

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS KATEDRA

JOLITA GURSKYTĖ
(VERSLO PSICHOLOGIJA)

SUBJEKTYVUS ASMENS IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ ATITIKIMAS:
FENOMENOLOGINĖ IŠGYVENIMO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė-
doc. dr. Aistė Diržytė

Vilnius, 2012

TURINYS:

I.	ĮVADAS.....	4
II.	PAGRINDINĖS DARBE VARTOJAMOS SAŲOKOS.....	5
III.	TEORINĖ LITERATŪROS ANALIZĖ.....	6
1.	Asmens ir organizacijos atitikimas: teorinės ištakos ir termino plotis.....	6
1.1	Asmens ir aplinkos atitikimo paradigma ir organizacinė elgsena.....	6
1.2	Asmens ir organizacijos sąveika: klasikinės studijos ir šiandienos diskusijos.....	8
2.	„Atitikimo“ termino formos: skirtumai ir tarpusavio ryšiai.....	9
2.1	„Atitikimo“ termino formos. Komplimentarus atitikimas.....	9
2.2	„Atitikimo“ termino formos. Suplementarus atitikimas.....	10
3.	Vertybių atitikimas asmens ir organizacijos santykių procese.....	11
3.1	Objektyvumo – subjektyvumo klausimas vertybių atitikimo tyrimuose.....	11
3.2	Asmens – organizacijos vertybių atitikimas: tyrimų tradicija ir bendras fenomeno vaizdas.....	12
3.3	Asmens – organizacijos vertybių atitikimo efekto paaiškinimas.....	13
4.	Vertybių teorijos individo lygmenyje: kitimo ir stabilumo diskusija išgyvenant vertybių neatitikimą.....	16
4.1	Vertybių kaip stabilių asmenybės charakteristikų samprata ir kitimą įrodančios savybės.....	16
4.2	Kognityviniai individo pokyčiai išgyvenant organizacijos vertybių neatitikimą.....	17
4.3	Vertybių neatitikimo išgyvenimas ir psichologinė sveikata.....	18
5.	Tyrimo tikslai	20
IV.	METODIKA.....	21
1.	Tyrimo dalyviai.....	21
2.	Tyrimo metodas.....	22
2.1	Fenomenologinio metodo filosofinė laikysena.....	22
2.2	Fenomenologinio tyrimo strategijos tinkamumas vertybių temos analizei.....	22
2.3	Kokybinio metodo patikimumas ir validumas.....	23
3.	Tyrimo eiga.....	23
4.	Fenomenologinės analizės pavyzdys.....	23
V.	REZULTATAI	25
1.	Specifiniai išgyvenimo apibrėžimai.....	25
2.	Išskirtos bendros kategorijos.....	31

3. Fenomeno apibrėžimas.....	44
VI. REZULTATŲ APTARIMAS.....	45
VII. IŠVADOS.....	52
VIII. SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	53
IX. SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	53
X. LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	54
XI. PRIEDAI.....	59

I. ĮVADAS

Tiek sociologijos, tiek psichologijos srities moksliniuose žurnaluose vis dažniau galima aptikti užuominų apie tai, jog ekonominio nuosmukio laikotarpiu kalbos apie žmoniškąsias vertybes organizacinės elgsenos rėmuose įgauna pagreitį. Vis dažniau mokslinių tyrimų temose keliami klausimai apie darbuotojo galėjimą pasitikėti bei didžiulis savo darbo organizacija (Marques, 2011; Nooyi, 2009). Tokie pokyčiai skatina mokslininkus prisiminti devinto dešimtmečio pabaigoje organizacinės psichologijos atstovų nagrinėtą asmens – organizacijos vertybių atitikimo terminą (Borg et al., 2011).

Yra atlikta daugybę empirinių tyrimų, kurie parodo vertybių atitikimo tarp darbuotojo ir organizacijos naudą ir teigiamas koreliacijas su veiksniais, svarbiais tiek konkrečiai kiekvienam darbuotojui, tiek organizacijai (didesnis išitraukimas, tapatumas su organizacija, aukštesni motyvacijos rodikliai, ketinimas ilgam likti organizacijoje, aiškesnė komunikacija ir t.t.) (Borg et al., 2011). Tačiau labai sunku atrasti tyrimų, kuriuose būtų giliau nagrinėjamas šis fenomenas ir būtų stengiamasi paaiškinti, kas vyksta, kad tokie teigiami ryšiai atsiranda (Shuck ir Wollard., 2010). Pastaruoju metu atliekamos moderacijos ir mediacijos studijos leidžia susidaryti aiškesnį fenomeno vaizdą, tačiau tyrėjai, nurodydami gaires tolimesniems tyrimams, kelia klausimus apie daugybę skirtingų šalutinių veiksnių, kurių poveikis dar nėra išnagrinėtas (Edwards ir Cable, 2009).

Neretai skirtinguose tyrimuose analizuojami vienodi kintamieji su vis didesnėmis intimis. Tai leidžia kalbėti apie terminų validumą ir gaunamų ryšių patikimumą. Tačiau tema nėra nagrinėjama laikantis į asmenį orientuotos ar kokybinės paradigmos (Edwards ir Cable, 2009). Be kita ko, daugumoje mokslinių straipsnių atitikimo tarp organizacijos ir asmens vertybių matavimą apima tik bendri respondentų atsakymai į tokio pobūdžio uždarus klausimus kaip „Aš manau, kad mano ir organizacijos, kurioje dirbu, vertybės sutampa“, nors asmenybės psichologijos krypties teoretikai pastebi, jog vertybių temą nagrinėti kiekybiniais metodais itin keblu – galima pamatuoti tik individų reakcijas į jas (Greasley et al., 2007; Kupers, 2005; Mickūnas ir Steward, 1994).

Šiuo metu sukauptos mokslinės žinios suteikia galimybę pamatyti nors ir miglotą, tačiau bendresnį teorinį vaizdą kas yra asmens – organizacijos vertybių atitikimas ir kaip jis praktiškai pasireiškia organizacijos lygmenyje (Edwards et al., 2006). Tuo tarpu nėra aišku kas vyksta individo lygmenyje darbuotojui kuriant santykį su organizacija ir išgyvenant vertybių neatitikimą – neigiamą fenomeno išgyvenimą.

Taigi, teorinė temos problema: Kokie yra pagrindiniai asmens – organizacijos vertybių neatitikimo išgyvenimo aspektai individo lygmenyje?

Tyrimo objektas – darbuotojų patiriamas vertybių neatitikimo su verslo organizacija išgyvenimas.

Tyrimo dalykas – asmens – organizacijos vertybių neatitikimo išgyvenimo emociniai ir kognityviniai elementai, išryškėjantys problemos požymiai ir daromi sprendimai

II. PAGRINDINĖS DARBE VARTOJAMOS SĄVOKOS

Asmens vertybės – darbe remiamasi M. Rokeach (1973; cit. pagal Robbins, 2006) sudarytų vertybių apibrėžimu: vertybės yra individo turimi bendri įsitikinimai, jog tam tikras elgesys yra socialiai priimtinesnis ir teisingesnis nei priešingo pobūdžio elgesys.

Vertybių sistema – kognityvinė hierarchiškai išsidėsčiusių ir turinčių konkrečią struktūrą įsitikinimų apie tai, kas yra teisinga ar neteisinga, visuma (Feather, 1980, cit. pagal Rohan, 2000).

Organizacijos vertybės – Organizacijos kultūros dalis, formalūs ir neformalūs elgesio moralumo vertinimo kriterijai, atspindintys organizacijos tiksluose bei vadovų ir darbuotojų elgesyje siekiant tikslų (Borg, 2011).

Neetiškas/ moraliai neteisingas elgesys – subjektyvus savo ar kitų asmenų veiksmų vertinimas kaip neatitinkančių turimų vertybinių įsitikinimų apie tai, kas yra socialiai priimtina (Rohan, 2000).

Asmens ir organizacijos atitikimas – interakcionistinė elgesio filosofija paremtas teorinis asmens vertybių, nuomonių ir tikslų suderinamumas su darbo organizacijoje egzistuojančiomis vertybėmis, tikslais bei būdais tuos tikslus pasiekti (Borg et al., 2011).

III. TEORINĖ LITERATŪROS ANALIZĖ

1. ASMENS IR ORGANIZACIJOS ATITIKIMAS: TEORINĖS IŠTAKOS IR TERMINO PLOTIS

Analizuojant asmens – organizacijos atitikimą svarbu suprasti Asmens – aplinkos atitikimo (*angl. Person – Environment Fit*) teoriją. Ji apima visą asmens buvimo aplinkoje, šiuo atveju, organizacijoje, ratą: nuo sprendimo įsijungti į tam tikrą verslo bendruomenę (Anderson et al., 2008; Edwards ir Peccei, 2010), elgsenos ir požiūrių dinamikos per visą gyvenimo organizacijoje laikotarpį (Morley, 2007; Ostroff et al., 2005), iki sprendimo išeiti iš darbo (Marique ir Stinglihamber, 2011). Tačiau remiantis šia teorija ir aiškinant verslo organizacijos gyvenime vykstančius procesus atsiranda terminų persidengimo problema (Rohan, 2000). Todėl pirmiausia aptarsime kaip asmens – aplinkos atitikimo teorija moksliniuose straipsniuose siejama su organizacinės elgsenos teorijomis ir kokios mokslinės diskusijos keliamos skirtingai apibrėžiant asmens – organizacijos atitikimo terminą.

1.1 Asmens ir aplinkos atitikimo paradigma ir organizacinė elgsena

Organizacinę elgseną analizuojantys tyrėjai teigia, jog galima aiškinti kiekvieną organizacijos bendruomenės gyvenimo aspektą remiantis asmens – aplinkos filosofine paradigma (Anderson et al., 2008; Edward ir Cooper, 1990; Kristof, 1996). Ir vis dėl to, filosofijos universalumas ir platumas skatina išskirti aiškia asmens ir aplinkos sąveikos sritį (Lewin, 1951, cit. pagal Penner, 2002).

Asmens – aplinkos (*toliau A – A*) teorija suformuota kaip ilgų mokslinių debatų apie tai, kas lemia žmogaus elgesį – asmens savybės ar situacijos aplinka, - rezultatas. Pats A - A atitikimo terminas paremtas interakcionistine elgesio teorija, kurios pradininkas K. Lewin (1951) pabrėžė tiesioginę galimai lygiavertę elgesio priklausomybę tiek nuo vidinių, tiek nuo išorinių veiksnių (cit. pagal Sekiguchi, 2004). A - A atitikimo paradigmos esmė – kiekvienas psichinis ir fizinis veiksmas yra asmens ir aplinkos bruožų sąveikos rezultatas (cit. pagal Cable ir Edwards, 2004). Čia pabrėžiami tokie individo bruožai kaip fiziologiniai ir psichologiniai poreikiai, vertybės, tikslai, gebėjimai bei asmenybės charakteristikos. Tuo tarpu kalbant apie aplinkos bruožus svarbu paminėti fizinius ir psichologinius reikalavimus, visuotines kultūrines vertybes, suteikiamus apdovanojimus bei tokias aplinkos sąlygas kaip šilumos, prieglobsčio ar maisto pasiekiamumas (Cable ir Edwards, 2004).

Akivaizdu, jog organizacijos gyvenime tarpusavyje sąveikaujančių asmens bei aplinkos veiksnių yra nesuskaičiuojamai daug. Todėl organizacinės elgsenos tyrimų atstovai bei metaanalitinių studijų autoriai sutaria, kad A – A atitikimas yra daugiadimensė sąvoka (Ostroff et al., 2005; Sekiguchi 2004; Shaw ir Gupta, 2004; Shuck ir Wollard., 2010). Organizacinės elgsenos tyrimų klasikas A. L. Kristof (1996) akcentuodamas ne tik mūsų anksčiau išvardintus asmens ir aplinkos bruožus, o jų tarpusavio sąveiką, asmens – aplinkos atitikimo terminą apibrėžia kaip suderinamumą žmogaus ir aplinkos, kai:

(a) bent vienas iš esmės patenkina kito poreikius (komplimentarus atitikimas), (b) abiejų pagrindiniai ir esminiai bruožai sutampa (suplementarus atitikimas) (cit. pagal Greguras ir Diefendorff, 2009). Vis dėl to, diskutuojama, ar tai dvi vieno konstrukto sudedamosios dalys, ar du visiškai atskiri konstruktai. A – O atitikimas taip pat gali būti skirstomas į reikalavimų – gebėjimų atitikimą ir poreikių – resursų atitikimą (Greguras ir Diefendorff, 2009). Skirtingų tyrimų autoriai asmens – organizacijos atitikimą analizuoja remdamiesi skirtingais ypatumais: darbuotojo ar vadovo asmenybės tipais (Rentsch ir McEwen, 2002, Huang et al., 2005), asmens ir organizacijos tikslais bei jų panašumu (Siegal ir McDonald, 2003), klimatu (Li, 2006), vertybėmis.

Dažniausiai atitikimas organizacinės elgsenos tyrimų tradicijoje skirstomas į: asmens – profesijos atitikimą, asmens – organizacijos atitikimą, asmens – veiklos atitikimą, asmens – komandos atitikimą (Kristof – Brown, 2005). Mūsų darbe konkrečiai bus analizuojamas asmens – organizacijos atitikimas (*toliau A – O atitikimas*). Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į Y. Guan ir bendraautorių (2011) pastebėjimą, jog nepaisant to, kad asmens – aplinkos paradigma analizuojama jau pora dešimtmečių, painiavos operacionalizuojant konstruktus mokslinėje literatūroje dar labai daug. Todėl būtina aiškiai atskirti du pagrindinius asmens – aplinkos atitikimo polius: asmens – darbo atitikimą ir asmens – organizacijos atitikimą (Sekiguchi, 2004). Asmens – darbo atitikimu akcentuojama dermė tarp darbuotojo žinių, įgūdžių, gabumų ir kompetencijų, kurios yra reikalingos darbo užduočių įgyvendinimui (Cable ir Edwards, 2004). Tuo tarpu atitikimas tarp asmens ir organizacijos apibrėžiamas kaip asmens tam tikrų bruožų/ charakteristikų sutapimas su organizacijos bruožais/ vertybėmis (Rentsch ir McEwen, 2002). Siekiant įvesti daugiau aiškumo, kai kurie tyrėjai naudoja kultūros sąvoką asmens – organizacijos termino apibrėžime. Akcentuojama darna tarp darbuotojo asmenybės, įsitikinimų, vertybių, tikslų ir tų organizacijos vertybių, kurias darbuotojai mato kaip organizacijos kultūros, normų, tikslų (Katrinli et al., 2006), ar netgi klimato (Sekiguchi, 2004) dalį. Be to, longitudinalių tyrimų rezultatai rodo skirtingų A – A atitikimo aspektų skirtingus efektus organizacijos gyvenime: asmens – organizacijos atitikimas susijęs su tokiais kintamaisiais kaip organizacinė identifikacija, bendruomeniškumo jausmu, ketinimu išėiti iš darbo (Edwards ir Peccei, 2010); asmens – darbo atitikimas susijęs su pasitenkinimo darbu ar karjera rodikliais, profesiniu išitraukimu (Cable ir DeRue, 2002).

Taigi, A – A atitikimo paradigma apima platų organizacinės psichologijos analizuojamų kintamųjų spektrą bei skatina vertinti kiek tam tikros organizacijos savybės ir darbuotojų charakteristikos gali būti suderintos taip, kad būtų jaučiama maksimali nauda abejoms pusėms. Toliau nagrinėsime vieną iš A – A atitikimo aspektų - asmens - organizacijos atitikimą.

1.2 Asmens ir organizacijos sąveika: klasikinės studijos ir šiandienos diskusijos

Klasikinių studijų įrodyta asmens – organizacijos atitikimo nauda neabejojama, tačiau lieka daug neatsakytų klausimų kaip asmens ir jo darbo aplinkos sąveikos metu formuojasi ir kinta atitikimo santykis (Edwards et al., 2006).

Asmens - organizacijos atitikimas yra susijęs su daugybę naudingų tiek organizacijai, tiek darbuotojams, veiksnių (Kim et al., 2005). Tiek organizacinės elgsenos teoretikai, tiek praktikai sutaria, jog asmens – organizacijos atitikimas yra pagrindas siekiant palaikyti lanksčią ir išitraukusią darbo jėgą (Nyambege et al., 2001). Klasikiniu pripažintame B. Schneider (1987) traukos – atrinkties – trinties (TAT, *angl. Attraction – selection – attrition*) modelyje akcentuojama, jog kiekvienas individas ieško ir sudaro sąlygas tokioms situacijoms, kurios jam atrodo žavios/ traukiančios. Taigi, darbuotojai atsiduria tose organizacijose, kurių tam tikros savybės atrodo svarbios, tačiau tuo viskas nesibaigia – vyksta atrankos procesas, kurio metu organizacija lygina savo ir būsimo darbuotojo bruožus. Atrinkus darbuotoją galima kelti prielaidą, kad kažkokios asmens ir organizacijos savybės sutampa. Tačiau ar pakankamai sutampa parodo kokio lygio trintis atsiranda tarp darbuotojo ir organizacijos bruožų – didelės trinties rezultatas: darbuotojo išėjimas iš organizacijos (Schneider, 1987). Atlikta daugybę studijų, analizuojančių atrankos (Rench ir McEwen, 2002), pasitenkinimo darbu (Ostroff et al. 2005), išitraukimo (Zonghbi – Manrique deLara, 2007) išipareigojimo (Zhang ir Bloemer, 2011) organizacijai ir sprendimo išeiti iš darbo priėmimo procesus (Pozzebon ir Aschton, 2009) remiantis asmens – organizacijos atitikimu. Visi šie empiriniai tyrimai įrodo statistikai reikšmingus ryšius su asmens – organizacijos atitikimu ir tuo pačiu patvirtina TAT modelį.

Tačiau TAT modelyje nekalbama apie tai, kaip asmuo ar organizacija gali keisti vienas kito bruožus. Juk kertinėje K. Lewin (1987; cit. pagal Westerman ir Cyr, 2004) teorijoje kalbama apie individo ir aplinkos sąveiką. Būtent aplinkybių ir asmens savybių santykis lemia pastarojo elgesį, o kadangi organizaciją sudaro individai, kurių elgesys taip pat daro įtaką organizacijos kultūrai bei klimatui, galima kelti prielaidą, jog ir asmuo gali keisti organizaciją. Tokią prielaidą patvirtina keletas klasikinių studijų, įrodančių, jog atsiradus neatitikimui tarp individo bruožų ir organizacijos, individas gali keisti situaciją (Bettenhausen ir Murnighan, 1985; Kohn ir Schooler, 1978), bei tyrimai, kuriuose daromos išvados, jog galimos tam tikros taktikos, skatinančios darbuotojų vertybių konformizmą (Kim et al., 2005). Tačiau tokių tyrimų nėra daug – per mažai duomenų sąlygoja išsamios teorijos apie tai, kas vyksta esant neatitikimui tarp organizacijos ir asmens, nebuvimą (Sekiguchi, 2004).

Taigi, analizuojant asmens – organizacijos atitikimą, jį patvirtinančias empirines studijas ir remiantis interakcionistine pasaulėžiūra lieka vis dar atviras klausimas apie patį asmens ir jo darbo organizacijos santykių metu formuojamą ir išgyvenamą atitikimą. Teorines diskusijas taip pat paaštrina

tai, kad asmens – organizacijos atitikimą nagrinėjančiose studijose pasitaiko terminų sumaištis bei persidengimo (Marques, 2010; Sekiguchi, 2004).

2. „ATITIKIMO“ TERMINO FORMOS: SKIRTUMAI IR TARPUSAVIO RYŠIAI

Empiriniai tyrimai, kuriuose analizuojami asmens – organizacijos atitikimo aspektai, tradiciškai skyla į komplementaraus ir suplementaraus atitikimo analizės kryptis (Anderson et al., 2008; Cable ir Edwards, 2004; Greguras ir Diefendorff, 2009; Morley, 2007). Šiose dvejose kryptyse persidengia du panašias dimensijas apimantys, tačiau literatūroje atskirai nagrinėjami konstruktai – psichologinių poreikių patenkinimas ir vertybių kongruencija. Šių dviejų koncepcijų šalininkai pateikia panašius, tačiau skirtingais terminais apibrėžiamus aiškinimus, kodėl atitikimas tarp asmens ir organizacijos yra svarbus organizacijos veiklos kokybės užtikrinimui. Keliama hipotezė, jog tyrėjai, naudojantys skirtingus apibrėžimus, retai kada lygina ir integruoja į savo išvadas į kitų koncepcijų teorinius rėmus (Cable ir Jeffrey 2004).

Dėl tokio apibendrinimo ir teorijų integracijos trūkumo atsiranda terminų persidengimas, įnešantis daug painiavos siekiant apibrėžti tiriamą konstrukta ir jo sudėtinės dalis. Todėl toliau darbe, siekiant pasirinkti naudojamas sąvokas ir pagrįsti savo pasirinkimą, bus aprašomos atskiros paradigmos, apimančios asmens – organizacijos atitikimą.

2.1 „Atitikimo“ termino formos. Komplementarus atitikimas

Komplementarus (*angl. complimentary*) atitikimas gali reikšti, jog darbuotojas turi tam tikrus konkrečius gebėjimus, kurių ir reikia organizacijai. Tačiau galimas ir atvirkštinis variantas – jog organizacija gali suteikti darbuotojui būtent tai, ko jam reikia (Van Vuuren, 2012).

Remiantis Asmens – aplinkos atitikimo paradigma, komplementarus atitikimas moksliniuose straipsniuose dažniau konceptualizuojamas ir operacionalizuojamas kaip psichologinių poreikių patenkinimas. T.y. tyrimų centre išlieka mokymosi ir socializacijos procese atsiradę asmens poreikiai (igimti biologiniai poreikiai nenagrinėjami) (Cable ir Edvards, 2004). Tokie poreikiai yra lyginami su aplinkos turimais resursais, pavyzdžiui, finansiniai ištekliai, socialinis priklausymas, pasiekimai. Tyrimų išvados rodo, jog esmė yra ne resursų gausoje, o jų atitikime (Van Vuuren, 2012). Komplementaraus atitikimo teorijų šalininkai dažniausiai naudoja aiškinimus, kurių esmė – darbuotojo nepasitenkinimas atsiranda tada, kai tam tikri jo psichologiniai poreikiai, kurie jam yra svarbūs, nėra patenkinti iki galo (Taris ir Feij, 2001). Čia pabrėžiamas santykis tarp to, kiek labai poreikis yra svarbus darbuotojui ir to, kiek organizacija geba patenkinti tą poreikį. Kaip pavyzdį galima pateikti autonomijos poreikį – šiuo atveju tyrėjai nagrinėtų kiek autonomijos darbuotojas nori ir kiek jos jam suteikia organizacija. Tuo tarpu suplementaraus atitikimo šalininkų analizė prasideda nuo klausimo:

kiek labai svarbi yra autonomija darbuotojui, ir kiek organizacijai reikia darbuotojo, kuris pasižymėtų tokiu autonomijos siekimu (Park et al., 2012).

Taigi, komplimentarus atitikimas akcentuoja poreikių asmens – organizacijos sąveikos procese patenkinimą. Siekiant analizuoti kultūros ir vertybių atitikimą naudojama suplementaraus atitikimo sąvoka.

