

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETO
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

RŪTA VASILIAUSKAITĖ
VERSLO PSICHOLOGIJOS MAGISTRANTŪROS NUOLATINĖS STUDIJOS

VADOVO ĮSITRAUKIMO Į NEFORMALIĄ KOMUNIKACIJĄ SAŠAJOS SU DARBUOTOJŲ
AKTYVUMU NEFORMALIOS KOMUNIKACIJOS TINKLUOSE BEI ELGESIU DARBE
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Lekt. Natalija Norvilė

Vilnius, 2013

TURINYS

1.1. Formali ir neformali komunikacija organizacijoje.....	5
1.1.1. Neformalios komunikacijos reikšmė organizacijai.....	5
1.2. Apkalbos organizacijoje.....	7
1.2.1. Apkalbos kaip neformalios komunikacijos konstruktas.....	8
1.3. Vadovo ir darbuotojų įsitraukimas į neformalią komunikaciją organizacijoje.....	10
1.3.1. Vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją organizacijoje.....	11
1.3.2. Darbuotojų įsitraukimo į neformalią komunikaciją organizacijoje pasekmės elgesiui darbe.....	13
Apkalbos, galia ir neformali įtaka.....	15
1.4. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, hipotezės.....	17
2.1. Tyrimo dalyviai.....	20
2.2. Tyrimo metodikos.....	21
2.3. Tyrimo eiga.....	24
2.4. Tyrimo duomenų apdorojimas.....	24
3.1. Vadovų ir darbuotojų aktyvumo įsitraukiant į apkalbas palyginimas.....	26
3.2. Ryšys tarp komunikacijos santykio ir organizacijos atmosferos.....	26
3.3. Ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo į apkalbas ir polinkio apkalbėti vadovą su organizacijos konteksto kintamaisiais - konkurencija bei organizacijos atmosfera.....	27
3.4. Ryšys tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą, kai mediatorius - vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės.....	27
3.5. Ryšys tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą, kai mediatorius – organizacijos atmosfera.....	30

PRATARMĖ

Turbūt niekas neabejoja, jog žmogus yra sociali būtybė – bendraudami mes ne tik palaikome ryšius su kitais, gauname bei apsikeičiame informacija, bet ir galime daryti įtaką kitiems asmenims, tiek teigiamą, tiek neigiamą. Darbas taip pat yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis, kaip ir poreikis kalbėti apie darbą, bendradarbius bei vadovus.

Viena iš esminių organizacijos gyvavimo sąlygų yra komunikacija. Nors veikla organizacijoje teoriškai remiasi formalia komunikacija, tačiau tyrimų rezultatai rodo, jog priklausomai nuo darbo pobūdžio neformali komunikacija užima nuo 25% iki 70% viso darbo laiko (Kraut ir kt., 1993). G. De Mare (1989) atlikto tyrimo duomenimis, 70% visos komunikacijos organizacijoje yra neformali komunikacija, o neformalus informacijos tinklai yra natūrali žmonių bendravimo pasekmė (Baskin, Aronoff, 1989). Todėl galime pagrįstai teigti, jog neformali komunikacija, kurios didžiąją dalį sudaro gandai ir apkalbos, yra neatsiejama organizacijos gyvenimo dalis. Viena iš neformalios komunikacijos savybių suteikia jai išskirtinę svarbą kitų komunikacijos būdų atžvilgiu, t. y. informacija daug greičiau plinta būtent neformaliu komunikacijos tinklu (Davis, 1979), todėl pasiekia gavėją daug greičiau lyginant su formaliu organizacijos komunikacijos tinklu. Dėl šios priežasties informacija, kuri gaunama gandų ir apkalbų pavidalu, turi didelę įtaką organizacijoje vykstantiems procesams.

Visgi, nors neformali komunikacija tyrinėjama jau daugiau nei pusę šimtmečio ir daugėja tyrėjų besidominčių neformalia komunikacija organizacijoje, t. y. apkalbomis ir gandais, kaip veiksniais, galinčiais padėti suprasti organizacijoje vykstančius procesus, tačiau palyginus su kitais socialiniais bendravimo aspektais, psichologinių tyrimų, susijusių su neformalia komunikacija organizacijoje, yra santykinai mažai, be to, trūksta tyrimų, kurie remtųsi kiekybiniais tyrimo metodais. Taip pat pastebima, ši sritis palyginus su kitais komunikacijos aspektais dažniausiai tiesiog ignoruojama (Hafen, 2004).

Tačiau tiriant neformalią komunikaciją nereikėtų apsiriboti vien informacinėmis jos savybėmis. Pavyzdžiui, apkalbos, kaip vien iš neformalios komunikacijos formų, yra naudingos ne su informacija susijusiais tikslais – t. y., pavyzdžiui, jos susijusios su streso valdymu bei emociniu palaikymu (Waddington, Fletcher, 2005), todėl gali sumažinti nerimą, stiprinti tarpusavio kontaktą. Iš kitos pusės, tyrėjai teigia, jog apkalboms tapus galios siekimo įrankiu organizacijoje, jos gali kelti vadovams baimę prarasti kontrolę (Michelson, Mounly, 2004), todėl asmenys, kurie jaučiasi nesaugūs savo turimos galios atžvilgiu, vertina apkalbas kaip kenkėjišką veiklą (Ayim, 1994).

Mažai žinoma ir apie tai, kaip būtent vadovai vertina neformalios komunikacijos įtaką organizacijos funkcionavimui bei kokių veiksmų imasi arba nesiima. Pavyzdžiui, J. Mishra (1990) atlikto tyrimo duomenimis, tie vadovai, kurie neįsitraukia į neformalią komunikaciją žino 50%

mažiau apie savo darbuotojus bei organizaciją, t. y. į gandus ir apkalbas didžioji dalis vadovų tiesiog ignoruoja, o ir vėliau atlikto S. M. Crampton ir kt. (1998) tyrimo duomenimis, 92,4% tirtų įmonių nenaudojo jokių priemonių, skirtų reguliuoti neformalią komunikaciją. Šiam tyrimui taip pat svarbu ir tai, jog vadovų ir darbuotojų požiūris į tarpusavio komunikacijos aktyvumą skiriasi. Tyrimų duomenys rodo, jog 60% aukščiausio lygio vadovų teigia, jog jie dažnai bendrauja su savo darbuotojais, tačiau tik 30% darbuotojų su tuo sutiko; 35% darbuotojų teigia, jog vadovai jiems suteikia labai mažai informacijos (Baron, Greenberg, 1990; Davis, 1979). Dėl informacijos stokos iš vadovų, darbuotojai labiau linkę tikėti informacija, kurią gauna neformaliais kanalais, nei formaliais, o bet kokie mėginimai apriboti neformalią komunikaciją paskatina darbuotojus mažiau pasitikėti savo vadovais (Brody, 1989).

Komunikacija organizacijoje yra esminis procesas, kuriuo įgyvendinami organizacijos tikslai. Nors dažniausiai akcentuojama neformalios komunikacijos įtaka bendrai komunikacijai ir darbo efektyvumui, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog neformali komunikacija taip pat gali tapti įrankiu siekiant galios ir skatinant asmeninę pažangą (Crampton ir kt., 1998). Taigi, darbuotojų elgesį ar sumažėjusį našumą ne visada galima paaiškinti asmenybės savybėmis, ekonominiais padariniais ar kitais veiksniais. Tai gali būti tiesiog ydingos komunikacijos organizacijoje pasekmė. Todėl šio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kaip vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją yra susijęs su darbuotojų aktyvumu neformalios komunikacijos tinkluose bei kaip vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją veikia darbuotojų elgesį organizacijoje.

1. VADOVO ĮSITRAUKIMO Į NEFORMALIĄ KOMUNIKACIJĄ SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ AKTYVUMU NEFORMALIOS KOMUNIKACIJOS TINKLUOSE BEI ELGESIU DARBE

1.1. Formali ir neformali komunikacija organizacijoje

Kiekviena organizacija turi formalią komunikacijos sistemą, kuria informacija organizacijoje perduodama savo darbuotojams įvairiais kanalais bei priemonėmis (prininimai, informacija skelbimų lentoje, ataskaitos, susirinkimai, konferencijos, naujienų laikraščiai, oficialūs pranešimai ir kt.). Neformali komunikacija kyla iš visų tų kanalų, kurie lieka už formalios komunikacijos ribų. Formali komunikacija, kitaip nei neformali, yra dokumentuota ir nekintanti; informacija sklisdama neformaliais kanalais, priešingai, kinta, darbuotojai jai gali priskirti įvairias interpretacijas, emocinius paryškinius, vertinimus. Taigi, formali komunikacija priklauso nuo struktūruotos organizacijos politikos, kuri nepriklauso nuo individų; tuo tarpu neformali komunikacija kyla dėl individualių kiekvieno organizacijos nario poreikių ir motyvų.

Mokslinėje literatūroje tyrinėjančioje neformalios komunikacijos procesus organizacijoje dažnai naudojamas neformalios informacijos perdavimo terminas. Neformalus informacijos perdavimas (angl. *grapevine*) - tai neformalios komunikacijos tinklas (Crampton, Hodge, Mishra, 1998), kuriame apsikeičiama informacija, apkalbomis ir gandais iš vieno asmens kitam asmeniui. Neformalus informacijos perdavimas yra neatsiejama kiekvienos organizacijos komunikacijos sistemos dalis. Jis išsiskiria tuo, jog plinta nebūtinai organizacijos struktūros rėmuose. Neformalus informacijos perdavimas yra labiau tiesioginis ir greitesnis nei formalioje komunikacijos sistemoje, nes informacija nėra peržiūrima ar kitaip kontroliuojama (Davis, 1979).

Neformalios informacijos perdavimo negalima visiškai sukontroliuoti, ji juda organizacijoje visomis kryptimis, vertikaliai, horizontaliai, tarp darbuotojų ir vadovų. Kadangi kyla iš socialinės sąveikos, jis yra dinamiškas ir gali būti tokia skirtinga kaip ir į jį įsitraukiantys žmonės.

Neformalus informacijos perdavimas egzistuoja organizacijoje dėl kelių priežasčių: neformaliu būdu informacija gali būti perduodama itin greitai, taip pat ji padeda palaikyti formalios komunikacijos tinklus bei patenkina natūralų darbuotojų poreikį žinoti „kas vyksta“ aplink juos, suprasti juos supančią aplinką, bei suteikia priklausymo jausmą (Mishra, 1990), kartu tai ir būdas išreikšti nerimą, nepasitenkinimą ir kt. Kitaip tariant, neformalus informacijos perdavimas suteikia darbuotojams galimybę ne tik pasirūpinti savo ateitimi organizacijoje, bet ir teikti pasiūlymus dėl reikiamų pokyčių joje.

1.1.1. Neformalios komunikacijos reikšmė organizacijai

Komunikacija organizacijoje yra esminis procesas, kuriuo įgyvendinami organizacijos tikslai. Ji vaidina pagrindinį vaidmenį užtikrinant procesų nuoseklumą ir organizacijos tikslų įgyvendinimą, vystant santykius tarp klientų ir darbuotojų. Tam pasitarnauja tiek formali, tiek neformali komunikacija. Visgi neformali komunikacija, ir ypač šiam tyrimui pasirinktos jos formos – apkalbos ir gandai - gali padėti suprasti organizacijoje vykstančius procesus.

Gandai ir apkalbos vertinami įvairiai – vieni juos ignoruoja, kiti jų bijo arba netgi jais pasinaudoja siekdami savo tikslų, tačiau informacija, gauta iš trečios šalies (tiek teigiama, tiek neigiama) daro įtaką atitinkamam požiūriui į bendradarbius (Burt, Knez, 1995), todėl neformali komunikacija gali tiesiogiai veikti tiek asmeninius darbuotojų interesus, susijusius su darbu, tiek darbo atlikimo procesą, pavyzdžiui, su darbu susijusių užduočių atlikimą, grupės veiklos koordinavimą, organizacijos kultūros skleidimą, komandos formavimą (Kraut ir kt., 1993). Nors dažniausiai akcentuojama neformalios komunikacijos įtaka visai komunikacijai ir darbo efektyvumui, tačiau svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, jog neformali komunikacija taip pat gali būti naudojama siekiant įgauti galios ir skatinant asmeninę pažangą (Crampton ir kt., 1998). Tyrimų rezultatai rodo, jog asmens pozicija neformalios komunikacijos tinkle koreliuoja su pasiekimais bei galios demonstravimu (Brass, 1985), bei darbuotojų siekiu pergudrauti kitus, tiek organizacijos viduje, tiek išorėje (Brody, 1985), t. y. darbuotojas, kuris aktyviai veikia neformalios komunikacijos tinkluose, turi didesnę pasiekimų siekį bei įgauna daugiau galios, ir atvirkščiai. Tai patvirtina ir vėlesni tyrimai, kuriuose įsitikinta, jog, pvz., įsitraukti į gandas skatina ne tik vidinių asmens motyvų patenkinimas, bet ir išorinių tikslų siekimas (Wert, Salovey, 2004). Be to, tokiu būdu galima išvengti gėdos ar konfrontacijos su gandų taikiniu, pvz., vadovu (Wert, Salovey, 2004).

Įdomu ir tai, jog neformalios komunikacijos tinklas yra ir organizacijos sveikatos ir moralės matas. Iš tiesų, dažniausiai apkalbos organizacijoje yra vertinamos kaip kenkiančios darbo našumui ir sukuriančios nepasitikėjimo atmosferą, menką moralę (Akande, Funmilayo, 1994; Burke, Wise, 2003). Pastebima, jog kuo daugiau neformalių komunikacijos tinklų yra organizacijoje, tuo didesnė darbuotojų kaita, bei kuo šis tinklas aktyvesnis, tuo daugiau streso, grėsmės, nesaugumo jaučiama organizacijoje (Brownell, 1990). Dėl gandų bei apkalbų gali nukentėti ne tik atskiri individai, bet ir visa organizacija, nes, pvz., sumažėja moralė, atsiranda nepasitikėjimas, padidėja darbuotojų nerimo lygis, susiskaldymas, galima nepataisoma žala jausmams, reputacijai, santykiams (Mishra, 1990). Tad neformali komunikacija veikia ne tik individualiame lygmenyje, bet ir visos organizacijos mastu.

F. Koenig (1985) teigia, jog į neformalų informacijos perdavimą įsitraukiama dėl to, jog taip patenkinami tam tikri poreikiai, kurie kiekvienam individui gali skirtis:

- 1) tai įdomu arba tai tiesiog diversijos šaltinis;
- 2) galimybė apjungti įvykius bei užpildyti informacijos spragas, gauti paaiškinimą apie tai kas vyksta aplinkui;

- 3) patvirtinti ir palaikyti tam tikrą požiūrį;
- 4) būdas suderinti psichologinę būseną su tuo kas iš tikrųjų vyksta (ypač esant stresinėms aplinkybėms);
- 5) būdas gauti dėmesio;
- 6) būdas manipuluoti, kai siekiant asmeninės naudos paskleidžiamos apkalbos ir gandai.

Taigi, apkalbos ir gandai, visų pirma, yra būdas gauti informacijos (Rosnow, 1977) kartu išreiškiant savo nerimą, įtampą, ypač organizacinių pokyčių metu. Antra, jie skatina ryšius tarp bendradarbių (Noon, Delbridge, 1993), formuoja ir performuoja prasmę ir įgalina kultūrinį ir organizacinį mokymąsi (Baumeister, Zhang, Vohs, 2004; Kurland, Pelled, 2000), be to, taip perduodamos ir palaikomos grupės normos (Kniffin, Wilson, 2005). Ir nors tyrimų rezultatai rodo, jog informacija neformaliais kanalais perduodama daug greičiau nei formaliais (Davis, 1979), pasiekdama savo taikinį greičiau nei formaliu kanalu, nustatyta, jog tokia forma perduodamos informacijos tikslumas yra nuo 75 iki 90% (Baron, Greenberg, 1990; Davis, 1979; Brownell, 1990), tačiau 10% arba daugiau informacijos yra netiksli ir gali sukelti rimtas problemas organizacijai.

