

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

RASA JASMANTIENĖ

**PSICHOLOGINIO ATSPARUMO REIKŠMĖ ĮGYVENDINANT
PROJEKTUS ŽEMO APIBRĖŽTUMO SITUACIJOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS

2023

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ATSPARUMO IR KRIZINIŲ SITUACIJŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Organizacijos ir darbuotojų psichologinio atsparumo sąveika, atsparumo veiksniai	9
1.2. Žemo apibrėžtumo ir krizinių situacijų organizacijoje valdymas.....	15
1.3. Vadovo-lyderio ir darbuotojų kompetencijos bei savybės įveikiant krizines situacijas	24
2. DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ATSPARUMO IR KRIZINIŲ SITUACIJŲ VALDYMO SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
2.1. Tyrimo metodika	39
2.2. Tyrimo etikos principai ir organizavimas	43
2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos	44
3. DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ATSPARUMO IR KRIZINIŲ SITUACIJŲ VALDYMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI.....	46
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	60
SANTRAUKA	66
SUMMARY	67
PRIEDAI	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Psichologinio atsparumo ugdymo veiksniai
2. Organizacijos atsparumo konstrukcijos modelis
3. Ekstremalių situacijų valdymo veiksniai
4. Proaktyvaus krizių valdymo procesas
5. Krizės komunikacijos strategijos modelis
6. Sprendimų priėmimo krizinėje situacijoje modelis
7. Tyrimo empirinis modelis
8. Respondentų psichologinio atsparumo vertinimas
9. Darbuotojams būdingų savybių pasiskirstymas
10. Vadovams būdingų savybių pasiskirstymas
11. Teoriškai ir empiriškai pagrįstas modelis

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 *lentelė*. Lyderystės kompetencijos ir veiksniai
- 2 *lentelė*. Lyderiams (vadovams) darbuotojams būdingos kompetencijos ir savybės minimos mokslinėje literatūroje
- 3 *lentelė*. Tyrime naudotų klausimynų vidinis patikimumas
- 4 *lentelė*. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas
- 5 *lentelė*. Psichologiškai atspariems darbuotojams būdingų bruožų reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai
- 6 *lentelė*. Vadovams būdingų bruožų reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai
- 7 *lentelė*. Statistiškai reikšmingi psichologiškai atspariems darbuotojams būdingi bruožai amžiaus atžvilgiu
- 8 *lentelė*. Statistiškai reikšmingi psichologiškai atspariems vadovams būdingi bruožai amžiaus atžvilgiu
- 9 *lentelė*. Statistiškai reikšmingi psichologiškai atspariems vadovams būdingi bruožai lyties atžvilgiu
- 10 *lentelė*. Atsakomybės pasiskirstymas sprendžiant krizines, žemo apibrėžtumo situacijas
- 11 *lentelė*. Veiksmai, sprendimai veiksmingiausiai padedantys suvaldyti krizines situacijas darbuotojų vertinimu
- 12 *lentelė*. Krizinių situacijų valdymo vertinimas, respondentų nuomone jų įmonėse
- 13 *lentelė*. Teoriškai ir empiriškai pagrįsto modelio spalvų reikšmės

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 *priedas*. Klausimynas (anketa)

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinės krizės tampa vis sudėtingesnės, globalizacijos, technologijų vystymosi ir politinių sprendimų įtakoje, jos plinta milžinišku greičiu darydamos įtaką daugeliui šalių, organizacijų ir asmenų (Boin ir Hart, 2003; Jucevičius, 2017). Tiek kalbėdami apie paskutiniųjų metų pandemiją, apėmusią visą pasaulį, tiek apie šių dienų aktualijas – karą Ukrainoje, gamtos stichijas, ar net kalbant apie bankų žlugimą JAV, visi įvykių atgarsiai pasiekia ir organizacijas, taip pat ir joms vadovaujančius lyderius ar darbuotojus, kurių gyvenimo gerovė priklauso nuo to, kaip gebės šių įvykių kontekste išlikti, atsilaikyti ir sustiprėti (Lengnick-Hall ir kt. 2011; Hepfer ir Lawrence, 2022; Kahn ir kt., 2018). Organizacijų atsparumas tiesiogiai susijęs su tuo, kiek psichologiškai atsparūs ir tvirti joms vadovaujantys lyderiai (Meulen ir kt., 2018), kiek atsparūs ir gebantys prisitaikyti darbuotojai (Karlsen ir Berg, 2020), šie gebėjimai apima emocinius, kognityvinius ir veiksmingumo veiksnius, kurie yra esminiai efektyviam projektų vykdymui (Cheng ir kt., 2022). Tad paskutiniųjų metų globalūs pokyčiai reikalauja nuolat naujinti turimas žinias apie lyderystę, analizuoti iššūkius, su kuriais susiduria lyderiai bei darbuotojai, ieškoti kylančių problemų įveikos galimybių, taip pat atsakymų į tokius svarbius klausimus, kaip antai: kaip lyderiams pavyksta priimti sudėtingus sprendimus? Kaip siekdami būti autentiškais lyderiais, jie laviruoja tarp empatijos suinteresuotoms šalims, etikos principų bei organizacijos gyvybingumo išsaugojimo? Kokios naujos psichologinio atsparumo savybės būtinos darbuotojams, siekiant prisitaikyti ir tobulėti krizių kasdienybėje? Tiek kasdienėje veikloje, tiek ir mokslinėje literatūroje analizuojamos dilemos, kaip kritiniais laikotarpiais priimti optimalius sprendimus (Stewart, 2021; Eliot, 2020 Thielsch ir kt., 2020), nes nuolat kintančiose, įtemptose ir kupinose neapibrėžtumo situacijose, projektinės organizacijos susiduria su iššūkiais, kuriems įveikti reikia vis naujų žinių, įgūdžių ir specifinių vadybinių kompetencijų (De Toni ir Pessot, 2021, Vašičkova, 2019). Hepfer (2022) teigia, kad pastaraisiais metais tyrimų kiekis analizuojant organizacijų atsparumą suintensyvėjo, tačiau jie gan chaotiški. Žukauskas ir Korsakienė dar 2019 metais atliktoje bibliometrinėje analizėje, pastebėjo, kad mokslinių straipsnių ir tyrimų, lyderystės ir konfliktų sprendimo tema ženkliai auga, kas rodo ne tik temos aktualumą, tačiau ir didesnį tyrimų poreikį siekiant atrasti veiksnius bei galimas sąsajas tarp lyderystės ir gebėjimo priimti sprendimus neapibrėžtose, sudėtingose situacijose.

Temos naujumas ir ištirtumas. Tema mokslinėje literatūroje nėra nauja, straipsnių, remiantis darbe naudojamais pagrindiniais raktiniais žodžiais paieškos sistema Google Mokslinčius vien nuo 2019 metų randa apie 14 600. Ieškota pagal paiešką – TS = (organizational resilience*) AND TS = (emotional stability*) AND TS = (Mental strength* or psychological resilience*) AND TS = (crisis management*). Ir nors Žukauskas ir Korsakienė (2019) mini, kad ši paieška nėra labai patikima, tačiau galime remtis bent preliminariais jos duomenimis.

Rasta daug straipsnių susietų su psichologiniu atsparumu analizuojančių mokslinės literatūros šaltinių ir tyrimų krizių, neapibrėžtų situacijų valdymo srityse duomenis. Dažniausiai jie skirti aptarti valdymo iššūkiams bei valdymo galimybėms konkrečios veiklos (organizacijos, funkcijos ar kt.) srityse, pavyzdžiui: technologijų (Cheng ir kt., 2022), sveikatos (Paulikienė, 2022; Fallah-Aliabadi, 2020; Margherita ir kt., 2021), politikos (Boin ir Hart, 2003), žmogiškųjų išteklių (Caminiti, 2020; Dirani, 2020; Wang ir kt., 2009) ar projektų valdymo srityse (Kasvi ir kt., 2003; Karlsen, 2020) ir ištis daug lyderystės, organizacijų valdymo, susijusių su krizių keliamais iššūkiais temomis (McGuinness, 2020; Pecujlija, 2019; Burke, 2010; Thielsch, 2021; Knippenberg, 2020; Veil, 2011; Zhao, 2011; Lux ir kt., 2019; ir kt.). Deja, bet lietuvių mokslininkų straipsnių lyderystės tema, siejančių organizacijų bei asmens psichologinį atsparumą su krizinių situacijų valdymu pavyko rasti nedaug (Paulikienė, 2022; Jucevičius, 2017; Valackienė, 2011).

Ir nors mokslinių straipsnių daug, tačiau Gover (2018) pastebi, kad atlikta mažai empirinių tyrimų siekiant nustatyti ir ištirti veiksnius, kurie didina ar mažina organizacijų ir lyderių (vadovų) ir darbuotojų atsparumą, kuris sudaro pagrindą siekiant pokyčių.

Tyrimo objektas. Darbuotojų psichologinis atsparumas krizinių situacijų valdymo kontekste.

Problema: šiuolaikinis pasaulis sunkiai suvokiamas be krizių ar žemo apibrėžtumo situacijų, nuo vidinių organizacinių krizių iki pasaulinės pandemijos ar karo Ukrainoje sukeltų padarinių, tad kyla klausimas, kokių žinių, gebėjimų ir įgūdžių reikia vadovams (lyderiams) ir darbuotojams, kad ne tik galėtų įveikti krizines situacijas, bet gebėtų išsaugoti bei sustiprinti savo bei komandų psichologinį atsparumą?

Tyrimo tikslas – atskleisti darbuotojų psichologinio atsparumo bruožus žemo apibrėžtumo situacijų valdymo įgyvendinant projektus kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriškai išanalizuoti organizacijos ir darbuotojų psichologinio atsparumo sąveiką bei atsparumo veiksnius.
2. Mokslinės literatūros analizės pagrindu apžvelgti žemo apibrėžtumo ir krizinių situacijų organizacijose valdymo ypatybes.
3. Aptarti vadovo (lyderio) ir darbuotojo kompetencijas bei savybes, reikalingas žemo apibrėžtumo situacijose.
4. Empirinio tyrimo pagalba identifikuoti reikšmingiausius vadovų (lyderių) ir darbuotojų psichologinio atsparumo bruožus, sietinus su žemo apibrėžtumo bei krizinių situacijų valdymu projektinėse organizacijose.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Darbe naudota mokslinės literatūros analizė, taikytas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Surinkti apklausos duomenys buvo analizuoti taikant SPSS

programą koreliacijos tarp kintamųjų apskaičiavimui, taip pat Microsoft Excel programa atliekant duomenų sisteminimą ir grupavimą bei grafinį atvaizdavimą.

Informacijos paieškai naudotos duomenų bazės: Google Mokslinčius, MRU prenumeruojamos duomenų bazės: EBSCOhost, duomenų bazė Cambridge Journals Online, Sage Journals.

Darbo praktinė reikšmė. Remiantis mokslinės literatūros analize ir tyrimo duomenimis sudarytas empirinis modelis, atspindintis vadovams (lyderiams) ir darbuotojams būdingus psichologinio atsparumo bruožus, sietinus su krizinių situacijų valdymu. Remiantis šiuo modeliu, gali būti rengiamos organizacijų vertybių ugdymo iniciatyvos, identifikuojami organizacijos darbuotojams būdingi ir tobulintini bruožai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, vienas teorinės dalies skyrius, vienas metodologinės ir vienas tyrimo rezultatų, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalba bei priedas. Teorinės dalies analizei panaudoti 85 moksliniai šaltiniai, darbo iliustracijai sudaryta 11 paveikslų ir 13 lentelių, priede pateikiamas atlikto empirinio tyrimo klausimynas (anketa).

1. DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ATSPARUMO IR KRIZINIŲ SITUACIJŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Organizacijos ir jų vadovai nuolat susiduria su įvairiais spaudimais ir trikdančiais pokyčiais, neaiškiomis ekonominėmis ir politinėmis situacijomis (Eliot, 2020), „juodosiomis gulbėmis“ (*angl. Black Swans*) ir Mega krizėmis (Ansell ir Boin, 2019; Helsloot ir kt., 2012) ar vidinių suinteresuotųjų šalių sukeltomis grėsmėmis tampančiomis organizacinėmis krizėmis (König ir kt., 2020). Vienos jų yra nuspėjamos, jas galima numatyti ar joms pasiruošti, kitos, tokios kaip Covid-19 pandemija, vertinama kaip ekstremali situacija (Margherita ir kt., 2021), su savimi nešasi „kraštovaizdžio“ masto krizės terminą, nes ji milžiniška ir plinta nepaprastu greičiu, sukelia kontrolės praradimą, dezorientaciją ir emocinius sutrikimus (Forster, 2020). Įvairiuose šaltiniuose galima rasti plačiai vartojamą krizių apibrėžimą, kurį pateikia Williams (2017) ir kurį galima sutikti kituose moksliniuose darbuose (Wang ir kt., 2009): „*mažos tikimybės, didelio poveikio reiškinys, kurį suinteresuotosios šalys suvokia kaip grėsmę organizacijos gyvybingumui*“ (Pearson ir Clair, 1998). Jai būdingas nenuspėjamumas ir neapibrėžtumas (Williams, 2017; Boin ir Hart, 2003; Ansell ir Boin, 2019), netikrumas (Moynihan, 2008), dviprasmiškumas (Pearson ir Clair, 1998; Moynihan, 2008; Boin ir Hart, 2003), nerimas ir įtampa (Khalil, 2020; D'Auria ir De Smet, 2020) ir tikėjimas, kad sprendimai turi būti priimami greitai (Pearson ir Clair, 1998). Krizės metu su šiais iššūkiais susiduria tiek organizacijos, tiek ir lyderiai. Ir nors ji trunka ribotą laiką (Moynihan, 2008), jos padariniai sunkiai nuspėjami (Cowen, 2020).

Kad ne tik atlaikytų, tačiau ir sustiprėtų, organizacijos turi ugdyti psichologiškai stiprius ir atsparius lyderius bei darbuotojus (Eliot, 2020; Karlsen ir Berg, 2020).

1.1. Organizacijos ir darbuotojų psichologinio atsparumo sąveika, atsparumo veiksniai

Kalbant apie psichologinio atsparumo veiksnius, svarbu suprasti ką literatūroje vadiname psichologiniu organizacijos ir asmens atsparumu. Ką šios sąvokos apima ir kaip apibūrinamos. Analizuojant literatūrą, galime pastebėti, kad organizacijos atsparumas bei gebėjimas susidoroti su krizinėmis ar žemo apibrėžtumo situacijomis tiesiogiai susijęs su jose esančių, joms vadovaujančių asmenų psichologiniu atsparumu, t.y. gebėjimu priimti tinkamus sprendimus įtemptomis ir nuolat kintančiomis sąlygomis, gebančių ne tik išlaikyti organizacijos gyvybingumą, tačiau išsaugoti ir savo psichologinę pusiausvyrą.

Literatūroje asmens psichologinis atsparumas suvokiamas kaip gebėjimas veikti esant stresinėms aplinkybėms ir gebant apsisaugoti nuo ilgalaikių asmeninių neigiamų pasekmių, tokių kaip psichologinis

išsekimas bei perdegimas (Meulen ir kt., 2018). Tai savybė, kuri būtina ne tik lyderiams (vadovams), tačiau ir darbuotojams.

Organizacijos atsparumas – tai organizacijos gebėjimas atlaikyti pokyčius laikui bėgant (Gover ir Duxbury, 2018), numatyti galimas rizikas ir pasiruošti jų įveikimui, realiai vertinti situacijas (Coutu, 2002), gebėti mokytis krizės metu (Moynihan, 2008), nes ši patirtis gali būti labai naudinga organizacijai (Veil, 2011).

Organizacijų atsparumas nėra statiškas, jis kinta, gali būti didinamas, priklausomai nuo to kaip įveikiami sunkumai (Gover ir Duxbury, 2018), jis tiesiogiai priklausomas nuo joms vadovaujančių vadovų (lyderių) psichologinio atsparumo (Meulen ir kt., 2018) bei darbuotojų emocinio stabilumo ir gebėjimo prisitaikyti veikiant žemo apibrėžtumo sąlygomis (Karlsen ir Berg, 2020). Todėl vienas iš kertinių dalykų yra tai, kad organizacijos atsparumas turėtų būti paremtas žmogiškųjų resursų ugdymu, siekiant sukurti pagrindines kompetencijas, reikalingas padėti organizacijai atlaikyti sukrėtimo laikotarpius ir tobulėti (Lengnick-Hall ir kt., 2011; Wang ir kt., 2009).

Kalbant apie asmens atsparumą, pastebima, kad kai kurie žmonės atsparesni už kitus, kokie veiksniai lemia jų atsparumą, diskusijų klausimas, nes pažvelgus psichologiniu požiūriu, asmens atsparumas labai daugialypis, tiek Dr. Southwick ir kiti ekspertai (2014) savo straipsnyje, tiek ir Dr. Denckla su kolegomis (2020) siekė pažvelgti į atsparumo sąvoką iš medicininės trauminio streso perspektyvos bandydami suformuluoti psichologinio atsparumo apibrėžimus, išskirti veiksnius. Jie akcentavo, kad atsparumas – tai daugiapakopis ir dinamiškas procesas, veiksmų visuma. Tai ir gebėjimas atsitiesti po nepageidaujamų įvykių, ir sąmoningos pastangos bei pozityvus judėjimas pirmyn, gebėjimas mokytis iš nepalankios patirties ir prisitaikyti, tobulėjimas ir kūrybingas išteklių panaudojimas kuriant geresnę ateitį. Dr. Denckla su kolegomis (2020) dar išskyrė, kad atsparumas gali apimti tiek teigiamus, tiek ir neigiamus veiksnius ir požymius atsižvelgiant į tai, kad mūsų organizmų reakcijos vienu atveju yra apsauginės, o kitu – atsakomosios. Jie pastebėjo, kad sudėtinga suformuluoti psichologinio atsparumo apibrėžimą, kuris apimtų visus veiksnius, nes atsparumo sąvokos dilema, kad jis kinta priklausomai nuo žiūros taško, t.y. atsparumas gali būti vertinamas asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijos ar kultūros kontekstuose, taip pat svarbūs tokie vidiniai ir išoriniai veiksniai kaip asmenybė, konkretūs iššūkiai, turimi ištekliai ir aplinkos kontekstas, todėl atsižvelgiant į tai, skirtingas gali būti atsparumas bei jo ugdymo kryptys (Southwick ir kt., 2014; Denckla ir kt., 2020).

Nepriklausomai nuo to, su kokiais iššūkiais susiduriama, su kraštovaizdžio masto krize ir jos padariniais ar asmeniniais iššūkiais, pasak Coutu (2002), vieni praradimus paverčia galimybėmis, kiti palūžta. Jo nuomone, atspariems žmonėms, kaip ir organizacijoms būdingos trys savybės:

- Jie ramiai priima realybę su kuria susiduria;
- Jie randa prasmę sunkiais laikais;
- Jie turi nepaprastą gebėjimą improvizuoti, pasinaudodami tuo, kas yra po ranka.

Coutu (2002) ir Meulen ir kt. (2018) teigia, kad, psichologinis atsparumas gali būti išugdomas. Coutu (2002) siūlo ugdyti per pozityvumą ir pasirengimą:

- Susidurti su realybe – užuot neigus sunkumus, blaiviai įvertinti situaciją ir pasiruošti veikti taip, kad galėtumėte išgyventi, taip pasirengiama priimti iššūkius.
- Prasmės radimas – nepasidavimas savigailai ir galvojimui „*Kodėl aš? Kodėl man?*“. Svarbu sukurti prasmę sau ir kitiems, kurti ateities tikslus. Tai padės pakelti esamus sunkumus ir pozityviau žvelgti į ateitį. Taip dabartis taps lengviau įveikiama, nebeliks jausmo, kad ji nepakeliama. Bus žvelgiama į ateitį.
- Nuolat improvizuoti – kai ištinka nelaimė, svarbu būti išradingu, naudotis tais resursais, kurie yra, taikyti naujus neišbandytus būdus, taip atrandant naujas galimybes, kurių kiti nemato.

Meulen ir kt. (2018) žvelgia į psichologinio atsparumo ugdymą, per:

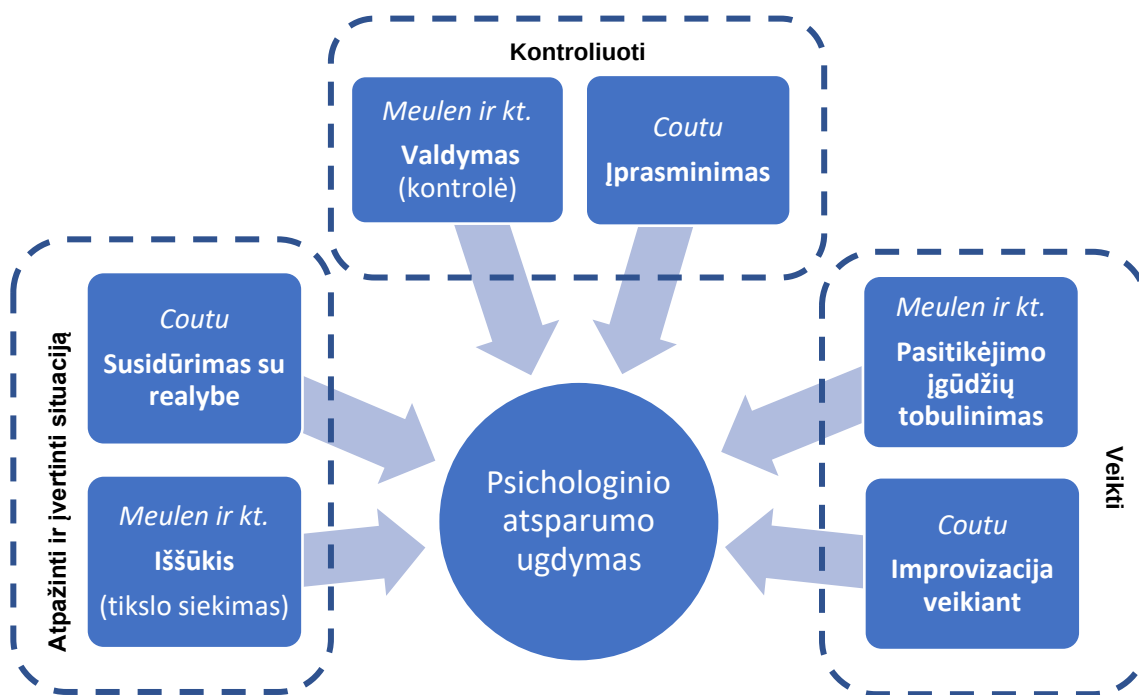
- iššūkio (tikslų siekimo);
- valdymo (kontrolės);
- pasitikėjimo įgūdžių tobulinimą.

Iššūkis apima tikslų siekimo įgūdžius, kurie sustiprintų pasitikėjimą ir motyvaciją bei mokytų atkreipti dėmesį į svarbiausius užduoties atlikimo aspektus.

Valdymo esmė išmokti kontroliuoti fizines, emocines ir psichines reakcijas, kylančias dėl stresinių įvykių. Atpažįstant šias reakcijas, galima sąmoningai susilpninti jų daromą neigiamą poveikį.

Pasitikėjimo ugdyme pagrindinis dėmesys skiriamas veiksmų įsivertinimui, siekiant iš jų pasimokyti. Taip pat neigiamų minčių ir emocijų atpažinimo bei gebėjimo nukreipti pozityvesniam stresinių įvykių vertinimui (Meulen ir kt., 2018).

Atidžiai pažvelgus, tiek Coutu (2002), tiek ir Meulen ir kt. (2018) kalba apie labai panašius dalykus, skiriasi tik eiliškumas ir akcentų sudėliojimas: Meulen ir kt. (2018) akcentuoja psichologinės ir fizinės būsenos kontrolę, o Coutu (2002) per psichologinį ir fizinį pasirengimą skatina veikti. Todėl apibendrinant, abiejų autorių psichologinio ugdymo supratimą galima susieti su žmogaus ar organizacijos psichologinio atsparumo ugdymo siekiu: atpažinti ir blaiviai įvertinti situaciją, nepasiduoti ir kontroliuoti savo emocijas – kurti prasmę ir nepalankioje situacijoje, įvertinti ir mokytis iš patirties bei pasitikėti savo jėgomis, ir svarbiausia – veikti. Apibendrintos autorių įžvalgos pateiktos 1 pav.:



1 Pav. Psichologinio atsparumo ugdymo veiksniai.¹

Kalbant apie psichologinį atsparumą organizacijoje, Luthans (2002) siūlo žvelgti ne į tai, ką reiktų tobulinti, t.y. ne į pasitaikančias klaidas ar trūkstamus gebėjimus, kurie dažnai analizuojami mokslinėje literatūroje, o į pozityviąją psichologiją, kuri daugiau dėmesio skiria žmonių stiprybėms bei psichologinėms savybėms tobulinti. Savo darbe jis remiasi pozityviosios psichologijos judėjimu, kuris atsirado 2000 metais kaip atsakas į tai, kad nebuvo skiriamas pakankamas dėmesys stiprybėms ir teigiamoms žmonių savybėms, kurios skatintų tobulėti. Šį naują požiūrį jis vadina pozityviu organizaciniu elgesiu (*angl. positive organizational behavior (POB)*), kurį apibrėžia kaip teigiamai orientuotų žmonių stiprybių ir psichologinių savybių tyrimą ir pritaikymą, gebėjimų, kuriuos galima išmatuoti, plėtoti ir valdyti, siekiant padidinti našumą darbe (Luthans, 2002). Eliot (2020) remiantis tyrimais ir analizuojama mokslinė literatūra, išskiria keturias dalis, kurios yra esminės pozityviam organizaciniam elgesiui (POB):

- veiksmingumas (pasitikėjimas savimi);
- optimizmas (teigiamas vertinimas);
- viltis (atkaklumas);
- atsparumas.