2.2 „Atitikimo“ termino formos. Suplementarus atitikimas

Suplementarus (*angl. supplementary*) atitikimas apibrėžiamas kaip organizacijos ir asmens tam tikrų charakteristikų sutapimas (Park et al., 2012). Formuojant tyrimo strategiją svarbu aiškiai atskirti kuo suplementarus atitikimas skiriasi nuo komplimentaraus.

Siekiant įvesti aiškumo, pateikiamas toks suplementaraus atitikimo organizacinės psichologijos rėmuose pavyzdys: suplementarus atitikimas – toks atitikimas, kai darbuotojas, pasižymintis tam tikrais bruožais ar įsitikinimais, ateina į tokią organizaciją, kurioje tie patys bruožai/ įsitikinimai yra vertinami (Cable ir Jaffrey, 2004). Kaip anksčiau minėjome, komplimentarus atitikimas siejamas su psichologinių poreikių patenkinimu, tuo tarpu suplementarus atitikimas siejamas su asmens ir organizacijos vertybių atitikimu. Būtent Cable ir Edwards (2004) atskyrė šiuos du asmens – organizacijos atitikimo pogrupius analizuodami kaip pasitenkinimas darbu, ketinimas likti organizacijoje ir tapatumas su organizacija susiję su tuo, kiek darbuotojai gauna tai, ko jiems reikia, ir su tuo, kiek jie vertina tuos pačius dalykus, kas vertinga atrodo ir organizacijai (cit. pagal Greguras ir Diefendorff, 2009). Tolimesni tyrimai atskleidė psichologinių poreikių patenkinimo moderuojantį ryšį tarp vertybių atitikimo (suplementarus atitikimas) ir minėtų D. M. Cable ir J. R. Edwards (2004) tirtų veiksnių (Andrews et al., 2011; Greguras ir Dieffendorf, 2009; Marique ir Stinglhamber, 2011; Wright ir Pandey, 2008). Kiti tyrėjai įrodo, jog būtent vertybių atitikimas geriau prognozuoja aukštesnius pasitenkinimo darbu ir ištraukimo rodiklius nei poreikių patenkinimas (Resick et al., 2007). Kita vertus, svarbu pastebėti, kad asmens subjektyviai suvokiamo atitikimo lygmenyje suplementarus ir komplimentarus atitikimas gali būti susiję vienas su kitu (Edwards et al., 2006): šią ploną takoskyrą tarp komplimentaraus ir suplementaraus atitikimo ypač svarbu suprasti siekiant reikšmingą nagrinėti renkant duomenis nestruktūruoto interviu metodu – kalbant apie vertybes su tiriamaisiais svarbu suprasti, kad ir tam tikrų vertybių nepatenkinimas ir nepasižymėjimas tam tikromis vertybėmis, kurių tikisi darbuotojai, veda į nepasitenkinimą darbdaviais ir visa organizacija. Todėl tyrėjui svarbu aiškiai žinoti, kokį atitikimą jis siekia tirti ir kaip pavyks atskirti, apie kokio pobūdžio atitikimą kalba tiriamasis.

Siekdamos nagrinėti vertybių atitikimo temą ir norėdamos apsibrėžti aiškias ribas kas yra pats atitikimas ir kaip jis pasireiškia, vartosime konkrečiai suplementaraus atitikimo matą – t.y. tirsime ne

tai, kiek organizacija stengiasi palaikyti darbuotojo vertybes, bet kiek organizacija pasižymi tokiomis vertybėmis, kurių ir reikia darbuotojui.

3. VERTYBIŲ ATITIKIMAS ASMENS – ORGANIZACIJOS SANTYKIŲ PROCESĖ

Asmens vertybės gali būti apibūdintos kaip kriterijus, padedantis įvertinti įvykius, savo ir kitų asmenų elgesį bei jo padarinius (Schwartz, 2006). Panašiai ir organizacijos vertybės – jos padeda nustatyti elgesio komercinėje aplinkoje moralumą. Be kita ko, organizacijos vertybės perteikia darbuotojams, partneriams ir klientams, tai, kas bendrai matoma kaip vertinga/ nevertinga ar tinkama/netinkama (Borg et al., 2011). Skatinama į tokį požiūrio, kas yra moraliai teisinga, atitikimą žiūrėti ne į kaip nekintamą faktą, o kaip nuolat kintantį santykį tarp individo ir jį supančios aplinkos (Bowman ir Ambrosini, 2010), tačiau dėl metodologinių diskusijų kiek įmanoma objektyviai išmatuoti subjektyvų santykį su aplinka (Van Vianen et al., 2007) ir kaip paaiškinti vertybių atitikimo efektą, nėra konkretaus modelio, kuriuo būtų galima remtis praktikoje formuojant organizacijos politiką (Edwards et al., 2004).

3.1. Objektyvumo – subjektyvumo klausimas vertybių atitikimo tyrimuose

Anksčiau mūsų minėta atitikimo sąvoka labiau apibūdina objektyvų vertybių sutapimą, kuri stengiasi analizuoti dauguma pozityvistinės krypties tyrėjų, tačiau ne visi pripažįsta galimybę vertybių atitikimą ištirti objektyviame lygmenyje (Bardi et al., 2009; Katrinli et al., 2006).

Empiriniuose tyrimuose pakankamai dažnai naudojamas toks objektyvaus atitikimo matas, kai darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimą vertina trečioji šalis: vadovai, bendradarbiai – komandos nariai, visa organizacijos bendruomenė (Van Vianen et al., 2007; Van Vuuren, 2012). Taip pat vartojama ir subjektyvaus vertybių atitikimo sąvoka – ji apibūdinama kaip asmens vertinimas kiek organizacijos tikslų ar būdų tikslams pasiekti moralumas sutampa su jo įsitikinimais (Cable ir Edwards, 2004). Šiuo atveju svarbu atkreipti dėmesį į A. E. M. VanVianen ir bendraautorių (2007) pateiktą termino „objektyvus vertybių atitikimas“ kritiką, jog bet koku atveju organizacijos aplinka yra subjektyviai suvokiama darbuotojų. Todėl kelių individų subjektyvaus suvokimo vidurkis negali būti vadinamas „objektyviu“ (Van Vianen, et al., 2007). Kai kuriuose tyrimuose vietoj termino „subjektyvus“ vartojamas „pirminis asmens – organizacijos vertybių atitikimas (*angl. same – source*)“, o vietoj „objektyvus“ - „išorinių šaltinių (*angl. different source*)“ (Van Vianen et al., 2007). Tačiau terminų skirtumai nėra vienintelis probleminis klausimas, kalbant apie objektyvaus/ subjektyvaus atitikimo studijas. Skiriasi tyrimų rezultatai, nurodantys kuris iš vertybių atitikimo – subjektyvus ar objektyvus – rodiklis geriau prognozuoja tokį efektą kaip organizacinis tapatumas ar ketinimas ilgam likti organizacijoje: A. E. M. Van Vianen ir bendraautoriai (2007) teigia, jog objektyvūs atitikimo

rodikliai geriau prognozuoja ketinimus išeiti iš darbo nei subjektyvūs. Dėl tokių rezultatų keliami prielaidai, jog darbuotojams gali būti sunkiau stebėti ir kalbėti apie savo vertybes, nei apie kitų. Kiti autoriai subjektyvų atitikimą mato kaip mediatorių tarp objektyvaus atitikimo ir tokių efektų kaip išitraukimas ar ketinimas palikti organizaciją (Judge ir Cable, 1997). Vis dėl to, išlieka klausimas, ar tarpusavio santykiai bei asmens – komandos atitikimas nėra šalutinis nekontroliuojamas veiksnys tokiuose tyrimuose ir ar neiškreipia gautų rezultatų (Stapel et al., 2011).

Šiame darbe koncentruosimės į subjektyviai suvokiamą/ pirminį asmens ir organizacijos vertybių atitikimą remdamosi Cable ir DeRue (2002) mintimi, jog asmens suvokimas labiau susijęs su tolimesniu jo elgesiu, nei trečiųjų asmenų suvokiamas atitikimas tarp asmens ir organizacijos.

3.2 Asmens – organizacijos vertybių atitikimas: tyrimų tradicija ir bendras fenomeno vaizdas

Dauguma mokslinių tyrimų įrodo vertybių atitikimo naudą analizuojant darbuotojo ir organizacijos, kurioje jis dirba, santykio procesą (Watson et al., 2004). Tačiau sunku sudaryti bendrą fenomeno teorinį modelį, nes dar mažai žinoma apie tai, kaip vertybių atitikimas ar neatitikimas išgyvena ir suvokia patys darbuotojai (Edwards et al., 2004).

Darbuotojų ir organizacijos vertybių atitikimas apibrėžiamas kaip abiejų šalių elgesio ar jo rezultato atitikimo moralinėms normoms suvokiamas suderinamumas (Anderson et al., 2008). G. W. Watson ir kt. (2004) teigia, jog vertybių atitikimas yra kertinis ir dažniausiai organizacinės psichologijos teoretikų analizuojamas asmens – organizacijos atitikimo elementas. Taip yra todėl, kad būtent vertybėmis galime apibūdinti individo asmenybę (Cable ir Edwards, 2004; Posner, 2010). J. R. Edwards ir D. M. Cable (2006) vertybes apibrėžia kaip bendrus įsitikinimus apie elgesio ar elgesio rezultato atitikimą suvoktai normai (*angl. general beliefs about the importance of normatively desirable behaviors or end states*). Individui vertybės padeda analizuoti ir kontroliuoti sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą. Asmens vertybės gali būti apibūdintos kaip kriterijus, padedantis įvertinti įvykius, savo ir kitų asmenų elgesį bei jo padarinius (Hunt ir Madhyastha, 2012). Panašiai ir organizacijos vertybės – jos padeda nustatyti elgesio komercinėje aplinkoje moralumą. Be kita ko, organizacijos vertybės perteikia darbuotojams, partneriams ir klientams, tai, kas bendrai matoma kaip vertinga/ nevertinga ar tinkama/ netinkama, bei atlieka bendrą nurodomąjį vaidmenį darbuotojams apie elgesį, kurio iš jų tikimasi naudojant organizacijos išteklius (Nyambegera et al., 2001).

Dažniausiai tyrimuose nurodomi organizacijos ir darbuotojų vertybių kongruencijos teigiami rezultatai susiję su mažesne darbuotojų kaita ir su tuo susijusiomis organizacijos išlaidomis (Park et al., 2012). Esant aukštesniems vertybių atitikimo rodikliams pastebimi ir aukštesni motyvacijos, pasitenkinimo darbu ir lojalumo įmonei rodikliai (Siegal ir McDonald, 2003). Tokie teigiami padariniai išryškėja dar labiau, jei tiriamieji nurodo teigiamą santykių su vadovu ir bendradarbiais įvertinimą bei

pasitikėjimą organizacijos vadovavimu (angl. *trust in management*) (Kristof – Brown, 2005). Svarbu paminėti, jog B. Z. Posner (2010), tikrinęs kaip šie ryšiai yra įtakojami tokių veiksmų kaip lytis, išsilavinimo lygis bei atliekamos funkcijos darbe, statistiškai reikšmingų ryšių neaptiko. Kita vertus, suskirsčius tiramuosius į grupes priklausomai nuo to, kiek metų išdirbta vadovaujantį darbą ir kokioje organizacijos hierarchinės struktūros vietoje yra tiriamieji, išryškėjo, jog aukščiausius subjektyviai suvokiamus vertybių atitikimo rodiklius nurodo tiriamieji, dirbantys vadovaujama darbą ir tie tiriamieji, kurie įmonėje yra išdirbę vadovaujantį darbą daugiau nei 20 metų (Posner, 2010). Taip pat pastebėta, jog vertybių atitikimas svarbesnis yra darbuotojams, kurių išsilavinimas yra aukštesnis. Manoma, jog tokie rezultatai atsiranda todėl, kad aukštojo mokslo įstaigos ugdo kritinį mąstymą, leidžiantį įvertinti socialinį gyvenimą (Katrinli et al., 2006).

Yra atlikta daugybę empirinių tyrimų, kurie parodo vertybių atitikimo tarp darbuotojo ir organizacijos naudą ir teigiamas koreliacijas su veiksniais, svarbiais tiek konkrečiai kiekvienam darbuotojui, tiek organizacijai, tačiau labai sunku atrasti tyrimų, kuriuose būtų giliau nagrinėjamas šis fenomenas ir būtų stengiamasi paaiškinti, kas vyksta, kad tokie teigiami ryšiai atsiranda. Nėra konkretaus teorinio modelio, leidžiančio atskirti vertybių atitikimo efektus nuo veiksmų, veikiančių kaip mediatoriai tarp vertybių atitikimo ir teigiamų rezultatų (Edwards ir Cable, 2009). Taip pat trūksta informacijos kaip kinta pats atitikimo suvokimas ilgėjant darbo organizacijoje laikui (Segikuchi, 2004). Todėl šiuo atveju svarbu žengti žingsnį atgal norint aiškiai suprasti kas vyksta vertybių sutapimo ar nesutapimo tarp darbuotojo ir organizacijos metu.

Siekiant iš arčiau pasižiūrėti į veiksmų, turinčių įtakos teigiamiems vertybių atitikimą matuojančių instrumentų rezultatams, sudėti, galima remtis J. R. Edwards ir D. M. Cable (2009) sudarytu vertybių atitikimo modeliu.

3.3 Asmens – organizacijos vertybių atitikimo efekto paaiškinimas

Vertybių atitikimo modelis, pasiūlytas J. R. Edwards ir D. M. Cable (2009) kol kas vienintelis, siūlantis analizuoti vertybių atitikimo fenomeną taip, kad būtų galima suprasti kokie veiksniai skatina atsirasti teigiamas vertybių atitikimo pasekmes. Ryšius tarp modelyje išskirtų efektų patvirtina nemažas skaičius empirinių tyrimų (de Lara, 2007; Ergoran ir Bauer, 2005; Tang et al., 2010), tačiau būtina akcentuoti pastebėjimą, jog skirtingi autoriai skirtingai aiškina gautus panašius rezultatus.

Tyrėjai išskiria keturis mediatorius, kurie stiprina ryšį tarp vertybių atitikimo ir teigiamų jo pasekmių bei patys tarpusavyje yra susiję: atvira komunikacija, nuspėjamumas, trauka ir pasitikėjimas (Edwards ir Cable, 2009):

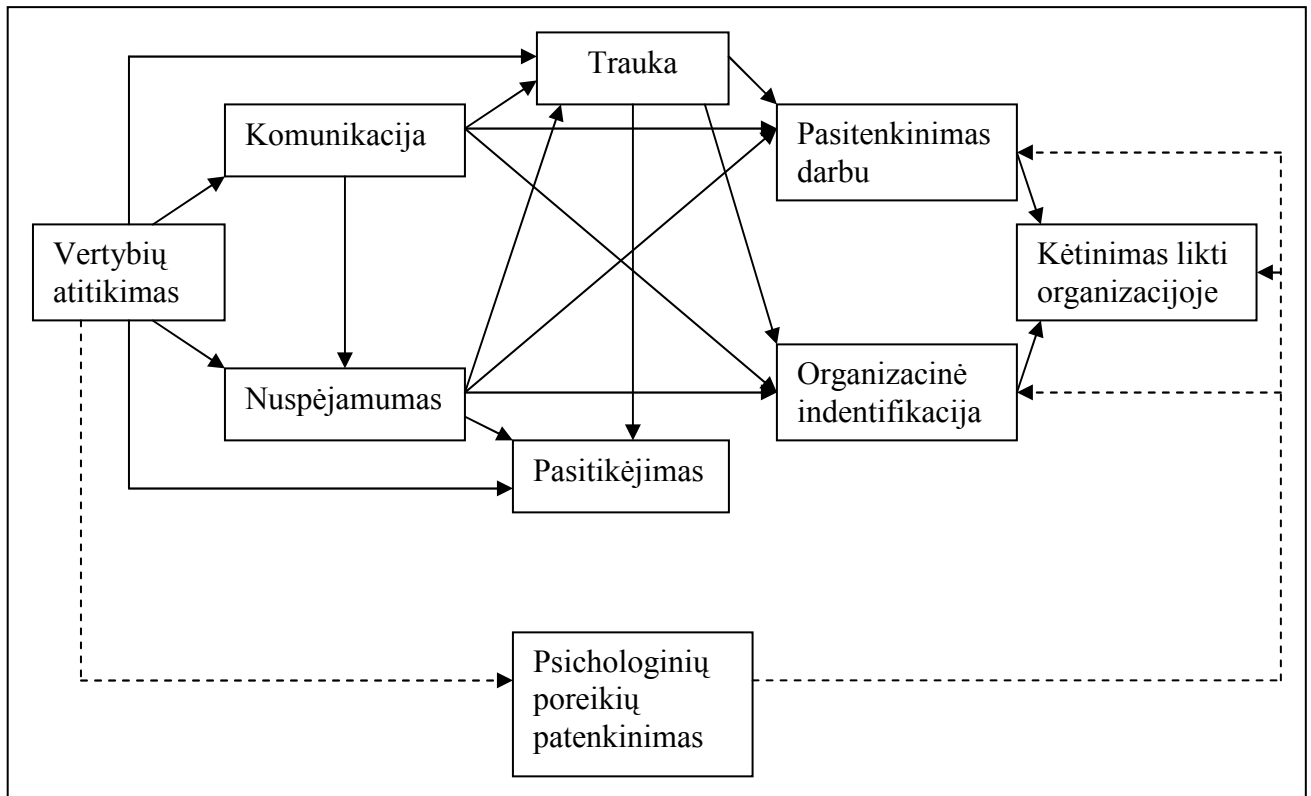
Komunikacija. Keletas empirinių studijų įrodo ryšį tarp vertybių atitikimo ir teigiamo komunikacijos proceso organizacijoje įvertinimo (Ergoran et al., 2004; Ergoran ir Bauer, 2005).

Teoriškai svarstant, vertybių atitikimas turėtų skatinti komunikaciją tarp bendradarbių, nes turint panašius standartus žmonės drąsiau dalinasi tuo, kas jiems svarbu, o tai padeda kurti visiems priimtinus bendravimo, įvykių apibrėžimo ir klasifikavimo rėmus (Huang et al., 2005). Kiti autoriai, diskutuodami apie panašius gautus rezultatus, kelia teorines prielaidas, remdamiesi komunikacijos teorijomis: vertybių atitikimas gali reikšti ir kognityvino informacijos apdorojimo panašumą – panašios vertybės gali skatinti panašų selektyvios informacijos atrankos procesą, kodavimo ir dekodavimo panašumus, o tai savo ruožtu lengvina bendravimo procesą (Katrinli et al., 2006; Swann et al., 2004).

Nuspėjamumas. Galėjimas nuspėti organizacijoje vykšančius įvykius ir priimamus sprendimu taip pat matomas kaip vertybių atitikimo efektas (Edwards ir Cable, 2009). Atskiri tyrimai rodo teigiamus ryšius tarp anksčiau mūsų minėtos komunikacijos ir nuspėjamumo. Teorinėje literatūroje L. Miller (1981; cit. pagal Cable ir Edwards, 2004) nuspėjamumą apibrėžia kaip sąmoningą žinojimą kaip tam tikroje situacijoje elgsis tam tikri žmonės ar kaip plėtosis įvykio aplinkybės. Keliami teorinė prielaida, kad vertybių atitikimas turėtų didinti nuspėjamumą, kadangi organizacijos nariai, pasižymintys panašiomis vertybėmis, turėtų būti panašūs lyginant jų motyvus, tikslus ir reakcijas. Tokie panašumai leidžia darbuotojams nuspėti, kas vyks, kadangi ateities numatymo procese jie aiškiai gali integruoti savo galimą reakciją ir spėjimą ar taip pat pasielgs ir kiti darbuotojai (Tang et al., 2010). Tokia prielaida grindžiama ir neapibrėžtumo pašalinimo komunikacijos teorija, kurios pagrindinis teiginys – pagrindinė komunikacijos užduotis yra pašalinti neaiškumą socialinės sąveikos metu. Tai suteikia galimybę nuspėti kas vyks toliau ir mažinti nerimą (Hladio, 2010).

Trauka. Literatūroje, nagrinėjančioje vertybių sutapimą, trauka matoma kaip vertybių atitikimo rezultatas. Šiuo atveju trauka apibrėžiama kaip abipusė simpatija ir noras bendrauti, atsirandantis tarp organizacijos darbuotojų (Cable et al., 2004). Trauka yra susijusi su vertybių atitikimu, nes bendras sutarimas dėl to, kas yra svarbu, skatina harmoniją ir bendradarbiavimą tarp darbuotojų (Huang et al., 2005). Organizacijos gyvenime tai svarbu tiek tikslų nustatymo, tiek metodų, kaip pasiekti nusistatytus tikslus, pasirinkimo metu (Edwards et al., 2009). Kalbant apie trauką remiamasi teorine TAT paradigma: sąveika su panašiu požiūriu pasižyminčiais žmonėmis yra malonesnė, nes patvirtina asmens įsitikinimus, o tokie teigiami išpūdžiai susiję su trauka bendradarbiauti toliau (Schneider, 1987; cit. pagal Choi, 2004).

Schema nr. 1. J. R. Edwards ir D. M. Cable vertybių atitikimo modelis.



Schema nr.1. J.R. Edwards ir D. M. Cable vertybių atitikimo modelis. Vientisos linijos parodo kurie vertybių efektai susiję tarpusavyje ir su teigiamomis vertybių atitikimo pasekmėmis. Punktyrinė linija rodo, kad modelyje siekta išvengti psichologinių poreikių patenkinimo efekto.

Pasitikėjimas. Vertybių atitikimo tyrimuose pasitikėjimas matomas kaip mediatorius tarp vertybių atitikimo ir pasitenkinimo darbu, ketinimo likti organizacijoje ir identifikacijos su organizacija. Sutampant nuomonėmis kas yra teisinga ir svarbu, darbuotojai jaučiasi saugūs dėl galėjimo numatyti, jų nuomone, teisingą elgesio būdo pasirinkimą (Edwards ir Cable, 2009). Be to, pasitikėjimas, kaip vertybių atitikimo efektas, siejamas su kitais vertybių atitikimo efektais. Pavyzdžiui, tyrėjai sutaria, jog atvira komunikacija yra susijusi su pasitikėjimu (Pozzebon ir Ashton, 2009). Pasitikėjimas taip pat glaudžiai susijęs su nuspėjamumu – asmuo visada atrodo patikimesnis, kai yra įmanoma numatyti jo veiksmus, pasireikšiančius ateityje (de Lara, 2007).

J. R. Edward ir D. M. Cable (2009) modelis, apibendrinantis daugybę atliktų empirinių tyrimų, leidžia šiek tiek aiškiau pažiūrėti į asmens – organizacijos vertybių atitikimo fenomeną ir suprasti teigiamų efektų sąsajas su atitikimu. Tačiau siekiant dar gilesnio suvokimo svarbu išsiaiškinti vertybių konstrukta asmens lygyje ir jo sąveiką su organizacijos aplinka.

4. VERTYBIŲ TEORIJOS INDIVIDUO LYGMENYJE: KITIMO IR STABILUMO DISKUSIJA IŠGYVENANT VERTYBIŲ NEATITIKIMĄ

Aptariant asmens - organizacijos atitikimo terminą pabrėžėme, jog šio fenomeno pagrindinis aspektas – panašūs asmens ir organizacijos tikslai ir būdai, kuriais tie tikslai pasiekiami (Borg, 2011). Tyrėjų gauti tiek koreliaciniai, tiek priežasties – pasekmės ryšiai tarp atitikimo ir teigiamų tiek organizacijai, tiek darbuotojui konstruktų įtikina (Milliman et al., 2003; Strobel et al., 2010). Vis dėlto, teoriniame lygmenyje išryškina dvi nerimą dėl asmens – organizacijos vertybių atitikimo teorijos validumo keliančios idėjos: pirma, kad tradicija apibrėžti vertybes kaip stabilų asmenybės bruožų rinkinį ar kaip standartą, įtakojančią asmens elgesį, nėra visiškai teisinga. Antra, kad aplinka yra visiškai pajėgi keisti asmens net tokias galias kognityvines struktūras kaip vertybės (Watson et al., 2004).

