

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINIŲ TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO  
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

RASA PAURYTĖ  
(VERSLO PSICHOLOGIJA)

EGZISTENCINĖ NEAPIBRĖŽTUMO VERSLE IŠGYVENIMO ANALIZĖ: LIETUVOS  
ĮMONIŲ VADOVŲ PATIRTIS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė:  
dr. Ilona Kajokienė

Vilnius, 2015

## TURINYS

PRATARMĖ .....	3
SAVOKOS .....	5
NEAPIBRĖŽTUMO IŠGYVENIMAS VERSLE .....	6
Egzistencinė neapibrėžtumo neišvengiamybė .....	6
Egzistencinė fenomenologija .....	9
Aprašomojo fenomenologinio psichologinio metodo ištakos .....	10
Neapibrėžtumas psichologijos moksle .....	11
Neapibrėžtumas verslo kontekste .....	15
Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai .....	17
METODIKA.....	19
Tyrimo dalyviai.....	19
Tyrimo metodo ir duomenų analizės būdo pasirinkimas.....	20
Kokybinės tyrimo paradigmos pasirinkimas.....	20
Duomenų rinkimo metodas.....	21
Duomenų analizės metodas .....	22
Fenomenologinio tyrimo validumas.....	25
Etiniai tyrimo klausimai .....	26
REZULTATAI .....	27
I METATEMA: Neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje verslo kasdienybės tėkmėje.....	29
II METATEMA: Atsiveriančios daugiapasmės galimybės. ....	33
III METATEMA: Nemaloni staigmena.....	35
IV METATEMA: Čia pat pajungiamos reparacijos pastangos naujai gyvenimo tvarkai sukurti. ...	40
Neapibrėžtumo išgyvenimo versle prigimtis .....	42
REZULTATŲ APTARIMAS .....	43
IŠVADOS.....	49
LITERATŪRA .....	50
SANTRAUKA .....	54
SUMMARY .....	54
PRIEDAI .....	55
1 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime.....	55
2 priedas. Tyrimo dalyvio interviu transkribto pavyzdys. ....	56

## PRATARMĖ

Mes gyvename laike, kai vyksta radikalūs pokyčiai ekonomikos, politikos, technologijų, šeimos struktūros ir visuose kituose modernaus gyvenimo aspektuose. Visuomenė gyvena savo gyvenimus svajodama, kažkuo vildamasi ir taip kurdamą naujas situacijas, kurių baigties negali numatyti. Tvarkos ir aiškumo poreikis yra senas kaip pasaulis. Tai atsispindi ir klasikinėje mokslo paradigmoje, siekiančioje mus supantį pasaulį išprausti į universalius dėsnius, kurie šiandieniniame nuolat besikeičiančiame pasaulyje ne visada padeda nuspėti aplinką ir išvengti nerimo.

Heidegger (1996) teigia, kad nerimas ir neapibrėžtumas yra neatskiriama žmogaus būties dalis, t.y. neišvengiama ir būdinga kiekvienam. Neapibrėžtumas ir nerimas atsiranda reflektuojant savo galimybes būti, t.y. privalomai rinktis ir pačiam kurti savo gyvenimą. Ne išimtis yra ir verslo aplinka – vis greičiau besikeičianti ir reikalaujanti verslo dalyvių taip pat keistis. Verslo ir organizacijų pokyčių kontekste, šalia streso, įtampos ir rizikos, neapibrėžtumas yra viena dažniausiai minimų psichologinių būsenų (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2004).

B. Hoijer, R. Lidskog ir Y. Ugglą (2006) šiandieninį modernų pasaulį apibūdina kaip gausų paralelių, tačiau prieštaringų: įvairūs procesai, tokie kaip globalizacija ir individualizacija, standartizacija ir fragmentacija, saugesnė visuomenė bet padidėjusi rizika ir baimė, padidėjęs asmeninių pasirinkimų spektras ir priklausymas abstrakčioms sistemoms, yra sunkiai individo kontroliuojami. Šie procesai sukuria daugybę prieštaringų temų, kuriose individas turi priimti sprendimus tiek visuomenės, tiek asmeniniame gyvenime. Dar paminint žinių neužtikrintumą - visa tai kuria pagrindą neapibrėžtumui, pasirinkimų ir sprendimų dilemoms. Vis greitejančio gyvenimo tempo ir nesibaigiančių pokyčių kontekste žmonės sunkiai ir per daug dirba, per mažai laiko skiria svarbiems ir autentiškiems dalykams. Taigi šiuolaikinės visuomenės iššūkis yra išverti paradoksą tarp stabilumo poreikio ir kitimo (Van den Bos, 2009).

Lietuvos kontekstą 2014/2015 metais palietė dideli pokyčiai, sudarę aplinkybes plačiau patyrinėti neapibrėžtumą. 2013 m. pabaigoje prasidėjusi Rusijos – Ukrainos krizė bei pasikeitęs Lietuvos ir Rusijos valstybių bendradarbiavimo santykis palietė daugelio verslo įmonių veiklą. Prie sudėtingesnių sąlygų prisidėjo ir visame pasaulyje pakitusios naftos kainos bei euro įvedimas Lietuvoje.

Verslo organizacijų veikla ir strategijos yra nulemtos jas supančios aplinkos, todėl jos nedelsiant privalo reaguoti į šios aplinkos pokyčius, o suvokiamas aplinkos neapibrėžtumas yra kritinis momentas priimant strateginius sprendimus (Ashill ir Jobber, 2009).

Lankstus nevienareikšmiškų situacijų valdymas yra šiuolaikinio lyderio iššūkis (White ir Shullman, 2010). D.A. Rast su kolegomis teigia (Rast, Hogg, Giessner, 2013), kad neapibrėžtumo metu žmonės ieško lyderių, galinčių nukreipti aiškia ir nedviprasmiška kryptimi, todėl vadovų vaidmuo ir tai, kaip jie patys išgyvena neapibrėžtumą, tampa ypatingai svarbus verslo aplinkoje.

Minėtose teorijose dažniausiai akcentuojamas vienas ar keli neapibrėžtumo aspektai, kurie neleidžia matyti holistinio patyrimo vaizdo, o tuo labiau suprasti išgyvenimo dinamikos. Dėmėsys prieš tai minėtose teorijose dažnai sutelkiamas ties organizacijos efektyvumu, visų darbuotojų elgesiu, bet retai išsamiai analizuojamas individo lygmuo, įmonės vadovų išgyvenimai, nuo kurio priklauso pagrindiniai sprendimai.

Šio darbo tikslas yra išsamiai atskleisti neapibrėžtumo išgyvenimą versle, pasirenkant Lietuvos verslo įmonių vadovų perspektyvą, taip prisidedant prie psichologijos žinių gausinimo. Tinkamiausi šiam įdomiam klausimui tirti yra kokybiniai tyrimo metodai.

## SAVOKOS

**Patyrimas** – bet koks objektas, išskylantis kaip sąmonės turinys, toks, koks pasirodo ir koks yra suvokiamas (Mickūnas ir Steward, 1994).

**Empirinės variacijos** - konkrečių tyrimo duomenų vieningumas, kai skirtingi patirties faktai ir konkrečios detalės gali priklausyti tam pačiam fenomenai (Giorgi, 2009).

**Momentas** - visumos dalis, kuri yra susijusi su kitais momentais ir kuri negali egzistuoti atskirta nuo tos visumos (Giorgi, 2012).

## NEAPIBRĖŽTUMO IŠGYVENIMAS VERSLE

Šiame skyriuje pristatysime kaip neapibrėžtumas yra suprantamas egzistencinėje filosofijoje, psichologijos moksle ir verslo kontekste. Pristatysime tik pagrindines tyrimų kryptis, o autorių gautus rezultatus išsamiau analizuosime rezultatų aptarimo dalyje siejant juos su šio tyrimo gautais rezultatais. Matysime, kad neapibrėžtumas yra tikroji ir autentiška pasaulio išraiška (Gordon, 2003) ir prigimtinė pasaulio, todėl ir jame gyvenančio žmogaus, būseną (Heidegger, 1996).

### Egzistencinė neapibrėžtumo neišvengiamybė

Šis darbas remiasi empirine ir fenomenologine nuostata, kuri yra įtakojama egzistencializmo. Egzistencializmas kaip filosofinė pozicija koncentruojasi į žmogų, jo individualią patirtį bei jos unikalumą, siekdamas suprasti žmogų jo realybėje, o ne konkrečių teorijų rėmuose. Šiame skyriuje aptarsime kaip egzistencinė filosofija mato neapibrėžtumą.

Neapibrėžtumas yra neatskiriama kosminė išraiška, giliai įsišaknijusi tikrovės šerdyje. K. Gordon (2003) neapibrėžtumą kaip egzistencinę duotybę, kurios neįmanoma išvengti, bando pagrįsti pradėdamas nuo klasikinės mokslo kūrimo tradicijos požiūrio aptarimo. Dėstydamas savo mintį K. Gordon bando parodyti, kad klasikinė mokslo tradicija (bandanti visą visatą ir egzistenciją paaiškinti universaliais dėsniais), nesikeičianti jau 350 metų, yra paremta mūsų instinktyviu poreikiu įvesti tvarką ir kontroliuoti, tačiau tai nesuteikia visiško žinojimo ir atskiria mus nuo realybės - nuolat kintančios ir nenuspėjamos. Sistemų autorius K. Boulding teigia, kad mes nuolat „jaučiame nenumaldomą norą įvesti į visatą tvarką, kuri gali vis dėlto neegzistuoti“ (cit. pagal Gordon, 2003, 98). Gili šios patirties psichikos išraiška yra nerimas, kuris, pasak M. Heidegger (1996), suvokiamas ne kaip patologija, bet labiau kaip būtina egzistavimo sąlyga, atsirandanti kartu su neapibrėžtumu. R. May (1950) ši mūsų pasipriešinimą chaosui ir neapibrėžtumui bei beveik patologišką poreikį visur įvesti tvarką mato kaip daugelio ligų priežastį. K. Gordon (2003) pristato naująją mokslo paradigmą, tvirtinančią, kad visata yra atvira, nedeterministinė sistema. Autorius teigia, kad neapibrėžtumas yra tikroji ir autentiška pasaulio išraiška, išryškinanti kūrybiško tapsmo, nenuspėjamumo, ir spontaniško pokyčio vystymosi tendencijas. Tokia mokslo pozicija veda nuo žinomo ir nuspėjamo link psichologijos gelmių ir paslapčių, leidžiančių priimti neapibrėžtumą, nenuspėjamumą ir nežinomybę.

Pasaulį suvokiant kaip begalinių potencialų karalystę, niekas negali būti apskaičiuota ir galutinai suvokiama. Savimi pasitikintis "Aš", kuris yra gyvenimo pagrindas, yra sudrebinamas kai pastovūs ir patikimi ramsčiai, kurie buvo taip sunkiai statomi, išsiskleidžia į tikimybes ir potencialus. Tada aplinka tampa kupina baimės ir nerimo, nes viena yra apibūdinti ne deterministinį pasaulį, o kita - jame gyventi (Gordon, 2003). M. Heidegger (1996) nerimą taip pat mato kaip neatsiejamą egzistencinę būseną. Žmonės, žinantys apie prigimtinį egzistencijos neapibrėžtumą, įkūnija šį žinojimą per nerimą. Taigi neapibrėžtumas, kartu su nerimu, yra prigimtinė pasaulio būseną, tuo tarpu nerimas, kartu su neapibrėžtumu, yra prigimtinė buvimo žmogumi būseną. M. Heidegger teigia, kad neapibrėžtumas ir nerimas egzistuoja patys savaime, o ne kyla dėl išorinės grėsmės: jie kyla sąmoningai reflektuojant mūsų pačių galimybes būti (*angl. potentiality-for-Being*). R. May (1950) papildydamas vysto tą pačią mintį, jog vos tik individas vizualizuoja galimybę, tame pačiame patyrimo potencialiai atsiranda ir nerimas.

R. May (1950) teigia, jog nesibaigiantys socialiniai pokyčiai yra glaudžiai susiję su nerimu, kuris yra būtina sąlyga kultūroms ir sąmonei vystytis, kad neapibrėžtumas ir bejėgiškumas yra išskirtinės nerimo charakteristikos susidūrus su pavojumi. Dauguma žmonių negeba toleruoti pokyčių ir neapibrėžtumo. Nerimo prigimtis gali būti suprasta, kai bus atsakytas klausimas - kam žmogaus patirtyje kyla grėsmė, kuri ir sukelia nerimą? R. May (1950) nuomone, ši grėsmė yra susijusi su tam tikru individo vertybiniu aspektu, kurį jis, kaip asmenybė, laiko svarbiu savo egzistavimui. Pasak K. Gordon (2003), tokia grėsmė sukelia krizę, kuri eina iš vien su transformaciniu pokyčiu. Transformacinis pokytis yra būtinas veiksnys sistemoms vystytis, naujovėms atsirasti ir yra susijęs su didžiuliais pokyčiais moksle ir patirtyje. Tokie pokyčiai dažnai sukelia kultūrinės krizes, kai kyla grėsmė pagrindinėms kultūros egzistavimo prielaidoms, kurias individas, kaip kultūros veikėjas, tapatina su savo egzistencija (May, 1950).

Kalbėdamas apie laisvę R. May teigia, jog žmonės, tariamai žinantys viską, atsakymus į visus klausimus yra nuobodūs, nes nėra laisvės tam, ką jie sako ar ką gina, jie nesuteikia erdvės apmąstymams. Tuo tarpu laisvė reiškia galimybę plėsti teorijas, rasti sau daugiau galimybių. Laisvė reiškia, kad mes galime matyti daug tiesos formų, pavyzdžiui, ir technologijose, ir intuicijoje. Mes tampame brandūs tik tada, kai gebame vienu metu savo prote palaikyti dvi priešingas idėjas, nei vienos iš jų negriaudami. Taigi neišvengiamas žmogaus gyvenimo neapibrėžtumas neturint vienos tiesos yra priimamas kaip likimas, nuo kurio negalime pabėgti (May, 1981).

Dar neapibrėžtumas su egzistencine laisve susijęs žvelgiant iš neišvengiamų pasirinkimų ir nesibaigiančių potencialų perspektyvos. P. Koestenbaum ir P. Block (2009) teigia, kad Vakarų

pasaulyje vyrauja įsitikinimas, jog nesame visiškai laisvi - priklausome nuo supančios kultūros, auklėjimo, genetinės sandaros. Visgi absoliuti laisvė dažniausiai nėra siekiamybė, o priešingai - stengiamasi jos išvengti arba ją nuo savęs nuslėpti. Laisvą valią egzistencialistai dažnai įvardina kaip “siaubinga laisvė” arba “žmogus yra pasmerktas būti laisvas”. Nes laisvė neišvengiamai susijusi su atsakomybe, kurią lydi kaltė, o šią - nerimas. Nerimą autoriai įvardina kaip vieną iš laisvos valios įsisąmoninimo etapų (P. Koestenbaum ir P. Block, 2009, 68). Tai patvirtina ir R. May (1950) teiginys, kad laisvės galimybė yra visada susijusi su nerimu. Tą patį samprotauja ir M. Heidegger (1996), sakydamas, kad nerimas egzistuoja kartu su laisve, laisvė yra nesibaigianti galimybė ir ji yra prigimtinė bet kurio egzistencinio momento dalis. P. Koestenbaum ir P. Block (2009) tai įvardina kaip laisvos valios kilimą iš pačios savęs. Tokia laisvos valios kilmė parodo kiekvieno iš mūsų unikalumą ir išskirtinę vertę. Autentiškasis “Aš” suvokia savo egzistencijos dviprasmybę ir neapibrėžtumą ir sąmoningai pasirenka su tuo būti. Neapibrėžtame pasaulyje, pilname beribių, kūrybinių potencialų, visada iškyla pasirinkimo klausimas. Pasirinkimas yra nesibaigiantis procesas atsirandantis dėl galimybių skaičiaus (bifurkacijos), kas yra neapibrėžtumo šerdis. Būdamas faktiškai nežinoma ir nepastovi, egzistencija tėra ne kas kita kaip galimybės būti, nesibaigiantis pasirinkimų maratonas (Heidegger, 1996). P. Koestenbaum ir P. Block (2009) sako, kad niekas neturi galimybės nieko nesirinkti, todėl priimame spontanišką sprendimą remdamiesi laisva valia. Tik mes galime nuspręsti, ar sprendimą priimsime remdamiesi patirtimi (pvz., elgsimės racionaliai kaip ir anksčiau), ar pasielgsime priešingai nei praeityje (pvz., neracionaliai). Pasirinkimą visada lydi suvokimas, kad buvo alternatyvų ir buvo galima pasielgti visiškai priešingai. Taigi, kiekviena laisvos valios patirtis yra suvokimas, kad įvyko pasirinkimas. Pasak M. Heidegger (1996), visada iškyla klausimas kiek mes įkūnijame šį žinojimą. Taigi nerimas visuomet yra pasirinkimo momente, jis yra būdingas autentiškai bei kūrybiškai egzistencijos prigimčiai. Sąmoningai suvokti šią esančią galimybę reiškia pajusti savo laisvą valią, išnaudojant galimybę savo gyvenimą padaryti autentiškesnį (Koestenbaum, Block, 2009). Būti kūrybiškam egzistencijoje reiškia gyventi su neapibrėžtumu. Būti autentiškam egzistencijoje reiškia gyventi su nerimu. M. Heidegger (1996) taip pat sako, kad kai mes nutolstame nuo autentiškojo savęs ir, griebdamiesi saugumo ir užtikrintumo, atsižadame savo pasirinkimų dėl kitų (*Das Man*), nes būtent nerimas mus sustabdo nuo pasinėrimo į pasaulį. Nerimas yra gilus nevilties jausmas, kuris ateina kai mes “susipainiojame” pasaulyje, prarandame arba pametame save. Pasitelkiant racionalizavimą galima atsisakyti atsakomybės už pasaulio aplink save kūrimą, nors tai ir “atima tikrąją mūsų gyvenimo jėgą ir kryptį” (Koestenbaum, Block, 2009, 29). Tuomet, kai neviltyje ir beviltiškume mes



pamirštame ir neigiame savo unikalumą pasaulyje, nerimas grąžina mus prisiminti savo tikslą ir prisiimti atsakomybę už savo gyvenimą (Heidegger, 1996).

Neapibrėžtumas taip pat yra šalia balansuojant tarp savo autentiškumo ir neautentiškumo. Įgimtas neapibrėžtumas būnant unikaliu individu yra pirminis nerimo šaltinis. Mes negalime pasislėpti minioje lyg beveidžiai, turime stovėti jausdami atsakomybę už savo unikalumą ir ypatingą buvimo tikslą. Jei mes būtume tokie patys kaip kiti - mums nereiktų egzistuoti (Gordon, 2003). Ar mes "pasiruošę" ir ar mes "tinkami" visai nesvarbu buvimui pasaulyje. Nerimas reaguoja negailestingai stumdamas kiekvieną individą link jo kūrybinio potencialo, nerimas individualizuoja. Nerimas parodo galimybę pasirinkti autentišką arba ne autentišką buvimą (Heidegger, 1996). Nerimas šiuo atveju nėra chaosas, bet labiau chaoso pakraštys, tarpinė būseną, kurioje skirtumas tarp savęs atradimo ir savęs susinaikinimo visada yra nevienareikšmiškai apibrėžtas. Nerimas yra egzistencinė įtampa esanti kiekviename pasirinkimo momente ir tuo pačiu yra patyrimo pagrindas visoms prasmingoms patirtims. Taigi, patirdamas nerimą, individas suvokia, kad buvimas žmogumi nėra vienkartinis planas ir sprendimas, bet greičiau nesibaigiantis kūrybiškų pasirinkimų procesas dviprasmybių ir neapibrėžtumo akivaizdoje. (Gordon, 2003).

Apžvelgus neapibrėžtumo apraiškas egzistencinėje filosofijoje, apibendrinant galima teigti, kad neapibrėžtumas, pokyčiai, nerimas, laisvė ir laisva valia, kūrybiškumas, pasirinkimas, autentiškumas - jie negali būti atskirti vienas nuo kito. Neapibrėžtumas gimdo nerimą. Nerimas, kaip neišvengiama kūrybiškos visatos pasekmė, formuoja psichologiją, besiremiančią tokia realybe.

Kituose dviejuose poskyriuose apžvelgsime kaip egzistencinės filosofijos idėjos susijusios su fenomenologija, ir kaip kartu sukuria įrankį žinioms kurti.

### **Egzistencinė fenomenologija**

Fenomenologija, kaip unikali filosofijos sistema, iškilo ankstyvaisiais dvidešimtojo amžiaus metais. Jos iniciatorius, Edmund Husserl, siekė sukurti fenomenologiją kaip fundamentalią filosofiją visiems moksliniams tyrinėjimams. To pasekoje E. Husserl, ir jo pasekėjas M. Heideggeris, suabejojo mokslo tyrimų pamatine prielaida: dualistiniu išskyrimu tarp subjekto ir objekto, kuo ir buvo paremtas modernusis mokslas. Vietoj to egzistencinė fenomenologija siūlė, jog kiekvieno žmogiškosios egzistencijos aspekto refleksijos, analizės ir interpretacijos atsiranda iš tarpusavio santykio (Spinelli, 2007).

Toks požiūris yra priešingas gamtos mokslų supratimui, jog tyrėjas apsvarsto, aprašo ir manipuliuoja tyrimo fokusu būdamas objektyvus ir nešališkas, atsitraukęs, ir tokio tyrimo pagalba gaunama tiesa, faktinė ir objektyvi informacija apie realybę. Priešingai, egzistencinė fenomenologija teigia, kad tyrėjas, nesvarbu kiek tariamai jis yra objektyvus, negali savęs atskirti nuo to, kas tyrinėjama - ar tai būtų tyrinėjamos esmės ar objektai, ar buvimas ir egzistencija. Iš tiesų mes visi esame įsitraukę į neišvengiamą ir paveikią tarpusavio santykių matricą (Spinelli, 2007).

Egzistencinė fenomenologija pabrėžia, kad unikalių patirčių ir jų išraiškų galimybė bei jų reflektavimo galimybė kyla iš universalių principų - duotybių. E. Spinelli (2007) išskiria tris pagrindinius principus. Pirmasis yra sąryšis (angl. relatedness) – šis principas teigia, kad visi mūsų apmąstymai ir refleksijos apie, ir tuo pačiu žinojimas, įsisąmoninimas ir patirtis suvokiant pasaulį, kitus ir save pačius, kyla iš arba per sąryšį su kitais. Mes negalime suprasti arba įprasminti patirties būdami izoliuoti nuo kitų. Antrasis principas yra neapibrėžtumas, kuris teigia: jei patirties reflektavimas, žinojimas, savęs ir kitų įsisąmoninimas vyksta tik per santykį su kitais, tuomet tai, kas suvokiama, neišvengiamai yra neapibrėžta arba visose šiuose refleksijose trūksta išbaigtumo. Neapibrėžtumas atsiranda, nes mes savo refleksijų nelaikome uždarai nuo kitų, ir tokiu būdu neapibrėžtumas pasireiškia per pasidalintų refleksijų skirtingą suvokimą. Trečiasis principas yra nerimas, kuris kyla apmąstant iš tarpusavio santykių kilusį neapibrėžtumą, o tai mus įstumia į diskomfortą – nerimą, ir reikalauja priimti nelengvus sprendimus.

### **Aprašomojo fenomenologinio psichologinio metodo ištakos**

Šiame darbe naudojamas tyrimo metodas remiasi pagrindinėmis E. Husserl filosofijos idėjomis, kurias vėliau modifikavo A. Giorgi, todėl šias idėjas pristatysime išsamiau. E. Husserl kėlė prielaidą, kad patirtis, tokia kokia ji suvokiama žmogaus sąmonėje, yra prasminga ir verta mokslo dėmesio, ir gali būti mokslinių žinių šaltinis. Pasak jo, žinojimas pats savaime yra susijęs su sąmone, todėl žinoma ir reflektuojama gali būti tik tai, kas perleidžiama per sąmonę. Jei tirtume patyrimą “objektyvia” perspektyva – daiktus tokius, kokie jie yra, o ne tai, kaip jie patiriami - diskriminuotume patiriančiojo subjektyvius išgyvenimus. E. Husserl tikėjo, kad subjektyvi informacija turi būti svarbi mokslui norint suprasti žmogaus motyvaciją, kadangi žmonių veiksmai yra įtakojami jų pačių suvokimo kas yra tikra. Subjektyvi patirtis yra suvokiama kaip validus žinių šaltinis (Giorgi, 2009; Lopez ir Willis, 2004).

Fenomenologinio metodo tyrimo objektu gali būti bet kuris kasdienis patyrimas toks, koks jis yra suvokiamas žmogaus sąmonėje (Lebenswelt koncepcija). Žmogaus sąmonė yra intencionali – ji visada yra nukreipta į tam tikrą objektą, į pasaulį. Analizuojant kito žmogaus sąmonės aktus pasaulis mums gali tapti pažinus (Giorgi, 2009).

