsčius galimų sprendimo alternatyvų ir pasekmių.

Problemų tipo, situacijų apibrėžtumo ir sprendimų metodo ryšys pa-vaizduotas 7.1. lentelėje.

7.1. lentelė. Problemos sudėtingumo, situacijos apibrėžtumo ir sprendimo metodo ryšys

Problemų tipas	Situacijų apibrėžtumas	Problemų, uždavinių pavyzdžiai	Sprendimų metodai	Sprendimų rizika ir pasekmės
Rutininės problemos	Itin aukšto apibrėžtumo situacijos	Atsiliiepti telefonu; Įvesti slaptažodį elektroninės bankininkystės paslaugoms gauti; Surasti reikalingą dokumentą dokumentų segtuve	Konkretūs metodai nenaudojami, būdingas elgsenos automatizmas, situacija nevertinama kaip organizacijos ar asmeninės veiklos problema arba uždavinys, nėra arba nesvarstomos alternatyvos	Pasekmės aiškios, viena-reikšmės, neprognozuojamo poveikio tolesnei veiklai nėra
Paprastos problemos	Aukšto apibrėžtumo situacijos	Gamybos medžiagų poreikio, transportavimo, priklausomybės tipo darbų planavimo uždaviniai	Naudojami kiekybiniai – matematiniai programavimo metodai	Kadangi optimalumo kriterijai ir apribojimai aiškūs, sprendimo rizika žema

Vidutinio sudėtinumo problemos	Vidutinio apibrėžtumo situacijos	Laikalapio funkcijos panaudojimo ir vadovų užimtumo planavimo projektuose bei panašūs uždaviniai	Naudojami kiekybiniai –tikimybiniai statistiniai, situacijų modeliavimo, žaidimų ir pan. metodai	Sprendimo rezultatas aiškus, bet nevienareikšmis – apskaičiuojama ir apibrėžiama sprendimo bei jo pasekmių priklausomybė; sprendimo rizika žema arba vidutinė
Sudėtinų problemos	Žemo apibrėžtumo situacijos	Strateginio valdymo, pokyčių įgyvendinimo, pvz., naujos motyvavimo sistemos diegimo, naujo produkto rinkodaros uždaviniai	Naudojami kokybiniai (racionalūs, intuityvūs, kūrybiniai) metodai	Sprendimo rezultatas nevienareikšmis, sprendimo poveikio prognozės netikslios, rizika palyginti didelė
Naujos problemos	Itin žemo apibrėžtumo bei neapibrėžtos situacijos	Mokslinės, organizacijų praktikoje nepasitaikančios problemos, katastrofos	Naudojami integruoti kiekybiniai ir kokybiniai metodai	Sprendimo poveikio prognozė teorinė, rizika didelė

Vertinant organizacijos hierarchijos atžvilgiu, kuo problema sudėtingesnė, tuo aukštesniu organizacijos hierarchijos lygmeniu priimami sprendimai probleminei situacijai sureguliuoti.

Hierarchijos kontekste sprendimus taip pat galime skirstyti į tris kategorijas: strateginius, taktinius ir operatyvinius.

Strateginiai sprendimai skirti organizacijos politikai, tikslams, pagrindinėms veiklos kryptims nustatyti. Strateginius sprendimus priima aukščiausia organizacijos vadovybė, pavyzdžiui, direktorių valdyba.

Pasitelkę taktinius sprendimus, vidurinės grandies vadovai numato, ką reikės padaryti, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti.

Operatyviniai sprendimai pasako, kokie konkretūs darbai reikalingi tikslams įgyvendinti, per kurį laiką ir kaip tai turi būti atlikta. Operatyvinius sprendimus priima žemutinės grandies vadovai ir specialistai.

## 7.2. Sprendimų priėmimo ir sprendimų parengimo sampratos

Tikslinga atskirti sprendimų priėmimo ir sprendimų parengimo sampratas.

Priimti sprendimai gali būti vienasmeniai, kolegialūs ir visuotiniai.

Vienasmenis sprendimas yra toks, už kurį atsakomybę prisiima konkretus individas. Reikšmingi sprendimai organizacijose fiksuojami raštu, juos pasirašo konkrečioje srityje sprendimų galią turintis asmuo, pavyzdžiui, funkcinis vadovas.

Kolegialus sprendimas priimamas grupės asmenų. Visi tos grupės nariai turi vienodą atsakomybę už priimtą sprendimą. Direktorių valdybos sprendimai – kolegialių sprendimų pavyzdys.

Visuotinis sprendimas reiškia, kad atsakomybė už jį tenka visiems, kas yra susiję su išreikštu pasirinkimu. Imant organizacijos mastu, tai yra visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimai, valstybės mastu – referendumas.

Tad kai kalbame, kaip priimti efektyvius, sėkmingus sprendimus, greičiausiai omenyje turime klausimus, kaip parengti tokius sprendimus, kaip pasirinkti, kuo remtis sprendimo priėmėjams. Ieškodami atsakymų į šiuos klausimus, panagrinėkime sprendimų priėmimo modelius bei sprendimų parengimo metodus.

## 7.3. Sprendimų priėmimo modeliai

Skiriami keturi pagrindiniai sprendimų priėmimo modeliai:

1. Racionalusis;



2. Riboto racionalumo;
3. Intuityvusis;
4. Kūrybinis.

**Racionalusis sprendimų priėmimo modelis** aprašo seką veiksmų, kuriuos reikia atlikti, norint rasti kokybišką sprendimą, kitaip tariant, gauti tenkinantį rezultatą:

1. Išnagrinėti situaciją.
2. Nustatyti problemą.
3. Apibrėžti sprendimo kriterijus.
4. Suformuluoti problemos sprendimo alternatyvas.
5. Išrinkti alternatyvą, geriausiai atitinkančią pagrindinius sprendimo kriterijus.
6. Priimti sprendimą.
7. Įgyvendinti sprendimą.
8. Atlikti sprendimo poveikio kontrolę, kitaip tariant, vėl išnagrinėti situaciją.

Detaliau panagrinėkime sprendimų priėmimo ciklą.

Situacijos analizė susijusi su plano, lūkesčių, rodiklių ir pan. bei realios situacijos palyginimu. Jei analizės rezultatai rodo, jog situacija atitinka planuojamą, veikla toliau atliekama įprastai. Tačiau jei aptinkama, kad situacija nėra tenkinanti, būtina išaiškinti aplinkybes ir konkrečius veiksmus, lėmusius nuokrypį nuo plano, kitaip tariant – apibrėžti problemą.

Kad ir kaip tai keistai skambėtų, problemos apibrėžimas pats savaime praktikoje yra problema. Dažniausiai ji kyla dėl sprendėjų laiko ir dėmesingumo stokos, sisteminio mąstymo įgūdžių trūkumo, žemo asmeninio suinteresuotumo, vyraujančios organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus ir t. t. Neįžvelgus tikrosios problemos netenkinančioje situacijoje, priimtas sprendimas nepanaikins ir nesušvelnins (nebent trumpam) problemos. Atvirkščiai, situacija blogės, teks gaišti vis iš naujo ir priimti naujus sprendimus bei pataisas.

**Svarbu išidėmėti! Sprendimo pasirinkimas tiesiogiai priklauso nuo to, kaip bus problema apibrėžta (įvardyta).**

Įsivaizduokite situaciją. Įmonės veikla susijusi su tiesioginiais pardavimais bei aktyviu bendravimu su klientais. Biuro administratorė darbą

pradeda 7 val. Į įstaigą ji ateina dar prieš septynias ir savo darbo dieną visada pradeda nuo cigaretės. Ne bet kur, o darbo vietoje! Ne tik kolegos, bet ir generalinis direktorius ne kartą dėl to išsakė pastabą, tačiau administratorė nekeičia savo įpročio. Kur slypi problema? Koks sprendimas pakeistų padėtį?

Aprašytą situaciją pristačius verslo praktikams, dažniausia jų reakcija – spontaniškas pasiūlymas atleisti administratorę. Vėliau teikiami ir kitokie pasiūlymai, pvz., nubausti darbuotoją administracine nuobauda, į vidaus tvarkos taisykles įrašyti draudimą rūkyti organizacijos patalpose, įrengti rūkyklą... O kokia gi tikroji problema? Tiesa ta, jog ji liko neįvardyta. Žmonėms sunku laikytis taisyklių, taip pat ir racionalaus sprendimų priėmimo etapų, kai kalbama apie problemas, veikiančias emociškai. Juk problema – *netenkinanti* situacija, t. y. paliekanti mus nepatenkintus, kelianti įtampą ir neigiamus jausmus. Taigi net ir žinodami racionalaus sprendimų priėmimo modelio etapus, nesame linkę laikytis jų sekos, greičiau taikome mums įprastus reagavimo į problemas būdus.

Žemiau pateiktoje 7.2. lentelėje parodyta, kaip nagrinėjamoje situacijoje nuo problemos įvardijimo priklauso jos sprendimas. Kaip matyti iš sprendimo alternatyvų, kai kurie sprendimai, jei jie nepakeičia situacijos, gali būti ypač brangūs organizacijai laiko ir piniginių išteklių prasme, pvz., administratorės atleidimas arba gydymo išlaidų apmokėjimas.

7.2. lentelė. Problemos apibrėžimo ir jos sprendimo alternatyvos ryšys

	Problema	Priimtas sprendimas
1.	Nėra rūkymo vietos	Įrengti rūkyti skirtą patalpą
2.	Nėra ženklų, draudžiančių rūkyti	Gera matomose biuro vietose pritvirtinti draudžiančius rūkyti ženklus
3.	Draudimas rūkyti neįtrauktas į organizacijos vidaus taisykles	Į organizacijos vidaus taisykles įtraukti draudimą rūkyti organizacijos patalpose
4.	Draudimas rūkyti nenurodytas darbų saugos taisyklėse	Į darbų saugos taisykles įtraukti draudimą rūkyti organizacijos patalpose

5.	Daugkartinis darbo taisyklių nesilaikymas	Skirti nuobaudą – įrašyti papeikimą į darbuotojo bylą
6.	Administratorė dirba viena, todėl neturi galimybės palikti darbo vietos ir atlikti asmeninio laiko reikalaujančius veiksmus	Sudaryti tinkamas sąlygas administratorėi keletą kartų per darbo dieną palikti darbo vietą ir patenkinti neatidėliotinus asmeninius poreikius
7.	Nėra darbo pertraukėlių	Remiantis darbo higienos normomis suteikti administratorėi darbo pertraukėles
8.	Administratorės asmenybės problema – ji nesuvokia tinkamo elgesio darbe ribų	Atleisti darbuotoją iš darbo
9.	Priklausomybė nuo svaigalų (nikotino)	Įtikinti administratorę kreiptis į priklausomybės ligų centrą ir apmokėti gydymo išlaidas, siekiant, kad darbuotoja atsikratytų priklausomybės

Toliau nagrinėjant racionalaus sprendimų priėmimo ciklą ir kalbant apie alternatyvų kūrimą, atkreiptinas dėmesys į sprendimo apribojimus. Racionalusis modelis pabrėžia sprendimo kriterijų apibrėžimą. Kas tai yra?

Tarkime, jūsų įmonė reikšmingai išsiplėtė, tad kilo būtinybė persikelti į didesnes patalpas. Prieš priimdami sprendimą greičiausiai apmąstysite:

- Kokio dydžio patalpų reikėtų?
- Kokioje miesto dalyje jos turėtų būti?
- Kokio stiliaus interjeras geriausiai atspindi jūsų įmonės filosofiją ir palaikomą įvaizdį?
- Ar ieškosite patalpų su pageidaujamu interjeru, ar jį kursite patys?
- Ar patalpas įsigysite, ar nuomositės?
- Kokią pinigų sumą esate pasiryžę skirti patalpoms įsigyti ar nuomotis?
- Kiek svarbios darbuotojų automobilių parkavimo galimybės? O klientų?
- Kiek svarbios susisiekimo galimybės viešuoju transportu?

Kiek svarbus atstumas nuo centro arba kitų, jūsų požiūriu, reikšmingų miesto vietų?

Atsakymai į išsikeltus klausimus ir bus sprendimo kriterijai. Kita užduotis – suteikti pirmenybę kriterijams, t. y. nustatyti jų reikšmingumą, ieškant tenkinančio sprendimo.

Įsivaizduokime, kad nekilnojamojo turto agentūra jums pasiūlė beveik visus kriterijus atitinkančias patalpas. Netenkina tik... patalpų įsigijimo arba nuomos kaina. Akivaizdu, kad kaina aptariamajame pavyzdyje yra prioritetinis kriterijus.

Sprendimų kriterijų suformulavimas prieš kuriant galimo sprendimo alternatyvas yra vertingiausia racionalių sprendimų parengimo modelio savybė. Tai padeda sutaupyti laiko, pasirinkti tinkamai, sumažinti emocijų įtaką sprendimui.

Tarkime, naujas patalpas įstaigai rinkotės naršydami skelbimus nekilnojamojo turto interneto svetainėse. Esate atsargus ir atsakingas žmogus, tad prieš pasirašydamas nuomos sutartį keletą kartų nuvažiavote apsižvalgyti ir įsitikinote, kad siūlomas biuras idealiai atitinka jūsų įmonės dvasią ir įvaizdį, o darbo kabinetai – patogūs ir erdvūs. Jūsų pasitenkinimą ir pasididžiavimą dar sustiprino tai, kad būsima nuomos kaina pasirodė net žemesnė, nei tikėjotės. Tačiau įsikėlę į patalpas pastebite, jog klientai, net tie, kurie ilgus metus buvo lojalūs, vis dažniau renkasi konkurentų paslaugas, darbuotojai tapo mažiau patenkinti darbu, ėmė dažniau vėluoti į darbą. Panagrinėję situaciją išsiaiškinate, kad įstaigą pasiekti yra sudėtinga: važiuoja tik vienas autobusas, negana to, nuo artimiausios stotelės tenka gerokai paėjėti, nors klimatas šaltuoju metų laiku nelepina dėvinčiųjų biuro aprangą. Taip pat sužinote, kad klientams didelių nepatogumų kelia ne tik kebli situacija dėl susisiekimo su kitomis miesto dalimis viešuoju transportu, bet ir tai, kad nėra įstaigos parkavimo aikštelės, o už automobilio stovėjimą gatvėje reikia mokėti mokesčių... Taigi esminių kriterijų apsibrėžimas *prieš* pradėdant svarstyti sprendimo galimybes (alternatyvas) galėtų apsaugoti nuo tokio tipo klaidų.

Kitas racionalaus sprendimų parengimo modelio pranašumas – tai reikalavimas ieškoti *geriausios* alternatyvos. Sprendimo priėmėjas, svarstydamas įvairias sprendimo galimybes, tampa geriau apsaugotas nuo klaidingo arba nesėkmingo sprendimo nei tas, kuris neatsižvelgia į keletą

galimybių ir nenagrinėja alternatyvų vadinamųjų „pliusių“ ir „minusių“. Vis dėlto tyrimai rodo, kad *net 85 procentai sprendimų organizacijose priimami nekuriant arba nenagrinėjant alternatyvų* (Nutt, 1994, p.13).

Sprendimams įgyvendinti taip pat reikia ypatingo dėmesio. Svarbu suvokti, kad sprendimus organizacijoje priima vadovai, tačiau įgyvendina specialistai. Nuo pastarųjų motyvacijos, kompetencijos ir nuo užduoties aiškumo priklausys, ar sprendimai bus įgyvendinami tinkamai ir ar apskritai bus vykdomi. Dėl šios priežasties rekomenduotina darbuotojus įtraukti į sprendimų parengimo procesą, tartis su jais.

Pirma, žmonės linkę savaime darbo bare tvarkyti reikalus laikydamiesi savo supratimo, ką ir kaip atlikti. Įtraukdami į sprendimų parengimą, vadovai galėtų pasinaudoti proga padėti darbuotojams susiformuoti atitinkamą nuomonę, geriau suprasti iškilusių problemų svarbą ir priimamų sprendimų pagrįstumą.

Antra, kartu su vadovybe kurdami alternatyvas, būsimieji sprendimų vykdytojai greičiausiai sumažins neveiksmingų sprendimų tikimybę – juk realūs procedūriniai trukdžiai specialistams žinomi geriau nei vadovams. Svarbu nenuvertinti darbuotojų išsakomų abejonių ir kritikos sprendimų alternatyvų atžvilgiu.

Trečia, jei dalyvavimas sprendimų parengimo procesuose yra tikras, „nesužaištas“, įtraukimas į valdymą savaime yra motyvuojantis, įkvepiantis darbuotojus ir didinantis jų lojalumą atstovaujama organizacijai. Tačiau jei darbuotojai supras, kad vadovai skelbia viena, o daro kita, nepaiso jų pasiūlymų ir nuomonės, kils ilgalaikių neigiamų pasekmių, bus suduotas mirtinas smūgis darbuotojų suinteresuotumui siekti organizacijos tikslų ir gerinti jos veiklos rezultatus. Sekdami organizacijos vadovybės rodomu pavyzdžiu, specialistai sieks „išsilaikyti kėdėje“ neatskleisdami tikrųjų priežasčių, dėl ko organizacijai taip sunkiai sekasi veržtis pirmyn.

Sprendimų įgyvendinimas tiesiogiai susijęs ir su komunikacijos efektyvumu. Vadovams ir specialistams svarbu kalbėti viena kalba, kitaip tariant, susikalbėti. Tačiau atsakomybė už tai tenka būtent vadovams. Jei darbuotojai nesupranta užduoties, dirba „neteisingai“, vadovas turėtų savęs paklausti: kokias komunikavimo priemones galėčiau pasitelkti, kad žmonės, už kurių darbo rezultatus esu atsakingas, tinkamai vykdytų užduotis?

Be teigiamų ypatumų, racionalus sprendimų parengimo modelis turi ir neigiamų.

Pirmiausia tai susiję su nerealiais sprendėjų lūkesčiais. Dažnai racionaliuoju modeliu besivadovaujantys žmonės mano, kad:

- sprendimą jie turi priimti tik apmąstę *visus* įmanomus sprendimo variantus;
- tokiu būdu parengtas sprendimas savaime bus nešališkas;
- sprendimas bus optimalus.

Reikia suprasti, kad *visų* sprendimo alternatyvų tiesiog neįmanoma sugalvoti. Kiti sprendėjai, pasižymintys kitokia patirtimi, tą pačią problemą tikriausiai spręstų kitaip. Galbūt jie sudarytų visiškai kitą alternatyvų lauką. Jūs galite priimti tik turima patirtimi pagrįstą ir šiuo metu atrodantį geriausią, t. y. racionalų sprendimą. Argi galite būti užtikrinti, kad rytojaus dieną nešaus į galvą „išganinga“ mintis, o vakar priimtas sprendimas nepasirodys mažai vykęs?

Tikėtis, jog „racionalus“ sprendimas bus nešališkas, taip pat klaidinga. Šališkumą lemia jau tai, kad sprendimas priimamas remiantis savo asmeniniu arba konkrečios grupės supratimu apie problemą bei veiksmus, leidžiančius ją pašalinti.

Galiausiai racionalus sprendimas negali būti optimalus. Reikėtų prisiminti, kad optimalus sprendimas neturi alternatyvų, tai – vienareikšmiškai geriausias sprendimas, o toks jis gali būti tik matematiškai apskaičiuotas, įrodytas.

Hardman ir Harries (2002) pabrėžia, kad racionalų sprendimų parengimo modelį tikslinga rinktis tik tuomet, kai probleminė situacija pasižymi tam reikiamomis prielaidomis:

1. *Aiški ir vienareikšmiška problema.* Sprendėjas turi visą informaciją apie probleminę situaciją.
2. *Gerai žinomos pasirinkimo galimybės.* Sprendėjas gali nustatyti visus sprendimo kriterijus ir įvardyti visas perspektyvias sprendimo alternatyvas, numatydamas kiekvienos alternatyvos pasekmes.
3. *Aiškios sprendimo preferencijos.* Sprendimo kriterijai leidžia suteikti kiekvienai alternatyvai aiškia poziciją kitų atžvilgiu, t. y.

tiksliai nustatyti alternatyvų reikšmingumą, suskirstant jas nuo prioritetinių iki mažiausiai tinkamų.

4. *Nekintančios sprendimo preferencijos.* Specifiniai sprendimo kriterijai yra pastovūs, nekintantys, nepriklausomi nuo besikeičiančių aplinkybių.
5. *Nėra laiko arba kainos suvaržymų.* Sprendėjui prieinami visi tam reikalingi ištekliai, siekiant padidinti sprendimo vertę.
6. *Didžiausia sprendimo grąža.* Sprendėjas geba ir siekia pasirinkti didžiausią vertę turinčią alternatyvą.

Nobelio premijos laureatas ekonomistas Herbertas Simonas pasitebėjo, kad nors racionalus sprendimų parengimo modelis gali pagelbėti sprendžiant problemas, jis iš tiesų neatspindi realybės (Simon, 2003).

Darbe dažniausiai susiduriama su būtinybe per trumpą laiką ir pasitelkiant ribotus išteklius priimti keletą sprendimų, todėl vadovai retai gali atidžiai įvertinti sprendimų alternatyvas ir surasti racionaliausią sprendimą. Kita vertus, ne kiekviena situacija pasižymi reikšmingais sprendimų apribojimais ir reikalauja ypač apgalvoto sprendimo. Kaip atsakas į realybės iššūkius susiformavo riboto racionalumo sprendimų parengimo modelis.

**Riboto racionalumo modelis** teigia, kad sprendimų priėmėjai, ribojami informacijos, žinių ir asmeninių gebėjimų, priima pirmąjį priimtą sprendimą, atitinkantį minimalius kriterijus, neieškodami pačios naudingiausios alternatyvos.

Bihevioristinės pakraipos psichologai laikosi nuomonės, jog žmonės nėra tokie racionalūs, kokie manosi esą. Daugelio organizacijos narių elgesys jiems patiems atrodo orientuotas į užduotį, tačiau kartu individai organizacijose siekia asmeninių tikslų, kurie ne visada gali sutapti su organizacijos tikslais. Tokiais atvejais individai ir grupės negalvoja apie savo veiksmų padarinius ateityje ir dėmesį nukreipia į trumpalaikius uždavinius per sprendimus, kurių racionalumas artimiu metu iš tiesų atrodo neabejotinas (Simon, 2003, p.111–112). Taip yra todėl, kad žmogaus proto galimybės ribotos suvokti ir įvertinti tikrąjį probleminių situacijų sudėtingumą bei problemų kompleksiskumą. Asmuo problemines situacijas supaprastina iki lengviau suvokiamų vienetų bei daugiau ar mažiau atpažįstamų

problemų ir tik tuomet priima sprendimus. Sprendimų priėmėjui būdinga svarstyti greičiausiai prieinamas ir labiausiai į akis krintančias sprendimų alternatyvas, atitinkančias keletą sprendimo kriterijų, kurių dažniausiai jis nė neįsisąmonina (Robbins, Judge, 2007).

Riboto racionalumo sprendimų modelis yra tarsi racionalaus modelio supaprastintas atspindys. Čia apsibrėžęs problemą žmogus, kaip ir racionaliajame modelyje, nustato sprendimo kriterijus ir kuria sprendimo alternatyvas. Tačiau kriterijų sąrašas toli gražu nėra išsamus, o alternatyvos pasirenkamos kaip bandymų ir klaidų būdu atrastos ankstesnėje praktikoje, labiausiai įprastos, spendžiant panašias problemas. Ėmęs nagrinėti alternatyvas, individas nesvarsto jų visų, tačiau apsistoja prie pirmosios, kuri sprendėjui pasirodo tinkama.

Herbertas Simonas riboto racionalumo požiūriui paaiškinti pateikė „pakankamai gero“ sprendimo sąvoką (Simon, 2003, p. 142). Angliškai ši sąvoka skamba „satisfice“ (sudurtinis žodis iš *satisfy* – *patenkinti, suffice* – *užtekti, pakakti*) (Simon, 1956, p. 136). Taigi sprendėjas, suradęs pakankamai gerą sprendimo alternatyvą, nebesvarsto kitų galimybių, todėl priimtas sprendimas nors ir yra tenkinantis, bet nebūtinai geriausias ir niekada – optimalus (Robbins, Judge, 2007, p.161). Tai esminis riboto racionalumo modelio trūkumas. Ribotas racionalumas neleidžia pajudėti iš *status quo*. Tuo tarpu unikalus, kūrybiškas pasirinkimas, kurio sprendėjas šiuo atveju nieieško, greičiausiai galėtų optimizuoti problemos sprendimą.

Kyla natūralus klausimas: jei ribotas racionalumas yra toks neracionalus, kodėl sprendėjai renkasi šį, o ne racionalųjį sprendimų parengimo būdą?

Be jau minėtų laiko ir išteklių suvaržymų, tam yra keletas priežasčių.

1. *Žmogaus prigimtis bei individualios priežastys.* Žmogaus prigimtis lemia siekį su sunkumais susitvarkyti išsikvojant kuo mažiau energijos. Tai – išlikimo instinktas: būti stipriam, žvaliam, nenusialinti, nes nusilps jėgos, o tuomet pralaimėsi konkurencinėje kovoje. Todėl sprendimų priėmimo procesą individai supaprastina ir sutrumpina: juk tikimasi rezultato, o procesas – tik šalutinis sprendimo „produktas“. Kita vertus, žmonės linkę impulsyviai rinktis gerą savijautą garantuojančius dalykus, o sugebėjimas greitai ir ryžtingai spręsti problemas kelia ne tik asmeninę savivertę bei pasitenkinimą, bet ir išskiria iš mažiau „sėkmingų“ individų.



2. *Nepamatuotas, per didelis pasitikėjimas.* Sakoma, kad nėra didesnės „katastrofos“ priimant sprendimus nei per didelis pasitikėjimas saviimi. Tyrimai rodo, kad kai žmonės teigia 100 proc. įsitikinę savo sprendimo teisingumu, iš tiesų jų sprendimas teisingas tėra 70–85 proc. Kitas įdomus tyrimas, atliktas JAV, parodė, kad 90 procentų apklaustųjų tikisi po mirties patekti į rojų, bet tik 86 procentai respondentų mano, kad į rojų pateko... Motina Teresė (Robbins, Judge, 2007).

Organizacijų tyrimai rodo, kad kuo darbuotojų intelekto galimybės ir tarpasmeninės kompetencijos žemesnės, tuo labiau jie pasižymi nepamatuotu pasitikėjimu savo sprendimais. Kiti tyrimai taip pat rodo, kad vadovai savo sprendimais mažiausiai abejoja tuomet, kai sprendžia asmenines kompetencijas peržengiančius klausimus (Kruger, Dunning, 1999).

3. *Anksčiausiai gautos informacijos svarba.* Politikai, profesionalūs derybininkai, rinkodaros ir pardavimų praktikai naudojami šiuo suvokimo efektu ir vadina jį „inkaravimu“. „Inkaravimas“ – tai tendencija užfiksuoti anksčiausiai gautą informaciją ir pagal ją vertinti visas vėlesnes žinias bei aplinkybių pokyčius (Hammond ir kt., 1999). Pavyzdžiui, jei deritės dėl automobilio kainos, ta suma, kurią bet kuri derybų pusė įvardys pirmiausia, ir bus derybų atspirties taškas.

4. *Selektyvus suvokimas.* Racionalus sprendimų priėmimo procesas remiasi idėja, kad informacija apie probleminę situaciją surinkta objektyviai. Tačiau ši informacija iš tiesų yra subjektyvi dėl suvokimo selektyvumo. Mes fiksuojame dėmesį į informaciją, kuri neprieštarauja anksčiau vertinimams ir realybės įsivaizdavimams, ignoruodami tą, kuri yra kritiška mūsų atžvilgiu arba kelia abejonių asmeninės patirties svarumui.

5. *Emocinis informacijos krūvis.* Sprendimams didelę įtaką daro gautos informacijos emocinis stiprumas. Gerai žinomas transporto avarių rizikos vertinimo paradoksas. Vertindami transporto saugumą, žmonės labiau baiminasi skristi nei keliauti automobiliu. Ir nors tyrimai rodo, jog keliauti lėktuvu yra nepalyginti saugiau, priešinga daugelio nuomonė labai gaji. Klaidinančias nuostatas formuoja žiniasklaida, sukelianti stiprias emocijas pranešimais apie aviakatastrofas ir šimtus žuvusiųjų. Nors kasdien keliuose žūva ir yra sužeidžiama dešimtys žmonių, šis faktas at-

metamas. Pavyzdžiui, vien Lietuvos keliuose 2010 metais žuvo apie 300 žmonių, 2009 metais – 370 eismo dalyvių, o 1991 metais – net 1173 žmonės!

Naujomis, todėl dar išlaikančiomis stiprumą emocijomis grindžiami ir organizacijų vadovų sprendimai dėl darbuotojų apdovanojimų už pasiektus darbo rezultatus. Tai paaiškina, kodėl vadovai metiniame vertinimo pokalbyje aukščiau įvertina neseniai gerai pasirodžiusius darbuotojus ir nepakankamai – tuos, kurie puikiais pasiekimais pasižymėjo prieš pusę metų ar daugiau.

6. *Reprezentacinis šališkumas.* Šis efektas taip pat lemia sprendimų ribotumą. Reprezentacinis šališkumas artimas stereotipizavimui bei aureolės efektui (žr. socialinio suvokimo efektus) ir susijęs su emociniu žinios krūviu. Pavyzdžiui, jei masinės komunikacijos priemonės ilgesni laiką pabrėžia informaciją apie gerovę, kuria mėgaujasi keletas advokatų, visuomenėje susiformuoja nuostata, jog teisės studijos yra perspektyviausios, užtikrinsiančios jas baigusiesiems „gerą gyvenimą“. Nors greičiausiai, jau nekalbant apie pasitenkinimą darbu ir aukštą profesionalumą, dauguma studijuojančiųjų nepadarys aukštos karjeros. Taip pat ir ryškūs pasitikėjimu bei energija trykstančių verslininkų paveikslai, pabrėžiamųjų materialiniai laimėjimai perša nuomonę, kad norint būti laimingam, socialiai galingam ir gerbiamam, reikia tapti verslininku. Studijuojančiųjų vadybą Lietuvoje skaičius ir realūs vadybos rezultatai versle bei viešajame sektoriuje verčia daryti prielaidą, kad daugelis būsimųjų vadybininkų nesvarsto savo profesijos pasirinkimo ir greičiausiai nesidomi vadovo darbo iššūkiu ir kasdienybe, todėl neturi realaus supratimo apie valdymą ir vadovavimą. Vėlgi būtent dėl reprezentacinio šališkumo kai kurie darbdaviai linkę vienu aukštųjų mokyklų absolventus noriai įdarbinti, o kitų kandidatūras atmesti. Taip atsitinka, kai keletas darbuotojų, baigusių konkretų universitetą, pasižymi aukštais pasiekimais ir pateisina darbdavio lūkesčius. Tuomet manoma, kad *visi* to universiteto absolventai bus tokie pat naudingi organizacijai.

7. *Sprendimų eskalacija.* Tai tendencija nekeisti priimto sprendimo net tada, kai pats sprendėjas suvokia, jog sprendimas yra klaidingas. Paprastai toks „užsispyrimas“ susijęs su laiko arba išlaidų sprendimui įgyvendinti apimtimi. Pakeisti sprendimą – tolygu pripažinti, kad praeityje sprendėjas padarė rimtą klaidą. Įdomu tai, kad kai žmogus nesijaučia pri-

siimantis atsakomybę už sprendimo įgyvendinimą, jis dažniausiai nelinčęs taip ryškiai palaikyti klaidingo sprendimo (Brockner, 1992).

Dėl sprendimų eskalavimo skaudžiai nukenčia organizacijos. Vadovai, net ir matydami sprendimo žalingumą, nesiima keisti situacijos (Guha Abhijit, 2009). Dėl to patiriami milžiniški finansiniai nuostoliai, silpnėja darbuotojų motyvacija. Pastaroji pasekmė atsiliepia ir tolesnėje perspektyvoje, pavyzdžiui, per darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir naujovėms.

**Intuityvusis sprendimų parengimo modelis** išsikristalizavo kaip alternatyva racionaliam sprendimų priėmimo požiūriui.

Vadovų apklausa parodė, kad 89 proc. vadovų pasikliauja savo intuicija priimdami kai kuriuos sprendimus, o 59 proc. nuolat vadovaujasi intuicija (Burke, Miller, 1999).

Kasdienybėje darbuotojai organizacijose taip veikiami laiko suvaržymų, vadovybės ir klientų spaudimo, žemo apibrėžtumo aplinkos prieštaravimų, kompleksinių organizacijos tikslų ir t. t., kad intuityvus sprendimų priėmimas dažnai gali pasirodyti vienintelė tinkama išeitis.

Įdomu tai, kad sėkmingi vadovai bei specialistai, kurių sprendimai turi įtakos plačiu mastu arba nenumatytose situacijose, dažniausiai savo darbo rezultatus priskiria sėkmei, neigdami išskirtinius asmeninius gebėjimus ir indėlį. Tyrėjai, domėjęsi ekspertų sprendimo priėmimo specifika, išsiaiškino, jog šie žmonės daugiau nei kiti remiasi asmenine patirtimi, o sprendimus priima naudodami vis kitus sprendimų parengimo modelius. Jie savyje nešiojasi „gerai veikiančių sprendimų sąrašą“, iš kurio be jokių svarstymų reikiamu momentu pasirenka tinkamą alternatyvą (Breen, 2000; Klein, 2003; Salas, Klein, 2001).

Kalbant plačiau, bet kuris ekspertas savo atmintyje saugo aibę atitinkamų žinių. Ši informacija susijusi su sistema testų, padedančių skirti skirtingus akstinus. Kai ekspertas patenka į savo srities situaciją, įvairūs jos požymiai ir ženklai patraukia jo dėmesį. Pavyzdžiui, šachmatininkas pastebės tokius žinomus ženklus kaip „atviras laukas“, „dvigubas pėstininkas“ ir kt. Eksperto gebėjimas reaguoti intuityviai, dažnai labai greitai ir pakankamai tiksliai bei korektiškai paprasčiausiai yra jo sukauptų žinių padarinys ir jų nulemtas problemų sprendimas pažinimo būdu. Intuicija, nuovoka ir kūrybingumas yra pagrindinės atpažinimo ir reakcijos pajė-

gumo išraiškos, pagrįstos patirtimi ir žiniomis. Tai nėra sudėtingiau nei atpažinti gatvėje sutiktą draugą ir prisiminti visą apie jį žinomą informaciją (Simon, 2003, p. 153).

Deja, srities naujokai negali intuityviai priimti veiksmingų sprendimų. Jiems dar reikia sukaupti patirties, kad galėtų atpažinti situaciją ir ją tinkamai sugretinti su tam tikru sprendimu.

**Kūrybinis sprendimų parengimo modelis.** Aukšto profesionalumo vadovas, vadybininkas ar specialistas turėtų gebėti priimti kokybiškus sprendimus. Svarbu pabrėžti, kad vertingi sprendimai gali būti parengti ne tik racionaliai arba remiantis patirtimi (intuityviai), bet ir kūrybiškai. Sprendimo parengimo būdas labiausiai turėtų priklausyti nuo problemos tipo ir išsikeltų uždavinių. Kūrybiškumas itin reikalingas siekiant inovacijų, laimėjimų konkurencinėje kovoje, stiprinant darbuotojų dalyvavimą bei atsakomybę už sprendimų įgyvendinimą.

Svarbu žinoti, jog kūrybiškumas rengiant sprendimus nėra tapatus meniniam kūrybiškumui. Meninis kūrybiškumas vertingas pats savaime, nes atlieka laikmečio visuomenės bendrosios kultūros raiškos funkciją. Tuo tarpu organizacijose priimti sprendimai privalo pasižymėti realumu, naudingumu bei įgyvendinamumu ir spręsti konkrečius verslo arba veiklos uždavinius. Kitaip tariant, mąstant kūrybiškai organizacijose, reikia žvelgti į ateitį turint aiškų ir racionalų tikslą.

Rengiant kūrybiškus sprendimus, panašiai kaip ir kituose modeliuose, dirbama nuosekliai pažingsniui:

1. Pirmiausia išnagrinėjama probleminė situacija, renkama informacija, nustatoma problema, apsibrėžiama pageidaujama būklė. Galbūt nelengva sutikti, bet tyrimai rodo, jog didesniu kūrybiškumu rengiant originalius organizacinius sprendimus pasižymi turintieji patirties, o ne naujokai.
2. Antrasis etapas vadinamas inkubaciniu periodu. Šiuo metu apie sprendžiamą problemą negalvojama, brandinamas situacijos priežastinių priklausomybės ryšių supratimas bei ateities vizija.
3. Trečiasis etapas vadinamas „nušvitimu“, įžvalga arba „eureka“ momentu. Sprendimas ateina tarsi pats savaime, dažnai visiškai netikėtai.

