

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETO
PSICHOLOGIJOS KATEDRA

AIDA BILEVIČIENĖ
(VERSLO PSICHOLOGIJOS MAGISTRAS)

PSICHOLOGINIS KLIMATAS VIDUTINIO DYDŽIO LIETUVOS ĮMONĖSE:
PROBLEMATIKA IR SAŠAJOS SU TURIMOMIS BEI TAIKOMOMIS SPRENDIMŲ
PRIEMONĖMIS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
dr. Artūras Deltuva

Vilnius, 2008

TURINYS

ĮVADAS.....	3
Pagrindinės sąvokos naudojamos darbe.....	5
1. Klimato organizacijoje sampratos raida.....	6
1. 1. Psichologinis klimatas ir jo identifikavimas.....	8
1.1.1 Psichologinio klimato samprata.....	8
1.1.2. Teorinė ir praktinė problematika.....	9
2. Psichologinio klimato dimensijos.....	12
3. Psichologinio klimato įtakos sferos organizacijoje.....	16
3. 1. Organizacinės aplinkos bei individualių faktorių įtaka psichologiniam klimatui.....	16
3. 2. Psichologinio klimato įtaka organizacijai, jos nariams.....	19
4. Rekomendacijos psichologinio klimato gerinimui.....	21
5. Tyrimo tikslai ir strategija.....	24
5.1. Tyrimo tikslas.....	24
5.2 Tyrimo metodika.....	24
5.3. Tyrimo eiga.....	25
6. Duomenų apdorojimas.....	26
6.1. Fenomenologinė interviu analizė.....	26
6.2. Grupinės diskusijos duomenų analizė.....	33
7. Rezultatai ir jų aptarimas.....	35
7.1. Tyrimo duomenų pristatymas.....	35
7.1.1. Duomenų, gautų iš individualių interviu, pristatymas.....	36
7.1.2 Duomenų, gautų diskutuojant grupėmis, pristatymas.....	40
7.2. Psichologinio klimato patyrimo kategorijų apibendrinimas.....	42
7.3. Rezultatų aptarimas.....	51
IŠVADOS.....	56
SANTRAUKA.....	57
SUMMARY.....	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	59
PRIEDAI.....	63

IVADAS

Darbuotojas ir jo gerovė organizacijoje tampa aktualia tema Lietuvos verslo pasaulyje. Nagrinėjant priežastis plačiąja prasme, tokia situacija iš dalies susidarė dėl politinės santvarkos pasikeitimo, siauresne prasme – dėl natūralios žmogaus psichologinės raidos. Dar viena priežastis – susidariusi žmogiškųjų išteklių rinkos situacija Lietuvoje.

Ne taip seniai pasikeitusi santvarka iškėlė sąmoningų asmenybių, suvokiančių, ko nori, ir nebijančių priimti dalyvauti sprendimus, poreikį. Tokią asmenybę ne taip paprasta paveikti, nes ji renkasi ir vertina pagal naudą sau, prasmę, turimus tikslus ir pan.

Kita vertus, žmogui bręstant, didėja jo sąmoningumas, jis atranda, kad savo gerovę gali kurti pats, darydamas įtaką aplinkai, kurioje jis yra ir dėl to atsiranda kitokios – lankstesnės valdymo sistemos poreikis. Bręsdamas ir mokydamasis iš patirties žmogus vis daugiau suvokia, ko nori (arba ko nenori), ir renkasi, kas jam yra geriau, prasmingiau.

Darbuotojas ir jo gerovė pradeda rūpėti dėl susidariusios situacijos žmogiškųjų išteklių rinkoje: daugėja nepatyrusių darbuotojų, o specialistų, priešingai, mažėja, nes pastarieji išvažiuoja, siekdami realizuoti save svetur. Įmonės, organizacijos praranda gerus darbuotojus, kuriuos pakeičia be patirties, dažną kartą ir motyvacijos neturintys žmonės. Tokia situacija skatina dėti daugiau pastangų ir kurti geresnes sąlygas darbuotojams. Norėdamos išlaikyti gerus darbuotojus, įmonės priverstos daugiau į juos investuoti: kurti motyvacinės sistemas, sudaryti galimybes kilti karjeros laiptais, organizuoti laisvalaikį, atsižvelgti į atsakomybės ir atlygio santykį ir t.t. Tampa svarbu suprasti, ką darbuotojas išgyvena, esant konkrečioms darbo sąlygoms, tam tikram kolektyvui, įsitvirtinusiai vidinei tvarkai, su kokiais sunkumais (ir kompetencijos stoka) darbuotojas susiduria priimdamas sprendimus, siekdamas tikslo, darbo rezultatų. Šis žinojimas yra naudingas ne tik įmonei, kuriant prevencines priemones, kad darbuotojas neišeitų iš darbo ar sudarant jam palankias darbo sąlygas, karjeros galimybes, mokymo planus, bet ir mokslo plėtrai. Pasiremdami žmonių patyrimu sumažiname pragmatikų priekaištų kiekį, mokslas neapsiriboja tik teoriniu, nuo realybės nutolusiu lygmeniu. Galiausiai nauda atsiskleidžia ir tyrėjui, kuris turi pritaikyti ir panaudoti savo įgūdžius bei žinias, kad užmegztų kontaktą su įmonėmis (jas sudominti) ir surinktų reikiamą informaciją, o apdoroti duomenys grįžtų pas vadovus – kaip galimybė pažvelgti į kasdienybę kitu kampu ir iš giliau.

Šiame darbe darbuotojai buvo tirti turint tikslą pažvelgti į tai, kaip ir ką jie išgyvena darbe, aprašyti esančias psichologinio klimato problemas iš vadovų bei darbuotojų pozicijų, aprašyti, kokius psichologinio klimato problemų sprendimo būdus mato tiriamieji.

Siekdami šio tikslo, visų pirma aptarsime klimato sampratą raidą. Vėliau aprašysime psichologinio klimato reiškinį organizacijoje, išnagrinėsime psichologinio klimato teorinę ir praktinę problematiką, išskirsime dimensijas, psichologinio klimato gerinimo priemones ir nustatysime psichologinio klimato įtakos sferas bei sąveiką su kitais organizacijoje esančiais reiškiniais.

Taigi, pagrindinė **darbo problema** – informacijos apie psichologinio klimato patyrimą Lietuvos organizacijose stoka. Duomenų apie tai, ką ir kaip Lietuvos vadovai ir jų darbuotojai išgyvena darbe, kaip sprendžia psichologinio klimato problemas, kokias sprendimų priemones taiko, yra labai mažai.

Tyrimo objektas – psichologinis klimatas organizacijose.

Tyrimo dalykas – psichologinio klimato ypatumai, problemos, sprendimo būdai iš darbuotojų ir vadovo pusės.

Pagrindinės darbe vartojamos sąvokos

Psichologinis klimatas. Darbe vartojamo *psichologinio klimato* sąvoka reiškia psichinę būseną, žmonių požiūrį į įvykius bei reiškinius (Kasiulis J., Barvydienė V., Kaunas, 2005, p. 69).

Vidutinio dydžio įmonė – tai įmonė, kurioje dirba iki 250 darbuotojų¹.

Vidutinio dydžio įmonės buvo pasirinktos dėl kelių priežasčių. Visų pirma, jos yra prieinamos tyrimams. Taip pat, mūsų manymu, gauti duomenis yra reprezentatyvūs, nes tokių įmonių Lietuvoje yra pakankamai daug. Jos pakankamai gerai atspindi tiek didesnėse, tiek mažesnėse įmonėse vykstančius socialinius bei darbo procesus. Be to, taip bent jau iš dalies išvengiame individualių skirtumų, kurie labiau būdingi mažoms įmonėms dėl mažo darbuotojų skaičiaus. Mažoje įmonėje kiekvienas darbuotojas daro didesnę įtaką įmonės klimatui, kultūrai ar procesams, nei didelėje įmonėje.

¹ Mažų ir vidutinio dydžio įmonių (MVI) (ypač mažų ir mikro įmonių) vertinimo vadovams ir aplinkosaugos vertintojams// aaa.am.lt/emas/EMAS%20internet/documents/guidance07_lt.pdf; prisijungimo laikas: 2005-12-12)

1. Klimato organizacijoje sampratos raida

Psichologinio klimato tyrimų šaknys glūdi geštaltpsichologijoje². Šios psichologijos šakos atstovai domėjosi, kaip protas pojūčius sujungia į suvokinius. Tyrėjų nuomone, žmonės visada performuoja juntamąją informaciją ir paverčia ją prasmingais suvokiniais, t.y. žmogus keletą savo pojūčių jungia į geštalą – visumą, o ši visuma nebūtinai sutampa su savo dalių suma.³ (Pavyzdžiui, stalas nėra vien tik keturios kojos ir viena plati lenta ant jų.) Remiantis šia teorija, klimatas susiformuoja patyrimo pagrindu. Galiausiai, juo remiantis susiformuoja tam tikras elgesys ir suvokimas – geštalas. Patyrimas ir elgesys yra susiejami į nekintantį modelį – geštalą, – kuris ir gali būti apibūdinamas kaip situacijos klimatas⁴.

Anot socio-kognityvinės teorijos, skirtingi individai aplinkos elementams priskiria skirtingą reikšmę ir prasmę. Remdamiesi emocijomis ir pažinimu, individai aplinkos elementus skirsto į kategorijas. Kitais žodžiais tariant, savo patirtį ir elgesį žmonės suskirsto į tam tikras situacijų pavyzdžių kategorijas. Šio kognityvinio proceso dėka individai išvysto ryšius tarp schemų („kas bus, jeigu...“), kurios tampa pagrindu jų elgesiui.

Pačią sąvoką „klimatas“ pirmi pradėjo vartoti Lewin, Lippitt ir White (1939). Jie domėjosi vadovų vadovavimo stiliaus įtaka berniukų grupės elgesiui. Nuostatoms, jausmams ir socialiniams procesams aprašyti vartojo socialinio klimato ir socialinės atmosferos sąvokas. Šie autoriai padarė išvadą, kad lyderystė gali sukurti klimato foną. Tyrimo rezultatai sukėlė diskusijas ir paskatino organizacijų tyrėjus domėtis darbuotojų klimato suvokimu: kokią įtaką objektyvios darbo sąlygos daro darbuotojų nuostatoms, motyvacijai ir elgesiui⁵.

Didžiausią indėlį, tęsiant Lewin darbą, įnešė Likert (1961): požiūriui/nuostatoms tirti jis sukūrė Likert skalę⁶. Likert į klimato sąvoką įtraukė ir darbo sąlygas, kuriomis dirba organizacijos nariai. Jis, kaip ir jo kolegos Katz ir Kahn (*Ashkanasy N. M., Wilderom C. P. M., Peterson M. F.*, 2000), teigė, kad darbo sąlygos yra tas faktorius, kurio ignoravimas gali turėti rimtų pasekmių organizacijai ateityje. Tai buvo nauja idėja, nes tuometinis verslas buvo orientuotas tik į

² Anderson N., Ones D. S., Sinangil H. K., Viswesvaran C. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. – Sage Publication, 2005.

³ Myers David G. Psichologija. – Poligrafija ir informatika, 2000.

⁴ Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P. M., Peterson Mark F. Handbook of organizational culture and climate. - Sage Publications, Inc., 2000; Byrne Z. S., Stoner J., Thompson K. R., Hochwarter W. The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance, 2004, available online.

⁵ Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P. M., Peterson Mark F. Handbook of organizational culture and climate. - Sage Publications, Inc., 2000.

⁶ Anderson N., Ones D. S., Sinangil H. K., Viswesvaran C. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. – Sage Publication, 2005.

produktyvumą, neplanuojant toliau į ateitį. Į tolesnius ateities tikslus buvo žiūrima atsainiai. Likert teigė, kad organizacijos narių nuostatos bei suvokimas geriausiai atspindi jų darbo kontekstą.⁷

Maždaug tuo pačiu metu pasirodė stipri tyrimų, straipsnių banga apie organizacijų klimatą. Buvo tiriama viskas, kas yra susiję su darbo aplinka, pačiu darbuotoju ir pan. Autorių nuomone, organizacijos klimatui įtakos gali turėti darbuotojų darbo primityvumas, iššūkių trūkumas (Argyris (1957, 1960)), vadovavimo stilius („valdymo klimatas“ (McGregor (1960)), individualus elgesys (Litwin ir Stringer (1968), Frederiksen (1972), Schneider ir Bartlett (1968, 1970)), organizacijos struktūra ir pan. Buvo bandoma atrasti sąsajų tarp klimato ir individualių skirtumų bei darbo rezultatų. Tačiau klimato, kaip tarpininko, vaidmuo tarp individualių skirtumų ir individualaus darbo atlikimo nepasitvirtino⁸. Aston (1976) mėginimas įrodyti, jog organizacijos struktūra sudaro sąlygas klimato atsiradimui, taip pat nepasitvirtino.

Ashkanasy (2000) pastebi, kad pasipylę tyrimai, sukėlė tik didesnę sumaištį tarp klimato tyrėjų. Darėsi apskritai neaišku, kokias klimato dimensijas reikėtų tirti, ir kaip pagal tas dimensijas interpretuoti gautus duomenis. Koncentruotis ties individualiu lygmeniu, kalbant apie organizaciją, konceptualiai atrodė neteisinga, o psichologinio klimato matavimai individualaus suvokimo lygmenyje atrodė paprasčiausiai „nebemadinga“. Ir, apskritai, buvo abejojama sukauptų duomenų apie klimatą organizacijose patikimumu.

Pirmieji iškilusias problemas bandė spręsti Hellriegel ir Stocum (1974). Jie apibrėžė klimato tyrimų sritis. Autoriai teigė, kad tuo atveju, kai klimatas yra įvardijamas ir matuojamas individualiu lygmeniu, omenyje turimas „psichologinis klimatas“, o kai yra matuojamas organizacijos klimatas lygmenyje (ar bent aukščiau nei individualiu lygiu), tuomet omenyje turima „organizacijos klimatas“. Šiai idėjai pritarė ir James ir Jones (1974). Jie manė, kad tiriant klimatą būtina atskirti klimato matavimus organizacijos lygiu ir individo lygiu, – psichologinis klimatas yra individualus požymis, tuo tarpu organizacijos klimatas – situacinis organizacijos požymis.⁹

Nepaisant koncepcinio atskyrimo, bandymai atrasti ryšius tarp organizacinio klimato bei organizacijos veiklą veikiančių faktorių nepasisekė. Todėl Schneider (1975) padarė išvadą, kad ir pati klimato koncepcija, ir jo matavimo metodai yra migloti ir beformiai. Jo nuomone, suklysta buvo dėl to, kad klimatui buvo priskiriama per daug dimensijų. Schneider manė, kad klimatas turėtų turėti „taikinį“, t.y., klimato tyrimas turi būti su kuo nors susijęs ir dėl kokio nors tikslo, pvz., klimatas saugumui užtikrinti, klimatas gerovei kurti, aptarnavimo, inovacinis klimatas ir pan.¹⁰

⁷ Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P. M., Peterson Mark F. Handbook of organizational culture and climate. - Sage Publications, Inc., 2000.

⁸ Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P. M., Peterson Mark F. Handbook of organizational culture and climate. - Sage Publications, Inc., 2000.

⁹ Baltes B. B., Psychological Climate in the Work Setting, Wayne State University, Detroit, Michigan USA, Available online 2002.

¹⁰ Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P. M., Peterson Mark F. Handbook of organizational culture and climate. - Sage Publications, Inc., 2000.

Paprastai tariant, tai reiškia, kad individą domina konkretus rezultatas, pavyzdžiui, saugus elgesys, ir, tiriant specifinį, šiuo atveju saugumo, klimatą, dėmesį reikia koncentruoti į saugaus elgesio suvokinius¹¹.

Vieni tyrėjai pasuko Schneider pasiūlytu keliu, kiti ir toliau klimatą tyrė ne kaip tam tikrą klimatą ar į „tikslą” orientuotą, bet kaip fenomeną, kurį patiria ar suvokia individas.

Kurį laiką tyrėjai užsiėmė tik literatūros apžvalga. James, Demaree ir Wolf (1984) pasiūlė procedūrą, kuria remiantis iš visos sukaupotos mokslinės literatūros galima atsirinkti teisingus dalykus. Tačiau psichologinis klimatas nuo to laiko, anot Ashkanasy (2000), beveik visai nebenagrinėjamas. Dėmesio centre atsirado organizacijos klimatas. Ashkanasy ir kitų autorių (Ashkanasy, Wilderom ir Peterson, 2000) nuomone, tuometinių klimato tyrėjų problema buvo ta, kad iš esmės psichologai koncentravosi į individualius klimato tyrimus organizacijos kontekste, neturėdami tinkamų įrankių.

Nors šiek tiek pasistūmėta, siekiant aiškumo, susidomėjimą klimatu nustelbė organizacijos kultūros tyrimai. Jie buvo kaip alternatyva suvokti organizacijų narių geštalą. Kone pirmieji kultūra domėtis pradėjo Rouseau ir Schneider (1985).

Akivaizdu, kad visiško sutarimo, kas yra psichologinis klimatas ir kaip jį galima matuoti, nėra. Dėl koncepcinio aiškumo mūsų darbe *psichologinį klimatą* laikome subjektyviuoju organizacijos pasaulio fenomenu. *Subjektyvus* reiškia tai, kad individų patyrimas ir jo suvokimas turi tam tikrą foną – organizaciją, ir kad būdamas tame fone darbuotojas aktyviai išgyvena savo aplinką, veiklą, kaupia patirtį ir kiekvieną iš šių elementų individas interpretuoja savaip, pagal jam būdingas reikšmes ir prasmes.

1. 1. Psichologinis klimatas ir jo identifikavimas

Kad nesuklystume vieną ar kitą reiškinį pavadindami psichologiniu klimatu, aprašysime šį fenomeną detaliau.

1. 1. 1. Psichologinio klimato samprata

Nagrinėdami psichologinį klimatą galime remtis ne vienu požiūriu. Platus dalyko suvokimas padeda geriau jį pažinti, atrasti egzistavimo, pokyčių priežastis ir veiksnius.

¹¹ Carr J. Z., Schmidt A. M., Ford J. K., DeShon R. P. Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytical Path Analysis Relating Moral Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcome // Journal of Applied Psychology, 2003 Vol. 88, No. 4, P. 605 – 619.

Remiantis pirmuoju požiūriu psichologinis klimatas siejamas su organizacijos narių suvokimu. Jo susiformavimui yra reikšmingi suvokimo/kognityviniai procesai: gebėjimas abstrahuoti, apibendrinti ir t.t.¹²

Taigi, psichologinis klimatas yra kognityvinės individo reprezentacijos, kurios susidaro individui suvokus aplinką, joje vykstančius reiškinius, suskirsčius juos į tam tikras patirties kategorijas. Jis žino, „kas bus, jeigu...“, t.y., remdamasis tuo, kas jau buvo įvykę, darbuotojas gali nuspėti ateitį.¹³ Situacijos, kurias individas jau „žino“, yra kognityvinių konstrukto (pvz., kognityvinių žemėlapių) rezultatas.

Šie suvokiniai gali būti idiosinchroniniai (išskirtiniai), net jei darbuotojai dirba toje pačioje aplinkoje. Pastebėta ir tai, kad visiško suvokinių sutapimo tarp darbuotojų nebūna. Net jei dirbama, esant vienodoms darbo sąlygoms ar tai pačiai darbo aplinkai, suvokiniai gali skirtis. Kita vertus, pasitaiko atvejų, kai skirtingų organizacijos padalinių žmonių psichologinis klimatas yra panašus, o dirbančių tame pačiame padalinyje – skirtingas. Suvokiniai supanašėja tiesiog dirbant panašų darbą ar dažnai bendraujant.¹⁴

Egzistuoja ir kitoks požiūris į psichologinį klimatą, teigiantis, kad psichologinis klimatas nėra objektyviai egzistuojantis reiškinys organizacijoje, bet, priešingai, tai - labai subjektyvi ir individuali savijautų, reakcijų, interpretacijų (apie įvykius, save, supančius žmones ir t.t.) visuma. Trumpai tariant, psichologinis klimatas yra žmogaus savijauta darbe, kuriai įtakos turi nemažai faktorių: pradedant aplinka (ir taip, kaip jis reaguoja į aplinką), baigiant vidinėmis charakteristikomis (atsakomybės, laisvos valios suvokimu, tikėjimu, nuostatomis, vertybėmis ir t.t.). Psichologinis klimatas yra jausmų apie faktinius įvykius visuma. Visuma kyla sąveikaujant faktiniams įvykiams ir suvokimui.¹⁵ Šis požiūris, mūsų manymu, yra platesnis ir gilesnis, todėl labiau padeda priartėti prie psichologinio klimato prigimties bei esmės.

1. 1. 2. Teorinė ir praktinė problematika

Ilgą laiką psichologinis klimatas buvo siejamas su pasitenkinimu darbu. Tik kiek vėliau tyrėjai pateikė neginčijamų įrodymų, kad šie du konstruktai skiriasi: klimato suvokimas yra

¹² James L. R., Hater J. J. Gent M. J. Bruni J. R. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology // *Personel Psychology*, 1978, No. 31, P. 783 – 808.

¹³ Byrne Z. S., Stoner J., Thompson K. R., Hochwarter W. The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance, 2004, available online.

¹⁴ Schulte M., Ostroff C., Kinicki A. J. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, No. 79, P. 645–671.

¹⁵ Burton R. M., Lauridsen J., Obel B. Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, 1999.

traktuojamas kaip darbuotojo darbo aplinkos apibūdinimas, išgyvenimas, tuo tarpu pasitenkinimas darbu – tam tikra pozicija darbo atžvilgiu, kuri formuojasi emocijų ir nuostatų pagrindu¹⁶.

Parker ir kiti bendraautoriai (2003) pastebi, kad dar prieš kurį laiką psichologinis klimatas buvo siejamas su kolektyviniu, organizacijos klimatu ar net su organizacine kultūra, ir buvo suvokiamas kaip elgesio normomis grįstas konstruktas. Elgesio normomis grįstas konstruktas – tarp darbuotojų nusistovėjęs, priimtinas - nepriimtinas, siektinas, vertinamas - netoleruojamas elgesys. Buvo manoma, kad psichologinį klimatą galima nusakyti, tiriant elgesio normas. Vienoki ar kitoki elgesį sąlygoja įvykių interpretacija. Įvykių interpretacija, savo ruožtu, priklauso nuo individo pažintinės struktūros, kurios atspindi organizacijos ar asmens vertybes. Buvo manoma, kad savo elgesio, jį lemiančių normų suvokimas įgalina darbuotoją adekvačiai interpretuoti įvykius, numatyti darbo rezultatus, įvertinti tam tikro elgesio pasekmes.

Atlikusi literatūros analizę R. Rekašiūtė – Balsienė (2005) pastebi, kad visoje literatūroje apie klimatą galima išskirti tris teorijų grupes, kurios atskiria psichologinį klimatą nuo organizacinio ar grupės klimatu¹⁷.

Pagal tyrėjų interesus klimatas nagrinėjamas organizacijos, grupės ir individo lygmenyse.