Apibendrinus neformalios komunikacijos reikšmę organizacijai galime teigti, jog ji gali būti naudingi tiek individams, tiek grupėms ir organizacijoms: nors tam tikrais atvejais gali sukelti informacijos iškraipymus, tačiau iš kitos pusės ji padeda darbuotojams mokytis, įgyti supratimą apie tai, kas vyksta organizacijoje, neformali komunikacija yra susijusi su reputacija bei sukuria ir palaiko bendradarbiavimo ryšius (Baumeister ir kt., 2004; McAllister, 1995; Mills, 2010).

1.2. Apkalbos organizacijoje

Apkalbos mums yra toks įprastas reiškinys, jog mes to tiesiog nepastebime. Jos yra neatskiriama ir neišvengiama organizacijų ypatybė, visur esantis socialinio gyvenimo joje aspektas, be kurio neapsieina daugelis organizacijų. Apkalbas ir gandas galima suprasti kaip politinę strategiją, galios šaltinį, malonumą, įprasminimą, identitetą, galią ir emocijas.

Apkalbos ir gandai organizacijoje yra vieni iš komunikacijos organizacijoje rodiklių. Visgi išskiriama, jog apkalbos yra susijusios su informacija, kuri yra apie asmenis, o gandai susiję su informacija apie reikšmingus įvykius ir dalykais, susijusiais su organizacija (Houmanfar, Johnson, 2003). Mokslinėje literatūroje apkalbos ir gandai dažnai apibūdinami vienu terminu kaip neformalios komunikacijos perdavimas (angl. *grapevine*). Tyrimo metu nebus atskirai matuojamas apkalbų ir gandų kiekio santykis ar jų sąsajos su kitais konstruktais atskirai, todėl šiame darbe, tiek tiriamiesiems pateiktoje metodikoje, toliau apkalbos ir gandai bus įvardijami vienu terminu – kaip apkalbos, t. y. neformalios komunikacijos perdavimas; santykiškai pagrįstas, refleksyvus komunikacijos procesas, per kurį individai suranda prasmę ir įgauna žinių.

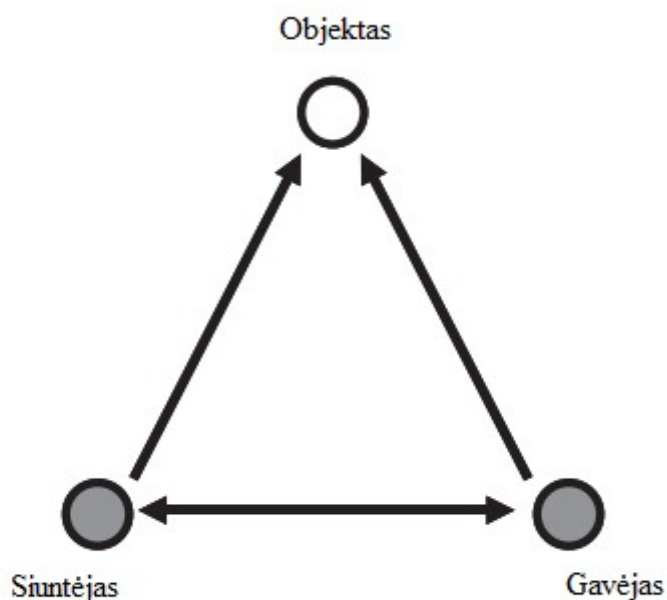
1.2.1. Apkalbos kaip neformalios komunikacijos konstruktas

Mokslinėje literatūroje yra įvairių apkalbų apibrėžimų, juose akcentuojami vieni ar kiti aspektai. Šiam darbui ypač svarbu tai, jog apkalbos laikomos informacijos perdavimo (komunikacijos) priemone. Tokiu būdu bus galima įvertinti apkalbų ir gandų bei įsitraukimo į jas reikšmę organizacijos komunikacijos sistemai bei tam tikriems organizaciniais aspektams.

Siekiant apibrėžti apkalbas susiduriama su įvairiais sunkumais. Visų pirma, empiriškai tirti apkalbas sudėtinga, nepriklausomai nuo jų apibrėžimo. Taip yra dėl pačios jų prigimties – dažniausiai informacija šia forma sklinda tarp kitų pokalbio temų ir gali būti išreikštos įprastai, tačiau išskirtos tam tikru tonu, subtiliai tariamais žodžiais, kurie turi reikšmę tik pokalbyje dalyvaujantiems asmenimis. Taip pat išskiriama, jog tokie pokalbiai gali būti teigiamo arba neigiamo pobūdžio, nors kai kurie tyrėjai akcentuoja, kad toks pokalbis turi būti neigiamas arba kenkėjiškas (Hom, Haidt, 2001). Išskirti tokių pokalbių poliškumą ypač sunku – tai, ar apkalbos teigiamos, ar neigiamos, nusako subtilios balso intonacijos, kontekstas ir dalyvių įsitraukimas, žinios apie konkrečius asmenis, o, pavyzdžiui, analizuojant vien pokalbių transkripciją be galimybės išgirsti intonacijas ar juo labiau įvertinti ir kūno gestus, tyrėjui išties sunku nusakyti, kur apkalbos, o kur tiesiog įprastinės mintys.

Sunku apkalbas sunku apibrėžti į konceptualias kategorijas. Jos dviprasmiškos, neaiškios, slidžios ir sunkiai apibūdinamos tam tikrų paradigmos rėmuose. Savo esybe apkalbos yra neformalus vertinamasis pokalbis tarp mažiausiai dviejų žmonių, kuris gali būti šnekamasis, rašytinis arba vaizdinis. Nors tai neformali komunikacijos forma, tačiau ji gali pasireikšti ir formalios komunikacijos metu – susirinkimų metu, daugiausia vaizdinių priemonių pavidalu.

Siekiant apsibrėžti, kas yra apkalbos, susiduriame su mokslinėje literatūroje esančia požiūrių įvairove. Pavyzdžiui, Dunbar (2004) apkalbas apibūdina kaip pokalbį socialine ir asmenine tematika, J. R. Bergman (1993) teigia, jog tai kitų asmenų asmeninės informacijos perdavimas, tačiau apkalbos gali būti apibendrinamos tiesiog kaip „moteriški plepalai“ (Brown, 1990; Eggins, Slade, 1997). Visgi galima išskirti, jog minimalus ir būtinas reikalavimas apkalbų sąvokai yra trečios pusės, apie kurią kalbama, nebuvimas, t. y., jog apkalbos – tai apsikeitimas informacija apie nesančią trečiąją pusę (Foster, 2004). Ir nors esant tam tikromis aplinkybėmis galimas ir tiesioginis kontaktas su apkalbų objektu (Handelman, 1973), tačiau neformalumas ir privatumas yra vieni iš esminių apkalbų skleidimo reikalavimų (Schoeman, 1994). Kaip matyti iš 1 pav. rodyklės nurodo į ką nukreiptos apkalbos, t. y. du asmenys kalba apie trečią asmenį. Taigi, apkalbos atsiranda tuomet, kai yra trys veikiantieji: siuntėjas (apkalbų skleidėjas), gavėjas ir objektas. Apibendrinus galima teigti, kad aplinkybė, jog trečia pusė nedalyvauja, yra esminis apkalbų konstrukto elementas.



1 pav. Apkaltų triada

Remiantis kognityviuoju požiūriu, pirmiausiai apkaltos apibūdinamos kaip procesas, kurio metu perduodami socialiniai vertinimai (t. y. tam tikrų normų atitikimas). Pavyzdžiui, apkaltų skleidėjas kalbėdamas apie reputaciją neatsako už savo perduodamos informacijos teisingumą bei neatsako už vertinimo patikimumą bei pasekmes (pvz., „Man sakė, kad ...“). Apkaltos, susijusios su reputacija, lengvai sklinda ir yra sunkiai keičiamos, nes beveik neįmanoma atsekti jų pradžios. Taigi, apkaltų skleidėjas (1 pav.) – tai asmuo, kurio tikslas perduoti, paskleisti informaciją apie apkaltų objekto elgesį, požiūrį, pasirinkimus, emocijas asmens, kuris priklauso tai pačiai grupei, tinklui, kaip ir apkaltų skleidėjas ir gavėjas ir kuri (informacija) yra vertinama gal tos grupės taisyklės, įpročius, normas, vertybes. Apkaltų gavėjas (-ai) – yra vienas ar daugiau asmenų, kuriems apkaltų skleidėjas suteikia informaciją apie apkaltų objektą. Galime pastebėti, jog apkaltant kitus reikia pasirinkti gavėjus, temą ir nuspręsti, koku būdu informacija bus perduodama. Visi šie sprendimai priklauso nuo individo motyvų arba nuo jų įsitikinimų ir tikslų.

Kitas svarbus apkaltų konstrukto aspektas yra tai, jog apkaltos, kaip socialinis vertinimas, gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos, todėl tiek teigiama, tiek neigiama informacija veikia žmonių nuomonę apie jų bendradarbius į atitinkamą pusę (Burt, Knez, 1995). Taigi teigiamų apkaltų pavyzdžiais gali būti komplimentai arba darbuotojo gynimas, o neigiamų – kritika ir skundai tam tikru darbuotoju. *Taigi, apkaltas galima apibūdinti kaip apsikeitimą asmenine informacija (teigiama arba neigiama) apie nesančius trečius asmenis ją įvertinant (teigiamai arba neigiamai)* (Foster, 2004).

Svarbu pabrėžti, jog apkaltų išskyrimas į teigiamas ir neigiamas yra itin sudėtingas procesas, nes jos labai priklauso nuo individo požiūrio ir aplinkybių. Todėl šiame tyrime laikysimės

pozicijos, jog apkalbų pobūdis – teigiamas ar neigiamas – yra svarbus, bet reikšminga tirti patį praktikavimą, išitraukimas į apkalbas.

1.3. Vadovo ir darbuotojų išitraukimas į neformalią komunikaciją organizacijoje

Apkalbos retai kyla „ramiame vandenyje“, dažniausiai darbuotojams yra naudinga dalyvauti apkalbose, kartais tai net ir neišvengiama. Apkalbos – tai komunikacija, kuri padeda efektyviai prisitaikyti socialinėje aplinkoje, nes žmonėms norisi ir reikia informacijos apie tuos, kurie juos supa. Apkalbos kyla ne tik formalių ir neformalių susitikimų metu, bet ir tiesiog įprastuose pokalbiuose, ypač esant svarbioms aplinkybėms (Mills, 2010). Komunikacija, ypač formali, priklauso nuo organizacijos struktūros ir jos sukurtų funkcinių santykių (Giddens, 1981). Kadangi informacijos tinklai sudėtingi, dažnai sunku informaciją perduoti tiesiogiai, t. y. formaliai ir ypač dideliame interesantų ratui. Todėl informacija dažnai įgauna apkalbų formą, kuri gali būti tiek teisinga, tiek iškraipyta.

Per pastarąjį dešimtmetį buvo atlikta nemažai tyrimų, kurie padėjo geriau suprasti bendras apkalbų atsiradimo tendencijas (Bosson ir kt., 2006; De Backer, Gurven, 2006; Dunbar, 2004; Foster, 2004) ir kokie veiksniai būdingi būtent apkalboms organizacijoje (Burt, Knez, 1995; Homanfar, Johnson, 2003; Kniffin, Wilson, 2005; Myers, 2002; Noon, Delbridge, 1993; Sommerfeld ir kt., 2008).

Nors dažnai akcentuojamas neigiamas apkalbų poveikis, tačiau neformali komunikacija gali pagerinti organizacijos efektyvumą keletu būdų. Rosnow (1977) teigia, jog yra trys pagrindinės apkalbų funkcijos: informuoti, suteikti pramogą ir paveikti kitus. Taigi, apkalbos gali padėti išvilgti prasmę ten, kur trūksta informacijos. Jos taip pat veikia kaip grupės normas palaikantis mechanizmas (Dunbar, 2004), todėl gali padėti nustatyti identiteto problemas, rodyti organizacijos pokyčių poreikį, padėti vystyti organizacijos kultūrą, didinti grupės sutelktumą, nors gali būti naudojamos siekiant įgauti daugiau galios ir išivirtinti aukštesnėse pareigose. Taip pat apkalbos yra itin susijusios su streso valdymu bei emociniu palaikymu (Waddington, Fletcher, 2005), todėl gali sumažinti nerimą, stiprinti tarpusavio kontaktą.

Apžvelgus literatūrą išryškėja keletas tendencijų: pirma, apkalbos yra susijusios su darbuotojų tarpusavio santykiais bei organizacijos atmosfera, kultūra; antra, apkalbos gali būti galios šaltinis ir reali galimybė daryti įtaką. Kyla klausimas, kaip išitraukimas į apkalbas yra susijęs su konkrečiu elgesiu organizacijoje? Kokie veiksniai ar jų deriniai sustiprina arba susilpnina toki elgesį? Koks vadovo vaidmuo šiuose procesuose? Tai išsamiau apžvelgsime toliau esančiuose skyriuose.

1.3.1. Vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją organizacijoje

Paskutinius du dešimtmečius tyrėjai pradėjo domėtis apkalbomis organizacijose ir ypač darbuotojais, kurie užima aukštas vadovaujančias pozicijas (Kurland, Pelled, 2000; McAndrew ir kt., 2007; Michelson, Mouly, 2000; Noon, Delbridge, 1993). R. E. Kraut ir kt. (2002) tyrimo duomenimis, vadovai daugiausiai informacijos perduoda būtent neformaliais kanalais. Teigiama, jog pagal apkalbų kiekį organizacijoje galima įvertinti, koks santykis yra tarp vadovų ir darbuotojų, taip pat kokia jų reputacija ir kaip juos priima darbuotojai. Tai ypač svarbu, nes jei vadovas nėra priimamas, sumažėja ir jo turimos formalios galios prieš darbuotojus, o juk būtent vadovai gali potencialiai paveikti visus darbuotojus (Mills, 2010).

Pastebima, jog darbuotojai ne visada sutinka su vadovų veiksmais, o jais nusivylę dažnai naudoja tokias elgesio formas, kurias sunku pastebėti ir būti už tai nubaustam. Todėl pavaldiniai yra linkę rinktis paslėptus elgsenos pasipriešinimo formas (apkalbas), kurias vadovams sunku apčiuopti ir sukontroliuoti (Gabriel, 1995). Burt (2005) atliktas tyrimas atskleidė, jog neigiamo pobūdžio apkalbos apie vadovus greitai sklinda organizacijos tinkluose ir stabiliai neigiamai veikė vadovų reputaciją ir dažnai vadovai tiesiog išeidavo iš darbo.

Neformali komunikacija yra neišvengiamas iššūkis kiekvienam vadovui. Nors apkalbos darbo vietoje nėra susiję su amžiumi, išsilavinimu, lytimi (Foster, 2004), tačiau jų šaknys slypi socialiniuose santykiuose tarp organizacijos darbuotojų (Burt, 2005). Pastebima, jog žemesniojo aukštesniojo lygio vadovai dažniau įsitraukia į neformalią komunikaciją (t. y. apkalbas) nei aukščiausio lygio vadovai, nes jie yra tarsi filtrai tarp darbuotojų ir aukščiausiųjų vadovų, žemesnio lygio vadovai yra labiau atidūs apkalboms nei aukštesnio lygio vadovai (Crampton ir kt., 1998). Visgi, neformalaus informacijos perdavimo atžvilgiu, vadovai gali įsitraukti į apkalbas trim lygiais:

- 1) Ignoruoti apkalbas, nebūti to dalimi. Nors organizacijoje įgyvendinti tai gali būti sunku, tačiau įgyvendinama. Jie tiesiog atlieka savo darbą, tačiau dažniausiai tampa izoliuoti;
- 2) Įsitraukti tik tada, kai tai pateisina tam tikrus tikslus. Tuomet vadovai seka, kokia informacija perduodama apkalbomis, susijusi su tam tikra situacija ar problema.
- 3) Nuolat ir aktyviai dalyvauti apkalbose.