4. Ketvirtajame etape sprendimas detalizuojamas, planuojami įgyvendinimo žingsniai bei priemonės.
5. Penktasis etapas – sprendimo įgyvendinimas.

Mokslininkai nustatė, kad individo kūrybiškumas labiausiai priklauso nuo asmeninių savybių: iškalbos ir mąstymo sklandumo, lankstumo ir gebėjimo rasti sąsajas bei minčių originalumo (Ford, Gioia, 2000). Ekspertai teigia, kad organizacijose darbuotojų kūrybiškumas gimsta tarpusavyje veikiant trims dedamosioms: įgimtoms asmenybės savybėms (atvirumui naujovėms, rizikos tolerancijai), įgytoms asmens charakteristikoms (patyrimui, vaizduotei, motyvacijai) ir kontekstui (aplinkinių padaršinimas, laiko suvaržymai, fizinės sąlygos ir pan.) (Tierney, Farmer, Graen, 1999, McLean, 2005).

Metaanalizė rodo, kad žmonės, pasižymintys atvirumu naujai patirčiai, mažesniu sąžiningumu, aukštesne saviverte ir didesniu impulsyvumu, yra kūrybiškesni, palyginti su kitais (Feist, 1998). Šie žmonės laisvesni nepaklusti ir tyrinėti. Tokiu būdu jie lavina kūrybinį mąstymą, kuris yra priešingas kritiniam mąstymui, orientuotam į praeities analizę bei į priežasčių ir pasekmių argumentavimą.

Taigi asmens kūrybiškumas itin susijęs su asmenybės ypatybėmis. Tuo tarpu grupių ir komandų kūrybiškumą daugiau veikia išorinės aplinkybės nei vidinės jos dalyvių savybės.

Įtraukiant grupės narius į sprendimų priėmimo procesus, sukuriama ir apsvarstoma daugiau sprendimo alternatyvų, pasitelkiama daugiau žinių ir patirties, sprendimai lengviau įgyvendinami.

Grupės pagalba turi ir neigiamų aspektų. Tai padidėjusi konfrontacijos ir grupinio mąstymo tikimybė, didesnės laiko sąnaudos. Reikėtų įvertinti ir tai, kad neefektyvus grupės narių darbas rengiant sprendimus tiesiogiai padidina organizacijos finansines sąnaudas, mat kasdienio darbo užduotys stabdomos ir nukeliamos vėlesniam laikui, o darbuotojui mokamas įprastas jo atlyginimas.

Norint suaktyvinti grupių kūrybiškumą, patariama:

- Skatinti funkcinius konfliktus, tačiau vengti santykių konfliktų;
- Kartkartėm keisti nuolatinių grupių narius, kitaip tariant, „įleisti gaivaus oro“;

- Skatinti asmeninę lyderystę, kiek įmanoma susilpninant formalaus vadovo įtaką grupės sprendimams;
- Nagrinėti klaidas ir mokytis iš jų, tačiau nebausti;
- Rutinines užduotis pavesti mažiau kvalifikuotiems darbuotojams;
- Pasirūpinti nevaržančia fizine aplinka;
- Naudoti specialius sprendimų parengimo metodus.

#### 7.4. Grupiniai sprendimų parengimo metodai

Sprendimų parengimas ir priėmimas organizacijose yra glaudžiai susijęs su dalijimusi informacija – komunikacija, ir požiūrių, interesų bei tikslų suderinimu – derybomis. Pagrindinė sprendimų parengimo metodų funkcija yra padidinti informacijos prieinamumą, kitaip tariant, pagerinti probleminės situacijos apibrėžtumą, ir sumažinti nuomonių skirtumus konkrečios problemos atžvilgiu.

Sprendimų parengimo metodų vertė gaunama tik tuomet, jei laikomasi trijų principų:

1. Tikslingai pasirinkti tam tikrą metodą;
2. Išmanyti jo taikymo taisykles;
3. Laikytis šių taisyklių.

Sprendimų parengimo taisyklės galima palyginti su komandinio sporto varžybų taisyklėmis. Kaip daugiaaukščio kieme poros berniukų spardomas kamuolys nėra futbolas, taip darbuotojų pasiūlymų išsakymas nėra „smegenų šturmas“, o sutartinis rankų pakėlimas balsuojant jokių būdu nereiškia vienbalsio sprendimų priėmimo.

Specialūs sprendimų parengimo metodai (dar vadinami būdais arba technikomis) leidžia struktūrizuoti grupės diskusiją, skatinti asmeninį dalyvavimą ir susitelkimą į sprendimus. Keletą organizacijose plačiausiai naudojamų aptarkime išsamiau.

Tradicinis organizacijų vadovų naudojamas būdas numatyti sprendimo alternatyvas ir jas apsvarstyti remiantis darbo grupės arba organizacijos ekspertų pagalba yra susirinkimai, posėdžiai, pasitarimai. Vis dėlto reikia pasakyti, kad susirinkimus darbuotojai laiko neveiksmingais ir

neproduktyviais, o vadovų netenkina darbuotojų įsipareigojimas įgyvendinti susirinkimuose priimtus sprendimus (Straus, 2002). Taip yra todėl, kad veiksmingi susirinkimai, kaip ir kiti grupiniai sprendimų parengimo metodai, turi taisykles, kurių privalu laikytis. Dar daugiau – atsižvelgiant į tikslą ir siekiamus rezultatus, susirinkimuose gali ir turi būti naudojami skirtingi grupinio darbo bei sprendimų parengimo metodai. Apie susirinkimus organizacijos komunikacijos kontekste plačiau rašoma vadovėlio 6 skyriuje. Čia pakalbėkime apie susirinkimus kaip terpę sprendimams parengti ir priimti.

Esminiai veiksmingo susirinkimo principai yra šie:

1. Pagrįsti susirinkimo reikalingumą. Šiais elektroninės komunikacijos laikais ataskaitiniai ir daugelis informacinių susirinkimų nebetenka prasmės, nes susisteminta informacija apie atliktus darbus ir organizacijos veiklą vadovams ir kitiems suinteresuotiems darbuotojams gali būti perduota asmeniškai neatitraukus jų nuo kasdienių užduočių, taip suteikiant galimybę tinkamiau panaudoti savo darbo laiką. Susirinkimai naudingi tik tada, kai reikia, kad kiekvienas pakviestasis iš tikrųjų ir aktyviai dalyvautų.
2. Pasirengti. Susirinkimui pasirengti būtinas skirti laiko. Rengiantis reikia raštu *suformuluoti susirinkimo tikslą, apibrėžti išmatuojamus siekiamus rezultatus* (pvz., pateikti ne mažiau kaip keturis pasiūlymus, suderinti organizacijos pirkimų procedūros redakciją, iš įmonės tiekėjų sąrašo išrinkti strateginius tiekėjus, suteikti projektiniams darbams A, B arba C kategorijos prioritetus), *sudaryti susirinkimo darbotvarkę ir detalų laiko planą*. Planuojant laiką, reikia realiai įvertinti diskusijų trukmę, įskaičiuoti keletą minučių žmonėms įsitraukti į darbą susirinkimo pradžioje ir įsipareigojimams prisiiimti pabaigoje. Taip pat būtina atidžiai *parinkti susirinkimo dalyvius*. Patartina remtis ne atmetimo, bet įtraukimo požiūriu, tačiau vengti atsitiktinių ir su aptariamais klausimais nesusijusių asmenų. Galiausiai būtina apgalvoti *būsimųjų dalyvių pasirengimą*. Galbūt jie turėtų būti perskaitę tam tikrus dokumentus, surinkę informaciją, aptarę kai kuriuos klausimus su padalinio darbuotojais ir pan. Informuokite dalyvius apie pasirengimui skirtus reikalavimus ne vėliau kaip prieš dieną iki susirinkimo.

3. Susirinkimo metu dirbti disciplinuotai. Susirinkimas neprivalo būti įdomus, o susirinkimo vedėjas neturi sudominti dalyvių. Bet kurio susirinkimo tikslas pirmiausia yra pasiekti užsibrėžtus uždavinius, gauti planuotą susirinkimo rezultatą. Tikslingai suorganizavus susirinkimą, atsakingai pasirengus susirinkimo iniciatoriui, pagrįstai sukvietus susirinkimo dalyvius ir paties susirinkimo metu dirbant disciplinuotai, t. y. laikantis susirinkimo plano ir naudojant aktyviusius susirinkimų metodus, nebūs kada nuobodžiauti. Svarbu pabrėžti, kad *vienpusė disciplina neveiksminga*. Disciplinuoto darbo užtikrinimas neturi būti primestas susirinkimo vedėjui. Kiekvienas susirinkimo dalyvis asmeniškai atsakingas už pasirengimą susirinkimui, aktyvų dalyvavimą ir intelektualinį indėlį. Pastarąją nuostatą vadovai turėtų ugdyti plėtodami atitinkamą organizacijos kultūrą ir rodydami pagarbą iniciatyviems darbuotojams, jų nuomonei ir pasiūlymams.
4. Fiksuoti susirinkimo rezultatus ir su dokumentu supažindinti kiekvieną dalyvavusį bei kitus susijusius asmenis. Toks susirinkimo protokole įrašytų bendrų sprendimų ir konkrečioms asmenims paskirtų užduočių paviešinimas padidina įsipareigojimo jausmą, veiksmingai užkerta kelią užduočių vykdytojų aplaidumui, užmaršumui bei įvairiausiems suvaržymams, esą „aš ne taip supratau / tu neteisingai supratai“, „nemaniau, kad tai padaryti turiu aš“, „čia tu taip galvojai, bet ne aš“ ir t. t.

Susirinkimų konsultantai siūlo vienu metu spręsti vieną problemą ir teigia, jog apskritai susirinkimuose neturi būti svarstoma daugiau nei trys klausimai. Geriausia – vienas arba du (Straus, 2002). Kadangi perėjus prie kito darbotvarkės klausimo darbingumas natūraliai sumažėja, skirtingi sprendimų parengimo metodai padeda suaktyvinti susirinkimų dalyvių mąstymą ir dėmesį.

Taigi susirinkimai ir grupinis sprendimų parengimas susiję tiesiogiai. Tačiau priklausomybė yra nelygiavertė. Susirinkimuose gali būti pasitelkiami atitinkami sprendimų parengimo metodai, tačiau gali būti apsieita ir visai be jų. Tuo tarpu grupinis sprendimų parengimas visada yra grupės narių sąveikavimas, nesvarbu, tiesioginis ar pasitelkus technologijas nuotolinis.



Bene populiariausias šiuolaikinis sprendimų parengimo metodas – proto šturmas. Šį metodą 1939 metais išplėtojo reklamos specialistas Aleksas Osbornas. Metodo esmė yra labai sutelktas intelektualus aiškiai įvardytos problemos nagrinėjimas spontaniškai kylančiomis idėjomis. *Proto šturmas* suteikia galimybę atsikratyti mąstymo stereotipų. Šiuo metodu sprendžiamos žemo apibrėžtumo problemos, t. y. galinčios turėti bent kelis sprendimo variantus, pvz., gamybos reorganizavimas, rinkodaros klausimai. *Proto šturmas*, kaip ir kiti grupinio sprendimų parengimo metodai, nėra skirtas sprendimui rasti ir jam *priimti*. Tai – darbuotojų ir kolegų pagalba vadovui, patirties ir kūrybiškumo išplėtimo priemonė. Reikėtų žinoti, kad metodas netinka, jei būsimąjį sprendimą suvaržo dideli išteklių apribojimai arba sprendžiama problema sesijos dalyviams nėra visiškai aiški ir suprantama.

*Proto šturmo* taisyklės:

1. Informuoti dalyvius apie sesijos trukmę ir (arba) pageidautiną pasiūlymų skaičių, pvz. „dirbsime valandą“ arba „reikalingas ne trumpesnis nei 3 pozicijų galutinis sąrašas“;
2. Supažindinti dalyvius su problemine situacija, apibrėžti problemą, apibūdinti sprendimo kriterijus;
3. Suteikti galimybę kiekvienam dalyviui išsakyti problemos sprendimo pasiūlymus;
4. Pasiūlymų nevertinti, nekritikuoti, neplėtoti;
5. Kiekvieną pasiūlymą tiksliai užrašyti. Taip pat ir pasikartojančius bei iš pirmo žvilgsnio panašiai skambančius. Netrumpinti, neperfrazuoti, neventi pasitikslinti;
6. Išsekus pasiūlymams, panašius sujungti;
7. Nagrinėti pasiūlymų vertingumą, realumą ir pan.;
8. Kritika ir pašaipa uždrausta.

Kiti metodo reikalavimai:

- Puikiais komunikavimo ir grupės elgesio valdymo įgūdžiais pasižymintis problemos sprendimo sesijos vedėjas;
- Grupės dydis – maža arba vidutinė;

- Dalyviai – pasižymintys patirtimi bei įvairiomis žiniomis (yra pavojus, kad patyrę varžys nepatyrusius, o srities naujokai siūlys „išrasti dviratį“);
- Visiems dalyviams gerai matoma lenta arba kita vieta idėjoms užrašyti;
- Trukmė – iki valandos.

*Proto šturmas* skirtas padėti atsakingiems už sprendimo priėmimą asmenims pateikti ir įvertinti alternatyvas, peržengiančias darbo kasdienybės ribas. Tačiau norint pasiekti vienos nuomonės, pvz., jei kalbama apie svarbius organizacinius pokyčius, siūlytina pasitelkti postproblemos arba konsensuso metodą. Metodas remiasi pagrindine prielaida – žmonės noriau įgyvendina sprendimus, kuriuos priimant patys dalyvavo.

Metodo taisyklės:

1. Taip pat kaip ir *proto šturmo* metodu idėjos surenkamos, surašomos ant prezentacijų popieriaus lapų arba lentos ir surūšiuojamos į grupes;
2. Idėjų sąrašas sutrumpinamas: kiekvienas dalyvis iš bendro sąrašo pamini 3–5 idėjas, kurios jam atrodo geriausios. Taip sąrašas sutrumpėja, lieka daugiausia balsų surinkę pasiūlymai;
3. Tuomet kiekviena idėja nagrinėjama atskirai. Lapo viršuje užrašomas pasiūlymo pavadinimas, o pats lapas perskiriamas brūkšniu. Vienoje lapo pusėje surašomi dalyvių išsakyti idėjos privalumai, kitoje – trūkumai. Svarbu dalyvius informuoti, kad kolegų nuomonės negali būti kritikuojamos;
4. Atsižvelgiant į išsakytas nuomones, problemos sprendimo sesijos vedėjas skelbia priimtinausių pasiūlymą, kuris prireikus gali būti tobulinamas.

Dalyvių pozicijos pasiūlymų atžvilgiu neišvengiamai skirsis, tačiau reikia žinoti, kad konsensusas nėra dalyvių mąstymo ir požiūrių suliejimas, o nuomonių suartinimas, gautas pritarimas bei patvirtintas pasirenkimas prisidėti įgyvendinant sprendimą.

Postproblema arba konsensusas nėra tinkami, jei trūksta laiko grupės diskusijai arba sprendžiamas itin jautrus klausimas, kai sprendimui

bet kuriuo atveju priešinsis dauguma organizacijos darbuotojų. Šis metodas – tarpinis tarp kūrybiškojo proto šturmo ir ekspertinio nominaliųjų grupių metodo.

**Nominaliųjų grupių** metodas remiasi labiausiai patyrusio organizacijos personalo kompetencija. Metodo pavadinimas reiškia, kad žmogus laikomas grupės nariu pagal nominalųjį statusą, t. y. tik tol, kol sprendžia klausimą. Metodo etapai:

1. Sesijos vedėjas pristato problemą;
2. Kiekvienas dalyvis individualiai ant popieriaus lapo arba asmeniame kompiuteryje kuria sprendimo alternatyvas su trumpais paaiškinimais;
3. Visi variantai viešai paskelbiami, pvz., kiekvieno pasiūlymai nukopijuojami ir padauginami taip, kad juos gautų visi sesijos dalyviai arba alternatyvų sąrašais pasidalijama elektroniskai;
4. Visi pasiūlymai individualiai vertinami (iš anksto pasirenkama vertinimo balų sistema);
5. Atrenkami aukščiausius įvertinimus gavę pasiūlymai, šis sąrašas vėl pavišinamas;
6. Kiekvienas individualiai raštu vertina naujojo sąrašo pasiūlymus – teigiamas ir neigiamas puses;
7. Nustatoma, kuris variantas yra priimtinausias ekspertams.

Metodo stipriosios savybės: pirma, pasiūlymai nuasmeninami – dirbama su idėjomis, o ne su emocijomis, antra, taupomas laikas – dirbant individualiai negaištama diskusijose, trečia, pasiūlymai grupėje yra priimami palyginti palankiai, nes juos rengia specialistai, t. y. žmonės, orientuoti į pasiekimus ir lojalūs savo ekspertinei sričiai.

Į *nominaliųjų grupių* metodą panašus Delfų metodas. Tai ekspertinis metodas, kviečiant padėti parengti sprendimą specialistus, nepriklausančius organizacijai. Taisyklės:

1. Metodo koordinatorius raštu formuluoja problemą bei klausimus ir juos išsiunčia pasirinktiems ekspertams;
2. Užpildyti klausimynai ir komentarai gražinami koordinatoriui. Duomenys apibendrinami;
3. Su gautais rezultatais supažindinami visi ekspertai;

4. Ekspertai pateikia klausimus, su kuriais vėl vis supažindinami;
5. Ekspertai atsiunčia savo įžvalgas ir komentarus;
6. Vadovas priima sprendimą.

*Delfų metodo* nauda – gaunamas pripažintų srities žinovų požiūris į problemą, ypač vertingas prognozavimo atvejais.

Nuo kritinio analitinio mąstymo, kuris dažnai supriešina grupės narius, prie konstruktyvaus mąstymo viena kryptimi leidžia pereiti du labiausiai naudojami Edvardo de Bono sumanyti metodai, tai – *šešios mąstymo skrybėlės* bei *konceptinis trikampis* (De Bono 1990; 1985).

*Šešios mąstymo skrybėlės* leidžia mintis struktūrizuoti pagal šešis skirtingus aspektus: faktus, emocijas, pozityvų bei negatyvų požiūrį, kūrybiškumą bei dėmesį pačiam mąstymo procesui. Šis metodas nėra skirtas specialiai sprendimo alternatyvoms numatyti, kaip, pavyzdžiui, proto šturmas, bet leidžia sistemiškai ir įvairiapusiškai aptarti problemą arba klausimą. *Šešios mąstymo skrybėlės* padeda išvengti situacijų, kai „vienas kalba apie ratus, kitas – apie batus“, sutrumpina nereikalingus ginčus. Kaip tai vyksta? Grupėje susitariama, kad vienu metu bus koncentruojamasi tik į vieną sritį (užsidedama balta, geltona, mėlyna, žalia, raudona arba juoda skrybėlė):

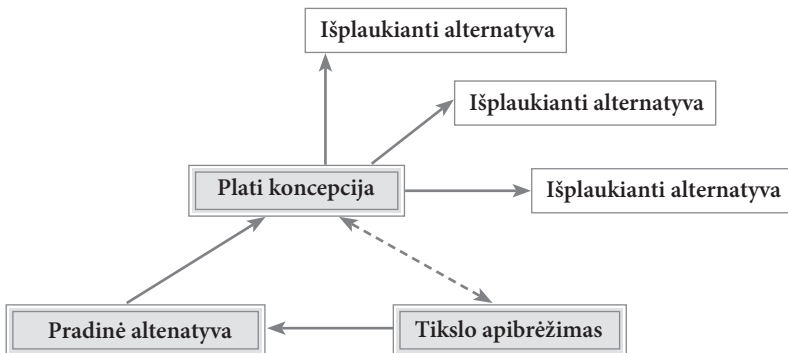
- Aptariami su klausimu susiję skaičiai ir faktai;
- Išsakomi jausmai, lūkesčiai, asmeninės baimės ir abejonės;
- Siūlomos naujos idėjos;
- Išsakomi pozityvūs vertinimai, ieškoma pasiūlymo stiprybių ir teigiamų savybių;
- Išsakomi negatyvūs vertinimai, kritika, ieškoma neigiamų pasiūlymų savybių;
- Vertinamas pats darbo procesas, minčių ir pasiūlymų logika bei nuoseklumas.

*Šešių mąstymo skrybėlių* metodą naudoja įžymių korporacijų, tokių kaip „IBM“, „Ericson“, „Philip Morris“, „Boeing“, „Motorola“, „Shell“ ir kitų, vadovai. Metodas sėkmingai skinasi kelią ir Lietuvos įmonėse.

Kai būtina priimti sprendimą žemo apibrėžtumo situacijoje, tačiau atrodo, jog pasirinkimo alternatyvų itin maža arba apskritai nėra iš ko

rinktis, Edvardas de Bono siūlo pasitelkti koncepcinio trikampio metodą. *Koncepcinis trikampis* susideda iš keturių žingsnių:

1. Apibrėžiamas sprendimo tikslas;
  2. Pasirenkama atsitiktinė arba akivaizdžiausia alternatyva;
  3. Šios alternatyvos pagrindu išgryninama plati koncepcija;
  4. Plati koncepcija panaudojama naujoms alternatyvoms numatyti.
- Schematiškai *koncepcinis trikampis* vaizduojamas 7.1. paveiksle.



7.1. pav. *Koncepcinio trikampio* schema

Faktiškai *koncepcinis trikampis*, kaip ir *šėšios mąstymo skrybėlės*, leidžia susitelkti į vieną sritį ir ją nesiblaškant išnagrinėti. Tarkime, jei sprendžiate automobilių parkavimo senamiestyje problemą ir kaip platią koncepciją apsibrėžėte esamų fizinių išteklių panaudojimą, svarstysite požeminės aikštelės statybų, pastatų pirmojo aukšto panaudojimo ir panašias alternatyvas, tačiau nenagrinėsite socialinių priemonių (tai, beje, taip pat gali būti naudinga kaip plati koncepcija), pavyzdžiui, parkavimo mokesčio tarifų padidinimo galimybės.

Kaip matyti, šie metodai pagrįsti darbuotojų kūrybiškumu, juos įgyvendinant pateikiama daugybė naujų idėjų ir pasiūlymų. Tokie pasiūlymai gali būti naudingi ateityje. Tamas Bono (1990) siūlo derliaus metodą. Sprendimų parengimo sesijų metu reikėtų fiksuoti visus pasiūlymus ir juos kaupti specialiuose kataloguose, pridėjus probleminių situacijų,

kurioms įveikti alternatyvos buvo sukurtos, aprašus. Nagrinėjant problemas, planuojant renginius, numatant veiklos strategiją, susidarant bendrą sudėtingų klausimų vaizdą, rengiantis kalboms, straipsniams ir pan. verta prisiminti minčių žemėlapių metodą, kurį pasiūlė Tony Buzan. Tam reikia paimti tuščią popieriaus lapą ir jo centre nupiešti ar užrašyti pagrindinę mintį. *Minčių žemėlapiams* siūloma naudoti bent tris skirtingas spalvas (spalvos sužadina kūrybiškumą ir suteikia tam tikros tvarkos). Iš pagrindinės minties ar užrašo piešiamos tolesnės šakos. Pabrėžiant informacijos svarbą, pradžioje geriausia naudoti storas linijas. Pirmosios šakos turi saugoti svarbiausią, abstrakčiausią informaciją. Vėliau kaip šakos nubraižomos kitos susijusios temos. Šios temos taip pat gali šakotis į smulkesnes atšakas. Virš linijų didžiosiomis raidėmis užrašomi reikšminiai žodžiai arba nupiešiami simboliai. *Minčių žemėlapiai* skaitomi nuo lapo centro, kuriame yra pagrindinė mintis ar idėja. Toliau pasirenkama viena iš pirminių šakų. Įsivaizduokite, kad šaka yra tarsi knygos skyrius, kuriame sukaupta daugybė informacijos. Bandykite susieti šaką su prieš tai buvusiu. Taip einama platyn į medžio viršūnes. Toks keliavimas po „medį“ hierarchiniu būdu leidžia lengviau suvokti problemos priežastinius ryšius bei įtakos veiksnius, prisiminti ir suvokti informaciją (Michalko, 2006; Šatas, 2011).

Apibendrinant reikėtų pasakyti, jog taikant sprendimų parengimo metodus ir pasitelkus darbo grupės pagalbą, peržengiami mąstymo barjerai, ugdomi darbuotojų bendradarbiavimo gebėjimai, stiprinamas jų įsipareigojimo organizacijai jausmas ir, svarbiausia, padidinamos galimybės surasti sėkmingiausią problemos sprendimo variantą.

## ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir bendrai diskusijai:

1. Kaip apibrėžiama problema? Kuo skiriasi problema ir probleminė situacija?
2. Kaip susijęs probleminės situacijos apibrėžtumas ir sprendimo metodas? Ką reiškia „mažai rizikingas sprendimas“?
3. Kodėl priimant sprendimus svarbu apsibrėžti sprendimo kriterijus?

4. Dėl kokių priežasčių sprendėjai dažniausiai nesilaiko racionaliojo sprendimų parengimo modelio etapų?
5. Nurodykite intuityvaus sprendimų priėmimo modelio privalumus ir apribojimus.
6. Apibūdinkite sprendimų parengimo metodus: *proto šturmą, postproblemą, nominaliųjų grupių, Delfų, šešių skrybėlių, koncepcinio trikampio* ir *derliaus*. Apibrėžkite, kokiose situacijose kiekvienas jų tinkamiausias.

- **Grupinės užduotys:**

- Nedidelėse grupėse aptarkite savaitės aktualijas. Pasirinkite emociškai įtraukiančią, daugiausia atgarsių sukėlusią naujieną. Suformuluokite probleminį klausimą. Naudodami racionalųjį sprendimų priėmimo modelį, apibrėžkite sprendimo kriterijus ir pasiūlykite sprendimo alternatyvas. Su grupelės darbo rezultatais supažindinkite visą grupę. Drauge aptarkite darbo efektyvumą ir pasirinkto sprendimo privalumus bei trūkumus.
- Tarkime, jog turite išspręsti automobilių grūsčių sostinės senamiestyje problemą. Pasiskirstę nedidelėmis grupelėmis išmėginkite *proto šturmo, koncepcinio trikampio* bei *minčių žemėlapių* metodus. Bendroje diskusijoje pristatykite savo grupės darbo rezultatus. Aptarkite metodų privalumus ir trūkumus duotoje situacijoje.

## 8 ● skyrius

### Pokyčių valdymas organizacijose

#### Skyriaus tikslai: ●

- Apibrėžti organizacijos pokyčių sampratą;
- Aptarti organizacijų pokyčius lemiančias aplinkybes;
- Paašškinti planuotų ir neplanuotų pokyčių skirtumus bei reikšmę;
- Pristatyti pagrindinius pokyčių įgyvendinimo modelius;
- Panagrinėti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir raišką;
- Apžvelgti strategijas, leidžiančias suvaldyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

#### Perskaitę skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Paašškinti, kas tai yra organizacijų pokyčiai ir pokyčių valdymas;
2. Apibūdinti organizacijų pokyčius lemiančias aplinkybes, remiantis kompleksiniu požiūriu;
3. Paašškinti, kokią įtaką planuojant pokyčius daro organizacijos vadovų sprendimai ir palaikoma organizacijos kultūra;
4. Nagrinėti darbo praktikoje patiriamas problemines situacijas, naudodami Kurto Lewino jėgų pusiausvyros analizės metodą;
5. Suprasti ir paašškinti, kodėl darbuotojai priešinasi pokyčiams ir naujovėms;
6. Patarti, kokių priemonių galėtų imtis organizacijos vadovai, kad sumažintų pasipriešinimą pokyčiams.



Pasaulis keičiasi neįtikėtinais greičiais! Žvelgiant paviršutiniškai, dienos nelabai skiriasi viena nuo kitos, tačiau atsigręžę bent kelerius metus atgal galime aptikti stulbinančių skirtumų, palyginti su šiandiena. Ką jau kalbėti apie kelerius dešimtmečius. Dabar net sunku patikėti, kad, pvz., prieš trisdešimt metų, 1982-aisiais, JAV apskritai dar nebuvo pardavinėjami mobilieji telefonai, o 1995 m. jų buvo parduota tik 4 milijonai (Pritchett, 1996). Lietuvoje 1994-aisiais mobilusis telefonas laikytas didelių pinigų ir verslo sėkmės simboliu (Užkalnis, 2010), o šiandien Lietuva yra šalis, kurioje vienam gyventojui tenka daugiau nei po vieną mobiliojo telefono numerį, nekalbant apie pačius telefono aparatus, kurių greičiausiai net keletą aptiktumėte eilinio paauglio spintos „lobyne“.

Dabartiniai trisdešimtmečiai apie vaizdo skambučius (tokius kaip „Skype“) ir telekonferencijas skaitė fantastinės pakraipos romanuose – matyti ir kalbėtis su žmogumi, esančiu už šimtų ir tūkstančių kilometrų, atrodė neįmanoma. Tačiau šiandien prireikus ar kilus norui būtent taip bendraujame su draugais, artimaisiais ar bendradarbiais.

Kalbant apie laikmečio žymę organizacijose, ryškiausi vadovavimo ir bendradarbiavimo pokyčiai. Daugeliui mūsų dar sunku priprasti, kad darbas gali sėkmingai vykti ir tuomet, kai vadovas nėra gyvai matęs savo darbuotojų, o šie – nei vadovo, nei vieni kitų. Susirinkimai, sprendimų priėmimas, darbų pasiskirstymas, veiklos koordinavimas, kontrolė – visa tai novatoriškose korporacijose vis dažniau organizuojama nuotoliniu būdu. Lietuvoje taip pat jau yra organizacijų, sėkmingai įgyvendinančių globalius projektus pasitelkus technologinį komunikavimą. Vadovams tampa ne naujiena vykdyti veiklą, pvz., Indijoje, asmeniškai šioje šalyje nebuvus, ir dirbti su komanda, kurios nariai pasklidę po visą pasaulį.

Be abejo, minėti pokyčiai neatneša vien teigiamų padarinių. Pavyzdžiui, trijų keturių darbuotojų grupei norint priimti sprendimą nuotoliniu būdu, užtrunkama keturiskart ilgiau, nei tiesiogiai bendraujant susirinkime (Sproul ir Kiesler, 1991). Grupės, gavusios nurodymus elekt-

roniniu paštu, vangiau dalijasi informacija, vilkina įgyvendinamos užduotį, ignoruoja paskirtą atsakomybę, greičiau pasireiškia grupinio mąstymo apraiškos, o svarbiausia – pastebimas lėtesnis bendrasis progresas nei dirbant tiesiogiai (Daly, 1993; Bakker, Demerouti, 2007). Be to, elektroninės informacijos mainų priemonės iš esmės pakeitė informacijos nuosavybės struktūrą organizacijose. Vadovai neteko išskirtinių pozicijų dėl informacijos prieinamumo ir nuosavybės, todėl darbuotojų statusas hierarchinėje grandinėje iš dalies susivienodino, o vadovo pareigybės teikiamas autoritetas smuko (Sproul, Kiesler, 1986). Tai pareikalavo naujo požiūrio į vadovavimą ir lyderystę.

Kai žmonės vis daugiau bendrauja naujųjų technologijų teikiamais kanalais, skursta jų žodynas, komunikacija tampa primityvesnė ir turinio, ir ypač emocine prasme (Fulk, DeSanctis, 1999).

Reikia pripažinti, kad keičiasi ne tik organizacijos bei technologijos. Keičiasi visa žmonija: nuostatos, vertybės, įsitikinimai, elgesio normos, įpročiai, netgi fiziologija, pvz., lytinės brandos amžius ankstėja, o socialinės – vėlyvėja.

Šių laikų žmonės organizacijose turi tris pasirinkimus: arba prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos bei aplinkybių ir išlikti, arba nesitaikyti ir pamažu sužlugti, arba savarankiškai inicijuoti pasikeitimus ir būti verslo avangardu.

Šiame skyriuje kalbėsime apie organizacijų aplinkos iššūkius ir atsako į juos alternatyvas, kurias siūlo autoritetingi tyrėjai ir praktikai, siekiantys veiksmingai įgyvendinti pokyčius.

## 8.1. Organizacijų pokyčių ir pokyčių valdymo samprata

*Pokyčiai organizacijoje* – tai sąmoninga ir tikslinga vadovų ir darbuotojų veikla, siekiant organizacijos išlikimo ir plėtos.

*Pokyčių valdymu* vadinamas vidutiniškai ir silpnai struktūrizuotų problemų sprendimas.

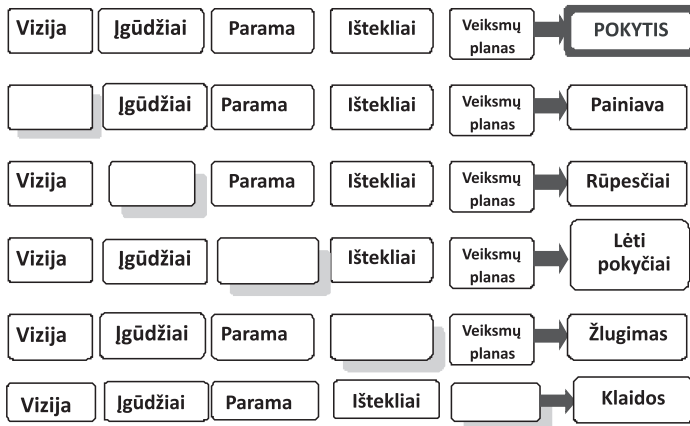
Tyrimai rodo, kad organizaciniai pokyčiai ir organizacijos veiklos kokybė susiję abipuse priklausomybe (Smith, 2011), todėl organizacijoms gyvybiškai svarbus vadovų proaktyvumas, t. y. iniciatyva tobulinti, keisti

organizacijos veiklą taip, kad būtų galima kokybiškai ir sėkmingai įveikti aplinkos iššūkius.

Pokyčiams įgyvendinti reikalingos penkios sąlygos (Ambrose, 1987; Villa, Thousand, 1995):

1. Aiški vizija, kas ir kaip bus pakeista, kokią perspektyvinę naudą organizaciniu mastu atneš numatyti pokyčiai. Svarbu, kad ši vizija būtų suprantama ir priimtina organizacijos darbuotojams. Jei nėra vizijos, gresia konfliktai ir žema motyvacija;
2. Pokyčių įgyvendintojai turi pasižymėti aukštomis pokyčių valdymo bei vadovavimo kompetencijomis, o su naujovėmis susiję darbuotojai – turėti atitinkamus įgūdžius, leidžiančius naujai atlikti užduotis ir darbus;
3. Pokyčių laikotarpiu būtina nuolatinė vadovybės parama darbuotojams, įgyvendinantiems pokyčius. Parama suprantama kaip reikalingų darbo sąlygų užtikrinimas, mokymas ir švietimas, žodinis palaikymas bei skatinimas, pagalba sprendžiant problemas.
4. Išteklių – kita būtina pokyčių sąlyga. Jei nepakanka išteklių, laukto pokyčių rezultato nebus pasiekta. Esant vadovybės spaudimui vykdyti pokyčius, tačiau trūkstant reikalingų išteklių (*fizinių*, pvz., darbo vietos, darbo priemonių; *žmogiškųjų*, t. y. darbuotojų arba jų gebėjimų, *finansinių*, pvz., pinigų technologijoms įsigyti, darbuotojams atlyginti, darbo priemonėms parūpinti; *nematerialiųjų*, pvz., laiko), kyla grėsmė padidinti darbuotojų kaitą, paskatinti pasyvų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, iškreipti pokyčių eigą arba pokyčių planus palikti dūlėti stalčiuje.
5. Būtinai konkretus veiksmų planas, leidžiantis pažingsniui vykdyti pokytį. Planas turėtų atsakyti į klausimus, kas turi būti padaryta, kas tai vykdys ir iki kada darbai bus atlikti. Formuojant planą, būtina įvertinti vykdytojų asmenines galimybes, turimus organizacinius išteklius ir numatyti potencialias problemas bei jų sprendimo procedūras, t. y. parengti A planą, B planą ir C planą, arba optimistinį, pesimistinį ir realųjį.

8.1. paveikslas iliustruoja kompleksinį požiūrį į pokyčių įgyvendinimo sąlygas.



8.1. pav. Kompleksinis požiūris į pokyčių valdymą (Ambrose, 1987).

## 8.2. Organizacijų pokyčius lemiančios aplinkybės

Organizacijos yra veikiamos išorinių ir vidinių aplinkybių, verčiančių keistis.

Skiriami šeši pagrindiniai organizacijų pokyčius lemiantys veiksniai, tai: aukštųjų technologijų plėtra, darbuotojų demografiniai pokyčiai, naujos veiklos nišos, valstybinis reguliavimas, ekonominiai pokyčiai ir pasaulinė konkurencija. Apžvelkime juos plačiau.