¹ Parengta darbo autorės apibendrinant: Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56 ir van der Meulen, E., Bosmans, M. W., Lens, K. M., Lahlah, E., & van der Velden, P. G. (2018). Effects of mental strength training for police officers: A three-wave quasi-experimental study. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33, 385-397.

Visos šios dalys kartu sudaro aukštesnio lygio sudėtinį rodiklį, vadinamą psichologiniu atsparumu/pajėgumu/kapitalu (*angl. psychological capital (PsyCap)*) (Eliot, 2020). Psichologinis atsparumas (PsyCap), tai gebėjimas, kuris gali padėti organizacijoms susidoroti su krizėmis bei iš jos išeiti stipresnėmis (Lengnick-Hall ir kt. 2011). Jis suvokiamas kaip teigiama psichologinės raidos būseną, kuriai būdinga: *pasitikėjimas savimi (veiksmingumas)* – gebėjimas imtis sudėtingų sprendimų ir užduočių, kad būtų pasiektas norimas rezultatas; *teigiamas vertinimas (optimizmas)* – kad pavyks priimti teisingus sprendimus dabar ir ateityje; *viltis (atkaklumas)* – tikslų siekis net keičiant kryptį, jei tai būtina; ir *atsparumas* – gebėjimas susidūrus su iššūkiais ir sunkumais grįžti ir eiti toliau, kad būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas (Eliot, 2020; Luthans ir Youssef -Morgan, 2017). Pasak Luthans (2002), aukštą teigiamą veiksmingumą turintys vadovai lengviau įžvelgia naudingesnes strategines galimybes bei lengviau suvaldo krizines situacijas. Lyderystę, atvirumą, atkaklumą ir viltį, kaip esmines, darančias didžiausią įtaką tiek lyderio (projektų vadovo) psichologiniam atsparumui, tiek per jį stiprinančias ir kitų suinteresuotųjų šalių – komandos psichologinį atsparumą, įvardija Karlsen ir Berg (2020) analizuodami projektų vadovui būdingas savybes.

Emocinį stabilumą, kaip reiškinį, kuris daro didelę įtaką ne tik vadovo psichologinei būsenai bet ir gebėjimui vertinti bei priimti sprendimus savo darbe, įvardija Zhao (2011) analizuodamas gebėjimą mokytis iš klaidų. Žmonės, turintys didelį emocinį stabilumą, yra mažiau jautrūs neigiamoms emocijoms, turi pozityvesnį požiūrį ir veiksmingesnius emocijų reguliavimo įgūdžius (cit. Zhao, 2011 remiasi Costa ir McCrae, 1992). Krizinės ar tiesiog įtemptos situacijos akivaizdoje, emocinis stabilumas padeda situaciją vertinti labiau ne kaip grėsmę, o kaip iššūkį, todėl kuo asmenybė emociškai stabilesnė, tuo pozityvesnis yra jos požiūris į esamos situacijos sprendimo paieškas (Kundi, 2021).

Paulikienė (2022) aptardama organizacijų atsparumą sveikatos priežiūros įstaigose, pabrėžia, kad organizacijos atsparumo sąvoka nėra vienareikšmė, yra išskiriamos įvairios jos formos, tipai ir veiksniai. Remiantis Achour ir kt. (2014) išskiria fizinius (pastatų fizinio atsparumo) ir socialinius veiksniai (žmogiškąjį kapitalą, planavimo ir valdymo procesus). Achour ir kt. (2014), pabrėžia, kad šie veiksniai ne tik didina organizacijos atsparumą, tačiau ir padeda užtikrinti visų suinteresuotųjų šalių tarpusavio supratimą. Remiantis Fallah-Aliabadi ir kt. (2020), Paulikienė (2022) pateikia atsparumo nelaimėms tipus: konstrukcinį (apimančių fizinį pastatų lankstumą, t.y. gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir iššūkių), infrastruktūrinį (energijos, vandentiekio, komunikacijos ir IT sistemų, ventiliacijos ir kt. būtinų sistemų atsparumą). Išskirdama organizacijos atsparumo formas, ji remiasi Hepfer ir Lawrence (2022) pateiktu skirstymu. Pasak jų, organizacijos atsparumas apima: funkcinį, veiklos (operatyvinį) ir strateginį atsparumą:

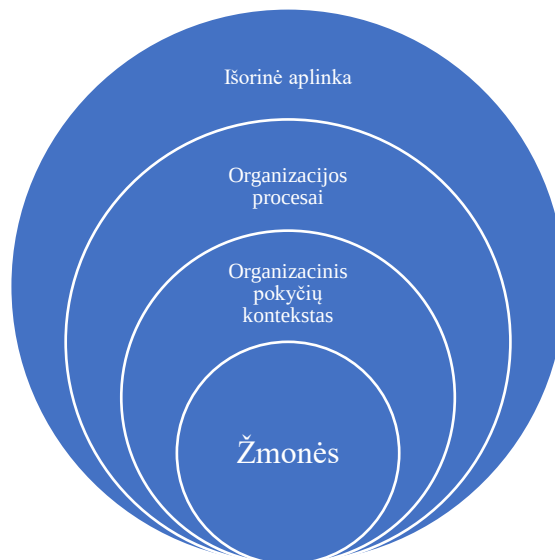
Funkcinis atsparumas – tai konkrečios organizacijos funkcijos ar sistemos gebėjimas teigiamai reaguoti į negandas. Funkcinį atsparumą sukelia sunkumai, kurie trukdo atlikti tam tikras funkcijas organizacijoje ir paveikia vieną organizacijos dalį (Hepfer ir Lawrence, 2022). Tam, kad sumažinti riziką

ir poveikį, esminis veiksnys yra lankstumas reaguojant į neapibrėžtumus (Christopher ir Holweg, 2011), t.y. organizacijos narių gebėjimas greitai prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių perskirstant funkcijas ar resursus bei pasiruoštos procedūros tinkamos veikti krizinėje situacijoje (Hepfer ir Lawrence, 2022). Pasak Wang ir kt. (2009), funkciniai ištekliai organizacijos kontekste apima ir aukščiausio lygio vadovų komandos įgūdžius, krizės valdymo viziją bei kitus materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius, kurie padeda paruošti strateginius krizių valdymo planus.

Veiklos (operatyvinis) atsparumas, pasak Hepfer ir Lawrence (2022) – tai organizacijos gebėjimas teigiamai reaguoti į problemas, kurios veikia visą organizaciją ir kelia grėsmę veikos tęstinumui. Jos įveikimui svarbiausia yra bendradarbiavimas tarp visų suinteresuotų šalių, tiek identifikuojant rizikas, tiek surandant galimus sprendimus. Labai svarbi empatija vieni kitiems ir gebėjimas užmegzti ryšius tarpusavyje bei susikalbėti siekiant vieno tikslo. Taip pat svarbu priimti netradicinius sprendimus susijusius su naujovėmis bei koordinavimu. Taigi, čia svarbiausias aspektas yra gebėjimas dirbti kartu (Hepfer ir Lawrence, 2022). Daft (2007) jį įvardija kaip koordinavimo gebėjimą, kuriam būdingas tinkamas funkcijų ir organizacinių išteklių panaudojimas siekiant maksimalaus naudingumo.

Strateginis atsparumas – tai organizacijos gebėjimas numatyti ir reaguoti į grėsmes jos strategijai ir ilgalaikiams tikslams. Hepfer ir Lawrence (2022) pabrėžia, kad čia svarbiausia atsakomybė tenka aukščiausio lygio vadovams bei jų gebėjimui įvertinti rizikas bei priimti sprendimus, susijusius su ilgalaikiais organizacijos tikslais. Svarbu numatyti tinkamus sprendimus bei racionaliai paskirstyti resursus, tad būtinas ne tik lankstumas, tačiau ir kūrybiškas požiūris, pagrįstas inovacijomis bei netradiciniais sprendimais.

Gover ir Duxbury (2018) remiantis savo atliktu tyrimu, teigia, kad organizacijos atsparumas – tai pirmiausia žmonės, apimant darbuotojus, lyderystę ir organizacijos kultūrą. Jo teigimu, siekiant, kad organizacija būtų atspari, svarbu ne tik pasirinkti atsparius lyderius, gebančius valdyti pokyčius, tačiau ir ugdyti atsparius darbuotojus, pokyčius nukreipiant „žmonių link“. Autoriai pristatė savo atlikto tyrimo duomenimis paremtą modelį:



2 Pav. Organizacijos atsparumo konstrukcijos modelis.² Gover ir Duxbury, 2018.

Jie atkreipia dėmesį, kad jų pasiūlytas organizacijos atsparumo modelis yra pirmasis, akcentuojant, kad organizacijos atsparumas, tai daugiapakopis elementas, stipriai susietas su visomis dalimis, kurios gali arba stiprinti arba slopinti (Gover ir Duxbury, 2018). Kadangi sąsajos tarp vidinių ir išorinių veiksnių yra labai glaudžios, organizacijos atsparumą, glaudžiai susijusį su organizacijos narių psichologiniu atsparumu, galima apibrėžti kaip gebėjimą numatyti, reaguoti ir atsigauti po nelaimių bei mokytis iš jų (Hepfer ir Lawrence, 2022) ar net pagerinti funkcionavimą, nepaisant sunkumų (Kahn ir kt., 2018). Atsparumas nereiškia, kad organizacijai visada sėkmingai pavyks įveikti visus iššūkius, tačiau, tos, kurios turi didesnę atsparumą, turi daugiau galimybių išlikti ir sustiprėti (Hepfer ir Lawrence, 2022).

Tam, kad galėtume vertinti asmens ar organizacijos atsparumą, būtina, kad jie būtų susidūrę su sunkumais, nes tik juose ir juos įveikiant atsiskleidžia ar asmuo bei organizacija yra atsparios. Siekiant didinti organizacijų atsparumą, būtina suvokti esminius aspektus, veiksnius, ar funkcijas, kurias reikia atlikti tam, kad būtų ne tik didinamas atsparumas, tačiau ir valdoma žemo apibrėžtumo ar krizinė situacija.

1.2. Žemo apibrėžtumo ir krizinių situacijų organizacijoje valdymas

Organizacijos krizių valdymas – tai procesas, kurio metu svarbu nustatyti, įvertinti, numatyti galimas krizes, įveikimo būdus, sumažinti poveikį organizacijos gyvybingumui (Spillan, 2000, Coombs, 2015), veiklos tęstinumui (papildyti autoriumi) ir sušvelninti nuolatinės rizikos padarinius (Settembre-

² Cituota iš: Gover, L., & Duxbury, L. (2018). *Inside the Onion: Understanding What Enhances and Inhibits Organizational Resilience*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 477–501.

Blundo ir kt., 2021) visoms suinteresuotosioms šalims (Sayegh ir kt. 2004), šis procesas susieja žmogiškuosius išteklius, technologines galimybes, strategijas, įvairius išteklius ir koordinuoja savalaikį ir tinkamą jų panaudojimą (Mitroff, 2005). Williams (2017) savo darbe krizės terminą skaido į „krizę kaip įvykį“ ir „krizę kaip procesą“.

Krizę galima laikyti valdoma, kai pastangos yra veiksmingos, organizacijos veikla išlaikoma arba atnaujinama, t.y. organizacija sugeba krizinio laikotarpio sąnaudas paversti rezultatais tenkinančiais įmonę bei klientus, prisitaikyti prie naujų sąlygų su kuo mažesniais nuostoliais ir gebėti mokytis taip, kad patirtis galėtų būti pritaikyta siekiant išvengti ar geriau valdyti kitą krizinį, sudėtingą įvykį (Pearson ir Clair, 1998).

Nepaisant kiekvienos krizinės situacijos unikalumo, esminiai elementai lieka nepakitę – jie apima pavojus, kurie kelia tiesioginę grėsmę sveikatai, saugumui, turtui ar aplinkai, apima laiko trūkumą ir didelį neapibrėžtumą (Cantelmi ir kt., 2022). Wang ir kt. (2009) aptardami krizės sąvoką, remiasi Sayegh ir kt. (2004) išskirtais šešiais esminiais organizacijos krizei būdingais požymiais:

- didelis neapibrėžtumas kai neaiškios priežastys ir sunkiai nuspėjamos pasekmės;
- maža tikimybė, kad ji įvyks;
- nežinomos, nuolat kintančios sąlygos;
- greitos reakcijos būtinybė;
- didelė grėsmė organizacijai ir suinteresuotosioms šalims;
- greitų sprendimų (negalint nuspėti jų pasekmių) būtinybė.

Ekonomikos srityje neapibrėžtumo tyrimų pradininku laikomas Frankas Knightas, aiškiai atskyręs kiekybiškai apskaičiuojamą riziką ir neapibrėžtumą, kurio numatyti ir įvertinti neįmanoma. Jis išskyrė du neapibrėžtumo tipus – *neapibrėžtumo riziką* (angl. *uncertainty risk*) ir *grynąjį neapibrėžtumą* (angl. *genuine uncertainty*) (cit. pgl. Jucevičius, 2017, p. 14). Pasak Jucevičiaus (2017), *neapibrėžtumo rizika* – tai rizika, kurią galime numatyti, įvertinti bei rasti sprendimus, o *grynasis neapibrėžtumas* sietinas su situacijomis, kurių negalime numatyti.

Visos struktūros ir planai skirti tam, kad galėtume kuo labiau sumažinti neapibrėžtumą, tačiau su vis naujomis ne lokaliomis, o pasaulinio masto krizėmis (finansinėmis, sveikatos ar politinėmis), neapibrėžtumas tik didėja (Jucevičius, 2017). Pasak mokslininkų, šiuolaikinės organizacijos yra labai tarpusavyje susijusios, turinčios ilgas tiekimo grandines (Coombs ir Lauger, 2018; Jucevičius, 2017), globaliai išsibarsčiusios ir technologiškai sudėtingos, o tai skatina sudėtingesnes ir neįprastesnes krizes, todėl joms nebetinka tipiniai krizių sprendimo ar planavimo būdai (Wang ir kt. 2009).

Spillan (2000) savo darbe krizinius įvykius skirsto į penkias kategorijas pagal jų pobūdį: *organizacines, vidinių grėsmių, išorinių grėsmių, stichinių nelaimių ir technologines*. Kaip mini pats autorius, sąrašas nėra baigtinis, tačiau atsižvelgiant į tai, kokie kriziniai įvykiai ir kokias sritis paveikia, organizacijoms lengviau priimti tinkamus sprendimus, visos šios kategorijos apima keturias pagrindines

problemas: politines, organizacines, bendravimo ir verslo. Suvokiant jų tarpusavio ryšius galima tinkamai kurti krizių įveikimo alternatyvas bei sprendimo būdus. Autorius pateikia ir du krizių valdymo proceso modelius: *reaktyvųjį* (kai sprendimai priimami krizės metu) ir *proaktyvųjį* (kai kuriami planai siekiant išvengti ar sumažinti krizės poveikį). Skirtumas tarp jų esminis, nes vadovai turi pasverti investicijas skirtas krizių planavimui ir galimus nuostolius (Spillan, 2000).

Krizių dažnis ir jų pobūdis, privertė įmones peržiūrėti krizių valdymo planus, iš naujo įvertinti galimus sprendimus, patobulinti juos, taip pat suvokti, kad neįmanoma visko numatyti, nes jie susiduria su krizėmis, kokių dar nebuvo ir apie kokias jie negalėjo pagalvoti (Mitroff ir Alpaslan, 2003). Covid – 19 pandemija precedento neturinti krizė, pasauliniu mastu paveikusi įvairių šalių ekonomines, socialines, aplinkos ir geopolitines sistemas (Settembre-Blundo ir kt., 2021; Fakhruddin ir kt., 2020). Ji stipriai paveikė atskiras bendroves ir ištisus ekonomikos sektorius, todėl atsinaujinant ir vertinant rizikos veiksnius tapo labai svarbu rasti sąsają tarp jų vertinimo ir tvarumo idėjų (Settembre-Blundo ir kt., 2021). Naujos krizės reikalauja didelių investicijų sprendžiant neapibrėžtas situacijas bei atsigaunant pokriziniu laikotarpiu, dėl neapibrėžtumo ir pasekmių nuspėjamumo (Wang ir kt., 2009).

Jucevičius (2017) mini, kad mokslinėje literatūroje neapibrėžtumas susijęs ir su informacijos kiekiu, ir šis santykis (neapibrėžtumo ir informacijos) yra gan paradoksalus. Mowles (2015) pastebi, kad kuo daugiau informacijos turima, tuo daugiau neapibrėžtumo atsiranda, nes dažnu atveju, informacija gan prieštaringa, todėl optimalių sprendimų priėmimas sietinas su kognityviniais procesais bei mąstymo lankstumu (cit. pgl. Jucevičius, 2017, p.15). Ir nors daugiau informacijos visada yra geriau, tačiau pasiekiamas etapas (taškas), kada šis informacijos perteklius tampa trikdžiu ir išlaidos, informacijos paieškai, viršija naudą, t.y. informacijos analizė tampa pertekline ir nuostolinga (Gigerenzer ir Brighton, 2009).

Remiantis euristicos (kai sąmoningai ar nesąmoningai ignoruojama dalis informacijos) požiūriu – mažiau informacijos, skaičiavimo ir laiko gali padidinti sprendimų priėmimo tikslumą, nes išvengiama tikslumo ir pastangų kompromiso (Gigerenzer ir Gaissmaier, 2011). Krizinėse, neapibrėžtose situacijose, laikas yra vienas iš svarbiausių ir lemiamų veiksnių (Spillan, 2000), tad nors aplinkybės greit kintančios ir informacija ribota, sprendimai turi būti priimami greitai (Pearson ir Clair, 1998; Boin ir Lodge, 2021). Remiantis euristiciniais tyrimais, įrodyta, kad asmenys ir organizacijos dažnai pasikliaudamos euristika – prisitaikydamos ir ignoruodamos dalį informacijos, priima tikslesnius sprendimus nei bandant įvertinti visą informaciją, ypač kai veiksniai sunkiai nuspėjami ir informacijos kiekis ribotas (Gigerenzer ir Brighton, 2009; Gigerenzer ir Gaissmaier, 2011). Pasak König ir kt. (2020), sprendimų priėmimas glaudžiai sietinas ir su vadovo empatiškumu, nes labai empatiški vadovai gali būti linkę ignoruoti dalį informacijos nepriklausomai nuo jos kiekio ir sprendimus nulems asmeninė jų patirtis ir emocijos ar asmeniškumai nei informacija.

Moksliniuose šaltiniuose taip pat pastebima, kad dalis įmonių ir jų vadovų vis dar laikosi pozicijos, kad krizinių (neapibrėžtų situacijų) valdymui pasiruošimo ar valdymo planų nereikia, reikia tiesiog gebėti jas suvaldyti einamuoju metu, jei jos nutiktų (Spillan, 2000). Tuo tarpu Forster (2020) pastebi, kad jei neruošiami krizių valdymo planai, įveikti jas sudėtinga (Forster, 2020), nes rizika kyla ne tik patirti finansinius ar žmogiškuosius nuostolius, tačiau gali grėsti ir veiklos sustabdymas ar nutraukimas (Settembre-Blundo ir kt., 2021).

Krizių planavimo ir sprendimų priėmimo procesai yra būtini valdant rizikas ekstremaliose, krizinėse situacijose, nes jos sudėtingos, sprendimai dažnai ginčytini, o aplinkybės greit kintančios (Perry ir Laws, 2020). Todėl tam, kad parengti tinkamus krizių valdymo planus, būtinas gebėjimas pastebėti bei numatyti vidinius ir išorinius veiksnius, galinčius sukelti krizinius įvykius, sąmoningai atpažįstant ir identifikuojant rizikas ir ruošiantis efektyviam jų įveikimui (Sheaffer ir Mano-Negrin, 2003).

Ansell ir Boin (2017) krizių valdymą apibrėžia kaip pasiruošimo ir reagavimo veiksmų, siekiant suvaldyti jau vykstančios krizės grėsmę ir sumažinti nuostolius, visumą, išskirdami, kad kiekvienos krizės valdymas turi ir operatyvinį ir strateginį aspektą. Jie išskiria keletą užduočių, kurios būtinos siekiant veiksmingo strateginio valdymo:

- *Prasmės kūrimas*: proceso sukūrimas, kurio metu būtų pasiektas krizių valdymo strategų bendras sutarimas ir bendrų sąlyčio taškų identifikavimas, kad būtų vienodai suprantama grėsmė ir jos padariniai. Tai apima informacijos surinkimą ir analizę.
- *Kritinių sprendimų priėmimas*: strateginių sprendimų, turinčių poveikį tiek trumpuoju tiek ilguoju laikotarpiu, priėmimas.
- *Koordinavimas*: stebėjimas, kad numatyti veiksmai būtų atlikti laiku ir veiksmingai, motyvuoti, kad suinteresuotos šalys gebėtų dirbti komandoje.
- *Komunikacija* (prasmės sukūrimas): dalinimasis informacija su visomis suinteresuotomis šalimis, kokie veiksmai ir sprendimai priimami, kad būtų sumažinta grėsmė ir jos poveikis bei siūlomi galimi sprendimai ir numatomas siektinas tikslas (Ansell ir Boin, 2017).

Analizuojant krizių valdymo literatūrą galime pastebėti, kad Ansell ir Boin (2017) įvardytos strateginės užduotys virsta ir operatyviniais veiksmais, tam, kad būtų galima suvaldyti krizę bei jos sukeltus padarinius (Coutu, 2002; Meulen ir kt. ir kt., 2018; König ir kt., 2020; Dirani, 2020; A.Valackienė, 2011, Coombs, 2015). Pasak Wenzel ir kt. (2020), galima išskirti keturis strateginius atsakus į krizę: atsitraukimą, atkaklumą, naujovių diegimą ir pasitraukimą.

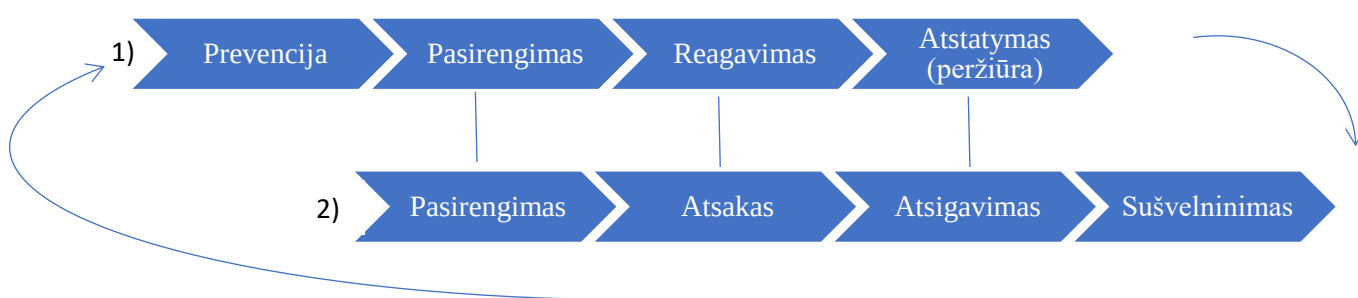
Veil, (2011) remiasi Mitroff (1994) išskirtais penkiais krizių valdymo etapais, o Wang ir kt. (2009) aptardami krizių valdymo modelį remiasi praplėstais Mitroff ir Pearson (1993) ir Mitroff (2005) šešiais krizių valdymo žingsniais:

- 1) Galimų krizės signalų (rodiklių) identifikavimas;

- 2) Krizių planavimas apimantis, krizių valdymo, veiklos tęstinumo planų, strategijų kūrimą, mokymasis, krizių komunikacijos strategiją, krizių valdymo komandos sukūrimą;
- 3) Krizių valdymą apimančių pastangas suvaldyti krizę su kuo mažesniais nuostoliais. Komunikaciją su suinteresuotomis šalimis, veiklos tęstinumo ir žmogiškųjų išteklių užtikrinimą, pažeidžiamiausių vietų (žmogiškųjų ar kitų išteklių) identifikavimą ir poveikio jiems sumažinimą.
- 4) Krizės padarinių likvidavimą apimančių visišką ar dalinį veiklos atnaujinimą, pagalbą suinteresuotoms šalims atsigaunant ir prisitaikant po patirtų įvykių;
- 5) Mokymasis iš krizės – siekis išanalizuoti, aptarti ir kritiškai įvertinti veiksmus, patirtis, krizės poveikį.
- 6) Pertvarkymas organizacijos struktūrinių ir kultūrinių aspektų, veiksmų, kurie sukėlė ar padidino krizės atsiradimą identifikavimas ir sumažinimas. Aukščiausios vadovybės psichologinis įvertinimas.

Tiek remiantis aukščiau pateiktu Mitroff (2005) modeliu, tiek analizuojant kitų autorių darbus, pastebime, kad autoriai remiasi panašiais modeliais, tik skirtingai sudėdami akcentus, ir kai kurias dalis išskirdami ar sujungdami.