Tačiau svarbu atsižvelgti į tai, jog vadovas gali įsitraukti į apkalbas ne skatinamas gauti pačią informaciją, kiek dėl paties santykio su pavaldiniais, nes apkalbos palaiko tarpasmeninius ryšius (Dunbar, 2004), o vadovai, kaip valdančiųjų organizacijos organų atstovai, turi pasikliauti savo darbuotojais, jei nori sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus. *Galime kelti prielaidą, jog nepaisant galimos apkalbų naudos, vadovų ir darbuotojų aktyvumas įsitraukiant į apkalbas, skirsis.* Taip pat, jog tiriant įvairius reiškinius organizacijoje svarbu atsižvelgti ir į kontekstą ir apkalbos šiuo atveju ne išimtis, t. y. svarbu įvertinti, kaip *komunikacijos santykio pozityvumas yra susijęs su teigiama atmosfera organizacijoje.*

Iš kitos pusės, darbuotojai dažnai susiduria su tuo, jog jie negali gauti visos informacijos apie vadovų veiksmus ir priimamus sprendimus, o tai jiems sukelia nesaugumo jausmą darbo vietoje (Mills, 2010; Tebbutt, Marchington, 1997). Taip apkalbos gali tapti „balso“ ar galios įrankiu organizacijos mažumoms. Pastebima, jog žemesnio statuso darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į apkalbas apie darbuotojus, turinčius aukštesnį formalų statusą (McAndrew ir kt., 2007). Tai aiškinama tuo, jog organizacijos hierarchinė struktūra aktyvuoja pasipriešinimą valdžiai, ir tai pasireiškia per neformalią komunikaciją - apkalbas (Hafen, 2004; Kurland, Pelled, 2000; McAndrew ir kt., 2007). Ogasawara (1998) atliktas tyrimas parodė, jog administracijoje dirbančios moterys apkalbėdamos savo vadovus vyrus paveikė jų reputaciją, kuri svarbi siekiant paaukštinimo, taigi, apkalbos gali kelti grėsmę vadovo galiai, nes jie negali kontroliuoti apkalbų dažnumo ir turinio. Iš to kylanti baimė gali pakenkti organizacijai (van Iterson, Clegg, 2008).

Tačiau, tai nereiškia, jog vadovai turi atsižvelgti ne tik į neigiamas apkalbų pasekmes, nes apkalbas organizacijų vadovai gali panaudoti ir teigiamu būdu (Ayim, 1994). Vadovai gali pasinaudoti apkalbomis, nes jos sklinda daug greičiau nei formaliais kanalais, ir tokiu būdu vadovai gali greičiau sulaukti atsiliepimų, reakcijų apie naujas programas, įgyvendintus pakeitimus (Mishra, 1990). Taigi, vadovų įsitraukimas į apkalbas gali veikti kaip išankstinio perspėjimo sistema organizacijose, kurios domisi, kas vyksta jų viduje ir kam reikia skirti dėmesio.

Atsižvelgiant į apkalbų potencialią įtaką organizacijų veiklai, svarbiu ir aktuali aspektu, veikiančiu darbuotojų elgesį apkalbų atžvilgiu, tampa būtent vadovų įsitraukimas, jų požiūris ir veiksmai apkalbų atžvilgiu. Darbuotojai, kurie siekia daugiau įtakos, per apkalbas gali kontroliuoti vadovų veiksmus, kenkti vadovo reputacijai (De Pinninck ir kt., 2008). R. F. Baumeister ir kt. (2004) teigia, kad vadovai, kurie neįsitraukia į apkalbų tinklus patys arba dėl kitų asmenų veiksmų, turi žymiai mažiau galios bei kontrolės negu tie, kurie įsitraukia, ir dažnai neilgai išbūna vadovaujančiose pozicijose. Taigi, apkalbos gali būti pagrindinė valdžia (Noon, Delbridge, 1993), o įvairių atliktų tyrimų rezultatų pagrindu tyrėjai netgi pateikia rekomendacijas vadovams, kaip suvaldyti apkalbas organizacijoje (Greengard, 2001). Vadovai turi išlaikyti teigiamą reputaciją ir skatinti pavaldinių bendradarbiavimą, ypač organizacinių pokyčių, kaip antai restruktūrizuojant ir reorganizuojant veiklą. Galime teigti, jog vadovai, kurie yra suinteresuoti kuo geresniu žmogiškųjų išteklių panaudojimu organizacijos labui, bus labiau linkę įsitraukti į neformalią komunikaciją (apkalbas), t. y. rūpinsis jų koregavimu (naudos komunikacijos gerinimo priemones). *Taigi mes darome prielaidą, jog vadovo taikomos priemonės susilpnina ryšį tarp darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą ir polinkio siekti įtakos.*

1.3.2. Darbuotojų įsitraukimo į neformalią komunikaciją organizacijoje pasekmės elgesiui darbe

Neformali komunikacija veikia kaip mechanizmas, kuris padeda darbuotojams išgryninti formalios komunikacijos prasmingumą (pvz., formalūs, oficialūs pareiškimai), nuspėti informacijos skleidėjų motyvus, manipuliuoti kitų interpretacijomis ir neformaliai veikti kitus (pvz., teikti papildomą informaciją, kuri nėra lengvai prieinama ar užsiminti apie informaciją, kuri negali būti atskleista) ir tiesiog bendrauti su kolegomis.

Draugiški ryšiai tarp darbuotojų yra teigiamai susiję su įsitraukimu tiek į teigiamas, tiek į neigiamas apkalbas, o instrumentiniai darbo ryšiai, kuriuose mažiau pasitikėjimo nei draugyste paremtuose ryšiuose, yra susiję tik su teigiamomis apkalbomis (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, 2010). Taip pat individai yra labiau linkę įsitraukti į apkalbas su savo sąjungininkais (pvz., giminaičiais, draugais) nei su tiesiog ne sąjungininkais ir (ne)pažįstamaisiais (McAndrew, Bell, Garcia, 2007).

Egzistuoja du skirtingi santykių tipai organizacijoje: instrumentiniai, kurių pagrindas yra darbo funkcijų atlikimas (Zagenczyk, Gibney, Murrell, Boss, 2008), ir išraiškos ryšiai, kurie sudaryti iš socioemocinio komponento (Linkoln, Miller, 1979). Todėl individo santykiai ir socialinio tinklo struktūra turi įtakos jo dalyvavimui apkalbose apie organizaciją. Stipri priklausomybė nuo organizacijos struktūros padidina komunikaciją, bendrus tikslus, pasitikėjimą, sanglaudą ir bendrų normų kūrimą (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, 2010). Todėl darbuotojų įsitraukimas į apkalbas potencialiai sukelia pasekmes, kurios veikia tam tikrus jų elgesio darbe aspektus. Kaip svarbiausi ir dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkami su apkalbomis siejami darbuotojų elgesio aspektai pasirinkti galios ir įtakos siekimas. Toliau plačiau aptarsime šiuos aspektus.

Į apkalbas galima žvelgti kaip į procesą, kuriame sąveikauja individai ir grupės, taip pat kaip į poveikį, žvelgiant į platesnius organizacijos aspektus, kaip kultūra, galia, tapatybė ir reputacija. Apkalbų pasekmės gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos, sukeltos tiek sąmoningai, tiek nesąmoningai (Michelson, Mouly, 2004). Darbuotojų aktyvumas apkalbose yra susijęs su jų rezultatais organizacijoje (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, 2010), apkalbos padeda darbuotojams suprasti ir nuspėti vadovo elgesį, pakenkti konkurento reputacijai ar tiesiog kurti socialinius tinklus tarp bendradarbių (Doyle, 2000).

Į apkalbų pasekmes galime žvelgti iš dviejų perspektyvų – socialinio palyginimo ir kultūrinio išmokimo. Pagal kultūrinio mokymosi perspektyvą, apkalbos moko apie mus supančią socialinę aplinką (Baumeister ir kt., 2004). Žinios, apie kitų nesėkmes sukėlusį elgesį, padeda keisti savo elgesį panašiose situacijose, kaip ir žinios apie sėkmes padeda suprasti, kaip klesti socialinė

sistema. Apkalbos suteikia informacijos apie taisykles ir ribas tam tikroje kultūroje; šios kultūros žinios iš kitos pusės, gali padidinti individo rezultatyvumą.

Apkalbos yra lyg įrankis kuriant savo socialinį žemėlapi (Hannerz, 1967). Rosnow (1977) teigia, jog viena iš trijų apkalbų funkcijų – informacijos rinkimas – padeda individams suprasti jų aplinką. Apkalbos gali suteikti informacijos ir būtent tokios, kuri yra ypač aktuali ir jautri, bet nepasiekiamą kitais kanalais (Ayim, 1994). Taigi, remiantis socialinio palyginimo teorija (Wert, Salovey, 2004) apkalbos yra socialinis psichologinis elgesys, priemonė, kuri padeda individui palyginti save su kitais. Tačiau lyginimasis tiesioginiai bendraujant su kitu asmeniu gali sukelti gėdos jausmą abiem pusėms (Wert, Salovey, 2004), tačiau per apkalbas individas gauna informaciją apie kitus ir palygina save be tiesioginio kontakto (Suls, 1977). Pagal Wert ir Salovey (2004) apibendrinimą, individai naudoja socialinį palyginimą, nes juos motyvuoja savęs įvertinimas (Festinger, 1954), asmeninis tobulėjimas (Taylor, Lobel, 1989, Wood, 1989), savęs sustiprinimas (Wills, 1981), ir socialinio tapatumo sukūrimas (Tajfel, 1978, Tumer, 1975). Taigi, teigiama, jog daugelis apkalbų sukuriamos socialinio palyginimo metu ir apkalbos gali būti būtent motyvuoti šį socialinį palyginimą. Wert ir Salovey (2004) teigia, jog socialinį palyginimą motyvuoja ne tik siekis įvertinti save bet taip ir savęs tobulinimo ir stiprinimo siekis. Per apkalbas mes gauname daug informacijos apie savo galimybes ir nuomonės pagrįstumą bendraudami su panašiais į save, taip pat galime gauti informacijos, kuri padeda tobulėti, lygindami save su viršesniais už mus, galime pasijusti geriau palygindami save su tais, kuriems nesiseka, ir sukuriame socialinį tapatumą, palygindami grupę, kuriai priklausome, su kitomis grupėmis. Gaudami informaciją apie kitų pasiekimus mes linkę lyginti save su jais ir tai gali padidinti mūsų rezultatyvumą. Tačiau, jeigu socialinis palyginimas tampa ypač svarbus individui, apkalbos gali įgauti neigiamą ir netgi kenkėjišką pobūdį.

Taigi, remiantis tiek kultūrinio išmokimo, tiek socialinio palyginimo perspektyvomis, apkalbos gali padidinti individo vaidmens organizacijoje efektyvumą. Apkalbos padeda išmokti, kaip efektyviau konkuruoti ir pagerinti savo rezultatus, kai lyginamasi su apkalbamais asmenimis. Taigi, apkalbos suteikia supratimą apie tai, kas vyksta organizacijoje. Apkalbomis galima perduoti informaciją, kuri gali padėti individui rungtis dėl paskatinimų ir perkėlimo į aukštesnes pareigas (Wert, Solovey, 2004). Tačiau trūksta duomenų apie tai, kaip neigiamos pasekmės gali paveikti grupę ar individą ir kaip vadovai vertina apkalbas, nes apkalbos gali būti naudojamos ne rezultatų gerinimui, o kenkimui reputacijai, bei kai jos susijusios su organizacijos kontekstu. *Todėl galime daryti prielaidą, jog aktyvus išitraukimas į apkalbas ir polinkis apkalbėti vadovą yra susijęs su tokiomis organizacijos konteksto savybėmis kaip vyraujanti konkurencija tarp darbuotojų bei neigiama organizacijos atmosfera.*

Apkalbos, galia ir neformali įtaka

Nors tiriant apkalbas ir gandus organizacijose remiamasi tiek teigiamais, tiek neigiamais aspektais, tačiau didžioji dalis atliktų tyrimų orientavosi būtent į neigiamą poveikį bei antisocialų ir kenkėjišką elgesį. Pavyzdžiui, apkalbos ir gandai siejami su darbuotojų pasipriešinimu (Tucker, 1993), netiesiogine agresija darbe (Robinson ir Bennett, 1995), socialiniu kenkimu darbe (Duffy ir kt., 2002), šiurkščiu elgesiu (Pearson ir kt., 2001). Kyla svarbus klausimas, , kitas tyrimui svarbus aspektas - tai įtakos darymas per apkalbas.

Apkalbos ne tik suteikia darbuotojams informacijos, bet ir atlieka kitą svarbią funkciją – daryti įtaką kitiems (Rosnow, 1977). Tyrėjai išskiria, jog apkalbos gali tapti galios ir įtakos įrankiais organizacijos kontekste. Apkalbos suteikia darbuotojui galimybę perduoti informaciją svarbiems asmenims organizacijoje, su potencialu veikti nuomones ir požiūrį. Darbuotojas, išitraukiantis į apkalbas, gali būti suvokiamas kaip tarpininkas, kuris turi priėjimą prie svarbios informacijos (Noon, Delbrige, 1993).

Neformali galia, kuri pasireiškia apkalbomis, ne tik suteikia informaciją, bet ir suteikia galimybę daryti įtaką kitiems (Rosnow, 1977). Noon ir Delbridge (1993) teigia, jog organizacijos kontekste apkalbos gali tapti galios ir įtakos šaltiniu. Taigi, apkalbos organizacijoje gali tapti galingu įrankiu, nes darbuotojas turi galimybę perduoti kitiems tam tikrą informaciją apie kitus darbuotojus bei vadovus ir tokiu būdu daryti įtaką jų nuomonei ir požiūriui apie tuos asmenis. Darbuotojo statusą organizacijoje gali lemti ir būtent jo užimama pozicija neformalios komunikacijos tinkle, pavyzdžiui, asmuo gali būti laikomas kaip galintis suteikti svarbios informacijos, arba perduodamas ją gerinti savo poziciją.

Remiantis kultūrinio išmokimo perspektyva, apkalbų gavėjai suvokia apkalbų perdavėją kaip asmenį, kuris labai gerai žino taisykles ir normas, kurios egzistuoja konkrečioje sistemoje (Baumeister ir kt., 2004) – šiuo atveju organizacijoje, ir tai padeda apkalbų perdavėjui pagerinti savo socialinį statusą ir įtaką - t. y. apkalbų perdavėjas suvokiamas kaip elgesio tam tikroje aplinkoje ekspertas. Todėl tie darbuotojai, kurie aktyviai įsitraukia į apkalbas, gali gauti daugiau sunkiai prieinamos informacijos ir tuo pačiu turį daugiau informacijos, kuria gali pasinaudoti, t. y. informacija gali būti naudojama kaip resursai, kurie suteikia galios, o esant reikiamoms aplinkybėms galia įgyvendinama konkrečiais veiksmais darant įtaką bendradarbiams. Darbuotojai, kurie aktyviai įsitraukia į apkalbas, turi daugiau neformalios įtakos paveikti savo bendradarbius (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, 2010). Tyrimai rodo, jog vyrai sprendžia konfliktus kitaip nei moterys (Cahill ir kt., 2004). Vyrai dažniausiai konfrontuoja tiesiogiai, agresyviai. Moterys vengia tiesioginės konfrontacijos ir siekia kitų palaikymo (Tannen, 1991). Asmenys, nepriklausomai nuo lyties, kurie negali įgauti galios tiesiogiai, tai kompensuoja netiesioginiais būdais, pavyzdžiui, apkalbomis. Todėl pavaldiniai labiau linkę įsitraukti į apkalbas nei vadovai.

Apibendrinus galime teigti, jog nepasitenkinimą vadovu darbuotojai gali išreikšti lengviausiai įgyvendinamu būdu, netiesiogiai, per apkalbas; tai kartu ir vienas iš būdų panaudoti savo galią, padaryti tam tikrą poveikį bent jau vadovo reputacijai. Taip pat bendradarbiai gali laikyti save konkurentais ir skleisti apkalbas siekiant gauti informacijos, kuri jiems padėtų varžytis su kitais arba pažeminti kitus, siekiant apsaugoti savo poziciją (Wert, Saloney, 2004). Tokiu būdu, apmaudas, pavydas ir pyktis per apkalbas gali būti išreikštas socialiai priimtinu būdu.