Tiek E. Husserl, tiek A. Giorgi kaip pirmąjį tiriančiojo žingsnį mini fenomenologinės nuostatos priėmimą kuomet svarbu suprasti fenomenologinės redukcijos prielaidas. Pirmiausia fenomenologinė redukcija reiškia, jog objektai turi būti priimami ir analizuojami tokie, kokie pasireiškia sąmonėje, netikrinant ar jie iš tikrųjų egzistuoja ir ar egzistuoja būtent taip, kaip buvo patirti. Kitas fenomenologinės redukcijos aspektas yra suskliaudimas (*angl. bracketing*) arba epoche. Siekdami suprasti autentišką patirtį turime suskliausti savo išankstinį žinojimą apie fenomeną, savo patirtį ir teorines žinias, visuomenės nuomonę. Tai nereiškia, kad mes turime pamiršti tas žinias, suskliaudimas reiškia, kad mes neleidžiame šiam žinojimui dalyvauti kol siekiame suprasti konkretaus išgyvenimo prigimtį. Tik tada įmanomas visiškai atvirumas tyrinėjamai patirčiai (Giorgi, 2009; Lopez ir Willis, 2004). E. Husserl teigė, kad mes turime suskliausti patį pasaulį ir palikti tik gryną sąmonę – tai yra aukščiau žmogiškosios sąmonės, tuo tarpu A. Giorgi (2009) sako, jog mes turime suskliausti žinojimą apie pasaulį, kad visiškai nesiekdami šios grynosios sąmonės mes liekame arčiau realybės, kurioje išgyvenama patirtis.

Metodo esmė, pasak Giorgi (2012), ir yra ieškojimas nekintančios reiškinio esmės naudojantis E. Husserl pasiūlyta patiriamo fenomeno reikšmių tikrinimo vaizduotėje (*angl. free imaginative variation*) procedūra, atmetant tas reiškinio savybes, be kurių jo esmė nekinta, taigi paliekant tas reikšmes, kurios yra mažiausiai kintančios. E. Husserlis tikėjo, kad tokiu būdu net ir vienoje patirtyje galima rasti universalią reiškinio struktūrą, kitaip – esmę, ir tikėjo tai esant spontanišku mūsų kasdienybės procesu (Langdrige, 2007, p. 20).

## Neapibrėžtumas psichologijos moksle

Šiame skyriuje pristatysime pagrindines tyrimų kryptis psichologijos moksle, kurios nagrinėja ir neapibrėžtumą.

Vieni populiariausių tyrimų yra besiaiškinantys individualius žmonių skirtumus. Asmenybės, motyvacijos, individualių skirtumų teorijos ypatingai domisi orientacija į neapibrėžtumą arba jo vengimą, netoleranciją (*angl. intolerance of uncertainty*), šitaip tikėdamosios tiksliau paaiškinti individų elgesį. Šis siekis išmatuoti minėtą orientaciją yra motyvuotas prielaida,

jog tokios orientacijos yra stabilios ir dažnai suprantamos kaip asmenybės bruožai (Greco ir Roger, 2001; Smithson, 2008; Fergus ir Rowatt, 2014; Carleton, Norton, Asmundson, 2007; Birrell, Meares, Wilkinson, Freeston, 2011). Tyrimai daugiausia kiekybiniai ir siekia nustatyti neapibrėžtumo ryšius su kitais asmenybės bruožais ar elgesiu. Dažnai neapibrėžtumas yra matomas kaip nerimo (Greco ir Roger, 2001), o kitur kaip generalizuoto nerimo sutrikimo komponentas (pvz., Birrell ir kt., 2013). V. Greco ir D. Roger (2001) tyrė skirtumus tarp jaučiamo emocinio ir kognityvinio neapibrėžtumo ir nustatė, kad emocinis neapibrėžtumas yra susijęs su neadaptiviu elgesiu, kuomet asmenys į neapibrėžtumą reaguoja nerimaudami ir liūdėdami. Šiems asmenims taip pat būdingas aukštesnis neurotiškumo lygis, žemesnė savivertė ir negebėjimas atsitraukti nuo stresinių situacijų. Autoriai taip pat nustatė, kad kognityvinis neapibrėžtumas yra labiau susijęs su patiriamu dviprasmiškumu, kuris motyvuoja ieškoti informacijos, aiškumo ir planuoti į priekį. T.B. Kashdan, A. Afram, K.W. Brown, M. Birnbeck ir M. Drvoshanov (2011) tyrė kaip smalsumas ir sąmoningumas susiję su gynyba prieš egzistencinį nerimą ir atrado, kad smalsumo ir sąmoningumo bruožų derinį turintys asmenys ne taip gynybiškai reaguoja į egzistencinį nerimą, yra labiau linkę tyrinėti ir domėtis nežinoma aplinka ir mėgautis naujovėmis, iššūkiais ir neapibrėžtumu.

Sprendimų priėmimo teorijos nagrinėja neapibrėžtumo poveikį sprendimų priėmimui ir ieško būdų kaip šio poveikio išvengti. Neapibrėžtumas bendrąja prasme šiose teorijose yra suprantamas kaip žinių ir informacijos trūkumas (Sigel, Klauer, Pahl-Wostl, 2010). K. Siegel ir kt. (2010) neapibrėžtumą apibūdina per asmenį, kuris nepasitiki savo žiniomis tam tikru klausimu ir neapibrėžtumą skiria pagal du žinių tipus, svarbius sprendimų priėmimui: su faktais arba su normomis ir vertybėmis susijusį neapibrėžtumą. Su faktais susijęs neapibrėžtumas reiškia, kad žmogui trūksta faktinės informacijos apie situaciją. Su normomis susijęs neapibrėžtumas yra kai žmogus nepasitiki savo gebėjimu interpretuoti aplinkos normas arba nepasitiki savo vertybėmis. C.C. Kuhlthau (1999) domėjosi, kiek yra svarbi informacija jaučiant neapibrėžtumą: kol veikia nauja, individai yra ypatingai linkę siekti naujos informacijos, taip mažindami neapibrėžtumą, bet, pavyzdžiui, užduotis, suvokiama kaip sudėtinga, net ir turint daugiau patirties vis vien sąlygoja didelį neapibrėžtumo.

M. Smithson (2008) ir K. Van den Bos (2009) teigia, kad kognityvinėse teorijose dažnai ignoruojamas emocinis neapibrėžtumo aspektas, kuriuo tik neseniai pradėta giliau domėtis. M. Smithson (2008) pažymi svarbų skirtumą tarp emocijų (kaip tiesioginės reakcijos į neapibrėžtumą), kurios išgyvenamos iš karto patiriant neapibrėžtumą (pvz., nerimas, baimė, sujaudinimas) ir tarp numanomų emocijų, kurios, kaip spėjama, gali atsirasti kaip sprendimo

pasekmė (pvz., apgailestavimas ar džiaugsmas). Kadangi šie veiksniai skiriasi, tos pačios rizikos emocinis įvertinimas, vadovaujantis pirminėmis reakcijomis į neapibrėžtumą, arba kognityvinis įvertinimas gali skirtis - kas parodo emocijų svarbą. Daugelis autorių nurodo, kad neapibrėžtumas yra susijęs su įvairiomis neigiamomis emocijomis, bendra diskomforto būseną (Gudykunst ir Nishida, 2001; Greko ir Roger, 2003; Penrod, 2006; Van den Bos 2009), taip pat yra tvirtinančių, jog neapibrėžtumas susijęs su augimu, tobulėjimu ir gali suteikti teigiamų išgyvenimų (Cremer, Sedikides, 2009; Van den Bos 2009). Y. Bar-Anan, T.D. Wilson ir D.T. Gilbert (2009) neapibrėžtumą mato ir kaip teigiamų emocijų šaltinį. Autoriai domėjosi, kaip subjektyvus neapibrėžtumo patyrimas įtakoja emocijas: buvo atrasta, kad neapibrėžtumas sustiprina tuo metu jaučiamas emocijas, t.y., neigiamas įvykius daro dar labiau neigiamas, o pozityvias - dar pozityvesnes. Įdomus T.D. Wilson ir D.T. Gilbert (2008) tyrimas, siūlantis emocinės adaptacijos modelį: emocinės reakcijos silpnėja kelis kartus susidūrus su tuo pačiu ar panašiu įvykiu (stimulu). Tokia adaptacija įtraukia kognityvinius procesus, kuomet individas keičia sudėtingų psichologinių įvykių prasmę savo suvokime. Gaunant vis daugiau žinių apie įvykį, jo priežastis ir prigimtį, suvokiant savo ryšį su įvykiu - patiriamos emocijos silpnėja, ir priešingai, jei aplinkybės, tuo pačiu ir neapibrėžtumas, trukdo gauti šią informaciją, emocijos tęsiasi toliau.

Minėtos teorijos labiau koncentruojasi į individo reakcijas esant "išoriniam" neapibrėžtumui (kai trūksta informacijos, neaiški aplinka), tačiau kiti autoriai (Maas, Van den Bos, 2009; Cremer, Sedikides, 2009; McGregor, Prentice ir Nash 2009; Van den Bos, 2009), tyrinėjantys asmeninį neapibrėžtumą (*angl. personal, self-uncertainty*), pabrėžia, kad būtina atskirti šiuos skirtingus neapibrėžtumo tipus. Žinojimas, jog esi dėl kažko neuztikrintas, skiriasi nuo jautimosi neuztikrintu. I. McGregor ir kt. (2009) teigia, kad asmeninis neapibrėžtumas yra išsamiai nagrinėtas klasikinėje filosofijoje ir kad yra susijęs su individo pasaulėžiūros normų pažeidimu. K. Van den Bos (2009) praplėsdamas sąvoką teigia, kad neapibrėžtumas gali būti sukeltas kontekstinių veiksnių, kurie kvestionuoja žmonių užtikrintumą apie jų pažinimą, suvokimą, jausmus, elgesį ir galiausiai jų pasitikėjimą savo vaizdu. Asmeninis neapibrėžtumas - tai subjektyvus dvejonės ar nestabilumo jausmas dėl savęs vaizdo, pasaulio matymo ar minėtų dviejų sąveikos. Asmeninis neapibrėžtumas apima aiškius ir numanomus jausmus, taip pat ir kitas subjektyvias reakcijas bei dažnai nemalonius ir diskomfortiškus jausmus, kartais net pakitusias fiziologines būsenas. Užtikrintumo savimi jausmas yra kritiškai svarbus, nes jis yra lyg organizavimo principas, orientyras ar integruojanti struktūra įvairiems suvokimams, jausmams ir elgesiui. Minėti autoriai vieningai sutaria, jog, priešingai nei esant informacijos ar įvykių priežastiniam neapibrėžtumui,

asmeninį neapibrėžtumą žmonės sunkiai toleruoja ir yra motyvuoti kuo greičiau jį pašalinti. Kovodami su neapibrėžtumu žmonės daugiausiai remiasi savo subjektyviu suvokimu ir nuojauta, bandydami šias subjektyvias nuomones paversti objektyvia pasaulėžiūra. K. Van den Bos (2009) bei I. McGregor ir kt. (2009) teigia, kad emocinis neapibrėžtumas labiau paaiškina žmonių reakcijas nei individualūs skirtumai patiriant kognityvinį neapibrėžtumą.

Nemažai kokybinių tyrimų bandant suprasti neapibrėžtumo prigimtį yra atlikta sveikatos psichologijos srityje. Domimasi tiek sergančiųjų (Brashers ir kt., 2003; Bunkers, 2007; Morrow, 2010) neapibrėžtumo patyrimu, tiek sergančiaisiais besirūpinančių (Penrod, 2006; Cranley, 2009; Maillard-Strüby, 2012) ar sergančiųjų artimųjų patirtimi (McGonigal-Kenney, 2011; Donovan-Kicken ir Bute, 2008). Šie tyrimai atskleidžia kognityvinę, emocinę ir elgesio patyrimo aspektus. Visi minėti autoriai sutaria, kad neapibrėžtumas yra universali patirtis. J. Penrod (2006) atliko neapibrėžtumo koncepto analizę analizuodama mokslinę literatūrą ir, išskyrusi žinių spragas, atliko fenomenologinį tyrimą neapibrėžtumo prigimčiai išsiaiškinti. Tyrimo rezultatai rodo, jog neapibrėžtumas yra įsiskaknijęs individo situacijos rezultato ar prasmės suvokime. Šis suvokimas meta iššūkį asmens pasitikėjimui savimi ir / arba kontrolei susitvarkyti su įvairiais neapibrėžtumo tipais. Neapibrėžtumas yra orientuotas į dabartį. Tiek kognityvinis žinojimas, tiek nuojauta yra naudojami priskiriant įvykiui prasmę, nuspėjant rezultatus ir pasirenkant prisitaikymo strategijas. Autorė pažymi, kad pasitikėjimas savimi ir kontrolės jausmas yra esminiai elementai apsprendžiantys neapibrėžtumo prigimtį. P. Glavin ir S. Schieman (2014) taip pat akcentuoja asmeninės kontrolės suvokimą kaip svarbų veiksnį patiriant stresą ar neapibrėžtumą. Neapibrėžtumo patyrimas yra dinamiškas, kuomet reaguojant į kognityvinį pažinimą ir nuojautą kinta neapibrėžtumo tipai ir būsenos. Tikimybinė paradigma užkerta kelią egzistencinėms ir situacinėms neapibrėžtumo būsenoms, kurioms tikimybės negali būti taikomos (Penrod, 2006).

Vieni naujausių tyrimų nagrinėja pozityviają neapibrėžtumo pusę. Šie tyrimai ieško neapibrėžtumo ir kūrybingumo sąsajų (Rios, Markman, Schroeder, Dyczewski, 2014), nagrinėja kaip neapibrėžtumas gali prisidėti prie asmenybės vystymosi (Cremer, Sedikides, 2009). C.A. Hallin ir E. Marnburg (2007) teigia, kad neapibrėžtumo poveikį kūrybiškumui žmonės suvokia nevienareikšmiškai: vieni teigia, kad neapibrėžtumas kelia tik baimę ir stabdo nuo aktyvios veiklos, kiti teigia, jog jis skatina inovatyvias idėjas ir sprendimus.

Apibendrinant galima sakyti, jog dažniau yra tyrinėjami kognityviniai neapibrėžtumo patyrimo aspektai, mažiau dėmesio skiriant emociniui patyrimo aspektui. Asmeninio neapibrėžtumo ir neapibrėžtumo tyrimai sveikatos psichologijos srityse pateikia išsamesnę neapibrėžtumo

išgyvenimo sampratą, kur integruojami suvokimo, emociniai ir elgesio aspektai. Nagrinėtoje literatūroje matomas nevienareikšmiškas neapibrėžtumo suvokimas, arba nevienareikšmė įtaka individams: vieni tyrimai teigia, kad jis skatina kūrybiškumą ir inovatyvias idėjas, kiti - kad turi tik neigiamą atspalvį.

## Neapibrėžtumas verslo kontekste

Verslo, o konkrečiau, organizacijų kontekste jau nebekalbama apie netoleranciją neapibrėžtumui - šioje sferoje visos pastangos nukreiptos neapibrėžtumui suvaldyti, ieškant būdų kaip išlikti šiandieniniame verslo pasaulyje. Neapibrėžtumas verslo aplinkoje daugiausiai tyrinėjamas iš lyderių perspektyvos (kokie bruožai siejasi su neapibrėžtumu, koks vadovavimo stilius tinkamiausias šiandien, kaip lyderiai priima sprendimus ir suvokia aplinkos neapibrėžtumą) ir iš organizacijos perspektyvos (kaip organizacijos veikia neapibrėžtoje aplinkoje, kaip valdo nuolatinius pokyčius).

Lyderystės tyrimuose nagrinėjamas besikeičiantis lyderių vaidmuo ir kaip jie geba adaptuotis prie besikeičiančių, nenuspėjamų aplinkos sąlygų ir reikalavimų, kokios savybės tam reikalingos. R.P. White ir S.L. Shullman (2010) stebi kaip kito lyderystės pobūdis keičiantis verslo aplinkai ir greitėjant gyvenimo tempui - nuo komandas teikiančios ir kontroliuojančios, iki dalyvaujančios ir įgalinančios, ir galiausiai iki besiadaptuojančios prie naujų problemų kai reikiami sprendimai dar nėra atrasti. Besiadaptuojanti prie naujų problemų lyderystė šiandien susiduria su dviprasmybėmis - išlaikant balansą tarp fokuso į dabartinę situaciją ir ateities numatymo, tarp sprendimų trumpalaikiai ir greitai naudai gauti ir ilgalaikių investicijų, ir daug kitų. Minėti autoriai pastebi, kad šiuolaikinio lyderio išskirtinis bruožas yra gebėjimas likti užtikrintu būnant neapibrėžtume, bei tvarkyti su dviprasmybių sukeltu neapibrėžtumo jausmu. Autoriai pažymi, kad su neapibrėžtumu geriau besitvarkantys lyderiai linkę priimti sėkmingus sprendimus ir vadovauti komandoms neapibrėžtoje aplinkoje. B. McKenna, D. Rooney ir K.B. Boal (2009) pastebi, kad šiandieniniame vadovavimo ir lyderystės diskurse išmintinga (*angl. wisdom*) lyderystė yra retas dalykas, bet kaip tik tinkamiausia paradoksų ir neapibrėžtumo kupinai aplinkai. Išmintingi lyderiai suvokia, kad pasaulis yra nenuspėjamas ir sudarytas iš įvairių perspektyvų ir šis žinojimas jiems leidžia atpažinti ir valdyti neapibrėžtumą, nes jie pripažįsta priežastinio suvokimo ribotumą.

Sprendimų priėmimas neapibrėžtoje aplinkoje taip pat aktualus ir verslo kontekste. B. Hoijer, R. Lidskog Y. Uggla (2006) bandė suprasti dilemos įtaką kuriant prasmę ir priimant

sprendimą modernioje visuomenėje. Autorių teigimu dilemos suvokimą šiandieniniame pasaulyje turime suprasti kaip kompleksiską, apimantį kognityvinių-emocinių ir socialinių-kultūrinių aspektus, todėl sprendimo priėmimo procesas tampa dar sudėtingesnis. E. Brundin ir V. Gustafsson (2012) tyrė kokiais atvejais emocijos sprendimo priėmime tampa lygiaverčios kognityviniams aspektams. Pasak autorių, emocijų svarba sprendimui gali skirtis priklausomai nuo sprendimo konteksto: pvz., dinamiškoje aplinkoje pozityvios emocijos padeda pasispręsti. Tyrimo duomenys taip pat rodo, kad emocijos gali nukreipti sprendimo priėmėjų dėmesį į svarbią informaciją, skatinti mokymąsi iš savo patirties, paskatinti atsiminimus.

Versle gana plačiai yra tyrinėjamas aplinkos suvokiamas neapibrėžtumas (*angl. perceived environmental uncertainty*), nes organizacijų strategijos dažniausiai yra apibrėžiamos remiantis aplinka, kurioje organizacija veikia. Vis dėlto neapibrėžtumas yra suvokiamas nevienareikšmiškai. C.A. Hallin ir E. Marnburg (2007) teigia, kad priimančys sprendimą asmenys neapibrėžtumą mato kaip sudėtingai valdomą būseną, kiti - kaip būtiną sąlygą inovatyviems sprendimams priimti. F.J. Milliken (1987), apibūdindama skirtingus, su organizacijų aplinka susijusius neapibrėžtumus, išskyrė tris neapibrėžtumo tipus. *Būsenos* neapibrėžtumas pasireiškia per situaciją, kuomet vadovas nesijaučia pasitikintis savo aplinkos, ar joje vykstančių įvykių bei vyraujančių tendencijų, suvokimu (nesupranta aplinkos būsenos), arba negali numatyti tam tikrų įvykių ar pokyčių tikimybės (pvz., negali numatyti savo pagrindinio konkurento elgesio). Ši neapibrėžtumo tipą F.J. Milliken prilygimo aplinkos suvokiamam neapibrėžtumui, nes abiem atvejais trūksta suvokimo, kaip gali kisti aplinkos komponentai. Antrasis tipas yra *efekto* neapibrėžtumas: jis susijęs su vadovo negebėjimu nuspėti, kokį poveikį jo organizacijai turės aplinkoje vykstantys pokyčiai. Trečiasis tipas yra *atsako* neapibrėžtumas – jis yra susijęs su pastangomis numatyti, kokie yra galimi organizacijos atsako pasirinkimai, kai vadovas negali numatyti, koks bus kurio nors atsako rezultatas. N.J. Ashill ir D. Jobber (2010) sukūrė instrumentą ir patvirtino F.J. Milliken išskirtus aplinkos suvokiamus neapibrėžtumo tipus. Autoriai nustatė, kad žemas aplinkos būsenos ir efekto neapibrėžtumo lygis sufleruoja greitą vadovų reakciją į aplinkos galimybes ir grėsmes, ir atvirkščiai.

Neapibrėžtumo valdymo tema persipina per visas minėtas temas. E. Rust ir kt. (2013) mini neapibrėžtumo identiteto teoriją (*angl. Uncertainty-Identity theory*), kuri paaiškina suvokiamo neapibrėžtumo mažinimo galimybes. Autoriai teigia, kad neapibrėžtumo jausmas, ypač susijęs su klausimu kas aš esu arba kaip reikėtų elgtis, sukelia nemalonius išgyvenimus ir motyvuoja mažinti šį jausmą. Savęs priskyrimas tam tikrai grupei padeda sumažinti neapibrėžtumą per savi-



konceptualizacijos procesą: grupės normos, priimti prototipai ir aiškus identiteto apibrėžimas nurodo, kaip reikia elgtis, jaustis, kaip mąstyti ir leidžia identifikuotis su grupe. P. Clappitt, M.L. Williams ir R.J. DeKoch (2001) nurodo tris gaires verslo vadovams, kurie nori keisti organizacijos kultūrą, kuri priimtų neapibrėžtumą. Pirmiausia svarbu ugdyti suvokimą apie neapibrėžtumą, t.y. pripažinti, kad jis egzistuoja ir matyti jo apraiškas; antra - svarbu aiškiai komunikuoti apie neapibrėžtumo situacijas, sukurti „suprantamą kalbą“, atspindinčią kasdienybės neapibrėžtumą; ir trečia - vadovas turi imtis aktyvių veiksmų - pvz., priimti žmones, kurie geba toleruoti neapibrėžtumą ir efektyviau tvarkytis su jo sukeliama iššūkiu. K. Siegel ir kt. (2010) pateikia kelis žingsnius, kurie, jų manymu, naudingi priimant sprendimą neapibrėžtumo sąlygomis: identifikuoti neapibrėžtumo šaltinį ir, jei jų yra keli, nustatyti prioritetus; priskirti faktiniam arba normų neapibrėžtumui; rasti neapibrėžtumo priežastis; įvertinti, ar neapibrėžtumas sumažėjo; ir, jei įmanoma, įvertinti neapibrėžtumus pasitelkiant tikimybes.

R.P. White ir S.L. Shullman (2010) išskyrė 8 efektyvių vadovų elgesio būdus, kuriuos jie naudoja priimdami aplinkos daugiaprasmiškumą ir valdydami neapibrėžtumą. Pirmame elgesyje – „paslapčių siekime“ yra didelis smalsumas, lyderiai sužavėti darydami tai, ko dar nežino; antrieji yra „toleruojantys riziką“ - noriai priima sprendimus be visos tam reikalingos informacijos ir linkę mokytis bandymų bei klaidų būdu; tretieji yra „ateities skanuotojai“ - jaučia didelį smalsumą verslo aplinkai ir jos vystymuisi suprasti, todėl ypatingai seka visus signalus, sufleruojančius apie pokyčių tendencijas; ketvirtieji yra „atkaklūs iššūkių ieškotojai“ - nepavargstantys problemų sprendėjai; penktieji – „kurstytojai“ - siekia, kad visi ir ypač jie patys jaustų smagumą dirbant; šeštieji yra „laisvai prisitaikantys“ - gebantys pripažinti savo klaidas ir kitus įtikinti pokyčių naudingumu; septintieji – „supaprastintojai“, sudėtingą informaciją perteikia paprastai; ir paskutiniai yra „prioritetai“ - sugeba reikiamu metu identifikuoti tiksliausius veiksmus ir reikiamu momentu greitai persiorientuoti ir pakeisti prioritetus.

Neapibrėžtumas verslo kontekste dažnai tyrinėjamas susikoncentruojant į vieną iš daugelio jo komponentų, pvz., sprendimo priėmimą ar informacijos siekimą patiriant neapibrėžtumą, dilemų poveikį sprendimams, neapibrėžtumo valdymą, ar į neapibrėžtumo (asmeninio ar aplinkos) suvokimą, tačiau šių fragmentinių žinių nepakanka suvokti visuminį fenomeno vaizdą.

## **Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai**

Siekiant suprasti neapibrėžtumo patyrimą, svarbi yra žmogiška patirtis, realiame gyvenime. Nagrinėtuose tyrimuose (pvz., Bar-Anan ir kt., 2009; Gudykunst ir Nishida, 2001;

Brundin ir Gustafsson, 2012), žinios apie neapibrėžtumą dažnai yra gaunamos izoliuotoje nuo tikrosios patirties aplinkoje, t.y. dalyvaujant simuliacijose: tiriamos filmuotos medžiagos sukeltos emocijos, verslo vadovai priima investavimo sprendimus pagal sugalvotas situacijas, tačiau tai nereiškia, kad taip pat būtų elgiamasi ir realioje situacijoje. Yra kritiškai svarbu suprasti iš tikrųjų patirtas emocijas, priimtų sprendimų logiką.