Pirmoji teorijų grupė klimatą pristato kaip organizacijos ypatybę. Organizacijos klimatas gali būti arba subjektyvus, arba objektyvus. Esant subjektyviai perspektyvai, klimatas yra traktuojamas kaip konstruktas, grįstas elgesio normomis, atspindintis reikšmių priskyrimo procesus, kuriais remiantis grupės nariai bendrai išgyvena ir suvokia įvykius. Objektyviojo klimato suvokimo šaknys glūdi Schneider (1985) tyrinėjimuose. Jis traktavo organizacinį klimatą kaip organizacinį reiškinių, kuris turi turėti taikinį. Organizacijos darbuotojus jungia strateginis tikslas arba organizacinė orientacija į vartotojų aptarnavimą, inovacijas, įgūdžių perdavimo, t.y. klimatas orientuotas į inovacijas, aptarnavimą ir pan. Tokiu atveju klimatas yra sąlygų, kurios egzistuoja organizacijoje ir daro įtaką individo elgesiui, visuma (Denison, 1997). Šios sąlygos yra „objektyvios“ organizacijos ypatybės ir gali būti įvairiai suvokiamos tiek organizacijos narių, tiek kitų asmenų (pvz., klientų). Nors organizacijos klimatas gali būti įvertintas remiantis suvokta informacija (angl. *perceptual data*), organizacijos klimatas gali egzistuoti nepriklausomai nuo šio suvokimo (Muijen, 1998). Nusistovėjusios taisyklės, procedūros, įmonės istorija, įvykiai/patirtis ir kt. yra faktoriai, kuriais remiantis taip pat galima apibrėžti klimatą.

Antroji teorijų grupė klimatą apibūdina kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbo vietoje atmosferą. Parker (2003) nuomone, kolektyvinis klimatas, organizacinis klimatas bei kultūra yra grupės lygio konstruktai, kuriuos galima matuoti sujungiant psichologinio klimato fenomenus. Čia analizės objektu yra darbo grupė, organizacija ar kokia kita socialinė bendruomenė. Parker

¹⁶ Spector P. E. Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. – Sage Publications Psychology, 1997.

¹⁷ Rekašiūtė – Balsienė R. Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės //Psichologija. 2005, Nr. 31.

(2003) kolektyvinį klimatą apibrėžia kaip statistiškai sukuriama individų kolektyvą, kurie kartu patiria/išgyvena psichologinio klimato suvokinius. Anot Rekašiūtės (2005), „individų interakcija reaguojant į tuos pačius stimulus sukuria bendrą sutarimą, kuris tampa organizacijos klimato pagrindu“ (cit. R. Rekašiūtė – Balsienė, 2005, p. 3).

Tyrėjai, besidomintys klimatu individualiu lygiu vartoja psichologinio klimato terminą nurodydami individualų darbo aplinkos patyrimą, suvokimą¹⁸. Pastarieji priklauso nuo turimos patirties¹⁹, susidariusių kognityvinių reprezentacijų²⁰, vertybių²¹. Klimatas identifikuojamas kaip daugiadimensinis fenomenas.²²

Pats psichologinis klimatas gali pasireikšti ir individualiu, ir organizaciniu lygmeniu. Kai organizacijos narys kalba apie savo patyrimą ir suvokimą, psichologinis klimatas pasireiškia individualiu lygmeniu. Kita vertus, kuomet kalbama už kitus organizacijos narius, bandant nuspėti, ką jie galvoja ir išgyvena, kalbama apie psichologinį klimatą organizacijoje.²³

Akivaizdu, kad gana sudėtinga nubrėžti ribą tarp reiškinių, kurie tarpusavyje yra betarpiškai susiję, vienas kitą papildo, padeda vienas kitam susikurti ir vystytis. Todėl kalbant apie praktinę problematiką, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijų nariai paprastai atpažįsta, kas vyksta jų įmonėje, o apibūdinimui vartoja tą sąvoką, kuri yra labiausiai suprantama ir artima jų kasdienybei ar išgyvenamam fenomenui. Tai parodo ir tai, kad dažnai, kalbant apie psichologinį klimatą, vartojama organizacijos klimato sąvoka, o kalbėdami apie organizacinį klimatą, kalba apie kultūrą. Visgi, nepriklausomai nuo to, kokia sąvoka vartojama, žmonės anksčiau ar vėliau pastebi

¹⁸ Parker Ch. P., Baltes B. B., Young S. A., Huff J. W., Altmann R. A., Lacost H. A., Roberts J. E. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review // *Journal of Organizational Behavior*, 2003, No. 24, P. 389–416; Schulte M., Ostroff C., Kinicki A. J. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, No. 79, P. 645–671; Lopez T. B., Carr J., Gregory B. T., Dwyer S. The Influence of Psychological Climate On The Salesperson Customers Orientations – Salesperson Performance Relationship // *Journal of Marketing: Theory and Practice*, Spring, 2005; Joyce W. F., Slocum J. W., Abelson M. A Causal Analysis of Psychological Climate and Leader Behavior Relationships // *Journal of business research*, 1977, No. 5, P. 261-273; Joyce W. F., Slocum J. W., Abelson M. A Causal Analysis of Psychological Climate and Leader Behavior Relationships // *Journal of business research*, 1977, No. 5, P. 261-273; Martin C. A., Bush A. J. Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager–Salesperson Dyad // *Journal of the Academy of Marketing Science* 2006; No. 34.

¹⁹ James L. R., Hater J. J., Gent M. J., Bruni J. R. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology // *Personnel Psychology*, 1978, No. 31, P. 783 – 808.

²⁰ Byrne Z. S., Stoner J., Thompson K. R., Hochwarter W. The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance, 2004, available online.

²¹ Burke M. J., Borucki Ch. C., Kaufman J. D. Contemporary Perspectives on The Study of Psychological Climate: a Commentary // *European journal of work and organizational psychology*, No. 11 (3), P. 325 – 340, 2002; Lopez T. B., Carr J., Gregory B. T., Dwyer S. The Influence of Psychological Climate On The Salesperson Customers Orientation – Salesperson Performance Relationship // *Journal of Marketing: Theory and Practice*, Spring, 2005.

²² Martin C. A., Bush A. J. Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager–Salesperson Dyad // *Journal of the Academy of Marketing Science* 2006; No. 34, P. 420.

²³ Zhdanova L. Psychological climate perceptions: contrast and comparison of organizational and individual level perceptions and assessing the importance of the differences between the two // *ProQuest Digital Dissertations*, 2005.

problemas, atranda jų priežastis, intuityviai pajunta sprendimus. Mokslo vaidmuo čia aktualus dėl galimybės pažvelgti į problemą iš šalies ir tai, kas nujaučiama intuityviai, paversti žinojimu.

2. Psichologinio klimato dimensijos

Ši skyrelį galima pavadinti „psichologinis klimatas apie...“ „Apie“ gali būti labai įvairus – apie santykius, apie darbo sąlygas, apie „kitus“, apie tai, kas patinka arba nepatinka ir pan. „Apie“ priklauso nuo to, kas žmogui svarbu. O tai, kas žmogui svarbu, jau yra duotybė arba bėgant metams susikristalizuoja. Duotybe vadiname fiziologinius, priklausymo poreikius, iš dalies asmenybės charakteristikas, o tam, kas formuojasi bėgant metams, priskiriame emocijų išraišką, poreikius, reakciją į aplinkos siunčiamus signalus ir t.t. Psichologinio klimato pradžia ir pabaiga yra individas, todėl, suvokę psichologinį klimatą pradiname lygmenyje, galime tikėtis, kad tai bent iš dalies padės suprasti visos organizacijos klimatą (Parker, 2003).

Moksliniais terminais kalbant, „apie“ reiškia psichologinio klimato dimensijas. Šiame darbe remiamės principu, kad psichologinis klimatas yra subjektyvus fenomenas, o dimensijos yra faktoriai, kurie veikia darbuotojų patyrimą darbe. Dimensijos – svarbiausi darbo aplinkos elementai, kurie veikia darbuotojų savijautą, suvokimą, jo egzistavimą/buvimą tam tikroje aplinkoje. Dimensijų išskyrimas naudingas, nes jos padeda konkretizuoti tyrimų lauką, atliekant organizacijos diagnostiką²⁴.

Kai kurie autoriai, nagrinėdami esamą literatūrą apie klimatą, atrado daugiau nei 80 klimato dimensijų²⁵. Faktiškai kiekvienas aplinkos aspektas, patenkantis į darbuotojo darbo lauką, buvo įtraukiamas į psichologinio klimato tyrimus, įskaitant ir darbo charakteristikas, fizinę aplinką, tiesioginį vadovavimą, vyriausią vadovą, bendradarbius²⁶, konfliktus, iššūkius, galimybes, stresą, emocinį išsekimą²⁷ ir pan. Be abejo, psichologinis klimatas yra neatsiejamas ir nuo vertybių, tikėjimų, normų, poreikių, savęs suvokimo, gynybinių mechanizmų ir nuostatų²⁸ – bendresnio pobūdžio principų,²⁹ individualių kilmės, išsilavinimo, mokymosi patirties skirtumų. Vėliau šie kintamieji buvo suskirstyti į kategorijas pagal tai, kas tyrėjui aktualu ištirti ir koku požiūriu jis remiasi, buvo sukurti įvairūs psichologinio klimato dimensijų modeliai.

²⁴ *Baltes B. B.*, Psychological Climate in the Work Setting, Wayne State University, Detroit, Michigan USA, Available online 2002.

²⁵ *Burton R. M., Lauridsen J., Obel B.* Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, 1999.

²⁶ *Baltes B. B.*, Psychological Climate in the Work Setting, Wayne State University, Detroit, Michigan USA, Available online 2002.

²⁷ *Patti R. J.* The Handbook of Social Welfare Management, - Sage Publication Inc., 2000.

²⁸ *James L. R., Jones A. P.* Perceived job characteristics and job satisfaction: an examination of reciprocal causation // Personnel psychology, No. 33, 1980.

²⁹ *Martišius V.* Kognityvinė psichologija 1: suvokimas ir atmintis. - Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, 2006.

Remdamasis atlikta literatūros analize, Parker (2003), išskyrė tris psichologinio klimato modelius, kurie suskirsto darbuotojo aplinką į tam tikras kategorijas.

Pirmajam modeliui priklauso Kopelman, Brief ir Guzo (1990) pasiūlytas modelis, kurį sudaro 5 psichologinio klimato dimensijos:

- tikslo akcentavimas (tikslo buvimas padeda darbuotojui jaustis saugiau, dirbti kryptingiau, išvengiama nežinios bei nereikalingos įtampos),
- priemonių akcentavimas (tinkamų priemonių buvimas padeda greičiau pasiekti rezultata, bent jau sudaro sąlygas teigiamam klimatui),
- orientacija į atlygį (žinia, kad žinojimas, jog už pastangas bus atlyginta klimata veikia teigiamai, tačiau pernelyg akcentuodami atlygį galime sulaukti ir neigiamų rezultatų),
- pagalba atliekant užduotis (angl. *task support*) (žinojimas, kad nesklaidumams ar iškilus kompetencijos trūkumui galima kreiptis pagalbos, teikia saugumą ir mažina įtampą),
- socioemocinis palaikymas (žmonėms labai svarbūs geri, draugiški santykiai darbe. Tai padeda jaustis svarbiam, reikšmingam bei reikalingam).

Antrasis modelis buvo sukurtas Ostroff (1993). Šią sistemą sudaro iš 12 klimato dimensijų ir trijų apibendrinančių faktorių:

- emocinis faktorius apima tarpasmeninius santykius tarp kolegų.

Dalyvavimas (angl. *participation*) – įtaka procesui, priimant bendrus sprendimus, nustatant tikslus bei veiklos kryptį.

Šilti santykiai (angl. *warmth*) – gerų santykių jausmas darbo grupėje; draugiškumo paplitimas, socialinės grupelės, supervizorių ir kolegų pagalba, palaikymas, parama.

Socialinis atlygis (angl. *social rewards*) – kitų sakomi pagyrimai kaip atlygis, atlygis už pastangas ir praleistą laiką darbe, oficialus pripažinimas ir apdovanojimai už talentus bei pastangas.

Bendradarbiavimas (angl. *cooperation*) - supervizorių ir kolegų pagalba, palaikymas, parama.

- Kognityvinis faktorius apima psichologinį išitraukimą, savęs pažinimą ir ugdymą.

Augimas (angl. *growth*) – asmeninis augimas ir darbo įgūdžių ugdymas, iššūkiai, darbo reikalavimai, darbo rezultatų gerinimas.

Inovacijos – inovacijos ir kūrybiškumas darbe, jų priimtumas.

Autonomija – laisvė, priklausymas nuo savo sprendimų, planai ir darbo kontrolė.

Vidinis atlygis (angl. *intrinsic reward*) – formalus pripažinimas ir atlygis už gebėjimus bei pastangas.

- Instrumentinis faktorius paaiškina įsitraukimą ir dalyvavimą darbo procese.

Hierarchija – hierarchijos paisymas (angl. *emphasis on going through channels*), reali valdžia.

Struktūra – formalumas ir suvaržymai organizacijoje, organizuota aplinka, taisyklės, nurodymai ir procedūros.

Išoriniai apdovanojimai – piniginiai apdovanojimai, skiriant užduotis, apdovanojimai už praplėstas kompetencijų ribas ir praleistą darbe laiką.

Pasiekimai – iššūkiai, darbo reikalavimai, nuoseklus darbo atlikimo gerinimas.

Trečiąjį modelį sukūrė Jones ir James (1979). Norėdami apibrėžti psichologinio klimato dimensijas, autoriai rėmėsi situacinėmis charakteristikomis. Anot autorių, psichologinis klimatas turėtų apibūdinti kaip individų kognityvinės reprezentacijos atspindi darbo aplinką.

Buvo išskirtos 5 svarbiausios darbo aplinkos sritys:

- Darbo charakteristikos. Autoriai išskiria keletą svarbių darbo charakteristikos elementų: darbo autonomiškumą, iššūkius, svarbą.

Darbo charakteristikos apibūdina, kaip ir kiek darbuotojas patiria autonomijos atlikdamas užduotis, ką jis išgyvena priimdamas sprendimus savarankiškai (ar priešingai – jų nepriimdamas), vadovaudamas sau, su kokiais iššūkiais susiduria, kaip juos priima. Galiausiai svarbus atsakymas į klausimą, ar darbuotojas laiko savo darbą svarbiu, ar suvokia darbo prasmę.

- Vaidmens charakteristikos. Jas apibūdina vaidmenų dviprasmiškumas, suderinamumas, perkrovimas - saikingumas.

Dirbdami žmonės dažnai susidraugauja, tampa artimi, arba, priešingai, pradeda nemėgti vienas kito ir kenkti. Susiformavę papildomi vaidmenys darbe kartais gali apsunkinti darbą (be abejo, gali ir palengvinti), kelti vidinius konfliktus. Pastarųjų neišsprendimas gali sukelti emocinių, o vėliau ir somatinių simptomų atsiradimą. Pavyzdžiu galėtų būti vadovu tapęs pavaldinys. Statuso pasikeitimas įpareigoja jį vadovauti savo buvusiems kolegoms, esant reikalui jiems nubausti ar įspėti. Vadovas išgyvena vidinį konfliktą.

- Vadovavimo charakteristikos.

Ne paslaptis, kad vadovas organizacijoje atlieka itin svarbų vaidmenį. Jo elgesys turi įtakos formuojant, palaikant ir keičiant psichologinį klimatą³⁰. Vadovavimo charakteristikoms apibūdinti autoriai išskiria keletą vadovo funkcijų, kurios veikia darbuotojo psichologinį klimatą: tikslo akcentavimas, pagalba/parama, atvirumas darbuotojo poveikiui (angl. *upward influence*).

³⁰ *Dragoni L.* Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions // *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 6, P 1084–1095.

- Darbo grupės ir socialinės aplinkos charakteristikos (pvz., bendradarbiavimas, pasididžiavimas, nuoširdumas).

Bendravimo psichologija atskleidžia bendravimo prasmę ir reikšmę žmogui. Didžiausia žmogui bausmė, kokia gali būti, tai, likti atskirtam nuo kitų. Ne veltui ir kalėjimuose taikoma bausmė – būti uždarytam vienutėje. Atlikti tyrimai parodė, kad dirbdami komandoje darbuotojai pasiekia prastesnių, nei geriausio darbuotojo rezultatų, tačiau geresnių rezultatų, nei vidutinio nario³¹. Tai reiškia, kad dirbant kartu pasiekiami daugiau, nei pavienių asmenų darbą vertinant kartu. Bendradarbiavimas, pasididžiavimo išgyvenimas padeda ne tik gerinti psichologinį klimatą, bet ir pasiekti geresnių darbo rezultatų.

- Organizacinės ir sistemos savybės. Čia autoriai išskiria inovacijas, valdymo išmanymą bei informacijos pasiekiamumą.

Žinia, kad inovacijas dažnai lydi priešiškas, įtampa, nesaugumas, tačiau tinkamas vadovavimas, teisingos informacijos pasiekiamumas padeda darbuotojui adaptuotis, mažina gandų plitimą.

Į psichologinio klimato dimensijas žvelgiant iš egzistencinės perspektyvos, prie esančių dimensijų būtų galima prijungti ir laisvės, laisvos valios, atsakomybės, kaltės duotybes. Šiek tiek plačiau apie kiekvieną:

- Laisva valia, laisvė

Žmogus turi laisvą valią rinktis. Jis negali susikurti visatos, bet yra veiksmų, laimės, charakterio, prasmingo žmogiško egzistavimo kūrėjas. Visuomet egzistuoja galimybė rinktis kitoki elgesį nei diktuoja aplinka. Laisva valia, anot Kostenbaum ir Block (2001), yra didžiausias žmogaus resursas, įgalinantis jį keisti aplinką. Autoriai kritikuoja įsivyravusį požiūrį, kad žmogaus elgesį 50% lemia aplinka, 50% genai, nes čia nepaliekama vietos laisvam sprendimui.

- Atsakomybė

Anot Kostenbaum ir Block (2001), žmogus neturi pasirinkimo priimti ar atmesti atsakomybę už savo gyvenimo kokybę. Ši atsakomybė atsiranda vos gimus. Žmogus visuomet renkasi, ar priimti įvykius kaip duotybę, ar juos keisti. Kitais žodžiais tariant, jis nusprendžia priimti ar atmesti atsakomybę už pasaulį, kuriame gyvena, už aplinką, kurioje dirba. Nepaisant to, ką blogo padarė „kitas“, žmogus gali ir, anot autorių, privalo visiškai prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, aplaidumą, nuostatus ir pasekmes. Visgi, nors, kad žmogus ir yra laisvas, jam būdinga vengti atsakomybės. Taip yra todėl, kad su laisve koja kojon žengia atsakomybę, su atsakomybe – kaltę, o kaltę lydi nerimas. Kadangi laisvė galiausiai veda prie nerimo, atrodo daug paprasčiau ją tiesiog užgniaužti.

- Kaltė.

³¹ *Deltuva A.* Komandų formavimas ir valdymas: paskaitų konspektai, Mykolo Romerio universitetas: Vilnius, 2001.

Žmogus, kaip egzistencinė būtybė, nuo kitų būtybių skiriasi tuo, kad turi valią, laisvę pasirinkti, išgyvena atsakomybę bei kaltę. Tai yra duotybės žmogui ir jų patyrimas yra itin svarbus ir darbe.

Panašūs dalykai aptariami ir kituose psichologinio klimato modeliuose (Zammuto ir Krackover (1991), Glick ir DeCotiis (1991) modeliai ir kt.).

Matyti, kad dimensijų modelių ir pačių dimensijų yra sukuriama nemažai, tačiau jos visos turi panašumų, skiriasi tik sąvokos. Dažniausiai jos apibrėžia tai, ką žmonės patiria vystydami tarpasmeninius santykius (su kolegomis, vadovais), kokią įtaką jiems turi darbo aplinka (fizine bei reglamentų prasme), kiek jie patys yra įtraukiami į procesą (pradedant tikslų kūrimu, baigiant dalyvavimu siekiant to tikslo bei atlygiu). Mažiau dėmesio skiriama toms dimensijoms, kurios susijusios su žmogaus egzistencija. Patekęs į darbą darbuotojas tampa didelio organizmo dalimi, kur pats organizmas daug svarbesnis nei jo nariai ir jų vystymasis plačiąja prasme. Įmonės investuoja į darbuotojų profesinių kompetencijų ugdymą, bet dažnai pamiršta bendražmogiškąsias kompetencijas. Bet tam taip pat yra savos priežastys. Mes esame įpratę, kad savęs suvokimo ugdymu turi rūpintis šeima, mokykla, o vėliau pats asmuo, ne darbdavys. Anot Kostenbaum ir Block (2001), reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kiek laisvės yra suteikiama darbuotojui priimant sprendimus, kiek jis pats suvokia turįs laisvės keisti padėtį, prisidėti prie geresnių sąlygų kūrimo, kokie jam keliami tikslai, kokius iššūkius jis sau kelia, ar vadovai suteikia reikiamą paramą, informaciją, kokia yra socialinė aplinka, ar darbuotojas jaučia savo darbo prasmę ir ar prisiima atsakomybę už visa tai, kas vyksta aplink.

3. Psichologinio klimato įtakos sferos organizacijoje

3. 1. Organizacijos aplinkos bei individualių faktorių įtaka psichologiniam klimatui

Literatūroje skirtingai aiškinama, kaip susiformuoja organizacijoje vykstančių reiškinių interpretavimas ir kaip organizacijos nariai įgyja bendrą (ar bent jau panašų) požiūrį. Schulte (2006) pateikia kelis paaiškinimus: pirmuoju atveju, manoma, kad tokios organizacijos charakteristikos, kaip dydis, struktūra, darna, aiški organizacijos politika, praktika ir procedūros, sukuria vienodą realybę, kuri tampa pagrindu bendram patyrimui. Iš kitos pusės, organizacija renkasi žmones, turinčius panašų požiūrį, nuostatas, vertybes.³² Jei įmonės istorija jau yra susiformavusi, naujas

³² Tierney P. Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers// Journal of Organizational Change Management. 1999, Vol. 12, No. 2, P. 120-133.

darbuotojas bus mokomas, galbūt net spaudžiamas, įvykius interpretuoti pagal įsivyravusias normas. Taip vyksta socializacijos procesas. Jei žmogus nepriima esamos nuomonės, požiūrių ir pan., jaučiasi neprisitaikęs, gali išeiti iš darbo.³³ Taigi, bendravimas ir sąveika su aplinkiniais skatina koreguoti savąjį supratimą, nuostatas, elgesį ir t.t.

Litwin ir Stringer (1966) atlikę tyrimą pastebėjo, kad stiprią įtaką klimatui daro vadovavimo stilius.³⁴ Čia esama abipusių sąveikų: viena vertus, klimatą veikia vadovavimo stilius (Litwin), kita vertus, vyksta atvirkštinis procesas – kitų organizacijos narių psichologinis klimatas daro įtaką vadovavimo stiliui (Franklin, 1969).