Dažniausiai krizių (kaip ir ekstremalių situacijų) valdymas apima keturias svarbiausias sritis (veiksnius) kurios sietinos ne tik su rizikų identifikavimu, strateginiu planavimu, tačiau ir su įveikimu (atsako koordinavimu) bei veiklos atstatymu apimančiu ir mokymosi etapą 1) - Boin ir Hart, 2003; Cantelmi ir kt., 2022, Heath, 1998, Wang ir kt., 2009, Coombs, 2015, Veil, 2011), 2) Fakhruddin ir kt. (2020) jas įvardija kiek kitaip, pradėdami nuo pasirengimo ir daugiau dėmesio skiriant pokriziniam etapui (3 pav.):

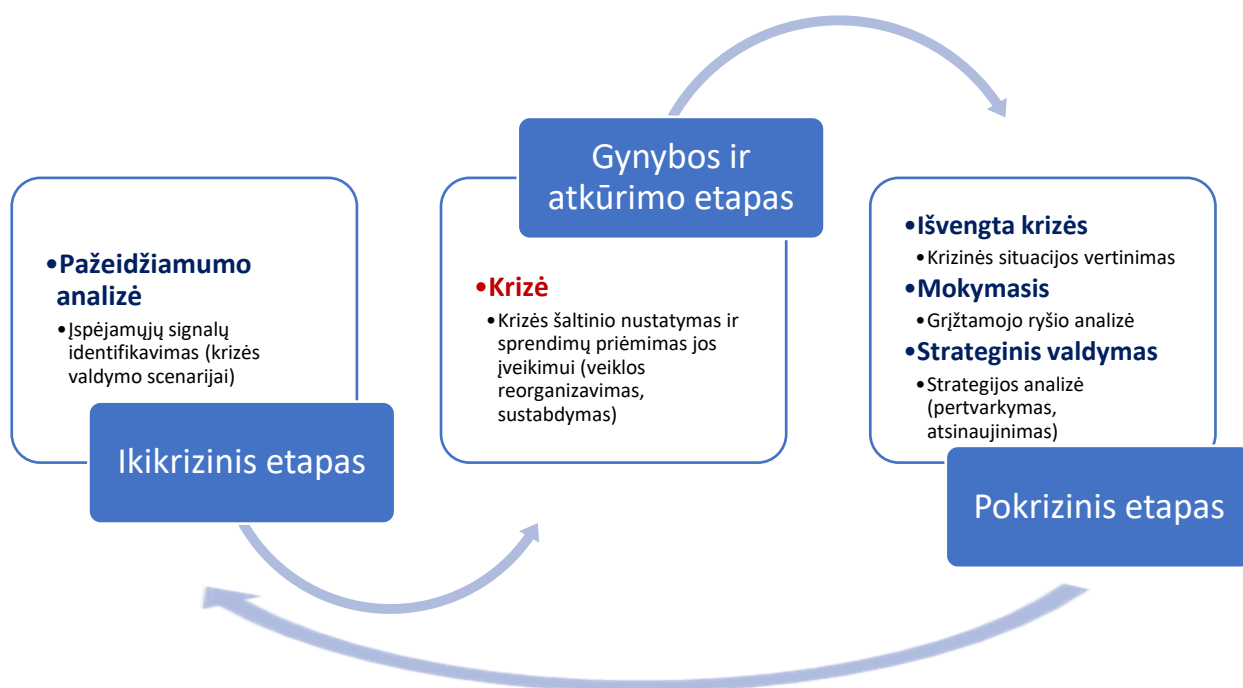


3 pav. Ekstremalių situacijų valdymo veiksniai. Parengta darbo autorės.

Fakhruddin ir kt. (2020) atkreipia dėmesį, kad etapai, skirti kuo labiau sumažinti neigiamą poveikį, iš principo būdami linijiniais, Covid (kaip ir kitos) pandemijos sukeltų krizinių įvykių poveikyje, tapo cikliniais, nes skirtingai nuo žemės drebėjimų, ciklonų ar kitų gamtos pavojų ateina

keliomis bangomis per ilgą laikotarpį, ir gali kartotis, kol bus sukurta veiksminga vakcina ar susiformuos imunitetas (Fakhruddin ir kt., 2020).

Coombs ir Laufer (2018) krizių valdymą skirsto į tris tarpusavyje susijusius etapus: laiką prieš krizę (prevenciją ir pasirengimą), krizės etapas (reagavimas) ir laikas po krizės (mokymasis ir peržiūra). Veil (2011), remiantis analizuojama literatūra, teigia, kad šie tarpusavyje susiję etapai cikliniai ir vienas pasibaigus, prasideda kitas, atkreipiant dėmesį į tai, kad pokrizinis etapas, kuriame svarbi išmoktų pamokų analizė bei mokymasis iš krizės yra kaip įžanga ruošiantis kitai, tik jau su didesne patirtimi. Šias idėjas Vašičkova (2019) savo darbe apžvelgdama krizių valdymo literatūrą (tame tarpe remiasi ir Spillan krizių valdymo modeliu), taip pat teigia, kad remiantis nagrinėtais šaltiniais, ir tuo, kad krizių valdymo pagrindinė idėja – užkirsti kelią krizei ir kuo skubiau atstatyti gebėjimą funkcionuoti, nepriklausomai nuo to, kad kai kurioms įmonėms krizė gali būti lemtinga ir privesti iki likvidavimosi, krizių valdymo procesą galima laikyti cikliniu, nes įveikus krizę grįžtama vėl prie pradinio etapo – pasiruošimo naujiems iššūkiams. Ji pateikia proaktyvų krizių valdymo procesą (*ang. Proactive Crisis Management Process*) (4 pav):



4 pav. Krizių valdymo procesas.³

³ Parengta darbo autorės pagal: Vašičková, V. (2019). Crisis management process—a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.

Nenuspėjamo aplinkoje, turint ribotą ir nuolat kintančią informaciją, sudėtinga ne tik bendrauti su suinteresuotomis šalimis, tačiau ir valdyti krizės valdymo procesus (Ansell ir Boin, 2019), tačiau, krizės laikotarpiu, veiksmų koordinavimas yra vienas iš esminių veiksnių, ir nuo to kiek sklandžiai jis bus įgyvendinamas, priklausys, kaip sėkmingai bus valdoma krizė (Boin ir Bynander, 2015). Apie Covid-19 ekstremalios situacijos valdymą, remiantis koordinavimo sistemomis savo darbe kalba Margherita ir kt. (2021) analizuodami literatūrą bei remiantis atliktais tyrimais, jie apibrėžia epidemijos valdymo scenarijus veiklos, suinteresuotųjų šalių ir išteklių koordinavimo modeliavimo sistemomis siekiant pagerinti reagavimą ir sprendimų priėmimą. Jie atkreipė dėmesį į daugelio suinteresuotųjų šalių, išteklių bei veikos tarpusavio ryšius atliekant koordinavimo ir priklausomybių tyrimą. Cantelmi ir kt. (2022) taip pat mini, kad sėkmingas ekstremalios situacijos valdymas labiausiai priklauso nuo koordinavimo ir improvizacijos (kai sprendimai keičiami atsižvelgiant į aplinkybių pokytį), atvirumu, bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįstu bendravimu komandoje.

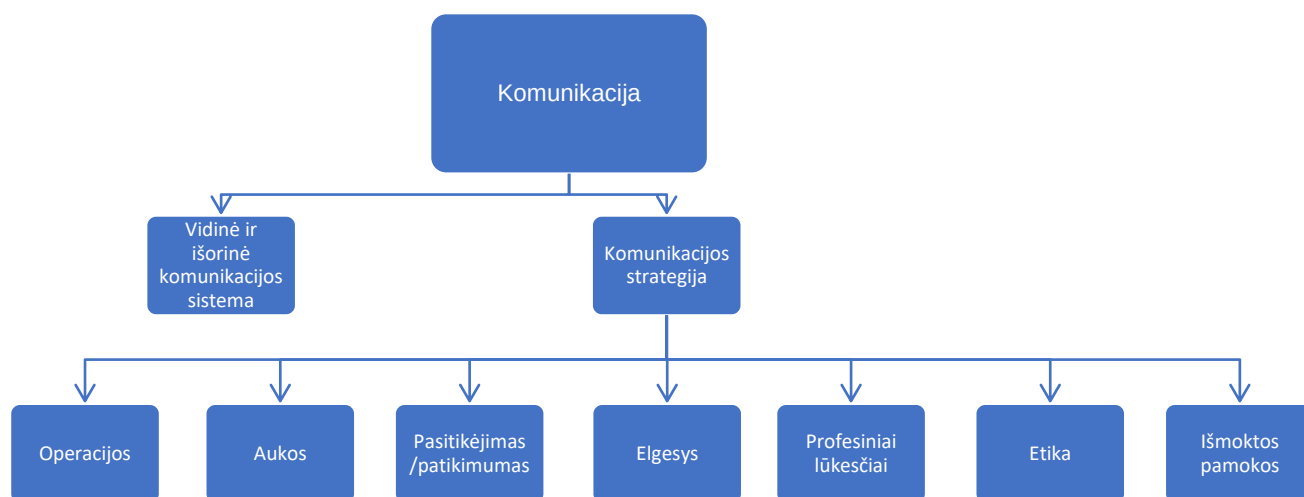
Organizacijos atsparumui didelę įtaką daro rizikų identifikavimas bei gebėjimas veikti apgalvotai ir lanksčiai. Lankstumas – vienas iš būtinų krizės įveikimo veiksnių (Settembre-Blundo ir kt., 2021). Todėl siekiant efektyvumo, valdant rizikas, būtina aplinkos įvykių analizė, apimanti mokslinę, techninę ir praktinę informaciją (Perry ir Laws, 2020) bei vadovų veiksmus (Vašičkova, 2019), t.y. gebėjimą priimti sprendimus, atsižvelgiant į konkuruojančių suinteresuotųjų šalių poreikius ir sudaryti sąlygas joms prisidėti prie tų sprendimų priėmimo (Perry ir Laws, 2020). Tad bendradarbiavimas ir įgalinimas priimti sprendimus yra vienas iš krizių valdymo veiksnių.

Bendravimas su įvairiomis auditorijomis: darbuotojais, tiekėjais, klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis yra būtina organizacijos sėkmingo gyvavimo sąlyga (Spillan, 2000; Vašičkova, 2019). Kriziniu laikotarpiu vien duomenų analizės nepakanka, būtinas ir tinkamų pranešimų įvairioms suinteresuotoms šalims pateikimas, nes tai lemia įmonės sėkmę tiek kriziniu laikotarpiu, tiek ir jos išlikimą po to (Spillan, 2000). Todėl siekiant tikslingai vykdyti komunikaciją, organizacijos turi turėti ar sudaryti komunikacijos strategiją (A.Valackienė, 2011, Coombs, 2015), jos vykdymui paskirti žmonės turi išmanyti įvairius metodus ir priemones tam, kad komunikacija vyktų laiku ir labai tikslingai (Spillan, 2000).

Coombs (2015) savo darbe nustatė pagrindinius veiksnius būdingus krizių komunikacijai: reagavimo strategiją, situacinius veiksnius ir rezultatus. Tik, pasak autoriaus, ruošiant krizių valdymo komunikacijos strategiją, svarbu įvertinti, kad lyderiai, siekdami padidinti organizacijos atsparumą ir įveikti iškilusius iššūkius, krizės metu susidūrę su įvairiais apribojimais, tiek finansiniais, tiek ir laiko, gebėtų ne tik juos įvertinti, tačiau ir rasti tinkamus sprendimus jų sumažinimui (Coombs, 2015). Reguliarus vadovų komandų bendravimas, perspektyvos vertinimas bei rūpinimasis krizės (pandemijos, verslo apribojimo) paveiktų darbuotojų gerove yra viena iš pagrindinių lyderių pareigų (McGuinness,

2020; D'Auria ir De Smet, 2020), tačiau vieni jie to padaryti negali, tam reikalingi komunikacijos specialistai (Spillan, 2000).

Pasak A. Valackienės (2011), veiksminga komunikacija krizės atveju nukreipta į du etapus: pirmasis nustato vidinę ir išorinę komunikacijos sistemas, antrasis – formuoja komunikacijos strategiją, kuri apima Lukaszewski (2016) minimus septynis svarbiausius aspektus pavaizduotus 5 pav.:



5 pav. Krizės komunikacijos strategijos modelis.⁴

Remiantis šiuo modeliu, gali būti kuriami strateginiai sprendimai bei sistemos, leidžiančios valdyti situaciją bei numatyti galimus sprendimus, pasekmes ar žalą (Lukaszewski, 2016).

Siekiant pagerinti reagavimą į krizines situacijas bei sudaryti kuo tinkamesnius krizių valdymo planus, būtina mokytis ne tik analizuojant krizių padarinius, tačiau svarbiausia – gebėti mokytis einamuoju metu, t.y. dar vykstant krizei (Moynihan, 2008), tačiau gebėjimas mokytis krizinėje situacijoje yra paradoksalus, tuomet kai šie gebėjimai yra labiausiai reikalingi, tiek organizacijos, tiek institucijos ar lyderiai mokosi prasčiausiai (Boin ir Hart, 2003). Kliūčių (apribojimų) efektyviam mokymuisi krizės laikotarpiu daug, Moynihan (2008) išskiria keletą jų:

- Labai aukštas krizės pasekmės lygis, todėl sunku mokytis bandymų ir klaidų metodu;
- Krizės reikalauja tarpinstitucinio, o ne tik organizacinio mokymosi, tai mini ir Wang ir kt., (2009);
- Trūksta atitinkamos patirties, euristikos, standartinių procedūrų bei procesų (SOP) (*angl. standard operating procedures*), technologinių žinių, kurias būtų galima pritaikyti ir jomis pasiremti;
- Mokymosi apimtis gerokai didesnė, nei problemų sprendimo praktikos, kuriomis galima remtis;
- Dėl ankstesnių patirčių, dviprasmiškų situacijų, taikomos klaidingos pamokos;

⁴ Parengta darbo autorės pagal: Lukaszewski (2016). *Seven dimensions of crisis communication management: A strategic analysis and planning model*

- Krizės susiaurina dėmesį, apriboja informacijos apdorojimą;
- Nelanksčios reakcijos, pritaikomi seni sprendimai naujoms problemoms spręsti;
- Politinė dinamika reikalauja derybų ir priimami neoptimalūs sprendimai;
- Krizės sukelia gynybines pozicijas, problemų neigimą, siekiant išvengti atsakomybės už klaidas;
- Krizės skatina oportunizmą, nes asmenys sutelkia dėmesį į savo teigiamą vaidmenį.

Kaip teigia, Moynihan (2008), mokymasis krizės metu kupinas iššūkių, ne visi sprendimai bus tinkami, bandymų – klaidų metodas nors ir labai brangus, tačiau kartu ir neišvengiamas, svarbu, kad išmoktos pamokos, padėtų įveikti naujas krizes.

Veil (2011) atkreipia dėmesį į tai, kad literatūroje pateikiamuose krizių valdymo modeliuose mokymasis įtrauktas kaip paskutinis žingsnis, o ne nuolatinis tobulėjimas.

Kuo dažniau įmonės ar organizacijos susiduria su krizėmis, tuo lengviau su jomis susidoroja ir yra geriau pasirengusios numatyti ir spręsti tolimesnes krizes (Lukaszewski, 2016). Tačiau čia svarbus proaktyvus mokymasis iš ankstesnės krizės valdymo patirties (Vašíčková, 2019), ir nuolatinis mokymasis krizės metu (Heath, 1998). Svarbus grįžtamasis ryšys (Vašíčková, 2019), būtina įvertinti pažeidžiamiausias vietas (Vašíčková, 2019; Achour ir Price 2011), identifikuoti ankstyvojo perspėjimo apie krizę signalus (Wang, 2009; König ir kt., 2020) bei pasiruošti kitos galimos krizės suvaldymui (Vašíčková, 2019).

Cantelmi ir kt. (2022) atliktas tyrimas, pagrįstas Covid-19 atvejais naftos platformose jūroje, parodė gebėjimo keistis ir prisitaikyti prie naujų iššūkių ir mokymosi iš patirties svarbą. Tačiau, norint ateityje išvengti ar geriau suvaldyti krizę būtina ne tik išanalizuoti buvusią krizę, pasimokyti iš jos, bet stengtis įžvelgti naujus galimus sprendimus, platesnes galimybes modeliuojant naujus galimus scenarijus (Antonacopoulou ir Sheaffer, 2014). Mokymasis iš klaidų padeda organizacijai lengviau prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje (Bligh ir kt., 2018). Efektyvus žinių, pagrįstų patirtimi, valdymas išskirtinai svarbus ir projektų bei projektinių organizacijų valdyme (Kasvi ir kt., 2003).

Remiantis buvusių krizių patirtimi sukuriama nauji, galimų krizių valdymo planai. Pasak Pecujlija ir Cosic (2019) organizacijos turėtų siekti nuolat atnaujinti krizių valdymo planus ir mokytis (nors ir teoriškai) kuriant galimus scenarijus, įtraukiant įvairius organizacijos lygius, tame tarpe asmeniškai į tai turi būti įsitraukę ir organizacijų vadovai, tačiau tai nelengvas darbas ir gan brangi investicija. Mokymasis ir svarbiausių vadovavimo ir valdymo įgūdžių ir kompetencijų ugdymas dažnai būna įtrauktas kaip esminis uždavinys žmoniškųjų išteklių specialistų strategijose, tačiau šie uždaviniai turi būti keliami iki kriziniu laikotarpiu, nes valdant kritines situacijas jau būtinas šių įgūdžių taikymas ir mokytis naujų gan sudėtinga (Wang ir kt., 2009).

Planuojant ir mokantis iš patirties, vadovai taip pat turi ugdyti naujus gebėjimus bei įgūdžius, mokymosi procesas turi būti toks, kad lavintų vadovų vaizduotę ir priverstų mąstyti nestandartiškai bei numatyti neįprastas krizes (Mitroff ir Alpaslan, 2003).

Nors po bet kurios krizės turi sekti mokymosi iš praėjusio įvykio procesas. Tačiau mokslininkai kalba ir apie problemą mokymosi po krizės etapą. Jie pabrėžia, kad organizacijos paprastai nesugeba pasidaryti svarbiausių išvadų ar atkreipti dėmesį į svarbiausius aspektus, tad išlieka rizika, kad bus analizuojami ne tie veiksniai ar sprendimai, įsimenamos neteisingos pamokos (Pecujlija ir Cosic, 2019). Taip pat reiktų nepamiršti, kad kita krizė galimai bus kitokia todėl reiktų vertinti tik esminius dalykus.

Kalbėdamas apie vieną iš naujausių kraštovaizdžio masto krizių – Covid-19 pandemiją, Cowen (2020) krizės įveikimo/ valdymo planą skirsto į keturias dalis:

- Sutelkti dėmesį į suinteresuotųjų šalių (darbuotojų, šiuo atveju ir studentų) gerovę ir saugumą;
- Sutelkti dėmesį į tai, ką galima kontroliuoti ir kurti valdymo scenarijus tam, ko kontroliuoti negalima;
- Nuolat bendrauti su suinteresuotomis šalimis taip, kad pateikiama reali situacija būtų suderinta su viltimi ir empatija;
- Stebėti grįžtamąjį ryšį, ieškoti informacijos kaip situaciją sprendžia kiti. Vertinti priimamus sprendimus ir ieškoti naujų sprendimo galimybių.

Tai, kaip įmonė gebėjo reaguoti krizės metu, t.y. kiek gebėjo aktyviai analizuoti aplinką, prognozuoti, laiku reaguoti, krizių valdymo procedūrų sukūrimas, turėtų leisti įmonei atsigauti per kuo trumpesnę laiką ir minimizuoti nuostolius (Vašíčková, 2019). Krizė laikoma suvaldyta, kai organizacijos sugeba išlaikyti pagrindinę veiklą, o suinteresuotų šalių nuostoliai yra kuo mažesni ir mokymasis vyksta taip, kad galima būtų naudoti sukauptą patirtį kitų krizių įveikimui (Perason ir Claid, 1998).

1.3. Vadovo – lyderio ir darbuotojų kompetencijos bei savybės įveikiant krizines situacijas

Krizė ir lyderystė glaudžiai susijusios (Boin ir Hart, 2003). Veikiant krizei, organizacija kinta, tad lyderio pagrindinis tikslas ir užduotis – atnaujinti, atkurti pusiausvyrą ir suvaldyti krizę, t.y. išsaugoti organizacijos funkcionalumą (Dirani, 2020; Williams, 20017), kad poveikis tiek įmonei, tiek ir jos darbuotojams, klientams, būtų kaip įmanoma mažesnis (Perason ir Claid, 1998). Todėl vadovų gebėjimas susidoroti su krizėmis, organizacijai yra gyvybiškai svarbus (Spillan, 2000; Boin ir Hart, 2003; König ir kt., 2020).

Pasikeitusi situacija reikalauja naujų, dar neišbandytų lyderių įžvalgų ir sprendimų (Dirani, 2020), išskirtinių gebėjimų ir įgūdžių, tai ir bendravimo, koordinavimo įgūdžiai, krizinių situacijų ir lėšų valdymo žinios (Wang ir kt., 2009), emocijų valdymo, empatijos pajautimo ir tinkamo jos pritaikymo (König ir kt., 2020). Nuo lyderių gebėjimo susidoroti su krize bei jos pasekmėmis priklauso ne tik organizacijos, darbuotojų, klientų, tačiau ir pačių lyderių išlikimas (Dirani, 2020), ir nors aukšto

neapibrėžtumo situacija padidina sunkumus, su kuriais susiduria organizacijų lyderiai, ji taip pat sukuria palankias sąlygas atsiskleisti mąstymo, vadovavimo ir gebėjimo mokytis galimybėms (Aboramadan ir Kundi, 2022). Nuo to ar jie gebės suvaldyti susidariusią situaciją, priklausys ar jie taps autentiškais lyderiais pagerinančiais savo veiklos rezultatus bei padedančiais kitiems įveikti savo apribojimus bei kurti naujas sistemas, susidoroti su baimėmis bei iššūkiais ar tiesiog užleis vietą kitiems (Dirani, 2020; Lux ir kt., 2019).

Daugelis nebuvo susidūrę su tokio masto ir sudėtingumo krizėmis, kurias patiria dabartiniai lyderiai (Forster, 2020; Helsloot ir kt., 2012) ir nepriklausomai nuo jų kilmės, krizė yra lakmusas patikrinantis tiek institucijas, tiek ir pačius lyderius (Ansell ir Boin, 2019), todėl geras ir veiksmingas vadovavimas kaip niekad svarbus (Forster, 2020), nes nuo to kaip vadovai veiksmingai valdo krizę ir susidoroja su jos pasekmėmis, priklauso organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių likimas (König ir kt., 2020).

Pasirengimas krizėms nereikalauja, kad būtų numatytos visos nelaimės, tačiau organizacija ir lyderiai gali naudoti įvairius būdus apsvarstyti galimas problemas ar rizikas, sukurti strateginius planus, kad sumažinti pažeidžiamumą (Mitroff ir Alpaslan, 2003). Daroma prielaida, kad psichologiškai atsparūs lyderiai rečiau patenka į tipines krizines situacijas ir išvengia didelių veiklos sutrikimų (Williams, 2017).

Puikus vadovas turi numatyti ir planuoti reikšmingus sutrikimus (Forster, 2020), nes, krizės retai kada būna tikrai netikėtos, jos visos turi įspėjamuosius signalus, ženklus (Sheaffer ir Mano-Negrin, 2003), tačiau, pasak Veil (2011), tiek organizacijos, tiek ir joms vadovaujantys lyderiai ne visuomet yra linkę juos pastebėti, nors laiku pastebėjus signalus galima ne tik pasimokyti bet ir priimti sprendimus, kurie gali padėti krizės išvengti, tad nors ir paradoksalu, tačiau įspėjamieji signalai akivaizdūs tampa tik krizei įvykus.

König ir kt. (2020) teigia, kad siekiant suvaldyti organizacinę krizę, lyderiai turi įgyvendinti keturias krizių valdymo užduotis:

- *Laiku pastebėti įspėjamuosius ženklus ir teisingai juos įvertinti*, kad laiku galėtų numatyti strategiją bei suplanuoti išteklius;
- *Priimti sprendimus krizinėje situacijoje* (atsirinkti informaciją ir gebėti ja tinkamai pasinaudoti, kad laiku būtų priimti būtini sprendimai);
- *Komunikuoti su visomis suinteresuotomis šalimis* tiek vidinėmis, tiek ir išorinėmis padedant suvokti priimamų sprendimų būtinumą ir prasmę, krizinės situacijos pasekmes;
- *Atkurti ir normalizuoti įmonės veiklą* ir išanalizuoti krizės pamokas.

Boin ir Hart (2003) kalbėdami apie vadovavimą visuomenei krizės metu labiau žvelgia iš politinės perspektyvos, tačiau esminiai principai lieka aktualūs (tai mini ir autoriai) ir vertinant lyderystės gebėjimus bandant suvaldyti krizes organizacijose. Jie išskiria šešis visuomenės lūkesčius,

kuriuos lyderiai retai kada gali patenkinti bei apima ir König ir kt., (2020) minimas krizių valdymo užduotys:

1. *Lyderiai turi užtikrinti visuomenės saugumą (prevencija).* Šis lūkestis sudėtingas ir politiniame kontekste dažnai dviprasmiškas, nes kol nėra krizės, prevencija dažnai traktuojama kaip perteklinis ir daug išlaidų reikalaujantis sprendimas (Boin ir Hart, 2003).

2. *Lyderiai turi būti pasiruošę blogiausiam scenarijui (krizių planavimas).* Lyderiai susiduria ir su organizacijos ar psichologiniais pasipriešinimo veiksniais, jiems keliami tikslai sietini su ekonominio patikimumo, konkurencinio pranašumo didinimu, o ne ruošimuisi nenumatytų situacijų suvaldymui (Weick, Sutcliffe ir Obstfeld, 1999).

3. *Lyderiai turi pastebėti įspėjamuosius signalus.* Krizinės ar neapibrėžtos situacijos, prieš joms išibėgėjant, turi įspėjamuosius signalus, tačiau, kaip pastebi Boin ir Hart, (2003), dažnu atveju jie nėra akivaizdūs, jie atsispindi ekspertų išvadose, pranešimuose ar net atsitiktinėse kolegų pastabose.

4. *Lyderiai turi prisiimti atsakomybę ir nustatyti krizės valdymo kryptis.* Iš lyderių tikimasi, kad jie prisiims atsakomybę ir nurodys, kokie veiksmai turi būti priimami, tačiau krizės daugiafunkcinės ir dažnai reikalauja sprendimų priėmimo bendradarbiaujant tarp skirtingų padalinių, tačiau ir tarp organizacijų ar institucijų ir čia netinkamas vadovavimas iš viršaus į apačią.