Neapibrėžtumas nevienareikšmiškai įtakoja gyvenimo kokybę ir sprendimus. Egzistencinė filosofija ir psichologijos mokslas, taip pat literatūra verslo kontekste pateikia ir teigiamų, ir neigiamų neapibrėžtumo įtakų gyvenimo kokybei ir sprendimams. Literatūroje daugiausiai kalbama apie neapibrėžtumo sukeltus sunkumus, diskomfortą, tačiau nėra aišku, kada ir priklausomai nuo ko neapibrėžtumas veikia kaip kūrybiškumo skatintojas.

Nagrinėtoje literatūroje neatspindėtas neapibrėžtumo kompleksiskumas. Minėti tyrimai, ypač verslo srityje, orientuojasi į vieną ar kelis neapibrėžtumo aspektus (pvz., dilemą priimant sprendimą, neapibrėžtos aplinkos suvokimo aspektai, asmenybės bruožų sąsajos su neapibrėžtumu), o tai neleidžia susidaryti išsamaus fenomeno vaizdo.

**Šio tyrimo tikslas** - kiek galima tiksliau ir išsamiau aprašyti neapibrėžtumo versle išgyvenimą, taip kaip jį patiria Lietuvos verslo įmonių vadovai, kaip galutinį tyrimo rezultatą pateikiant neapibrėžtumo išgyvenimo versle patyrimo struktūrą.

**Tyrimo objektas** - neapibrėžtumo versle patyrimas.

## METODIKA

### Tyrimo dalyviai

Šiame tyrime dalyvavo savanoriškai į elektroniniu būdu platintą kvietimą atsiliepę Lietuvos verslo įmonių vadovai ar savininkai. Dalyvių paieškai buvo naudojama patgioji imtis. Dalyvių atrankos kriterijai buvo pasirinkti trys: a) tiriamo fenomeno - neapibrėžtumo - išgyvenimas verslo kontekste, b) užimamos įmonės vadovo pareigos (vadovas arba savininkas), c) savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime.

Fenomenologiniuose tyrimuose imtis maža, bet turtingai reflektuojanti. Dažniausiai būna 5-6 dalyviai (Langdridge, 2007), bet yra svarbu suprasti, kad iš vieno ar kelių atvejų yra ypatingai sunku parašyti bendrą patyrimo struktūrą, nes esant minimaliai patirties variacijai tyrėjui sunku nujauti, kas yra bendro patirtyje, ir priešingai - esant didesnei imčiai ir patirties variacijai lengviau apčiuopti reiškinių esmę (Giorgi, 1985; Giorgi ir Giorgi, 2008). Tyrime sutiko dalyvauti 11 dalyvių: 7 vyrai ir 4 moterys. Dalyvių amžius varijuoja nuo 27 iki 51 metų. Vidutinis visų dalyvių amžius yra 38,3 metai, moterų – 37 metai, vyrų – 39,16 metų. Vadovavimo verslui patirtis (ne tik dabartinėje įmonėje) varijuoja nuo 2 iki 22 metų, vadovavimo patirties vidurkis yra 8,9 metai, vyrų – 9,7 metų, moterų – 5,5 metų. Visų tyrimo dalyvių demografiniai duomenys pateikti pirmoje lentelėje, jų vardai pakeisti.

Langdridge (2007) nurodo, kad aprašomojoje fenomenologijoje imtis turi būti maksimaliai varijuojanti, kuomet dalyviai yra išgyvenę tą patį fenomeną, bet kiek įmanoma plačiau skiriasi jų demografiniai duomenys. Šiame tyrime tai atspindėjo lyčių skirtumas, amžius ir darbinės vadovavimo patirties trukmė, verslo dydis bei patirties unikalumas. Sutikę dalyvauti vadovai dirbo įvairaus profilio įmonėse, dauguma atstovauja smulkų verslą.

1 lentelė. Neapibrėžtumo patyrimo tyrimo dalyvių demografiniai duomenys.

Dalyvio vardas ir kodas rezultatų dalyje	Neapibrėžtumo patirties variacijos	Amžius	Vadovavimo patirtis (metais)
Kazys (K)	Vadovas, visą savo verslo patirtį matantis kaip nesibaigiantį neapibrėžtumo patyrimą	37	17

Faustas (F)	Vadovas, įsipareigojęs pradėti verslą kurką tik prasidėjo politiniai įvykiai, galintys peraugti į karą	47	22
Domas (D)	Vadovas, savo versle siekiantis laikytis etikos principų	33	5
Julius (J)	Vadovas, neapibrėžtumą versle išgyvenantis užgriuvus daugybei nesėkmių vienu metu	29	3
Laurynas (L)	Vadovas, kuriam įvairių verslų kūrimas yra būdas siekti savo ilgalaikio tikslo	29	5
<b>Adas</b>	Vadovas, visus veiksmus versle matantis kaip neapibrėžtus	33	12
Marta (M)	Šiuo metu užsienyje dirbanti vadovė, kurios vadovavimą komandai sukrėtė politiniai įvykiai	51	12
Nona (N)	Savo verslą vystanti vadovė, kuriai verslo tikslas nėra pinigai	34	4
Veronika (V)	Kelis mėnesius iki interviu verslo žlugimą patyrusi vadovė	34	3
Gabrys (G)	Vadovas, kuriantis naują įmonę	27	4
Elzė (E)	Nauja verslo šaka savo verslą plečianti vadovė	29	2

## Tyrimo metodo ir duomenų analizės būdo pasirinkimas

### Kokybinės tyrimo paradigmos pasirinkimas.

Kokybiniai tyrimų metodai (priešingai nei kiekybiniai, kurie labiausiai susiję su fenomeno ar jo dalių skaičiavimu) yra susiję su fenomeno prigimties aprašymu ar interpretacija, neatsiejant to nuo individų, kurie tai išgyveno. Šį pasirinkimą natūraliai nulėmė tyrimo tikslas - kuo išsamiau aprašyti neapibrėžtumo versle išgyvenimo fenomeną. Turbūt vienas svarbiausių kokybinių tyrimų privalumų ir yra išsamūs patirčių aprašymai (nors yra ir išimčių, pvz, diskurso analizė), (Langdridge, 2007).

## Duomenų rinkimo metodas

Patirčių aprašymams rinkti buvo pasirinktas **giluminis nestruktūruotas interviu**. Tai iš dalies lėmė noras kuo atviriau pažvelgti ir išsamiau susipažinti su įmonių vadovų patyrimu, taip pat pasirinkto duomenų analizės metodo (aprašomosios fenomenologinės analizės) reikalavimai. Šis duomenų rinkimo būdas leidžia surinkti sudėtingus, daugiasluoksnius duomenis, taip pat leidžia nukreipti dalyvio fokusą į tiriamą fenomeną ir gilintis į patyrimą, išliekant dalyvio fenomeno lauke (Langdridge, 2007).

Pirminiai tyrimo duomenys yra dalyvių patirties aprašymai: dalyvių prašyta apibūdinti neapibrėžtumo išgyvenimą versle taip, kaip jis buvo patirtas konkrečioje situacijoje kasdieniame gyvenime. Buvo prašoma išsirinkti ir kiek galima išsamiau papasakoti vieną jiems svarbiausią, ryškiausią patyrimą, kuris tiksliausiai atspindėtų tai kaip jie patiria neapibrėžtumą versle.

Buvo siekiama prieiti prie konkrečios dalyvių patirties - situacijos apibūdinimo, tačiau kaip A. Giorgi (2009) mini, kartais aprašymai būna pernelyg abstraktūs, su daug nuomonės ir požiūrio išreiškimo, tačiau be konkrečių detalių ir patirties apibūdinimų. Kadangi vienam dalyviui nepavyko nusakyti jo asmeninės patirties, toks interviu nebuvo analizuotas (1 lentelė, tyrimo dalyvis Adas).

Dauguma tyrimo dalyvių aprašymų yra retrospektyvūs - tai dažna fenomenologinių tyrimų atveju. A. Giorgi ir B. Giorgi (2008) patikslina, jog fenomenologinė duomenų analizė nėra ribojama retrospektyviais aprašymais ir galima rinkti tebevykstančios patirties aprašymus. Taip buvo ir šiame tyrime, kuomet keli dalyviai pasakojo apie dar nesibaigusias situacijas.

Pirmieji klausimai dalyviams buvo apie jų verslą, paskui pereita prie neapibrėžtumo. Incijuojant dalyvių patirties pasakojimą buvo pateiktas pagrindinis tyrimo klausimas: „*Papasakokite kiek galite išsamiau konkrečią situaciją, kaip išgyvenote neapibrėžtumą versle?*“. Dalyviams jau pasakojant konkrečią situaciją buvo pateikta pasitikslinimų („*Minėjai atsakomybę. Ar tuomet buvo atsakomybės jausmas labai stiprus?*“, „*o kas būna, kai „apkrauna“ galvą?*“). Pabaigoje dalyvių buvo prašoma pabandyti papasakoti, kas yra neapibrėžtumas, lyg jų klaustų 6-7 metų vaikas (taip siekiama pasitikslinti patyrimo esmę).

Interviu atliktas dalyviams patogioje vietoje. Pokalbiai įrašyti diktofonu, vėliau sutranskribuoti paruošiant tekstus analizei. Bendras visų 11 interviu laikas yra 8 val. 63 min., interviu medžiagą sudaro 141 psl. (12 šriftas, 1,5 tarpai tarp eil.).

## Duomenų analizės metodas

Duomenų analizei pasitelkta A. Giorgi (Giorgi, 1985; Giorgi ir Giorgi, 2008; Giorgi, 2012) aprašomasis fenomenologinis psichologinis metodas. Metodo loginę truktūrą sudaro 5 analizės žingsniai:

**1. Tyrėjas turi priimti ir vadovautis fenomenologine nuostata**, kuri apima psichologinę perspektyvą, fenomenologinę redukciją ir jautrumą tiriamam fenomenui. Tyrėjas į patį reiškinių ir gautus patirties aprašymus turi žvelgti “suskliaudžiant” tiek savo kasdienį žinojimą, patirtį, išankstinius nusistatymus, tiek visuotinai pripažįstamus teorinius, kultūrinius nusistatymus. Tai leidžia su gautais duomenimis (patirties aprašymais) susipažinti nevertinant ir nedvejojant jų validumu, tiesiog priimant juos tokius, kokie jie iškilo dalyvio sąmonėje. Psichologinė perspektyva yra būtina norint suprasti visas patirties psichologines dimensijas bei turi būti išlaikoma visos analizės metu.

**2. Visuminio vaizdo susidarymas kiekvienam patirties aprašymui.** Grįžtama prie dalyvio pirminio patirties aprašymo ir jis skaitomas nuo pradžios iki galo. Fenomenologija yra holistinė perspektyva ir suprasti pirmąsias aprašymo dalis yra neįmanoma nežinant pabaigos. Šiame žingsnyje jokia analizė nėra atliekama, tai labiau pasiruošimas kitam žingsniui - prasminių vienetų išskyrimui.

**3. Prasminių teksto vienetų išskyrimas atsižvelgiant į fenomeną - neapibrėžtumo išgyvenimo versle fenomeną.** Dauguma patirties aprašymų yra per ilgi analizuoti išsyk, taigi visas interviu tekstas yra suskirstomas į mažesnes dalis - prasminius vienetus, kurie atitinka analizės vienetą. Prasminiai vienetai yra išskiriami atidžiai skaitant tekstą ir dedant pasvirą brūkšnį kas kart, kai tekste jaučiamas minties ar jausmo pasikeitimas. Svarbu paminėti, kad nėra objektyvių prasminių vienetų, greičiau tai susiję su tyrėjo nuostata ir spontanišku pajautimu atsižvelgiant į tiriamą fenomeną. Šis suskirstymas neturi lemiamos reikšmės tolesniam darbui, todėl skirtingų tyrėjų skirstymas gali skirtis. Taip pat prasminių vienetų išskyrimas gali būti savaime besikoreguojantis procesas, kuomet tyrėjas pamato, jog jie yra per trumpi ar per ilgi. Analizės metu galima juos sujungti, ar atskirti, kai gilesnis susipažinimas su duomenimis sufleruoja tinkamesnę skyrimo vietą. Ne visas tekstas gali būti susijęs su tiriamu fenomenu, todėl svarbiu laikoma tik tai, kas psichologiškai siejasi su juo. Šiame žingsnyje analizė neatliekama.

**4. Dalyvio kasdienės kalbos transformavimas į psichologiškai jautresnę kalbą, atsižvelgiant į neapibrėžtumo versle išgyvenimą.** Analizuojami visi prasminiai vienetai nuo pradžių tiesiogiai išreiškiant juose glūdintį psichologinį turinį, ypatingai pabrėžiant tuos prasminius vienetus, kurie labiausiai siejasi su neapibrėžtumo išgyvenimu. Šiame žingsnyje reflektuojama prasminio vieneto reikšmė, vaizduotėje tikrinant visas įmanomas jo prasmes taip atsirenkant tinkamiausią prasmę (*angl. free imaginative variation*). Taip siekiama rasti nekintančią reiškinių esmę atmetant tas jo savybes, be kurių reiškinys nekinta. Čia svarbu prisiminti viso patyrimo konteksto svarbą: kartais numanoma psichologinė prasmė niekur nepateikta, bet turi stiprų pagrindą, tokiu atveju reikia ją išryškinti pasirenkant tam tinkamiausią prasminį vieneta.

**5. Transformuotų prasminių vienetų sintezė į nuoseklų neapibrėžtumo versle išgyvenimo struktūros aprašymą** (apibrėžimą) taip, kaip jį patyrė dalyviai - tai yra šio metodo tikslas. Prieš formuojant galutinį fenomeno apibrėžimą yra išskiriami pagrindiniai, universalūs ir nekintantys fenomeno aspektai - atskleidžiama fenomeno esmė. Bendra visiems dalyviams patyrimo struktūra buvo rašoma remiantis universalumo principu, t.y. kiekvienas pagrindinis patyrimo momentas (šiuo atveju metatema), yra būdinga kiekvienam tyrimo dalyviui.

### **Aprašomosios fenomenologinės analizės pavyzdys**

Antroje lentelėje yra pateiktas tyrimo dalyvio Gabrio transkripto analizės pavyzdys siejant šiuos duomenis su viso tyrimo rezultatu. Pirmiausia pateikiamas originalus dalyvio tekstas jau suskirstytas į prasminius vienetus. Kitame stulpelyje pateikiami transformuoti prasminiai vienetai. Trečiame stulpelyje tekstas suskirstytomas į šio interviu pagrindines temas. Paskutinis stulpelis parodo individualaus interviu ir visų tyrimo duomenų ryšį. Lentelės apačioje pateikiama Gabrio specifinė situacinė patyrimo struktūra, po ja - viso tyrimo rezultatas - visų dalyvių apibendrinta neapibrėžtumo išgyvenimo versle struktūra.

2 lentelė. Tyrimo dalyvio, Gabrio, transkripto analizės pavyzdys.

<b>Originalus dalyvio tekstas suskirstytas į prasminius vienetus (Eil.nr)</b>	<b>Dalyvio tekstas perrašytas trečiuoju asmeniu ir atlikta transformacija</b>	<b>Pagrindinė tema dalyvio interviu</b>	<b>Pagrindinė tema apibendrintoje fenomeno struktūroje</b>

<p>(93-96) <i>Tyrėja: O kurioje vietoje tas pats neapibrėžtumas labiausiai ateina? Ar tada, kai dingio tas klientas?</i></p> <p>Gal net ne dėl to, kad dingio, matyt, tas neapibrėžtumas. Bet tada kada tavo kurtas ir tikėtas planas, jisai staiga išnyko. Ir visai nesvarbu, kad čia partneris dingio. Bet tavo planas. Viskas. Nebėra. Viską iš naujo turi galvoti.</p>	<p><i>Paklaustas, kada labiausiai jaučiamas neapibrėžtumas, Gabrys sako, kad tuomet, kai staiga dingio jo kurtas vienintelis planas metų tikslui pasiekti, kai žinojo, ką reikia daryti ir kaip bus toliau ir neliko visiškai nieko. Vėl bus reikalingos pastangos naujam sukurti.</i></p>	<p>Neapibrėžtumas reiškia tuščią erdvę tarp žlugusio plano A ir plano B, kurio nėra</p>	<p><b>Neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje gyvenimo tėkmėje</b></p>
<p>(96-97) O ten įdėjai, skaityk, pusantro ar du mėnesius. Ir tikėjai, kad metai va ant to ir „važiuos“. Ir tada pamatai, kad nebevažiuos.</p>	<p><i>Gabrys sako, kad skyręs daug laiko ir pastangų jis tikėjo, jog planas pavyks ir sėkmingai garantuos užtikrintumą ilgam laikui, bet taip neįvyko.</i></p>	<p>Neapibrėžtumas reiškia stiprius neigiamus jausmus: a) neišsipildžius lūkesčiams</p>	<p><b>Nemaloni staigmena</b></p>
<p>(97-98) Nu ir nefaina. Tikrai nefaina, nes tu, skaityk, apie 20 procentų laiko jau praleidai, reiškiasi, tu jeigu dar kursį ką nors.. Nu tai taip...</p>	<p><i>Gabrys teigia, kad dingus planui liko labai negeras jausmas. Dingus visam rezultatui liko vis mažiau laiko pasiekti tai, kas suplanuota metams.</i></p>	<p>Neapibrėžtumo išgyvenimas reiškia stiprius neigiamus jausmus: b) pastangos be rezultato</p>	<p><b>Nemaloni staigmena</b></p>
<p><b>Specifinė situacinė tyrimo dalyvio Gabrio neapibrėžtumo išgyvenimo versle struktūra</b></p>			
<p>Gabriui neapibrėžtumo išgyvenimas versle reiškia tuščią erdvę tarp dingusio plano A ir plano B, kurio nebuvo. Šį išgyvenimą lydi diskomforto būseną, kurioje susipina asmeninis nusivylimas ir pyktis, nukreiptas į save dėl neįgyvendintų savo lūkesčių. Tuo pat metu vyksta pastangų mobilizavimas komfortui susigrąžinti, kuomet keliami egzistenciniai klausimai apie pasaulio veikimą ir siekiant suvokti situacijos priežastis. Susikūrus naujus planus tikslams pasiekti, pamažu vėl susigrąžinamas komfortas.</p>			
<p><b>Bendra visiems tyrimo dalyviams neapibrėžtumo išgyvenimo versle struktūra</b></p>			
<p><i>Neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje verslo kasdienybės tėkmėje, atveriantys daugiaprasmės galimybes, tačiau išgyvenami kaip nemaloni staigmena ir čia pat pajungiantys reparacijos pastangas naujai verslo proceso tvarkai sukurti.</i></p>			



## Fenomenologinio tyrimo validumas

Kalbant apie validumą fenomenologinėje psichologijoje - daugiausiai laikomasi Huserlio idėjų. Pirmiausia - žinojimas negali egzistuoti pats savaime ir jis yra susijęs su subjektyvumu, taigi gali būti patvirtintas tik subjekto suvokiamo pasaulio kontekste. Sprendžiant, ar suvoktas ir pateiktas žinojimas yra validus, Huserlis akcentuoja visišką tyrėjo atvirumą tyrinėjamai patirčiai, kad tyrėjas "įgautų" struktūrinį aprašomos patirties suvokimą, o tai padaryti padeda fenomenologinė redukcija. Pasak Huserlio, žinojimas bus validus, kai patirties suvokime mes sugebėsime pamatyti savaime akivaizdžius požymius (ang. self-evidence), kurie nėra tiesiog numanomi, bet tikrai esantys, ir esantys būtent tokie, kokie suvokiami (Giorgi, 2002). A. Giorgi (2012) teigia, kad yra svarbu griežtai laikytis metodo ir nuosekliai atlikti tyrimą, visus jo žingsnius, nes už kiekvieno žingsnio bei jų sekoje yra logika, šiuo atveju fenomenologinė logika. A. Giorgi netikrina gautų fenomenologinių duomenų validumo.

Šiame tyrime duomenų verifikavimui buvo vadovaujama A. Giorgi pristatytu samprotavimu, bei D.E. Polkinghorne (Langdridge, 2007) pasiūlytomis penkiomis gairėmis fenomenologinio tyrimo validumui užtikrinti:

- *Ar tyrėjas kaip nors įtakojo kalbančiojo pasakojimo turinį, kad jis neatspindi tikrosios kalbančiojo patirties?* - Analizuojant visus interviu nebuvo rasta vietų, kuriuose tyrėja įtakoja tyrimo dalyvių pasakojimo turinį.
- *Ar pasakojimų transkripcijos yra tikslios, ir ar jos išreiškia interviu metu kalbėtą prasmę?* - Visų interviu transkripcijos buvo atliekamos ypatingai tiksliai pagal įrašus, pažymint pauzes, išskirtines kalbėjimo intonacijas, juoką.
- *Analizuojant transkriptus, buvo padarytos kitokios nei tyrėjo išvados? Ar pats tyrėjas apsvairstė galimas alternatyvas ir pagrindė savo sprendimą?* - Du interviu pagal nuoseklius analizės žingsnius peržiūrėjo išorinis ekspertas, dirbantis A. Giorgi metodu. Peržiūrint pagrindinis klausimas buvo "Ar turint tokią medžiagą, galima prieiti prie išvados, kokią padarė tyrėja?". Diskusijų kilo tik dėl kelių prasminių vienetų transformacijų
- *Ar yra įmanoma iš bendros struktūros aprašymo "pereiti" į transkriptus ir originaliuose patirties pavyzdžiuose įvertinti specifinį turinį?* - Tyrimo rezultatai pristatomi nurodant tiksliai citatas iš tyrimo dalyvių transkriptų, pažymint interviu eilutes.
- *Ar struktūrinis apibrėžimas yra situacijai specifinis, ar talpina ir kitas bet kurias patirtis?* - Apibrėžimas turi išskirtinius, napibrėžtumui būdingus momentus.

D. Langdridge (2007) pažymi, kad aprašomojoje fenomenologijoje pagrindinis validumo vertintojas yra tyrėjas, kitaip nei interpretacinėje fenomenologijoje, kur yra pasitelkiamas išorinių ekspertų vertinimas. Taigi šiuo atveju yra svarbi tyrėjo savi-refleksija ir sąmoningumas viso tyrimo eigoje, taip pat atsidavimas ir kruopštumas - tai ir stengėmės daryti viso tyrimo metu.

### **Etiniai tyrimo klausimai**

Kokybiniuose tyrimuose, ypač naudojant giluminio interviu metodą, etikos klausimai yra labai svarbūs, kad dalyviai jaustųsi saugūs bei galėtų laisvai kalbėti net ir jautriomis temomis. Viso tyrimo metu, tiek imant interviu, tiek analizuojant ir pristatant duomenis, laikiausi šių principų:

1. Svanoriškas dalyvavimas. Dalyviai pasirašė sutikimą dalyvauti tyrime, nuo pat pradžių žinojo tyrimo temą ir tikslą, nes neapibrėžtumo išgyvenimo versle fenomeno patyrimas ir buvo vienas iš dalyvių atrankos kriterijų.
2. Dalyviai buvo informuoti apie galimybę nutraukti tyrimą bet kuriuo metu ir dalintis tik ta informacija, kuri jiems atrodo tinkama.
3. Dalyviai turėjo 7 dienas po interviu apsispręsti ar leisti naudoti duomenis mūsų tyrimui.
4. Vardai ir kitos, asmenį bei jo artimuosius leidžiančios atpažinti detalės (vietovardžiai, vardai, darbo sritis), pakeisti dar transkribuojant įrašus, siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą. Nepaisant to ištisi tekstai nepateikiami darbe, kad tyrimo dalyvių nebūtų galima identifikuoti (minimi faktai leistų tyrimo dalyvį lengvai atpažinti juos pažįstamiems žmonėms).

## REZULTATAI

Šioje dalyje pristatysime duomenų analizės metu gautą rezultatą - neapibrėžtumo versle patyrimo struktūrą taip, kaip ją apibūdino tyrimo dalyviai.

### **Bendra neapibrėžtumo išgyvenimo versle patyrimo struktūra:**

Neapibrėžtumo išgyvenimas versle yra *Neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje verslo kasdienybės tėkmėje, atveriantys daugiaprasmes galimybes, tačiau išgyvenami kaip nemaloni staigmena ir čia pat pajungiantys reparacijos pastangas naujai verslo proceso tvarkai sukurti*. Fenomeno struktūrą sudaro keturios pagrindinės metatemos, kurios atskleidžia neapibrėžtumo patyrimo dinamiką ir apibūdina jo prigimtį. 3 lentelėje pristatoma hierarchinė neapibrėžtumo išgyvenimo versle temų struktūra. Kiekvieną patyrimo struktūros konstitūtą, arba kitaip - metatemą, bei temų kekes aprašysime išsamiau, pristatant tyrimo dalyvių empirines variacijas bei iliustruojant jas originaliu dalyvių tekstu. Pristačius rezultatus, kitame skyriuje pateiksime savo radinių validaciją literatūroje, sugretindami juos su kitų autorių atradimais. Kadangi aprašomojoje fenomenologijoje yra svarbi fenomeno struktūra, kad ji dar labiau išryškėtų paskutinėje šio skyriaus dalyje trumpai aprašysime fenomeno prigimtį.