Dėl vadovo reikšmės klimatui kai kurie autoriai vadovą vadina “klimato projektuotoju”. Vadovų įtaką klimatui galima paaiškinti remiantis socialinio išmokimo teorija - grupės nariai nuolatos stebi ir sąveikauja su vadovu, interpretuoja darbo grupės praktiką, suteikdami reikšmingas prasmes. Pavyzdžiui, elgdamasis tam tikru būdu ir užsiimdamas veikla, kuri palaiko, pastiprina ir atitinka norimą orientaciją, vadovas perduoda prioritetus. Toks elgesys siunčia signalus grupės nariams ir atskleidžia, ko iš jų tikimasi, kas yra vertinama. Tiesioginis ar netiesioginis grįžtamasis ryšys, kai vadovai parodo, kas išpildė jų lūkesčius, o kas ne, formuoja kitų darbuotojų elgesį. Laukiamas elgesys apdovanojamas³⁵.

Vadovai atlieka tarpininkų funkciją tarp organizacijos procedūrų, veiklos ir darbuotojų poreikių bei interesų. Šis tarpininko vaidmuo įpareigoja vadovą nustatyti, kaip gerinti darbo rezultatus, skatinant darbuotojų motyvaciją, ugdant ištikimybę organizacijai, kuriant mokymų planus ir t.t.

Kaip teigia Kostenbaum ir Block (2001), psichologinį klimatą veikia ir tai, kiek pats žmogus suvokia turįs laisvės, kiek jis pats prisiima atsakomybės už tai, kas vyksta. Dėl šios priežasties autoriai kritikuoja nūdienos vadovavimo suvokimą. Vadovavimas grįžtas priežasties – pasekmes principu, daro žmones mašinomis. Iš vadovų reikalaujama būti pavyzdžiais, turėti viziją, būti lankstiems ir prisiimti atsakomybę už savo pavaldinių gerovę. Jie laikomi atsakingais už pavaldinių produktyvumą, vertybių, vizijos sukūrimą. Organizacijos investuoja į vadovų motyvavimo įgūdžių, technikų lavinimą, jie mokomi įtikinėjimo meno.

Tai jokių būdu nereiškia, kad vadovas neturi rūpintis jam pavaldžiais žmonėmis. Tai veikiau lemia vadovo atsakomybę palaikyti ir diegti idėją, kad darbuotojai patys yra atsakingi už savo gyvenimą ir darbo aplinką. Autorių teigimu, vadovai turi liautis elgtis su darbuotojais kaip su vaikais ir turi pradėti elgtis su jais kaip su partneriais. Nepasitenkinimo, smerkimo, skundimosi

³³ Lindell M. K., Brandt C. J. Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. 2000, Vol. 85, No. 3, P. 31 – 348.

³⁴ Woodard G., Cassill N., Herr D., The relationship between psychological climate and work motivation in a retail environment. – Routledge, 1994.

³⁵ Dragoni L. Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions // Journal of Applied Psychology 2005, Vol. 90, No. 6, P 1084–1095.

šaknis Kostenbaum ir Block (2001) mato laisvės nepripažinime. Žmogus neigia faktą, kad kiekvienas iš mūsų savo veiksmais ir požiūriu kuria pasaulį aplink save.

Psichologiniam klimatui įtakoją daro ir situaciniai atributai, ypač jei jie tiesiogiai ar per tarpininkus yra susiję su individo aplinka.³⁶ Tokios situacijos darbe kaip dviprasmių vaidmenų patyrimas, protinė apkrova, laiko apribojimai, derybos su administracija, fizinė grėsmė – stiprų emocinį krūvį turintys įvykiai, kurie neigiamai veikia psichologinį klimatą.

Streso darbe veiksniai gali būti susiję su tarpasmeniniais santykiais, emociniais, protiniais, fiziniais veiksniais. Įvykiai, kurie gali trukdyti atlikti darbą, netiesiogiai neleidžia pasiekti darbuotojui gerovės. Grėsmės asmeniniams ar darbo tikslams suvokimas, kylantis iš situacijų darbe, nulemia patiriamų neigiamų emocijų intensyvumą. Neigiamos emocijos atsiranda ir tuomet, kai aptinkamas neatitikimas tarp keliamų reikalavimų ir turimų resursų.

Emocijos, jausmai – neišvengiamai plintantis psichologinio klimato veiksnys, todėl organizacijos emocinis reguliavimas reikalauja vyraujančių reakcijų modifikavimo.³⁷

James ir Jones (1974) teigimu, individualūs faktoriai (kaip suvokimas, patyrimas, poreikiai) yra kur kas svarbesni veiksniai darantys didesnę įtaką elgesiui nei pati aplinka. Žmogus pasirenka vertybes, tikslus, savęs pastiprinimo priemones, gali numatyti pasekmes, keisti normas ir kriterijus. Jis gali paveikti psichologinį klimatą performuodamas tai, kas jam atrodo svarbu ir reikšminga.³⁸

Emocinis intelektas – dar vienas individualus faktorius, kuris atskleidžia, kaip individas sugeba suvokti, išgyventi, suprasti savo jausmus bei kontroliuoti savo emocines reakcijas. Darbuotojai, kurių emocinis intelektas labiau išvystytas, gali tiksliau interpretuoti, geriau susidoroti su afektinėmis situacijomis³⁹.

Emocinės individo savybės – individualus polinkis į vienokias ar kitokias emocines būsenas. Individas, linkęs labiau į neigiamas emocines būsenas, pervertina nemalonus patirtis, išskeltus reikalavimus ir labiau linkęs reaguoti į tuos įvykius, kurie turi neigiamus atspalvius. Gerai išvystytas emocinis intelektas taip pat padeda valdyti emocijas, lemiančias sprendimus. Aukšto emocinio intelekto individai įneša teigiamą indėlį, kuriant gerą klimatą organizacijoje.

Psichologinį klimatą taip pat veikia išmoktos kognityvinės schemas (tos, kurios atsakingos už įvykių interpretavimą ir kategorizavimą). Individai, turintys skirtingą mokymosi patirtį situacijų

³⁶ James L. R., Hater J. J. Gent M. J. Bruni J. R. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology // *Personel Psychology*, 1978, No. 31, P. 783 – 808.

³⁷ Hodkinson G. P. Ford J. K. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*// John Wiley and Sons, 2005, Vol. 20.

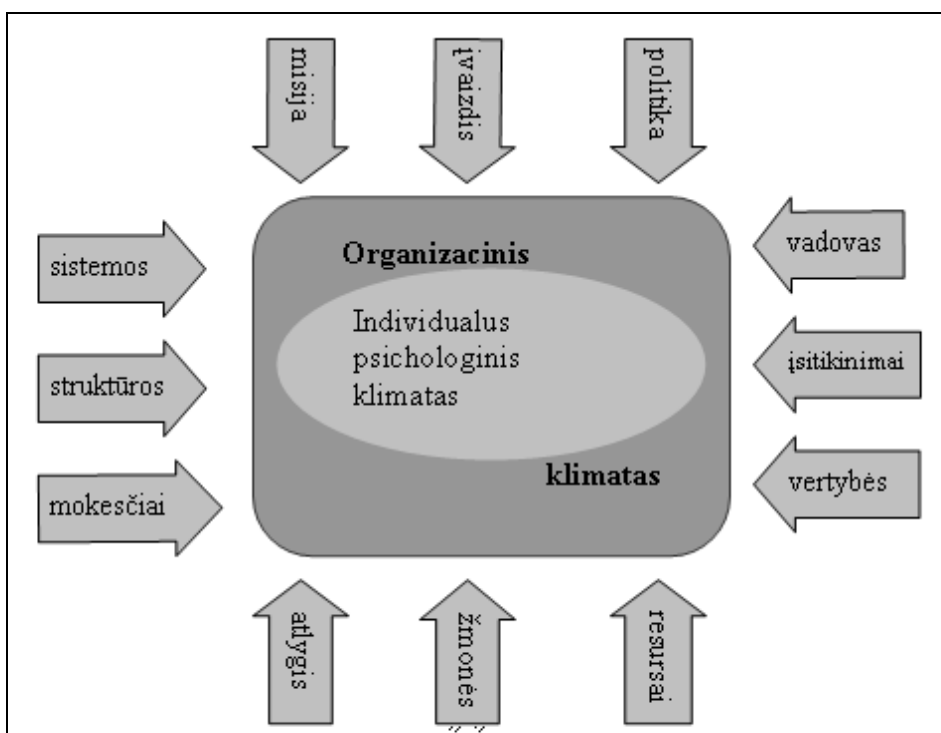
³⁸ James L. R., Hater J. J. Gent M. J. Bruni J. R. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology // *Personel Psychology*, 1978, No. 31, P. 783 – 808.

³⁹ Hodkinson G. P. Ford J. K. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*// John Wiley and Sons, 2005, Vol. 20.

interpretavimui išvysto skirtingas kognityvines schemas, todėl ir patyrimo interpretavimas gali skirtis. Kitais žodžiais tariant, psichologinį klimatą veikia darbuotojo turima patirtis. Pasitaiko, kad tose pačiose situacijose dalyvaujantys darbuotojai skirtingai jas patiria, interpretuoja bei suvokia.

Štai kaip klimato sąveiką su jam įtaką darančiais faktoriais pavaizdavo Ekvall (1996) (žiūrėti 1 pav.).

1 paveikslėlis. Klimatui įtaką darantys faktoriai⁴⁰



James (1978) spėja, kad psichologinis klimatas yra pirminis kognityvinio informacijos apdorojimo proceso etapas, aprūpinantis informacija, pagrįsta anksčiau įgyta patirtimi, ir padedantis konkrečioje situacijoje suformuluoti lūkesčius, priemones ir efektyvias reakcijas.

3. 2. Psichologinio klimato įtaka organizacijai ir jos nariams

Faktoriai, kurie padeda formuoti patyrimui, taip pat formuoja ir aplinką, kurioje patyrimas atsiranda. Kitais žodžiais tariant, aplinka veikia psichologinį klimatą, o psichologinis klimatas – aplinką.

Bandydami nustatyti, kokį poveikį psichologinis klimatas turi aplinkai, mokslininkai atliko nemažai tyrimų. Viena labiausiai dominančių sričių yra psichologinio klimato įtaka darbo

⁴⁰ Isaksen S. G., Lauer K. J. The relationship between cognitive style and individual psychological climate: Reflections on previous study 1998 // http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/306-Style_Climate.pdf

rezultatams. Įvairių tyrimų rezultatai parodė⁴¹, kad psichologinis klimatas darbo rezultatams tiesioginės įtakos neturi, lygiai taip, kaip ir darbo rezultatai psichologiniam klimatui. Vienas su kitu jie sąveikauja per darbo nuostatas ir motyvaciją. Atidžiau žvelgiant į psichologinio klimato sąveiką su nuostatomis ir motyvacija, stipresnis ryšys egzistuoja su darbo nuostatomis nei su motyvacija. Taip yra todėl, kad darbo nuostatos sąlygoja ir motyvaciją. Be visa ko, nuostatos veikia ir patyrimo interpretavimą. Vadinasi, darbuotojo psichologinis klimatas labiau priklauso nuo jo darbo nuostatų nei nuo to, kokie yra darbo rezultatai ar motyvacija.

Be poveikio darbo rezultatams, psichologinis klimatas įtakos turi ir:

- pasitenkinimui darbu⁴²
- stresui,⁴³
- darbo nuostatomis (pvz., atsidavimas organizacijai, įsitraukimas į darbą),
- psichologinei gerovei (perdegimas, stresas, nerimas),
- motyvacijai (vidinei, išorinei),⁴⁴
- darbuotojų kaitai,
- elgesiui.⁴⁵

Atlikęs tyrimą, Parker (2003) priėjo prie išvados, kad iš visų James ir Jones išskirtų dimensijų, psichologinė gerovė turėjo stipriausią ryšį su darbo ir vadovo dimensijomis. Tai gali reikšti, kad galvodami apie savo gerovę darbuotojai, daugiau tikisi iš kitų, nei iš savęs.

Remiantis Litwin ir Stringer (1968), organizacija kuria klimata, kuris darbuotojų motyvaciją veikia arba teigiamai, arba neigiamai.

Nuostatomis didžiausią įtaką daro vadovo, darbo grupės, organizacijos charakteristikos. Panašu, kad organizacija pritraukia žmones, kurie turi panašų požiūrį, bruožus, todėl aplinkos suvokimas ir patyrimas yra panašūs (pritraukimo-atrinkimo-pritapimo modelis (Schneider ir Reichers, 1983). Kita vertus, vyksta sąveika tarp individo ir aplinkos: situacija veikia individo

⁴¹ Parker Ch. P., Baltes B. B., Young S. A., Huff J. W., Altmann R. A., Lacost H. A., Roberts J. E. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review // Journal of Organizational Behavior, 2003, No. 24, P 389–416.

⁴² Schulte M., Ostroff C., Kinicki A. J. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2006, No. 79, P. 645–671; Lindell M. K., Brandt C. J. Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. 2000, Vol. 85, No. 3, P. 31 – 348.

⁴³ Schulte M., Ostroff C., Kinicki A. J. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2006, No. 79, P. 645–671.

⁴⁴ Parker Ch. P., Baltes B. B., Young S. A., Huff J. W., Altmann R. A., Lacost H. A., Roberts J. E. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review // Journal of Organizational Behavior, 2003, No. 24, P 389–416.

⁴⁵ Lindell M. K., Brandt C. J. Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. 2000, Vol. 85, No. 3, P. 31 – 348.

nuostatas ir elgesį (individas gali rinktis, kokioje situacijoje jam veikti), o jis veikia ir keičia situaciją.⁴⁶

Psichologinis klimatas, kaip emocijų ir būsenų visuma, yra užkrečiamas ir daro stiprią įtaką grupės narių nusiteikimui, darbo rezultatams. Emocijų plitimas – procesas, kurio metu asmuo ar grupė veikia emocijas ar elgesį. Tai gali vykti ir sąmoningai, ir nesąmoningai. Emocijos pirmiausia plinta per tuos žmones, kuriems svarbi grupės, kitų žmonių nuomonė. Emocijų išraiška pirmiausia suvokiama per neverbalinius signalus. Žmonės spontaniškai imituoja vienas kito išraiškas, kūno kalbą, balso toną.⁴⁷

4. Rekomendacijos kaip gerinti psichologinį klimatą

Svarbiausi gero psichologinio klimato požymiai: visi bendraujantieji jaučiasi esą svarbūs, aplinkinių priimami, vertinami, vieni kitus palaiko, „lošia atviromis kortomis“, dalijasi atsakomybe ir kartu sprendžia iškilusias problemas. Nors psichologinio klimato neįmanoma „pačiupinėti“, jis yra svarbi įvairių žmonių grupių, organizacijų sėkmingos veiklos sąlyga.⁴⁸ Ką gali daryti darbdaviai, vadovai, darbuotojai, kad psichologinis klimatas būtų geresnis? Mokslininkai pateikia keletą rekomendacijų.

Sąlygos geram psichologiniam klimatui:

- Darbo sąlygos. Rūpinimasis darbinio gyvenimo kokybe ir darbo planavimu, galimybių tobulėti ir kilti karjeros laiptais sudarymas, teisingos atlygio ir skatinimo sistemos egzistavimas rodo darbuotojams rūpestį ir domėjimąsi jų gerove. Bet tai tėra antraeiliai psichologinį klimatą veikiantys, dalykai.⁴⁹
- Rezultatai. Kaip jau minėjome anksčiau, aptariant psichologinio klimato modelius, geras psichologinis klimatas yra ne tik tuomet, kai darbuotojai gerai emociškai jaučiasi, bet ir tuomet, kai yra sudaromos sąlygos darbo rezultatams pasiekti. Skatinama darbuotojų iniciatyva, savarankiškumas priimant sprendimus, aukšti, bet realūs ir pasiekiami tikslai skatina žmones dirbti geriau. Kai nėra kliūčių dirbti ir siekti tikslų, žmonės patiria pasitenkinimą, tai gerina psichologinį klimatą.
- Organizacijos efektyvumas stipriai priklauso nuo joje vykstančių socialinių procesų. Jie, kaip buvo minėta anksčiau, turi įtakos pozityviai socialinei aplinkai organizacijoje. Todėl

⁴⁶James L. R., Hater J. J. Gent M. J. Bruni J. R. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology // *Personel Psychology*, 1978, No. 31, P. 783 – 808.

⁴⁷Hodkinson G. P. Ford J. K. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*// John Wiley and Sons, 2005, Vol. 20.

⁴⁸Almonaitienė J. *Bendravimo psichologija*, - vadovėlis, KTU leidykla, 2002.

⁴⁹Mullins L. J. *Management and organizational behaviour*, - FT Prentice Hall, 7th Editon, 2005.

reikėtų siekti gerinti bendravimą, informacijos perdavimą ir pan. Bendravimas tarp organizacijos narių, pasitikėjimas, grįžtamasis ryšys – tai itin svarbūs faktoriai, komunikuojant ir dirbant kartu.⁵⁰

- Panašu, kad vadovai atlieka svarbų vaidmenį anksčiau išvardintuose procesuose, todėl jie gali būti vadinami „klimato projektuotojais“, o tai turi įtakos ir motyvacijai⁵¹. Kadangi demonstruodami, savo pačių prioritetus ir savo elgesiu vadovai gali paveikti ir darbuotojų motyvaciją, ir darbo atlikimą, svarbu yra ugdyti ir lyderius. Organizacijos turi kurti lyderių/vadovų ugdymo programas, padėti jiems vystyti savo galimybes, potencialą. Tokios programos gali aprūpinti vadovus reikiamais instrumentais bei priemonėmis ir padėti, siekti padidinti darbuotojų efektyvumą, siekiant geresnių darbo atlikimo rezultatų⁵². Kita vertus, vadovai turi būti ne tik kompetentingi profesionalai, bet ir autentiškos, humaniškos asmenybės. Norint vadovauti žmonėms, neužtenka vien įgūdžių. Vadovas turėtų pats turėti aiškias vertybes, suteikti žmonėms informaciją apie situacijas darbe, gebėti reikšti savo mintis, skatinti darbuotojus pasirinkti vertybes bei priimti to pasirinkimo pasekmes.
- Atlikdamos tyrimus, organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į klimato visumą, neišskiriant vienos kokios nors dimensijos. Siekiant pakeisti tik vieną ar kelis darbo aplinkos aspektus, pamirštant kitas svarbias dimensijas, galima sulaukti ir neigiamos darbuotojų reakcijos.⁵³
- Siūloma keisti mokymo programas tokiomis, kurių rezultatas daugiau priklausytų nuo dalyvių, kad jie dėtų daugiau pastangų nei vedantieji, kad patys keltųsi tikslus ir jų siektų. Vadovo požiūris į ugdymą turėtų remtis principu „Aš atsakingas už tave, kad išmokyčiau tave suprasti, jog tu atsakingas už save“.⁵⁴
- Susirinkimus ar bet kokią kitą veiklą vertinti reikėtų klausiant savęs, kiek aš buvau aktyvus, ką aš dariau ir pan. Taip būtų sumažinamas lūkestis iš kitų, tai skatintų prisiimti atsakomybę už savo veiksmus.⁵⁵
- Priimant žmones dirbti daugiau dėmesio reikėtų kreipti į jų talentus, požiūrį, vertybes, o ne mokymosi, darbo patirties istoriją.⁵⁶

⁵⁰ *Dragoni L.* Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions // *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 6, P 1084–1095.

⁵¹ *Schulte M., Ostroff C., Kinicki A. J.* Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, No. 79, P. 645–671.

⁵² *Dragoni L.* Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions // *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 6, P 1084–1095.

⁵³ *Dragoni L.* Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions // *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 6, P 1084–1095.

⁵⁴ *Kostenbaum P., Block P.* Freedom and accountability at work: applying philosophical insight to the world. – Jossey – Bass/Pfeiffer, 2001.

⁵⁵ *Kostenbaum P., Block P.* Freedom and accountability at work: applying philosophical insight to the world. – Jossey – Bass/Pfeiffer, 2001.

⁵⁶ *Kostenbaum P., Block P.* Freedom and accountability at work: applying philosophical insight to the world. – Jossey – Bass/Pfeiffer, 2001.

Kai psichologinis klimatas yra geras, galime tikėtis ir tapatumo bei lojalumo organizacijai jausmo.⁵⁷

Taigi, *psichologinis klimatas* yra individo subjektyviai išgyvenamų nuotaikų ir būsenų visuma. Darbuotojas išgyvena savo aplinką, veiklą, įgyja patyrimą objektyviame kontekste – organizacijoje.

Skirtingi darbo aplinkos elementai – darbo, vadovo, vaidmens, socialinės aplinkos, organizacinių savybių charakteristikos bei savęs suvokimas – literatūroje buvo vadinami sudedamosiomis psichologinio klimato dalimis.

Nagrinėjant psichologinio klimato sudedamąsias dalis, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kokia laisvė yra suteikiama darbuotojui priimti sprendimus, kiek jis pats suvokia turįs laisvės keisti padėtį, prisidėti prie geresnių sąlygų kūrimo, kokie jam keliami tikslai, kokius jis sau kelia iššūkius, ar vadovai suteikia reikiamą paramą, informaciją, kokia yra socialinė aplinka, ar darbuotojas jaučia savo darbo prasmę ir/ ar prisiima atsakomybę už visa tai, kas vyksta aplink.

Mūsų nagrinėjamam fenomenui įtakos turi nemažai faktorių: bendradarbiai, jų nuostatos, sistemos vertybės, vadovavimo stilius, individualūs faktoriai, esama patirtis. Tačiau organizacijoje svarbų vaidmenį atlieka ir psichologinis klimatas. Jis lemia pasitenkinimą darbu, psichologinę gerovę, darbo atlikimą, motyvaciją ir t.t. Trumpai tariant, individo savijautą veikia aplinka (ir taip, kaip jis reaguoja į aplinką) ir vidinės charakteristikos, o reakcijų visuma (psichologinis klimatas) veikia aplinką ir kitų narių savijautą.

Mūsų darbe nagrinėjamo psichologinio klimato vaidmuo neatsiejamai susijęs su vadovo patyrimu. Vadovas yra svarbus, nes šiomis dienomis jam suteikiama didelė atsakomybė už savo darbuotojus, jų motyvavimą, išlaikymą organizacijoje, vedimą būnant pavyzdžiu ir t.t. Tyrimai parodo, kad jis taip pat yra reikšmingas kitų narių psichologinio klimato formavimui, palaikymui.

Svarbiausi gero psichologinio klimato požymiai – reikalingumo, priėmimo, vertinimo, palaikymo pojūtis, „lošimas atviromis kortomis“, atsakomybės dalijimasis, bendras iškilusių problemų sprendimas.

Nors psichologinio klimato neįmanoma „pačiupinėti“, jis yra svarbi įvairių žmonių grupių, organizacijų sėkmingos veiklos sąlyga.⁵⁸

⁵⁷ Mullins L. J. Management and organizational behaviour, - FT Prentice Hall, 7th Editon, 2005.

⁵⁸ Almonaitienė J. Bendravimo psichologija, - vadovėlis, KTU leidykla, 2002.

5. Tyrimo tikslai ir strategija

5.1. Tyrimo tikslas

Psichologinį klimatą apibūdina darbuotojo individualus santykis į įmonėje esančius ir vykstančius reiškinius (darbo, vaidmens charakteristikas, socialinę aplinką, vadovavimą, atsakomybę, pokyčius ir pan.). Veikia abipusė įtaka tarp aplinkos ir psichologinio klimato. Psichologiniam klimatui įtakos turi tiek asmenybiniai (patirtis, temperamentas, nuostatos), tiek socialiniai (santykiai su vadovu, kolegomis), tiek bendri ekonominiai, politiniai ir kt. veiksniai. Psichologinis klimatas įtakoja tiek asmeninius pasiekimus (darbo rezultatus), tiek aplink esančius kolegas.