5. *Lyderiai turi būti empatiški.* Lyderiai turėtų būti gailestingi krizių aukoms ir tai turi atsispindėti ne tik žodžiais, tačiau ir veiksmais (Boin ir Hart, 2003). Gebėjimas būti empatišku, pasak, König ir kt (2020), svarbus ir tam, kad pastebėti įspėjamuosius krizės signalus, nes būtinas, tam tikras jautrumo ir pastabumo lygis, kad gebėtų ne tik identifikuoti objektyvius duomenis, tačiau ir „skaityti tarp eilučių“, nes tai vienas iš svertų, kuris galėtų padėti pasiruošti galimos krizinės situacijos suvaldymui.

6. *Lyderiai turi pasimokyti iš krizių.* Lyderiai turi išmokti pamokas po krizės, dažnu atveju neigiami veiksniai yra dideli, tad sudėtinga kaltinimų fone identifikuoti kas nutiko ir tinkamai įvertinti priimtus sprendimus bei padaryti emocijų neužgožtas išvadas. Pokrizinis mokymasis – tai ilgalaikis procesas, kuriam reikia kantrybės, institucinės atminties ir nekonfliktiškos aplinkos, kas retai pasitaiko (Boin ir Hart, 2003).

Boin ir Hart (2003) pateikti visuomenės lūkesčiai, nors ir sunkiai iki galo įgyvendinami, tačiau kartu duoda gaires, kokios savybės bei kompetencijos būtinos norint ne tik patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius, tačiau ir siekiant tobulėti pačiam lyderiui.

Aptariant lyderystės kompetencijas krizės metu, Dirani (2020) remiasi Kouzes ir Posner (2010) pateiktomis penkiomis lyderystei būdingomis praktikomis apimančiomis dešimt puikios lyderystės veiksmų pateiktą 1 lentelėje:

1 lentelė. Lyderystės kompetencijos ir veiksniai⁵

Modeliuoti kelią	▪ Išsiaiškinkite savo asmenines vertybes ir atraskite savo balsą, unikalumą, susiekite jas su bendromis vertybėmis ir idealais; ▪ Rodykite pavyzdį, derindami veiksmus su bendromis vertybėmis.
Kurti (įkvėpti) bendrą viziją	▪ Įsivaizduokite ateitį su jaudinančiomis ir puoselėjančiomis galimybėmis; ▪ Įtraukite kitus į bendros vizijos suvokimą siejant su bendrais tikslais bei siekiais.
Kelti iššūkį procesui	▪ Ieškokite galimybių, imdamiesi iniciatyvos ir ieškodami naujoviškų būdų tobulėti; ▪ Eksperimentuokite ir rizikuokite nuolat kurdami mažus laimėjimus ir mokydami iš patirties (Ansell ir Boin, 2019; Schulman, 1993).
Įgalinti kitus veikti	▪ Skatinkite bendradarbiavimą, tarpusavio pasitikėjimą ir kurkite pozityviai veikiančią aplinką; ▪ Suteikite sprendimų priėmimo ir veiksmų laisvę ir įgalinkite kitus veikti.
Pripažinti laimėjimus ir padėkoti	▪ Pripažinkite ir padėkokite už individualius pasiekimus, kompetenciją bei indėlį siekiant bendro tikslo; ▪ Įkvėpkite kitus pasitikėti savimi; ▪ Švęskite pergalę kurdami bendruomeniškumo dvasią.

Pasak, D'Auria ir De Smet, (2020) naujose, kraštovaizdžio masto krizėse asmeninės lyderio savybės yra nepaprastai svarbios, jie turi pripažinti, kad situacija sudėtinga ir reaguodami į krizes sugebėti sukurti ir suvienyti komandas, siekdami vieno tikslo, gebėti atsakyti į klausimus bei turėti vieną iš esminių savybių – gebėjimą atsiriboti nuo sudėtingos situacijos ir aiškiai suvokti, kaip joje elgtis, t.y. išlaikyti „*sqmoningą ramybę*“, ir „*ribotą optimizmą*“ arba pasitikėjimą, derinamą su realizmu.

Labai svarbu, kad demonstruojamas optimizmas neiškraipytų realios situacijos suvokimo, nes perdėtas pozityvumas gali būti pražūtingas sprendžiant išties kritines situacijas, kuriose būtinas šaltas, beveik pesimistinis realizmas, paremtas psichologiniu atsparumu (Coutu, 2002), nes rodant pernelyg didelį pasitikėjimą, ignoruojant akivaizdžiai sudėtingas sąlygas, rizikuojama prarasti aplinkinių palaikymą (D'Auria ir De Smet, 2020).

Įprastose kritinėse situacijose patirtis susijusi su nelaimių ar kritinių situacijų įveikimu yra bene vertingiausia lyderių savybė (Williams, 2017; D'Auria ir De Smet, 2020). Sukauptų organizacijos ir

⁵ Parengta darbo autorės pagal: Kouzes and Posner (2010), *The Leadership Challenge Activities Book with Elaine Biech*

lyderio patirtinių žinių panaudojimas yra iššūkis daugeliui projektų organizacijų, nes sėkmingas projektų valdymas priklauso nuo gebėjimo pasinaudoti sukaupta patirtimi tiek lyderio, tiek ir visos komandos (Kasvi ir kt., 2003). Nors organizacijų vadovai pasikliauja savo žiniomis, patirtimi ir nuojauta (Dirani, 2020), intuicija (Goffee, 2020) siekdami užtikrinti organizacijos, savo klientų ir darbuotojų gerovę, tačiau tik krizės trukmė, mastas, sudėtingumas atskleidžia kiek lyderiai yra pasiruošę ar gebantys susidoroti su ja (Dirani, 2020; Carrington, 2019). Kaip pastebi Ansell ir Boin (2019), daugelis lyderių neturi tinkamos patirties ar priemonių, sistemų netikrumui sumažinti, taip pat trūksta ir gebėjimo atpažinti naujas rizikas ir įvertinti jų poveikį.

Ansell ir Boin (2019) aptardami strateginius krizių valdymo iššūkius ir remiantis Clarke (1999) pastebėjimais, pažymi, kad susidarius tokioms aplinkybėms, kai neapibrėžtumas yra ištis didelis, dažnai siekiama suvaldyti situaciją remiantis racionalumo požiūriu. Ir čia vėl grįžtame prie krizių valdytojų patirties, nes pasak autorių, nepatyrę lyderiai linkę remtis išmoktomis teorijomis, siekdami susirinkti kuo daugiau informacijos ir priimti pagrindinius sprendimus bandydami numatyti galimas pasekmes ir modeliuodami galimus scenarijus. Šie sprendimai puikiai tiktų paprastų ir stabilių probleminių situacijų sprendimui, tačiau netinka didelio neapibrėžtumo ir nuolat kintančiose situacijose (Ansell ir Boin, 2019, Ansell ir Bartenberger, 2016).

Kraštovaizdžio masto krizės – Covid – 19 pandemijos metu, buvo būtina mąstyti lanksčiai ir kūrybiškai, išeiti už ekstremalių situacijų valdymo ciklo ribų (Fakhruddin ir kt., 2020), nes susiklosčius tokioms aplinkybėms, kai laiko svarstymams yra labai mažai, iš lyderių tikimasi sprendimų, kurie nukryptų nuo „tradicinio racionalumo ir informacijos apdorojimo modelių“ (Sayegh ir kt., 2004). Tikimasi kūrybiškumo – gebėjimo įsivaizduoti galimybes ten, kur kiti nežvelgia, gebėjimo naudotis turimais ištekliais priimant nestandartinius sprendimus ir improvizuoti (Coutu, 2002).

Todėl, mega krizių valdyme, labiau paveikus pragmatiškas, paremtas logišku lankstumu, kūrybiškumu, žiniomis bei gebėjimu siekti kompromisų priimant nestandartinius sprendimus bei esant poreikiui juos keisti, o ne racionalusis, paremtas griežtomis struktūromis, aiškiai apibrėžtais strateginiais tikslais ir surinkta informacija, kuri padėtų jiems visapusiškai įvertinti situaciją ir priimti sprendimus, valdymo modelis (Ansell ir Boin, 2019). Tačiau būtina pastebėti, kad, net kūrybiškumas ir improvizacija turi būti paremta aiškiomis taisyklėmis ir nuostatomis, nes jos padeda susitelkti ir veikti kartu (Coutu, 2002). Geras vadovavimas padeda darbuotojams susidoroti su pokyčiais, jie jaučiais dalimi bendruomenės, įsipareigoję organizacijai ir lankstūs prisitaikantys prie pasikeitusių sąlygų (Gover ir Duxbury, 2018).

Negebėjimas reaguoti tinkamai ir taip, kad atitiktų suinteresuotų šalių lūkesčius, gali ne tik sužlugdyti pastangas valdyti krizę, tačiau turėti ilgalaikių neigiamų pasekmių organizacijos reputacijai ar gyvybingumui (Lukaszewski, 2016). Tad krizių valdymas visada sudėtingas, organizacinis chaosas,

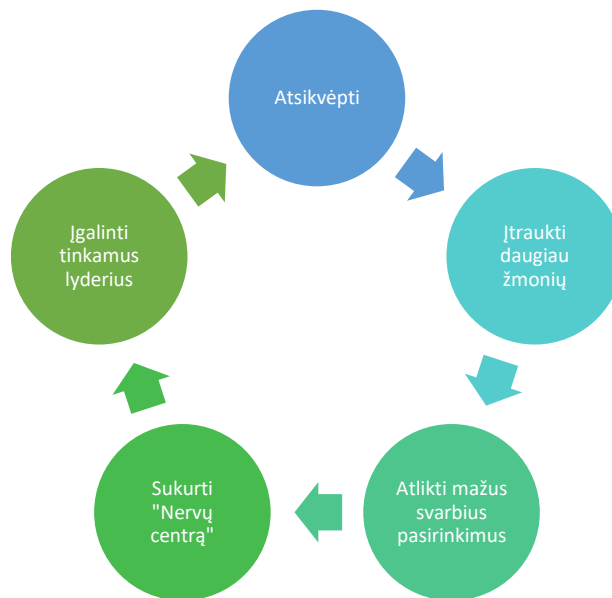
suinteresuotųjų šalių spaudimas, įtampa, stresas ir nuolat kintanti informacija yra tik kelios priežastys, trukdančios lyderiams priimti pagrįstus sprendimus (Boin ir Hart, 2003).

Sąlygos sparčiai keičiasi, tad lyderiai, kaip niekad turi būti lankstūs ir atviri naujiems sprendimams, tačiau kartu ir atsargūs vertindami turimą informaciją bei vengdami „analizės paralyžiaus“ (Forster, 2020; Carrington, 2019). Todėl, tinkamam sprendimų priėmimui, lyderiams reikia daugiau informacijos, atsižvelgiant į tai, kad nauja gaunama informacija nebus tiksli (Boin ir Lodge, 2021), ir gali bet kuriuo metu pasikeisti (Ansell ir Boin, 2019), todėl čia labai svarbi ekspertų nuomonė, tačiau, pasak Stewart (2021) reiktų nepamiršti, kad ekspertai vertina tik ribotus duomenis, t.y. kreipia dėmesį tik į ribotą kiekį reiškinių, dažnai nevertinant platesnio konteksto, todėl dalis jų pateiktos informacijos yra paremta ne duomenimis, o prielaidomis. Lyderiui priimant sprendimus ir planuojant veiksmus, svarbu atsižvelgti į rezultatus, pagrįstus skirtingomis ir labiau tikėtinomis prielaidomis (Stewart, 2021; McGuinness, 2020). Kadangi veiksmingas vadovavimas yra esminis įgyvendinant krizių valdymo iniciatyvas, tai vienas iš svarbiausių vaidmenų tenka žmoniškųjų išteklių specialistams, kurie tampa jungtimi tarp skirtingų organizacijos suinteresuotųjų šalių (Wang ir kt., 2009), todėl svarbu juos įtraukti į sprendimus priimančias komandas (Boin ir Lagadec, 2000).

Darbo procesų struktūrizavimas, atviras, tikslus ir reguliarus bendravimas bei į tikslą orientuotas ir greitas problemų sprendimas kriziniu laikotarpiu – vienos svarbiausių sėkmingo lyderio savybių (Thielsch ir kt., 2020).

Krizinės situacijos dažnai reikalauja neatidėliotų, skubių sprendimų (Vašickova, 2019), gebėjimo įtemptoje situacijoje suvaldyti didelį informacijos srautą, emocinę įtampą ir objektyviai įvertinti situaciją (Forster, 2020) vien vadybinių gebėjimų dažnai nepakanka (Vašickova, 2019), nes tuo pačiu metu jie turi nuolat vertinti savo ankstesnių sprendimų rezultatus, mokytis ir ruošti naujiems galimiems pokyčiams (Thielsch ir kt., 2020; Ansell ir Boin, 2019).

Įtemptu laikotarpiu lyderiai turi priimti daugiau svarių, lemiamų sprendimų nei paprastai, ir jie reikalauja ne tik valdymo gebėjimų ar specifinių žinių, tačiau ir emocinio stabilumo, nes turi būti priimami didelės emocinės įtampos kontekste (König ir kt., 2020), todėl svarbu sustoti, atsitraukti, įvertinti, numatyti ir nustatyti prioritetus (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020). Priimant lemiamą sprendimą, lyderiai turi gebėti išvengti blaškymosi ir sutelkti dėmesį į nagrinėjamą problemą (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020), nepradėti per daug iniciatyvų vienu metu (Heifetz ir Laurie, 2001). Alexander, De Smet ir Weiss (2020) savo darbe siūlo penkių principų modelį, kuriuo remiantis lyderiai greičiau galėtų priimti drąsius sprendimus:



6 pav.⁶ Sprendimų priėmimo krizinėje situacijoje modelis.

Sustojimo akimirka svarbu atsitraukti ir pažvelgti į situaciją tarsi iš viršaus, kad per triukšmą ir chaosą bei emocinę įtampą, pamatyti platesnį vaizdą, užduoti esminius klausimus sau ir komandai, išsiginčinti kokie sprendimai šiuo metu yra esminiai, todėl gebėjimas numatyti ir priimti tinkamus sprendimus, gali padėti išvengti lemtingų sprendimo klaidų bei pačio lyderio ir komandos narių pasimetimo ir netinkamų reakcijų (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020). Labai svarbu veikti ryžtingai ir greitai bei išlaikyti pusiausvyrą, neleidžiant užvaldyti emocijoms, nes tai vienas iš didžiausių iššūkių ir patyrimams vadovams (Forster, 2020).

Remiantis pragmatišku požiūriu į strateginių krizių sprendimų priėmimą, svarbu, kad lyderiai vengtų priimti negrįžtamus sprendimus, t.y. tuos, kurių negalima pakeisti keičiantis situacijai (Ansell ir Boin, 2019), tikslingiau priimti nedidelius sprendimus, stebint jų poveikį (Schulman, 1993).

Dėl krizės sukulto netikrumo lyderiai dažnai jaučia poreikį sutelkti svarbių sprendimų priėmimą tik aukščiausiam lygmenyje, nedidelėje vadovų komandoje (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020). Toks pasirinkimas įprastomis sąlygomis gali būti veiksmingas ir patogus, taip pat gali būti pritaikytas kai reikalinga priimti drastiškus sprendimus, pavyzdžiui, karo atveju (Boin ir Hart, 2003). Tačiau dažniausiai, neapibrėžtoje, nuolat sparčiai kintančioje ir nepažįstamoje situacijoje, kuri reikalauja gan drąsių sprendimų, kaip jau buvo minėta aptariant Boin ir Hart (2003) visuomenės keliamus lūkesčius lyderiams, krizės metu labiau nei bet kada svarbu, kad lyderiai vengtų vadovavimo iš viršaus į apačią, svarbu suburti komandą, įgalinti kitus priimti sprendimus bei rinkti ir apdoroti informaciją, dalintis

⁶ Parengta autorės pagal: Alexander, A., De Smet, A., & Weiss, L. (2020). *Decision making in uncertain times*. McKinsey Quarterly [2020-04-24] Disponivel em: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/decision-making-in-uncertain-times>.

idėjomis (Forster, 2020; Carrington, 2019; McGuinness, 2020). Tikslinga būtų įtraukti kuo daugiau suinteresuotųjų šalių, ekspertų ir skatinti diskusijas (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Stewart, 2021; McGuinness, 2020; Forster, 2020). Alexander, De Smet ir Weiss, (2020) krizių valdymo komandą įvardija kaip „Nervų centrą“ (*angl. „nerve centre“*), sudarytą iš skirtingų sričių specialistų tam, kad būtų galima ne tik pasidalinti atsakomybe, tačiau, kurio užduotis būtų priimti taktinius (dažnai jie būna lemiami) sprendimus, turinčius aiškius, konkrečius tikslus, su aiškiai pasveriamą nauda, tuo tarpu lyderiams suteikiant galimybę susikoncentruoti į strateginius tikslus.

Nereikėtų pamiršti, kad krizinėje situacijoje žmonių galimybės apdoroti informaciją yra ribotos (Pearson ir Clair, 1998). Tad skirtingų sričių specialistai gali detaliau išnagrinėti krizinės situacijos informaciją, išvelgti daugiau sprendimo galimybių (Carrington, 2019). Taip būtų galima greičiau priimti efektyvesnius sprendimus ir pasikalbėti su tais, kurie turės tuos sprendimus įgyvendinti, įsitikinant ar jie teisingai suprato perteikiamą informaciją (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Stewart, 2021; McGuinness, 2020). Tačiau kuo daugiau pritraukiama ekspertų, tuo ilgesnės ir sudėtingesnės gali būti diskusijos, nes kiekvienas, remiantis sava patirtimi bei valdomais duomenimis, gali turėti savo situacijos sprendimo viziją, ir sutarimas, ieškant vieno sprendimo, gali būti sudėtingas (Carrington, 2019), todėl svarbu lyderiui tinkamai atsirinkti ir atsižvelgti į svarbiausius aspektus priimant sprendimus (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Stewart, 2021; McGuinness, 2020).

Naujovių diegimas – tai strateginis organizacijos perorganizavimas reaguojant į krizę, tiesiogiai susijęs su vadovų ir darbuotojų kūrybiškumu, gebėjimu pažvelgti į situaciją iš skirtingų perspektyvų ir rasti nestandartinius sprendimus (Wenzel ir kt., 2020), todėl labai svarbu, susidūrus su prisitaikymo iššūkiais, įgalinimas, suteikiantis motyvaciją darbuotojams (Heifetz ir Laurie, 2001) ir komandoms nes tai gerina sprendimų priėmimą. Kadangi neapibrėžtumo situacija sukelia įtampą ne vienoje grandyje, o paveikia visas funkcijas, svarbu išskirti svarbiausias dalis kurių tarpusavio sąveika suteiktų kuo didesnę organizacinį atsparumą (Kahn ir kt., 2020). Todėl svarbu, kad sudaryta komanda sutelktų dėmesį į konkrečią sritį pvz. darbų saugą, tiekimo grandinės valdymą, ar finansus, numatoma ir centrinė komanda, kuri koordinuoja visus ir užtikrina bendradarbiavimą (Kezar ir Holcombe, 2017; Van Knippenberg, 2020; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020). Taip funkciškai skirtingos komandos suteikia organizacijai lankstumo ir padeda operatyviau priimti sprendimus krizinėse situacijose (Wang ir kt., 2009). Tiekimo grandinių vadovų įsitraukimas ne tik į planavimo, tačiau ir krizių valdymo procesą yra vienas iš svarbiausių veiksnių, nes jų gebėjimas kritiškai ir sąmoningai, strategiškai įvertinti būtinas atsargas, padeda užtikrinti veiklos tęstinumą, ir tampa viena iš pagrindinių priemonių didinanti atsparumą (Achour ir Price, 2011).

Lyderis turėtų suvokti, kad suburtos krizės valdymo komandos nebus tobulos, tačiau labai atidžiai turi atsirinkti lyderius, kurie galės joms vadovauti, nes tie, kurie vadovavo komandoms

įprastomis sąlygomis, gali būti nepajėgūs priimti tinkamus sprendimus kraštovaizdžio masto krizės akivaizdoje (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Dirani, 2020).

Pasak Alexander ir kt. (2020), veikiant neapibrėžtumo sąlygoms būtini tam tikro temperamento ir charakterio lyderiai, todėl negalima pasikliauti tradicinėmis lyderystės sampratomis ir rinktis pavyzdžiui, „charizmatiškus“ ar veikiančius autoritetingumo metodu. Reikalingi lyderiai, kurie išlieka smalsūs ir lankstūs, tačiau vis tiek geba priimti nepopuliarius ir sunkius sprendimus. Jie susirenka skirtingus požiūrius, vertina skirtingas perspektyvas ir geba priimti sprendimus, geriausius organizacijai, o ne asmeninei karjerai (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Dirani, 2020). Pasirinkti lyderiai, turintys emocinį intelektą bei emocinį stabilumą, turėtų kelti kitų interesus aukščiau savo (Fernandez, 2020). Todėl tam, kad atsirinkti tinkamus lyderius, kurie gebėtų priimti optimalius sprendimus valdydami netobulą informaciją ir vadovauti krizinėje situacijoje, Alexander, De Smet ir Weiss (2020) siūlo įvertinti, ar pasirenkamiems lyderiams būdingi bent vienas iš šių kriterijų:

- Išgyveno asmeninę ar profesinę krizę, buvo ryžtingi ir išliko psichologiškai atsparūs;
- Rizikuodami asmenine karjera ir santykiais priėmė nepopuliarius, sunkius sprendimus, nes tai buvo teisinga;
- Drąsiai perdavė blogas žinias vadovams, kurie nenorėjo to girdėti.

Galbūt nebus organizacijoje daug lyderių, kurie atitiktų visus kriterijus, bet labai svarbu, kad nebūtų pasirinkti tie, kurie neatitinka nei vieno iš jų (Alexander, De Smet ir Weiss, 2020).

Kai lyderiai nusprendžia ką daryti, jie turi veikti ryžtingai (Vašičkova, 2019; Forster, 2020). Jie turi įtraukti darbuotojus į iššūkių įveikimą, vertybių koregavimą, perspektyvų keitimą ir naujų įgūdžių ugdymą (Heifetz ir Laurie, 2001). Lyderių gebėjimai ir matomas ryžtingumas ne tik ugdo organizacijos pasitikėjimą lyderiais, tačiau ir motyvuoja komandą ieškoti naujų sprendimų, priimti iššūkius ir neprarasti optimizmo (D'Auria ir De Smet, 2020; Kezar ir Holcombe, 2017).

Krizinėje situacijoje svarbu tinkamai pasirinkti komunikacines priemones. Lyderiai turėtų nuolat palaikyti ryšius su visomis suinteresuotomis šalimis (Cowen, 2020), kad sumažintų stresą ir išspęstų jų rūpesčius, taip pat turėtų žinoti kokį poveikį jų komunikacija daro, todėl labai svarbu, kad perduodama informacija būtų suderinta, reali, aiški, teigiama ir pateikta tinkamais kanalais (Diranai, 2020; Fernandez, 2020). Covid-19 pandemijos atveju, svarbu buvo palaikyti ryšį per technologijas, vaizdo konferencijas, nuotolinius susitikimus, pranešimų siuntimo įrankius bei programas, taip pat socialinę žiniasklaidą (Cowen, 2020).

Krizės valdyme ir komunikacijoje vienas iš svarbiausių aspektų – skaidrumas (Forster, 2020, Paulikienė, 2022) ir atviras dalijimasis informacija (Cantelmi ir kt., 2022). Vadovai turėtų paaiškinti ką jie žino, o ko ne bei ką daro, kad sužinotų daugiau (Forster, 2020). Pasak, D'Auria ir De Smet, (2020) apgalvota ir dažna komunikacija, parodo, kad lyderiai seka situaciją, tiek jie, tiek ir komandų nariai turėtų dalintis informacija apie tai ką jie daro tam, kad patenkintų visų suinteresuotųjų šalių informacijos

poreikius. Labai svarbu, kad lyderiai savo suinteresuotosioms šalims paaiškintų kodėl tam tikri veiksmai pasirinkti valdant šią krizę, kokio tikslo siekiama ir kokiomis priemonėmis, įvardyti iššūkius (König ir kt., 2020). Aiški ir glausta bei savalaikė komunikacija sustiprina suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą lyderiais ir pačia organizacija (Dirani, 2020; Spillan, 2000). Tokia komunikacija padėtų sumažinti dezinformacijos sklaidimą bei įtikinti ir nuraminti suinteresuotąsias šalis (Forster, 2020), nes tikri lyderiai užuot suteikę žmonėms netikro patikimumo, atvirai įvardija realią situaciją, siekdami, kad darbuotojai pranoktų save (Heifetz ir Luecke, 2001).

Tačiau komunikacija, kartu būdama skaidri ir sąžininga, turi būti suderinta ir su viltimi bei empatija, nes asmenišką ir intymų toną leidžia žmonėms pajusti, kad visi susiduria su tais pačiais iššūkiais (Cowen, 2020). Svarbu pripažinti, kad krizė tikra ir suteikti vilties, kad ji praeis (Dirani, 2020). Taip gali užsitikrinti jų palaikymą priimant net ir labai sunkius sprendimus (Goffee, 2000) bei užsitikrinant ilgalaikį jų lojalumą organizacijai ir patiems lyderiams (Spillan, 2000).

Empatija labai svarbi krizinėse situacijose, nes suinteresuotos šalys patiria nerimą, baimę, praradimus ar net netektis, todėl lyderis turėtų akcentuoti rūpinimosi savimi svarbą, tinkamą miegą, gerą mitybą ir tinkamą fizinę krūvį (Forster, 2020). Empatija apima nuoširdų rūpestį bei gebėjimą suprasti ir pajusti kitų, emocinį skausmą patiriančių žmonių jausmus bei padėti juos išgyventi (König, 2020).