*Aukštųjų technologijų plėtra.* Kompiuterių panaudojimas organizacijose prilygo pramonės revoliucijai. Iš esmės pakito duomenų kaupimo, apdorojimo ir saugojimo galimybės, supaprastėjo kiekybinių sprendimų priėmimas, gamybos procesų valdymas, rutininių užduočių atlikimas. Aukštosios technologijos iš esmės pakeitė darbą organizacijose, pradedant dokumentų rengimu bei darbų planavimu ir baigiant robotais, atliekančiais žmogaus gyvybei ir sveikatai pavojingas užduotis bei mechaninius, daug laiko reikalaujančius rutininius darbus.

*Darbuotojų demografiniai pokyčiai.* Kintant žmogaus teisių ir laisvių supratimui, didėjant tolerancijai, gerėjant švietimo prieinamumui, į

organizacijas įsiliejo daugelis žmonių grupių, kurių ankstesniais laikais darbdaviai paprastai nesutikdavo priimti į darbą, ypač užimti vadovaujamas pareigas. Tai, pavyzdžiui, lytinių mažumų atstovai, kitataučiai, užsieniečiai, ištekėjusios moterys ir senyvo amžiaus žmonės. Tam, kad organizacija klestėtų, šiūdieniai personalo vadovai labiau svarsto būsimo darbuotojo kvalifikaciją, kompetenciją ir intelektualinį potencialą, nei galvoja apie jo lytinę identitetą, tautybę, amžių ir pan.

*Naujos veiklos nišos*, atsirandančios dėl kintančių žmonių poreikių ir pasikeitusių technologinių galimybių. Tokios veiklos kaip prekyba internetu, vebinariai (teminiai seminarai, vykstantys realiuoju laiku internetu), elektroninė leidyba, pigieji skrydžiai, ekologinis turizmas, ekologinė ūkininkystė, lėtojo bei gyvojo maisto restoranai, SPA paslaugos, rankdarbių, techninio modeliavimo ir daugybė kitų laisvalaikio „būrelių“ suaugusiems – tai tik maža dalis pavyzdžių, kaip laikmetis įtakoja organizacijų paslaugas ir gamybą.

*Valstybinis reguliavimas*. Būtent valstybinis reguliavimas ir teisinės bazės kaita lemia didžiumą organizacijų neplanuotų pokyčių. Įstatymai reguliuoja mokesčių dydį, darbo santykius ir daugelį kitų sričių, į kurias turi atsižvelgti įmonės, vykdydamos savo veiklą.

*Ekonominiai pokyčiai*. Patirtis rodo, jog pagal praeitį sprendžiant apie ateitį, nėra įmanoma patikimai prognozuoti ekonominių procesų. Ekonominiai pokyčiai verčia nuolat peržiūrėti ir optimizuoti veiklą.

*Pasaulinė konkurencija*. Įmonės, norėdamos išlikti ir augti, turi sparčiai reaguoti į rinkos pokyčius bei inovacijas. Kadangi geografinis atstumas nebėra problema, konkurencinėje kovoje laimi lanksčiausios ir mobiliiausios įmonės.

Be išorinių aplinkybių, organizacijų pokyčius lemia ir vidinės priežastys, tokios kaip siekis padidinti darbo produktyvumą, sumažinti sąnaudas, pagerinti savo kaip darbdavio patrauklumą, norint pritraukti ir išlaikyti aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus.

Organizacinių pokyčių specialistai vidines organizacijų paskatas keistos sieja su laikmečio ypatybėmis ir organizacijų tikslais (Martin, 2001; Stewart, 1991), išryškindami keletą veiksnių:

- *Efektyvumo siekis*, kuris XXI amžiuje dažnai reiškia minimalizmo siekį. Organizacijų vadovai remiasi nuostata „Didžiausią naudą mažiausiomis sąnaudomis“. Tai apima ir įprastai suvokiamas sąnaudų sritis: gamybos, transportavimo sąnaudų mažinimą, ir tokius ankstesniais laikais nejudintus dalykus kaip valdžios grandinė.
- *Laikmečio įsitikinimai*. Kiekvienu laikotarpiu visuomenėse gyvuoja vis kiti įsitikinimai ir „vertingos idėjos“ apie tai, ko reikia, kad vystytųsi socialinė ir ekonominė pažanga. XXI amžiuje tai – inovacijos. Nors pasaulio vystymasis niekuomet nebuvo sustojęs: visuomenė, mokslas ir verslas nuolat ieškojo naujovių ir dėl to šiandien taip skiriasi ne tik nuo viduramžių, bet ir nuo prieškarinio laikų. Siekti „inovacijų“ ir veikti „inovatyviais būdais“ yra tapę tiesiog būtina kiekvienai save gerbiančiai ir perspektyviai laikanciai organizacijai. Be abejo, laikotarpio įsitikinimai nebūtinai yra klaidingi arba neverti dėmesio, dažniausiai net priešingai, tačiau šiuo atveju jie sukuria papildomą spaudimą organizacijoms, ir pokyčius paverčia greičiau chaotiška rutina nei į efektyvumą vedančiais veiksmis.
- *Spaudimo ir kontrolės įrankis*. Naujai paskirti vadovai linkę vykdyti pokyčius tam, kad įtvirtintų savo valdžią ir parodytų darbuotojams, jog „senieji laikai“ baigėsi. Jų šūkis – dirbsime naujai ir sieksime rezultatų, kurių nesugebėjo pasiekti buvę vadovai. Dažniausiai niekas, taip pat ir aukščiausioji vadovybė, nepastebi arba nenori parodyti pastebėję, kad naujieji sprendimai sukelia ir naujų problemų, o senosios problemos nebūtinai tampa išspręstos. Kalbant iš esmės, vykdydami asmeniškai inicijuojamus pokyčius, naujieji vadovai socializuojasi, t. y. stengiasi „įaugti“ į kolektyvą. Kadangi pavaldiniai, t. y. organizacijos senbuviai, geriau nei naujas vadovas išmano organizacijos realijas, kurdamas pokyčius naujokas sukuria situaciją, sumažinančią ekspertinę darbuotojų padėtį.
- *Organizacijos interesų grupių spaudimas*. Tai gali būti įmonės akcininkų arba profesinės sąjungos reikalavimai.

- *Organizacijos plėtra ir organizacinės struktūros pasikeitimai.* Pasieliktus įmonės savininkams, į akcininkų tarpą išiliejus užsienio investuotojams, valstybinės įmonės privatizacija, veiklų arba rinkos išplėtimas ir pan. – visa tai reikalauja adekvatių organizacijos vidinių pokyčių.
- *Paslaugų samda.* Siekdamos sumažinti sąnaudas, organizacijos atsisako tų darbų, kuriuos pigiau nusipirkti iš kitų organizacijų, nei vykdyti patiems. Tai gali būti valymo, logistikos, technologijų priežiūros ir kitos paslaugos. Pastarąjį dešimtmetį išpopuliarėjo darbuotojų (pvz., projektų vadovų, susirinkimų vedėjų) samda iš kitų organizacijų. Toks organizacijų veiklos modelis vadinamas „verslas verslui“ (angl. *business to business* arba *b2b*). Dėl tos priežasties keičiasi organizacijos valdymo hierarchija, struktūra, vadovų vadovavimo stilius, kasdienės atsakomybės ir t. t., atsiranda vis daugiau organizacijų, kuriose dirba vadovai, bet nerazite darbuotojų.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad organizacijų pokyčiams įtaką daro daugelis išorinių aplinkybių ir vidinių veiksmų. Tačiau įdomiausia, kad organizacijos skirtingai reaguoja į tuos pačius dalykus. Žinoma, kai žemės drebėjimas nušluoja gamyklą nuo žemės paviršiaus, didelės veiksmų įvairovės gelbėti padėčiai neturėsime, tačiau į konkurentų veiksmus, klientų poreikius, naujus technologinius rinkos pasiūlymus organizacijos gali reaguoti ir reaguoti visiškai skirtingai.

### 8.3. Planuoti ir neplanuoti pokyčiai

Organizacijų pokyčiai gali būti suplanuoti arba priverstiniai.

Atsakas į pokyčius priklauso ir nuo pokyčių prigimties, ir nuo organizacijos kultūros bei valdymo stiliaus. 8.2. paveiksle pateikta pokyčių ir organizacinės elgsenos matrica. Kiekvienas matricos langelis rodo galimą atsaką į organizacijos patiriamą situaciją.

Aktyvus elgesys	REAKCIJA Į APLINKYBES – KRIZĖS VALDYMAS	POKYČIŲ INICIAVIMAS – STRATEGINIAI SPRENDIMAI
Adaptyvus elgesys	NEAPSVARSTYTI, PRIVERSTINIAI VEIKSMAI	APGALVOTI, PAGRĮSTI VEIKSMAI
	Neplanuoti pokyčiai	Planuoti pokyčiai

8.2. pav. Pokyčių ir organizacinės elgsenos matrica (remiantis Martin, 2001).

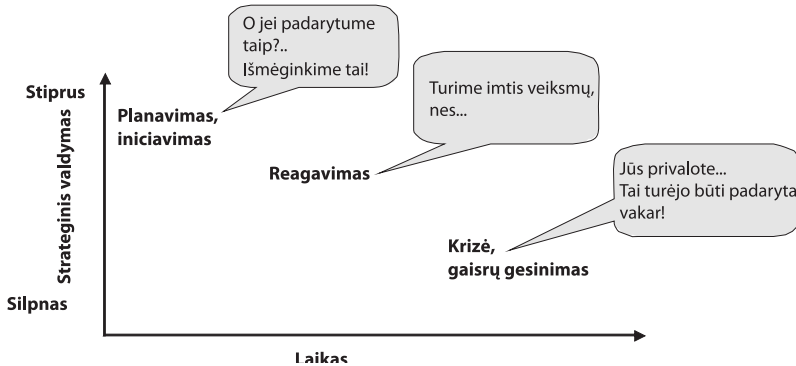
Išgyvendama netikėtumus organizacija gali elgtis trejopai – aktyviai, adaptyviai ir pasyviai. Pasyvumas ganėtinai greitai sunaikina organizaciją, todėl jo plačiau nenagrinėsime. Tuo tarpu aktyvi organizacijos vadovybės reakcija į neplanuotus įvykius padeda sumažinti dėl nepalankios situacijos patirtus nuostolius ir išvengti žlugimo. *Aktyvus* elgesys reiškia, jog ištikusią problemą sprendžiama sutelkus intelektines organizacijos pajėgas bei visų rūšių išteklius ir turint ateities viziją.

*Adaptyvus* elgesys reiškia, kad vadovybė pastebi organizacijos aplinkos, t. y. nenumatytus pokyčius, tačiau nesuvokia jų reikšmingumo bei galimų pasekmių organizacijai. Net ir tuomet, kai paaiškėja, jog situacija organizacijai labai nepalanki, vadovybė dažnai tikisi, kad problemos kaip nors išsispręs, ir priima tik trumpalaikius, racionalumu nepasižyminčius sprendimus. Tokia elgsena lemia „gaisrų gesinimą“ ir veda link organizacijos žlugimo. „Gaisrų gesinimo“ kultūrą lemia vadovų asmeninės atsakomybės dėl savo sprendimų arba neveiklumo trūkumas, rečiau – kompetencijos stoka.

Kalbant apie pokyčių planavimą, organizacijos pozicija taip pat gali būti aktyvi arba adaptyvi. Užčiuopus ankstyvas organizacijos aplinkos pokyčių tendencijas ir planuojant tolimą veiklos perspektyvą, inicijuojami strateginiai sprendimai. Jiems parengti skiriama pakankamai laiko, naudojami prognozavimo ir modeliavimo metodai, remiamasi vidinių ir išorinių ekspertų pagalba. Tai – aktyvi elgsena. Adaptyvus elgesys šiuo



atveju – tai reakcija į gerai pažįstamas aplinkybes, apgalvotas prisitaikymas prie pasikeitusios situacijos, paieška sprendimų, kurie atneštų didžiausią naudą mažiausiomis sąnaudomis. Pokyčių ir valdymo sąsajas iliustruoja 8.3. paveikslas.

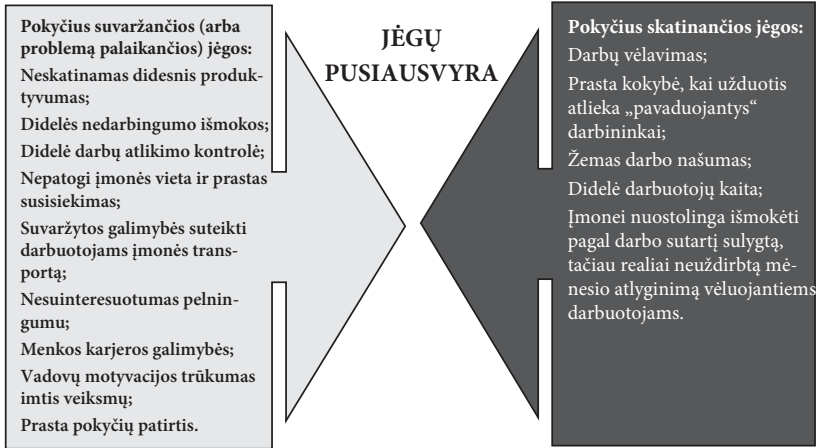


8.3. pav. Pokyčių ir valdymo sąsajas.  
Adaptuota remiantis Nick Fry, Peter Killing (2000).

Esminiai planuojamų pokyčių tikslai yra du:

1. Pagerinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų / pasikeitimų;
2. Pakeisti darbuotojų elgseną.

Pokyčių valdymo autoritetas Kurtas Lewinas sukūrė planingų pokyčių modelį, atskleidžiantį, kad kiekvieną situaciją, kurioje atsiduria organizacija, sukuria palaikančių (*driving*) ir suvaržančių (*restraining*) jėgų balansas (Lewin, 1951). Šį modelį Lewinas pavadino jėgų lauko analizės modeliu (*forcefield analysis model*). Modelis labai praktiškas ir lengvai suvokiamas. Pvz., jei organizacijos vadovybė nusprendžia sumažinti darbo pravaikštų lygmenį, pirmiausia turėtų apmąstyti, kokie veiksniai lemia, kad darbuotojai vėluoja ir neatvyksta į darbą (8.4. paveikslas). Juos išnagrinėjus, galima įvertinti, kiek pati organizacija prisideda prie problemos palaikymo, ir nuspręsti, ką reikėtų keisti, kad esama situacija darbuotojams taptų nepatogi.



8.4. pav. Palaikančių ir suvaržančių jėgų pavyzdys

K. Lewinas (Lewin, 1952) siūlo į pokyčių plėtrą žiūrėti kaip į tam tikrą procesą (8.5. pav.).

Pasak autoriaus, tam, kad organizacijoje imtų vykti permainos, pirmiausia reikia išeiti iš komforto zonos, kitaip tariant, „atšildyti“ situaciją, sudaryti sąlygas, kuriomis ankstesnis elgesys būtų darbuotojams nebe-naudingas. Antrasis žingsnis – imtis pakeitimų, šviesti, mokyti, skatinti elgtis naujai. Pagaliau trečiame etape reikėtų iš darbuotojų reikalauti ir remti tik naują elgseną, t. y. „užšaldyti“ pasikeitusią situaciją. Užšaldymo tikslas – naujos situacijos stabilizavimas.



8.5. pav. Pokyčių įgyvendinimo procesas remiantis Lewinu (1952)

„Atšildyti“ situaciją galima trimis būdais:

1. Skatinti jėgas, kurios padeda išeiti iš pusiausvyros;
2. Silpninti jėgas, kurios neleidžia išeiti iš pusiausvyros;
3. Derinant abu būdus.

Jėgų lauko analizė padeda apibrėžti pokyčius skatinančius sprendimus. Tačiau norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius, taip pat būtinos specialios, gerai suplanuotos priemonės bei kryptingos, nuoseklios vadovų pastangos.

Be K. Lewino jėgų lauko analizės modelio, esama ir kitų modelių bei požiūrių į organizacinių pokyčių valdymą: organizacijų plėtros (pvz., Cummings ir Worley, 1993), situacinio valdymo (Plant, 1987), galios ir politikos sąveikos (Stephenson, 1985), kritinio sisteminio mąstymo (Flood, Jackson, 1991).

Šiame skyriuje trumpai apžvelkime Kotter, Schlesinger (1979) ir Dunphy, Stace (1990) pasiūlytus modelius.

Įgyvendinant pokyčius, Kotter ir Schlesinger pasiūlė vadovautis situatyviniu, arba atsitiktinumu, požiūriu. Autoriai nustatė keletą pokyčių valdymo strategijų ir aprašė aplinkybes, kurioms esant patartina rinktis vieną ar kitą sprendimo variantą. Strategijos su aprašais pateiktos 8.1. lentelėje.

8.1. lentelė. Pokyčių valdymo metodai (Kotter, Schlesinger, 1979)

	Požiūris	Kokioje situacijoje naudoti	Privalumai	Trūkumai
1.	Švietimas + komunikavimas	Kai trūksta informacijos arba informacija netvarkinga, yra informavimo spragų	Jei pavyks įtikinti darbuotojus, jie padės įgyvendinti pokyčius	Imlu laikui, ypač jei reikia informuoti ir šviesti daug darbuotojų
2.	Dalyvavimas + įtraukimas	Kai pokyčių iniciatoriams trūksta informacijos arba kai gresia didelis pasipriešinimas	Įtraukti darbuotojai jaus išsipareigojimą įgyvendinti pokyčius	Labai imlu laikui, jei dalyviai nematys pokyčių naudos

3.	Rėmimas + pagalba	Kai darbuotojai priešinasi dėl to, kad jiems as- meniškai sunku prisitaikyti	Nėra kito būdo išspręsti prisitai- kymo problemos	Gali būti imlu laikui, brangu ir vis tiek nepa- vykti
4.	Derybos + sutartys	Kai aišku, kad asmenys ar grupės patirs nuostolių dėl pokyčių arba kai grupė turi galių sutrukdyti pokyčių įgyvendinimą	Kartais tai yra sąlyginai papras- čiausias būdas išvengti didesnio pasipriešinimo	Brangu. Gali paskatinti derėtis ir kitus asmenis bei grupes
5.	Manipuliaci- ja + kooptacija	Kai kitos taktikos neveikia arba yra per brangios	Palyginti pigus ir greitas būdas įveikti pasiprie- šinimą	Galimos proble- mos ateityje, jei žmonės pasijus manipuliuojami
6.	Aiškumas, detalumas + besąlygiška prievara	Kai esminis po- reikis – greitis, o pokyčių iniciato- rius turi visokerio- pų galių	Greitas susi- dorojimas su pasipriešinimu	Gali būti rizikin- ga, jei žmonės supyks ant iniciatoriaus

Dunphy ir Stace (1990) modelis taip pat remiasi atsitiktinumų požiūriu. Autoriai pristato dviejų kintamųjų modelį pokyčiams valdyti. Dėl valdymo stiliaus ir pokyčių apimties sąveikos formuojasi skirtingos pokyčių strategijos (8.6. paveikslas).

VALDYMO STILIUS	POKYČIŲ APIMTIS			
	Reglamen- tavimas	Palaiapsnis sureguliu- vimas	Daliniai pakeitimai	Korpo- raciniai pakeitimai
Bendradarbiavimas	1 tipas Vystymas, remiantis dalyvavimu		2 tipas	
Konsultavimas			Transformacijos, remiantis charizma	
Nurodymas	3 tipas Vystymas, remiantis jėga		4 tipas	
Prievarta			Transformacijos, remiantis diktatūra	

8.6. pav. Pokyčių strategijos, remiantis Dunphy ir Stace (1990).

#### 8.4. Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams

Ekspertai tvirtina, jog tikėtis gerų rezultatų įgyvendinant pokyčius galima tik tuomet, kai darbuotojai juos vertina kaip asmeniškai naudingus. Kitaip tariant, jei darbuotojams akivaizdu, kad pokyčių metu patirti nepatogumai bei praradimai yra menkesni, palyginti su būsima nauda, pokyčiai bus palaikomi. Ir atvirkščiai, jei žmonės nemany, kad pokyčiai organizacijoje nesusiję su pažanga, jie įvairiais būdais priešinsis ir stabdys pokyčių įgyvendinimą.

Skiriamos trys vidinės organizacijos prielaidos, leidžiančios sėkmingai pradėti ir įgyvendinti pokyčius:

- Aukštas nepasitenkinimo esama situacija lygis;
- Reali galimybė įgyvendinti *pageidaujamą* alternatyvią situaciją;
- Šios situacijos įgyvendinimo plano egzistavimas.

Pasak organizacijų tyrėjų, visos trys prielaidos vienodai svarbios. Jei bent viena jų bus nepakankama, pokyčiai, kokius juos suplanavo vadovybė, neįvyks dėl aktyvaus arba pasyvaus darbuotojų pasipriešinimo.

Ne visas su darbuotojų pasipriešinimu susijusias pokyčių įgyvendinimo problemas teisinga priskirti patiems darbuotojams. Skiriamos asmeninės ir organizacinės priežastys.

**Asmeninės** pasipriešinimo pokyčiams priežastys (Nadler, 1987):

1. *Ekonominis nesaugumas*. Pokyčiai organizacijose pirmiausia diegiami turint tikslą pagerinti jų veiklos rezultatus, padidinti produktyvumą, optimizuoti procesus, išteklių panaudojimą ir pan., tad darbuotojai neišvengiamai pokyčius sieja su darbo vietų, paties darbo arba atlyginimo sumažėjimu. Natūralu tikėtis aktyvaus darbuotojų pasipriešinimo, kai jie suvokia finansinių nuostolių grėsmę.

2. *Nežinomybės baimė*. Įprasta veikla darbuotojams labiau priimtina dėl žinojimo, ko iš jų tikisi vadovai, kaip atlikti darbą, kad rezultatai būtų teigiamai įvertinti, ko tikėtis iš bendradarbių ir t. t. Tuo tarpu pokyčiai mažina užtikrintumo ir saugumo jausmus. Tai savo ruožtu kelia nepasitenkinimą ir skatina priešintis pokyčiams.

3. *Grėsmė socialiniams ryšiams*. Ilgesnį laiką dirbdami kartu, žmonės užmezga tvirtus tarpusavio ryšius. Kai kurie pokyčiai, pvz., darbo grupių ir komandų performavimas, atsakomybių persikirstymas, įmonės padalinių skaičiaus sumažinimas arba padidinimas, kelia nepatogumų, norint toliau palaikyti glaudžius draugiškus ryšius su kolegomis, o kartais apskritai išardo neformalias draugiškas grupes. Kitaip tariant, organizaciniai pokyčiai sunkina patenkinti socializacijos, artimo bendravimo poreikį, todėl verčia priešintis naujovėms.

4. *Įprotis*. Įprastos užduotys atliekamos greičiau ir paprasčiau nei naujos. Pokyčiai dažniausiai reikalauja naujų įgūdžių, mokymosi, didesnio susikaupimo. Tai nėra patogiu, todėl darbuotojai stengiasi veikti senaisiais būdais.

5. *Nesugebėjimas suvokti pokyčių būtinybės*. Kol darbuotojai nesuvokia, kad pokyčiai yra būtini, ir nesupranta, kodėl jie reikalingi, tol nėra suinteresuoti stengtis veikti naujai ir prisidėti įgyvendinant pakeitimus.

**Organizacinės** pasipriešinimo pokyčiams priežastys – tai (Katz, Kahn, 1978):

1. *Struktūrinė inercija*. Organizacijos kuriamos tam tikriems tikslams pasiekti. Numatant, kokius darbus reikia atlikti, kad tikslai būtų įgyvendinti, formuojama struktūra, samdomi darbuotojai, diegiamos technologijos. Kadangi tiek daug pastangų, laiko ir materialių išteklių kainuoja organizacijai išplėtoti, sudėtinga pasiryžti keisti tai, kas pasiekta sunkiu

darbu. Stabilumas, o ne pokyčiai vertinami kaip galimybė išlaikyti tai, kas sukurta.

2. *Darbo grupės inercija.* Ilgainiui darbo grupėse nusistovi tam tikros socialinės normos, taisyklės, tarpasmeninių santykių ir bendravimo stilius, darbų atlikimo įpročiai. Diegti pokyčius gali būti sunku dėl grupėje įsigalėjusio konformizmo, paternalizmo ir panašiai.

3. *Grėsmė įtakos ir galios pusiausvyrai.* Jei vieni organizacijos padaliniai ar asmenys turi didesnę nei kiti galią skirstyti išteklius ir priimti valdymo sprendimus arba yra laikomi srities ekspertais, baimindamiesi netekti išskirtinės padėties, jie ras veiksmingų būdų pasipriešinti pokyčiams.

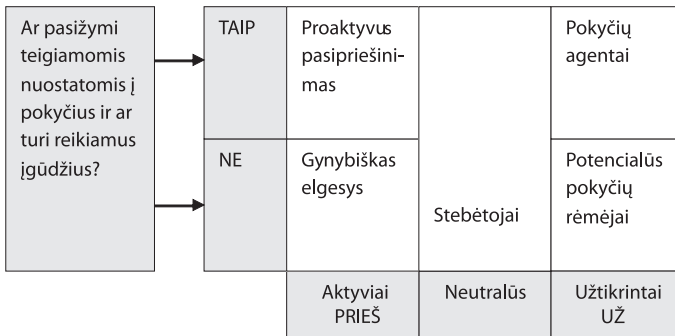
4. *Nesėkminga pokyčių patirtis.* Jei praityje nepavyko įgyvendinti pokyčių arba jie nuvylė, atnešė nelauktų problemų, ateityje darbuotojai, nenorėdami vėl pakliūti į patirtą padėtį, priešinsis pokyčiams.

## 8.5. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo strategijos

Organizacijoms atsinaujinti yra gyvybiškai svarbu, tad neverta nuimti ranka iš darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Reikėtų suprasti, kad be pačių darbuotojų pasiryžimo pokyčius įgyvendinti, imtis realių ir tinkamų veiksmų, planai liks tik popieriuje. Sumažinti pasipriešinimą nepavyks mėginant žmones įtikinti, jog „viskas bus gerai“, „o jūs pamėginkite imtis ir pamatysite, kad tai geriau nei buvo“ arba „nieko negalime pakeisti, tai – vadovybės sprendimas, turime jį vykdyti“ – emocijos nepaveikios logikai ir nurodymams. Bausmių metodas taip pat atgyvenęs, nes baudžiami darbuotojai mokomi vengti bausmės, o ne imtis iniciatyvos. Vadinamieji „meduolis ir bizūnas“ šių dienų organizacijose pasikeitė neatpažįstamai.

Kadangi pasipriešinimas pokyčiams labiausiai susijęs su psichologinėmis priežastimis, pirmiausia siūlytina nustatyti, kokie yra darbuotojo įsitikinimai ir kiek tvirtas jo pasipriešinimas. Labiausiai besipriešinančius darbuotojus reikėtų bendrame susirinkime išsamiai supažindinti su pokyčiais, kviešti užduoti klausimus ir kantriai į juos atsakyti. Tačiau daugiau dėmesio ir laiko patartina skirti ne besipriešinantiesiems, o naujas idėjas ir planus palaikantiems darbuotojams. Pirma, tokie žmonės turi potencialą

tapti „pokyčių agentais“, t. y. įsitikinę pokyčių nauda ir būtinybe, jie savo kolegoms suprantamiau nei vadovai paaiškins, kodėl pokyčiai reikalingi – kolegomis pasitikima labiau nei stovinčiaisiais ant aukštesnių hierarchijos laiptelių. Antra, sutelkę pokyčius palaikančius žmones, sukaupsite „kritinę masę“, mat apie 60 procentų žmonių paklūsta autoritetams nesvarstydami, kodėl taip elgiasi (žr. skyrių apie grupes ir komandas). Tai reiškia, kad nuo vadovų pasirinktos elgesio taktikos priklauso, kuri kritinė masė susidarys – palaikančiųjų pokyčius ar jiems besipriešinančiųjų (8.7. pav.).



8.7. pav. Darbuotojų nuostatų ir įgūdžių sąsaja su jų reakcija į pokyčius (remiantis Fry, Killing, 2000).

Organizacijų tyrėjai taip pat siūlo rinktis atitinkamą organizacinę-sisteminę priemonę, darbuotojų pasipriešinimui įveikti. Trumpai aptarkime galimas alternatyvas.

*Suformuoti politines varomąsias jėgas.* Tam, kad pokyčiai būtų įgyvendinti, būtina pasiekti, kad vadovaujantieji ir kiti įtakingi organizacijos darbuotojai jiems pritartų. Šis būdas leidžia greičiausiai sutelkti pokyčių kritinę masę. Pokyčių palaikymas iš vadovų pusės svarbus dėl dviejų priežasčių: pirma, vadovai su savo pavaldiniais geba kalbėti „ta pačia kalba“, t. y. geriausiai žino pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir gali tinkamai argumentuoti pokyčių būtinybę bei naudą; antra, pasipriešinimas pokyčiams įgauna pasipriešinimo tiesioginiam vadovui atspalvį, tad baiminda-



miesi vadovo atsakomųjų veiksmų, darbuotojai greičiau sutinka vykdyti sprendimus, susijusius su naujovėmis organizacijoje. Kita vertus, ne tik vadovai turi lemiama įtakos darbuotojams, bet ir neformalūs lyderiai bei srities specialistai, organizacijoje užsitarnavę neformalią pavyzdžio bei ekspertinę valdžią. Šiuos žmones taip pat labai svarbu įtikinti palaikyti pokyčius. Deramai neįvertinus neformalių lyderių įtakos, gali susiformuoti kritinė pasipriešinimo jėgų masė.

*Šviesti darbuotojus.* Nesvarbu, kokios asmeninės priežastys verčia darbuotojus priešintis naujovėms, pirmiausia jos sukelia stiprias emocijas. Tad organizacijos vadovybei, neatsižvelgiant į hierarchinę padėtį, itin svarbu parodyti asmeninį jautrumą ir supratimą, jog žmonės turi teisę jausti nerimą dėl ateities. Svarbu gebėti pažvelgus į pokyčius iš darbuotojų pozicijos paaiškinti, kuo jie naudingi kiekvienam individualiai.

*„Parduoti“ pokyčių būtinybę,* pvz., aiškinant pokyčių būtinybę ir naudą, įtraukti kitus autoritetingus asmenis, parodyti pavydžiu, kaip inovacijos patogu ir pan.

*Apdovanoti konstruktyvų elgesį.* Tai gali būti ir materialūs, ir nematerialūs dalykai, pvz., pastebėjimas ir pagyrimas.

*Kurti „besimokančią organizaciją“.* Pagrindinė „besimokančios organizacijos“ kūrimo priemonė – organizacijos kultūra. „Besimokančioje organizacijoje“ laisvai dalijamasi idėjomis, gerbiama darbuotojų iniciatyva, plėtojama pasiekimų ir bendradarbiavimo dvasia, skatinamas ir remiamas nuolatinis tobulinimasis. Tokioje organizacijoje pokyčius įgyvendinti lengviau dėl išugdyto darbuotojų pasitikėjimo vadovybe.

*Gerbti darbuotojų individualumą.* Norint įtikinti elgtis naujai, naudoti naujas technologijas, sistemas, priemones, reikia atsižvelgti į asmenines žmogaus savybes. Pavyzdžiui, racionaliam individui rekomenduotina pateikti logiškai pagrįstą pokyčių poreikį, objektyvius duomenis, detalią informaciją; siekiantį tobulėti, lavinti asmenines kompetencijas individą galima įtikinti rodant profesionalų vadovavimą ir atskleidžiant naujos elgsenos teikiamas perspektyvas; „paprastus žmones“ pavyksta įkalbėti pakvietus autoritetą, kuris pristatymo arba pokalbio metu pritartų naujovėms, patvirtintų, kad pats naudojasi pokyčių suteiktais privalumais.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad šių dienų organizacijose pokyčių poreikis persmelkia pačias įvairiausias veiklas, o labiausiai – vadovų

darbą. Organizacijų aplinka keičiasi sparčiai, taip pat sparčiai tobulėja technologinės galimybės. Tačiau organizacijos sėkmė, kaip ir anksčiau, priklauso nuo darbuotojų darbo rezultatų. Tad ypatingą dėmesį organizacijų vadovai turėtų skirti atitinkamoms darbuotojų nuostatoms formuoti ir motyvacijai stiprinti, kokybiškai komunikacijai, komandoms ugdyti ir vadovavimo stiliui bei poveikio priemonėms derinti.

## ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:

1. Kokioms organizacijoms aktualiausias pokyčių valdymo klausimas? Pagrįskite savo nuomonę.
2. Kokios prielaidos ir sąlygos leidžia sėkmingai įgyvendinti pokyčius? Samprotaudami remkitės Ambroze (1987) pateiktu kompleksiniu požiūriu.
3. Kuo skiriasi planuoti ir neplanuoti pokyčiai. Kokius pokyčius organizacijos gali suplanuoti, o kokių – ne? Nuo ko priklauso organizacinių pokyčių planavimas?
4. Paaiškinkite Lewin (1952) požiūrį į pokyčių įgyvendinimą ir apžvelkite jėgų lauko analizės modelį. Pateikite pavyzdį, kaip jį būtų galima panaudoti praktikoje.
5. Atskleiskite Kotter ir Schlesinger (1979) suformuluotų pokyčių įgyvendinimo strategijų privalumus ir trūkumus.
6. Kokios priežastys lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams?
7. Kaip siūloma mažinti darbuotojų pasipriešinimą?

## ● Praktinės užduotys:

- Sudarykite lyginį skaičių mažų grupelių ir jas suskirstykite poromis. Kiekvienoje grupelėje sugalvokite arba prisiminkite iš savo patirties situaciją, kai organizacijoje būtų reikėję pokyčių, bet jie nevyko. Pasirenkite ir šią situaciją išsamiai pristatykite kitai grupei – „porininkei“. Tą patį tegu padaro ir kolegos. Šitaip grupelių poros išklauskys vienos kitų situacijas. Pagal tai, ką išgirdote, nuspręskite, kokios jėgos palaiko problemą ir kokios suvaržo pokyčius. Remkitės Lewino jėgų lauko pusiausvyros analizės modeliu.

- Peržiūrėkite pastarojo pusmečio spaudą bei žinutes internete ir suraskite po du pavyzdžius, kada organizacijoms pavyko sėkmingai įgyvendinti pokyčius ir kada ištiko nesėkmė. Surinkite daugiau informacijos apie šiuos atvejus. Išstudijavę surinktą medžiagą, paaiškinkite, kas lėmė organizacijų sėkmę ir nesėkmę. Palyginkite gautas išvadas su skyriuje pateiktomis žiniomis apie pokyčių valdymą.

## 9 ● skyrius

### Konfliktų organizacijose valdymo pagrindai

#### Skyriaus tikslai: ●

- Apibūdinti organizacinių konfliktų įvairovę;
- Aptarti pagrindinius konfliktų šaltinius;
- Panagrinėti konfliktų valdymo organizacijose dėsningumus bei galimybes.

#### Perskaitę skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Analizuoti konfliktų organizacinėje aplinkoje šaltinius;
2. Nustatyti organizacinių konfliktų tipus;
3. Suprasti veiksnius, darančius įtaką konfliktams organizacinėje aplinkoje;
4. Išnagrinėti konflikto šalių taikomą konfliktų sprendimo strategiją;
5. Pasirinkti tinkamą konfliktų sprendimo būdą.

## 9.1. Konfliktų organizacijose samprata. Konfliktų tipai Konfliktų šaltiniai

**Konflikto samprata.** Konfliktu vadinamas mažiausiai dviejų dalyvių arba konflikto šalių sąveikos procesas, socialinė situacija, kurioje konflikto šalys suvokia nesuderinamumą, interesų išsiskyrimą ir yra įsitikinusios, kad tuo pačiu metu egzistuojantys jų siekiai negali būti įgyvendinti. Tad nesutarimo, priešiško veikla yra kova dėl vertybių, išteklių ir kitų interesų, galios, statuso varžybos.

Dauguma specialistų, nagrinėjančių organizacijose vykstančius procesus, sutinka, kad konfliktai yra neišvengiama organizacijų gyvenimo dalis. Organizacinis konfliktas yra sąveikos procesas, pasireiškiantis socialinių vienetų (individo, grupių, organizacijų) vidaus arba tarpusavio nesuderinamumu, nesutarimu arba disonansu (Rahim, 2002, p. 270). Organizacijose vykstančių konfliktų dalyviai gali būti skirtingi. Konfliktai gali vykti: tarp asmens ir organizacijos; tarp asmenų (konfliktai tarp viršininko ir pavaldinio, tarp skirtingo lygio organizacijos darbuotojų, tarp bendradarbių); tarp grupių (pavyzdžiui, tarp organizacijos padalinių, darbo grupių); tarp skirtingų organizacijų.

