

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

RAIMONDA PILKAUSKAITĖ

UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMAS STRESO VALDYMUI  
ORGANIZACIJOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
Prof. dr. *Andrius Valickas*

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMAS STRESO VALDYMUI  
ORGANIZACIJOSE

*Ugdomojo vadovavimo magistro baigiamasis darbas*

*Studijų programa 621N61001*

Vadovas

\_\_\_\_\_ Prof. dr. *Andrius Valickas*

2016

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2016

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. R. Pilkauskaitė

2016 04

VILNIUS

2016

# TURINYS

IVADAS .....	6
1. TEORINIAI STRESO IR UGDOMOJO VADOVAVIMO ORGANIZACIJOSE ASPEKTAI .....	9
1.1. Streso organizacijose sąvoka .....	9
1.1.2. Streso atsakas.....	10
1.1.3. Stresas kaip procesas – transakcinis požiūris .....	11
1.1.4. Trumpalaikis ir ilgalaikis stresas .....	13
1.1.5. Pagrindinės streso organizacijose priežastys: stresoriai .....	14
1.1.6. Streso organizacijose suvokimas .....	17
1.1.6.1. Distresas ir eustresas .....	18
1.1.7. Organizacijos streso klimatas .....	19
1.1.8. Asmeniniai faktoriai, lemiantys streso suvokimą .....	21
1.1.9. Streso valdymas .....	24
1.2. Ugdomojo vadovavimo organizacijose apibrėžimas .....	25
1.2.1. Ugdomojo vadovavimo organizacijose pritaikomumas .....	26
1.2.2. Ugdomojo vadovavimo organizacijose efektyvumas .....	27
1.3. Teorinės prielaidos ugdomojo vadovavimo taikymui streso valdymo procese .....	29
1.3.1. Ugdomojo vadovavimo ir stresą keliančių faktorių sąsajos .....	30
1.3.2. Ugdomojo vadovavimo ir streso klimato organizacijoje sąsajos .....	32
1.3.3. Asmeninių faktorių, lemiančių streso suvokimą, bei ugdomojo vadovavimo sąsajos .....	32
2. UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO ORGANIZACINIO STRESO VALDYMUI TYRIMO METODOLOGIJA.....	34
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	39
3.1. Konkretūs ugdomojo vadovavimo taikymo būdai skirtingiems streso valdymo aspektams.....	39
3.2. Ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo procesų organizacijose sąsajos .....	60
3.3. Diskusija .....	64
IŠVADOS .....	65
REKOMENDACIJOS.....	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	70
SANTRAUKA (lietuvių ir anglų k.) .....	80
PRIEDAI .....	82

## LENTELĖS

1 lentelė. Priežastys, dėl kurių organizacijos renkasi ugdomąjį vadovavimą. ....	27
2 lentelė. Tyrimui atrinkti respondentai ir atrankos kriterijai .....	35
3 lentelė. Ugdomojo vadovavimo nuostatos ir kompetencijos .....	62
4 lentelė. Ugdomojo vadovavimo aspektai ir instrumentų pavyzdžiai, prisidedantys prie streso valdymo organizacijose .....	63

## PAVEIKSLAI

1 pav. Grandininė streso reakcija organizme.....	10
2 pav. Supaprastintas transakcinis streso proceso modelis .....	12
3 pav. Ilgalaikio ir trumpalaikio streso poveikis .....	13
4 pav. Distreso ir eustreso kontinuumo ašis.....	18
5 pav. Funkcinės organizacijos klimato, individualaus suvokimo bei veiklos rezultatų sąsajos .....	19
6 pav. Streso klimato tipai organizacijose .....	20
7 pav. Ugdomojo vadovavimo nauda organizacijai .....	29
8 pav. Sąsajos tarp pagrindinių stresorių organizacijose ir ugdomojo vadovavimo įtakos sričių .....	31
9 pav. Tyrimo metodika .....	38
10 pav. Ugdomojo vadovavimo reikšmė streso valdymui organizacijose .....	61

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Anot J. D. Mureşan (2015), stresas yra antra pagal svarbą su darbu susijusių susirgimų priežastis. Dėl jo kompanijos Europos Sąjungoje praranda apytiksliai 20 mlrd. eurų per metus. Anot Europos Sąjungos saugos ir sveikatos darbe agentūros (EU-OSHA), nuo 50 iki 60 procentų prarastų darbo dienų yra susijusios su organizacijose patiriamu stresu. JAV šie skaičiai dar įspūdingesni: Goh, Pfeffer ir Zenios (2015) atliktu tyrimu nustatė, kad stresas darbo vietoje atsieina organizacijoms nuo 125 iki 190 mlrd. JAV dolerių papildomų išlaidų per metus ir sudaro nuo 5 iki 8 proc. visų nacionalinių išlaidų sveikatos priežiūrai. Negana to, tie patys tyrėjai įvardino dar vieną faktorių: stresas darbo vietoje nusineša mažiausiai 120 000 gyvybių per metus.

Tačiau nemažai tyrėjų (Edwards, 1992; Folkman ir Lazarus, 1980; Ladegård, 2011) pabrėžia, kad stresas – tai nėra tik mechaninė reakcija „dirgiklis–atsakas“. Anot jų, streso vertinimas ir suvokimas yra ne mažiau svarbus faktorius, negu objektyvios stresą keliančios aplinkybės. Ypač turint omenyje tai, kad šių dienų organizacijose stresas darbo vietoje yra absoliučiai neišvengiamas dėl nuolatos kintančių ir prisitaikymo reikalaujančių sąlygų bei spartaus gyvenimo tempo.

Todėl pasigirsta vis daugiau siūlymų skirti daugiau dėmesio streso valdymo prevencinėms priemonėms, t.y. ne tik kompensuoti dėl streso kilusią žalą, bet ir sudaryti sąlygas darbuotojams jaustis gerai siekiant tiek asmeninių, tiek organizacijos tikslų.

Kaip tik tokia ir yra pagrindinė ugdomojo vadovavimo organizacijose užduotis: pagelbėti konkrečiam individui išsikelti tinkamus ir judėti į priekį skatinančius tikslus bei susieti juos su strateginiais organizacijos tikslais. Vienas iš pagrindinių ugdomojo vadovavimo filosofijos teiginių yra tas, kad žmogus pats turi didžiulį vidinį resursą, kuriuo gali rasti atsakymus ir sprendimus bei juos įgyvendinti. O ugdomojo vadovavimo intervencijos padeda išlaikyti ir sutvirtinti teigiamus šių pokyčių rezultatus.

Tinkamas ir efektyvus tikslų išsikėlimas – tai tik viena iš sąsajų, kurios sieja ugdomąjį vadovavimą ir streso valdymą organizacijose. Plačiau jos nagrinėjamos teorinėje bei tiriamojoje dalyje. Tačiau tyrimų, tiesiogiai siejančių ugdomąjį vadovavimą ir streso valdymą, beveik nėra. Todėl šiame darbe keliami hipotezė, kad per streso suvokimo, vertinimo bei kitus procesus ugdomasis vadovavimas gali prisidėti prie efektyvesnio streso valdymo organizacijose. Remiantis ja, sudarytas tyrimas, detaliai nagrinėjantis visus stresą organizacijose keliančius bei streso suvokimą lemiančius faktorius ir ieškantis konkrečių sąsajų su ugdomojo vadovavimo technikomis, filosofija ir metodais, kad būtų galima konkrečiai įvardinti tai, kaip ugdomasis vadovavimas gali prisidėti prie streso valdymo organizacijose.

**Temos ištirtumas.** Streso valdymas ir ugdomasis vadovavimas organizacijose – tai dvi labai plačios temos, per pastaruosius dešimtmečius sulaukusios daug dėmesio tiek akademinėje, tiek verslo srityje, o taip pat ir plačiojoje visuomenėje. Tačiau toks populiarumas turi savo kainą: tiek stresas, tiek ugdomasis vadovavimas (koučingas) tampa bendrinės kalbos žodžiais, dažnai vartojamais neatsakingai ir neįgilinus į jų tikrąją reikšmę.

Tuo tarpu ištirtumo abiem šioms temoms tikrai pakanka. Nuo tada, kai H. Selye (1976) pavartojo sąvoką „stresas“ psichologiniame kontekste, streso valdymas tapo visaverte disciplina. Moksliniai šaltiniai nuolat papildė tyrimais apie streso sampratą iš pačių įvairiausių perspektyvų. Tai ir teoriniai streso proceso aspektai (Edwards, 1992; Folkman ir Lazarus, 1980), ir streso poveikis žmogaus fiziologijai (Sapolsky, 1992), ir streso valdymo efektyvumo tyrimai (Ladegård, 2011, DeFrank ir Cooper, 1987), taip pat pasiūlymai organizacijoms, kaip mažinti streso lygį darbe (Lazarus ir Folkman, 1984; Carver, Scheier ir Weintraub, 1989).

Nors dominuojanti streso sąvokos reikšmė yra neigiama (nagrinėjama jo žala sveikatai ir verslui), moksliniuose šaltiniuose labai dažnai pabrėžiama, kad streso atsakas pats iš savęs yra labiau adaptacinis mechanizmas, evoliucijos raidoje padedantis prisitaikyti prie pokyčių aplinkoje (Sapolsky, 1992). Ar konkretus stresorius paskatins veikti, ar paralyžiuos ir kels įtampą, priklauso nuo dviejų dalykų: susidūrimo su stresoriais trukmės ir dažnumo (Wright, 1997; Borel ir Peek, 2015) ir to, kaip konkretus individas vertina iškilusią problemą (Park ir Helgeson, 2006; Tedeschi ir Calhoun, 2004).

Ugdomojo vadovavimo organizacijose tema literatūros gausu. Apie jo naudą organizacijoms ypač garsiai pradėta kalbėti pastarųjų amžių sandūroje (Wales, 2003; Kampa-Kokesch ir Anderson, 2001; Smither et al., 2003). Tačiau tik pastaraisiais metais mokslininkai ėmė tyrinėti ne tik kokybinius, bet ir kiekybinius ugdomojo vadovavimo efektyvumo rodiklius (Bozer ir Sarros, 2012; Theeboom, Beersma ir Van Vianen, 2014).

Nepaisant to, kad abi šios disciplinos sulaukia nemažo tyrėjų dėmesio, jų sąveika vis dar nėra pakankamai ištirta. Dažnai nutinka taip, kad literatūroje streso valdymo tema tik užsimenama apie tai, kad ugdomasis vadovavimas gali pasitarnauti kaip viena iš keleto priemonių (Wright, 2007). Arba atvirkščiai: ugdomojo vadovavimo efektyvumo tyrimuose minima, kad vienas iš jo naudos organizacijoms aspektų yra efektyvesnis streso valdymas (Kochanovski, Seifert ir Yukl, 2010; MacKie, 2014). Tuo tarpu tiesioginės, konkrečios šių mokslo sričių sąsajos dar nėra pakankamai nagrinėtos.

**Tyrimo objektas:** Ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo organizacijose sąsajos.

**Problema:** kaip konkrečiai ugdomasis vadovavimas gali papildyti streso valdymo procesus?

**Darbo tikslas:** Identifikuoti ir ištirti ugdomojo vadovavimo taikymo streso valdymui galimybes bei apribojimus.

Darbe formuluojami šie **uždaviniai**:

1. Apžvelgti teorinę medžiagą ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo organizacijose tema.
2. Parengti tyrimo metodiką ir atlikti tyrimą siekiant įvertinti ugdomojo vadovavimo taikymo streso valdymo procese organizacijose galimybes ir apribojimus.
3. Išsiaiškinti konkrečius būdus, kuriais ugdomasis vadovavimas gali prisidėti prie efektyvaus streso valdymo organizacijose.
4. Nustatyti ir išnagrinėti ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo organizacijose sąsajas.
5. Pateikti pasiūlymus žmonių išteklių specialistams, žemesnės, vidurinės bei aukščiausiosios grandies vadovams organizacijose, besiruošiantiems, pradedantiems taikyti ar jau taikantiems ugdomąjį vadovavimą streso valdymo tikslais.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės – tiriamosios literatūros analizė.
2. Kryptingas interviu, apklausiant ugdomojo vadovavimo specialistus bei organizacijų, besinaudojančių ugdomuoju vadovavimu, vidurinės bei aukštesnės grandies vadovus.
3. Kokybinė turinio analizė, siekiant susiteminti gautą informaciją ir išskirti bendrus surinktos informacijos bruožus.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, dėstomoji dalis (3 skyriai), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei 1 priedas. Pirmajame skyriuje aptariami teoriniai streso valdymo ir ugdomojo vadovavimo aspektai bei teorinės prielaidos ugdomojo vadovavimo taikymui streso valdymo procese. Antrojoje dalyje pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai, instrumentas, aprašomas pasiruošimas tyrimui, jo eiga bei pasirinkta strategija. Trečiajame skyriuje pateikiama tyrimo metu surinktų duomenų analizė, pateikiamos detalios ir apibendrintos ugdomojo vadovavimo bei streso valdymo organizacijose sąsajos. Bendra darbo apimtis – 81 psl. (be priedų). Darbe pateiktos 4 lentelės, 10 paveikslų. Darbui panaudoti 85 literatūros šaltiniai.

Darbo teorinė dalis didžiąja dalimi pagrįsta užsienio mokslinių žurnalų straipsniais bei tyrimais.

Darbas galėtų būti naudingas žmonių išteklių specialistams bei organizacijų vadovams, norintiems naudoti ugdomojo vadovavimo metodiką streso valdymo procesuose.

**Padėka:** darbo autorė dėkoja visiems respondentams, pasidalinusiems savo patirtimi bei žiniomis ir už jų svarų indėlį rašant šį darbą.



# 1. TEORINIAI STRESO IR UGDOMOJO VADOVAVIMO ORGANIZACIJOSE ASPEKTAI

## 1.1. Streso organizacijose sąvoka

Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę streso apibrėžimų (pvz., Lazarus, 1990). Apibendrinant stresą galima apibrėžti kaip patirtį, tikintis kliūčių, ar susidūrus su jomis siekiant savo tikslų (Carver, Scheier ir Weintraub, 1989).

Stresas darbo vietoje gali būti apibūdinamas kaip negebėjimas įveikti su darbo užduotimis susijusio spaudimo. Natūralu, kad darbas organizacijoje kartais gali pareikalauti atlikti tokias užduotis, kurios kelia įtampą ir įtampos lygis gali kilti dėl įvairių priežasčių. Stresas taip pat gali būti apibūdinamas kaip protinė ar emocinė įtampa, kylanti dėl sudėtingų daugialypių išorinių aplinkybių ir galinti paveikti tiek žmogaus psichiką, tiek ir jo fizinę sveikatą. (Raitano ir Kleiner, 2004).

Nacionalinis sveikatos ir darbo apsaugos institutas (JAV) šį apibrėžimą dar supaprastina: „Stresas darbo vietoje – tai darbuotojo ir darbo sąlygų sąveika“ (National Institute for Occupational Safety and Health; 1999). Taigi streso šiuolaikiniame pasaulyje išvengti neįmanoma – verslo pasaulis susijęs su tam tikra įtampa ir neįmanoma išvengti visų stresinių situacijų neiškritus iš rinkos žaidimo (Borel ir Peek, 2015).

Pastarųjų metų tyrimai rodo, kad patirto streso simptomai pasireiškia absoliučiai daugumai darbuotojų. Pavyzdžiui, Murešan (2015) atliktas tyrimas rodo, kad nuo 70 iki 90 proc. darbuotojų patiria stresą bei pastebi su juo susijusius fizinės, fiziologinės, emocinės ar protinės sveikatos sutrikimus. Negana to, 20 procentų iš jų gali būti priskirta labai intensyvaus streso grupei (Murešan, 2015)

Taigi, atsižvelgiant į tai, kad streso darbo vietoje išvengti neįmanoma, galima teigti, kad streso faktoriai (stresoriai) – tai tam tikros sąlygos darbe ar organizacijoje, reikalaujančios darbuotojo prisitaikymo. (Juniper, 2003). Griffin ir Moorhead (2010, p. 181) stresą apibūdina kaip visą procesą nuo stresoriaus iki suvaržymo, kai suvaržymas – tai individuali reakcija į stresą keliančias aplinkybes.

### 1.1.2. Streso atsakas

„Streso atsakas“ – tai kūno reakcija, susidedanti iš simpatinės nervinės sistemos aktyvavimo, parasimpatinio atsitraukimo ir Hipotalamo–hipofizės–antinksčio ašies veiklos padidėjimo. Tai organizmo reakcija į iškeltus reikalavimus (Stephoe et al.,; Selye, 1976).

Žvelgiant per evoliucijos prizmę, streso reakcija pagerina fiziologines bei protines žmogaus

funkcijas. Tokiu būdu didėja individo galimybės išgyventi bei prisitaikyti prie kintančių sąlygų (Sapolsky, 1992). Kai individas susiduria su priešiška aplinka ar pasipriešinimu jo tikslams, padidėja jo fiziologinis aktyvumas bei susiaurėja dėmesio laukas, tokiu būdu sutelkiant visus išteklius ties kliūties įveikimu (Selye, 1976). Turint omenyje, kaip greitai keičiasi šių dienų rinkos sąlygos, labai svarbu suvokti, kaip į jas reaguoja žmogaus fiziologija.

Nepriklausomai nuo to, kokio stiprumo stresas buvo sukeltas, reaguojant į jį organizme įvyksta tam tikra grandininė reakcija:



1 pav. Grandininė streso reakcija organizme

Cit. pagal Borel ir Peek, 2015.

Stresas gali kilti dėl realios ar įsivaizduojamos grėsmės, tačiau fizinė ir emocinė reakcija nuo to nesikeičia – organizmas reaguoja vienodai stipriai tiek į realius faktorius, tiek ir į tariamus. Žinoma, kad tam tikras streso lygmuo gali veikti teigiamai, suteikti jėgų veikti ar net stiprinti imuninę sistemą, tačiau tai yra labai individualu ir tam dažnai reikalingos nemenkos streso valdymo žinios ir patirtis

(Lazarus, ir Folkman, 1984).

### **1.1.3. Stresas kaip procesas – transakcinis požiūris**

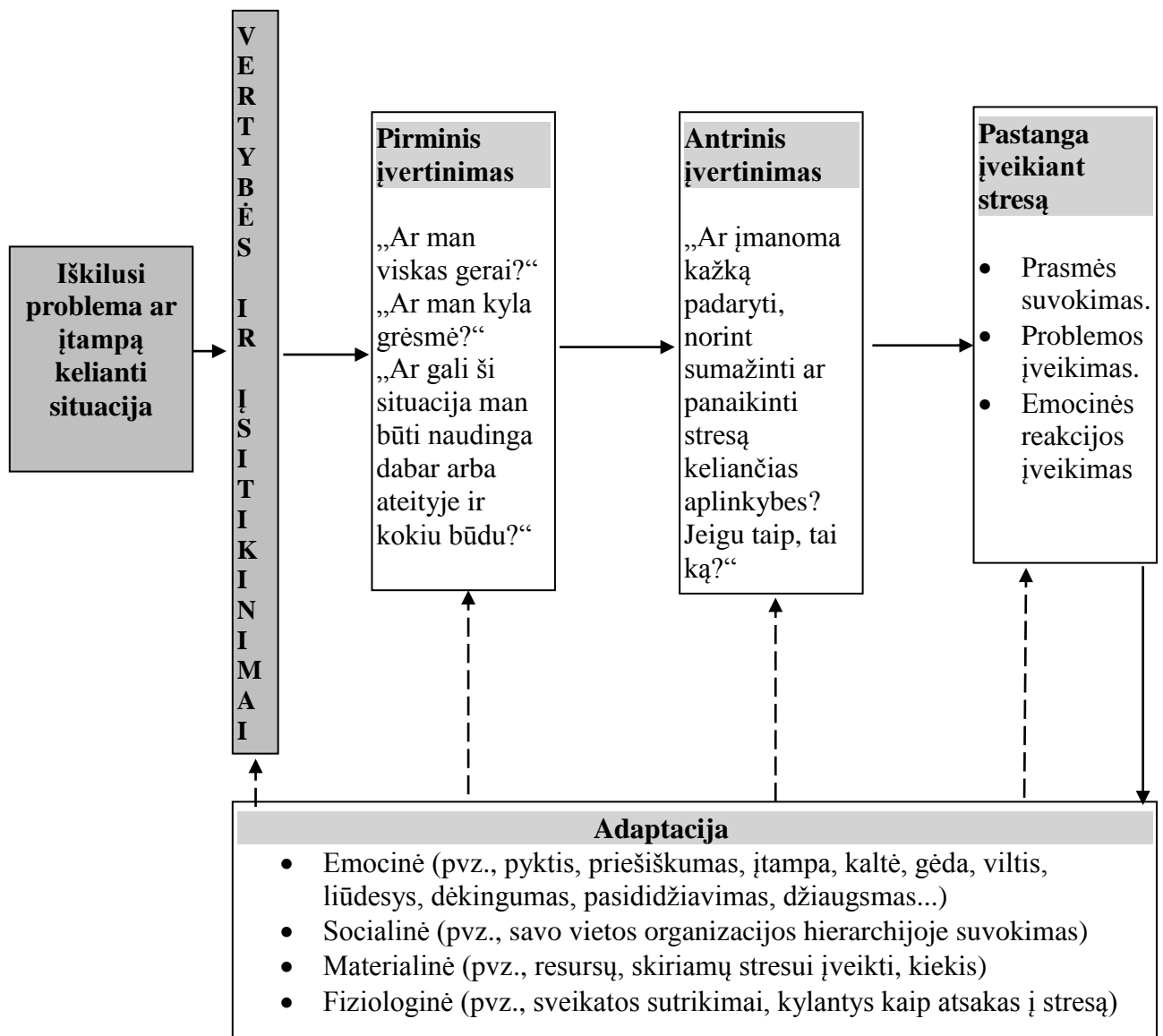
Egzistuoja nemažai teorijų, aprašančių streso sąvoką. Transakcinis streso modelis siūlo vertinti stresą ne kaip vienetinį, apribotą įvykį, o kaip procesą (Edwards, 1992). Streso procesas – tai besitęsiantis laike individo ir aplinkos santykis, kur asmeninis artimos aplinkos suvokimas ir jos interpretacija sudaro sąlygas pasireikšti stresui (Ladegård, 2011. 30 p.). Streso procesas pasireiškia tada, kai darbo aplinkoje kylantys reikalavimai viršija tuos resursus, kuriuos asmuo mano turintis tam laiko tarpui (Lazarus, 1990)

Remiantis transakcine teorija, galima teigti, kad stresą keliančios aplinkybės (stresoriai) darbe kels skirtingą atsaką skirtingiems individams. Toks reiškinys yra nulemtas dviejų subjektyvių elementų: vertinimo bei įveikimo (Ladegård, 2011. 30 p.)

Kaip pavaizduota 2 pav., visų pirma, individas vertina ir interpretuoja darbinę aplinką remdamasis savo vertybių ir įsitikinimų sistemomis. Tai vadinama pirminiu (arba kognityviniu) įvertinimu (Lazarus, 1990). Šioje proceso stadijoje individas sprendžia, kiek iškilę sunkumai gali paveikti jį tiesiogiai, vertina poveikio stiprumą, priežastis ir patį susidūrimo su stresą keliančiomis aplinkybėmis faktą. Net pirminio įvertinimo metu jau gali pasireikšti skirtumai tarp darbuotojų, nes vieni aplinką vertins labiau neigiamai, kaip keliančią didesnius reikalavimus negu kiti (Folkman ir Lazarus, 1980).

Antra, individas ieško reikiamų vidinių ar išorinių resursų ir įvertina jų prieinamumą tam, kad būtų galima įveikti stresą keliančias aplinkybes. Tai vadinama antriniu įvertinimu. Antrinį įvertinimą dažnai lemia tai, kiek individas jaučiasi turintis kontrolės ir įtakos reikalaujamam rezultatui pasiekti, kaip jis vertina savo efektyvumą ir pajėgumus, taip pat tai, kaip individas vertina savo gebėjimą kontroliuoti savo emocijas (Edwards, 1992).

Remdamasis pirminiu ir antriniu streso įvertinimais, individas pasirinka strategiją, padedančią jam atitikti iškeltus reikalavimus. Tai gali būti vidinė veikla, nukreipta į situacijos prasmės suvokimą, tikslų peržiūrėjimą ar net asmeninių įsitikinimų kvestionavimą. Taip pat tai gali būti į problemą nukreipti veiksmai, padedantys susitvarkyti su objektyvia individui iškilusia problema arba į emocinę reakciją nukreipti veiksmai, padedantys individui įveikti psichologinio streso sukeltas emocines pasekmes (Ladegård, 2011. 30 p.).



2 pav. Supaprastintas transakcinis streso proceso modelis.

Sudaryta darbo autorės pagal Edwards, 1992; Lazarus 1990; Ladegård, 2011.

Kalbant apie transakcinę streso teoriją svarbu paminėti ir tai, kad joje streso procesas suvokiamas kaip cikliškas, atsikartojantis, t.y. priemonės, kurias individas pasirinko kaip stresorių įveikimo strategiją bei iš to kylantis psichologinis stresas sugrįš į streso proceso grandinę vertinimų stadijose, taip keisdamas suvokimą tiek apie tiesioginę darbo aplinką, tiek ir apie turimus resursus. Iš to seka, kad laikas yra svarbus faktorius transakciniame streso proceso modelyje, nes stresą keliančių aplinkybių vertinimas ir suvokimas gali keistis ir dėl individo patirties įveikiant jas praityje (Edwards, 1992; Lazarus, 1990).

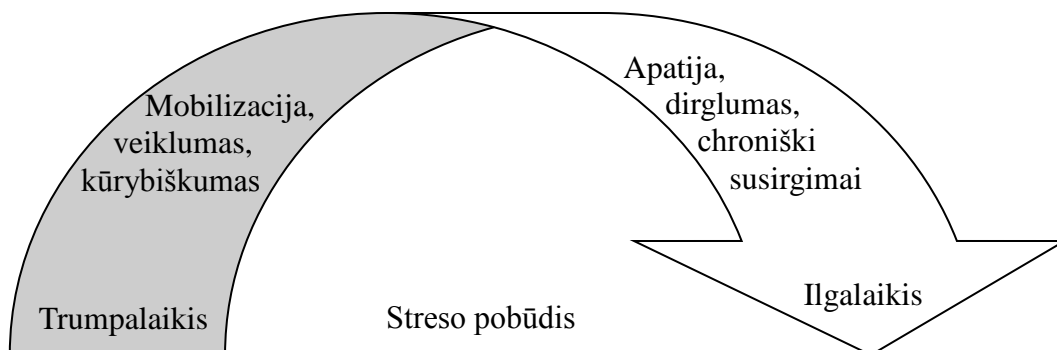
### 1.1.4. Trumpalaikis ir ilgalaikis stresas

Kalbant apie stresą ir jo poveikį, labai svarbu prisiminti, jog kiekvienas žmogus skirtingai reaguoja į tam tikras situacijas. Tai, kas vienam darbuotojui kelia didžiulę įtampą, kitam gali būti skatinantis reiškinys. Todėl stresas savaime nėra blogas reiškinys, daug svarbiau yra suprasti ilgalaikio ir trumpalaikio streso keliamas pasekmes.

Streso tyrimai organizacijose dažnai pabrėžia laiko faktoriaus svarbą, nes būtent jis yra lemiamas tyrinėjant tokį kintantį ir dinamišką reiškinį kaip stresas, kurį dažnai sukelia užsitęsęs priverstinis buvimas socialiai priešiškoje ar nepalankioje aplinkoje ar dalyvavimas įtampą keliančioje veikloje ar situacijose (Wright, 1997).

**a) Trumpalaikis (staigus) stresas:** tai neišvengiamo pavojaus akistatoje kilusi kovos ar pavojaus vengimo reakcija. Šalia to, kad kraujotakos sistemą užlieja hormonų banga, organizme išsiskiria tam tikri baltymai, vadinami citokinais, kurie padeda reguliuoti imunines reakcijas. Taigi staigus stresas gali sustiprinti imuninę sistemą, mobilizuoti ir motyvuoti žmogų, skatina veiklumą, išradingumą, kūrybiškumą.

**b) Ilgalaikis (chroniškas) stresas:** tai kasdieniniai nemalonios reakcijas sukeltantys reiškiniai, tokie kaip transporto spūstys pakeliui į darbą, užsitęsęs konfliktas su bendradarbiais arba ilgalaikės kritinės situacijos, pvz., grėšiantis įmonės bankrotas ir pan. Dėl to, kad streso reakcija organizme aktyvinama nuolatos, kūnas ir smegenys nebegali atkurti natūralios hormonų bei imuninės pusiausvyros, organizmas nuolatos yra sudirgęs. Tokiu būdu kenčia imuninė sistema, žmogus tampa daug imlesnis ligoms ir susirgimams. Psichologiniu lygmeniu prasideda apatija, abejingumas, nuovargis, dirglumas ir pan. (Borel ir Peek, 2015)



3 pav. Ilgalaikio ir trumpalaikio streso poveikis

Sudaryta darbo autorės pagal Borel ir Peek, 2015.

#### **1.1.4. Pagrindinės streso organizacijose priežastys: stresoriai**

Galima teigti, kad stresą kelia neatitikimas tarp žmogaus poreikių ir galimybių bei to, ką jo aplinka gali jam pasiūlyti arba ko iš jo reikalauja. Tarkime, darbuotojas norėtų prisiimti tam tikrą atsakomybės lygmenį, tačiau jo darbo aplinka siūlo daug mažiau arba atvirkščiai, reikalauja daugiau (Levi, 1991)

Čia būtų svarbu atskirti streso procesą nuo streso priežasties. Selye (1976, p. 13) pabrėžė, kad stresas – tai tam tikro proceso rezultatas, o jo pradžią, priežastį ar aktyvuojantį agentą įvardino kaip stresorių.

Ir nors kiekvienas individas savo poreikius ir galimybes vertina labai skirtingai, egzistuoja tam tikri faktoriai, keliantys didesnes ar mažesnes stresines reakcijas darbo vietoje – stresoriai. Šiuos faktorius galima suskirstyti į organizacinius, asmeninius ir esančius už organizacijos ribų (Dromantaitė et al., 2012). Panagrinėsime šias grupes išsamiau.