4.1 Vertybių kaip stabilų asmenybės charakteristikų samprata ir kitimą įrodančios savybės

Analizuojant vertybių atitikimą svarbu ne tik konstatuoti kuo skiriasi aplinkybės, susidariusios esant vertybių atitikimui ar neatitikimui, bet ir sudaryti galimybes suderinti organizacijos ir asmens vertybes – t.y. keisti jas, derinti viena prie kitos. Tačiau vis dar tęsiasi diskusijos, kiek suaugusio asmens vertybių sistema gali keistis (Groenen et al., 2010).

Klasikinėse M. Rokeach (1987) ar S. Schwartz (1997) teorijose vertybių sistema matoma kaip stabilus asmenybės charakteristika: ji formuojasi socialinių ir psichologinių konfliktų, kai asmuo išreiškia savo vertybes, metu. Per tam tikrą laiką tokie konfliktai ir harmonijos tarp vertybių prioritetų tampa vertybių sistema, kuri padeda įvykių ar elgesio vertinimo, sprendimų priėmimo procese (cit. pagal Schwartz, 2006). Keliama prielaida, jog empiriniai tyrimai, patvirtinę teorijas, analizavo izoliuotą vieną nuo kitos vertybės (Bowman ir Ambrosini, 2010). Pats S. Schwartz (2006) pažymi, jog socialinių sąlygų ar išskirtinių gyvenimo įvykių metu galimi vertybių sistemos pakitimai. Jam pritartu ir A. Bardi su bendraautoriais (2009) pastebėdamas, jog vertybių sistemos kitimas nėra atsitiktinis ar chaotiškas procesas – vertybių sistemos pokyčiai labiau yra susiję su išskirtiniais gyvenimo įvykiais, o ne su amžiumi. Be to, longitudinalių tyrimų, kuriuose buvo analizuojama visa individui būdinga vertybių hierarchinė sistema, rezultatai leidžia išskirti asmens vertybių sistemos bruožus, kurie aiškiai parodo galimą nuolatinį ir tolygų vertybių sistemos kitimą: vertybių elastingumą, hierarchinės vertybių išsidėstymo pagal svarbą struktūros kitimą, bei nuolatinį vertybių atrinkimą: priėmimą ar atmetimą iš vertybių sistemos (Bardi et al., 2009, Watson et al., 2004).

Elastingumas. Individu lygmenyje vertybės bei jų reikšmė pasižymi elastingumu: tas pats veiksmas dažnai gali būti paaiškinamas skirtingomis vertybėmis. Kita vertus, tos pačios vertybės gali būti išryškintos siekiant pateisinti netgi prieštaraujančius vienas kitam veiksmus (Watson et al., 2004).

Pavyzdžiui, pagalbos teikimas vienu gali būti priimamas kaip savo įgūdžių panaudojimas siekiant atlikti veiksmus, kurių kitas asmuo negali atlikti, o kiti yra įsitikinę, jog darbų atlikimas už kitą asmenį nėra pagalba – tai trukdo asmeniui susidurti su problemomis ir išmokyti jas spręsti. Taip pat elastingumo terminas susijęs su vertybių požymiu – svarbos intensyvumo kitimu, t.y. tam tikros vertybės vienu metu atrodo itin svarbios, tačiau po tam tikro laiko ar aplinkybių pokyčių jų svarba ir akcentavimas gali sumažėti (Ji Li, 2006). Kiti tyrėjai tokį vertybių bruožą apibrėžia kaip „vidurkių lygio kitimą“ (angl. *mean level change*) (Bardi et al., 2009). Analizuojant asmenybių skirtumus, gauti rezultatai, kad asmenybės skiriasi pagal tai, kiek jų vertybių struktūra yra elastinga, o kiek rigidiška (Bardi et al., 2009).

Struktūros kitimas. Jei individai skiriasi pagal tai, kiek jų vertybių struktūra elastinga/ rigidiška, tai G. W. Watson ir bendraautorai (2004) kelia prielaidą, kad skiriasi ir jų jautrumas tokiai socialinei informacijai, kuri paremia/ sustiprina vienas vertybes ir nutolina kitas, t.y. pakeičia vertybių sistemos hierarchinę struktūrą. Tokią prielaidą iš dalies patvirtina empiriniai tyrimai, kurių rezultatai rodo, jog žmonės perstruktūruoja vertybių sistemą įvertindami kiekvienos vertybės aktualumą ir svarbą atsižvelgiant į esamas aplinkybes ir tai, kokį kognityvinį stresą jos sukelia (kognityviniu stresu autoriai apibūdina situacijos neatitikimą turimoms kognityvinėms schemoms) (Seligman ir Katz, 2002).

Atmetimas ir priėmimas. Pabrėžėme vertybių sistemos elastingumą ir savybę keisti vertybių hierarchinį išsidėstymą. Svarbu pridėti, jog ne tik vertybių išsidėstymas, bet ir pati sistemos sudėtis iš dalies keičiasi: skirtingų išgyvenimų metu žmonės gali atrasti naujas vertybes, o buvusias atmesti (Li, 2006). Tyrimai įrodo vertybių pokyčius po stiprių išgyvenimų, tokių kaip liga, šeimos pagausėjimas (Watson et al., 2004). Organizaciniame gyvenime vertybes keičia ekonomikos vystymasis (Bardi et al., 2009), mokymų programų taikymas (Chatard ir Semimbegovic, 2007).

Taigi, akivaizdu, jog nepaisant vertybių, kaip asmenybės moralės ir elgsenos stabilumą garantuojančios sistemos, matymo, galime teigti, jog aplinka yra pajėgi ją iš dalies keisti. Todėl toliau analizuosime kaip vyksta kognityvinis pokytis individui sąveikaujant su darbo aplinka.

4.2 Kognityviniai individo pokyčiai išgyvenant organizacijos vertybių neatitikimą

Tokie vertybių sistemos bruožai kaip elastingumas, hierarchinės struktūros kitimas ir turimų vertybių priėmimas/ atmetimas įrodo, jog individo vertybės gali iš dalies kisti (Bardi et al., 2009). Tai susiję ir sąmoningai priimamais savęs vaizdo ar įsitikinimų apie pasaulį pokyčiais (Watson, 2004).

Darbo aplinkos ir darbuotojo santykį vertybių kitimo perspektyvoje analizuodami G. W. Watson su bendraautorais (2004) pateikė dinaminį asmens – organizacijos vertybių modelį (žr. psl. 19). Modelis parodo vertybių sistemos kitimo procesą asmens – aplinkos sąveikos procese remiantis kognityvine teorija: asmuo siekia greitai, tačiau kartu ir aiškiai apibrėžti ir įvertinti jį supančią aplinką.

Čia akcentuojama vertybių rolė siekiant apsaugoti ir išlaikyti stabilų savęs vaizdą, patvirtinti turimą teisingumo suvokimą ir išlaikyti tapatumą. Darbuotojui organizacijos vertybes priėmus kaip prieštaringas ar painias atsiranda kognityviniai nesutapimai. Tai veda į vertybių sistemos peržiūros procesą: a) įsisąmoninimą, jog asmens ir jį supančios aplinkos vertybės nesutampa; b) klausimų apie save kėlimą c) suvokto pasaulio vaizdo pakeitimą (angl. „just world violation“) (Watson et al., 2004). Kalbant apie vertybių nesutapimo įsisąmoninimą, svarbu pabrėžti M. Rokeach (1989) vertybių sistemos apibrėžimą, jog vertybės, kaip suvoktos normos ar įsitikinimai, yra konstruojamos ar perkonstruojamos siekiant sumažinti socialinėje aplinkoje patiriamą kognityvinį diskomfortą: sumažinama turimos vertybės, kuri neatitinka aplinkoje egzistuojančias vertybes, svarba; sumenkinamos vertybėmis paremto elgesio pasekmės (cit. pagal Bardi et al., 2009). Klasikas M. Rokeach (1972) aprašė tokius kognityvinius veiksmus kaip iš dalies nesąmoningus, tačiau G. W. Watson ir bendraautorai (2004) kelia prielaidą, jog tokie pokyčiai atskiria asmens savęs praeities, dabarties ir ateities matymą ir kaip pavyzdį pateikia atsirandantį savęs kaip nekompetentingo matymą. Darbuotojai, patiriantys asmeninių ir aplinkos vertybių nesutapimą, sąmoningai ar nesąmoningai naudoja mūsų jau minėtas vertybių sistemos kitimą įrodančias prisitaikymo strategijas: turimos vertybių sistemos perstruktūravimą, pervadinimą, naujų vertybių priėmimą ar senų atmetimą (Hunt, 2012). Įsitikinimų apie pasaulį pertvarkymas – taip pat kognityvinis veiksmas, kurio tikslas – stabilumo susigrąžinimas (Rohan, 2000). M. J. Lerner (1980; cit. pagal Watson et al., 2004) kelia teorines prielaidas, jog įsitikinimų apie pasaulio teisingumą/ neteisingumą keitimas dažniausiai susijęs su manymu, kad niekas nevyksta nepelnytai arba kad viskas, kad vyksta, atneša teigiamas pasekmes. Dinaminiame modelyje pabrėžiama ir asmens - organizacijos santykių kontekste esančių kintamųjų reikšmė. Autoriai konteksto kintamaisiais vadina tokius asmenybei būdingus bruožus kaip savistaba, moralinis pritarimas, moralės raidos aspektai. Būtent nuo šių kintamųjų priklauso kaip bus vertinami tam tikri įvykiai ir ar vertinimo rezultatas bus suvokiamas vertybių atitikimas arba neatitikimas (Watson et al., 2004).

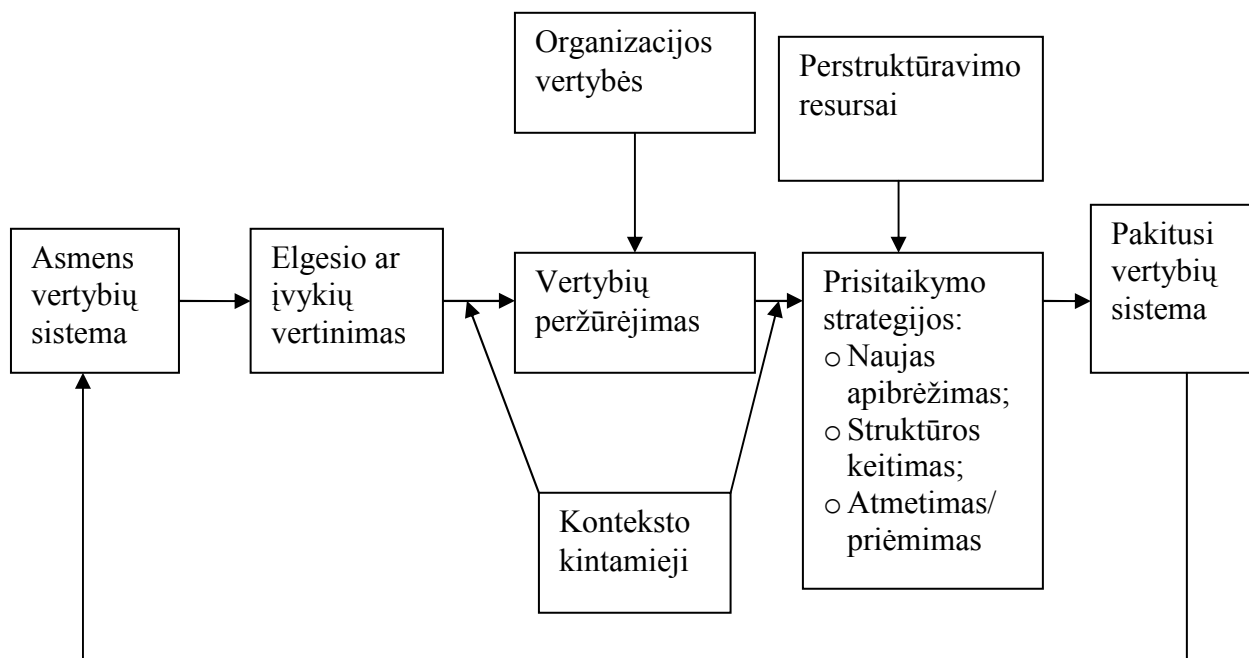
Taigi, siekiant stabilumo savęs ir pasaulio suvokime individas gali iš dalies keisti vertybių sistemą išgyvendamas vertybių neatitikimą. Pats pokytis gali būti įvardijamas kaip savęs vaizdo ar turimų įsitikinimų apie pasaulį pasikeitimas (Rohan, 2000).

4.3 Vertybių neatitikimo išgyvenimas ir psichologinė sveikata

Studijų, kuriose buvo analizuojamos asmens ir jo aplinkos neatitikimo sąsajos su gyvenimo kokybe rezultatai rodo neigiamus statistiškai reikšmingus A –A atitikimo ryšius su psichologinės ir fizinės sveikatos įverčiais (Edwards ir Harrison, 1993). Tačiau vienareikšmio atsakymo, jog vertybių neatitikimo išgyvenimas yra susijęs su psichologine sveikata, nėra (Choi, 2004).

Prieš tris dešimtmečius, organizacinės psichologijos krypties mokslininkams pradėjus intensyviai tyrinėti streso darbe temą, atliktą ir studijų, susiejančių asmens – aplinkos neatitikimą su patiriama

Schema nr. 2. Dinaminis asmens – organizacijos vertybių atitikimo modelis.



Schema nr.2 Dinaminis asmens – organizacijos vertybių modelis. Schema rodo kognityvinių asmens veiksmų seką išgyvenant aplinkoje egzistuojančių vertybių nesutapimą su asmeninėmis vertybėmis.

intensyviai psichologine ir fizine įtampa (French et al., 1974, cit pagal Edwards ir Cooper, 1990; Eulberg et al., 1988). Vis gi, pirmieji tyrimai sulaukia daug kritikos: juose asmens – aplinkos neatitikimas neskirstomas į papildomą ir komplementarų neatitikimą, todėl keliamą prielaidą, jog tyrimų rezultatus gali įtakoti tokie kintamieji kaip aplinkos reikalavimų ir turimų įgūdžių neatitikimas, asmens poreikių ir aplinkos resursų neatitikimas ir kt. Pabrėžiama, kad A – A neatitikimas labiau siejamas su apsisprendimu išeiti iš darbo nei su psichologine nesveikata (Edwards ir Cooper, 1990).

Tačiau pastaruosiu metu atliekami tyrimai patvirtina klasikų išvadą, jog darbuotojams pasižymint panašiomis savybėmis kaip organizacija, jie nurodo mažesnius streso, susijusio su darbu, įverčius (Valentine et al., 2002). Asmens – organizacijos neatitikimas taip pat susijęs su perdegimo sindromu. Dėstytojų, dirbančių universitete, imtyje profesinis perdegimas – mediatorius tarp vertybių neatitikimo ir išreiškiamo mažesnio pasitenkinimo darbu bei kiekybiškai mažiau laiko praleidžiamo universitete ar profesinės kvalifikacijos kėlimo veikloje (Siegal ir McDonald, 2003). Kalbant apie darbuotojų psichologinę gerovę, nustatyta, jog asmens – organizacijos vertybių neatitikimas yra susijęs su žemesne

bendra darbuotojo emocine sveikata, ypač jei kaip mediatorius atsiranda ir žemi darbo rezultatyvumo rodikliai (Shaw ir Gupta, 2004). Stresas taip pat gali būti susijęs su nerimu suvokus save kaip neatitinkantį organizacijos kultūros reikalavimų (Ji Li, 2006). Ir vis dėl to, negalima atmesti tyrėjų (Choi, 2004; Katrinli et al., 2006) keliamų teorinių prielaidų, jog neigiama emocinė ir psichologinė sveikata labiau susijusi su asmenybe ir santykiais su aplinkoje esančiais žmonėmis, o ne su bendra organizacijos kultūra. Netgi išitraukimas ir aukšti organizacinio tapatumo rodikliai, kurie dažnai yra matomi kaip A - O atitikimo rezultatas, statistiškai reikšmingai nėra susiję su bendru pasitenkinimu savo gyvenimo kokybe (Harris ir Cameron, 2005).

Panašu, jog aplinkos, kurioje žmogus yra, vertybių neatitikimas gali sąlygoti intensyvesnius neigiamus emocinius išgyvenimus, bet abejojama, ar tai gali būti susiję su ilgalaikiais psichinės sveikatos sunkumais (Edwads ir Cooper, 1990).

5. TYRIMO TIKSLAI

Kaip matome iš teorinės literatūros apžvalgos, yra atlikta daugybė tyrimų, įrodančių asmens – organizacijos atitikimo naudą tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui. Tačiau dauguma jų remiasi vertybių sistemos, kaip stabilaus asmenybės bruožo, teorija. Todėl daromos išvados, jog vertybės tarp individo ir aplinkos arba atitinka, arba ne. Galbūt dėl to nėra siekiama pateikti rekomendacijų, kaip skatinti dialogą tarp darbuotojo ir organizacijos tam, kad aiškiau būtų suprasti vidiniai įsitikinimai, kurių bent jau dalinį lankstumą įrodo naujausi tyrimai. Būtent dėl tos priežasties siekiame pateikti fenomeno išgyvenimo iš darbuotojo perspektyvos aprašymą.

Taigi, mūsų tyrimo tikslas - pateikti individo lygmenyje patiriamo asmens – organizacijos vertybių neatitikimo išgyvenimo apibrėžimą.

Iš teorinės perspektyvos tai reiškia žengti žingsnį atgal ir, atsiribojus nuo atrastų medijuojančių ar priežasties – pasekmės ryšių organizacijos lygmenyje, pasigilinti į to paties fenomeno išgyvenimą individo lygmenyje ir įvardinti kokie yra pagrindiniai fenomeno neigiamo išgyvenimo aspektai.

IV. METODIKA

1. TYRIMO DALYVIAI

Tyrime dalyvavo 9 asmenys, teigę, jog yra išgyvenę asmens – organizacijos vertybių neatitikimą ir sutinka pasidalinti savo patyrimu. Nuspręsta neanalizuoti vieno interviu dėl tyrimo dalyvio refleksijos skurdumo. Tyrimo dalyvius nuspręsta pavadinti pakeistais vardais siekiant konfidencialumo užtikrinimo ir dėl vardų (o ne vien raidžių ar skaitmenų) naudojimo patogumo perrašant interviu į trečią asmenį bei transformuojant į psichologinę kalbą.

Kadangi visų tiriamųjų vertybių neatitikimo išgyvenimų situacijos skirtingos ir jų asmeninės vertybės, kurias įvardina kaip svarbiausias ir pagrindines, taip pa skiriasi, trumpai pateiksime kiekvieno dalyvio pristatymą:

1. Edas. 27 m. Edui svarbiausia savo ir kitų laisvės neribojimas, atsakomybės jausmas prieš kitus žmonės ir tiesa. Dirbo aktyvių pardavimų kompanijoje vadybininku. Organizacijoje, apie kurią pasakojo, nebedirba.
2. Aras. 40 m. Jam svarbiausios vertybės – atvirumas, laisvės būti savimi užtikrinimas, siekimas saviaktualizacijos gerbiant kitų nuomonę ir buvimą šalia. Darbo pobūdis – vadovas, dalyvaujantis strateginių sprendimų priėmimo procese. Organizacijoje, apie kurią pasakojo, nebedirba.
3. Aušra. 29 m. Vertybės – atvirumas, tiesos sakymas ir pasitikėjimo kūrimas. Personalo atrankų įmonės darbuotoja. Organizacijoje, apie kurią pasakojo, dirba iki šiol.
4. Miglė. 35 m. Vertybės – dvasinis grožis, harmonija, meilė žmonėms, tyrumas, nuoširdumas, paprastumas. Dirbo labdaros renginių organizatore. Organizacijoje, apie kurią pasakojo, nebedirba.
5. Vita. 32 m. Vertybės – sąžiningumas, nuoširdumas, teisybė. Dirbo projektų organizatore ir koordinatorė. Organizacijoje, apie kurią pasakojo, nebedirba.
6. Jonas. 37m. Vertybės – teisybė ir tiesa bei drąsa teisybę, kad ir kokia ji būtų pasakyti, pagarba kitiems žmonėms, šeima. Dirba didmeninės ir mažmeninės prekybos organizacijoje padalinio vadovu. Organizacijoje, apie kurią pasakojo, dirba iki šiol.
7. Sima. 45 m. Vertybės – humanistinės. Visame kame būti žmogišku, pagarba, meilė, rūpestis kitais. Dirbo verslo organizacijoje didmeninės prekybos vadove. Organizacijoje, apie kurią pasakojo, nebedirba.
8. Redas. 30 m. Vertybės – garbė, atviras mąstymas, lankstumas. Dirbo renginių organizatoriumi. Organizacijoje, apie kurią pasakojo, nebedirba.

2. TYRIMO METODAS

Tyrimo duomenų rinkimo būdas – nestruktūruotas interviu. Gauti duomenys analizuoti A. Giorgi aprašomosios fenomenologijos metodu.

2.1 Fenomenologinio metodo filosofinė laikysena.

Fenomenologija – tai „protu besiremiantis tyrimas, atskleidžiantis fenomenuose arba reiškiniuose glūdinčias esmes“ (cit. pagal Mickūnas ir Steward, 1999 psl. 15). Vienas iš pagrindinių

fenomenologinės laikysenos bruožų – tikrovę padeda kurti neturėjimas prielaidų apie reiškinių, kuri norima iširti.

Fenomenologinės laikysenos laikymasis reiškia suvokimą, jog sąmonė yra intensionali – t.y. ji nėra tuščia ar uždara savyje – ji yra nukreipta į objektą, gali matyti objektą iš „pasaulio perspektyvos“. Kartu svarbu pabrėžti, jog intensionalumą reiškia ir galėjimas suteikti objektui tam tikrą reikšmę. Taigi, čia svarbus klausimas ne apie pasaulio realumą, o apie tai, kaip išgyvenamas ir suprantamas pasaulis, kokia reikšmė tam pasauliui priskiriama (Moustakas, 1994). Fenomenologija nesiekia suprasti kas yra tiriamasis fenomenas objektyvioje realybėje – norima atskleisti žmogaus patyrimą, jo išgyvenimus, kaip jis suvokia savo aplinką, pasaulį. Kitą asmenį tyrėjas gali matyti kaip fenomeną: stengiantis suprasti jo intensionalumo aktus, galima pamatyti jo sąmonės vaizdą (Bitinas ir kt., 2008).

Būtent dėl tokio filosofinio ontologijos matymo fenomenologinis metodas leidžia iškelti pagrindines reiškinių problemas, susijusias su pamatiniais žmogaus gyvenimo klausimais.

2.2 Fenomenologinio tyrimo strategijos tinkamumas vertybių temos analizei.

Pozityvistinės krypties atstovai susiduria su sunkumais analizuojant vertybių temą, siekiant ją matuoti ir skaičiuoti. Tuo tarpu fenomenologinėje filosofijoje vertybės matomos kaip patyrimas, kuris yra sąmonėje besijungiant išgyvenimams, bei būsenos, atsirandančios interpretuojant išgyvenimus remiantis anksčiau patirtomis vertybėmis (Kendler, 2006).