Darbuotojų aktyvumas įsitraukiant į apkalbas (teigiamas ir neigiamas) yra neigiamai susijęs su tuo, kaip vadovas vertina jų darbo atlikimą, nors bendras darbuotojo aktyvumas įsitraukiant į apkalbas teigiamai susijęs su tuo, kaip bendradarbiai vertina, kiek jie turi neformalios įtakos (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, 2010). Teigiamo, jog įsitraukti į apkalbas visų pirma motyvuoja ego ir individualūs statuso poreikiai (McAndrew, Bell, Garcia, 2007; McAndrew,

Milenkovic, 2002). Todėl svarbu palyginti, ar vadovo taikomos priemonės turi stipresnį poveikį silpnindamos ryšį tarp darbuotojų įtakos siekimo ir polinkio apkalbėti vadovą nei kad neigiama organizacijos atmosfera, t. y. neigiama organizacijos atmosfera sustiprina darbuotojų polinkį siekti įtakos bei apkalbėti vadovą. Neigiama organizacijos atmosfera sustiprina neigiamus padarinius, o vadovo taikomos priemonės turi teigiamą poveikį, mažindamos. Vadovo taikomos priemonės yra stipresnis faktorius nei organizacijos atmosfera. *Todėl keliame prielaidą, jog neigiama organizacijos atmosfera sustiprina ryšį tarp darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą ir polinkio siekti įtakos.*

1.4. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, hipotezės

Problema. Atlikus šios temos literatūros analizę pastebėta, jog nors veikla organizacijoje teoriškai remiasi formalia komunikacija, tačiau tyrimų rezultatai rodo, jog priklausomai nuo darbo pobūdžio neformali komunikacija užima nuo 25% iki 70% viso darbo laiko (Kraut ir kt., 1993). Per pastarąjį dešimtmetį buvo atlikta nemažai tyrimų, kurie padėjo geriau suprasti bendras apkalbų atsiradimo tendencijas (Bosson ir kt., 2006; De Backer, Gurven, 2006; Dunbar, 2004; Foster, 2004) ir kokie veiksniai būdingi būtent apkalboms organizacijoje (Burt, Knez, 1996; Houmanfar, Johnson, 2003; Kniffin, Wilson, 2005; Myers, 2002; Noon, Delbridge, 1993; Sommerfeld ir kt., 2008). Nors teigiama, jog tie vadovai, kurie neįsitraukia į neformalią komunikaciją, žino 50% mažiau apie savo darbuotojus bei organizaciją, t. y. gandus ir apkalbas didžioji dalis vadovų tiesiog ignoruoja (Mishra, 1990) bei tyrimų duomenimis, 92,4% tirtų įmonių nenaudoja jokių priemonių, skirtų reguliuoti neformalią komunikaciją (Crampton ir kt., 1998), tačiau apkalbų ignoravimas gali būti kaip veiksnys, kuris padidina darbuotojų įsitraukimą į apkalbas, įtakos skiekimą ar konkurenciją tarp darbuotojų (Ellward, 2011).

Taigi, atsižvelgiant į apkalbų potencialią įtaką organizacijų veiklai, svarbiu ir aktuali aspektu, veikiančiu darbuotojų elgesį apkalbų atžvilgiu, tampa būtent vadovų įsitraukimas, jų požiūris ir veiksmai apkalbų atžvilgiu. R. F. Baumeister ir kt. (2004) teigia, kad vadovai, kurie neįsitraukia į apkalbų tinklus patys arba dėl kitų asmenų veiksmų, turi žymiai mažiau galios bei kontrolės negu tie, kurie įsitraukia, ir dažnai neilgai išbūna vadovaujančiose pozicijose. Be to, darbuotojai, kurie siekia daugiau įtakos, per apkalbas gali kontroliuoti vadovų veiksmus, kenkti vadovo reputacijai (De Pinninck ir kt., 2008). Esant informacijos trūkumui darbuotojai labiau linkę tikėti informacija, kurią gauna neformaliais kanalais, nei formaliais, o bet kokie mėginimai apriboti neformalią komunikaciją paskatina darbuotojus mažiau pasitikėti savo vadovais (Brody, 1989).

Taigi, darbuotojų elgesį ar sumažėjusį našumą ne visada galima paaiškinti asmenybės savybėmis, ekonominiais padariniais ar kitais veiksniais. Tai gali būti tiesiog ydingos komunikacijos organizacijoje pasekmė.

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti, kaip vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją yra susijęs su darbuotojų aktyvumu neformalios komunikacijos tinkluose bei kaip vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją veikia darbuotojų elgesį organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

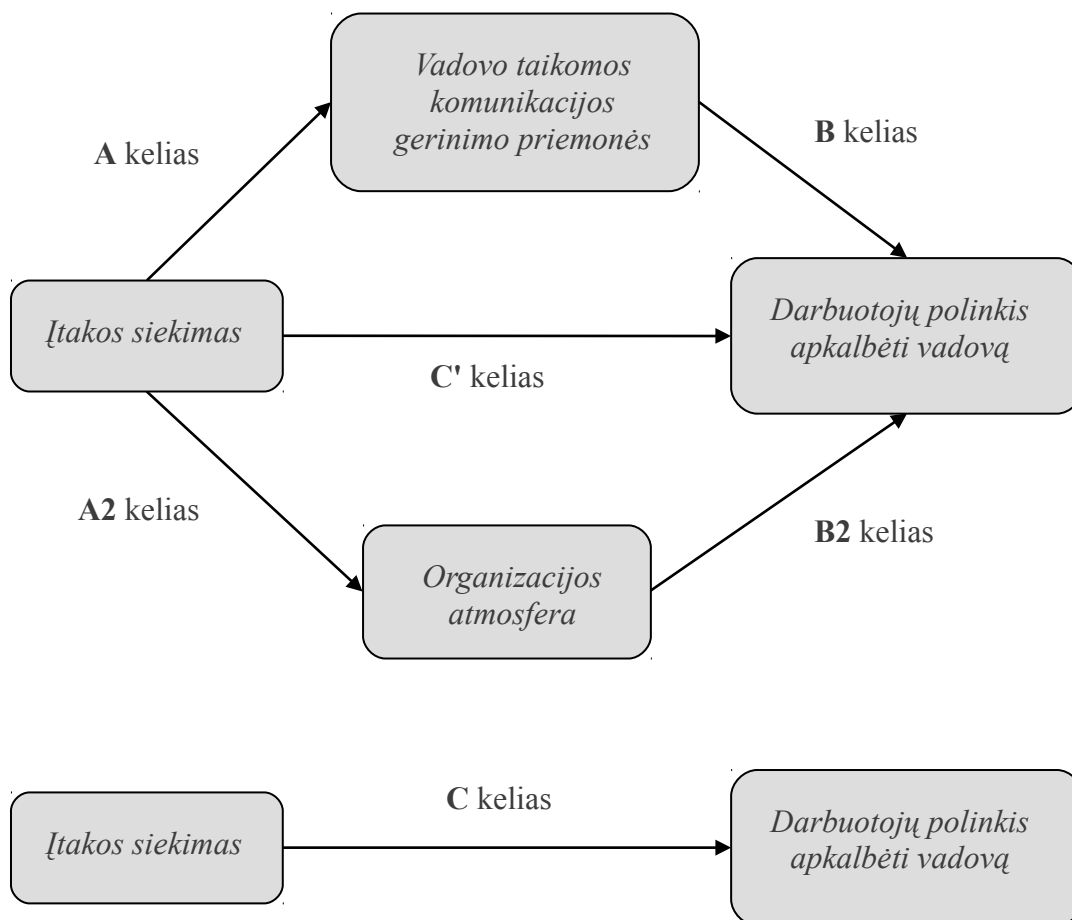
1. Palyginti vadovų ir darbuotojų įsitraukimo į apkalbas aktyvumą.
2. Nustatyti komunikacijos santykių ir organizacijos atmosferos sąsajas.
3. Nustatyti įsitraukimo į apkalbas, polinkio apkalbėti vadovą sąsajas su organizacijos konteksto kintamaisiais - konkurencija bei neigiama organizacijos atmosfera.

4. Patikrinti mediacijos modelį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą, kur tarpinis kintamasis - vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės.
5. Patikrinti mediacijos modelį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą, kur tarpinis kintamasis - organizacijos atmosfera.

Hipotezės:

1. Darbuotojai į apkalbas įsitraukia aktyviau nei jų vadovai.
2. Komunikacijos santykio pozityvumas yra susijęs su teigiama atmosfera organizacijoje.
3. Aktyvus įsitraukimas į apkalbas bei polinkis apkalbėti vadovą yra susiję su organizacijos konteksto kintamaisiais – didesne konkurencija bei neigiama organizacijos atmosfera.
4. Ryšį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą iš dalies paaiškina vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės.
5. Ryšį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą iš dalies paaiškina neigiama organizacijos atmosfera.

Sudarytas mediacijos modelis, vaizduojantis prognozuojamas kintamųjų sąsajas (žr. 2 pav.)



2 pav. Mediacijos modelis

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Kadangi visų klausimyno testavimo metu ir pagrindinio tyrimo metu duomenys buvo renkami tokiu pačiu būdu, todėl tyrimo rezultatų analizei buvo naudojami antrojo ir trečiojo etapų duomenys. Tiriamųjų imtį sudarė 290 darbuotojų (59 vyrai ir 231 moteris) ir 68 vadovai (32 vyrai ir 36 moterys). Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį, šeiminę padėtį ir išsilavinimą pateiktas 1 lentelėje, o pasiskirstymas pagal amžių, darbo trukmę, darbuotojų ir bendradarbių skaičių bei darbovietės tipą – 2 lentelėje.

1 lentelė. *Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį, šeiminę padėtį ir išsilavinimą.*

		N = 75	N = 290	N = 68
		N (%)	N (%)	N (%)
Lytis	Vyrai	1 (1,3)	59 (20,3)	32 (47,1)
	Moterys	74 (79,7)	231 (79,7)	36 (53,9)
Šeiminė padėtis	Nevedęs/netekėjusi	57 (76,0)	112 (38,6)	12 (17,6)
	Vedęs/ vedusi	14 (18,7)	47 (69,1)	20 (6,9)
	Išsiskyęs/išsiskyrusi	2 (2,7)	1 (1,5)	12 (42,8)
	Našlys (-ė)	1 (1,3)	-	2 (0,7)
	Gyvena su partneriu (-e)	1 (1,3)	8 (11,8)	32 (11)
Išsilavinimas	Pagrindinis (10 kl.)	1 (1,3)	2 (0,7)	2 (2,9)
	Vidurinis (12 kl.)	14 (18,7)	19 (6,6)	9 (13,2)
	Aukštesnysis neuniversitetinis	21 (28)	36 (12,8)	53(77,9)
	Aukštasis universitetinis	21 (28)	209 (72,1)	4 (5,9)
	Nebaigtas aukštasis	2 (2,7)	23 (7,9)	-

2 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių, darbo trukmę, darbuotojų ir bendradarbių skaičių bei darbovietės tipą.

	N = 75			N = 290			N = 68		
	Nuo - iki	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Nuo - iki	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Nuo - iki	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Amžius	18 - 46	26,79	7,052	18 - 65	33,27	10,77	23 - 60	38,49	9,852
Darbo trukmė (metai)	0,1- 24	2,6	4,07	0,1- 39	4,83	5,22	0,5 - 26	6,47	4,90
Darbuotojų skaičius	3 -2000	86,54	261,70	1-2000	135,59		2 - 860	86,39	177,73
Bendra darbių skaičius	3 -100	10,43	12,64	1-500	22,24	47,68	1- 160	15,76	28,17
Darbovietės tipas	Privati	73 (97,3)		214 (73,8)			55 (80,9)		
	Valstybinė	2 (2,7)		76 (26,2)			13 (19,1)		

2.2. Tyrimo metodikos

Igyvendinant tyrimo buvo naudojamas preliminarus tyrimo dizainas (angl. *Qualitative Preliminary*), t. y. pirma panaudotas kokybinis tyrimo metodas, o po jo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas, kuris šiuo atveju yra pagrindinis tyrimo metodas. Siekiant surinkti daugiau informacijos apie tiriamą objektą, 2011 metų rudenį buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu su 7 darbuotojais (5 moterimis ir 2 vyrais) bei su 5 vadovėmis. Šiam interviu klausimai buvo sukurti remiantis atlikta temos literatūros analize. Atlikus pusiau struktūruoto interviu teminę analizę, pagal teminę liniją teiginiai buvo apjungti į grupes, jiems įvertinti buvo pritaikyta 6 balų Likert tipo skalė nuo „Visiškai nesutinku/nebūdinga“ iki „Visiškai sutinku/būdinga“, dalis teiginių analizės metu apverčiami. Klausimynas buvo pritaikytas vadovams ir darbuotojams (2 versijos).

Pirmajame klausimyno testavimo etape klausimynus užpildė 31 darbuotojas (25 moterys ir 6 vyrai). Tiriamieji taip pat buvo prašomi pateikti demografinius duomenis bei duomenis apie savo organizaciją - „Kiek laiko dirbate šioje darbovietėje (arba dirbote paskutinėje savo darbovietėje)?“, „Kiek apytiksliai žmonių dirba Jūsų darbovietėje?“, „Kiek apytiksliai turite bendradarbių? (vėliau patikslintas - žmonių, su kuriais turite kontaktą)“. Pirminį klausimyno variantą sudarė 94 teiginiai, kurie apjungti į numatomus konstruktus. Atlikus pirminę klausimų

analizę pagal apskaičiuotus skalių Cronbacho alphas įvertinimus pašalinti 44 klausimai. Antrajame etape klausimynus užpildė 21 vadovas (15 moterų ir 6 vyrai) bei 75 darbuotojai (74 moterys ir 1 vyras). Klausimyną sudarė tie patys demografiniai klausimai bei duomenys apie organizaciją ir 52 klausimai, tiriantys konstruktus. Taip pat buvo pridėtas klausimas, kuriuo tiriamieji turėjo konkrečiai įvertinti savo įsitraukimo į apkalbas aktyvumą. Atlikus antrojo etapo klausimyno faktoriinę analizę buvo atsisakyta trijų skalių (pašalinti 9 klausimai). Į klausimyną buvo įtraukta D. P. Crowne ir D. Marlowe socialinio pageidaujimumo skalė (1960), kurią sudaro 4 klausimai. Galutinį trečiojo etapo klausimyno variantą sudarė 48 klausimai.

Didžioji dalis teiginių buvo pateikiama taip, jog tiriamieji nebūtų linkę „pagražinti“ savo atsakymus, atsakyti taip, kaip jie suvokia, ko tikisi tyrėjas. Kadangi dėl to akivaizdus (paviršinis) validumas yra mažas, buvo matuojamas turinio validumas – 3 ekspertams (turintiems organizacinės psichologijos srities išsilavinimą bei darbo įvairaus dydžio organizacijose patirties) buvo pateikti skalių aprašymai ir jie įvertino, kiek skalių struktūra atitinka išskirto konstrukto turinį. Kiekvienas teiginys gali būti įvertintas 1 – jei tai būtinas aspektas, 2 – būtinas, 3 – nebūtinas. Apskaičiuotas tik „būtinų“ teiginių turinio validumas. Visos skalės turinio validumas buvo skaičiuojamas padalinus visų teiginių įvertinimų sumą iš skalės teiginių skaičiaus. Klausimyno konstrukto validumo negalėjome patikrinti, nes šis sukurtas klausimynas labiau susietas su teorija, yra trumpesnis bei alternatyvus instrumentas jau esantiems.

Dėl ribotos šio darbo apimties į tyrimo duomenų analizę nebuvo įtrauktos dvi skalės, iš viso 6 teiginiai. Trečiojo etapo metu klausimynus užpildė 47 vadovai (21 moterys ir 26 vyrai) bei 215 darbuotojų (157 moterys ir 58 vyrai). Kadangi duomenys buvo renkami tuo pačiu būdu, antrojo ir trečiojo etapo tiriamųjų duomenys buvo apjungti ir naudojami tolesnėje analizėje – 68 vadovai (32 moterys ir 36 vyrai) ir 290 darbuotojų (231 moterys ir 59 vyrai). Toliau aptarsime šiam tyrimui naudotų metodikų charakteristikas.