Organizacinių stresorių tema yra atlikta nemažai tyrimų tiek organizacijų viduje, tiek ir nacionaliniu ar net globaliu lygmeniu.

2001 m. Anglijos aukštojo išsilavinimo finansavimo taryba pavedė Plymouth universitetui atlikti trejų metų trukmės streso, susijusio su darbo santykiais, tyrimą. Jo tikslas buvo nustatyti pagrindinius stresą keliančius faktorius (stresorius) organizacijose (Tytherleigh, 2007). Žemiau pateikiamos šiuo tyrimu nustatytos pagrindinės stresorių organizacijose grupės.

##### **Pagrindinės organizacinių stresorių grupės:**

###### **a) Per didelis krūvis**

Tai toks darbo krūvis ir terminai darbui atlikti, kai darbuotojas jaučiasi spaudžiamas ir abejoja savo pajėgumu šiuos reikalavimus atitikti (Rojas ir Kleiner, 2000).

Pagrindiniai su šia sritimi susiję faktoriai:

- Nerealūs reikalavimai bei terminai darbui atlikti;
- Pernelyg didelis naujų technologijų antplūdis, skatinantis sparčius pokyčius veiklos procesuose;
- Neįveikiami darbo krūviai;
- Nepakankamas darbuotojų skaičius planinėms užduotims atlikti.

###### **b) Kontrolė**

Įtampos išgyvenimas yra dažnai siejamas su kontrolės suvokimu (Tong ir Lei, 2012). Darbuotojas turi jausti savo įtaką darbo rezultatui, taip pat turėti galimybę pasitarti ar pasikonsultuoti su darbo procesą išmanančiu žmogumi, antraip gali kilti įtampa tiek dėl pernelyg didelės kontrolės, tiek ir dėl

kontrolės nebuvimo, nežinomybės, pavyzdžiui:

- Darbuotojas negali pilnai kontroliuoti tam tikrų savo darbo aspektų;
- Įsitraukimo į sprendimų priėmimo procesą trūkumas;
- Darbuotojų idėjos ir pasiūlymai darbo klausimais yra ignoruojami, viskas yra nuspręsta iš anksto;
- Išskelti tikslai ar rezultatų vertinimo kriterijai nėra aiškūs ir suprantami.

#### **c) Darbo stabilumas**

Tai darbo stabilumo ar permainų galimybė, dėl kurios gali kilti įtampa. Svarbu pastebėti, kad įtampa gali kilti tiek dėl pernelyg nuspėjamo, monotoniško darbo, tiek ir dėl pokyčių jame (Rojas ir Kleiner, 2000).

- Darbuotojas jaučiasi nesaugiai dėl savo darbo vietos, bijo ją prarasti;
- Darbuotojas nemato galimybių tobulėti, jaučiasi pasiekęs savo pareigybės ribas;
- Darbo vieta nėra nuolatinė, darbuotojas dirba laisvai samdomą arba sezoninį darbą;
- Darbuotojas suvokia, kad ateityje turės keisti darbą;
- Galimybė, kad tam tikras įgūdis ar profesija ateityje gali būti nereikalinga konkrečioje įmonėje.

#### **d) Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas**

Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas kyla dėl pastangos aptarnauti dvi gyvenimo sferas: darbą ir asmeninį gyvenimą. Dažnai šios sferos konkuruoja tarpusavyje. Nors šie du poliai yra svarbūs individui, besistengdamas patenkinti jų abiejų pareigas bei poreikius jis dažnai patenka į stresą keliančias situacijas. (Boles, Johnston, ir Hair 1997). Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas gali turėti dviejų kryptių poveikį: problemos darbe gali turėti įtakos asmeniniam gyvenimui, o problemos asmeninėje srityje gali atsiliepti profesinėje sferoje (Krishnan, Netemeyer ir Boles, 2002). Darbe keliami reikalavimai gali paveikti ir asmeninį darbuotojo gyvenimą bei suvaržyti jo santykius už darbo vietos ribų:

- Ilgos darbo valandos, kai darbuotojui keliami reikalavimai likti darbo vietoje ir po darbo pabaigos, arba duodamos užduotys, kurias reikia atlikti namie, taip atimant laiką, skirtą asmeninėms reikmėms, šeimai, draugams ir pan.;
- Pernelyg įtempta ir nelanksti darbotvarkė;
- Nepalankios darbo valandos, tarkime darbas naktimis ar vakarais;
- Dažnos kelionės darbo reikalais;
- Pokyčiai darbe, dėl kurių turi keistis asmeninis darbuotojo gyvenimas, pvz., kai

perkeliamą darbo vietą.

#### **e) Išteklių ir komunikacija**

Tam, kad galėtų efektyviai atlikti pavestas užduotis, darbuotojai turi jausti, jog jiems prieinami tam reikalingi išteklių, tarp jų ir intelektualiniai, t.y. tokie, kaip reikalingas apmokymas bei informacija (Rizzo, House ir Lirtzman, 1970).

Stresą gali kelti:

- Įrangos ir reikalingų priemonių trūkumas;
- Nepakankamas atgalinis ryšys apie atliktas užduotis;
- Neadekvatus apmokymas darbo vietoje, nėra aišku, kaip reikia atlikti užduotis, apmokymo ir paramos atliekant užduotis trūkumas.
- Ribota ar neprieinama informacija apie tai, kas vyksta organizacijoje;
- Konfliktas tarp rulių, kylantis tada, kai darbo užduotys, veiklos kryptys ir kolegų elgesys prieštarauja vieni kitiems arba tarp jų nėra nuoseklumo.

#### **f) Finansinis atlygis**

Nors pinigine atlygio išraiška ir yra vienas iš stiprių veiksmų, lemiančių darbo pasirinkimą bei pasitenkinimą juo, šis faktorius stresą kelia dažniausiai ne pats iš savęs, o kartu su kitais darbo aspektais (Tytherleigh et al., 2007):

- Atlyginimas neatspindi darbuotojo vertės, pasiekimų ar kvalifikacijos;
- Kintama atlyginimo dalis pernelyg priklausoma nuo darbuotojo nekontroliuojamų faktorių;
- Darbdavys keičia atlyginimo išmokėjimo sąlygas: vėluoja, išmoka dalimis, sumažina ir pan.

#### **g) Darbo sąlygos**

Tiek fizinės, tiek psichologinės aplinkybės, į kurias patenka žmogus kiekvieną kartą eidamas į darbą, gali būti svarbiu stresą lemiančiais faktoriais, pavyzdžiui:

- Kenksmingos darbo sąlygos: kvapai, vibracijos, triukšmas ir pan.;
- Darbuotojai griežtai stebimi ir vertinami;
- Konkurencija ar konfliktai tarp bendradarbių;
- Nuobodus, monotoniškas darbas. Monotoniškos, pasikartojančios užduotys gali kelti nuobodulį ar frustraciją, nes darbuotojas nejaučia erdvės ir paskatinimo augti (Lambert, 2004);
- Darbuotojas žino, kad darbas nesikeis artimiausius 5–10 metų;



- Darbas neteikia pasitenkinimo;
- Organizacija nuolatos keičiasi, darbuotojui sunku prisitaikyti prie vis kitokių reikalavimų (Tytherleigh, 2007);
- Darbas su specifine, sudėtinga klientų grupe. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojas suvokia, kad darbo sąlygos kelia pavojų (įkalinimo įstaigų prižiūrėtojai, kariškiai) (Hogan et al., 2009)

### **1.1.5. Streso organizacijose suvokimas**

Stresas darbe skatina prisiimti atsakomybę. Todėl darbuotojai yra priversti imtis veiksmų, kurie turi atitikti jiems iškeltus reikalavimus. Patirdami stresą darbuotojai jaučia motyvaciją imtis proaktyvių veiksmų, planuodami ir numatydami būdus bei priemones, kuriomis spręstis iškilusias problemas (Norem ir Cantor, 1986). Žinoma, šis planavimo procesas gali pasukti ir nekonstruktyvia linkme, jeigu per ilgai atidėliojamas veikimas ir pernelyg baiminamasi dėl pasekmių. Tačiau teisingai nukreiptas streso atsakas gali būti naudingas, nes suteikia kūnui bei protui papildomą impulsą veikti, mobilizuodamas jų resursus. Streso atsakas susiaurina suvokimo perspektyvą, todėl gali ženkliai padidinti informacijos apdirbimo greitį (Hancock ir Weaver, 2005).

Taip pat žinoma, kad streso atsako metu išskirti hormonai aktyvuoja atmintį ir gerina mąstymo bei kognityvinių įgūdžių reikalaujančių užduočių sprendimą (Cahil et al., 2003).

Įprasta manyti, kad net jeigu stresas turi trumpalaikį teigiamą poveikį, chroniškas, ilgą laiką patiriamas stresas veikia neigiamai. Nemažai šaltinių teigia, kad kai kuriais atvejais šis teiginys yra teisingas (pvz., Schneiderman et al., 2005), tačiau yra ir kitokių nuomonių. Park ir Helgeson (2006) teigia, kad stresas gali teigiamai paveikti fizinę būklę, aktyvuodamas imuninę sistemą bei atsistatymo greitį lemiančius fiziologinius procesus. Kiti tyrėjai užfiksavo, kad nepaisant to, jog stresas dažnai asocijuojamas su sunkumais tarpasmeniniuose santykiuose, nerimu ar depresija, stresą keliančios situacijos iš esmės gali padėti individui keistis į gerąją pusę dėl fenomeno, įvardinto kaip „augimas, susijęs su stresu“ (Tedeschi ir Calhoun, 2004). Patiriamas stresas gali prisidėti prie protinės ir fizinės ištvermės vystymosi, gerinti pastabumą, protinį bei emocinį lankstumą, savo gebėjimų suvokimą, kelti savęs vertės lygį, išryškinti prioritetus, pagilinti santykius bei gyvenimo prasmės suvokimą, suteikti didesnę pasitenkinimą gyvenimu (Park ir Helgeson, 2006).

Nors aukščiau paminėti tyrimai neteigia, kad stresas visuomet duoda tik teigiamų rezultatų, arba kad jis neturi neigiamų ar net destruktivių pasekmių, reikia pabrėžti, kad esama ir šaltinių, įrodančių ir konstruktyvią streso naudą. Visa tai apibendrinus matyti, kad šie iš pirmo žvilgsnio vieni kitiems prieštaraujantys teiginiai pabrėžia svarbą subtilių niuansų, nulemiančių tai, kaip konkretus individas suvokia konkrečią jam iškeltą užduotį. Taigi stresas – gana paradoksalus reiškinys, galintis sukelti tiek

katastrofiškas pasekmes, tiek ir iš esmės pagerinti gyvenimo kokybę (Tedeschi ir Calhoun, 2004).

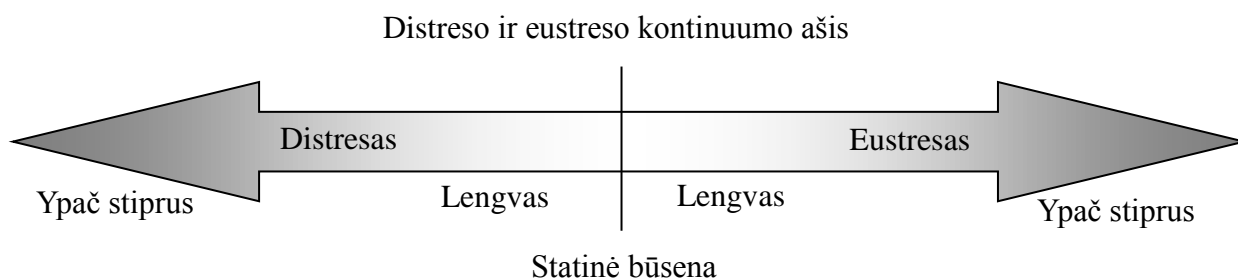
### 1.1.5.1. Distresas ir eustresas

Aiškumo dėlei kai kurie autoriai išskiria skirtingus streso suvokimo ir patirties būdus. Nors streso darbo vietoje tyrimai gana dažnai krypsta į transakcinį streso suvokimą (Folkman et al., 1986), išsamių tyrimų apie tai, kaip individas suvokia stresą, dar nėra daug. Nemažai autorių išskiria du būdus, kuriais individas gali suvokti ir reaguoti į stresorius: distresas ir eustresas (pvz., Selye, 1976; Lazarus ir Folkman 1984).

Distresas – tai realios arba potencialios grėsmės arba nuostolio suvokimas, siejamas su neigiamais jausmais ir fiziškai trikdančiomis būsenomis (Selye, 1976).

Eustresas – tai suvokimas, kad stresą keliančios aplinkybės yra iššūkiai arba galimybės ir individas jaučiasi turįs galią įveikti tai, sutelkęs ir įdarbinęs jam prieinamus resursus. Eustresas asocijuojamas su įvairiomis džiaugsmo, laimės, entuziazmo ar susijaudinimo apraiškomis (Kozusznik, Rodríguez ir Peiró, 2015).

Distresą ir Eustresą galima išdėstyti kaip kontinuumo tiesę (4 pav.), kurioje abu streso tipai varijuoja nuo ypač stipraus iki lengvo. Jų susikirtime per vidurį yra taip vadinama statinė būseną, kurioje individas nepatiria nei teigiamo, nei neigiamo streso, nors ši būseną gali pasikeisti per keletą sekundžių iki ypač stipraus streso (Kantorski, 2012).



4 pav. Distreso ir eustreso kontinuumo ašis

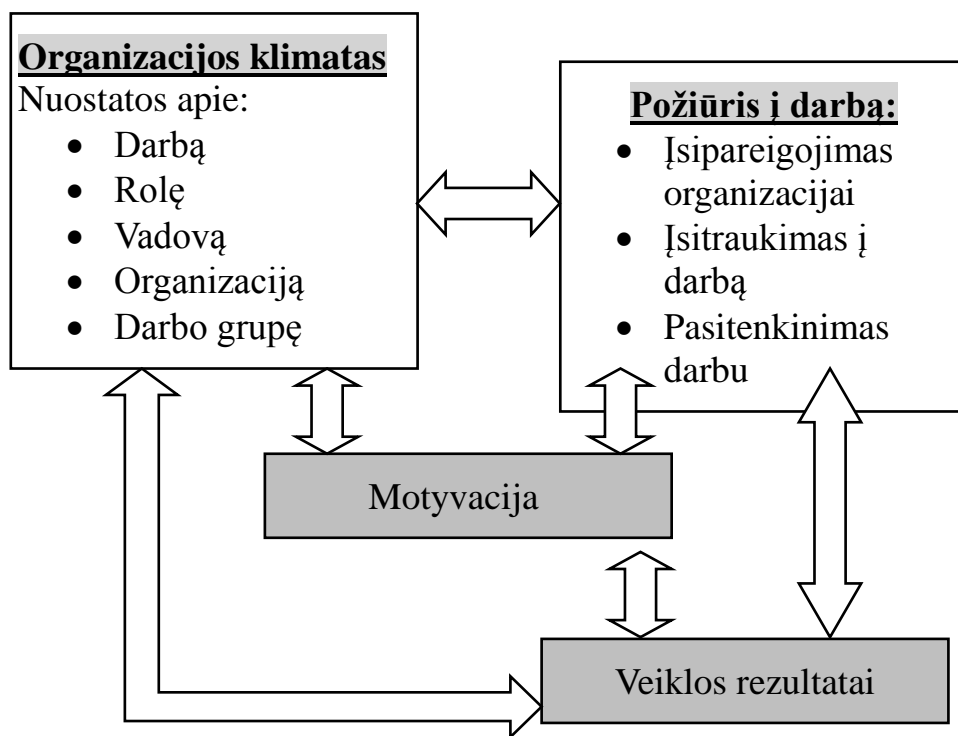
Sudaryta darbo autorės pagal Kantorski, 2012; Kozu Kozusznik, Rodríguez ir Peiró, 2015.

Kai kurie autoriai teigia, kad distreso ar eustreso suvokimas priklauso nuo asmenybės tipologijos (Sieff, 2009) ar kitų asmeninių savybių (Muhonen ir Torkelson, 2004). Tačiau pastaruoju metu vis dažniau moksliniuose šaltiniuose galima rasti nuomonių, jog streso suvokimui, jo poveikio įvertinimui ir tinkamam įdarbinimui yra naudojamos ir ugdomojo vadovavimo technikos.

### 1.1.6. Organizacijos streso klimatas

Organizacijos (grupės ar komandos) klimatą galima apibūdinti kaip jos narių bendrą dominuojantį vidaus ir išorės vertinimą, kuris formuoja kolektyvinius organizacijos įsitikinimų ar jausmų modelius (Katz & Kahn, 1978, p. 50). Funkcine prasme, organizacijos klimatas – tai tarpinė jungtis tarp organizacijos charakteristikų ir individualių reakcijų, tokių kaip motyvacija, požiūris į darbą ir veiklos rezultatai (Parker et al., 2003). Kozusznik, Rodríguez ir Peiró (2015, p. 3) savo tyrimu nustatė, kad individualios darbuotojų streso suvokimo ir vertinimo konfigūracijos ir organizacinis (grupinis) klimatas daro įtaką vienas kitam.

Žemiau pateikta schema (5 pav.) iliustruoja, kaip organizacijos klimatas, kurį sudaro dominuojančios nuostatos apie darbą, darbuotojų rolę, darbo grupę ir organizaciją bei jų vadovus, yra susijęs požiūriu į darbą bei jo aspektais: įsipareigojimu organizacijai, išitraukimu ir pasitenkinimu darbu. Savo ruožtu šie du faktoriai yra glaudžiai susiję su darbuotojų motyvacija bei bendrais veiklos rezultatais (Parker et al., 2003; Kozusznik, Rodrigues ir Peiró, 2015).



5 pav. Funkcinės organizacijos klimato, individualaus suvokimo bei veiklos rezultatų sąsajos. Sudaryta darbo autorės pagal Parker et al., 2003; Kozusznik ir Peiro, 2015.

Klimatas gali būti bendras, visą apimantis, arba specifiškas, apibūdinantis konkretų organizacijos

aspektą.(Zohar & Luria, 2005). Pavyzdžiui, streso klimatas organizacijoje kyla iš to, kaip jos nariai suvokia stresą keliančias aplinkybes ar įvykius. (Schneider ir Reichers, 1983).

Didžioji dalis prieinamos literatūros pabrėžia neigiamą streso poveikį ir žalą tiek individui, tiek organizacijai (pvz., Mika et al, 2007). Vis dėlto darbuotojai, vertindami organizacijos aplinką ir kultūrą, gali interpretuoti ją tiek kaip keliančią grėsmę, tiek kaip sudarančią galimybes. Kadangi egzistuoja nuolatinė galimybė, kad atskiri darbuotojai tuos pačius stresą keliančius faktorius gali interpretuoti labai skirtingai, galimos įvairios konfigūracijos to, koks klimatas galų gale nusistovės organizacijoje (McGowan et al., 2006).

Kozusznik ir kolegos (2015, p. 3) išskyrė tris streso suvokimo lygmenis:

- a) Žemas distresas arba eustresas;
- b) Vidutinis distresas arba eustresas;
- c) Aukštas distresas arba eustresas.

Žemiau pateikiama schema (6 pav.) iliustruoja streso klimata organizacijoje, kuri galima apibūdinti pagal specifines konfigūracijas, kurias sudaro kolektyvinis darbuotojų distreso arba eustreso suvokimas ir vertinimas (Kozusznik et al., 2015).

Kolektyvinis distreso vertinimas	Aukštas	Distreso klimatas	Subalansuotas greitas klimatas	
	Vidutinis		Subalansuotas vidutinis klimatas	
	Žemas	Subalansuotas, lėtas klimatas	Eustreso klimatas	
		Žemas	Vidutinis	Aukštas
		Kolektyvinis eustreso vertinimas		

6 pav. Streso klimato tipai organizacijose

Sudaryta darbo autorės pagal Kozusznik et al., 2015.

Streso klimatas gali būti svarbus faktorius siekiant geriau suprasti tai, kaip individas suvokia stresą, taip pat iš šio suvokimo kylantį elgesį ir pasekmes. Mokslinėje literatūroje galima rasti teiginių apie tai, kad streso klimatas organizacijoje ir individualios streso sukeltos pasekmės yra glaudžiai tarpusavyje susiję dalykai, t.y. galima išvelgti panašumų tarp to, kaip stresas yra suvokiamas tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu (Parker et al., 2003). Pavyzdžiui, organizacinis klimatas,

kuriame vyrauja konkurencija ir spaudimas atlikti kuo daugiau užduočių, gali padidinti asmeninį streso lygį bei sukelti neigiamų fiziologinių pasekmių. Tuo tarpu individualiu lygmeniu pasireiškiantys streso simptomai gali sumažėti, jeigu organizacijoje vyrauja eustreso klimatas (Kozusznik et al., 2015).

### **1.1.7. Asmeniniai faktoriai, lemiantys streso suvokimą**

Tai, kaip individas reaguoja į stresą keliančias aplinkybes, formuojasi visą jo gyvenimą priklausomai nuo to, kokias psicho-emocines traumas jam teko patirti ir kaip jis su jomis susidorojo. Taip pat pastebėta, kad individai, pasižymintys panašiomis asmeninėmis savybėmis, panašiai reaguoja ir į stresą keliančius faktorius, taip pat ir į streso valdymo technikas (PR Newswire, 2011). Tam tikri charakterio bruožai ar prigimtinės savybės lemia tai, kad kai kurie žmonės yra linkę perdėtai reaguoti į neigiamus aplinkos veiksnius. Kai kurie individai yra linkę išvengti pavojų aplinkoje, dėl to patiria daugiau streso (Dromantaitė et al., 2012). Todėl pastaruoju metu suvokimas, kad stresas yra atsakas į objektyvius dirgiklius, vis dažniau yra kvestionuojamas suvokimo, kad atakas į stresą yra pasekmė to, kaip konkretus individas reaguoja į stresą bei įveikia įtampą keliančias situacijas (Muhonen ir Torkleson, 2004).

Taigi aptarsime keletą asmeninių faktorių, turinčių įtakos streso suvokimui ir streso atsako pasireiškimui.

#### **1) Asmenybės tipologija**

a) Ekstroversija – introversija. Jain, Tyagi ir Kumar (2015, p. 128) atliktas tyrimas rodo, kad introversija pasižymintys asmenys jautriau reaguoja į stresorių dėl polinkio viską kruopščiai planuoti ir aiškumo bei nuspėjamumo poreikio. Be to, jie yra labiau linkę kontroliuoti savo jausmų pasireiškimą išorėje, taigi yra natūraliai labiau linkę į depresyvias būsenas. Tuo tarpu ekstrovertai į stresorius reaguoja impulsyviai ir agresyviai, mažiau kontroliuoja savo elgesį ir kalbą, tačiau kartu ir lengviau išreiškia savo jausmus, todėl yra mažiau pažeidžiami įtemptose situacijose (Jain, Tyagi ir Kumar, 2015).

b) Lankstumas – kietumas. Anot Kahn ir Wright (1980, p. 24), asmenys, kurių asmenybės yra kietos, nelanksčios, sunkiai prisitaiko prie naujų aplinkybių ir yra linkę į atsiribojimą. Šis polinkis saugoti senus, įprastus veiklos modelius lemia tai, kad kietos asmenybės yra mažiau linkusios į stresą, yra jam atsparesnės. Tuo tarpu minkštos, lanksčios asmenybės sunkiau priima sprendimus, elgiasi nenuosekliai ir yra labiau pažeidžiamos stresorių. Labiausiai pažeidžiama lanksčių asmenybių vieta – tai keleto galimų variantų vienu metu suvokimas ir panašus vertinimas.

c) Myers – Briggs tipologija išskiria 16 asmenybių tipų. Sieff (2009, p. 71) atlikti tyrimai

rodo, kad kai kurie asmenybių tipai yra labiau linkę pasiduoti neigiamai streso įtakai negu kiti. Pavyzdžiui, T („Thinking“ – mąstymo) tipo asmenys į stresą keliančias aplinkybes yra linkę reaguoti daug ramiau negu F („Feeling“ – jausminio) tipo asmenys. Tai galima paaiškinti tuo, kad mąstymo tipas situacijos suvokimui ir analizei pirmiausia taiko logiškus, racionalius kriterijus. Tuo tarpu jausminio tipo atstovai yra labiau linkę įsijausti į konfliktuojančias aplinkybes, todėl jiems sunkiau nusistatyti prioritetus (Sieff, 2009)

**2) Kontrolės lokusas.** Tai asmens vidinis suvokimas apie tai, kokią įtaką savo dalyvavimu jis gali turėti tam tikro įvykio rezultatui. Žmonės su stipriu vidiniu kontrolės lokusu pasitiki savimi bei savo gebėjimais lemti procesą bei jo išdavas. Tie, kurių kontrolės lokusas yra išorinis, mano, kad jiems trūksta žinių, įgūdžių ar asmeninių bruožų, taigi jiems atrodo, kad jie negali niekaip lemti rezultato. Kontrolės lokusas labai priklauso nuo individo pasitikėjimo savimi bei savo vertės suvokimo. Dėl to asmenys, kurie labiau pasitiki savimi (turi išorinį kontrolės lokusą) daug ramiau reaguoja į naujas ar pasikeitusias užduotis, negu tie, kurie save vertina prasčiau (turi išorinį kontrolės lokusą) (Tong ir Lei, 2012). Spector ir kolegos (2002) nustatė, kad asmenys su vidiniu kontrolės lokusu patiria didesnę pasitenkinimą ir žemesnį streso lygį darbe. Be to, asmenys su vidiniu kontrolės lokusu silpniau reaguoja į stresorius, turi didesnę motyvaciją, efektyviau vykdo užduotis ir yra labiau atsidavę organizacijoms (Muhonen ir Torkelson, 2004).

**3) Įsitraukimas į darbą** – tai teikiantis malonumą, teigiamas, nuolatinis ir įvairiai pasireiškiantis požiūris į darbą. Įsitraukimas nėra sufokusuotas į konkrečią veiklą, užduotį, elgesį, asmenį ar įvykį (Shimazu et al., 2015). Įsitraukimą į darbą apibūdina šios dimensijos:

a) Atsidavimas. Tai entuziazmas, pasididžiavimas savo darbu. Žmogus pats nori atlikti kuo daugiau su darbu susijusių užduočių, jaučiasi įkvėptas ir džiaugiasi galėdamas įveikti iškilusius iššūkius.

b) Energija. Tai protinis atsparumas ir aukštas energijos lygmuo vykdant su darbu susijusias užduotis. Individas noriai investuoja savo pastangas ir energiją į darbą, ilgai nepavargsta ir nenuleidžia rankų susidūręs su sunkumais.

c) Pasinėrimas. Tai visiškas susitelkimas į darbą. Maloni būseną, kai individas visiškai pasineria į savo darbą ir pamiršta visus kitus reikalus (Raitano ir Kleiner, 2004).

**4) Išmoktas gebėjimas įveikti kliūtis.** Tai spektras sudėtingų mąstymo ir elgesio gebėjimų, įgytų nuolat sąveikaujant su fizine bei socialine aplinkomis. Patirdamas stresą (pavyzdžiui, jausdamas, kad kyla grėsmė sklandžiam suplanuoto elgesio įgyvendinimui), individas kontroliuoja ir reguliuoja savo atsaką per vidinius kognityvinius bei emocinius gebėjimus (Rosenbaum ir Ben-Ari, 1985).

**5) Savirealizacijos poreikis.** Tai visą gyvenimą trunkantis augimo procesas ir požiūris į jį. Žmonės, turintys aukštą savirealizacijos poreikį, siekia išreikšti savo talentus ir potencialą dažnai net pamiršdami naudą sau ir įgyvendina šį poreikį aukšta koncentracija ir pasinėrimu į veiklą, yra pasiryžę įveikti bet kokius sunkumus (Maslow, 1965). Šį poreikį sudaro visa eilė asmeninių ir tarpasmeninių savybių:

- a) Spontaniškumas: gebėjimas elgtis laisvai ir spontaniškai, būti autentišku savimi;
- b) Savęs priėmimas: gebėjimas priimti save, nepaisant silpnybių ar trūkumų;
- c) Atsakomybė: suvokimas, kad žmogus yra pats atsakingas už savo jausmus ir poreikių tenkinimą;
- d) Pasitikėjimas savimi: teigiamas požiūris į savo vertę ir gebėjimą įveikti iššūkius;
- e) Savipakankamumas: gebėjimas priimti nepriklausomus, savarankiškus sprendimus, susijusius su motyvacija bei vidiniais principais. Gebėjimas išlikti adekvačiam derinant vidinius bei išorinius poreikius.
- f) Lankstumas: gebėjimas veikti atsižvelgiant į situacijos reikalavimus, prisirišant prie nepaslankių asmeninių principų.
- g) Laiko suvokimas: susitelkimas į dabarties momentu vykstančius procesus, suvokiant praeitį ir ateitį kaip prasmingo kontinuumo dalis;
- h) gebėjimas palaikyti prasmingus ir gilius santykius su kitais, nekeliant jiems pernelyg didelių reikalavimų ir nereikalaujant iš santykių savo poreikių tenkinimo;
- i) Gebėjimas priimti savo paties pyktį ar agresiją kaip savo pasirinktą natūralų elgesio būdą (Brammer ir Shostrom, 1978; Cillers, 2011).

**6) Sąsajų pojūtis.** Tai gebėjimas įžvelgti ryšius bei sąsajas tarp kintančių aplinkybių ir reiškinių bei įžvelgti jų prasmę. Sąsajų pojūtis pasireiškia per šias savybes:

- a) Gebėjimas suprasti: Vidinės ir išorinės terpės stimulų iššifravimas ir jų suvokimas kaip nuspėjamų, struktūruotų reiškinių;
- b) Gebėjimas suvaldyti: tai įsitikinimas, kad resursai, reikalingi suvaldyti šiuos stimulus ir įveikti jų keliamus reikalavimus yra prieinami;
- c) Prasmės įžvelgimas: įsitikinimas, kad aukščiau minėti reikalavimai yra iššūkiai ir yra verti laiko bei pastangų investicijos. Taip pat gebėjimas juos atpažinti bei emociškai įsipareigoti juos vykdyti (Cillers, 2011).