3 lentelė. Neapibrėžtumo išgyvenimo versle temų hierarchinė struktūra.

#### **1.I Metatema: Neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje verslo kasdienybės tėkmėje**

- a. Neapibrėžtumas yra neatsiejama verslo dalis ir universali patirtis*
- b. Įprastinės verslo kasdienybės tėkmės pertrūkis*
  - i. Pertrūkis kaip tuščia erdvė
  - ii. Pertrūkis kaip “kitokia” realybė

#### **2.II Metatema: Atsiveriančios daugiaprasmės galimybės**

- a. Nežinios jausmas*
- b. Pasirinkimų dvejonės*
- c. Nenusėjęs rezultatas*
- d. Grėsmės ir galimybės paradoksas*
  - i. Galimybė mokytis ir įgyjama patirtis
  - ii. Įdomu, emocinis sužadėjimas
  - iii. Terpė kūrybai
  - iv. Naujos galimybės

### **1. III Metatema: Nemaloni staigmena**

#### *a. Pasikeitusi psichologinė būseną*

- i. Emocinio sunkumo, intensyvumo ir mišrumo jausmas*
- ii. Nesaugumo jausmas*
- iii. Baimė*
- iv. Savęs kaltinimas*
- v. Nusivylimas savimi*
- vi. Beviltiškumas ir bejėgiškumas*
- vii. Stresas ir nerimas*
- viii. Neteisybės jausmas*
- ix. Slegiantis jausmas ir spaudimas*
- x. Užstrigimo jausmas*
- xi. Pyktis*

#### *b. Fizinės būklės pokyčiai*

- i. nuovargio jausmas*
- ii. sutrikusi sveikata*
- iii. sunku miegoti*
- iv. sutrikusi mityba*

#### *c. Diskomforto būseną kinta priklausomai nuo emocinių, kognityvinių ir elgesio reakcijų*

- i. Suvokiamas pasitikėjimas savimi*
- ii. Suvokiama situacijos kontrolė*
- iii. Einantis laikas keičia situacijos matymą*
- iv. Grėsmė prarasti investuotus išteklius*

### **4.IV Metatema: Čia pat pajungiamos reparacijos pastangos naujai gyvenimo tvarkai sukurti**

#### *a. Reparacijos pastangų metu kuriama nauja patirtis, prie kurios priprantama*

#### *b. Konkrečios pastangos naujai verslo tvarkai kurti*

- i. Situacijos analizė*
- ii. Informacijos siekimas ir paieška*
- iii. Bandymas pasiruošti galimam pablogėjimui*
- iv. Atsitraukimas nuo situacijos leidžiant jai spręstis savaime*
- v. Svarbus artimųjų vaidmuo*

Citavimas rezultatų pateikime: pagrindžiant ar iliustruojant rezultatus konkrečiomis dalyvių citatomis, nurodome interviu transkripto tikslas eilutes. Pvz., citata „*labai stipriai banguoja*” (K, 149) reiškia, kad tai yra tyrimo dalyvio Kazio interviu, ir 149 eilutė interviu transkripte. Dalyvių vardai trumpinami naudojant pirmąją vardo raidę. Kai yra pateikiami mūsų

apibendrinti rezultatai ir šalia yra skaičiaus indeksas, dalyvių citatos pagrindimas šiam teiginiui nurodomas išnašose prie to paties indekso skaičiaus.

## **I METATEMA: Neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje verslo kasdienybės tėkmėje**

*„kai auksinė žuvelė šoka iš vieno akvariumo į kitą, <...> Ir yra tas momentas, kai ta žuvelė yra ore ir tu save įstumi į tą padėtį, kai tu esi ore, nes nu auksinė žuvelė ore negali, jiniai gali mirti.“*

(Laurynas, 327-332)

### **1 temų kekė. Neapibrėžtumas yra neatsiejama verslo dalis ir universali patirtis.**

Neapibrėžtumą kaip kasdienę patirtį versle įvardino visi išskyrus vieną tyrimo dalyvę, kuriai tai buvo „gal pirmą kartą toks“ (N, 175), tuo tarpu Julius šį patyrimą įvardina kaip neišvengiamą versle<sup>1</sup>, o Faustas ir dar keli dalyviai - kaip duotybę ar nuolatinę būseną versle<sup>2</sup>. Elzei - tai kasdienis ir įprastu tapęs dalykas<sup>3</sup>, o Kazys savo neapibrėžtumo patyrimą supriešina su apibrėžtumu, kai „nei vieną minutę, nei vieną valandą aš per tuos 17 metų neturėjau apibrėžtumo. Nu, tikrai neturėjau, sąžiningai sakau“ (K, 76-78). Daugelis dalyvių papasakojo net kelias situacijas, patvirtindami, kad „darbe neapibrėžtumo situacijų tų yra labai daug“ (L, 8). Kadangi neapibrėžtumas dažnas versle ir „labai stipriai banguoja“ (K, 149) tai ateidamas, tai praeidamas, tyrimo dalyviai sako, kad norint būti versle „tu turi prisitaikyt: arba tu prisitaikai, arba tu dingsti“ (V, 298), o laikui bėgant auga atsparumas<sup>4</sup>.

Kazys, Veronika ir Elzė, lygindami savo darbinę patirtį iki vadovavimo verslui, sakosi, kad **verslo vadovas neapibrėžtumo išgyvena daugiau ir kitaip nei kiti darbuotojai**<sup>5</sup>. Faustas

---

<sup>1</sup> „niekada nebus taip, kad tu apgalvosi viską ir tu bet kuriuo atveju atsidursi toj vietoj, kur tau bus sunku, net ir tuo atveju, jeigu viskas dabar sekasi“ (J, 693-694).

<sup>2</sup> „neapibrėžtumo labai daug. Praktiškai viskas yra realiai neapibrėžta“ (F, 12), „aš nežinau, kada man jo nebuvo (juokiasi)“ (J, 11), „tai yra pastovi būseną“ (V, 315).

<sup>3</sup> „darbo čia yra kaip ir normalus reiškinys“ (E, 328).

<sup>4</sup> „prie to galima priprasti“ (K, 147) ir „užsigrūdinau“ (E, 181).

<sup>5</sup> „kada tu nesi dar, nesi to verslo organizatorius, tu to [neapibrėžtumo] beveik nejauti <...> darbuotojai, <...> pas juos yra kitoks neapibrėžtumas. Ta prasme, jisai nesusijęs tiek globaliai pas juos“ (K, 190-193), „žmogus tiesiog kažkokiam kitam darbe tai jisai gauna, žino, kad ten tą dieną jo bus atlyginimas, kad jisai aštuntą pradeda ir penktą baigia. Tai savam versle to nėra“ (V, 9-11), „kai tu dirbi tą apmokamą darbą, <...> jautiesi toks labiau atsipalaidavęs, ramesnis“ (E, 213).

prisideda prie pasisakiusių dalyvių tvirtindamas, kad suvaldyti neapibrėžtumą įmonės viduje yra būtent vadovo atsakomybė<sup>6</sup>.

Įdomu tai, kad dalyviai sieja verslo neapibrėžtumą su gyvenimo neapibrėžtumu, parodydami, jog neapibrėžtumo išgyvenimas yra **universalus**. Visgi kiekvienas tą universalumą įvardina vis su kitu atspalviu. Juliui kiekviena neapibrėžtumo situacija yra tuo pačiu ir unikali, nes „*Ji kiekviena yra skirtinga, niekada nebus tokia pati <...> praėjo kažkoks laikotarpis <...> tai į tą pačią problemą tu žiūri kitaip*“ (J, 835-838). Marta, Domas ir Laurynas įvardina neapibrėžtumo situacijas kitose gyvenimo srityse (studijose<sup>7</sup>, politiniuose įvykiuose<sup>8</sup>), taip parodydami jo universalumą.

**2 temų kekė. Įprastinės verslo kasdienybės tėkmės pertrūkis.** Ši temų kekė apima visas dalyvių įvardintas neapibrėžtumo išgyvenimo versle situacijas, kuomet jų įprasta darbinė veikla buvo sudrumsta. Tai yra vienas esmingiausių fenomeno patyrimo momentų. Temoje išsiskyrė dvi potemės, kuriose dalyviai vaizdžiai pavadina, iliustruoja šias situacijas kaip tuščią erdvę ir „kitokią“ realybę. Trumpai iliustruodami dalyvių tekstais pristatysime situacijas, taip leidžiant pamatyti jų unikalumą.

Visose situacijose bendra tai, kad kyla grėsmė prarasti tai, kas yra asmeniškai svarbu kiekvieno dalyvio egzistencijai. Ši grėsmė gali būti susijusi su fiziniu, išoriniu (finansinis saugumas, verslas) arba psichologiniu, vidiniu dalyvio gyvenimo aspektu (asmeninių vertybių išlaikymas, savo poreikių išpildymas). Marta išgyvena situaciją, kai jos ir komandos laikiną darbą užsienyje pertraukia kariniai įvykiai, ir kai ji turi elgtis priešingai nei sako jos vertybiniai įsitikinimai<sup>9</sup>, kai tenka būti su prieštariniais jausmais kurie „*labai drasko viduje*“ (M, 62), nes „*tie žmonės turi galvoti ne tiktai apie darbą, kaip tą darbą padaryt, bet kaip jie turi išgyventi tenais ir tuo metu, kai jiems prioritetas yra išgyvenimo ir šeimos, ir tėvynės turbūt, <...> aš iš jų reikalauju padaryt tą rezultatą darbinį.*“ (M, 57-59). Domui pertrūkio tema reiškia situaciją, pradžioje atrodžiusią kaip aklavietė<sup>10</sup>, kai susidariusios aplinkos sąlygos neleidžia pasitraukti iš situacijos<sup>11</sup>,

<sup>6</sup> „*Tiesiog.. nebūtum direktorius, jeigu nu, nesuvaldytum, kas yra šiaip iš tokių sunkesnių psichologinių dalykų*“ (F, 48-49).

<sup>7</sup> „*pirmas toks buvo posūkis labai kardinalus kai aš pirmą kartą nusprendžiau mesti mokslus*“ (L, 472)

<sup>8</sup> „*jeigu palyginti, kai čia buvo Sausio 13-osios įvykiai, nes tas irgi yra labai panašu*“ (M, 134).

<sup>9</sup> „*jeigu yra pavojus kažkokioj šaly, jinai [įmonė] atšaukia darbuotojus iš tos šalies <...> Bet mes paliekam visą tą verslą tenais dirbti toliau.*“ (M, 9-14)

<sup>10</sup> „*atrodė, kad aklavietė. <...> nes nu buvo principas taip, kad mes kyšių nemokam, <...> nu ... per save neperlipsim ir aš sakiau, kad geriau mes nutrauksim negu mes vykdysim ir taip darysim.*“ (D, 111-114).

<sup>11</sup> „*visi susideda tokie kampai, kad tu negali pasitraukt*“ (D, 86).

bet jo reikalauja daryti tai, ko jis neprivalo - duoti kyšį už sąžiningai laimėtą konkursą, kai kyla grėsmė jo principams. Gabriui neapibrėžtumas versle reiškia pertrūkį asmeniniuose lūkesčiuose<sup>12</sup>, kurie buvo suvokti kaip būtinybė<sup>13</sup>, kuomet per neigiamus jausmus, nukreiptus į save, išgyvenama išsipildžiusi grėsmė nusivilti savimi. Nona ir Laurynas pertrūkį išgyvena kaip priešpriešą tarp proto ir jausmų siūlomų pasirinkimų - tarp savo trokštamos, bet neaišku ar pelningos veiklos, ir tarp finansiškai užtikrintos veiklos, kai kyla grėsmė atitolti nuo mėgstamos veiklos ar savo svajonės, prarasti laisvę. Nonai atsirado „*pojūtis, kad nu kažkas negerai, bet tu nesupranti kas. <...> tu tiesiog pradedi matyti skirtumą <...> tu darai ir vienus darbus, ir kitus darai atsakingai, <...> Bet vienus darai su didesniu malonumu, kitus su įdomumu, bet nelabai su malonumu*” (N, 84-89), ir jai tai buvo „*labiau toksai asmeninės laisvės savo veikime pasirinkimas šitoj vietoj, nei investicijų gražos*” (N, 151-152), nes Nonai įpratus savo gyvenimą tvarkytis pagal save<sup>14</sup> – neapibrėžtumo situacijoje yra patogumo pertrūkis. Lauryno situacija panaši: „*ta zona ji yra faina, bet aš atsitrenkiu į sienes, tu negali gyventi taip, kaip tu nori*” (L, 342). Apibendrinant šias kelias situacijas galima pasakyti, kad situacijose dalyviai atsiduria pasirinkime tarp saugumo, užtikrintumo (pažįstama aplinka, garantuotas pelnas, fizinis saugumas karo metu) ir tarp savo autentiškumo išgyvenimo (tikrųjų vertybių, etikos normų, savo laisvės būti), kai neapibrėžtumas tarsi kviečia grįžti į save padėdamas įsisąmoninti svarbius momentus<sup>15</sup>.

Faustas, Veronika, Kazys ir Elzė išgyvena stabilumo pertrūkį. Faustas jausdamas grėsmę neįvykdyti įsipareigojimų svarbiems verslo partneriams<sup>16</sup>, ir tai sukelia nemažą galvos skausmą, nes „*neiti nebegalim, einant mes suprantam, kad turėsime išlaidų daug*” (F, 207), tuo pat metu ieškodamas būdų sukurti įmonei finansinį stabilumą<sup>17</sup>. Veronikai, žlugus verslui, o Kaziui –

---

<sup>12</sup> „*čia turbūt tie prieš tai buvę lūkesčiai, kuriuos susikuri, po to tau „taukšt” - neišeina*” (G, 57-58).

<sup>13</sup> „*Lūkesčiai virsta būtinybe, ko neturėtų būti. <...> Bet kai planas A tampa ne lūkesčiu, o būtinybe, tai tada jau „batai*” (G, 222-223).

<sup>14</sup> „*Aš mėgstu daryti taip, kaip man kasdien patogu*” (N, 26).

<sup>15</sup> „*neapibrėžtumas, va ta krizė gal kartais (pauzė) gali paskatinti žmogų kažkaip tai veikti, atsitokėti, atsikaušėti, žinai, kaip šaltas dušas*” (L, 535-536).

<sup>16</sup> „*esu davęs savo žodį, ir aš ... nu, noriu kaip ir tęsėti.*” (F, 218)

<sup>17</sup> „*Tada aš bandau <...> turėti tam tikrą finansinę pagalbę.*” (F, 234)

patiriant verslo „bangavimą“, nuostoliai ir finansinis stabilumas irgi reiškia pertrūkį<sup>18</sup>. Veronikai finansiniai nuostoliai galiausiai siejasi su grėsme išlaikyti galimybę pasirūpinti šeima<sup>19</sup>.

**i) Pertrūkis kaip tuščia erdvė.** Bandydami paaiškinti pačią situaciją, ką reiškia būti joje, tyrimo dalyviai iliustravimui pasitelkia perkeltines prasmes. Dažnai šį momentą jie apibūdina kaip **tuščią erdvę** tarp to, kas buvo, bet jau nebėra, ir tarp turinčio atsirasti naujo, ko vis dar nėra. Nonai tai pasireiškia, kai „*nebėra buvusios daiktų, įvykių ar dar kažkieno tvarkos, naujos dar irgi nėra, tai čia vat yra tas tarpas, ta drama*“ (N, 14-15), Juliui - kai „*nusimatai tiesų tiesų taką, ar ne, tu eini eini ir nebėra kur eiti, ir tada apsidairai – o kur man eiti? <...> eini ir tu apsisuki aplinkui – jau ir ano kelio nebėra*“ (J, 764-766), pasitelkdamas frazeologizmą, kasdienėje kalboje dažniausiai reiškiantį grėsmę, jiems antrina ir Gabrys „*Ir lygtais viskas, žemė iš po kojų iškrito, nes to plano B kaip ir nebuvo. O tas planas A atrodė realus ir labai geras, bet va kažko tai sunkiai sekasi.*“ (G, 58-60). Panašiai šį momentą apibūdina Faustas ir Elzė, kaip pereinamąjį laikotarpį, kaip nežinomą kelią nuo turimo tikslo iki rezultato, kol „*tu savo galvoje neturi konkrečios vizijos ir veiksmų sekos... kas turi būti padaryta ir kaip tu tą darysi*“ (E, 65).

**ii) Pertrūkis kaip „kitokia“ realybė.** Kitas vaizdingas neapibrėžtumo situacijos apibendrinantis apibūdinimas dažnai dalyvių tekstuose pavirsta į egzistencinius klausimus apie pasaulio veikimą: „*o tai kokios čia taisyklės dabar yra šitam pasauly?*“ (G, 230), „*kaip čia tada reikia gyventi?*“ (G, 238). Gabrys šiuos klausimus kelia susidūręs su kitais žmonėmis, kurie kitaip supranta pasaulį nei jis, kurie kurdami bendradarbiavimo santykį vadovaujasi kitomis taisyklėmis: „*tai kaip čia veikia tas pasaulis, ką - čia galima sakyti ir nedaryti?*“, svarsto Gabrys (G, 235-236), apibendrinant – „*Kai tau pasaulis parodo, kad jis veikia ne taip, kaip tu galvoji, kad jis turėtų veikti*“ (G, 228-229). Jam pritardama Marta sakosi nesuprantanti savo kolegų elgesio, nes jai „*nebūtų šovę į galvą netgi pakuotis ir važiuot, bet mano grupės vyrai <...> jie išvažiavo [iš karinės zonos], <..> Aš likau. Ir man buvo nesuprantamas turbūt tas jų išvažiavimas*“ (M, 14-17). Domas panašiai apibūdina situaciją, kurioje verslo partneriai reikalauja atlikti nelegalų veiksmą, tik įvardina tai kaip susidūrimą su kitokia realybe nei tavoji<sup>20</sup>.

Šios dvi potemės parodo situacijos stiprumą, kuri išmuša dalyvius iš pusiausvyros.

---

<sup>18</sup> Tyrėja: „*Apie ką labiausiai yra tas neapibrėžtumas?*“ <...> V: „*Kad gali būti nuostoliai <...> pinigai yra tas dalykas, kuris labiausiai spaudžia smegenis*“ (V, 187-198); „*suprasi, kad nebėra pinigų už ką gyventi*“ (K, 303).

<sup>19</sup> „*ta problema realiai man susivedė į šeimyninę*“ (V, 227).

<sup>20</sup> „*tu susitinki su realybe tokia, kad ne viskas taip, kaip yra pamatai, išgirsti, ar susiduri tiesiogiai <...> pamatai, kad aa toj aplinkoj, kur tu dirbi yra dar taisyklių, taisyklių ir dar po taisyklių ten kažkokių tai, kur žmonės patys prikuria*“ (D, 144-152)



## II METATEMA: Atsiveriančios daugiaprasmės galimybės.

*„man patinka viena vertus tas jausmas, nes <...> kai nieko nėra, tada viskas įmanoma”*

(Gabrys, 140-141)

Ši radinių grupė apima tyrimo dalyvių neapibrėžtumo situacijos suvokimo patirtį, kai pradedama ieškoti išeities iš situacijos. Šis momentas išgyvenamas kaip atvirų galimybių erdvė, kuomet negalint apčiuopti jo baigties reikia priimti vieną iš daugelio ar kelių galimų sprendimų. Čia susipina visos įmanomos situacijos baigtys. Dalyvių patirtys sugula į keturias temų kekes: **nežinomybės jausmas, pasirinkimų dvejonės, nuspėjamas rezultatas, grėsmės ir galimybės paradoksas.**

**3 temų kekė. Nežinios jausmas.** Ši temų kekė tarsi apibendrina, kur atsiduriama, kai ištinka neapibrėžtumo situacija - visiškoje nežinioje. Tai momentas iki tol, kol dalyviai imasi kažką veikti, ieškoti, svarstyti galimus variantus susidariusiai situacijai spręsti. Tai lyg pirmoji situacijos nuotrauka. Šį jausmą jaučia be išimties visi dalyviai. Nežinia yra apie daug ką: apie naujus dalykus<sup>21</sup>, apie nežinomą ateitį<sup>22</sup>, o Veronika papildo, kad tai nuolatinis jausmas<sup>23</sup>, nežinia dėl priežasčių<sup>24</sup>. Dalyviai nežinojimui parodyti naudoja ir klausimus („*vat yra tas neapibrėžtumas: o kas bus rytoj, ta prasme? O kas bus po pusės metų?*“ (K, 115)).

**4 temų kekė. Pasirinkimų dvejonės.** Į šią temų kekę patenka dalyvių patirtys, kurios išgyvenamos kaip dilema tarp dviejų priešpriešų, o kartais kaip pasirinkimas iš daugybės. Nona temą apibūdina pasirinkimo neišvengiamybe, „*kai tu supranti, kad tu neišvengiamai turėsi priimti kažkokį sprendimą, kad kažkas yra negerai ir neišvengiamai turėsi priimti sprendimą*” (N, 12-14), kaip pasirinkimą iš dviejų vienodai patrauklių dalykų<sup>25</sup>, ir per proto ir jausmų priešpriešą<sup>26</sup>. Martai pasirinkimų dvejonės yra kai viduje yra „*prieštaringi labai jausmai ir norisi tuos žmones palaikyti morališkai [kurie dirba karo sąlygomis], bet žinai, kad turi išreikalauti to rezultato*” (M, 60-61), ir yra „*jausmas iš tiesų darbe, vat sunkus, kai žinai, kad šaudo, ir tuo metu žūsta žmonės, o mes*

<sup>21</sup> „*tai yra mums naujovė, daug nieko nežinom*” (E, 52)

<sup>22</sup> „*tu nežinai, kas bus*“ (K, 380), „*nebežinai kas toliau*“ (G, 74)

<sup>23</sup> „*Tai situacija, kur visą laiką nežinai, kas bus.*” (N, 296)

<sup>24</sup> „*neaišku, o tai kodėl čia taip viskas*“ (G, 219)

<sup>25</sup> „*yra du žiauriai geri žaislai, bet mama sako tu turi pasirinkti vieną*” (N, 165)

<sup>26</sup> „*Protas sako, kad visiškai nelogiška yra čia dabar jau viską padarius parduoti tas akcijas, o jausmai sako - ačiū ne.*” (N, 74-75)

*turime savo reguliary susirinkimą“* (M, 71-72). Laurynas pasirinkimų dvejonę įvardina kaip nerimstančias mintis, kai „*man ten buvo aišku šokinėjo mintys: ta prasme, kad mest viską ir daryt savo tai, ką noriu, kitas dalykas - nu nemest, nes yra kažkoks įdirbis“* (L, 267-268). Gabrys, dirbdamas „tuščiom apsuksom“ ir dvejojdamas ar toliau tęsti veiklą, pradeda kelti klausimus „*Ką dabar daryt? Ar čia apskritai reikia daryt?“* (G, 80).

Pasirinkti vieną iš dviejų sunku dažniausiai dėl to, nes vienam iš pasirinkimų dalyviai jau yra skyrę daug laiko, finansų, pastangų ir tą sunku paleisti<sup>27</sup>, ir dažniausiai pasirinkimai yra labai skirtingos prigimties (jausmai arba protas, finansinis saugumas arba svajonė), kaip Laurynas pavadino juos kraštutinumais.

**5 temų kekė. *Nenuspėjamas rezultatas.*** Galutinį rezultatą sunku nuspėti daugeliu verslo atveju - ir kai jis priklauso nuo tavo veiksmų sąveikos su kitais<sup>28</sup>, „*kai renkiesi žmones <...> visi atrodo nieko, visi faini? Ir ... o kaip realiai dirbs - tu nežinai“* (F, 105)), ir kai nežinai, ką tau atneš nekontroliuojamos aplinkybės<sup>29</sup>, ir kai tai priklauso nuo daugelio veiksnių<sup>30</sup>.

**6 temų kekė. *Grėsmės ir galimybės paradoksas.*** Ši temų kekė atskleidžia, jog nepaisant dažniausiai neigiamų ir sunkių išgyvenimų, dalyviai neapibrėžtume mato ir teigiamą pusę. Pirmiausia, verslininkai tai mato ir išnaudoja kaip **mokymosi situaciją ir naudingą patirtį**<sup>31</sup>.

Grėsmės ir galimybės derinys yra **įdomu** ir kelia **emocinį sužadinimą**, ir Faustui tai atsitinka per naujumą, kai „*gali kažkur eiti kitur, gali dar kažką įkurt kažkokią sferą ar su kažkuo sutart nauju. Tiesiog tu vis gauni kažko, tai tas yra įdomu ir veža“* (F, 254-255), jį papildė Marta, sakydama, kad „*yra toksai emocinis kažkoks sujaudinimas yra, bet tas emocinis sujaudinimas dar labiau traukia“* (M, 143-144), „*o tas emocinis pakilimas ir eini ir darai“* (M, 162).