Covid – 19 pandemijos sukelta krizė sukėlė ne tik tiesioginę grėsmę sveikatai ar gyvybei, tačiau daug ir šalutinių padarinių – nuotolinį darbą, mokslą, draudimą keliauti, karantino reikalavimus, kurie tiesiogiai paveikė visus, sukuriant emocinę įtampą visoms suinteresuotoms šalims (D'Auria ir De Smet, 2020). Lyderiai turėtų būti jautrūs suinteresuotųjų šalių poreikiams ir suvokti jų sprendimų poveikį jiems (Demont-Biaggi, 2019; König, 2020), turėtų būti atidūs ir skirti reikiamus žmones, žmogiškųjų išteklių specialistus, teisininkus, kurie galėtų padėti ir atsakyti į kylančius klausimus bei padėti suvaldyti nerimą (Dirani, 2020). Tokiose situacijose žmogiškųjų išteklių specialistų vaidmuo kaip niekad yra svarbus (Elliott, 2020; Wang ir kt., 2009).

Streso lygis, ištikus krizei, yra didelis visiems, tie lyderiai, kurie yra empatiški, dėmesingi ir intuityvūs, gali geriausiai sureguliuoti visų suinteresuotųjų šalių patiriamą įtampą ir stresą, mainais gaunant pasitikėjimą ir paramą (Fernandez, 2020). Tačiau krizių valdyme empatija turi tiek teigiamus, tiek ir neigiamus aspektus, nes per didelė empatija kelia riziką, kad vadovai labiau kreips dėmesį į suinteresuotųjų šalių patenkinimą nei į organizacijos stabilizavimą, ir taip jie gali tapti šališkai vertindami su krize susijusią informaciją ir priimdami sprendimus (König ir kt., 2020).

Susidūrus su krize, galimas ir kitas kraštutinis, nes vienu iš didžiausių iššūkių tampa organizacijos moralė, dažnai ji mažėja, nes prioritetas – ekonominis organizacijos išgyvenimas ir tinkamas resursų suvaldymas (Mani ir Mishra 2020). Goffee teigia (2000), kad tokiame fone lyderis turi išsaugoti empatiją ir jautrumą, bet tikrą, paremtą ne mokymais ar programomis. Jis kalba apie „griežtą empatiją“ (*angl. tough empathy*), tvirtą įsijautimą, kai darbuotojams duodama ne tai, ko jie nori, bet tai,

ko jiems iš tiesų reikia. Vadovai turi aistringai ir realistiškai užjausti darbuotojus, rūpintis jų atliekamu darbu ir būti su jais atviri (Goffee, 2000).

Organizacijos vidinė, bendravimo kultūra yra labai svarbus veiksnys krizių valdyme (Wang ir kt., 2009), nes bet kokie pokyčiai dažniausiai lydimi nerimo, neapibrėžtumo bei baimės, todėl emocinėje, įtemptoje aplinkoje, yra labai svarbus psichologinio saugumo skatinimas kad žmonės galėtų atvirai diskutuoti apie idėjas, klausimus ir rūpesčius, nebijodami pasekmių, tai leidžia suprasti situaciją ir kaip su ja elgtis (D'Auria ir De Smet, 2020; Heifetz ir Laurie, 2001).

Lyderis turi suprasti, kad visi pokyčiai paveiks ir darbuotojus, tad jiems gali tekti susitaikyti su nauja realybe, kuri pareikalaus naujų įgūdžių ir gebėjimų (Dirani, 2020). Jie turėtų įvertinti, kad tuomet, kai ateitis neaiški ir neapibrėžtumas didelis, žmonės bus linkę priimti sprendimus galvodami apie šiandienos aktualiją ir sunkiau gebės vertinti galimas naudas ateityje (Hardisty ir Pfeffer, 2016). Darbuotojai turės priimti naujus vaidmenis, santykius, naujas vertybes, naują elgesį bei požiūrį į darbą (Heifetz ir Laurie, 2001). Tad norint suvaldyti krizę, priimti tinkamus strateginius sprendimus, pirmiausia lyderiai turėtų tapti lankstesni, suprasti esmines darbuotojų problemas, suvokiant, kad darbuotojai nėra pasirošę ir jiems reikia laiko prisitaikyti (Mani ir Mishra 2020; Caminiti 2020), todėl ir „griežtą empatiją“ reikia suderinti su pagarba asmeniui, pasitikėjimu vieni kitais ir spręsti iškilusias organizacijos iššūkius (Goffee, 2000) bei ugdyti emocinę stiprybę (Heifetz ir Laurie, 2001).

Remiantis prasme grįstos lyderystės koncepcija ir suteikiant organizacijos nariams jausmą, kad jų darbas prasmingas, galima sukurti vidinę motyvaciją bei pasiekti bendrų tikslų kolektyvinėmis pastangomis (Van Knippenberg, 2020). Prasmingumo savo aplinkoje ieškojimas yra tiesiogiai susijęs su vertybinėmis nuostatomis, todėl yra toks svarbus atsparumo aspektas, nes sėkmingiausios organizacijos ir žmonės turi tvirtas vertybių sistemas (Coutu, 2002).

Labai svarbu, kad lyderiai ne tik rodytų empatiją, tačiau būtų atviri ir kitų empatijai bei išliktų dėmesingi sau ir savo poreikiams tam, kad galėtų išlaikyti veiksmingumą krizės laikotarpiu ir lengviau prisiderinti prie vis kintančių sąlygų (D'Auria ir De Smet, 2020). Krizinėje situacijoje, kai kuriuos sprendimus teks priimti atsiribojus nuo darbuotojų, ši „griežta empatija“ bus sunkesnė lyderiui, o ne darbuotojams, ypač kai priimami nepatogūs, bet teisingi sprendimai, nes lyderiui tenka daryti tai, ko jis nenori, bet būtina (Goffee, 2022). Ir jei autentiški lyderiai išliks ištikimi moralei sąžinei ir visapusiškai išnaudos savo empatinius ir pažintinius gebėjimus, priimami sprendimai bus vertingi (Demont-Biaggi, 2019).

Iššūkiai ir sudėtingos situacijos gali būti priimami kaip galimybė mokytis ir tobulėti (Luthans ir Youssef-Morgan, 2017). Nukreipiant žvilgsnį nuo problemų į atsirandančias galimybes, galima paskatinti ne tik pozityvesnį aplinkos suvokimą, tačiau ir paskatinti kūrybingumą priimant sprendimus (Jucevičius ir kt., 2017). Stipri empatija skatina ir pačius vadovus rizikuoti ir priimti netradicinius sprendimus (Goffee, 2000), vadinasi, būti lanksčiais ir kūrybiškais. Nuolat kintančiose ir neapibrėžtose

situacijose, kai vis dažniau susiduriame su naujais iššūkiais svarbu, kad vadovai, lyderiai žinotų savo stipriąsias puses, gebėtų jomis naudotis taip didindami ne tik savo, tačiau ir komandos narių psichologinį atsparumą (Karlsen ir Berg, 2020). Vadinasi, didžiausia įtaką psichologiniam atsparumui daro žmogiškasis veiksnys, visų suinteresuotųjų šalių gera savijauta, lyderių skaidrumas ir efektyvumas (Paulikienė, 2020).

Dideliu atsparumu pasižymintys vadovai, įtraukdami žmogiškųjų išteklių specialistus, geba ne tik valdyti ir teigiamai reaguoti į krizes, tačiau didinti ir kitų organizacijos dalyvių psichologinį atsparumą (Eliot, 2020), taip padėdami greičiau ir sklandžiau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir užtikrinti kuo didesnę suinteresuotųjų šalių psichologinį stabilumą bei kuo mažesnius organizacijos finansinius nuostolius (Meulen ir kt., 2018). Svarbu, kad žmogiškųjų išteklių specialistai būtų įtraukiami ne tik kaip mokymų organizatoriai krizės metu, tačiau kaip strateginiai partneriai krizės įveikime (Wang ir kt., 2009).

Goffee (2000) sako: „*kad į stiprią empatiją labiau linkę žmonės, kuriems iš tiesų kažkas rūpi, per tai atsiskleidžia kokie jie yra iš tiesų. Jie ne tik išreiškia autentiškumą, kuris yra būtina sąlyga lyderystei, bet ir parodo, kad daro daugiau nei tik atlieka tam tikrą vaidmenį. Žmonės neįsipareigoja vadovams, kurie tik vykdo savo darbo pareigas. Jie nori daugiau. Jie nori žmogaus, kuriam aistringai rūpi žmonės ir darbas, kaip ir jiems.*“

Analizuojant literatūrą, galime pastebėti, kad lyderiams keliama gan aukšti reikalavimai tiek kompetencijų, tiek ir asmeninių savybių aspektu. Dažniausiai minimos empatija, emocinis stabilumas, kūrybiškumas, lankstumas, patirtis. Lankstumas apskritai turi gan didelę reikšmių aprėptį, jis minimas įvardijant tiek gebėjimą mąstyti nestandartiškai, priimti netikėtus sprendimus ir svarbiausia, keisti juos atsižvelgiant į aplinkybes, taip pat galime pastebėti, kad lankstumas minimas ir kalbant apie empatiją, apie gebėjimą pastebėti kitų problemas, suvokti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir iššūkius ir padėti jiems su jais susidoroti. Kita dažnai minima kompetencija – gebėjimas ir būtinybė tinkamai bendrauti, komunikuoti, dalintis informacija su visomis suinteresuotomis šalimis. Būdo bruožų ir kompetencijų sąrašas gal ilgas, tačiau visos šios savybės ir įgūdžiai vienaip ar kitaip yra būtini lyderiui tam, kad ne tik galėtų suvaldyti organizacijose kilusias krizes, padėtų susidoroti su iššūkiais bendruomenei, tačiau atlaikytų ir išeitų iš krizės sustiprėjęs, išlaikęs emocinį stabilumą ir padidinęs savo psichologinį atsparumą. 2 lentelėje pateikiame moksliniuose šaltiniuose įvardytas lyderiams (vadovams) ir darbuotojams būdingas kompetencijas bei savybes:

2 lentelė. Lyderiams (vadovams) ir darbuotojams būdingos kompetencijos ir savybės minimos mokslinėje literatūroje

Eil. Nr.	Būdo bruožai ir kompetencijos		Autoriai, kurie jas mini analizuotose darbuose
1.	Autentiškumas	Tvirtos vertybių sistemos; ištikimi moralinei sąžinei; padedantys kitiems įveikti jų apribojimus.	Dirani, 2020; Lux ir kt., 2019; Demont-Biaggi, 2019; Goffee, 2000; Kouzes ir Posner, 2010; Coutu, 2002.
2.	Optimizmas	Teigiamas požiūris į iššūkius; vilties suteikimas kitiems. Gebėjimas krizę vertinti ne kaip grėsmę, o kaip iššūkį, galimybę.	Luthans, 2002; Eliot, 2020; Dirani, 2020. Kundi, 2021; Luthans, 2002; Coutu, 2002; Kouzes ir Posner, 2010.
3.	Pasitikėjimas	Pasitikėjimas savimi, realizmas, „ribotas optimizmas“ Veiksmingumas (pasitikėjimas savimi)	D'Auria ir De Smet, 2020 Luthans, 2002; Eliot, 2020
4.	Emocinis stabilumas	Emocinių ir psichinių reakcijų kontroliavimas, sąmoningas jų susilpninimas „sąmoninga ramybė“ Emocinės įtampos suvaldymas, nesiblaškyimas Mąstymo lankstumas (neleidžia perdėtai reaguoti į įvykius ir padeda žiūrėti į priekį) Emocinis intelektas Šaltas realizmas	Meulen ir kt., 2018; Fernandez, 2020 D'Auria ir De Smet, 2020 König ir kt., 2020; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Zhao, 2011; Costa ir McCrae, 1992; Foster, 2020; Fernandez, 2020 D'Auria ir De Smet, 2020; Fakhruddin ir kt., 2020; Jucevičius, 2017 Fernandez, 2020 Coutu, 2002
5.	Empatija	Empatija, dėmesingumas kitiems, pagalba susidorojant su baimėmis ir iššūkiais, padaršinimas ir nuraminimas, psichologinio saugumo skatinimas, emocinės stiprybės ugdymas. Lankstumas (kalbant apie supratimą, kad darbuotojams reikės laiko prisitaikyti) Vadovai turi priimti ir kitų empatiją Padeda kitiems įveikti jų apribojimus ir kurti naujas sistemas; skatina pranokti save (motyvuoja).	Dirani, 2020; Lux ir kt., 2019 (padeda kitiems susidoroti su baimėmis ir iššūkiais); Fernandez, 2020 – lyderis turi kelti kitų interesus aukščiau savo; McGuinness, 2020; D'Auria ir De Smet, 2020; Cowen, 2020; Demont-Biaggi, 2019; Goffee, 2000; König ir kt., 2020. Boin ir Hart, 2003; Forster, 2020; Fernandez, 2020; Kouzes ir Posner, 2010; Heifetz ir Laurie, 2001 Mani ir Mishra 2020; Caminiti 2020 D'Auria ir De Smet, 2020 Dirani, 2020; Lux ir kt., 2019; Heifetz ir Laurie, 2001; Van Knippenberg, 2020
6.	Kūrybiškumas/ lankstumas	Kūrybiškumas (galimybių paieška); mąstymo lankstumas ieškant naujų sprendimų; gebėjimas keisti sprendimus. Mokymasis iš patirties, gebėjimas mokytis iš rezultatų ir iš naujo planuoti veiksmus.	Kauzner ir Posner, 2010; Settembre-Blundo ir kt., 2021; Aboramadan ir Kundi, 2022; Jucevičius, 2017; Ansell ir Boin, 2019 Kauzner ir Posner, 2010; Thielschas ir kt., 2020; Mitroff ir Alpaslan, 2003; Aboramadan ir Kundi, 2022; Boin ir Hart, 2003; Ansell ir Boin, 2019; Luthans ir Youssef-Morgan, 2017

		Atvirumas naujiems sprendimams; naujovių diegimas.	Forster, 2020; Carrington, 2019; Wenzel ir kt., 2020; Kouzes ir Posner, 2010; Sayegh ir kt., 2004
		Lankstumas, smalsumas	Forster, 2020; Carrington, 2019; Dirani, 2020; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020
7.	Drąsa, rizika, sprendimų priėmimas	Eksperimentavimas ir rizika (kuriant mažus laimėjimus)	Kauzner ir Posner, 2010; Cowen, 2020
		Netradicinių sprendimų priėmimas	Sayegh ir kt., 2004, Goffee, 2000
		Drąsūs ir sunkūs sprendimai	Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Goffee, 2000; Dirani, 2020
8.	Ryžtingumas	Ryžtingumas (veikiant)	Forster, 2020; Vašickova, 2019; D'Auria ir De Smet, 2020; Kezas ir Holcombe, 2017
		Greitas, pagrįstas sprendimų priėmimas	Thielschas ir kt., 2020; Pearson ir Clair, 1998; Forster, 2020; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Dirani, 2020; Cowen 2020; König ir kt., 2020; Goffee, 2000
9.	Objektyvumas	Objektyvus, visapusiškas informacijos, situacijos, sprendimų rezultatų vertinimas.	Forster, 2020; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Thielschas ir kt., 2020; Ansell ir Boin, 2019
		Kritiškas informacijos vertinimas	Forster, 2020; Carrington, 2019; Stewart, 2021; McGuinness, 2020
10.	Patirtis	Krizių įveikimo patirtis (žinios)	Williams, 2017; D'Auria ir De Smet, 2020; Dirani 2020; Ansell ir Boin, 2019; Clarke, 1999; Ansell ir Bartenberger, 2016
		Koordinavimo, valdymo įgūdžiai	Wang ir kt., 2009; Kahn ir kt., 2020; Kezar ir Holcombe, 2017; Van Knippenberg, 2020
		Lėšų valdymo įgūdžiai (žinios)	Wang ir kt., 2009
		Vadovavimo (atsakomybės prisiėmimas, krizės valdymo krypties nustatymas)	Aboramadan ir Kundi, 2022; Boin ir Hart, 2003
		Krizių planavimo įgūdžiai (prevencija)	Mitroff ir Alpaslan, 2003; Forster, 2020; Boin ir Hart, 2003;
		Rizikų identifikavimas; įspėjamųjų signalų, ženklų pastebėjimas.	Mitroff ir Alpaslan, 2003; Veil, 2011; König ir kt., 2020; Boin ir Hart, 2003
11.	Intuicija	Nuojauda; gebėjimas numatyti ir priimti tinkamus sprendimus.	Goffee, 2000; Dirani 2020; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020
12.	Komunikacija	Diskusijų skatinimas.	Thielschas ir kt., 2020; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Stewart, 2021; McGuinness, 2020; Forster, 2020; D'Auria ir De Smet, 2020; Heifetz ir Laurie, 2001
		Atviras ir skaidrus bendravimas su suinteresuotomis šalimis	D'Auria ir De Smet, 2020; Forster, 2020; Goffee, 2000; Cantelmi ir kt., 2022; Thielschas ir kt., 2020
		Nuoširdus, atviras ir dažnas dalinimasis informacija su darbuotojais apie realią situaciją; aiški ir glausta komunikacija.	McGuinness, 2020; Cowen, 2020; Cantelmi ir kt. 2022; Forster, 2020; D'Auria ir De Smet, 2020; König ir kt., 2020; Heifetz ir Laurie, 2001; Wang ir kt., 2009; Thielschas ir kt., 2020; Dirani, 2020; Spillan, 2000

13.	Informacijos valdymas	Gebėjimas įtemptoje situacijoje suvaldyti didelį srautą informacijos, atsirenkant tai, kas svarbiausia.	Forster, 2020; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Stewart, 2021; McGuinness, 2020; König ir kt., 2020
14.	Prioritetų nustatymas	Tikslų siekimas; motyvacija ir dėmesio atkreipimas į svarbiausius aspektus; gebėjimas nustatyti prioritetus; vizijos kūrimas; į tikslą orientuoti sprendimai.	Meulen ir kt., 2018; Alexander, De Smet ir Weiss, 2020; Dirani, 2020; Kouzes ir Posner, 2010; Thielschas ir kt., 2020
15.	Įgalinimas/ bendradarbiavimas	Komandos ir kt. įgalinimas priimti sprendimus; pasitikėjimas kitais. Darbuotojų įtraukimas į krizės įveikimą, vertybių koregavimą, perspektyvos keitimas; komandų sudarymas ir palaikymas; skatinimas siekti bendrų tikslų, motyvavimas.	Kouzes ir Posner, 2010; Wang ir kt., 2009; Boin ir Lagadec, 2000; Weiss, 2020; Stewart, 2021; McGuinness, 2020; Forster, 2020; Carrington, 2019; Heifetz ir Laurie, 2001; Goffee, 2000 Heifetz ir Laurie, 2001; Van Knippenberg, 2020; D'Auria ir De Smet, 2020; McGuinness, 2020; Forster, 2020; Carrington, 2019; Kauzner ir Posner, 2010

Sudaryta autorės, remiantis analizuota literatūra.

Cheng ir kt. (2022) patvirtina, kad remiantis jų tyrimo rezultatais, komandos atsparumas ir projektų valdymo sėkmė, ypatingai krizinėse ar netikėtų nelaimių situacijose, labiausiai priklauso nuo žmogiškojo kapitalo, ir tik paskui nuo finansinių (technologinių) ar politinių (organizacijos) atsparumo veiksnių. Burke (2010) kalbėdamas apie lyderystę, teigia, kad tai, kokie esame lyderiai, priklauso nuo to, kaip jaučiamės ir elgiamės darbe ir asmeniniame gyvenime, ką pasirenkame, kokius sprendimus priimame priklauso nuo mūsų požiūrio į save, vertybes, elgesį, ir asmeninius tikslus. Remiantis tyrimais yra įrodyta, kad egzistuoja sąsajos tarp susivaldymo, lyderystės savybių ugdymo ir nepasitenkinimo darbe bei asmeniniame gyvenime ir neefektyvaus vadovavimo (Burke, 2010).

2. DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ATSPARUMO IR KRIZINIŲ SITUACIJŲ VALDYMO SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika

Teorinis pagrindimas. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad psichologinis organizacijos ar asmens atsparumas suvokiamas gan plačiai (Eliot, 2020; Luthans, 2002; Wang ir kt., 2009). Literatūroje išskiriami bruožai ir savybės bei reikalingos kompetencijos lyderiams (vadovams) ir darbuotojams (Fakhruddin ir kt., 2020; Goffee, 2000; Dirani 2020; Wang ir kt., 2009; Kahn ir kt., 2020; Kezar ir Holcombe, 2017 ir kiti.) Pasiskirstymas pateiktas 2 lentelėje. Daugelis rastų tyrimų atlikti tam tikroje srityje, vertinant lyderių (vadovų) ir darbuotojų psichologinį atsparumą tam tikrų organizacijų kontekste (medicinos, finansų, naftos platformoje dirbančių darbuotojų ir kt.), išskiriant tam tikrus kontekstus, organizacijos, šeimos, asmens lygmenyje. Gover (2018) pastebi, kad dauguma mokslinių tyrimų skirti apskritai suvokti kas yra organizacinis atsparumas neanalizuojant kokie veiksniai daro jam įtaką.

Paskutiniųjų metų įvykiai: tiek pasaulinė Covid – 19 pandemija, karas Ukrainoje, įvairios katastrofos ir nelaimės bei kiti veiksniai, kurie ne tik tampa pačių krizių priežastimi, tačiau ir sukelia šalinių veiksnių su kuriais organizacijoms, lyderiams (vadovams) ir darbuotojams reikės išmokti susidoroti ir išeiti stipresnėmis, todėl tyrimai psichologinio atsparumo srityje turėtų būti vis aktualesni tam, kad galėtume geriau suvokti kokie veiksniai yra svarbūs ir kaip galėtume juos ugdyti.

Tyrimo tikslas. Ištirti, kokie bendrai psichologinio atsparumo bruožai būdingi vadovams ir darbuotojams, kaip tai koreliuoja su krizinių situacijų įveikimu.

Tyrimo uždaviniai.

1. Nustatyti, kaip respondentai vertina savo atsparumą.
2. Išskirti, kokius psichologinio atsparumo bruožus, savybes respondentai priskiria darbuotojams ir kokius vadovams.
3. Nustatyti, kokie psichologinio atsparumo bruožai respondentų vertinimu, būdingi darbuotojams (ne vadovams) ir kokie vadovams (lyderiams). Kaip jie koreliuoja su respondentų savarankiškai įvardytomis psichologinio atsparumo savybėmis.
4. Ištirti kokie psichologinio atsparumo bruožai būdingiausi amžiaus, išsilavinimo ir kt. demografinių kriterijų santykyje.
5. Išanalizuoti, kaip respondentai vertina atsakomybės pasiskirstymą sprendžiant krizines, žemo apibrėžtumo situacijas.

6. Nustatyti, ar yra sąsajų tarp respondentų siekio priimti atsakomybę ir amžiaus, lyties ar išsilavinimo.
7. Įvertinti, kokia respondentų patirtis, kaip valdomos krizinės, neapibrėžtos sudėtingos situacijos jų įmonėse ir kokie, jų nuomone, veiksmai ir sprendimai turėtų būti priimami, kad valdymas būtų efektyvesnis.

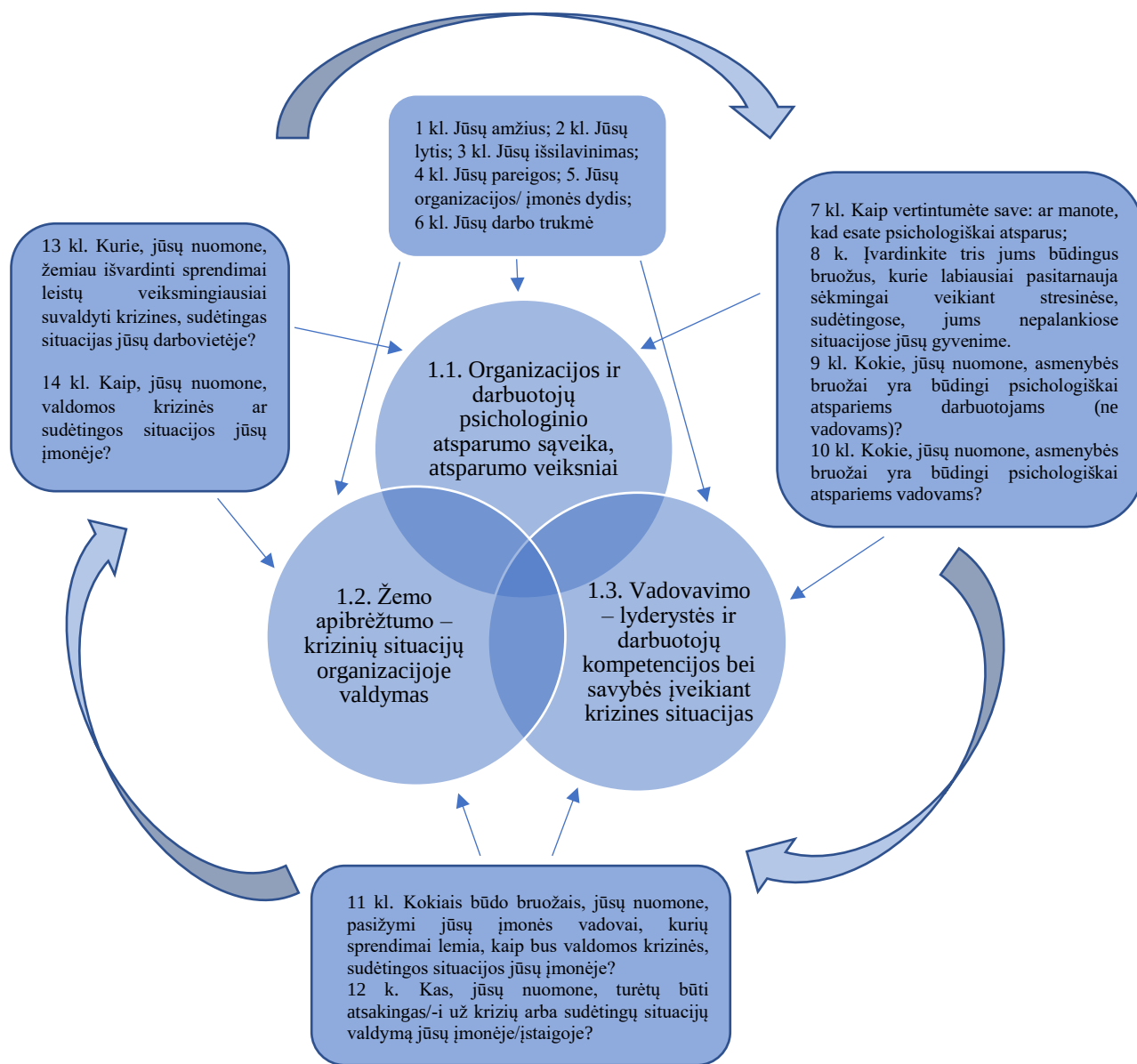
Tyrimo metodika. Norint plačiau suvokti ir įvertinti, pagrįsti, skirtingus temos aspektus, įgyvendinant numatyto darbo tikslą bei siekiant atsakyti į išsikeltus uždavinius, atsižvelgiant į tai, kad analizuojama tema glaudžiai sietina su vadovo (lyderio) ir darbuotojo psichologiniais veiksniais ir vadybiniais gebėjimais, taip pat siekiant surinkti kuo įvairesnę empirinę medžiagą, išlaikant objektyvumą bei vertybinį neutralumą, buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, naudojant kiekybinio tyrimo metodą – anketinę apklausą. Šis metodas leidžia surinkti didesnę kiekį objektyvių duomenų per gan trumpą laikotarpį (Tidikis, 2003, psl. 474). Kiekybiniai apklausos duomenys buvo apdorojami naudojant statistinę programą SPSS (Statistical package for Social sciences) bei Microsoft Exce programas, duomenų sisteminimą ir grupavimą.