**7) Užduotis suvokiama arba kaip iššūkis, arba kaip grėsmė.** Tie darbuotojai, kurie sudėtingose situacijose mato grėsmę, yra linkę vengti sprendimų priėmimo, atidėlioti darbų vykdymą ar apriboti savo pastangas atlikti darbą iki galo. Tuo tarpu tie, kurie mato iššūkius, užduotį suvokia kaip galimybę pasireikšti kūrybiškumui bei asmeniniam augimui, drąsiai imasi iniciatyvos vykdant su darbu susijusias užduotis (Raitano ir Kleiner, 2004).

### 1.1.8. Streso valdymas

Plačiaja prasme streso valdymo intervencijos gali būti apibūdintos kaip bet kokie veiksmai, tikslingai nukreipti į streso, kurį patiria organizacijos nariai vykdydami savo darbinės funkcijas, lengvinimą ar mažinimą (Babatunde, 2013). Dauguma iš šių veikslių visų pirma yra nukreipti į konkretų asmenį, tada į organizaciją, ir tik po to į individo ir organizacijos sąsajas. Šie skirtingi intervencijų lygiai buvo įvardinti kaip pirminės, antrinės ar tretinės streso valdymo intervencijos (deFrank ir Cooper, 1987).

**Pirminės** streso valdymo intervencijos gali būti apibūdinamos kaip geriausios organizacijos praktikos, nukreiptos į įtampą keliančių bei veiklos rezultatyvumą mažinančių darbo užduočių modifikavimą, sumažinimą ar pašalinimą. Šių intervencijų pavyzdžiais galėtų būti darbo užduočių perdarymas siekiant eliminuoti stresą keliančius faktorius, lankstus grafikas ar į darbuotojų gerovę nukreipta organizacijos kultūra (Lamontagne, 2010).

**Antrinių** intervencijų užduotis yra pagelbėti darbuotojams susidoroti su patiriamu stresu savarankiškai. Tai galėtų būti sveikatingumo programos, rekreacinių patalpų įrengimas, planiniai bendruomenės renginiai, streso valdymo mokymai ar ugdomasis vadovavimas (Babatunde, 2013)

**Tretinės** priemonės yra terapinės prigimties ir yra skirtos tiems darbuotojams, kuriems jau pasireiškia patiriamo streso simptomai, žala sveikatai ar kitos nekonstruktyvios pasekmės, susijusios su stresu darbo vietoje. Šios pasekmės mažinančios priemonės gali būti psichologinės konsultacijos, pagalbos darbuotojams programos, reabilitacija ar kompensacijos už patirtą žalą sveikatai (Ackfeldt, Malhotra ir Fay, 2009).

Kalbant apie šias intervencijas, dauguma autorių pasisako už pirminių ir antrinių priemonių taikymą ir kritikuoja tas organizacijas, kurios užsiima tik pasekmių mažinimu, neskirdamos dėmesio ir resursų streso prevencijai (pvz, Biron ir Karanika-Murray, 2014; Ackfeldt, Malhotra ir Fay, 2009). Biron ir Karanika-Murray (2014, p. 105) nurodo, kad pirminės ir antrinės priemonės yra ne tik efektyvesnės, bet ir labiau vertinamos pačių darbuotojų. Be to, kaštai, kurių pareikalauja reabilitacija, potrauminis gydymas, papildomų darbuotojų samdymas susirgus etatiniams arba tiesiog sumažėjęs produktyvumas, gerokai viršija investicijas, reikalingas tam, kad darbuotojai eitų į darbą, nesirgtų bei jaustų pasitenkinimą darbu.

Todėl šiame darbe susitelksime į prevencinių intervencijų svarbą, ieškant būdų, kaip darbas individualiu lygmeniu gali lemti streso suvokimą, jo patirtį ir pasekmes. Šį požiūrį pagrindžia ir mokslinė literatūra, pavyzdžiui, Mullen, Kelloway ir Teed (2008, 43 p.) apibūdino prevencines intervencijas kaip praktikas, nukreiptas į „teigiamų patirčių darbe gausinimą, o ne neigiamų aspektų mažinimą“. Autoriai teigia, kad darbuotojų teigiamos psichologinės būsenos stiprinimas ir palaikymas



tokiose srityse kaip pasitikėjimas, optimizmas, viltis, atsparumas ar savirealizacija yra esminis faktorius palaikant tiek organizacijos, tiek jos darbuotojų sveikatą bei produktyvumą tokio lygmens, kokio reikalauja šių dienų rinkos sąlygos (Kellow et al., 2008).

## **1.2. Ugdomojo vadovavimo organizacijose apibrėžimas**

Ugdomasis vadovavimas – tai pakankamai nauja disciplina, kurios kilmė siejama su psichologijos, švietimo ir edukacijos, asmeninio ugdymo bei organizacijų plėtros praktikomis (Boyce Jackson ir Neal, 2010). McAdam (2005, p. 5) ugdomąjį vadovavimą (koučingą) apibrėžia kaip „procesą, kurio metu ugdomojo vadovavimo specialistas dirba su dalyviu (klientu) naudodamas tinkamus klausymo ir klausinėjimo įgūdžius, siekdamas suteikti jam galimybę peržiūrėti ir priimti atsakomybę už sprendimus tų problemų, kurias jie trokšta išspręsti“. Plačiąją prasme, ugdomasis vadovavimas gali būti apibūdintas kaip procesas, kurio metu klientams yra prieinami įrankiai ir galimybės, kurias jie patys vysto, siekdami didesnio efektyvumo veikloje ir gyvenime (Feldman ir Lankau, 2005).

Ugdomasis vadovavimas organizacijose kiek skiriasi nuo kitų ugdomojo vadovavimo formų (pvz., nuo gyvenimo būdo koučingo, kuris yra orientuotas tik į konkretų asmenį). Visų pirma, ugdomasis vadovavimas organizacijose ir versle susitelkia ties gebėjimų ir įgūdžių, reikalingų organizacijos tikslams siekti, vystymą (Gatling ir Harrah, 2014). Tačiau netgi į organizacijos tikslus orientuotas ugdomasis vadovavimas veikia per galimybių augimui sudarymą, bet ne per augimo nukreipimą (t.y., dėmesys skiriamas procesui, o ne rezultatui). Šios ugdomojo vadovavimo formos esmė yra susitelkimas į aiškių, konkrečių suformuluotų tikslų siekimą, o ne į problemos analizę (Grant ir Cavanagh, 2007).

Nors vienodo ugdomojo vadovavimo organizacijose apibrėžimo mokslinėje literatūroje rasti nepavyko, tačiau apie ugdomąjį vadovavimą kalbantys autoriai sutaria dėl tam tikrų šios veiklos charakteristikų:

- a) Ugdomasis vadovavimas darbo vietoje – tai visiškai konfidenciali partnerystė tarp ugdomojo vadovavimo specialisto bei jo kliento – organizacijos darbuotojo ar vadovo (Bozer ir Sarros, 2012).
- b) Pabrėžiama pagalba ir tikėjimo, kad klientas sugeba mokytis savarankiškai, reikšmė. Klientui suteikiama visiška laisvė ir erdvė pačiam dirbti su savo problemomis, pačiam nustatyti, kokiomis priemonėmis ir būdais jis sieks savo tikslų (McAdam, 2005).
- c) Tai asmeniškai, į tikslus ir pasiekimus nukreipta veikla, nukreipta tiek į išorinius, tiek ir į vidinius kliento iššūkius ar problemas (pvz., darbas komandoje, karjeros planavimas, asmeninė vizija ir pan.) (Grant ir Cavanagh, 2007).

d) Dažniausiai tai yra paslauga, teikiama organizacijos darbuotojui, ir tai nubrėžia aiškia jungiamąją liniją tarp asmeninių darbuotojo pasiekimų ir organizacijos tikslų (McMillen, Luebbe ir Lauber, 2003).

e) Dažniausiai organizacijos kreipiasi į ugdomojo vadovavimo specialistus siekdamos susieti strateginius savo tikslus su individualiais darbuotojų tikslais (McMillen, Luebbe ir Lauber, 2003).

Taigi galima teigti, kad ugdomasis vadovavimas – tai tęstinis, dažniausiai, tačiau ne būtinai visais atvejais, tarp dviejų asmenų vykstantis ugdymo procesas, galintis trukti nuo kelių mėnesių iki keleto metų (Feldman ir Lankau, 2005). Todėl svarbu pabrėžti ugdomojo vadovavimo, kaip tęstinio, struktūruoto proceso svarbą. Jeigu ugdomuoju vadovavimu naudojamosi tik atsitiktiniais pavieniais atvejais, jo nauda gali tapti sunkiai apčiuopiama ir dar sunkiau pamatuojama (McAdam, 2005).

Lyginant su kitais ugdymo (mentorstė, konsultavimas), vadovavimo ir priežiūros metodais, siekiančiais pagerinti konkretaus individo veiklą darbo vietoje, ugdomasis vadovavimas išsiskiria tuo, kad šis ryšys – tai santykis tarp lygiateisių partnerių. Ugdomojo vadovavimo specialistas nedemonstruoja jokios direktyvios valdžios savo klientui bei neprivalo turėti patirties ar žinių iš tos verslo ar veiklos srities, kurioje operuoja kliento organizacija (McAdam, 2005). Tokios sąveikos užduotis yra teigiamas kliento elgesio pokytis per geresnį savęs suvokimą ir mokymąsi, kurie ilgainiui pasitarnauja tiek siekiant individualių kliento, tiek ir strateginių organizacijos tikslų.

### **1.2.1. Ugdomojo vadovavimo organizacijose pritaikomumas**

Anot Bozer ir Sarros (2012, 16 p.), ugdomojo vadovavimo užduotis organizacijose yra „kliento elgesio pokyčio pagreitinimas per savęs suvokimą bei mokymąsi, ilgainiui taip prisidedant prie individualios bei organizacijos sėkmės“. Žemiau pateikiama lentelė, paimta iš 2014 metais tarptautinės koučingo federacijos (ICF) atlikto tyrimo, gana išsamiai parodo, kokios ugdomojo vadovavimo lavinamos sritys yra reikalingiausios atitinkamo rango ir amžiaus darbuotojams ir dėl ko jie kreipiasi į ugdomojo vadovavimo specialistus.

1 lentelė. Priežastys, dėl kurių organizacijos renkasi ugdomąjį vadovavimą

Priežastys, dėl kurių buvo kreiptasi ugdomojo vadovavimo paslaugų (%)							
	Darbuotojų grandis organizacijos hierarchijoje				Gimimo metai		
	Žemiausia	Vidurinė	Aukščiausioji	Aukšto potencialo	1946-1964	1965-1979	1980-1996
Bendrai	63	80	80	87	70	84	78
Veiklos tobulinimas	84	83	68	69	75	76	77
Savivertė ir pasitikėjimas savimi	35	30	25	37	29	29	37
Darbo/gyvenimo balansas	25	31	32	30	34	28	29
Karjeros galimybės	45	49	38	70	42	51	56
Komunikacija	49	60	64	63	62	67	71
Santykiai darbe	49	60	64	63	56	56	58
Komandinis efektyvumas	68	74	74	60	68	69	70
Kita	13	13	20	18	21	19	20

Cit. pagal ICF tyrimą (2014)

1 lentelėje matyti, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios organizacijos kreipiasi į ugdomojo vadovavimo specialistus yra veiklos tobulinimas. Ši priežastis yra dažniausia beveik visose pareigybių bei amžiaus grupėse. Taip pat galima pastebėti, kad nemaža dalis šių priežasčių sutampa su pagrindiniais stresą keliančiais faktoriais darbe, pavyzdžiui, komunikacija, darbo ir gyvenimo subalansavimas, santykiai darbe, pasitikėjimas savimi ir pan. Plačiau šias prielaidas aptarsime bei stresorius su ugdomojo vadovavimo efektyvumo sritimis palyginsime 1.3. dalyje „Teorinės prielaidos ugdomojo vadovavimo taikymui organizacijose“.

### 1.2.2. Ugdomojo vadovavimo organizacijose efektyvumas

Efektyvumas ir jo išmatavimas yra vienas didžiausių ugdomojo vadovavimo organizacijose iššūkių visų pirma dėl to, kad gana sudėtinga įvardinti esminius pokyčio kriterijus ir juos išmatuoti. Kad būtų galima pamatuoti efektyvumą, reiktų sistemaiškai vertinti intervencijas, skatinančias praktinį progresą (MacKie, 2014). Nors mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai pagrindimo, kad ugdomasis

vadovavimas yra efektyvi priemonė organizacijos efektyvumui didinti įvairiais organizacijos veiklos vertinimo pjūviais (pvz., Smither et al, 2003; Bozer ir Sarros, 2012), tačiau bėda yra ta, kad vienu tyrimų rezultatai yra pagrįsta tik dalyvių savianalize ir neaprepia apčiuopiamų tikslų organizacijoms (MacKie, 2014), o kiti, atvirkščiai, tiria tik išmatuojamus rodiklius, bet neapima asmeninių pasiekimų (Feldman ir Lankau, 2005).

Kita vertus, griežti tyrimai, kai buvo lyginamos tęstinės grupės su ugdomuoju vadovavimu besinaudojančiomis grupėmis, parodė tik nežymų skirtumą (pvz., Kochanovski, Seifert ir Yukl, 2010).

Taip gali būti todėl, kad ugdomasis vadovavimas nesiūlo greitų rezultatų, bet sudaro puikią terpę greitesniam mokymuisi, asmeniniam, tarpasmeniniam, elgesio, lyderystės įgūdžių ir karjeros vystymuisi (de Haan et al., 2013).

Galima teigti, kad tai, ko siekiama ugdomojo vadovavimo intervencijomis – ugdomojo vadovavimo keliami tiksliai – ir turėtų padiktuoti kriterijus, kuriais bus vertinamas proceso efektyvumas (Sitzman et al., 2010). Tim Theeboom ir kolegės 2014 m. paskelbė tyrimą, kuriame nurodo, kad ugdomasis vadovavimas yra efektyviausias ir padeda pasiekti ženklų rezultatų penkiose pagrindinėse sferose:

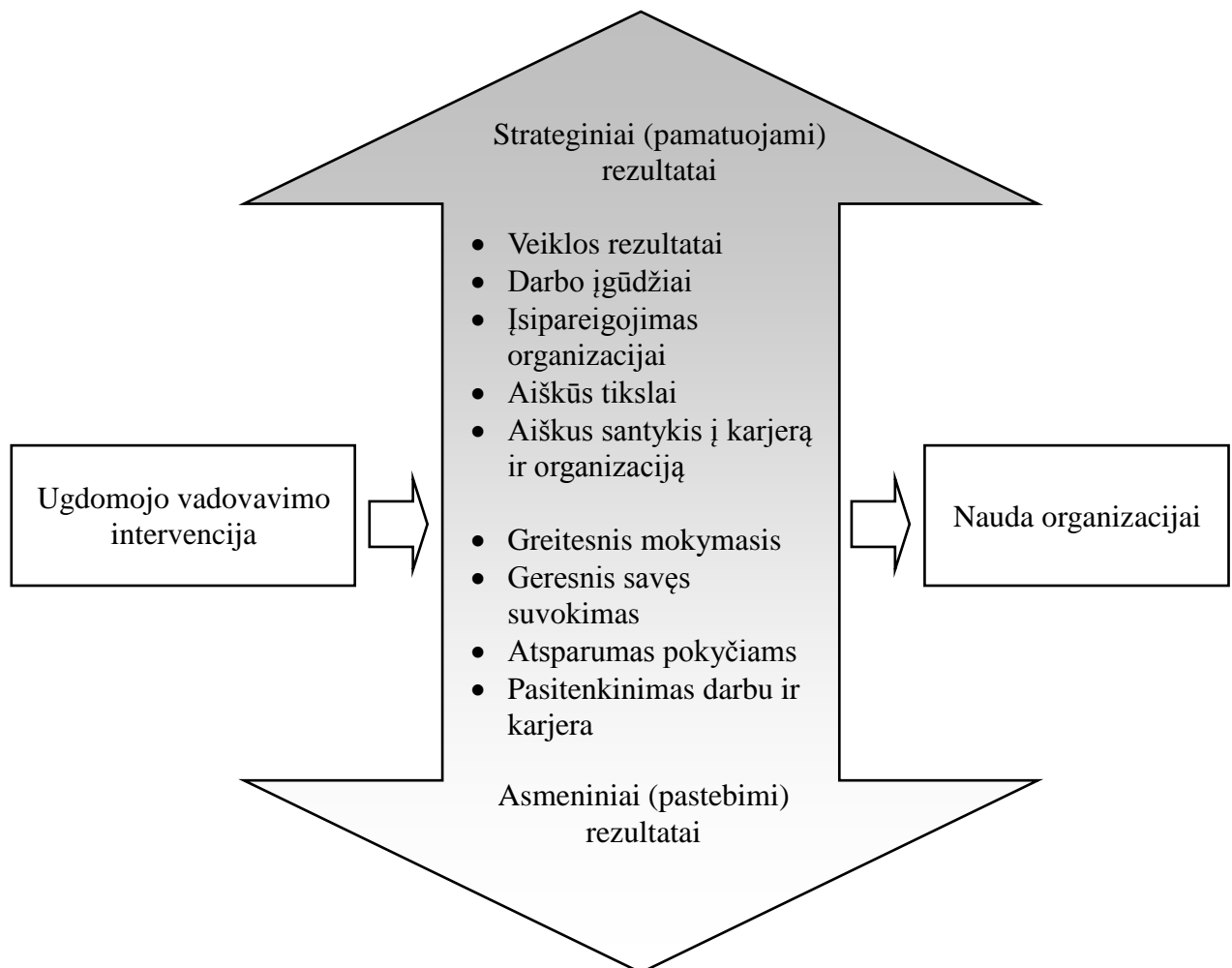
- a) Darbo įgūdžiai ir pasiekimai;
- b) Nusistatymas darbo ir karjeros atžvilgiu;
- c) Bendra gerovė;
- d) Atsparumas pokyčiams bei įtampą keliančioms situacijoms;
- e) Į tikslus nukreipta savireguliacija (Theeboom, Beersma ir Vianen et al, 2014).

Dar vienas pjūvis, kuriuo galima panagrinėti ugdomojo vadovavimo efektyvumą yra laiko tarpas, per kurį pasiekiamas tikslas: greitai pasiekiami ir pamatuojami rezultatai bei ilgalaikiai, strateginiai tikslai (Grant, 2012).

- Greitai pamatuojami rezultatai: tai kliento elgesio, asmeninių savybių, požiūrio ar mąstymo pokyčiai, atsiradę sąveikos su ugdomojo vadovavimo specialistu metu. Tai gali būti geresnis savęs suvokimas, greitesnis mokymasis ar pagerėjęs požiūris į organizaciją, aukštesnis įsipareigojimo jai lygis, padidėjęs pasitenkinimas darbu ir karjera (Feldman ir Lankau, 2005).
- Ilgalaikiai, strateginiai tikslai: bendras gerovės pojūtis, prisidedantis tiek prie individualių, tiek ir prie organizacijos tikslų, geresni veiklos rezultatai, sklandžiau atliekamos užduotys, didesnis pasitenkinimas karjera, ilgalaikis įsipareigojimas organizacijai (Kampa ir Anderson, 2001).

MacKie (2014, p. 132) įvardina šias dimensijas kaip pamatuojamas ar suvokiamas. Tarkime, tokie faktoriai, kaip savęs suvokimas, greitesnis mokymasis ar atsparumas pokyčiams yra gana sunkiai pamatuojamai, tačiau pakankamai aiškiai suvokiami ir greitai pastebimi individualiu lygmeniu. Tuo tarpu tokie rodikliai kaip veiklos rezultatai, darbo pasiekimai ar darbuotojų įsipareigojimas organizacijai gali būti ir apčiuopiamai išmatuoti. 7 pav. iliustruoja ugdomojo vadovavimo naudą

organizacijai. Ir nors aiškios ribos tarp ugdomojo vadovavimo vertinimo kriterijų nėra (nes visi jie susiję glaudžiais ryšiais), vieni iš jų yra ilgalaikiai ir lengviau pamatuojami, o kiti pastebimi greičiau ir pasireiškia labiau asmeniniu lygmeniu.



7 pav. Ugdomojo vadovavimo nauda organizacijai

Sudaryta darbo autorės pagal Grant, 2012; MacKie 2015.

### 1.3. Teorinės prielaidos ugdomojo vadovavimo taikymui streso valdymo procese

Tiek streso valdymas, tiek ugdomasis vadovavimas yra gana plačios sąvokos, kurias interpretuoti galima per įvairias prizmes ir vertinimo kriterijus. Tačiau lyginant pagrindinius stresą keliančius (1.1.4. skyrius) bei streso suvokimą lemiančius (1.1.6. skyrius) faktorius su ugdomojo vadovavimo įtakos sritimis (1.2.1 skyrius) bei efektyvumo kriterijais (1.2.2 skyrius) galima išvelgti nemažai sutapimų.

Remdamiesi savireguliacijos teorija, toliau nagrinėsime, kaip ugdomasis vadovavimas gali prisidėti

prie streso valdymo proceso organizacijose. Šią teoriją, kaip mokymosi procesą ugdomajame vadovavime pagrindžiantį modelį, naudojo ne vienas mokslininkas (Raabe et al, 2007; Grant, Curtayne ir Burton, 2009). Raabe ir kolegos pasiūlė modeliuoti mokymosi procesą per tris faktorius: įsipareigojimas siekti tikslo, planavimo kokybė ir savęs pažinimas (Raabe et al., 2007, p. 299). Savireguliaciją siūloma stiprinti per veiksmų moderavimą, progreso matavimą bei žingsnių, tikslų ir planų modifikavimą (Grant, Curtayne ir Burton, 2009).

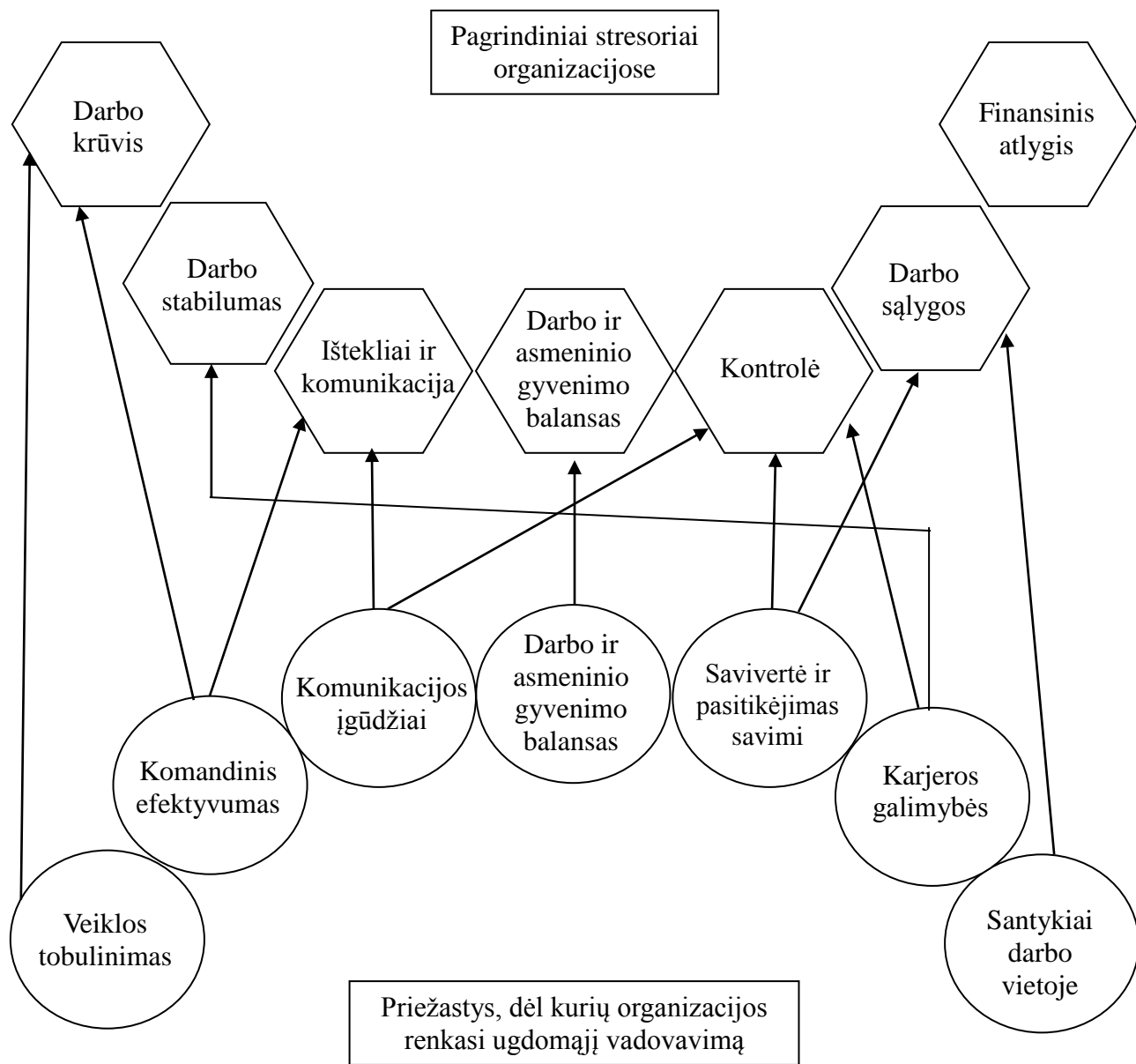
Savęs pažinimas, įžvalgos ir sąmoningumas – tokias pagrindines sudedamąsias dalis išskiria pastarojo meto tyrimai ugdomojo vadovavimo patirties modelyje (Grant, Curtayne ir Burton, 2009; Spence ir Oades, 2008). Šiame darbe keliami hipotezė, kad ugdomojo vadovavimo intervencijos metu įgytos įžvalgos bei gilesnis savęs pažinimas gali turėti įtakos ne tik tiesioginės aplinkos suvokimui, bet ir gali paskatinti peržiūrėti savo vidinius resursus, stiprybes bei galimybes.

Taigi galima teigti, kad ugdomojo vadovavimo intervencijos rezultatai turi tiesioginės įtakos streso procesui. Lazarus (2000, p. 665) teigia, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp socialinės bei fizinės aplinkos vertinimo bei asmeninių tikslų ir įsitikinimų apie save, pasaulį ir resursų prieinamumą. Tokiu būdu mažinamas neatitikimas tarp iškeltų reikalavimų bei resursų prieinamumo vertinimo.

Kai kurie autoriai nurodo, kad vienas iš teigiamų rezultatų, pastebimų po tam tikro ugdomojo vadovavimo intervencijų ciklo, yra sumažėjęs streso lygmuo ir geresni streso valdymo įgūdžiai organizacijoje (Wales, 2003). Žinoma, reikia pabrėžti, kad ugdomasis vadovavimas yra ganėtinai neinvazinė priemonė mokymosi ir savęs pažinimo procese, todėl individualūs rezultatai priklauso ne tik nuo ugdomojo vadovavimo specialisto, jo sąveikos su ugdomuoju, bet ir nuo paties kliento ir jo individualių poreikių. Todėl kai kuriuose tyrimuose nebuvo nustatyta aiškaus ryšio tarp ugdomojo vadovavimo bei streso valdymo (Grant, Curtayne ir Burton, 2009).

### **1.3.1. Ugdomojo vadovavimo ir stresą keliančių faktorių sąsajos.**

Žemiau pateikiamoje schemoje (pav. 8) pateikiamos teorinės sąsajos tarp pagrindinių stresą keliančių faktorių (stresorių) organizacijose, išvardintų 1.1.4 skyriuje, ir ugdomojo vadovavimo įtakos sferų, dėl kurių organizacijos dažniausiai renkasi ugdomąjį vadovavimą kaip veiklos ir jos rezultatų gerinimo priemonę (išvardintos 1.2.1 skyriuje). Joje matyti, kad tik finansinis atlygis yra stresorius, kuriam ugdomasis vadovavimas neturi jokios įtakos. Visi kiti stresoriai atsiduria ugdomojo vadovavimo rezultatų įtakos sferoje ir teoriškai gali būti veikiami per ugdomojo vadovavimo intervencijas organizacijoje.



8 Pav. Sąsajos tarp pagrindinių stresorių organizacijose ir ugdomojo vadovavimo įtakos sričių  
Sudaryta darbo autorės.

Šioje schemoje (8 pav.) matyti, kad iš visų stresą organizacijose keliančių reiškinių tik finansinis atlygis nėra apčiuopiamu būdu susijęs su sritimis, kurių tobulinimui taikomas ugdomasis vadovavimas. Tuo tarpu kiti stresoriai yra arba tiesiogiai susiję su ugdomojo vadovavimo veiklos sferomis (pvz., darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, komunikacija) arba yra netiesioginėje jų įtakos sferoje per mokymosi, sąmoningumo ir asmeninio efektyvumo ryšius (Grant, Curtayne ir Burton, 2009; Spence ir Oades, 2008).

### **1.3.2. Ugdomojo vadovavimo ir streso klimato organizacijoje sąsajos.**

Tam, kad ugdomojo vadovavimo intervencijos organizacijoje būtų efektyvios, organizacijai reikalingas darbuotojų asmeninį bei kolektyvinį augimą palaikantis klimatas. Kalbant konkrečiau, darbuotojai turėtų organizacijos klimatą vertinti kaip skatinantį pasitikėjimo, pagarbos ir bendradarbiavimo santykius, per kuriuos darbuotojai gali laisvai keistis informacija ir resursais (McMillen, Luebe ir Lauber, 2003).

Pradėjus taikyti ugdomojo vadovavimo metodus (tiek kaip ugdomojo vadovavimo pokalbius akis į akį, tiek ir kaip organizacinės kultūros dalį), dažnai pastebimi pokyčiai ir organizacijos streso klimato: darbuotojai skatinami prisiimti atsakomybę ir atvirai komunikuoti tarpusavyje bei su vadovais, pastebimas poslinkis nuo disreso link eustreso. Tačiau kai kurie tyrėjai nustatė ir neigiamą ugdomojo vadovavimo poveikį streso klimatui. Pavyzdžiui, organizacijose, kuriose yra nusistovėjęs direktyvus vadovavimo stilius, ar kultūrose, kuriose svarbi hierarchija, ugdomasis vadovavimas gali ne tik kad neduoti teigiamų rezultatų, bet ir padidinti neapibrėžtumo, nestabilumo, abejonių lygį, o kartais gali net paskatinti darbuotojus palikti organizaciją (Al-Naser ir Behery, 2015).