Grėsmės ir galimybės paradokso temoje atsiranda **terpė kūrybai**. Marta ieško tokių situacijų ir darbo, kad būtų „*transformacija kažkokia, ar naujas kuriamas“* (M, 192), „*pradėjo kurtis X mobilūs tinklai, jo, mobilūs ryšiai. Man pasiūlė, sako, gal nori ateiti kurti naują įmonę. Ir*

<sup>27</sup> „*tas apsisprendimo momentas yra sunkus, kai tau truputį lyg gaila, gaila reiškia įdėto laiko, įdėtų lėšų ir viso kito“* (N, 69-70)

<sup>28</sup> „*padarom viską, kad tas mūsų ten idėja ar produktas tiktų žmogui, ir paskui tu tikiesi“* (F, 28-29)

<sup>29</sup> „*neapibrėžtumas labiausiai ir asocijuojasi, kad tu žinai, ką tu nori daryti, bet tu nežinai, ar aplinkybės ir kiti aa veiksniai leis tau savo idėją realizuoti“* (E, 98-100), „*tiesiog apskritai nenutuoki, kas čia gali išlįsi tokio“* (E, 288), „*nu prašau, nežinau tikrai. Rytoj bus karas, ar poryt bus - yra neapibrėžtumas šiuo metu, gali būti didelis. Tankai gali ten bet kada nereguliuoti įeiti“* (F, 288-289)

<sup>30</sup> „*Buvo nežinomybė, nes tai yra nauja įmonė ir tu tiesiog nežinai, ar jinai bankrutuos po metų, ar išsilaikys“* (E, 171-172)

<sup>31</sup> „*Nu aš nemokėjau tų finansų, aš išmokau, aš pradėjau tą daryti“* (M, 159), „*Neišėjo - neišėjo, viskas fainiai, mes pasimokėm, pabandėm, pažiūrėjo“*, (G, 172), „*negaliu aš įvardint kaip blogo to laiko, nes tai yra patirtis, nu tu gali atimti ten pinigų ar dar kažką, bet patirties neatimsi“* (V, 130-131); „*nepasiseks, arba nebus veiklos, nu tai užsidarai ofisą, tada vėl grįžti prie tos pradžios, kad tu dirbi, pavyzdžiui, iš namų, bet tu jau žinai... ta patirtis yra“* (E, 194-196)

atėjau“ (M, 173-174) ir Marta sąmoningai siekia neapibrėžtumo<sup>32</sup>. Laurynas kurdamas bėga nuo monotonijos, nes *“monotonija „sucks“ sako (juokiasi). Nes tu gali kažkaip kūrybiškai kiekvieną dieną kažką nu pažvelgt”* (L, 27-28).

Verslininkai grėsmės ir galimybės paradoksą mato kaip **neatrastas, naujas galimybes**, nors ir kol kas be akivaizdaus rezultato<sup>33</sup>, tuo tarpu Lauryno pasisakymas vaizdžiai iliustruoja galimybės paradoksą priimant jį kaip iššūkį: *„norėtusi kažkaip kažką gyvenime keist, bet žinai kaip, nėra tos krizės, tu kažkaip bijai iš tos komforto zonos išeit, ir <...> priėmiau tai iš tikrųjų kaip iššūkį, kaip galimybę, <...>, šiek tiek baugu, bet ten, kur yra kažkokios kitos galimybės“* (L, 466-471).

### III METATEMA: Nemaloni staigmena.

Prieš tai aprašytoje metatemoje minėjome, kad dauguma dalyvių neapibrėžtume mato ir teigiamų dalykų, tačiau visiems be išimties neapibrėžtumo išgyvenimas versle turi neigiamą atspalvį ir sukelia daug įvairių išgyvenimų. Taigi šioje metatemoje sugula visi diskomforto patyrimai<sup>34</sup>, (pasikeitusi tiek psichologinė, tiek fizinė verslininko būklė), bet į jį, diskomfortą, patekti, arba tiksliau - palikti komfortą, niekas nenori<sup>35</sup>, kas dažniausiai sukelia vidinį konfliktą. Patys išgyvenimai labai įvairūs ir įvairios kokybės - emocijos, jausmai, būsenos, būna nukreipti į save, kitus arba neturi konkretaus objekto, ir patiriami kaip netikėtumas<sup>36</sup>. Diskomfortas patiriamas tiek kaip pirminė reakcija į neapibrėžtumą, tiek kaip reakcija, savijauta į užsitęsusį neapibrėžtumą. Svarbu paminėti, kad diskomforto lygis kinta viso patyrimo metu, bet tai išsamiau bus aprašyta metatemos pabaigoje.

**7 temų kekė. Pasikeitusi psichologinė būsenos.** Dalyviai skirtingu intensyvumu išgyvena neapibrėžtumą versle, pavyzdžiui, Elzei *„tas neapibrėžtumas, jis man nekelia tokio streso”* (E, 331), tuo tarpu Juliui tai yra *„nuolatinė ta stresinė būsenos: lėkti, lėkti, lėkti, lėkti, daryti, daryti,*

---

<sup>32</sup> *“jei pasižiūrėti visą CV, kur ašėjau dirbti, ašėjau ten, kur yra nauja ir neapibrėžta arba kur aš visiškai nieko nesuprantu”* (M, 156-157)

<sup>33</sup> *“jeigu bus karas, aišku tada ten išvis sustos tam tikram laikui. Bet vėlgį, pusė Malaizijos yra 20 milijonų žmonių, jeigu mes dabar gerai atidirbsim, mes ... po 5 metų ten turėsime kažką tokio įdomesnio <...> Tie iššūkiai, vėlgį yra tam tikros dovanos”* (F, 246-250)

<sup>34</sup> kai *“tu išeini iš to... tos tokios padėties, geros padėties”* (E, 239)

<sup>35</sup> *„turi visą laiką kažkokį komforto lygį ir niekad nesinori savęs įstumt į kažkokią padėtį“* (L, 319)

<sup>36</sup> *„buvo nu šiek tiek toks, nežinau, šokas, galim taip pavadint“* (L, 169), *“gerai nuteikė metam į priekį ir tada... Bum ir baigėsi”* (G, 40)

daryti“ (J, 719-720), o Kazys savo patirtyje mini kritinį momentą, kuomet kreipėsi pagalbos į sveikatos specialistus<sup>37</sup>. Kad tai yra psichologiškai sunkus išgyvenimas, įvardina visi dalyviai<sup>38</sup>.

**i. Emocinio sunkumo, intensyvumo ir mišrumo jausmas.** Dalyviai kartais labai abstrakčiai nusako šį intensyvumą. Domas tai įvardina kaip „*emocinė ta būklė, kur pats tada galvoji laisva minute*“ (D, 107), kur sujungia intensyvų mąstymo procesą ir emocijas, taip dar labiau išryškindamas būsenos kompleksiskumą. Julius užduoda klausimą sau ar „*kada nors esi pagalvojęs apie savižudybę?*“ ir pats jį atsako „*Taip tiesiogiai, kad kažkokį sprendimą priimti – ne, bet taip pagalvojęs, jo, esu.*“ (J, 94-95). Kazys emocinę būseną nusako supindamas ją su aplinkos suvokimo juodu „filtru“, kai „*tas dalykas, kuris yra emocinis, tai jisai sunkiai nupasakojimas <...> tau paprasčiausiai negera, tu nematai, ta prasme, prasmės tavo veiksmuose. Tavo galvoj pakankamai juoda ir tas nerimas yra labai didžiulis*“ (K, 419-421).

**ii. Nesaugumo jausmas.** Daug dalyvių dėl vienokių ar kitokių veiksnių situacijoje jaučiasi nesaugiai. Pavyzdžiui, Laurynas, bandydamas įgyvendinti savo idėją, kuriai jo verslo partneris nepritaria, nėra tikras ar partneris pasielgs sąžiningai<sup>39</sup>.

**iii. Baimė.** Nona svarsto, kad pagrindinę emociją „*gal galima pavadinti tą emociją tokia baime suklysti emocija. Baimė priimti neteisingą sprendimą emocija*“ (N, 133-134), nebūdama tikra ar tokia iš viso egzistuoja. Julius papildoma Noną ir sako, kad norint ištrūkti iš neapibrėžtumo reikia „*pasižiūrėti į savo tas vidines baimes, kitus dalykus ir priimti sprendimus*“ (J, 170). Laurynui yra „šiek tiek baugu“ (L, 471) palikti komforto zoną.

**iv. Savęs kaltinimas.** Domas, Kazys ir Gabrys kaltę jaučia dėl savo veiksmų, kai galiausiai supranta, kad jie nebuvo patys geriausi<sup>40</sup>. Kazys papildoma juodu dar ir savigraužos jausmu šalia kaltės, teigdamas, kad turint mažiau patirties versle kaltinimai pradžioje būna nukreipti į save<sup>41</sup>. Tuo tarpu Marta jaučiasi kalta, nes sudėtingoje situacijoje turi privilegiją pasirūpinti savo saugumu, kai kiti lieka pavojuje ir niekuo negali jiems padėti<sup>42</sup>.

<sup>37</sup> „esu pasiekęs net ir klinikinę ribą, <...> kai kažko jau nebesugebi kontroliuoti [juokiasi]. Na tai, kas pas tave darosi.“ (K, 91-97)

<sup>38</sup> „tas neapibrėžtumas, <...> jisai psichologiškai labai kerta“ (J, 67)

<sup>39</sup> „kai tu būni mažesnis akcininkas, iki tam tikro lygio pagal visus teisinius dalykus tave partneris gali palikti ant ledo, be nieko“ (L, 269-270)

<sup>40</sup> „aa sudėtingiausia šituo atveju buvo, nes aa su.. supranti, kad ne viską padarei tada praeitais metais“ (D, 94-95); „kaip galima asmeniškai nepriimti. Tai reiškia, kad jeigu nepadariau, <...> kažką ne taip darau“ (G, 133-134)

<sup>41</sup> „pradedi kaltinti save. <...> kad tu kažką blogai darai. <...> bjaurumas tas, ėdimas savęs ir visokių kitokių dalykų - jis yra labai bjaurus jausmas“ (K, 88-90)

<sup>42</sup> „klientas tokių repliką numetė, sako „Vat jums gerai, jūs susipakuojat, išvažiuojat, o ką mums daryt?“ <...> aš dabar su tuo kaltės jausmu kažkaip tai ir gyvenu“ M, 52-54)

**v. Nusivylimas savimi.** Gabriui nepavykus įgyvendinti verslo plano buvo „*ir va tada, kai neišėjo, toks asmeninis nusivylimas. Nėra taip, kaip aš norėjau ir galvojau*“ (G, 176-177)

**vi. Beviltiškumas ir bejėgiškumas.** Laurynas įvardina desperatišką būseną, kuomet duotuoju momentu nepaprastai reikia, bet nėra jokios išeities, jokios pagalbos<sup>43</sup>. Panašiu jausmu nerasdamas išeities iš situacijos, dalinasi ir Kazys, kai „*tu, reiškia, pradedi suktis tame, nu nes tas varo į neviltį labai stipriai*“ (K, 109-110), o kai negali kontroliuoti situacijos Kazys tai vadina bejėgiškumu<sup>44</sup>.

**vii. Stresas ir nerimas.** Kazys nerimą apibūdina kaip vieną stipriausių jausmų, patiriant neapibrėžtumą versle<sup>45</sup>. Julius, tvarkantis su sunkumais, jaučia „*nuolatinė ta stresinė būsena*“ (J, 719).

**viii. Neteisybės jausmas.** Veronika, žlugus verslui ir patirdama grasinimus dėl likusių skolų, situaciją mato kitu kampu nei grasintojai, ir nors ir gailisi dėl susiklosčiusios situacijos, bet ir jaučia neteisybės jausmą<sup>46</sup>.

**ix. Slegiantis jausmas ir spaudimas.** Kazys, jausdamas, kad negali išpildyti tiek savo, tiek aplinkinių, jam svarbių žmonių, lūkesčių kurti sėkmingą verslą, pradeda jausti spaudimą ir poreikį vis dėlto įgyvendinti tuos lūkesčius<sup>47</sup>. Julius apie spaudimą kalba kiek kitu aspektu - kai jis yra ilgalaikis, kada yra ypatingai sunku<sup>48</sup>, kai net fiziškai jaučia sunkumą<sup>49</sup>.

**x. Užstrigimo jausmas.** Kazys savo savijautą neapibrėžtumo metu apibūdina kaip užstrigimą rate, kai nežino kaip iš jo ištrūkti ir išspręsti problemą, o užstrigimą būtent jis pats sakosi ir nulemiąs savo mąstymu<sup>50</sup>. Kaziui pritaria ir Julius, tik jam tai yra „*labai užburtas ratas, <...> kiekviena diena lygiai tokia pati nervinga ir stresuota*“ (J, 562-563).

---

<sup>43</sup> „*Buvau pasimetęs, sutrikęs, kažkas panašaus kai slysta žemė iš po kojų ir desperatiškai ieškai už ko užsikabinti. Turbūt primena, kai įlūžta ledas.*“ (L, 546-547)

<sup>44</sup> „*Tas labiausiai ir nervina tuo metu. <...>kažkoks bejėgiškumo jausmas, negali pakeisti...*“ (K, 440-441)

<sup>45</sup> „*Tas vat nerimas ir buvo tas daiktas, kuris mane privedė prie to jau, reiškia, kažkokio psichinio pavažiavimo, reiškia. Tai tas, reiškia, nerimas turbūt svarbiausias dalykas*“ (K, 423-425)

<sup>46</sup> „*jie traktuoja tai kaip tarsi tu pavogei tuos pinigus ir ir ta prasme, kad tu esi kaltas ir tu esi blogas, bet nu tai yra verslas - jis gali pasisiekti, gali nepasisiekti <...>ir nu vat tiesiog taip atsitiko, o kaltinimai visi eina žmogui **konkrečiam, kiekvienam***“ (V, 38-41)

<sup>47</sup> „*tas dalykas, kuris pradeda tave slėgti. <...> tas spaudimas atsiranda iš įvairių pusių.*“ (K, 49-50)

<sup>48</sup> „*spaudimas. Vienareikšmiškai. Ir tas, tas ilgalaikis spaudimas, kuris kartais atrodo tie smulkūs dalykai lyg tai neturėtų nieko lemti, bet kai tas nuolat yra*“ (J, 152-153)

<sup>49</sup> „*kai esi stadijoj <...> va tas stovi, kuris nuolatos užlipęs ant pečių ir jisai tave*“ slegia (J, 625-628)

<sup>50</sup> „*tos sunkios emocijos ir būna, net tu, tu pradedi galvoti uždarame rate. <...> pradėsi suktis tame uždarame neigiamų minčių rate. Ir tas užblokuoja tau galimybę galvoti apie tai, ką daryti ten, kur reikia daryti*“ (K, 102-107)

**xi. Pyktis.** Domas pyksta ant klientų, nes iš jo reikalauja elgtis priešingai jo vertybėms, bet jiems to nepasako<sup>51</sup>. Tuo tarpu Gabrio pyktis kartu su nusivylimu yra nukreipti į save, kad pasikliovė tik vienu planu<sup>52</sup>.

**8 temų kekė. Pasikeitusi fizinė būklė.** Šioje temų kekėje aprašysime dalyvių įvardintas neigiamas neapibrėžtumo pasekmes fizinės būklės gerovei. Šios būsenos atsiranda, kai neapibrėžtumas trunka ilgai, t.y. patiriamas nuolatinis neapibrėžtumas arba labai intensyvus, kai dalyviai tai vadina „*psichologinė būseną*“ (J, 767).

Verslininkai mini **nuovargio jausmą**. Veronika nejausdama garantijos dėl atlyginimo, dėl neapibrėžtų darbo valandų sako, kad „*tiesiog kartais pavargsti nuo to nežinojimo*“ (V, 12). Julius išėitęs, sprendimų ieškojimą įvardina kaip reikalaujantį daugybės pastangų, sekinantį<sup>53</sup>, o Domas nuovargio jausmą mato kaip neapibrėžtumo priežastį, sako, kad „*pervargimas gali duoti tokį savo neigiamą dalyką, kur nu tu nenori, nenori daryti, nežinai, kaip daryti ir galvoji, gal iš viso nedaryti*“ (D, 23-24).

Julius ir Kazys įvardina net gi aiškius **sveikatos sutrikimus** arba jų požymius, siedami tai būtent su neapibrėžtumo patyrimu. Kazys tai mato kaip perėjimą „*nuo emocijų iki fizinių padarinių. Nes aš manau, kad fizinių padarinių esu užsidirbęs sau, šitą opą*“ (K, 412-413). Julius, kurį laiką patirdamas intensyvių laikotarpį, organizmo nusilpimą sieja būtent su tuo: „*tas mėnesis laiko, va praktiškai po penkias, keturias valandas, dėl ko aš ir peršalau, tai yra normalu, nes jau organizmas nebeatlaikė tokio krūvio*“ (J, 662-664). Kazys taip pat kelis kartus mini „*klinikinę ribą*“ bei iki „*psichinio pavažiavimo*“ privedusį nerimą (K, 91; 424), jau šiame darbe cituotus anksčiau kaip psichologinės būsenos pakitimus, tačiau turinčius labai rimtų pasekmių ir vedančius iki fizinių sutrikimų.

Išgyvenant neapibrėžtumą ir siekiant iš jo kuo greičiau „išeiti“, dalyviai visas pastangas sutelkia būtent į tai, ir tada kuriam laikui **sutrinka biologinis ritmas, kai sunku užmigti**<sup>54</sup>. Sutrikęs biologinis ritmas turi įtakos ir **sveikam mitybos režimui**, nes jis visiškai išsiderina<sup>55</sup>.

<sup>51</sup> „*mintyse buvo ne tai, kad pykt pykčio tokio buvo*“ (D, 175)

<sup>52</sup> „*toks nusivylimas ir gal pyktis, kad tiek daug sudėjau, nu vat, visus kiaušinius į vieną krepšį,*“ (G, 77-78)

<sup>53</sup> „*nuolatinis smegenų darbas, nuolatinė smegenų veikla, nuolatos, tai yra be galo varginantis procesas*“ (J, 735-736)

<sup>54</sup> „*per tą visą vakarą ir naktį ten trumpai miegojau, ten tiesiog galvojau.*“ (L, 276), „*tu susiskaičiuoji vieną dieną, antrą ir trečią svarstai, tada naktį nemiegi ir viską susidėlioji į dėžutes*“ (N, 94), „*praktiškai miegodavau aš tenai po dvi - tris valandas pamiegi ir vėl dirbi.*“ (J, 84-85), „*negalėjau miegoti, nes tiesiog neėmė miegas, tiesiog tokia įtampa*“ (J, 448)

<sup>55</sup> „*Naktis, reikia eit miegot. Blemba, nieko nevalgiau. Viskas <...> Atsikeli iš ryto - ai tai jau nebenoriu, kavos funkt, viskas - važiuoju. Nu nėra. Ir paskiau grįžti - net nenori valgyt jau, eini kažkur bet ką nusiperki, <...> kokį nors jogurtą ar ten dar kažką tai, nes jau normalaus maisto nebegali virškint, nes skrandis yra visiškai kitokioj būklėj*“ (J, 714-719)

9 temų keikė. Diskomforto būseną kinta priklausomai nuo emocinių, kognityvinių ir elgesio reakcijų. Neapibrėžtumo išgyvenimo metu dalyviai patys identifikuoja kintantį diskomforto ir neapibrėžtumo lygį tiek didėjimo, tiek mažėjimo linkme ir dažnai, nors ne visada, jis visai išnyksta priklausomai nuo suvokimo, emocinių ir elgesio reakcijų. Šioje dalyje yra keli esminiai momentai, kai keičiantis jų subjektyviam suvokimui, keičiasi ir patiriamas diskomforto bei neapibrėžtumo lygis: tai suvokiamas pasitikėjimas savimi, suvokiama situacijos kontrolė, einantis laikas ir grėsmė prarasti investuotus išteklius.

**i. Suvokiamas pasitikėjimas savimi**, savo idėja, veiksmams **didėja**, kai gauni patvirtinimą, kad tavo idėja yra gera<sup>56</sup>, kai tiki, kad dėl įgytos patirties esi pasirengęs „išgyventi“ net ir nesėkmės atveju<sup>57</sup>, kai įgyjant patirties keičiasi dalykų reikšmingumas ir nebesijaudinama dėl anksčiau nerimą kėlusiu dalykų<sup>58</sup>. Nesulaukus kitų palaikymo, pasitikėjimas mažėja<sup>59</sup>.

**ii. Suvokiama situacijos kontrolė** keičiasi - **didėja**, kai atsiranda struktūruotas planas<sup>60</sup>, kai pagaliau supranti, iš kur atsirado neapibrėžtumas<sup>61</sup>, kai atsiranda planas B<sup>62</sup>.

**iii. Einantis laikas keičia situacijos matymą.** Keičiasi arba situacijos matymas, arba pats reagavimas į neapibrėžtumą. Pavyzdžiui, Domas sako, jog „*kaip praėjo ten metai, ten jau, jau ten susigyveni, kaip sakant, pamatai ir pliusų*“ (D, 332-334). Elzė ir Kazys kalba apie adaptaciją neapibrėžtumui<sup>63</sup>. Šis aspektas išsiskiria nuo kitų, nes dalyviai kalba apie neapibrėžtumo jautimą ilgalaikėje perspektyvoje, ne tik konkrečioje situacijoje.

**iv. Grėsmė prarasti investuotus išteklius.** Ši tema išskirtinai aiškiai matoma daugelio dalyvių patirtyje ir stiprina diskomfortiškus jausmus, atidėlioja sprendimo priėmimą. Kiekvienam

---

<sup>56</sup> „ir jeigu vienam taip atrodo ir kitam, tai tu tiesiog sustiprini savo tokį požiūrį.. ir .. ir tas tada neapibrėžtumas arba ta nežinomybė jinai nėra tokia baisi“ (E, 125-139)

<sup>57</sup> „kas gali blogiausia atsitikti? Tai gali, vat vieną dieną nebebūti pajamų jokių. <...> tas scenarijus, jis man nebūtų joksai jau pats juodžiausias. Aš žinočiau, ką toliau daryti.“ (K, 212-214)

<sup>58</sup> „vertybių pokytis, <...> ką tu sureikšmini, kai tu esi visiškai dar šviežias ir ką tu sureikšmini dabar“, (K, 307-309)

<sup>59</sup> „pradedi būti labiau logiškas ir ten sakyt „nu jo, gal jie ten teisūs“ <...> tave tai traukia labai žemyn“ (L, 518-519)

<sup>60</sup> „jis [neapibrėžtumas] yra iki to momento, kai tu pajunti, kad tu turi savo rankose...tokias struktūruotą kažkokį sprendimų etapą“ (E, 295-296)

<sup>61</sup> „randi tą vietą, kur buvo priimtas blogas sprendimas <...> ir tada atsikeli su dideliu palengvėjimu“ (N, 127-129)

<sup>62</sup> „va tada tas, matyt, planas B atsirado, tiesiog susitelkimas pasikeitė ir nebesuki galvos“, ir „tada kažkaip atsipalaidavo viskas“ (G,129-130, 72)

<sup>63</sup> „neapibrėžtumas neišnyko, bet aš su juo susidraugavau“ (K, 218), „aš per tuos 17 metų, manau, kad... sugebėjau bent jau savo galvoje po truputi pradėti valdyti tą procesą, kuris vadinasi neapibrėžtumas.“ (K, 22-24); „Su laiku tiesiog aš taip užsigrūdinau“ (E, 180)

dalyviui įdėtos pastangos gali būti skirtingos: finansai, laikas, asmeninės pastangos ir darbas, ir būtent tai sunkina priimti sprendimą. Domas ir Gabrys beveik vienodai tai įvardina, kad „*Viską iš naujo turi galvoti*“ (G, 96), ir tai labai gąsdina.

Aprašyti diskomforto jausmai skatina kuo greičiau jį panaikinti, grįžti vėl į komforto zoną, o tai veda prie konkrečių pastangų, ką ir pristatysime kitoje metatemoje.

#### **IV METATEMA: Čia pat pajungiamos reparacijos pastangos naujai gyvenimo tvarkai sukurti.**

Neapibrėžtumo patyrimas reiškia poreikį atstatyti buvusią tvarką, grįžti į savo komforto zoną, kai akivaizdu, kad reikės pačiam stengtis<sup>64</sup>. Taigi galiausiai pereinama prie konkrečių veiksmų diskomfortui šalinti, kas nėra lengva<sup>65</sup>.

##### **10 temų kekė. Reparacijos pastangų metu kuriama nauja patirtis, prie kurios priprantama.**

Nors Elzė dabartinį momentą įvardina kaip buvimą neapibrėžtume, tačiau ankstesnė patirtis padeda jaustis ramiau ir pasirinkti veikimo būdus dabar<sup>66</sup>, jai pritaria ir Domas: „*Kai tu gauni patirties, taip toliau, tai tu, tu taip nereaguoji arba tu iš karto ieškai tam tikro atsakymo kitur*“ (D, 283-284), o Kazys per ilgametę patirtį „*susiformulavau savo tokius, reiškia... nežinau, dėsnius, nurodymus, įsakymus ar dar kažkaip...*“ (K, 199-200) apie verslo pasaulio ypatumus, kurie jam padeda reaguoti ramiau į neapibrėžtumo situacijas.

**11 temų kekė. Konkrečios pastangos naujai verslo tvarkai kurti.** Šioje temų kekėje aprašysime konkrečias pastangas ir būdus.