Tyrimo faktoriinę analizę buvo taikoma tik darbuotojų duomenims ($N = 290$), nes vienas iš faktoriinės analizės reikalavimų yra imties dydis - 300 tiriamųjų imtis vertinama kaip gera (Tabachnik, Fidell, 2007). Antrojo etapo faktoriinės analizės ($N = 75$) duomenys pateikiami x priede. Faktoriinę analizę buvo naudojama siekiant išsiaiškinti, ar klausimyno struktūra atitinka klausimų grupėms priskirtus teorinius konstruktus. Atlikus tiriamąją faktoriinę analizę su pagrindinių faktorių analizės ištraukimo metodu ir Varimax pasukimu, nustatyta, jog Kaizerio, Majerio ir Olkino (KMO) mato reikšmė lygi 0,919, taip pat Bartleto sferiškumo testo reikšmės ($\chi^2 = 5900,969$, $df = 528$, $p < 0,001$) atitinka reikalavimus. Atrinkus faktorius, kurių tikrinės reikšmės didesnės nei 1, gauti 6 faktoriai, kurie kartu paaiškina 57,05% dispersijos. Apskaičiuotus kintamųjų daugiamatės koreliacijos su likusiais kintamaisiais koeficientų kvadratus nustatyta, jog tik vienas iš 33 teiginių yra lygus 0,811, o kiti arčiausiai 0,8 esantys du: 0,764 ir 0,737, todėl galime teigti, jog

kintamieji nėra multikolinearūs. Klausimyno faktorių analizės svoriai pateikiami 1 priede. Žemiau aprašysime šiuos faktorius.

Darbuotojų polinkis įsitraukti į apkalbas. Skalę sudarė 4 teiginiai, matuojantys, kiek darbuotojai darbo ir ne darbo vietoje įsitraukia į apkalbas apie vadovą ar bendradarbius,, pavyzdžiui, „Apie savo vadovą ir bendradarbius kalbu tik su draugais (kurie nėra bendradarbiai)“. Ekspertų vertinimu skalės turinio validumas įvertintas 0,832. Atliktos faktorinės analizės tinkamumą parodo Kazerio, Majerio ir Olkino (KMO = 0,682), taip pat Bartleto sferiškumo testo reikšmė ($\chi^2 = 253,414$, $df = 6$, $p < 0,001$), faktorius bendrai paaiškina 38,51% dispersijos. Skalės patikimumui įvertinti apskaičiuotas Cronbacho alpha koeficientas yra 0,675.

Vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės. Skalę sudarė 7 teiginiai, matuojantys, ar vadovai teikia dėmesį organizacijoje sklindančioms apkalboms bei ar vadovas naudoja būdus priemones, skirtas pagerinti komunikacijos kokybę, sumažinti neaiškumų kiekį, kurie potencialiai gali paskatinti apkalbas, pavyzdžiui, „Nesusipratimus, susijusius su apkalbomis ir gandais, vadovas išsiaiškina nieko nelaukdamas (-a)“. Ekspertų vertinimu skalės turinio validumas įvertintas 1 (visi ekspertai nurodė, jog teiginiai yra būtini šiam konstruktui). Atliktos faktorinės analizės KMO=0,903, Bartleto sferiškumo testo reikšmės ($\chi^2 = 1342,447$, $df = 21$, $p < 0,001$), faktorius paaiškina 56,26% dispersijos. Skalės patikimumui įvertinti apskaičiuotas Cronbacho alpha koeficientas yra lygus 0,897.

Komunikacijos santykiai. Skalę sudarė 10 teiginių, matuojančių, koks vadovo santykio bendraujant su pavaldiniais pozityvumas, kiek jis paremtas pasitikėjimu, atvirumu, pavyzdžiui, „Aš galiu kalbėtis su vadovu apie neigiamus dalykus, klaidas“. Ekspertų vertinimu skalės turinio validumas įvertintas 0,766. Atlikta faktorinė analizė parodė, jog KMO = 0,936, Bartleto sferiškumo testo reikšmė ($\chi^2 = 2329,330$, $df = 45$, $p < 0,001$). Faktorius paaiškina 62,42% dispersijos. Skalės patikimumui įvertinti apskaičiuotas Cronbacho alpha koeficientas yra 0,942.

Konkurencija. Skalę sudarė 4 teiginiai, vertinantys, kaip stipriai tarp darbuotojų vyrauja vidinė konkurencija, pavyzdžiui, „Pavydas skatina kenkti kitiems darbuotojams skleidžiant apie juos apkalbas“. Ekspertų vertinimu skalės turinio validumas įvertintas 0,750. Atlikta faktorinė analizė parodė, jog KMO = 0,729, Bartleto sferiškumo testo reikšmė ($\chi^2 = 592,30$, $df = 6$, $p < 0,001$). Faktorius paaiškina 54,79% dispersijos. Skalės patikimumui įvertinti apskaičiuotas Cronbacho alpha koeficientas yra 0,803.

Įtakos siekimas. Skalę sudarė 4 teiginiai, vertinantys darbuotojų aktyvius veiksmus siekiant įgyti daugiau galios, kuria galėtų pasinaudoti įtakodami bendradarbius ar vadovus, ir užsitikrinti geresnę poziciją darbe. Nors ekspertų vertinimu skalės turinio validumas įvertintas 0,875, tačiau atlikus faktorinę analizę, faktorius KMO buvo nepakankamas, lygus 0,490, o tai nemažas skirtumas iki rekomenduojamos 0,6 ribos, nors Bartleto sferiškumo testo reikšmė rodo, jog

faktorius yra statistiškai reikšmingas ($\chi^2 = 69,34$, $df = 6$, $p < 0,001$), faktorius paaiškina tik 24,73% dispersijos, todėl remiantis faktorinės analizės duomenis, įtakos siekimui įvertinti atrinktas vienas stipriausias teiginys (0,867). Šio teiginio turinio validumas ekspertų įvertintas 1.

Organizacijos atmosfera. Skalę sudarė 5 teiginiai, vertinantys organizacijos atmosferą, kaip kultūros, aplinkos ir joje vyraujančių santykių pozityvumą, pavyzdžiui, „Mano bendradarbiai padeda man, jei turiu problemų darbe“. Atlikus aukščiau aprašytą visų faktorių ištraukimą pastebėta, jog vieno šio skalės teiginio faktoriaus svoris nepatenkina į šią skalę bei jis ekspertų įvertintas kaip naudingas, bet nebūtinai, todėl iš tolimesnės analizės jis buvo pašalintas. Galutinę skalę sudarė 4 teiginiai. Patikrinus skalės tinkamumą faktorinės analizės metodu gauta, jog skalės KMO = 0,700, Bartleto sferiškumo testo reikšmė ($\chi^2 = 295,507$, $df = 6$, $p < 0,001$), faktorius paaiškina 40,25% dispersijos. Šios skalės ekspertų vertinimu turinio validumas įvertintas 1. Skalės patikimumui įvertinti apskaičiuotas Cronbacho alpha koeficientas yra 0,695.

Polinkis apkalbėti vadovą. Skalę sudarė 3 teiginiai, vertinantys, kiek darbuotojai linkę kalbėti apie vadovą kaip asmenį, pavyzdžiui, „Darbuotojai mėgsta kalbėti apie vadovo sprendimus, susijusius su darbu“. Atlikta faktorinė analizė parodė, jog KMO = 0,631, taip pat Bartleto sferiškumo testo reikšmė lygi $\chi^2 = 475,688$ ($df = 3$, $p < 0,001$). Faktorius paaiškina 63,37% dispersijos. Šios skalės ekspertų vertinimu turinio validumas įvertintas 1. Skalės patikimumui įvertinti apskaičiuotas skalės vidinis suderinamumas (Cronbacho alpha koeficientas) lygus 0,802.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimo duomenys buvo rinkti nuo 2012 metų vasario-kovo mėnesiais bei 2013 metų vasario-kovo mėnesiais. Tyrimui buvo pasirinktos įvairaus dydžio klientų aptarnavimo sferoje veikiančios organizacijos. Antrojo tyrimo etapo metu buvo naudojamas popieriaus ir pieštuko principas, tačiau iš įmonių atstovų buvo sulaukta nuomonių, jog darbuotojams ir vadovams patogiau pildyti elektroninėje formoje (jie gali ją bet kuriuo metu užpildyti, tai ypač aktualu organizacijų vadovams). Trečiojo etapo metu su atrinktomis organizacijomis taip pat buvo susisiekiama elektroniniu paštu, o sutikusioms dalyvauti buvo išsiunčiamos klausimynų nuorodos.

2.4. Tyrimo duomenų apdorojimas

Tyrimo duomenys buvo apdorojami statistiniu paketu SPSS v.19.0. Tik Vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymo kintamojo skirstinys nėra statistiškai reikšmingai nukrypęs nuo normaliojo. Likusieji kintamieji, nors pagal Shapiro-Wilk statistiką yra labai arti, tačiau visgi yra nukrypę nuo normaliojo skirstinio (3 priedas). Šiame darbe duomenų apdorojimui buvo taikomi šie analizės metodai: neparametrinis Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas,

neparametrinis Mann-Whitney U rangų palyginimo kriterijus, tiesinė ir hierarchinė regresinė analizė.

3. REZULTATAI

Socialinio pageidaujamo efekto yra pastebimas su neformalia komunikacija – apkalbomis susijusiuose tyrimuose (Nevo ir kt., 1994), todėl siekiant išvengti šio efekto, į klausimyną buvo įtraukta Crowne ir Marlowe (1960) socialinio pageidaujamo skalė. Atlikta koreliacinė analizė parodė, jog nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp socialinio pageidaujamo ir darbuotojų polinkio įsikabinti į apkalbas ($\rho = -0,067$, $p = 0,330$) bei polinkio įsikabinti vadovą su ($\rho = -0,112$, $p = 0,100$). Atlikus šį patikrinimą, atlikti tolimesni skaičiavimai.

3.1. Vadovų ir darbuotojų aktyvumo įsikabinti į apkalbas palyginimas

Atlikus darbuotojų ir vadovų įsikabinti į apkalbas aktyvumo palyginimą remiantis neparametriniu Mann-Whitney U rangų kriterijaus palyginimu. Nustatyta (žr. 3 lent.), jog pirmoji hipotezė, pasivirtino - vadovų ($M = 153,61$) ir darbuotojų ($M = 185,57$) įsikabinti į apkalbas vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($U = 8099,500$), tai reiškia, jog vadovai į apkalbas įsikabina ne taip aktyviai kaip darbuotojai.

3 lentelė. Vadovų ir darbuotojų įsikabinti į apkalbas aktyvumo palyginimas.

	N	Vidutinis rangas	U	Z
Darbuotojai	290	185,57	8099,500*	-0,505
Vadovai	68	153,61		

* $p \leq 0,05$.

3.2. Ryšys tarp komunikacijos santykio ir organizacijos atmosferos

Antroji hipotezė, teigianti, jog pozityvūs komunikacijos santykiai su darbuotojais yra susiję su teigiama organizacijos atmosfera buvo tikrinama remiantis neparametriniu Spearmano ranginės koreliacijos koeficientu. Nustatyta (žr. 4 lent.), jog vadovo komunikacijos santykių pozityvumo didėjimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su organizacijos atmosferos gerėjimu ($r_s(290) = 0,428$, $p < 0,001$).

4 lentelė. Vadovo komunikacijos santykių pozityvumo ryšys su darbuotojų polinkiu įsikabinti į apkalbas.

Kintamieji	Komunikacijos santykiai
Organizacijos atmosfera	0,428**

** $p \leq 0,01$.

3.3. Ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo į apkalbas ir polinkio apkalbėti vadovą su organizacijos konteksto kintamaisiais - konkurencija bei organizacijos atmosfera

Tikrinant trečiąją hipotezę, jog aktyvus įsitraukimas į apkalbas bei polinkis apkalbėti vadovą yra susiję su organizacijos konteksto kintamaisiais – didesne konkurencija bei neigiama organizacijos atmosfera, buvo tikrinama naudojant neparametrinį Spearmano ranginės koreliacijos koeficientą. 5 lentelėje pateikti rezultatai rodo, jog kitaip nei tikėtasi, darbuotojų polinkio įsitraukti į apkalbas didėjimas statistiškai reikšmingai susijęs su konkurencijos mažėjimu ($r_s(290) = -0,133$, $p = 0,005$). Taip pat polinkio apkalbėti vadovą didėjimas statistiškai reikšmingai susijęs su konkurencijos organizacijoje didėjimu ($r_s(290) = 0,266$, $p < 0,001$). Tuo tarpu organizacijos atmosfera yra statistiškai reikšmingai susijusi su darbuotojų polinkiu įsitraukti į apkalbas ($r_s(290) = 0,143$, $p = 0,015$), bet ne su darbuotojų polinkiu apkalbėti vadovą ($r_s(290) = -0,078$, $p = 0,187$).

5 lentelė. Darbuotojų polinkio įsitraukti į apkalbas ir polinkio apkalbėti vadovą ryšys su organizacijos konteksto kintamaisiais - konkurencija bei organizacijos atmosfera.

Kintamieji	Konkurencija	Organizacijos atmosfera
Darbuotojų polinkis įsitraukti į apkalbas	-0,133*	0,143*
Polinkis apkalbėti vadovą	0,266**	-0,078

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

3.4. Ryšys tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą, kai mediatorius - vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės

Norint patikrinti mediacijos modelį (žr. 2 pav.), reikia patikrinti, ar mediacijos prielaidos yra pagrįstos, t.y. (pagal Frazier, Tix, Barron., 2004):

1. Prediktorius yra susijęs su prognozuojamu kintamuoju, t. y. nustatoma, ar yra ryšys, kuris gali būti medijuojamas (patikrinamas C kelias);
2. Prediktorius yra susijęs su mediatoriumi, t.y. tiesinės regresijos lygtyje mediatorius naudojamas kaip priklausomas kintamasis (patikrinamas kelias A);
3. Mediatorius yra susijęs su prognozuojamu kintamuoju (patikrinamas kelias B);
4. Ar yra ryšys tarp nepriklausomo ir priklausomo kintamųjų, kuomet atsižvelgiama į mediatorių (patikrinamas kelias C').

Taigi, prieš tikrinant mediacijos ryšį buvo patikrintos regresinės analizės prielaidos (Pallant, 2007). Visi žingsniai patikrinti hierarchinės regresinės analizės būdu, naudojant Enter metodą. Analizuojamų regresijos modelių standartizuotų liekanų skirstiniai šiek tiek nukrypę nuo normaliojo (žr. 4 ir 5 priedus), tačiau teigiama, jog regresinės analizės metu rezultatai nedaug keičiasi ir tais atvejais, kai skirstiniai truputį skiriasi nuo normaliųjų (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Rezultatai parodė, jog mažai tikėtina, jog tarp liekanų yra autokoreliacija (žr. 6 priedą), taip pat nustatyta, jog nėra multikolinearumo (žr. 7 priedą). Vėliau atlikta hierarchinė regresinė analizė, kur pirmu žingsniu įvestas įtakos siekimas, o antru – vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės.

Tikrinant pirmąją mediacijos prielaidą gauta, jog įtakos siekimas paaiškina 7,9% ($R^2 = 0,079$, $F = 24,555$, $p < 0,001$) polinkio apkalbėti vadovą sklaidos. Iš 6 lentelės matome, jog įtakos siekimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų polinkiu apkalbėti savo vadovą, įtakos siekimo didėjimas ($\beta = 0,280$, $t = 4,955$, $p < 0,001$) leidžia prognozuoti darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą didėjimą.

6 lentelė. Mediacijos prielaidų tikrinimas, prognozuojant polinkį įsitraukti į apkalbas apie vadovą.

Nepriklausomas kintamasis	B	SE	β	t
Polinkis apkalbėti vadovą	0,212	0,043	0,280	4,955**

Paaiškinimas. *B* – regresijos lygties koeficientas, *SE* – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas, *p* – patikimumo lygmuo, ** $p \leq 0,01$.