Kiekvienas darbuotojas daugiau ar mažiau prisideda prie organizacijoje esančio vienokio ar kitokio klimato. Todėl pagrindinis tyrimo tikslas – aprašyti psichologinį klimatą per darbuotojų patyrimą, naudojantis fenomenologine analize. Siekiame pažvelgti į fenomeną iš kuo artimesnės perspektyvos, per prasmę, kurią suteikia tyrimo dalyvis. Kitais žodžiais tariant, – prisiartinant prie fenomeno esmės.

Išsikėlėme ir papildomą tikslą – išsiaiškinti darbuotojams rūpimas darbo temas, išskylančias psichologinio klimato problemas bei išskirti būdus, kaip yra sprendžiamos psichologinio klimato problemos.

5.2. Tyrimo metodika

Duomenims gauti pasitelkiamas interviu. Vienu atveju, naudojamas individualus interviu, kurio pagrindinis tikslas – aprašyti psichologinio klimato patyrimą. Kitu atveju – grupinis interviu. Grupinis interviu buvo vykdomas taikant Atviros erdvės metodą.

Šiek tiek plačiau apie kiekvieną metodą:

Fenomenologinė analizė. Bendraujant su vadovais taikomas individualus interviu. Interviu buvo vykdomas remiantis fenomenologinės analizės nuostatomis ir principais. Fenomenologinės analizės tikslas – grįžti prie daiktų tokių, kokie jie yra, t.y. prie pradinio daiktų pažinimo. Čia vadovaujamosi principu, kad objektyvi realybė egzistuoja, bet suvokimui įtakos turi mūsų patyrimas. Gilinamasi į kasdienes situacijas, nes tik jose atsiranda įvairių fenomenų patyrimas.

Tyrimo procedūroms būdingi pagrindiniai etapai:

- Problemos (klausimo) formulavimas;
- Duomenų arba gyvenimo tekstų surinkimas;

- Duomenų analizė – eksplikavimas ir fenomenologinė interpretacija;
- Rezultatų formulavimas ir pristatymas.

Kadangi mus domino psichologinio klimato fenomenas, tyrimo dalyvių buvo prašoma papasakoti situaciją, kuri atspindėtų psichologinį klimatą organizacijoje. Šis klausimas – esminis tyrimo klausimas, užduotas visiems tyrimo dalyviams.

Atviros erdvės metodas – tai priemonė, įtraukti bet kokio dydžio grupę (dalyvių skaičius ne mažiau nei 5) į diskusiją apie rūpimus, aktualius klausimus/temas. Metodas tinka planuojant, kuriant, ieškant sprendimų.

Susitikimo struktūra nustatyta remiantis H. Oweno sukurtais 4 principais ir „Dviejų pėdų“ taisykle. Pirmasis principas „KAS ATĖJO, TAS IR TURĖJO ATĖITI“ padeda susikoncentruoti ties „čia ir dabar“ esančiais žmonėmis, o ne tais, kurių nėra. Antrasis principas „KAS BUVO PASAKYTA, TAS IR TURĖJO BŪTI PASAKYTA“ sutelkia dėmesį į dabartį. Trečiasis principas „KADA PRASIDĖJO, TADA IR TURĖJO PRASIDĖTI“ primena dalyviams apie tai, kad produktyvumo negalime kontroliuoti. Ketvirtasis principas „KADA PASIBAIGĖ, TADA IR TURĖJO PASIBAIGTI“ leidžia dalyviams būti natūraliai produktyviems.

„Dviejų pėdų“ taisyklė pabrėžia dalyvavimą savo noru ir atsakomybę. Jei dalyvis nemato/nebemato prasmės būti vienoje grupelėje, gali pereiti į kitą, kur gali atnešti daugiau naudos ir sau, ir grupei.

5.3. Tyrimo eiga

Tyrimo dalyviais pasirinkti vidutinio dydžio įmonių darbuotojai. Mūsų manymu, vidutinio dydžio įmonės pakankamai gerai atspindi tiek didesnėse, tiek mažesnėse įmonėse vykstančius socialinius bei darbo procesus. Taip bent jau iš dalies išvengiami individualūs skirtumai, kurie dėl mažo darbuotojų skaičiaus labiau būdingi mažoms įmonėms.

Bendravimas su organizacijos vadovais prasidėjo užmezgus kontaktą el. laiškais ir pristačius tyrimą. Nemažai įmonių atsisakė dalyvauti tyrime, galimybė susidomėjo 6 įmonės, norėjusios duomenis apie save išlaikyti konfidencialius.

Tyrimas buvo atliekamas keliais etapais:

1. etapo metu vyko interviu su vadovu;
2. etapo metu vyko darbuotojų diskusija.

Buvo apklausti 6 aukštesnio lygio vadovai ir 4-ios darbuotojų grupės.

Interviu su vadovais trukmė – vidutiniškai 37 min. Interviu metu buvo susitarta dėl grįžtamojo ryšio po tyrimo, suformuojama darbuotojų grupė, susitariama dėl tyrimo laiko, priemonių, trukmės ir vietos.

Grupės formuojamos remiantis trimis kriterijais:

- dalyviai parenkami iš skirtingų organizacijos skyrių, struktūros lygių;
- dalyviai – darbuotojai, kurie savo aplinkoje daro įtaką (formaliai, neformaliai);
- mažiausios diskusijų grupės dalyvių skaičius – 5.

Tyrimo su darbuotojais eiga:

- Prieš dalyviams susirenkant paruošiama erdvė („Turgavietė“, diskusijų erdvės, kavos kampelis);
- Prisistatoma, susipažįstama;
- Dalyviams pristatomi darbo principai:
 - pagrindinė susitikimo tema,
 - metodo kilmė,
 - erdvė,
 - 4 principai ir „Dviejų pėdų“ taisyklė.
- Dalyviai pristato sugalvotas potemes;
- Pasirenkamos temos (prie labiausiai patinkančių – pasirašoma);
- Diskusijos grupelėse.

Antrosios tyrimo dalies trukmė – vidutiniškai 2 h.

Per porą savaitių vadovams nusiunčiami diskusijos rezultatai: darbuotojus dominančios, aktualios temos, pasiūlymai, tyrėjos išvalgos. Trys iš keturių įmonių buvo dėkingos ir ryžosi imtis tolesnių veiksmų problemoms spręsti. Minėjo, kad tyrimas padėjo įvardyti problemas, nes iki tol jos buvo paremtos tik nuojauta. Duomenys, gauti tiek interviu, tiek diskusijų metu, analizuojami remiantis fenomenologinės analizės principais.

6. Duomenų apdorojimas

6.1. Fenomenologinė interviu analizė

Kaip jau minėjome anksčiau, tyrime dalyvavo aukštesniojo lygio vadovai: 2 personalo vadovės, 2 įmonės direktoriai, spaudos departamento vadovas ir Kauno filialo vadovas.

3 įmonės tirtos Kaune, 3 – Vilniuje.

Interviu buvo įrašomi skaitmeniniu formatu.

Gauti duomenys apdorojami taikant fenomenologinės analizės metodą. Pateikiame pavyzdį, kaip buvo analizuojamas vieno vadovo tekstas, kartu iliustruojame duomenų apdorojimo eigą.

Interviu, kurį įrašėme į diktofoną, visų pirma tiksliai perrašome ant popieriaus. Tuomet tekstą, kuriame tyrimo dalyvis pasakoja apie psichologinio klimato patyrimą, perrašome trečiuoju asmeniu. Kitas žingsnis – teksto suskirstymas į prasminius vienetus (tekstas suskirstomas dalimis, pagal tai, kur jaučiamas minties ar jausmo pasikeitimas). (1 lentelė)

Dėl didelės apimties, lentelėje pateikiame tik dalį teksto.

1 lentelė. Teksto transformavimo pavyzdys

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuojami į psichologinę kalbą
<p>1. Mhm, ne taip paprasta. Iš tikrųjų A supratimu psichologinis klimatas (<i>toliau PK</i>) yra gana neblogas, negali sakyti, kad jis yra idealus, bet jeigu vertinant kokių ten 10 balų skalėje, gali sakyti tarp kokių 7 – 8. Tyrėja gali klausti, A bus lengviau atsakyti.</p> <p>2. Situacijų, negali atrinkti vienos kažkokios tokios jau tipinės. Jų paprastai atsiranda kiekvieną dieną,</p> <p>3. kadangi firma nu jina nėra didelė, bet nėra ir pati mažiausia, 107 žmonės. 107 žmonės per visą Lietuvą turi 8 tokius jų taškus, pagrindinė būstinė yra čia, Kaune, ir vien tik tai va šičia, kur dirba paprastai kiekvieną dieną taip nu apie 30 – 40 asmenų, kurie sukasi vienas šalia kito. Dėl to tų konfliktų beveik nekyla, vienas kitam daugiau padeda negu ten stengiasi kaip sako sukelti tam tikrą erzelių, sakykim,</p> <p>4. bet visumoje klimatas tikrai yra geras. O dėl ko jisai yra geras, tai čia vat galima imti ir nagrinėti. A tai pradėtų nuo to, kad iš tikrųjų yra savininkų, firmos savininkų tonas užduotas toksai pakankamas mandagus ir išlaikytas. Pirmas dalykas ir turbūt vienas iš svarbesnių. Nes jeigu savininkas užduoda tokį vadinkim agresyvų, pikta, kasdien tokį ir net kas valandą reikalaujantį, įsakmų toną, tai A atrodo taip toje firmoje ir bus: visi erzeliotis, visi nervuosis, stresą ir panašiai. O pas juos savininkai yra estai, žmonės tokie labai ramaus būdo, ramaus galbūt labiau išoriškai. Iš tikro tai jie lygiai taip pat su emocijom, su viskuo, jie yra aktyvūs pardavėjai ir geri, kaip sako, tokie azartiški rinkos dalyviai, bet bendravime, santykiuose ypatingai su dukterinėm firmom, su pavaldiniais stengiamasi išlaikyti tam tikrą tokį anglišką mandagumo stilių, tai vat nuo šitų dalykų galbūt ir prasideda.</p> <p>Pirmas dalykas – savininkai, tuo pačiu ir A kaip vadovas ir jo artimiausi pavaldiniai, jie taip jau galbūt netgi nesąmoningai priėjo prie tokio bendravimo stiliaus, kai labai dažnai arba pakankamai dažnai nepaleidžiam savo emocijų, nerėkauja, nesiskeryčioja ir pan.</p> <p>Ir tada jau atsiranda antras momentas, kad tie, kurie yra apačioje, vadinkim taip, ane, visos jų valdymo struktūros, tai irgi, jeigu iš ten atsiranda, žinai, parėkavimų, patriukšmavimų, nepasitenkinimo, tai irgi nėra palaikoma, irgi nelabai leidžiama, nelabai bet ta prasme neleidžiama ne tai kokių raštiškų nurodymų, bet tam vėlgi nesusikuria sąlygos, kad tas žmogus iš ten, iš apačios galėtų vėlgi tas emocijas ten virti ir kunkuliuoti. Ir A atrodo taip iš dviejų pusių ir susidaro įmonėje tokia pakankamai</p>	<p>1. A (<i>tyrimo dalyvio kodas</i>) įmonės PK vertina geriau nei vidutiniškai.</p> <p>2. PK nėra pastovus (nėra tipinės situacijos, atspindinčios PK).</p> <p>3. Nedidelis darbuotojų skaičius (30 – 40 žmonių) tarsi saugo nuo dažnų konfliktų. Daugiau galimybių vienas kitam padėti.</p> <p>4. Geras PK (gera darbinė situacija) susiklostęs dėl kelių priežasčių. Pirmoji – savininkų elgesys: mandagumas, pastovumas, susitvardymas, ne agresyvi ar įsakmi vadyba, „angliškas“ mandagumas. Kita priežastis – vadovo ir jo artimiausių pavaldinių elgesys: emocijų suvaldymas, atvirų neigiamų emocijų netoleravimas. Toks elgesys nesusidaro sąlygų emocijoms lieti.</p>

gera darbinė aplinka.

5. Taip kad A sako, kažkokia tai vieną kitą situaciją aišku, kad gali papasakot, kada būna tokie įtempti periodai, pavyzdžiui, jie čia prieš naujus metus kelėsi į šitą pastatą. Buvo kitoj vietoj, pasistatė ir reikėjo per dvi dienas čia taip jau visą tą jų parduotuvę, kurioj yra ten apie 20 000 pavadinimų prekių, ne pavadinimų, bet vienetų. Čia reikėjo susikurti viską. Aišku, kad buvo tam tikrų tokių niuansų. Žmonės yra žmonės, jie yra visi su savo nervais, su viskuo, ir iš tikrųjų buvo nervacijų, buvo, bet tai A sako, labai parėjo nuo to, kaip jie patys sugebėjo tą reikalą įvertint, susitvarkyt ir neleisti išbujot tam, kaip būna bet kuriam kolektyve.

6. Paprastai reikia pirmiausia tokių dalykų. <atnešė arbatos>. Nu kaip neleidžia, pirmiausia tokius dalykus reikia pastebėt, įvertint, nenutylėt, vietoje kalbėtis ir spręsti. Visos tos problemos atidėjimas, atidėliojimas, nutylėjimas, akių užmerkimas, jis paprastai prie nieko gero nepriveda. Tai vat, iškilo kolektyve problema, atsirado kažkoks tai erzelio židiny, nepatingėk iš karto, kaip sako, ima sprendžiam, šnekasi. Tuo labiau, kad visi čia yra pakankamai protingi žmonės, ir visi čia pakankamai gerai viską suprato. Nu bet būna, A sako, nu nervai, nu viską ..?.. nu dar kažką.

7. Tai kokie jausmai, kai matai, kad žmogus atėjo, kaip sako surūgęs, arba jau bamba prie durų įeidamas, tai nieko dar nedarai, čia nepuoli aiškint kiekvieną sekundę – čia būtų vaikiška. Bet jau jau idėmiau galima pasižiūrėti, kas čia kolektyve darosi.

8. Arba darai kažkokius nepopuliarius sprendimus, jie va, pvz., vasario, kovo mėnesį čia darė visą eilę. Vienas iš to, kad atima, kaip sakant, telefono aparatą, taip grubiai, nes visą laiką firma pirkdavo telefono aparatus, bet pagal motinines jų firmas, pagal savininkų rekomendaciją, kadangi pas juos yra taip, jie norėjo, kad ta pati sistema būtų čia. O ir visi turėjo, kaip sako, suprasti, kad jie suteikia abonentą, jie suteikia numerį, moka už tarnybinius pokalbius, duoda SIM kortelę, bet telefoną reikia turėt savo. Nu tai va, buvo va toksai vat erzelis.

Reagavo neigiamai, dalis, tuo labiau, jau gavę buvo tuos telefonus, daliai buvo nupirkta, kiti liko su nosim,

9. tai, kaip ir A sako, visur yra pirmas ko gero receptas – reikia kalbėtis atvirai. Ir labai gerai kalbėtis ne iš karto duodant nurodymą, kad “aš pasakiau ir taip bus”, bet galima paerzeliuot kelias dienas, netgi savaitę, duot išsakyti, bet paskui reikia sakyti, kad “mūsų darbas yra kitoks – ne telefonai pirmoj vietoj, ne visos tos socialinės smulkmenos, o iš tikrųjų tai pardavinėti”. Čia yra – “mes esam vertinami dėl to, kiek mes pardavėm, už kiek mes pardavėm”. O jeigu leisi va ten įsijausti, žinai, dėl baldų spalvos arba dėl kompiuterio dydžio arba dėl, jau ko tiktai nori, tai žinai, žmogus yra žmogus – jam visą laiką, jam šitas yra arčiau prie kūno ir jis apie tai gali dienų dienom šnekėt. Nu tai leidi išsikalbėt, nuleist garą, bet paskui reikia daryt taip, kaip yra numatyta, nustatyta, ypatingai, jeigu galvoji, kad tai yra teisinga.

10. Sako, sako, jie normaliai visai, jie daro pakankamai dažnus susirinkimus ir nėra ten tokio labai stipraus diktotariškumo. Nesielgia, vadinkim taip, primityviai. Susirinko, prasidėjo, ir A taip “bum bum bum” kumščiu į stalą, “padaryk šitai ir viskas”.

5. PK blogėja dėl įtemptų situacijų ir didelio darbo krūvio. PK priklauso nuo to, kaip bus reaguojama į situacijas (geriausiu atveju, situacija įvertinama, užkertamas kelias situacijai blogėti).

6. Kelias užkertamas pastebint, įvertinant, nenutylint, kalbant. Atsiradus problemai, nepasitenkinimui kolektyve, A siūlo šnekėtis iš karto. Pokalbiui sąlygas sudaro žmonių sąmoningumas ir situacijos supratimas.

7. Kalbėdamas apie jausmus, A turi omeny elgesį. Į kiekvieną darbuotojo emociją nereaguoja, susivaldo, tačiau atkreipia dėmesį į situaciją, kaip į potencialiai pavojingą.

8. Nepopuliarūs sprendimai gali neigiamai veikti PK, ypač, jei tai susiję su darbo sąlygų blogėjimu.

9. Receptas – atviras pokalbis. Geriausių rezultatų pokalbis atneša tada, kai leidžiama žmogui išsakyti. Galiausiai primenama darbo esmė, reikalavimai. A rezultatus supriešina su socialiniais dalykais, darbo aplinkos atmosfera.

10. Išsakytos nuomonės leidžia priimti teisingą sprendimą.

Nu ne, nu tai ką ir darai susirinkimą, kad žmogus irgi išsakytų savo nuomonę. Nuomonių išsakymas gimdo tam tikrą teisingą sprendimo priėmimą.

Toliau prasminiai vienetai perrašomi į nuoseklų tekstą ir analizuojami.

A įmonės PK vertina geriau nei vidutiniškai. PK nėra pastovus (nėra tipinės situacijos, atspindinčios PK). Nedidelis darbuotojų skaičius (30 – 40 žmonių) „apsaugo“ nuo dažnų konfliktų. Didesnė galimybė padėti vienas kitam. Geras PK (gera darbinė situacija) susiklostė dėl kelių priežasčių. Pirmoji – savininkų elgesys: mandagumas, pastovumas, susitvardymas, ne agresyvi ar įsakmi vadyba, „angliškas“ mandagumas. Kita priežastis – vadovo ir jo artimiausių pavaldinių elgesys: emocijų suvaldymas, atvirų neigiamų emocijų netoleravimas. Toks elgesys nesudaro sąlygų neigiamoms emocijoms lietus. PK blogėja esant įtemptoms situacijoms ir dideliu darbo krūviu. PK priklauso nuo to, kaip bus reaguojama į situacijas (geriausiu atveju, situacija įvertinama, užkertamas kelias situacijai blogėti). Kelias užkertamas pastebint, įvertinant, nenutylint, kalbant. Kolektyve atsiradus problemai, nepasitenkinimui, A siūlo šnekėtis iš karto. Pokalbiui sąlygas sudaro žmonių sąmoningumas ir situacijos supratimas. Kalbėdamas apie jausmus, A turi omeny elgesį. Į kiekvieną darbuotojo emociją nereaguoja, susivaldo, tačiau atkreipia dėmesį į situaciją, kaip į potencialiai pavojingą. Nepopuliarūs sprendimai gali neigiamai veikti PK, ypač, jei tai susiję su darbo sąlygų pablogėjimu. Receptas – atviras pokalbis. Geriausių rezultatų pokalbis duoda, kai žmogui leidžiama išsakyti. Galiausiai, primenama darbo esmė, reikalavimai. A rezultatus supriešina su socialiniais dalykais, darbo aplinkos atmosfera. Išsakytos nuomonės padeda priimti teisingą sprendimą. PK pokyčiai pastebimi iš karto, nes tai leidžia darbo aplinkos sąlygas (stiklinės sienos, durys, visi vieni kitus mato). Tai sumažina apkalbas. Gero PK ženklai: darbuotojai į darbą eina nebijodami, ramiai, laimingi ir patenkinti savo darbo sąlygomis, kolektyvu. Darbo santykiams įtakos turi vadovaujančiųjų požiūris (savininkai ir vadovas). Siekdamas išsaugoti gerą klimatą, A suvaldo neigiamas emocijas, įsiklauso į tai, ką sako pašnekovas, tačiau į asmeninį gyvenimą per daug nesikiša. Tai daro personalo vadovė. A ne visuomet demonstruoja savo valdžią, stengiasi nekelti stresinės įtampos. Žmonių elgesį, A nuomone, galima paveikti tiek į gerą, tiek į blogą pusę. A nėra tikras, koks elgesys yra geresnis. Formuojantis, keičiantis darbiniam vaidmeniui darbuotojai dalyvavo užsiėmimuose, skirtuose geriau vienas kitą pažinti. A į užsiėmimus žvelgė gana atsargiai, nes tai jam reiškė save, kaip vadovą, apnuoginti, atskleisti savo silpnybes, jautė grėsmę, jog kas nors gali tuo pasinaudoti. Save atvertų tik lojalių bendraminčių rate ir būdamas stiprus bei pavyzdingas. Kai kurias problemas padeda spręsti pokalbis apie šeimą arba apie tai, kas žmogui yra svarbu. Aukštos pareigos įpareigoja žmogų būti uždaresnį. Kas nors gali pasinaudoti silpnybėmis, gali atsirasti pataikūnų. Darbuotojai pataikauja arba ne, priklausomai nuo vadovo požiūrio į pataikavimą. Kolektyve pataikūnai nėra mėgiami. Įmonės egzistavimo tikslu įvardijamas pelnas, didesnės rinkos dalies užėmimas, veiklos plėtra. Tam pasiekti, anot A, reikalingos verslo žinios, ne pataikavimas. Lygina estus su lietuviais. Lietuviai yra nekantrūs (rezultato nori greitai, nekantriai žiūri į ateitį), jiems trūksta kruopštumo, reikia nuolat priminti, paspausti, kad dirbtų. Lietuviai gali ir gerai dirbti, bet dažnai nėra patenkinti tuo, ką turi. Santūrumas susipykus teigiamai veikia PK. Įtampa darbe kenkia sveikatai, rezultatai nebūtinai būna geresni. Balso tonas nuolat keliamas dėl tam tikro tingėjimo ir kantrybės stokos bei laiko sąnaudų. Tačiau tokiu būdu problemos ne išsprendžiamos, o tik nuslopinamos. A intuityviai jaučia, kad išsiaiškinus žmogaus nuomonę, elgesio priežastis, bus pasiekta geresnių rezultatų. Tačiau noras aiškintis visgi priklauso ir nuo aplinkybių bei sąlygų (pvz., ar yra laiko). Dekalogas yra geriausias taisyklės, nurodančios, kaip žmogui elgtis, kad visiems būtų gerai. Problemų dažniausiai kyla su vadovais, nes jie nori save išreikšti, vertina savo statusą, save. O paprastas darbuotojas, jei dirba sąžiningai, problemų nekelia. A pasikartoja, kad vadovą slegia didelė atsakomybė, nes daug kas priklauso nuo jo sugebėjimo būti pavyzdžiu.