**i. Situacijos analizė.** Pirmiausia tyrimo dalyviai pradeda analizuoti situaciją, kad suprastų jos priežastis, kodėl būtent vyksta tai, kas vyksta. Nona pirmiausia pradeda nuo savęs žiūrėti<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> „*aš suvokiū, kad aš dirbsiu su tokiu neapibrėžtumu, kad mm čia nėra ant lėkštutės padėda*“ (E, 173-174)

<sup>65</sup> „*Sunkiausia aš manau yra sustoti ir pradėti viską, nes supranti, kad esi tokioj duobėj.*“ (J, 70)

<sup>66</sup> „*tu praeity jau darei tokius... priiminėjai tokius sprendimus, kur irgi nežinojai, ar jie bus pasiteisinę, ar nepasiteisinę*“ (E, 310-312)

<sup>67</sup> „*pradedi matyti, kad tu atidėlioji tam tikrus darbus <...> tai pradedi žiūrėti, kas gi negerai*“, o paskui „*perkratai santykius, ar ne, su kitu akcininku*“ (N, 122-124)



**ii. Informacijos siekimas ir paieška.** Dažnai tyrimo dalyviai mini, kad neapibrėžtumas susijęs su informacijos trūkumu, todėl jie jos siekia, kad priimtų teisingiausią sprendimą<sup>68</sup>. Julius ieškodamas atramos pradeda skaityti knygas savęs pažinimui.

**iii. Bandymas pasiruošti galimam pablogėjimui.** Nona, atsiradus blogo sprendimo baimei bando numatyti savo galimų sprendimų pasekmes ir tada „*kankynės*” nebelieka<sup>69</sup>, tuo tarpu Faustui ir Elzei svarbu įvertinti visas galimas rizikas<sup>70</sup>, kad „*rizikų kiek įmanoma pavyktų išvengti*”, o jei jos pasitaikytų, kad „*nebūtų tokios labai reikšmingos*” (E, 38).

**iv. Atsitraukimas nuo situacijos, leidžiant jai spręstis savaime.** Tyrimo dalyviai mini atsitraukimą nuo situacijos tiesiog kurį laiką apie ją negalvojant. Domui, kai neskubi ir „*palieki dar kelias dienas tiesiog, laisvai, negalvojant apie tai*”, tai „*duoda daugiau sprendimų variantų*” (D, 116-119), Kazys ir Veronika taip atsipalaiduoja emociškai kai užsiima veikla, kuri „*atjungia tavo smegenis*“, tai gali būti „*ėjimas ir darymas kažko tai kito, <...> jusiai padeda išeiti iš to užburto, juodo, neigiamo emocijų rato.*“ (K, 188, 177-178), „*Tiesiog atsiriboji. Susikoncentruoji į tam tikrą veiklą, <...> kai nedarai, tai tada pradedi: oi, kaip čia bus, kodėl, ką padaryt*“ (V, 238-241).

**v. Svarbus artimųjų vaidmuo.** Juliui, neapibrėžtumą patiriant kaip daugybę nesėkmių vienu metu, „*labiausiai padeda tai draugai. Tie, kurie išklauso*” (J, 158), o Laurynui padėjo priimti sprendimą „*tas palaikymas*“ (L, 388). Kazys santykiyje su kitais kitu būdu mažina neapibrėžtumą nei Julius ir Domas – „*atiduoda*“ kitiems<sup>71</sup> ar, pavyzdžiui, keisdamas darbo užmokesčio sistemą kai „*darbo užmokestis priklauso nuo esamų klientų ir nuo esamų pajamų. Nu, realiai, aš perkeliu neapibrėžtumą*“ (K, 228-229).

Įdomu tai, kad dviejų tyrimo dalyvių tekstuose iškilo unikali tema neapibrėžtumo situacijoje vadovavimasis nuojauta. Juliui šį jausmą sunku paaiškinti: „*man yra jausmas <...> reikia įsiklausyt į save, reikia išmokt save jaust. Ir ką tau sako vidinis balsas, nežinau koksai jusiai yra, nežinau kaip tas veikia*” (J, 640-644).

---

<sup>68</sup> „*apsiklausinėjam mes savo artimiausioj aplinkoj. Aš vyro paklausiu <...> jinai paklausia draugų, pažįstamų, kurie verslo srity*” (E, 142-143), „*kiekvieną dieną tu vis pasipildai save tam tikra informacija <...> ir kai užsikamšys, tai tada vat tas, tas neapibrėžtumas, jo jau nebeliks*” (E, 313-315), „*kuo daugiau informacijos sužinoti, ta prasme šiaip, kaip reaguoja? Ar bijo?*” (D, 207), „*Tu bandai apsiklausinėti ir sudarai tokią bendrą, reiškia, iš 10 žmonių <...> ir paskui tu matai ar... ir tas sąlygas, kokias tu turi - man tinka ar netinka.*“ (F, 272-274)

<sup>69</sup> „*pasidėlioji sau tokią seką į priekį: kas jeigu taip, tada taip arba taip, kas jeigu taip, tada taip arba taip.*” (N, 137-138)

<sup>70</sup> „*apžiūri iš visų pusių ir bandai apsisaugoti tas rizikas*“ (F, 245)

<sup>71</sup> „*savo neapibrėžtumą šiek tiek perkelti kitiems. Nu, čia tai savanaudiškai tai darau, iš tikrųjų, kad man jo mažiau liktų*“ (K, 220)

## Neapibrėžtumo išgyvenimo versle prigimtis

Apibendrinant prieš tai pristatytus rezultatus - neapibrėžtumo išgyvenimas versle yra dinamiškas, kompleksiškas ir daugiasluoksnis patyrimas, kuomet subjektyvus situacijos matymas priklauso nuo jį patiriančio asmens. Jame kyla arba išsipildo grėsmė prarasti žmogui asmeniškai svarbų jo egzistencijai momentą, kas yra suvokiama kaip pertrūkis (pvz., patogumo pertrūkis savo laisvėje tvarkytis kasdienybę, stabilumo ir finansinio saugumo pertrūkis). Tai dalyviai suprantama kaip esamos tvarkos sugriuvimą ar kaip susidūrimą su „kitokia“ realybe, kai nesupranti kaip veikia pasaulis. Toks pertrūkis atneša pasirinkimų dvejonę, negebėjimą nuspėti rezultato ir visa tai yra lydima nuolatinio nežinios jausmo.

Neapibrėžtumo išgyvenimas versle yra įvairios trukmės patyrimas, galintis trukti nuo kelių dienų iki pusės metų ar dar ilgiau. Pati situacija ištinka netikėtai ir jai nėra pasiruošta, todėl nuo pat pradžios ir viso patyrimo metu seka kintantis patiriamo diskomforto lygis. Tyrimo dalyviai mini tiek psichologinį diskomfortą, tiek fizinį, kuris atsiranda užsitęsęs ar esant ypatingai intensyviai psichologiniam diskomfortui. Patiriamas diskomfortas motyvuoja tuojau pat pajungti visas įmanomas pastangas jam pašalinti. Patyrimo metu subjektyviai suvokiamas diskomfortas kinta tiek didėjimo, tiek mažėjimo linkme, priklausomai nuo suvokiamų emocinių kognityvinių ar elgesio reakcijų. Subjektyviam diskomforto suvokimui įtakos turi suvokiama situacijos kontrolė ar suvokiamas pasitikėjimas savimi, taip pat grėsmė prarasti investuotus išteklius ir einantis laikas, kuris padeda į situaciją pažvelgti nauju žvilgsniu. Dažniausiai, bet ne visada, dedamos pastangos sukuria naują verslo kasdienybės tvarką ir diskomfortas dingsta.

Neapibrėžtumo išgyvenimas versle yra visa apimanti būseną, kuomet vienu metu įtraukiamos intensyvios mintys ir emocijos, pastangos susigrąžinti pradinę tvarką ar kurti naują. Esamuoju momentu reaguojama į situaciją remiantis jau turima patirtimi panašiose situacijose, tačiau veiksmai yra nukreipti į ateitį (pvz., susikurti saugumą, numatyti rizikas). Tokios patirtys dalyvių matomos kaip galimybė mokytis, augti, nors pradžioje išgyvenamos kaip ypatingai nemalonios.

## REZULTATŲ APTARIMAS

Atlikus visų interviu tekstų analizę, gauta neapibrėžtumo išgyvenimo versle struktūra dera su kitų kokybinių tyrimų, nagrinėjusių neapibrėžtumo patyrimą, medžiaga. Kiekybiniai tyrimai iš psichologijos ir verslo sričių papildo atskirus neapibrėžtumo struktūros momentus.

Remiantis filosofais ir visais kitais autoriais, minimais šiame darbe, galime teigti, kad neapibrėžtumas yra universali patirtis, patiriama įvairiose gyvenimo srityse ir būdinga kiekvienam individui. Tai patvirtina ir neapibrėžtumo išgyvenimo versle struktūros pirmoji metatema: *neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje verslo kasdienybėje*. Daugelis autorių (pvz., Hoijer ir kt. (2006); White ir Shullman (2010); McKenna ir kt. (2009)) teigia, kad neapibrėžtumas yra įprasta lyderių ir verslo kasdienybė, tačiau kiek tai dažna patirtis - nedetalizuojama. Mūsų tyrimo duomenimis verslo vadovai ypatingai dažnai patiria neapibrėžtumą: verslininkai sako, kad norint likti versle turi priprasti prie neapibrėžtumo ar išmokti būti su juo, kad tai yra kasdienis patyrimas, nuolatinė būseną. Kiti autoriai pačią neapibrėžtumo situaciją apibūdina gana paprastai, įvardindami dėl ko jis kyla: dėl informacijos trūkumo (Sigel ir kt., 2010), dėl nenuspėjamos ateities (McGonigal-Kenney, 2011), dėl kilusios grėsmės pasaulėžiūrai (McGregor ir kt., 2009), dėl dilemos priimant sprendimus (Hoijer ir kt. (2006)). Pirmoji šio tyrimo metatema papildo naujomis įžvalgomis patį neapibrėžtumo suvokimą, kaip jį mato verslininkai: kaip tuščią erdvę tarp kažko turėto apčiuopiamo, ko jau nebėra, ir kažko naujo, ko vis dar nėra, arba kaip susidūrimą su “kitokia” realybe, kur pasaulis veikia kitaip nei iš jo tikiesi. Šie du vaizdingi situacijos matymai padeda suprasti patyrimo metu vykstančią dramą ir situacijos stiprumą.

J. Penrod (2006), atlikusi neapibrėžtumo prigimties fenomenologinę analizę, teigia, kad neapibrėžtumas yra dvejonės ar nežinios suvokimas, kurį įtakoja kognityvinis žinojimas ir nuojauta. Dvejonės gali pasireikšti per patirties prasmę ar rezultatą ir atsispindi asmens pasitikėjime savimi (kalbant apie prasmę) arba kontrolėje (kalbant apie rezultatą). F. Mailard-Strüby (2012) savo tyrime šį momentą įvardina kaip neryžtingus svyravimus su įžvalgiais apmąstymais, patiriant ambivalentiškus išgyvenimus ir tuo pačiu ieškant ateities galimybių. Tai atspindi šio tyrimo antrąją metatemą - *atsiveriančios daugiaprasmės galimybės*. Šias galimybes tyrimo dalyviai patiria per nežinomybės jausmą, pasirinkimų dvejonę, nenuspėjamą rezultatą bei grėsmės ir galimybės paradoksą. Nežinomybės jausmas išskirtinai bendras visiems tyrimo dalyviams, o taip pat dominuoja ir literatūroje, taigi yra vienas ryškiausių neapibrėžtumo patyrimo momentų.

*Pasirinkimų dvejonės* ir patiriamos dilemos sukelia didelį diskomfortą tyrimo dalyviams. Bandydami apibrėžti dilemą šiuolaikiniame pasaulyje, B. Hoijer ir kt. (2006) mini dilemos

kognityvinę-emocinę ir socialinę-kultūrinę puses. Tokį dilemų kompleksškumą išgyvena ir mūsų tyrimo dalyviai, kai patiria vidinį kognityvinį-emocinį konfliktą, bandydami pasirinkti teisingai, ir dar jaučia spaudimą išpildyti organizacijos arba artimųjų lūkesčius, taip pat ir įvykdyti savo vidinius įsipareigojimus. Tokios aplinkybės daro ypatingai sudėtingą sprendimo priėmimą, kai reikia pasirinkti iš vienodai patrauklių, arba vienodai atstumiančių pasirinkimų. Pasirinkimų dvejonės, kaip neišvengiamą žmogaus egzistencijos veiksmą, mini tiek R. May (1950), tiek M. Heidegger (1996), tik pasirinkimo sunkumą jie perteikia per atsirandantį nerimą ir baimę prisiimti atsakomybę už savo gyvenimo kūrimą.

*Nenuspėjamas rezultatas* ir šiame tyrime, ir literatūroje (pvz., C.A. Hallin ir E. Marnburg, 2007; McGonigal-Kenney, 2011, Milliken, 1987) yra būdingas neapibrėžtumo bruožas. Nenuspėjamą rezultatą mini ir F.J. Milliken (1987) organizacijų aplinkos kontekste, kai rezultatų nenuspėjamumas būdingas dviems, autorės išskirtiems, neapibrėžtumo tipams: aplinkos efekto neapibrėžtumui, kai vadovai negali numatyti aplinkos poveikio jų organizacijai, ir aplinkos atsako neapibrėžtumui, kai vadovai negali numatyti koks bus rezultatus į tam tikrus jų organizacijos veiksmus, sprendimus. Mūsų tyrime su nenuspėjama aplinka susiduria visi verslininkai, tik kartais ši aplinka būna politiniai įvykiai (karas), kartais klientas, o kartais verslo bendrasavininkas. Kaip mini B. Hoijer ir kt. (2006), šiuolaikinėje modernioje visuomenėje dilemos prigimtis yra labai sudėtinga, taigi ir mūsų tyrimo dalyvių patirtyje susipina socialinė-kultūrinė ir emocinė-kognityvinė įtampos: aplinkos suvokiamas neapibrėžtumas veikia kartu su asmeniniu neapibrėžtumu, taip neapibrėžtumo patyrimą padarydami sudėtingą ir kompleksšką patyrimą.

Temų kekė *gresmės ir galimybės paradoksas* pabrėžia neapibrėžtumo prieštarumą, minimą literatūroje. Neapibrėžtumo pozityvusis, kūrybinis potencialas atsispindi tiek literatūroje, tiek tyrimo dalyvių duomenyse. Plačiąja prasme R. May (1950), M. Heidegger (1996) neapibrėžtumo situacijoje iškylančius pasirinkimus mato kaip kūrybiško potencialo išnaudojimą kuriant savo gyvenimą. Šiame tyrime verslininkai taip pat neapibrėžtumo situaciją, kai nėra aiškaus sprendimo būdo, mato kaip galimybę ieškoti kūrybiško sprendimo ar pasielgti kūrybiškai, nepaisant šalia esančių grėsmių. K. Van den Bos (2009), C. Sedikides ir D. De Cremer (2009) teigia, kad žmonės gali siekti neapibrėžtumo, kad išvengtų sąstingio ir nuobodulio. Humanizmo teoretikai ir tyrėjai teigia, kad asmeninis augimas yra stiprus motyvas. C. Sedikides ir D. De Cremer (2009) mano, kad žmonės jaučia įgimtą ryšį tarp neapibrėžtumo ir asmeninio tobulėjimo: jie žino, kad nepaisant laikino neapibrėžtumo diskomforto, ilgalaikėje perspektyvoje jis gali atnešti naudos. Autoriai pastebi, kad tokia asmeninio augimo savireguliacija yra labiau būdinga žinių ir pasiekimų

poreikį turintiems, aukštesnės savivertės, atviriems ir mažesnę struktūros poreikį turintiems žmonėms. Tai atsispindi ir šio tyrimo dalyvių tekstuose, kai jie siekia neapibrėžtų situacijų palikdami komfortišką darbą, kad galėtų kurti, turėtų naują patirtį, galimybę mokytis ir negaili pastangų vardan ateities galimybių. A. Rios ir kt. (2014) nurodo, kad save kūrybingais laikantys žmonės yra mažiau paveikūs neigiamų neapibrėžtumo įtakų. Net ir patirdami asmeninį neapibrėžtumą, kūrybingi asmenys save suvokia kaip unikalų ir tai padeda atkurti užtikrintą savęs vaizdą. Neapibrėžtumas, pasak tyrimo dalyvių, taip pat žadina smalsumą ir emocinį sujaudinimą. Verslo aplinkoje, R.P. White ir S.L. Shullman (2010) ir T.B. Kashdan su kolegomis (2011) intelektualinį smalsumą ir sąmoningumą mato kaip lyderių, gebančių veikti neapibrėžtume, savybę. Šį elgesį jie mato kaip labiau būdingą besimokančioms organizacijoms, kuriose vyrauja mažiau baudžianti ir naujas idėjas, bandymus ir klaidas palaikanti organizacijos kultūra.

Trečioji metatema, *nemaloni staigmena*, šiame tyrime nusako neapibrėžtumo laikotarpiu patiriamą diskomfortą, literatūroje irgi sulaukia nemažai dėmesio. Pati metatema nurodo, kad neapibrėžtumą verslininkai patiria kaip staigmeną, t.y. nėra jai pasiruošę. C.A. Hallin, E. Marnburg (2007) atliktame tyrime verslo vadovai pabrėžia skirtumą, kai neapibrėžtumas yra pačių pasirinktas, tada lengviau su juo tvarkytis, ir kai jame atsiduriama ne savo noru, tada patiriamas diskomfortas yra didesnis. L. Cranley (2009) neapibrėžtumo patyrimą apibūdina kaip kognityvinį-emocinį konstrukta, o jo sudėtingumą nusako mūsų tyrimo dalyviai, kai išgyvenimo pradžią nusako kaip šoką, sukėlusį gausų emocijų ir minčių srautą vienu metu.

Literatūroje neapibrėžtumas dažniausiai siejamas su nerimu (Greco, Roger, 2003), o Gudykunst ir Nishida (2001), nerimą laiko emociiniu neapibrėžtumo ekvivalentu. Kokybiniuose tyrimuose autoriai šį momentą įvardina kaip “sprendimą su nerimu” (Mailard-Strüby, 2012), “nerimastingą nuogastavimą” (Bunkers, 2007), “besitęsiantis nerimas ir prislopinta dabartis” (McGonigal-Kenney, 2011), “diskomfortiškas virpėjimas tarp apibrėžtumo-neapibrėžtumo” (Morrow, 2010). Mūsų tyrime nerimo, kaip ir streso tema taip pat ryški, bet taip pat yra ir daug kitų nemalonių emocijų ir jausmų. Įdomų momentą tyrė Y. Bar-Anan, T.D. Wilson ir D.T. Gilbert (2009), kai nustatė, kad neapibrėžtumas sustiprina įvykio sukeltas emocijas: tiek pozityvias, tiek negatyvias. Išnagrinėjus mūsų tyrimo medžiagą yra aišku, kad daugelis verslininkų baimių, turėtų neapibrėžtumo laikotarpiu, taip ir nepasitvirtino. Tai leidžia kelti prielaidą, kad neigiamos emocijos yra sudėtingiausia patyrimo dalis ir labiausiai prisidedanti prie diskomforto.

Didžiąją dalį patiriamo diskomforto sudaro pasikeitusi verslininkų psichologinė būseną. Mūsų tyrimo duomenyse išsiskyrė keli, patyrimo dinamikai suprasti svarbūs, patiriamų emocijų

momentai. Dalis neigiamų emocijų ir jausmų yra susiję su momentiniu neapibrėžtumo patyrimu, pvz., nerimas, stresas, baimė. Kita dalis emocijų ir jausmų atsiranda tęsiantis neapibrėžtumui, dedant pastangas jį sumažinti ir matant savo elgesio pasėkmes. Šie jausmai dažniausiai būna nukreipti į save, pvz., nusivylimas savim, pyktis, nukreiptas į save, kaltės jausmas. Trečioji emocijų dalis yra nesusijusi su čia ir dabar išgyvenamu neapibrėžtumu, bet bijoma galimų neigiamų išgyvenimų po tam tikro savo elgesio ar sprendimų būdų, pvz., galimas saugumo praradimas, nusivylimas savimi, galima kaltė. Pirmąjį ir trečiąjį momentą mini ir M. Smithson (2008), tačiau antrasis išryškėja tik tiriant patirtį, kuri trunka ilgiau nei, pvz., sprendimo momentas. Ši emocijų dinamika papildo tyrimus verslo kontekste, kadangi nagrinėtoje literatūroje minimos daugiausiai tik tiesioginės reakcijos į neapibrėžtumą.

Išgyventos patirties tyrimas, kuomet šio tyrimo dalyviai pasakojo apie ilgai trunkantį neapibrėžtumą, leidžia pastebėti dar vieną dalyką, kas neatsiskleidė neapibrėžtumo tyrimuose verslo kontekste - užsitęsusio neapibrėžtumo, taigi ir jo sukeliama diskomforto, pasėkmes. Vienas verslininkais mini, jog per ilgai trunkusį ir streso kupiną neapibrėžtumo laikotarpį buvo kilę net suicidinių minčių. Išgyvenant ypatingai stiprų arba ilgai užsitęsusį psichologinį diskomfortą, atsiranda fizinės būklės pakitimai: nuovargis, miego, biologinio ritmo ir sveikatos sutrikimai. Tai yra labai rimtos pasėkmės, įtakojančios verslininkų gyvenimo gerovę.

Įdomus yra ketvirtosios metatemos momentas - *reparacijos metu kuriama patirtis, prie kurios priprantama* - ilgalaikėje perspektyvoje atsirandantis atsparumas neapibrėžtumui. Tyrimo dalyviai, bėgant laikui (ilgametė patirtis versle), nusako atsiradusį atsparumą neapibrėžtumui: kai su neapibrėžtumu susiduria kelintą kartą, verslininkai jau žino kaip reaguoti, kur ieškoti informacijos ar kokie elgesio būdai yra tinkami neapibrėžtumui įveikti, žino, kokios strategijos tam yra netinkamos - patirtis padeda geriau veikti ir ramiau reaguoti situacijoje. C.C. Kuhlthau (1999) taip pat atrado, kad su patirtimi keičiasi neapibrėžtumo suvokimas - atsiranda didesnė tolerancija, nes naujos veiklos pradžioje trūksta informacijos apie naują aplinką, veiklos pobūdį.

T.D. Wilson ir D.T. Gilbert (2008) sukurtas emocinės adaptacijos modelis paaiškina tiek atsparumo neapibrėžtumui augimą ilgalaikėje perspektyvoje (pvz., turint ilgametę patirtį versle), tiek diskomforto dinamiką konkrečioje situacijoje. Kalbant apie pirmąjį momentą, autoriai teigia, kad su panašia situacija susidūrus kelis kartus vyksta emocinė adaptacija - emocinis atsakas į tuos įvykius silpnėja. Kuo žmonės geriau supranta įvykį - koks jis, kodėl įvyko, kaip jis pats susijęs su įvykiu, tuo greičiau adaptuojasi prie jo. Jei esančios aplinkybės, tuo pačiu ir neapibrėžtumas, stabdo šį suvokimą, su įvykiu susijusios emocijos tęsiasi. Šį momentą paremia prieš tai esančioje

pastraipoje nurodyta dalyvių patirtis. Antrasis momentas susijęs su patiriamo diskomforto svyravimais konkrečioje situacijoje. Mūsų tyrime tai yra trečiojoje metatemoje aptariamas momentas. Dalyvių patiriamas diskomfortas kinta - mažėja, kai gaunama trūkstama informacija, kai surandama neapibrėžtumo priežastis. Kai dėl asmeninių veiksmų, minčių, emocijų, ar besikeičiančios aplinkos kinta subjektyvus pasitikėjimas savimi ir situacijos kontrolės suvokimas, kinta ir jaučiamas neapibrėžtumas bei diskomfortas. E. Brundin ir V. Gustafsson (2012), K. Van den Bos (2009). ir J. Penrod (2006) taip pat pritaria, kad diskomforto kitimui svarbus pasitikėjimo savimi didėjimas, o kiti autoriai, kurie matuoja bruožus asmenybės, teigia kad savimi pasitikintys asmenys geriau priima sprendimus esant neapibrėžtumui (Birrell ir kt., 2011).

Visgi literatūra rodo, kad turi būti išlaikytas tinkamas pasitikėjimo savimi balansas. R.P. White ir S.L. Shullman (2010) pastebi, kad kai kurie lyderiai neapibrėžtumo situacijose jaučiasi pernelyg savimi pasitikintys ir užtikrinti. Tame autoriai įžvelgia grėsmę, jog siekiant saugumo ir užtikrintumo vadovai laikosi konservatyvių ir gerai žinomų problemų sprendimo būdų, taip užkirsdami kelią inovacijoms ir kūrybiškiems sprendimams. Tą pačią idėją palaiko ir R. May (1950) bei K. Gordon (2003) teigdami, kad užtikrintumo siekimas atitraukia mus nuo realybės, ir kad neapibrėžtumas ir nerimas yra būtina kultūrų ir sąmonės vystymosi sąlyga.