Tikrinant antrąją mediacijos prielaidą gauta, jog įtakos siekimas paaiškina 2% ($R^2 = 0,020$, $F = 5,877$, $p = 0,016$) vadovo taikomų komunikacijos gerinimo priemonių sklaidos. Gauta (žr. 7lent.), jog įtakos siekimas yra statistiškai reikšmingai susijęs vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymu, įtakos siekimo mažėjimas ($\beta = -0,141$, $t = -2,424$, $p = 0,016$) leidžia prognozuoti vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymo didėjimą.

7 lentelė. Mediacijos prielaidų tikrinimas, prognozuojant vadovo taikomas komunikacijos gerinimo priemones.

Nepriklausomas kintamasis	B	SE	β	t
Vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės	-0,106	0,044	-0,141	-2,424**

Paaiškinimas. *B* – regresijos lygties koeficientas, *SE* – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas, *p* – patikimumo lygmuo, ** $p \leq 0,01$.

Tikrinant trečiąją mediacijos prielaidą gauta (žr. 8 lent.), jog vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymo mažėjimas ($\beta = -0,371$, $t = -6,985$, $p < 0,001$) statistiškai reikšmingai leidžia prognozuoti darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą didėjimą. Taigi, trečioji prielaida pasitvirtino.

Tikrinant vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymo kaip mediatoriaus veikimą tarp įtakos siekimo ir darbuotojų polinkio apkalbėti savo vadovą, nustatyta (žr. 8 lent.), jog prie įtakos siekimo kintamojo pridėjus vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymą darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą prognozė statistiškai reikšmingai padidėja ($R^2 = 0,212$, $F = 38,712$, $p < 0,001$). Įtakos siekimas paaiškina 7,9% polinkio apkalbėti vadovą sklaidos, o į regresijos lygtį įvedus vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymą polinkio apkalbėti vadovą sklaidos prognozavimas išauga iki 21,2%. Lyginant įtakos siekimo ir vadovo taikomų priemonių ryšio stiprumą, stipriausias ryšys yra darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą su vadovo taikomomis komunikacijos gerinimo priemonėmis ($\beta = 0,228$, $\beta = -0,370$).

Į regresijos lygtį įtraukus vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymą, įtakos siekimo ($B = 0,172$, $p < 0,001$) regresijos koeficientas išlieka statistiškai reikšmingas, nors kuomet į lygtį vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymas nebuvo įtrauktas, šis koeficientas buvo labiau nutolęs nuo nulio ($B = 0,212$, $p < 0,001$).

8 lentelė. Mediacijos modelio prielaidų patvirtinimas, kai mediatorius – vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės, priklausomas kintamasis – polinkis apkalbėti vadovą.

Nepriklausomas kintamasis	B	SE	β	t	p
Įtakos siekimas	0,212	0,043	0,280	4,955	0,001
R^2_{adj}	0,075				
R^2	0,079***				
F	24,555***				
Įtakos siekimas	0,172	0,040	0,228	4,309	0,001
Vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės	-0,371	0,053	-0,370	-6,985	0,001
R^2_{adj}	0,240				
R^2	0,212***				
F	38,712***				

Paaiškinimas. *B* – regresijos lygties koeficientas, *SE* – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas, *p* – patikimumo lygmuo (***)- $p < 0,001$), R^2_{adj} - koreguotasis determinacijos koeficientas, R^2 - determinacijos koeficientas, *F* – *F* kriterijus.

Siekiant patikrinti, jog šis pokytis yra statistiškai reikšmingas, atliktas Sobelio testas (Preacher, Hayes, 2004). Gauta, jog įtakos siekimo $z = 2,27$ yra didesnis už $\pm 1,96$, ($p = 0,022$, $SE = 0,017$). Taip pat papildomai patikrinus skirtumus tarp t , gauta, jog $z = 2,29$ ($p = 0,022$) – abu rodikliai iš esmės vienodi, skirtumai atsiranda dėl rezultato suapvalinimo antruoju atveju. Abiem atvejais mediacijos efektas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).

Taigi, tako C pokytis iki C' yra statistiškai reikšmingas. Mediacijos modelis yra reikšmingas – ryšį tarp įtakos siekimo ir polinkio apkalbėti vadovą iš dalies paaiškina vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymas.

Taip pat buvo siekiama patikrinti, ar vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės neatlieka moderatoriaus vaidmens. Prieš tikrinant moderaciją, kintamieji buvo standartizuoti ir sukurtas įtakos siekimo bei vadovo taikomų komunikacijos gerinimo priemonių kintamasis (sandauga) ir įtrauktas į hierarchinės regresijos lygtį. Gauta, jog modelis yra statistiškai reikšmingas ($R^2 = 0,212$, $F = 38,712$, $p = 0,001$), tačiau šis bendras kintamasis lygtyje nėra statistiškai reikšmingas ($\beta = 0,035$, $t = 0,668$, $p = 0,505$), taigi vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės modelyje neveikia kaip moderatorius.

3.5. Ryšys tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą, kai mediatorius – organizacijos atmosfera

Tikrinant antrąjį mediacijos modelį, kuriame mediatorius – organizacijos atmosfera, buvo atliktas prielaidų patikrinimas. Analizuojamų regresijos modelių standartizuotų liekanų skirstiniai yra šiek tiek nukrypę nuo normaliojo (žr. 8 priedą), tačiau teigiama, jog regresinės analizės metu rezultatai nedaug keičiasi ir tais atvejais, kai skirstiniai truputį skiriasi nuo normaliųjų (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Rezultatai parodė, jog mažai tikėtina, jog tarp liekanų yra autokoreliacija (žr. 6 priedą), taip pat nustatyta, jog nėra multikolinearumo (žr. 7 priedą). Atlikta hierarchinė regresinė analizė, kur pirmu žingsniu įvestas įtakos siekimas, o antru – organizacijos atmosfera.

Pirmosios prielaidos tikrinimas (nepriklausomas kintamasis – įtakos siekimas, priklausomas – polinkis apkalbėti vadovą) jau atliktas ir aprašytas aukščiau (žr. 7 lent.). Tikrinant antrąją mediacijos prielaidą nustatyta (žr. 9 lent.), jog įtakos siekimas paaiškina 1,5% ($R^2 = 0,015$, $F = 4,477$, $p = 0,035$) organizacijos atmosferos sklaidos. Įtakos siekimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su organizacijos atmosfera, įtakos siekimo mažėjimas ($\beta = -0,124$, $t = -2,116$, $p = 0,035$) leidžia prognozuoti organizacijos atmosferos gerėjimą (didėjimą).

9 lentelė. Mediacijos prielaidų tikrinimas, prognozuojant organizacijos atmosferą.

Nepriklausomas kintamasis	B	SE	β	t
Organizacijos atmosfera	-0,084	0,040	-0,124	-2,116*

Paaškinimas. *B* – regresijos lygties koeficientas, *SE* – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas, *p* – patikimumo lygmuo, * $p \leq 0,05$.

Tikrinant trečiąją mediacijos prielaidą gavome (žr. 10 lent.), jog organizacijos atmosfera nėra statistiškai reikšminga numatant ryšį su darbuotojų polinkiu apkalbėti vadovą ($\beta = -0,060$, $t = -0,956$, $p = 0,340$). Trečioji prielaida nepasitvirtino. Nors modelyje įtakos siekimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų polinkiu apkalbėti vadovą, tačiau teoriškai prie įtakos siekimo kintamojo pridėjus organizacijos atmosferą, darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą nepagerėja ($R^2 = 0,081$, $F = 12,731$, $p = 0,340$). Įtakos siekimas paaiškina 7,9% polinkio apkalbėti vadovą, į lygtį pridėjus organizacijos atmosferą paaiškinamas sklaidos skirtumas itin mažas – 8,1%. Taigi, organizacijos atmosfera nepaaiškina ryšio tarp įtakos siekimo ir darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą.

10 lentelė. Mediacijos modelio prielaidų patvirtinimas, kai mediatorius – organizacijos atmosfera, priklausomas kintamasis – polinkis apkalbėti vadovą.

Nepriklausomas kintamasis	B	SE	β	t	p
Įtakos siekimas	0,212	0,043	0,280	4,955	0,001
R^2_{adj}	0,075				
R^2	0,079***				
F	24,555***				
Įtakos siekimas	0,207	0,043	0,274	4,798	0,001
Organizacijos atmosfera	-0,060	0,063	-0,055	-0,956	0,340
R^2_{adj}	0,075				
R^2	0,081				
F	12,731				

Paaškinimas. *B* – regresijos lygties koeficientas, *SE* – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas, *p* – patikimumo lygmuo, *** $p < 0,001$, R^2_{adj} - koreguotasis determinacijos koeficientas, R^2 - determinacijos koeficientas, *F* – *F* kriterijus.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kaip vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją yra susijęs su darbuotojų aktyvumu neformalios komunikacijos tinkluose bei kaip vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją veikia darbuotojų elgesį organizacijoje.

Tikrinant pirmąją hipotezę, jog vadovų ir darbuotojų įsitraukimo į apkalbas aktyvumas skiriasi, hipotezė pasitvirtino - vadovai į apkalbas įsitraukia ne taip aktyviai kaip darbuotojai. Nors R. Kraut ir kt. (2002) tyrimo duomenimis, vadovai daugiausiai informacijos perduoda būtent neformaliais kanalais, tačiau jų užimamas statusas organizacijos struktūroje apriboja tiesioginio įsitraukimo į apkalbas galimybes. Teigiama, jog pagal apkalbų kiekį organizacijoje galima įvertinti, koks santykis yra tarp vadovų ir darbuotojų, taip pat kokia jų reputacija ir kaip juos priima darbuotojai. Tai ypač svarbu, nes jei vadovas nėra priimamas, sumažėja ir jo turimos neformalios galios prieš darbuotojus. Vadovai šiuo atveju atsiduria dvilypėje situacijoje: iš vienos pusės, jei neįsitraukia į apkalbas, jie gali būti išskirti iš socialinės grupės (Eggins, Slade, 1997); iš kitos pusės, jei vadovas per daug įsitraukia į apkalbas, jis gali pakenkti savo reputacijai (Bergmann, 1993). Tyrimų rezultatai taip pat rodo, jog įsitraukimo į apkalbas aktyvumas skiriasi ir tarp pačių vadovų: pastebima, jog žemesniojo ir aukštesniojo lygio vadovai dažniau įsitraukia į neformalią komunikaciją nei aukščiausio lygio vadovai, nes jie yra tarsi filtrai tarp darbuotojų ir aukščiausiųjų vadovų, žemesnio lygio vadovai yra labiau atidūs apkalboms nei aukštesnio lygio vadovai (Crampton ir kt., 1998). Taigi, vadovų užimamas statusas ir siekis jį išlaikyti, bet kartu ir įsitraukti į organizacijos gyvenimą, galėjo lemti tai, jog vadovai į apkalbas įsitraukia mažiau nei darbuotojai.

Žiūrint iš darbuotojų pusės, žemesnio statuso darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į apkalbas apie darbuotojus, turinčius aukštesnį formalų statusą (McAndrew ir kt., 2007), ir nors darbuotojų aktyvus įsitraukimas į apkalbas yra neigiamai susijęs su tuo, kaip vadovas vertina jų darbo atlikimą, tačiau darbuotojo įsitraukimas į apkalbas yra teigiamai susijęs su tuo, kaip bendradarbiai vertina, kiek jie turi neformalios įtakos (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, 2010). Taip pat, didesnę darbuotojų įsitraukimą į apkalbas gal motyvuoti ir socialinio palyginimo poreikis – per apkalbas individai gali palyginti save su kitais, jos, kaip informacija, padeda individams išmokti, kaip efektyviau konkuruoti ir pagerinti savo darbo kokybę lyginant

save su apkalbamaisiais (Wert, Salovey, 2004). Apibendrinus galime teigti, jog išitraukimo į apkalbas aktyvumo skirtumus tarp vadovų ir darbuotojų gali veikti įvairūs motyvai bei užimamas statusas organizacijos struktūroje.

Antroji hipotezė, teigianti, jog pozityvūs komunikacijos santykiai su darbuotojais yra susiję su teigiama organizacijos atmosfera, pasitvirtino. Komunikacijos santykio pozityvumo didėjimas yra susijęs su teigiamos organizacijos atmosferos didėjimu. Kalbant apie organizacijos atmosferą, teigiama, jog organizacijos kultūra, aplinka ir joje vyraujantys santykiai yra svarbi terpė, siekiant suprasti darbuotojų elgesį organizacijos komunikacijos tinkluose – C. Mills (2010) atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojai žino, kur ir kaip organizacijoje sklinda informacija, bei kokios sąlygos tam palankios. Nors pagal keltą hipotezę ryšys tarp organizacijos atmosferos ir komunikacijos santykių yra abipusis (koreliacinis), tačiau svarbu tai, jog tai yra teigiamas ryšys, t. y. tiek teigiama/tinkama organizacijos atmosfera, tiek pozityvūs vadovo ir darbuotojų komunikacijos santykiai gali papildyti vienas kitą ir kurti tinkamą aplinką informacijos sklaidai. Todėl ypač svarbu atsižvelgti į tai, jog apkalbomis yra užpildomos informacijos spragos organizacijoje, tačiau jos negali kompensuoti formaliai perduodamos informacijos (Bordia ir kt., 2006), o komunikacijos santykiai, kaip bendravimo ryšio tarp vadovo ir darbuotojų efektyvumo ir organizacijos atmosferos pozityvumo didėjimas gali padėti pagerinti vadovų komunikaciją su pavaldiniais bei suteikti reikiamą informaciją nelaukiant, kol ji bus užpildoma apkalbomis ir gandai.

Trečioji hipotezė atskleidė priešingos krypties ryšius nei tikėtasi. Kelta prielaida, jog darbuotojų polinkis išitraukti į apkalbas yra susijęs su didesne konkurencija bei neigiama atmosfera organizacijoje, tačiau tyrime gauta, jog darbuotojų polinkis išitraukti į apkalbas yra susijęs su konkurencijos mažėjimu ir teigiamos organizacijos atmosferos didėjimu. Galbūt išitraukimas į apkalbas susijęs su mažėjančia konkurencija ir pozityvia organizacijos atmosfera dėl to, jog apkalbos yra itin susijusios su streso valdymu bei emociniu palaikymu (Waddington, Fletcher, 2005), todėl gali sumažinti nerimą, stiprinti tarpusavio kontaktą bei jos apkalbos taip pat veikia kaip grupės normas palaikantis mechanizmas (Dunbar, 2004; Kniffin, Wilson, 2005) ir nors gali būti naudojamos siekiant įgauti daugiau galios ir įsitvirtinti aukštesnėse pareigose, tačiau taip pat gali padėti vystyti organizacijos kultūrą, didinti grupės sutelktumą, mažindamos galimą konkurencijos efektą.

Antroji trečios hipotezės dalis teigia, jog darbuotojų polinkis apkalbėti vadovą yra susijęs su didesne konkurencija ir neigiama organizacijos atmosfera. Įdomu tai, jog darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą didėjimas buvo statistiškai reikšmingai susijęs konkurencijos didėjimu, tačiau nebuvo susijęs su organizacijos atmosfera. Tyrimų rezultatai rodo, jog darbuotojų aktyvumas apkalbose yra susijęs su jų rezultatais organizacijoje (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, 2010), bei padeda darbuotojams suprasti ir nuspėti vadovo elgesį, pakenkti konkurento reputacijai ar tiesiog kurti socialinius tinklus tarp bendradarbių (Doyle, 2000). Be to, esant konkurencijai darbe, vadovas gali būti suvokiamas kaip „priešas, kaltasis“, todėl negalėdami su vadovu konfrontuoti tiesiogiai, darbuotojai naudoja netiesioginius nepasitenkinimo reiškimo būdus, pavyzdžiui, apkalbas (Hafen, 2004; Kurland, Pelled, 2000; McAndrew ir kt., 2007).

Ketvirtoji hipotezė teigė, jog ryšį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą, iš dalies (kaip mediatorius) paaiškina vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės. Nustatyta, jog įtakos siekimo didėjimas yra susijęs su darbuotojų polinkiu apkalbėti vadovą, tačiau įtakos siekimo mažėjimas yra susijęs su vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymo didėjimu bei vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymo didėjimas susijęs su polinkio apkalbėti vadovą mažėjimu.