Tekstas yra perstruktūruojamas pagal patyrimo kategorijas. Skaitant bandoma pastebėti patyrimo elementus. Pavyzdžiui, randame tekstą: *A pasikartoja, kad vadovą slegia didelė atsakomybė, nes daug kas priklauso nuo jo sugebėjimo būti pavyzdžiu.* Kitoje vietoje randamas toks tekstas: *Darbo santykiams įtakos turi vadovaujančiųjų (savininkų ir vadovų) požiūris.* Matome, kad tekstas susijęs su savo bei kitų įtakos išgyvenimu, užimant vadovaujančias pareigas. Šių, savo turiniu besisiejančių patyrimo elementų pagrindu, suformuluojama patyrimo kategorija „Įtakos ir galios išgyvenimas“.

Tokiu būdu tekstas suskirstomas į išryškėjusias patyrimo kategorijas.

Išgyvenimas susijęs su neigiamų emocijų slopinimu:

Geras PK (gera darbinė situacija) susiklostė dėl kelių priežasčių. Pirmoji – savininkų elgesys: mandagumas, pastovumas, susitvardymas, ne agresyvi ar įsakmi vadyba („angliškas“ mandagumas). Kita priežastis – vadovo ir jo artimiausių pavaldinių elgesys: emocijų suvaldymas, atvirų neigiamų emocijų netoleravimas. Toks elgesys nesudaro sąlygų emocijoms lieti.

PK blogėja esant įtemptoms situacijoms ir dideliame darbo krūviui. PK priklauso nuo to, kaip bus reaguojama į situacijas (geriausiu atveju, situacija įvertinama, užkertamas kelias situacijai blogėti).

Kalbėdamas apie jausmus, A turi omeny elgesį. Į kiekvieną darbuotojo emociją nereaguoja, susivaldo, tačiau atkreipia dėmesį į situaciją, kaip į potencialiai pavojingą. Santūrumas susipykus teigiamai veikia PK. Įtampa darbe kenkia sveikatai, rezultatai nebūtinai būna geresni.

Santykio į lietuvius patyrimas:

Lygina estus su lietuviais. Lietuviai yra nekantrūs (rezultato nori greitai, nekantriai žiūri į ateitį), jiems trūksta kruopštumo, reikia nuolat priminti, paspausti, kad dirbtų. Lietuviai gali ir gerai dirbti, bet dažnai nėra patenkinti tuo, ką turi.

Įtakos ir galios išgyvenimas:

Žmonių elgesį, A nuomone, galima paveikti tiek į gerą, tiek į blogą pusę. A nėra tikras, koks elgesys yra geresnis.

Balso tonas nuolat keliamas dėl tam tikro tingėjimo, kantrybės stokos bei laiko sąnaudų. Tokiu būdu problemos ne išsprendžiamos, o tik nuslopinamos. A intuityviai jaučia, kad aiškinantis žmogaus nuomonę, elgesio priežastis, bus pasiekta geresnių rezultatų. Tačiau noras aiškintis visgi priklauso ir nuo aplinkybių bei sąlygų (pvz., ar yra laiko).

A pasikartoja, kad vadovą slegia didelė atsakomybė, nes daug kas priklauso nuo jo sugebėjimo būti pavyzdžiu.

Problemų dažniausiai kyla su vadovais, nes jie nori save išreikšti, vertina savo statusą, save. O paprastas darbuotojas, jei dirba sąžiningai, problemų nekelia.

Darbo santykiams įtakos turi vadovaujančiųjų (savininkų ir vadovų) požiūris.

Darbuotojai pataikauja arba ne, priklausomai nuo vadovo požiūrio į pataikavimą. Kolektyve pataikūnai nėra mėgiami.

Išgyvenimai, susiję su pokyčiais:

Nepopuliarūs sprendimai gali neigiamai veikti PK, ypač, jei tai susiję su darbo sąlygų blogėjimu.

PK pokyčiai pastebimi iš karto, nes tai leidžia darbo aplinkos sąlygas (stiklinės sienos, durys, – visi vieni kitus mato). Tai sumažina apkalbas.

Gero PK ženklai:

Gero PK ženklai: darbuotojai į darbą eina nebijodami, ramiai, laimingi ir patenkinti savo darbo sąlygomis, kolektyvu.

Savo paties atvirumo išgyvenimas:

Formuojantis, keičiantis darbiniam vaidmeniui darbuotojai dalyvavo užsiėmimuose, skirtuose geresniam vienas kito pažinimui. A į užsiėmimus žvelgė gana atsargiai, nes tai jam reiškė save, kaip vadovą, apnuoginti, parodyti silpnybes, juntama grėsmė, jog kas nors gali tuo pasinaudoti. Save atvertę tik lojalių bendraminčių rate ir būdamas stiprus bei pavyzdingas.

Aukštos pareigos įpareigoja būti uždaresniam, nes kas nors gali pasinaudoti silpnybėmis, gali atsirasti pataikūnų.

Sprendimų priėmimas:

Išsakytos nuomonės leidžia priimti teisingą sprendimą.

Priemonės PK keisti :

Kelias užkertamas pastebint, įvertinant, nenutylint, kalbant. Kolektyve atsiradus problemai, nepasitenkinimui, A siūlo iš karto šnekėtis. Pokalbiui sąlygas sudaro žmonių sąmoningumas ir situacijos supratimas.

Receptas – atviras pokalbis. Geriausių rezultatų pokalbis atneša tada, kai žmogui leidžiama išsakyti. Galiausiai, primenama darbo esmė, reikalavimai. A rezultatus supriešina su socialiniais dalykais, darbo aplinkos atmosfera.

Teisingi sprendimai priimami išklausant nuomones.

Siekdamas išsaugoti gerą klimatą, A suvaldo neigiamas emocijas, įsiklauso į tai, ką sako pašnekovas, tačiau į asmeninį gyvenimą per daug nesikiša. Tai daro personalo vadovė. A ne visuomet demonstruoja savo valdžią, stengiasi nekelti stresinės įtampos.

Kai kurias problemas padeda spręsti pokalbis apie šeimą arba apie tai, kas žmogui yra svarbu.

Dekalogas yra geriausias taisyklės, nurodančios, kaip žmogui elgtis, kad visiems būtų gerai.

Kitame teksto analizavimo etape ką tik išskirtos patyrimo individualios kategorijos yra apibendrinamos:

Santykis į kitus:

a) Neigiamų emocijų slopinimas

Vertybė yra mandagumas, pastovumas, emocijų tvarymas, neigiamų jausmų slopinimas. Įtampa ir didelis krūvis veikia neigiamai.

b) Santykio į lietuvius patyrimas

Nekantrūs, nepakankamai kruopštūs, užmaršūs, tingūs ir nepatenkinti.

Santykis į save (savo paties atvirumo patyrimas)

Savęs, kaip vadovo, apnuoginimą, silpnybių parodymą patiria kaip grėsmę, jog kažkas gali tuo pasinaudoti.

Įsipareigoja būti uždaru.

Įtaka

Įtaka gali kelti kitiems įtampą.

Emocijų nesuvaldymas padeda laikinai nuslopinti problemą.

Kitų tikėjimas savo įtaka gali kelti problemų, užimti daug laiko skiriant dėmesio.

Patiria savininkų požiūrio įtaką darbo santykiams.

Jaučia atsakomybę būti darbuotojams pavyzdžiu, todėl nėra atviras.

Išgyvenimai susiję su pokyčiais

*Darbo sąlygų bloginimas veikia neigiamai.
Pokyčiai pastebimi iš kūno kalbos.*

Sprendimų priėmimas:

Nuomonių išsakymas leidžia priimti teisingą sprendimą.

Gero PK ženklai:

Eina į darbą nebijodami, ramiai, patenkinti ir laimingi

Priemonės gerinti PK

Pastebėti, įvertinti, nenutylėti, atvirai bendrauti, leisti išsakyti, priminti darbo reikalavimus, suvaldyti emocijas, kalbėti iš karto, turėti bendras vertybes.

Santykis į kitus:

a) Neigiamų emocijų slopinimas

Vertybė yra mandagumas, pastovumas, emocijų valdymas, neigiamų jausmų slopinimas. Įtampa ir didelis krūvis veikia neigiamai.

b) Santykio į lietuvius patyrimas

Nekantrūs, nepakankamai kruopštūs, užmaršūs, tingūs ir nepatenkinti.

Santykis į save (Savo paties atvirumo patyrimas)

Į savęs, kaip vadovo, apnuoginimą, savo silpnųjų atskleidimą patiria kaip grėsmę, jog kas nors gali tuo pasinaudoti.

Įsipareigoja būti uždaras.

Įtaka

Įtaka gali kelti kitiems įtampą.

Emocijų nesuvaldymas padeda laikinai nuslopinti problemą.

Kitų tikėjimas savo įtaka gali kelti problemų užimti daug laiko, jei tam skiriama dėmesio.

Patiria savininkų požiūrio poveikį darbo santykiams.

Jaučia atsakomybę būti darbuotojams pavyzdžiu, todėl nėra atviras.

Išgyvenimai, susiję su pokyčiais

*Darbo sąlygų blogėjimas veikia neigiamai.
Pokyčiai pastebimi iš kūno kalbos.*

Sprendimų priėmimas:

Išsakytos nuomonės leidžia priimti teisingą sprendimą.

Gero PK ženklai:

Į darbą Eina nebijodami, ramiai, patenkinti ir laimingi.

Priemonės PK gerinti

Pastebėti, įvertinti, nenutylėti, atvirai bendrauti, leisti išsakyti, priminti darbo reikalavimus, suvaldyti emocijas, kalbėti iš karto, turėti bendras vertybes.

Pristatant kitų dalyvių tekstus, bus pateikiamas apibendrintas kategorijų variantas.

Kategorijų išskyrimas yra gana subjektyvus ir iš dalies priklauso nuo tyrėjo požiūrio. Tačiau jis tinka, kai norima tekstą suvokti be išankstinių nuostatų. Kitas galimas analizavimo variantas yra

tekstą nagrinėti pagal kitų autorių nustatytas kategorijas. Jis tinka, kai domimasi kuriuo nors patyrimo elementu.⁵⁹

Mūsų tyrime atsižvelgiama į psichologinio klimato patyrimo elementus, bet tuo pačiu išskiriama atskira kategorija apie psichologinio klimato gerinimo priemones ir metodus.

Nagrinėdami tekstus, pastebime, kad psichologinio klimato patyrimą galima suskirstyti į tokias kategorijas:

1. Darbo sąlygų išgyvenimas
2. Įtakos ir galios išgyvenimas
3. Darbinių santykių patyrimas
4. Pokyčių patyrimas
5. Sprendimų priėmimo patyrimas
6. Susitarimo, kaip dirbama, išgyvenimas
7. Tikslų ir rezultatų siekimo patyrimas
8. Grįžtamojo ryšio iš vadovų patyrimas
9. Tapatumo su įmone išgyvenimas
10. Priemonių, gerinti psichologinį klimatą, patyrimas

Kaip matysime toliau, ne visuose tekstuose randamos visos patyrimo kategorijos. Taip yra todėl, kad formuluodami patyrimo kategorijas, apimame ne tik visiems dalyviams būdingus elementus, bet visus net ir individualius patyrimo elementus. Toks nagrinėjimo būdas leidžia perkelti išvadas į kitą situaciją, nes atsiranda patyrimui būdinga galimybė.

Matome, kad individualaus teksto kategorijos yra kiek detalesnės, nei bendrosios. Taip yra todėl, kad pradžioje siekiama neatitolti nuo konkretaus patyrimo ir išskirti tekste esančius elementus. Vėliau, žvelgiant į visus tyrimo duomenis (nuoseklius tekstus), bandoma išskirti esmines ir platesnes kategorijas, kurios apibūdina psichologinį klimatą. Taip individualios kategorijos patenka po bendresnėmis kategorijomis. Pavyzdžiui, anksčiau pateikta „*santykio į lietuvius*“ kategorija patenka į bendrąją „*darbinių santykių patyrimo*“ kategoriją.

Toliau pateikiame, kaip buvo analizuojami duomenys gauti diskutuojant grupėmis. Duomenų aptarimas bus pateiktas 7.3. skyriuje.

6.2. Grupinės diskusijos duomenų analizė

Lentelėse (2 ir 3 lentelės) pateikti Atviros erdvės metodo protokolai. Juos dalyviai pildė diskusijos metu. (Tekstas neredaguotas).

⁵⁹ Deltuva A., Asmenybės saviraiška ilgalaikėje jaunimo lyderių mokymo grupėse // Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, Psichologija, Vilnius, 1999.

Tyrimė dalyvavo keturios darbuotojų grupės. Kaip jau buvo minėta, jos buvo atrinktos remiantis trimis kriterijais.

Duomenys analizuojami remiantis fenomenologinės analizės principais.

Lentelėse (lentelės nr. 2 ir nr. 3) pateikti Atviros erdvės metodo protokolai. Jus dalyviai pildė diskusijos metu (kalba netaisyta (red. past.)).

2 lentelė. Atviros erdvės metodo protokolai

Man patinkantis/nepatinkantis psichologinis klimatas. Man rūpimi klausimai ir ką aš apie juos jau dabar galiu pasakyti Atviros erdvės sesija. Gegužės 29, 2006, Vilnius
Tema: kolektyvinis darbas siekiant bendrų tikslų įmonėje Iniciatorius: V. B.
Svarbūs rezultatai (KISS: Keep it simple, straight forward) Naujo dizaino etikečių spausdinimas klientui, gavus užsakymą penktadienį po pietų. Konkurentai šį užsakymą operatyviai atspausdino. Dizainerių atsakymas – ateiti ir paprašyti, kad skubiai pagaminti reikalinga klišė. Dėl šio užsakymo pagaminimo reikėjo susiderinti su keliomis grandimis – sandėliais, dizaino paruošimo skyriumi, gamybos padaliniu.
Dalyviai: visi

3 lentelė. Atviros erdvės metodo protokolai

Man patinkantis/nepatinkantis psichologinis klimatas. Man rūpimi klausimai ir ką aš apie juos jau dabar galiu pasakyti Atviros erdvės sesija. Gegužės 29, 2006, Vilnius
Tema: Stipriai sumažėjo “ryšys” tarp ofiso ir gamybos, Viršus – apačia! Kas kaltas ir ar būtina bausti?
Iniciatorius:
Svarbūs rezultatai (KISS: Keep it simple, straight forward) <ol style="list-style-type: none">1. Žmonėms (gamybai) reikia aiškumo. Išaiškinti informaciją.2. Darbininkus informuoti apie motyvacinę sistemą. Darbininkams suteikti informaciją apie vykstančius procesus įmonėje, formuoti pozityvų požiūrį į darbą, nes faktiškai žmonės dirba streso ir bijodami pagaminti broko. Tai neigiamai veikia bendrą gamyboje susiformavusį psichologinį klimatą, kas turi įtakos ir darbo rezultatams.
Dalyviai: visi

Apibendrinant diskusijų duomenis, naudojomes ir diskusijų metu iškilusiomis temomis, pastebėjimais, kurių dalyviai nepažymėjo protokoluose (papildoma informacija prisegta prieduose (nr. 2)).

Gautų duomenų apibendrinimas, gautas išstudijavus protokolus ir įtraukus informaciją, gautą diskusijų metu:

Darbuotojai jaučia psichologinio klimato gerėjimą, tačiau jiems vis dar aktualios atstumo tarp grandžių problemos, yra iškeliami komandinio darbo svarba siekiant bendrų tikslų (tarp padalinių), atsakomybės prisiėmimas ir bausmės skyrimas tikslų nepasiekus.

Problemoms spręsti siūlomi sprendimai:

- *argumentuotai paprašyti, paaiškinti, ne įsakinėti (kalbama apie vienodo lygio darbuotojus);*
- *informuoti darbininkus apie atlygio sistemą;*
- *seminarai apie tai, kaip formuoti teigiamą psichologinį klimatą;*
- *informaciniai susirinkimai žemiausios grandies darbuotojams (apie įmonės pasiekimus, bendrą padėtį);*
- *darbuotojų iš skirtingų padalinių išvykos kartu;*
- *dažnesni įvairių lygių vadovų susirinkimai.*

Darbuotojai tikisi:

- *įvykdyti įmonės tikslus (pasiekti rezultatu), kad įmonėje būtų geras klimatas;*
- *aiškesnės kokybės kontrolės (gamybos skyriuje);*
- *didesnio dėmesio ir motyvacijos;*
- *aiškios ir konkrečios informacijos apie pasiekimus;*
- *bendradarbiavimo, pagarbos, supratimo;*
- *priemonių stresui, nesaugumo, neužtikrintumo jausmui šalinti.*

Kitame skyriuje pateiksime visų tyrimo dalyvių individualias patyrimo kategorijas. Jų aptarimas bus 7.3. skyriuje.

7. Rezultatai ir jų aptarimas

7.1. Tyrimo duomenų pristatymas

Dalyvių, su kuriais vyko interviu, vardų vietoje čia naudojami kodai: dalyvis A, dalyvis G, dalyvis P, dalyvis J, dalyvis D, dalyvis E, II grupė, III grupė, IV grupė.

Pradžioje pateiksime kiekvieno individualaus interviu ir grupinio interviu duomenis atskirai. Tiriamųjų, kurių duomenys ankstesniuose skyriuose buvo pateikti kaip pavyzdžiai, čia dar kartą nepristatinėsime. Dėl didelės apimties, nuoseklūs tekstai ir Atviros erdvės metodo protokolai yra pateikti prieduose (nr. 1 ir nr. 3), čia pateikiame tik kategorijas, kurios išryškėja išanalizavus gautus duomenis.

7.1.1. Duomenų, gautų iš individualių interviu, pristatymas

Dalyvis G

Patyrimo elementai suskirstyti į kategorijas:

Išgyvenimai, susiję su tarpusavio santykiais:

Saugumas (kolektyvas kaip šeima, maža rotacija), bendrumas tiek darbe, tiek po darbo (bendri tikslai, veikla).

Bendravimas ir bendradarbiavimas, abipusė tolerancija, pagalba.

Santykiai ilgalaikiai (išeinama abipusiu susitarimu).

Pasitikėjimas, bendradarbiavimas. Atsakas į tai – dėkingumas, supratimas, geri santykiai.

Reakcija į vadovo rūpestį ir pasitikėjimą – pasitikėjimas ir darbštumas.

Skirtumai (išsilavinimo/neišsilavinimas, požiūris, įpročiai, pomėgiai), ambicijos, oficialus personalo vadovas atitolina santykius.

Darbo vietų lokalizacija (fizinis atstumas prisideda prie santykių atstumo). Darbo bei rūkymo vietos – tai priemonės žmonėms bendrauti ir geriau pažinti vienas kitą.

Santykis į jaunus ir senus darbuotojus

Jauni darbuotojai nekelia didelio pasitikėjimo, nes kartais kelia nepagrįstus reikalavimus, bet dėl savo veržlumo yra pranašesni už senus darbuotojus. Iš darbuotojų tikimasi vidinės motyvacijos.

Pokyčių patyrimas

Pokyčiai gali turėti ir teigiamą, ir neigiamą įtaką.

Neigiamos pokyčių pasekmės: savanaudiškumas, rūpestis tik savimi, nesusikalbėjimas, atšalę santykiai, daug mažesnis bendradarbiavimas. Teigiamos pasekmės – santykių atšilimas.

Darbuotojų kaita turi ir teigiamą, ir neigiamą atspalvį.

Neigiamas: priimama daug darbuotojų – nėra kontakto, didelė požiūrių skirtumų tikimybė (atsirenkant nėra kriterijų).

Teigiama: netinkami išeina.

Įtakos ir galios patyrimas

Į pasitikėjimą reaguojama pasitikėjimu ir darbštumu.

Aktyvi įtaka neleidžia pavaldiniams tingėti, skatina sąmoningumą, didina autonomiją, mainais reikalaujama rezultato.

Turima vadovo galia leidžia finansiškai atlyginti už pastangas gerai dirbti arba nubausti, atleisti iš darbo. Finansinio pasitenkinimo laikinumas.

Tikslai, rezultatai

Vadovų požiūrio sutapimas, darbuotojų ir vadovų požiūrių sutapimas.

Bendradarbiavimas, darbas dėl bendro tikslo ir pagalba vienas kitam.

Susitarimas, kaip dirbam

Sutariama, kas toleruojama, kas ne – bendro požiūrio turėjimas.

Bendradarbiavimas, darbas dėl bendro tikslo ir pagalba vienas kitam.

Pasitikėjimas.

Nepasiekus rezultatų, atsisveikinama (taikiai, bendru sutarimu).

Darbo sąlygos

Saugumas (soc. garantijos, pagarba, pagalba grįsti darbo santykiai).

Priemonės PK gerinti

*Keisti požiūrį padedantys seminarai.
Kalbėjimasis viena kalba, sutarimas dėl bendravimo, darbo principų, naujų darbuotojų priėmimas pagal panašų požiūrį. Aiškių kriterijų, tikslų įsivardijimas.
Pokalbiai, bendravimas tiek oficialioje, tiek neformalioje aplinkoje.
Pastangos inicijuoti naudingus pasikeitimus.
Atstumo tarp grandžių mažinimas.
Vadovavimo įgūdžių lavinimas.
Išorės pagalba.
Informacijos žemiausiai grandžiai suteikimas.
Skatinamas bendravimas tarp skyrių.
Nuomonių pasitikrinimas su darbuotojais.
Rūpestis.*

Dalyvis P

Patyrimo elementai suskirstyti į kategorijas:

Išgyvenimai, susiję su tarpusavio santykiais

Reakcija kolegų atžvilgiu. Į tai įeina ir konfliktinių situacijų išgyvenimas. Nesutarimai, nesusikalbėjimas (dėl patirties, amžiaus, suvokimo, požiūrio į darbą komandoje skirtumų arba trečių šalių kaltės), užsispyrimas skaldo komandą. Išsprendus konfliktą įtampa prapuola. Greiti ir aštrūs sprendimai nenutraukia santykių.

Sprendimų priėmimas

Galimybę priimti sprendimus patiria kaip motyvuojantį faktorių. Patiria, kad motyvacija gęsta, kai sprendimai užsitęsia. Pasigenda iššūkių (suvokia savo neišnaudotą potencialą priimant sprendimus).

Siekiami tikslai

Tikslai yra ir finansiniai, ir emociniai. Emociniai faktoriai padeda siekti finansinių tikslų. Kompromisas ne visuomet padeda pasiekti finansinių tikslų, tačiau padeda pasiekti emocinių. Darbas komandoje padeda pasiekti rezultatų.

Pokyčių patyrimas

Pokyčius nulemia įtampa. Ji gali veikti ir konstruktyviai, ir nekonstruktyviai. Nekonstruktyviuoju atveju, keičiasi komandos sudėtis (atsiranda nestabilumas). Tai vyksta dėl aplinkos įtakos, asmeniškumų, procedūrinių dalykų, nesklandaus darbo, dėl nepritapimo prie kolektyvo. Konstruktyviuoju, individas, organizacija tobulėja.

Gero PK ženklai

Komandiškumas, visi turi erdvės.