Aprašomoji statistika buvo pasitelkiama skaičiuojant minimalias bei maksimalias reikšmes, vidurkius bei standartinius nuokrypius. Klausimynų patikimumui buvo naudotas Cronbach alfa koeficientas. Siekiant nustatyti, ar duomenys tenkina normaliojo skirstinio sąlygas, buvo taikomas Shapiro – Wilk testas, kuris parodė, kad visų duomenų pasiskirstymo nukrypimas nuo normaliojo skirstinio yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$), todėl buvo taikomi neparametriniai metodai. Siekiant patikrinti ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų klausimynų teiginių vertinime pagal lytį ir išsilavinimą taikytas Mann – Whitney neparametrinis kriterijus. Nustatant klausimynų teiginių vertinimą amžiaus, pareigų, organizacijos dydžio ir darbo stažo atžvilgiu, taikytas Kruskal – Wallis neparametrinis kriterijus, skirtas daugiau negu dviem nepriklausomoms imtims palyginti.

Klausimynas parengtas autorės remiantis išsikeltais uždaviniais bei atlikta mokslinės literatūros analize. Klausimyną sudarė 14 klausimų, 12 uždaro tipo su pateiktais galimais atsakymo variantais (teiginiais), 2 klausimai pateikti atviro tipo, reikalaujant respondentų įrašyti savo atsakymus. Uždaro tipo klausimų atsakymai pateikti 5 balų Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – *visiškai nesutinku*, 2 – *nesutinku*, 3 – *nežinau/ neturiu nuomonės*, 4 – *sutinku*, 5 – *visiškai sutinku*, tam, kad respondentai galėtų įvertinti teiginius pasirinkdami jiems aktualiausią atsakymą. Siekiant objektyvumo bei vienodo klausimų bei teiginių supratimo, klausimai bei teiginiai, kurie galėtų būti skirtingai suvokiami ar interpretuojami, klausimyne paaiškinami detaliau (Priedas Nr. 1).

Empirinis tyrimo modelis. Klausimynas sudarytas remiantis darbo dalimis, siejant psichologinio atsparumo veiksniais su lyderystės ir darbuotojų kompetencijomis bei bruožais (7-10 kl.), nuosekliai susiejant psichologinio atsparumo bruožus su krizinių situacijų valdymu (11-12 kl.) bei

pereinant nuo bruožų bei kompetencijų prie asmens ir organizacijos psichologinio atsparumo sąveikos per krizinių, žemo apibrėžtumo situacijų įveikimą (13-14 kl.).



7 Pav. Tyrimo empirinis modelis. Parengta darbo autorės.

Anketoje taip pat pateikiami ir **demografiniai klausimai**. Respondentų buvo prašoma nurodyti: amžių, lytį, išsilavinimą, pareigas, organizacijos/ įmonės dydį bei darbo trukmę (stažą). Respondentams buvo pateikti pasirinkimo variantai į šiuos klausimus. Respondentai turėjo pažymėti jiems tinkantį atsakymo variantą.

Psichologinio atsparumo vertinimo klausimynas. Respondentams buvo pateiktas klausimas, kaip jie vertina, ar jie patys yra psichologiškai atsparūs. Jų buvo prašoma pažymėti vieną iš trijų pasirinkimų: taip, ne, neturiu nuomonės/nežinau.

Kaip buvo minėta, pateikti du atviri klausimai:

Asmeniui būdingų atsparumo bruožų, veikiant stresinėse, sudėtingose situacijose klausimynas. Pateiktame atvirame klausime respondentų buvo prašoma nurodyti tris jiems būdingus bruožus, kurie padeda veikiant stresinėse, sudėtingose situacijose. Klausimas suformuluotas autorės, siekiant išsiaiškinti kokius psichologinio atsparumo bruožus respondentai priskiria sau.

Respondentų vadovams būdingų atsparumo bruožų klausimynas. Pateiktame atvirame klausime respondentų buvo prašoma nurodyti bruožus, būdingus jų įmonės vadovams, kurių sprendimai lemia kaip bus valdomos krizinės situacijos jų įmonėse. Bruožų skaičius nebuvo nurodomas, jie galėjo įrašyti jų įmonės vadovams būdingų tiek bruožų, kiek manė esant būtina. Klausimas suformuluotas autorės, siekiant išsiaiškinti, kokius psichologinio atsparumo bruožus respondentai priskiria vadovams, kad būtų galima įvertinti ar šie bruožai skiriasi nuo priskiriamų sau.

Darbuotojų (ne vadovų) psichologinio atsparumo bruožų klausimynas. Tyrime respondentų buvo prašoma pažymėti, įvertinti psichologinio atsparumo bruožus pagal jų svarbą Likerto skalėje nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (5). Respondentams buvo pateikti 11 bruožų su paaiškinimais, siekiant vienodo suvokimo. Bruožų sąrašas buvo sudarytas autorės remiantis analizuotoje mokslinėje literatūroje minimais darbuotojams būdingais bruožais. Klausimyno patikimumas šiame tyrime Cronbach $\alpha = 0,792$ (2 lentelė).

Vadovų psichologinio atsparumo bruožų klausimynas. Klausimyną sudarė 11 detaliau paaiškintų bruožų, kad respondentai tinkamai galėtų įvertinti pasirinkimą, nes kai kurie bruožai buvo taikomi ir darbuotojams (ne vadovams), tačiau jau kita reikšmė. Bruožų sąrašas buvo sudarytas autorės remiantis analizuotoje mokslinėje literatūroje minimais vadovams / lyderiams būdingais bruožais. Tyrimo dalyvių buvo prašoma pažymėti, įvertinti psichologinio atsparumo bruožus pagal jų svarbą Likerto skalėje nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (5). Klausimyno patikimumas šiame tyrime Cronbach $\alpha = 0,709$ (2 lentelė).

Atsakomybių pasiskirstymas krizinių, sudėtingų situacijų valdyje. Klausimyną sudarė 7 teiginiai, kuriuos respondentai turėjo pažymėti vertindami Likerto skalėje nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (5). Klausimynas sudarytas autorės remiantis analizuotoje mokslinėje literatūroje aptariamu atsakomybių pasiskirstymu. Klausimyno patikimumas šiame tyrime Cronbach $\alpha = 0,746$ (2 lentelė).

Sprendimų, padedančių valdyti krizes, sudėtingas situacijas identifikavimas. Klausimyną sudarė 8 teiginiai. Respondentai turėjo pažymėti jiems priimtinausią vertinimą, remiantis Likerto skale kai 1 – visiškai nesutinku (1) , o 5 – visiškai sutinku. Teiginiai suformuluoti darbo autorės remiantis darbe analizuota mokslinė literatūra. Klausimyno 1 ir 4 teiginiai buvo atvirkštiniai, t.y. vertinimas taikomas atvirkštinis. Klausimyno patikimumas šiame tyrime Cronbach $\alpha = 0,581$ reikmė žemiausia lyginant su kitais klausimynais, tačiau dar priimtina (2 lentelė).

Krizių valdymas respondentų organizacijose. Klausimyną sudarė 8 teiginiai. Tiriamieji turėjo pažymėti jiems labiausiai tinkantį teiginio vertinimą, remiantis Likerto skale kai 1 – visiškai nesutinku (1) , o 5 – visiškai sutinku. Teiginiai suformuluoti darbo autorės remiantis darbe analizuota mokslinė literatūra Klausimyno 1 ir 4 teiginiai buvo atvirkštiniai, t.y. vertinimas taikomas atvirkštinis Teiginiai suformuluoti darbo autorės remiantis darbe analizuota mokslinė literatūra. Klausimyno patikimumas šiame tyrime Cronbach $\alpha = 0,808$.

Remiantis klausimynų Cronbach alfa koeficientais galime daryti išvadą, kad klausimyno patikimumas tinkamas tyrimui atlikti ir gali būti panaudotas. Klausimynas pateikiamas Priede Nr. 2.

3 lentelė. Tyrime naudotų klausimynų vidinis patikimumas

Klausimynai	Teiginių skaičius	Cronbach alfa
9. Kokie, jūsų nuomone, asmenybės bruožai yra būdingi psichologiškai atspariems darbuotojams (ne vadovams)?	11	0,792
10. Asmenybės bruožai būdingi psichologiškai atspariems vadovams	11	0,709
12. Kas, jūsų nuomone, turėtų būti atsakingas/-i už krizių arba sudėtingų situacijų valdymą jūsų įmonėje/įstaigoje (kai sprendimus tenka priimti turint nepilną informaciją, o aplinkybės greitai kinta)?	7	0,746
13. Kurie, jūsų nuomone, žemiau išvardinti sprendimai leistų veiksmingiausiai suvaldyti krizines, sudėtingas situacijas jūsų darbovietėje?	8	0,581
14. Kaip, jūsų nuomone, valdomos krizinės ar sudėtingos situacijos jūsų įmonėje?	8	0,808

2.2. Tyrimo etikos principai ir organizavimas

Rengiantis bei atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Tyrimui duomenys buvo renkami netikimybinės patogiosios atrankos būdu, elektroninėje anketoje, patalpintoje svetainėje www.apklausa.lt. Šis tinklapis užtikrina respondentų anonimiškumą. Kvietimu atlikti internetinę apklausą buvo dalinamasi elektroniniu paštu, socialiniuose tinkluose (Facebook) bei bendravimo platformoje MS Teams su skirtingomis auditorijomis, siekiant surinkti kuo objektyvesnius duomenis. Tiriamieji tyrime dalyvavo laisvanoriškai, nebuvo pažeistas tiriamųjų saugumas, privatumas, pildymo metu nebuvo prašoma pateikti duomenų, kuriais remiantis būtų galima identifikuoti konkretų asmenį. Klausimyne nebuvo orumą žeminančių, nesutarimus ar nesantaiką kurstančių klausimų. Tyrimo ir duomenų panaudojimo tikslas respondentams buvo pateiktas anketoje.

Ribojantys veiksniai ir galimi sprendimai. Sunkiausia dalis buvo tinkamos medžiagos atranka, nes susidūriau su informacinės, mokslinės medžiagos stoka šia tema lietuvių kalba. Daugelyje straipsnių

akcentuojama ir nagrinėjami vadovo vadybiniai ir organizaciniai gebėjimai bei jų tobulinimas nevertinant psichologinių veiksnių. Kitas ribojantis veiksnys – atviri anketos klausimai bei tyrimo imtis. Nors klausimyne tik keli atviri klausimai, tačiau respondentai nėra linkę skirti laiko ir juos pildyti, taip atmesta dalis anketų, todėl ne visi tyrimo aspektai galėjo būti įvertinti. Darome prielaidą, kad dėl atmetų anketų neturime vidurinių ir profesinį išsilavinimą turinčių respondentų ir negalime įvertinti jų požiūrio į psichologinio atsparumo veiksnius.

Alternatyvos sprendžiant šiuos sunkumus: platesnė mokslinės literatūros apžvalga analizuojant straipsnius ne tik lietuvių, bet ir anglų kalba, detalesnė paieška bei analizė straipsnių, sietinų su bendrais žmogaus psichologiniais veiksniais atsirandančiais neapibrėžtumo situacijose, įvairesniais pokyčiais ir krizinių situacijų valdymu organizacijose nesiejant su konkrečia organizacijos veikla ar pobūdžiu.

Anketų neteisingo supildymo apribojimui spręsti, atliekant kitą tyrimą gal tikslinga būtų atvirus klausimus keisti į uždarus, arba taikyti kokybinį tyrimo metodą, siekiant išsiaiškinti ar šios grupės respondentų apklausos duomenys turėtų esminių skirtumų lyginant su šiame darbe aptartais.

2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos

Tyrimo imtis apskaičiuota naudojantis internetinės svetainės apklausos.lt imties dydžio skaičiuokle, taikant 95 % tikimybę, paklaidą taikant 0,5, vertinant populiaciją 2 mln. (darant prielaidą, kad likusi populiacijos dalis yra vaikai ir nedirbantys asmenys). Remiantis imties skaičiuokle, tam, kad imtis būtų reprezentatyvi, būtina apklausti 384 respondentus. Buvo gautos 393 anketos, tačiau, atmetus anketas, kurių atviri klausimai nebuvo atsakyti korektiškai, t.y. nebuvo atsakyta, o tik pažymėti įvairūs ženklai (pvz. x), darbe analizuojamos 128 tinkamai užpildytos anketos.

Tyrime dalyvavo 108 moterys, kas sudarė 84 % respondentų, ir 20 vyrų, sudariusių 16 % apklaustųjų. Didžiausią respondentų dalį sudarė 36 - 45 metų amžiaus asmenys (45 % visų apklaustųjų).

3 lentelėje pateikiamas pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas. Pateikti duomenys rodo, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai sudarė didžiąją dalį apklaustųjų – 84 % (108 respondentai). Pagal pareigų pobūdį, didžiausia grupė yra darbuotojai neturintys pavaldinių – 77 ir sudarė 60 % apklaustųjų, ir dirbantys vidutinėje ar didelėje organizacijoje / įmonėje, jų pasiskirstymas procentaliai vienodas – 31 %. Analizuodami pasiskirstymą pagal darbo stažą organizacijoje, matome, kad didžioji dalis respondentų dirba daugiau kaip 10 metų, 66 % apklaustųjų, o mažiausiai iki 2 metų, tik 8 %.

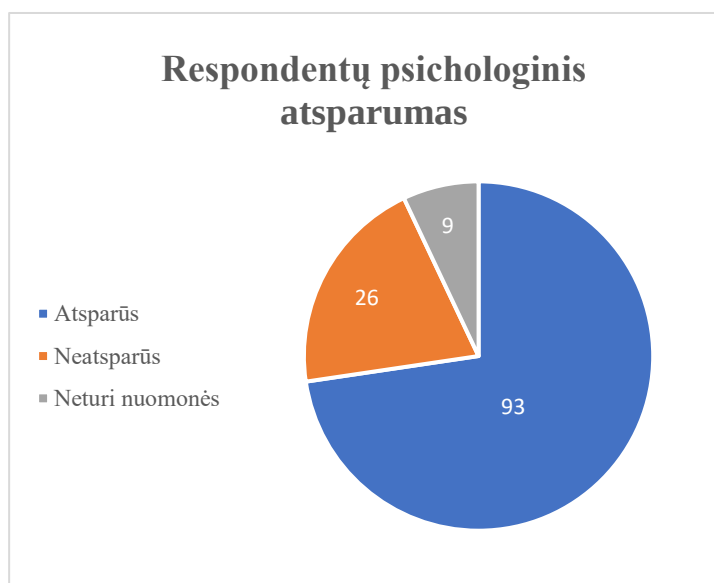
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Sociodemografinės charakteristikos		Respondentų skaičius	Procentai (%)
Lytis	Moterys	108	84
	Vyrai	20	16
Amžius	26-35	22	17
	36-45	58	45
	46-55	33	26
	56-63	15	12
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	108	84
	Aukštasis neuniversitetinis	20	16
Pareigos	Darbuotojas neturintis pavaldinių	77	60
	Padalinio/grupės vadovas	34	27
	Vadovas (direktorius)	17	13
Organizacijos/įmonės dydis	Labai maža (<10)	16	13
	Maža (10-50)	33	25
	Vidutinė (51-250)	39	31
	Didelė (>250)	40	31
Darbo stažas organizacijoje	≤2 metai	11	8
	3 – 5 metai	12	9
	6-10 metų	20	17
	> 10 metų	85	66
Iš viso	128		100

Tolimesnėje analizėje šie duomenys bus naudojami vertinant sąsajas tarp demografinių kintamųjų ir respondentų psichologinio atsparumo bei krizinių situacijų vertinimo.

3. DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ATSPARUMO IR KRIZINIŲ SITUACIJŲ VALDYMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

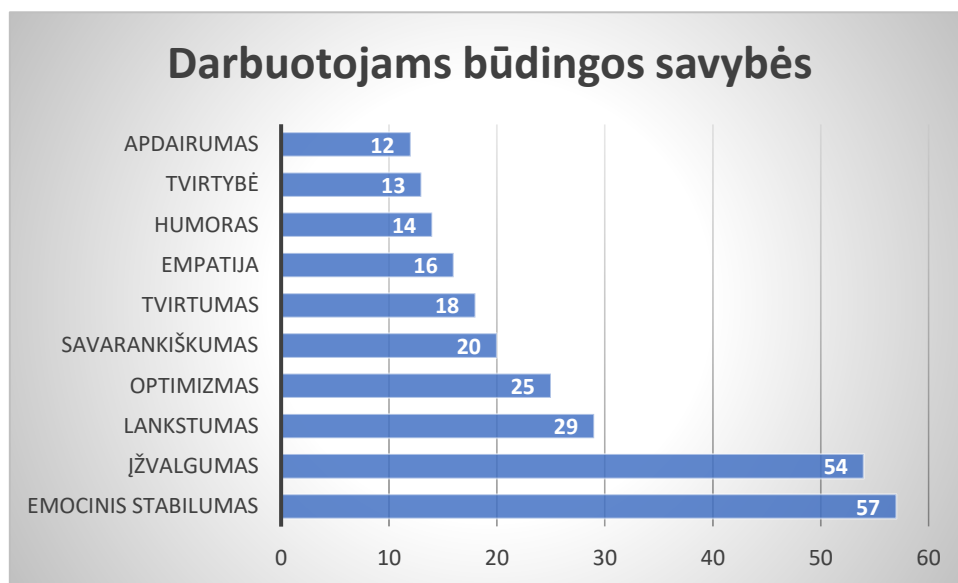
Kaip buvo minėta analizuojant mokslinę literatūrą, vieni žmonės gerokai psichologiškai atsparesni bei gebantys geriau prisitaikyti prie krizinių, neapibrėžtų situacijų ar sudėtingų sąlygų nei kiti (Coutu, 2002), literatūroje pabrėžiama ir psichologinio atsparumo ugdymo būtinybė (Karlsen ir Berg, 2020). Tyrimo metu norėjosi išsiaiškinti kaip respondentai vertina savo psichologinį atsparumą. Demografinius tyrimo duomenis aptarėme metodologijos dalyje (4 lentelė), anketoje respondentų taip pat buvo klausama kaip jie vertina savo psichologinį atsparumą, t.y. ar mano turintys charakterio savybių bei jėgų, be reikšmingesnio neigiamo poveikio sveikatai, savijautai ir darbingumui įveikti sudėtingas, stresines situacijas ir ilgalaikes problemas. Tyrimo duomenys rodo, kad 73 % apklaustųjų (93 asmenys) mano, kad yra psichologiškai atsparūs, 20 % (26 asmenys) mano, kad ne, ir 7 % - 9 asmenys negalėjo įvertinti savo psichologinio atsparumo (Paveikslas 8).



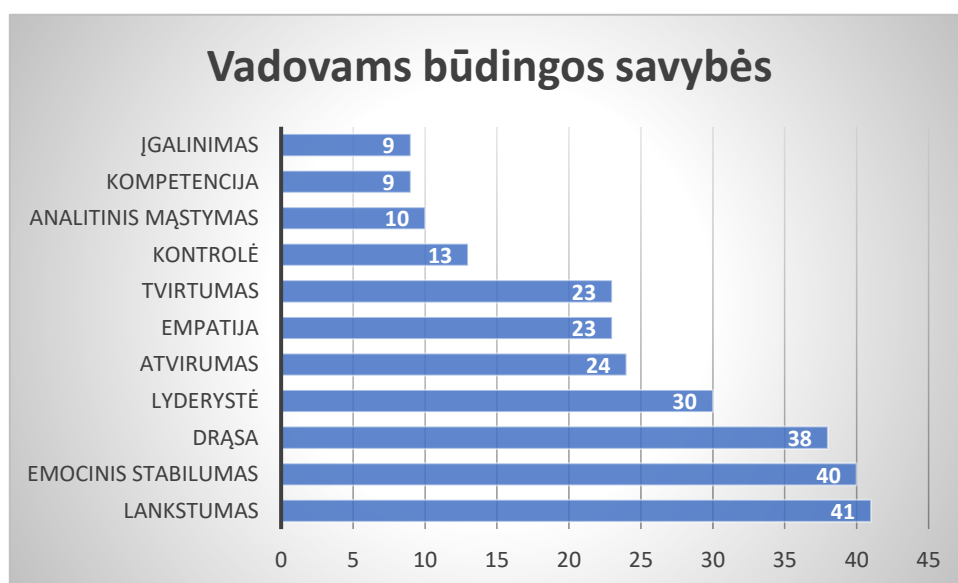
8 pav. Respondentų psichologinio atsparumo vertinimas

Tiriant respondentų atvirose klausimuose įrašytas darbuotojams būdingas savybes, kurios labiausiai padeda sėkmingai veikiant stresinėse, sudėtingose, nepalankiose situacijose ir jų pateiktas savybes, kuriomis, jie mano, pasižymi jų organizacijų/ įmonių vadovai, kurių sprendimai lemia, kaip bus valdomos krizinės, sudėtingos situacijos jų įmonėje, galime pastebėti, kad svarbiausios savybės darbuotojams: emocinis stabilumas (57), įžvalgumas (54) ir lankstumas (29), o vadovams: lankstumas (41), emocinis stabilumas (40) ir drąsa (38). Kaip matome dvi iš trijų dominuojančių savybių būdingos abiem grupėms, tiek darbuotojams, tiek ir vadovams. Kaip mažiausiai būdingos psichologiniu atsparumu pasižymintiems darbuotojams savybės: apdairumas (12), tvirtybė (13) ir humoras (14), tuo

tarpu vadovams: įgalinimą (9), kompetenciją (9) bei analitinį mąstymą (10) rečiau įvardydavo respondentai kaip būdingas. Detaliau įvardytos savybės pateiktos 9 ir 10 paveiksluose.