Atsižvelgiant į apkalbų potencialią įtaką organizacijų veiklai, svarbiu ir aktuali aspektu, veikiančiu darbuotojų elgesį apkalbų atžvilgiu, tampa būtent vadovų išitraukimas, jų požiūris ir veiksmai apkalbų atžvilgiu. Teigiama, jog darbuotojai, kurie siekia daugiau įtakos, per apkalbas gali kontroliuoti vadovų veiksmus, kenkti vadovo reputacijai (De Pinninck ir kt., 2008). Iš kitos pusės, R. F. Baumeister ir kt. (2004) teigia, kad vadovai, kurie neįsitraukia į apkalbų tinklus patys arba dėl kitų asmenų veiksmų, turi žymiai mažiau galios bei kontrolės negu tie, kurie įsitraukia, ir dažnai neilgai išbūna vadovaujančiose pozicijose. Taigi, apkalbų perdavimu paremti neformalūs tinklai yra informacijos perdavimu ir palaikymu pagrįsta galia, padeda vadovams atskleisti koalicijas įvairiuose organizacijos sluoksniuose, numatyti pasipriešinimą pokyčiams arba nustatyti ir gauti paramą veiksams ar pokyčiams (Michelson, Iterson, Waddington, 2010).

Gauti ketvirtosios hipotezės rezultatai siejasi su šios srities tyrimų rezultatais, kuriais remiantis teigiama, jog vadovams svarbu nesmerkti apkalbų, siekti jas kontroliuoti ar pašalinti, bet vertinti kaip socialinį procesą, kurį reikia suprasti ir naudoti atitinkamas strategijas

kaip ir kitiems organizacijoje vykstantiems procesas (Mills, 2010). Vadovo įsitraukimas į neformalią komunikaciją šiame darbe vertinamas pagal vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymo aktyvumą, t. y. vadovai, kurie laiko neformalią komunikaciją svarbia organizacijos gyvenimo dalimi, skiria tam dėmesį, stengiasi, jog organizacijos neformalios komunikacijos tinkluose cirkuliuotų kuo tikslesnė informacija, atsižvelgia į apkalbas, pagal jas seka, kas vyksta tarp darbuotojų, tačiau patys dažniausiai šiuose neformaliuose komunikacijos tinkluose pasireiškia būtent per dėmesį skirtą komunikacijos gerinimui. Tai pat lyginant įtakos siekimo ir vadovo taikomų priemonių ryšio stiprumą, stipriausias darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą ryšys yra su vadovo taikomomis komunikacijos gerinimo priemonėmis. Remiantis rezultatais galime teigti, jog didėjant vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymui, mažėja darbuotojų įtakos siekimas bei polinkis apkalbėti vadovą. Nors šie ryšiai paaiškinami tik iš dalies, tačiau tai leidžia manyti, jog vadovo aktyvus įsitraukimas į neformalią komunikaciją gali būti susijęs ir veikti kitus organizacinės elgsenos aspektus, kaip bendradarbiavimas, komandinis darbas, adaptacija naujame darbe ar tiesiog darbuotojų atliekamų veiklų ir procesų efektyvumu.

Nors tikrinant penktąją hipotezę, nors įtakos siekimo mažėjimas buvo susijęs su organizacijos atmosferos gerėjimu, tačiau nerasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp organizacijos atmosferos ir darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą, ir tikrinant antrąją mediacijos modelio dalį tik įtakos siekimas buvo susijęs su darbuotojų polinkiu apkalbėti vadovą. Taigi, penktoji hipotezė, jog ryšį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą iš dalies paaiškina organizacijos atmosfera, nepasitvirtino. Galima daryti prielaidą, jog ne organizacijos kontekstas, konkrečiai - organizacijos atmosfera, o būtent aktyvūs vadovo veiksmai potencialiai gali paveikti darbuotojų elgesį darbe - įtakos siekimą bei polinkį apkalbėti vadovą.

Apibendrinus rezultatus galime teigti, jog vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją aktyvumas skiriasi nuo darbuotojų aktyvumo neformaliuos komunikacijos tinkluose, tačiau vadovų teikiamas dėmesys neformalios komunikacijos kokybei per taikomų komunikacijos gerinimo priemonių didėjimą, silpnina ryšį tarp dviejų konkrečių darbuotojų elgesio formų – polinkio apkalbėti vadovą ir siekti įtakos siekimą. Įdomu ir tai, jog darbuotojų polinkis apkalbėti vadovą yra susijęs su kitu darbuotojų elgesio organizacijoje aspektu – didėjančia konkurencija. Vadovo komunikacijos gerinimo priemonių taikymo kaip mediatoriaus išskyrimas, taip pat iš dalies patvirtina literatūroje akcentuojamą aspektą – jog vadovų

įsitraukimas į neformalius komunikacijos tinklus bei dėnesys apkalboms gali turėti teigiamą efektą organizacijos komunikacijos sistemai bei su neformalia komunikacija susijusiam darbuotojų elgesiui.

Svarbu aptarti ir tyrimo trūkumus. Atlikus faktorinę analizę, darbuotojų polinkio įsitraukti į apkalbas bei organizacijos atmosferos faktorių bendros dispersijos paaiškina ~40% dispersijos, o tai yra gana nedaug, nes tikimasi, jog faktorius paaiškins daugiau nei pusę kintamųjų dispersijos (Vaitkevičius, Saugardienė, 2010). Taip pat nors abi mediacijos apjungtos į vieną modelį, tačiau netirtas šių dviejų mediatorių galimas ryšys. Patikrinti mediacijos ir moderacijos ryšius būtų naudinga naudojant AMOS arba MPlus statistinis programas, atlikti struktūrinių lyčių modeliavimą.

Kitas tyrimo trūkumas yra susijęs su duomenų rinkimo metodu. Organizacijos buvo atrinktos pagal veiklos sritį, klausimynus užpildė sutikusiai dalyvauti, nebuvo naudojama atsitiktinė atranka, todėl duomenų nereikėtų generalizuoti, jų reprezentatyvumas nėra užtikrintas.

Svarbu paminėti ir praktinę šio tyrimo reikšmę: tikrinant pirmąją mediacijos modelio dalį nustatyta šio tyrimo imtyje, jog vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės yra svarbus kintamasis, paaiškinantis ryšį tarp įtakos siekimo ir darbuotojų polinkio apkalbėti vadovą.

Ateityje būtų naudinga atlikti tyrimus, kuriuose būtų galima atlikti privačių ir valstybinių organizacijų palyginimus. Mūsų tyrimo atveju privačių organizacijų buvo daugiau nei 2 kartus daugiau nei valstybinių, todėl palyginimas nebūtų adekvatus. Galimybė ištirti šį modelį vienoje ar keliose didelėse organizacijose, kur tiriamieji būtų labiau tarpusavyje susiję, yra viena iš svarbiausių galimų tyrimų kryptų šia tema.

5. IŠVADOS

1. Darbuotojai į apkalbas įsitraukia aktyviau nei vadovai.
2. Komunikacijos santykio pozityvumo didėjimas yra susijęs su teigiamos organizacijos atmosferos didėjimu.
3. Darbuotojų polinkis įsitraukti į apkalbas yra susijęs su konkurencijos mažėjimu ir teigiamos organizacijos atmosferos didėjimu, o darbuotojų polinkis apkalbėti vadovą susijęs su konkurencijos didėjimu, bet ne su organizacijos atmosfera.
4. Ryšį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą iš dalies paaiškina vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės.
5. Ryšį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą organizacijos atmosfera nepaaiškina.

LITERATŪRA

1. Ayim M. Knowledge through the grapevine: Gossip as inquiry. In R. F. Goodman A. Ben-Ze'ev (Eds.), *Good gossip*. Lawrence: University Press of Kansas. 1994, p. 85-99.
2. Akande A., Odewale F. "One More time: How to Stop Company Rumours" // *Leadership Organization Development Journal*. 1994, vol. 15 nr. 4, p.27 – 30.
3. Baron R.A., Greenberg J. *Behavior in organizations*, 3rd ed. Boston, MA: Allyn Bacon (A Division of Simon Schuster, Inc.), 1990.
4. Baskin O., Aronoff C. *Interpersonal Communication in Organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear, 1989.
5. Baumeister, R. F., Zhang, L., Vohs, K. D. Gossip as cultural learning // *Review of General Psychology*. 2004, vol. 8, p. 111-121.
6. Bergmann J. R. *Discreet indiscretions: The social organization of gossip*. New York: Aldine de Gruyter, 1993.
7. Bordia P., Jones E., Gallois C., Callan V. J., DiFonzo N. Management are aliens! Rumors and stress during organizational change // *Group & Organization Management*. 2006, vol. 31, p. 601-621.
8. Bosson J. K., Johnson A. B., Niederhoffer K., Swann W. B. Interpersonal chemistry through negativity: Bonding by sharing negative attitudes about others // *Personal Relationships*. 2006, nr. 13, p. 135-150.
9. Brody L. R. Gender differences in emotional development: A review of theories and research // *Journal of Personality*. 1985, vol. 53, nr. 2, p. 102–149.
10. Brody R. Gossip: Pros and cons // *USAIR Magazine*. 1989, vol. 11, p. 100-104.
11. Brown E. B. Motley moments: Soap operas, carnival, gossip and the power of the utterance // M. E. Brown (Ed.), *Television and women's culture: The politics of the popular*. London: Sage, 1990. p. 183–198.
12. Brownell J. Management: Grab hold of the grapevine // *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*. 1990, vol. 31, p. 78-83.
13. Brass D. J. Technology and the structure of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence // *Administrative science quarterly*. 1985, vol. 2, p. 216-240.

14. Burke L. A., Wise J. M. The effective care, handling, and pruning of the office grapevine // *Business Horizons*. 2003, vol. 46, p. 71-76.
15. Burt R. S., Knez M. Kinds of third-party effects on trust // *Rationality and Society*. 1995, nr. 7, p. 255–292.
16. Cahill L., Uncapher M., Kilpatrick L., Mike T., Alkire, Turner J. Sex-Related Hemispheric Lateralization of Amygdala Function in Emotionally Influenced Memory: An fMRI Investigation // *Learning Memory*. 2004, vol. 11(3), p. 261–266.
17. Crampton S. M., Hodge J. W., Mishra J. M. The informal communication network: factors influencing grapevine activity // *Public Personnel Management*. 1998, vol. 27, nr. 4, p. 569 – 583.
18. Crowne D. P., Marlowe D. A new scale of social desirability independent of psychopathology. // *Journal of Consulting Psychology*. 1960, vol. 24, p. 349-354.
19. Čekanavičius V., Murauskas G. *Statistika ir jos taikymai II: vadovėlis*. Vilnius: TEV, 2002.
20. Davis K. Where did that rumor come from? // *Fortune*. 1979, 08 mėn., nr.13, p. 34.
21. De Backer C. J. S., Gurven M. Whispering down the lane: The economics of vicarious information transfer // *Adaptive Behavior*. 2006, nr. 14, p. 249-264.
22. De Mare G., *Communicating: The key to establishing good working relationships* // *Price Waterhouse Review*. 1989, vol. 33, p. 30-37.
23. Doyle M., Claydon T., Buchanan, D. Mixed results, lousy process: The management experience of organizational change // *British Journal of Management*. 2000, vol. 11, p. 59-80.
24. Duffy M. K., Ganster D. C., Pagon M. Social undermining in the workplace // *Academy of Management Journal*. 2002, vol. 45, p. 331–351.
25. Dunbar R. I. M. Gossip in evolutionary perspective // *Review of General Psychology*. 2004, nr. 8, p. 100–110.
26. Eggins S., Slade D. *Analyzing casual conversation*. London: Cassell, 1997.
27. Ellwardt L. *Gossip in Organizations. A Social Network Study*. ICS-dissertation, Groningen, 2011.
28. Foster, E. K. *Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions* //

Review of General Psychology. 2004, vol. 8, p. 78–99.

29. Gabriel Y. The unmanaged organization – Stories, fantasies and subjectivity // Organization Studies. 1995, vol. 16, p. 477-501.

30. Giddens A. A Contemporary Critique of Historical Materialism. Vol. 1. Power, Property and the State. London : Macmillan, 1981.

31. Grosser T. J., Lopez-Kidwell V., Labianca G. A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life // Group Organization Management. 2010, vol. 35, p. 177-212.

32. Greengard S. Gossip poisons business – HR can stop it. // Workforce. 2001, vol. 80, p. 24-28.

33. Hafen S. Organizational gossip: A revolving door of regulation and resistance. // Southern Communication Journal. 2004, vol. 69, p. 223-240.

34. Handelman D. Gossip in encounters: The transmission of information in a bounded social setting // Man. 1973, nr. 8, p. 210–227.

35. Houmanfar R., Johnson R. Organizational implications of gossip and rumor. // Journal of Organizational Behavior Management. 2003, vol. 23, p. 117-138.

36. Hom H., Haidt J. Psst, did you hear?: Exploring the gossip phenomenon. Paper presented at the meeting of the Society for Personality and Social Psychology, San Antonio, TX., 2001.

37. Kniffin K. M., Wilson, D. S. Utilities of gossip across organizational levels – Multilevel selection, free-riders, and teams // Human Nature. 2005, nr. 16, p. 278-292.

38. Koenig F. *Rumor in the marketplace: The social psychology of commercial hearsay*. Dover, MA: Auburn House, 1985.

39. Kraut R., Fish R., Root R., Rice R. Video as a technology for inform at communication // Communications of the ACM. 1993, vol. 36, p. 48-61.

40. Linkoln J. R., Miller J., Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative // Administrative Science Quarterly. 1979, vol. 24, p. 181-199.

41. Kurland N. B., Pelled L. H. Passing the word: Toward a model of gossip and power in the Workplace // Academy of Management Review. 2000, nr. 25, p. 428–438.

42. McAllister D. J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations// Academy of Management Journal. 1995, vol. 38, p. 24-59.

43. McAndrew F. T., Bell E. K., Garcia C. M. Who do we tell and whom do we tell on? Gossip as a strategy for status enhancement. // *Journal of Applied Social Psychology*. 2007, vol. 37, p. 1562-1577.
44. McAndrew F. T., Milenkovic M. A. Of tabloids and family secrets: The evolutionary psychology of gossip // *Journal of Applied Social Psychology*. 2002, vol. 32, p. 1064-1082.
45. Michelson G., Mouly, S. Rumour and gossip in organisations: A conceptual study // *Management Decision*. 2000, vol. 38, p. 339-346.
46. Mishra J., *Managing the grapevine* // *Public Personnel Management*. 1990, vol. 19(2), p. 213-228.
47. Myers P. Customers, boardrooms and gossip: Theme repetition and metapatterns in the texture of organizing // *Human Relations*. 2002, vol. 55, p. 669-690.
48. Nevo O., Nevo B., Derech-Zehavi A. The tendency of gossip as a psychological disposition: Constructing a measure and validating it // R. F. Goodman, A. Ben-Ze'ev (Eds.). *Good gossip* Lawrence: University Press of Kansas, 1994. p. 180–189.
49. Noon M., Delbridge R. News from behind my hand: Gossip in organizations // *Organization Studies*. 1993, nr. 14, p. 23–36.
50. Ogasawara Y. *Office ladies and salaried men: Power, gender, and work in Japanese companies*. Berkeley: University of California Press, 1998.
51. Pallant J. *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (3rd ed.)*. Berkshire: Open University Press, 2007.
52. Pearson C. M., Andersson L. M., Wegner J. W. When workers flout convention: A study of workplace incivility // *Human Relations*. 2001, vol. 54, p. 1387-1419.
53. De Pinninck A. P., Sierra Ch., Schorlemmer M. Distributed norm enforcement: Ostracism in open multi-agent systems. In P. Casanovas, G. Sartor, N. Casellas, R. Rubino (Eds.) *Computable models of the law* // *LNAI Berlin: Springer*. 2008, vol. 4884, p. 275-290.
54. Preacher K. J., Hayes A. J. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models // *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*. 2004, vol. 36, p. 717–731.
55. Robinson S. L., Bennett R. J. A typology of deviant workplace behaviors – A multidimensional-scaling study // *Academy of Management Journal*. 1995, vol. 38, p. 555-572.