Taip pat pastebėta, kad ugdomasis vadovavimas yra efektyviausias, kai jis pradamas diegti nuo vadovų ir tik tada taikomas darbuotojams. Yra pastebėta, kad tada, kai vadovai neišreiškia aktyvios pozicijos ugdomojo vadovavimo nauda, darbuotojai jausis sutrikę nežinodami, ar ugdomojo vadovavimo metodai yra priimtini organizacijos klimatui, ir šių intervencijų efektyvumas kris ar neduos teigiamų rezultatų (Wright, 2007).

### **1.3.3. Asmeninių faktorių, lemiančių streso suvokimą, bei ugdomojo vadovavimo sąsajos**

Galima teigti, kad ugdomasis vadovavimas – tai viena iš atgalinių ryši skatinančių metodikų organizacijose, suteikianti galimybę gilinti savęs suvokimą bei pagerinti tarpasmeninių santykių įgūdžius. Dauguma šaltinių (Berriman, 2007; Spence ir Oades, 2008; Grant, 2009) mini šiuos pagrindinius būdus, kuriais pasireiškia ugdomojo vadovavimo efektyvumas streso suvokimo procese:

a) Per socialinį palaikymą: ugdomojo vadovavimo klientai dažnai nurodo, kad asmeninis ryšys su ugdomojo vadovavimo specialistu ar per ugdomojo vadovavimo technikas su vadovais ir kolegomis yra esminis jų sėkmės faktorius. Darbuotojai jaučiasi labiau integruoti į organizacijos veiklą, didėja jų atsidavimas organizacijai.

b) Per tarpininkavimą tarp stresoriaus ir jo suvokimo: per ugdomąjį vadovavimą darbuotojai turi galimybę atsitraukti ir įvertinti stresą keliančias aplinkybes dar kartą, taip



mažinant emocinę reakciją;

c) Per kontrolės lokuso pokyčius: klientams sudaromos galimybės prisiimti atsakomybę darbinėse situacijose ir tokiu būdu didinti pasitikėjimą asmeniniais resursais.

d) Per kognityvinius pokyčius: darbas su ugdomojo vadovavimo specialistu gali padėti suvokti stresą keliančias situacijas ne kaip keliančias grėsmę, bet suteikiančias galimybę judėti į priekį.

e) Per pokyčių palaikymą: kadangi ugdomojo vadovavimo procesas yra ilgalaikis, klientai turi nuolatinį palaikymą ne tik ieškodami geriausių sprendimų, bet ir juos įgyvendindami kasdieninėje veikloje.

f) Per tinkamų tikslų nustatymą: ugdomojo vadovavimo technikos padeda išsikelti konkrečius, aiškius, patrauklius, keliančius iššūkius, bet pasiekiamus tikslus. Tinkamai suformuluoti tikslai didina tikimybę pasiekti norimus rezultatus, o tai didina pasitenkinimą darbu ir palaiko pasitikėjimą savimi.

g) Per asmeninį efektyvumą: ugdomas vadovavimas siūlo visą sistemą metodikų, palaikančių ir palengvinančių mokymosi procesus. Darbuotojai gali mokytis per savo pačių patirtį ir greičiau įsisavina naujas žinias galėdami iš karto pritaikyti jas praktikoje. Tai taip pat turi įtakos suvokiant stresą vertinimo stadijoje, kai darbuotojas vertina prieinamus resursus problemai spręsti (Berriman, 2007; Spence ir Oades, 2008; Grant, 2009).

Nors išvardinti kriterijai neapima objektyvių stresą organizacijose keliančių priežasčių (tokių kaip nuolatiniai pokyčiai, konkurencija rinkoje ar ekonominė situacija), jie prisideda prie streso, kaip proceso, suvokimo pokyčio. Išoriniai pokyčiai yra būtini augančioms organizacijoms, jeigu jos nori prisitaikyti šių dienų rinkose. Ir nors ugdomas vadovavimas negali daryti įtakos pačioms priežastims, jis gali palaikyti produktyvų pokytį tiek individualiu, tiek komandiniu ar organizaciniu lygmeniu, atverdamas galimybes kitokioms interpretacijoms ir naujiems suvokimams bei paskatindamas imtis tokių veiksmų, kurių anksčiau nebuvo imtasi (Wright, 2007).

## 2. UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO ORGANIZACINIO STRESO VALDYMUI TYRIMO METODOLOGIJA

*Tyrimo instrumentas.* Siekiant kuo nuodugniau ištirti ugdomojo vadovavimo bei streso valdymo procesų sąsajas bei identifikuoti ugdomojo vadovavimo, kaip priemonės streso valdymo procesuose, galimybes bei apribojimus, buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas: pusiau struktūrizuotas arba kryptingas interviu. Anot Bitino, Rupšienės ir Židžiūnaitės (2008), kryptingasis interviu naudingas tuo, kad padeda tyrėjui įsigilinti į tiriamą temą, išgauti iš apklausiamojo daugiau ir platesnės informacijos, susistemintų žinių, kartu nenukrypstant nuo tyrimo temos.

Interviu pasirinktas ir dėl jo privalumų tyrime: visų pirma, jis padeda užmegzti asmeninį santykį su respondentu, sumažindamas paviršutiniškų atsakymų tikimybę bei suteikdamas progą paprašyti pagilinti ar paaiškinti atsakymą, jeigu tyrėjui jo nepakanka. Be to, interviu metu galima pateikti papildomų klausimų, atsižvelgiant į respondento pateiktus atsakymus, taip siekiant praplėsti gautos informacijos lauką (Tidikis, 2003).

Kryptingas interviu pasirinktas dar ir todėl, kad šiuo tyrimu norima išsiaiškinti kuo detalesnes stresorių bei streso suvokimą sąlygojančias ugdomojo vadovavimo savybes. Todėl klausimai buvo formuluojami pagal visus teorinėje dalyje aprašytus stresą keliančius ar jo suvokimą lemiančius kriterijus, tuo tarpu respondentai interviu metu kartais ir patys natūraliai pereidavo nuo vieno klausimo prie kito, arba, aptariant vieną klausimą, rasdavosi atsakymas į kitą ir pan. Taigi interviu procesas patvirtino, kad kryptingas interviu ir jo klausimai buvo pasirinkti teisingai ir organiškai.

Kita vertus, aiškiai ir detalai suformuluoti klausimai padėjo respondentams nenukrypti nuo temos, primindavo streso valdymo aspektus ir padėdavo išsamiau atsakyti bei giliau pažvelgti į tyrimo objektą.

Toks tyrimo procesas padiktavo ir *respondentų pasirinkimo procesą*. Pagrindiniai kriterijai (svarbos mažėjimo tvarka) buvo šie:

1. Darbo su ugdomuoju vadovavimu patirtis, ugdančiojo arba ugdomojo pozicijoje;
2. Darbo su organizacijomis, naudojančiomis ugdomąjį vadovavimą, patirtis jos viduje (vadovas) arba kaip specialisto iš išorės (ugdomojo vadovavimo specialistas);
3. Darbo su streso valdymu patirtis – žmonių išteklių valdyme, per konsultacijas ir pan.

Remiantis šiais kriterijais buvo atrinkta 10 respondentų, išvardintų 2 lentelėje: 6 ugdomojo vadovavimo specialistai ir 4 vidurinės grandies vadovai. Dvi respondentės, užimančios vadovaujančias pareigas organizacijose, dirbančiose su ugdomuoju vadovavimu, pačios yra ugdomojo vadovavimo specialistės, tačiau aiškumo dėlei jos yra priskirtos prie vadovų grupės.

2 lentelė. Tyrimui atrinkti respondentai ir atrankos kriterijai

Ekspertų grupė	Eksperto eilės numeris	Eksperto kodas	Eksperto pareigos	Darbo su UV patirtis	Darbo organizacijoje patirtis	Darbo su streso valdymu patirtis
UV specialistai	1.	U1	UV specialistas, mokymų bendrovės akcininkas.	UV specialistas, 6 m.	Vadovas, UV specialistas, 15 m.	Netiesioginė
	2.	U2	Mokymų bendrovės akcininkas, UV specialistas.	UV specialistas, 14 m.	Kaip UV specialistas, 14 m.	Veda mokymus, mindfulness praktikas, 14 m.
	3.	U3	UV specialistė, asmeninio augimo trenerė.	UV specialistė, 4 m.	Vadovė, 18 m.	Veda mokymus, privačias sesijas, 4 m.
	4.	U4	UV specialistė.	UV specialistė, 2 m.	Kaip UV specialistė, 2 m.	Netiesioginė
	5.	U5	UV specialistė, psichologė.	UV specialistė, 2 m.	Veda mokymus, 10 m.	Psichologinės konsultacijos, 7 m.
	6.	U6	UV specialistė, kognityvinės psichologijos specialistė.	UV specialistė, 5 m.	Veda mokymus, 10 m.	Veda mokymus, privačias sesijas, 10 m.
Organizacijų, dirbančių su UV, atstovai (vadovai)	7.	V1	Žmonių išteklių direktorė tarptautinėje organizacijoje.	UV kultūra organizacijoje, vadovas kaip UV specialistas, 4 m.	Žmonių išteklių sritis, 10 m	Kaip ŽIV dalis, 10 m.
	8.	V2	Vyresnioji pokyčių vadovė tarptautinėje organizacijoje.	UV specialistė, 5 m.	Vadovė, 11 m.	Kaip ŽIV dalis, 11 m.
	9.	V3	Tarptautinės organizacijos Lietuvos skyriaus direktorė.	UV specialistė, 5 m.	Vadovė, 13 m.	Kaip ŽIV dalis, 13 m.
	10.	V4	Mokymų padalinio direktorė.	Organizacija samdo išorinius UV specialistus vadovams.	Vadovė, 10 m.	Kaip darbuotojų ugdymo dalis
Santrumpos: UV –ugdomasis vadovavimas, ŽIV – žmonių išteklių valdymas						

**Interviu klausimai.** Remiantis literatūros analizės dalyje apžvelgta medžiaga, buvo paruošta 16 atvirų klausimų, atspindinčių pagrindinius streso, streso suvokimo ir streso valdymo aspektus organizacijose:

1. Kuo naudingas ugdomasis vadovavimas streso valdymo prevencijai?
2. Kuo naudingas ugdomasis vadovavimas streso pasekmių valdymui?
3. Kaip taikytumėte ugdomąjį vadovavimą darbo krūvio valdymui?
4. Kaip ugdomojo vadovavimo technikų taikymas prisideda prie stabilumo suvokimo?
5. Kokie ugdomojo vadovavimo aspektai prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso?
6. Kokius matote ugdomojo vadovavimo privalumus ar trūkumus gerinant komunikaciją organizacijoje?
7. Kaip taikytumėte ugdomąjį vadovavimą gerinant organizacijos darbo sąlygas ir streso klimata?
8. Kokią įtaką ugdomojo vadovavimo metodų taikymas gali turėti streso suvokimui?
9. Kaip manote, ar gali ugdomojo vadovavimo technikų taikymas prisidėti prie distreso mažinimo ir eustreso didinimo? Jeigu taip, tai kaip?
10. Kokios ugdomojo vadovavimo priemonės gali padėti darbuotojui įgauti didesnę kontrolės pojūtį ir perkelti kontrolės lokusą į vidų?
11. Kaip manote, kokiais būdais ugdomasis vadovavimas gali skatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą?
12. Kaip ugdomojo vadovavimo specialistas (vadovas, taikantis ugdomojo vadovavimo metodiką) gali padėti darbuotojui ugdyti gebėjimą įveikti kliūtis?
13. Kokią įtaką ugdomojo vadovavimo metodų taikymas gali turėti savirealizacijos pojūčiui?
14. Kaip ugdomojo vadovavimo specialistas (vadovas, taikantis ugdomojo vadovavimo metodiką) gali padėti darbuotojui didinti gebėjimą išvelgti prasmę darbe?
15. Ar ugdomojo vadovavimo technikų taikymas gali turėti neigiamos įtakos streso lygiui organizacijoje?
16. Kokius matote ugdomojo vadovavimo technikų taikymo privalumus ar trūkumus streso valdymo procese, palyginus su kitomis streso valdymo priemonėmis?

Visiems respondentams buvo užduodami tie patys klausimai, tačiau tai, kad tyrime dalyvavo tiek ugdomojo vadovavimo specialistai, tiek ir juo besinaudojančių organizacijų atstovai, leido išvelgti abi tiriamos temos puses bei užtikrinti, kad gauta informacija atitinka organizacijų realybę.

Interviu metu taip pat pasitvirtino detalių klausimų nauda. Tai, kad buvo išvardinti visi stresą keliantys bei jo suvokimą lemiantys faktoriai, respondentams padėjo detaliam išnagrinėti temą ir

užtikrino, kad nebus pamirštas nė vienas streso valdymo aspektas.

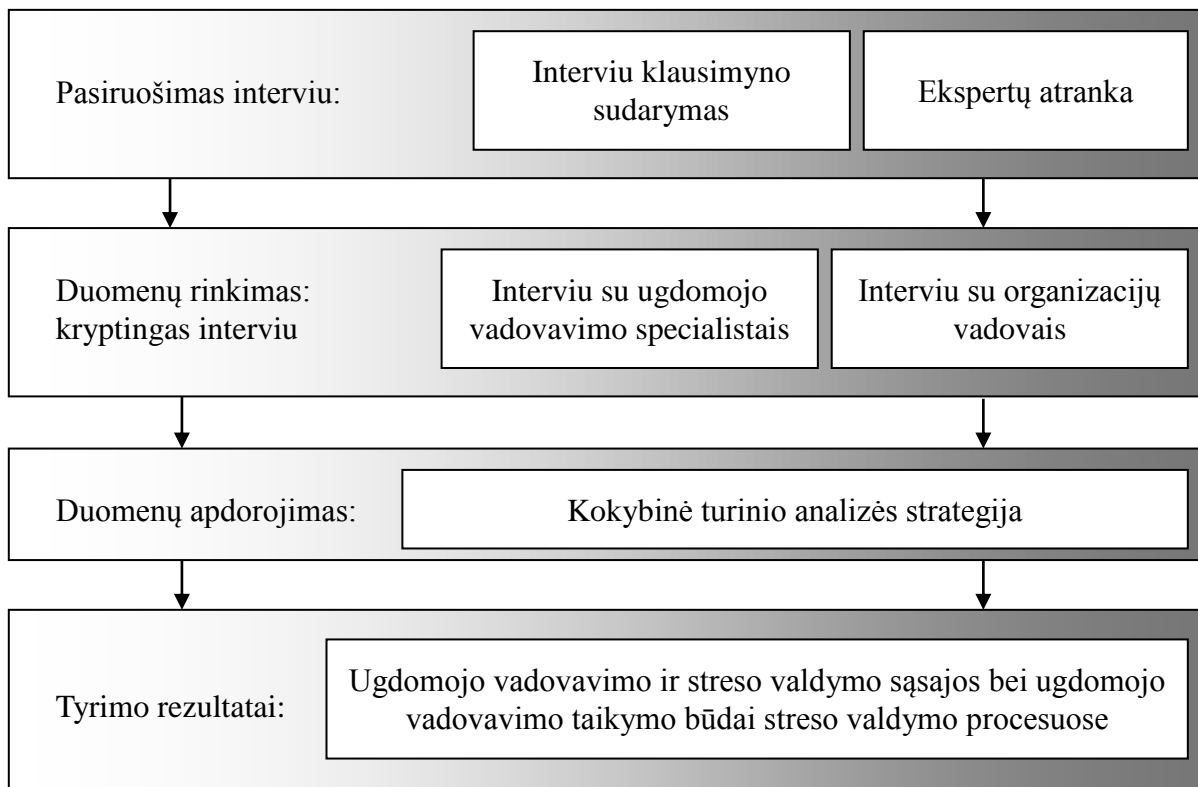
Klausimų sąrašas buvo tobulinamas interviu proceso metu. Pavyzdžiui, klausimą apie neigiamas streso puses padiktavo daugiau kaip 40 metų veikiančios tarptautinės organizacijos vadovės patirtis, nes ji įvardino, kad tam tikrais atvejais ugdomasis vadovavimas daugiau kelia stresą užuot jį mažinęs. Procese taip pat buvo atsisakyta klausimų apie finansinį atlygį ir asmenybės tipologiją, nes dauguma respondentų įvardino juos kaip nekorektiškus.

**Pasiruošimas interviu.** Besiruošiant interviu, buvo sudarytas klausimynas ir vykdoma kriterijus atitinkančių respondentų bei jų kontaktų paieška. Tuomet el. paštu buvo kreiptasi į 14 ekspertų: 9 ugdomojo vadovavimo specialistus bei 5 organizacijų, dirbančių su ugdomuoju vadovavimu, vidurinės bei aukščiausios grandies vadovus. Duoti interviu sutiko 6 ugdomojo vadovavimo specialistai bei 4 vadovai. Tada buvo derinamas interviu laikas ir pobūdis: susitikimas gyvai ar pokalbis telefonu. Nė vienas respondentas neparašė atsiųsti klausimų iš anksto.

**Interviu eiga.** Gavus sutikimą vyko gyvas arba telefoninis interviu, įrašomas į diktofoną. Interviu trukmė: nuo 35 min. iki 1 val. 15 min. Pateikiamų klausimų eilės tvarką diktudavo respondento atsakymai: siekiant sklandaus informacijos srauto, buvo ieškoma iš vieno klausimo išplaukiančių kitų klausimų, prašoma detalizuoti atsakymą, kartais provokuojant respondentą per apibendrinimus, hipotezes ir pan. Respondentai buvo skatinami dalintis savo bei kolegų patirtimi, reikšti savo nuomonę, palyginti skirtingas patirtis ir t.t.

**Tyrimo metodika.** Siekiant susiteminti interviu metu gautus duomenis, buvo pasirinkta kokybinė turinio analizės strategija. Anot Bitino, Rupšienės ir Židžiūnaitės (2008), ši strategija yra tinkama, kai tiriant tekstą metodologinės prielaidos dar nėra aiškiai suformuluotos, bet išryškėja tyrimo metu. Kadangi interviu metu buvo gautas didelis kiekis įvairios pirminės informacijos, šis metodas padėjo išskirti bendrus informacijos bruožus ir susiteminti juos pagal dominuojančius požymius. Taigi ši tyrimo analizė leido ne tik patvirtinti teorinėje dalyje surinktą informaciją, bet ir atskleisti naujų aspektų, siekiant ištirti, kokį poveikį turi ugdomasis vadovavimas streso valdymo procesams.

Grafiškai tyrimo metodika pavaizduota 9 pav., iš kurio matyti, kaip tyrimo rezultatai išplaukia iš pasirinkto tyrimo instrumento, duomenų rinkimo ir jų analizės.



9 pav. Tyrimo metodika

Pagal sudarytą metodologiją atliktas tyrimas, kuriuo siekiama susisteminti du duomenų blokus:

- a) konkretūs aspektai, kuriais ugdomasis vadovavimas prisideda prie konkrečių streso valdymo faktorių;
- b) bendros ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo organizacijose sąsajos.

### 3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šioje dalyje pateikiami tyrimo metu surinkti duomenys, atspindintys tai, kaip organizacijos gali naudotis ugdomojo vadovavimo metodikomis bei įrankiais, siekdamos sumažinti streso lygį. Aptariami pagrindiniai stresoriai bei streso suvokimą lemiantys faktoriai, identifikuoti pirmajame darbo skyriuje. Kiekvienas tyrimo klausimas aptariamas trimis pjūviais:

1. Sąlygos. Tai aplinkybės, reikalingos tam, kad būtų įgyvendinti ugdomojo vadovavimo aspektai. Šis kriterijus dažnai atskiria ugdomąjį vadovavimą nuo kitų metodikų ar pseudo ugdomojo vadovavimo. Jos nurodomos ties tais aspektais, kur yra svarbiausios, tačiau iš esmės yra būtinos bet kokioms ugdomojo vadovavimo intervencijoms.
2. Aspektai. Tai ugdomojo vadovavimo ypatybės, prisidedančios prie streso mažinimo organizacijose.
3. Instrumentai. Konkretūs pratimai, technikos ir praktikos, užtikrinančios ugdomojo vadovavimo aspektų įgyvendinimą. Reikia atkreipti dėmesį, kad šiame darbe pateikiama tik instrumentų pavyzdžių, praktikoje jų naudojama daug daugiau. Tačiau šis pjūvis yra būtinas, norint suprasti, kaip konkrečiai ugdomasis vadovavimas prisideda prie streso valdymo organizacijose.

Siekiant vaizdžiau iliustruoti ugdomojo vadovavimo poveikį, kai kur pateikiami pavyzdžiai iš respondentų praktikos.

#### 3.1. Konkretūs ugdomojo vadovavimo taikymo būdai skirtingiems streso valdymo aspektams

##### Ugdomojo vadovavimo reikšmė streso prevencijai organizacijose

Apibendrinus respondentų mintis streso prevencijos tema, buvo išskirti žemiau pateikiami ugdomojo vadovavimo faktoriai.

##### Sąlyga:

**Sąmoningumas.** Žmogus turi pats norėti keistis. Jeigu to nėra, jokie pokyčiai nevyks (U3, U4).

##### Aspektai:

- **Nuo problemų prie sprendimų.** Ugdomojo vadovavimo procesas perkelia kliento dėmesį nuo problemos prie sprendimų, padėdamas suprasti, kad tai, jog žmogus mano turįs problemą, nėra jo trūkumas, o ypatybė, kurią galima įdarbinti (U1). Klientui siūloma ne kovoti su problema, o sukurti sąlygas, kuriose jis yra atsakingas pats už save. Taip susitelkiama ties efektyviausių sprendimų paieška ir atitraukiamas dėmesys nuo streso ir nerimo (U3, V2).

- ***Kaip pagalbinė priemonė komandų valdyme.*** suteikia daugiau kontrolės ir stabilumo komandų lyderiams vedant komandą link bendrų tikslų.

- ***Įrankis vadovui.*** Grįsdamas savo komunikaciją su darbuotojais ugdomojo vadovavimo principais, vadovas turi galimybę daug geriau suprasti jų poreikius ir galimybes. Atsižvelgdamas į šią informaciją, vadovas gali daug efektyviau paskirstyti užduotis, taip mažindamas nepasitenkinimą ir stresinių situacijų atsiradimą.

- ***Ilgalaikis ugdymas.*** Vadovas yra skatinamas ugdyti savo pavaldinius, įgalinant juos pačius priimti sprendimus ir dirbti savarankiškai, taip ugdyti ir jų pasitikėjimą savo gebėjimais įveikti stresines situacijas (V1, V2)

- ***Vertybių, identiteto ir misijos klausimas.*** Išsiginčijus šiuos dalykus sau per ugdomojo vadovavimo intervencijas, keičiasi reakcija į pasaulį. Atsakęs į šiuos klausimus, žmogus supranta, kad kiekviena situacija yra reikalinga tam, kad būtų galima judėti į priekį (U2).

- ***Aiškumas.*** viena iš pagrindinių streso priežasčių yra nežinomybė. Naudojant ugdomojo vadovavimo technikas klientas visų pirma aiškiau suvokia savo dabartinę situaciją, tikslus ir priemones, kurias naudodamas gali savo tikslų pasiekti (U2). Taip pat, jeigu organizacijos kultūra yra grindžiama ugdomojo vadovavimo vertybėmis, atsiranda daugiau aiškumo visose organizacijos procesuose, taigi mažėja priežasčių stresinėms situacijoms kilti (V4).

#### Instrumentas:

- ***Siekių (gyvenimo) ratas.*** Kliento ar darbuotojo paprašoma nupiešti apskritimą ir padalinti jį į 6–8 dalis. Rekomenduojama suteikti apskritimui pavadinimą (pavyzdžiui, „mano darbas“). Tuomet į kiekvieną apskritimo skiltį ugdomasis įrašo tam tikrus su darbu susijusius aspektus ir suteikia jiems įvertinimą, ir brėžia jį atitinkančią liniją apskritimo skiltyje (pvz., centro taškas yra 0, o išorinė linija yra 10 ). Tuomet analizuojama, ką klientas norėtų gerinti, kurioje vietoje labiausiai stringa jo darbinė veikla ir pan. (U1, U2, U5, U6, V4)

Respondentės V1 ir V2 nurodė, kad organizacijoje naudingesnės pasirodė ugdomojo vadovavimo kompetencijos (pasitikėjimas, kito žmogaus priėmimas ir tikėjimas, kad jis pats turi resursą), negu tiesiog ugdomojo vadovavimo įrankių taikymas (klausimų uždavimas, orientacija į tikslą). Per kompetencijas vadovai jautėsi augą, o įrankių taikymas pradžioje kėlė didesnę sumaištį negu davė naudos.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė streso pasekmių valdymui**

Nors respondentai U2, U4, U5 pabrėžė, kad ugdomasis vadovavimas ne visada yra pati efektyviausia priemonė dirbant su jau pasireiškiančiais streso simptomais, vis dėlto galima išskirti tam tikrus aspektus, kai ugdomojo vadovavimo intervencijos teigiamai veikia streso pasekmių valdymą.



### Aspektai:

- **Asmeninio resurso suvokimas.** Per ugdomojo vadovavimo metodų taikymą darbuotojas supranta, kad turi visus reikalingus išteklius įveikti streso reakciją (U2) ir nukreipti joje susigeneravusią energiją produktyvia linkme (V1).

- **Pamatavimas.** Naudodamas ugdomojo vadovavimo instrumentus, klientas gali įvertinti realią situaciją per apčiuopiamus, įvardintus kriterijus – matus. Jam nebereikia vartoti apibendrinimų (gerai, blogai, nepasiektas tikslas ir pan.) (U4), nes galima tiksliai įvertinti savo pasiekimus tam tikroje skalėje. Taip pereinama nuo emocinės reakcijos prie vizualinio suvokimo (U1).

Pavyzdys: vadovas kremtasi, nes neįvykdė pardavimų plano. Ugdomojo vadovavimo specialistui paklausus, o kiek plano jis įvykdė, klientas atsako, kad 98 proc. Atsakęs į šį klausimą, klientas ima šypsotis, nes suvokia, kad trūksta visai nedaug ir ima vardinti būdus, kaip pasieks geresnių rezultatų kitą mėnesį (U1).

- **Priežasčių įsisąmoninimas.** Dažnai naudojant ugdomojo vadovavimo metodikas, iškelus stresą keliančias priežastis į sąmoningą suvokimo lygmenį, paaiškėja, kad reakcija į stresą keliančias aplinkybes yra perdėta (U2, U3, V1).

- **Baimių įsisąmoninimas.** Vedamas ugdomojo vadovavimo specialisto, klientas turi galimybę saugioje aplinkoje pažvelgti į tai, kas jį labiausiai gąsdina ir sumažinto to reikšmę asmeniškai sau (U3). Aplinkybės, kurios kelia stresą, pasidaro ne tokios reikšmingos, o streso simptomai sumažėja arba net iš viso išnyksta (U1).

- **Skirtingos suvokimo pozicijos.** Žiūrint iš pirmojo asmens („Aš“) pozicijos, klientas tam tikrą situaciją vertina kaip keliančią stresą. Tuo tarpu pakeitus stebėjimo poziciją (perėjus į kito asmens ar neutralaus stebėtojo vietą) gali paaiškėti, kad reakciją į situaciją buvo perdėta (U1).

### Instrumentai:

- **Platesnės perspektyvos suvokimas.** Klientui, patiriančiam stresą, padedama pamatyti, kad ši situacija – tik vienas mažas etapas jo gyvenime, akcentuojamos teigiamos patirtys ir situacijos suvokimas 10 metų, 20 metų arba viso gyvenimo perspektyvoje (U3).

- **„Ekranas“.** Tai praktika, padedanti pamatyti save iš šalies. Kliento prašoma įsivaizduoti stresinę situaciją taip, tarsi ji būtų filmas, rodomas ekrane. Klientas gali atsitraukti nuo emocinės reakcijos ir objektyviai įvertinti situaciją. (U2).

- **Disasociacija.** Ugdomojo vadovavimo specialistas paprašo klientą įsivaizduoti, kad į kambarį įeina žmogus, kuris yra jam autoritetas, ir klausia, kaip, kliento nuomone, šią situaciją mato jis. Dažniausiai stresą sukėlusią aplinkybių svarba sumažėja, pažvelgus į jas kito žmogaus akimis (U2, U5).

- **Pats blogiausias atvejis.** Klientas paskatinamas įsivaizduoti pačią blogiausią situacijos baigtį (U3). Tai naudinga klientui, nes sudaro sąlygas vienam ar keliems iš šių įsisąmoninimų:

- a) Klientas įvardina savo baimę, taip išskeldamas ją iš emocinio lygmens į vizualinį (U1);

- b) Klientas suvokia, kad pats blogiausias variantas nėra toks gąsdinantis, kaip atrodė anksčiau (U2);

- c) Klientas suvokia, kad pats blogiausias variantas neatitinka realybės (U3);

- d) Klientas įvertina, kad jo situacija, palyginus su blogiausiu variantu, yra pakankamai gera (U3).

Respondentės U6 ir V2 pabrėžė tai, kad ugdomasis vadovavimas nėra psichoterapija ir neturėtų būti taikomas, kai streso simptomai jau pasiekė ligos stadiją. Tuomet reikėtų kreiptis į tos srities specialistus ir dirbti šalinant problemą. Dėl savo specifikos ugdomasis vadovavimas geriausiai tinka situacijose, kuriomis ieškoma, kaip pagerinti rezultatą, o ne kaip pašalinti problemos (ligos) priežastis.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė darbo krūvio valdymui**

Apibendrinant respondentų nuomones galima teigti, kad ugdomasis vadovavimas gali žymiai pagerinti darbo krūvio valdymą organizacijose. Toliau pateikiama detali ugdomojo vadovavimo poveikio būdų darbo krūviui analizė.