Žvelgiant į visuomenę iš fenomenologinės filosofijos perspektyvos, ją svarbu matyti kaip atskirų individų sumą. Kaip teigia A. Mickūnas ir D. Steward (1994): „...norint suprasti kokios nors visuomenės struktūras, reikia suprasti vertybes, iš kurių kyla šių struktūrų kryptys, tikslai ir reikšmė“ (cit. pagal A. Mickūnas ir D. Steward, 1994, psl. 151). Filosofas Scheler, daug rašęs vertybių tema remiantis fenomenologijos filosofija, parodo, kad individo santykis su vertybėmis yra emocinis. Emocijos, yra intensionalios ir prasmingos, o jų objektai ir yra vertybės (cit. pagal. Mickūnas ir Steward, 1994).

Dėl tokio vertybių, kaip išgyvenimų, esančių sąmonės lauke pripažinimo, apibrėžimo, fenomenologinė laikysena - viena patogiausių nagrinėti vertybių neatitikimo išgyvenimo temą.

2.3 Kokybinio metodo patikimumas ir validumas.

Pirmiausia kokybinių duomenų analizės metu patikimumą užtikrina tyrėjo kruopštumas visuose tyrimo etapuose ir savirefleksija. Patikimumo užtikrinimui naudojome ekspertinį vertinimą. Buvo paprašyta dviejų eksperčių pagalbos vertinant psichologinės kalbos rašymo etapą – ar perrašant duomenis į psichologinę kalbą atspindėta tai, ką ir norėjo pasakyti tyrimo dalyvis. Taip pat ekspertės vertino kategorijų suskirstymą. Ekspertės – darbo vadovė Aistė Diržytė ir fenomenologinės analizės kursas baigusi bei kokybinių tyrimų srityje dirbanti Rasa Paurytė.

Validumui užtikrinti išanalizavus duomenis buvo grįžta pas tyrimo dalyvius: sudarius kiekvieno dalyvio specifinį išgyvenimo apibrėžimą jis buvo pateikiamas tiriamajam ir buvo klausama, ar apibrėžimas atspindi jo išgyvenimą. Ne visi tyrėjai naudoja tokį validumo patikrinimą, tačiau šiuo atveju, siekiant aiškumo ir didesnio pasitikėjimo gautais rezultatais formuojant bendrą išgyvenimo apibrėžimą bei norint suteikti tiriamiesiems grįžtamąjį ryšį, nuspręsta atlikti validumo patikrinimą.

3. TYRIMO EIGA

Visų prama buvo išgrynintas norimo tirti fenomeno pavadinimas -asmens ir organizacijos bendruomenėje egzistuojančių vertybių neatitikimas. Tyrimo dalyvių, kurie būtų patyrę tokį išgyvenimą, buvo ieškoma rašant laiškus verslo organizacijų personalo skyrių darbuotojams bei psychologams, dirbantiems konsultavimo apie žmogiškuosius išteklius srityje. Laiške buvo prašoma pasidalinti kontaktais tų žmonių, kurie galėtų pakalbėti šia tema. Su tiriamaisiais susisiekti telefonu, susitarta dėl susitikimo laiko, paaiškinta kaip vyks interviu. Tyrimo dalyviams pasirašius sutikimą dalyvauti tyrime pokalbiai tyrimo tema buvo įrašomi diktofonu (sitikimo dalyvauti tyrime pavyzdį žr. prieduose). Prieš užduodant pagrindinį tyrimo klausimą buvo prašoma papasakoti šiek tiek apie save kaip asmenybę, kokiomis pagrindinėmis vertybėmis vadovaujasi gyvenime. Pagrindinis tyrimo klausimas - „Prašau prisiminti konkretų įvykį, kada pajutote, jog jūsų asmeninės vertybės nesutapo su darbo organizacijos bendruomenėje egzistuojančiomis vertybėmis“. Siekiant atskleisti fenomeno plotį interviu strategija – suprasti koks išgyvenimo metu buvo: tiriamojo santykis į save, į aplinkoje esančius žmones (vadovus, bendradarbius, klientus), kokie įvykio metu buvo emociniai, kognityviniai ir kūniški pojūčiai. Diktofonu įrašyti interviu buvo transkribuojami ir analizuojami taikant fenomenologinės analizės metodą.

4. FENOMENOLOGINĖS ANALIZĖS PAVYZDYS.

Pirmiausia įrašytas interviu kruopščiai sutranskribuojamas pasižymint tokias tyrimo dalyvio neverbalines reakcijas kaip juokas, šnabždesys, balso pakėlimas ir pan., tam, kad aiškiau būtų suprstas pasakojimo kontekstas ir jo keliamos emocijos.

Transkribuotas tekstas perrašomas trečiu asmeniu, perskaitomas iš naujo ir suskirstomas į prasminius vienetus. Atskirti prasminiai vienetai atspindi pasikeitimus pasakojime ir nurodo pasikeitusią mintį, emociją ar jausmą (žr. Pavyzdys nr.1, psl. 24). Toliau į prasminius vienetus suskirstytas tiriamojo pasakojimas transformuojamas į psichologinę kalbą, atsižvelgiant į tiriamą fenomeną (žr. Pavyzdys nr. 2, psl. 24).

Pavyzdys nr.1. Interviu tekstas, perrašytas trečiuoju asmeniu.

Edas turi tokį (įvykį) galvoje. Dirbo pardavimų, aktyvių pardavimų kompanijoj. Ten buvo pradžia pati./Jis paskambino klientui tiesiog pasiūlyti kažką iš produktų./ Jis nežino kaip čia pasakyti: jis atstovavo įmonės interesus parduoti. Parduoti aktyviai, agresyviai ir taip toliau./ Bet ten buvo momentas, kai jis pats galėjo sustoti, bet jis to nepadarė. /Aišku, jis apie sustojimą ir tuo metu galvojo, kai pardavinėjo tą produktą. Situacija, jei konkrečiau papasakoti, buvo tokia, kad Edas skambino klientui. Jam reikėjo barzdaskutės, klientas sakė Edui, kad su žmona žiūrėjo *Philipps* 'o barzdaskutę/. Tai buvo pagyvenęs žmogus. Kiek Edas pamena, berods šešiasdešimt metų. Ar gal net ir truputį viršaus./

Pavyzdys nr.2. Dalis interviu teksto, perrašyto trečiuoju asmeniu. Įstrižiniu brūkšniu žymimos vietos, kuriuose keičiasi įvykio pasakotojo norima pasakyti mintis ar emocija.

Pavyzdys nr.2. Giorgi fenomenologinės analizės pavyzdys

1	Edas turi tokį (įvykį) galvoje. Dirbo pardavimų, aktyvių pardavimų kompanijoj. Ten buvo pradžia pati.	Prisimenamas įvykis, nutikęs darbo naujoje organizacijoje pradžioje.
2	Jis paskambino klientui tiesiog pasiūlyti kažką iš produktų	Turėjo atlikti įprastą, niekuo ne išskirtinę užduotį.
3	Jis nežino kaip čia pasakyti: jis atstovavo įmonės interesus parduoti. Parduoti aktyviai, agresyviai ir taip toliau.	Dėjo pastangas atlikti užduotį kaip reikia - kad jo organizacija gautų didžiausią naudą.
4	Bet ten buvo momentas, kai jis pats galėjo sustoti, bet jis to nepadarė.	Akcentuojamas būtent tas laiko tarpas, kai buvo pagalgvota apie savęs sustabdymą ir apgailestaujama, kai tai nebuvo padaryta.
5	Aišku jis apie sustojimą ir tuo metu galvojo, kai pardavinėjo tą produktą	
6	Situacija, jei konkrečiau papasakoti, buvo tokia, kad Edas skambino klientui. Jam reikėjo barzdaskutės, klientas sakė Edui, kad su žmona žiūrėjo <i>Philipps</i> 'o barzdaskutę.	Detalizuojant įvykį papasakojo, jog susisiekė su žmogum, kuris pokalbio metu jam pasakė, kokio būtent daikto jam reikia.
7	Tai buvo pagyvenęs žmogus. Kiek Edas pamena, berods šešiasdešimt metų. Ar gal net ir truputį viršaus Edas tikrai labai gerai atsimena tą pokalbį. Žmogus labai paprastai ir nuoširdžiai šnekėjo	Akcentuojami tokie žmogaus, su kuriuo jis susisiekė, bruožai kaip senyvas amžius, atvirumas, paprastumas ir nuoširdumas.

Lentelė nr. 1. pateikiamas Giorgi fenomenologinės analizės pavyzdys. Antrame stulpelyje pateiktas tekstas, perrašytas trečiuoju asmeniu. Trečiame stulpelyje – tekstas, perrašytas į psichologinę kalbą.

Prasminiai vienetai, esantys lentelės trečiame stulpelyje, perrašyti į psichologinę kalbą, surašomi į vientisą tekstą, kuris yra skaitomas ir analizuojamas tam, kad būtų išskirti svarbiausi patyrimo elementai (žr. Pavyzdys nr.3.).

Pavyzdys nr. 3. Psichologinės kalbos vientisas tekstas.

Prisimenamas įvykis, nutikęs darbo naujoje organizacijoje pradžioje. Turėjo atlikti įprastą, niekuo ne išskirtinę užduotį. Dėjo visas pastangas atlikti užduotį kaip reikia - kad jo organizacija gautų didžiausią naudą. Akcentuojamas būtent tas laiko tarpas, kai buvo pagalvota apie savęs sustabdymą ir apgailestaujama, kai tai nebuvo padaryta. Detalizuojant įvykį papasakojo, jog susisiekė su žmogum, kuris pokalbio metu jam pasakė, kokio būtent daikto jam reikia. Akcentuojami tokie žmogaus, su kuriuo jis susisiekė, bruožai kaip senyvas amžius, atvirumas, paprastumas ir nuoširdumas suteikia įvykiui išskirtinumo

Pavyzdys nr.3. Psichologinės kalbos vientisas tekstas. Pateikta dalis psichologinės kalbos teksto: interviu, perrašytas į psichologinę kalbą surašomas į vientisą tekstą tam, kad toliau būtų galima išskirti bendras temas.

Svarbiausi patyrimo elementai, remiantis tyrėjo nuomone, suskirstomi į kategorijas. Dėl didelės apimties kategorijos pateikiamos prieduose. Ir iš jų formuojamas kiekvieno dalyvio specifinio išgyvenimo apibrėžimas (apibrėžimai pateikiami rezultatų skiltyje psl. 25). Galiausiai, siekiant apibendrinti gautus rezultatus, kiekvieno tiriamojo interviu analizės metu gautos kategorijos priskiriamos prie platesnių, atskleidžiančių bendrą fenomeno išgyvenimo vaizdą, kategorijų. Remiantis bendromis kategorijomis suformuluojamas bendras fenomeno apibrėžimas (pateikiama rezultatų skiltyje, psl. 44).

IV. REZULTATAI

Pirmoje rezultatų dalies skiltyje pateiksime kiekvieno tyrimo dalyvio išgyvenimo specifinį fenomeno išgyvenimo apibrėžimą, kurį pateikėme patiems dalyviams siekdamos tyrimo validumo patikrinimo. Antroje rezultatų dalies skiltyje pateikiamos bendros visiems tyrimo dalyviams prasminės kategorijos ir, galiausiai, trečioje rezultatų dalies skiltyje - bendras asmens – organizacijos vertybių neatitikimo išgyvenimo fenomeno apibrėžimas.

1. REZULTATAI: SPECIFINIAI IŠGYVENIMO APIBRĖŽIMAI

Specifinis išgyvenimo apibrėžimas - tai kiekvieno tyrimo dalyvio atskiras išgyvenimo apibrėžimas, remiantis išskirtomis, jo pasakojime atsispindėjusiomis kategorijomis.

1. Redui asmeninių ir darbo organizacijos bendruomenėje jaučiamų vertybių neatitikimo išgyvenimas – tai ryškias emocijų, jausmų ir kūniškų jutimų reakcijas sukėlęs įvykis, kurio metu buvo neetiškai pasinaudota išskirtinai šviesaus ir autoritetingo asmens vardu, kartu pažeidžiant ir Redo, kaip garbingo asmens, įvaizdį. Išgyvenimui būdinga:

- *Stipri emocinė ir kūniškų jutimų reakcija suvokus kas atsitiko; Ilgalaikiai reakcijos į sužinojimo apie neteisingą įvykį padariniai (1 – 2 savaites trukęs neigiamas savęs vertinimas ir minčių apie įvykį invazija);*
- *Atsiribojimo siekimas (Nusivylimo jausmas suvokus pasikartojusį neleistino elgesio faktą ir nenoras būti tapatinamu su tokiu asmeniu kaip organizacijos vadovas);*
- *Gėdos jausmas (Asmeninės atsakomybės matymas, skatinantis gėdos jausmo išgyvenimą net ir suvokiant objektyvų kaltės nebuvimą);*
- *Pasiteisinimo atsisakymas (Atsisakymas save pateisinti gerbiant kito asmens pyktį; Nenoras atskleisti savo nekaltumo faktą nerimaujant, kad tai gali dar labiau sumenkinti įvaizdį, ir paliekant dalykus tokius, kokie jie yra);*
- *Situacijos išgyvenimo tęstinumas (mintys ir abejonės apie tai, ar būtų buvę galima situaciją išspręsti geriau ir vis dar jaučiama autoritetingo žmogaus vertinimo svarba);*
- *Noras ir tikėjimas pastangomis priimtina įvaizdį susigrąžinti gerais darbais.*

Išgyvenimas nepakeitė santykio į kolegas (artimas ir iki šiol besitęsiantis santykis su darbo komandos nariais), į save kaip į darbuotoją (darbo turinio kaip mėgstamos veiklos vertinimas ir savo sėkmingumo joje matymas) ir į organizacijos vadovą (santykiai su organizacijos vadovu apibūdinami kaip visada buvę šalti, priimamas galimas vertybių nesutapimo faktas žinant, jog vadovui jo vertybės taip pat atrodo teisingos ir svarbios). Įvardinama pamoka – žinojimas, jog svarbu atsiriboti nuo negarbingų žmonių ir aiškesnis savo kruopštumas darbo santykiuose matymas.

2. Edui asmeninių ir darbo organizacijos bendruomenėje jaučiamų vertybių neatitikimo išgyvenimas – tai iš pirmo žvilgsnio paprastas, niekuo neišsiskiriantis darbo organizacijoje pradžioje įvykęs įvykis, kurio metu siekdamas būti geru darbuotoju sąmoningai pasielgė neetiškai ir dėl to išgyveno intensyvius neigiamus jausmus. Išgyvenimui būdinga:

- *empatiškas santykis į asmenį, su kuriuo pasielgta neetiškai; akcentavimas to žmogaus nuoširdumo ir paprastumo savybių;*
- *ambivalentiškas požiūris į save (suvokimas, kad neatitinka savo išsikeltus žmogiškumo standartus, neigiamo savęs vaizdo formavimas ir kartu jautimas, kad yra pajėgus įtakoti kitų žmonių poreikius bei norus);*
- *sąmoningas savo neetiško elgesio priėmimas ir suvokimas, kaip taip turi elgtis norėdamas būti geru darbuotoju;*
- *ambivalentiškas požiūris į organizaciją (neigiamas organizacijos politikos matymas, ironiškas požiūris į taikomus metodus tikslui pasiekti ir kartu teigiamų pusių akcentavimas);*

- vadovu, kaip ne autoritetingų asmenų matymas;
- požiūrio į tokio pobūdžio darbą ir juo dirbančius žmones pakeitimas;
- kaltės jausmo išgyvenimas;
- savęs pateisinimo sistemos ieškojimas;
- įvardijamas savęs pažinimas sunkioje situacijoje;
- kertinių priežasčių dėl neigiamų išgyvenimų matymas socialinėse – ekonominėse problemose.

3. Aušrai asmeninių ir darbo organizacijos bendruomenėje jaučiamų vertybių neatitikimo išgyvenimas – tai intensyvios ir prieštaringos emocinės, kognityvinės ir kūniškų jutimų reakcijos, jaučiamos tuo metu, kai ji, siekdama darbo tikslų ir norėdama būti efektyvia darbuotoja, turi melu išgauti informaciją iš kitų žmonių. Išgyvenimui būdingos reakcijos:

- Žinojimas, jog jos elgesys prieštarauja asmeniniams moraliniams įsitikinimams bei susiformavusiam savo asmenybės vaizdai ir kartu išreiškiamas siekis atrasti pusiausvyrą tarp efektyvumo (efektyvumą didina darbo metodai, kuriuos Aušra apibūdina kaip neetiškus) ir geros savijautos darbe;
- Pasiryžimas tikslo siekti neetiškais, tačiau produktyviais būdais, tačiau negalėjimas džiaugtis pasiektu tikslu žinant, kad buvo pasielgta neteisingai;
- Prieštaringas pasiteisinimo fakto vertinimas (savo noro pasiteisinti stebėjimas ir neleidimas sau to padaryti įvardinant aiškų neteisybės sakymo faktą, tačiau kartu žinojimas, jog reikia ir mokėti save pateisinti);
- Neigiami emociniai išgyvenimai ir nerimo jausmas galvojant apie neteisingo elgesio išaiškėjimo pasekmes ir grėsmę jos įvaizdžiu;
- Intensyvios kūno (širdies daužymasis, balso drebėjimas, veido dengimas ir kakta mušimas į stalą) reakcijos elgesio, neatitinkančio moraliniams įsitikinimams, metu;
- Teigiamas organizacijos ir jos bendruomenės matymas bei noras už tai atsilyginti.

4. Arui asmeninių ir darbo organizacijos bendruomenėje jaučiamų vertybių neatitikimo išgyvenimas susijęs su suvokimu, jog jis ir organizacijos vadovai bendrų tikslų nori siekti skirtingais būdais. Išgyvenimą iliustruoja konfliktas, kai organizacijos vadovai neadekvačiai reagavo kritikuodami dėl nepaklusimo darbo taisyklėms net ir žinodami, jog to priežastis – svarbi asmeninį aktyvumą rodanti veikla, kurią patys leido vykdyti.

Išgyvenimui būdinga:

- Jautimas, kad negali būti savimi ir asmeninis noro palinkti organizaciją įsivardijimas;

- *Aktyvios pastangos keisti esamą situaciją ir bejėgiškumo jausmas matant automatinį jo veiksmų atmetimą;*
- *Skausmingi išgyvenimai ir pykčio jausmai kai dėl atskirų veiksmų kritikuojama visa asmenybė ir suvokiant save kaip atstumtą;*
- *Kovojimas su polinkiu nuvertinti save jaučiant aplinkos neigiamą nuomonę;*
- *Kitų asmenų elgesio stebėjimas kritinėse situacijose, jų empatinis priėmimas ir kartu mokymasis iš klaidų;*
- *Kūniškas nuovargio ir išsekimo jausmas;*
- *Situacijos kaip galėjusios neigiamai pakeisti gyvenimą matymas.*

Išgyvenimas padėjo atrasti teigiamai vertinamą egzistencinį suvokimą apie pasaulio nesaugumą ir teigiamą savo, kaip atskiro nuo kitų, suvokimą; suvokti ir priimti emocinių išgyvenimų kūniškumą; susidurti su vaikystės baimėmis ir pažinti save.

Aras kaip pagalbą išgyvenimo metu įvardija asmenybės brandumą ir savęs priėmimą, savo kūniško situacijos išgyvenimo įsisąmoninimą.

5. Miglei *asmeninių ir darbo organizacijos bendruomenėje jaučiamų vertybių neatitikimo išgyvenimą iliustruojantis įvykis – išskirtinė šoko ir nusivylimo reakcija į netinkamą organizacijos vadovo elgesį socialinėje, su darbu nesusijusioje aplinkoje. Miglė aiškiai suvokia, jog tokia reakcija į paprastą, neypatingą įvykį - ankstesnių įvykių rezultatas.*

Situacija atskleidžia visą organizacinės aplinkos matymą:

- *Turėtą nuojautą apie slaptą neetišką elgesį, skatinančią varginančias atsakymų sau paieškas;*
- *Pajautimą, jog prielaidos apie neetišką elgesį pasitvirtina laikui bėgant;*
- *Organizacijos matymą kaip neaiškia sistemą, paremtą melu;*
- *Aplinkos bei kitų darbuotojų elgsenos stebėjimą, leidžiantį daryti išvadas, jog situaciją organizacijoje per sunku pakeisti;*
- *Vadovo elgesio stebėjimą ir supratimą apie jo asmenybės trūkumus (norėjimą pasipuikuoti, apgaulinėjimą, buvimą savimyla);*
- *Supratimą, jog įdomus darbo turinys negali atstoti organizacijos vertybių trūkumo ir kad vienintelė galimybė likti darbe – pačiai prarasti savo vertybes;*
- *Savęs, kaip daug laiko ir pastangų dėl darbo aukojusios, matymą ir gailėjimąsi dėl to.*
- *Emocinės ir fiziologinės reakcijos įvykio metu – liūdesio, nusivylimo, pykčio jausmai, nuo dedamų pastangų atlikti kitą, asmeniškai svarbią veiklą nepriklausantys kūno apatijos pojūčiai,*

pykinimas ir šleikštulys, atsiradęs noras įsigyti šviesą ir gėrį vaizduojantį daiktą, kolegų paramos poreikis.

Situacija leido Migelei pažinti save iš naujo, įrodė, jog ji negali prisitaikyti prie tokios situacijos, kuri prieštarauja jos vertybėms ir išmokė saugoti save bei atrasti organizaciją, kurios darbo turinys panašus ir veikla etiška bei teisinga.

6. Simai asmeninių ir darbo organizacijos bendruomenėje jaučiamų vertybių neatitikimo išgyvenimas – tai viena iš daugelio, tačiau įsimintiniausia darbo organizacijoje pradžioje buvusi situacija, kai buvo parodytas nepelnytas savininkų nepasitikėjimas kolege, kurios moralumu Sima neabejojo. Situacijos metu suprasta apie organizacijoje realiai egzistuojančių vertybių nesutapimą su deklaruojamomis ir visišką neatitikimą Simos asmeninėms vertybėms. Išgyvenimui būdinga:

- *Ilgai besitęsianti ir ryškiai prisimenama nuostabos reakcija;*
- *Organizacijos savininkų elgesio analizavimas ir neigiamas įvertinimas;*
- *Entuziazmo, džiaugsmo ir lūkesčių praradimas;*
- *Vidinė diskusija apie įvykio priežastis;*
- *Mintys apie pasaulio neteisingumą ir klausimai apie verslo ir moralės suderinimą*
- *Suvokimas, jog privalo išlikti tvirta ir saugoti save;*
- *Ambivalentiškas santykis su direktore, kurią Sima mato kaip gerą žmogų, tačiau pasidavusį organizacijos vadovų įtakai ir praradusį save.*

7. Vitai asmeninių ir darbo organizacijos bendruomenėje jaučiamų vertybių neatitikimo išgyvenimas – tai įvykis, atspindintis nuolatinį kolegų, su kuriais dalinasi viena darbo erdve, neetišką elgesį jos atžvilgiu ir organizacijos vadovų nenorą reaguoti į aktyvias pastangas pakeisti esamą situaciją. Išgyvenimui būdinga:

- *Jautimasis išnaudojama dėl turimų aukštesnių kompetencijų už kitus darbuotojus;*
- *Nuoskaudos jausmai matant kolegų galėjimą džiaugtis laisvu laiku;*
- *Matymas skirtingos santykių kokybės su skirtingais organizacijos darbuotojais ir mąstymas apie to priežastis;*
- *Organizacijos pastangos kurti tarpusavio santykius matymas ir atsakymo, kodėl jiems nepavyksta, nežinojimas;*
- *Suvokimas, jog patinkantis darbo turinys nekeičia bendro pasitenkinimo situacija kai santykiai organizacijoje įtempti, ir aktyvios pastangos keisti situaciją;*

- *Nepripažinimo jausmas ir noras išeiti iš organizacijos matant, kad organizacijos vadovai nereaguoja į išsakomus skundus;*
- *Nesupratimas, kaip žmogus, kuriam ji padėjo, galėjo neetiškai pasielgti, išvadų apie jo asmenybės trūkumus (polinkį į lengvabūdišką ir nesąžiningą elgesį) darymas ir noras fiziškai ir emociškai atsiriboti nuo jo;*
- *Fizinis nuovargio jausmas.*

Vita išgyvenimą priima kaip svarbų jos gyvenime ir naudingą, nes išmokė atsargumo bendraujant su kitais žmonėmis. Sako, jog praėjus tam tikram laiko tarpui ir sumažėjus emocijų intensyvumui ateina aiškesni supratimas kas įvyko ir akcentuoja, kad tokių išgyvenimų metu svarbu būti sąmoningai ir aktyviai bandančiai keisti situaciją.