**Organizacinių konfliktų tipai.** Nagrinėjami konfliktai organizacijoje dažniausiai skirstomi į *santykių* ir *užduoties* konfliktus arba jiems beveik tapačius *emocinius* bei *turinio* konfliktus. *Santykių* konfliktai reiškia tarpusavio nesutarimus ir nesuderinamumą dėl asmeninių klausimų, tiesiogiai nesusijusių su atliekama užduotimi, pavyzdžiui, dėl socialinių įvykių, asmeninių prioritetų, savybių. *Užduoties* konfliktai kyla dėl dalykinio turinio, dalyvių nesutarimų dėl atliekamos užduoties, skirtingų idėjų ir nuomonių, pavyzdžiui, dėl to, kokia turi būti organizacijos plėtros strategija arba kaip sisteminti duomenis ataskaitai. Galima paminėti ir *proceso* konfliktus, apimančius nesutarimus dėl skirstymo ar techninių klausimų, pavyzdžiui, kaip turi vykti užduoties įgyvendinimo procesas

darbo padalinyje, kaip paskirstyti darbus ir atsakomybę. Tačiau kai kurie tyrėjai teigia, kad proceso konfliktus galima priskirti prie užduoties arba turinio konfliktų.

Dar vienas neretai taikomas konfliktų skirstymas pagal jų eigos ir rezultatų naudingumą. Tai *funkciniai* ir *disfunkciniai* (arba *konstruktivūs* ir *destruktyvūs*) konfliktai. *Funkcinis* konfliktas suprantamas kaip iššūkis idėjoms, įsitikinimams ir prielaidoms, išlaikant pagarbą kitiems, kai dalyviai nei dėl proceso, nei dėl rezultatų nepatiria žalos. *Disfunkcinis* konfliktas suprantamas kaip žalingas dalyviams, susijęs su netinkamu elgesiu, nepasitenkinimu, blogais rezultatais asmeniui ir (arba) grupei.

Susistemindama organizacinius konfliktus Jameson (1999) nurodė pagrindinius konflikto turinio, šalių santykių bei situacijos ypatybių matmenis. Ji teigė, kad pasirenkant konflikto sprendimo būdus ir konflikto valdymo strategiją organizacijoje, svarbu atsižvelgti į visus tris matmenis (žr. 9.1. lentelę).

9.1. lentelė. Organizacinio konflikto matmenys (remiantis J. K. Jameson, 1999, p. 276).

Matmenys	Savybės
Turinio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektivus – subjektyvus.</li> <li>• Užduotis – santykiai.</li> <li>• Politikos interpretavimas – politikos keitimas.</li> </ul>
Santykių	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarpusavyje priklausomi – tarpusavyje nepriklausomi.</li> <li>• Lygus statusas – nelygus statusas.</li> <li>• Didelis pasitikėjimas – mažas pasitikėjimas.</li> <li>• Didelis sėkmingų atvejų patyrimas – menka sėkmingų atvejų patirtis.</li> <li>• Dvišaliai – daugiašaliai.</li> </ul>
Situacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelis laiko spaudimas – mažas laiko spaudimas.</li> <li>• Platus poveikio diapazonas – siauras poveikio diapazonas.</li> <li>• Maža eskalacija – didelė eskalacija.</li> <li>• Platus galimybių pasirinkimas – menkas galimybių pasirinkimas.</li> </ul>

Tarporganizacinius konfliktus galima nagrinėti pagal organizacijų sąveikos pobūdį bei paties konflikto charakteristikas, pavyzdžiui, jų trukmę ir intensyvumą. Organizacijų tarpusavio santykiai turi daug aspektų ir sudėtinių dalių. Organizacijų sąveika gali vykti įvairiais lygiais ir būti įvairaus stiprumo. Sąveiką galima nagrinėti pagal ekonominius kriterijus arba kaip santykių mainus, pabrėžiant pasitikėjimo svarbą. Konfliktai tarp organizacijų skiriasi pagal trukmę ir intensyvumą (9.2. lentelė).

		KONFLIKTO INTENSIVUMAS	
		ŠVELNŪS	AŠTRŪS
KONFLIKTO TRUKMĖ	TRUMPALAIKIAI	Pasiekti naujos organizacijos pripažinimą	Pasipriešinimas perėmimui, užvaldymui ir gamybos rekonstrukcijai
	ILGALAIKIAI	Pasiekti naujo tipo legitimumą	Pasitraukimas iš besiremiančių klasėmis organizacijų

9.2. lentelė. Tarporganizacinių konfliktų pavyzdžių diapazonas (Ackroyd, 2009, p. 198).

**Konfliktų šaltiniai.** Konfliktai organizacinėje aplinkoje kyla, kai asmuo arba asmenų grupė suvokia, kad tikslams, nuomonėms, vertybėms trukdo kita šalis, su kuria sieja tarpusavio priklausomybė (De Dreu, 2008).

Organizaciniai konfliktai gali kilti dėl vidinių ir išorinių organizacijai priežasčių. Pavyzdžiui, kai kuriuos konfliktus gali lemti esminiai skirtumai, susiję su visuomenės sankloda arba kontekstu, kuriame veikia organizacija, o kai kuriuos konfliktus organizacijoje gali paskatinti organizacijos funkcionavimo problemos arba asmeniniai veiksniai.

Konfliktų šaltiniai organizacijose gali būti patys įvairiausi: išteklių stoka, nesuderinami asmeniniai ar grupių interesai, informacijos problemos, darbo organizavimo ar struktūrinės problemos, grupių ir asmenų

tarpusavio priklausomybė, stereotipai, vaidmenų prieštaravimai, netinkama komunikacija, kultūros skirtumai, neteisingumo jausmas, asmeniniai emociniai veiksniai bei daugelis kitų.

Pasikartojantys konfliktai tarp darbuotojo ir darbdavio gali būti susiję su darbo trukme bei darbo pastangų intensyvumu, medžiagų ir įrangos naudojimu darbo procesui bei kitais klausimais. Konfliktai tarp grupių organizacijoje gali vykti dėl tarpusavio priklausomybės, skirtingų tikslų, ribotų išteklių, skatinimų struktūros, suvokimo skirtumų, statusų nesutapimo ir įvairiausių kitų priežasčių. Kai kurie organizacijos konfliktai sunkiai atskleidžiami, o jų priežastis sudėtinga nustatyti. Dalis konfliktų gali būti nutylimi, kai dalyviai suvokia skirtumus ir prieštaravimus, tačiau nesiima jokios veiklos jiems iškelti bei spręsti. Pagrindiniai nutylimų konfliktų šaltiniai – siekis išsaugoti santykius bei siekis atlikti užduotis (Perlow, Reppening, 2009). Slaptų konfliktų priežastys organizacijose gali būti šios struktūrinės priežastys: nepriklausymas nuo kitų organizacijos padalinių veiklos rezultatų; kitų padalinių nurodymai; nelygios galimybės sėkmei ir pripažinimui; nepakankamos aptarimo galimybės; tikslų konfliktai (Пернет, 2005). Slaptiems konfliktams taip pat turi įtakos asmenybiniai veiksniai: vienašališka orientacija į savąją grupę; nepakankama orientacija į bendrus tikslus; nepakankamas kitų dalyvių problemų ir užduočių išmanymas; nepakankamas įsitraukimas ir nepakankamas pasirengimas bendradarbiauti.

## 9.2. Konfliktų sprendimas ir valdymas

Konfliktas dažnai vyksta taip: kiekviena konflikto šalis vienašališkai negali pasiekti, ko nori; bet kuris vienos šalies siūlymas provokuoja kitų šalių atsakymą; kiekviena šalis pasirenka savo veiksmus remdamasi savo manymu, kas yra tinkamiausia, ką kiekvienas darytų jos vietoje.

Konflikto sprendimas yra visiškas ar dalinis konfliktą sukėlusių priežasčių pašalinimas arba konflikto dalyvių tikslų ir elgesio pasikeitimas. Konflikto sprendimu siekiama konfliktą sumažinti, pašalinti ar nutraukti (Rahim, 2002).

Nagrinėjant konflikto organizacijose funkcionalumą pabrėžiama, kad šiuolaikinėms organizacijoms yra svarbu valdyti konfliktus, o ne vien



juos spręsti. Konflikto tyrėjai pabrėžia, kad konflikto valdymas yra *platesnis* procesas, apimantis ir *konflikto sprendimą*, ir *konflikto prevenciją*, ir *ankstyvą intervenciją*, ir *konflikto valdymo* arba *reguliavimo procesus* (Lynch, 2001; Rahim, 2002). Konflikto valdymas – tai konflikto kontroliavimo procesas, kurį atlieka patys dalyviai arba išorinės jėgos (visuomenės institucijos, valdžia, darbdaviai, specialūs asmenys ir pan.). Konflikto valdymas yra tikslingas. Jis apima priešasčių, sukėlusių konfliktą, pašalinimą arba sumažinimą; konflikto dalyvių elgesio koregavimą; optimalaus konfliktiškumo lygio, neperžengiančio kontroliuojamų ribų, palaikymą.

Svarbu bendrame organizacijos tikslų kontekste atsižvelgti į dalyvių santykius ir jų perspektyvą, konflikto proceso kontrolę (kad konfliktas nesiplėtotų), konflikto turinio išsiaiškinimą bei problemų išsprendimą. Veiksmingo konfliktų valdymo tikslai organizacijose (Masters, R. R. Albright, 2005):

- Eskalavimo prevencija: vengti veiksmų, kurie eskaluotų konfliktą, įtauktų į konflikto ciklą, sudarytą iš priekaištų, užsipuolimų ir atsakomųjų veiksmų.
- Sutelkti dėmesį į tikrąją problemą: gilintis aiškinantis situacijos pagrindą, tikslinantis esminius klausimus.
- Vengti suasmeninimo (nuasmeninti nesutarimus). Svarbu kalbėti objektyviais, apibūdinančiais situaciją žodžiais, siekti suprasti kitus, nepriimti dalykų asmeniškai.
- Surasti sprendimus. Į sėkmę veda daugiau nei vienas kelias. Mąstykite plačiai ir kūrybiškai. Taip elkitės ir tada, kai tai atrodo nebūtiną.
- Kurti santykius. Svarbu stiprinti pasitikėjimą. Siekiant kurti santykius, galima pasidalyti rūpesčiais, interesais.
- Siekti organizacijos tikslų. Tvarkymasis su situacija turi poveikį platesniems profesiniams ir organizacijos reikalams. Svarbu įsidėmėti, kad elgesys su žmonėmis, tai, kaip sprendžiamos problemos, turi poveikį ateičiai.

Valdant konfliktą, naudinga laikytis šių principų: kreipti dėmesį į konflikto turinį, procedūrą ir santykius; skirti laiko planavimui – pavyzdžiui, įvairiems konflikto aspektams įvertinti; nustatyti pagrindines taisykles, padedančias konstruktyviems santykiams; pradėti nuo kons-

truktyvaus problemos apibrėžimo; susitelkti į konflikto šalių interesus ir susirūpinimą; planuoti nenumatytus atvejus – atsižvelgti, kas galėtų vykti netinkamai; neužgauti – rūpintis konflikto valdymo etika.

Atsižvelgiant į konflikto priežastis, eigą, situaciją ir organizacijos pobūdį bei ypatumus, konfliktams organizacijose valdyti yra taikomos įvairios technologijos: *informacinės, komunikacinės, socialinės psichologinės, organizacinės*.

**Konfliktų valdymo strategijos** priklauso nuo pažinimo, asmenybės, vaidmenų, socialinių motyvų, laiko spaudimo, organizacijos kultūros, visuomenės konteksto.

Rahim (2002) teigimu, efektyvi konfliktų valdymo strategija turėtų išsiaiškinti konflikto šaltinius, nustatyti konfliktų organizacijoje kiekį bei intensyvumą ir tinkamai pritaikyti įvairius konflikto valdymo stilius pagal poveikį problemų sprendimo kokybei ar socialinės sistemos tikslams pasiekti.

Efektyvi konflikto valdymo strategija apima emocinių ir turinio konfliktų diagnozę bei intervenciją tarpasmeniniu, grupės vidaus ir tarpgrupiniu lygiu. Diagnozė turėtų nustatyti, ar reikalinga intervencija, ir jeigu ji reikalinga, tai kokia. Kad būtų galima diagnozuoti, svarbu išsiaiškinti tikrąsias problemas, nes jei organizacijoje tikrosios problemos dangstomos ar neigiamos, tai gali būti bandoma spręsti netikra problema. Taip pat svarbu nustatyti įvairių konfliktų kiekį, įvairiuose lygiuose naudojamus konflikto valdymo stilius, konflikto šaltinius, individų, grupių, organizacijos lygiu vykdomą mokymą bei jo veiksmingumą. Taikant proceso intervenciją, bandoma gerinti organizacijos veiklos efektyvumą keičiant emocinių ir turinio konfliktų intensyvumą ir konfliktų valdymo stilius. Pokyčiai kultūroje ir vadovavime vyksta padedant organizacijos nariams išmokti valdyti konfliktus, kai organizacijos kultūra skatina eksperimentavimą, rizikavimą, atvirumą, skirtingus požiūrius, dalijimąsi informacija bei žiniomis, o vadovavimas transformatyvus.

Pasirinkus struktūrinės intervencijos kelią, bandoma gerinti organizacijos efektyvumą per organizacijos struktūrinio projektavimo charakteristikas, kurios apima diferencijavimo ir integravimo mechanizmus, hierarchiją, procedūras, skatinimų sistemą.

Kitas galimas konfliktų valdymo strategijų skirstymas pagrįstas konflikto dalyvių požiūriu į konflikto sprendimą, tam tikru konflik-

to „įrėminimu“: kaip konflikto šalys suvokia konfliktą, kas joms atrodo svarbiausia siekiant sprendimo. Ury, Brett ir Goldberg (1988) įvardijo tris pagrindinius požiūrius į konfliktą:

- Siekti išlošti remiantis galia. Tai galia grindžiamos strategijos – jėgos varžybos, kai kiekviena šalis nori įgyvendinti savo tikslus pasinaudodama savo turima galia, dažnai siekdama priversti kitą šalį nusileisti;
- Nustatyti, kas teisus. Tai teisėmis grindžiamos strategijos – dalyviai ieško sprendimo pasikliaudami nustatymu, kas yra teisus pagal tam tikras priimtas elgesio normas;
- Patenkinti poreikius, įgyvendinti troškimus. Tai interesais grindžiamos strategijos – dalyviai siekia rasti visiems jiems priimtina sprendimą, suderindami kiekvieno iš jų siekių pagrindą sudarančius interesus.

Remdamiesi kelerius metus trukusių organizacijų tyrimų duomenimis, specialistai teigia, kad su geriausiai organizacijos veiklos bei darbuotojų pasitenkinimo darbu rezultatais siejamos interesais grįstos strategijos (Bendersky, 2007).

Konfliktų valdymo specialistai rekomenduoja siekti taikyti interesais grįstas strategijas bei šias priemones:

- Iš klausymas.
- Informacijos suteikimas.
- Pagalba performuluojant temas ir plėtojant galimybes.
- Nukreipimas.
- Pagalba taikant tiesioginį kontaktą, siūlymus (ugdantysis vadovavimas, angl. *coaching*).
- Neformali problemos peržiūra.
- Tarpininkavimas (mediacija). Taikant tarpininkavimą, trečioji šalis padeda konflikto dalyviams tartis tarpusavyje, kad padėtų patiems išspręsti savo problemą ir pasiekti susitarimą dėl ginčijamų klausimų. Tarpininkavimas konfliktuose yra procesas, kurio metu pačios konflikto šalys ieško joms priimtino sprendimo, o jų komunikacijos procesui vadovauja nepriklausomas, neutralus ir nešališkas tarpininkas.

- Integruotos konfliktų valdymo sistemos. Neapsiribodama konkrečių ginčų atvejų valdymu, taikanti bendrą konfliktų valdymo sistemą, organizacija sistemingai stebi santykių reguliavimą per prevenciją, valdymą ir ankstyvą konflikto sprendimą žemiausiame įmanomame lygyje. Pasikartojantiems panašioms nesutarimams valdyti taikoma sistema, kurioje nesutarimų sprendimo procesai dažniausiai išdėstomi hierarchiškai, pradedant nuo santykinai neformalių procesų, padedančių šalims derybose rasti šalių poreikius ir interesus atitinkančius sprendimus, o vėliau – pereinant prie formalesnių bei sudėtingesnių procesų. Siekiama, kad derybiniai, interesais ir teisėmis grįsti procesai būtų vieni kitus papildantys, gerai tarpusavyje susieti ir suderinti. Svarbus tikslas – konflikto kompetencijos kultūra, kai organizacija išmoksta atpažinti ir atsakingai valdyti konfliktą.

**Konfliktų valdymo stiliai.** Viena iš dažniausiai specialistų minimų klaidų yra netinkamo konfliktų sprendimo ir valdymo stiliaus pasirinkimas. Jų manymu, vadovai dažniau netinkamai taiko dominavimo, konkurencijos stilių (pavaldiniai – vengimą, prisitaikymą, paklusimą). 9.3. lentelėje pateikiami Rahimo (2002) siūlymai, kokį konfliktų valdymo stilių turėtų pasirinkti vadovai.

9.3. lentelė. Tarpasmeninių konfliktų valdymo stiliai bei situacijos, kuriose jie yra tinkami arba netinkami (remiantis A. Rahimu, 2002).

Konflikto stilius	Situacijos, kuriose stilius tinkamas	Situacijos, kuriose stilius netinkamas
Integravimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sudėtingos probleminės temos.</li> <li>2. Geresniems sprendimams rasti reikalinga idėjų sintezė.</li> <li>3. Norint sėkmingai įgyvendinti, reikia kitos šalies sutikimo.</li> <li>4. Problemai spręsti pakanka laiko.</li> <li>5. Viena šalis pati negali išspręsti problemos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Užduotis ar problema yra paprasta.</li> <li>2. Sprendimą reikia priimti nedelsiant.</li> <li>3. Kitos šalys nesirūpina rezultatu.</li> <li>4. Kitos šalys neturi problemų sprendimo įgūdžių.</li> </ol>

<p>Paklusimas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manote, kad galite būti neteisus.</li> <li>2. Problema svarbesnė kitai šaliai.</li> <li>3. Jūs norite kiek nusileisti mainais į tai, ką ateityje gausite iš kitos šalies.</li> <li>4. Jūsų pozicijos yra silpnos.</li> <li>5. Svarbu išlaikyti santykius.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problema Jums svarbi.</li> <li>2. Jūs įsitikinęs, kad esate teisus.</li> <li>3. Kita šalis yra neteisi ar neetiška.</li> </ol>
<p>Dominavimas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Probleminis klausimas įprastinis.</li> <li>2. Reikalingas skubus sprendimas.</li> <li>3. Įgyvendinamas nepopuliarus veiksmų kursas.</li> <li>4. Būtina įveikti atkakliai užsispyrusius pavaldinius.</li> <li>5. Kitos šalies nepriimtinas sprendimas Jums gali daug kainuoti.</li> <li>6. Pavaldiniams trūksta kompetencijos techniniams sprendimams priimti.</li> <li>7. Problema Jums svarbi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Probleminė tema yra sudėtinga.</li> <li>2. Probleminis klausimas Jums nėra svarbus.</li> <li>3. Abi šalys turi vienodą galią.</li> <li>4. Sprendimo nereikia priimti labai skubiai.</li> <li>5. Pavaldiniai yra labai kompetentingi.</li> </ol>
<p>Vengimas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Probleminis klausimas nereikšmingas.</li> <li>2. Konfrontavimo su kita šalimi disfunkcinės pasekmės svaresnės nei galima sprendimo nauda.</li> <li>3. Reikia laiko, kad būtų galima atvėsti.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Probleminė tema Jums svarbi.</li> <li>2. Jūs atsakingas už sprendimo priėmimą.</li> <li>3. Šalys nenori delsti, klausimas turi būti išspręstas.</li> <li>4. Reikalingas skubus dėmesys.</li> </ol>
<p>Kompromisas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neįmanoma kartu įgyvendinti šalių tikslų.</li> <li>2. Šalių galia apylygė.</li> <li>3. Neįmanoma pasiekti bendro sutarimo.</li> <li>4. Nesėkmingas integruojantis ar dominuojantis stilius.</li> <li>5. Reikalingas trumpalaikis sudėtingos problemos sprendimas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viena šalis yra pranašesnė.</li> <li>2. Problema yra gana sudėtinga ir reikalinga problemos sprendimo požiūrio.</li> </ol>

Remiantis modeliu, tinkamiausias konflikto valdymo stilius parenkamas atsižvelgiant į problemos svarbą konflikto šalims ir jos sudėtingumą, sprendimo skubumą, šalių tikslus ir kompetenciją bei santykinę dalyvių galią.

**Tarpgrupinių konfliktų sprendimas.** Viena iš svarbių organizacijoms problemų yra tarpgrupiniai nesutarimai. Priešiškumo tarp grupių atsiradimą galima sumažinti:

- Pabrėžiant visos organizacijos veiklos efektyvumą bei visų padalinių įnašą, integruojant padalinių veiklą;
- Skatinant grupių sąveiką bei teigiamą bendravimą, kad būtų galima geriau koordinuoti veiklą ir suteikti tarpusavio pagalbą;
- Vengiant situacijų, kuriose grupėms tenka varžytis dėl paskatavimo, teksiančio nedaugeliui.
- Siekiant geresnio tarpusavio supratimo, dalyvauti darbuotojų mainuose;
- Keičiant socialinių kategorizacijų struktūrą;
- Keičiant socialines struktūras, apsaugant grupes nuo jaučiamos grėsmės savo tapatumui.

9.4. lentelėje pateikiami įvairiose situacijose rekomenduojami grupių konfliktų sprendimo būdai ir jų taikymo tikslai.

9.4. lentelė. Grupių konfliktų organizacijoje sprendimo būdai (remiantisFeldman, 2003, p. 37).

Konfliktų sprendimo būdai	Taikymo tikslas	Tinkamos situacijos
Konflikto ignoravimas	Vengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai klausimas nereikšmingas</li> <li>• Kai klausimas yra esminių problemų išraiška (simptomas)</li> </ul>
Sprendimo primetimas	Vengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai reikalingas skubus sprendimo veiksmas</li> <li>• Kai turi būti priimti nepopuliarūs sprendimai ir bendras grupių sutarimas atrodo menkai tikėtinas</li> </ul>

Užglaištymas	Įtampos sušvelninimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip laikina priemonė leisti žmonėms nusiraminti ir vėl numatyti perspektyvą</li> <li>• Kai konfliktas yra ne dėl darbo klausimų</li> </ul>
Aukštesni tikslai	Įtampos sušvelninimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai yra visiems dalyviams svarbus tikslas, kurį grupės gali pasiekti tik kartu bendradarbiaudamos</li> <li>• Kai visos organizacijos sėkmei ir jos išlikimui kyla pavojus</li> </ul>
Atstovai	Priešiškumo augimo ribojimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iki tol, kol grupių pozicijos tampa fiksuotos ir viešai paskelbtos</li> <li>• Kai kiekvienai šaliai labiau atstovauja ne vienas dalyvis, o atstovų grupė</li> </ul>
Sąveikos struktūravimas	Priešiškumo augimo ribojimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai ankstesni bandymai atvirai aptarti konfliktines temas labiau skatino eskaluoti konfliktą, o ne spręsti problemą</li> <li>• Kai trečioji šalis, kurią gerbia konflikto dalyviai, gali suteikti struktūrą arba tarpininkauti</li> </ul>
Pozicinės derybos	Priešiškumo augimo ribojimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai abiejų grupių jėgos santykinai lygios</li> <li>• Kai yra keli priimtini alternatyvūs sprendimai, kuriuos abi šalys linkusios apsvarstyti</li> </ul>
Problemos sprendimas	Akistata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai yra bent mažiausiai pakankamas abiejų grupių tarpusavio pasitikėjimas ir nėra spaudimo kuo skubiau priimti sprendimą</li> <li>• Kai organizacija gali laimėti, jei pavyks sujungti skirtingus požiūrius ir kils įžvalgų abiem grupėms darant esminius sprendimus</li> </ul>
Organizacinis perstruktūravimas	Akistata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savarankiškos darbo grupės tinka labiau, kai darbą galima paskirstyti į aiškias temas ir atsakomybę, horizontalieji ryšiai tinkamesni, kai veikloms reikia daug koordinuoti padalinius ir kiekvieno padalinio atsakomybė negali būti aiškiai apibrėžta.</li> <li>• Kai konflikto šaltinis yra darbo koordinavimas</li> </ul>

Jeigu siekiama, kad grupių konfliktas organizacijoje netaptų atviras, siūloma naudoti konflikto ignoravimą arba sprendimo primetimą. Norint atvėsinti emocijas, kartais konfliktui laikinai pašalinti tinka naudoti užglaištumą ir aukštesnių bendrų tikslų išskelimą. Kai dalis konflikto iškyla į paviršių, tam, kad konfliktas būtų kontroliuojamas, aptariami klausimai ir sprendimo tvarka, siūloma taikyti sąveikos struktūravimą bei pozicines derybas. Siekiant atskleisti visus konflikto klausimus ir bandyti rasti visus dalyvius tenkinantį sprendimą, galima siūlyti taikyti problemos sprendimą arba organizacinį perstruktūravimą.

**Konfliktų valdymas ir organizacijos kultūra.** Nors individai gali teikti pirmenybę skirtingoms konfliktų valdymo strategijoms, organizacijos kontekstas suteikia stiprų pamatą, kuris yra svarbus apibrėžiant normatyvinį būdą konfliktui valdyti, tai yra organizacijos turi skirtingas kultūras, kiek įmanoma sumažinančias individualias konfliktų valdymo strategijų variacijas. Be procesų, vykstančių iš viršaus į apačią, darbuotojai dalijasi panašiomis nuostatomis į normatyvinį konfliktų valdymo būdą per patrauklumą, atranką, socializaciją ir „apsitrynimo“ procesus bei socialines sąveikas, taip pat panašias darbo sąlygas.

Gelfand, Leslie ir Keller (2008) teigia, kad galima įvardyti keturias organizacijų konfliktų valdymo kultūras: *dominavimo*, *bendradarbiavimo*, *vengimo* ir *pasyviai agresyviai*. Jos tarpusavyje skiriasi dviem organizacijoje vyraujančių konfliktų valdymo normų kriterijais: ar organizacijoje vyrauja normos konfliktus valdyti bendradarbiavimo, palankiu būdu, ar konkuruojant; ar organizacijos normos palaiko aktyvų, ar pasyvų konfliktų valdymą. 9.5. lentelėje pateikiamas konfliktų kultūrų palyginimas, siejant su kai kuriais platesnio lygio veiksniais.



9.5. lentelė. Veiksniai, formuojantys konfliktų kultūrą  
(remiantis Gelfand ir kt., 2008, p. 148)

	Dominavimo konflikto kultūros	Bendradarbiavimo konflikto kultūros	Konflikto vengimo kultūros	Pasyviai agresyvios konflikto kultūros
Bendrieji pagrindiniai principai	Konkuravimo laisvė	Bendradarbiavimo laisvė	Konkuravimo apribojimas	Bendradarbiavimo apribojimas
Vadovavimas	Maskuliniškas vadovavimas Į atlikimą orientuotas vadovavimas Nesikišantis vadovavimas	Charizmatinis vadovavimas Santykių vadovavimas	Stiprus uždaramo poreikis  Kraštutinis susietumas	Autoritariškas / piktnaudžiaujantis vadovavimas  Nesaugus / silpnas vadovavimas
Organizacinė struktūra	Mažas centralizavimas  Mažas formalizavimas	Mažas centralizavimas  Mažas formalizavimas	Didelis centralizavimas  Didelis formalizavimas	Didelis centralizavimas  Didelis formalizavimas  Didelis kompleksiskumas
Organizaciniai paskatinimai	Varžymosi / individualistinė skatinimų sistema	Bendradarbiavimo / tarpusavyje priklausoma skatinimų sistema	Bendradarbiavimo / tarpusavyje priklausoma skatinimų sistema	Varžymosi / individualistinė skatinimų sistema
Pramonės ir bendruomenės kontekstas	Stipriai besivaržanti pramonė Agresyvios ir (arba) neturtingos bendruomenės	Sparčiai auganti / dinamiška pramonė  Mažai grasinančios / turtingos bendruomenės	Lėtai auganti / stabili / brandi pramonė, besikeičianti pramonė  Konservatyvios bendruomenės	Lėtai auganti / stabili / brandi pramonė  Uždaros sistemos
Nacionalinės ir regioninės kultūros kontekstas	Vertikalūs individualizmas Maskuliniškumas Kultūrinis laisvumas	Horizontalūs kolektyvizmas Femininiškumas  Kultūrinis laisvumas	Vertikalūs kolektyvizmas  Netikrumo vengimas Kultūrinė įtampa, ankštumas	Galios distancija Kultūrinė įtampa, ankštumas

**Derybos sprendžiant konfliktus organizacijose.** Nesutarimams spręsti taikomos derybos gali būti veiksmingiausias organizacinių konfliktų sprendimo būdas. Tačiau kartais jos nepavyksta, nes dalyviai pasirenka netinkamą derybų strategiją ar taktiką ir daro kitų derybų klaidų. Derybos gali būti pagrįstos galia, kai konflikto šalis siekia laimėti. Tokių derybų strategija vadinama pozicine, tai yra šalys rūpinasi savo pozicijų gynimu, savų interesų tenkinimu. Šiose derybose gali būti taikoma ir griežta, ir lanksti taktika. Derybose, kuriose taikoma interesais grindžiama integruojančių (probleminių, principinių) derybų strategija, konflikto šalys ieško joms visoms priimtino sprendimo. Šioms deryboms būdingos tokios ypatybės (remiamtis Fisher, Ury, Patton, 1999):

1. Dalyviai kartu sprendžia problemą.
2. Tikslas – pagrįstas sprendimas, pasiektas efektyviai ir draugiškai.
3. Santykiai su žmonėmis atskiriami nuo problemos.
4. Lankstus elgesys su žmonėmis ir griežtas – su problema.
5. Dėmesys skiriamas interesams, o ne pozicijoms.
6. Nagrinėjami interesai.
7. Stengiamasi neturėti žemutinės nuolaidų ribos.
8. Ieškomi abiem pusėms naudingi sprendimai.
9. Prieš renkantis geriausią sprendimą ieškoma ir pateikiama daug galimų sprendimų variantų.
10. Stengiamasi taikyti objektyvius vertinimo kriterijus.
11. Stengiamasi siekti rezultato naudojantis su valios varžybomis nesusijusiais kriterijais.
12. Atvirumas kitų siūlymams, priimamas pagrindimas, o ne spaudimas.

Vienas iš svarbiausių veiksnių, padedančių derybomis spręsti konfliktus, yra stiprių emocijų kontroliavimas. Pasak Fisher ir Shapiro (2005, cit. pagal Stapleford, 2007), yra penki pagrindiniai interesai, labiausiai skatinantys stiprių emocijų pasireiškimą derybose. Tai yra *pripažinimas* (supratimas, dėkingumas), *afiliacija* (priėmimas į grupę, noras priklausyti), *autonomija*, *statusas* ir *vaidmuo*. Žmogus, sėkmingai susitvarkantis su šiais dalykais, gali skatinti konflikte savo ir kitų teigiamas emocijas. Ar pakankamai atsižvelgta į pagrindinius interesus, galima išmatuoti pagal tris kriterijus, kaip mums atrodo, kad kiti elgiasi su mūsų interesais:

- *Teisingai?* Teisingas traktavimas atitinka papročius, įstatymus, organizacijos praktiką, bendruomenės lūkesčius. Teisingumas yra tada, kai žmogus jaučia, kad su juo elgiamasi kaip ir su kitais, esančiais tokiose pačiose arba panašiose sąlygose.
- *Garbingai?* Garbingas traktavimas reiškia, kad tai, kas sakoma, yra tiesa. Mes galime visko nežinoti, tačiau nenorime būti apgaudinėjami. Garbingai bendraujant, sakoma autentiška patirtis ir žinios.
- *Atsižvelgiant į esamas aplinkybes?* Tikėtis, kad visomis aplinkybėmis visi interesai bus patenkinti, nėra pagrįsta. Tinkamas traktavimas dažnai atitinka kintančias normas ir aplinkybes.

Patariama atsižvelgti į esminius interesus tiek ruošiantis deryboms, tarpininkavimui arba kitokiam konfliktų sprendimui, tiek derybų arba tarpininkavimo metu, tiek peržvelgiant konfliktinės situacijos sprendimo rezultatus. Tai gali sustabdyti neigiamų emocijų eskalavimą, pagerinti situaciją ir sužadinti teigiamas emocijas.

### 9.3. Konfliktų organizacijoje pasekmės

Konfliktai daro poveikį individo, grupės bei organizacijos lygmeniu. Jų pasekmės gali būti ir teigiamos, ir neigiamos.

**Neigiamos pasekmės.** Netinkamai valdomi konfliktai gali būti žalingi. Konflikto kaina gali būti: formalios ginčų sprendimo išlaidos (teismas, arbitražas); sumažėjusi individuali kompetencija; neefektyvus darbo santykiai; kenksminga komunikacija; padidėjęs absenteizmas; pablogėjusi darbuotojų ir komandos raida; padažnėję atsistatydinimai ir atleidimai iš darbo; emocinė įtampa darbo vietoje; teigiamo įvaizdžio praradimas; sumažėjęs produktyvumas; pasitikėjimo organizacijos hierarchija praradimas.

Konfliktas atima laiko, gali bloginti priimamų sprendimų kokybę. Jo metu galima prarasti vertingų darbuotojų arba patirti tikslingą žalą organizacijai dėl sabotažo, vagysčių, nuosavybės gadinimo. Gali pablogėti darbuotojų sveikata, sumažėti pasitenkinimas darbu, motyvacija, darbuotojų išipareigojimas.

**Teigiamos konflikto pasekmės.** Konfliktas gali būti panaudotas sveikai darbuotojų konkurencijai skatinti ir taip gerinti darbo kokybę. Jis

gali iškelti į viešumą problemas, kurias būtina spręsti, padėti įsisąmoninti žmonių poreikius. Konfliktas gali padėti geriau suprasti skirtingumą. Jį galima panaudoti telkiant dėmesį į bendrus tikslus. Jis gali būti panaudotas komandos dvasiai stiprinti. Tinkamai valdomas, jis gali paskatinti sveiką dialogą ir motyvuoti žmones kelti problemas, aptarti naujas idėjas. Konfliktas gali būti kaip iššūkis darbo vietoje esamiems neatitikimams, paskatinti iš naujo įvertinti darbo vietos struktūrą, ją atnaujinti.

**Teigiami ir neigiami aspektai.** Daug organizacinių konfliktų, vykstančių grupės viduje arba tarp grupių, turi tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų, taigi juos galima įvardyti kaip pusiau funkcinis, arba kvazifunkcinis. 9.6. lentelėje pateiktas konfliktų, vykstančių grupėje bei tarp grupių, palyginimas.

9.6. lentelė. Disfunkcinio, funkcinio ir kvazifunkcinio konfliktų palyginimas (Behfar, Thompson, 2007, p. 7)

	Disfunkcinis konfliktas	Funkcinis konfliktas	Kvazifunkcinis konfliktas
Grupinis	<p>Sąvoka: Emocinė įtampa atitraukia grupę nuo darbo atliekant užduotį ir stiprina tarpasmeninę priešišumą.</p> <p>Priežastys: Prastas komandos suprojektavimas; Stokojama vieningumosi dėl tikslų, vertybių, mąstymo modelių.</p> <p>Pasekmės: Suprastėjęs atlikimas; Sumažėjęs narių pasitenkinimas; Proceso koordinavimo ir sugebėjimo priimti grįžtamąjį ryšį sutrikimai.</p>	<p>Sąvoka: Į užduotį orientuotas nesutarimas, kuris mažina grupės narių konformizmą ir didina alternatyvų įsisąmoninimą.</p> <p>Priežastys: Geras komandos suprojektavimas; Vieningumas dėl tikslų, vertybių, mąstymo modelių.</p> <p>Pasekmės: Naujoviškas problemų sprendimas; Atsižvelgiama į mažumų požiūrius; Sustiprėjusi motyvacija; Idėjų sinergija.</p>	<p>Sąvoka: Konflikto poveikis priklauso nuo veiksmų, reakcijų, komandos konteksto.</p> <p>Pavyzdžiai: Sąlygos, padedančios atskirti kognityvinį ir emocinį konfliktus; Konflikto proceso konstrukto išaiškinimas; Konflikto sprendimas bėgant laikui; Sprendimų priėmimo procedūros, reguliuojančios konflikto išraišką; Komandos lyderių vaidmuo.</p>

Tarp grupių	<p>Sąvoka: Varžymasis dėl nepakankamų išteklių ir poreikis įgyti tapatumą per grupių palyginimą stiprina stereotipizavimą bei grupinį šališkumą.</p> <p>Pavyzdžiai: Pasipriešinimas pokyčiams; Žlugę prisijungimai ir susivienijimai; Padalinių tarpusavio kaltinimai.</p>	<p>Sąvoka: Sveikas varžymasis tarp grupių, skatinantis inovacijas ir grupių veiklos produktyvumą</p> <p>Pavyzdžiai: Sustiprėjęs vidinis grupės sutelktumas ir inovacijos; Išaugęs kūrybiškumas; Padidėjęs išmokimas ir informacijos stebėsenos budrumas.</p>	<p>Sąvoka: Konflikto poveikis priklauso nuo to, kaip organizacija struktūruoja ir valdo į konfliktus nukreiptą politiką.</p> <p>Pavyzdžiai: Organizacijos struktūros, operacijų, tikslų, skatinimo programų reguliavimas; Konflikto išraiškos valdymas; Pritariamios veiklos politika.</p>
-------------	--	--	--

Šiuo metu dauguma specialistų sutinka, kad paprastai konfliktai organizacijose sukelia daugiau neigiamų pasekmių: jie siejasi su materialinėmis, laiko bei kitokiomis sąnaudomis organizacijai ir suvokiamos gerovės pablogėjimu individams (stresas, „perdegimas“, psichosomatiniai nusiskundimai ir kt.). Tam tikromis aplinkybėmis atsiskleidžiančios teigiamos pasekmės, pirmiausia inovacijos ir sprendimo kokybė, siejasi su nuosaikaus intensyvumo užduočių konfliktais, kai šalių tarpusavio santykiams būdingas saugumas bei pasitikėjimas ir kai dalyviai iš anksto nusiteikia teikti pirmenybę iš dalies tinkamoms alternatyvoms, o ne siekti idealaus sprendimo (De Dreu, 2008). Tad dirbantiems vadybinį darbą asmenims reikėtų siekti gerinti konfliktų prevenciją ir ieškoti būdų, kad konfliktų pasekmės būtų kuo konstruktyvesnės dalyvaujantiems žmonėms, grupėms bei visai organizacijai.

## ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:

1. Kokios būdingiausios organizacinių konfliktų priežastys Lietuvos organizacijose?

2. Aptarkite konfliktų valdymo stilių, taikymo privalumus ir silpnybes, atsižvelgdami į konflikto šalių galią, pasekmių svarbą, situacinius veiksnius.
3. Palyginkite įvairius grupių konfliktų sprendimo ir valdymo būdus.
4. Kaip, Jūsų manymu, dažniausiai sprendžiami konfliktai Lietuvos organizacijose? Kokius pokyčius norėtumėte pasiūlyti? Paaškindite savo nuomonę.

- **Praktinės užduotys:**

- Remdamiesi per vieną savaitę Lietuvos žiniasklaidos šaltiniuose pateikta informacija, surinkite organizacinių konfliktų pavyzdžius. Išanalizuokite juos pagal dalyvius, šaltinius, valdymą. Aptarkite grupėje, kokias tendencijas pastebite, ką siūlytumėte keisti.
- Pasirinkite konkretų aktualų organizacinį konfliktą. Išnagrinėkite jo sprendimo eigą, valdymo strategijas, pasekmes. Sukurkite alternatyvų planą, kaip siūlytumėte jį valdyti, ir pagrįskite savo požiūrį.



# 10. skyrius

## Stresas ir jo valdymas

### Skyriaus tikslai: ●

- Pateikti streso sampratą;
- Aptarti streso psichofiziologiją;
- Supažindinti su stresų organizacijoje šaltiniais ir jų grupėmis;
- Panagrinėti darbuotojų elgseną streso atveju;
- Aprašyti streso pasekmes darbuotojų sveikatai ir darbingumui bei darbuotojų streso poveikį organizacijai;
- Pristatyti organizacijos programas darbuotojų stresui valdyti.

### Perskaitę skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Apibrėžti streso sampratą;
2. Paaiškinti streso kilimo priežastis, nurodant organizacinius ir individualius streso veiksnius.
3. Paaiškinti, kokios gali būti streso pasekmės individui ir organizacijai.
4. Suprasti, kas yra streso valdymo principai ir kokios yra jo valdymo galimybės.



## 10.1. Streso samprata

Mokslininkai stresą (angl. *stress* – „įtampa“) apibrėžia kaip įtampos būseną arba visumą fiziologinių apsauginių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių, pvz., šalčio, traumų ir kt., poveikį. Kilus specifiniams aplinkos reikalavimams, pasireiškia stresas, sutrikdantis žmogaus adaptaciją ir sukeliantis grėsmę žmogaus gyvybiškumui. Streso metu dėl įtemptos nervinės būklės organizmas atsako į labai stiprų fizinį ar emocinį poveikį. Ar tai reiškia, kad stresas pats savaime yra blogis? Specialistai tvirtina, kad lengvas stresas yra naudingas. Lengvas stresas skatina sutelkti jėgas, padeda užduotis atlikti kaip galima geriau.

Stresą galima apibūdinti kaip visumą apsauginių fiziologinių, psichologinių ir elgesio reakcijų, atsirandančių, kai žmogus suvokia harmonijos trūkumą tarp jam taikomų reikalavimų ir jo sugebėjimo tuos reikalavimus patenkinti. Nuolatinis stresas kenkia sveikatai. Stresą sukelia išoriniai ir vidiniai dirgikliai, vadinami stresoriais. Stresas neretai kyla tuomet, kai asmuo jaučia įtampą, nes iš jo yra reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo paties norams arba galimybėms (Bandzevičienė, 1994).

Kanadiečių mokslininkas Hansas Seljė (Hans Selye) buvo pirmasis, apibrėžęs stresą (Meška, Juozulynas, 1996). Tyrinėdamas žmogaus reakciją į įvairius aplinkos veiksnius, jis nustatė, kad šiuolaikinis žmogus nuolatos arba labai dažnai patiria nervinę, psichinę ir emocinę įtampą. Taip pat mokslininkas buvo įsitikinęs, kad netgi visiškai atsipalaidavęs žmogus patiria tam tikrą stresą.

Taigi stresas yra neišvengiamas gyvenimo reiškiny, galintis skatinti veiklumą, išradingumą, padedantis žmogui tobulėti. Deja, per stiprus, dažnai besikartojantis ar ilgai užsitęsęs stresas gali sukelti įvairias ligas. Nors labiausiai nukenčia nervų ir širdies kraujagyslių sistemos, stresas gali sukelti ir skrandžio ar dvylikapirštės žarnos opaligę, migrenos priepuolį, kai kurias imuninės sistemos ligas (Šulienė, 2011).

Nepaisant sąlygų, dėl kurių kyla stresas, žmogaus organizmas į jį reaguoja panašiai. Dažniau ima plakti širdis, padidėja kraujospūdis, gali atšalti rankos ir kojos, gausiau prakaituojama, patankėja alsavimas. Nerečiau ima trūkti oro, kyla skrandžio spazmai, apima nuovargis. Jei žmogus dažnai patiria stresą, jo nuotaika tampa nepastovi, jį apima nerimas, įtampa, neviltis, jis jaučiasi prislėgtas, sutrikęs, susirūpinęs. Kai kurie žmonės tampa irzlūs, nekantrūs, pernelyg kalbūs, jiems gali sutrikti miegas, pakisti valgymo įpročiai. Organizacijoje darbuotojai taip pat dirba tarp žmonių ir privalo su jais tinkamai bendrauti. Organizmas reaguoja į kiekvieną susijaudinimą, susierzinimą, stengiasi su juo susidoroti. Stresą žmonės suvokia įvairiai ir skirtingais būdais siekia jį įveikti. Neretai tai pamirštama ir stengiamasi slopinti papildomomis priemonėmis, pavyzdžiui, rūkant, vartojant alkoholį. Deja, tai nepaveda pašalinti streso priežasčių, išspręsti konfliktų ar problemų.

Mokslininkai įrodė, kad stresą dažniau patiria norintys visur pirmauti, viską atlikti tik labai gerai, menkai pasitikintys kitais, visada įsitempę, nekantrūs žmonės. Todėl labai svarbu tinkamai vertinti situaciją, atskirti svarbiausias gyvenimo užduotis nuo mažiau svarbių, kurias galima laikinai ar iš viso atidėti, nesistengti visko atlikti vienam, nesigėdyti prireikus paprašyti pagalbos, tam tikrą savo planuojamo laiko dalį skirti įvairiems netikėtumams, poilsiui, bendravimui, pomėgiams.

Taigi stresas, viena vertus, gali būti **naudingas**, jei yra trumpai trunkantis, nes skatina veiklumą, išradingumą, kūrybiškumą, stimuliuoja imuninės sistemos funkcijas, ir **žalingas**, jei trunka ilgai ir yra nekontroliuojamas. Jis išsekina psichiką bei imuninę sistemą ir dažnai tampa daugelio ligų priežastimi (Koganas, 1981).

## 10.2. Streso priežastys

Stresą gali sukelti fiziniai (karštis ir šaltis, triukšmas ir alkis), psichiniai (konfliktai, nesėkmės, nelaimės, nesklaidumai darbe, nesutarimai šeimoje) bei kiti veiksniai. Įdomiausia, kad stresas ištinka ir neigiamas, ir teigiamas emocijas patiriantį žmogų, pvz., panašus stresas patiriamas vestuvių išvakarėse ir netekus darbo – tik būdus šioms būsenoms įveikti renkamės visiškai skirtingus.

Stresas gali atsirasti dėl įvairių nepalankių veiksnių, traumų poveikio, įtampos. Stresą sukelia išgąstis, triukšmas, konfliktai šeimoje ar darbe, kasdieniai rūpesčiai, nesaugumo pojūtis, socialinės problemos, įtemptas darbas, nuolatinė skuba ar netgi oras (Šrainer, 1993). Anot Šrainerio (1993), stresą sukelia tokie darbiniai **stresoriai** kaip: trumpi terminai; nekompetentingas viršininkas; kritika; atsakomybė; mašinos padaryta klaida; sudėtingas darbas; ne vietoje padėti dokumentai; nenuspėjamas darbas; pernelyg daug užduočių; nuobodus darbas; mažas atlyginimas; blogos darbo sąlygos; ginčai; asmeniniai konfliktai; „distancija“ tarp kolegų; nekompetentingas pavaldinys; etinės problemos ir pan.

Su darbu susijusius stresorius galima skirstyti į kelias pagrindines grupes:

- **Fizinis** – tai aplinkos veiksniai, pavyzdžiui, triukšmas, klimatas, dulkės, chemikalai, vaistai, maistas, tarša, infekciniai mikroorganizmai, triukšmas, trauma, drėgnumas, spinduliuavimas, temperatūra, judėjimas.
- **Socialinius** – neplanuoti ar nenumatyti bei paprastai neišvengiami traumuojantys įvykiai, kuriems iš anksto nėra kaip pasirengti ir kurie atsiranda dėl žmogaus santykių su kitais žmonėmis bei aplinka. Šie veiksniai dažnai yra labai kenksmingi. Pavyzdžiui, mylimo žmogaus mirtis, skyrybos, darbo praradimas, priverstinis persikraustymas, finansinės būklės pasikeitimas.
- **Psichologinius** – stiprios ir paprastai neigiamos emocijos, turinčios didelį neigiamą poveikį: baimė, nerimas, panika, jaudinimasis, nepasitenkinimas, priešiškus ir pasišlykštėjimas. Šie veiksniai gali būti sukelti fizinių ar socialinių veiksnių, tačiau dažnai būna skatinami paties asmens.

Kiekvienam žmogui stresą sukelia skirtingo stiprumo poveikiai. Tai priklauso ir nuo įgimtos nervų sistemos: nuo jos dirginimo ir slopinimo procesų stiprumo, jų pusiausvyros ir paslankumo. Jei sutrinka dirginimas, nervų sistemą greitai nualina sunkūs išgyvenimai, nuolatinė baimė.

Turbūt kiekvienas asmuo stengiasi išvengti streso. Deja, ne visiems tai pavyksta. Nerimą gali sukelti ir praeities įvykiai, ir įsivaizduojamos nemalonios ateities situacijos. Dalis žmonių vis labiau linkę išgyventi tuos pačius senus nemalonumus, prisiminti psichines traumas, ir tas grįžimas praeitin užgožia jų domėjimąsi aplinkiniu pasauliu. Panašūs vidiniai iš-

gyvenimai ir nerimas atitraukia žmogų nuo darbų, nors jie galbūt padėtų išspręsti ir šiandienos, ir rytojais problemas, ir leistų pamiršti praeities sunkumus.

### 10.3. Organizaciniai ir individualūs streso veiksniai

Mokslinėje literatūroje skiriami konkretūs ir universalūs veiksniai, galintys kelti stresą darbe:

– *Veiksniai, susiję su darbo užduotimis.* Tai veiksniai, kurie trukdo atlikti užduotis, pvz., pernelyg trumpas laikas darbams atlikti, pernelyg įvairios arba per daug užduočių, užduočių atlikimo metu kylantis pavojus gyvybei, netgi darbo vieta, jei joje nuolat iškyla trukdžių darbui.

– *Veiksniai, susiję su darbuotojo vaidmeniu.* Pvz., asmens pareigos organizacijoje arba pavaldumo struktūra nėra aiški, asmuo gauna skirtingus nurodymus iš dviejų viršininkų ir turi nuspręsti, kurį nurodymą vykdyti. Tai gali būti ir konfliktinės situacijos, susijusios su ribų tarp žmonių nustatymu ir išlaikymu, atsakomybė už kitus darbuotojus ir net pokyčiai karjere (tiek per greitas paaukštinimas, siejamas su padidėjusia atsakomybe, tiek pernelyg lėti karjeros pokyčiai, siejami su nepatenkinamomis ambicijomis).

– *Bendravimo veiksniai.* Stresas darbe gali kilti dėl prastų ar menkų santykių su viršininku, pavaldiniais ar bendradarbiais. Esant geriems santykiams, darbuotojas gali gauti socialinę paramą iš bendradarbių, t. y. žmonių, geriausiai išmanančių problemas, kylančias tiek pačioje įmonėje, tiek atliekant tam tikrus darbus. Erzinantis bendradarbių elgesys, akivaizdus trukdymas dirbti, konkurencija, nuolatiniai skundai ilgainiui gali erzinti ir tapti streso šaltiniu.

– *Organizacijos struktūra ir mikroklimatas.* Įmonės struktūra pati savaime taip pat gali sudaryti tam tikrus apribojimus, pvz., darbuotojas negali atlikti vieno ar kitų darbų dėl darbams skirto biudžeto ribotumo ir pan. Įmonėse, kuriose visi veiksmai griežtai reglamentuoti, nėra galimybės dalyvauti priimant sprendimus ar kaip nors jiems daryti įtaką, todėl darbuotojai labiau linkę išgyventi įtampą ir stresą. Mikroklimatas organizacijoje labai priklauso nuo įmonės vadovo. Kai kurie vadovai linkę sukurti kultūrą, paremtą įtampa, baime ir nerimu. Jie kuria įtampą reika-

laudami darbus atlikti per neįtikėtinai trumpą laiką, taikydami ypač griežtą kontrolę, reguliariai atleisdami iš darbo darbuotojus, kurie „neatitiko reikalavimų“.

Taigi su darbu susijusius stresorius galima skirstyti į individualius, grupės, organizacinius ir esančius už (virš) organizacijos (Stresas darbe [...], 2011).

Organizacinės elgsenos kontekste kalbame apie organizacinius stresorius, t. y. tuos veiksnius, kurie organizacijose gali kelti stresą darbuotojams (žr. 10.1. lentelę).

10.1. lentelė. Stresorių kategorijos organizacijose  
(remtasi nuotolinių studijų medžiaga, 2011)

Kategorija	Stresorius
Administracijos politika ir strategija	varžybinis spaudimas nuvertinimas, rūšiavimas atlygis pagal nuopelnus rotaciniai darbo pasikeitimai biurokratinės taisyklės pažangios technologijos diegimas
Organizacijos struktūra ir dizainas	personalo konfliktai specializacija vaidmenų neapibrėžtumas ir jų konfliktai menkos karjeros perspektyvos centralizacija ir formalizacija varžanti, pasitikėjimo nekelianti organizacijos kultūra
Organizaciniai procesai ir socialiniai santykiai darbe	vienakryptė komunikacija (tik iš aukštai žemyn) ir grįžtamojo ryšio stoka griežta kontrolė centralizuotas sprendimų priėmimas ir dalyvavimo juos priimančiam trūkumas menka socialinė parama diskriminavimas familiarumas
Darbo sąlygos	vibracija stiprus kvapas užterštas oras triukšmas, karštis, šaltis nuodingos medžiagos nesaugios, pavojingos medžiagos prastas apšvietimas kūno laikysena radiacija

Kai kuriuos su darbu susijusius stresorius lemia darbo turinys, pavyzdžiui, per didelis ar per mažas krūvis, sudėtingas darbas, monotonija, per didelė atsakomybė, prieštaringi arba neaiškūs reikalavimai.

Anot F. Luthans (2005), pagrindiniai darbo grupės stresoriai yra grupės sutelktumo bei socialinės paramos stoka. Esant kitiems nei tiesioginiams fiziniams veiksniams, asmens patiriamo streso stiprumas priklauso nuo jo požiūrio ir reakcijos į situaciją. Čia labai kenksmingas *įgytas bejėgiškumas* (angl. *learned helplessness*), t. y. išankstinis nusistatymas, kad nuo asmens pastangų niekas nepasikeis. Kai kurių psichologų nuomone, mintys ir jausmai yra du vidiniai veiksniai, lemiantys stresinės būsenos ir stresinės reakcijos stiprumą. Mintys gali stiprinti jausmus arba juos silpninti, nes reagavimas tiesiogiai priklauso nuo to, ką mes manome apie įvykį ar situaciją, kaip juos vertiname, koks mūsų požiūris (Luthans, 2005).

**Individualūs veiksniai** gali daryti įtaką darbuotojų išgyvenamo streso lygmeniui. Būtent individualūs veiksniai paprastai lemia tai, kad iš pirmo žvilgsnio tose pačiose situacijose vieni įmonės darbuotojai jaučia stresą, kiti – ne. Šie veiksniai yra:

- *Sunkumai šeimoje*. Žmonės tuokiasi, skiriasi, turi rūpesčių dėl vaikų, tėvų ir pan. Šie įvykiai veikia žmonių būseną, kelia jaudulį, persiduodantį darbui.
- *Ekonominiai sunkumai*. Kai žmonės išlaidauja daugiau, nei leidžia jų finansinės galimybės, gali kilti nerimas. Tyrimai rodo, kad kuo aukštesnės žmonių pajamos, tuo didesnis stresas gali kilti dėl finansų planavimo. Darbuotojai, gaunantys mažesnes pajamas, apsiriboja mažesnėmis išlaidomis ir paprastai nėra linkę įsipareigoti bankams ir pan.
- *Asmenybė*. Tyrimai rodo, kad kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę pabrėžti neigiamus aplinkos veiksnius. Kai kurie asmenys iš esmės yra linkę išvelgti grėsmę išorėje, todėl yra labiau linkę išgyventi stresą.

## 10.4. Streso pasekmės

Patiriant stresą, pirmiausia keičiasi elgesys. Galimi tokie fiziologiniai, psichologiniai ir elgsenos pokyčiai – miego, apetito sutrikimai, konfliktiškas, dažnesnis rūkymas, alkoholio, vaistų vartojimas, pykčio arba nervinio juoko protrūkiai, irzlumas, agresyvumas, verksmingumas. Jei stresas trunka ilgai, žmogus būna pavargęs, prislėgtos nuotaikos, nervingas, neryžtingas, nepajėgia susikaupti, jį kankina nemiga arba, atvirkščiai, jis būna mieguistas.

Stresas turi vieną svarbią ypatybę – jis „kaupiasi“. Kiekvienas pastovus stresą keliantis veiksnys „prisideda“ prie patiriamo streso lygio. Kiekvienas atskirai paimtas veiksnys nebūtų toks svarbus, bet atsidūręs šalia kitų stresą keliančių veiksnių gali virsti „paskutiniu lašu“, perpildančiu taurę.

Streso išgyvenimas priklauso ne tik nuo veiksnių, keliančių stresą, bet ir nuo individualaus **streso suvokimo**. Pavyzdžiui, vienas darbuotojas, kurio įmonė užsidaro, gali jausti baimę dėl to, kad neteks darbo vietos, kitas, priešingai, gali pasinaudoti jam priklausančia išeitine kompensacija ir įkurti savo verslą.

Mokslo tyrimai, susiję su darbe patiriamu stresu, įvardijo keletą veiksnių, lemiančių tai, kaip žmonėms gali sektis dirbti stresinėje situacijoje. Trumpai aptarkime juos.

**Darbo patirtis.** Žmonės, kurie linkę dažnai keisti darbo vietas, tai daro dėl stipraus išgyvenamo streso. Asmenys, ilgiau išliekantys organizacijose, prisitaiko prie organizacijos stresą keliančių veiksnių ir tampa jiems atsparesni.

**Bendravimas darbe.** Darbuotojai, palaikantys gerus ir draugiškus santykius su bendradarbiais, gali pasikalbėti ir sumažinti neigiamus išgyvenimus net itin įtemptame darbe.

**Kontrolės centras.** Žmonės skiriasi pagal tai, kam jie priskiria atsakomybę už savo likimą. Tie, kurie įsitikinę, kad patys gali kontroliuoti situaciją ir kad jų likimas priklauso nuo jų pačių, ramiau išgyvena stresines situacijas nei tie, kurie įsitikinę, kad nuo jų menkai kas priklauso, t. y. darbuotojai, tikintys, kad jie gali tiesiogiai daryti įtaką situacijai ir darbo rezultatui, stresinėje situacijoje geriau susikaups darbui nei tie, kuriems

susidariusi situacija atrodo nuo jų mažai priklausanti. Plačiau apie kontrolės centrą skaitykite 2 skyriuje.

**Savo efektyvumo jautimas.** Darbuotojai, kurie tiki savo galimybėmis, ne taip neigiamai reaguoja į įtampą, kilusią dėl ilgų darbo valandų ar didelio darbo krūvio, nei tie, kurie nepakankamai pasitiki savo jėgomis.

**Pyktis.** Kai kurie žmonės pasižymi dideliu priešišku ir pykčiu. Paprastai tokie žmonės būna įtarūs ir nepasitikintys kitais. Tyrimai rodo, kad didelis priešišku susijęs su galimybe dažniau patirti stresą ir susirgti širdies ligomis.

## 10.5. Organizacinės streso valdymo priemonės

Amerikiečių tyrimai rodo, kad JAV darbdaviai kasmet patiria apie 200 milijardų dolerių nuostolių dėl streso pasekmių: pravaikštų, sumažėjusio darbuotojų darbingumo, jų kaitos, kompensacijų darbuotojams, gydymo ir teisinių išlaidų. Šie tyrimai buvo paskata atkreipti dėmesį į darbuotojų išgyvenamą stresą. Šiuolaikinės įmonės vis dažniau įdiegia savo darbuotojams „**gerovės programą**“, siekdamos pasirūpinti darbuotojų savijauta ir gerove. Šios programos orientuotos į fizinę ir psichologinę darbuotojų būseną. Jos gali būti susijusios su pagalba darbuotojams mesti rūkyti, mažinti svorį, geriau maitintis ir t. t. Programose gali būti numatyta sumokėti už sveikatos paslaugas, medikamentus arba sporto klubo abonementus.

Mažinti darbuotojų streso lygį galima ir kitomis priemonėmis.

**Mokymai** gali padidinti asmens atsparumą stresinėms situacijoms, nes ugdo darbuotojų kompetenciją ir darbo probleminėse situacijose įgūdžius.

**Tikslų išskėlimas** – kitas būdas mažinti streso lygmenį. Žmonės linkę pasiekti geresnių rezultatų, jei jiems duodami specifiniai arba įvairūs tikslai ir suteikiamas atgalinis ryšys apie tai, kaip jiems sekėsi dirbti. Išskelti tikslai padeda aiškiau suprasti, ko iš darbuotojo tikimasi, o atgalinis ryšys suteikia informaciją apie atliktą darbą.

**Darbo peržiūra.** Suteikiant darbuotojui daugiau atsakomybės ir savarankiškumo, taip pat teikiant daugiau atgalinio ryšio apie jo darbo at-



likimą, mažinamas stresas, nes taip darbuotojas gali labiau kontroliuoti savo darbą ir būti mažiau priklausomas nuo nevaldomų aplinkybių.

**Darbuotojų įtraukimas į sprendimus.** Darbuotojams suteikus gali- mybę išsakyti savo poziciją sprendimuose, turinčiuose įtakos jų darbui, galima padidinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti stresą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo.

**Atostogos.** Kartais darbuotojams reikia pailsėti nuo karštligiško dar- bo tempo. Tam neužtenka įprastinių kasmetinių atostogų. Įmonės, sutei- kiančios galimybę gauti laisvų dienų ar savaitių savo kelionėms, poilsiui ar asmeniniam tikslams, leidžia darbuotojui atgauti jėgas ir apsaugo nuo „perdegimo“.

Kiekvienas darbuotojas pats savarankiškai gali prisiimti atsakomy- bę už asmeniškai patiriamo streso lygio mažinimą. Stresą valdyti padeda **laiko planavimo įgūdžiai**. Sakoma, kad gerai savo darbą organizuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau nei prastai planuojantis laiką darbuotojas. Tai suprasdamos įmonės siunčia darbuotojus į laiko pla- navimo įgūdžius lavinančius kursus arba užsako tokius mokymus savo įmonėje.

Kita priemonė, siūloma stresui mažinti – **fizinis judėjimas**. Tai gali būti aerobika, vaikščiojimas, bėgiojimas, plaukimas ir t. t. Protinį darbą dirbantiems žmonėms fizinis krūvis padeda atitrūkti nuo minčių apie darbą, o susikaupusi įtampa išliejama prakaitu.

**Relaksacijos technikos**, pvz., meditacija, kvėpavimo pratimai ir kt., padeda sumažinti įtampą ir suteikia žmogui ramybės. Šios iš Rytų šalių į mūsų kraštus atėjusios technikos atlieka tą pačią funkciją kaip ir judėji- mas: žmogaus mintys nukreipiamos nuo darbų, rūpesčių ir nemalonumų, o specialūs pratimai padeda išlieti susikaupusią įtampą.

**Socialinė parama** – tai draugai, šeima, kolegos, su kuriais galima bendrauti ir gauti iš jų supratimą bei palaikymą. Socialinė parama gali būti derinama su kitomis streso mažinimo technikomis ir metodikomis (Stresas darbe [...], 2011).

Ir dar. Ar žinojote, kad lietuviai – daugiausia streso darbe patiriantys ES piliečiai? Taip teigiama „Eurobarometro“ 2007 m. atlikto tyrimo duo- menimis, 71 proc. Lietuvos gyventojų savo darbą laiko pernelyg įtemptu. Pagal šį rodiklį Lietuva užima pirmą vietą ES. Tyrimo autoriai pažymi,

kad dėl streso darbo vietoje daugiausia skundžiasi vadovai (45 proc.) ir sau dirbantys žmonės (44 proc.), dėl pavojingų darbo sąlygų – paprasti darbininkai (Savickienė, 2011).

### ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:

1. Panagrinėkite savo darbo patirtį ir įvardykite, kas jums sukelia stresą. Kokius su darbu susijusius stresorius esate išgyvenę?
2. Kaip manote, kokie galimi streso požymiai? Kokius jų esate patyrę patys?
3. Pateikite pavyzdžių, kokiomis priemonėmis įveikiate su darbu susijusį stresą?

### • Praktinės užduotys:

- Įsivaizduokite organizaciją, kurios padalinyje Jūs dirbate ir jau dvejus metus nuosekliai atliekate tas pačias užduotis įprastomis kompiuterinėmis programomis. Pasikeitus vadovams, organizacijoje nutarta įdiegti naują kompiuterinę skaičiavimo sistemą. Tam reikės ne tik laiko, bet ir specialių pastangų bei dalyvauti mokymuose... Padiskutuokite grupėse, ar tokioje situacijoje patirtumėte stresą? Kaip manote, kokiomis individualiomis priemonėmis ir organizacinėmis programomis būtų galima jį įveikti?
- Grupė pasidalija į kelias smulkesnes komandas (2–3). Kiekviena jų gauna po apelsiną. Tikslas – įtraukiant visus komandos narius draugiškai per kaip galima trumpesnę laiką visiems nulupti apelsiną. Atlikę užduotį, pasvarstykite, ar visi komandos nariai įsitraukė į šią užduotį. Ar buvo tokių, kurie patyrėte stresą ir nenorėjote dalyvauti? Kaip tas stresas pasireiškė? Ar jį įveikėte?



# 11 ● skyrius

## Organizacijų struktūra, technologijos ir darbuotojų elgsena

### Skyriaus tikslai: ●

- Paaikškinti organizacijos struktūros reikšmę ir funkcijas;
- Supažindinti su mechanistinės ir organinės organizacijų struktūros ypatumais;
- Aptarti organizacinės struktūros dizaino modeliavimą;
- Pristatyti pagrindinius šiuolaikinės organizacijos struktūros tipus;
- Apibūdinti elektroninio verslo struktūrinius ypatumus;
- Atskleisti šiuolaikinių informacinių komunikacijos technologijų įtaką organizacijų struktūrai.

### Perskaitę skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Suprasti organizacijos struktūros paskirtį ir reikšmę;
2. Išmanyti organizacinės struktūros tipus;
3. Mokėti įvairiais aspektais modeliuoti organizacinę struktūrą;
4. Paaikškinti informacinių komunikacijos technologijų įtaką organizacijų struktūrai;
5. Suprasti įvairių organizacinės struktūros tipų poveikį darbuotojų elgsenai;
6. Išmokti analizuoti organizacijų struktūrą.

### 11.1. Organizacinės struktūros samprata ir reikšmė

*Organizacinė struktūra* yra būdas, kuriuo organizacijos vadovai organizuoja žmonių darbą ir užduočių paskirstymą, siekdami vykdyti savo veiklą ir pasiekti tikslus. Formali organizacijos struktūra pavaizduojama organizacine schema, kurioje atsispindi individualių darbuotojų ir padalinių pareigybės, užduotys ir atsakomybė. Pavaldumo santykiai ir organizacinės hierarchijos lygmenys taip pat yra organizacinės struktūros elementai. Organizacinė struktūra atlieka dvi pagrindines funkcijas: 1) užtikrina, kad informacija pasiektų reikalingus darbuotojus ir leistų jiems priimti veiksmingus sprendimus; 2) padeda koordinuoti ir kontroliuoti tarpusavyje susijusių organizacijos dalių veiklą (Law, 2009). Taigi organizacinė struktūra yra santykių tarp padalinių ir darbuotojų visuma. Struktūra sudaro sąlygas valdymo procesui ir sukuria tvarkos bei pavedimų vykdymo sistemą, kuria remiasi organizacijos veiklos planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė (Mullins, 2006, p. 384).

*Organizacijos struktūros dizainas* yra pavaldumo ir atsakomybės struktūros modelis, naudojamas vystyti ir diegti strategijas, žmogiškųjų išteklių veiklą ir informacijos bei verslo procesus, kurie aktyvuoja šias struktūras (Greenwood, Miller, 2010, p. 78).

Pirmas žingsnis, siekiant suprasti šiuolaikinių organizacijų struktūras, yra išsiaiškinti skirtumus tarp organizacijų ir suvokti iššūkius, kuriuos patiria tam tikras tipo organizacija. Kai organizacija yra nedidelė ir tiesioginė komunikacija joje yra dažna, formalė struktūra nebūtina, tačiau didesnėse organizacijose būtina pavesti atlikti įvairias užduotis. Tam tikromis procedūromis atsakomybė paskirstoma įvairioms funkcijoms. Optimali organizacinė bet kurios organizacijos struktūra priklauso nuo įvairių veiksnių: veiklos pobūdžio, darbuotojų skaičiaus, apyvartos, geog-

rafinės vietos ir veiklos apimties bei įvairovės (Greenwood, Miller, 2010, p. 82).

Organizacijos struktūra daro įtaką ne tik veiklos produktyvumui ir ekonominiam efektyvumui, bet ir darbuotojų moralei bei pasitenkinimui darbu. Struktūros dizainas turėtų skatinti geranorišką darbuotojų dalyvavimą ir efektyvią organizacijos veiklą. Be to, struktūra turi būti lanksti ir sugebėti kisti atsižvelgiant į veiklos aplinkos pokyčius.

## 11.2. Pagrindiniai organizacinės struktūros tipai: mechanistinis ir organinis

XX a. vyraujanti organizacijų struktūra buvo vertikali, t. y. pasižyminti griežta darbų klasifikacija ir iš viršaus į apačią nukreiptomis vadovavimo struktūromis. Dar ši struktūra vadinama tradicine, klasikine, biurokratine arba *mechanistine*. Siaura darbų specializacija, griežta hierarchinė pavaldumo struktūra, sprendimų priėmimas aukščiausiam hierarchinės struktūros lygmenyje, individualių interesų pajungimas aukštesniems organizacijos tikslams sudarė organizacijas su funkciniais padaliniais bei darbo tvarka, įtvirtinta taisyklėmis, reglamentais ir standartinėmis operacijomis. Mechanistinė organizacijos struktūra pasižymi centralizuota valdžia, griežta kontrole ir siaura darbo specializacija.

Tradicinė biurokratinė arba mechanistinė organizacijos struktūra grafiškai vaizduojama kaip piramidė, kurios viršuje yra aukščiausias vadovas, žemiau – keli lygmenys jam pavaldžių padalinių vadovų, kuriems priklauso vadovauti daugumai organizacijos darbuotojų, sudarančių žemesnius hierarchinius lygmenis.

Mechanistinės organizacijos struktūros dažnai yra sustabarėjusios ir besipriešinančios pokyčiams, todėl netinkamos inovacijoms ir greitiems veiksmams, neskaitina individualių darbuotojų iniciatyvų. Tačiau mechanistinė struktūra yra naudinga stabilioje veiklos srityje, siekiant užtikrinti efektyvią veiklą ir ypač ją pradedant organizacijoje, kai trūksta aiškumo.

Vystantis pramonei, augant organizacijoms ir plėtojantis teorinei vadybos minčiai, atkreipusiai dėmesį į darbuotojų motyvaciją, buvo suabejota biurokratine organizacine struktūra kaip vieninteliu keliu į or-

organizacijos sėkmę. XX a. antrojoje pusėje buvo pradėta ieškoti naujų organizacinės struktūros formų, kurios skatintų darbuotojų kūrybiškumą ir inovacijas – organizacines savybes, būtinas globalios konkurencijos sąlygomis. Priešinga biurokratinei organizacinė struktūra vadinama neformalia, arba *organine* struktūra.

Organizacijoje darbuotojai ir funkcijos tarpusavyje susiję. Visos organizacijos dalys ar vienetai yra reikalingi vienas kitam. XX a. pabaigoje ir XXI a. pradžioje organizacijų dizaino raida siekia paaiškinti šią organizacinės tarpusavio priklausomybės prigimtį ir atsižvelgiant į ją pagerinti organizacijos funkcionavimą. Vienas iš galimų požiūrių yra „suplokštinti“ organizacinę struktūrą, t. y. mažinti hierarchinių lygmenų skaičių ir vietoj jų plėtoti horizontalius ryšius. Ypač skiriasi požiūris į tarpusavio priklausomybę, palyginti mechanistinį ir organinį organizacinės struktūros tipus. Nors mechanistinėje organizacinėje struktūroje formalios procedūros ir centralizuota valdžia sukuria efektyvesnę koordinavimą, tai gali trukdyti atlikti tarpusavyje susijusias užduotis. Tuo tarpu organinė organizacinė struktūra yra paprastesnė, nes joje mažiau pabrėžiama darbo specializacija, ji sąlyginai neformali ir pasižymi decentralizuota valdžia. Sprendimų priėmimas ir tikslų kėlimo procesas yra padalytas tarp visų lygmenų, todėl komunikacija vyksta sklandžiau ir laisviau visoje organizacinėje struktūroje.

Taigi organizacijos centralizacijos ir formalizacijos laipsnis, hierarchinių lygmenų skaičius ir padalinių paskirstymo tipas yra esminiai organizacinės struktūros elementai. Jie lemia organizacijos efektyvumą ir inovatyvumą, taip pat formuoja darbuotojų nuostatas darbo atžvilgiu ir elgseną. Biurokratinės, mechanistinės struktūros padeda organizacijoms siekti efektyvumo, tuo tarpu decentralizuotos ir lanksčios organinės struktūros padeda siekti inovatyvumo. Dinamiškai besikeičianti aplinka verčia organizacijas ieškoti vis naujesnių organizacinių struktūrų.