9 Pav. Darbuotojams būdingų savybių pasiskirstymas



10 pav. Vadovams būdingų savybių pasiskirstymas

Analizuojant tyrime pateiktus respondentų atsakymus kaip tiriamieji vertina asmenybės bruožus būdingus psichologiškai atspariems darbuotojams, matome, kad dauguma pateiktų bruožų vertinami kaip labai būdingi – kintamųjų reikšmių vidurkiai svyruoja nuo 4 iki 4,5, kai didžiausia galima vidurkio reikšmė yra 5. Būdingiausiu bruožu laikomas *lankstumas*, kurio vidutinė reikšmė lygi 4,44, *kūrybiškumo (gebėjimo ieškoti nestandartinių sprendimų)* vidutinė reikšmė lygi 4,40, kas taip pat rodo šio bruožo gan aukštą populiarumą. Mažiausias kintamųjų reikšmių vidurkis – 2,98 yra *nuolankumo (prisitaikymo prie aplinkybių ir vadovų/ bendradarbių reikalavimų)* būdo bruožo, jo standartinis nuokrypis rodantis

duomenų sklaidą apie vidurkį yra $\pm 1,15$, kas rodo, kad daugelis tyrime dalyvavusių respondentų, šį būdo bruožą vertino kaip mažai, arba visai nebūdingą. Visų tirtų psichologiškai atspariems darbuotojams būdingų bruožų reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Psichologiškai atspariems darbuotojams būdingų bruožų reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis $\pm$ stand. nuokrypis
Empatija (gebėjimas suprasti kito jausmus)	128	1	5	3,84 $\pm$ 1.03
Užsispyrimas (valia daryti, ką nusprendei, be tolesnių sprendimo svarstymų)	128	1	5	3,68 $\pm$ 1.08
Nuolankumas (prisitaikymas prie aplinkybių ir vadovų/bendradarbių reikalavimų)	128	1	5	2,98 $\pm$ 1,15
Kūrybiškumas (gebėjimas ieškoti nestandartinių sprendimų)	128	1	5	4,40 $\pm$ 0,83
Gebėjimas mokytis (aktyvus mokymasis naujų dalykų)	128	1	5	4,27 $\pm$ 0,79
Lankstumas (gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų)	128	1	5	4,44 $\pm$ 0,77
Emocinis stabilumas (mažesnis jautrumas neigiamoms emocijoms bei gebėjimas jas valdyti)	128	1	5	4,38 $\pm$ 0,78
Atsakomybių prisiėmimas (sprendimų ir įsipareigojimų prisiėmimas savo kompetencijos ribose)	128	1	5	4,24 $\pm$ 0,73
Iniciatyvumas (aktyvus įsitraukimas, idėjų generavimas padedant rasti galimus sprendimus)	128	1	5	4,07 $\pm$ 0,87
Pasitenkinimas darbu (jausmas, kad tai, ką darote yra vertinga, svarbu, jus džiugina)	128	1	5	4,30 $\pm$ 0,77
Atsidavimas, įsipareigojimas (siekis, atliekant savo darbą ieškoti geriausių sprendimų visai įmonei, ne tik asmeniškai jums)	128	1	5	4,11 $\pm$ 0,82

Siekiant nustatyti, ar/ kaip stipriai skiriasi psichologinio atsparumo bruožai priskiriami darbuotojams ir vadovams, respondentų buvo prašoma pažymėti psichologiškai atspariems vadovams, lyderiams būdinus bruožus. Remiantis tyrimo duomenimis, matome, kad *emocinis stabilumas* išskiriamas kaip būdingiausias bruožas, jo vidutinė reikšmė lygi 4,59, kai didžiausia galima vidurkio reikmė yra 5, o standartinis nuokrypis $\pm 0,57$, tad dauguma respondentų nurodė šį bruožą kaip būdingiausią psichologiškai atspariam vadovui. Taip pat kaip labai būdingi bruožai išskiriami kūrybiškumas, kurio vidutinė reikšmė yra 4,45, o standartinis nuokrypis $\pm 0,67$ ir lankstumas, jo vidutinė reikšmė yra 4,47. Norisi pastebėti, kad respondentai, atviraime klausime rašydami vadovams būdingus

bruožus, kūrybingumo nenurodė, o drąsą nurodė daugelis (Pav.10). Tuo tarpu remiantis tyrimo duomenimis, drąsą jie nurodė kaip mažiau būdingą – 3,65, jo standartinis nuokrypis lygus $\pm 0,68$. Visų tirtų psichologiškai atspariems vadovams būdingų bruožų reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Vadovams būdingų bruožų reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis $\pm$ stand. nuokrypis
Igalinimas (sprendimo priėmimas suteikiamas kitiems komandos nariams, darbuotojams)	128	1	5	4,2 $\pm$ 0,88
Emocinis stabilumas (mažesnis jautrumas neigiamoms emocijoms bei gebėjimas jas valdyti)	128	1	5	4,59 $\pm$ 0,57
Kantrumas (laukimas, tikintis, kad krizinė ar sudėtinga situacija išsispres savaime arba kol bus gauta visa informacija)	128	1	5	3,53 $\pm$ 1,20
Empatija (gebėjimas suprasti kito jausmus)	128	1	5	3,9 $\pm$ 0,95
Atvirumas (aiškus įvardijimas situacijos tokia kokia ji yra)	128	1	5	4,33 $\pm$ 0,785
Lankstumas (gebėjimas keisti ir keisti sprendimus priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių)	128	1	5	4,47 $\pm$ 0,64
Kūrybiškumas (gebėjimas ieškoti nestandartinių sprendimų)	128	1	5	4,45 $\pm$ 0,67
Drąsa (gebėjimas priimti nepopuliarius sprendimus, rizikuoti)	128	1	5	3,65 $\pm$ 0,68
Užsispyrimas (valia daryti, ką nusprendei, be tolesnių sprendimo svarstymų)	128	1	5	3,65 $\pm$ 1,06
Pasitikėjimas savimi (sprendimų priėmimas, tikint, kad jie teisingi)	128	1	5	4,24 $\pm$ 0,81
Griežtumas (tvirtas, aiškus savo pozicijos laikymasis)	128	1	5	3,30 $\pm$ 1,13

Norint ištirti kokie darbuotojų ir vadovų psichologinio atsparumo bruožai būdingiausi amžiaus, išsilavinimo ir kt. demografinių kriterijų santykyje, buvo tikrinama ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Analizuojant darbuotojų požiūriu psichologiškai atspariems darbuotojams būdingus bruožus paaiškėjo, kad *emocinio stabilumo* ir *pasitenkinimo darbu* vertinime buvo statistiškai reikšmingų skirtumų amžiaus atžvilgiu ($p < 0,5$). *Emocinis stabilumas* ir *pasitenkinimas darbu* buvo svarbiausi darbuotojams, kurių amžius 36-45 metai, o mažiausiai svarbūs darbuotojams, kurių amžius 46-55 metai. Detalus pasiskirstymas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. Statistiškai reikšmingi psichologiškai atspariems darbuotojams būdingi bruožai amžiaus atžvilgiu

Teiginiai	Amžius	N	Vid. Rangas	Kruskal – Wollis kriterijus	p
Emocinis stabilumas	26-35	22	68,43	8,226	0,042
	36-45	58	71,08		
	46-55	33	50,80		
	56-63	15	63,43		
Pasitenkinimas darbu	26-35	22	60,75	8,097	0,044
	36-45	58	71,50		
	46-55	33	51,77		
	56-63	15	70,93		

Tiriant sąsają tarp darbuotojų požiūriu psichologiškai atspariems vadovams būdingų bruožų ir demografinių respondentų duomenų, taip pat nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų amžiaus santykyje (Lentelė 8), pastebėta, kad empatijos ir pasitikėjimo savimi vertinime $p < 0,5$. Empatija buvo svarbiausia 56 – 63 metų darbuotojams, o mažiausiai svarbi 46 – 55 metų darbuotojams, kurių amžius 36 – 45 metai, o mažiausiai darbuotojams, kurių amžius 46 – 55 metai. Tačiau galime pastebėti, kad ši savybė gan svarbi visoms amžiaus grupėms. Pasitikėjimas savimi svarbiausias 26 – 35 metų amžiaus asmenims ir mažiausiai svarbus – 56 – 63 metų respondentams.

8 lentelė. Statistiškai reikšmingi psichologiškai atspariems vadovams būdingi bruožai amžiaus atžvilgiu

Teiginiai	Amžius	N	Vid. Rangas	Kruskal – Wollis kriterijus	p
Empatija	26-35	22	65,34	9,644	0,022
	36-45	58	65,61		
	46-55	33	52,44		
	56-63	15	85,50		
Pasitikėjimas savimi	26-35	22	75,39	10,128	0,018
	36-45	58	68,93		
	46-55	33	59,42		
	56-63	15	42,57		

9 lentelėje matome, kad kintamųjų palyginimui analizuojant darbuotojų požiūriu psichologiškai atspariems vadovams būdingus bruožus pagal lytį buvo nagrinėjami taikant neparametrinį Mann – Whitney U kriterijų. Griežtumo vertinime buvo statistiškai reikšmingų skirtumų lyties atžvilgiu $p =$

0,034 ($p < 0,5$). Griežtumas buvo svarbiausias vyrams vidutinis rangas – 80,13, ir mažiau reikšmingas moterims vidutinis rangas – 61,61.

9 lentelė. Statistiškai reikšmingi psichologiškai atspariems vadovams būdingi bruožai lyties atžvilgiu

Kintamieji	Lytis	N	Vid. Rangas	Mann – Whitney U kriterijus	p
Griežtumas (tvirtas savo pozicijos laikymasis)	Moterys	108	61,61	767,500	0,034
	Vyrai	20	80,13		

Tiriant, kaip respondentai vertina atsakomybės pasiskirstymą sprendžiant krizines, žemo apibrėžtumo situacijas, analizuojant klausimyno teiginių vertinimą, matome, kad pagrindinė atsakomybė yra priskiriama *įmonės/įstaigos vadovui (direktoriui, savininkui ir pan.)*, jo vidutinė reikšmė lygi 4,53 ir *padalinių bei funkciniam vadovams*, jų vidurinė reikšmė – 4,2, kai didžiausia galima vidurkio reikšmė yra 5. Pastebėtina, kad mažiausia atsakomybė priskiriama *vyriausybės bei politikos atstovams*, jų vidurkių reikšmės 2,7 (*vyriausybė*) ir 2,64 (*politikai*). Tai indikuoja ir respondentų sąmoningumą. Šią įžvalgą sustiprina ir teiginio, kad atsakingas *kiekvienas organizacijos/ įmonės darbuotojas savo pareigų ir atsakomybės ribose* vertinimas, nes jo vidurkinė reikšmė gan aukšta – 3,87, galime vertinti, kad darbuotojai taip pat yra linkę prisiimti atsakomybes savo pareigų ribose. Visų teiginių reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Atsakomybės pasiskirstymas sprendžiant krizines, žemo apibrėžtumo situacijas.

Teiginys	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis ± stand. nuokrypis
Kiekvienas organizacijos/ įmonės darbuotojas savo pareigų ir atsakomybės ribose	128	1	5	3,87±1,1
Žmogiškųjų išteklių (HR) specialistai	128	1	5	3,27±1,14
Komunikacijos specialistai	128	1	5	3,38±1,17
Padalinių bei funkciniai vadovai	128	1	5	4,2±0,8
Įmonės/įstaigos vadovas (direktorius, savininkas ir pan.)	128	1	5	4,53±0,71
Politikai	128	1	5	2,64±1,3
Vyriausybė	128	1	5	2,7±1,31

Siekiant išsiaiškinti kokia respondentų patirtis, kaip valdomos krizinės, neapibrėžtos sudėtingos situacijos jų įmonėse ir kokie veiksmai ir sprendimai turėtų būti priimami, kad valdymas būtų efektyvesnis analizuojami tyrimo duomenys į pateiktus teiginius 13-14 klausimynuose.

Nustatant, kaip vadovai/lyderiai/darbuotojai vertina, kokie veiksmai, sprendimai veiksmingiausiai leistų suvaldyti krizines situacijas remiantis respondentų patirtimi jų įmonėse, įvertinti

klausimyno teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Kaip matome iš 11 lentelėje pateiktų teiginių vertinimo, vertinimas pasidalina ir svyruoja nuo didžiausio – 4,15 – *Sprendimų variantai turėtų būti aptariami su žemesniųjų grandžių vadovais ar ekspertų komandomis* iki mažiausio 3,2 – *Sprendimus turėtų priimti aukščiausio lygio vadovai su darbuotojais ir žemesniųjų grandžių vadovais daug nesitariant ir nedetalizuojant, kodėl būtent tokie sprendimai yra būtini*. Kaip matome analizuodami kitus lentelėje esančius duomenis, dalinimuisi informacija – *Vadovai turėtų nuoširdžiai ir dažnai dalintis informacija su darbuotojais apie realią situaciją*, suteikiamas gan didelis svoris – 4 iš 5 galimų, taip pat vertinama ir krizių valdymo komandų kūrimas – *Turėtų būti sukuriamos krizių, sudėtingų situacijų valdymo komandos* (4,05±0,96) .

11 lentelė. Veiksmai, sprendimai veiksmingiausiai padeda suvaldyti krizines situacijas darbuotojų vertinimu

Teiginys	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis ± stand. nuokrypis
Sprendimus turėtų priimti aukščiausio lygio vadovai su darbuotojais ir žemesniųjų grandžių vadovais daug nesitariant ir nedetalizuojant, kodėl būtent tokie sprendimai yra būtini.	128	1	5	3,2±1,2
Sprendimų variantai turėtų būti aptariami su žemesniųjų grandžių vadovais ar ekspertų komandomis.	128	1	5	4,15±0,77
Vadovai turėtų nuolat tartis su visais darbuotojais, klausti nuomonės, laukti pasiūlymų.	128	1	5	3,52±1,14
Darbuotojai apie situaciją ir sprendimus turėtų būti informuojami minimaliai, siekiant jų negąsdinti.	128	1	5	3,30±1,14
Darbuotojai patys turėtų aktyviai įsitraukti, siūlyti idėjas, galimus sprendimus.	128	1	5	3,84±0,87
Vadovai turėtų skatinti darbuotojus priimti sprendimus jų kompetencijos ribose.	128	1	5	4,13±0,67
Vadovai turėtų nuoširdžiai ir dažnai dalintis informacija su darbuotojais apie realią situaciją.	128	1	5	4,05±0,83
Turėtų būti sukuriamos krizių, sudėtingų situacijų valdymo komandos.	128	1	5	4,05±0,96

Vertindami respondentų pateiktus atsakymus, kokie veiksmai ir sprendimai yra priimami, valdant krizines ar sudėtingas situacijas respondentų įmonėse, matome, kad esminis veiksnys ir sprendimas siejamas su vadovų komunikacija – *Vadovai nuolat palaiko ryšį su darbuotojais ir dalinasi*

turima informacija, šio teiginio vidurkis yra aukščiausias – 3,47 iš 5 galimų, mažiausias vidurkis (2,01) yra teiginio, kad respondentų organizacijos su krizinėmis situacijomis nesusidūrė, vadinasi, dauguma respondentų vertino šį teiginį 2 balais, t.y. „nesutinku“. Galime daryti prielaidą, kad respondentai suvokia, kad visos organizacijos susiduria su iššūkiais ir krizinėmis situacijomis, ypač vertinant Covid - 19 pandemijos poveikį. Vertinant, kad klausimyno vidurkiai panašūs – vyrauja 3 balų vidurkis, ir standartiniai nuokrypiai vidutiniškai pasiskirstę $\pm 1,2$ ribose, galime daryti prielaidą, kad nuomonės svyravo tarp 2 „nesutinku“ ir 3 „sutinku“ skalės vertinimo ribose.

12 lentelė. Krizinių situacijų valdymo vertinimas, respondentų nuomone jų įmonėse.

Teiginys	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis $\pm$ stand. nuokrypis
Vadovai retai bendrauja su darbuotojais, tik informuoja apie priimamus sprendimus.	128	1	5	3,22 $\pm$ 1,26
Vadovai nuolat palaiko ryšį su darbuotojais ir dalinasi turima informacija.	128	1	5	3,47 $\pm$ 1,2
Vadovai kartu su darbuotojais ieško tinkamų sprendimų krizės, sudėtingos situacijos suvaldymui.	128	1	5	3,34 $\pm$ 1,12
Vadovai priima sprendimus vienašališkai, nesitariant su darbuotojais.	128	1	5	3,26 $\pm$ 1,1
Darbuotojai aktyviai įsitraukia siūlydami savo idėjas ir galimus sprendimus.	128	1	5	3,16 $\pm$ 1,11
Kuriamos krizių valdymo komandos.	128	1	5	2,82 $\pm$ 1,32
Kuriami strateginiai krizių valdymo planai.	128	1	5	3,0 $\pm$ 1,3
Su krizinėmis ar sudėtingomis situacijomis nesusidūrėme.	128	1	5	2,01 $\pm$ 1,1

Tiriant sąsają tarp darbuotojų požiūrio kokie veiksmai ir sprendimai priimami, valdant krizes, sudėtingas situacijas respondentų įmonėse ir demografinių respondentų duomenų, nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų amžiaus santykyje (lentelė 13), pastebėta, kad 26 – 35 metų amžiaus ir 56 – 63 metų amžiaus darbuotojai linkę aktyviai įsitraukti siūlydami savo idėjas ir galimus sprendimus krizinėse, neapibrėžtose situacijose. Jų vidutinis rangas lygus 83,27 (26-35 m.) ir 75,93 (56-63 m.). Kitų dviejų amžiaus grupių įsitraukimas labai panašus: 59,06 ir 56,35. Detalūs duomenys pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Krizinių situacijų valdymo vertinimas, respondentų nuomone jų įmonėse.

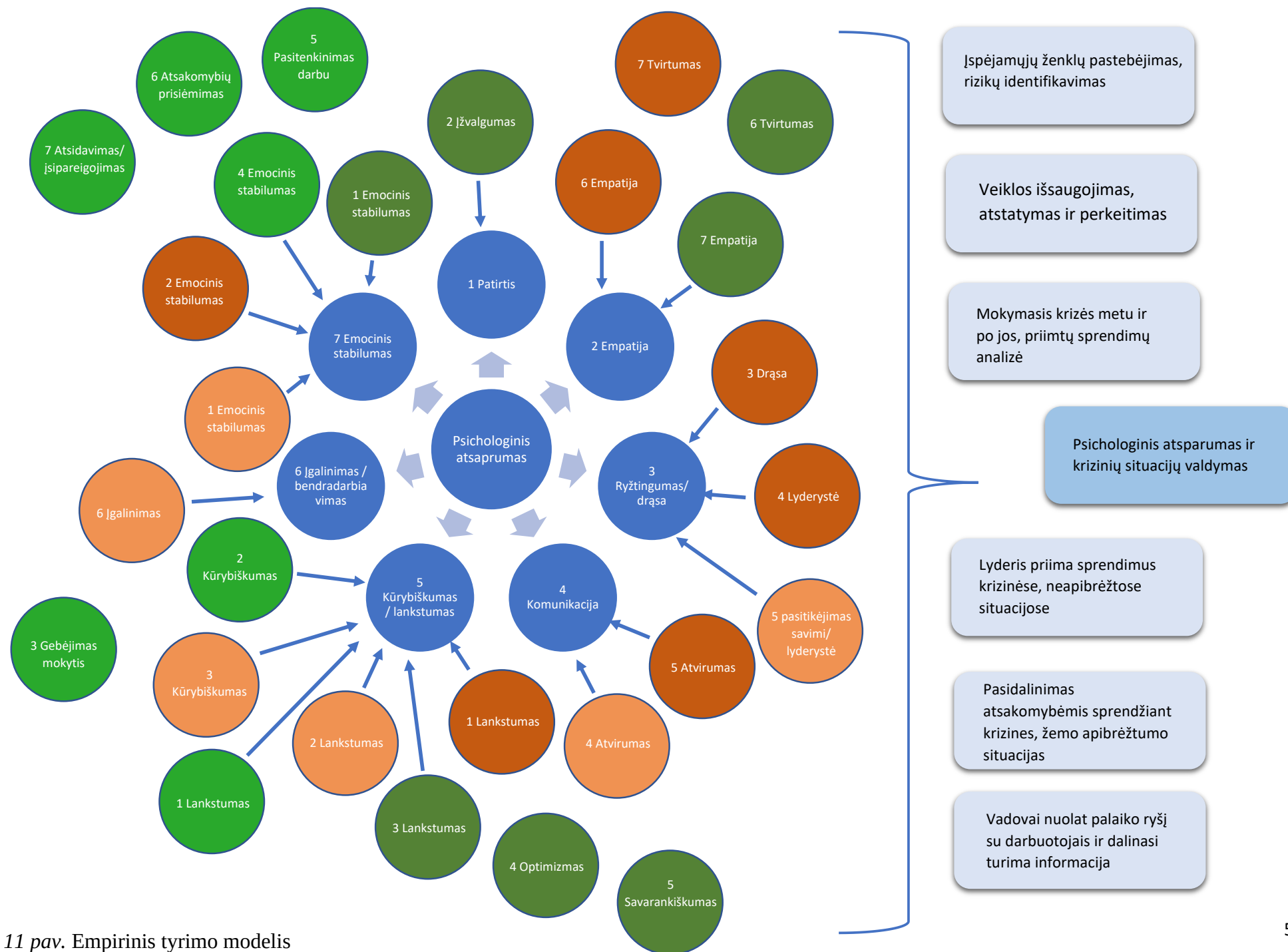
Teiginiai	Amžius	N	Vid. Rangas	Kruskal – Wollis kriterijus	p
Darbuotojai aktyviai įsitraukia siūlydami savo idėjas ir galimus sprendimus.	26-35	22	83,27	10,883	0,012
	36-45	58	59,06		
	46-55	33	56,35		
	56-63	15	75,93		

Apibendrinant teorinę analizę ir empirinio tyrimo rezultatus, galime išskirti vadovams (lyderiams) ir darbuotojams būdingus psichologinio atsparumo bruožus krizinių, žemo apibrėžtumo situacijų valdymo kontekste. Pateiktame teoriškai ir empiriškai pagrįstame modelyje atsispindi po 7 pagrindinius, dažniausiai minimus mokslinėje literatūroje ir respondentų įvardytus psichologinio atsparumo bruožus. Psichologinio atsparumo bruožai sunumeruoti mažėjimo tvarka, vadinasi, 1 – minima dažniausiai, 7 – mažiausiai.

Remiantis tyrimo duomenimis išsiskiria 5 grupės:

- 1) Mokslinėje literatūroje minimi psichologinio atsparumo bruožai (2 lentelė);
- 2) Psichologinio atsparumo bruožai, kuriuos respondentai įvardijo kaip jiems būdingus (pav. 9);
- 3) Psichologinio atsparumo bruožai, kurie, pasak respondentų, būdingi jų vadovams (pav. 10);
- 4) Bruožai, kurie, pasak respondentų, būdingi psichologiškai atspariems darbuotojams (visi 5 lentelėje);
- 5) Bruožai, kurie, respondentų vertinimu, būdingi psichologiškai atspariems vadovams (visi pateikti 6 lentelėje).

Pateiktame empiriniame modelyje matome, dažniausiai minimas *emocinis stabilumas ir kūrybiškumas/ lankstumas*, nors ir skirtingo svorio, galime daryti išvadą, kad šie bruožai labai svarbūs respondentams ir labiausiai priimtini, arba geriausiai suprantami. Tačiau, norėčiau atkreipti dėmesį į tuos, kurie minimi rečiau, kai kurie iš jų mokslinėje literatūroje išskiriami, kaip esminiai psichologinio atsparumo elementai, pavyzdžiui *empatija* literatūroje minima viena dažniausiai (ją įvardija kaip svarbią 16 analizuotų autorių), tačiau respondentai tiek vertindami savo, tiek vadovų ar bendrai darbuotojams, vadovams būdingus bruožus, vertinimo skalėje priskiria ją prie mažiau svarbių. Modelis pateikiamas 11 paveiksle, spalvų reikšmės pateiktos 13 lentelėje.



11 pav. Empirinis tyrimo modelis

13 lentelė. Modelio spalvų reikšmės

Spalva	Spalvos reikšmė
	Mokslinėje literatūroje minimi psichologinio atsparumo bruožai
	Psichologinio atsparumo bruožai, kuriuos respondentai įvardijo kaip jiems būdingus
	Psichologinio atsparumo bruožai, kurie, pasak respondentų, būdingi jų vadovams
	Bruožai, kurie, pasak respondentų, būdingi psichologiškai atspariems darbuotojams
	Bruožai, kurie, pasak respondentų, būdingi psichologiškai atspariems vadovams

Parengta darbo autorės

Visi psichologinio atsparumo bruožai reikalingi tam, kad galėtume atlaikyti krizinių, neapibrėžtų situacijų keliamus iššūkius, modelyje pateikiami krizinių, neapibrėžtų situacijų valdymo teiginiai minimi tiek mokslinėje literatūroje, tiek tie, kuriuos respondentai išskyrė kaip svarbiausius.

IŠVADOS

1. Teorinė analizė atskleidė, kad organizacijos atsparumas tiesiogiai priklausomas nuo lyderio (vadovo) ir darbuotojų psichologinio atsparumo. Analizė pagrindė, kad jis nėra statiškas, jis keičiasi keičiantis situacijoms, rizikoms ar asmenybėms, jis gali būti didinamas ar mažinamas, ugdomas ar slopinamas. Organizacijos atsparumas apima struktūrą, funkcijų, procesų patikimumo, kartu ir fizinius pastatų atsparumo bei lankstumo, kuris leistų prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, keičiant patalpų paskirtį, veiksnius. Organizacinis atsparumas suvokiamas kaip gebėjimas atlaikyti ilgalaikius pokyčius, jis gali būti skirstomas į funkcinį, veiklos (operatyvinį) ir strateginį atsparumą. Asmens atsparumas apibrėžiamas kaip gebėjimas susidoroti su konkrečiais iššūkiais, gebėjimas veikti stresinėse ir žemo apibrėžtumo situacijose ir apsisaugoti nuo ilgalaikio asmeninio neigiamo poveikio. Asmens atsparumas apima tris pagrindinius veiksnius: realų situacijos vertinimą, veiksmų ir sprendimų kontrolę bei veikimą (lankstumą), keičiant sprendimus priklausomai nuo aplinkybių.

2. Teorinė analizė atskleidė, kad krizinės ir žemo apibrėžtumo situacijos nors ir būdamos unikalios, turi ir bendrus pamatinius valdymo mechanizmus, ypatybes. Remiantis mokslinės literatūros analize, matome, kad organizacijų krizių valdymas yra ciklinis procesas, tai veiksmų visuma, dažniausiai apimanti keturias kertines krizių valdymo dalis: prevenciją, pasirengimą, reagavimą ir veiklos atstatymą, kurie gali būti apibendrinami į iki krizinį, krizės bei pokrizinį laikotarpį. Teorinėje analizėje išskiriamos šios žemo apibrėžtumo ir krizinių situacijų organizacijose valdymo ypatybės: galimų krizės signalų, rodiklių identifikavimas, krizės valdymo planų, strategijų, komandų sukūrimas, komunikacija su visomis suinteresuotomis šalimis, krizės padarinių likvidavimas, veiklos atnaujinimas ir atstatymas, krizės pamokų analizė ir pokrizinis mokymasis pertvarkant organizacijos struktūras.

3. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad lyderiams ir darbuotojams, veikiant žemo apibrėžtumo situacijose išskiriamos tam tikros būtinos kompetencijos: reikiamos žinios ir įgūdžiai, gebėjimas pastebėti ir identifikuoti įspėjamuosius ženklus, greita reakcija priimant sprendimus, didelio informacijos kiekio valdymas gebant atsirinkti svarbiausius aspektus, bendradarbiavimas ir įgalinimas, atsakomybių prisiėmimas bei aktyvi komunikacija, gebėjimas prisitaikyti ir mokytis tiek veikiant rizikos veiksniams, tiek ir analizuojant pasekmes. Teorinė ir empirinio tyrimo analizės parodė, kad lyderiams (vadovams) ir darbuotojams būdingi tam tikri bendri psichologinio atsparumo bruožai: emocinis stabilumas, empatija, atvirumas, kūrybiškumas ir lankstumas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad psichologinis atsparumas gali būti išugdomas.