Mūsų tyrimas siūlo kelis konkrečius neapibrėžtumo valdymo būdus, kurie pristatomi ketvirtoje metatemoje. Pirmieji trys yra gana įprasti verslo aplinkai: situacijos analizė, informacijos siekimas ir paieška, bandymas pasiruošti pablogėjimui, kuriant alternatyvas, finansinio saugumo garantus. Šiuos būdus mini ir K. Siegel ir kt. (2010) bei R.P. White, S.L. Shullman, (2010). Ketvirtas tvarkymosi su neapibrėžtumu būdas yra atsitraukimas nuo situacijos, negalvojant apie ją. Tai leidžia verslininkams pailsėti nuo įtampos ir rasti naujų situacijos sprendimų, o kartais situacija ir pati pradeda spręstis. Penktasis būdas yra pagalba iš artimųjų, kuri suteikia emocinį saugumą, palaikymą. Pastarasis momentas kaip svarbus minimas sveikatos psichologijoje, kuomet nenuspėjamą ligos eigą patiriantiems pacientams yra ypatingai svarbi artimųjų parama (Morrow, 2010; McGonagey-Kenney, 2011).

Šiame tyrime išryškėjo dar vienas tvarkymosi su neapibrėžtumu būdas, tačiau būdingas tik dviems verslininkams. Šis būdas yra vadovavimasis nuojauta, kai nėra aiškių gairių ar galimybių nuspėti rezultatą. B. McKenna ir kt. (2009) tai nurodo kaip išmintingų lyderių savybę, būtiną šiem moderniems laikams - esant neapibrėžtumui, vadovautis neracionaliais ir subjektyviais elementais priimant sprendimus, todėl tai galėtų būti tolimesnių tyrimų klausimas.

Nepaisant to, kad dauguma tyrimų verslo aplinkoje į neapibrėžtumą žvelgia per organizacijos prizmę, vis dėlto, svarbiausias „vienetas“ išlieka individas, nuo kurio suvokimo ir elgesio priklauso organizacijos veikla. Mūsų atliktas tyrimas rodo, kad verslininkų patiriamas neapibrėžtumas yra daugiasluoksnis ir gerokai sudėtingesnis patyrimas, nei tik sprendimo priėmimas neapibrėžtoje aplinkoje ar informacijos trūkumas. Įdomu tai, kad mūsų tyrime verslininkų išgyventos situacijos yra konkrečiai susijusios su verslo įvykiais, problemomis, tačiau beveik visais atvejais paliečia verslininkų asmenines vertybes, sukelia vidinį konfliktą, vidinę dramą. Mūsų tyrimo dalyviai neapibrėžtumo situacijose kartais rėmėsi vertybėmis priimdami sprendimus, kartais dvejojo, ar jos tinkamos. Analizuotoje literatūroje verslo kontekste to neaptikome, arba apie tai užsimenama gana fragmentiškai, pvz., K. Sigel ir kt. (2010) mini neapibrėžtumą, susijusį su normomis ir vertybėmis, vertinant aplinką ir priimant sprendimus. Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad verslininkų neapibrėžtumo patyrimas verslo kontekste yra gerokai sudėtingesnis, kompleksiškesnis ir yra artimesnis K. Van den Bos (2009) ir I. McGregor ir bendraautorių (2009), taip pat R. May (1950) minimam neapibrėžtumui - asmeniniui neapibrėžtumui. Šie autoriai neapibrėžtumą mato kaip dvejones dėl savo vaizdo, pasaulėžiūros ar sąveikos tarp šių dviejų dalykų. Asmeninį neapibrėžtumą taip pat gali sukelti kontekstiniai faktoriai, mesdami iššūkį asmens pažinimui, suvokimui, jausmams, elgesiui. Taip yra ir mūsų tyrimo atveju, kai verslininkai įvardina susidūrę su „kitokia“ realybe.

Dauguma tyrimų, atliktų verslo aplinkoje, neapibrėžtumą tyrinėje per simuliacijas ar eksperimentus, atskirtai nuo gyvenimo, tikrų situacijų. Šio tyrimo vertė yra tai, kad buvo tiriama tikra išgyventa patirtis. Tai leidžia pamatyti, kad neapibrėžtumo išgyvenimas gali būti įvairios trukmės, padeda geriau suprasti jo dinamiką ir įveikos procesą.

Tolimesniuose tyrimuose būtų įdomu kokybiškai tirti neapibrėžtumo ir kūrybiškumo ryšį: kada neapibrėžtumas skatina kūrybiškumą, inovatyvumą, domėjimąsi aplinka ir tyrinėjimą, o kada jau sukelia diskomfortą ir stabdo veiklą. Išsamesni tyrimai, pagilinantys žinias apie atsparumo neapibrėžtumui formavimąsi, ypač atsirandantį ilgalaikėje perspektyvoje, būtų naudingi kaip gairės verslą pradedantiems vadovams.



## IŠVADOS

1. Neapibrėžtumo išgyvenimas versle yra kompleksinis, dinamiškas patyrimas. Neapibrėžtumas atsiranda netikėtai ir verslininkai patiria jį kaip nemalonią staigmeną. Tai yra visa apimanti būseną, pasižyminti nežinios jausmu, kurioje susipina neigiamos emocijos, intensyvios mintys ir elgesys, skirtas šiai būsenai pašalinti. Fenomeno aprašyme išryškėjo keturi pagrindiniai patyrimo momentai, kurie ir sudaro jo struktūrą:
  - a. **Neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje verslo kasdienybės tėkmėje.** Verslininkai neapibrėžtumą mato kaip dažną išgyvenimą, pertraukiantį jų kasdienę darbinę veiklą. Šį pertrūkį jie mato kaip tuščią erdvę tarp buvusios senos tvarkos, kurios jau nebėra, ir tarp naujos tvarkos, kuri dar tik turi atsirasti, arba pertrūkis matomas kaip susidūrimas su „kitokia“ realybe, kai pasaulis parodo veikiąs kitaip, nei verslininkai įsivaizdavo.
  - b. **Atsiveriančios daugiapasmės galimybės.** Verslininkų neapibrėžtumo patirtyje jos pasireiškia per dvejonę renkantis iš daugybės ar kelių sprendimo variantų, negalėjimą nuspėti siekiamo rezultato baigties ir per grėsmės ir galimybės paradokso išgyvenimą. Visa tai yra lydima nežinios jausmo.
  - c. **Nemaloni staigmena.** Verslininkai neapibrėžtumo išgyvenimo laikotarpiu kalba apie patiriamą diskomfortą: pasikeitusią psichologinę (atsiradusius baimės, kaltės, nesaugumo, beviltiškumo, neteisybės, emocinio sunkumo jausmus, apie nusivylimą, pyktį, nerimą, stresą) ir fizinę būseną (nuovargio jausmas, sutrikusi sveikata ir mityba, sunkumas miegoti). Patiriamas diskomfortas kinta didėjimo arba mažėjimo linkme priklausomai nuo emocijų, kognityvinių ar elgesio reakcijų į neapibrėžtumą.
  - d. **Pajungiamos reparacijos pastangos naujai verslo proceso tvarkai sukurti.** Verslininkai įvairiais būdais siekia susigrąžinti pradinę komforto būseną kurdami naują tvarką: analizuodami susiklosčiusią situaciją, siekdami trūkstamos informacijos, bandydami pasiruošti galimam pablogėjimui, atsitraukdami nuo situacijos ir leisdami jai spręstis savaime, čia svarbus ir artimųjų vaidmuo.
2. **Neapibrėžtumas yra prieštaringas išgyvenimas**, kuris vienu metu savyje talpina ir diskomfortiškus patyrimus, ir augimo, tobulėjimo potencialą, skatina inovatyvumą.

## LITERATŪRA

1. Ashill, N.J., Jobber, D. Measuring State, Effect, and Response Uncertainty: Theoretical Construct Development and Empirical Validation. *Journal of Management*. Vol. 36, No. 5, 1278-1308.
2. Bar-Anan, Y., Wilson, T.D., Gilbert, D.T. (2009). The Feeling of Uncertainty Intensifies Affective Reactions. *Emotion*. Vol. 9, No. 1, 123-127.
3. Birrell, J., Meares, K., Wilkinson, A., Freeston, M. (2011). Toward a definition of intolerance of uncertainty: A review of factor analytical studies of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Clinical Psychology Review*. Vol. 31, 1198-1208.
4. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J. (2004). Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 18, No. 4, p. 507-532.
5. Brundin, E., Gustafsson, V. (2012). Entrepreneurs' decision-making under different level of uncertainty: the role of emotions. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*. Vol. 19, No. 6, 568-591.
6. Bunkers, S.S. (2007). The Experience of Feeling unsure for Women at End-Of-Life. *Nursing Science Quarterly*. Vol. 20, No. 1, 56-63.
7. Carleton, R.N., Norton, P.J., Asmundson, J.G., (2007). Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of Anxiety Disorder*. Vol. 21, 105-117.
8. Clampitt, P., Williams, M.L., DeKoch, R.J. (2001). Embracing uncertainty: the executive's challenge. *Journal of Change Management*. Vol. 2, 3, 212-228.
9. Cranley, L.A. (2009). A Grounded Theory of Intensive Care Nurses' Experiences and Responses to Uncertainty. PhD diss., University of Toronto, prieiga per internetą (žiūrėta 2014.10.13) [https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/17749/1/Cranley\\_Lisa\\_A\\_200906\\_PhD\\_thesis.pdf](https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/17749/1/Cranley_Lisa_A_200906_PhD_thesis.pdf)
10. Cremer, De D., Sedikides, C. (2009). The Whys and Whens of Personal Uncertainty. *Psychological Inquiry*. Vol. 20, 218-220.
11. Donovan-Kicker, E., Bute, J.J. (2008). Uncertainty of Social Network Members in the Case of Communication-Debilitating Illness or Injury. *Qualitative Health Research*. Vol.18, No 1.
12. Fergus, T.A., Rowatt, W. (2014). Intolerance of uncertainty and personality: Experiential permeability is associated with difficulties tolerating uncertainty. *Personality and Individual Differences*. 58, 128-131.

13. Giorgi, A. (1985). Sketch of a Psychological Phenomenological Method. In Giorgi A. (ed.) *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburg: Duquesne University Press, 8 - 22.
14. Giorgi, A. (2002). The Question of Validity in Qualitative Research. *Journal of Phenomenological Psychology*. 33:1.
15. Giorgi, A., Giorgi, B. Phenomenology. In Smith, J.A. (2008). (ed.) *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (2nd ed.). London: Sage pub., 2008, p. 26-52.
16. Giorgi, A. (2009). *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology: A Modified Husserlian Approach*. Pittsburgh PA. Duquesne University Press.
17. Giorgi, A. (2012). Amadeo Giorgi: Life of Phenomenology. Phenomenology Blog prieiga per internet (žiūrėta 2014.02.29) <http://phenomenologyblog.com/?p=485>
18. Glavin, P., Schieman, S. (2014). Control in the Face of Uncertainty: Is Job Insecurity a Challenge to the Mental Health Benefits of Control Beliefs? *Social Psychology Quarterly*.
19. Gordon, K. (2003). The Impermanence of Being: Toward a Psychology of Uncertainty. *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 43, No. 2, 96-117.
20. Greco, V., Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: the construction and validation of a new measure. *Personality and Individual Differences*. Vol. 31, 519-534.
21. Greco, V., Roger, D. (2003). Uncertainty, stress and health. *Personality and Individual Differences*. Vol. 34, 1057-1068.
22. Gudykunst, W.B., Nishida, T., (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationship and cultures. *International Journal of Intercultural Relations*. 25, 55-71.
23. Hallin, C.A., Marnburg, E. (2007). In Times of Uncertainty of Hotel Industry: Hotel Directors' Decision-Making and Coping Strategies for Dealing with Uncertainty in Change Activities. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Vol. 7, No. 4, 364-388.
24. Heidegger, M. (1996). *Being and Time*. State University of New York.
25. Hoijer, B., Lidskog, R., Uggla, Y. (2006). Facing dilemmas: Sense-making and decision-making in late modernity. *Futures*. 38, 350-366.
26. Kashdan, T.B., Afram, A., Brown, K.W., Birnbeck, M., Drvoshanov, M. (2011). Curiosity enhances the role of mindfulness in reducing defensive responses to existential threat. *Personality and Individual Differences*. 50, 1227-1232.
27. Koestenbaum, P., Block, P. (2009). Veikianti laisvė ir atsakomybė. "Firidas", Vilnius., Complexity, Construction, and Sources.

28. Kuhlthau, C.C. (1999). The Role of Experience in Information Search Process on an Early Career Information Worker: Perceptions of Uncertainty. *Journal of the American Society for Information Science*. 50(5), 399-412.
29. Langdrige, D. (2007). *Phenomenological Psychology: Theory, Research and Method*. Pearson. Prentice Hall.
30. Lopez K.A., Willis, D.G. (2004) Descriptive Versus Interpretive Phenomenology: Their Contributions To Nursing Knowledge. *Qualitative Health Research*, Vol. 14, No. 5, 726-735.
31. Maas, M., Van den Bos, K. (2009). An Affective-experiential perspectives on reactions to fair and unfair events: Individual differences in affect intensity moderated by experiential mindsets. *Journal of Experimental Social Psychology*. 45, 667-675.
32. May, R. (1950). *The Meaning of Anxiety*. The Ronal Press Company, New York.
33. May, R. (1981). *Freedom and Destiny*. Dell Publishing, Co., Inc., New York.
34. Mailard-Strüby, F. (2012). Feeling Unsure: A Lived Experience Of Humanbecoming. *Nursing Science Quarterly*. 25(1), 72-81.
35. McGonigal-Kenney, M.L. (2011). An Intangible Reality: The Experience Of Uncertainty Among Intimate Partners Of Persons With Prodromal Huntington Disease. PhD diss., University of Iowa. Iowa Research Online, prieiga per internetą (žiūrėta 2014.06.19) <http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3409&context=etd>
36. McGregor, I., Prentice, M.S., Nash, K.A. (2009). Personal Uncertainty Management by Reactive Approach Motivation. *Psychological Inquiry*. Vol. 20, 225-229.
37. McKenna, B., Rooney, D., Boal, K.B. (2009). Wisdom principles as meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*. 20, 177-190.
38. Mickūnas, A., Steward, D. (1994). *Fenomenologinė Filosofija*, Baltos Lankos, Vilnius.
39. Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Journal*. Vol. 12, No. 1, 133-143.
40. Morrow, M.R. (2010). Feeling Unsure: A Universal Lived Experience. *Nursing Science Quarterly*. 23(4), 315-325.
41. Penrod, J. (2007). Living With Uncertainty: Concept Advancement. *Journal of Advanced Nursing*, 57(6), 658-667.
42. Rast, D.E., Hogg, M.A., Giessner, S.R. (2013). Self-Uncertainty and Support for Autocratic Leadership. *Self and Identity*, 12:6, 635-649.

43. Rios, A., Markman, K.D., Schroeder, J., Dyszewski E.A. (2014). A (Creative) Portrait of the Uncertain Individual: Self-Uncertainty and Individualism Enhance Creative Generation. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 40(8), 1050-1062.
44. Sener, I., (2012). Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 50, 169-177.
45. Sigel, K., Klauer, B., Pahl-Wostl, C. (2010). Conceptualising uncertainty in environmental decision-making: The example of the EU water framework directive. *Ecological Economics*. 69, 502-510.
46. Smithson, M. (2008). Psychology's Ambivalent View to Uncertainty. In G. Bammer & M. Smithson (eds.), *Uncertainty and Risk: Multidisciplinary Perspectives* (1st ed., pp. 205-218). United Kingdom: Cromwell Press.
47. Spinelli, E. (2007). *Practicing Existential Psychology. The Relational World*. Sage Publications.
48. Van den Bos, K. (2009). Making Sense of Life: The Existential Self Trying to Deal with Personal Uncertainty. *Psychological Inquiry*. 20, 197-217.
49. White, R.P., Shullman, S.L (2010). Acceptance Of Uncertainty As An Indicator of Effective Leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 62, No. 2, 94-104.
50. Wilson, T.D., Gilbert, D.T. (2008). Explaining Away: A Model of Affective Adaptation. *Perspectives on Psychological Science*. Vol. 3, Issue 5, 370-386.

## SANTRAUKA

Tyrimo "Egzistencinė neapibrėžtumo versle išgyvenimo analizė: Lietuvos įmonių vadovų patirtis" tikslas yra aprašyti neapibrėžtumo išgyvenimo versle patirtį. Tyrime dalyvavo 10 verslininkų (4 moterys ir 6 vyrai), tyrimo duomenys rinkti naudojant nestruktūruotą individualų interviu. Duomenų analizei naudotas aprašomasis fenomenologinis psichologinis metodas. Tyrimo rezultatai: neapibrėžtumo versle išgyvenimas yra *Neišvengiami žmogiškosios būties pertrūkiai įprastinėje verslo kasdienybės tėkmėje, atveriantys daugiaprasmes galimybes, tačiau išgyvenami kaip nemaloni staigmena ir čia pat pajungiantys reparacijos pastangas naujai verslo proceso tvarkai sukurti.*

**Raktiniai žodžiai:** neapibrėžtumas, verslas, fenomenologinė analizė.

## SUMMARY

The aim of the study "Existential analysis of lived uncertainty in business: experience of Lithuanian business' executives" is to describe lived experience of uncertainty in business context. Participants were 10 executives (4 females and 6 males), research data was collected using unstructured individual interviews. The descriptive phenomenological psychological method is used for interview data analysis. The structure of researched phenomenon is *The ruptures of human existence in familiar everyday flow of business that reveal opportunities of all kinds, yet they are experienced as unpleasant surprise and result in efforts of reparation for the purpose of building new order of business process.*

**Key words:** uncertainty, business, phenomenological analysis

## PRIEDAI

### 1 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime

#### Sutikimas dalyvauti tyrime

Aš sutinku dalyvauti Mykolo Romerio universiteto Verslo psichologijos studentės Rasos Paurytės atliekamame tyrime apie neapibrėžtumo išgyvenimą. Tyrimo tikslas yra aprašyti fenomeno - neapibrėžtumo išgyvenimas versle - patyrimo aspektus, struktūrą. Leidžiu daryti mano pokalbio įrašą ir gautus duomenis naudoti magistro baigiamojo darbo ir mokslinių straipsnių rengimui su sąlyga, kad informacija, galinti atskleisti mano ir mano minimų žmonių tapatybę bus užkoduota ir naudojama neatskleidžiant tapatybės. Esu informuotas, kad tyrimo medžiaga taip pat bus prieinama tyrėjos darbo vadovei doc. dr. I. Kajokienei.

Esu informuotas, kad galiu atšaukti savo dalyvavimą tyrime per septynias kalendorines dienas nuo pokalbio įrašymo.

Sutinku:

Vardas, pavardė \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Parašas \_\_\_\_\_

Kilus klausimams galite kreiptis į:

Rasą Paurytę ( studentė).

Tel.: +370 670 59510

El. paštas: [rasapauryte@gmail.com](mailto:rasapauryte@gmail.com)

Iloną Kajokiene ( darbo vadovė):

El. paštas: [ilonakajokiene@yahoo.com](mailto:ilonakajokiene@yahoo.com)

Tyrėja: \_\_\_\_\_

## 2 priedas. Tyrimo dalyvio interviu transkribto pavyzdys.

### Gabrio transkribtas

**Paryškinti žodžiai – tariama pabrėžtinai (lėtai atskiriant kiekvieną žodį; intonaciškai išskiria);**

**[laužtiniai skliaustai] – nesu tikra, ar dalyvis tikrai tai pasakė, blogai girdisi;**

**Pauzės žymimos skliaustuose įrašant pvz., (trumpa pauzė), (ilga pauzė). Taip pat skliaustuose tyrėjos pastabos apie neverbalinį elgesį, pvz. (juokiasi).**

Tyrėja: Kas Tau yra neapibrėžtumas versle? Papasakok kuo išsamiau konkrečią situaciją, kur Tau versle buvo neapibrėžtumas.

Dalyvis: Papasakosiu apie tai, kaip mes dirbam, ta įmonė kaip dirba. Jinai dirba įmonių grupėje ir įmonių grupėje yra pasiskirstę veiklos ir žmonės tose veiklose, pagal rinkos segmentą, t.y. verslo įmonės, su kuriomis dirbam, valstybinis sektorius (visos ministerijos ir t.t.) ir yra nevyriausybinis sektorius (asociacijos, jaunimo organizacijos, visuomeninės organizacijos, kaimų bendruomenės, nu apskritai miestų bendruomenės, vietos veiklos grupės, tokios yra, kurios administruoja Europos sąjungos projektus rajonuose. Ir aš kai prisijungiau prie tos kompanijos, tai su tuo nevyriausybinio sektorium niekas ten nedirbo, nu tiesiog buvo valstybinis ir verslo sektorius, o tas nevyriausybinis kada papildavo pakeliui, tada pasiimdavom. Tai aš atėjau ir atidarėm dar vieną įmonę, kurios tikslas ir buvo dirbti su tuo nevyriausybinio sektorium, naudojant viso UAB know how ir visą bazę, kuri yra. Tai vat. Pirmais metais... Visą laiką būdavo taip, kad biudžetas planuojamas į priekį metam. Tiksliau net ne biudžetas, nu biudžetas irgi suplanuojamas, taip daugiau ar mažiau, bet būdavo tas metų skaičius, nu vat kiek pajamų turim sugeneruoti per metus. Nu ir jis palaipsniui su kiekvienais metais vis net dvigubėdavo, ir natūralu, nes auga ir didėja. Išėidavo visą laiką jį viršyt, bet neišėidavo taip, kad be, kaip čia pasakyt, be motininės kompanijos galėtų išgyvent ta įmonė. Ten atsirasdavo tai vienas, tai kitas naujas darbuotojas. Nu jie atsiranda, po to, arba pereina į UAB, išėina iš viso ir... Rudenį pasakėm, kad 2014-ti turi būti metai, per kuriuos mes turėsim atsakyt - būti ar nebūti. Reiškia arba jau savarankiškai galima gyvent arba jau tada reiškias nepasiteisino, jau trys metai būtų. Nu ir va čia ir atsirado tas neapibrėžtumas, kada tu turi dėlioti tai į metų biudžetą, t.y. į išlaidų dalį. Tai mes labai gerai mokėjom susiskaičiuot, nes buvo paprasta, t.y. darbuotojai



plius kitos ten einamosios išlaidos, kurios pakankamai yra tokios stabilios, nekintamos, tai jas gali per metus įvertinti. Ir viskas. Ir tada teko sukt galvą, o kaip tada tas pajamas sugeneruot. Ir, pačioj metų pradžioj, mes kaip ir tokią, nu nenoriu sakyt strategiją, bet tokį pasirinkimą padarėm su kuo mes dirbsim, nes išsišniukštinejom, kad realiausia mum yra su vietos veiklos grupėm dirbti ir 2014-2015 metai yra laikas, kada jie turi atsinaujinti savo organizacijų ir apskritai gal net ne organizacijų, bet rajono vystymo strategijas. Ten ilgai studijavom mes galbūt nuo lapkričio, ar mes išvis galim, nes ten „yra ką veikt“. Ir išteklių reikia papildomų, nes reikia analizes, analitines dalis daryt, ko mes viduj neturim, tai susiradom partnerius (kurie padėtų mum padaryt dalį darbų, nes mes patys analitinių darbų nedarom, tik vadybinius) susiradom pilotinį variantą. Tai susiradom tuos išteklius, tuos partnerius, kurių reikia. Ir va du aspektai čia dabar buvo tokie: viena vertus - turėjom tuos klientus su kuriais dirbom ankščiau ir su kuriais norėjom toliau tęst tas strategijas, ir su jais padaryti pirmaisiais ir kad kitiems būtų gera žinutė, kad jie norėtų irgi su mumis dirbti. Ir kitas dalykas – mes radom tokį žmogų, kuris turi kontaktų tarp tų organizacijų ir aš su juo tariausi, atrodė viskas labai fainai. Ir tikrai metų pradžia daug žadanti, ir beveik susitarę buvom, ir tikrai gerai nuteikė metam į priekį ir tada..Bum ir baigėsi. Nu rimtai. Žmogaus nebepagaunu, nežinia ką jis galvoja..

Tyrėja: Na ir kaip baigėsi?

Dalyvis: Mm. Niekaip.

Tyrėja: Bendravot ir kas tada atsitiko?

Dalyvis: Žinai, kaip būna bendravimas, ir tu sutari žingsnius kuriuos toliau padarysi. Gal buvo kokie trys susitikimai su ta kaip ir įmone, kurioje buvo vienas, du žmonės. Su vienu mes pagrinde ir bendravom. Ir tu susitinki, viskas labai fainai, viskas gerai. Čia – „jo darom“. Ir tu sutari kokius įsipareigojimus padarysi, tu savo dalį padarai ir kita pusė nepadaro. Nu gerai – būna. Ir tada vėl susitinki, atsiprašo, paaiškina kodėl neišėjo. Tie susitarimai buvo tokie, kad pasidalins pavydžiu kažkokios strategijos, kurią turi, su kuo bendrauja, informacija tiesiog pasidalins. O aš savo ruožtu kokią pasiūlymo aprašysiu koncepciją. Aš tą aišku padariau. Iš jos nesulaukiau, bet po to aš gavau kitais kanalais tą, tai tiesiog pamiršau ir nebelindau. Viskas gerai. Po to mes dar kartelį susisiekėm ir sutarėm, kad aš atsiųsiu jai du dalykus, tai yra naują mokymo programą, kitą - visą strategijos rengimą nuo pasiūlymo koncepcijos kaip ten viskas vyks ir su keliais aprašymais. Ir nulis reakcijos. Aš nepamenu kiek laukiau, bet aš pakalbinau, nu ir kai kalbini tai – „jo jo, viskas gerai, dovanokit,

daug darbų, nieko nespėju. Ir po to man iš tikrųjų nusibodo, nes kažkaip nefaina ir tada supranti kad va toks vienas dalykas, jisai ... (Pauzė). Čia gal ne pati situacija, aš dabar taip galvoju, bet čia turbūt tie prieš tai buvę lūkesčiai, kuriuos susikuri, po to tau „taukšt: - nebeišeina. Ir lygtais viskas, žemė iš po kojų iškrita, nes to plano B kaip ir nebuvo. O tas planas A atrodė realus ir labai geras, bet vat kažko tai sunkiai sekasi. Ir čia gal sutapimas, gal tiesiog kažkaip nesąmoningai atsirado tokios mintys, kad mes kitaip viduj sau prioritetus susidėliojom.