#### Aspektai:

- **Prioritetų nustatymas.** Tiek ugdomojo vadovavimo specialistas, tiek ir vadovas, besiremiantis ugdomojo vadovavimo principais, gali padėti klientui (darbuotojui) išsidėlioti veiklos prioritetus (V1). Dažnai nutinka taip, kad atliekant svarbiausias užduotis, ne tokios svarbios išsisprendžia savaime (U1). Taip didėja veiklos efektyvumas ir mažėja stresinių situacijų dėl neatliktų darbų (U5, V2).

- **Socialinis palaikymas.** Pasidalinęs savo nerimu dėl per didelio krūvio su vadovu, darbuotojas žino, kad į jo pastabas bus atsižvelgta ateityje, todėl jaučiasi svarbus organizacijai ir yra ramesnis dėl numatomos ateities situacijų (V1).

- **Asmeninė disciplina.** Ugdomojo vadovavimo procesas padeda išskaidyti užduotį į mažesnius žingsnius, todėl darbuotojui (klientui) lengviau save disciplinuoti siekiant rezultato (V1, V2).

- **Laiko planavimas.** Ugdomojo vadovavimo specialistas gali palaikyti klientą jam planuojant savo darbo dieną, savaitę ar projektų vykdymą (U2, U3).

#### Įrankiai:

- **Covey matrica.** Klientas suskirsto savo veiklas pagal šiuos kriterijus (svarbos mažėjimo tvarka): 1. Svarbu ir skubu. 2. Svarbu ir neskubu. 3. Skubu, bet nesvarbu. 4. Neskubu ir nesvarbu. Pradėdamas vykdyti užduotis nuo esančių sąrašo viršuje, klientas sutaupo daug laiko, mažiau blaškosi, o atitrauktas nuo veiklos (pavyzdžiui, įvyko kažkas skubaus, bet nesvarbaus), gali lengviau sugrįžti prie aktualios veiklos. (U2, V1, U3)

- **Klausinėjimas ir grįžtamojo ryšio skatinimas.** Rodydamas susidomėjimą ir priimdamas atgalinį ryšį iš darbuotojo, vadovas rodo, kad darbuotojas yra svarbus ir kad į jo pageidavimus ir individualias savybes bus atsižvelgta. Taip užtikrinama, kad komunikacija organizacijoje vyks sklandžiai, o visi darbai bus paskirstyti optimaliai ir visi darbuotojai turės sąlygas dirbti bei užsidirbti pagal savo galimybes ir norus (V4).

Respondentės U5 teigimu, „5 minutės, investuotos į ugdomojo vadovavimo instrumentų taikymą planuojant dienos darbus, sutaupo darbuotojui valandą darbo“. Taip pat respondentai U1, U2, U6, V4 pabrėžė, kad darbo krūvio valdymas yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurių kreipiamasi į ugdomojo vadovavimo specialistus.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė stabilumo pojūčiui organizacijose**

Dinamiškoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje nestabilumo pojūtis yra gana dažnas reiškinys, dėl kurio nuolatos gali kilti stresinės situacijos. Todėl dauguma respondentų pabrėžė poreikį priimti pokyčius kaip natūralią gyvenimo patirtį, o ne kaip sunkumų priežastį (U1, U3, U4, U5, V1, V2, V4). Išanalizavus respondentų atsakymus, detalūs pasiūlymai, kaip galima įgyvendinti stabilumo suvokimo pokyčius naudojant ugdomąjį vadovavimą, pateikiami toliau.

#### *Aspektai:*

- **Apibrėžtumas.** Ugdomasis vadovavimas duoda įrankius rezultatams pamatuoti, ir darbuotojas žino, pagal kokius kriterijus bus vertinama jo veikla, ko iš jo tikimasi ir reikalaujama, ko – ne. Taigi lieka mažiau priežasčių stresui kilti (U4).

- **Kontraktas.** Nuo pat įdarbinimo, projekto ar užduoties pradžios yra aiškiai įvardinami vertinimo kriterijai ar norimas rezultatas (V2). Tokiu atveju darbuotojui nereikia nerimauti, ar jis teisingai suprato užduotį, ar jo pasiektas rezultatas bus tinkamas (U1), taip pat jis žino, ko tikėtis, ir gali tam pasiruošti (V4).

- **Asmeninė atsakomybė.** Klientas skatinamas ieškoti savo stabilumo kriterijų ir požymių, o juos įvardinus, ieškoti būdų, kaip juos pagerinti (U3).

- **Igalinimas.** Nestabilumo pojūtis yra glaudžiai susijęs su nesaugumo pojūčiu (U5). Ugdomojo vadovavimo priemonės leidžia ugdomajam pajauti savo paties gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, keičiant požiūrį į save, kitus ir aplinkybes. Taigi žmogus jaučiasi ramesnis, nes žino, kad sugebės išlikti besikeičiant sąlygoms (U3, U4, U5).

- **Procesualumo priėmimas.** Klientui padedama suvokti, kad pasaulis nuolatos kinta, pokyčiai yra neišvengiami ir yra dalykų, kuriems jis negali daryti jokios įtakos (U4, V4). Klientas mažiau jaudinasi dėl tų aplinkybių, kurios nėra jo kontrolės zonoje ir susitelkia į tai, kas yra jo galioje (U1, U3, U4).

- **Stipriųjų savybių įsisąmoninimas.** Jeigu klientas nerimauja, pavyzdžiui, kad gali prarasti darbą, ugdomojo vadovavimo specialistas gali jam padėti įsivardinti savo stipriąsias savybes, talentus, gebėjimus ir žinias, kurios padės jam susirasti naują darbą. Taip klientas mažiau jaudinasi dėl galimos netekties ir jaučiasi stabiliau savo esamoje situacijoje (U3).

- **Galimybė analizuoti.** Ugdomojo vadovavimo įrankiai suteikia galimybę analizuoti dabartinę situaciją, aiškiai įvardinant iškilusias kliūtis ar suvokiamus trūkumus, nesigilinant į jų priežastis, tačiau susitelkiant į sprendimų paiešką (U4, V3). Ugdomasis gali analizuoti ir ateities perspektyvą, atsižvelgdamas į dabartinę savo poziciją, taigi ir planuoti savo žingsnius, suvokti, kad turi daug įvairių galimybių bei jaustis labiau užtikrintai dėl ateities (U5).

#### Instrumentas:

**Nesėkmės atvejais.** Šis instrumentas padeda atrasti klientui daugiau galimų variantų ir vidinių resursų veikti, susidūrus su sudėtingomis situacijomis. Klientas visų pirma prašomas įvardinti grėsmę keliančias aplinkybes (pvz., galimas atleidimas iš darbo). Tuomet jo prašoma išvardinti visus sunkumus, su kuriais jis susidurs nesėkmės atveju (pvz., pritrūks pinigų, negalės išlaikyti šeimos ir pan.). Trečiu žingsniu kliento prašoma išvardinti tai, ką jis ketina daryti, kad susidorotų su šiais sunkumais (galbūt pasiruošti iš anksto, sumažinti išlaidas, ieškoti kitų pajamų šaltinių ir pan.). Taip klientas suvokia, kad resursai problemai įveikti yra prieinami ir jaučiasi ramiau (U6).

Respondentės U3 ir U5 pabrėžė, kad stabilumo pojūtis dažnai tiesiogiai yra susijęs su saugumo pojūčiu. Jų teigimu, jeigu ugdomojo vadovavimo specialistas gali padėti klientui atskirti šias dvi sąvokas ir suprasti, kad net nestabilioje situacijoje žmogus gali būti saugus, nes žino, kad sugebės prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, streso lygis stipriai sumažėja.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė darbo ir asmeninio gyvenimo subalansavimui**

Visi apklausti ugdomojo vadovavimo specialistai sutiko, kad ši tema yra ypač aktuali. Jų teigimu, svarstant karjeros planus, privaloma atsižvelgti į tai, kokią įtaką tai turės kliento asmeniniam gyvenimui, ir tik iš tokios perspektyvos kelti darbinius tikslus. Toliau apibendrintai pateikiami variantai, kaip ugdomojo vadovavimo intervencijos gali prisidėti prie darbo ir asmeninio gyvenimo subalansavimo.

- **Prioritetų nustatymas.** naudodamasis ugdomojo vadovavimo įrankiais darbuotojas gali aiškiai įsivardinti, kiek jam yra svarbus darbas ir kiek – asmeninis gyvenimas. Vadovas, veikiantis pagal ugdomojo vadovavimo principus, gali atsižvelgti į darbuotojo pageidavimus ir kartu rasti abiem pusėms geriausiai tinkantį sprendimą (U5, V1).

- **Galimybė stabtelėti.** Ugdomojo vadovavimo pokalbis – tai ir galimybė ištrūkti iš rutinos ir kasdieninio skubėjimo rato bei pažvelgti į savo gyvenimą iš šalies, ir atvirai atsakyti sau į kartais

nepatogius klausimus. Taip klientas turi galimybę pamatyti, kas jam iš tiesų yra svarbu, ir imtis reikalingų pokyčių, kad sukurtų jį tenkinantį gyvenimo balansą. (U2).

- **Lankstumas.** Platesnėje suvokimo perspektyvoje (10 metų, 20 metų, visas gyvenimas ir pan.) klientas raginamas įžvelgti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso svyravimus ir įvertinti jų reikšmę (U3). Taip klientas gali suvokti, kad yra laisvas lanksčiai reaguoti į aplinkybes ir naudotis iškilusiomis galimybėmis, nesijausdamas nepatogiai dėl savo pasirinkimo (V4).

#### Instrumentai:

**Vertybių identifikavimo praktika.** Per tam tikrus klausimus, pavyzdžiui, „Kaip atrodytų tobula Jūsų gyvenimo diena/savaitė/mėnuo?“, ugdomojo vadovavimo specialistas padeda klientui aiškiai įvardinti savo prioritetus bei jų svarbą, numatyti, kiek kiekvienam iš jų laiko jis norėtų skirti ir pan. Aiškiai identifikavęs savo vertybes, klientas gali lengviau atsisakyti to, kas nėra svarbu, tačiau kam eikvojamas laikas (U5).

**Descartes metodas.** Nagrinėjant sudėtingus sprendimus, kompromisus ar karjeros planavimą, klientas prašomas padalinti popieriaus lapą į 4 dalis. Judant iš kairės į dešinę, surašomos sąlygos.

Viršuje:

- Ko nutiks, jeigu Jūs tai padarysite (Priimsite sprendimą, kažko atsisakysite ir pan.)
- Kas nutiks, jeigu Jūs tai padarysite?

Apačioje:

- Ko nutiks, jeigu jūs to nepadarysite?
- Kas nutiks, jeigu jūs to nepadarysite?

Tokiu būdu klientas gali surinkti daug daugiau informacijos apie galimas sprendimo pasekmes, aplinkybes, įvertinti galimus įvykius ir labiau pasitikėti savo sprendimu, patirti mažiau streso ar nerimo dėl abejonių (U5, U6).

Šiuo klausimu respondentų nuomonės ypač sutapo. Ugdomojo vadovavimo specialistai siūlė tuos pačius instrumentus, ir jų požiūris buvo labai panašus į vadovų atsakymus.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė komunikacijos gerinimui organizacijose**

Komunikacija yra pagrindinė priežastis, dėl kurios organizacijos renkasi ugdomojo vadovavimo priemonių taikymą. Šį teiginį patvirtino ir tyrimo rezultatai. Respondentai ypač daug kalbėjo apie ugdomojo vadovavimo įtaką komunikacijos gerinimui ir akcentavo šių pokyčių naudą organizacijoms.

#### Aspektai:

- **Savęs ir kitų priėmimas.** Ugdomojo vadovavimo proceso metu darbuotojams ir vadovams pasidaro lengviau suprasti ir vertinti vieniems kitų veiklą ir požiūrius (U3). Atsiranda suvokimas, kad

kitas gali mąstyti kitaip (V4, U4). Taip pat didėja ir savęs priėmimas, todėl mažėja pasipriešinimo ir emocinio triukšmo komunikacijoje (U2, U4).

- **Konfliktinių situacijų priėmimas.** Organizacijoje, kuri veikia pagal ugdomojo vadovavimo nuostatas, yra skatinamos diskusijos ir skirtingų nuomonių išsakymas bei vertinamas kiekvieno darbuotojo indėlis į sprendimą (V2). Todėl konfliktai kelia mažiau streso, nes yra suvokiami kaip produktyvios situacijos, kurias sprendžiant randami efektyviausi sprendimai (U2).

- **Lengva nusistatyti bendrus kriterijus.** Darbuotojas gali ateiti pas vadovą ir paprašyti pagalbos ieškant sprendimo. Vadovas gali jo paprašyti išvardinti gero sprendimo kriterijus, ir pagal juos darbuotojas ieško sprendimo. Kitą kartą darbuotojas jau pats galės priimti sprendimą, remdamasis su vadovu suderintais kriterijais (U1, U6, V4).

- **Kuriamos bendravimo sistemos.** Aiški kriterijų sistema leidžia pačiam darbuotojui priimti validų sprendimą, užuot laukus vadovo vertinimo „gerai-blogai“. Be to, darbuotojas visada turi adekvatų atgalinį ryšį, padedantį jam orientuotis situacijoje ir tinkamai nukreipti savo veiksmus (U1, U2, V2).

- **Ugdomojo vadovavimo komunikacija.** Pats ugdomojo vadovavimo pokalbis yra komunikacija. Todėl jeigu klientas mano, kad komunikacija organizacijoje jam kelia įtampą, ugdomojo vadovavimo specialistas gali šią situaciją sušvelninti ir tuo, kad klientas gauna teigiamos patirties su įtampos nekeliančia komunikacija (U6, V1).

- **Pirmojo žingsnio dėsnis.** Išsidalinęs tokį abstraktų dalyką kaip komunikacija į aiškius, fiziniu lygmeniu pasireiškiančius kriterijus, klientas gali daug aiškiau sau įvardinti, nuo ko galima pradėti komunikaciją gerinti ir ką jis pats gali padaryti. Ekspertai U1 ir U6 teigia, kad padarius pirmuosius žingsnius, tolesnius atlikti tampa daug lengviau.

- **Pozityvios patirties akcentavimas.** Klientas skatinamas ieškoti geros komunikacijos pavyzdžių savo asmeninėje patirtyje. Tuomet ieškoma būdų, kaip šią patirtį būtų galima pritaikyti dabartinėje situacijoje (U4).

Pavyzdys: vadovas nori gerinti tai, kaip jis veda susirinkimus. Ugdomojo vadovavimo specialistas paprašo jo išvardinti, kokios kompetencijos tam yra reikalingos. Vadovas išvardina kuo daugiau kompetencijų ir išsirenka dvi, kurios yra svarbiausios. Artimiausią mėnesį, veddamas susirinkimus, vadovas kreipia dėmesį tik į tas dvi kompetencijas ir dirba, kad jos pagerėtų, per daug nesijaudindamas dėl kitų, nes gerėjant esminėms kompetencijoms, gerėja ir visa komunikacija. Taigi ir susirinkimų kokybė ima gerėti, o streso pojūtį pakeičia pasiekimo patirtis (U1).

#### Instrumentai:

- **Kontraktas.** Ugdomojo vadovavimo specialistai siūlo bet kokios komunikacijos pradžioje (susitikimai, susirinkimai, asmeniniai pokalbiai ir pan.) aiškiai įvardinti jos rezultata. Taip bet kokia

komunikacija tampa daug konstruktyvesnė ir suvokiamas pasitenkinimas jos rezultatais yra daug didesnis. Tuo tarpu, jeigu susitarimo dėl rezultato pasiekti nepavyksta, pati komunikacija yra beprasmė ir nereikia jai švaistyti laiko ir resursų (U1, U5, U6).

- **Grižtamasis ryšys.** Jeigu organizacijoje taikomi ugdomojo vadovavimo principai, tiek vadovas, tiek ir darbuotojai yra skatinami rinkti grįžtamąjį ryšį apie užduočių vykdymą, apie savo elgseną ir jos rezultatus. Taip mažėja neaiškumų ir nesusikalbėjimų, taigi mažėja ir stresinių situacijų (V1, V2).

- **Stebėtojo pozicija.** Šis įrankis suteikia galimybę klientui atsitraukti nuo stresą keliančios situacijos ir pažvelgti į situaciją iš neutralios stebėtojo pozicijos. Taip mažėja emocinis vertinimas ir klientui pasidaro lengviau išreikšti savo mintis, požiūrį, atvirai bendrauti (U4).

- **„Pabūkite kito vietoje“.** Kliento prašoma įsivaizduoti, kad jis yra tas žmogus, su kuriuo jam sunkiau sekasi komunikuoti. Įsivaizdavęs visas kito žmogaus gyvenimo aplinkybes, pažiūrėjęs į save jo akimis, klientas geriau suvokia, kur stringa komunikacija ir ką jis asmeniškai galėtų joje pagerinti (U3).

- **Skalė.** Šis instrumentas padeda atsisakyti vertinimo „gerai – blogai“, ir įveda matavimo priemonę. Ugdomojo vadovavimo specialistas klausia: „kaip įvertintumėte šią komunikaciją skalėje nuo... iki...“, taigi klientas supranta, kad ne viskas yra blogai, nes tam tikra dalis yra ir gerai (U1, U5). Įsivertinęs dabartinę situaciją, klientas yra skatinamas mąstyti, kaip jam pasiekti kitą skalės žingsnį arba tą vietą, kurią jis pats nori pasiekti (U4).

Respondentė U5 išreiškė nuomonę, kad tam tikrose situacijose ugdomasis vadovavimas nėra efektyviausias komunikuoti (tarkime, vykdant mechaniškas užduotis, kur darbuotojui tereikia žinoti technologiją ir nereikia priimti svarbių sprendimų), nes reikalauja didelių laiko resursų. Tokiais atvejais ugdomasis vadovavimas gali būti naudojamas kaip papildoma priemonė didinant įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, bet ne pagrindinis būdas komunikuoti.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė darbo sąlygoms bei streso klimatui organizacijose**

Atsakydami į klausimą apie ugdomojo vadovavimo priemonių taikymą streso klimato gerinimui, respondentai ypač akcentavo moralinę ugdomojo vadovavimo pusę: vertybes, nuostatas ir kompetencijas. Be to, buvo įvardintos sąlygos: atvirumas, pasitikėjimas ir sąmoningumas, nuo kurių priklauso ugdomojo vadovavimo intervencijų efektyvumas ir kurios yra kuriamos pirmiausia, kai organizacija ima taikyti ugdomojo vadovavimo intervencijas kaip streso valdymo priemonę.

#### Sąlygos:

- **Pasitikėjimas.** Ugdomasis vadovavimas negali realizuotis terpėje, kurioje nėra pasitikėjimo. Todėl jeigu organizacijoje yra sėkmingai vystoma ugdomojo vadovavimo kultūra, joje visų pirma turi būti didinamas tarpusavio pasitikėjimas, taigi mažėja neapibrėžtumo lygis, o kartu ir streso lygis

organizacijoje. Darbuotojas žino, kad net ir nepasiekęs norimų rezultatų, gali prieiti prie vadovo ir paprašyti pagalbos (U1, V1).

- **Atvirumas.** Jeigu vadovas organizacijoje taiko ugdomojo vadovavimo metodus, jis yra atviras ir prieinamas darbuotojui, jis atvirai kalbasi ir aiškiai išreiškia savo norus ir reikalavimus (U2). Todėl darbuotojui nereikia nerimauti, ar jo pastangos atitinka vadovo lūkesčius, ir jis gali susikonzentruoti siekdamas priimtinių rezultatų. Taip pat darbuotojas žino, kad gali bet kada kreiptis į vadovą ir pasitarti, kad rezultatas tikrai atitiktų organizacijos tikslus (U1).

- **Partnerystė.** Tiek vadovai, tiek darbuotojai vertina vieni kitus kaip partnerius, siekiančius tų pačių tikslų skirtingais būdais. Jeigu organizacija diegia ugdomojo vadovavimo vertybes, joje visų pirma turėtų atsirasti kolegiškas, partneriškas ir lygiavertis požiūris vienu į kitus, geranoriška tarpusavio pagalba ir palaikymas (U4, V2, V3).

- **Iš viršaus į apačią.** Ugdomasis vadovavimas organizacijoje turėtų būti diegiamas nuo aukščiausiųjų vadovų žemyn pagal hierarchiją, kitaip ugdomojo vadovavimo įgyvendinimas neįmanomas (V1). Jeigu pavaldiniai nežino, ar jų vadovas palaiko ugdomojo vadovavimo vertybes ir ar jos atitinka organizacijos tikslus, nebus patenkintos atvirumo ir pasitikėjimo sąlygos. Todėl rekomenduojama visų pirma nuosekliai apmokyti vadovus ilgalaikiuose ugdomojo vadovavimo kursuose, kad jie įgytų pasitikėjimo šia metodika, ir tik po to pradėti skleisti ugdomojo vadovavimo kultūrą žemesnių grandžių vadovams bei darbuotojams (U4).

#### Aspektai:

- **Atsakomybės prisiėmimas.** Ugdomojo vadovavimo stiliaus kultūra sudaro sąlygas žmonėms prisiimti atsakomybę (U1, U3).

- **Dėmesio grąžinimas į save.** Per ugdomojo vadovavimo intervencijas klientui suteikiama galimybė stabtelėti ir atsitraukti nuo organizacijos klimato, sutelkiant dėmesį į savo būseną, tikslus ir prasmes (V4). Taip bendras streso klimatas mažiau veikia konkretų asmenį, o asmeniniai pokyčiai prisideda prie organizacijos klimato (U3).

- **Nuostata, kad resursai egzistuoja.** Tikėjimas, kad esant tikslui, egzistuoja ir resursai jam pasiekti (U1, U2, U4). Tai apima ir vidinius resursus, pasitikėjimą savo jėgomis.

- **Nuostata, kad nėra klaidų, o tik pamokos.** Suvokimas, kad visi (įskaitant ir patį klientą) gali rizikuoti, priimdami tam tikrus sprendimus, ir kad bet kuriuo atveju tai bus naudinga: arba kaip apčiuopiamas rezultatas, arba kaip pamoka (U1, U2).

- **Nuostata, kad žmogus visada priima jam tinkamiausią sprendimą.** Ši nuostata išlaisvina iš smerkimo ir nepasitikėjimo tiek vienu kitais, tiek savimi (U1, U5).



- **Nuostata, kad kitas žmogus turi pozityvų ketinimą darydamas tai, ką daro.** Klientas suvokia, kad visi žmonės yra skirtingi ir to paties rezultato galima siekti įvairiais būdais. Taip ugdoma tolerancija ir mažėja tarpasmeninė įtampa organizacijoje (U1, U2).

- **Nuostata, kad pokyčiai neišvengiami.** Įsisąmoninęs tai, kad dinamiškoje verslo aplinkoje labiau negu bet kur kitur pokyčiai yra neišvengiami, darbuotojas tampa lankstesnis ir atsparesnis stresui (U1, U3).

Aktyvavus visas šias nuostatas prieš einant kalbėtis su kolega, organizacijoje ima vystytis pozityvus atvirumo klimatas, kuriame automatiškai mažėja streso lygis (U1). Šias nuostatas įgyvendinti padeda ugdomojo vadovavimo instrumentai (U5).

Pavyzdys: vienas darbuotojas gali kreiptis į savo kolegą ar vadovą ne prašydamas patarimo, o prašydamas padėti jam rasti sprendimą naudojant ugdomojo vadovavimo klausimus (U1).

#### Instrumentai:

- **Kontraktas.** Šis instrumentas užtikrina aiškumą ir apibrėžtumą organizacijoje. Aiškiai susitarę dėl siekiamų tikslų, darbuotojai mažina tarpasmeninių santykių įtampą, labiau pasitiki vieni kitais. (U1, U5, U6).

- **Grižtamasis ryšys.** Aiški ir efektyvi komunikacija organizacijoje užtikrina, kad kils mažiau nesusipratimų ir nesusikalbėjimų (V1, V2).

Nors dauguma respondentų (U1, U2, U5, U6, V2) pabrėžė, kad net vieno asmens pastangos gali turėti įtakos streso klimatui organizacijoje, kiti respondentai (U3, U4, V1, V3) akcentavo ir tai, kad efektyviausiai ugdomasis vadovavimas veikia streso klimatą, kai visoje organizacijoje diegiama ugdomojo vadovavimo kultūra, arba bent jau tuo atveju, kai pas ugdomojo vadovavimo specialistą lankosi dauguma (ar visi) darbuotojų, o ypač vadovai.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė streso suvokimui**

Nagrinėjant tai, kokį poveikį ugdomasis vadovavimas turi konkrečioms streso suvokimo faktoriams, išryškėjo keletas aspektų, kurie yra būdingi streso suvokimui bendrąja prasme.

#### Aspektai:

- **Neuropsichologinis požiūris.** Emocinė smegenų sistema yra židinis, kuriama kyla stresas. Ugdomuojū vadovavimu galima perkelti mąstymo procesą iš emocinės sistemos į vizualinę sistemą. Taip pertvarkius mąstymo procesą, žmogus gali atsiriboti nuo streso židinio ir įvertinti realią grėsmę ar galimybes, atsirasiančias įveikus šią problemą (U1).

- **Orientacija į teigiamą baigtį.** Ugdomasis vadovavimas neieško priežasčių, dėl kurių žmogus atsidūrė stresą keliančioje situacijoje. Siūloma visų pirma įvertinti dabartinę situaciją, nusistatyti tikslą,

įvardinti sėkmės kriterijus, pamatuoti skirtumą tarp esamos situacijos ir pageidaujamos situacijos bei susitelkti į teigiamų išeičių paiešką (U1, U2, U5, U6).

- **Mąstymo provokavimas.** Ugdomojo vadovavimo priemonėmis resursų paieška nukreipiama iš išorės (pvz., patarimo ar pagalbos prašymas) į vidų. Po truputį darbuotojas įpranta mąstyti savarankiškai, įgauna sprendimų priėmimo patirties ir visai kitaip ima vertinti stresą keliančias situacijas (U3, U4, U5, V2, V3).

- **Naujų įpročių formavimas.** Ugdomojo vadovavimo specialistas gali padėti klientui įsisąmoninti, kad tai, kaip jis reaguoja į stresą, yra tik jo paties įprotis, kurį galima keisti (U3). Tuomet klientas gali įvardinti, į ką jis norėtų konkretų įprotį pakeisti ir kaip tą pokytį įgyvendins (U4).

- **Perspektyvos plėtimas.** Ugdomojo vadovavimo proceso metu klientas yra provokuojamas mąstyti kitaip negu yra įpratęs. Taip jis atranda naujų požiūrio tiek į save, tiek į kitus, tiek į situacijas, kurios kelia stresą, perspektyvų. Praplėtus suvokimo perspektyvą, klientas yra įgalinamas adekvačiau vertinti situaciją ir veikti konstruktyviau (U2, U6, V4).

Šie aspektai kartu yra ir instrumentai, padedantys įgyvendinti streso suvokimo poslinkį. Atsižvelgiant į šiuos kriterijus, streso valdymo procesas darosi paprastesnis ir efektyvesnis.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė distreso ir eustreso suvokimui**

Nagrinėjant distreso ir eustreso temą, respondentų nuomonės išsiskyrė. Tačiau tai tik praturtino tyrimą, nes padėjo įžvelgti tai, kad nereikėtų situacijų vertinti vienareikšmiškai ir aklaui taikyti tų pačių metodų visur. Čia taip pat išryškėja ir individualus ugdomojo vadovavimo požiūris į kiekvieną žmogų.

#### Aspektai:

- **Biocheminė reakcija.** Pastarųjų dešimtmečių moksliniai tyrimai rodo, kad yra stiprus ryšys tarp minčių ir organizmo cheminių reakcijų. Ugdomasis vadovavimas suteikia galimybę klientui prisiimti atsakomybę už savo mintis tokiu būdu modifikuojant streso atsako reakciją organizme (U1).

- **Prieinami resursai.** Pagrindinė streso priežastis yra ta, kad asmuo neigiamai vertina prieinamus resursus stresinei situacijai įveikti (U3). Ugdomojo vadovavimo procese klientas turi galimybę įsisąmoninti prieinamus resursus (tiek vidinius, tiek išorinius), o kitokio mąstymo provokacija suteikia galimybę atrasti ir netikėtų, pamirštų ar tiesiog nenaudojamų išteklių. Taip stresinė situacija tampa galimybe tuos resursus įdarbinti ir pasiekti geresnių rezultatų (U5, V4).

- **Paskatinimas veikti.** Per ugdomąjį vadovavimą klientas gali įžvelgti streso naudą. Mąstymas, grįstas ugdomojo vadovavimo nuostatomis, generuoja eustreso chemiją (U1). Susidaręs veiksmų planą, klientas suvokia, kad stresinė situacija yra įveikiama ir pajunta azartą veikti. Taip vietoj paralyžiuojančios distreso reakcijos atsiranda motyvacija judėti į priekį (U5).

- **Skirtingos perspektyvos.** Klientas yra provokuojamas mąstyti kitaip negu yra įpratęs ir ieškoti kitokių požiūrio perspektyvų. Taigi ugdomasis vadovavimas suteikia klientui galimybę išvelgti stresinėse situacijose naudą sau (U2, U4).

- **Atsakomybės prisėmimas.** Klientas suvokia, kad, vienaip ar kitaip, pats pasirinko būti toje situacijoje, kurioje dabar yra, ir yra skatinamas išvelgti, kaip ši situacija gali jam padėti priartėti prie asmeninių tikslų (U2). Taip žmogus vietoje kliūčių ima matyti iššūkius ir galimybes (U4).

- **Teigiamos patirties akcentavimas.** Ugdomojo vadovavimo specialistas kartu su klientu ieško teigiamų streso pusių, stresą keliančių situacijų naudą ir ieško būdų, kaip įveikti neigiamas. Taip dėmesys perkeliamas nuo streso prie veiksmo, vystosi eustresas (U3, U4).