4. Teoriškai ir empiriškai pagrįstas empirinis tyrimo modelis leidžia geriau suprasti kokie psichologiniai atsparumo bruožai priskiriami lyderiams (vadovams) ir darbuotojams veikiant žemo apibrėžtumo ir krizinių situacijų kontekste. Empirinis tyrimas patvirtino, kad dauguma psichologinio atsparumo bruožų išskirtų mokslinėje literatūroje, yra vertinami ir respondentų kaip svarbūs, tačiau

svarbumo lygis skiriasi. Respondentai kitus bruožus įvardijo kaip svarbesnius, nei minima mokslinėje literatūroje ir tai atsispindi empiriniame tyrimo modelyje. Atsakomybių pasiskirstymo, veikiant krizinėse, žemo apibrėžtumo situacijose, vertinimas tiek teorijoje, tiek ir respondentų panašus, pagrindinė atsakomybė tenka lyderiui (vadovui), tačiau jei literatūroje akcentuojamas ir atsakomybių pasiskirstymas, įgalinimas, tai respondentai atsakomybių pasidalinimą vertino silpniau.

5. Siekiant visapusio psichologinio atsparumo ugdymo, remiantis teorine analize ir empirinio tyrimo išvadomis, galima teigti, kad tikslinga būtų daugiau dėmesio skirti rečiau minimiems bruožams, nes krizių nebūna vienodų ir tyrimai rodo, kad tam, kad būtų lyderis (vadovas) ir darbuotojas psichologiškai atsparesni, turi būti bruožų rinkinys, o ne keli dominuojantys.

REKOMENDACIJOS

1. Organizacijos atsparumas tiesiogiai priklauso ne tik nuo to kiek atsparūs joms vadovaujantys lyderiai, tačiau ir kiek stiprūs ir psichologiškai atsparūs darbuotojai. Todėl lyderiai turėtų ne tik rūpintis savo psichologinio atsparumo didinimu, tačiau įtraukdami žmogiškųjų išteklių specialistus, tobulintų darbuotojų psichologinį atsparumą kuriant saugesnes darbo vietas, užtikrinant tinkamas darbo sąlygas, kuriant emociškai sveiką darbinę aplinką.

2. Organizacijų vadovai turėtų skirti atitinkamus išteklius, kad būtų sudaryti ir nuolat atnaujinami krizių valdymo planai, sukurtos verslo saugumo / krizių valdymo komandos, kurios nuolat vertintų organizacijos ir aplinkos veiksnius galinčius sukelti krizinius įvykius, koreguojant krizių valdymo planus bei organizacijos veiksmus remiantis turima informacija.

3. Organizacijų ir darbuotojų atsparumui tiesioginę įtaką daro lyderių (vadovų) gebėjimas pastebėti įspėjamuosius ženklus, numatyti galimas rizikas. Todėl žmogiškųjų išteklių specialistai, sudarydami vadovų ugdymo gaires, turėtų atsižvelgti, kad ugdymas būtų paremtas ne tik žinių bei įgūdžių lavinimui, tačiau ir tokių savybių kaip empatijos, bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimų tobulinimu.

4. Vadovas / lyderis yra tas žmogus, kuriam tenka didžiausias emocinis krūvis veikiant krizinėse, neapibrėžtose situacijose, todėl organizacijose / įmonėse turėtų būti nuolatiniai mokymai, paremti psichologinio atsparumo – emocinio stabilumo didinimo programomis.

5. Tyrimas parodė, kad esminiai psichologinio atsparumo bruožai suprantami ir savybės priimtinos, tačiau, taip pat, remianti tyrimo duomenimis, matyti, kad krizių valdymas labiau priskiriamas lyderiams, o ne visiems organizacijos dalyviams. Todėl reikėtų organizacijose ne tik deklaruoti vertybes, bet per įgalinimą, bendradarbiavimą, skatinimą dalintis idėjomis siekti praktiškai jas įtvirtinti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2022). Towards Developing a Framework of Emergency Leadership. In *Leadership after COVID-19* (pp. 455-469). Springer, Cham.
2. Achour, N., & Price, A. D. (2011). Healthcare resilience to natural hazards: an achievable target. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*.
3. Achour, N., Miyajima, M., Pascale, F., & DF Price, A. (2014). Hospital resilience to natural hazards: classification and performance of utilities. *Disaster prevention and management*, 23(1), 40-52.
4. Alexander, A., De Smet, A., & Weiss, L. (2020). Decision making in uncertain times. *McKinsey Quarterly* [2020-04-24] *Disponível em:* <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/decision-making-in-uncertain-times>.
5. Ansell, C. K., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society*, 51(7), 1079–1112.
6. Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2014). Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 5–21. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/1056492612472730>
7. Bligh, M., C., Kohles, J., C. and Yan, Q. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 18(2), 116-141, doi:10.1080/14697017.2018.1446693.
8. Boin, A., & Bynander, F. (2015). Explaining success and failure in crisis coordination. *Geografiska Annaler: Series A, Physical Geography*, 97(1), 123-135.
9. Boin, A., & Hart, P. T. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?. *Public administration review*, 63(5), 544-553, doi:10.1111/1540-6210.00318
10. Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: *Critical challenges in crisis management*. *Journal of contingencies and crisis management*, 8(4), 185-191.
11. Boin, A., & Lodge, M. (2021). Responding to the COVID-19 crisis: a principled or pragmatist approach?. *Journal of European Public Policy*, 28(8), 1131-1152.
12. Burke R.J. (2010). Work motivations, job behavior and flourishing in work and life, iš knygos Mitchell G.Rothstein ir Ronald J.Burke. *Self-Management and Leadership Development* (295-335). UK: MPG Books Group.
13. Caminiti, S. (2020). How the Coronavirus Crisis Has Elevated the Role of HR Chiefs in the C-suite. *CNBC*, April 22. <https://www.cnbc.com/2020/04/22/the-coronavirus-is-elevating-the-role-ofhr-chiefs-in-the-c-suite.html>.

14. Cantelmi, R., Steen, R., Di Gravio, G., & Patriarca, R. (2022). Resilience in emergency management: Learning from COVID-19 in oil and gas platforms. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 76, 103026.
15. Carrington, D. J., Combe, I. A., & Mumford, M. D. (2019). Cognitive shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 335-350.
16. Cheng, K. T., Hsu, J. S. C., Li, Y., & Brading, R. (2023). Intellectual capital and team resilience capability of information system development project teams. *Information & Management*, 60(1), 103722.
17. Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), 141-148.
18. Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203. doi:10.1016/j.intman.2017.12.003
19. Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
20. Cowen, S. (2020). How to lead in a crisis. The Chronicle of Higher Education. Retrieved from <https://www.chronicle.com/article/How-to-Lead-in-a-Crisis/248253>.
21. D'Auria, G., & De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. *Psychology*, 22(2), 273-287. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>
22. Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
23. De Toni, A. F., & Pessot, E. (2021). Investigating organisational learning to master project complexity: An embedded case study. *Journal of Business Research*, 129, 541-554.
24. Demont-Biaggi, F. (2019). How ethical leadership is related to authenticity. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 1(1-2), 15-28.
25. Denckla, C. A., Cicchetti, D., Kubzansky, L. D., Seedat, S., Teicher, M. H., Williams, D. R., & Koenen, K. C. (2020). Psychological resilience: An update on definitions, a critical appraisal, and research recommendations. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1), 1822064.
26. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. doi:10.1080/13678868.2020.1780078
27. Eliot, J. L. (2020). Resilient leadership: the impact of a servant leader on the resilience of their followers. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 404-418. doi:10.1177/1523422320945237

28. Fakhruddin, B. S., Blanchard, K., & Ragupathy, D. (2020). Are we there yet? The transition from response to recovery for the COVID-19 pandemic. *Progress in Disaster Science*, 7, 100102.
29. Fallah-Aliabadi, S., Ostadtaghizadeh, A., Ardalan, A., Fatemi, F., Khazai, B., & Mirjalili, M. R. (2020). Towards developing a model for the evaluation of hospital disaster resilience: a systematic review. *BMC health services research*, 20(1), 1-11.
30. Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of leadership Studies*, 14(1), 39-45.
31. Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis leadership during and following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422. doi:10.1177/0846537120926752
32. Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in cognitive science*, 1(1), 107-143.
33. Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual review of psychology*, 62(1), 451-482.
34. Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you?. Communication, Relationships and Care: A Reader, 354-360. <https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you>
35. Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Inside the Onion: Understanding What Enhances and Inhibits Organizational Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 477–501. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/0021886318797597>
36. Hardisty, D. J., & Pfeffer, J. (2017). Intertemporal uncertainty avoidance: When the future is uncertain, people prefer the present, and when the present is uncertain, people prefer the future. *Management Science*, 63(2), 519-527. doi: 10.1287/mnsc.2015.2349
37. Heath, R. (1998). Dealing with the complete crisis – the crisis management shell structure. *Safety Science*, 30(1-2), 139-150.
38. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. *Harvard business review*, 79(11).
39. Helsloot, I., Boin, A., Jacobs, B., & Comfort, L. K. (2012). *Mega-crises: Understanding the prospects, nature, characteristics, and the effects of cataclysmic events*. Charles C Thomas Publisher.
40. Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1). <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/26317877221074701>
41. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., ... & Žirgūtis, V. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika: monografija.

42. Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of management review*, 43(3), 509-529.
43. Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2020). A study of the influence of project managers' signature strengths on project team resilience. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(3/4), 247-262.
44. Kasvi, J. J., Vartiainen, M., & Hailikari, M. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations. *International journal of project management*, 21(8), 571-582.
45. Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education. *Washington, DC: American Council on Education*.
46. König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153.
47. Kouzes, J. M., Posner, B. Z., & Biech, E. (2010). The leadership challenge: Activities book.
48. Kundi, Y. M., Sardar, S., & Badar, K. (2021). Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability. *Personnel Review*.
49. Lagadec, P. (1997). Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 5(1), 24. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/1468-5973.00034>
50. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
51. Lukaszewski, J. E. (2016). Seven dimensions of crisis communication management: A strategic analysis and planning model. https://www.e911.com/wp-content/uploads/2015/12/Seven_Dimensions_of_Crisis_Management-c-2016.pdf
52. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
53. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.
54. Lux, A., Grover, S., & Teo, S. (2019). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship–outcome processes. *Journal of Management & Organization*, 1-19. doi:10.1017/jmo.2019.78

55. Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations– “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*. doi:10.1108/SHR-04-2020-0028.
56. Margherita, A., Elia, G., & Klein, M. (2021). Managing the COVID-19 emergency: A coordination framework to enhance response practices and actions. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120656.
57. McGuinness, J. (2020). 4 COVID-19 Leadership lessons. *Chief Executive*. <https://chiefexecutive.net/4-covid-19-leadership-lessons/>
58. Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. AMACOM/American Management Association.
59. Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil.
60. Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey-Bass.
61. Moynihan, D. P. (2008). Learning under uncertainty: Networks in crisis management. *Public administration review*, 68(2), 350-365.
62. Paulikienė, B. (2022). Atsparumo nelaimėms didinimo galimybės asmens sveikatos prižiūros įstaigų kontekste. *SVEIKATOS MOKSLAI/HEALTH SCIENCES IN EASTERN EUROPE*, 32(6), 64-68.
63. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
64. Pecujlija, M., & Cosic, D. (2019). *Crisis Management: Introducing Companies Organizational Reactivity and Flexibility*. Nova.
65. Perry, S., & Laws, R. (2020). Collaborative planning and shared decision making in biosecurity emergency management. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute Proceedings*, 36(1), 60.
66. Pons, G., Borchers-Gasnier, M. A., & Leturcq, P. (2020). Greener after: A green recovery for a post-COVID-19 World. *SAIS Review of International Affairs*, 40(1), 69-79.
67. Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human resource management review*, 14(2), 179-199.
68. Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & society*, 25(3), 353-372.
69. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 107-132.
70. Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573-606.

71. Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5(1), 25338.
72. Spillan, J.E. (2000). Strategies for Successful Crisis Management. <http://www.conferencemgt.com/presseinforms/SEINFORMS%202008%20-%20Proceedings/proc/p080429001.pdf>
73. Stewart, D. W. (2021). Uncertainty and risk are multidimensional: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(1), 97-98. doi: 10.1177/0743915620930007
74. Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2021). Managing pandemics—demands, resources, and effective behaviors within crisis management teams. *Applied Psychology*, 70(1), 150-187. <https://doi.org/10.1111/apps.12303>
75. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija.
76. Valackienė, A. (2011). Theoretical substation of the model for crisis management in organization. *Inžinerinė ekonomika*, 22(1), 78-90.
77. van der Meulen ir kt., E., Bosmans, M. W., Lens, K. M., Lahlah, E., & van der Velden, P. G. (2018). Effects of mental strength training for police officers: A three-wave quasi-experimental study. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33, 385-397.
78. Van Knippenberg, D. (2020) Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review* 10(1): 6–28. <https://doi.org/10.1177/2041386619897618>
79. Vašíčková, V. (2019). Crisis management process—a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.
80. Veil, S. R. (2011). Mindful learning in crisis management. *The Journal of Business Communication* (1973), 48(2), 116-147.
81. Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22–53. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/1534484308330018>
82. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18).
83. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
84. Zhao, B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of organizational Behavior*, 32(3), 435-463.
85. Žukauskas, M., & Korsakienė, R. (2019). Konfliktų sprendimas ir lyderystė: bibliometrinė analizė. *Mokslas: Lietuvos Ateitis*, 11.

SANTRAUKA

Psichologinis atsparumas asmens ar organizacijos atsiskleidžia per tai, kaip ji geba susitvarkyti su išskylančiais iššūkiais, juos įveikti, išlikti ir net sustiprėti. Paskutiniųjų metų organizacijų, lyderių, darbuotojų patirtis pasaulinių krizių kontekste įnešė naują požiūrį ir naują būtinybę apie tai kalbėti bei tirti. Covid – 19 pandemija, stichinės nelaimės, pasaulinės finansinės krizės bei politiniai tarpvalstybiniai sprendimai, šios temos aktualumą suaštrino. Žemo apibrėžtumo situacijos reikalauja iš lyderių ir darbuotojų tam tikrų kompetencijų ir gebėjimų, todėl šio darbo tikslas buvo atskleisti darbuotojų psichologinio atsparumo bruožus žemo apibrėžtumo situacijų valdymo įgyvendinant projektus kontekste tiek remiantis analizuojama mokslinė literatūra, tiek atliekant kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą. Tikslui pasiekti buvo keliami šie uždaviniai: teoriškai išanalizuoti organizacijos ir darbuotojų psichologinio atsparumo sąveiką bei atsparumo veiksnius; mokslinės literatūros analizės pagrindu apžvelgti žemo apibrėžtumo ir – krizinių situacijų organizacijose valdymo ypatybes; aptarti vadovo (lyderio) ir darbuotojo kompetencijas bei savybes reikalingas žemo apibrėžtumo situacijose; empirinio tyrimo pagalba identifikuoti reikšmingiausius vadovų (lyderių) ir darbuotojų psichologinio atsparumo bruožus, sietinus su žemo apibrėžtumo bei krizinių situacijų valdymu projektinėse organizacijose.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo išskirti esminiai apibrėžimai kas yra organizacijos ir asmens atsparumas, kokios savybės ir veiksniai būdingi krizinėms, žemo apibrėžtumo situacijoms, kokie išskiriami būdingiausi bruožai psichologiškai atspariems vadovams bei darbuotojams. Kadangi organizacija atspari tiek, kiek atsparūs jos darbuotojai, svarbu stiprinti psichologinio atsparumo bruožus visoms suinteresuotoms šalims. Atliekamo tyrimo metu buvo sudarytas teoriškai ir empiriškai pagrįstas modelis atspindintis vadovams/lyderiams/ darbuotojams būdingus psichologinio atsparumo bruožus sietinus su krizinių situacijų valdymu. Remiantis šiuo modeliu, galima išskirti būdingas savybes ir siekti jas tobulinti, nes psichologinis atsparumas ne duotybė, tai gebėjimai, kuriuos galima išsiugdyti.

Darbą sudaro: Įvadas, teorinis, metodologinis, tyrimo rezultatų skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas.

Raktiniai žodžiai: organizacijos atsparumas, emocinis stabilumas, psichologinis atsparumas, krizių valdymas.

SUMMARY

The psychological resilience of an individual or an organization is revealed through its ability to cope with emerging challenges, overcome them, survive, and even become stronger. The experience of organizations, leaders, and employees in the context of global crises in recent years has brought a new approach, and a new need to talk and explore it. The Covid-19 pandemic, natural disasters, global financial crises, and political cross-border solutions have exacerbated the relevance of this topic. Low Certainty Situations require certain competencies and abilities from leaders and employees. The purpose of this work was to identify the features of psychological resilience of employees in context of Low Certainty situations management in projects implementation, both based on the scientific literature's analyses and conducting quantitative research as a questionnaire survey. To achieve this goal, the following tasks were set: theoretical analyses of the psychological resilience interaction of the organization and employees, as well as resilience factors; based on the analysis of scientific literature, consider the features of Low Certainty and crisis management in organizations; to discuss the competencies and qualities of the manager (leader) and the employee necessary in Low Certainty situations; with the help of empirical research, to identify the most significant features of the psychological resilience of managers / leaders and employees, which are associated with the management of Low Certainty and crisis situations in projects organizations.

The analysis of the scientific literature has identified key definitions of organisational and personal resilience, the qualities and factors that characterise crisis, Low Certainty situations, and the characteristics of psychologically resilient managers and employees. Since an organization is only as resilient as its employees, it is important to strengthen the characteristics of psychological resilience for involved parties. During the research, a theoretically and empirically based model was developed that reflects the traits of psychological resilience characteristic of managers/leaders/employees, which are associated with crisis management. Based on this model, it is possible to identify characteristic features and strive to improve them, since psychological stability is not a given, these are abilities that can be developed.

The study structure consists of an introduction, theoretical, and methodological chapters, results of the study, conclusions, recommendations, and references.

Keywords: Organisational resilience; Emotional stability; Psychological resilience; Crisis management.

PRIEDAI

1 priedas

Klausimynas (anketa)

Labą dieną,

Esu Rasa Jasmantienė, Mykolo Romerio universiteto, Verslo vadybos magistrantūros antro kurso studentė. Šiuo metu atlieku baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas yra atskleisti darbuotojams būdingus psichologinio atsparumo bruožus, veiksnius ir jų sąsajas su krizinių, sudėtingų situacijų įveikimu, valdymu.

Šiai apklausai atlikti užtruksite iki 10 minučių.

Ši apklausa yra anoniminė. Visi gauti duomenys bus naudojami susumuoti ir analizuojami bei pateikti magistro baigiamajame darbe.

Labai dėkoju už Jūsų skirtą laiką!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

1. Jūsų amžius	
18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
56 -62	
63 ir daugiau	
2. Jūsų lytis	
Moteris	
Vyras	
Nenoriu atskleisti	
3. Jūsų išsilavinimas	
Vidurinis	
Profesinis	
Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	
Aukštasis universitetinis	
4. Jūsų pareigos	
Darbuotojas neturintis pavaldinių	
Padalinio/grupės vadovas	
Vadovas (direktorius)	
5. Jūsų organizacijos/ įmonės dydis	
Labai maža (iki 10 darbuotojų)	
Maža (iki 50 darbuotojų)	
Vidutinė (nuo 51 iki 250 darbuotojų)	
Didelė (virš 250 darbuotojų)	
6. Jūsų darbo trukmė (stažas)	
Iki 2 m.	
Iki 5 m.	
Iki 10 m.	
Daugiau kaip 10 m.	

7. Kaip vertintumėte save: ar manote, kad esate psichologiškai atsparus, t.y. turintis charakterio savybių ir jėgų be reikšmingesnio neigiamo poveikio sveikatai, savijautai ir darbingumui įveikti sudėtingas, stresines situacijas ir ilgalaikes problemas					
Taip					
Ne					
Neturiu nuomonės/nežinau					
8. Įvardinkite tris jums būdingus bruožus, kurie labiausiai pasitarnauja sėkmingai veikiant stresinėse, sudėtingose, jums nepalankiose situacijose jūsų gyvenime.					
9. Kokie, jūsų nuomone, asmenybės bruožai yra būdingi psichologiškai atspariams darbuotojams (ne vadovams)? (Psichologinis atsparumas suvokiamas kaip gebėjimas efektyviai veikti esant stresinėms aplinkybėms ir išvengti psichologinio išsekimo bei perdegimo nepalankiomis sąlygomis.)					
	visiškai nesutinku	nesutinku	nežinau/neturiu nuomonės	sutinku	visiškai sutinku
Empatija (gebėjimas suprasti kito jausmus)					
Užsispyrimas (valia daryti, ką nusprendei, be tolesnių sprendimo svarstymų)					
Nuolankumas (prisitaikymas prie aplinkybių ir vadovų/bendradarbių reikalavimų)					
Kūrybiškumas (gebėjimas ieškoti nestandartinių sprendimų)					
Gebėjimas mokytis (aktyvus mokymasis naujų dalykų)					
Lankstumas (gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų)					
Emocinis stabilumas (mažesnis jautrumas neigiamoms emocijoms bei gebėjimas jas valdyti)					
Atsakomybių prisiėmimas (sprendimų ir įsipareigojimų prisiėmimas savo kompetencijos ribose)					
Iniciatyvumas (aktyvus įsitraukimas, idėjų generavimas padedant rasti galimus sprendimus)					
Pasitenkinimas darbu (jausmas, kad tai, ką darote yra vertinga, svarbu, jus džiugina)					
Atsidavimas, įsipareigojimas (siekis, atliekant savo darbą ieškoti geriausių sprendimų visai įmonei, ne tik asmeniškai jums)					
10. Kokie, jūsų nuomone, asmenybės bruožai yra būdingi psichologiškai atspariams vadovams? (Psichologinis atsparumas suvokiamas kaip gebėjimas efektyviai veikti esant stresinėms aplinkybėms ir išvengti psichologinio išsekimo bei perdegimo nepalankiomis sąlygomis.)					
	visiškai nesutinku	nesutinku	nežinau/neturiu nuomonės	sutinku	visiškai sutinku

Įgalinimas (sprendimo priėmimas suteikiamas kitiems komandos nariams, darbuotojams)					
Emocinis stabilumas (mažesnis jautrumas neigiamoms emocijoms bei gebėjimas jas valdyti)					
Kantrumas (laukimas, tikintis, kad krizinė ar sudėtinga situacija išsispręs savaime arba kol bus gauta visa informacija)					
Empatija (gebėjimas suprasti kito jausmus)					
Atvirumas (aiškus įvardijimas situacijos tokia kokia ji yra)					
Lankstumas (gebėjimas keisti ir keisti sprendimus priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių)					
Kūrybiškumas (gebėjimas ieškoti nestandartinių sprendimų)					
Drąsa (gebėjimas priimti nepopuliarius sprendimus, rizikuoti)					
Užsispyrimas (valia daryti, ką nusprendei, be tolesnių sprendimo svarstymų)					
Pasitikėjimas savimi (sprendimų priėmimas, tikint, kad jie teisingi)					
Griežtumas (tvirtas, aiškus savo pozicijos laikymasis)					
11. Kokiais būdo bruožais, jūsų nuomone, pasižymi jūsų įmonės vadovai, kurių sprendimai lemia, kaip bus valdomos krizinės, sudėtingos situacijos jūsų įmonėje?					
12. Kas, jūsų nuomone, turėtų būti atsakingas/-i už krizių arba sudėtingų situacijų valdymą jūsų įmonėje/įstaigoje (kai sprendimus tenka priimti turint nepilną informaciją, o aplinkybės greitai kinta)?					
	visiškai nesutinku	nesutinku	nežinau/neturiu nuomonės	sutinku	visiškai sutinku
Kiekvienas organizacijos/ įmonės darbuotojas savo pareigų ir atsakomybės ribose					
Žmogiškųjų išteklių (HR) specialistai					
Komunikacijos specialistai					
Padalinių bei funkciniai vadovai					
Įmonės/įstaigos vadovas (direktorius, savininkas ir pan.)					
Politikai					
Vyriausybė					
13. Kurie, jūsų nuomone, žemiau išvardinti sprendimai leistų veiksmingiausiai suvaldyti krizines, sudėtingas situacijas jūsų darbovietėje?					
	visiškai nesutinku	nesutinku	nežinau/neturiu nuomonės	sutinku	visiškai sutinku

Sprendimus turėtų priimti aukščiausio lygio vadovai su darbuotojais ir žemesniųjų grandžių vadovais daug nesitariant ir nedetalizuojant, kodėl būtent tokie sprendimai yra būtini.					
Sprendimų variantai turėtų būti aptariami su žemesniųjų grandžių vadovais ar ekspertų komandomis.					
Vadovai turėtų nuolat tartis su visais darbuotojais, klausti nuomonės, laukti pasiūlymų.					
Darbuotojai apie situaciją ir sprendimus turėtų būti informuojami minimaliai, siekiant jų negąsdinti.					
Darbuotojai patys turėtų aktyviai įsitraukti, siūlyti idėjas, galimus sprendimus.					
Vadovai turėtų skatinti darbuotojus priimti sprendimus jų kompetencijos ribose.					
Vadovai turėtų nuoširdžiai ir dažnai dalintis informacija su darbuotojais apie realią situaciją.					
Turėtų būti sukuriama krizių, sudėtingų situacijų valdymo komandos.					
14. Kaip, jūsų nuomone, valdomos krizinės ar sudėtingos situacijos jūsų įmonėje?					
	visiškai nesutinku	nesutinku	nežinau/neturiu nuomonės	sutinku	visiškai sutinku
Vadovai retai bendrauja su darbuotojais, tik informuoja apie priimamus sprendimus.					
Vadovai nuolat palaiko ryšį su darbuotojais ir dalinasi turima informacija.					
Vadovai kartu su darbuotojais ieško tinkamų sprendimų krizės, sudėtingos situacijos suvaldymui.					
Vadovai priima sprendimus vienašališkai, nesitariant su darbuotojais.					
Darbuotojai aktyviai įsitraukia siūlydami savo idėjas ir galimus sprendimus.					
Kuriamos krizių valdymo komandos.					
Kuriami strateginiai krizių valdymo planai.					
Su krizinėmis ar sudėtingomis situacijomis nesusidūre.					