Šiuolaikinės verslo organizacijos siekia organinio struktūros modelio diegdamos įvairius komandų tipus. Kai kurios organizacijos įsteigia savivaldžias darbo komandas kaip pagrindines produkto grupes, laikinas arba pastovias krosfunkcines grupes. Viena iš priežasčių diegti organinę organizacinę struktūrą – ji gerai veikia darbuotojų motyvaciją. Įvairūs tyrimai rodo, kad darbų skalės išplėtimas, darbuotojų įtraukimas į proble-

mų sprendimą ir darbo planavimą, atviros komunikacijos puoselėjimas suteikia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lemia geresnę darbo kokybę.

Šiuolaikinės organizacijos linksta nuolat keisti ir tobulinti organizacinę struktūrą, nes tai būtina sąlyga, norint sėkmingai konkuruoti ir išlikti permainingame verslo pasaulyje.

### 11.3. Organizacinės struktūros modeliavimo principai

Bet kurios organizacijos struktūra tam tikrais aspektais yra unikali, tačiau visos organizacinės struktūros vystosi arba yra sąmoningai modeliuojamos taip, kad padėtų organizacijai vykdyti jos veiklą. Paprastai organizacijos struktūra vystosi augant organizacijai ir patiriant pokyčius bėgant laikui. Vadovai, kurdami organizacijos struktūrą, turi apsispręsti dėl kelių pagrindinių dalykų: 1) organizacijos veikla turi būti padalyta į konkrečias užduotis – tai vadinama darbo pasidalijimu; 2) darbai turi būti sugrupuoti pagal funkcijas ir padalinius; 3) turi būti apibrėžtas darbuotojų ir užduočių skaičius padaliniuose ir pavaldumas vienam žmogui; 4) turi būti nustatyta, kaip bus priimami sprendimai ir paskirstyta atsakomybė už juos. Tradicinėje biurokratinėje organizacinėje struktūroje linkstama į siaurą darbo specializaciją. Grupodamas darbus į padalinius, vadovas turi nuspręsti, kokių pagrindu juos grupuos. Dažniausiai darbai padaliniams priskiriami pagal funkciją, pvz., visi apskaitos darbai bus pavesti apskaitos ir atskaitomybės skyriui.

*Valdymo centralizacija ir decentralizacija.* Valdymo centralizacija – tai sprendimų priėmimo galios sutelkimas aukščiausiuose organizacijos lygmenyse. Organizacijose, kuriose valdymas yra *decentralizuotas*, sprendimus priima ir problemas sprendžia žemesnių lygmenų darbuotojai, kurie geriau išmano sprendžiamas problemas. Decentralizuoto valdymo organizacijose darbuotojai jaučiasi turintys daugiau galios daryti įtaką organizacijos veiklai, o tai didina organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo organizacija pojūtį.

Organizacinė struktūra pati savaime nėra svarbiausias dalykas – daug svarbiau susitelkti į esminius sprendimus, kuriuos leidžia priimti organizacinė struktūra. Struktūra turi būti tokia, kuri leistų priimti svar-



biausius organizacijos sprendimus geriau ir greičiau nei konkurentai. Visos sudėtingesnės organizacijos turi būti padalytos į valdomas dalis tam, kad darbuotojų vaidmenys ir atsakomybė priimant esminius sprendimus būtų aiškūs. Geriausias būdas išsiaiškinti, kurie sprendimai yra esminiai, yra atsakyti į klausimą, kas yra organizacijos vertės šaltiniai, ir organizuoti makrostruktūrą aplink juos (Blenko, Mankins, Rogers, 2010, p. 59–60).

*Formalizavimas.* Tai mastas, kuriuo organizacijos politika, procedūros, darbo instrukcijos ir taisyklės yra tiksliai apibrėžtos. *Formalizuota struktūra* yra tokia struktūra, kurioje yra daug rašytų taisyklių ir reglamentų, kontroliuojančių darbuotojų elgesį ir paliekančių jiems mažai savarankiškumo priimti sprendimus tam tikroje situacijoje. Formalizacija daro darbuotojų elgesį labiau nuspėjamą, nes iškilus problemai, jie turi konkrečias instrukcijas, kaip elgtis. Formalizacijos trūkumas – ribotos inovatyvumo galimybės, nes darbuotojai elgiasi pagal nustatytą tvarką, o tai mažina jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

*Funkcinis darbų priskyrimas padaliniams.* Bet kuri organizacija savo veikloje turi atlikti tam tikras funkcijas, pvz., gamybos įmonė turi atlikti gamybos, platinimo, rinkodaros, apskaitos ir personalo vadybos funkcijas. Šios funkcijos yra organizacijos struktūros pagrindas ir kai kuriais atvejais gali tapti efektyvumo privalumu. Darbų, kurie reikalingi tokių pačių žinių, gebėjimų ir išteklių, grupavimas leidžia juos atlikti efektyviau ir pasiekti aukštesnio profesionalumo. Funkcinio darbų padalinimo trūkumas tas, kad žmonės, turintys panašių gebėjimų ir žinių, susiformuoja siaurą požiūrį, apibrėžtą jų padalinio veiklos, ir vargiai priima kitokį požiūrį, svarbų organizacijos mastu, t. y. kyla grėsmė, kad padalinio interesai užgoš organizacinius interesus. Be to, įvairių padalinių darbo koordinavimas gali tapti valdymo problema, ypač augant organizacijai ir plečiantis geografiškai.

*Geografinis darbų priskyrimas padaliniams.* Organizacijos, kurių padaliniai išsidėstę įvairiose geografinėse vietovėse, gali turėti naudos organizuodamos darbą taip, kad kai kurios veiklos, vykdomos tam tikrame regione, būtų valdomos centralizuotai. Didelėje organizacijoje fizinis nuotolis tarp padalinių apsunkina centralizuotą koordinaciją. Be to, kai kuriais atvejais atsižvelgiant į regiono specifiką gali būti naudingesnis vietinis vadovavimas. Pvz., produkto rinkodara Rytų Europoje gali labai

skirtis nuo produkto rinkodaros Pietryčių Azijoje. Įmonės, vykdančios pasaulinę produkto rinkodarą, kartais pasirenka geografinę struktūrą. Regioninis padalinių paskirstymas leidžia aukštesnio lygmens vadovams įgyti vertingos praktikos.

*Darbų priskyrimas padaliniams pagal produktą.* Didelės, įvairius produktus kuriančios organizacijos dažnai savo veiklą paskirsto pagal gaminamą produktą. Padaliniai, kurių bendra veikla būtina tam, kad būtų pagamintas ir rinkai pasiūlytas tam tikras produktas, yra grupuojami drauge. Tokioje darbų struktūroje aukščiausias produkto grupės vadovas atsako už grupės veiklą. Ši struktūra pranaši tuo, kad grupės personalas gali susitelkti į konkrečius produktų linijos poreikius ir tapti jos vystymo, gamybos ir platinimo ekspertais. Trūkumas – žmogiškųjų išteklių dubliravimas, nes kiekviena produkto grupė turi tokius pat funkcinius poreikius kaip finansų apskaita, rinkodara, gamyba ir t. t. Aukščiausia organizacijos valdžia turi nuspręsti, kiek darbo jėgos pertekliaus ji gali turėti.

*Darbų priskyrimas padaliniams pagal aptarnaujamus klientus ar rinkas.* Pvz., pardavimo bendrovė, dirbanti su individualiais vartotojais, viešojo sektoriaus klientais, stambiuoju ir smulkiuoju verslu, gali nuspręsti savo padalinius paskirstyti pagal aptarnaujamą rinkos dalį. Tokiu būdu jos personalas gali specializuotis ir tobulėti tenkinant specifinių klientų poreikius. Panašiai organizacijos, teikiančios apskaitos ar konsultavimo paslaugas, gali grupuoti savo žmogiškuosius išteklius pagal aptarnaujamus klientų tipus.

Be organizacijos veiklos srities, dydžio ir naudojamų technologijų, jos struktūrą veikia dar du veiksniai – tai jos veiklos strategija ir aplinka.

*Organizacijos veiklos strategija*, t. y. organizacijos pozicionavimo konkurencinėje aplinkoje procesas ir sėkmingos konkurencijos priemonių taikymas. Efektyviausia organizacinė strategija sukuriama organizacijai įvertinant ir savo tikslą, ir savo unikalius gebėjimus, ir galimybes. Organizacijos vadovai turi suformuluoti, jų manymu, sėkmę lemsiančius sisteminius tikslus, apibendrinti juos kaip organizacijos viziją, pasirinkti siekiamą poziciją bendroje verslo ir savo srities kontekste ir sukurti atitinkamą organizacijos struktūrą, kuri padėtų įgyvendinti viziją. Šiandien didžioji dalis vizijų pabrėžia organizacijų specialiuosius gebėjimus ir kompetencijas, reikalingas sėkmingai konkurencijai. Techniniai organi-

zacijų pajėgumai, efektyviai derantys su organizacijos struktūra ir skatinantys darbuotojų indėlį, yra organizacijos sėkmės pamatas (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002, p. 237).

*Organizacijos aplinka* taip pat yra vienas organizacijos struktūrą lemiančių veiksnių. *Bendroji organizacijos aplinka* yra kultūrinių, ekonominių, teisinių-politinių ir švietimo sąlygų visuma, būdinga vietai ar šaliai, kurioje veikia organizacija. Organizacijų aplinka svarbi savo sudėtingumu, kurį sudaro daugybė iš jos kylančių problemų ir galimybių. Aplinka daro poveikį organizacijoms savo įvairove, tarpusavio priklausomybe ir neapibrėžtumu. Aplinkos įvairovę lemia ekonomikos situacija: kai kyla ekonomika, žmonės daugiau rūpinasi savo švietimu ir tobulėjimu, o tie, nuo kurių priklauso organizacijų gerovė, klesti. Verslui įvairesnė aplinka reiškia gerėjančias ekonomines sąlygas, daugiau pinigų išleidžiančius klientus ir geranoriškiau investuojančius tiekėjus (ypač bankus). Įvairesnėje aplinkoje organizacijoms lengviau išgyventi, net jei jos turi ne itin gerai veikiančias struktūras, nes joje esama daugiau galimybių ir dinamikos – būtinybės keistis. Tuo tarpu smunkančios ekonomikos lemia ribotą aplinkos įvairovę ir galimybes, taip pat jos neapibrėžtumą. Tokiomis sąlygomis efektyvi organizacijos struktūra tampa labai svarbi (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002, p. 235–236).

#### 11.4. Šiuolaikinės organizacinės struktūros tipai

*Matricos tipo organizacinė struktūra.* Tai dviejų ar kelių tipų organizacinės struktūros derinys. Funkcinis padalijimas į padalinius paprastai projekto pagrindu yra jungiamas su produktų grupėmis. Pavyzdžiui, jei produkto grupė nori plėtoti atnaujinamą savo liniją, šiam projektui ji skolinasi darbuotojus iš funkcinio padalinio, tokių kaip tyrimų, inžinerijos, gamybos ir rinkodaros. Projektą įgyvendinantis personalas tuomet yra pavaldus ir produkto grupės vadovui, ir savo pagrindinio padalinio vadovui.

Vienas iš matricos tipo struktūros privalumų – tai supaprastintas specializuoto personalo ir įrangos panaudojimas. Užuot dubliavus funkcijas įprastoje produkto padalinio struktūroje, ištekliais pasidalijama pagal poreikį. Be to, darbuotojai iš pastovių padalinių dalijasi savo žiniomis su specialistais iš kitų padalinių ir skatina naujų idėjų atsiradimą.

Trūkumas – dvigubas pavaldumas. Aukščiausioji organizacijos vadovybė itin daug dėmesio turi skirti atitinkamoms procedūroms, skirtoms vystyti projektą ir puoselėti aiškius komunikacijos kanalus, kurie padėtų išvengti galimų konfliktų – organizacijos veiklos trikdžių. Galimas galios konfliktas tarp projekto vadovo ir funkcinio padalinio vadovo, galinčio sutrikdyti matricos tipo struktūros įvedimą. Matricos tipo struktūroje taip pat gali būti sujungti ne tik produkto arba funkcijos komponentai, bet ir produkto arba geografiniai vienetai: produkto vadovai bendrai atsako už produkto vystymą, gamybą ir platinimą, o geografinio regiono vadovai atsako už verslo sėkmę jų regione.

Matricos tipo struktūra yra pasirenkama, siekiant atsispirti aplinkos neapibrėžtumui ir dinamikai, o kartu skirti dėmesį specifiniams produktams ar projektams. Užuoat visiškai perėjusi prie į produktą orientuotos struktūros, organizacija gali pasinaudoti tiek į produktą orientuotos, tiek tradicinės funkcinės struktūros privalumais. Matricos tipo struktūros naudojimas padidina padalinių komunikaciją ir bendradarbiavimą, leidžia greičiau reaguoti į technines problemas ir klientų poreikius.

*Strateginiai verslo vienetai.* Tai įmonės dalies reorganizavimas į stambias autonomines grupes, vadinamas strateginiais verslo vienetais. Paprastai šie vienetai įkuriami kaip atskiros įmonės, kurios vadovas prisiima visišką atsakomybę už veiklos pelningumą ir nuostolius ir yra atskaitingas aukščiausiajai korporacijos vadovybei. Ši organizacinė struktūra yra tolesnis skirstymo į padalinius žingsnis. Strateginiai verslo vienetai gali būti įkurti produkto linijų, geografinių rinkų ar kitų veiksmų pagrindu.

*Virtuali organizacija.* Tai organizacija, kuri veikia naudodamasi informacinėmis bei komunikacinėmis technologijomis ir neturi griežtai apibrėžtų fizinių ribų arba konkrečios fizinės vietos (biuro). Paprastai tokia organizacija teikia tam tikras paslaugas, iš trečiųjų šalių nuomodamasi šalutines funkcijas (pvz., logistiką, apskaitą, gamybą ir t. t.) (Law, 2009). Nors virtualios organizacijos sąvoka egzistuoja jau daugiau nei 20 metų, vis dar nesutariama, kaip ją apibrėžti. Virtualią organizaciją galima apibūdinti iš trijų perspektyvų: komercinės, vidinės ir strateginės. Komerciniu požiūriu virtuali įmonė išsiskiria tuo, kad su savo klientais ir tiekėjais bendrauja naudodamasi informacinėmis komunikacinėmis technologijomis (pvz., transakcinis tinklalapis arba skambučių centras).

Iš vidinės perspektyvos virtualumas reiškia tai, kad nėra tradicinio biuro ir jį atstoja naujų technologijų naudojimas, leidžiantis decentralizuoti ir išsklaidyti darbą geografiškai ir laiko požiūriu, kartu leidžiant darbuotojui išsaugoti ryšį su organizacija. Dar tai vadinama virtualiu biuru, kuris remiasi nuotolinio darbo principu (angl. *telework*). Strateginiu požiūriu virtuali organizacija apibrėžiama glaudžiais santykiais su verslo partneriais siekiant bendrų tikslų. Tai organizacija, sujungianti pavienius individus ir interesų grupes į asociaciją, kuri veikia kaip tradicinė organizacija. Skiriami trys virtualių organizacijų tipai: *laisvai samdomų darbuotojų grupės, mažų ir vidutinių įmonių tinklas*, kuriantis produktą ar paslaugą, ir *globalios korporacijos*, kurių produktai ir specifinės kompetencijos gali būti išsidėstę kaip įvairūs padaliniai visame pasaulyje. Šiems tipams bendra teisiškai nepriklausoma partnerystė, ribotas gyvavimo laikas, bendros misijos turėjimas ir intensyvus informacinių technologijų taikymas (Brunelle, 2009, p. 43–44). Pasibaigus projektui, ryšiai tarp organizacijos vienetų nutraukiami ir jie tęsia savarankišką gyvavimą. Šiuo požiūriu virtuali organizacija yra santykių tinklas, kuris egzistuoja tol, kol tie santykiai yra palaikomi (Heery, Noon, 2008).

*Tinklo tipo organizacija* gali būti kelių firmų, dirbančių drauge siekiant bendros naudos, hibridas. Tinklų formavimo priežastis yra sinergija, išgaunama dėl kelių dalyvių ir kuri būtų nepasiekiamą veikiant pavienei organizacijai. Tinklinės struktūros užtikrina lankstumą greitai kintančios aplinkos sąlygomis. Esant paprasčiausiai jos formai, viena bendradarbiaujanti šalis gali pasinaudoti tam tikrais kitos šalies įgūdžiais, kurių ji neturi, tuo tarpu kita šalis gali pasinaudoti ir pasiekti rinką, į kurią be partnerio pagalbos jai būtų sunku įsiskverbti. Sudėtingesniais atvejais gali būti sunku apibrėžti organizacijos vietą tinkle, ypač jei organizacija priklauso keliems skirtingiems tinklams, kurie keičia savo sudėtį ir nuolat vystosi (Papacharalambous, 2004, p. 63).

„Tinklinės organizacijos neatsiranda savaime. Net jei joje bendradarbiaujančių organizacijų nauda yra abipusė, vis tiek reikia plėtoti, palaikyti ir valdyti santykius tarp efektyviai drauge dirbančių partnerių. Formalūs teisiniai susitarimai yra būtini nustatant įsipareigojimus partneriams, ypač kai yra ankstyva santykių stadija. Ilgainiui formalūs susitarimai gali būti laisvesni, kai atsiranda pasitikėjimas. Viena vertus, išlaidos, susiju-

sios su tinklo valdymu, gali viršyti dalyvavimo naudą. Kritinis lyderio vaidmuo gali būti atliekamas „tinklo agento“, kuris susitelkia į tinkamų partnerių paiešką, derina teisėtus dalyvių interesus tinkle ir derasi, kaip tinklo teikiami privalumai pasidalijami tarp dalyvių. Nors IBM šiandien kalba apie „trigubą hibridinį“ vadovą, kuris pajėgtų veiksmingai valdyti bendradarbiavimo santykius, „tinklo agento“ įgūdžiai gali būti plečiami toliau ir apimti antrepreniero, techniko, sociologo, verslininko ir politiko įgūdžius“ (Papacharalambous, 2004, p. 63–64).

*Ribų neturinti organizacija (boundaryless organizations)* yra toks organizacijos tipas, kuriame naikinamos tiek tradicinės vidinės ribos tarp hierarchinių lygmenų, funkcijų bei padalinių, tiek išorinės ribos tarp organizacijos ir išorinės aplinkos – tiekėjų, klientų ir net konkurentų. Šios organizacinės ribos ar barjerai yra naikinami siekiant didesnio lankstumo, naudojant tarpfunkcines komandas, mažinant hierarchinių lygmenų skaičių ir suteikiant daugiau įgaliojimų darbuotojams (Law, 2009). Šio struktūros tipo tikslas yra lankstumas ir reagavimas į pokyčius, laisvas keitimasis informacija ir idėjomis.

### 11.5. Informacinių technologijų įtaka organizacijų veiklai: elektroninis verslas

Šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimas padeda „plokštinti“ organizacinę struktūrą – mažinti hierarchinių lygmenų skaičių. Kompiuterinių tinklų ir programinės įrangos naudojimas pagreitina komunikaciją ir sprendimų priėmimą. Ypač efektyvus šiuo požiūriu yra vidinio intraneto naudojimas vidinės organizacijos informacijos sklaidai.

„Elektroninis verslas gali būti suprantamas kaip bet kuris kitas verslas, visas ar iš dalies vykdomas per skaitmeninę infrastruktūrą, praktikoje dažniausiai per telefoninių ir kompiuterinių technologijų kombinaciją. Paprastas e. verslo aprašymas gali būti toks: tai organizacija, kuri valdo esminius verslo operacijų aspektus (tiek verslas – verslui (B2B), tiek verslas – vartotojui (B2C) transakcijos) elektroniniu būdu. Dauguma finansinių vidinių ir išorinių bendrovių operacijų buvo atliekamos elektroniniu būdu daug anksčiau, nei išpopuliarėjo elektroninio verslo sąvoka. Paskui šias operacijas sekė ir kitos verslo operacijos. Globalus elektroninio vers-

lo augimo fenomenas sukūrė galimybes verslui rinktis savo darbuotojus visame pasaulyje. Klasikinis pavyzdys yra skambučių centro organizacija arba globali virtuali komanda, kuri pajėgi dirbti 24 val. 7 dienas per savaitę dėl padalinių išdėliojimo pasaulyje pagal laiko juostas“ (Papacharalambous, 2004, p. 73).

Elektroninis verslas sukūrė poslinkį nuo tradicinių verslo operacijų, pakeitė būdą, kaip vyksta svarbios sąveikos tiek pačiose bendrovėse, tiek tarp bendrovių ir klientų (ypač tokiose srityse kaip finansai, kelionių verslas ir mažmeninė prekyba). Paslaugų sektoriuje vyraujančią tiesioginę sąveiką vis dažniau keičia elektroninė alternatyva, tai vyksta dėl daugybės komercinių priežasčių: nepertraukiamas paslaugos teikimas visą parą, mažesnės veiklos sąnaudos (parduotuvė perkeliama į internetinę erdvę), darbo formų lankstumas (galimybė naudoti nuotolinį darbą) ir t. t.

Tokio tipo organizacijos, privačios ar viešosios, struktūros nėra tokios virtualios, kaip kad būtų elektroninio verslo terminas. Virtualus matmuo byloja apie tiesioginio fizinio „akis į akį“ kontakto nebuvimą tarp paslaugos teikėjų organizacijos viduje ir klientų ir organizacijos paslaugos teikėjų, kuriems tarpininkauja technologijos. Vis dėlto net ir tose elektroninio verslo organizacijose, kurios didele dalimi yra virtualios, elektroninio verslo, virtualaus verslo, virtualių komandų terminai liudija apie kintančius laike ir erdvėje tarpusavio santykius ir abipusį „nematomumą“, bet nevisišką žmonių išnykimą. Amazon.com, kuri suvokiama kaip „grynai“ internetinis verslas, užsiimantis užsakymų priėmimu, sandėliavimu ir platinimu, vis dar turi naudotis tradiciniais žmogiškaisiais ištekliais ir vietomis šioms operacijoms atlikti (Papacharalambous, 2004, p. 74).

Šių dienų organizacijos naudojami didele įvairove informacinių komunikacinių technologijų, padedančių optimizuoti veiklą ir keisti organizacinę struktūrą. Sėkminga organizacija turi pritaikyti savo vidines struktūras prie savo pagrindinių technologijų, informacinių technologijų galimybių arba darbo procesų. *Operacinės technologijos* yra išteklių, žinių ir technikos derinys, sudarantis organizacijos kuriamą produktą arba paslaugą. *Informacinės technologijos* yra mechanizmų, priemonių, procedūrų ir sistemų, skirtų kaupti, saugoti, analizuoti ir skleisti informaciją, kuri gali virsti žiniomis, derinys (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002, p. 229).

Organizacija informacines technologijas gali naudoti kaip 1) dalinį kai kurių operacijų pakaitalą, taip pat kai kurių procesų kontrolei ir kaip beasmenius koordinacijos metodus; 2) kaip galimybę transformuoti informaciją į žinias, skirtas mokytis, ir 3) kaip strateginį įrankį. Šiandien vis labiau populiarėja IT funkcija, kuri ne pakeičia operacijas ar kontroliuoja procesus, o aprūpina organizacijos narius informacija, būtina planuoti, priimti sprendimus, koordinuoti savo veiksmus su kolegomis ir kontroliuoti savo operacijas (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002, p. 231–232).

11.1. lentelė. Informacinių komunikacinių technologijų klasifikacija  
(Papastathopoulos, Beneki, 2010, p. 3)

Pagrindinės informacinių komunikacijos technologijų kategorijos	Technologijos sistemos
Verslo sistemos	Įmonės išteklių planavimo sistema. Klientų santykių valdymo sistema. Tiekimo grandinės valdymo sistema.
Informacinės sistemos	Transakcijų vykdymo sistemos. Valdymo informacinės sistemos. Vykdymo palaikymo sistemos. Sprendimų palaikymo sistemos.
Skaitmeninės technologijos	Elektroninė prekyba (pardavimas internetu, B2B, B2C, B2G sprendimai). Elektroninis verslas (automatiniai verslo procesai tiek organizacijų viduje, tiek išorėje per kompiuterinius tinklus – intranetą, ektranetą).
Telekomunikacinės sistemos	Internetas, elektroninis paštas, interneto telefonija. Vietiniai tinklai. Platieji tinklai. Virtualieji privatieji tinklai.

Technologijų panaudojimas organizuojant darbo procesus ir kuriant organizacinę struktūrą leido sukurti tokias inovacijas kaip darbo procesų



automatizavimas ir robotų naudojimas, elektroninio biuro technologijos, alternatyvios darbo formas, kurios lanksčiau prisitaiko prie darbuotojų darbinių ir asmeninių poreikių bei galimybių ir didina jų pasitenkinimą darbu. Tai ypač aktualu šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje vis labiau vertinami darbdaviai, leidžiantys geriau suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo reikmes, patenkinti šeimos poreikius. Taip pat aktualu dirbantiems studentams, jaunoms šeimoms, kai abu partneriai siekia karjeros, vyresniems darbuotojams ir vienišiemis tėvams. Alternatyvios darbo formos yra sutrumpinta darbo savaitė, lankstus darbo grafikas, pasidalijimas darbo krūviu tarp dviejų ar daugiau darbuotojų, darbas namuose ir virtualiame biure (darbas nuotoliniu būdu, elektroninio ryšio priemonėmis).

Dabartiniu metu ypač populiarėja darbas namuose ir virtualiame biure. Šios formos privalumai – darbo vietos ir laiko lankstumas, organizacija taupo lėšas ir pasiekia darbo efektyvumo, tenkindama darbuotojo poreikius. Trūkumai – namie dirbantys darbuotojai dažnai skundžiasi dėl izoliacijos nuo kolegų, sumenkusio tapatinimosi su darbo komanda ir techninių problemų sprendimo.

### **? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:**

1. Paaiškinkite formalizacijos, centralizacijos, hierarchinių lygmenų ir paskirstymo į padalinius poveikį darbuotojų nuostatoms ir elgsenai.
2. Jei galėtumėte rinktis, kurio struktūros tipo organizacijoje norėtumėte dirbti – mechanistinės (biurokratinės) ar organinės (plokščios)? Kodėl?
3. Ar Jums teko būti atskaitingam daugiau nei vienam vadovui toje pačioje organizacijoje? Kokių problemų kelia tokia atskaitomybė?
4. Paaiškinkite mechanistinės ir organinės struktūros kūrimo principus ir teikiamus privalumus bei trūkumus organizacijoms.
5. Pasvarstykite, kuo pasižymi matricos tipo organizacijos struktūra ir kokių iššūkių kelia darbas tokioje organizacijoje.

## • Praktinės užduotys:

1. Pasirinkite realiai veikiančią organizaciją analizei (parduotuvę, restoraną, ligoninę, gaisrinę, valstybinę įstaigą, statybų bendrovę, nekilnojamojo turto agentūrą ir t. t.) ir pamėginkite nustatyti veiksnius, darančius įtaką jos struktūrai ir kultūrai. Jūsų užduotis – įgyti organizacijos analizės patirties.

Darbo tvarka: pasiskirstykite į 3–5 žmonių grupes. Aptarkite organizaciją, kurią ketinate analizuoti, ir galimybes pabendrauti su jos atstovais per asmeninius ryšius arba susitariant su jos vadovais. Susitarus dėl kontakto su organizacija, kiekvienas grupės narys turi paimti interviu iš vieno ar kelių organizacijos darbuotojų. Imdami interviu užduokite šiuos žemiau išvardytus klausimus, bet taip pat galite užduoti papildomus klausimus, kurie padės geriau suprasti tiriamos organizacijos struktūros veikimą. Interviu gairės:

- Nupieškite organizacinę savo organizacijos schemą, kurioje atspindi pagrindiniai vaidmenys ir funkcijos.
- Kokio tipo struktūrą naudoja Jūsų organizacija? Kodėl? Kokie yra jos privalumai ir trūkumai?
- Koku principu Jūsų organizacija derina ir koordinuoja savo veiksmus:
  - Aprašykite valdžios pasidalijimo hierarchiją organizacijoje. Ar ji sudėtinga, ar paprasta (plokščia, iš mažai lygmenų)?
  - Kokius integruojančius mechanizmus Jūsų organizacija naudoja veiksmams koordinuoti?
  - Kiek formalizuotos ir standartizuotos organizacijos veiklos? Koku būdu tai padaroma?

Apibendrinami gautus atsakymus grupėje, nustatykite, kurios organizacinės struktūros – mechanistinės ar organinės – požymiai vyrauja Jūsų tirtoje organizacijoje.

Po to, kai grupė atliks užduotį, dėstytojas arba paskirs laiko pristatyti darbo rezultatus auditorijoje, arba paprašys pateikti juos raštu.

2. Nupieškite pasirinktos organizacijos struktūros schemą (kurioje dirbote, su kuria esate susipažinęs ir pan.; arba raskite internete pateiktą

kokios nors organizacijos schemą ir paanalizuokite). Apibūdinkite šios organizacijos struktūrą, jos centralizacijos ir formalizacijos lygį, padalinių ir funkcijų paskirstymo principus, nustatykite hierarchinių lygmenų skaičių. Pasvarstykite, ar ši struktūra tinkama organizacijai, kaip ją būtų galima patobulinti. Kodėl?

# 12. skyrius

## Organizacijos kultūra ir etika

### Skyriaus tikslai: ●

- Apibrėžti organizacijos kultūros sampratą ir raiškos formas;
- Paaikškinti nacionalinės kultūros įtaką organizacijų kultūrai;
- Išdėstyti organizacinės kultūros valdymo principus;
- Pristatyti pagrindinius organizacinės kultūros tipus;
- Paaikškinti vyraujančios kultūros ir subkultūrų sąvokas;
- Aptarti organizacijos etiką ir vertybių reikšmę.

### Perskaite skyrių, turėtumėte gebėti: ●

1. Paaikškinti, kas tai yra organizacijų kultūra ir kaip ji veikia organizacinę darbuotojų elgseną;
2. Išmokti skirti įvairius kultūros tipus taikant skirtingus teorinius modelius;
3. Apibūdinti svarbiausias organizacinės kultūros vertybes ir principus;
4. Mokėti kurti, diegti ir keisti organizacinę kultūrą;
5. Suprasti organizacijų etikos ir vertybių reikšmę;
6. Suvokti ir paaikškinti įmonių socialinės atsakomybės reikšmę.

## 12.1. Organizacinės kultūros samprata ir raiškos būdai

Organizacijos kultūra yra kompleksinis reiškinys. Tą atspindi ir jos sąvokos neapibrėžtumai, jos painiojimas su kitomis sąvokomis. Organizacinę kultūrą įvairūs tyrinėtojai apibūdina savaip. Nėra vienintelio visuotinai pripažinto apibrėžimo, bet apibendrinant daugelio tyrinėtojų formuluotes galima teigti, kad *organizacinė kultūra* – tai bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų ir t. t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų. Organizacijos struktūra gali gerinti darbuotojų bendradarbiavimą ir motyvaciją, taip pat ir organizacinė kultūra gali puoselėti su darbu susijusias nuostatas ir elgseną, didinančią organizacijos efektyvumą. Taip yra dėl to, kad organizacijos kultūra formuoja būdą, kuriuo darbuotojai suvokia ir reaguoja į aplinką, ką jie daro su informacija ir kaip jie priima sprendimus.

Organizacinę kultūrą sudaro organizacinės vertybės ir normos. *Organizacinės vertybės* – tai bendri kriterijai, standartai ar principai, kuriais žmonės apibrėžia, kokie elgesio tipai, įvykiai, situacijos ir pasekmės yra pageidaujami arba nepageidaujami. *Organizacijos normos* – tai lūkesčiai elgesio atžvilgiu; tai standartai ar elgesio stiliai, laikomi priimtinais arba tipiškais tam tikroje žmonių grupėje. Tai neformalios elgesio taisyklės, susiformuojančios per tam tikrą laiką ir skatinančios darbuotojus laikytis trokštamų su darbu susijusių nuostatų ir elgesio tipų.

Organizacinė kultūra reiškiasi įvairiais būdais. Ji gali būti analizuojama keliais skirtingais lygmenimis: nuo labai matomų, atvirų raiškos formų, kurias galima matyti ir justi, iki giliai slypinčių, nesąmoningų, pamatinių nuostatų, kurios apibrėžiamos kaip kultūros esmė. Pagrindiniai organizacinės kultūros analizės lygmenys yra: 1) *artefaktai* (matomos

organizacinės struktūros ir procesai, pvz., organizacijos fizinės aplinkos architektūra, jos darbuotojų aprangos stilius, ritualai ir ceremonijos ir t. t.); 2) *išreikšti įsitikinimai ir vertybės* (strategijos, misija, vizija, tikslai, filosofija); 3) *pamatinės nuostatos* (nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, suvokimas, mintys ir jausmai – tikrasis vertybių ir veiksmų šaltinis) (Schein, 2004, p. 25–26).

Akivaizdžiausiai organizacinės kultūros ypatumai atsiskleidžia *organizacijos misijos* aprašyme. Misijos aprašymas – tai nusakymas, kas yra konkreti organizacija ir ką ji veikia, koks yra jos svarbiausias tikslas. Daugybė įmonių skelbia savo misijas, tačiau misija ne visuomet atspindi organizacijos vertybes ir tikslus – jei misijoje skelbiami principai prieštarauja realiai organizacijos elgsenai, darbuotojai tokia misija netikės ir ji neatspindės tikrosios organizacijos kultūros. Efektyvi misija yra gerai žinoma darbuotojams nuo pat jų pirmosios darbo dienos organizacijoje ir nuolat veikia jų elgseną organizacijoje.

Organizacijos taisyklės ir tvarkos taip pat daug pasako apie organizacijos kultūrą. Organizacijos kuria taisykles norėdamos apibrėžti pageidautiną ir nepageidautiną darbuotojų elgesį, taigi jomis parodo vertybes, kuriomis ji vadovaujasi. Taisyklės, kurios reguliuoja sprendimų priėmimą, žmogiškųjų išteklių vadybą, darbuotojų privatumą ir t. t., atskleidžia, ką organizacija vertina ir pabrėžia.

Organizacijos fizinės aplinkos architektūra ir dizainas taip pat teikia informacijos apie organizacijos kultūrą. Įmonės pastato architektūra, biuro erdvės išplanavimas perteikia organizacijos vertybes. Pvz., atviras biuras, kuriame drauge dirba vadovai ir jų komandos, rodo organizacijos požiūrį į hierarchiją, darbuotojų santykius, atstumą tarp vadovų ir pavaldinių.

Istorijos ir pasakojimai apie organizacijos įkūrimą bei jos vadovų pasiekimus, šaunius, herojiškus darbuotojų poelgius ir pan. yra dar vienas puikus būdas perduoti darbuotojams organizacijos kultūrą ir vertybes. Tokių istorijų cirkuliavimas organizacijoje skatina darbuotojų emocijas ir kuria jų tapatinimąsi su organizacija arba jos darbuotojais.

Kultūros stiprumą lemia tai, kad ji yra bendra daugumai organizacijos narių ir realiai veikia jų elgseną. Stiprios kultūros trūkumas yra tas, kad prireikus ją sunku pakeisti. Organizacijos vadovams nusprendus

keisti organizacinę kultūrą, darbuotojams bus sunku pamiršti senąsias vertybes ir mokytis naujųjų, nes tai verčia keisti ir mąstymo bei elgsenos būdus.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad kultūra organizacijoje atlieka kelias *funkcijas*:

- 1) apibrėžia organizacijos ribas, tai yra išskiria vieną organizaciją iš kitų;
- 2) organizacijos nariams teikia tapatumo jausmą;
- 3) padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;
- 4) sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
- 5) funkcionuoja kaip socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti;
- 6) yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (Robbins, 2003, p. 287).

Nuo organizacinės kultūros tiesiogiai priklauso ir bendrasis organizacijos klimatas. Tai sunkiai apibrėžiama sąvoka, panašiai, kaip ir geografinis klimatas, kurį sudaro įvairių oro reiškinių visuma. *Organizacinis klimatas* yra organizacijoje vyraujanti atmosfera, kurią lemia darbuotojų jausena organizacijos atžvilgiu, bendras moralės lygis, tapatinimosi su organizacijos mastas, geros valios buvimas ir tarpusavio rūpinimasis kolektyve. Klimatas veikia darbuotojų nuostatas atliekamų pareigų ir santykių su kolegomis atžvilgiu. Mastas, kuriuo darbuotojai priima organizacijos kultūrą, stipriai veikia bendrąją organizacijos klimatą. Be to, klimatas atspindi, kaip darbuotojai vertina organizaciją kaip socialinę sistemą ir savo priklausymą jai (Mullins, 2005, p. 899–900).