56. Rosnow R. L. Gossip and marketplace psychology // *Journal of Communication*. 1977, vol. 27, p. 158-163.
57. Rosnow R. L. Rumor and gossip in interpersonal interaction and beyond: A social exchange perspective // R. M. Kowalski (Ed.), *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships* Washington, DC: American Psychological Association, 2001. p. 203–232.
58. Schoeman F. Gossip and privacy // R. F. Goodman, A. Ben-Ze'ev (Eds.) *Good gossip*. Lawrence: University Press of Kansas, 1994, p. 72– 82.
59. Sommerfeld R. D., Krambeck H. J., Milinski M. Multiple gossip statements and their effect on reputation and trustworthiness // *Proceedings of the Royal Society B-Biological Sciences*. 2008, vol. 275, p. 2529-2536.
60. Slade D. Stories and gossip in English: The macro-structure of casual talk // *Prospect*. 1997, nr. 12, p. 43–71.
61. Suls J. M. Gossip as social comparison // *Journal of Communication*. 1977, vol. 27, p. 164-168.
62. Tabachnick B. G., Fidell L. S. *Using Multivariate Statistics*. 5th ed. Boston: Pearson, 2007.
63. Tannen D.. *You just don't understand: Women and men in conversation*. NewYork: Ballantine, 1991.
64. Tebbutt M., Marchington M. 'Look before you speak': Gossip and the insecure workplace // *Work Employment and Society*. 1997, vol. 11, p. 713-735.
65. Tucker J. Everyday forms of employee resistance // *Sociological Forum*. 1993, vol. 8, p. 25-45.
66. Vaitkevičius R., Saugardienė A. *Psichologinių tyrimų duomenų analizė*. Kaunas: VDU leidykla, 2010.
67. van Iterson A., Clegg S. The politics of gossip and denial in interorganizational relations // *Human Relations*. 2008, vol. 61, p. 1117-1137.
68. Waddington K., Fletcher C. Gossip and emotion in nursing and health-care organizations // *Journal of Health Organization and Management*. 2005, vol. 19, p. 378-394.
69. Wert S. R., Salovey P. A Social Comparison Account of Gossip // *Review of*

General Psychology. 2004, vol. 8, nr. 2, p. 122–137.

70. Zagenczyk T. J., Gibney R., Murrell J., Boss S.R. Friends don't make friends good citizens, but advisors do //Group Organization Management. 2008, vol. 33, p. 760-780.

SANTRAUKA

Vadovo įsitraukimo į neformalią komunikaciją sąsajos su darbuotojų aktyvumu neformalios komunikacijos tinkluose bei elgesiu darbe

Šio darbo tikslas - išsiaiškinti, kaip vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją yra susijęs su darbuotojų aktyvumu neformalios komunikacijos tinkluose bei kaip vadovų įsitraukimas į neformalią komunikaciją veikia darbuotojų elgesį organizacijoje. Tiriamųjų imtį sudarė 290 darbuotojų ir 68 vadovai. Tyrimui buvo sukurtas neformalios komunikacijos klausimynas. Rezultatų analizė atskleidė, jog darbuotojai įsitraukimo į apkalbas įverčiai didesni nei vadovų; darbuotojų įsitraukimas į apkalbas yra susijęs su konkurencijos mažėjimu ir teigiamos atmosferos didėjimu, o darbuotojų polinkis apkalbėti vadovą susijęs su konkurencijos didėjimu, bet ne su organizacijos atmosfera.

Tikrinant mediacijos modelius gauta, jog ryšį tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą iš dalies paaiškina vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės, tačiau ryšio tarp darbuotojų polinkio siekti įtakos ir polinkio apkalbėti vadovą organizacijos atmosfera nepaaiškina.

Raktiniai žodžiai: neformali komunikacija, apkalbos, neformalus komunikacijos perdavimas, vadovas, darbuotojas.

SUMMARY

Manager's involvement in informal communication interface with the employees activity in informal communication networks and their behavior at work

The aim of this study was to find out how managers involvement in the informal communication is related to the activity of employees in informal communication networks as well as the managers involvement in informal communication works on behavior of employees in the organization. Test sample consisted of 290 employees and 68 managers. For this study an informal communication questionnaire was designed. Analysis of the results revealed that staff involvement in the gossip estimates are higher than managers'; employees' involvement in gossip is associated with reduce in competition and increase in positive atmosphere, but the employees tendency to gossip about manager is related with increased competition, but not to the organization's atmosphere.

Verification of mediation models obtained the relationship between the tendency of employees to gain influence and tendency to gossip about manager is partly explained by the manager's actions for improvement in communication, but the atmosphere of the organization does not explain the relation between the employees and the tendency to gain influence and their tendency to gossip about managers.

Keywords: informal communication, gossip, informal communication transmission, manager, worker.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimyno faktorių analizės svoriai.

Teiginiai	Komunikacijos santykiai	Vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės	Konkurencija	Darbuotojų polinkis apkalbėti vadovą	Organizacijos atmosfera	Darbuotojų polinkis išitraukti į apkalbas
Apie savo vadovą ir bendradarbius kalbu tik su draugais (kurie nėra bendradarbiai).						0,449
Darbo vietoje kalbu tik apie tai, kas yra tiesiogiai susiję su darbu.						0,797
Neįsitraukiu į neformalų bendravimą su bendradarbiais.						0,701
Aš atsiribojau nuo apkalbų darbo vietoje.						0,415
Vadovas palaiko atvirą bendravimą su pavaldiniais.	0,625					
Vadovo santykiai su pavaldiniais yra geri.	0,672					
Vadovas pasitiki savo darbuotojais.	0,572					
Vadovas atsižvelgia į darbuotojų išreikštas nuomones.	0,656					
Vadovas atsižvelgia į darbuotojų tarpe vykstančius reiškinius, siekdamas (-a) užtikrinti, kad darbas būtų atliekamas efektyviai.		0,550				
Vadovas ieško informacijos, kaip reaguoti į darbuotojų skleidžiamas apkalbas ir gandus.		0,695				
Vadovas stengiasi sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą, paaiškindamas (-a), kas, kodėl ir kaip yra/bus daroma.		0,620				
Vadovas kalbasi su darbuotoju, jei apkalbos apie jį laiko svarbiomis ir aktualiomis organizacijai.		0,707				
Vadovas, esant poreikiui kilusias problemas su darbuotoju aiškinasi		0,564				

individualiai.						
Nesusipratimus, susijusius su apkalbomis ir gandai, vadovas išsiaiškina nieko nelaukdamas (-a).		0,679				
Vadovas naudoja priemones/būdus skirtus reguliuoti gandus ir apkalbas organizacijoje (pvz., domisi, kokia informacija sklinda organizacijoje, jei ji yra neadekvati, perduoda tikslią informaciją per oficialius kanalus).		0,682				
Aš pasitikiu savo tiesioginiu vadovu.	0,741					
Mano vadovas bendraudamas su manimi yra nuoširdus.	0,822					
Mano vadovas išklauso mane.	0,781					
Aš galiu kalbėtis su vadovu apie neigiamus dalykus, klaidas.	0,734					
Vadovas pagiria mane už gerą darbą.	0,707					
Mano organizacija skatina išreikšti įvairias nuomones.	0,662					
Geriau priimti naujus darbuotojus nei gerinti santykius jau su esančiais.						
Mano bendradarbiai padeda man, jei turiu problemų darbe.					0,617	
Mano bendradarbiai ištesė duotus pažadus.					0,733	
Aš manau, jog mano bendradarbiai specialiai neapsunkina mano atliekamo darbo.					0,625	
Mano santykiai su bendradarbiais yra geri.					0,361	
Darbuotojai mėgsta kalbėti apie vadovo elgesį.				0,826		
Darbuotojai mėgsta kalbėti apie vadovo sprendimus, susijusius su darbu.				0,778		
Darbuotojai yra linkę apkalbėti vadovo asmeninį gyvenimą (šeima, santykiai su ja ir pan.).				0,516		

Aukštesnį profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai siekdami pakenkti kitiems darbuotojams naudodamas netiesioginis būdus.			-0,537			
Vienas žmogus gali sukelti nesklandumų visame darbuotojų kolektyve.			-0,571			
Siekdami geresnės padėties įmonėje (arba geresnių pareigų) darbuotojai siekia apkalbomis			-0,819			
Pavydas skatina kenkti kitiems darbuotojams skleidžiant apkalbas apie juos.			-0,805			

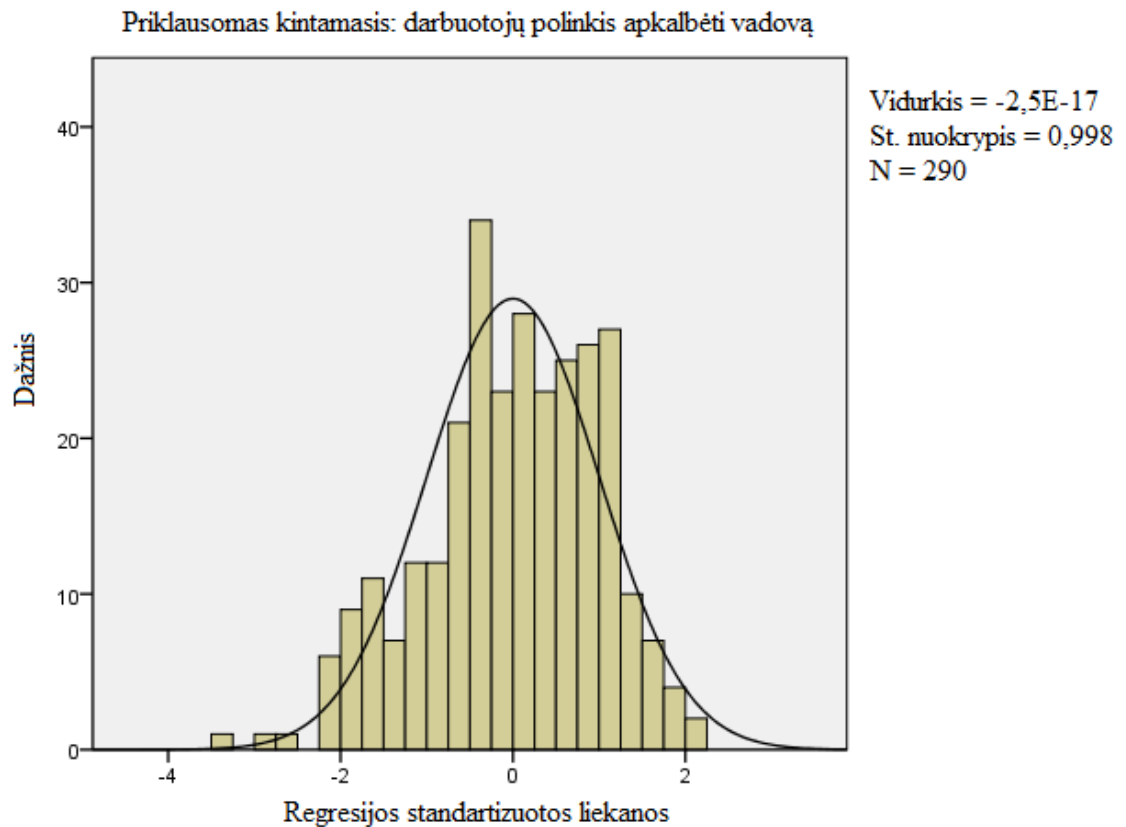
2 priedas. Antrojo etapo faktorinės analizės tikrinimo duomenys.

	KMO	χ^2	df	α	Paaiškinama dispersija (%)
Gautų 8 faktorių	0,751	2392,17	861	<0,001	61,76
Darbuotojų įsitraukimas į apkalbas	0,625	73,90	6	<0,001	43,94
Vadovo naudojamos komunikacijos gerinimo priemonės	0,901	515,01	55	<0,001	51,72
Konkurencija	0,874	385,12	15	<0,001	57,4
Įtakos siekimas	0,526	26,94	6	<0,001	41,05
Organizacijos atmosfera	0,790	95,09	10	<0,001	42,60
Polinkis apkalbėti vadovą	0,607	96,71	3	<0,001	63,21

Pastaba. Du faktoriai, kurie analizėje nenaudoti, nepateikiami.

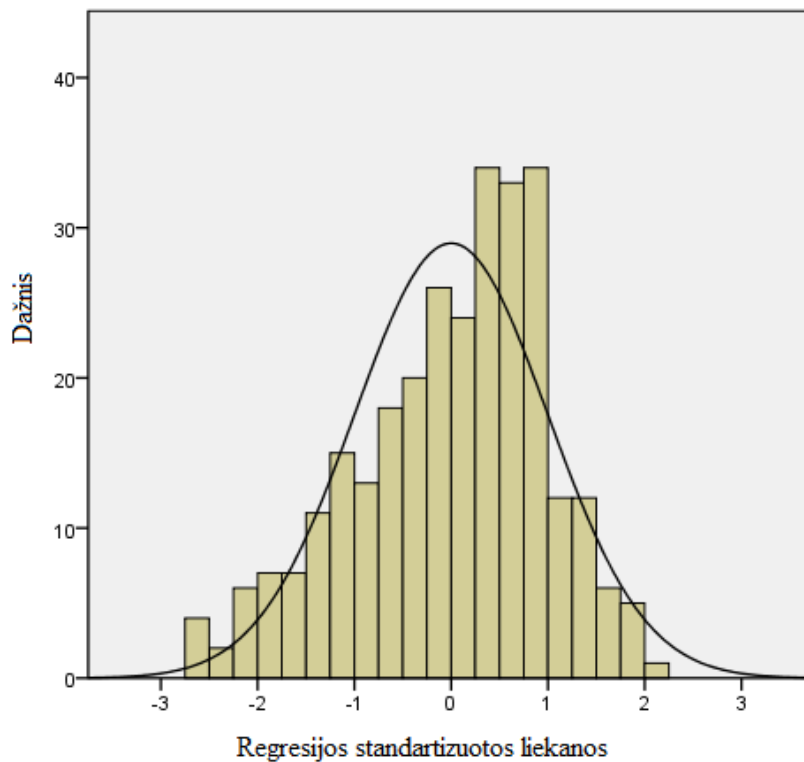
3 priedas. *Shapiro-Wilk* testo rezultatai.

	Statistika	p
Darbuotojų išitraukimas į apkalbas	0,946	0,003
Vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės	0,984	0,444
Komunikacijos santykiai	0,937	0,001
Konkurencija	0,907	0,000
Įtakos siekimas	0,919	0,000
Organizacijos atmosfera	0,949	0,005
Darbuotojų polinkis apkalbėti vadovą	0,943	0,002



4 priedas. *Regresijos* modelio, kai priklausomas kintamasis – darbuotojų polinkis apkalbėti vadovą, nepriklausomas kintamasis – įtakos siekimas, standartizuotų liekanų histograma.

Priklausomas kintamasis: vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės



Vidurkis = -5,255E-17
St. nuokrypis = 0,998
N = 290

5 priedas. Regresijos modelio, kai priklausomas kintamasis – vadovų taikomos komunikacijos gerinimo priemonės, nepriklausomas kintamasis – įtakos siekimas, standartizuotų liekanų histograma.

6 priedas. Standartizuotų liekanų nepriklausomumo patikrinimas.

Priklausomi kintamieji	Durbin-Watson kriterijus
Vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės	1,739
Polinkis apkalbėti vadovą	1,701
Organizacijos atmosfera	1,559

Pastaba. Nepriklausomas kintamasis visais atvejais buvo tas pats – įtakos siekimas.

7 lentelė. Multikolinearumo patikrinimas (VIF)

Priklausomi kintamieji	Nepriklausomas kintamasis
	Įtakos siekimas
Vadovo taikomos komunikacijos gerinimo priemonės	1,000
Polinkis apkalbėti vadovą	1,701
Organizacijos atmosfera	1,000

Pastaba. Nepriklausomas kintamasis visais atvejais buvo tas pats – įtakos siekimas.