#### Instrumentas:

**Visada/niekada.** Šis instrumentas padeda klientui įvertinti savo situaciją, identifikuoti tikrąsias problemas ir atrasti būdus, kaip tai pagerinti. Kalbant apie stresines situacijas, klientai yra linkę į apibendrinimus, pvz., „darbe aš nuolatos patiriu stresą“. Vadovas ar ugdomojo vadovavimo specialistas gali užduoti tokius klausimus: „Ar tai reiškia, kad visose situacijose darbe jaučiate stresą?“, „O galbūt tam tikrais atvejais jaučiatės ramus?“, „Ką darote, kad jaustumėtės ramus?“, „Ar galėtume panagrinėti, kaip galėtumėte jaustis labiau atsipalaidavęs?“. Tokiu būdu kliento dėmesys perkeliamas nuo distreso, prie galimybių veikti (U1).

Respondentės V2 ir V3 išsakė nuomonę, kad joks stresas nėra gerai. Gali būti, kad tai lėmė jų asmeninės patirtys, kai paviršutiniškas požiūrio pokytis davė trumpalaikių rezultatų, tačiau ilginiui neišsąmonintos vertybės ir prasmės neturėjimas vėl grąžino į streso būseną.

#### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė kontrolės suvokimui bei kontrolės lokusui.**

Toliau pateikiami susisteminti respondentų atsakymai apie kontrolę (ar jos nebuvimą) kaip stresą keliantį faktorių, taip pat apie kontrolės lokusą, kaip streso suvokimą keičiantį faktorių.

#### Aspektai:

- **Atsakomybės prisiėmimas.** Ugdomojo vadovavimo pokalbio forma klientui galima padėti pamatyti, kad jis vienintelis kontroliuoja savo sprendimus (jis pats pasirinko organizaciją, kurioje dirba; jis pats renkasi, kiek pastangų įdės atlikdamas užduotis ir pan.) (U3, V4). Remdamasis savo patirtimi ir kiek kitokiu jos suvokimu, klientas gali įvertinti, kiek iš tiesų jis turi kontrolės konkrečioje situacijoje (U2, U3).

- **Pozityvi formuluotė.** Ugdomojo vadovavimo specialistas skatina klientą formuluoti tikslus teigiančiąja, o ne neigiančiąja forma. Pavyzdžiui, ne „bijau prarasti darbą“, o „ketinu pademonstruoti vadovui savo gebėjimas“.

- **Kontrolės zona.** tikslas turėtų priklausyti nuo paties kliento, o ne nuo kitų sąlygų (U1).

Pavyzdys: Klientas kelia sau tikslą iš pardavimų vadybininko pereiti į skyriaus vadovo pareigas. Tačiau šio tikslo sėkmė nevisiškai priklauso nuo jo paties, nes ne jis sprendžia, kas ir kada gaus paaukštinimą. Emocinė smegenų sistema žino, kad tikslas yra ne kliento kontrolės zonoje, todėl gali sabotuoti tokio tikslo siekimą. Todėl geriau formuluoti tikslą taip: „iki metų galo ketinu būti pasiruošęs užimti skyriaus vadovo pareigas bei užtikrinti, kad asmuo, skiriantis šias pareigas, apie mano pasiruošimą būtų informuotas“. Tai gražina kontrolę į kliento rankas, nes viskas, ką jis užsibrėžė, didžiąja dalimi priklauso nuo jo paties. (U1)

- **Ekologija.** Keliamas klausimas, ar užsibrėžtas tikslas yra naudingas klientui jo gyvenimo kontekste ir ar jis nekenkia kitiems žmonėms. Taip mažinama klaidingai iškeltų tikslų rizika ir užsitikrinama aplinkos pagalba, taigi mažinama pasipriešinimo ir kitų nekontroliuojamų reiškinių tikimybė.

- **Savo svarbos suvokimas.** klientas yra skatinamas įvertinti savo reikšmę organizacijoje (pavyzdžiui, tokiais klausimais: „Kaip manote, kodėl organizacija Jums moka pinigus?“ „Kuo jūs galite būti naudingas organizacijai?“). Suvokęs, kad yra svarbus, klientas pajaučia ir kontrolę, kurią turi atliekamoms užduotims ir galutiniams rezultatui (U2, V2).

- **Partnerystė.** Ugdomojo vadovavimo vertybės skatina ugdomąjį suvokti, kad daug geresnių rezultatų galima pasiekti ne kontroliuojant, o kartu augant, palaikant vieniems kitus per partnerystės santykius. Taip sumažėja kontrolės ar jos nebuvimo svarba, o kartu ir stresas dėl jos (U5).

#### Instrumentai:

- **Pokalbis.** Ugdomojo vadovavimo pokalbis su vadovu ar kolega yra puiki priemonė, leidžianti darbuotojui įvertinti, kiek jis pats kontroliuoja stresą keliančią situaciją ir įsitikinti, kad yra pajėgus susitvarkyti bent su tam tikromis jos dalimis (V1).

- **„Išoriniai faktoriai, vidiniai faktoriai, asmeninės pastangos“.** Ugdomojo vadovavimo specialistas prašo kliento išvardinti visus išorinius ir vidinius faktorius bei asmenines pastangas, kurios daro įtaką dabartinei situacijai bei galutiniam rezultatui. Šio proceso metu klientas dažniausiai suvokia, kad didžiąja dalimi rezultatas priklauso nuo asmeninių pastangų ir įvertina, kiek daug šiame procese jis pats kontroliuoja (U2).

- **SMART tikslų formulavimo metodika.** tikslas turi atitikti 5 kriterijus, t. y. būti konkretus, pamatuojamas, pasiekiamas (įgyvendinamas), prasmingas (susietas su gyvenimo tikslais) ir apribotas laiko. Pagal šiuos kriterijus suformuluotas tikslas užtikrina, kad bet kuriame jo vykdymo etape klientas jausis turįs maksimalią kontrolę jo rezultatui (U1, U5, U6).

Pavyzdys: Vadovas iškelia pardavimų vadovui tikslą būti tarp dešimties daugiausiai parduodančių darbuotojų organizacijoje. Toks tikslas kelia didelį pašąmoninį pasipriešinimą, nes didžiąja dalimi jo pasiekimas nuo darbuotojo nepriklauso. Tuo tarpu, jeigu vadovas iškeltų realius tikslus, prieš tai

pasitaręs su pačiu darbuotoju, kurių pasiekimas būtų pamatuojamas, pasiekiamas, tačiau keltų iššūki darbuotojui (pavyzdžiui, pagerinti savo pardavimo rezultatus nuo 20 proc. iki 30 proc.), streso lygis vykdant šią užduotį būtų daug mažesnis. Taip atsakomybę prisiima ir vadovas, ir darbuotojas. Ir žmogus žino, kad rezultatas priklauso labai stipriai ir nuo jo (U1).

Dauguma respondentų (U1, U2, U5, U6, V4) pabrėžė, kad nuo tikslo formuluotės labai priklauso streso lygis. Vadovai turėtų atsižvelgti į tikslų formulavimo paradigmas prieš teikdami užduotis darbuotojams ir įvertinti tai, kiek asmeninės kontrolės darbuotojas turi tam, kad būtų pasiektas tikslas.

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą**

Šio faktoriaus svarbą ypač pabrėžė respondentai vadovai. Anot jų, tai, kiek darbuotojas yra įsitraukęs į darbą, yra tiesiogiai susiję su tuo, kokie bus darbo rezultatai. Kalbant apie šį streso suvokimo faktorių, ypač dažnai buvo pabrėžiama, kad žmogus turi pats norėti siekti geresnių rezultatų, tik tada ugdomojo vadovavimo intervencijos bus efektyvios.

#### Aspektai:

- **Motyvacijos suvokimas.** Naudodamas ugdomąjį vadovavimą, kaip priemonę komunikuojant su darbuotojais, vadovas gali geriau suprasti, kad motyvuoja darbuotojus ir atsižvelgdamas į tai paskirstyti užduotis. Savo ruožtu, pats darbuotojas, įsisąmoninęs tai, kas skatina jį veikti efektyviau, gali patirti didesnę pasitenkinimą siekdamas su darbu susijusių tikslų (V1).

- **Stipriųjų pusių bei talentų įsisąmoninimas.** Per ugdomojo vadovavimo intervencijas klientas turi galimybę įsivardinti savo stipriąsias puses, talentus ir gabumus bei palyginti juos su savo realia veikla, karjera ar sąlygomis organizacijoje. Jeigu organizacijoje diegiama ugdomojo vadovavimo kultūra ir tokios intervencijos metu darbuotojas atranda, kad jo stipriosios pusės neturi galimybių realizuotis, jis gali atvirai pasikalbėti su vadovu, kuris, savo ruožtu, taip pat stengsis sudaryti sąlygas darbuotojo talentams atsiskleisti. Taip darbuotojas gali atsiskleisti, realizuotis ir su malonumu įsitraukti į užduočių vykdymą (U4, V2, V3).

- **Vertės organizacijai suvokimas.** Tinkamai taikomi ugdomojo vadovavimo instrumentai padeda vadovui suteikti darbuotojui grįžtamąjį ryšį taip, kad jis jaustųsi vertinamas organizacijoje (V1, V2), taip pat išgirsti ir atsižvelgti į jo suteiktą grįžtamąjį ryšį (pavyzdžiui, užduodamas klausimas: „Kas turėtų pasikeisti, kad Jūs jaustumėte pasitenkinimą darbu?“)(U2, V2). Ugdomojo vadovavimo specialistas gali padėti klientui apčiuopiamai įvertinti savo indėlį į organizacijos procesus, pajusti savo vertę organizacijai (U6). Tokiu būdu klientas ima plačiau suvokti savo įtaką rezultatui ir su didesniu entuziazmu imasi vykdyti užduotis (V1).

- **Pasitikėjimo demonstravimas.** Vadovas, remdamasis ugdomojo vadovavimo principais, demonstruoja savo pasitikėjimą darbuotojais. Taigi darbuotojai jaučia atsakomybę šį pasitikėjimą pateisinti ir deda didesnes pastangas siekdami rezultato ar netgi stengiasi viršyti lūkesčius (V1, V2).

- **Socialinis palaikymas.** Ugdomojo vadovavimo pokalbiai signalizuoja darbuotojui, kad jo nuomonė yra vertinama, jis žino, kad į jo pastabas bus atsižvelgta ateityje, todėl jaučiasi svarbus organizacijai. Tai skatina didesnę atsidavimą organizacijos tikslams ir įsitraukimą į darbą (V1, V3).

- **Teigiamos patirties akcentavimas.** Darbuotojas yra nuolatos palaikomas naudojant teigiamą grįžtamąjį ryšį, pabrėžiant tai, ką jis daro gerai, todėl jaučiasi galintis veikti savarankiškai (V1).

- **Mąstymo provokavimas.** Ugdomojo vadovavimo specialistas ar vadovas, veikiantis pagal ugdomojo vadovavimo principus, nepateikia ugdomajam konkrečių atsakymų, tačiau skatina mąstyti savarankiškai. Tokiu būdu darbuotojas labiau įsitraukia į veiklą, jaučiasi labiau už ją atsakingas (U6).

#### Instrumentas:

**GROWTH modelis.** Tiek ugdomojo vadovavimo specialistas, tiek ir vadovas, turintis ugdomojo vadovavimo gebėjimų, gali pasiūlyti klientui (darbuotojui) „GROWTH“ modelį, kaip įrankį, padedanti efektyviau ir su didesniu įsitraukimu siekti savo bei organizacijos tikslų bei jausti didesnę pasitenkinimą tai darant (U4; V4).

GROWTH modelį sudaro šie žingsniai:

- a) **Tikslo įvardinimas:** klientas (darbuotojas) išsikelia tikslą arba įvardina jau turimą užduotį.
- b) **Realybė:** kokia yra dabartinė situacija? Ko joje trūksta?
- c) **Variantai:** kokiais būdais būtų galima siekti tikslo?
- d) **Ketinimas.** Kaip sieksite tikslo? Kaip žinosite, kad jis pasiektas?
- e) **Taktika:** kokiomis priemonėmis sieksite tikslo? Kas gali sutrukdyti? Kurią dalį atsakomybės už galutinį rezultatą galite prisiimti?
- f) **Įpročiai:** kaip išlaikysite įsitraukimą į užduotį laikui bėgant? Kaip galite įtraukti tai, ko išmokote siekdami šio tikslo, į kitas gyvenimo sritis?

Žvelgiant į šio klausimo analizės rezultatus matyti, kad ne tik ugdomojo vadovavimo specialistai, bet ir vadovai gali prisidėti prie to, kiek įsitraukęs į darbą jausis darbuotojas. Vis dėlto didžiausia dalimi šis faktorius priklauso nuo paties darbuotojo ir jo noro tobulėti.

#### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė ugdant darbuotojų gebėjimą įveikti kliūtis**

Dauguma respondentų (U1, U2, U4, U5, V2, V4) įvardino šį faktorių kaip svarbiausią streso suvokimo aspektą. Ši savybė yra užkoduota pagrindiniuose ugdomojo vadovavimo nuostatose. Toliau pateikiami konkretūs būdai, kuriais respondentai siūlė taikyti ugdomojo vadovavimo intervencijas ugdant darbuotojų gebėjimą įveikti kliūtis.

#### Aspektai:

- **Apibrėžtumas.** klientas skatinamas išmatuoti iškilusią kliūtį ir įvertinti, kiek ir kokių resursų reikės, kad ją įveiktų. Tai perkelia dėmesį nuo emocijų į planavimo stadiją. Klientas suvokia, kad kliūtis yra įveikiama ir tai yra tik resursų klausimas, o tada imasi ieškoti reikalingų išteklių (U1, V2).

- **Pasitikėjimas savimi.** Ugdomojo vadovavimo intervencijos metu žmogus jaučiasi pats atradęs sprendimus, todėl labiau pasitiki savimi. Kai aš vis labiau pasitikiu savimi, tikimybė, kad aš vis lengviau įveiksiu kliūtis didėja (U2, U5).

- **Mažesnė klaidos tikimybė.** žvelgdamas iš platesnės perspektyvos, klientas įsivardina sau aiškius, pamatuojamus kriterijus, pagal kuriuos vertins savo sėkmę ir progresą siekiant tikslo (V4). Todėl iškilus kliūtims visuomet gali į juos atsiremti ir pasitikrinti, ar verta judėti pirmyn. Naudojant ugdomąjį vadovavimą klientas išvengia klaidingų veiksmų (neatitinkančių jo įvardintų kriterijų), todėl mažiau baiminasi iškilusių kliūčių (U1).

- **Emocinis intelektas.** Priimdamas savo jausmus ir emocijas, atsisakydamas jų skirstymo į „gerai – blogai“, klientas pradeda kitaip suvokti iškilusias kliūtis bei savo reakcijas į jas. (U4).

- **Darbas su ribojančiomis nuostatomis.** Ugdomojo vadovavimo specialistas padeda klientui praplėsti suvokimo lauką, atsisakyti vertinimo „gerai – blogai“, padeda atsikratyti neracionalių bei ribojančių nuostatų apie mus pačius, mus supančius dalykus ir mūsų santykius su jais (U4).

#### Instrumentas:

**Pratimas „Ką patartumėte savo draugui?“.** Kliento paprašoma įsivaizduoti, kad tokia pati kliūtis iškilo jo draugui ar kolegai, ir klausama, kokį patarimą jis galėtų duoti arba kaip elgtųsi kolegės vietoje. Tai nuima sureikšminimo filtrą ir provokuoja kitokį mąstymo būdą, todėl klientas lengviau randa būdą kliūčiai įveikti (U3, V3, V4).

### **Ugdomojo vadovavimo reikšmė vystant darbuotojų savirealizacijos pojūtį**

Savirealizacijos pojūtis yra dažnai suvokiamas kaip ideali būseną. Būtų neteisinga teigti, kad ugdomojo vadovavimo priemonės gali jį sukurti, tačiau tam tikri jo aspektai tikrai prisideda prie to, kad darbuotojas galėtų jausti pasitenkinimą atlikdamas su darbu susijusias užduotis.

#### Aspektai:

- **Vertybių išsigryninimas.** ugdomojo vadovavimo specialistas skatina klientą suprasti asmeninę situaciją, tikslų ir užduočių svarbą. Įsivardinęs svarbiausius kriterijus, pagal kuriuos jis vertina savirealizacijos pojūtį, klientas gali efektyviau planuoti savo karjerą (U1).

- **Atvirumas su savimi.** Ugdomojo vadovavimo klausimai ir technikos provokuoja didesnę kliento įsisąmoninimo ir atvirumo lygį pačiam su savimi. Taip išlaisvinamas vidinis resursas, atkrenta iliuzijos bei didėja savirealizacijos pojūtis bet kurioje veikloje (U3).

- **Sąmoningumas.** Ugdomojo vadovavimo intervencijos skatina ir palaiko žmogų jo savistabos ir savęs pažinimo procese, padeda priimti save, savo emocijas ir jausmus, skatina atsakomybę ir sąmoningumą visose gyvenimo srityse (U3, V2).

- **Perėjimas nuo „reikia“ prie „noriu“.** Jeigu žmogus jaučia, kad tai, ką jis daro, yra jo paties sprendimas, jis tai daro su malonumu ir atsipalaidavimu. Jeigu jam atrodo, kad kažkas jį privertė tai daryti, veikla kels įtampą ir nepasitenkinimą. Ugdomasis vadovavimas gali padėti prisiimti atsakomybę, įžvelgti prasmę ir teigiamas veiklos puses, todėl klientas turės didesnę savirealizacijos pojūtį tiek darbe, tiek kitose veiklos sferose (U5).

- **„Savo koordinačių suvokimas“.** Taikant ugdomąjį vadovavimą klientas gali išsiginčyti savo esamos situacijos „koordinates“: kas jį čia atvedė, kokioje situacijoje jis dabar yra, kuria linkme juda ir kokie faktoriai veikia šį procesą. Tai didina situacijos aiškumą, suteikia atspirties tašką judant tolyn ir yra didelė pagalba orientuojantis karjere ar gyvenime (U3).

- **Aiškumas.** Ugdomojo vadovavimo specialistas skatina klientą išvardinti savirealizacijos pojūčio kriterijus ir pagal juos įvardinti esamą situaciją. Tokiu būdu klientas turi galimybę pamatuoti savo pasitenkinimą darbu ir ieškoti būdų, kaip jį padidinti (U5)

- **Ekologija.** Tai – suvokimas, kad tai, ką daro klientas, yra svarbu ne tik jam, bet ir kitiems žmonėms. Ugdomojo vadovavimo specialistas (U1) siūlo kelti šį klausimą nuo pat pradžių, prieš keičiant darbą ar pradėdant svarbų projektą, tokiu būdu sumažinant klaidos tikimybę bei didinant savirealizacijos pojūtį (V4).

#### Instrumentai:

- **Klausimai.** Siekiant identifikuoti tikrąsias kliento vertybes, jam yra užduodami šie klausimai (tokia eilės tvarka):

1. Kas Jums yra svarbu?
2. Dėl ko Jums tai yra svarbu?
3. Ką tai Jums duoda?

- **Vertybių, identiteto ir misijos klausimas.** Klientas skatinamas aiškiai atsakyti į klausimus: „Kokios yra jūsų vertybės?“, „Kas esate Jūs?“ ir „Kokia Jūsų gyvenimo misija?“ (U2). Aiškiai įvardinęs sau visus šiuos kriterijus, klientas gali remtis jais bet kokioje veikloje (pamatuoti, kiek konkrečiai veikla atitinka jo vertybes, identitetą ir prisideda prie misijos), o tai didina savirealizacijos pojūtį (U3, U5, V4). Nustatęs savo tikrąsias vertybes, žmogus yra pasiruošęs dėl jų įveikti savo baimes ir ribojančius įsitikinimus (U6).

Analizuojant šį klausimą ypač atsiskleidė giluminės, vertybinės ugdomojo vadovavimo savybės. Svarbu pastebėti, kad šį klausimą ypač pabrėžė organizacijų atstovai, nes šiuolaikinėse organizacijose vis stipriau įsigali suvokimas, kad žmonių išteklių yra svarbiausias organizacijos sėkmės faktorius. Vadovai suvokia, kad pasitenkinimą darbu jaučiantis darbuotojas gali dirbti daug efektyviau ir jam reikia mažiau papildomų paskatinimo priemonių negu tam, kuris jaučiasi esąs ne savo vietoje.



## **Ugdomojo vadovavimo reikšmė darbuotojų prasmės suvokimui organizacijose**

Ugdomojo vadovavimo organizacijose apibrėžime akcentuojamas ryšio tarp asmeninių ir organizacijos tikslų užmezgimas. Tokiu būdu darbuotojas gali išvelgti asmeninę prasmę visose atliekamosse užduotyse. Toliau pateikiami respondentų pasiūlymai, kaip konkrečiai ugdomasis vadovavimas gali prisidėti prie aiškesnio darbuotojų prasmės suvokimo.

### Aspektai:

- **Atsakomybės prisėmimas.** klientas suvokia, kad, vienaip ar kitaip, pats pasirinko būti situacijoje, kurioje yra dabar, ir įvertina, kaip ši situacija gali jam padėti priartėti prie nustatytų tikslų (U2). Taip klientas įsitikina, kad tai, ką jis daro, yra jo sprendimas ir prisiima atsakomybę už savo sprendimus. Tokiu būdu auga pasitikėjimas savo jėgomis ir prasmės pojūtis (U1, U4)

- **Adekvatumas.** Ugdomojo vadovavimo procesas padeda klientui atsisakyti nerealių reikalavimų ir vertinimų (U2) bei pakeisti juos adekvačiais, atitinkančiais realybę. Adekvačiai suvokdamas save ir kitus, klientas išvelgia savo veiksmų ir aplinkybių prasmę ir naudą (V4).

- **Idealizacijos suvokimas ir atsisakymas.** Klientas turi galimybę suvokti, kokios jo nuostatos ir lūkesčiai darbe bei gyvenime neatitinka realybės, atsisakyti neapibrėžtų idealizuotų reikalavimų (pavyzdžiui: „Darbuotojai turėtų būti labiau organizuoti“; „Gera organizacija turėtų labiau rūpintis savo darbuotojais“) (V4). Šios idealizuotos nuostatos dažnai tampa nepagrįstai didelio nusivylimo ar streso priežastimi. Tuo tarpu jas adekvačiai įvertinus, klientas turi galimybę stebėti save stresą keliančiose situacijose ir adekvačiai į jas reaguoti (U4).

- **Pašaukimo, misijos identifikacija.** Dažnai stresas kyla dėl to, kad darbuotojai neturi galimybės įvertinti savo pašaukimo, misijos, prasmės ir vertybių gyvenime. Jeigu karjera planuojama tik atsižvelgiant į finansinę pusę, ilgainiui neišvengiamai ima kilti vidinis pasipriešinimas, nes darbuotojas jaučia, kad negali savęs realizuoti. Todėl tiek ugdomojo vadovavimo specialisto, tiek ir vadovo užduotis yra provokuoti kitokią, gilesnę mąstymo būdą, kad darbuotojas galėtų identifikuoti savo pašaukimą ir misiją bei aktyviai ieškoti būdų šiems atradimams įgyvendinti (V3).

- **Autentiški atsakymai.** klientas yra skatinamas ieškoti autentiškų atsakymų ir sprendimų, suvokdamas, kas yra jo, o kas yra primesta ar nesąmoningai perimta iš aplinkos, ir palaikomas per ilgalaikį ugdomojo vadovavimo santykį formuojant įgūdžius veikti autentiškai (U4, V3).

### Instrumentas:

**Kelionė vizijos link.** Šio pratimo tikslas – savo identiteto, pašaukimo nustatymas. Dažniausiai šis pratimas daromas stovint, užsimerkus. Ugdomojo vadovavimo specialistas veda klientą, prašydamas su kiekvienu žingsniu kuo aiškiau įsivaizduoti ir aprašyti šias sąlygas:

1. *Dabartinė aplinka:* kokie žmonės, aplinkybės ir sąlygos yra aplinkui Jus dabar? Kiek laiko tai trunka?

2. *Elgsys*: ką jūs dabar darote, kuo užsiimate?
3. *Igūdžiai, strategijos*: kaip Jūs veikiate, kokiais įgūdžiais ir strategijomis naudojate?
4. *Vertybės, įsitikinimai*: kodėl taip darote? Kuo tikite?
5. *Vizija*: savęs suvokimas plačiausia prasme, identitetas.

Tuomet iš aukščiausios pozicijos klientas parsineša sprendimus ir veikimo būdus, kuriuos pritaiko eidamas po žingsnį atgal: savo įsitikinimams, savo strategijoms, savo elgesiui ir savo aplinkai (U6).

Analizuojant respondentų atsakymus šia tema viso tyrimo kontekste, išryškėja tai, kad prasmės suvokimas yra įrankis, palengvinantis daugelį streso valdymo faktorių. Pavyzdžiui, aiškiai žinodamas, kodėl pasirinko dirbti konkrečioje organizacijoje, darbuotojas mažiau jaudinsis dėl nelankstaus darbo grafiko.

Respondentė V3 nurodė, kad ugdomojo vadovavimo principus taiko net personalo atrankos procese, tam, kad galėtų įvertinti, ar darbuotojas atestina matydamas konkrečių pareigų prasmę, ar tiesiog dėl finansinių paskatų. Anot jos, darbuotojas, žinantis, kad pareigos, į kurias jis pretenduoja, turi jam asmeninę prasmę ir teikia malonumą, yra daug naudingesnis organizacijai. Tuo tarpu kai potencialus darbuotojas nėra atsakęs pats sau į šiuos klausimus, stresinių situacijų darbe jam nepavyks išvengti.

### **Neigiami ugdomojo vadovavimo aspektai organizacijose**

Tyrimo metu išryškėjo ir tam tikra negatyvi ugdomojo vadovavimo įtaka streso valymo procesui organizacijose. Vadovai turėtų įvertinti šias sąlygas prie pradėdami taikyti ugdomojo vadovavimo intervencijas, kaip streso valdymo įrankį.

#### Aspektai:

- **Kultūrinė terpė.** Tam tikrose kultūrose (arabų, rytų) yra tiesiog priimta, kad aukštesnes pareigas užimantis asmuo nurodo, ką daryti užimančiam žemesnes pareigas. Ugdomojo vadovavimo metodų taikymas tokiomis aplinkybėmis kelia tik sumaištį ir įtampą (V1).
- **Situacijos specifika.** Esant įtemptai situacijai, kai reikia veikti greitai, sprendimus turėtų priimti didesnę patirtį ir įgaliojimus tam turintis asmuo (vadovas). Tokiomis sąlygomis ugdomojo vadovavimo instrumentai ne tik neduoda naudos, bet gali būti ir destruktivūs (U2).
- **Adaptacinis periodas.** Jeigu organizacija ilgą laiką buvo valdoma direktyviais metodais, staigus perėjimas prie ugdomojo vadovavimo metodikos gali sukelti ilgiau dirbančio personalo sumaištį, nes iš esmės keičiasi organizacijos nuostatos ir gali atrodyti, kad pasikeitė veiklos vertinimo kriterijai. Todėl reikalingas perėjimo laikotarpis, per kurį darbuotojai yra nuosekliai informuojami apie naują tvarką ir jos naudą, antraip tikėtinas pasipriešinimas ir nepasitikėjimas nauja metodika (V1).
- **Griežta orientacija į tikslus.** Jeigu per ugdomojo vadovavimo sesiją su klientu ar darbuotoju yra kalbama tik apie jo tikslus ir jų siekimą, ilgainiui toks bendravimo būdas tik didina įtampą. Todėl

labai svarbu atsižvelgti į žmogų, jo vertybes ir asmenines savybes, vystyti pasitikėjimą savimi, kolegomis bei organizacija (V2, V4).

- ***Pernelyg drąsūs tikslai.*** Remdamiesi ugdomojo vadovavimo filosofija, darbuotojai gali užsibrėžti pernelyg drąsius tikslus, kurie neatitinka realių galimybių ir turimų resursų. Kai darbuotojas suvokia, kad šio tikslo nepasieks, kyla nusivylimas tiek savimi, tiek ir ugdomuoju vadovavimu, kartėlis ar stresas. Todėl vadovas ir ugdomojo vadovavimo specialistas turėtų užtikrinti, kad tikslai bus realūs ir pasiekiami. Kita vertus, nesėkmės taip pat yra mokymosi proceso dalis, ir ugdomojo vadovavimo elementai gali padėti darbuotojui įžvelgti jose naudą ir prasmę (U5, V2, V3, V4).

- ***Nemalonūs įsisąmoninimai.*** Nors ilgalaikėje perspektyvoje atvirumas su savimi yra labai naudingas požiūris, pradžioje kai kurie suvokimai ir atradimai anaipol nedžiugina. Pavyzdžiui, jeigu klientas supranta, kad pasirinko savo vertybių neatitinkantį darbą, kad turės radikaliai keisti savo įpročius, tai gali sukelti gana didelį stresą. Todėl dauguma respondentų pabrėžia, kad ugdomasis vadovavimas yra ilgalaikė streso valdymo priemonė ir nereikėtų apie jo rezultatus spręsti pagal pirmųjų intervencijų vertinimą (U3, U4, U5, V2, V4).

Respondentai pabrėžia, kad ugdomasis vadovavimas nėra „vaistas nuo visų ligų“ (U2; U3; V3). Yra situacijų, kuriose ugdomojo vadovavimo taikymas nėra efektyvus. Visgi, remiantis ugdomojo vadovavimo nuostatomis, svarbu suvokti, kad nėra žmonių, kuriems netinka ugdomasis vadovavimas (U1). Jeigu teigtume, kad tam tikram žmogui nereikalingas ar netinkamas ugdomojo vadovavimo taikymas, nusižengtume nuostatai, kad kiekvienas žmogus pats turi resursą savo problemoms išspręsti (U6). Tačiau ir čia egzistuoja sąlyga, kad žmogus pats turi norėti keistis, antraip ugdomasis vadovavimas gali net sukelti įtampą ir pasipriešinimą (U2).

Ugdomojo vadovavimo intervencijos skatina atsivėrimą, nemalonių situacijų įsisąmoninimą, atsakomybės prisiėmimą, kas gali kelti įtampą daugumai žmonių. Tačiau, jeigu ugdomojo vadovavimo specialistas (ar vadovas, veikiantis pagal ugdomojo vadovavimo nuostatas) pasitiki klientu (darbuotoju) ir yra su juo atviras, ilgainiui klientas atsiveria ir atsipalaiduoja (U4, V2, V3).