Tyrėja: Po to įvykio iš karto?

Dalyvis: Negaliu sakyti, kad tai buvo priežastis to sprendimo, bet tiesiog taip va kažkaip ėjo ir praėjo. Ir mes viduj pasakėm, kad mes patys, kurie dirbam toj kompanijoj, daug darbo įdedam ten, kur mes negaunam tos vertės, kurios mes lyg ir norėtume gauti. Reiškia mes dirbom tuščiom apšukom ir klausimas ar tikrai mūsų tas įdirbis kituose sektoriuose nebūtų labiau atsiperkantis. Ir va tada nusprendėm, kad mūsų ta įmonė yra, jinai tenais turi savo įsipareigojimų per metus, nes ten projektai dar tęsiasi ir baigsis galbūt metų pabaigoj. Mes iš esmės tenai daugiau tiktai gyvybę palaikom bet nebevystom. Ir va toks sprendimas buvo priimtas pas mus viduj, mes viduj persidėliojome etatus tiesiog ir dabar tiesiog nėra tokio spaudimo, kad būtinai „tas“ biudžetas, būtinai pajamas tas sugeneruoti. Jeigu bus, tai „okey“, o jeigu ne – tai ne. Nu ir tada kažkaip atsipalaidavo viskas ir tiesiog tie procesai jie vyksta vis dar dėl tos strategijos, ir matyti, pirkimai organizuojami, nu va nėra tokios reikšmės dabar tiems procesams, jie vyksta ir vyks. Bet tuo metu tai buvo toks – tu planavai, planavai, čia viskas gerai, nu ir va tada nebežinai kas toliau.

Tyrėja: Įdomu, kas tau pačiam dėjosi viduj? Tiek mintimis, tiek emocijomis. Kuris momentas ir kada jis buvo ryškiausias?

Dalyvis: Dabar galvoju... Vienas dalykas, tai yra, kad šiek tiek toks nusivylimas ir gal pyktis, kad tiek daug sudėjau, nu vat, visus kiaušinius į vieną krepšį, žinai va, vienas partneris, viena kažkokia kryptis, kurią mes šiemet lygtais norim daryt, ir kai nepasiteisina tada ištikrųjų toks „Ką dabar daryt?“ ir „Ar apskritai reikia čia daryt?“. Tai toks tiesiog asmeninis nusivylimas, kad nepagalvojai – „O kas jeigu..?“. Aišku ten tas laiko tarpas gal pusantr mėnesio, nuo gruodžio vidurio iki vasario vidurio, tas laikas ir buvo kada mes pradėjom, dar tos šventės savo davė. Čia buvo tas pagrindinis dalykas iš ko mes tuos būdus turėjom pasidaryti sau, nu ir aplink dar visi kiti projektai, kurie galbūt metų eigoj atsirastų, bet jeigu tu čia sutari ir turi, tai nereikia sukti galvos dėl pajamų ir tada tu tiesiog dirbi patogiai kas papuola. Prisiminiau dar kiti dalykai buvo čia ir gi vat, beveik visą savaitę

dviese, trise beveik įdėjom darbo į tokį didelį konkursą paruošimų, visų programų aprašymo, tikrai dirbom visą savaitę. Sausį irgi buvo, lygiagrečiai. Atrodė, kad ir čia gerai, ir čia gerai. To laimėjimo tikimybė lygtais nėra tokia aiški, bet mes kažkaip labai daug savęs idėjom ir jautėm, kad tikrai gerai darom, ir norėtūsi ten laimėti, bet va kažkaip „bum“ ir nė vienoj vietoj neišėjo. Bet ten atsakymas atėjo vėliau, nors jausmas atėjo anksčiau, kad čia nieko nebus, nes pradėjom matyt kitus kas ten irgi dalyvauja ir tada jau matai, ką jie ir anksčiau darė kaip, ir tada tarp eilučių skaitai, kad čia tikrai – arba per plauką, arba ne. Tai tas irgi toksai praėjo.

Tyrėja: O kurioje vietoje tas pats neapibrėžtumas labiausiai ateina? Ar tada, kai dingo tas klientas?

Dalyvis: Gal net ne dėl to, kad dingo, matyt, tas neapibrėžtumas. Bet tada kada tavo kurtas ir tikėtas planas, jisai staiga išnyko. Ir visai nesvarbu, kad čia partneris dingo. Bet tavo planas. Viskas. Nėbėra. Viską iš naujo turi galvoti. O ten įdėjai, skaityk, pusantro ar du mėnesius. Ir tikėjai, kad metai va ant to ir „važiuos“. Ir tada pamatai, kad nebevažiuos. Nu ir nefaina. Tikrai nefaina, nes tu, skaityk, apie 20 procentų laiko jau praleidai, reiškiasi, tu jeigu dar kursį ką nors... Nu tai taip... Aišku, mes kuriam. Prisimenu, kad tikrai dar buvo viena ašis ant kurios mes „countinom“, bet jinai tikrai tokia eksperimentinė. Jinai reikalavo pradžioj daugiau investicijų, o graža neaiški bus. Čia, beje, ta simuliacija, kur tu buvai. Mes rudenį pabandėm ją daug kur pasiūlyt, padaryt ir labai gerai pasiteisino. Tikrai. Ir dabar va vis dar tęsiasi. Tas kaip atskiras produktas, apskritai, toks savaime. Bet jinai reikalauja investicijų, ta prasme, kad reikia tada reklamą visą daryt, marketingą ir daug dalykų.

Tyrėja: O ar išeina atsiminti tą momentą, kada supratai, kad dviejų, ar panašiai, mėnesių darbas veltui nuėjo?

Dalyvis: Tikrai nepasakysiu kada. Matyt, kad tokio suvokimo aiškaus, kad tas lūkestis, kuris buvo, ir tas planas, kuris buvo, kad jis tikrai taip „švariai“ nepraeis ... Nebuvo taip, kad va sėdėjau, kažko nesulaukiau ar kažko sulaukiau ir kad viskas aišku, čia nieko nebus. Tu nežinai. Va pabendrauji, viskas „okey“, bet jokių veiksmų iš kitos pusės nėra. Taip pat ir su klientais kai kalbi. Turiu galvoje apie tas strategijas. Partneris buvo tam, kad jisai pardavimų dalį tiesiog paimtų. Jisai turi „netWork‘ą“, mes sutarėm bendradarbiavimo formą, ir jisai pardavinėja, mes po to daromės lygiagrečiai savo kanalais irgi pardavinėjam. Ir va tada tas partneris nutilo.

Tyrėja: O kaip tu pats jauteisi tuo tarpu, kai lyg ir lauki, lyg ir pasako, kad viskas gerai, bet vis dar nėra atsako?

Dalyvis: Pirmas dalykas, tai, čia gal mano asmenybiniai dalykai, kad aš visą laiką noriu turėti planą B, kad tu nebūtum kažkokiaj desperacinėj situacijoj, kai tau būtinai reikia. To plano A paieška, arba „kas dar?“, „kas vietoj to bus?“. Ir tada atsirado dar trys A, dar atsirado ir finansinių srautų klausimas, kaip tik tuo metu, neapyvartinių lėšų, ir tada reikėjo spręsti „čia ir dabar“ situaciją, ką čia mes darysim. Nes projektų buvo ir jie vyko, bet mokėjimai buvo sutarti pagal jų reikalavimus ir jų finansavimą, per metus išdėstyti. O aš taip norėjau, kad mes kiek įmanoma greičiau padarom tuos projektus, kad mums atlaisvėja rankos ir mes galim kitus daryti. Tada ten buvo ir finansinė dalis ir organizacinė dalis, tiesiog srautų klausimas atsirado. Nu ir tada va pradėjo lįsti, kad čia taip niekur toli neisi ir tos perspektyvos jau nebėra, kad mes deramės du mėnesius ir jokios sutarties, nieko. Tada pradėjom kelti klausimą grupėj visoj ir tada kažkaip išėjo ta mintis, tokia natūrali, net ne man jinai kilo, Paulius pasiūlė, kad gal tiesiog reikia dėmesį nukreipti į kitus dalykus, ne ten kur mes daug darom ir rezultatų nėra, o pereiti į kitus segmentus rinkos ir daryti ten, kur organizacijos gali daugiau sau leisti. Ir didesnės apimties projektai, ir tu iš tikrųjų darai vos ne tą patį, gal net kartais ir mažiau, bet vertė skiriasi dešimt ar daugiau kartų. Ir va tada tas, matyt, planas B atsirado. Tiesiog susitelkimas pasikeitė ir nebesuki galvos, nes nėra atsakomybės už tuos va projektus, kurie čia buvo derinti ir nevyksta. Aš turiu dabar kitas sritis ir kitus darbus, kitas veiklas.

Tyrėja: Minėjai atsakomybę. Ar buvo tuomet atsakomybės jausmas labai stiprus?

Dalyvis: Jo, aš taip visą laiką asmeniškai priimu, kaip galima asmeniškai nepriimti. Tai reiškia, kad jeigu nepadarau, tai nugrybauju, nemoku, neišeina, kažką ne taip darau, nes, kad padaryt galima, tai aš tikrai tikiu. Ir dar dabar tikiu. Matyt, kažką aš ne taip dariau arba kažko nepadariau iki galo. Tas toks nepasitenkinimas gal biški buvo. Bet po to toks suvokimas ateina, kad gal kitas žmogus ir būtų padaręs, bet, matyt, tada gal nevisai „mano daržas“ buvo, jeigu man taip paprastai neišėjo padaryt.

Tyrėja: Tokie svarstymai, ane, gaunasi tuo metu?

Dalyvis: Jo. Galvoju čia nepateisinu savo tos... Bet matyt, kad ne, aš čia taip atvirai galvoju. Kitas dalykas, čia va galvoju, kad man patinka viena vertus, tas jausmas, nes tada, kai tas neapibrėžtumas yra, tada, žinai kaip sako – kai nieko nėra, tada viskas įmanoma. Nepriėjau iki tos stadijos, kad atsirastų naujos perspektyvos vien iš to, kad nieko nėra. Nes nebuvo taip, kad nieko nebuvo. Buvo tie projektai, jie vyko, jie maži, paprasti. Buvo ką veikti su jais. Bet tiesiog norėjosi kažkokio galingo dalyko. Aa! Dar vienas dalykas, turbūt svarbus čia šitam kontekste. Apie šitą projektą, tą strategijų rašymą aš jau turbūt rudenį kalbėjau su vadovais ir supratau, kad jie nėra užsidegę, tu

padarysi – bus gerai, bet turbūt, kad neišeis padaryti. Ir aš sau priėmiau, kad jei šitą padaryčiau, tai jau būtų dešimtmečio turbūt projektas ir plius tai nėra paprasti mokymai, kur žmonės ateina ir išeina, tai yra toksai ilgalaikis projektas, kur vertę tu matysi po to visom kitom formomis. Pavyzdžiui, kai tu dalyvauji kuriant strategiją, tu matai kaip ta strategija įgyvendinama kažkuriam rajone ir ten viskas dėl to vyksta. Toks įprasminimas savo darbo. Ir va kai pamačiau, kad neišeina taip paprastai, tu dvejoji dar dėl paties padarymo, o čia dar buvo, kad negali normaliai dirbti. Dėl padarymo tai ten buvo man asmeniškai, ir pačiai UAB neištyrinėta sritis, nes mes tiek su analize niekada nebuvom susiję, mes vadybinę dalį labai paprastai galim sustrateguoti, bet kur reikia analizės, tai mes neesame darę. Ir tas iššūkis buvo, kad ir partnerius patikimus turėt, ten irgi buvo reikalų kalbėtis su žmonėmis, kurie galėtų tą daryt. Bet... Aš po to, kai persitarėm, kad mano irgi asmeninis dėmesys turi pereiti į kitas veiklas, tada tiesiog palikau kitam žmogui tą organizuoti, „vadybint“, kontaktuoti, kad „tu kankinkis dabar“.

Tyrėja: O liko toks jausmas, kad kankynė ten?

Dalyvis: Pasakiau tą žodį, nežinau ar čia juokais ar ne... (Pauzė) O gal ir jo, gal ištikrųjų va kai tas neapibrėžtumas yra, neaišku, kiek čia savęs turiu įdėti. Ir kai jau turėjau patyręs, kad nu tikrai daug įdedi ir tų vilčių ir lūkesčių ir darbo ir nu nėra to rezultato. Va mėnesis, du ir vis tiek aš negaliu daryti, vis tiek man dar reikia čia kažkokius procesus pardavimo organizuoti, ir tai nežinau, kaip ten viskas pasibaigs. Ir tada turbūt jo... Kažkaip nebesinorėjo daugiau to daryti, tai mes išrašėm visus projektus, kuriuos mes turim daryti ir tada pasidalinom su kolega, kuriuos jisai „draivins:, kuriuos aš „draivinsiu“. Ir jam teko strategijos. Bet aš visą laiką stebiu ką jis daro, kaip ten daro, viskas ten gerai. Gerai ta prasme, kad vyksta dialogas, viskas gerai, bet labai iš lėto ir neaišku vis dar.

Tyrėja: O kokį įvardintum pagrindinį tą jausmą, kai sakai „nepavyko“ ir „nieko nebėra“?

Dalyvis: Man iš tikrųjų šitoj situacijos buvo palyginus lengva, dėl to, kad nebuvo didelių įsipareigojimų kitiems žmonėms. Mes turėjom vieną darbuotoją be manęs ir tai ne pasaulio pabaiga jeigu nieko neišeitų ir mes kitą dieną paimam ir uždaram tą įmonę. Tie atsarginiai planai, asmeniniai, jie visą laiką buvo. Mes va užtrenkėm duris ir nuėjom į tą motininę kompaniją ir ten dirbom. Neišejo – neišejo, viskas fainai, mes pasimokėm, pabandėm, pažiūrėjom, kaip čia atrodo. Bet kita vertus, aš asmeniškai labai priimu. Aš dar sakiau, turbūt, anksčiau buvo tokių minčių, dabar galvoju... Aš prisimenu šitą frazę savo sakytą, kad nu aš dar nebaigiau, aš noriu pabandyti iki galo, kai pamatysiu, kad jau tikrai „Ne“, va tada aš sakysiu, kad „okey“. Ir spyriojausi. Ir aš tada

priemiau, kad „nu blemba“ padarysiu. Ir va tada, kai neišėjo, toks asmeninis nusivylimas. Nėra taip, kaip aš norėjau ir galvojau. Čia gal ilgiau, arba iš vis nieko neišeis. Bet po to, matyt, ta atvirumo valandėlė buvo prieš save patį. Bet čia jau su vadovo pagalba.

Tyrėja: O kas tau buvo svarbu?

Dalyvis: (Pauzė) Perspektyva, matyt. Kai tu tiesiog tą patį susitelkimą kažkaip kitaip nukreipi, iš pradžių galvoji – turi va tris metus išvystyti kompaniją. Padarysi – medalis, nepadarysi – nu ne giljotina, bet nefaina. Po to vienas pokalbis buvo visai netikėtas, mes taip susitikom kalbėti visai apie kitokius dalykus, tokius techninius sprendimus ir tada pradėjom kažkaip kalbėt apie tai, kad daug veiksmo, daug judesio, bet rezultato nėra. Ir ne dėl to, kad veiksmai neteisingi, bet dėl to, kad kažkaip pasirinkta ne ta vieta. Mes taip vadinam, kad jūros lygis iki kelių, o reikia mums daugiau. Ir tada kažkaip pasikalbėjom, kad tikrai daugiau vertės aš pats asmeniškai galėčiau padaryti dirbdamas su kitokiais projektais, su kitais klientais. Čia gal, žinai, toks ir pamaloninimas atsirado, kad va nu toks lygtais įvertinimas per tą tokią, nu nenoriu sakyti nesėkmę, bet per tą tokį tuščiom apsukom darbą, kad mes galim daugiau tiesiog darydami tą patį su kitais žmonėm, kitom įmonėm.

Aš dirbdavau su verslo kompanijom, bet tik tada, kada reikėdavo išteklių papildomų, bet nebūdavo taip, kad aš savo pasiūlymus orientuoju, rašau, bendrauju, verslas yra, rinkodaros skyrius yra, o mano visi kiti klientai – nevyriausybinės organizacijos. Pamečiau čia ką aš pasakojau.

Tyrėja: Pasakojai apie asmeninės akistatos valandėlę.

Dalyvis: Jo. Jinai tokia, viena vertus, su palengvėjimu, bet... Ai! Prisimenu, kad iš pradžių apie šitą mintį, ne tai, kad skeptiškai bet, malonus jausmas, kai vertina, bet po to ... Pala pala... Aš dar ten nebaigęs reikalų...

Tyrėja: O koks čia likęs tas jausmas? Noras nugalėti?

Dalyvis: Jo. Kol aš nebaigiu, nepajaučiu, kad padariau... Nežinau ar dabar tas suvokimas atėjo, kad nepadariau, bet kita vertus, mes vis sugrįžtam į tą pirminį mūsų susitarimą, prieš kuriant įmonę, tai pinigai niekada nebuvo pagrindinis tikslas. Buvo tikslas išbandyti, pabandyti, kažkokius eksperimentinius projektus turėti, produktus kažkokius naujus pabandyti. Aš čia pats sau turbūt esu uždėjęs daug ten tų visokių tikslų, kuriuos galvojau, kad turėčiau padaryti. Ir taip pažiūrėti va, kaip vadovai numato metines pajamas kurias turi sugeneruoti, tai mano ten perpus didesnės būdavo. Aš sau pasakydavau, kad va turiu taip. Ir jas beveik pasiekdavau. Du metai taip buvo ir va šiomet

norėjau ten viršyti „belekiek“, bet panašu, kad ... O gal kaip tik, žinai, kai atsipalaiduoji, ateina ... Kad ir dabar.. Vakar ar užvakar, kada čia, atsiranda tų poreikių iš tų pačių žmonių su kuriais bendrauji, nes tada jie kažkam rekomenduoja, ateina per kitus... Ir keistas būna jausmas, kad tu čia kalbėjai, derinai, o dabar iš kitos pusės ateina. Taip paprastai net – „sakyk kainą telefonu, man čia pasiūlymą atsiųsk tada, kada aš ten paraišką teiksiu, o dabar man – kainą, o aš skaičiuoju“.

Tyrėja: O tarkim mažam vaikui kaip papasakotum, kokių tarkim 6-7 metų...ką reiškia tau būti šioje situacijoje, neapibrėžtume?

Dalyvis: Nežinau...

Tyrėja: Pabandyk. Čia esmė, kad paprastai pasakytum, ką reiškia būti tam neapibrėžtume, versle? Neskubėk. Kaip sugalvosi, per metaforą ar kaip nors kitaip. Ką tau reiškia būti šitoje situacijoje, kurioje tu buvai?

Dalyvis: Mintis sukasi apie Kalėdų senelį, bet ... Aš galvoju, kad... Prieš tai sakiau, kad kai tu susikuri daug lūkesčių tokių ir kai jie staiga kažkodėl galvoj tampa ne lūkesčiais o būtinybe, ir tada, kai neatsitinka taip... (Pauzė) Nu jo tada ir yra tas toks neapibrėžtumas tiek dėl perspektyvos nebeaišku, tiek dėl priežasčių, galbūt, irgi neaišku, o tai kodėl čia taip viskas. Lygtai gali bandyti ten analizuoti, gilintis, bet tas, nekeičia nieko, laikas eina, dienos eina, o tu vis dar be plano. Tu turi kažkokius siekius, tikslus. Turėjai planą, kuris atrodė visai geras. Dabar staiga nieko nebelieka. Nežinau ar vaikas turi va tokių kažkokių planų didelių. Kaip jam reikėtų paaiškinti, čia jaučiu suaugusieji daro tokius dalykus. Lūkesčiai virsta būtinybe, ko neturėtų būti. Jeigu lūkestis visą laiką būtų lūkesčiu, tai viskas būtų normalu. Bet kai tas planas A tampa ne lūkesčiu o būtinybe, tai tada jau „batai“. Bet tas trumpas laikas, tikrai, man kažkaip labai ten greit išėjo išgyvent. Aš va tuo metu, kai viskas vyko, tiesiog – normalus darbinis reikalas. Po to, matyt, atėjo tas laikas, ypatingai dar kai tu, matyt, parašei apie tą neapibrėžtumą. Prieš porą dienų gal man parašei apie tą konkrečia situaciją ir iškart man šita situacija pokšt. Čia dar kitas matyt momentas yra – jo, tikrai, va tas neapibrėžtumas, geras, va čia tai geras. Kai tau pasaulis parodo, kad jisai veikia ne taip, kaip tu galvoji, kad jisai turėtų veikti. Pasaulis – turiu galvoje kiti žmonės, jų santykiai. Ir va tas tikrai nefaina. Dar viena neapibrėžtumo forma, kai tu nebesupranti, o tai kokios čia taisyklės dabar yra šitam pasauly? Pavyzdžiui – aš visą laiką... Na jeigu aš pasakiau, tai aš ir padarysiu. Jeigu aš pamiršau, neduok dieve, na būna kartais, kad gali taip, bet jeigu aš vėliau prisiminiau, ar man priminė, tai aš žūtbūt padarysiu ir dar dovaną nešiu tam žmogui. Jeigu aš nedarau, tai aš ir nesakau,

kad nedarau. Ir va ta situacija, kai man sako, kad padarysiu, ir aš lygtai neturiu teisės pykti, nes mes sutarėm žodžiu, bet aš suprantu, kad tas gali nieko ir nereikšti, bet tiesiog toks „jo, tai kaip čia veikia tas pasaulis, ką čia dabar galima sakyti ir nedaryti?“. Nes aš kitaip apie save galvoju ir apie kitus žmones, tikiuosi iš jų to pačio. Ir man atrodo, kad taip ir turėtų visi daryti. Ir kai jie taip nedaro ir nesijaučia blogai dėl to, tada jo, dar vienas – „kaip čia tada reikia gyventi?“. Bet kita vertus, aš galvoju, kodėl ta situacija taip susireikšmino? Sureikšminau kodėl aš ją? Gal dėl to, kad per tą vieną va kažkokį tai projektą ar dar kažką aš visus metus norėjau išspręsti. Ir metų pradžioj dar. (Juokiasi) Tai čia būtų, ta prasme, viskas – galiu eiti atostogauti. Tų tokių dalykų, va ką tik sakiau, kad nebesupranti, kaip žmonės būna, tai ir ankščiau prisimenu, kad tikrai turėjau klientų, kurie elgėsi visai kitaip „negu aš esu įpratęs elgtis su kitaip, ir man keista būdavo, ir man atrodė, kad jau čia kažkas negerai.. Ir tada paskambini – „tai jo, viskas čia gerai“. Na tai bent pasakyk arba paskambink, parašyk, na nežinau, duok ženklą, tai čia mes laukiam... Tai tų pamokų tokių apie tai, kad skirtingi žmonės kitaip supranta pasaulį ir ankščiau yra buvę, bet šis kartas irgi toks buvo kažkoks reikšmingesnis.

Tyrėja: O tai jie visiškai taip ir dingo ar vis dar taip pat neaiškiai bendradarbiauja?

Dalyvis: Tikrai mes po to „vasarį, dar netgi pas tuos klientus važiuom su kolega į Klaipėdą. Papasakojom, pasidalinom, lygtai sutarėm, kad mes darysim pradžią tą pirmą projekto. Po kažkaip taip jie ilgą laiką nieko neatsakė, mes tada su kolega pasidalinom kieno kurie projektai, tai jis perėmė ir dabar ten vyksta tas dialogas. Labai lėtai vyksta. Man tai norisi visada iš karto viską turėti. O su ta partnere kažkaip aš sau pasakiau, kad aš per prievartą niekada niekam nieko nekišiu ir neskambinėsiu dešimt kartų per savaitę. Aš pasakiau ir pajutau arba man atrodė, kad mane suprato, ką aš noriu pasakyti. Jeigu žmogus neparodo to intereso, tai aš galiu, jo, vėliau paskambinti, jeigu jis pamiršta ir priminti, bet kažkaip pajutau, kad ne. Lygtais savo dalį aš padariau, pasiūliau, parodžiau. Reikės – paskambins. Aš be piktumų, bet taip tiesiog ir viskas. Tai taip ir laukiu skambučio (Juokiasi).

Tyrėja: Nori dar ką nors pridurti?

Dalyvis: Galiu kokį eilėrašį padeklamuoti gal (šypsosi)