8. Jonui asmeninių ir darbo organizacijos bendruomenėje jaučiamų vertybių neatitikimo išgyvenimas – tai vienas iš daugelio įvykių, kai Jonas mato organizacijos vadovo siekį išnaudoti kitus žmones tam, kad gautų kuo didesnę finansinę naudą: klientam didesnių sąskaitų išrašinėjimas pasinaudojant jų pasitikėjimu dėl sutarties sąlygų laikymosi. Išgyvenimui būdinga:

- *Neigiamos (pyktis, įtampa) emocijos ir klausimų kaip taip galima elgtis kėlimas;*
- *Ambivalentiškas savo, kaip darbuotojo matymas: teigiamas savo kompetencijų vertinimas ir suvokimas, jog jos nėra svarbios organizacijai. Apatijos atsiradimas;*
- *Nerimas dėl neetiško elgesio galimo išaiškėjimo ir neigiamų pasėkmių jo įvaizdžiui;*
- *Noras išeiti iš darbo, susijęs su prieštaravimu organizacijos politikai, finansinių bei profesinio augimo poreikių nepatenkinimu, ir kartu jautimasis priverstu likti;*
- *Kolegų kaip socialinės paramos teikėjų matymas*
- *Esamos situacijos matymas kaip nieko neišmokančios ir manymas, jog situacija nesikeičia dėl darbuotojų nereagavimo.*

Kaip matome iš pateiktų specifinių apibrėžimų, visų tyrimo dalyvių papasakoti įvykiai, kada jie patyrė savo asmeninių ir organizacijos bendruomenėje egzistuojančių vertybių nesutapimą, labai skirtingi. Šeši tyrimo dalyviai teigė, jog organizacijoje, apie kurią pasakojo, nebedirba. Du iš jų dirba toje pačioje organizacijoje, tačiau vienas iš jų galvoja apie išėjimą iš darbo, o kita tyrimo dalyvė siekia atrasti pusiausvyrą tarp savo asmeninių įsitikinimų ir galėjimo išlikti efektyvia darbuotoja. Taip pat skiriasi ir aplinkybės, dėl kurių jaučiamas vertybių nesutapimas – vieni darbuotojai jaučia, jog siekdami organizacijos tikslų patys elgiasi, jų subjektyviu suvokimu, moraliai neteisingai, kiti suvokia vadovų siekiamus tikslus kaip moraliai neteisingus.

Nepaisant įvykių bei aplinkybių skirtingumo, aiškiai matomos išsiskiriančios vienodos reakcijos į vertybių neatitikimą bei vidinių išgyvenimų panašumas. Tai taip pat įrodo tyrimo validumą.

2. REZULTATAI: IŠSKIRTOS BENDROS KATEGORIJOS

1. Situacijos, kaip iliustruojančios bendrą jauseną būnant organizacijos nariu, matymas.

Įvykių, įrodančių vertybių nesutapimo faktą, gausos įspūdis

Aras sako, kad tokių išgyvenimų yra patyręs daug.

Jonas sako, jog įvykių, kurie kelia nepasitenkinimo jausmus, yra daugiau nei vienas.

Simai pradėjus mąstyti apie praeities įvykius atsiranda buvusių įvykių gausos įspūdis ir darbo organizaciją apibūdina tokią, kurioje išskirtiniai ir neigiami įvykiai vykdavo nuolat.

Vita sako, jog tokių įvykių daugiau nei vienas.

Vertybių neatitikimo situacija kaip neypatingas įvykis, ankstesnių įvykių sumos rezultatas

Edui įvykis, kurį labiausiai įsiminė kaip atspindintį vertybių neatitikimą buvo eilinis, paprastas ir kasdienis, situacija nesuteikė jam įdomumo ar azarto jausmo, tačiau apibūdinamas kaip įstrigęs atmintyje.

Miglė apibūdina vertybių neatitikimo situaciją kaip smulkų, neypatingą įvykį; Miglė suprato, kad situacija, paskatinusią emocinį protrūkį buvo ne tik į vieną įvykį, o prieš tai vykusiu dalyku suma.

Simai gerą nuotaiką, susijusią su noru priklausyti organizacijai, pakeitė niekuo neišskirtinis, tačiau netikėtas įvykis. Ji supranta, kad įvykio faktai nėra išskirtiniai ar svarbūs, tačiau jausminė patirtis labai aiški ir neigiama.

Situacija, kaip paskatinusi prielaidas apie vertybių nesutapimą, kurios laikui bėgant patvirtintos

Sima tolimesni vykę įvykiai tik patvirtindavo jau susidarytą neigiamą nuomonę ir nekeldavo nuostabos.

Miglė laikui einant suprato, kad toks elgesys slepia savanaudiškus ketinimus.

Įvykių darbo organizacijos pradžioje kaip įsimintinesnių matymas

Sima spėja, jog ryškiausias atmintyje esantis įvykis svarbus dėl to, jog buvo darbo organizacijoje pradžia.

Edas mano, kad aiškiai atsimena įvykį dėl to, kad jis įvyko darbo organizacijoje pradžioje.

Situacija kaip paskatinusi įgyvendinti jau anksčiau planuotą išėjimą iš darbo

Aras vertybių neatitikimo įvykį mato kaip paskatinimą įgyvendinti jau anksčiau priimtą sprendimą išeiti iš darbo būtent dėl nuolat jaučiamo vertybių neatitikimo.

Vita neetišką kolegės elgesį apibūdina kaip stimulą išeiti iš darbo.

Matome, jog tyrimo dalyvių papasakoti svarbiausi vertybių neatitikimo įvykiai suvokiami kaip atspindintys bendrą jauseną, patirtą dirbant konkrečiose organizacijoje. Tai arba darbo organizacijoje pradžioje įvykę nutikimai, kurių metu suvoktas vertybių neatitikimas, arba įsimintini įvykiai, kurie paskatino išeiti iš darbo būtent dėl jaučiamo vertybių neatitikimo. Įdomu tai, kad išgyvenimai, kurie buvo jaučiami darbo organizacijoje pradžioje, matomi kaip įsimintinesni.

2. Santykio su organizacija apibūdinimas išgyvenant vertybių neatitikimo faktą

Organizacijos politikos stebėjimas ir vertinimas

Edas stebi bendrą įmonės darbą ir mano, kad nesistengiama ištaisyti klaidas; mąsto apie tai, kokią didelę finansinę naudą gauna organizacija skatindama jį elgtis neetiškai.

Vita mato organizacijos pastangas kurti tarpusavio santykius ir galvoja, kokios yra nesėkmės priežastys; organizacijos politiką skatinti rezultatus nesigilinant į darbuotojų jauseną mato kaip neteisingą.

Sima mano, kad organizacijai jos politika trukdo pasiekti geresnių rezultatų.

Organizacijos neigiamų savybių išryškėjimas, keliantis gausos įspūdį

Edas išsako išskirtinai neigiamas mintis apibūdinamas savo darbo funkcijų ypatumus, ironiškai apibūdina įmonės organizaciją ir jos parduodamus produktus; organizacijos vadovus apibūdina kaip nesančius jam autoritetais; organizaciją apibūdina kaip siekiančią finansinio pelno ir neskatinančią galvoti apie klientų gerovę.

Miglė vardina faktus, įrodančius moraliai neteisingą elgesį: nemokami atlyginimai, dingstančios rėmėjų lėšos, neetiškas elgesys su vaikais.

Jonas mato vadovo siekimą finansinės naudos pasinaudojant klientų pasitikėjimu; jaučia siekį išnaudoti darbuotojus siekiant didesnės finansinės naudos; mato, kad organizacijos vadovo šeimos narių naudojimas darbo atlikimo patogumui skirtomis priemonėmis atima galimybę patogiai atlikti užduotis darbuotojams.

Bendras abejonių ir įtarumo jausmas kalbant apie organizacijos veiklą

Edas sako, kad jam žmogų padeda įkalbėti pernelyg gerai skambantys ir abejone jam pačiam keliantys argumentai; netikėjimais tais argumentais, kuriais remiasi siekdamas įtikinti žmones, stiprina neigiamus jausmus kalbant apie savo darbą.

Miglės nuojauta apie slaptą neetišką organizacijos vadovo elgesį skatino varginančias atsakymų paieškas sau; organizaciją mato kaip neaiškią sistemą, paremtą melu;

Simai vienas įvykis paskatino kelti klausimus apie visų deklaruojamų vertybių tikrumą.

Teigiamų savybių įvardijimas

Aušrai teigiamas organizacijos vertinimas susijęs su jautimusi įvertinta ir pastangų kurti gerus santykius matymu. Svarbos pamatyti organizacijos pastangas akcentavimas ir žinojimas, kad svarbu atsilyginti tuo pačiu.

Edas įvardija tokius darbo plusus kaip įdomumas, galimybė stebėti save ir tobulėti; mato ir gerus atvejus, kai žmonės yra patenkinti.

Ambivalentiškas santykis į kitus organizacijos darbuotojus

Sima įvardija teigiamus direktorės bruožus; empatiškas santykis į direktorę, kuri negalėjo kovoti už save ir privalėjo prisitaikyti.

Edas kolegas mato kaip patiriančius tą patį, bet nesijaudinančius dėl to.

Vita matė, jog kiti žmonės turėjo galimybę užsiimti jiems patikusia ir su darbu nesusijusia veikla, jautė kitų norą pademonstruoti jai savo laisvo laiko turėjimą, kaip privalumą; lygindama bendravimą su skirtingas pareigas užimančiais darbuotojais daro išvadas, kad neigiamas santykis su tą patį darbą atliekančiais kolegomis atsiranda dėl konkuravimo.

Aušra žino, kad kolegos naudoja neetiškus būdus pasiekti tikslą, tačiau mato juos kaip teisingas asmenybes.

Darbuotojai stebi ir vertina organizacijos vadovų kuriamą politiką, jų siekiamus tikslus ir tų tikslų siekimo būdus. Išreiškiamas neigiamų aspektų gausos pastebėjimas, tačiau kartu matomos ir teigiamos organizacijos savybės. Darbuotojai taip pat stebi savo bendradarbius. Jų vertinimą apibūdinome kaip ambivalentišką – suvokia, jog organizacijos politika skatina elgtis neetiškai, tačiau vieni tyrimo dalyviai mano, jog jų kolegos tiesiog pasiduoda ir elgiasi taip, kaip iš jų reikalaujama, nesijausdami dėl to blogai, kitiems teigiamas kolegų vertinimas nesikeičia kalbant apie jų elgesio būdus, net jei jie ir suvokiami, kaip neatitinkantys asmeninių vertybių.

3. Santykis į žmones, kurių elgesys vertinamas kaip morališkai neteisingas

Požiūrių ir nuomonių, kas yra teisinga, neatitikimo įsisąmoninimas

Aro manymu vadovai neadekvačiai reagavo kritikuodami dėl nepaklusimo darbo taisyklėms net ir žinodami, jog to priežastis – svarbi aktyvumą rodanti veikla, kurią patys leido vykdyti; galvojimas, jog jis kaip asmuo nevertinamas dėl to, kad nesuvokiama jo aktyvios veiklos svarba; būdu, kaip pasiekti organizacijos tikslus, skirtingas matymas ir suvokimas, kad kiti organizacijos nariai mato tai kaip Aro asmeninę problemą.

Sima pajuto neabejotiną susikirtimą su tuo, kaip ji mato pasaulį

Jonas save mato kaip vaikystėje auklėtą nepaisant sunkumų visada sakyti tiesą, todėl jam nemalonius priešingas tokiai vertybei kitų elgesys

Redas supranta, kad organizacijos vadovui jo elgesys atrodo kaip teisingas.

Neetiškas elgesys skatina išvadas apie asmenybės trūkumus

Miglė stebėjo organizacijos vadovo elgesį, kuris leido padaryti išvadas apie jo asmenybės trūkumus
Vitai kitų lengvabūdiškas ir nesąžiningas jos atžvilgiu elgesys skatina daryti išvadas apie tų asmenų moralinius įsitikinimus;

Sima praėjus laikui tarpui nuo įvykio neigiamą įmonės savininkų elgesį įvertino kaip jų asmenybių problemų rezultatą.

Jonas daro išvadas, jog turi galimybę jaustis darbe lengviau ir būti savarankiškesniu, nes šalia nėra organizacijos vadovo, kuris dažnai išreiškia savo agresyvią nuotaiką matant kitiems kolegoms.

Bendravimo su neetiškai besielgiančiu žmogumi šaltumas

Redas bendravimą su juo (vadovu) apibūdina kaip šaltą ir retą tiek prieš įvykį, tiek po jo.

Jonas retai bendrauja su organizacijos vadovu;

Vita buvimą vienoje darbo erdvėje su kolegomis apibūdinamas kaip problemiška, keblų; Vita jautė neigiamus jausmus ir norą atsiriboti nuo kolegės visose gyvenimiškose situacijose, nes netikėjo to žmogaus galėjimu būti geru.

Kalbėdami apie savo santykį su konkrečiu asmeniu, kuris matomas kaip besielgiantis neetiškai, tyrimo dalyviai akcentuoja supratimą, jog jų požiūris ir veiksmų vertinimas nesutampa su to asmens požiūriu ir vertinimu. Daromos išvados apie asmenų, kurių elgesys vertinamas kaip neetiškas, asmenybės trūkumus (godumas, agresyvumas, lengvabūdiškumas, nesąžiningumas), o santykis apibūdinamas kaip šaltas ir/ ar retas.

4. Santykis į žmones su kuriais elgesys matomas kaip morališkai neteisingas

Išskirtinai teigiamų savybių žmogaus, su kuriuo pasielgta neetiškai, išryškėjimas

Edas pasakoja apie kliento nuoširdumą, patiklumą ir paprastumą, senyvą amžių; Sako, kad ramus ir pagarbus nusivylusio žmogaus bendravimas labiau sukrečia nei pikto;

Redas žmogų, su kuriuo buvo pasielgta neetiškai, mato kaip savo autoritetą, jaučia pagarbą jam.

Sima mato kolegę, su kuria pasielgta neetiškai, kaip atliekančią daug funkcijų ir svarbią organizacijai. Įvardijami jos itin gerą išsilavinimą ir gilų dvasingumą įrodantys faktai. Pabrėžiamas neabejotinas pasitikėjimas ja.

Empatiškas žmogaus, su kuriuo pasielgta neetiškai, pajautimas

Edas empatiškai įsijaučia į nepatenkinto pirkėjo problemas, aiškiai jas įsivaizduoja ir detalizuoja; Edas kuria savo kliento detalių vaizdą kaip patogiai, ramiai ir maloniai gyvenančio.

Kalbėdami apie tuos asmenis, su kuriais vertybių neatitikimo išgyvenimo metu buvo pasielgta neetiškai, tyrimo dalyviai empatiškai pasakoja apie jų išgyvenimą, akcentuoja teigiamus jų bruožus.

5. Emocinis išgyvenimo apibūdinimas;

Išgyventos emocijos (pyktis ir liūdesys)

Arui pyktį kėlė jaustas organizacijos vadovų polinkis atstumti individą nesigilinant į situaciją; Jutimas, kad kiti provokuoja ir būvimas stresinėje situacijoje paskatina pykčio išreiškimą.

Jono jaučia pyktį ir klausia kaip taip gali sužinotus apie nevienodas darbuotojų ir organizacijos vadovo galimybes naudotis įmonės finansiniais ištekliais.

Miglė jautė liūdesį; su sielvarta susijusias emocijas.

Emocinio išgyvenimo intensyvumo pabrėžimas

Redas pasakoja apie staigiai apėmusią intensyvią emocinę reakciją; Intensyvios reakcijos metu noras nebūti tokioje situacijoje ir jausti tokius jausmus.

Miglė įvykį apibūdina kaip emocinį sukrėtimą.

Išgyvenimo metu jaučiamos pykčio ir liūdesio emocijos. Akcentuojamas emocijų intensyvumas: staigus emocijų pajautimas, apibūdinamas kaip sukrėtimas.

6. Kūniškos reakcijos išgyvenimo metu;

Fizinio nuovargio jausmas

Aras jautė fizinio iššūkio potyrį: pastangos nepriimti kitų neigiamo vertinimo apibūdinamos kaip sunkios fiziškai; jausmų išgyvenimas sprendimų priėmimo procese matomas kaip toks, kurio metu išeikvota visa energija.

Vita jautė kūnišką išsekimo jausmą ir nuovargį būnant darbo erdvėje, kur jaučiama įtampa bendravimo su kitais metu.

Miglė jautė fizinius jausmus, susijusius su nuovargiu ir negalėjimu atlikti kitų darbų; neapibūdinamas gailėsčio sau jausmas ir apatiškos kūno reakcijos.

Pabrėžiamas fiziologinių reakcijų intensyvumas

Aušra jautė širdies daužymąsi.

Edas mini sunkiai įvardijamus kūniškus potyrius, susijusius su didele įtampa.

Miglė jautė pykinimą išgyvenant liūdesio jausmus; Situaciją, kai parduotuvėje pamatė organizacijos vadovą apibūdina kaip sukėlusią išskirtinai neigiamą fiziologinę pasišlykštėjimo reakciją. Redas jautė fizinės reakcijas tokias, kokias, jo manymu, yra įprastos neigiamų išgyvenimų metu ir apibūdina jas kaip viso kūno užkaitimą.

Neverbalinė emocijų ir jausmų išraiška

Aušrai įtampa pasireiškia balso drebbėjimu; noras išlieti emocijų įtampą pasireiškia veido dengimu, kakta mušimu į stalą.

Edas įvykio metu save apibūdina kaip įsitempusį, tarsi pasiruošusį puolimui.

Sima pasakoja apie juoko reakciją, kurią stengėsi nuslėpti.

Pasakodami apie patirtą vertybių neatitikimo įvykį visi tyrimo dalyviai minėjo intensyviai kūno reakcijas neigiamų emocijų išgyvenimų metu (širdies daužymasis, kūno įtampos jutimas/ kūno užkaitimo pojūtis, pykinimas) bei skirtingas fiziologines reakcijas – juoką, balso drebbėjimą, kakta mušimą į stalą. Taip pat kalbama apie nuovargio, išsekimo jausmą, kūno apatiją.

7. Jausminė reakcija suvokus neetišką elgesį

Nuostabos reakcija

Sima akcentuoja ilgai besitęsiančią nemalonios nuostabos reakciją aukštesnes pareigas užimančiam asmeniui nurodžius saugoti įmonės informaciją nuo kolegės; jautimasis šokiruota dėl neigiamos ir netikėtos situacijos; nesupratimas kas įvyko.

Vita kolegės poelgį, kai ji vadovų paprašė didesnio atlyginimo ir pasakė, kad ji greičiau orientuojasi darbinėse situacijose už Vitą, apibūdina kaip keistą jai.

Miglė pasakoja apie nuostabos, kad vyksta tokie dalykai, jausmus;

Nusivylimo jausmo išgyvenimas

Redas jautėsi nusivylęs suvokus pasikartojusį organizacijos vadovo neetišką elgesį.

Edas sako apie lūkesčių, turėtų darbinimosi metu neatitikimą realybei.

Miglė sako, kad lūkesčiai, jog dirbs altruistiškoje organizacijoje, neišsipildė.

Sima supranta, kad kitose organizacijose vyksta panašūs dalykai, tačiau išreiškia nusivylimo jausmą, nes jai buvo žadama, kad bus kitaip.

Nuoskaudos jausmas

Vita jautė intensyvių jausmų, susijusių su nuoskauda dėl neteisingo elgesio su ja, išgyvenimą.

Nerimo jausmas galvojant apie neteisingo elgesio pasekmes

Aušra išgyveno intensyviu nerimo jausmus dėl mąstymo apie galimą netinkamą jos elgesio išaiškėjimą; įsivaizduojamas tokio įvykio rezultatas – savęs, kaip pajuokos objekto vaizdas.

Jonas jaučia nerimo jausmus galvojant apie savo asmeninį įvaizdį, jei klientai sužinotų apie neetiškus jo organizacijos veiksmus ir žinant, kad taip gali nutikti bet kada.

Apatijos jausmas ir motyvacijos veikti sumažėjimas

Jonas save mato tapusį apatišku atliekant užduotis – nesipriešina nurodymams net jei jiems nepitaria.

Aušra negali jausti džiaugsmo pasiekus tikslą žinodama, kad vertė save elgtis neetiškai.

Aras įvardina su apatija susijusių jausmų atsiradimą.

Simai po įvykio sumažėjo entuziazmo jausmas ir motyvacija.

Redas pasakoja motyvacijos veikti praradimas.

Kaltės jausmas

Redo pirmoji reakcija – intensyvus neigiamų jausmų, susijusių su savęs matymu kaip negarbingo, išgyvenimu; Buvimą atsakingu susieja su asmeninės kaltės jautimu; Neigiamų jausmų, susijusių su savęs, kaip negarbingo matymu, išgyvenimas net ir suvokiant asmeninės kaltės nebuvimą; Įsipareigojimas verčia jaustis besitęsiantį kaltės jausmą net ir aiškiai suvokiant faktinį jo nebuvimą.

Edas kaltina save ir negali pasiteisinti dėl aiškaus žinojimo, jog poelgis negeras, gailisi dėl pavykusių pastangų priversti patikėti tuo, ką jis sako.

Aušra išgyvena nemalonius jausmus neigiamai vertinant savo elgesį; tai apibūdina kaip nepagarbų melą siekiant tikslo ir kartu asmeninės naudos.

Psichologinės įtampos jautimas

Miglė buvo apimta psichinės būsenos, susijusios su nuolatine įtampa; jautė įtampą dėl neteisingo kito asmens elgesio ir galiausiai pasakė savo nuomonę.

Edas savo darbą apibūdina kaip sunkų psichologinę ir emocinę prasmę.

Jonas išgyvena su įtampa ir neigiamomis emocijomis susijusius jausmus.