### **Ugdomojo vadovavimo metodikos privalumai ir trūkumai, lyginant su kitomis streso valdymo priemonėmis**

Kaip nurodyta darbo temoje, ugdomasis vadovavimas tėra tik viena iš priemonių streso valdymui organizacijose, kuri neapėmia visų streso valdymo aspektų. Šios metodikos privalumai ir trūkumai išryškėja palyginus juos su kitomis streso valdymo priemonėmis.

#### Aspektai:

- ***Sisteminis požiūris.*** Ugdomojo vadovavimo elementai suteikia galimybę įvertinti skirtingas perspektyvas, vertybių lygmenį, identiteto lygmenį, nuostatas į save ir kitus bei instrumentus, kurie tai

realizuoja. Todėl vietoj nerimo dėl nepageidaujamos ateities ar nevykusio sprendimo klientas nuo pat pradžių gauna įrankius ir aiškumą norimai situacijai susikurti (U1)

- ***Dirba pats klientas.*** Pagrindinis ugdomojo vadovavimo skirtumas lyginant su kitomis ugdymo metodikomis (mokymais, mentoryste, konsultacijomis ir pan.) yra tas, kad visą darbą daro pats klientas, o ne specialistas. Todėl ir visa atsakomybė už rezultatus tenka pačiam klientui (U2, U5). Tai gali būti trūkumas, jeigu klientas nenori prisiimti aktyvios pozicijos, bet dažniausiai tai leidžia klientui pajusti, kad jo rezultatai priklauso nuo konkrečių jo paties veiksmų, taigi auga pasitikėjimas savimi ir mažėja stresas (U5).

- ***Ilgalaikis procesas.*** Ugdomasis vadovavimas yra nuoseklus, ilgalaikis procesas. Lyginant su kai kuriomis kitomis streso valdymo priemonėmis (pvz., fizinis aktyvumas, meditacijos, rekreacinė veikla), kurios duoda greitą, tačiau trumpalaikį efektą, ugdomasis vadovavimas yra gana brangus ir ilgai trunkantis procesas, tačiau jo nauda yra ilgalaikė, leidžianti darbuotojams veikti ir mąstyti savarankiškai ir suteikianti jiems įrankius patiems įveikti streso požymius (U5, V2).

- ***Orientacija į ateitį.*** Ugdomasis vadovavimas mažai domisi priežastimis, dėl kurių atsirado problema. Tačiau dažnai problemos sprendimas bus paviršutiniškas, jeigu nebus atsižvelgta į jos kilmę. Todėl tuo atveju, kai ugdomojo vadovavimo specialistas nesuteikia pakankamai erdvės atsiskleisti kliento praeities patirtims, vertina jas tik kaip resursą tikslui pasiekti bei susitelkia tik ties judėjimu į priekį, rezultatas bus paviršutiniškas. Taip pat ugdomasis vadovavimas neturėtų būti taikomas, kai reikia spręsti praeities problemas (pavyzdžiui, vaikystės psichologines traumas), trukdančias efektyviai dirbti ir keliančias stresą (U5, V2).

- ***Nenagrinėja giluminių problemų.*** Klientas gali viską puikiai susiplanuoti, įvertinti įvairias perspektyvas, numatyti savo žingsnius siekiant tikslo, tačiau jei jis nešiojasi giluminę problemą, yra tik laiko klausimas, kol tam tikra situacija sukels streso reakciją. Todėl kartais nepakanka vien ugdomojo vadovavimo intervencijos, yra reikalingos ir psichologo konsultacijos, emocinė streso kontrolė (U5).

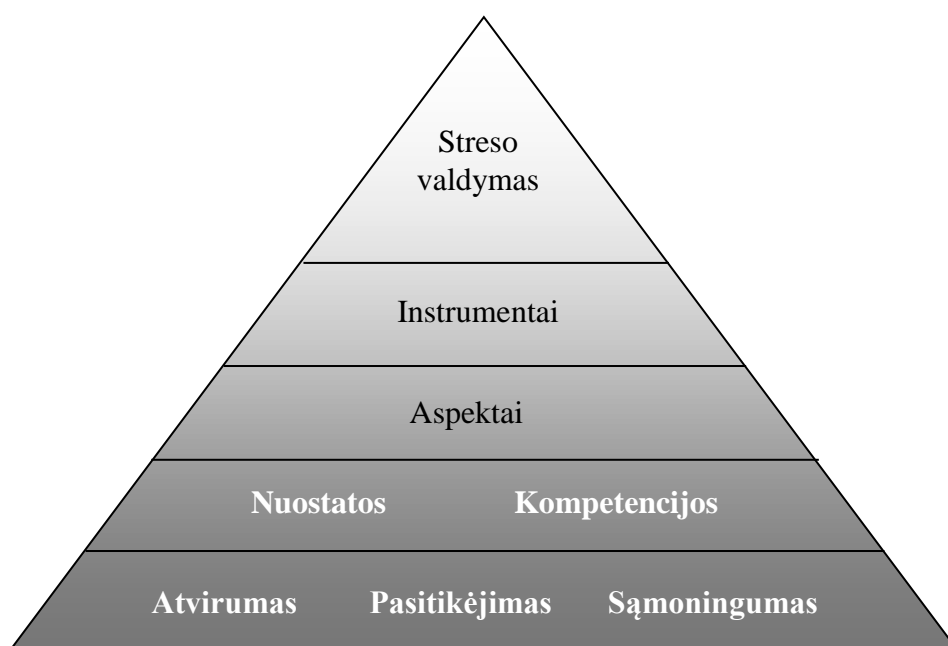
Apibendrinant šiuos tyrime surinktus duomenis galima teigti, kad priklausomai nuo situacijos, tam tikri ugdomojo vadovavimo aspektai gali būti ir privalumai, ir trūkumai. Todėl dar kartą pabrėšime, kad organizacijos ugdomąjį vadovavimą, kaip priemonę streso valdymui, turėtų rinktis atsakingai įvertinusios savo dabartinę situaciją ir įsivardinę tikslus, kurių nori pasiekti taikant šią metodiką.

### **3.2. Ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo procesų organizacijose sąsajos**

Nuosekliai nagrinėjant ugdomojo vadovavimo reikšmę kiekvienam stresoriui ar streso suvokimo aspektui, išryškėjo tam tikri dėsniumai, būdingi visiems jiems. Tai iliustruojama 10 pav. Vaizdžiai kalbant, ugdomojo vadovavimo nauda streso valdymo procesui tėra tik ledkalnio viršūnė. Visi

respondentai pabrėžė, kad ugdomasis vadovavimas nėra tik mechaninis technikų taikymas.

Tai, ar ugdomasis vadovavimas bus naudingas streso valdymui organizacijoje, labiausiai priklauso nuo to, ar bus įgyvendintos pagrindinės sąlygos: atvirumas, pasitikėjimas ir sąmoningumas organizacijoje. Galima teigti, kad ugdomasis vadovavimas apskritai neveikia, jeigu nėra šių sąlygų. Respondentai dažnai pabrėžia skirtumą tarp tikrojo, ilgalaikį poveikį turinčio ugdomojo vadovavimo, bei pseudo ugdomojo vadovavimo, dar populiariai vadinamo „drožingu“, kai darbuotojas verčiamas dalyvauti ugdomojo vadovavimo intervencijose, siekiant vienintelio tikslo – geresnių darbinės veiklos rezultatų, visiškai nesidomint darbuotojo galimybėmis ir asmeniniais tikslais. Šios sąlygos yra būtinos ir tam, kad organizacijoje galėtų būti diegiama ugdomojo vadovavimo kultūra.



10 pav. Ugdomojo vadovavimo reikšmė streso valdymui organizacijose

Šios sąlygos yra terpė, kurioje gali būti diegiamos ugdomojo vadovavimo nuostatos ir kompetencijos. Jos išvardintos 3 lentelėje. Respondentai pastebėjo, kad egzistuoja abipusis ryšys tarp organizacijos sąlygų ir ugdomojo vadovavimo nuostatų bei kompetencijų priėmimo. Viena vertus, jeigu organizacijoje vyrauja atvirumas ir pasitikėjimas, ugdomojo vadovavimo nuostatos lengvai prigis ir taps neatsiejama organizacijos kultūros dalimi. Kita vertus, jeigu darbuotojai priima ugdomojo vadovavimo nuostatas ir ugdo kompetencijas, sąmoningumas, atvirumas ir pasitikėjimas taip pat didėja.

Nuo to, kaip giliai bus suvoktos ugdomojo vadovavimo nuostatos ir kiek dėmesio skiriama kompetencijų ugdymui, priklauso ir tai, kaip efektyviai bus taikomi ugdomojo vadovavimo instrumentai siekiant įgyvendinti streso valdymui naudingus ugdomojo vadovavimo aspektus. Dauguma respondentų pabrėžė, kad mechaniškas įrankių taikymas neduoda ilgalaikės naudos, o

dažniausiai net ir sukelia neigiamas pasekmes: pasipriešinimą, įtampą, nepasitikėjimą organizacijose. Iš čia kyla daug neigiamų nuostatų apie ugdomojo vadovavimo metodiką, abejojama jos efektyvumu, nes ši metodika dažnai suvokiama kaip instrumentų rinkinys arba dar siauriau – kaip gebėjimas bendrauti per klausimus. Kalbant apie streso valdymą organizacijose, ugdomojo vadovavimo aspektai ir juos įgyvendinantys instrumentai (4 lentelė) tėra tik būdas pasireikšti giluminėms nuostatom, kurios iš esmės ir kuria pokytį.

3 lentelė. Ugdomojo vadovavimo nuostatos ir kompetencijos

Ugdomojo vadovavimo nuostatos	Ugdomojo vadovavimo kompetencijos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuostata, kad resursai egzistuoja.</li> <li>2. Nuostata, kad nėra klaidų, yra tik pamokos.</li> <li>3. Nuostata, kad žmogus visada priima jam tinkamiausią sprendimą.</li> <li>4. Nuostata, kad kitas žmogus turi pozityvų ketinimą darydamas tai, ką daro.</li> <li>5. Nuostata, kad pokyčiai neišvengiami.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etikos ir standartų laikymasis.</li> <li>2. Kontrakto sudarymas.</li> <li>3. Tarpusavio pasitikėjimu pagrįsto ryšio užmezgimas.</li> <li>4. Visavertis dėmesys ugdomojo vadovavimo pokalbio metu.</li> <li>5. Aktyvus klausymas.</li> <li>6. Puikūs klausinėjimo įgūdžiai.</li> <li>7. Tiesus, atviras bendravimas.</li> <li>8. Įsisąmoninimo skatinimas.</li> <li>9. Veiksmų modeliavimas.</li> <li>10. Tikslų planavimas ir formavimas.</li> <li>11. Proceso valdymas ir atsakingumo skatinimas.</li> </ol>

Tyrimo metu buvo pastebėta, kad kai kurie ugdomojo vadovavimo aspektai ir instrumentai gali būti taikomi keliems streso valdymo elementams gerinti (pavyzdžiui, vertybių ir identiteto išsigryninimas, tikslų formulavimas, aiškumas ir apibrėžtumas yra naudingi daugumai streso valdymo faktorių). Todėl 4 lentelėje ugdomojo vadovavimo aspektai ir instrumentai yra pateikiami neišskiriant konkrečių streso valdymo sričių, sugrupuoti pagal panašius požymius. Kadangi tyrime buvo keliamas tikslas įvardinti konkrečias sąsajas, ši sąlyga patenkinta 2.1. poskyryje. Tačiau dauguma respondentų pabrėžė, kad ugdomojo vadovavimo aspektai ir įrankiai persipina juos taikant streso valdymui, atsižvelgiant į konkrečią situaciją bei asmenines ugdomojo savybes. Kadangi ugdomojo vadovavimo procesą didžiąja dalimi diktuoja ugdomas, nėra griežtų taisyklių, kada ir kokius instrumentus taikyti, tačiau yra aiškios rekomendacijos, didinančios ugdomojo vadovavimo intervencijų efektyvumą.

4 lentelė. Ugdomojo vadovavimo aspektai ir instrumentų pavyzdžiai, prisidedantys prie streso valdymo organizacijose

Ugdomojo vadovavimo aspektai	Ugdomojo vadovavimo instrumentų pavyzdžiai
Ilgalaikis ugdymas Socialinis palaikymas Įgalinimas Paskatinimas veikti Atsakomybės prisiėmimas Kontrolės zona Asmeninio resurso suvokimas ir vertinimas Mąstymo provokavimas Naujų įpročių formavimas Autentiškumas Adekvatumas  Tikslų formulavimas Susitelkimas ties sprendimais Orientacija į teigiamą baigtį Veiksmų plano sudarymas Teigiamos patirties akcentavimas Motyvacijos suvokimas Vertės organizacijai suvokimas Prioritetų nustatymas Darbas su ribojančiomis nuostatomis Nuo „reikia“ prie „noriu“ Ekologija ir partnerystė  Aiškumas, apibrėžtumas, išmatavimas Vertybių ir identiteto išsigrininimas Stipriųjų pusių bei talentų įsisąmoninimas Analizė ir priežasčių įsisąmoninimas Perspektyvos ir pozicijos pokytis Galimybė stabtelėti ir atsitraukti	Siekių (gyvenimo ratas) Disasociacija Pokalbis Klausinėjimo įgūdžiai Grįžtamojo ryšio skatinimas Kontraktas Skalė Stebėtojo pozicija  Pats blogiausias atvejis Nesėkmės atvejis Covey matrica Vertybių identifikacija Descartes metodas Visada/niekada „Išoriniai faktoriai, vidiniai faktoriai, asmeninės pastangos“ SMART tikslų formulavimo metodika GROWTH modelis „Ką patartumėte savo draugui?“ Kelionė vizijos link  Ir kt.

Svarbu pasakyti ir tai, kad 4 lentelėje išvardinti instrumentai tėra tik maža dalis viso ugdomojo vadovavimo specialisto arsenalo. Tai yra tik keletas pavyzdžių, paminėtų konkrečiose situacijose. Aukštos kvalifikacijos ugdomojo vadovavimo specialistai naudoja šimtus įvairių pratimų ir technikų, pritaikydami juos unikaliems kliento poreikiams, tuo tarpu vadovui, kuris dar tik pradeda taikyti ugdomojo vadovavimo principus darbe, pakanka vos keleto svarbiausiųjų.

### 3.3 . Diskusija

Išanalizavus tyrimo metu surinktus duomenis, galima suprasti, kodėl tyrimų apie konkrečias ugdomojo vadovavimo sąsajas nėra daug. Iš tiesų, žvelgiant iš ugdomojo vadovavimo specialisto pozicijos, streso valdymas yra natūrali loginė seka beveik visų ugdomojo vadovavimo aspektų, pradedant nuo bendriausių – atvirumo ir pasitikėjimo – sąlygų, ir baigiant konkrečių įrankių taikymu. Ugdomojo vadovavimo pamate stovi ketinimas įgalinti klientą, pagelbėti jam užimti tokią poziciją, kurioje jis turi maksimalią kontrolę tam, kas vyksta. Remiantis ugdomojo vadovavimo nuostatomis, objektyvūs pokyčiai yra neišvengiami. Todėl, net jeigu nėra galimybės panaikinti stresą keliančių aplinkybių, dalykas, visada esantis kliento kontrolės zonoje, yra suvokimas. Būtent apie suvokimo pokyčio naudą streso valdymui savo tyrimuose kalba ugdomojo vadovavimo tyrėjai (Kochanovski, Seifert ir Yukl, 2010; MacKie, 2014).

Žvelgiant iš streso valdymo specialisto pozicijos, geriausiai išryškėja ugdomojo vadovavimo, kaip priemonės streso valdymui, trūkumai ir diskutuotinos vietos. Organizacijos ugdomąjį vadovavimą dažniausiai renkasi kaip ugdymo priemonę, padedančią darbuotojams susieti asmeninius siekius su organizacijos tikslais. Stresas čia nėra pagrindinis akcentas, nes susitelkdamas į pozityvios ateities perspektyvą, ugdomasis vadovavimas labai mažai dėmesio teskiria priešasčių analizei ir pasekmių likvidavimui. O šie aspektai yra svarbūs streso valdymo specialistams. Turbūt dėl šios priežasties moksliniuose straipsniuose apie streso valdymą, ugdomasis vadovavimas tėra paminimas tik kaip viena iš priemonių, apimančių tam tikrą, dažniausiai taip pat suvokimo pokyčio sritį (Wright, 2007).

Visgi, būtent šiame darbe pateikiamas tyrimas ir jo rezultatai gali būti naudingi tiems organizacijų nariams, kurie yra tarp šių dviejų specialybių ir naudojami jų abiejų teikiama is privalumais: žmonių išteklių specialistai, vadovai, ar tiesiog darbuotojai. Atlikdami su darbu susijusias užduotis, šie žmonės ieško efektyviausių būdų geriausiems rezultatams pasiekti. Todėl konkretūs ugdomojo vadovavimo aspektai, padedantys minimizuoti su darbo procesais susijusį stresą, gali būti itin naudingi ir efektyvūs. Konkretūs siūlymai, kaip organizacijų vadovai ir žmonių išteklių specialistai galėtų efektyviausiai naudotis ugdomojo vadovavimo teikiama is privalumais, aprašomi rekomendacijų skiltyje.

Du klausimai, kurių nepavyko aptarti šiame darbe, buvo ugdomojo vadovavimo poveikis stresui dėl finansinio atlygio ir asmenybės tipologijai. Teorinėje literatūroje medžiagos šia tema taip pat nėra. Respondentai, paklausti apie šiuos faktorius, taip pat dažniausiai susilaikydavo nuo atsakymų, teigdami, jog tai labai „slidžios“ temos, kurias aptarinėti bendrais bruožais nepatartina. Asmenybės tipologijos teorija taip pat ne itin dera su ugdomojo vadovavimo nuostatomis. Todėl šiais klausimais būtų reikalingas atskiras tyrimas, galbūt įtraukiant daugiau psichologų, tipologijos ekspertų, ir vadovų, kurie sprendžia finansinius klausimus.



## IŠVADOS

1. Streso valdymo procesą organizacijose apibendrinant galima suskirstyti į du etapus: prevenciją ir pasekmių valdymą. Streso procesui organizacijose suprasti taikomas transakcinis modelis.
2. Ugdomasis vadovavimas organizacijose yra unikalus, ilgalaikis, į žmogų, jo pozityvią ateitį ir tikslus orientuotas procesas, padedantis susieti asmeninius darbuotojų tikslus su organizacijos tikslais.
3. Ugdomasis vadovavimas prie streso valdymo proceso organizacijose gali prisidėti trimis aspektais: per tiesioginę įtaką pagrindiniams stresą keliantiems faktoriams (stresoriams), per organizacijos streso klimato pokyčius bei per poveikį streso suvokimą lemiantiems faktoriams.
4. Tyrimo metodika buvo pasirinkta siekiant nuodugniai išanalizuoti visus stresą keliančius ir jo suvokimui įtakos turinčius faktorius bei streso valdymo aspektus.
5. Ugdomojo vadovavimo, kaip priemonės streso valdymui, diegimui organizacijose reikalingos šios sąlygos: organizacijos darbuotojai turėtų būti pakankamai atviri tarpusavyje bei pasitikėti vieni kitais ir savo vadovais. Taip pat darbuotojai turėtų būti sąmoningi ir norėti tobulėti, antraip ugdomojo vadovavimo technikų ir instrumentų taikymas gali būti neefektyvus.
6. Visų pirma, ugdomasis vadovavimas siejamas su streso valdymu per ugdomojo vadovavimo nuostatas bei kompetencijas, kurias įgyvendinus organizacijoje stipriai sumažėja aplinkybių stresui kilti.
7. Ugdomojo vadovavimo metodika yra orientuota į požiūrio keitimą bei suvokimo plėtimą, taigi turi aiškų poveikį streso suvokimą lemiantiems faktoriams.
8. Konkrečios ugdomojo vadovavimo technikos gali būti taikomos streso valdymo procese, siekiant sumažinti stresą keliančių aplinkybių (stresorių poveikį).
9. Ugdomasis vadovavimas prisideda prie streso prevencijos organizacijose, nes įgalina darbuotojus savarankiškai mąstyti bei priimti sprendimus, ugdo jų pasitikėjimą savimi bei organizacija.
10. Ugdomasis vadovavimas prisideda prie streso pasekmių mažinimo terapinėmis priemonėmis, tokiomis kaip: atviras pokalbis, pasitikėjimo demonstravimas, aiškumo bei apibrėžtumo didinimas, dėmesio perkėlimas nuo problemos prie sprendimo.
11. Ugdomasis vadovavimas prisideda prie darbo krūvio valdymo organizacijose, nes skatina nusistatyti prioritetus ir ugdo asmeninę discipliną ir atsakingą požiūrį į darbą.
12. Ugdomojo vadovavimo metodika prisideda prie stabilumo pojūčio organizacijose, nes įveda daugiau aiškumo ir apibrėžtumo atliekant užduotis ir komunikuojant.
13. Ugdomasis vadovavimas prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo subalansavimo, nes suteikia galimybę identifikuoti ir apčiuopiamai įvertinti darbuotojo asmenines vertybes ir nusistatyti prioritetus.

14. Ugdomasis vadovavimas prisideda prie komunikacijos gerinimo organizacijose, nes skatina grįžtamąjį ryšį, kuria bendravimo sistemas bei atveria galimybę priimti save bei geriau suprasti kitus.

15. Ugdomojo vadovavimo metodų bei nuostatų taikymas gerina streso klimatą ir darbo sąlygas organizacijose, nes stiprina atvirumą, partnerystę bei pasitikėjimą savimi ir kitais. Šis poveikis ypač išryškėja, jeigu organizacijoje yra diegiama ugdomojo vadovavimo kultūra.

16. Ugdomojo vadovavimo priemonių poveikis distreso ir eustreso suvokimui organizacijose pasireiškia per teigiamos patirties akcentavimą, sistemine vidinių ir išorinių resursų paiešką ir suvokimą, kad jie iš esmės yra prieinami, bei dėmesio perkėlimą nuo problemos prie sprendimo.

17. Ugdomojo vadovavimo aspektai, didinantys kontrolės pojūtį bei perkeltantys kontrolės lokusą į vidų yra šie: Teisinga, pozityvi tikslų formuluotė, užtikrinanti, kad tikslas yra asmeninėje darbuotojo kontrolės zonoje; asmeninės atsakomybės ir partnerystės skatinimas.

18. Darbuotojų įsitraukimą į darbą didina ugdomojo vadovavimo technikų naudojimas, siekiant provokuoti savarankišką mąstymą, demonstruojant socialinį palaikymą ir pasitikėjimą darbuotoju, padedant jam suvokti savo reikšmę organizacijoje.

19. Ugdomojo vadovavimo metodika prisideda prie darbuotojų gebėjimo įveikti kliūtis ugdymo, keičiant jų ribojančias nuostatas, ugdant pasitikėjimą savimi ir mažinant emocines kliūtis siekiant tikslų.

20. Vystant darbuotojų savirealizacijos pojūtį organizacijose, ugdomasis vadovavimas gali prisidėti per vertybių bei identiteto išsigrūdinimą, sąmoningumo ir autentiškumo skatinimą bei pagalbą adekvačiai suvokiant situaciją.

21. Ugdomojo vadovavimo priemonių taikymas organizacijose gali būti streso priežastimi, jei jos yra diegiamos nenuosekliai, neatsižvelgiant į kultūrinę terpę ar konkrečią situaciją. Taip pat neigiamų pasekmių streso valdymui gali turėti pernelyg griežta orientacija į tikslus, kai tikslai formuluojami neatsižvelgiant į realias darbuotojų ir organizacijos galimybes.

22. Lyginant su kitomis streso valdymo organizacijose priemonėmis, ugdomasis vadovavimas išsiskiria tuo, kad procesas yra orientuotas į ateitį ir nenagrinėja asmeninių kliento problemų. Daugeliu atvejų tai yra efektyvu, nes dėmesys perkeliamas nuo problemos prie sprendimo. Tačiau tai gali būti ir trūkumas, jei problema yra giluminė ir pasikartojanti. Ugdomasis vadovavimas yra gana daug finansinių bei laiko išteklių reikalaujanti priemonė palyginus su kitomis ugdymo metodikomis (mokymai, mentorystė ir pan), nes nesiūlo sprendimų, o skatina mąstyti savarankiškai. Ugdomojo vadovavimo proceso tempą diktuoja pats klientas, todėl ši priemonė labiau tinka toms organizacijoms, kurios ilgainiui nori išsiugdyti savarankiškus darbuotoju, ir mažiau tinka tuomet, kai reikalingi greiti ir apčiuopiami rezultatai.

23. Ugdomojo vadovavimo metodikos indėlis į streso valdymo procesą yra daugiasluoksnis. Taikant ugdomojo vadovavimo instrumentus, realizuojami konkretūs aspektai, kuriais ugdomasis

vadovavimas prisideda prie streso valdymo organizacijose. Tačiau metodo taikymo efektyvumas priklauso ne tik nuo to, kokie įrankiai bus taikomi, bet didžiąja dalimi nuo to, kaip giliai bus įdiegtos ugdomojo vadovavimo nuostatos ir kiek dėmesio skiriama ugdomojo vadovavimo kompetencijų vystymui, kurių pamatas yra atvirumas, pasitikėjimas bei sąmoningumas organizacijoje.

## REKOMENDACIJOS

1. Organizacijos, svarstančios ugdomojo vadovavimo diegimą streso valdymo procesui pagerinti, vadovai visų pirma turėtų įvertinti, ar ši metodika atitinka organizacijos kultūrinę terpę, poreikius ir reikalavimus streso valdymo metodams. Pavyzdžiui, jei organizacijai reikalingi greiti, apčiuopiami pokyčiai, o ne ilgalaikis darbuotojų ugdymas, gali būti, kad šioje situacijoje labiau tiks kitos priemonės.

2. Organizacijų vadovai turėtų iš anksto nuspręsti, kokią ugdomojo vadovavimo intervencijų formą ar formų kombinaciją naudos streso valdymo procese:

a) **Išorinio specialisto samdymas** gali padėti raktiniams darbuotojams suformuluoti aiškia viziją, kurią jie perduos savo skyrių ar komandų nariams. Taip pat šis būdas tinka siekiant sumažinti streso simptomus konkreitiems darbuotojams.

b) **Nuolatinis ugdomojo vadovavimo specialisto įdarbinimas organizacijoje** suteikia galimybę darbuotojams patiems kreiptis pagalbos, vos tik pajutus kylantį stresą ar nerimą.

c) Organizacija gali **apmokyti aukštesnės ir vidurinėsios grandies vadovus ugdomojo vadovavimo kompetencijų**, nuostatų bei metodų. Tai sumažina išlaidas, nes nebereikia mokėti ugdomojo vadovavimo specialistui, o vadovai gali taikyti tinkamus ugdomojo vadovavimo instrumentus streso valdymui, atsižvelgdami į darbuotojų ir organizacijos poreikius.

d) **Ugdomojo vadovavimo kultūros diegimas organizacijoje** užtikrina, kad ugdomasis vadovavimas ilgainiui duos vis didesnę naudą streso valdymui. Tai reiškia, kad metodika bus diegiama nuosekliai, palaipsniui, pradedant nuo nuostatų ir vertybių, ugdant darbuotojų sąmoningumą ir savarankiškumą.

3. Asmenys, atsakingi už ugdomojo vadovavimo diegimą organizacijoje, turėtų suvokti, kad ugdomasis vadovavimas nėra tik mechaniškas instrumentų taikymas. Visų pirma tai yra nuostatos ir kompetencijos, kuriomis vadovaujantis sudaromos sąlygos realizuoti ugdomojo vadovavimo aspektus streso valdyme.

4. Vadovams, siekiantiems ugdyti savo ugdomojo vadovavimo kompetencijas ir jų pagalba prisidėti prie streso mažinimo organizacijoje, rekomenduojame atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

a) **Pasitikėjimas ir partnerystė.** Siekiant mažinti stresą ugdomojo vadovavimo priemonių pagalba, visų pirma reikėtų aiškiai atskirti situacijas, kuriose reikalingas direktyvus vadovavimo būdas (pvz., situacija reikalaujanti sprendimo nedelsiant). Visais kitais atvejais derėtų maksimaliai susilaikyti nuo patarimų ar nurodymų. Sėkmingos ugdomojo vadovavimo intervencijos yra grįstos lygiaverčiais, partnerystės santykiais. Tokiu būdu darbuotojas jaučiasi vertinamas ir lengviau įsitraukia į užduočių vykdymą.

b) **Akcentas į ateitį.** Ugdomojo vadovavimo filosofija teigia, kad praeitis yra vertinga tik kaip galimybė analizuoti teigiamas patirtis, kuriomis remiantis būtų galima judėti pirmyn. Tuo tarpu pernelyg gilus praeties ir ypač nesėkmių analizavimas tik kelia daugiau streso. Todėl vienas iš būdų mažinti streso simptomus organizacijoje yra perkelti dėmesį nuo problemų prie sprendimų.

c) **Aiškumas, apibrėžtumas, išmatavimas.** Neapibrėžtumas yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurių kyla stresas. Todėl reikėtų kuo dažniau ieškoti būdų pamatuoti rezultatus, įvesti aiškius sėmės ir esamos situacijos vertinimo kriterijus.

d) **Tinkamas tikslų ir užduočių formulavimas.** Netinkamai iškeltas tikslas gali sukelti pasąmoninį darbuotojų pasipriešinimą ir kelti įtampą. Todėl užduotis turėtų būti formuluojama taip, kad nuo darbuotojo priklausytų kuo didesnė jos dalis. Mažiausiai pasipriešinimo sukelia kartu su darbuotoju nustatyti tikslai. Šiuo atveju galima naudoti ir tam tikrus instrumentus, pvz., GROWTH ar SMART modelis.

e) **Tinkamai formuluojami klausimai.** Tinkami klausinėjimo įgūdžiai užtikrina, kad darbuotojas jausis vertinamas ir išklaudytas. Tuo tarpu ne pagal ugdomojo vadovavimo nuostatas suformuluotas klausimas gali išprovokuoti streso atsaką. Pvz., derėtų klausti „Kokiomis priemonėmis naudosiesi vykdydamas šią užduotį?“, „Kaip galėtum savo rezultatus pagerinti 10% ateinantį mėnesį?“, „Ką galėtum padaryti šiandien, kad pagerėtų santykiai su X?“. Nederėtų klausimų formuluoti taip: „Kaip manai, kodėl praeitą mėnesį tavo rezultatai buvo tokie prasti?“, „Kaip manai, kodėl nesutari su kolegomis?“ ir pan.