Priemonės gerinti PK

*Iniciatyva bendrauti.
Pokalbis sąmoningumui, motyvacijai, profesionalumui ugdyti.
Kompromisas.
Žinių gilinimas.*

Dalyvis J

Patyrimo elementai suskirstyti į kategorijas:

Sprendimų priėmimas

Užsitęsę grupės sprendimai kelia susierzinimą, įtampą, mažina pasitenkinimą darbu. Nukrypimas nuo sprendimo paieškos kelia nepasitenkinimą. Atsiranda išankstinis nusiteikimas, kad sprendimo nepavyks priimti greitai. Neigiami jausmai skatina kreiptis pagalbos į vadovą, kad šis sprendimą priimtų formaliai. Formalus sprendimas nesukelia pasitenkinimo. Svarbus vadovavimas, kai leidžiama darbuotojui pasireikšti, bet nesuteikiama per daug laisvės. Per didelė laisvė įneša neaiškumą įgyvendinant užduotis, atpažįstant savo vaidmenį.

Įtaka

Vadovas kaip moralės, bendravimo pavyzdys.

Negalėjimas daryti įtaką sukelia susierzinimą, vidinę įtampą.

Santykiai

Svarbus skaidrumas ir atvirumas bendraujant. Jei to nėra, darbuotojai buriasi į grupes, prasideda apkalbos, atsiranda netinkamas požiūris vienas į kitą, konkurencija.

Patiria suderinamumo tarp vadovo ir pavaldinio svarbą.

Santykiai ir geros emocijos darbe – nėra savaimė vertybė.

Rezultatai

Santykiai ir geros emocijos – priemonė rezultatui pasiekti. Blogi santykiai trukdo siekti rezultato. Vadovavimas nukreiptas vien į santykius yra nepriimtinas. Nepriimtinas ir kitas kraštutinis – direktyvumas. Patiria išsiskyrimo, išsiaiškinimo reikšmingumą, kad rezultatas būtų pasiektas tinkamas ir būtų mažiau blaškymosi. Liberalumas, kuomet suteikiama mažai informacijos, darbuotojai neugdomi, sukelia pyktį ir nesaugumą. Darbuotojai telkiasi į grupes, jų tikslas – emocijų analizavimas, „priešo“ linčiavimas. Darbas paliekamas nuošalyje

Priemonės gerinti PK

Reagavimas į grupelių atsiradimą:

-ironija

-rimtumas

-pasitarimas su vadovu

-individualus pokalbis su lyderiu

-vertybių priminimas

Orientacija į rezultata.

Skaidrumas bendraujant (išsakymas tiesiai).

Dalyvis D

Patyrimo elementai suskirstyti į kategorijas:

Išgyvenimai, susiję su darbuotojų adaptacija:

Nepripažinimas sukelia neigiamus jausmus – pralaimėjimas. Pripažinimas – pergalė tiek darbuotojui, tiek darbdaviui.

Išgyvenimai, susiję su bendradarbiavimu:

Jei pavyksta siekti sutartų tikslų, pasiekiamas rezultatas, lydi teigiama nuotaika, įkvėpimas, pasiryžimas išsikelti didesnius tikslus. Jei susitarto rezultato pasiekti nepavyksta, jaučiamas abipusis pralaimėjimas. Nesėkmės gadina nuotaiką ir pažemina tikslų karteles.

Priemonės PK gerinti

Problemas sprendžia patys, be išorės pagalbos.

Skatinama ir net verčiama darbuotojus kelti klausimus per susirinkimus.

Kalbamasi.

Dalyvis E

Patyrimo elementai suskirstyti į kategorijas:

Išgyvenimai, kuriuos sukelia bandymai būti geru vadovu

Saugumo jausmas dėl darbo jėgos rezervo planavimo, betarpiško bendravimo su darbuotojais.

Neigiami jausmai ir išaugę lūkesčiai kolegoms kritinėse situacijose.

Pasitenkinimas išsprendus problemą.

Problemos įprasminimas (nauda ateičiai), darbo prasmės patyrimas.

Bejėgiškumo jausmas dėl negalėjimo daryti įtaką ir aukštų reikalavimų („reikia darbo jėgos, o rinkoje – nėra“), esančių apribojimų (naujokui skiriamos dvi dienos adaptacijai).

Pastangos likti objektyviam (neiškirti darbuotojų), atsiriboti nuo jausmų.

Naujoko adaptacija

Pasitenkinimas, kad yra kontaktas su darbuotojais.

Džiaugsmas, kad darbuotojai vertina darbą (nepaisant neigiamų to pasekmių, šiuo atveju – konkurencijos, nesaugumo).

Priešiškumas, asocialiai nusiteikusiems įmonės atžvilgiu.

Tolerancija darbo patirčiai (neiškiria nei naujoko, nei seno darbuotojo, kaip geresnio).

Santykis su vadovu

Pasigendama įvertinimo, pripažinimo, rekomendacijų vertinimo.

Kyla kaltės jausmas, kad vadovas sumenkina problemas (atsakomybė už atmetimą priimama sau, nuvertinant savo pasiūlymų reikšmingumą).

Pasigendama vadovo atvirumo kitų nuomonei. Bandoma daryti bent minimalią įtaką.

Nuomonės atmetimas sukelia nejaukumą, nesaugumą, apatiškumą. Jausmai slopinami ir racionalizuojami. Susitaikoma ir prisitaikoma (parenkami įtikinamesni ir išsamesni argumentai). Toks vadovo elgesys priimamas kaip duotybė.

Santykis su kitais skyriais

Pasigendama įvertinimo, pripažinimo, rekomendacijų vertinimo.

Abipusis bendravimas tarp skyrių minimalus arba jo visai nėra. Bendravimas su vadovais kartais primena kovą.

Kitų klaidų taisymas sukelia nusivylimą.

Priemonės PK gerinti

Konkurenciją ir nesaugumą bandoma sumažinti pinigais;

Kalbamasi, primenamos darbuotojų pareigos;

Kalbamasi apie problemas su aukštesniais vadovais.

7.1.2. Duomenų, gautų diskutuojant grupėmis, pristatymas

II grupė

Atviros Erdvės metodo protokolai pateikti priede (nr. 3).

Apibendrinti duomenys:

- *Darbuotojams patinka bendrumo jausmas (vakarėliai, pradžios renginiai ir pan.), patinka patirti rūpestį, tobulėti.*
- *Darbuotojai susirūpinę įmonės įvaizdžiu (nereprezentatyvi konferencijų salė, puodelių, šaukštelių trūkumas, apranga);*
- *Žmonės, nepaisant pasitaikančių nesutarimų, yra patenkinti įmone, yra poreikis identifikuoti save ir "pasakyti" aplinkai, kad jie dirba šioje įmonėje (nori vienodos aprangos);*
- *Kyla pavojus darbo našumui (darbo priemonių stoka, oro ventiliacija, apšvietimas, kai kurių kolegų įkyrumas, per daug atviri langai – praeiviai blaško dėmesį).*

III grupė

Apibendrinti duomenys:

- *Dalyviai pastebi, kad neišnaudojamos jų galimybės. Kalba apie poreikį ugdyti kompetencijas (pvz., laiko planavimo, prioritetų nustatymo, nes ne visada pavyksta atitolti nuo savo darbų, kad sukoordinuotų darbuotojus, jų veiklą), kai kurie save vadina savamoksliais.*
- *Ne pakankamai dirbama kaip komandai (dalyviai pastebėjo, kad tarp vadovų nėra vieningos nuomonės, jaučiasi atitolę nuo savininkų).*
- *Trūksta galimybių aptarti savininkų "nuleidžiamus" tikslus, kad jie taptų žmonėms priimtinesni.*
- *Dalyviai taip pat minėjo, kad pasitaiko, kai darbuotojai gauna prieštarigus nurodymus. Pareigos ir atsakomybė ne visada pakankamai aiškios ir tikslios.*

IV grupė

Apibendrinti duomenys:

- *Darbuotojams rūpi kolektyvo išsaugojimas. Darbuotojų trūkumas didina darbo krūvį, skatina likusių darbuotojų kaitą. Darbuotojai norėtų būti įvertinami (finansiskai, pagyrimais), kad būtų sudaromos geresnės sąlygos dirbti (grįžimas namo, galimybė, esant reikalui, išeiti, didesni atlyginimai, premijos, dovanos švenčių proga), o iš jų griežčiau reikalaujama atlikti pareigas. Siūlo griežtinti atrankos procesą (netinkami nariai veikia darbuotojų santykius, darbo klimata).*
- *Darbuotojams rūpi santykiai kolektyve. Pasitikėjimas kolektyve padeda kokybiškai dirbti, susiklausymas – suprasti iš pusės žodžio. Konfliktai, priešingai, – pablogina darbo atlikimą ir tarpusavio santykius. Darbuotojai drąsina vienas kitą nebijoti išsakyti problemas, nesuasminti darbo santykių, skatinti kolektyvą, neturėti išankstinio nusistatymo prieš naujus darbuotojus.*
- *Darbuotojams rūpi santykiai su vadovu. Jie išskiria vadovui reikalingas įtampos, konfliktų valdymo, darbuotojų atrinkimo, užduočių formulavimo kompetencijas. Vadovas yra tas*

asmuo, kuris užstoja darbuotojus prieš aukštesnę valdžią, skiria paskatinimus, užkerta kelią intrigoms, turi galios išlaikyti darbuotojus.

Iš kiekvienos grupės duomenų buvo išskiriamos bendresnės kategorijos, apimančios visų grupių diskusijų rezultatus. Pavyzdžiui, vienoje grupėje išryškėjo atitolimo nuo savininkų estų patyrimas, kitose – bendrumo su kolegomis jausmas, todėl abu patyrimo elementai priskiriami *santykių* kategorijai.

Santykiai:

Bendradarbiavimas, pagarba, supratimas.

Bendra veikla.

Bendrumo jausmas (vakarėliai, pratęsimu renginiai ir pan.).

Darbuotojams rūpi santykiai kolektyve. Pasitikėjimas kolektyve padeda kokybiškai dirbti, susiklausymas – suprasti iš pusės žodžio. Konfliktai, priešingai, – pablogina darbo atlikimą ir tarpusavio santykius. Darbuotojai drąsina vienas kitą nebijoti išsakyti problemas, nesuasmeninti darbo santykių, skatinti kolektyvą, neturėti išankstinio nusistatymo prieš naujus darbuotojus.

Nesutarimai mažina norą tapatintis su įmone.

Jaučiasi atitolę nuo savininkų.

Nori daugiau dėmesio.

Siūlo griežtinti atrankos procesą (netinkami nariai veikia darbuotojų santykius, darbo klimata).

Rezultatai:

Iškeliama komandinio darbo svarba, siekiant bendrų tikslų (tarp padalinių).

Darbuotojai nori pasiekti tikslus.

Susitarimas, kaip dirbam:

Neprimesti darbu, o įprasminti juos (paaiškinti, kodėl tai reikalinga).

Sutarimas dėl bendrų tikslų ir bausmių, nepasiekus tikslo, kontrolės būdu.

Atsakomybės prisiėmimas ir bausmės skyrimas tikslų nepasiekus.

Pastebėjo, kad nėra vieningos nuomonės tarp vadovų.

Grižtamasis ryšys iš aukštesnių vadovų:

Informavimas pakeliui, kaip sekasi.

Patinka patirti rūpestį, tobulėti.

Jaučiasi atitolę nuo savininkų.

Trūksta galimybių aptarti savininkų "nuleidžiamus" tikslus, kad jie taptų žmonėms priimtinesni.

Darbuotojai norėtų būti įvertinami (finansiskai, pagyrimais, dėmesiu).

Tapatumas su įmone:

Susirūpinę įmonės įvaizdžiu (nereprezentatyvi konferencijų salė, puodelių, šaukštelių trūkumas, apranga).

Noras identifikuoti save ir "pasakyti" aplinkai, kad jie dirba šioje įmonėje (nori vienodos aprangos).

Darbo sąlygos:

Pavojus darbo našumui (darbo priemonių stoka, oro ventiliacija, apšvietimas, kai kurių kolegų įkyrumas, per daug atviri langai – praeiviai blaško dėmesį).

Geresnes darbo sąlygos (grįžimas namo, galimybė, esant reikalui, išeiti, didesni atlyginimai, premijos, dovanos švenčių proga).

Priemonės stresui, nesaugumo bei neužtikrintumo jausmui šalinti.

Darbuotojams rūpi išsaugoti kolektyvą. Darbuotojų trūkumas didina darbo krūvį, skatina likusių darbuotojų kaitą.

Aiškumas skiriant užduotis (pasitaiko, kai darbuotojai gauna prieštarigus nurodymus.

Pareigos ir atsakomybė ne visada pakankamai aiškios ir tikslios).

Įtaka ir galia:

Vadovas yra tas asmuo, kuris užstoja darbuotojus prieš aukštesnę valdžią, skiria paskatinimus, užkerta kelią intrigoms, turi galios išlaikyti darbuotojus.

Griežčiau reikalaujama atlikti pareigas.

Dalyviai pastebi, kad neišnaudojamos jų galimybės.

Vadovų, darbuotojų ugdymas:

Išskiria vadovui reikalingas įtampos, konfliktų valdymo, darbuotojų atrinkimo, užduočių formulavimo kompetencijas.

Poreikis ugdyti kompetencijas (pvz., laiko planavimo, prioritetų nustatymo, nes ne visada pavyksta atitolti nuo savo darbų, kad sukoordinuotų darbuotojus, jų veiklą), kai kurie save vadina savamoksliais.

Priemonės PK gerinti :

Informacijos perteikimas (informaciniai susirinkimai žemiausios grandies, informacijos apie atlygio sistemą, bendrą įmonės padėtį).

Seminarai apie tai, kaip formuoti teigiamą psichologinį klimatą.

Darbuotojų iš skirtingų padalinių išvykos kartu.

Dažnesni įvairių lygių vadovų susirinkimai.

Susitarimas, kaip dirbam (bendravimas, procedūros, tikslai).

Susitarimas dėl atlygio.

Darbo sąlygų užtikrinimas (psicho-higieniniai faktoriai, fiziniai faktoriai, galimybė, esant reikalui, išeiti).

Darbuotojų galimybių išnaudojimas (priimant sprendimus, nustatant tikslus, ugdant).

Aiškumas skiriant užduotis (pasitaiko, kai darbuotojai gauna prieštarigus nurodymus.

Pareigos ir atsakomybė ne visada pakankamai aiškios ir tikslios).

7.2. Psichologinio klimato patyrimo kategorijų apibendrinimas

Šiame skyriuje anksčiau išskirtos kategorijos yra priskiriamos prie platesnių psichologinį klimatą apibūdinančių kategorijų.

I. Darbo sąlygų išgyvenimas

Saugumas (soc. garantijos, pagarba, pagalba grįsti darbo santykiai)

Pavojus darbo našumui (darbo priemonių stoka, oro ventiliacija, apšvietimas, kai kurių kolegų įkyrumas, per daug atviri langai – praeiviai blaško dėmesį).

Geresnes darbo sąlygos (grįžimas namo, galimybė išeiti, esant reikalui, didesni atlyginimai, premijos, dovanos švenčių proga)

Streso, nesaugumo, neužtikrintumo jausmai.

Darbuotojams rūpi kolektyvo išsaugojimas. Darbuotojų trūkumas didina darbo krūvį, skatina likusių darbuotojų kaitą.

Aiškumas skiriant užduotis (pasitaiko, kai darbuotojai gauna prieštarigus nurodymus. Pareigos ir atsakomybė ne visada pakankamai aiškios ir tikslios).

Darbo sąlygos čia aptariamos plačiaja prasme. Darbuotojams svarbūs ne tik įrankiai, darbui atlikti reikalingos priemonės, bet taip pat rūpi procesas, kaip darbas bus atliekamas. Užsimezgę tarpusavio santykiai, tampa darbo sąlygų dalimi, kuri įtakoja psichologinį klimatą. Pagarba, pagalba didina saugumo jausmą. Dėmesys (dovanos), bendravimo kultūra, darbo priemonės, išimtis (lankstumas), darbo krūvis, užduočių delegavimas, aiškumas, vaidmenų suderinamumas – startas rezultatų link.

II. Įtakos ir galios išgyvenimas

Įtaka gali kelti kitiems įtampą.

Emocijų nesuvaldymas padeda laikinai nuslopinti problemą.

Kitų tikėjimas savo įtaka gali kelti problemų užimti daug laiko, jei tam skiriama dėmesio.

Patiria savininkų požiūrio įtaką darbo santykiams.

Jaučia atsakomybę būti darbuotojams pavyzdžiu, todėl nėra atviras.

Į pasitikėjimą reaguojama pasitikėjimu ir darbštumu.

Aktyvi įtaka neleidžia pavaldiniams tingėti, skatina sąmoningumą, didina autonomiją, mainais reikalaujama rezultatų.

Turima vadovo galia leidžia finansiškai atlyginti už pastangas gerai dirbti arba nubausti, atleisti iš darbo. Pastebimas finansinio pasitenkinimo laikinumas.

Vadovas – kaip moralės, bendravimo pavyzdys.

Negalėjimas daryti įtaką sukelia susierzinimą, vidinę įtampą.

Saugumo jausmas dėl darbo jėgos rezervo planavimo, betarpiško bendravimo su darbuotojais.

Neigiami jausmai ir išaugę lūkesčiai kolegoms kritinėse situacijose.

Pasitenkinimas išsprendus problemą.

Problemos įprasminimas (nauda ateičiai), darbo prasmės patyrimas.

Bejėgiškumo jausmas dėl negalėjimo daryti įtaką ir aukštų reikalavimų („reikia darbo jėgos, o rinkoje – nėra“), esančių apribojimų (naujokui adaptuotis skiriamos dvi dienos).

Pastangos likti objektyviam (neiškirti darbuotojų), atsiriboti nuo jausmų.

Vadovas yra tas asmuo, kuris užstoja darbuotojus prieš aukštesnę valdžią, skiria paskatinimus, užkerta kelią intrigoms, turi galios išlaikyti darbuotojus.

Pageidaujama, kad būtų griežčiau reikalaujama atlikti pareigas.

Vadovai neišnaudoja darbuotojų galimybių (darbuotojų žvilgsnis).

Matome, kad galia – motyvuojantis dalykas. Per savo galios ir įtakos išgyvenimą vadovas įprasmina savo buvimą įmonėje. Įtakos suvaržymas sukelia įtampą, susierzinimą, sukelia bejėgiškumo jausmą, padidėja lūkesčiai kolegų atžvilgiu. Įtaka gali būti patiriama kaip laikina, gali sukelti įtampą kitiems. Savo įtakos suvokimas veikia pasirenkamą bendravimo su pavaldžiais

darbuotojais strategiją. Aukštesni vadovai, savininkai savo bendravimo maniera “užkrečia” pavaldžius darbuotojus.

Įtaka veikia pasitikėjimą, darbuotojų autonomiją, skatina sąmoningumą, leidžia nustatyti taisykles, atlygio sistemą, bausmes. Dėl įtakos vadovai gali atstovauti savo pavaldiniams prieš aukštesnę valdžią, išvengti problemų, jas spręsti, sulaikyti darbuotojus nuo išėjimo iš darbo.

Savo paties įtaka gali trukdyti kitų ugdymui (darbuotojai jaučia, kad jų galimybės nėra išnaudojamos). Kitų įtaka kelia nepasitenkinimą (jaučiantys savo įtaką darbuotojai reikalauja laiko ir dėmesio).

Kontaktas su darbuotojais didina įtaką, jaučiamasi saugiai.

Problemų išsprendimas atneša pasitenkinimą. Dėl įtakos ir galios patyrimo vadovai jaučia atsakomybę kontroliuoti ar net slėpti savo jausmus, jaučiasi nesaugūs parodydami savo silpnybes.

III. Darbinių santykių patyrimas

Saugumas (kolektyvas kaip šeima, maža rotacija), bendrumas tiek darbe, tiek po darbo (bendri tikslai, veikla).

Bendravimas ir bendradarbiavimas, abipusė tolerancija, pagalba.

Santykiai ilgalaikiai (išeinama abipusiu susitarimu).

Pasitikėjimas, bendradarbiavimas. Atsakas į tai – dėkingumas, supratimas, geri santykiai.

Reakcija į vadovo rūpestį ir pasitikėjimą – pasitikėjimas ir darbštumas.

Skirtumai (išsilavinimas/neišsilavinimas, požiūris, įpročiai, pomėgiai), ambicijos, oficialus personalo vadovas atitolina santykius.

Darbo vietų lokalizacija (fizinis atstumas prisideda prie santykių atstumo). Darbo bei rūkymo vietos – tai priemonės žmonėms bendrauti ir geriau vienas kitą pažinti.

Jauni darbuotojai nekelia didelio pasitikėjimo dėl nepagrįstų reikalavimų, bet dėl savo veržlumo yra pranašesni už senus darbuotojus. Iš darbuotojų tikimasi vidinės motyvacijos.

Reakcija kolegų atžvilgiu. Į tai įeina ir konfliktinių situacijų išgyvenimas. Nesutarimai, nesusikalbėjimas (dėl patirties, amžiaus, suvokimo, požiūrio į darbą komandoje skirtumų arba trečiųjų šalių kaltės), užsispyrimas skaldo komandą. Išsprendus konfliktą įtampa dingsta. Greiti ir aštrūs sprendimai nenutraukia santykių.

Svarbus skaidrumas ir atvirumas bendraujant. Jei to nėra, darbuotojai buriasi į grupes, prasideda apkalbos, formuojasi netinkamas požiūris į vienas į kitą, konkurencija.

Patiria suderinamumo tarp vadovo ir pavaldinio svarbą.

Santykiai ir geros emocijos darbe – nėra savaimė vertybė.

Bendraujant vertybė yra mandagumas, pastovumas, emocijų tvardymas, neigiamų jausmų slopinimas. Įtampa ir didelis krūvis veikia neigiamai.

Lietuviai, lyginant su estais, yra nekantrūs, nepakankamai kruopštūs, užmaršūs, tingūs ir nepatenkinti.

Savęs, kaip vadovo, apnuoginimą, silpnybių parodymą patiria kaip grėsmę, jog kas nors gali tuo pasinaudoti.

Įsipareigoja būti uždaras.

Santykis su vadovu

*Pasigendama įvertinimo, pripažinimo, rekomendacijų vertinimo;
Kyla kaltės jausmas, kad vadovas sumenkina problemas (atsakomybė už atmetimą
priimama sau, nuvertinant savo pasiūlymų reikšmingumą);*

Pasigendama vadovo atvirumo kitų nuomonei. Bandoma daryti bent minimalią įtaką.

*Nuomonės atmetimas sukelia nejaukumą, nesaugumą, apatiškumą. Jausmai slopinami ir
racionalizuojami. Susitaikoma ir prisitaikoma (parenkami įtikinamesni ir išsamesni argumentai).
Toks vadovo elgesys priimamas kaip duotybė.*

Santykis su kt. skyriais

Pasigendama įvertinimo, pripažinimo, rekomendacijų vertinimo;

*Abipusis bendravimas tarp skyrių – minimalus arba jo visai nėra. Bendravimas su
vadovais kartais primena kovą;*

Kitų klaidų taisymas sukelia nusivylimą.

Bendradarbiavimas, pagarba, supratimas;

Bendra veikla

Bendrumo jausmas (vakarėliai, pratęsimo renginiai ir pan.)