Išgyvenant vertybių neatitikimą tyrimo dalyviams būdingi neigiami jausmai: nuostaba bei ją lydintis nusivylimas ir nuoskauda. Tyrimo dalyviai prisiimdami savo atsakomybę dėl neetiškų veiksmų jaučia savo kaltę ir nerimą dėl tiesos išaiškėjimo (nerimas dėl galimo neigiamo kitų asmenų pamatymo, jog jie elgiasi neetiškai). Taip pat kalbama apie ilgai trunkančią psichologinę įtampą ir apatijos jausmą – tokie jausmai labiau susiję ne su momentinių vertybių neatitikimą iliustruojančiu įvykio išgyvenimu, o su bendra, ilgalaike jausena, jog aplinkos vertybės nesutampa su asmeninėmis vertybėmis.

8. Išorė ir j vidų nukreiptos pastangos keisti situaciją

Savo pozicijos išsakymas

Aras suvokė, jog matė situaciją ne taip, kaip kiti, ir atvirai tai išreiškė; pasakė, jog nepritaria kaltinimams.

Redas empatiškai priėmė kito asmens pyktį, išklausė ir atsiprašė.

Vita dėjo pastangas išspręsti darbo pernelyg didelio intensyvumo ir sudėtingumo problemą papasakodama apie ją organizacijos vadovams.

Jonas savo organizacijos direktoriui sako, kad dėl tokio elgesio klientai gali susidaryti neigiamą nuomonę ir nutraukti bendradarbiavimą.

Nurodymų, suvokiamų kaip morališkai neteisingų, nevykdymas

Sima dėl jaučiamos nedidelės kontrolės pasirinko būdą pasyviai reaguoti į direktorės liepimą; dėl jausto nepatogumo ir nemalonumo jausmo neklausė sakomų perspėjimų; Griežtesnių aplinkybių išivaizdavimas ir įsitikinimas, jog jei ją būtų vertę vykdyti nurodymą, prieštaraujantį jos moraliniams įsitikini, ji būtų atsisakiusi.

Asmeninės atsakomybės priėmimas ir atsisakymas pasiteisinti

Redui praeityje išgyventi įvykiai padėjo pasirinkti elgesio būdą – pripažinti savo įsipareigojimą ir kaltę; Redas sumenkina savęs gynimo faktą ir neleidžia sau to daryti bijodamas, kad pasiteisinimas galėtų būti priimtas kaip melagingas ir negarbingas siekis pagerinti savo įvaizdį;

Aušra prieštarškai vertina pasiteisinimo faktą – sumažina savo elgesio svarbos faktą ir sako, kad savęs teisinimas – svarbus įgūdis, tačiau kartu stebi savo norą pasiteisinti ir neleidžia sau to padaryti įvardindama aiškų neteisybės sakymo faktą; žino, kad gali į tai paprasčiau žiūrėti ir rasti pateisinimų sau, tačiau supranta, kad tai nepakeistų fakto apie jos netinkamą elgesį.

Aiškų įsivardijimas koks elgesys pakeistų situacijos išgyvenimą

Miglė organizaciją mato kaip iki galo nesuprantamą sistemą, paremtą melu, kurioje likti galima tik tapus tokiu niekingu, kokius juos mato Miglė.

Redas išreiškia viltį, kad galės pagerinti žmogaus, su kuriuo buvo pasielgta neetiškai, turimą nuomonę apie jį ir mano, kad pasitikėjimą gali susigrąžinti tik gerais savo poelgiais; Kol nėra tikras, kad asmeninis susitikimas su tuo žmogumi reikalingas ir neatrodys kaip pasiteisinimas, tol nieko nedaro.

Jonas pokyčio nebuvimo faktą sieja su apatišku savo ir kitų darbuotojų reagavimu; pateikia gyvenimiškos situacijos pavyzdį, norėdamas parodyti, jog aktyvus pasipriešinimas vykstantiems dalykams rodo, kad visiems situacija yra priimtina.

Paramos siekis

Edas siekė aukštesnes pareigas užimančio asmens patvirtinimo, kad pasielgė teisingai tam, kad nebegalvotų apie įvykį;

Miglė jautė nuoskaudą dėl kolegų abejingos reakcijos į ją, patyrusią emocinį sukrėtimą;

Sima išreiškia apgailėstą, jog neturėjo kam papasakoti apie tai, kas vyksta.

Kitų asmenų dirbančių toje pačioje organizacijoje elgesio ir sprendimų stebėjimas

Redas matė dažnos organizacijos darbuotojų kaitos faktą; Atsimenamas buvęs suvokimas apie darbo komandos suirimą dėl jo ir kitos darbuotojos noro išeiti iš darbo.

Pastangos apsaugoti kitus

Edas po išgyvenimo atsidūręs kliento pozicijoje stengiasi perteikti savo palankų požiūrį dirbančiojo atžvilgiu tam, kad jis nepasijustų blogai; Išreiškia viltį, jog keletą kartų jo organizacijos nuvilti žmonės taps stipresni ir išmoks atsispirti.

Miglė žmonėms, norintiems įsidarbinti į tą organizaciją perspėja, kad ten nėra dirbama taip, kaip jie traktuoja.

Redas atsisako paaiškinti savo nekaltumą dėl to, kad nenori sukelti neigiamų jausmų priminus apie neigiamus įvykius žmogui, su kuriuo buvo pasielgta neetiškai.

Pastangos emociškai nutolti nuo situacijos

Miglė išreiškė nenorą analizuoti ir ieškoti atsakymų į neatsakytus klausimus, susijusių su neetišku kitų elgesiu; Neigiamų jausmų išveikos reakciją apibūdina kaip neilgai trukusią, skubotą, verčiant save atlikti kitus darbus.

Redas nenori dėti pastangas keisti blogus praeities įvykiu, paliekant juos tokius, kokie jie yra; Vengiama akistatos su žmogumi, su kuriuo buvo pasielgta neetiškai.

Edas neleido sau ilgai galvoti ir kalbėti apie įvykį ir stengėsi dirbti toliau.

Vita nenori analizuoti praeities situaciją iš naujo.

Aiškliai suvokus situaciją kaip nuomonių ar požiūrių išsiskyrimą, dedamos aktyvios pastangos ją keisti. Tokias pastangas galima suskirstyti į nukreiptas į išorę (aiškus savo požiūrio išsakymas, atsisakymas vykdyti nepriimtinius nurodymus bei pastangos, apsaugoti kitus) ir nukreiptas į save

(sąmoningas ir tikslus įsivardijimas koks elgesys padėtų pakeisti situaciją, savo asmeninės atsakomybės prisiėmimas ir pasirenkami atitinkami elgesio būdai, pvz. atsiprašymas, stebėjimas, kaip kiti asmenys elgiasi būdami tokioje pačioje situacijoje, socialinės paramos siekimas ir pastangos, nukreiptos emocinį atitolimą nuo įvykių).

9. Santykis į save išgyvenimo metu;

Savo veiksmų prieštaravimo savęs vaizdui išgyvenimas

Jonas jautėsi verčiamas nesilaikyti susitarimo su kitais žmonėmis dėl organizacijos vadovo nepagrįstu ir neteisingu nurodymu.

Aras buvimą organizacijoje mato kaip negalėjimą būti savimi.

Aušra jaučia, kad nusižengia tiems moraliniams įsitikinimams, kuriais remiasi gyvenime ir tam, kas ji iš tikrųjų yra, nes nori būti efektyvia darbuotoja.

Edas suvokia negalintis atitikti savo moraliniams standartams; mano, jog noro būti geru darbuotoju rezultatas – elgesys, kurį vertina kaip morališkai neteisingą; Edas panašaus kaip jo pobūdžio darbą mato kaip priverstinį, kurį dirba besistengiantys finansiškai išgyventi žmonės; turėjo manipuliuoti teigiamas emocijas keliančiomis sumeluotomis istorijomis.

Savęs kaip bejėgio keisti situaciją matymas

Aras du kartus patyrė suvokimą, jog santykio su darbo organizacija kūrimo procesas nebegali judėti teigiama linkme; asmeninės pastangos matomos kaip nepajėgios pakeisti situacijos. Nepavyksta kurti santykio.

Miglė matė, jog organizacija pernelyg stipri, kad ji galėtų pakeisti situaciją.

Jonas jaučiasi privertas likti organizacijoje.

Neigiamas savęs vertinimas

Aras sako, kad matė savo polinkį patikėti teisingumu kitų neigiamos nuomonės apie jį.

Edas mato save kaip blogą ir nepilnavertį žmogų.

Jautimasis atstumtu ir neįvertintu

Arui sunkiausias išgyvenimo aspektas – atstūmimo ir neigiamo kitų požiūrio į jį suvokimas; situacija apibūdinama kaip tokia, kurios metu išgyventos baimės, atėjusios iš vaikystės – atstūmimo ir nepriklausymo; akcentuoja matymą, jog kiti žmonės apibendrinami atskirus jo veiksmus daro nepagrįstas išvadas, kad visi jo veiksmai yra neteisingi; neigiamų jausmų išgyvenimai suvokiant, kad, nematydami Aro veiksmų svarbos siekiant bendro tikslo, kiti nepelnytai nevertina jo, kaip asmenybės; Jautė automatinį jo idėjų atmetimą.

Vita nedėmesingumą jos pasakymams suvokia kaip naudos siekimą iš jos darbo nepripažįstant jos pačios, kaip asmens, svarbos.

Savo galios matymas

Edas pajuto galintis daryti įtaką kitiems ir jautė, kad yra pakankamai stiprus pakeisti žmonių mintis siekdamas neetiško tikslo.

Savęs kaip gero darbuotojo matymas

Miglė skyrė daug laiko, pastangų ir asmeninių finansinių išteklių siekdama organizacijos naudos.

Redas darbo turinį vertina kaip mėgstamą veiklą ir mato savo sėkmę joje; Jaučiasi organizacijai atnešęs didelę naudą.

Jonas suvokia savo išskirtinumą ir svarbą organizacijoje; Aiškus savo, kaip gero darbuotojo, kompetencijų žinojimas susijęs su neigiamais jausmais suvokiant atlygio už tai negavimą.

Savęs kaip teigiamo matymas

Vita kaip teigiamą savo elgesį mato nuoširdžios pagalbos suteikimą asmeniui, su kuriuo bendravimo santykis nebuvo geras.

Sima save apibūdina kaip tokią, kuriai teisingumas yra vertybė; asmeniškai priima kitų problemas.

Išryškėja prieštaravimai kalbant apie save išgyvenimo metu. Vieni tyrimo dalyviai save apibūdina kaip gerus žmones ir gerus darbuotojus, kurie stengėsi dėl organizacijos tikslo. Kiti, tapatindamiesi su savo veiksmais, save vertina neigiamai. Norisi pabrėžti, mūsų nuomone, dvi itin svarbias išryškėjusias temas: pirma, tai, jog tyrimo dalyviai kalba apie neigiamus išgyvenimus suvokiant, jog jų veiksmai prieštarauja jų savęs vaizdui, ir antra - savęs kaip bejėgio keisti organizacijos kultūrą vertinimas. Būtent po tokių pasisakymų tyrimo dalyviai įvardindavo apsisprendimo išeiti iš darbo momentą. Taip pat svarbu pabrėžti, jog būtent savęs matymas kaip nepriimamo, kitokio ir atstumto susijęs su skausmingais išgyvenimais patiriant aplinkos ir savęs neatitikimą.

10. Savo pokyčio įsivardijimas;

Savęs pažinimas

Aras sako, kad konflikto ir buvimo nepripažintu metu galima daug apie save sužinoti; pamatė tuos socialinius aspektus, kuriems yra jautrus emociškai; Susidūrė su vaikystės baimėmis būti atstumtu ir nepriklausyti; aiškus savęs pamatymas ir sąmoningas asmenybės ir savo brandos priėmimas; išmokimas pažinti savo kūniškus potyrius;

Edui situacija leido sužinoti, kad nenori dirbti ten, kur reikia elgtis su žmonėmis prieštaraujant jų valiai; sako, kad patirtis pakeitė jo požiūrį į dalykus, bet ne jį patį.

Miglė, analizuodama situaciją suprato, kad jos negalėjimas prisitaikyti rodo asmenybės tvirtumą; aiškiai save pamatė ir pažino, patvirtino sau, kad tikrai teisingumas jei svarbiau už finansinę gerovę.

Savęs kaip atskiro nuo kitų įsivardijimas

Aras teigiamai priėmė išgyvenimo metu atėjusį suvokimą, kad žmonės yra atskiri vieni nuo kitų ir kad jis negali būti besąlygiškai priimamas kitų.

Vita po išgyvenimo suprato, kad skirtingi žmonės skirtinga suvokia kas yra teisingai, todėl jai atrodantis neetiškas elgesys jiems gali būti priimtinas.

Tapimo stipresniu įsivardijimas

Arui išgyvenimas davė įsitikinimą, jog ateityje galės išvengti tų neigiamų pojūčių, kuriuos seniau jausdavo; atsirado noras atsisakyti elgtis taip, kaip reikalauja kiti.

Miglė kaip išgyvenimo teigiamą aspektą įvardina atsiradusį tvirtumą.

Vita jaučia, jog dėl to yra tvirtesnė ir išmoko ne taip emociškai stipriai reaguoti į sudėtingas situacijas.

Atsiradęs atsargumo jausmas

Miglė išmoko atsargumo ir savęs saugojimo – žinojimo, kaip svarbu pažinti žmones, su kuriais planuoja dirbti;

Redas po išgyvenimo mato išmoktą atidumo detalėms ir atsargumo jausmą; suvokimas, kad kartu dirbantys žmonės gali ne viską padaryti teisingai tapo svarbesnis nei anksčiau ir verčia dažniau juos patikrinti

Sima suprato, kad turi saugotis ir elgtis apgalvotai, o ne nuoširdžiai; supratimas apie žmonių pavojingumą ir žinojimas, kad turi save apginti.

Vita įvykį priima kaip išmokusį atsargumo bendraujant su kitais žmonėmis.

Atsiradęs tolerancijos panašų darbą dirbantiems žmonėms jausmas

Edui patirtis pakeitė po apie tokį darbą dirbančius žmones į pagarbų; buvimas kito vietoje padeda jį įvertinti ir pagarbiai elgtis.

Tyrimo dalyviai įvardija savo asmenybės pokyčius, susijusius su vertybių neatitikimo išgyvenimu. Tokie įvykiai leidžia pažinti save - sužinoti kokiomis situacijomis kokios emocinės ir elgsenos reakcijos būdingos. Šiuo atveju išryškėja patvirtinamas savęs, kaip negalinčio prisitaikyti ir pasirinkti tokius elgesio būdus, kurie prieštarauja moraliniams įsitikinimams. Tačiau kartu tyrimo dalyviai pabrėžia išgyvenimo, kaip sustiprinusio jų asmenybę, paruošusio tolimesniems patyrimams, matymą. Taip pat įvardijamas atsiradęs savęs kaip tapusio atsargesniu, tolerantiškesniu tiems, kurie dirba panašaus pobūdžio darbą, suvokimas; egzistencinis savęs kaip atskiro nuo kitų žmonių pajautimas ir priėmimas. Pastebime, jog apie savęs pokytį kalba būtent tie tyrimo dalyviai, kurie jau nebedirba jų vertybes neatitikusioje organizacijoje – gali į įvykius ir išgyvenimus pažiūrėti kaip į praeities įvykius.

11. Išvadų apie pasaulį darymas

Teigiamai vertinamas atsiradęs egzistencinis suvokimas apie pasaulio nesaugumą

Aras jaustą ramybę mato kaip savo paties sukurtą ir netikrą – įvykiai tai padėjo suvokti; teigiamai priima suvokimą, kad pasaulis nėra saugus ir globojantis; nuolatinį pokyčių įsisąmoninimo ir atviro priėmimo svarbos pabrėžimas; aiškaus ir realistiško matymo potyris.

Kertinių priežasčių dėl neigiamų išgyvenimų matymas socialinėse – ekonominėse problemose

Edas mano, kad siekimas užsidirbti pinigų nesuderinamas su etišku elgesiu; įmonės politiką teisinga socialinės – politinės santvarkos trūkumais; socialinės problemos matomos kaip priežastis, verčianti prieštarauti savo moraliniams įsitikinimams.

Sima girdi kitų sakymą, jog verslas negali atitikti visus etikos standartus ir tam iš dalies pritaria, bet kartu žino, kad būtų galima suderinti savo įsitikinimus keičiant verslo principus; kelia klausimą kodėl pasaulis toks neteisingas.

Išgyvenus vertybių neatitikimą jaučiamas pokytis ir pasaulio suvokime – tyrimo dalyviai teigiamai priima atsiradusį supratimą, jog pasaulis nėra vien tik saugus ir geras - tai priima kaip savo brandos požymį ir skatinimą būti sąmoningiems, matantiems realybę. Taip pat tyrimo dalyvių pasakojimuose jaučiami svarstymai apie tai, jog tokių vertybių neatitikimo išgyvenimų išvengti

neįmanoma dėl neteisingos bendros socialinės ir politinės santvarkos, kuri matoma kaip šiandienos gyvenimo pamatas.

12. Resursai, kurie matomi kaip padedantys išgyvenimo metu

Savo kūniškų potyrių įsivardijimas

Aras sako, jog, tam, kad reakcijos į įvyki nekontroliuotų tolimesnių veiksmų svarbu leisti sau pajusti kūnišką jų išraišką – kūniško sunkumo jutimą; pabrėžia išgyvenimo kūniškumą; mato, kad susidūrus su baimėmis svarbu pajusti ir priimti savo išgyvenimu – tam padeda savo kūniškų reakcijų stebėjimas.

Savęs pažinimas ir besąlygiškas priėmimas

Aras sako, jog krizinio išgyvenimo metu sunkiau, jei nežinomi asmeniniai norai ir tikslai; suprato, kad asmeninė branda stiprybės priimti save teigiamai; suprato, kad svarbu ne analizuoti savo išgyvenimus, o leisti sau tiesiog juos jausti – emocinių poreikių pajautimas ir galimybė juos įsisąmoninti leidžia nenaudoti daug energijos juos patenkinant; krizinio išgyvenimo metu sunkiau jei nežinomi asmeniniai norai ir tikslai

Sima mato svarbą išlikti savimi, svarbu išlaikyti savo stiprybę, o prisitaikymą mato kaip pagarbos nevertą būdą; sako, kad apie tai, kas vyksta pasako ne faktai, o kylantys jausmai.

Socialinis kapitalas kaip vienas iš resursų, padedančių išgyvenimo metu

Arui stiprybės suteikęs veiksnys – turėjimas galimybę artimųjų dėka pasijausti saugiu, turėjimas artimų žmonių, kurie pasirūpina fiziniu gėriu ir saugumu; artimų žmonių parama matoma kaip svarbi, jam padėjusi išgyvenimo laikotarpiu, išskirtinė vertybė, kuria turi ne visi.

Jonui kolegų parama ir galimybė jiems pasakyti savo neigiamą patyrimą padeda nusiraminti; jaučia darbo komandos tvirtumą ir galėjimą nuoširdžiai dalintis tuo kas svarbu, o tai leidžia išlaikyti savo santūrumą.

Grožio pojūčio sustiprinimas

Miglė įsigijo daiktą, pavaizduojantį gėrį ir šviesą.

Stengimasis aktyviai ir sąmoningai veikti

Vita sako, jog būnant neigiamoje situacijoje svarbu aktyvios pastangos ją pakeisti ir mokėti nekaltinti savęs.

Aras suvokė, kad negalima likti su depresine nuotaika.

Sima mano, kad vengimas matyti problemas atveda vis prie naujų problemų.

Pastangos išlikti savimi

Aras kitų neigiamą vertinimą jautė kaip vertimą pakeisti save, kuriam sunku nepasiduoti.

Sima akcentuojama, kad svarbu išlaikyti savo stiprybę.

Keletas tyrimo dalyvių aiškiai pabrėžė resursų svarbą tokių neigiamų išgyvenimų, jaučiamų esant darbo aplinkoje, metu. Čia svarbus savęs ir savo kūniškų reakcijų stebėjimas, besąlygiškas savęs priėmimas ir sąmoningos pastangos išlikti savimi, net jei aplinka reikalauja kitaip. Išgyvenimo metu socialinis kapitalas – artimųjų buvimas šalia – taip pat suteikia stiprumo jausmą. Svarbu save matyti

kaip aktyviai veikiančią besistengiančią keisti situaciją. Viena iš tiriamųjų pasakojo apie norą įsigyti mano kūrinį, vaizduojantį šviesą ir gėrį.

13. Vertybių nesutapimo ir kitų veiksnių santykis mastant apie organizacijos palikimą

Jautimasis neišgirstu kaip skatinantis priimti sprendimą išeiti iš darbo

Aras pasakoja apie supratimą, kad santykį būtina nutraukti pajutus kito asmens norą paveikti, o ne klausyti ir bendradarbiauti;

Vita sprendimą išeiti iš darbo sieja su organizacijos vadovų nereagavimu į jos paskatintus pokalbius; suvokus, kad aktyvios pastangos nekeičia situacijos svarbu suprasti, jog santykius reikia nutraukti.

Bazinių poreikių nepatenkinimas kaip pastiprinantis veiksnys galvojant palikti organizaciją

Jonas mintis apie išėjimą sieja su žinojimu, kad negali tikėtis pokyčio nei karjeros, nei finansinėje srityje; kalbėdamas apie bendravimą su organizacijos vadovu išskiria dvi sritis – mato teigiamą bendravimo santykį su juo, kaip su žmogumi, tačiau kalba apie konfliktus ir nuomonių išsiskyrimą, skatinantį galvoti apie išėjimą iš darbo, kalbant apie darbinę sritį; jaučia, kad neigiami dalykai sumuojasi ir turi kažkas stipraus ir blogo įvykti tam, kad priimtų sprendimą išeiti.

Įdomus darbo turinys nepakeičia sprendimo išeiti jei vertybės nesutampa

Miglei jaustas nepasitikėjimas žmonėmis neleido dirbti darbo, kurį prisimena kaip smagų; teigiamus darbo aspektus mato kaip šalutinius ir bendro vaizdo nekeičiančius;

Vita darbo turinį, kokį dirba ir šiuo metu, vertino teigiamai; jaučiamos neigiamos emocijos trukdė darbui, kurio turinys patiko.

Sprendimo išeiti iš darbo kaip sunkaus matymas

Vita sprendimo išeiti priėmimą apibūdina kaip ilgą ir ne lengvą procesą dėl matytų perspektyvų darbe ir patinkančio darbo turinio

Redas nepaisant sunkumo išeiti iš darbo aiškiai suvokė, jog pasilikimas jame reikštų negerus įvykius ar dalykus ateityje.

Priimtas siekis atrasti pusiausvyrą tarp patogumo darbe jausmo ir efektyvumo, kurį galima pasiekti elgesiu, vertinamu kaip neetišku.

Aušra Savo nerimo jausmą elgiantis neetiškai mato kaip įgūdžio neturėjimą, ko rezultatas – daugiau nei dvigubai mažesnis darbo efektyvumas; išreiškiamas siekis būti efektyvia darbuotoja.