## 12.2. Nacionalinės kultūros įtaka organizacijų kultūrai

Prieš pradėdant aiškintis organizacijos kultūros kūrimo procesus, būtina atsižvelgti į platesnį kontekstą – nacionalinę šalies, kurioje veikia organizacija, kultūrą. Organizacijų kultūros terminas buvo pradėtas vartoti 7-ajame dešimtmetyje. Tuo laikotarpiu įvyko vadinamasis „japoniš-

kasis sprogimas“ organizacinės elgsenos studijose, kai mokslinė analizė parodė, kad vienodas valdymo poveikis skirtingoje organizacinėje aplinkoje sukelia nevienodą (kartais priešingą elgesį). Be to, pastebėta, kad valdymo būdai bei metodai priklauso nuo tradicijų ir kultūros ypatumų. Skirtingi požiūriai į organizacijos kultūrą išryškėjo 7-ojo dešimtmečio pabaigoje. Kai kurie tyrinėtojai, valdymo specialistai manė, kad pagrindinė JAV atsilikimo nuo Japonijos priežastis – valdymo metodų netobulumas (taip mąstyti paskatino Williama Ouchi tyrinėjimai). Tai sukėlė susidomėjimą organizacine kultūra kaip išvestine iš nacionalinės kultūros, kurios ypatybės buvo vertinamos per organizacijos funkcionavimo, patyrimo dirbant su organizacijų nariais, efektyvumo prizmę. Tuo tikslu buvo atliekami organizacijų kultūros tyrimai pabrėžiant išorinio veiksnio, ypač nacionalinės kultūros, svarbą.

Pagrindinius tyrimus šioje srityje atliko olandų mokslininkas Geertas Hofstede'as. Tyrimai truko nuo 1960 iki 1980 m. Juose dalyvavo 70 pasaulio šalių, apklausta 60 000 respondentų. Hofstede'as domėjosi respondentų pasitenkinimu darbu, kolegomis, vadovais, jų problemomis organizacijos viduje, tarp jų ir profesinėmis, taip pat klausinėjo apie gyvenimo tikslus, tikėjimą. Visose anketose buvo ir demografinių klausimų – amžius, lytis, taip pat profesija ir darbo organizacijoje trukmė. Šių tyrimų pagrindu buvo galima įvertinti įvairiausių pasaulio šalių organizacijų kultūrų suderinamumą, taip pat prognozuoti konfliktinių procesų eigą.

Atlikęs tyrimą, Hofstede'as padarė išvadą, jog individas iš savo nacionalinės kultūros pamatinių vertybių forma gauna daugybę nuostatų. Šios nuostatos veikia žmogaus požiūrį į darbą, jo pažiūras, savijautą, motyvaciją, požiūrį į lyderystę, derybas ir kitus organizacinės elgsenos aspektus.

Kaip tyrimo rezultatą profesorius suformulavo penkis pagrindinius vertybių modelius, pagal kuriuos ištyrė organizacinės kultūros tendencijas įvairiose šalyse (rezultatai pateikiami: <http://www.geert-hofstede.com/>):

*Valdžios distancija (Power Distance Index)* – tai valdžios pasiskirstymo nelygybės lygis, kaip jį suvokia mažiausiai valdžios turintys organizacijos nariai ir institucijos, pvz., šeima. Tai nelygybės, suvokiamos iš žemiausio lygmens atstovų požiūrio taško, lygis. Daroma prielaida, kad nelygybės lygį palaiko ne tik lyderiai, bet ir vykdytojai. Valdžia ir nelygy-



bė yra esminiai visuomenės faktai, ir nors visos visuomenės nelygios, kai kurios yra nelygesnės, t. y. nelygybės jose yra daugiau. Šalyse, kuriose valdžios distancijos indeksas yra aukštas, labiau gerbiami ir vertinami žmonės, užimantys vadovaujančias pozicijas. Tai hierarchinės kultūros, kuriose visi turi aiškiai apibrėžtas pozicijas. Vadovai ar lyderiai čia turi teisę elgtis autoritariškai, o pavaldiniai nuolankiai priima jų aukštesnę statusą. Aukštu valdžios distancijos indeksu pasižymi tokios šalys kaip Malaizija, Slovakija, Filipinai, o žemu – Austrija, Danija, Izraelis.

*Individualizmas ir kolektyvizmas (Individualism)* – tai individų integracijos į grupes lygis. Individualistinės kultūros yra tokios kultūros, kuriose individai apibrėžia save kaip savarankiškus asmenis ir kurių santykiai yra laisvi – kiekvienas atsako ir rūpinasi savimi ir savo artimiausiais žmonėmis. Tokiose kultūrose vertinama autonomija, asmens laisvė, pasitikėjimas savimi ir kūrybiškumas (labiausiai – JAV, Australijoje, Jungtinėje Karalystėje). Kolektyvistinėse kultūrose individas nuo gimimo integruojamas į stiprias, įtraukiančias grupes, plačias šeimas (dėdės, tetos, seneliai), kurios gina juos mainais už besąlygišką lojalumą. Čia individas linkęs ginti savo „klaną“ ir pernelyg aukštai vertinti „savų“ bei pernelyg nuvertinti „nesavų“ pasiekimus. Kolektyvistinės kultūros ryškiausias tokiose Azijos šalyse kaip Kinija ir Japonija bei kai kuriose Lotynų Amerikos šalyse, o individualistinės – JAV, Australijoje, Didžiojoje Britanijoje, Nyderlanduose, Kanadoje ir Italijoje.

*Vyriškumas ir moteriškumas (Masculinity)*. „Vyriškose“ kultūrose dominuoja „vyriškos“ vertybės: labiau vertinami pasiekimai, konkurencijimas, nuosavybė. Be to, šiose kultūrose griežtesnis lyčių pasiskirstymas vaidmenimis, vyrai čia kategoriškesni ir konkuruojantys nei moterys (ryškiausi atvejai – Japonija ir Vengrija). Tuo tarpu „moteriškose“ kultūrose labiau vertinami geri ryšiai, rūpinimasis silpnesniais, pabrėžiama gyvenimo kokybė (pavyzdžiai – Švedija ir Nyderlandai).

*Neapibrėžtumo vengimo indeksas (Uncertainty Avoidance Index)* nusako visuomenės reakciją į neapibrėžtumą ir dvilypumą. Šis rodiklis padeda nustatyti lygį, kuriuo visuomenė užprogramuoja savo narius jautis patogiai arba nepatogiai neapibrėžtose situacijose. Nestruktūruotos, neapibrėžtos situacijos yra naujos, nežinomos, stebinančios, skiriasi nuo įprastų. Kultūros, kurių neapibrėžtumo vengimo indeksas yra aukštas, siekia

sumažinti tokių situacijų galimybę griežtais įstatymais ir taisyklėmis, saugumo ir kontrolės priemonėmis (Belgija, Graikija). Žmonės neapibrėžtumo vengiančiose kultūrose yra labiau emocionalūs ir motyvuoti vidinės nervingos energijos. Priešingas tipas – neapibrėžtumą priimančios kultūros yra tolerantiškesnės skirtingoms nei jų nuomonėms, jos vengia turėti daug taisyklių. Žmonės tokiose kultūrose yra daug flegmatiškesni ir kontempliatyvūs, iš jų aplinka nesitiki emocijų raiškos (Danija, Jamaika, Singapūras).

*Ilgalaikė orientacija ir trumpalaikė orientacija (Long-Term Orientation).* Šis penktasis matmuo buvo pridėtas vėliausiai, atlikus 23 šalių tyrimus pagal kinų mokslininkų sudarytą klausimyną. Vertybės, siejamos su ilgalaikė perspektyva – taupumas ir ištvermingumas, o vertybės, siejamos su trumpalaikė perspektyva – asmeninio stabilumo bei laimės palaikymas ir gyvenimas dabartyje. Ilgalaikės orientacijos šalys yra Japonija ir Honkongas, o trumpalaikės – JAV ir Prancūzija.

Hofstede'o tyrinėjimai itin aktualūs šiandieniam globaliam verslo kontekste, kai vis daugiau organizacijų veikia tarptautiniu lygiu ir kuria organizacijas skirtingose šalyse bei kultūrose. Nacionalinės kultūros įtaka darbuotojų elgsenai yra labai svarbi, todėl negalima tikėtis sukurti vienos organizacinės kultūros visuose organizacijos padaliniuose, veikiančiuose įvairiose šalyse. Tarptautinių bendrovių vadovai turi atsižvelgti į vietinės kultūros bruožus ir derinti savo įmonės vertybes su vietine kultūra.

### 12.3. Individų ir organizacijų kultūrų sąveika

Organizacijos kultūrą galima suvokti iš skirtingų perspektyvų. Atėję į naują organizaciją, žmonės susiduria su aprangos normomis, istorijomis, kurias pasakoja žmonės, susipažįsta su formaliomis organizacijos taisyklėmis ir procedūromis, jos formaliu elgesio kodeksu, ritualais, užduotimis, darbo užmokesčio sistemomis, žargonu ir juokais, suprantamais tik organizacijos darbuotojams ir t. t. Visi šie elementai yra organizacijos kultūros apraiškos. Žmonių, kurie aiškinasi šių apraiškų reikšmę, individualus suvokimas, prisiminimai, įsitikinimai, patirtis ir vertybės skiriasi, todėl kiekvienas žmogus skirtingai suvokia organizacijos kultūrą. Šių individualių suvokimų visuma taip pat yra organizacijos kultūros da-

lis. Organizacijos kultūros pamatas – bendros normos ir vertybės, kurios formuoja organizacijos dalyvių elgseną.

Ateidami į organizaciją žmonės atsineša savo vertybes ir įsitikinimus, kurių jie buvo mokomi. Deja, dažnai šios vertybės ir įsitikinimai yra nepakankami, kad individas pasiektų individualią sėkmę organizacijoje. Todėl asmuo turi išmokti, kaip konkreti organizacija vykdo savo veiklą. Organizacijos suinteresuotos išmokyti darbuotojus tam tikro mąstymo būdo ir vertybių, kurios svarbios jos veikloje. Pvz., turint galvoje šiuolaikinėse organizacijose tokią svarbią žinių vadybą, esminė užduotis šiuolaikinėms organizacijoms – įdiegti ir palaikyti visą korporaciją apimančią kultūrą, skatinančią dalytis žiniomis (Luthans, 2008, p. 74–75).

#### **12.4. Organizacinės kultūros valdymas: kūrimas, diegimas, kaita**

Dažniausiai organizacinės kultūros yra tiesioginis ar netiesioginis organizacijos įkūrėjo veiksmų rezultatas. Organizacijos kultūra, ypač organizacijos veiklos pradžioje, yra stipriai veikiama jos įkūrėjo ar įkūrėjų asmenybės, aplinkos ir vertybių, jų turimos ateities vizijos ir siekių. Būtent todėl, kad organizacinė kultūra susiformuoja organizacijos veiklos pradžioje, ją vėliau taip sunku pakeisti. Organizacinę kultūrą lemia ir veiklos srities reikalavimai. Pvz., draudimo bendrovių organizacinės kultūros daugiau ar mažiau orientuotos į stabilumą ir taisyklių laikymąsi, informacinių komunikacijų įmonių – į inovatyvumą, ne pelno siekiančių organizacijų – į žmones.

Nors organizacijų kultūra gali vystytis įvairiais būdais, paprastai jos vystymąsi sudaro šie žingsniai:

1. Vienas žmogus (įkūrėjas) turi naujos įmonės idėją.
2. Įkūrėjas pasitelkia vieną ar kelis svarbius žmones ir sudaro branduolio grupę, kuri turi tokią pačią įmonės viziją kaip ir įkūrėjas. Visi šios grupės nariai palaiko organizacijos idėją, mano, kad ją galima įgyvendinti, dėl jos verta rizikuoti ir investuoti laiką, pinigus ir energiją.

3. Steigiamojo branduolio grupė pradeda veikti ir drauge kurti organizaciją: formuoja biudžetą, įsigyja patentus, registruoja įmonę, pasirenka vietą, biuro patalpas ir t. t.
4. Į organizaciją priimami nauji asmenys, ir istorija vėl kartojasi.

Daugelis šiandien garsių bendrovių nuėjo šį kelią (Luthans, 2008, p. 78–79). Vien įkūrėjo vizijos ir norų nepakanka organizacinei kultūrai suformuoti, ją tiesiogiai veikia ir formuoja taip pat ir kiti organizacijos vidiniai bei išoriniai veiksniai: *tiesioginė organizacijos funkcija ir technologijos* (prekių ir paslaugų asortimentas, kokybė, organizacijos reputacija ir klientų pobūdis), *tiksiai ir uždaviniai* (ilgalaikė ar trumpalaikė orientacija, požiūris į riziką, socialinė atsakomybė), *dydis* (paprastai didesnė organizacija turi labiau formalizuotą struktūrą ir kultūrą), *vieta* (įmonės vietovė gali veikti jos darbuotojų ir klientų pobūdį, taigi ir kultūrą, plg., kaip skiriasi mieste ir kaime įsikūrusios įmonės klientūra) (Mullins, 2005, p. 894). Taigi organizacinės kultūros formavimąsi lemia ne vien įkūrėjo vertybės ir norai, bet ir būtinybė prisitaikyti prie aplinkos. Kaip teigia Edgaras Scheinas, iš dalies organizacijos kultūra susiformuoja dėl dviejų problemų, išskylančių organizacijose, sąveikos:

- 1) *išorinės adaptacijos bei išlikimo problemos;*
- 2) *vidinės integracijos problemos.*

Edgaras Scheinas per tai apibrėžia organizacijos kultūrą – tai visuma pamatinių nuostatų, išrastų, atrastų ar išvystytų tam tikrai žmonių grupei mokantis spręsti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas. Tai kolektyviškai suformuotos nuostatos, kurios pasiteisino kaip vertingos ir būtinos naujiems organizacijos nariams perteikti, taip pat kaip suvokimo, mąstymo ir jautimo būdas susidūrus su tam tikromis problemomis.

12.1. lentelė. Organizacijos kultūrą formuojančios problemos  
(remiantis Luthans, 2008)

Išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos		Vidinės integracijos problemos	
<i>Misija ir strategija</i>	Nustatoma pirminė misija bei pagrindinės užduotys, parenkamos strategijos šiai misijai įgyvendinti	<i>Bendra kalba bei koncepcinės kategorijos</i>	Prenkami komunikacijos būdai, apibrėžiami terminai ir sąvokos
<i>Tikslai</i>	Vyksta tikslų nustatymas, pasiekiamas pritarimas jiems	<i>Grupės ribos, priklausymo ir atskirumo ribos</i>	Nustatomi narystės organizacijoje ar grupėje kriterijai
<i>Priemonės</i>	Numatomos priemonės, kuriomis bus siekiama tikslų; susitariama dėl metodų, numatoma organizacijos struktūra, darbo pasidalijimas, atlyginimo sistema, hierarchija ir t. t.	<i>Jėga ir padėtis</i>	Nustatoma padėtis organizacijoje, sukuriama taisyklės įtakai parodyti
<i>Kriterijų informacijos bei kontrolės sistemoms nustatymas</i>	Numatomi kriterijai, pagal kuriuos bus nustatoma, kaip įvairūs žmonės ar grupės įgyvendina savo tikslus, taip pat parenkama informacijos bei kontrolės sistema	<i>Intymumas, draugystė, meilė</i>	Sukuriama socialinių ryšių tarp lyčių taisyklės, nustatomas, kiek gali būti leistina atvirumo bei intymumo darbe
<i>Korekcijos</i>	Reikalingos tuo atveju, kai grupė nepasiekia tikslo ir reikia parinkti kitus veiksmus	<i>Skatinimas ir nuobaudos</i>	Tinkamo ir netinkamo elgesio nustatymas

**Organizacijos kultūros diegimas per organizacinės socializacijos etapus.** Kai organizacijos kultūros užuomazgos jau yra, būtina padėti naujiems organizacijos nariams sėkmingai priimti organizacijos kultūros nuostatas. Galima imtis priemonių, skirtų svarbiausių vertybių priėmimui paskatinti ir užtikrinti, kad kultūra bus sėkmingai įdiegta. Tai vadinama *kultūros diegimu per darbuotojų organizacinės socializacijos etapus*:

1. *Personalo atranka.* Pirmas žingsnis – kruopšti personalo atranka. Per darbuotojų atranką personalo specialistai kalbasi su kandidatais ir siekdami nustatyti jų specifinius bruožus, tinkamus efektyviam darbui, stengiasi išvelgti asmeninį stilių ir vertybes, kurios gali derėti arba nederėti su organizacijos kultūra. Tyrimai rodo, kad tai, kaip nauji darbuotojai ir jų vadovai suvokia, kiek jie atitinka organizacijos kultūrą, lemia jų atsidavimą įmonei ir intencijas palikti organizaciją. Taip pat tyrimais įrodyta, kad tie asmenys, kurie turi realistinę išankstinę organizacijos kultūros įsivaizdavimą, geriau įsilieja į naujos organizacijos gretas.

2. *Darbo pradžia.* Nauji darbuotojai yra išbandomi įvairiomis užduotimis, kurios turi priversti juos iškelti klausimą apie organizacijos normas bei vertybes ir nuspręsti, ar jos jiems priimtinos. Pvz., nemažai organizacijų, pasižyminčių aukšta kultūra, sąmoningai iš pradžių naujiems darbuotojams duoda tiek darbo, kad jo beveik neįmanoma atlikti, taip siekdami priversti juos susimąstyti ir spręsti probleminę savo situaciją.

3. *Darbo meistriškumas.* Kai kultūrinis šokas baigtas, kitas žingsnis yra darbo meistriškumas, kurio pasiekama per gilinamą patirtį darbo srityje. Pvz., japonų firmos naują darbuotoją moko kelerius metus. Darbuotojams kylant karjeros laiptais, jų darbas įvertinamas ir pažangos pagrindu priskiriamos naujos atsakomybės / pareigos. Dažnai bendrovės nustato nuoseklius karjeros etapus, kad išvengtų darbuotojų naudojimosi savo politine galia ar siekio kuo greičiau pasiekti aukščiausią tašką.

4. *Darbo įvertinimas ir atlyginimas.* Kitas socializacijos etapas – ypatingas dėmesys individualaus darbo įvertinimo ir atlyginimo sistemoms. Šios sistemos yra visapūsės ir nuoseklios, jos susitelkia į tuos verslo aspektus, kurie yra esmingiausi jos konkurencingumui ir korporatyvinėms vertybėms (pvz., įvertinimas pagal individualius pasiekimus arba komandinį indėlį).

5. *Ištikimybė esminėms vertybėms.* Kitas žingsnis – skrupulinga ištikimybė svarbiausioms įmonės vertybėms. Tapatinimasis su įmonės vertybėmis padeda darbuotojams susitaikyti su asmeninėmis aukomis, kurių reikalauja buvimas bendrovės dalimi. Jie išmoksta priimti tas vertybes ir pasitikėti organizacija, manydami, kad ji nenuskriaus jų. Organizacijos stengiasi įveikti darbuotojų apmaudą dėl aukojimosi, siedamos darbuotojų aukas su aukštesnėmis žmogiškosiomis vertybėmis, pvz., geresnių produktų / paslaugų teikimas visuomenei.

6. *Pasakojimų ir folkloro stiprinimas.* Tai palaikymas istorijų, kurios pagrindžia, paaiškina organizacijos kultūrą ir darbo stilių (pvz., istorijos apie organizacijos įkūrėją, apie neįtikėtiną verslo idėjos gimimą ir t. t.).

7. *Pripažinimas / įvertinimas ir paaukštinimas.* Galutinis žingsnis – darbuotojų, kurie gerai atliko savo darbą ir kurie gali būti pavyzdys naujiems darbuotojams, įvertinimas ir paaukštinimas. Pristatydama šiuos žmones kaip laimėtojus, organizacija skatina kitus sekti jų pavyzdžiu. Vaidmenų modeliai bendrovėse, pasižyminčiose aukšta kultūra, yra laikomi galingiausia, nuolat vykstančia mokymo programa. Tyrimai aiškiai įrodė, kad pripažinimas gali tapti galingu stimulu, ir tie darbuotojai, kurie yra kultūrinių vertybių įsikūnijimai, gali kurti ir plėtoti organizacinę kultūrą (remiantis Luthans, 2008).

8. *Organizacijos kultūros kaita.* Organizacijos gali konstatuoti poreikį keisti savo kultūrą. Tai gali lemti aplinkos pokyčiai. Pvz., šiandien organizacijų aplinka taip sparčiai kinta, kad organizacijos turi prisitaikyti arba išnykti. Nebepakanka vien reaguoti į pokyčius, būtina kurti tokią organizacijos kultūrą, kuri mokytų ir numatytų pokyčius. Naujo produkto vystymas ir informacinės technologijos keičiasi taip sparčiai, kad bet kokie pavyzdžiai netrukus pasensta. Tačiau jei organizacija turi tinkamą kultūrą, ji gali ramiai priimti staigius pokyčius ir nepatirti didelių problemų.

Keisti organizacinę kultūrą labai sunku, tačiau kartais tai neišvengiama būtinybė. Kai kurios organizacijos net nesupranta, kad jų turima organizacinė kultūra yra trukdis siekti didesnio našumo ir efektyvesnės veiklos. Kartais organizacinės kultūros pakeitimas gali būti raktas į organizacijos sėkmę, ypač kai organizacinės vertybės neatitinka organizacijos aplinkos reikalavimų. Tyrimai rodo, kad tos organizacijos, kurios sėkmingai pakeitė savo kultūrą, vadovavosi šiais šešiais žingsniais:

1. *Sukuriamas skubios būtinybės jausmas.* Tam, kad pokytis būtų sėkmingas, darbuotojams reikia tinkamai apie jį pranešti. Vienas iš būdų yra sukurti skubios būtinybės jausmą ir paaiškinti, kodėl taip svarbu iš esmės pakeisti veiklos būdus. Vadovai turi pateikti pokyčio poreikį kaip esminį raktą į organizacijos sėkmę.

2. *Vadovybės pakeitimas.* Vadovo vizija yra organizacijos veiklai didelę įtaką darantis veiksnys. Todėl kultūros pokytis dažnai lemia pokyčius aukščiausiuose organizacijos lygmenyse, nes vadovai dažnai trukdo keisti kultūrą dėl politinių priežasčių, asmeninio intereso ar įpročio. Tokiu atveju vadovų pakeitimas bus akivaizdi permaina, galinti prisidėti prie sėkmingos kultūros kaitos.

3. *Vaidmenų modeliavimas* – tai procesas, kuriuo darbuotojai keičia savo nuostatas ir elgsenas stebėdami naujas nuostatas ir elgseną vadovo figūroje. Vadovai, modeliuodami pageidaujamą naują darbuotojų elgseną, kuri keis organizacinę kultūrą, skleidžia tuos modelius ir savo darbuotojams.

4. *Mokymai.* Tinkamai parengtos mokymo programos gali ženkliai prisidėti prie kultūros keitimo mokant darbuotojus naujų normų ir elgsenos stilių.

5. *Skatinimo sistemos keitimas.* Nustatant egzistuojančias kultūrinės vertės itin didelės reikšmės turi kriterijai, kuriais remiantis darbuotojai yra skatinami ar baudžiami. Perėjimas prie fiksuoto atlyginimo nuo priedų už pardavimą mokėjimo sistemos esmingai keičia darbuotojų elgseną ir kultūrą. Be to, darbuotojų, kurie palaiko naują kultūrinę vertybę, skatinimas ar net jų pareigų pakėlimas gali prisidėti prie organizacinės kultūros pokyčių tvarumo.

6. *Naujų simbolių ir pasakojimų sukūrimas* taip pat prisideda prie organizacinės kultūros keitimo, nes pakeičia senus simbolius bei istorijas ir skleidžia naujas vertybes (Bauer, Erdogan, 2010).

Pastebėta, kad organizacinė kultūra lengviau kinta jaunosiose ir mažose organizacijose, nes jaunesniųjų organizacijų kultūra nėra taip stipriai įsišaknijusi. O kai organizacija maža, jos vadovybė paprasčiau gali perteikti naujas vertybes (Robbins, 2003, p. 297).

Ypatingas organizacijų kultūrų keitimo atvejis – *dviejų ar daugiau bendrovių įsigijimas ir suliejimas į korporaciją*, kai reikia suderinti skir-



tingas kultūras, kurios gali skirtis ir dėl nevienodos vadybos, ir dėl šalių skirtumų. Šių dienų globalinė aplinka palanki ne tik įsigyti ir sujungti formalias bendroves, bet sukurti ir „santykių įmones“. Šias į virtualias organizacijas panašias santykių įmones sudaro globalus nepriklausomų įmonių, vienijamų bendros misijos, tinklas (Luthans, 2008, p. 83–84).

Nepaisant didelių kliūčių ir pasipriešinimo pokyčiams, organizacinė kultūra gali būti valdoma ir pakeičiama per tam tikro laiko tarpą. Bandymai keisti kultūrą gali būti įvairios formos. Keičiant organizacinę kultūrą, gali praversti šios pokyčių gairės:

1. Esamos organizacijos kultūros įvertinimas.
2. Realių tikslų, kurie leistų pasiekti norimo galutinio rezultato, nustatymas.
3. Įtraukimas į organizaciją išorinio personalo, turinčio patirties organizacijos veiklos srityje, kad jis galėtų padėti įtikinti organizacijos personalą.
4. Kaita vykdoma pradedant aukščiausiais lygmenimis ir einant žemyn, kad naujovės sklįstų iš vadovaujančių asmenų.
5. Darbuotojų įtraukimas į kultūros keitimo procesą, ypač keičiant taisykles ir procesus.
6. Pašalinimas bet kokių senos tvarkos ženklų, kurie galėtų priminti darbuotojams apie buvusią kultūrą.
7. Problemų numatymas ir nuspėjimas, kurie žmonės verčiau išeitų nei keistų esamą organizacinę kultūrą; tokių žmonių geriau kuo anksčiau atsisakyti.
8. Ryžtingas veikimas siekiant sukurti pokyčio momentą ir palaužti pasipriešinimą naujai kultūrai.
9. Atkaklus laikymasis savo krypties.

Organizacijų bandymas keisti kultūrą taip pat turi pernelyg nenutolti nuo savo šaknų bei esminio branduolio, kuris sudaro organizacijos tapatybę, kaita turi būti apibrėžta, susijusi su tam tikromis jos kompetencijomis (Luthans, 2008, p. 85).

## 12.5. Organizacinės kultūros tipai

Norint suvokti, įvertinti ir valdyti organizacijos kultūrą, reikia nustatyti, kurios vertybės nusako tą kultūrą, yra vyraujančios. Esama daugybės organizacinės kultūros tipologijų, mes aptarsime tik dvi. Vienas populiariausių šiuo tikslu naudojamų teorinių įrankių buvo pasiūlytas tyrinėtojų O'Reilly, Chatman ir Caldwell. Šis įrankis vadinamas *organizacinės kultūros profiliu*. Tai 54 vertybinių teiginių rinkinys, kuris gali būti naudojamas, siekiant nustatyti organizacijai ir individui būdingas vertybes ir iširti, ar organizacija ir individas vertybiškai suderinami.

Organizacinės kultūros profilis sudaromas įvertinant vertybines organizacijos individų orientacijas. Pagal vyraujančias vertybes skiriami septyni veiksniai, sudarantys organizacinės kultūros profilį, ir nustatomas organizacijos kultūros tipas, kuriame dominuoja atitinkamas vertybinis veiksnys.

12.2. lentelė. Organizacijos kultūros profilis ir organizacijų kultūrų tipai (remiantis O'Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991)

Vyraujantys kultūros veiksniai	Organizacijos kultūros tipas	Bruožai
Inovatyvumas	Inovatyvi kultūra	Atvirumas naujoms idėjoms, lankstumas, plokščia organizacinė struktūra
Stabilumas	Stabili kultūra	Nuspėjama, biurokратиška organizacija, orientuota į taisykles
Pagarba žmonėms	Į žmones orientuota kultūra	Vertinamas sąžiningumas, parama asmens teisėms, žmogiškieji išteklių laikomi svarbiausiu turtu
Orientacija į rezultatus	Į rezultatą orientuota kultūra	Pabrėžiami pasiekimai, rezultatai, veikimas, taikomos darbuotojų ir grupių skatinimo sistemos už jų laimėjimus
Dėmesys detalėms	Į detales orientuota kultūra	Svarbu preciziškas darbo atlikimas, dėmesys detalėms
Orientacija į komandas	Į komandas orientuota kultūra	Pabrėžiama bendradarbiavimo reikšmė
Agresyvumas	Agresyvi kultūra	Konkuravimas, lenktyniavimas su konkurentais, netgi prasilenkiant su socialinės atsakomybės principais

Kitokią organizacinės kultūros tipologiją siūlo K. S. Cameronas ir R. E. Quinnas. Jie sudarė *konkuruojančių vertybių modelį* (*Competing Values Framework*), kurį sudaro keturios vertybės, lemiančios organizacijos veiklos efektyvumą: „lankstumas, diskretiškumas – stabilumas, kontrolė“ ir „susitelkimas į vidų, integracija – susitelkimas į išorę, diferenciacija“.



2.1. pav. Konkuruojančių organizacinės kultūros vertybių modelis ir keturi organizacinės kultūros tipai (remiantis Cameron, Quinn, 1999)

Šis modelis atskleidžia, kad biurokratinėms, mechaninėms organizacinėms struktūroms, pasižyminčioms centralizuotu sprendimų priėmimu (žr. 11 skyrių), būdingesnė orientacija į vidines problemas, kontrolę ir stabilumą. Tuo tarpu lanksčios, plokščios, decentralizuotos organinės struktūros organizacijų kultūroje vyrauja orientacija į aplinką ir lankstumas.

## 12.6. Vyraujanti kultūra ir subkultūros

Organizacijos kultūrą sudaro *vyraujanti kultūra* ir *subkultūros*. *Vyraujanti kultūra* – esminių vertybių rinkinys, kuriuo vadovaujasi dauguma organizacijos narių (pvz., kruopštus darbas, ištikimybė bendrovei, vartotojams teikiamų paslaugų svarba). *Subkultūra* – vertybių rinkinys, bendras mažumai, paprastai labai mažai grupei organizacijos narių (pvz., atskiram padaliniui). Subkultūra naudojami vyraujančios kultūros vertybėmis bei normomis jas savaip interpretuodama – pajuokdama, perdėdama arba sumenkindama. Dažnai vadovai neįvertina subkultūrų reikšmės. Subkultūros gali susilpninti ar sugriauti organizaciją, jei jos ima stipriai oponuoti vyraujančiai kultūrai (virsta kontrkultūromis). Tačiau paprastai subkultūros daugiau ar mažiau darniai koegzistuoja su vyraujančia kultūra.

## 12.7. Organizacijos etika ir vertybės

Tyrimai rodo, kad darbuotojų elgesio etiškumas priklauso nuo organizacijos kultūros. Jei organizacija neturi kultūros, kuri pagrįsta sąžiningumu, taisyklių laikymusi ir pasitikėjimu, etiško darbuotojų elgesio nepavyks pasiekti netgi specialiomis mokymo programomis ar etikos kodeksais. Kurti etišką organizacinę kultūrą itin padeda tinkamas lyderių vaidmuo. Jei organizacijos vadovai savo veiksmais įrodo esantys sąžiningi ir laikosi taisyklių, jie tampa siekiamos darbuotojų elgsenos modeliais ir pavyzdžiais. Ir priešingai, jei vadovai viena sako, o kita daro, sukurti etiškos organizacinės kultūros praktiškai neįmanoma. Be to, vadovų taikoma skatinimo sistema taip pat veikia darbuotojų etiką. Pvz., jei skatinimo sistema orientuota vien į rezultatą, darbuotojai gali imti elgtis neetiškai,

norėdami bet kokiais priemonėmis pasiekti aukštesnio asmeninio rezultato ir taip pakenkti komandai, padaliniui ir platesne prasme – visai organizacijai.

*Verslo etika* yra etinės minties taikymas verslo organizacijų situacijai, taip pat ir jų kaip darbdavių vaidmeniui. Tai auganti mokslinių tyrimų sritis, kuri prisideda prie vadybos tobulinimo tokiomis priemonėmis kaip misijos aprašymas, įmonių etikos kodeksai, socialinės atsakomybės politika, socialinis / etinis auditas, etikos komitetai / komisijos, etikos pareigūnai, karštosios pranešimo apie neetišką praktiką linijos, darbuotojų asociacijos, verslo praktikos kodeksai ir t. t. (Heery, Noon, 2008).

Vis daugiau šiuolaikinių verslo ir viešųjų organizacijų, profesijų, asociacijų ir pan. priima ir paskelbia savo *etikos* arba *elgesio kodeksus*. Jie ypač paplitę JAV organizacijose, tačiau palengva populiarėja ir Europos bei mūsų šalies įmonėse. *Etikos kodeksas* yra dokumentas, apibrėžiantis elgesio gaires arba etinius principus ir reikalavimus, kurių tikimasi iš organizacijos darbuotojo ar profesijos atstovo. Šie principai ir reikalavimai paprastai apima vidinius ir išorinius santykius. Vidiniai reikalavimai apima santykius su kolegomis, organizacijos turto, informacijos ir kitų išteklių naudojimą, interesų konfliktus, išoriniai – santykius su klientais, partneriais, valdžios atstovais, sąžiningą konkurenciją ir t. t. Be to, etikos kodeksas paprastai numato būdus, kuriais pranešama ir sprendžiama dėl etikos kodekso pažeidimų. Teisiniu požiūriu etikos kodeksai yra teisiškai neįpareigojantis įrankis, kuris priimamas ir kurio laikomasi savanoriškai (tarptautinėje teisinėje sistemoje etikos kodeksai priskiriami „minkštajai teisei“) (Simons, 2008).

Organizacijos etika neapsiriboja etikos kodekso sukūrimu, jai „svarbiausia kurti ir įgyvendinti tokius procesus, procedūras bei politikas, kurių tikslas – užtikrinti, kad organizacijos veikla atitiktų pagrindinius jos tikslus ir vertybes. [...] svarbu į strateginį planavimą ir sprendimų priėmimą integruoti organizacijų misiją ir vertybes. Tai daroma patvirtinant įmonės strategiją ir taip integruojant, sujungiant tą strategiją su etika (socialine atsakomybe), parengiant vertybėmis paremtą sprendimų priėmimo procesą, konkrečiai įdiegiant organizacijos etikos programą“ (Vasiljevienė, 2006, p. 173, 191). Organizacijos etikos kodeksas yra tik vienas iš organizacijos etikos vadybos sistemos (dar vadinamos *etikos infrastruktūra*) ele-

mentų. Be etikos kodeksų, šią sistemą sudaro etikos komitetai / komisijos, etikos konsultantas / tarnautojas, „karštoji“ telefono / interneto linija, etikos mokymas, etinis auditas ir kt. Organizacijoms labai svarbu į bet kurio sprendimo priėmimą įvesti etinį matmenį, išmokyti darbuotojus priimti etiškus sprendimus – prieš priimant sprendimus įprasti atsakyti į kelis etinius klausimus, pvz., ar ketinamas priimti sprendimas bus etiškas, kokios jo galimos pasekmės organizacijai ir visuomenei, ar nebūtų gėda, jei apie šį mano sprendimą rytoj paskelbtų žiniasklaida ir pan.

*Socialinė įmonių atsakomybė ir darnios plėtros idėjos.* Organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo valdžios, socialinių, techninių ir kultūrinių kintamųjų. Savo ruožtu visuomenei reikia prekių ir paslaugų, kurias kuria ir teikia įvairios bendrovės. Taigi organizacijos prisideda prie visuomenės gyvenimo kokybės ir gerovės kūrimo. Organizacijos išgyvenimas priklauso nuo mainų tarp organizacijos ir jos aplinkos. Šie mainai ir tęstinė sąveika su aplinka įmonėms kelia įvairios atsakomybės visuomenei klausimą. Tokia atsakomybė visuomenei vadinama *socialine įmonių atsakomybe*. Ji apima atsakomybę ir vidiniams, ir išoriniams suinteresuotiesiems.

Socialinė įmonių atsakomybė kai kuriais atžvilgiais yra apibrėžiama valstybinių teisės aktų, pvz., darbuotojų teisių apsaugos, lygių galimybių, saugos darbe, vartotojų teisių ir kt. klausimais. Tačiau vien teisės aktų egzistavimas negali priversti visų organizacijų ar jų darbuotojų elgtis tinkamai. Pastaraisiais metais sparčiai didėja visuomenių ir organizacijų skiriamas dėmesys socialinei atsakomybei. Daugybė Vakarų šalių įmonių stengiasi vis atviriau ir skaidriau pristatyti savo veiklos principus. Europos Komisija ragina ES organizacijas vertinti ir pristatyti savo veiklą remiantis ne vien pelningumu, bet ir savo darbo jėgos gerove bei rūpinimusi aplinka (Harris, 2002, p. 3–4). Šiuolaikinė visuomenė tampa vis nepakantesnė ir vis labiau netolerantiška neetiškoms, socialiai neatsakingoms įmonėms savo klientų, darbuotojų ar aplinkos atžvilgiu: vartotojai atsisako pirkti tokių organizacijų produkciją, o žiniasklaida kaipmat išplatina žinių apie socialiai neatsakingą organizacijos veiklą (Mullins, 2006, p. 364–5).