*Darbuotojams rūpi santykiai kolektyve. Pasitikėjimas kolektyve padeda kokybiškai dirbti,
susiklausymas – suprasti iš pusės žodžio. Konfliktai, priešingai, – pablogina darbo atlikimą ir
tarpusavio santykius. Darbuotojai drąsina vienas kitą nebijoti išsakyti problemas, nesuasmeninti
darbo santykių, skatinti kolektyvą, neturėti išankstinio nusistatymo prieš naujus darbuotojus.*

Nesutarimai netrukdo norui tapatintis su įmone.

Jaučiasi atitolę nuo savininkų.

Nori daugiau dėmesio.

*Siūlo griežtinti atrankos procesą (netinkami nariai veikia darbuotojų santykius, darbo
klimatą).*

Kalbant apie psichologinį klimatą, santykiai – bene labiausiai rūpima ir aktuali tema. Santykių dinamika vyksta tarp vadovo ir pavaldinio, tarp kolegų, tarp jaunesnių ir senesnių darbuotojų.

Dinamika tarp kartų sukelia ambivalentiškus jausmus: viena vertus, vertinama jaunatviška energija, kita vertus, nepagrįstos ambicijos kelia nepasitikėjimą. Kalbant apie santykius tarp vadovo ir darbuotojo, svarbus yra pasitikėjimas, pripažinimas, lankstumas. Pasitaiko, kuomet su vadovu bendraujama tik per turimą asmeninę galią (turiu galios, manimi tiki, priima sakomas rekomendacijas). Kai galios neužtenka, gimsta kaltės jausmas. Kita vertus, pastebima, kad vadovas su aplinkiniais bendrauja per “saugų atstumą”, t.y. neparodydamas tikrųjų emocijų, silpnybių, yra uždaras, mandagus.

Gerą psichologinį klimatą lydi geri santykiai: bendradarbiavimas, pagalba, tolerancija, dėkingumas, supratingumas, saugumo jausmas. Saugumą sukuria santykiai, organizacijos struktūra. Santykiams svarbi pagarba, bendra veikla, pasitikėjimas, susiklausymas, atvirumas ir skaidrumas, grįžtamojo ryšio nesuasmeninimas, kolektyvo atvirumas naujiems nariams, vadovo dėmesingumas. Reakcija į rūpestį ir pasitikėjimą – rūpestis ir darbštumas.

Darbo vietos lokalizacija gali padėti darbo santykiams vystytis arba tolti.

Kontaktą tarp darbuotojų apsunkina skirtumai (išsilavinimas/neišsilavinimas, požiūris, įpročiai), ambicijos, oficialus vadovas. Konfliktai kyla dėl patirties, amžiaus, suvokimo, požiūrio į darbą, į komandą skirtumų. Nesutarimai trukdo gerai atlikti darbą ir gadina tarpusavio santykius. Užsispyrimas skaldo komandą. Tačiau santykių nenutraukia greitai ir aštrūs sprendimai. Įtampa ir didelis krūvis santykiams kenkia. Išsprendus konfliktą, įtampa dingsta. Aiškūs kriterijai atrankos metu padeda išlaikyti kolektyve stabilumą, išvengiama per didelių skirtumų, todėl klimatas yra geresnis.

Skaidrumas bendraujant užkerta kelią apkalboms, konkurencijai.

Nors santykiai ir rūpima, svarbi tema, tačiau pats santykis ir emocijos darbe savaime nėra vertybė. Tai fonas – padedantis arba trukdantis siekti rezultatų.

Psichologinis klimatas egzistuoja ne tik esant darbiniam santykiams, bet ir jiems pasibaigus. Santykiai ilgalaikiai. Svarbu su kokiomis emocijomis, mintimis darbuotojas išeina namo arba išeina į kitą darbą.

IV. Pokyčių patyrimas

Pokyčiai gali turėti ir teigiamą, ir neigiamą įtaką.

Neigiamos pokyčių pasekmės: savanaudiškumas, rūpestis tik savimi, nesusikalbėjimas, atšalę santykiai, daug mažesnis bendradarbiavimas. Teigiamos pasekmės – santykių atšilimas.

Darbuotojų kaita turi ir teigiamą, ir neigiamą atspalvį. Neigiamas: priimama daug darbuotojų – nėra kontakto, didelė tikimybė požiūrių skirtumui (atsirenkant nėra kriterijų).

Teigiama: netinkami darbuotojai išeina.

Pokyčius nulemia įtampa. Ji gali veikti ir konstruktyviai, ir nekonstruktyviai. Nekonstruktyviuoju atveju, keičiasi komandos sudėtis (atsiranda nestabilumas). Tai vyksta dėl aplinkos įtakos, asmeniškumų, procedūrinių dalykų, nesklandaus darbo, dėl nepritapimo prie kolektyvo. Konstruktyviuoju – individas, organizacija tobulėja.

Darbo sąlygų blogėjimas veikia neigiamai.

Pokyčiai pastebimi iš kūno kalbos.

Naujoko nepritapimas sukelia neigiamus jausmus – pralaimėjimas. Pritapimas – pergalė tiek darbuotojui, tiek darbdaviui.

Naujoko adaptacija

Pasitenkinimas, kad yra kontaktas su darbuotojais;

Džiaugsmas, kad darbuotojai vertina darbą (nors yra ir neigiamų pasekmių, šiuo atveju – konkurencija, nesaugumas);

Priešiškumas, asocialiai nusiteikusiems įmonės atžvilgiu;

Tolerancija darbo patirties požiūriu (neiškiria nei naujoko, nei seno darbuotojo, kaip geresnio).

Pokyčiai savaime neišgyvenami nei teigiamai, nei neigiamai. Patiriamas ne pats pokyčio faktas, bet jo turinys. Neigiamos pokyčių pasekmės: savanaudiškumas, rūpestis tik savimi,

nesusikalbėjimas, atšalę santykiai, daug mažesnis bendradarbiavimas. Teigiamos pasekmės – santykių atšilimas.

Patiriami pokyčiai gali būti išoriniai ir vidiniai. Tiek vidiniai, tiek išoriniai pokyčiai kyla dėl įtampos. Išoriniai pokyčiai vyksta, atsiradus asmeniškumams, esant nesklandžiam darbui, nepritampant prie kolektyvo. Konstruktivus rezultatas – asmenybės ir organizacijos augimas. Nekonstruktiviu atveju, pokyčiai sukelia komandos narių kaitą.

Individualūs, grupės pokyčiai pastebimi/patiriami anksčiau, nei apie tai pradedama kalbėtis (stiklinės darbo vietos įrengimas bendroje erdvėje).

Dažniausiai pasitaikantys pokyčių laikotarpiai – naujo žmogaus atėjimas. Jo įsiliejimas į darbą suteikia pasitenkinimą tiek vadovui, tiek darbuotojui, įkvėpia siekti didesnių tikslų, o nepritapimas reiškia pralaimėjimą.

Kontaktas su darbuotojais pokyčių metu gali padėti greičiau išspręsti problemą. Sužinojus, kad darbuotojas vertina savo darbą, kyla ambivalentiški jausmai, tačiau kartu gimsta ir priešiškumas dėl netinkamų priemonių išsaugoti darbą. Diferenciacijos nebuvimą vadovas vertina kaip teigiamą dalyką, tuo tarpu darbuotojui tai sukelia nesaugumo jausmą.

Neigiami darbo sąlygų pokyčiai (blogėjančios sąlygos) psichologinį klimatą veikia neigiamai.

V. Sprendimų priėmimo patyrimas

Galimybę priimti sprendimus patiria kaip motyvuojantį faktorių. Patiria, kad motyvacija gėsta, kai sprendimai užsitęsia. Pasigenda iššūkių (suvokia savo neišnaudotą potencialą priimant sprendimus).

Užsitęsę grupės sprendimai kelia susierzinimą, įtampą, mažina pasitenkinimą darbu. Nukrypimas nuo sprendimo paieškos kelia nepasitenkinimą. Atsiranda išankstinis nusiteikimas, kad sprendimo nepavyks greitai priimti. Neigiami jausmai paskatina kreiptis pagalbos į vadovą, kad šis priimtų formalų sprendimą. Formalus sprendimas nesukelia pasitenkinimo. Svarbus vadovavimas, kai leidžiama darbuotojui pasireikšti, bet nesuteikiama per daug laisvės. Per didelę laisvę įneša neaiškumų įgyvendinant užduotis, atpažįstant savo vaidmenį.

Išsakytos nuomonės leidžia priimti teisingą sprendimą.

Pastebime, kad dalyvavimas priimant sprendimus – motyvuojantis faktorius. Tai taip pat ir iššūkis, padedantis realizuoti savo potencialą, patirtį, žinias.

Sprendimai gali būti priimami individualiai ir grupėje. Viena vertus, nuomonių gausa gali padėti rasti sprendimą. Kita vertus, grupėje priimami sprendimai potencialiai gali užsitęsti, o tai kelia susierzinimą, įtampą, mažina pasitenkinimą darbu. Neigiamos emocijos paskatina ieškoti formalaus sprendimo, bei ir jis nesuteikia pasitenkinimo. Todėl svarbus balansas tarp taisyklių ir visiškos laisvės. Ir vienas, ir kitas kraštutimumas sukelia neigiamus jausmus.

VI. Susitarimo, kaip dirbama, išgyvenimas

*Sutarimas, kas toleruojama, kas ne – bendro požiūrio turėjimas.
Bendradarbiavimas, darbas dėl bendro tikslo ir pagalba vienas kitam.
Pasitikėjimas.
Nepasiekus rezultatų, atsisveikinama (taikiai, bendru sutarimu).*

*Ne primesti darbus, bet įprasminti juos (paaiškinti, kodėl reikalinga).
Sutarimas dėl bendrų tikslų, bausmių, nepasiekus tikslo, kontrolės būdų.
Atsakomybės prisiėmimas ir bausmės skyrimas, nepasiekus tikslų.
Pastebėjo, kad nėra vieningos nuomonės tarp vadovų.*

Aiškūs susitarimai, kaip dirbama ir ko siekiama, suteikia saugumą, skatina bendradarbiavimą, patiriamas pasitikėjimo jausmas. Suprantami ir žinomi kriterijai padeda atrasti kompromisą ir atsisveikinti su darbuotoju.

Susitarti galima dėl darbų perdavimo, tikslų, kontrolės būdų, bendravimo, vadovavimo kryptingumo, kokybės priežiūros, priemonių, kai tikslai nepasiekiami.

VII. Tikslų ir rezultatų patyrimas

*Vadovų požiūrio sutapimas, darbuotojų ir vadovų požiūrių sutapimas.
Bendradarbiavimas, darbas dėl bendro tikslo ir pagalba vienas kitam.*

*Tikslai yra ir finansiniai, ir emociniai. Emociniai faktoriai padeda siekti finansinių tikslų.
Kompromisas ne visuomet padeda pasiekti finansinius tikslus, tačiau padeda pasiekti emocinius.
Darbas komandoje padeda pasiekti rezultatų.*

Santykiai ir geros emocijos – priemonės rezultatui pasiekti. Blogi santykiai trukdo siekti rezultato. Vadovavimas nukreiptas vien į santykius yra nepriimtinas. Nepriimtinas ir kitas kraštutinumas – direktyvumas. Patiria išsiskyrimo, išsiaiškinimo reikšmingumą, kad būtų pasiekta tinkamų rezultatų, būtų mažiau blaškymosi. Liberalumas, kai suteikiama mažai informacijos, neugdomi darbuotojai, sukelia pyktį ir nesaugumą. Darbuotojai telkiasi į grupes, jų tikslas – išanalizuoti emocijas, nulinti „priešą“. Darbas paliekamas nuošalyje.

Jei pavyksta siekti sutartų tikslų, pasiekiamas rezultatas – lydi teigiama nuotaika, įkvėpimas, pasiryžimas išsikelti didesnius tikslus. Jei susitarto rezultato pasiekti nepavyksta, jaučiamas abipusis pralaimėjimas. Nesėkmės gadina nuotaiką ir pažemina tikslų kartele.

*Iškeliama komandinio darbo svarba siekiant bendrų tikslų (tarp padalinių).
Darbuotojai nori įvykdyti tikslus.*

Pastebime, kad tyrimo dalyviams rūpi iškelti tikslai. Bendras požiūris – esminis kriterijus, norint pasiekti bendrą tikslą. Požiūriai turi sutapti ar bent jau būti panašūs ne tik tarp vadovo ir darbuotojo, bet ir tarp vadovų bei skirtingų padalinių. Bendro tikslo matymas sudaro sąlygas bendradarbiauti ir padėti.

Tiksmai yra finansiniai ir emociniai. Darbuotojų sutelktumas padeda pasiekti finansinių rezultatų. Kompromisai dažniausiai padeda pasiekti emocinių, rečiau – finansinių tikslų.

Mažas informacijos kiekis sukelia pyktį, nesaugumą, sudaro sąlygas darbuotojams susitelkti, tačiau ne dėl rezultato, o prieš surastą „priešą“.

Pasiekus tikslus užplūsta teigiamos emocijos, įkvėpimas, ryžtas siekti aukštesnių tikslų. Nesėkmės, priešingai, sukelia neigiamas emocijas, užplūsta pralaimėjimo jausmas, sumažėja tikėjimas.

Santykiai ir geros emocijos – priemonės rezultatui pasiekti. Blogi santykiai trukdo siekti rezultato. Atvirumas, skirtingų nuomonių toleravimas, galimybė prieštarauti – tiesus kelias į tikslą.

VIII. Grįžtamojo ryšio iš vadovų patyrimas

Informavimas kaip sekasi siekti tikslų.

Patinka patirti rūpestį, tobulėti.

Jaučiasi atitolę nuo savininkų.

Trūksta galimybių išanalizuoti savininkų nustatytus tikslus, kad jie taptų priimtinesni žmonėms.

Darbuotojai norėtų būti įvertinami (finansiskai, pagyrimais, dėmesiu).

Darbuotojams patinka patirti rūpestį, dėmesį, sulaukti įvertinimo, jausti, kad išnaudojamas jų potencialas, kad yra galimybių tobulėti. Išgyvena informacijos, apie tai, kaip sekasi įmonei, stoką. Trūksta galimybių dalyvauti priimant sprendimus, jaučia atitolimą nuo aukščiausių vadovų.

IX. Tapatumo su įmone išgyvenimas (iš OST)

Susirūpinę įmonės įvaizdžiu (nereprezentatyvi konferencijų salė, puodelių, šaukštelių trūkumas, apranga).

Noras identifikuoti save ir “pasakyti” aplinkai, kad jie dirba šioje įmonėje (nori vienodos aprangos).

Pastebime, kad tyrimo dalyviams rūpi ir darbovietės įvaizdis, ir galimybė tapatintis su įmone.

X. Priemonių, padedančių gerinti psichologinį klimatą, patyrimas

Psichologinį klimatą gerinti galima įvairiomis priemonėmis:

Pagalba ne iš skyriaus:

Seminarai

Tyrimai

Tarimasis su aukštesniais vadovais

Sąlygų sudarymas palaikyti santykius:

Per bendrą veiklą po darbo.

Bendravimas, bendradarbiavimas darbo metu.

Atstumo tarp grandžių mažinimas.

*Rūpestis.
Pasitikėjimas.
Iniciatyva bendrauti.
Kompromisai.
Skaidrumas bendraujant.
Darbuotojų iš skirtingų padalinių išvykos kartu.*

Susitarimas dėl bendrų dalykų (kalbėjimasis viena kalba):

*Sutarimas dėl: bendravimo (kas toleruojama, kas ne),
Darbo principų (orientacija į rezultataž/...),
Bendrų vertybių,
Kokybės kontrolės.
Dažnesni įvairių lygių vadovų susirinkimai.
Darbuotojų priėmimas pagal panašų požiūrį.
Net ir žemiausio lygio darbuotojų informavimas.
Nuomonių pasitikrinimas.
Susitarimas, kaip dirbam (bendravimas, procedūros, tikslai).
Susitarimas dėl atlygio.
Tikėtis ir laukti GR.*

Konkrečių problemų sprendimas:

*Vadovo įtakos praplėtimas.
Atlyginimų kėlimas, – problemos glaistomos pinigais.
Sąlygų dažnesniam bendravimui sudarymas (rūkyimo vietos, darbo vietos lokalizacija).
Pastebėti, įvertinti ir reaguoti į pokyčius (nedarbingų grupelių atsiradimą).
Darbuotojų skatinimas įsitraukti į susirinkimų eigą (kelti klausimus).*

Vadovų, darbuotojų ugdymas:

*Pokalbiai.
Žinių gilinimas.
Informacijos apie įmonės pasiekimus suteikimas.
Seminarai apie tai, kaip formuoti teigiamą psichologinį klimatą.
Darbuotojų galimybių išnaudojimas (priimant sprendimus, nustatant tikslus, ugdant).
Temos vadovų ugdymui: įtampos, konfliktų valdymas, darbuotojų atrinkimas, užduočių formulavimas, laiko planavimas, prioritetų nustatymas.*

Darbo sąlygos:

*Darbo sąlygų užtikrinimas (psicho-higieniniai, fiziniai faktoriai, galimybė išeiti, esant reikalui)
Aiškumas skiriant užduotis (pasitaiko, kad darbuotojai gauna prieštarigus nurodymus.
Pareigos ir atsakomybė ne visada pakankamai aiškios ir tikslios).*

Psichologinio klimato gerinimo priemonės – tai ir išorinė, ir vidinė pagalba. Išorinė pagalba nėra esminė, tačiau padeda ugdyti darbuotojus. Darbuotojams sudaromos sąlygos dalyvauti mokymuose, atliekami tyrimai, ieškoma sprendimų, tariantis su aukštesniais vadovais.

Pagrindinės psichologinio klimato gerinimo priemonės taikomos naudojant *vidinius resursus*. Daugiausia pastangų dedama darbuotojams ugdyti. Ryškiausiai ugdymas pasireiškia per vadovo santykį į darbuotoją, per požiūrį į jį. Vadovas kalbasi su darbuotoju ir atvirkščiai,

suteikiama informacija apie įmonės rezultatus, pastebimos ir išnaudojamos (arba ne) jų galimybės. Papildomos ugdymo priemonės – dalyvavimas seminaruose, taip pat – savišvieta.

Kita psichologinio klimato gerinimo priemonė – *santykių gerinimas*. Dedamos pastangos sudaryti sąlygas megzti santykiams tiek darbo metu, tiek po darbo.

Darbo metu kuriama pasitikėjimo atmosfera (vadovas suteikia pasitikėjimo kreditą, mainais reikalaujamas rezultato), rodomas rūpestis, iniciatyva bendrauti, ieškoma kompromiso. Darbo vietos suplanuotos taip, kad bent jau vieno skyriaus darbuotojai galėtų bendrauti. Ne darbo metu organizuojamos bendros išvykos su kitais skyriais, skatinamas sąmoningumas apie bendros paslaugos kūrimą kartu, mažinama konkurencija.

Pastebime, kad tyrimo dalyviai iškelia *komunikacijos* darbe svarbą. Kad skirtingi žmonės galėtų dirbti kartu, jiems gyvybiškai svarbu kalbėtis, pasitikrinti ar juda viena kryptimi, kaip juda, kokias susitaria taikyti priemones nesėkmės ar kt. atvejais, kaip bus atlyginama už darbą, susitariama dėl tarpusavio bendravimo.

Informacija svarbi tiek žemiausio lygio darbuotojams, tiek vadovams, tačiau pastebime informacijos turinio skirtumus. Žemesnio lygio darbuotojams rūpi suprasti savo vaidmenį siekiant bendro rezultato, vadovo grįžtamąjį ryšį apie individualų indėlį, atlygio sistemą. Vadovui – pasitikrinti savo galios ribas ir ar, siekiant tikslo, vis dar gali pasitikėti darbuotojais.

Dalyviai pastebi, kad svarbu reaguoti į darbe susidariusias situacijas ir inicijuoti *problemų sprendimą*.

Tyrimo dalyviai pastebi, jog *darbo sąlygos* yra svarbus psichologinio klimato faktorius. Darbas neturi kenkti sveikatai, turi būti stengiamasi neviršyti sveiko streso ribų, išlaikyti lankstumą, sudaryti sąlygas, esant reikalui, darbuotojui išeiti iš darbo. Prie darbo sąlygų priskiriame ir *užduočių pateikimą*. Tai, kaip perduodamos, paskirstomos užduotys, kokios jos: aiškios, konkrečios ar, priešingai, – dviprasmiškos, gali arba padėti darbuotojui gerai jaustis darbe, arba sukelti neigiamus jausmus.

7.3. Rezultatų aptarimas

Palyginę gautus duomenis su literatūros apžvalgoje aprašytais psichologinio klimato modeliais, pastebime, kad iš esmės mūsų išskirtos psichologinio klimato dimensijos nesutampa nė su vienu mums žinomu modeliu. Yra pasikartojančių kategorijų elementų, bet skiriasi jų turinys (pvz., santykių, vadovavimo charakteristikų, pokyčių elementai ir pan.), o kai kurie psichologinio klimato elementai visiškai nėra minimi (pvz., įtakos patyrimas, grįžtamasis ryšys, tapatumas ir pan.).

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbo sąlygos, kurias apibūdina *darbo priemonės, darbo krūvis, užduočių delegavimas, aiškumas, vaidmenų suderinamumas, bendravimo kultūra, dėmesys,*

sistemos lankstumas, padeda pamatą rezultatams pasiekti. Užsimezgę tarpusavio santykiai, pagarba, pagalba didina saugumo jausmą. Kai kurie tiriamieji aiškiai įvardijo iššūkių trūkumą, norą augti bei atpažino neigiamus jausmus, kurie kyla, kai egzistuoja vaidmenų dviprasmiškumas. Ostroff (1993) mini augimo ir iššūkių svarbą psichologiniam klimatui, vaidmenų vientisumą. F. Herzberg, pristatydamas dviejų faktorių teoriją, daug kalba apie darbo sąlygas. Anot jo, aplinka, kurioje žmogus dirba, gali turėti stulbinamą poveikį darbo rezultatams. Jis pataria atnaujinti darbo aplinką, priemones, kad darbuotojai jaustųsi laimingi ir svarbūs, skatina atkreipti dėmesį į vadovavimą, tarpasmeninius santykius.⁶⁰

Remiantis gautais duomenimis, galime tvirtinti, kad santykiai – bene labiausiai rūpima ir aktuali tema. *Gerą psichologinį klimatą lydi geri santykiai: bendradarbiavimas, pagalba, tolerancija, dėkingumas, supratingumas, saugumo jausmas.* Skaidrumas bendraujant užkerta kelią apkalboms ir konkurencijai. Ostroff (1993) tvirtina, kad vienas iš psichologinio klimato kertinių faktorių yra šilti santykiai tarp darbuotojų, draugiškumas ir pagalba.

Psichologinis klimatas gali keistis priklausomai nuo individo indėlio priimant sprendimą. Dalyvavimas priimant sprendimus – galimybė augti, realizuoti savo potencialą, patirtį, žinias, yra motyvuojantis faktorius. Darbuotojams, kurie jau turi patirties ir žinių, naudingiausia suteikti kuo daugiau laisvės priimti sprendimus patiems, sudarant sąlygas gauti reikalingą informaciją. Abu kraštutinumai – visiškai informacijos nebuvimas priimant sprendimus arba direktyvumas – sukelia neigiamus jausmus. Mažas informacijos kiekis sukelia pyktį, nesaugumą, sudaro sąlygas darbuotojams susitelkti, tačiau ne dėl rezultato, o prieš surastą „priešą“.