Kalbant apie vertybių neatitikimo išgyvenimą išryškėjo teorinėje literatūros analizė aptartus tyrimus patvirtinanti, tačiau mums pakankamai netikėta tema – tyrimo dalyviai vertybių neatitikimą sąmoningai sieja su išėjimu iš organizacijos. Kaip jau minėjome, dažnai interviu metu po išsakytų jautimosi neišgirstu, nesvarbiu ir bejėgiu keisti situaciją buvo pradedama kalbėti apie sprendimą išeiti iš darbo. Pats sprendimo priėmimo momentas apibūdinamas kaip sunkus, o tokie dalykai, kaip darbo turinio kaip patinkančio matymas ar kitų bazinių poreikių nepatenkinimas (finansinio atlygio matymas kaip nemotyvuojančio, iššūkių ir karjeros galimybių neturėjimas) – skatinantys svarstyti, ar verta palikti organizaciją, ar ne. Vienintelė tyrimo dalyvė, kuri nori likti ilgam savo darbo organizacijoje,

kalba apie svarbą atrasti pusiausvyrą tarp efektyvumo (o jį užtikrina būtent tokių elgesio būdų naudojimas, kuriuos pati tiriamoji mato kaip neatitinkančius vertybių) ir geros savijautos bei galėjimo jaustis savimi.

14. Išgyvenimas laiko perspektyvoje

Klausimai ir svarstymai apie tai, kas įvyko

Arui pasakoja apie minčių apie įvykį nuolatinį grįžimą ir jų analizavimą.

Redas, svarsto apie savo elgesį po įvykio ir mano, jog jo pastangos sumažinti įvykio žalą buvo geriausias, kokios galėjo būti tokiu atveju; suprato, kad jam vis dar svarbu kaip jį vertina žmogus, su kuriuo pasielgta neetiškai; turi įtarimą, kad tokią situaciją būtų buvę galima išspręsti geriau.

Sima kelia klausimus apie tai, kodėl įmonės savininkai neteisingai pasielgė su žmogumi, apie kuriuo geriausias savybes turėjo žinoti; Svarsto, kas būtų pasikeitę jei būtų iš karto atsisakiusi dirbti ar iš karto aktyviai sureagavusį į vertybių neatitikimo faktą; Svarstymas, kaip kolegė būtų pasielgusi, jei Sima jai būtų pasakiusi ir mintys apie tai, jog kolegė galėjo įtarti kas vyksta.

Dabartinės situacijos kaip geresnės matymas

Arui apsisprendimas išeiti iš organizacijos leido atrasti geresnį ir galintį duoti daugiau iššūkių darbą;

Situacijos kaip galėjusios neigiamai pakeisti gyvenimą matymas

Aras išgyvenimą apibūdina kaip pavojingą ir galėjusį neigiamai pakeisti jo ir aplinkos žmonių pykčio išreiškimą.

Redas išreiškia džiaugsmą susidariusiomis aplinkybėmis dėl to, jog tai paskatino laiku išeiti iš darbo kol jo vardas nėra siejamas su neigiamą įvaizdį turinčiu jo vadovu.

Išgyvenimo kaip gyvenimo pamokos matymas

Sima darbą organizacijoje mato kaip patirtį, kurios nesigaili; įvykį priima kaip tokį, iš kurio gavo žinių.

Edas darbą organizacijoje vertina kaip praėjusį etapą, leidusį jam padaryti išvadas apie tokio darbo neetiškumą ir neatitikimą jo moraliniams įsitikinimams ir įtaria, jog toks patyrimas jam buvo reikalingas.

Vita įvykį vertina dėl to, kad turėjo galimybę suprasti tai, ko nežinojo.

Aiškesnis praeities įvykių matymas ir vertinimas po tam tikro laiko

Vita aiškiau mato įvykius praėjus tam tikram laikui tarpui, nes nebėra išgyvenimo intensyvios emocijos.

Redas stebisi, kodėl taip yra, kad negali atsiminti savo minčių, buvusių sužinojimo apie įvykį momentu.

Kadangi dauguma tyrimo dalyvių savo išgyvenimus apibūdina kaip praeities įvykius, o ne šiuo momentu jaučiamus patyrimus, natūralu, jog atskirą kategoriją sudaro išgyvenimo laiko perspektyvoje tema – kaip išgyvenimas matomas praėjus tam tikram laikui tarpui. Tarsi atitolus nuo to, kas įvyko, įvykiai matomi kaip dar viena gyvenimo pamoka, kurią įvertinti ir aiškiau pamatyti galima tik tada, kai jausmai ir emocijos nebėra tokios intensyvios. Ir vis dėlto, ryškėja sau patiems keliami retoriniai klausimai apie įvykių eigą ir tai, kaip būtų buvę galima pasielgti geriau. Bendras situacijos suvokimas –

kaip praeityje išgyventos krizės, kuri galėjo neigiamai pakeisti tyrimo dalyvių ir jų artimųjų gyvenimus, o dabarties situacijos matymas jaučiamas kaip geresnės.

3. REZULTATAI: BENDRAS FENOMENO APIBRĖŽIMAS

Asmens – organizacijos vertybių neatitikimo fenomenas – tai įvykio, iliustruojančio bendrą jauseną būnant organizacijos nariu, išgyvenimas. Dažniausiai tokį įvykį tyrimo dalyviai apibūdina kaip iš pirmo žvilgsnio niekuo neypatingą, tačiau svarbią jiems darbo organizacijos pradžioje (dėl to paskatinusią prielaidas apie vertybių nesutapimą, kurios laikui bėgant patvirtintos) ar pabaigoje (kaip ankstesnių įvykių sumos rezultata) išgyventą situaciją. Subjektyvus tyrimo dalyvių patyrimas atsispindi santykio tarp savęs ir aplinkos kūrime:

- I. Santykio su organizacija išgyvenime (stebi įmonės politiką ir ją vertina: mato teigiamas savybes, tačiau kartu išreiškia neigiamų aspektų gausą; jaučia bendrą abejonių ir įtarumo jausmą kalbant apie įmonės veiklą ir nurodo ambivalentišką santykį su kitais įmonės darbuotojais).*
- II. Santykio su žmonėmis, kuriuos mato kaip besielgiančius moraliai neteisingai, išgyvenime (nurodo požiūrių ir nuomonių, kas yra teisinga, neatitikimo įsisąmoninimą; stebėdami neetišką elgesį daro išvadas apie asmenybės trūkumus ir pasakoja apie santykių šaltumą).*
- III. Santykio su žmonėmis, su kuriais pasielgta neetiškai, išgyvenime (išryškina išskirtinai teigiamas tų žmonių savybes ir kalba apie empatišką jų pajautimą).*
- IV. Santykio su savimi išgyvenime (įvardina savo bejėgiškumą; jaučia savo veiksmų prieštaravimą savęs vaizdai ir neigiamai save vertina; mato save kaip gerą darbuotoją ir teigiamą žmogų, pajaučia savo galią ir gebėjimą elgtis neetiškai mato kaip iššūkį sau);*

Išgyvenimui būdingos:

- I. Kognityvinės reakcijos:*
 - Savęs, kaip pasikeitusio matymas (suvokiamas savęs pažinimas ir priėmimas; savęs kaip atskiro nuo kitų įsivardijimas; tapimo stipresniu įsivardijimas; atsiradęs atsargumo jausmas; atsiradęs tolerancijos panašų darbą dirbantiems žmonėms jausmas);*
 - Išvadų apie pasaulį darymas (pasaulis suvokiamas ir priimamas kaip nesaugus, o kertinės neigiamų išgyvenimų priežastys matomos socialinės – ekonominės sistemos problemose);*
- II. Emocinės reakcijos :*
 - Intensyvios pykčio ir liūdesio emocijos;*
 - Neigiamų jausmų išgyvenimas (nuostaba, nusivylimas, nuoskauda, nerimas, kaltė);*
- III. Psichosomatinės reakcijos:*

- *Kūniškai jaučiamas psichologinės įtampos ir kūno apatijos jausmas;*
- *Kūniškos reakcijos (fizinio nuovargio jausmas; tokios intensyvios reakcijos kaip širdies daužymasis, pykinimas)*
- *Fiziologinės reakcijos (balso drebėjimas, veido rankomis dengimas, kakta mušimas į stalą, juoko protrūkis);*

IV. Elgesio reakcijos:

- *Dedamos į vidų ir išorę nukreiptos pastangos keisti situaciją (Savo pozicijos išsakymas; nurodymų, suvokiamų kaip morališkai neteisingų, nevykdymas; asmeninės atsakomybės priėmimas ir atsisakymas pasiteisinti; pastangos emociškai nutolti nuo situacijos; aiškus įsivardijimas koks elgesys pakeistų situacijos išgyvenimą; paramos siekis; kitų asmenų dirbančių toje pačioje organizacijoje elgesio ir sprendimų stebėjimas; pastangos apsaugoti kitus);*
- *Išėjimas iš organizacijos (sprendimo priėmimo kaip sunkaus matymas, sakymas, jog priimtinas darbo turinys tampa antraeilis kai vertybės nesutampa; išėjimo metu argumentų siejimas su kitų bazinių poreikių nepatenkinimu).*

Tyrimo dalyviai nurodo, jog resursai, padedantys išgyvenimo metu: savo kūniškų potyrių įsivardijimas, savęs pažinimas ir besąlygiškas priėmimas, socialinis kapitalas, grožio pojūčio sustiprinimas, stengimasis aktyviai ir sąmoningai veikti, pastangos išlikti savimi.

Išgyvenimą, praėjus tam tikram laikui tarpui, pamato kaip svarbią gyvenimo pamoką, aiškiai suvokia tai, kas vyko, kaip tai galėjo neigiamai pakeisti jų gyvenimus ir dabartinę savo padėtį apibūdina kaip geresnę.

VI. REZULTATŲ APTARIMAS

Siejant literatūros analizę su gautais tyrimo rezultatais galime teigti, jog mūsų tyrimas patvirtina kiekybinių tyrimų išvadas ir kartu leidžia pamatyti kaip kituose tyrimuose izoliuoti nuo šalutinių veiksnių kintamieji susijungia konkrečioje individo patirtyje.

Atliekant interviu pagal A. Giorgi fenomenologinės analizės metodologinius nurodymus, tyrimo dalyvių prašėme papasakoti vieną konkretų įvykį, kada jie patyrė savo asmeninių ir organizacijos bendruomenėje egzistuojančių vertybių nesutapimą, tačiau išskirtose bendrose kategorijose aiškiai matome, jog prieš pradėdamas pasakoti apie įvykį, dažniausiai jis būdavo apibūdinamas kaip vienas iš daugelio, kaip atspindintis ar iliustruojantis bendrą būseną, kuri buvo jaučiama dirbant organizacijoje („mano jausmas buvo stiprus, aiškus ir ne vienkartinis toksai“; „kai pagalvojau, tai pradėjau tiek visko prisiminėti... kad vos ne kiekvieną dieną būdavo“). Įdomu tai, jog tyrimo dalyviai pasakoja apie pirmąjį arba paskutinį įvykį kurį gali apibūdinti kaip vertybių

neatitikimą. Klasikinėje A – O atitikimo teorijoje teigiama, jog dar iki įsidarbinimo darbuotojas turi susidarys nuomonę apie jo ir organizacijos galimą atitikimą (Sneider, 1987). Tyrimai taip pat patvirtina, jog jau atrankos metu yra sudaromas vaizdas apie bendrą organizacijos kultūrą, pajaučiamos vertybės (Rench ir McEwen, 2002). Taigi, natūralu, jog vertybių atitikimo temą svarbu nagrinėti ir personalo atrankos bei adaptacijos naujoje organizacijoje etapuose – atrankos procese vertinti ne tik komplementarų darbuotojo – organizacijos atitikimą (kiek vienas gali patenkinti kito poreikius), bet ir suplementarų, t.y. kaip būsimo darbuotojo įsitikinimai apie tai, kokie elgesio būdai yra teisingi, priimtini ir naudingi, atitinka organizacijos kultūrą, joje pasireiškiančius ir teigiamai vertinamus elgesio būdus, organizacijos tikslus bei būdus jiems pasiekti. Žinoma, geriausiai šito naudą būtų galima patikrinti atliekant longitudinius tyrimus.

Kalbant apie darbuotojo adaptacijos procesą ir vertybių atitikimo temą, esame įsitikinusios, jog čia svarbu aiški komunikacija apie tai, kokios iš tiesų yra organizacijos vertybės. Mūsų tyrimo dalyviai pasakojo, kad būtent atsiradęs suvokimas, jog nesutampa organizacijos traktuojamos ir faktinės (iš tiesų egzistuojančios) vertybės skatina smalsumo jausmus ir veiksmus, kurių tikslas – suprasti kas iš tiesų vyksta. Tokios tikrovės paieškos apibūdinamos kaip varginančios, stiprinančios įtarumo jausmą (*„tokioj atmosferoj būdama tu jau pradedi jausti, kad jau kažkas nebeatitinka tavo pažiūrom ir tu tarsi nori sužinoti ką jie daro. Gaunasi toksai mūšis. Iš pradžių tylus, tu tarsi taip šnipinėji kas čia vyksta – tarsi taip, kaip tu nenorėtum, kaip tu matei ir galvojai, kad bus“*). Svarbu pastebėti, jog tyrimo dalyviai, kalbėję apie atsirandantį įtarumo jausmą apie vertybių nesutapimą, kalbėjo apie jį kaip apie *„intuiciją“*, *„išvadų pasidarymą sau“* – tik daug vėliau išsakoma neigiama nuomonė apie tai kas vyksta (*„O paskui jau perauga į tokį tiesioginį ir pasisakymą. Ir trinktelėjimą durimis“*). Akivaizdu, jog tokie neišsakyti įtarimai, kad organizacijoje vykstantys dalykai neatitinka darbuotojo teisingumo suvokimo, ir noras išsiaiškinti tiesą skatina selektyvų informacijos atrinkimą – atkreipiamas dėmesys į tokią informaciją, kuri patvirtina turimas prielaidas (Pozzebon ir Ashton, 2009). Tai patvirtina ir mūsų tyrimo rezultatuose išskirta kategorija apie įvykio, kaip situacijos, paskatinusios prielaidas apie vertybių nesutapimą, kurios laikui bėgant patvirtintos, matymą (*„ir tada kiek jau sekė po to įvykių, tai labai ir nestebino. Ne, nu kiekvienąkart lyg ir nustebdavau, bet kai žinojau ko tikėtis, tai labai jau kaip ir nenustebino – maždaug: ai, dar ir taip...“*). Todėl šiuo atveju pritariame J. A. Pozzebon ir M. C. Ashton (2009) teikiamoms rekomendacijoms, jog būdas užkirsti kelią tokiems vidiniams klausimams – pastangos kalbėti su darbuotojais aiškiai ir dažnai apie tai, ko siekiama, kodėl konkretūs metodai pasirenkami tam tikriems tikslams pasiekti, klausti jų nuomonės, kaip jie mato organizacijos veiklą.

Mūsų aptartame J. R. Edwads ir M. D. Cable (2009) vertybių atitikimo efektą paaiškinančiame modelyje (psl.15) taip pat išryškinta komunikacijos svarba: vertybių atitikimas statistiškai reikšmingai

susijęs su aukštesniais komunikacijos rodikliais, o aukštesni komunikacijos rodikliai pasižymi teigiama koreliacija su trauka ir pasitenkinimu darbu (Edwards ir Cable, 2009). Mūsų tyrimo atveju, analizuojant santykio su asmeniu, kurio veiksmai suvokiami kaip morališkai neteisingi, kategoriją pastebime, toks jog santykis apibūdinamas kaip šaltas ar itin retas („... *tas santykis (pastaba: su vadovu) visą laiką buvo labai silpnas ir buvo mažai komunikacijos, juo labiau vidinės*“). Tai galime sieti su neigiamu komunikacijos, kaip bendravimo su darbuotojais, proceso įvertinimu. Be to, tyrimo dalyviai, pasakodami apie savo reakcijas konkrečiau vertybių neatitikimo įvykio metu, pabrėžia atsiradusį norą atsiriboti nuo žmonių, kurių elgesį vertina neigiamai („*Tiesiog užsadarai ir su tuo žmogum nebenori bendrauti nei darbinėj sferoj, nei kaip žmogus*“; „*Galiu daug ką. Bet jei yra moralinių vertybių kažkoks neatitikimas – nu negaliu. Nu man iš karto norisi atsistoti, išeiti. Manęs ten nėra. Nes mane ten gniuždo, skaudina*“). Taip pat išreiškiamas nepasitikėjimas tuo žmogumi („*tiesiog nebepasitikiu tuo žmogum ir viskas*“) ir bendrų išvadų apie neigiamą jo asmenybę darymas („*Jo, matyt, yra tas toks kompleksas – turėti*“; „*stebėdavomės kaip jie taip gali, ar ne gėda pasakyti taip, pasielgti taip – nu ne, jiems jokio tokio jausmo nėra, kad jie blogai elgiasi*“). Jau minėjome, jog atvira komunikacija yra susijusi su pasitikėjimu (Pozzebon ir Aschton, 2009). Pasitikėjimas taip pat glaudžiai susijęs su nuspėjamumu – asmuo visada atrodo patikimesnis, kai yra įmanoma numatyti jo veiksmus, pasireikšiančius ateityje (de Lara, 2007). Taigi, mūsų tyrimas patvirtina, jog bendravimo šaltumas susijęs su nepasitikėjimu bei išvadų apie asmenybės trūkumus darymu.

Komunikacijos, kaip bendravimo su darbuotojais, trūkumai organizacijose taip pat iš dalies atsispindi tyrimo dalyvių pasakojimuose apie tai, kad jie jautėsi neišgirsti („*aš čia neturiu abipusiškumo šitoj vietoj. Aš negaliu tartis, aš nesu, mano nuomonė nėra įskaitoma. Man neleidžiama būti geriausiu savimi, koku aš galiu būti organizacijoje*“). Keletas jų minėjo aktyvias pastangas, nukreiptas į išorę, keisti neigiamai vertinamą situaciją – pastangas išsakyti savo nuomonę, nevykdyti jiems nepriimtinių reikalavimų. Panašu, jog toks atsainus požiūris susijęs su darbuotojų išgyvenamais neigiamais bejėgiškumo, atstūmimo jausmais. Kaip minėjome, mus nustebino gauti rezultatai, jog tyrimo dalyviai dažnai pasakodavo apie buvimą neišgirstu, nesvarbiu ir tai tarsi skatindavo juos priimti sprendimą išeiti iš darbo („*Nors aš tą stengiuosi paaiškinti ir save įjungti. Bet susitarimas neveikia. Tada aš pasakau sau viduje, kad ne, aš čia nebegaliu būti, aš turiu iš čia išeiti. Tai tampa niekur nevedančiu. Santykis, tas kontraktas niekur nebeveda*“; „*Kažkaip tai buvo keli bandymai pasikalbėti su tais vadovais. Bet kadangi nebuvo vadovų reakcijos, tai priėmiau sprendimą išeiti*“). Galima kelti prielaidą, jog bejėgiškumo keisti situaciją jausmas susijęs su noru palikti organizaciją vertybių neatitikimo situacijos kontekste, tačiau tam reikia tolimesnių kiekybinių tyrimų patvirtinimo. Be to, svarbu pabrėžti, jog visi mūsų tyrimo dalyviai – aukšto išsilavinimo ir gerai vertinami specialistai savo

darbo srityse – tai gali reikšti, jog jiems svarbus pasiekimų ir pripažinimo poreikis ir būtent todėl pajutome išskirtines reakcijas kalbant apie jautimąsi neišgirstu siekiant išspręsti problemą. Būtent tokie tyrimo dalyvių bruožai gali būti susiję ir su tuo, jog duomenų analizės metu buvo išskirta organizacijos politikos stebėjimo ir vertinimo subkategorija – darbuotojai stebi organizacijos vadovų darbą, kritiškai jį vertina, mato daromus ir teisingus, ir neteisingus sprendimus.

Išskirtoje kategorijoje „vertybių nesutapimo ir kitų veiksnių santykis maštant apie organizacijos palikimą“ matome, jog sprendimo išeiti iš darbo metu taip pat svarstoma apie tai, kokius poreikius organizacija patenkina ar nepatenkina bei kaip vertinamas atliekamo darbo turinys („*Aišku, ten buvo smagu – juk darom, būnam. Bet buvo neįmanoma, nes nepasitiki paprasčiausiai žmonėmis. Ir viskas. Ir nebegali dirbti*“; „*buvo ganėtinai sunku išeiti, nes dirbau pagal specialybę, kur grynai buvo mano dalykas, kurį aš mokiausi ir kurį visą laiką norėjau užsiimti. Tai todėl buvo sunku išeiti, bet tiesiog, blaiviau pamąščius, ateities perspektyvos su tokiu žmogum. Labai tamsios*“). Literatūros analizės dalyje aptartuose pozityvistinės krypties tyrimuose matome pastangas atskirti suplementarų ir komplimentarų asmenis – organizacijos atitikimą. Kai kurie tyrėjai mato komplimentarų atitikimą kaip moderatorių tarp suplementaraus atitikimo ir tokių teigiamų padarinių kaip aukštesni organizacinio tapatumo ar ketinimo likti organizacijoje rodikliai (Andrews et al., 2011; Greguras ir Dieffendorf, 2009). Šiuo atveju mes norime pastebėti, jog darbuotojo sąmonėje poreikių patenkinimas (komplimentarus atitikimas) ir vertybių atitikimas (suplementarus atitikimas) – susiję aspektai, apie kuriuos svarstoma norint palikti organizaciją. Panašu, jog mūsų tyrimo dalyvių atveju finansinis stabilumas suvokiamas kaip vienas iš dalykų, skatinančių likti organizacijoje išgyvenant vertybių neatitikimą („...*reikia surasti kur išeiti. Alternatyvų paieška. Trečia vertus aš esu šeimos vienas iš maitintojų. Tai yra – uždarbis turi būti. Negali išeiti į dyką vietą – šiaip sau. Nebe dvidešimt metų*“; „*dabartinėj situacijoje tai jausmas yra prastas, bet tu čia pasilieki dėl tokių priežasčių, kad nerandi kitos vietos šiuo metu ir dėl to, kad tu turi išlaikyti savo šeimą. Tai vis tiek algos reikia, pinigų šiokių tokių reikia. tai vis tiek, laužaisi, plėšaisi tarp savęs, vienas kovoji*“), tačiau iki tol, kol randama alternatyva darbui. Tuo tarpu teigiamas darbo turinio vertinimas matomas kaip apsunkinantis sprendimo išeiti iš darbo priėmimą, bet nepakeičiantis sprendimo išeiti jei vertybės nesutampa.

Tyrimo dalyviams pasakojant apie organizaciją bei santykį su ja, jaučiame neigiamų organizacijos savybių gausos išpūdį („*nesumokami paprasčiausiai atlyginimai atlikėjams, kurie dalyvauja kažkokiose projektuose, vėliau ten labdarai gaunamos sumos iš rėmėjų milžiniškos, o panaudojamos kapeikos kelios. Išnaudojami vaikai tie patys*“), kartais net ironizuojama ar pajuokiamama organizacijos atliekamos veiklos kokybė ar jos teisingumas („*tai pas mus ten microtouch vadinasi, aišku, ten iš pavadinimo tai griūk negyvas*“; *kinietiška prekė ten, tikrai ne pačios geriausios kokybės*“),

tačiau kai kurie darbuotojai akcentuoja teigiamas organizacijos savybes, tokias kaip šaunus kolektyvas, laisvės saviraiškai suteikimas ar tokios, kurioje gaunama daug naujų žinių, pavyksta tobulėti. Viena tyrimo dalyvė, Aušra, išskirtinai teigiamai apibūdina santykį su organizacija: „...šitoj įmonėj yra daug šilto žodžio, daug ačiū, daug nu tokio noro gražiai sugyventi ir tų pastangų be galo daug, kad gražiai sugyventi. Tai čia to yra daugiau nei reikia, tik ką aš sakau, svarbu pačiam tą pastebėti ir pačiam įvertinti. Ir paskatinti, puoselėti“. Jos atveju vertybių nesutapimas jaučiamas konkrečiai jos darbo funkcijų atlikimo metu – ji pati save mato kaip besielgiančia neetiškai, tačiau nejaučia organizacijos spaudimo elgtis blogai – turi laivę priimti sprendimą kaip elgtis, kad būtų pasiektas kuo geresni efektyvumo rezultatai. Įdomu tai, kad būtent ji vienintelė iš mūsų tyrimo dalyvių ketina ilgam likti savo darbo organizacijoje ir siekia atrasti būdus kaip suderinti efektyvumą, kurį gali užtikrinti tik besielgdama, jos manymu, neetiškai, ir geresnę savijautą („pasiekti produktyvumą šitoj pozicijoj, ten kur aš esu dabar, gebėjimas įgyti gerų įgūdžių – vat būtent to metodo – meluoti ir išgauti informaciją – ženkliai padidina produktyvumą mūsų darbo<...> Jei pagalvojus, kad turėt tą puikų įgūdį, kad nepergyvent kai tau reikia prisigalvoti ir gauti informaciją, kelti ragelį, skambint bet kam, klausti bet ko, tai tiesiog tave nuvestų tiesiai... labai daug laiko sutaupai“).