Augantį verslo susirūpinimą socialine atsakomybe lėmė keli veiksniai: sumažėjęs visuomeninis palankumas verslo atžvilgiu po „Enron“ ir kitų stambių korporacijų etinių skandalų 2001 m., nevyriausybinų organizacijų ir profesinių sąjungų spaudimas laikytis gerosios praktikos ir

gerbti žmogaus teises, be to, pastebėta, kad socialiai atsakingas įmonės renkami talentingi aukštos kvalifikacijos darbuotojai, norintys dirbti įmonėse, kurios laikosi jiems artimų vertybių. Įmonių socialinės atsakomybės idėjos ir priemonės visur daugmaž panašios, todėl pasigirsta ir kritikos, kad jos yra dirbtinės ir labiau skirtos viešiesiems ryšiams bei reputacijai, o ne esminėms verslo veikloms valdyti (Heery, Noon, 2008). Svarbu, kad jos nebūtų tik reklaminis įmonės atributas, o realus organizacijos vertybių ir tikslų atspindys. Antraip jis tebus muilo burbulas, kuris ilgainiui subliūkš – pirmiausia organizacija nusivils jos darbuotojai, kurie pirmieji pastebės neatitikimą tarp įmonės deklaracijų ir veiksmų, vėliau tai taps žinoma ir plačiai visuomenei, o tai sumenkina organizacijos reputaciją ir veiklos sėkmę.

Taigi *socialinė įmonių atsakomybė* (angl. *corporate social responsibility*) šiandien yra vis labiau populiarėjanti įmonių veiklos koncepcija, kuri numato savanorišką socialinių ir gamtos saugos interesų paisymą įmonės santykiuose su visais *suinteresuotaisiais* (angl. *stakeholders*), t. y. visais, kuriuos kaip nors veikia ar su jais susijusi įmonės veikla: darbuotojai, klientai, tiekėjai, akcininkai, kreditoriai, partneriai, vietinės bendruomenės, valdžia, kitos organizacijos, fizinė aplinka.

Vakarų šalyse visos stambiosios bendrovės turi savo socialinės atsakomybės laikymosi taisykles ir priemones, kurios dažniausiai būna įtrauktos į įmonės etikos kodeksą. Socialinės atsakomybės priemonės gali būti įvairios: darnaus (subalansuoto) vystymosi palaikymas, labdara ir savanorystė, dalyvavimas vietinėse ir nacionalinėse verslo iniciatyvose, sąžiningas darbuotojų įdarbinimas tiek savose, tiek subrangovų įmonėse ir t. t. Pasak Pasaulinės aplinkos ir plėtros komisijos, *darnus vystymasis* yra toks vystymasis, kuris tenkina šiandienos poreikius nemažindamas ateities kartų galimybes tenkinti jų poreikius, o tai reiškia ekonominį augimą, suderintą su aplinkos kokybės saugojimu – abipusiai naudingą sąveiką (Park, 2007). Socialinės įmonių atsakomybės ir darnaus vystymosi idėjų laikymasis organizacijų veikloje padeda užsitikrinti ilgalaikę veiklos perspektyvą, gerą reputaciją, lojalius ir sąmoningus vartotojus, o tai reiškia veiklos pelningumą. Trys veiklos matmenys – ekonomiškumas, ekologiškumas ir etiškumas (angl. *triple bottom line*) sutampa ir palaiko vienas kitą ir padeda siekti svarbiausių organizacijos tikslų.

## ? Klausimai žinioms įtvirtinti ir diskusijai:

1. Kodėl organizacijoms reikalinga kultūra?
2. Kurios organizacinės kultūros savybės kelia didžiausią pasitenkinimą jos darbuotojams, klientams, organizacijos savininkams? Kodėl?
3. Kokie yra į rezultatą orientuotos organizacinės kultūros privalumai ir trūkumai?
4. Kokiomis vertybėmis bei normomis turi pasižymėti šiuolaikinės organizacijos, pvz., informacinių technologijų, draudimo bendrovės, banko, privačios medicinos klinikos, transporto bendrovės, maisto gamybos įmonės ir t. t., kultūra? Kuo jos skiriasi, kaip jas veikia veiklos sritis ir dydis?
5. Ar Jums teko susidurti su etiškos arba neetiškos organizacijų veiklos pavyzdžiais? Aptarkite juos ir apibrėžkite konkretaus atvejo naudą arba žalą organizacijai ir visuomenei / vartotojams, pasiūlykite alternatyvius situacijos sprendimo būdus.
6. Pasvarstykite, kaip mūsų šalies kultūros ypatumai veikia šalies organizacijų kultūrą, kokius lemia bendrumus? Su kokiomis organizacinės kultūros problemomis Lietuvoje susiduria užsienio verslininkai, kuriantys savo verslą?

## • Praktinės užduotys:

- Pasiskirstykite į grupes ir pasirinkite organizaciją, kurios kultūrą nagrinėsite. Pasidalykite tarpusavyje organizacinės kultūros aspektais, kuriuos įsipareigojate išnagrinėti. Analizėje paaiškinkite, kokiomis organizacinės kultūros raiškos formomis remiatės (misija, etikos kodeksu, realiu darbuotojų bendravimu / santykiais, klientų atsiliepimais, organizacijos įvaizdžiu / stiliumi, reklama, pastato dizainu, darbuotojų uniforma, prekės ženkle dizainu ir t. t.). Nagrinėjamos organizacijos kultūrai pritaikykite du šiame skyriuje pateikiamus kultūrų tipologijos modelius: kultūros profilį ir konkuruojančių vertybių modelį, pabandykite jais remdamiesi



nustatyti jos tipą. Pasirenkite seminare glaustai pristatyti savo grupės apibendrintus rezultatus.

- Palyginkite pasirinktos pelno siekiančios organizacijos ir aukštosios mokyklos etikos kodeksus, aptarkite svarbiausias vertybes, normas, reglamentuojamas veiklos sritis, stilių, struktūrą, nurodykite svarbiausius panašumus ir skirtumus. Galite dirbti grupėmis arba pavieniui.

## Literatūra

### 1 skyrius:

1. Aguirre, D. M.; Howell, L. W.; Kletter, D. B.; Neilson, G. L. *A global check-up: Diagnosing the health of today's organizations (online report)*. 2005. Prieiga internete: <<http://www.orgdna.com/downloads/GlobalCheckUp-OrgHealthNov2005.pdf>>.
2. Barney, J. B.; Griffin, R.W. *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Houghton Mifflin Co., Boston, 1992.
3. Blessing White 2008 Employee engagement report. Prieiga internete: <[http://www.blessingwhite.com/eee\\_\\_report.asp](http://www.blessingwhite.com/eee__report.asp)>.
4. Buchanan, D.; Huczynski, A. *Organization Behaviour: An Introductory Text*. 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, 2004.
5. Driscoll, K.; McKee, M. Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 2007, 73: 205–217.
6. Fayol, H. *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris, 1916.
7. Gallup Press. Gallup study: Engaged employees inspire company innovation. *Gallup Management Journal*. 2006. Prieiga internete: <<http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>>.
8. Greenberg, J. *Managing behavior in organizations*. 4<sup>th</sup> edn., Pearson, Prentice Hall, 2005.
9. Huczynski, A.; Buchanan, D. *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, 1991.
10. Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, p. 635–672;
11. Jacques, R. *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup> Centures*, Sage, London, 1996.
12. Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E.; Patton, G. K. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 2001, Vol. 127, p. 376–407.
13. Martin, J. *Organizational Behaviour*. Tomson, 2001.
14. Middleton, J. *Organizational Behavior*. Capstone Publishing, UK, 2002.
15. NACE (2007) Job Outlook Survey. Prieiga internete: <<http://www.naceweb.org/press/quick.htm#qualities>>.

16. Pfeffer, J. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
17. Pfeffer, J.; Veiga, J. F. *Putting people first for organizational success*. *Academy of Management Executive*, 1999, Vol. 13, p. 37–48.
18. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika*. 2003.
19. Shani, A. B.; Chandler, D.; Coget, J. F.; Lau, J. B. *Behavior in Organizations*. An Experiential Approach, The McGraw-Hill Companies, 2009.
20. Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D. *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999.
21. Thompson, P.; Mc Hugh, D. *Work Organizations: A Critical Introduction*. 2<sup>nd</sup> edn., Macmillan, Basingstoke, 1995.
22. Watson, T. Towards a Managerially Relevant but Non-managerialist Organization Theory. Hassard J. and Parker M. (eds.) *Towards a New Theory of Organizations*, Routledge, London, 1994.
23. Zinkewicz, P. *Satisfaction (not) guaranteed*. 2005. Prieiga internete: <[http://www.agewave.com/media\\_files/rough.html](http://www.agewave.com/media_files/rough.html)>.

## 2 skyrius:

1. Beersma, B. Negotiation processes and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. *International Journal of Conflict Management*. 1999, Vol. 10, No. 4, p. 385–402.
2. Boyle, G. J.; Matthews, G.; Saklofske, D. H. Personality theories and models: an overview. *The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment*. Ed. By Gregory J. Boyle, Gerald Matthews, Donald H. Saklofske Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage, 2008, p. 1–29.
3. Borman, W. C.; Montowidlo, S. J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 1997, Vol.10, p. 99–109.
4. Brief, A.; Weis, H. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*. 2002, Vol. 53, p. 279–307.
5. Dormann, C.; Zapf, D. Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*. 2001, Vol. 22, p. 483–504.
5. Gardner, H. *Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1983.
6. Grandley, A. A. Emotions at work: a review and research agenda. *The Sage Handbook of Organizational Behavior* . Vol. 1, Micro Approaches. (ed. Julian Barling, Cary L. Cooper). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, 2008, p. 235–261.

7. Grand Heller D.; Judge, T. A.; Watson, D. The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 2002, Vol. 23, p. 815–835.
8. Hareli, Sh.; Rafaeli, A. Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 2008, Vol. 28, p. 35–59.
9. Hochwarter, W. A.; Perrewe, P. L.; Hall, A. T.; Ferris, G. R. Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior*. 2005, Vol. 26, p. 517–534.
10. Jamal, M. Type-A behavior in a multinational organization: a study of two countries. *Stress and Health*. 2007, Vol. 23, p. 101–109.
11. Myers, David. *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008.
12. Myers, David. *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008.
13. Nauta, A.; De Dreu, C. K. W.; Van Der Vaart, T. Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2002, Vol. 23, p. 199–213.
14. Ng, T. W. H.; Sorensen, K. L.; Eby, L. T. Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2006, Vol. 27, p. 1057–1087.
15. Ones, D. S.; Viswesvaran, C.; Schmidt, F. L. Personality and absenteeism: a meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*. 2003, Vol.17, p. 19–38.
16. Peeters, M. A. G.; Van Tuijl, H. F. M.; Rutte, Ch. G.; Reymen, I. M. M. Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality*. 2006, Vol. 20, p. 377–396.
17. Pervin, L.A.; John, O. P. *Personality. Theory and research*. New York: John Wiley & Sons, 1997.
18. Pulakos, E. D.; Arad, S.; Donovan, M. A.; Plamondon, K. E. Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*. 2000, Vol. 85, p. 615–624.
19. O’Boyle, E. H.; Humphrey, R. H.; Pollack, J. M.; Hawer, T. H.; Story P. A. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2011, Vol. 32, p. 788–818.
20. Sagie, A.; Elizur, D.; Koslowsky, M. Work values: a theoretical overview and model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*. 1996, Vol. 17, p. 503–514.
21. Staw, B. M.; Cohen-Charash, Y. The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*. 2005, Vol. 26, p. 59–78.
22. Sonnentag, S.; Volmer, J.; Spychala, A. Job Performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior* . Vol. 1, Micro Approaches (ed. Julian Barling, Cary

- L. Cooper). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, 2008, p. 427–447.
23. Sternberg, R. J. The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 1999, Vol. 3, p. 292–316.
  24. Tett, Robert P.; Christiansen, Neil, D. *Personality assessment in organizations The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment*. Ed. By Gregory J. Boyle, Gerald Matthews, Donald H. Saklofske Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage, 2008, p. 720–742.
  25. Weiss, H.; Cropanzano, R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*. 1996, Vol. 18, p. 1–74.
  26. Witt, L. A.; Kacmar, M.; Carlson, D. S.; Zivnuska, S. Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*. 2002, Vol. 23, p. 911–926.
  27. Wrzesniewski, A.; Dutton, J. E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. 2001, Vol. 26, p. 179–201.
  28. Статт, Д. *Психология и менеджмент*. Москва: Экмо, 2003.

### 3 skyrius:

1. Collins, Christopher, J.; Hanges, Paul J., Locke, Edwin A. The Relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-analysis. *Human Performance*, 2004, Vol. 17, no 1, p. 95–117.
2. Di Cesare, J.; Sadri, G. Do All Carrots Look The Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation. *Management Research News*. 2003, Vol. 26, No 1, p. 29–40.
3. Felser, G. *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera, 2006.
4. Gagne, M.; Deci, E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005, Vol. 26, p. 331–362.
5. Hackman, J. R.; Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976, Vol. 16, p. 250–279.
6. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 1968, Vol. 46, no 1, p. 53–62.
7. Latham, G. P.; Locke, E. A. Employee motivation. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Micro Approaches*. Vol. I / ed. Julian Barling and Cary L. Cuper, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore: SAGE Publications, 2008, p. 318–333.
8. Linstead, S.; Fulop, L.; Lilley, S. *Management and Organization: a critical text*. Palgrave Macmillan, 2009.

9. Locke, E. A. Towards a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968, Vol. 3, p. 157–189.
10. Miner, J. B. *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*. Armonk, New York: M.E.Sharpe, 2005.
11. Parker, C. P.; Baltes, B. B.; Young, S. A.; Huff, J. W.; Altman, R. A.; Lacost, H. A.; Roberts, J. E. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*. 2003, Vol. 24, p. 389–416.
12. Perry, J. L.; Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 1990, Vol. 50, no 3, p. 367–373.
13. Wright, B. E. The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, Vol. 14, no. 1, p. 59–78.
14. Ричи, Ш.; Мартин, П. *Управление мотивацией*. Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2004.
15. Шпренгер, Р. *Мифы мотивации. Выходы из тупика*. Калуга: Духовное познание, 2004.

#### 4 skyrius:

1. Appleby, R. C. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys, 2009.
2. Bauer, T.; Erdogan, B. *Organizational Behavior*. Flat World Knowledge Inc. 2010.
3. Bennis, W.; Nanus, B. *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Algarvė, 1998.
4. Bolden, R. *What is Leadership?* Centre for leadership studies, University of Exeter, 2004.
5. Barvydienė, V.; Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 1998.
6. Дафт, Л. Р. *Уроки лидерство*. Москва, 2007.
7. James, A. F.; Stoner, R. Edward Freeman, Daniel, R. Gilbert, Jr. *Vadyba: Poli-grafija ir informatika*, 2005.
8. Jewell, B. R. *Integrutos verlo studijos*. Vilnius: Garnelis, 2002.
9. Яхонтова, Е. С. *Эффективность управленческого лидерства*. М.: ТЕИС, 2002.
10. Kasiulis, J.; Barvydienė, V. *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2001.
11. Martinkus, B.; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. *Vadybos pagrindai*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010.
12. Michael, A. H.; Miller, C.Ch.; Colella A., *Organizational behavior: A Strategic Approach*. Wiley, 2007.

13. Northouse, P. G. *Lyderiai: teorija ir praktika*. Poligrafija ir informatika, 2009.
14. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika, 2006.
15. Stoner, James, A. F.; Freeman R. Edward, Gilbert, Daniel Jr. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
16. Šalčius, A. *Organizacijos valdymas*. Vilnius, 2009.
17. Tarvydienė, V.; Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 1998.
18. Zakarevičius, P. *Vadyba. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 1996/3.
19. Želvys, R. *Bendravimo psichologija*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1995.

## 5 skyrius:

1. Alderfer, C. P. Editor's Introduction: Contemporary issues in Professional Work with Groups. *Journal of Applied Behavioral Science*, March, 1992.
2. Asch, S. E. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. H. Guetzkow (ed.) *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951.
3. Baršauskienė, V.; Janulevičiūtė, B. *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija, 1999.
4. *Belbin's Team Role Theory*. Source: West M Effective Teamwork; The British Psychology Society. London; Heinemann, 1994.
5. *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001.
6. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (DLKŽ)*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993.
7. Daft, R. L. *Essentials of Organization Theory & Design*. South-Western College Publishing, 2001.
8. *Darbo ir karjeros psichologija*. Internetė: <[http://www.lzuu.lt/nm/failai/Darbo\\_ir\\_karjeros\\_psichologija/79666.html](http://www.lzuu.lt/nm/failai/Darbo_ir_karjeros_psichologija/79666.html)>.
9. Deltuva, A. *Grupės proceso poveikis asmenybei*. Internetė: <[www.kitokieprojek-tai.net/fimg/.../Grupes\\_proceso\\_poveikis\\_asmenybei.pdf](http://www.kitokieprojek-tai.net/fimg/.../Grupes_proceso_poveikis_asmenybei.pdf)>.
10. Hatch, M. J. *Organization Theory*. Oxford University Press, 1997.
11. Henry A. *Landsberger, Hawthorne Revisited*, Ithaca, 1958.
12. Huczynski, A. A.; Buchanan D. A. *Organizational behaviour*. Cambridge, 1991.
13. Ivancevich, J. M.; Matteson, M. T. *Organizational Behaviour and Management*. 3rd ed., McGraw-Hill, New York, 1993.
14. Kasiulis, J.; Barvydienė, V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2005.
15. Katzenbach, J., R.; Smith, D. *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Jon R. Katzenbach and D. K. Smith. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

16. Kinicki, A.; Kreitner, R. *Organizational behavior: key, concepts, skills and best*. McGraw-Hill, 2006.
17. Kreitner, R.; Kinicki, A.; Buelens, M. *Organizational behaviour*. McGraw-Hill Publishing company, Berkshire, 1999.
18. Luthans, F. *Organizational Behaviour*. McGraw Hill International edition, 2005.
19. Margerison, C.; McCann, D. *Team Management Systems*. TMS Development International Ltd, 2001.
20. Merton, R. K. *Continuities in the Theory of Reference Groups and Social Structure*, p. 281–386 in Merton, R. K. *Social Theory and Social Structure*. 2d ed., rev. & enl. Glencoe, Ill.: Free Press. 1957.
21. Mullins, L. *Management and Organizational Behaviors*. London: Pittman Publishing, 1996.
22. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
23. Savanevičienė, A.; Šilingienė, V. *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija, 2005.
24. Stoner, J. A. F.; Freeman R. E.; Gilbert D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
25. Tamošiūnas, T. *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 1999.
26. *Tarptautinių žodžių žodynas (TŽŽ)*. Vilnius: Žodynas, 2002.
27. Turner, M. E. *Groups at work: Theory and Research*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, N. J. P., 2001
28. Vijeikienė, B.; Vijeikis, J. *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma, 2000.
29. Zakarevičius, P.; Kvedaravičius, J.; Augustauskas, T. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas, 2004.
30. Zakarevičius, P. *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas, 2003.

## 6 skyrius:

1. Baron, R. *Barriers to effective communication: Implications for the cockpit*. Retrieved July 3, 2008, Prieiga internete: <<http://www.airlinesafety.com/editorials/BarriersToCommunication.htm>>.
2. Bauer, T.; Erdogan, B. *Organizational Behavior* V1.1 2010. El. knyga internete: <<http://www.flatworldknowledge.com>>.
3. Blundel, R.; Ippolito, K. *Effective Organizational Communication: Perspectives, Principles and Practices*. 3d edition, Harlow, England: Prentice Hall, 2008.
4. Chandler, D.; Munday, R. *A Dictionary of Media and Communication*. Oxford University Press Inc. Oxford Reference Online. Oxford University Press, 2011. Prieiga internete [žiūrėta 2011-08-26].



5. Effective Organizational Communication: A Competitive Advantage. *HRMagazine*, Dec 2008, Vol. 53 Issue 12, Special section.
6. Fiske, J. *Įvadas į komunikacijos studijas*. Iš anglų k. vertė V. Gudonienė, E. Macevičiūtė. Vilnius: Baltos lankos, 1998.
7. Heery, E.; Noon, M. *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2008. Oxford Reference Online. Oxford University Press. Prieiga internete [žiūrėta 2011-02-25].
8. Hirschhorn, L. Managing Rumors. Hirschhorn L. (ed.) *Cutting Back*. San Francisco: Jossey-Bass 1983.
9. Jurgutienė, A. (sud.) *XX amžiaus literatūros teorijos*. Vilnius: VPU leidykla, 2006.
10. Law, J. (ed.) *A Dictionary of Business and Management*. Oxford University Press. Oxford Reference Online. Oxford University Press, 2009. Prieiga internete [žiūrėta 2011-08-26].
11. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
12. Rollison, D. *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Harlow, England: Prentice Hall, 3d Editon, 2005.
13. Schonfelder, V. Organisational communication. *Communication World*, Jun/Jul, 1998, Vol. 15, Issue 6.
14. Scott, J.; Marshall, G. *A Dictionary of Sociology*. Oxford University Press, 2009. Oxford Reference Online. Oxford University Press. Prieiga internete [žiūrėta 2011-02-15].
15. Taylor, H.; Fieldman, G.; Altman, Y. E-mail at work: A cause for concern? The implications of the new communication technologies for health, wellbeing and productivity at work. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*. 2008, Vol. 5 (2).

## 7 skyrius:

1. Breen, B. *What's your intuition?* Fast Company, 2000.
2. Brockner, J. The escalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress. *Academy of Managerial Review*. 1992, Vol.17, No. 1, p. 39–61.
3. Burke, L. A.; Miller, M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*. 1999, Vol. 13, p. 91–98.
4. De Bono, E. *Lateral Thinking for Management: A Handbook*. Penguin Books, 1990.
5. De Bono, E. *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Little, Brown and Company, 1985.

6. Feist, G. J. A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*. 1998, Vol. 2.
7. Ford, C. M.; Gioia, D. A. Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*. 2000, Vol. 26, p. 705–732.
8. Guha, A. *Two Essays on Escalation of Commitment*. Dissertation for doctor of philosophy, Department of Business Administration, Duke University, 2009.
9. Hammond, J. S.; Keeney, R. L.; Raiffa, H. *Smart Choices*. Boston, HBS Press, 1999.
10. Hardman, D.; Harries, C. *How Rational Are We?* *Psychologist*, 2002, February, p. 76–79.
11. Klein, G. *Intuition at work*. New York: Doubleday, 2003.
12. Kruger, J.; Dunning, D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. November, 1999, p. 1121–1134.
13. Mc Lean, L. D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Developing Human Resources*. 2005, Vol. 7, No. 5, p. 226–246.
14. Michalko, M. *Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques*. 2nd ed., Ten Speed Press, Toronto, 2006.
15. Nutt, P. C. *Types of organizational decision processes*. *Administrative Science Quarterly*. 1994, Vol. 29, p. 414–550.
16. Robbins, S. P.; Judge, A. *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, 2007.
17. Salas, E.; Klein, G. *Linking expertise and naturalistic decision making*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
18. Šatas, K. *10 populiariausių metodų naujų idėjų paieškoms*. 2011. Prieiga internete: <<http://uzsidirbkapats.lt/article/articleview/2846/1/210/>>.
19. Simon, H. A. Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*. 1956, Vol. 63, No. 2, p. 129–138.
20. Simon, H. A. *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. 2003, Vilnius: Knygiai.
21. Straus, D. *How to make collaborative work*. Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
22. Tierney, P.; Farmer, S. M.; Graen, G. B. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*. 1999, Vol. 52, p. 591–620.

**8 skyrius:**

1. Ambrose, D. *Managing Complex Change*. Pittsburgh, Pa.: The Enterprise Group, Ltd., 1987.
2. Bakker, A. B.; Demerouti, E. The job demands-recourses model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007, Vol. 22, p. 309–328.
3. Cummings, T. G.; Worley, C. G. (1993) *Organization Development and Change*. 5th edn., West Publishing, St Paul.
4. Daly, B. L. The influence of face-to-face versus computer-mediated communication on collective induction. *Accounting, Management and Information Technologies*. 1993, Vol. 3, Is. 1, p. 1–22.
5. Dumphy, D.; Stace, D. *Under New Management: Australian Organizations in Transition*, Mc Graw-Hill, Sydney, 1990.
6. Flood, R. L.; Jackson, M. C. *Creative Problem Solving: Total Systems Intervention*. John Wiley, Chichester, 1991.
7. Fry, N.; Killing, P. *Strategic Analysis and Action*. 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 2000.
8. Fulk, J.; DeSanctis, G. Articulation of Communication Technology and Organizational Form, G. DeSanctis and J. Fulk (eds.) *Shaping Organization Form: Communication, connection, and community*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999, p. 5–32.
9. Katz, D.; Kahn, R. L. *The social psychology of organizations*. NY: Wiley, 1978.
10. Kotter, J. P.; Schlesinger, L. A. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, March/April, 1979.
11. Lewin, K. Group Decision and Social Change. Swanson, G. E.; Newcome, T. M.; Hartle, E. L. (eds.). *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, 1952.
12. Lewin, K. *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, 1951.
13. Martin, J. *Organizational Behaviour*. Tomson, 2001.
14. Nadler, D. A. *The effective management of organizational change*. Handbook of organizational behavior (ed.: Lorsch J.W.), NY: Prentice Hall, 1987.
15. Plant, R. *Managing Change and Making It Stick*, Fontana, London; Kanter et al., 1992), 1987.
16. Pritchett, P. *The Employee Handbook of New York Habits for Radically Changing World*, Pritchett and Rummler-Brache, London, 1996.
17. Smith, I. *Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness*, Library Management, Vol. 32 Iss: 1/2, p.111– 28), 2011.
18. Sproull, L.; Kiesler, S. *Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communications*. Management Science. 1986, Vol. 32 (11), p. 1492–1512, 1986.
19. Sproull, L.; Kiesler, S. *Connections: new ways of working in the networked organization*. MIT Press, Cambridge, 1991.

20. Stephenson, T. *Management: A Political Activity*. Macmillan, Basingstoke, 1985.
21. Stewart, Managing Today and Tomorrow, Macmillan, Basingstoke, 1991.
22. Užkálnis, A. *Kelionių istorijos*. Baltos lankos, 2010.
23. Villa, R. A.; Thousand, J. S. (eds.). *Creating an Inclusive School*. Association for Supervision and Curriculum Development, 1995.

## 9 skyrius:

1. Ackroyd, S. Organizational conflict. *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (ed. Stewart R. Clegg and Cary L. Cooper). Los Angeles-London New Delhi, Singapore, Washington, 2009, Vol. II, p. 192–208.
2. Behfar, K. J.; Thompson, L. L. Conflict within and between organizational groups: functional, dysfunctional and quasifunctional perspectives. *Conflict in Organizational Groups: New Directions in Theory and Practice*/ ed. By Kristin J. Behfar, Leigh L. Thompson. Kellogg School of Management, 2007, p. 3–35.
3. Bendersky, C. Complementarities in organizational dispute resolution systems: how system characteristics affect individuals' conflict experiences. *Industrial and Labour Relations Review*. 2007, Vol. 60, no 2, p. 204–224.
4. Brooks, I. *Organizational Behaviour: Individuals, Groups, Organization*. Pearson Education Limited, 2006.
5. De Dreu, C. K. W. The virtue and vice of workplace conflict: food for pessimistic thought. *Journal of Organizational Behavior*. 2008, Vol. 29, p. 5–18.
6. Gelfand, M. J.; Leslie, L. M.; Keller, K. M. On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*. 2008, Vol. 28, p. 137–166.
7. Jameson, J. K. Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework. *The International Journal of Conflict Management*. 1999, Vol. 10, No. 3, p. 268–294.
8. Feldman, D. C. A taxonomy of intergroup conflict-resolution strategies. *Pfeiffer's Classic Activities for Managing Conflict at Work*. / ed. J. Gordon. – Jossey-Bass:Wiley, 2003, p. 29–37.
9. Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. *Getting to YES*. Negotiating an agreement without giving in. London: Random House, 1999.
10. Lynch, J. F. Beyond ADR: A systems approach to conflict management. *Negotiation Journal*. 2001, Vol. 17, No 3, p. 207–215.
11. Masters, M. F.; Albright, R. R. Dealing with conflict. *Management Skills*. San Francisco: Jossey-Bass: A Willey Imprint, 2005, p. 579–606.
12. Perlow, L. A.; Repenning, N. P. The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*. 2009, Vol. 29, p. 195–223.
13. Rahim, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 2002, Vol. 13, No. 3, p. 206–235.

14. Rhoades, J. A.; Arnold, J.; Jay, C. The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, Vol. 22, p. 329–345.
15. Stapleford, Thomas. *In Dispute: Conflict Resolution for School Leaders*. Bloomington: AuthorHouse, 2007.
16. Ury, W. L.; Brett, J. M.; Goldberg, S. B. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
17. Ренгер, Э. *Конфликты в организациях: Формы, функции и способы преодоления*. Харьков: Гуманитарный центр, 2005.

### 10 skyrius:

1. Bandzevičienė, R. *Savireguliacija ir streso įveikimas*. Vilnius: Arėjas, 1994.
2. Chmiel, N. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
3. Koganas, B. *Stresas ir adaptacija*. Vilnius: Mokslas, 1981.
4. Luthans, F. *Organizational Behaviour*. McGraw Hill International edition, 2005, p. 443, 438.
5. Meška, V.; Juozulynas, A. *Streso malšinimas*. Vilnius: Pradai, 1996.
6. *Organizacinės elgsenos pagrindų nuotolinių studijų medžiaga*. Prieiga internete: <[https://moodle.mruni.eu/pluginfile.php/2223/mod\\_resource/content/0/organizacine/fcontent.html](https://moodle.mruni.eu/pluginfile.php/2223/mod_resource/content/0/organizacine/fcontent.html)>.
7. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
8. *Stresas darbe – kaip jį valdyti*. Prieiga internete: <[http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/domu/straipsniai/stresas\\_darbe\\_kaip\\_j\\_valdyti/5802](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/domu/straipsniai/stresas_darbe_kaip_j_valdyti/5802)>. [žiūrėta 2011-07-15].
9. Šulienė, D. Prieiga internete: <[www.ugdymas.vvspt.lt](http://www.ugdymas.vvspt.lt)>.
10. Шрайнер, К. *Как снять стресс*. Москва: Прогресс, 1993.

### 11 skyrius:

1. Blenko, M.; Mankins, M.; Rogers, P. The Decision-Driven Organization. *Harvard Business Review*, Jun, 2010, Vol. 88, Issue 6.
2. Brunelle, E. Do Virtual Enterprises Exist? *International Journal of e-Business Management*. 2009, Vol. 3, No. 2.
3. George, M.; Jones, G. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 5th Edition, 2008.
4. Greenwood, R.; Miller, D. Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory. *Academy of Management Perspectives*, Nov., 2010, Vol. 24, Issue 4.

5. Heery, E.; Noon, M. *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2008. Oxford Reference Online. Oxford University Press. Prieiga internete [žiūrėta 2011-02-08].
6. Law, J. (ed.) *A Dictionary of Business and Management*. Oxford University Press, Oxford, Reference Online. Oxford University Press, 2009. Prieiga internete [žiūrėta 2011-02-08].
7. Mullins, L. *Essentials of Organisational Behaviour*. Harlow, England: Prentice Hall, 2006.
8. Papacharalambous, L. E-leadership: challenges of new governance models. Budd, L.; Harris, L. (eds.). *E-economy: Rhetoric or Business Reality*. London and New York: Routledge, 2004.
9. Papastathopoulos, A.; Beneki, Ch. Organizational forms based on information & communication technologies (ICTs) adoption. *Research in Business & Economics Journal*, Mar, 2010, Vol. 2.
10. Schermerhorn, J.; Hunt, J.; Osborn, R. *Organizational Behaviour*. Un. of Phoenix, Willey, e-book. 7th Editon, 2002.

## 12 skyrius:

1. Bauer, T.; Erdogan, B. *Organizational Behavior*. 2010. El. knyga internete: <<http://www.flatworldknowledge.com>>.
2. Cameron, K.; Quinn, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*, Addison-Wesley, MA, 1999.
3. Harris, J. „EU Acts to Promote More Socially Responsible Companies“. *Social Agenda*. October, 2002.
4. Heery, E.; Noon, M. *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2008. Oxford Reference Online. Oxford University Press. Prieiga internete [žiūrėta 2011-03-07]. <<http://www.geert-hofstede.com>>.
5. Luthans, F. *Organizational Behavior*. Boston (Mass.): McGraw-Hill, 2008.
6. Mullins, L. *Management and Organisational Behaviour*, Harlow, England: Prentice Hall., 2005.
7. Mullins, L. *Essentials of Organisational Behaviour*, Harlow, England: Prentice Hall., 2006.
8. O'Reilly III, Ch.; Chatman, J.; Caldwell, D. (1991) People and organizational culture: a profile comparison approach to assesing persona-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991, Sep, Vol. 34, Issue 3.
9. Park, Ch. *A Dictionary of Environment and Conservation*. Oxford University Press, 2007. Oxford Reference Online. Oxford University Press. Prieiga internete [žiūrėta 2011-03-08].

10. Robbins, S. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
11. Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
12. Simons, P. Codes of conduct in international law. Cane, P.; Conaghan, J. *The New Oxford Companion to Law*. Oxford University Press Inc. Oxford Reference Online. Oxford University Press, 2008. Prieiga internete [žiūrėta 2011-03-07].
13. Vasiljevienė, N. *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: Vilniaus universitetas, KHF, Verslo etikos centras, 2006.



**Agota Giedrė Raišienė** – socialinių mokslų daktarė, MRU Vadybos katedros docentė, turinti solidžią įmonių vadovų ir darbuotojų konsultavimo darbo patirtį. Organizacinę elgseną MRU dėsto vienuoliktus metus, vadovauja Organizacinės elgsenos mokslinei sekcijai. Tyrinėja technologizuoto komunikavimo, grupių bendradarbiavimo ir tarporganizacinės vadybos problemas.



**Aistė Dromantaitė** – socialinių mokslų daktarė, MRU Vadybos katedros docentė. Tiria profesinės karjeros valdymo galimybes, organizacinės elgsenos ir vadybos principus, domisi lygių galimybių studijomis, mokymosi visą gyvenimą perspektyvomis.



**Daiva Račelytė** – MRU vadybos katedros lektorė. Turi ilgametę organizacijų darbuotojų mokymų ir konsultavimo patirtį. Domėjimosi sritys – organizacinės elgsenos tyrimai mikro lygmeniu, konfliktų valdymas organizacijose.



**Agnė Jurčiukonytė** – humanitarinių mokslų daktarė, MRU Vadybos katedros docentė. Tyrimų sritys – socialinė atsakomybė, organizacinė etika ir kultūra.



**Lina Vyšniauskienė** - MRU Vadybos katedros dėstytoja, vadybos ir administravimo krypties doktorantė.

---



Aistė Dromantaitė, Agota Giedrė Raišienė, Daiva Račelytė, Agnė Jurčiukonytė, Lina Vyšniauskienė

ORGANIZACINĖS ELGSENOS PAGRINDAI. Vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Or41 Romerio universiteto leidyba, 2012, 288 p.

Bibliogr. 273–286 p.

ISBN 978-9955-19-365-4

*Organizacinės elgsenos mokslas padeda suprasti, paaiškinti, prognozuoti ir valdyti su darbu susijusį žmonių ir jų grupių elgesį. Tad vadovėlio „Organizacinės elgsenos pagrindai“ tikslas – nagrinėjant specifines teorijas bei užsienio mokslininkų atliktų tyrinėjimų rezultatus, plėsti koncepcines žinias ir gilinti supratimą apie individualaus, tarpasmeninio ir grupinio elgsio ypatybes įvairiose organizacijose, darbo vietose bei situacijose.*

*Tikimasi, kad knyga padės skaitytojams rasti atsakymus į klausimus, kaip padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, užtikrinti jų aukštus darbo rezultatus ir pagerinti veiklos efektyvumą, taip pat – patobulinti organizacijų vadybą.*

UDK 658.3(075.8)

Aistė Dromantaitė  
Agota Giedrė Raišienė  
Daiva Račelytė  
Agnė Jurčiukonytė  
Lina Vyšniauskienė

## ORGANIZACINĖS ELGSENOS PAGRINDAI

Vadovėlis

•

Redaktorė *Ramutė Pinkevičienė*  
Viršelio dailininkė *Dovilė Petrauskienė*  
Maketavo *Aušrinė Ilekytė*

•

SL 585. 2012 01 20. 13,75 leid. apsk. I.  
Tiražas 100 egz. Užsakymas 14 489.  
Išleido Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, Vilnius  
Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“, Kareivių g. 13b, Vilnius  
Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)  
El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)  
Spausdino UAB „Vitaie Litera“, Kurpių g. 5-3, Kaunas  
Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)  
El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)