5. Žmonių išteklių specialistai streso valdyme galėtų naudoti šiuos ugdomojo vadovavimo aspektus:

a) **Vertybių ir identiteto išsigrūnimas.** Šis įrankis gali būti naudojamas nuo pat atrankos proceso, kuomet per tam tikrus ugdomojo vadovavimo klausimus galima išsiaiškinti, ar darbuotojo vertybės sutampa su organizacijos, ar žmogus jaus pasitenkinimą ir atras savirealizaciją dirbdamas tam tikrose pareigose.

b) **Stipriųjų pusių įvardinimas.** Atvira, ugdomojo vadovavimo principais grįsta diskusija gali padėti darbuotojui atskleisti savo stipriąsias puses, į kurias atsižvelgdamas žmonių išteklių specialistas gali padėti darbuotojui rasti savo vietą organizacijoje, kurioje jis patirtų mažiausiai streso ir generuotų didžiausią naudą organizacijai.

c) **Motyvacijos suvokimas.** Žmonių išteklių specialistas gali naudotis ugdomojo vadovavimo kompetencijomis, siekdamas suprasti, kas motyvuoja darbuotojus ir skirti tinkamas skatinimo priemones, didinančias įsitraukimą į darbą bei savirealizacijos pojūtį.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ackfeldt, Anna-Lena, Neeru Malhotra, ir Doris Fay. "Investigating the moderating effects of managerial interventions on the role of stress: commitment relationship", *AMA Winter Educators' Conference Proceedings* 20, (2009): 77-78.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bf9e9995-bfc2-4168-a2a7-6915cf671538%40sessionmgr4001&vid=56&hid=4214>
2. Al-Nasser, Amjad, ir Mohamed Behery. "Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates", *International Journal of Organizational Analysis*, 23, 3 (2015): 378 - 403
3. APA. (2009). APA 2009 Stress in America Report. Retrieved on 5 January 2010 from <http://yalestress.org/upload/docs/APA%20Stress%20Survey%20brief%202009%20includes%20teen%20stress.Pdf>
4. Babatunde, Akanji. "Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure." *Petroleum - Gas University Of Ploiesti Bulletin, Technical Series* 65, 3 (2013): 73-80.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=42076565-bc6c-44d1-bed6-a4c16a8b6170%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4214>
5. Berriman, Jo. "Can coaching combat stress at work?." *Occupational Health* 59, 1 (2007): 27-30. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=194a8c0f-fb06-4c18-ae91-6e18bd0a42bf%40sessionmgr113&vid=0&hid=109&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=23833093&db=bth>
6. Biron, Caroline, ir Maria Karanika-Murray. "Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: Implications for theory, method, and practice." *International Journal Of Stress Management* 21, 1 (2014): 85-111.  
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=40016e7c-5ae2-4a52-8c8f-dd684995f775%40sessionmgr120&vid=1&hid=105>
7. Bitinas, Bronislavas, Liudmila Rupšienė, ir Vilma žydžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams* (Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2008), 136-167
8. Boles, James S., Mark W. Johnston, ir Joseph F. Hair. "Role Stress, Work-family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-relationships and Effects on Some Work-related Consequences". *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 17, 1 (1997): 17-28.  
<http://www.jstor.org/stable/40471651>.
9. Borel, Brooke, ir Katie Peek. "The science of stress (cover story)." *Popular Science* 286, 3

<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=bc88cbb5-c382-45ed-aa34-8d846a5c754a%40sessionmgr4003&hid=4209>

10. Boyce, Lisa A., R. Jeffrey Jackson, ir Laura J. Neal. "Building successful leadership coaching relationships." *Journal Of Management Development* 29, 10 (2010): 914-931. <http://dx.doi.org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/02621711011084231>

11. Bozer, Gil, ir James C. Sarros. "Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context." *International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring* 10, 1 (2012): 14-32. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e45e39a2-da44-4f85-a46f-47e2568d3531%40sessionmgr111&vid=1&hid=105>

12. Brammer, Lawrence M., ir Everett L. Shostrom. "Therapeutic psychology: fundamentals of counseling and psychotherapy. 3d ed." *Personnel & Guidance Journal* 56, (1978): 379-380. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=757f03c8-efc8-4c3f-9939-22ac36b30305%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>

13. Cahill, Larry, ir James L. McGaugh. "Mechanisms of emotional arousal and lasting declarative memory" *Trends In Neurosciences* 21, 7 (1998): 294-299. <http://www.utdallas.edu/~tres/memory/emotional/mcgaugh.pdf>

14. Carver, Charles S., Michael F. Scheier, ir Jagdish K. Weintraub. "Assessing coping strategies: A theoretically based approach." *Journal Of Personality And Social Psychology* 56, no. 2 (February 1989): 267-283. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0a37a43a-18ce-4545-88c2-1c284e26a33a%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4209>

15. Cilliers, Frans. "Positive psychology leadership coaching experiences in a financial organisation." *SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology* 37, 1 (2011): 175-188. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c71ebe61-77f3-4845-8e61-b7c876d543a7%40sessionmgr4003&vid=3&hid=4214>

16. de Haan, Erik, et al. "Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy." *Consulting Psychology Journal: Practice And Research* 65, 1 (2013): 40-57. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=8349ed50-578b-4eb6-a1c2-6b6d7bfb8046%40sessionmgr110&vid=0&hid=105&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2013-04858-001&db=pdh>

17. DeFrank, Richard S., ir Cary L. Cooper. "Worksite Stress Management Interventions: Their Effectiveness and Conceptualisation." *Journal Of Managerial Psychology* 2, 1 (1987): 4-13

<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=fd69deae-d9f5-461c-95cd-e178b9bb4f89%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4214&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=7308436&db=bth>

18. Dromantaitė, A., et al., *Organizacinės elgsenos pagrindai. Vadovėlis*, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2012. 228 p.

19. Edwards, Jeffrey R. "A cybernetic theory of stress, coping and well-being in organizations" *Academy Of Management Review* 17, 2 (1992): 238-274. <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/Edwards1992.pdf>

20. Feldman, Daniel C., ir Melenie J. Lankau. "Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research." *Journal Of Management* 31, 6 (2005): 829-848. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=12&sid=9c36fba1-f3eb-4199-a9b1-0664357f1c7f%40sessionmgr111&hid=105&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=20050767&db=bth>

21. Folkman, Susan, et al. "Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms." *Journal Of Personality & Social Psychology* 50, 3 (1986): 571-579. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=48c436bb-21d7-4360-8049-6d1951f7649d%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4214>

22. Folkman, Susan, ir Richard S. Lazarus. "An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample." *Journal Of Health & Social Behavior* 21, 3 (1980): 219-239. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=86851833-ecd9-42f0-9c9a-383b9a9d714e%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4214>

23. Gatling, Anthony, ir William F. Harrah. "The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and its Impact on Coaching Performance." *International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring* 12, 1 (2014): 27-46. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9f967f31-63b1-4b6a-b398-e20628c360b9%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>

24. Goh, Joel, Jeffrey Pfeffer, ir Stefanos Zenios. "Exposure To Harmful Workplace Practices Could Account For Inequality In Life Spans Across Different Demographic Groups." *Health Affairs (Project Hope)* 34, 10 (2015): 1761-1768. <http://content.healthaffairs.org/content/34/10/1761.full.pdf+html>

25. Grant, Anthony M. "An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice." *International Coaching Psychology Review* 7, 2 (2012): 146-165. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5c1d5809-96ec-4860-bee3-1306fa4d6edd%40sessionmgr112&vid=1&hid=105>



26. Grant, Anthony M., ir Michael J. Cavanagh. "Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?" *Australian Psychologist* 42, 4 (2007): 239-254. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1a894fb2-52b3-432f-b14a-e493927543c0%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>
27. Grant, Anthony M., Linley Curtayne, ir Geraldine Burton. "Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study." *Journal Of Positive Psychology* 4, 5 (2009): 396-407. <http://www.solutions-centre.org/pdf/Grant-et-al-Executive-coaching-enhances-goal-attainment-resilience-and-workplace-well-being-a-randomised-controlled-study-JOPP-20092.pdf>
28. Griffin, Ricky W., ir Gregory Moorhead. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Ninth Edition*. Mason: South-Western, 2010.
29. Hancock, Phillip A., ir Jeanne Weaver. "On time distortion under stress." *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6, 2 (2005): 193-211. [http://peterhancock.ucf.edu/Downloads/ref\\_pubs/Hancock\\_Weaver\\_2005.pdf](http://peterhancock.ucf.edu/Downloads/ref_pubs/Hancock_Weaver_2005.pdf)
30. Hogan, Nancy L., et al. "The Impact of Job Characteristics on Private Prison Staff: Why Management Should Care." *American Journal Of Criminal Justice* 34, 3/4 (2009): 151-165. <http://link.springer.com/article/10.1007/s12103-009-9060-8/fulltext.html>
31. ICF ir Human Capital Institute tyrimas, "Building a coaching culture." 2014, <http://coachingblog.lt/wp-content/uploads/2014/10/2014BuildingACoachingCultureReport.pdf>
32. Jain, Geetika, Harish Kumar Tyagi, ir Anil Kumar. "Psycho-Social Factors Causing Stress: A Study of Teacher Educators." *Journal Of Education And Practice* 6, 4 (2015): 125-130. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083764.pdf>
33. Juniper, Dean, "Leisure counseling in stress management", *Work Study* 52, 1 (2003) 7 – 12p. <http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/full/10.1108/00438020310458679>
34. Kahn, Jack H. ir Susan ElinorWright. *Human Growth and the Development of Personality*. Oxford: Pergamon Press, 1980.
35. Kampa-Kokesch, Sheila, ir Mary Z. Anderson. "Executive coaching: A comprehensive review of the literature." *Consulting Psychology Journal: Practice And Research* 53, 4 (2001): 205-228. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=4ab48b9f-be64-473e-b76d-ba94c9ab308e%40sessionmgr102&vid=0&hid=105&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2002-00097-001&db=pdh>
36. Kantorski, Vincent. "Teaching for Eustress: The Good Kind of Stress." *Triad* 80, 2 (2012): 58-60. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f530715e-dca6-4c68-bb1e-a8a18b3563f7%40sessionmgr102&vid=1&hid=109>
37. Katz, Daniel, ir Robert L. Kahn. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley,

1978.

38. Kochanowski, Susan, Charles F. Seifert, ir Gary Yukl. "Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers." *Journal Of Leadership & Organizational Studies* 17, 4 (2010): 363-369.

[https://www.researchgate.net/publication/247784855\\_Using\\_Coaching\\_to\\_Enhance\\_the\\_Effects\\_of\\_Behavioral\\_Feedback\\_to\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/247784855_Using_Coaching_to_Enhance_the_Effects_of_Behavioral_Feedback_to_Managers)

39. Kozusznik, Malgorzata Wanda, Isabel Rodríguez, ir José María Peiró. "Eustress and distress climates in teams: Patterns and outcomes." *International Journal Of Stress Management* 22, 1 (2015): 1-23.

<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=bc88cbb5-c382-45ed-aa34-8d846a5c754a%40sessionmgr4003&hid=4209>

40. Krishnan, Balaji C., Richard G. Netemeyer, ir James S. Boles. "Self-efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance". *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 22, 4 (2002): 285-95.

[https://www.researchgate.net/publication/261583537\\_Self-Efficacy\\_Competitiveness\\_and\\_Effort\\_as\\_Antecedents\\_of\\_Salesperson\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/261583537_Self-Efficacy_Competitiveness_and_Effort_as_Antecedents_of_Salesperson_Performance)

41. Ladegård, Gro. "Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences." *International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring* 9, 1 (2011): 29-43.

<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6a47de3c-cb4f-4ad1-a0f4-d3fe51796c70%40sessionmgr102&vid=1&hid=109>

42. Lambert, Eric, Thomas Kelley, ir Nancy Hogan. "The Association of Occupational Stressors with Different Forms of Organizational Commitment Among Correctional Staff." *American Journal Of Criminal Justice* 38, 3 (2013): 480-501.

<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d40805b1-7a0b-4f7a-8ff8-282802954a02%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4209>

43. LaMontagne, Anthony D. "The need for expanded job stress intervention effort at the organizational level." *Physical Therapy Reviews* 15, 1 (2010): 38-39.

<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=85aa04b5-eac2-40f1-894c-e7b0e599aedf%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4214>

44. Lazarus Richard S. ir Suzan Folkman. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, 1984.

45. Lazarus, Richard S. "Theory-Based Stress Measurement." *Psychological Inquiry* 1, 1 (1990): 3-13.

<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=842cad2e-7a07-465e-af51-393fd9b5fd05%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4209>

46. Lazarus, Richard. S. "Toward better research on stress and coping." *American Psychologist*, 55, 6 (2000): 665-673. <http://www.mta.ca/pshl/docs/towardbetterresearch.pdf>
47. Levi, L., *Stress and distress in response to psychosocial stimuli*, Stockholm: Acta Medica Scandinavica, 1991.
48. MacKie, Doug. "The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study." *Consulting Psychology Journal: Practice And Research* 66, 2 (2014): 118-137. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bd6625c7-fb70-4b19-880a-bc0fbaa4c893%40sessionmgr115&vid=1&hid=105>
49. Maslow, Abraham. "Self-actualization and beyond." *Brookline, MA. Center for the Study of Liberal Education for Adults, and Winchester, MA. New England Board of Higher Education*. (1965). <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED012056.pdf>
50. McAdam, Stuart. "CHAPTER ONE: What is executive coaching?." *Executive Coaching*, 2005: 5-24. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f31248cc-9255-4bc3-9551-01ced6daa370%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4209>
51. McGowan, Jennifer, Dianne Gardner, ir Richard Fletcher. "Positive and Negative Affective Outcomes of Occupational Stress." *New Zealand Journal Of Psychology* 35, 2 (2006): 92-98. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=26b58487-2322-4778-aede-cc1fbabf253e%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>
52. McMillen, Steve, Deborah Luebbe, ir Mindy Lauber. "Hillenbrand industries builds leadership capabilities to drive it's new business strategy." *Journal Of Organizational Excellence* 23, 1 (2003): 23-36. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5e86607a-1ce6-46e4-a8c5-e256a2a4b923%40sessionmgr113&vid=1&hid=105>
53. Muhonen, Tuija, ir Eva Torkelson. "Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective." *Stress & Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress* 20, 1 (2004): 21-28. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bf9e9995-bfc2-4168-a2a7-6915cf671538%40sessionmgr4001&vid=7&hid=4214>
54. Mullen, Jane, E. Kevin Kelloway, ir Michael Teed. "Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour." *Work & Stress* 25, 1 (2011): 41-54. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6c86106d-00f6-4792-845e-fc5949f87f8c%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4209>
55. Mureşan, Jianu Daniel. "Sales Productivity Reported to Occupational Stress in the Retail Banking Field." *Petroleum - Gas University Of Ploiesti Bulletin, Technical Series* 67, 3 (2015): 133-

142. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2f691bfc-216a-401b-acdc-82b28791ed5e%40sessionmgr112&vid=1&hid=109>
56. National Institute for Occupational Safety and Health. *Stress at Work*. Cincinnati, 1999.
57. Norem, Julie K., ir Nancy Cantor. "Defensive Pessimism: Harnessing Anxiety as Motivation." *Journal Of Personality & Social Psychology* 51, 6 (1986): 1208-1217. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2daae59c-fb2a-44c3-a273-63d8c6657298%40sessionmgr113&vid=1&hid=109>
58. Park, Crystal L., ir Vicki S. Helgeson. "Introduction to the special section: Growth following highly stressful life events - Current status and future directions." *Journal Of Consulting And Clinical Psychology* 74, 5 (2006): 791-796. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b6832ef0-6d73-466a-9e80-79bc356094ef%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4214>
59. Parker, Christopher P., et al. "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review." *Journal Of Organizational Behavior* 24, 4 (2003): 389-416. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=36de59cc-73a6-4883-977f-b089c3f77296%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>
60. PR, Newswire. "CPP Report Identifies Stress Indicators for Top Professions." *PR Newswire US*, 2011. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=cd53eae6-6b1a-4d3d-be2b-4dc67285bda7%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4214&bdata=JnNpdGU9ZWZwvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=201110110800PR.NEWS.USPR.SF83536&db=bwh>
61. Raabe, Babette, Michael Frese, ir Terry A. Beehr. "Action Regulation Theory and Career Self-Management." *Journal Of Vocational Behavior* 70, 2 (2007): 297-311. <http://bschool.nus.edu/Departments/ManagementNOrganization/publication/MichaelFreseJournal/raabe%20frese%20beehr%20action%20regulation%20and%20career%20management%20jvocbeh07.pdf>
62. Raitano, Robert E, ir Brian H. Kleiner "Stress management: stressors, diagnosis, and preventative measures." *Management Research News* 27, 4/5 (2004): 32-38. <http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/01409170410784446>
63. Rizzo, John R., Robert J. House, ir Sidney I. Lirtzman. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations." *Administrative Science Quarterly* 15, 2 (1970): 150-163. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=71614a97-17fb-4035-a5ef-76dba4e0141c%40sessionmgr110&vid=1&hid=109>
64. Rojas, Victor M., ir Brian H. Kleiner, "The art and science of effective stress management", *Management Research News*, 23, 7/8 (2000): 103 – 106 <http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/01409170010782280>

65. Rosenbaum, Michael, ir Karin Ben-Ari. "Learned helplessness and learned resourcefulness: Effects of noncontingent success and failure on individuals differing in self-control skills." *Journal Of Personality And Social Psychology* 48, 1 (1985): 198-215. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=242a7242-7d8e-4ac8-97c9-44d19835adb5%40sessionmgr115&vid=1&hid=105>
66. Sapolsky, Robert M. "Stress and neuroendocrine changes during aging." *Generations* 16, 4 (1992): 35. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=61bfc8a7-ad33-43c3-abe3-a91a193f0124%40sessionmgr113&vid=0&hid=109&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=9307285119&db=f5h>
67. Schneider, Benjamin, ir Arnon E. Reichers. "On the etiology of climates" *Personnel Psychology* 36, 1 (1983): 19-39. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8f9aaf46-e366-47ec-9eb2-abfce2792874%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4214>
68. Schneiderman, Neil, Gail Ironson, ir Scott D Siegel. "Stress and health: psychological, behavioral, and biological determinants." *Annual Review Of Clinical Psychology* 1, (2005): 607-628. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2568977/>
69. Selye, Hans. *Stress in Health and disease*. Boston: Butterworths, 1976
70. Shimazu, Akihito, et al. "Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance." *International Journal Of Behavioral Medicine* 22, 1 (2015): 18-23. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b1b2fc59-cc76-4ee0-aa64-7648697d2a87%40sessionmgr110&vid=1&hid=105>
71. Sieff, Grant. "Personality type and leadership focus: relationship between self and line-manager perceptions" *South African Journal Of Human Resource Management* 7, 1 (2009): 63-73. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=83637a26-f2e1-4c55-859e-a9d198c121d4%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4214>
72. Sitzman, Traci, et al. "Self-Assessment of Knowledge: A Cognitive Learning or Affective Measure?" *Academy Of Management Learning & Education* 9, 2 (2010): 169-191. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e4f8b071-266a-4641-8779-0b17155f543d%40sessionmgr114&vid=1&hid=105>
73. Smither, James, et al. "Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental study" *Personnel Psychology* 56, 1 (2003): 23-44. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=2ac29889-f30c-4312-bb2a-d450cd41e142%40sessionmgr198&vid=0&hid=105&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=9310137&db=eue>

74. Spector, Paul E., et al. „Locus of control and wellbeing at work: how generalizable are western findings?“ *Academy Of Management Journal* 45, 2 (2002): 453-466. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d4a33fad-e3d4-4435-9418-adcebb00797c%40sessionmgr112&vid=1&hid=109>
75. Spence, Gordon B., ir Lindsay G. Oades. “Coaching with self-determination theory in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice.” *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring* 9, 2 (2011), 37-55 <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1106&context=gspapers>
76. Steptoe, A., et al. "Central adiposity and cortisol responses to waking in middle-aged men and women." *International Journal Of Obesity & Related Metabolic Disorders* 28, 9 (2004): 1168-1173. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d53aaf45-b348-49c7-ac5f-7bb7e5e69511%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4209>
77. Tedeschi, Richard G., ir Lawrence G. Calhoun. "Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence." *Psychological Inquiry* 15, 1 (2004): 1-18. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8785eddd-a457-484e-bdfe-e381a6bd8dd7%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>
78. Theeboom, Tim, Bianca Beersma, ir Annelies E.M. van Vianen. "Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context." *Journal Of Positive Psychology* 9, 1 (2014): 1-18. <http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/173-A%20Meta-analysis%20on%20the%20Effects%20of%20Coaching%20on%20Individual.pdf>
79. Tidikis, Rimantas, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 471
80. Tong, Jiajin, ir Wang, Lei. "Work Locus of Control and its Relationship to Stress Perception, Related Affections, Attitudes and Behaviours from a Domain-specific Perspective." *Stress & Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress* 28, 3 (2012): 202-210. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f34c553c-387d-4242-a012-f44680416740%40sessionmgr112&vid=1&hid=105>
81. Tytherleigh, Michelle Y., et al. "Gender, Health and Stress in English University Staff—Exposure or Vulnerability?" *Applied Psychology: An International Review* 56, 2 (2007): 267-287. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f03a7dbe-699e-417c-bd6f-44aa10209877%40sessionmgr112&vid=1&hid=109>
82. Wales, Suzie. “Why coaching?” *Journal of Change Management*, 3, 3 (2003): 275–282. [http://contextcoaching.com.au/Suzy%20Wales%20\(2002\)%20Why%20Coaching%20EBC.pdf](http://contextcoaching.com.au/Suzy%20Wales%20(2002)%20Why%20Coaching%20EBC.pdf)
83. Wright, Jennifer. "Stress in the workplace: A coaching approach." *Work* 28, 3 (2007): 279-

284 <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=975c57c9-dacc-4edd-9794-57d53addf2b1%40sessionmgr112&vid=1&hid=109>

84. Wright, Thomas A. "Time revisited in organizational behavior." *Journal Of Organizational Behavior* 18, 3 (1997): 201-204.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bc88cbb5-c382-45ed-aa34-8d846a5c754a%40sessionmgr4003&vid=37&hid=4209>

85. Zohar, Dov, ir Gil Luria. "A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates." *Journal Of Applied Psychology* 90, 4 (2005): 616-628.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=80bf2aed-ca4b-46e4-8e0d-0e1acf6472d3%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>

Pilkauskaitė, Raimonda. „Ugdomojo vadovavimo taikymas streso valdymui organizacijose.“ Ugdomojo vadovavimo magistro baigiamasis darbas, Vadovas prof. dr. A. Valickas, Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2016.

## SANTRAUKA

Dinamiškoje verslo aplinkoje pokyčių, o taigi ir dėl jų kylančio streso, išvengti neįmanoma. Todėl pastarąjį dešimtmetį streso valdymo specialistai vis labiau pabrėžia streso suvokimo **svarbą** streso valdymo procese. Kadangi vienas iš pagrindinių ugdomojo vadovavimo elementų ir yra darbas su suvokimo pokyčiais, taip atsiranda galimybė taikyti ugdomąjį vadovavimą streso valdymui organizacijose. Tačiau iškyla **problema**, kad mokslinės medžiagos apie konkrečias ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo sąsajas organizacijose beveik nėra. Todėl šiame darbe buvo iškeltas **tikslas** identifikuoti ir iširti ugdomojo vadovavimo taikymo streso valdymui organizacijose galimybes bei apribojimus. Tyrimui buvo keliami šie **uždaviniai**: 1) Apžvelgti teorinę medžiagą ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo organizacijose tema, 2) parengti tyrimo metodiką ir atlikti tyrimą siekiant įvertinti ugdomojo vadovavimo taikymo streso valdymo procese organizacijose galimybes ir apribojimus, 3) išsiaiškinti konkrečius būdus, kuriais ugdomasis vadovavimas gali prisidėti prie efektyvaus streso valdymo organizacijose, 4) nustatyti ir išnagrinėti ugdomojo vadovavimo ir streso valdymo organizacijose sąsajas, 5) pateikti pasiūlymus žmonių išteklių specialistams, žemesnės, vidurinės bei aukščiausiosios grandies vadovams organizacijose, besiruošiantiems, pradedantiems taikyti ar jau taikantiems ugdomąjį vadovavimą streso valdymo tikslais. Tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinkti šie **metodai**: 1) Mokslinės - tiriamosios literatūros analizė, 2) kryptingas interviu, apklausiant ugdomojo vadovavimo specialistus bei organizacijų, besinaudojančių ugdomuoju vadovavimu, vidurinės bei aukštesnės grandies vadovus, 3) kokybinė turinio analizė, siekiant susiteminti gautą informaciją ir išskirti bendrus surinktos informacijos bruožus.

Atlikus mokslinės – tiriamosios literatūros šaltinių analizę buvo identifikuoti pagrindiniai stresą lemiantys bei jo poveikį streso suvokimui darantys faktoriai. Empirinio tyrimo eigoje išanalizavus kiekvieną iš jų per ugdomojo vadovavimo prizmę, buvo nustatyti konkretūs ugdomojo vadovavimo aspektai, prisidedantys prie šių faktorių gerinimo organizacijose. Taip pat buvo nustatytas galimas neigiamas ugdomojo vadovavimo poveikis streso valdymui ir įvardinti šios metodikos privalumai bei trūkumai, lyginant su kitomis streso valdymo priemonėmis. Darbo pabaigoje teikiamos rekomendacijos žmonių išteklių specialistams bei organizacijų vadovams, siekiantiems pagerinti organizacijų veiklos rezultatus mažinant streso lygį ir tam pasitelkiant ugdomojo vadovavimo priemones.

**Darbą sudaro:** įvadas, 3 dalys - teorinė, metodologinė ir tyrimas, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei 1 priedas. Bendra darbo apimtis – 81 psl. (be priedų). Darbe pateiktos 4 lentelės, 10 paveikslų. Darbui panaudoti 85 literatūros šaltiniai.

**Raktiniai žodžiai:** stresas, streso valdymas, streso procesas, ugdomasis vadovavimas, ugdomasis vadovavimas organizacijose.



Pilkauskaitė, Raimonda. "Application of coaching for stress management in organizations." Master thesis in coaching. Supervisor prof. dr. A. Valickas, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2016.

## SUMMARY

Changes and thus change-related stress are inevitable in a dynamic business environment, hence the increasing **importance** of stress perception in stress management during the last decade. Given that one of the main topics coaching is dealing with is the shift of perception and thinking paradigms, we see the opportunity to employ coaching as a means for stress management in organizations. Yet here we face a **problem** related to the lack of scientific research identifying specific relations between coaching and stress management. Thus the **objective** of this thesis is to indicate and examine specific opportunities and restrictions of applying coaching as a means for stress management in organizations. To achieve this objective, the following **goals** were specified: 1) to perform an analysis of academic material concerning coaching and stress management in organizations, 2) to design a research method and to perform a research on the possible applications and restrictions of coaching on stress management in organizations, 3) to identify specific features of coaching, contributing to a more efficient stress management process in organizations, 4) To identify and to analyze the relation of coaching to the stress management process in organizations, 5) to provide recommendations for the human resource managers, top-, middle- and lower-level managers in organizations, who are considering, beginning or already implementing coaching as a means for stress management. To achieve the objective and the goals, the following **methods** were engaged: 1) An analysis of scientific literature and research papers, 2) a directed interview with coaches and middle-to-top managers in organizations employing coaching, 3) a qualitative content analysis aiming to classify collected data and to point out related values.

After having performed an analysis of scientific literature and research papers, the main stressors and stress perception-related factors were identified. Each one of them has been examined through the coaching perspective in an empirical research and specific coaching measures contributing to the improvement of stress management in organizations were identified. Also, this research pointed out negative effects of coaching on stress management, together with its advantages and limitations compared to other means for stress management. At the end of thesis we offer recommendations for human resource managers and managers of organizations that seek to improve their performance results through the application of coaching elements on the stress management.

**Structure of thesis:** introduction, 3 chapters – theoretical background, methodology and research, conclusions, recommendations, list of literature, summary in Lithuanian and in English, 1 annex. Total amount of pages is 81 (excluding annexes). There are 4 tables and 10 illustrations provided in this thesis. Number of sources used – 85.

**Key-words:** stress, stress process, stress management, coaching, business coaching.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### Tyrimo respondentų sąrašas

Ekspertų grupė	Eksperto eilės numeris	Eksperto kodas	Eksperto pareigos	Vardas, Pavardė
UV specialistai	1.	U1	UV specialistas, mokymų bendrovės akcininkas.	Paulius Ratė
	2.	U2	Mokymų bendrovės akcininkas, UV specialistas.	Donaldas Duškinas
	3.	U3	UV specialistė, Asmeninio augimo trenerė.	Milda Sabienė
	4.	U4	UV specialistė	Rūta Janukėnienė
	5.	U5	UV specialistė, psichologė	Justina Gervytė
	6.	U6	UV specialistė, kognityvinės psichologijos specialistė	Aistė Dromantaitė
Organizacijų, dirbančių su UV atstovai (vadovai)	7.	V1	Žmogiškųjų išteklių direktorė tarptautinėje organizacijoje	Rūta Misevičiūtė
	8.	V2	Vyresnioji pokyčių vadovė tarptautinėje organizacijoje.	Jūratė Labeckienė
	9.	V3	Tarptautinės organizacijos Lietuvos skyriaus direktorė	Miglė Jurkonytė Rudminė
	10.	V4	Mokymų padalinio direktorė	Indrė Šveistrytė

Santrumpa: UV – Ugdomojo vadovavimo.