Tyrimo dalyviai patiria, jog sprendimai gali potencialiai užsitęsti, kai sprendimo priimti susirenka asmenys, jau užimantys aukštą pareigą, nes kiekvienas turi aišką poziciją, nuomonę, mato savo sprendimo būdą.

Svarbus momentas yra vadovavimo charakteristikų išryškėjimas. Rezultatai parodė, kad *įtakos ir galios išgyvenimas – psichologinio klimato sudedamoji dalis.* Įtaka patiriama kaip asmeninė galia kitiems ir kitų poveikis asmeniui. Per savo galios ir įtakos išgyvenimą vadovas įprasmina savo buvimą įmonėje. Įtaka ir galia – motyvuojantis faktorius, todėl jų suvaržymas sukelia įtampą, susierzinimą, bejėgiškumo jausmą, padidėja lūkesčiai kolegų atžvilgiu. Šie duomenys atskleidžia vadovavimo charakteristikų patyrimą kitaip nei psichologinio klimato modeliai.

Rezultatai taip pat parodo, kad vadovas turi galios suteikti darbuotojui autonomijos, nustatyti taisykles, veikti atlygio sistemą, numatyti bausmes ar net sulaikyti darbuotoją, kad pastarasis nepalikėtų darbo.

⁶⁰ Syptak J. M., Marsland D. W., Ulmer D., *Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice // Family Practice Management, 1999, October, Vol 6, No 9.*

Dėl įtakos ir galios patyrimo, vadovai jaučia atsakomybę kontroliuoti ar net slėpti savo jausmus, jaučiasi nesaugūs, parodydami savo silpnybes. Jei neigiamos emocijos, tokios kaip: pyktis, nusivylimas, apmaudas, pasipiktinimas, yra nuslopinamos, o ne išreiškiamos, žmogus tampa jautrus, ir emocijos gali nevaldomai prasivežti. Kyla konfliktas tarp esamų ir išreiškiamų emocijų. Į bet kokią situaciją darbuotojas gali reaguoti neadekvačiai.⁶¹ Todėl aiškumas ir bendravimo skaidrumas tiek vadovui, tiek pavaldiniui svarbus nuo pat įsidarbinimo iki darbo santykių nutraukimo. Tai patvirtina ir tyrimo rezultatai: jei nėra susitarimų apie procesus, tikslus, kontrolės būdus, bendravimą, veiksmus, neaiški atlygio sistema, kyla neigiami jausmai, mažėja bendradarbiavimas, pasitikėjimo jausmas. Ir priešingai, susitarimai, grįžtamasis ryšys padeda rasti kompromisą, psichologinis klimatas nenukenčia ir darbuotojui išėjus. Jones ir James (1979) atskleidžia vadovo įtaką psichologiniam klimatui per pagalbą, paramą ir atvirumą darbuotojo poveikiui.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad tarp darbuotojo ir vadovo egzistuoja tam tikri mainai: į rūpestį ir pasitikėjimą atsakoma rūpesčiu ir darbštumu. Apie tai taip pat rašo Hodkinson ir Ford (2005).

Tačiau, nors vadovo ir darbuotojo santykiai (per pasitikėjimą, pripažinimą, lankstumą) yra labai aktualus klausimas, pats santykis ir emocijos darbe nėra savaime vertybė. Tai – priemonės rezultatams pasiekti.

Iš tyrimo rezultatų pastebime, kad darbuotojams rūpi iškelti tikslai. *Esminis dalykas, padedantis pasiekti rezultatus, – bendras požiūris.* Aiškūs kriterijai atrankos metu padeda išvengti per didelių požiūrių skirtumų, išlaikyti kolektyve stabilumą, todėl ir klimatas yra geresnis, ir rezultatų lengviau siekti. Tikslai ir rezultatai – plačiai nagrinėjamos temos literatūroje apie organizacijų vadybą. Tikslų svarbą atskleidžia ir mums žinomi psichologinio klimato modeliai. Tačiau tyrimo dalyviai įvardija, jog darbe yra svarbūs ne tik finansiniai, bet ir emociniai rezultatai. Emociniai rezultatai padeda pasiekti finansinių.

Duomenų analizė parodė, jog įmonėse *dažnai pasitaikanti gero psichologinio klimato kliūtis – nemokėjimas išnaudoti darbuotojų patirties*, dažnai jaučiama informacijos stoka apie siekiamų tikslų įvykdymą, apie savo indėlį į rezultatą, išryškėja neigiami jausmai dėl santykio su aukščiausią valdžia nebuvimo.

Pastebėta, kad *psichologiniam klimatui įtaką daro ir galimybė tapatintis, būti tapatinamu su įmone.* Darbuotojams aktualus noras didžiuotis įmone. Įdomu tai, kad tapatumo problema iškyla tik diskusijoje su darbuotojais, vadovai to nemini. Ar taip yra todėl, kad vadovai jau yra susitapatinę su įmone?

⁶¹ Hodkinson G. P. Ford J. K. International Review of Industrial and Organizational Psychology// John Wiley and Sons, 2005, Vol. 20.

Įdomu pastebėti, kad psichologinis klimatas kinta ne tik esant darbo santykiams, bet ir jiems nutrūkus. Svarbus tampa ir išėjimo iš darbo momentas. Išeidamas darbuotojas „išsineša“ ir psichologinį klimatą. Žmogus įmonėje nebedirba, bet santykiai yra palaikomi, jo įtaka vis dar jaučiama. Be abejo, tai svarbus organizacijoms dalykas, turint omenyje šių dienų darbo jėgos situaciją ir žmogiškųjų išteklių trūkumą. Be to, išėjęs darbuotojas noromis ar nenoromis prisideda prie prieš tai buvusios darbovietės įvaizdžio kūrimo. Klausimas tik, koks įvaizdis kuriamas: teigiamas ar neigiamas?

Kitas dalykas, kurį norisi pakomentuoti, yra tai, kad *pokyčiai savaime nėra nei teigiami, nei neigiami*. Svarbus ne pats pokyčio faktas, bet jo turinys. Jei pokytis išgyvenamas kaip neigiamas dalykas, tai pasekmės gali būti gana skaudžios visai organizacijai: savanaudiškumas, rūpestis tik savimi, nesusikalbėjimas, atšalę santykiai, daug mažesnis bendradarbiavimas. Pokyčiai gali būti skatinami tiek dėl vidinės, tiek dėl išorinės įtampos. Burton, Lauridsen ir Obel (1999) teigia, kad įtampa tiesiog būtina, norint, kad individas ar organizacija tobulėtų, kitais žodžiais tariant, patirtų pokyčius.

Tyrimo rezultatai rodo, kad dažniausiai pasitaikantys pokyčio laikotarpiai – naujo žmogaus atėjimas. Jo įsiliejimas į darbą suteikia pasitenkinimą tiek vadovui, tiek darbuotojui, įkvėpia siekti didesnių tikslų, o nepritapimas abiem pusėm reiškia pralaimėjimą.

Individualūs, grupės pokyčiai pastebimi/patiriami anksčiau, nei apie tai pradėdama kalbėtis. Pastaruoju metu tampa populiariu darbo vietas įrengti bendroje patalpoje, kur darbuotojus skiria tik stiklinės sienos arba tiesiog darbo stalas. Apie vieni kitų vidinius nuotaikos, emocijų pokyčius darbuotojai gali spręsti vien tik iš žvilgsnių, eisenos, judesių, t.y. kūno kalbos. Kaip jau buvo minėta literatūros apžvalgoje, emocijos neišvengiamai plinta per organizacijos narius ir stipriai veikia darbo efektyvumą. Akivaizdu, kad nėra vienareikšmiškai naudinga darbo vietas įrengti bendroje erdvėje, kur darbuotojai dirba bendrame šurmulyje.

Nagrinėjant *turimas ir taikomas psichologinio klimato gerinimo priemones* įmonėse, pastebėjome, kad daugiausiai taikomos priemonės, naudojant vidinius resursus.

Viena iš priemonių – darbuotojo *ugdymas per santykį*.

Vienu atveju – per vadovo ir darbuotojo santykį: suteikiama ar nesuteikiama informacija, sprendžiamos ar ne problemos, pastebimos darbuotojo galimybės ir jos išnaudojamos ar darbuotojas paliekamas saviugdai ir savišvietai (tai sukelia neužtikintumą įgytomis žiniomis ir patirtimi).

Kitu atveju – per kolegų santykį. Dedamos pastangos sudaryti sąlygas megztis santykiams ir darbo metu, ir po darbo. Darbo vietos suplanuotos taip, kad bent jau vieno skyriaus darbuotojai galėtų bendrauti. Kuriamas pasitikėjimo atmosfera (vadovas suteikia pasitikėjimo kreditą, mainais reikalaujamas rezultato), rodomas rūpestis, iniciatyva bendrauti, ieškoma kompromiso. Ne darbo

metu organizuojamos bendros išvykos su kitų skyrių darbuotojais, skatinamas sąmoningumas apie bendros paslaugos kūrimą kartu, mažinama konkurencija.

Dar vienas būdas gerinti psichologinį klimatą – užtikrinti *informacijos cirkuliavimą įmonėje*. Kad skirtingi žmonės galėtų dirbti kartu, jiems gyvybiškai svarbu kalbėtis, pasitikrinti, ar judama viena kryptimi, kaip judama, kokias priemones susitariama taikyti nesėkmės ar kt. atvejais, kaip bus atlyginama už darbą, susitariama apie tarpusavio bendravimą. Žemesnio lygio darbuotojams rūpi suprasti savo vaidmenį siekiant bendrų rezultatų, atlygio sistemą, vadovo grįžtamąjį ryšį susijusį su apie individualiu indėliu. Vadovui – pasitikrinti savo galios ribas, ar vis dar gali siekiant tikslo pasitikėti darbuotojais.

Darbuotojų *sąmoningumas* taip pat užtikrina psichologinio klimato gerėjimą. Reagavimas į susidariusią situaciją ir jos sprendimas gali teigiamai veikti ir paties žmogaus, ir kitų psichologinį klimatą.

Tyrimo proceso apibendrinimas. Tyrimo metu pastebėjome, kad Lietuvos įmonių darbuotojai gana noriai dalinosi savo patirtimi ir išgyvenimais, kalbėdami apie psichologinį klimatą. Diskusijų metu pamatėme, kad dauguma jų yra kupini idėjų, kaip pagerinti jų įmonėje esantį psichologinį klimatą. Visgi iškilė abejonė, ar užtektų energijos iškeltoms idėjoms įgyvendinti. Įmonės buvo patenkintos gautais rezultatais ir ketino daryti susirinkimus iškilusioms temoms, problemoms aptarti ir planuoti tolesnius veiksmus, bet, kiek mums žinoma, veiksmų imtasi nebuvo.

Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų gairės. Fenomenologinės analizės silpnoji pusė – tyrėjo subjektyvumas, kuris neišvengiamai turi įtakos tiriamam fenomenui, galimas išryškinimas ir pabrėžimas tų dalykų, kurie artimi tyrėjo patyrimui ir suvokimui. Tačiau, kita vertus, tai yra ir stiprioji pusė – subjektyvumas padeda pažiūrėti į fenomeną iš kito kampo, naujai.

Šiame darbe mums pavyko identifikuoti esmines psichologinio klimato problemas, bet pati tyrimo metodika neleido nustatyti, kurie patyrimo elementai yra svarbiausi, todėl papildomi tyrimai galėtų padėti nustatyti priežasties ir įtakos santykius tarp psichologinio klimato, aplinkos ir asmenybinių charakteristikų.

Papildomų tyrimų reikėtų norint nustatyti, kurios iš minėtų psichologinio klimato priemonių yra taikomos ir veiksmingos, o kurios numatomos tiesiog kaip galimybė taikyti.

Atsižvelgiant į šiandienos žmoniškųjų išteklių situaciją - didelę darbuotojų kaitą, būtų tikslinga iširti “fantomo efektą” organizacijoje: kaip išgyvena išėjusįjį darbuotoją likę bendradarbiai, kaip tai atsiliepia darbo našumui, kiek reikia laiko, kol organizacija rehabilituojasi.

Tyrimo rezultatus apibendriname išvadose.

IŠVADOS

Šiame darbe buvo aprašytas psichologinis klimatas per darbuotojų patyrimą, išsiaiškinti darbuotojams rūpimi klausimai, iškylančios psichologinio klimato problemos bei išskirti būdai, kaip jos yra sprendžiamos. Gauti duomenys buvo nagrinėjami naudojant fenomenologinės analizės metodą.

Remiantis tyrimo dalyvių patyrimu buvo suformuluotos šios išvados:

1. *Psichologinis klimatas* – vidinis darbo aplinkos, žmonių, situacijų patyrimas, kurio kilmė – darbinių santykių atsiradimas. Patyrimas tęsiasi ir nutrūkus darbiniam santykiams, - žmonės gali bendrauti, palaikyti kontaktą, leisti laiką kartu.
2. Darbuotojai psichologinį klimatą *patiria įvairiais aspektais*: darbo sąlygos, įtaka ir galia, pokyčiai, santykiai, susitarimai, kaip dirbama, tikslų siekimas, grįžtamasis ryšys, tapatumas su įmone, sprendimų priėmimas ir psichologinio klimato gerinimo priemonės.
3. Pasitaikančios *psichologinio klimato problemos* yra susijusios su aukščiau paminėtomis rūpimomis temomis: įtakos ir galios apribojimas; pokyčių turinys, sukiantis neigiamas pasekmes; santykių problematiškumas, kuomet nėra aiškių susitarimų, kaip dirbama, ko siekiama, kas vertinama, kai nesama skaidrumo bendraujant, pasitikėjimo, sąlygų pažinti bendradarbius; kraštutinumai sudarant/nesudarant sąlygų sprendimams priimti; informacijos cirkuliavimas įmonėje, jos pasiekiamumas; santykių nebuvimas su aukščiausio lygio vadovais; orientacija tik į darbo rezultatus, pamirštant emocijas ir santykius; nesugebėjimas pastebėti ir išnaudoti darbuotojų potencialo.
4. *Priemonės gerinti psichologinį klimatą* gali būti taikomos naudojantis išoriniais resursais: mokymai, tyrimai, aukštesnių vadovų rekomendacijos arba vidiniais resursais: vadovo ir darbuotojo santykis, savišvietos skatinimas, pasitikėjimo atmosferos kūrimas, kompromiso ieškojimas, darbo vietos lokalizacija, sąlygos bendrauti po darbo, grįžtamojo ryšio suteikimas ir gavimas, sąmoningumo ugdymas. Pagrindinės psichologinio klimato gerinimo priemonės taikomos naudojant vidinius resursus.

SANTRAUKA

„Psichologinis klimatas vidutinio dydžio Lietuvos įmonėse: problematika ir sąsajos su turimomis bei taikomomis sprendimų priemonėmis“. Darbo tikslas - pažvelgti į tai, kaip ir ką žmonės išgyvena darbe, aprašyti esančias psichologinio klimato problemas iš vadovų bei darbuotojų pozicijų, išskirti psichologinio klimato problemų sprendimo būdus. Tyrime dalyvavo šeši aukštesnio lygio vadovai ir keturios darbuotojų grupės. Duomenims gauti pasitelkiami individualus ir grupinis interviu. Individualus interviu vykdomas remiantis fenomenologinės analizės principais, grupinis – Atviros Erdvės metodu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinio klimato patyrimas tirtose įmonėse atsiskleidžia per 10 patyrimo elementų (darbo sąlygos, įtaka ir galia, darbiniai santykiai, pokyčiai, sprendimo priėmimas, susitarimas kaip dirbama, grįžtamasis ryšys iš vadovų, tapatumas su įmone ir priemonės gerinti psichologinį klimatą) bei per problemas, kurios susijusios su minėtais elementais.

Raktiniai žodžiai: *psichologinis klimatas, patyrimas, fenomenologinė analizė.*

SUMMARY

„Psychological climate of middle size Lithuanian enterprises: topic and interface between available and applicable solution tools”. The aim of the study is to describe issues that are experienced at work, to educe problems which personnel face and also to describe solutions, which may be applied to strengthen psychological climate. There were six upscale managers and four employee groups in the survey. Two methodologies were used in this research: phenomenological analysis and Open Space Technology.

The research showed that psychological climate unfolds by ten experienced dimensions (work conditions, influence and power, work relationships, changes, decision making, agreements about work processes, feedback, identity with enterprise and solutions to improve psychological climate) and the problems these dimensions contain.

Key words: *psychological climate, experience, phenomenological analysis.*

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. *Almonaitienė J.* Bendravimo psichologija, - vadovėlis, KTU leidykla, 2002.
2. *Amstrong M.*, Handbook of human resource management practice, - 9th edition, Kogan Page: London and Sterling, VA, 2003, P 208.
3. *Anderson N., Ones D. S., Sinangil H. K., Viswesvaran C.* Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. – Sage Publication, 2005, Vol. 2, P 398 – 412.
4. *Ashanasy N. M., Wilderom C. P. M., Peterson M. F.* Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000.
5. *Baltes B. B.*, Psychological Climate in the Work Setting, Wayne State University, Detroit, Michigan USA, Available online 2002.
6. *Burton R. M., Lauridsen J., Obel B.* Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, 1999.
7. *Burke M. J. Borucki Ch. C. Kaufman J. D.* Contemporary Perspectives on The Study of Psychological Climate: a Commentary // *European journal of work and organizational psychology*, No. 11 (3), P. 325 – 340, 2002.
8. *Byrne Z. S., Stoner J., Thompson K. R., Hochwarter W.* The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance, 2004, available online.
9. *Carl F. Fey, Paul W. Beamish.* Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia// *Organizational Studies*. 2001, Nr. 22/5, P. 853-882.
10. *Carr J. Z., Schmidt A. M., Ford J. K., DeShon R. P.* Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytical Path Analysis Relating Moral Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcome // *Journal of Applied Psychology*, 2003 Vol. 88, No. 4, P. 605 – 619.
11. *Deltuva A.*, Asmenybės saviraiška ilgalaikėse jaunimo lyderių mokymo grupėje// *Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, Psichologija*, Vilnius, 1999.
12. *Denison D. R.* What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on decade of paradigm wars // *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, No. 3, P 619 – 654.
13. *Dragoni L.* Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions // *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 6, P 1084–1095.

14. *Gee-Woo Bock*. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate// *MIS Quarterly*. 2005, Vol. 29, P 87-111.
15. *Hamud Reza Alavi, Ramazan Jahandari*. The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University// *Public Personnel Management*. 2005, Vol. 34, P.247-260.
16. *Holl C. S. Linzey G*. Theories of personality. – New York, 1970.
17. *Hodkinson G. P. Ford J. K*. International Review of Industrial and Organizational Psychology// John Wiley and Sons, 2005, Vol. 20.
18. *Isaksen S. G., Lauer K. J*. The relationship between cognitive style and individual psychological climate: Reflections on previous study, 1998
[//www.cpsb.com/resources/downloads/public/306-Style_Climate.pdf](http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/306-Style_Climate.pdf).
19. *James L. R., Hater J. J. Gent M. J. Bruni J. R*. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology // *Personnel Psychology*, 1978, No. 31, P. 783 – 808.
20. *James L. R., Jones A. P*. Perceived job characteristics and job satisfaction: an examination of reciprocal causation // *Personnel psychology*, No. 33, 1980.
21. *Joyce W. F., Slocum J. W., Abelson M*. A Causal Analysis of Psychological Climate and Leader Behavior Relationships // *Journal of business research*, 1977, No. 5, P. 261-273.
22. *Kasiulis J., Barvydienė V.*, Vadovavimo psichologija.- Kaunas: Technologija, 2005.
23. *Kostenbaum P., Block P*. Freedom and accountability at work: applying philosophical insight to the world. – Jossey – Bass/Pfeiffer, 2001.
24. *Lindell M. K., Brandt C. J*. Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. 2000, Vol. 85, No. 3, P. 31 – 348.
25. *Lopez T. B., Carr J., Gregory B. T. Dwyer S*. The Influence of Psychological Climate On The Salesperson Customers Orientation – Salesperson Performance Relationship // *Journal of Marketing: Theory and Practice*, Spring, 2005.
26. *Martin C. A., Bush A. J*. Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager–Salesperson Dyad // *Journal of the Academy of Marketing Science* 2006; No. 34.
27. *Martišius V*. Kognityvinė psichologija 1: suvokimas ir atmintis. - Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, 2006.
28. *Merkys G*. Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu// *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 2005., Nr. 3(49), P. 39-51.

29. *Myers David G.* Psichologija. – Poligrafija ir informatika, 2000, P. 186.
30. *Mullins L. J.* Management and organizational behavior, - FT Prentice Hall, 7th Editon, 2005.
31. *Parker Ch. P., Baltes B. B., Young S. A., Huff J. W., Altmann R. A., Lacost H. A., Roberts J. E.* Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review // *Journal of Organizational Behavior*, 2003, No. 24, P 389–416.
32. *Patterson M., Warr P., West M.* Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. 2004, Vol. 77, P. 193-216.
33. *Patti R. J.* The Handbook of Social Welfare Management, - Sage Publication Inc., 2000.
34. *Peter Kangis, D. Gordon S. Williams.* Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation// *Management Decision*. 2000, Vol. 38/8, P 531-540.
35. *Rekašiūtė – Balsienė R.* Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės // *Psichologija*. 2005, Nr. 31, P. 1 – 15.
36. *Schneider B.* The psychological life of organization // N. M. Ashanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000.
37. *Schulte M., Ostroff C., Kinicki A. J.* Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, No. 79, P. 645–671.
38. *Spector P. E.* Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. – Sage Publications Psychology, 1997.
39. *Syptak J. M., Marsland D. W., Ulmer D.,* Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice// *Family Practice Management*. 1999, Vol 6, No 9.
40. *Tidikis R.* Socialinių mokslų tyrimų metodologija.- Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
41. *Tierney P.* Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers// *Journal of Organizational Change Management*. 1999, Vol. 12, No. 2, P. 120-133.
42. *Woodard G., Cassill N., Herr D.,* The relationship between psychological climate and work motivation in a retail environment. – Routledge, 1994.
43. *Zhdanova L.* Psychological climate perceptions: contrast and comparison of organizational and individual level perceptions and assessing the importance of the differences between the two // *ProQuest Digital Dissertations*, 2005.
44. Kaunas : Lietuvos akademių bibliotekų tinklas, 2005.
45. Mažų ir vidutinio dydžio įmonių (MVI) (ypač mažų ir mikro įmonių) vertinimo vadovams ir aplinkosaugos vertintojams:

- [//aaa.am.lt/emas/EMAS%20internet/documents/guidance07_lt.pdf](http://aaa.am.lt/emas/EMAS%20internet/documents/guidance07_lt.pdf); prisijungimo laikas: 2005-12-12).
46. <http://plato.stanford.edu/entries/phenomenology/>; prisijungimo laikas: 2005-12-12.
47. www.openspaceworld.org; prisijungimo laikas: 2005-12-12.
48. Mažų ir vidutinių įmonių palyginamoji analizė, www.svv.lt; prisijungimo laikas: 2006 11 27.
49. Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas, <http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=16>; prisijungimo laikas: 2005 11 07.