Kaip matome, mūsų tyrimo dalyvius, išgyvenančius vertybių neatitikimą, galima suskirstyti į tuos, kurie suvokia savo vadovų ar bendradarbių veiklą kaip neetišką ir tuos, kurie vertybių neatitikimą išgyvena, nes jų pačių atliekama veikla ir darbo metodai matomi kaip moraliai neteisingi. Pastarųjų jausmai susiję tuo, jog jie jaučiasi priversti elgtis tokiu būdu, kuris prieštarauja savęs vaizdui („Tai yra mulkinimas kito žmogaus ir jam melavimas, kad tu gautum sau naudą, kad prieitum prie to žmogaus, tai tas melas, ta apgaulė, tas kito žmogaus apsikimas yra visiškai priešinga mano vertybėms, koks aš esu per žmogus. Nes drąsiai galiu deklaruoti, kad aš nesu linkus meluoti, apsukinėti žmones ir kažkaip gudrumu juos apeiti“). Natūralu, jog tokį nesutapimą nuolat jaučiantys darbuotojai pradeda save matyti neigiamai („...kaip koks graužikas, termitas koks<...> tu jautiesi biški tokiu parazitū, supranti. Nes nu taip yra“), prisiima atsakomybę už tokį savo elgesį ir jaučia kaltę. Taip pat išgyvena nerimą dėl savo neigiamo įvaizdžio jei išaiškėtų neetiški organizacijos vadovų skatinami veiksmai. Čia išryškėja mūsų išskirta santykio su savimi vertybių neatitikimo išgyvenimo metu kategorija: nors tyrimo dalyviai išreiškia teigiamą savęs matymą, t.y. suvokia save iš esmės kaip gerus, moraliai teisingai besielgiančius žmones bei gerus darbuotojus, tačiau kartu mato neigiamą savęs pusę – kaip žmogaus, dirbančio neteisingoje organizacijoje neteisingą darbą. Natūralu, jog pasakodami apie tokias savo mintis darbuotojai nurodo ir kylančias neigiamas liūdesio, nusivylimo emocijas. Neigiamos emocijos dar labiau akcentuojamos tų tyrimo dalyvių, kurie stengėsi išsakyti savo nuomonę apie tai, jog jiems nepriimtina organizacijos politika, tačiau nesulaukė nei vadovų, nei bendradarbių palaikymo. Jaučiami

neigiami išgyvenimai dėl savo nereikalingumo, atstūmimo ir nuvertinimo matymo: „*susitikti su savo pačiom didžiausiomis savo vaikystės baimėmis būti paliktam, nepriklausyti niekam. Būti visiškai nuvertintam, nepripažintam<...> baisiausia tame – savo atskirumo supratimas. Savo atskiros, skirtingos vertės, ypač kai tave visi smerkia, tas atskirumo ir nebendrumo su kitais jausmas. Kai, pavyzdžiui, tu ir organizacija*“. Todėl manome, jog nuomonių ar įsitikinimų išsiskyrimo metu svarbu darbuotojui parodyti, kad jo nuomonė, net jei ir išsiskirianti, rūpi organizacijos vadovams ir kolektyvui. Apskirtai, tiek kitų darbuotojų, tiek šeimos palaikymas matomas kaip vienas svarbiausių resursų, padedantis stipriau jaustis tokioje situacijoje („*Tokiose situacijose yra didelė rizika save ir kitus sužaloti, nuskriausti, nueiti į tokią pasyvią nuokalnę. Svarbu turėti kitų palaikymą socialinį – kad tu turėtum nueiti pas kažką ir tiesiog ramiai išsimiegoti. Ir gauti maisto. Kitų palaikymas – tas yra svarbu*“). G. W. Watson (2004) teigia, jog savo asmeninių įsitikinimų ir aplinkos vertybių neatitikimas skatina galvoti apie save bei savo asmeninių įsitikinimų svarbą, todėl vienas iš siūlymų tolimesniems vertybių atitikimo tyrimams- išsiaiškinti kaip artimųjų palaikymas susijęs su savęs vaizdo stabilumu/ kitimu jaučiant aplinkos prieštarą turimoms vertybėms. Be artimųjų ir kolegų paramos tyrimo dalyviai kaip padedančius išlikt savimi resursus išskiria savęs, netgi savo kūno pojūčių stebėjimą, mokėjimą besąlygiškai priimti savo reakcijas į neigiamus įvykius ir patį save tų neigiamų įvykių kontekste, nes „*...visą laiką jaučiu pagundą priimti tą nuvertinimą. Taip – iš tikro – nu ką aš čia, nu kaip aš čia. Ne tiek jau daug aš čia ir padariau kažką gero*“. Taip pat pastebime, jog tyrimo dalyviams svarbu išgyvenimo metu matyti save kaip aktyviai veikiančią – besistengiančią pakeisti situaciją ir išlikti savimi.

Iš rezultatų matome, jog tyrimo dalyviai vertybių neatitikimo išgyvenimą apibūdina kaip pamoką, paruošusią tolimesniems gyvenimo įvykiams, pakeitusią savęs bei pasaulio matymą. Savęs pokyčiai apibūdinami kaip įvykio sąlygotas savęs naujoje situacijoje pamatymas ir pažinimas. Tyrimo dalyviai taip pat darbą aplinkoje, kurios vertybės neatitinka asmeninių moralinių įsitikinimų, apibūdina kaip išmokiusį atsargumo jausmo („*dabar daugiau laiko reikia. tai gal galėčiau būti atvira su žmonėmis. Vis dėl to savisauga tokia didesnė, distancija tokia didesnė. Noras apsisaugoti nuo emocijų*“), tačiau kartu ir sustiprinusį asmenybės tvirtumą („*faktas, kad įgyji patirties ir galvot pradėti blaiviau. Ryškiau matyti tikrovę*“). Taip pat įvardijami suvokimo apie pasaulį pokyčiai – teigiamai priimamas egzistencinio vienišumo, atskirtumo suvokimas. Pasaulis įvardijamas kaip atrodantis nebe toks saugus ir paprastas – tai tyrimo dalyviai sieja su dalies naivumo praradimu ir priima kaip teigiamą išgyvenimo padarinį. Beje, tyrimo dalyviai vertybių neatitikimo priežastis mato kaip platesnių – socialinės – ekonominės politikos problemų rezultatą („*...bet gyvenam monetarinėj sistemoj, kur eina pinigai ir vertybės kartu. Negyventum – tai tu esi, tai tau galbūt nereikėtų prasilenkinėti. Ir man iš vis juokinga kai žmonės pradeda šnekėti apie kažkokias verslo etikas. Kas čia per daiktas? Kas tai yra? Nu tai yra...*“).

nu kol turim pinigų, tai to negali būti.“). Tokie rezultatai patvirtina G. W. Watson ir bendraautorių (2004) dinaminio asmens – organizacijos vertybių modelio pagrindinius teiginius, kad vertybės, kaip suvoktos normos ar įsitikinimai, yra konstruojamos ar perkonstruojamos siekiant sumažinti socialinėje aplinkoje patiriamą kognityvinį diskomfortą, o to perkonstravimo metu keičias įsitikinimai apie save ir pasaulį.

Taip pat norisi plačiau aptarti patirtos kūniškos reakcijos situacijos išgyvenimo kategoriją. Jau minėjome, kad aplinkos, kurioje žmogus yra, vertybių neatitikimas asmeninėms vertybėms gali sąlygoti intensyvesnius neigiamus emocinius išgyvenimus, bet abejojama, ar tai gali būti susiję su ilgalaikiais psichinės sveikatos sunkumais (Edwards ir Cooper, 1990). Mūsų tyrimo metu buvo pasakojama apie intensyvias kūniškas reakcijas, kurios pasireiškė išgyvenant konkretų vertybių neatitikimą iliustruojantį įvykį. Taip pat užsiminta ir apie ilgalaikius pojūčius, tokius kaip nuolatinis įtampos jutimas, ilgai trunkančios apatijos reakcijos (*„gal jau porą metų esu tokioj lengvai plaukiojančioj būsenoj, kad nelabai kreipiu dėmesio į tai, ką jis sako, kaip robotas dirbu toliau ir viskas“*), motyvacijos veikti sumažėjimas, energijos trūkumas (*„...vienatvės ir nepasidavimo nuvertinimui kolektyviniam arba priešinimosi nuvertinimui potyris – jis yra fiziškai labai sunkus“*); *„Aš sakyčiau tai reikalauja daug fizinių jėgų. Turi judėti kaip kūnas. Jausmai kainuoja energijos. Ir sprendimai kainuoja energijos“*). Taigi, tokie fiziniai simptomai gali būti įvardijami kaip požymiai, kada vyksta vidiniai prieštaravimai tarp asmenybės tam tikrų bruožų ir aplinkos.

Tyrimo proceso ir gautų rezultatų apibendrinimas: Norisi pabrėžti, jog tyrimo dalyviai noriai kalbėjo apie vertybių neatitikimo išgyvenimą, visi pritarė, jog tokia patirtis buvo sunki emociškai ir neigiamai paveikė bendrą gyvenimo gerovės jauseną, buvo minima, jog krizė darbe paveikė ir šeimos gyvenimą. Išgyvenimas apibūdinamas kaip asmenybės brandai svarbi pamoka, kurios metu galima pažinti ir priimti save, kitaip pamatyti pasaulį.

VII. IŠVADOS:

1. Asmens ir organizacijos vertybių neatitikimas – bendra, nuolatos jaučiama santykio su organizacija jausena, kurią iliustruoja išskirtiniai, emociškai sukrėtę įvykiai.
2. Asmens ir organizacijos vertybių neatitikimas išryškėja kuriant santykį su savimi ir aplinka (organizacija; žmonėmis, kurių elgesys vertinamas kaip moraliai neteisingas; žmonėmis, su kuriais pasielgta neetiškai);
3. Asmens ir organizacijos vertybių neatitikimui būdinga:
 - a) Intensyvios emocinės reakcijos (pyktis ir liūdesys) ir neigiamų jausmų išgyvenimas (nuostaba, nusivylimas, nuoskauda, nerimas, kaltė);
 - b) Kūniškos reakcijos– įtampos ir nuovargio jautimas; intensyvios psichosomatinės (širdies daužymasis, pykinimas) ir fiziologinės (balso drebinėjimas, veido rankomis dengimas, kakta mušimas į stalą, nevaldomas juokas) reakcijos;
 - c) Elgesio pokyčiai – aktyvios į vidų ir išorę nukreiptos pastangos keisti situaciją bei išėjimas iš organizacijos.
 - d) Kognityviniai pokyčiai – savęs vaizdo pokyčiai (kaip pažinusio ir priėmusio save, stipresnio, tapusio atsargesniu ir tolerantiškesniu) ir pasaulio vaizdo pokyčiai (priimamas atsiradęs suvokimas apie pasaulio nesaugumą, prigimtinį žmonių skirtingumą ir vienišumą; bendros pasaulio socialinės – ekonominės sistemos netobulumo suvokimas);
4. Resursai, padedantys išgyvenimo metu: savo kūniškų potyrių įsivardijimas, savęs pažinimas ir priėmimas, socialinis kapitalas, grožio pojūčio sustiprinimas, stengimasis aktyviai ir sąmoningai veikti, pastangos išlikti savimi.

SANTRAUKA

Darbe „Asmens ir organizacijos vertybių atitikimas: fenomenologinė išgyvenimo analizė“ aprašoma aštuonių tyrimo dalyvių patirtis kuriant santykį su organizacija ir išgyvenant vertybių neatitikimą. Kokybiniai duomenys surinkti nestruktūruoto giluminio interviu pagalba ir išanalizuoti A. Giorgi fenomenologiniu metodu. Darbo rezultatas – asmens ir organizacijos vertybių neatitikimo išgyvenimo apibrėžimas, kuriame išskiriamos emocinės, somatinės, kognityvinės ir elgesio reakcijos; kuriamo santykio su savimi, organizacija bei jos vadovais ir darbuotojais patirtis.

Raktiniai žodžiai: asmens – organizacijos atitikimas, vertybių atitikimas, fenomenologinė analizė.

SUMMARY

“Person – organization value congruence: phenomenological analysis of experience“. The purpose of this study is to describe employee subjective experience of personal and organizational value misfit. Qualitative data were collected during unstructured in – depth interviews and analyzed using the method of phenomenological analysis. The main result of the study – definition of Person – organization value incongruence, where emotional, somatic, cognitive and behavioral aspects were included. Data also revealed the experience of relationship with self and environment in the consideration of value misfit.

Key words: Person – organization fit, value congruence, phenomenological analysis.

X. LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Anderson C., Flynn F. J., Spataro S. E., Personality and Organizational Culture as determinants of Influence; *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93 (3) 702 -710;
2. Andrews M., C., Baker T., Hunt T.G., Values and Person – Organization Fit. Does Moral Intensity Strengthen Outcomes?; *Leadership and Organization*, 2011, 32(1), 5 – 19;
3. Bardi A., Lee J. A., Hoffman – Towfigh N., Soutar G., The Structure of Intraindividual Value Change, *Journal of personality and Social Psychology*, 2009, 97(5), 913 – 929;
4. Bettenhausen K., Murnighan K., The Emergence of Norms in Competitive Decizion – Making Groups, *Administrative Sciece Quarterly*, 1985, 30, pls. 350 – 372;
5. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, S. Jokužio leidykla: 2008;
6. Borg I, Groenen P. F. J, Jehn K. A., Bilsky W., Schwartz S. H, Embedding the Organizational Culture Profile Into Schwatz's Theory of Universals in Values; *Journal of Personnel Psychology*, 2011, 10(1), 1 -12;
7. Bowman C., Ambrosini V., How Value is Created, Captured and Destroyed; *European Business Review*, 2010, 22 (5), 479 – 495;
8. Cable D. M., DeRue S. D., The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions; *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87 (5), 875 – 884;
9. Cable D. M., Edwards J.R., Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration; *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5), 822 – 834;
10. Choi J. N., Person – Environment Fit and Creative Behavior: Differential impacts of Supplies – Values and Demands – Abilities Versions of Fit, *Human Relations*, 2004, 57, 531 – 552;
11. Edwards J.R., Cable D. M., Williamson I. O., Lambert L.S., Shipp A. J., The Phenomenology of Fit: Linking The Person and Environment to the Subjective Experience of Person – Environment Fit, *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91 (4), 802 – 927;
12. Edwards M. R., Peccei R., Perceived Organizational Support, Organizational Identification and Employee Outcomes, *Journal of Personnel Psychology*, 2010, 9, 17 – 26;
13. Edwards J.R., van Harrison R., Job Demands and Worker Health: Three – Dimensional Reexamination of the Relationship Between Person – Environment Fit and Strain, *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4), 628 – 648;
14. Eulberg J.R., Weekley J. A., Bhagat R.S., Models of Stress in Organizational Research: A Metatheoretical Perspective, *Human Relations*, 1988, 41, 331 – 350;

15. Fon G. W., Teague T., Papamarcos S. D., Understanding Values in Organizations: A Value dynamics Perspective, *Journal of Human Values*, 2003, 10(1), 892 -904;
16. Gerguras G. J., Diefendorff J. M., Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person – Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self – Determination Theory, *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2), 456 – 477;
17. Groenen P. J. F., Jehn K. A., Bilsky W., Schwartz S. H, Embedding the Organizational Culture Profile Into Schwartz’s Theory of Universals of Values; *Journal of Personnel Psychology*, 2011, 10 (1), 1 -12;
18. Guan Y., Deng H., Risavy S. D., Bond M. H., Li F., Supplementary Fit, Complementary Fit, and Work Related Outcomes: The Role of Self – Construal, *Applied Psychology: International Review*, 2011, 60 (2), 286 – 310;
19. Harris G. E., Cameron J. E., Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well – Being, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 2005, 37(3), 159 -169;
20. Huang M., Cheng B., Chou L., Fitting in Organizational values. The mediating role of person – organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes; *International Journal of Manpower*, 2005, 26(1), 35 – 49;
21. Hunt E., Madhyastha T. M., Cognitive Demands of the Workplace, *Journal of Neuroscience, Psychology and Economics*, 2012, 5(1), psl. 18 – 37;
22. Ji Li, The Interactions Between Person – Organizational Fit and Leadership Persons in Asian Firms, an Empirical Testing, *The International Journal of Human Resource Management*, 2002, 1689 – 1706;
23. Katrinli A. E., Atabay G., Gunau G., Congruence of Family and Organizational Values in Relation to Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Human Values*, 2006, 12(81), 81 – 90;
24. Kendler H.H., Views from the inside and outside; *American psychologist*, 2006 (4), 258 – 259;
25. Kim T., Cable D. M., Kim S., Socialization Tactics, Employee Proactivity and Person – Organization Fit, *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(2), 232 – 241;
26. Kohn M. L., Schooler C., The Reciprocal Effects of the Substantive Complexity of Work and Intellectual Flexibility: A Longitudinal Assessment, *American Journal of Sociology*, 1978, 84, psl. 24 – 52;
27. Kristof A. L., Person – Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurements, and Implications, *Personnel Psychology*, 1996, 49, psl. 1 – 49;

28. Kristof – Brown A.L., Zimmerman R. D., Johnson E.C., Consequences of Individuals Fit at Work: A Metaanalysis of Person – Job, Person – Organization, Person – Group and Person – Supervisor Fit, *Personnel Psychology*, 2005, 58, psl. 281 – 342;
29. Marique G., Stinglhamber F., Identification to Proximal Targets and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Organizational Identification, *Journal of Personnel Psychology*, 2011, 10(3), 107 – 117;
30. Mickūnas A., Steward D., *Fenomenologinė Filosofija*, Baltos Lankos, Vilnius: 1994;
31. Morley M. J., Person – Organizational Fit, *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22(2), 109 – 117;
32. Moustakas C., *Phenomenological Research Methods*, London: Sage Publications, 1994;
33. Milliman J., Czaplewski A. J., Ferguson J., Workplace Spirituality and Employee Work attitudes: an exploratory work attitudes, *Journal of Organizational Change*, 2003, 16(4), 426 – 447;
34. Nyambegera S. M., Why Fit Doesn't Always Matter: The Impact of HRM and Cultural Fit on Job Involvement of Kenyan Employees; *Applied Psychology: International Review*, 2001, 50 (1), 109 – 140;
35. Ostroff C., Shin Y., Kinicki A. J., Multiple Perspectives of Congruence: Relationships Between Value Congruence and Employee Attitudes; *Journal of Organizational Behavior*. 2005, 26, 591 – 623;
36. Park H.I., Beehr T. A., Han K., Grebner S. I., Demands - Abilities Fit and Psychological Strain: Moderating Effects of Personality, *International Journal of Stress Management*, 2012, 19, psl. 1 – 33;
37. Penner L. A., Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective, *Journal of Social Issues*, , 2002, 58 (3),
38. Posner B.Z, Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency, *Journal of Business Ethics*, 97(4), 2010, 535 – 541;
39. Pozzebon J. A., Ashton M. C., Personality and Values as Predictors of Self - and Peer – Reported Behaviour, *Journal of Individual Differences*, 2009, 30 (3), 122 – 129;
40. Rentsch J. R., McEwen A. H.; Comparing Personality Characteristics, Values and Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness; *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, 10 (3), 225- 234;
41. Rohan M. J., A Rose by Any Name? The Values Construct, *Personality and Social Psychology Review*, 2000, 4 (3), psl. 255 – 277;

42. Rokeach M., Stability and Change in American Value Priorities, *American Psychologist*, 44(5), 1989, 775 – 784;
43. Schneider B., The People make the place, *Personnel Psychology*, 1987, 40, psl.: 437 – 453;
44. Schwartz S. H., Basic Human Values: an Overview. *Basic Human values: Theory, Methods, and Applications*, 2006; žiūrėta: <https://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf> [2012 01 26]
45. Sekiguchi T., Person – Organization Fit and Person – Job Fit in Employee selection: A Review of the Literature, *Applied Psychology*, 2004, 54 (6), 179 – 196;
46. Shaw J. D., Gupta N., Job Complexity, Performance, and Well – Being: When Does Supplies – Values Fit Matter?; *Personnel Psychology*, 2004, 57, 847 – 879;
47. Shuck B., Wollard K., Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations, *Human Resource and Development Review*, 2010, 9 (1), 89 – 110;
48. Siegal M., McDonald T., Person – Organization Value Congruence, Burnout and diversion of resources; *Personnel Review*, 2004, 33(3), 291 – 301;
49. Strobel M., Tumasjan A., Welpe I., Do Business Ethics Pay Off? The Influence of Ethical Leadership on Organizational Attractiveness; *Journal of Psychology*, 2010, 218 (4), 213 – 224;
50. Taris R., Feij J. A., Longitudinal Examination of the Relationships Between Supplies – Values Fit and Work Outcomes; *Applied Psychology: An International Review*, 2001, 50 (1), 52 – 80;
51. Valentine S., Godkin N., Lucero M., Ethical Context, Organizational Commitment and Person – Organization Fit, *Journal of Business Ethics*, 2002, 41, 349 – 360;
52. Van Vianen, A. E. M., De Pater I. E., Van Dijk F., Work Value Fit as predictor of turnover intention: Same – source or Different - source Fit, *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22, 590 – 609;
53. Van Vuuren M., Veldkamp B. P., de Jong M. D. T., Seydel E. R., The Congruence of Actual and Perceived Person – Organizational Fit; *Journal of Human Resource Management*, 2007, 18 (10), 1736 – 1747;
54. Watson G. W., Teague B. T., Understanding Values in Organizations: A Value Dynamics Perspective, *Journal of Human values*, 2004, 10(23), 23 – 39;
55. Westerman J.W., Cyr L.A., An Integrative Analysis of Person – Organization Fit Theories, *International Journal of Selection and Assessment*, 2004, 12(3), 252 – 260;
56. Wright, P.E., Pandey S.K., Public Service Motivation and the Assumption of Person – Organization Fit. Testing the Mediating effect of Value Congruence; *Administration and Society*, 2008, 40 (5), 502 – 521;

57. Zhang J., Bloemer J., Impact of Value Conguence on Affective Commitment: Examining the Moderating Effects, *Journal of Service Management*, 2011, 22(2), 160 – 182;
58. Zoghbi – Manrique de Lara, Should Faith and Hope Be Included in the Employees Agenda? Linking P – O Fit and Citizenship Behavior; *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23 (1), 73 – 88;