

ORGANIZACINĖS ELGSENOS PAGRINDAI

Stephen P. Robbins

ORGANIZACINĖS ELGSENOS PAGRINDAI

FP

POLIGRAFIJA IR INFORMATIKA 2003

UDK 658.3
Ro-03

Versta iš: *Stephen P. Robbins „Essentials of Organizational Behavior”,
Prentice Hall, 2003, ISBN 0-13-035309-4*

Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis
Mokslinė redaktorė dr. Nijolė Petkevičiūtė
Redaktorius Vytautas Venclovas

Authorised translation from the English language edition,
entitled **ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR**, 7th Edition by **ROBBINS, STEPHEN P.**,
published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice
Hall, Copyright © 2003.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or
transmitted in any form or by any means, electronic or
mechanical, including photocopying, recording or by any
information storage retrieval system, without permission from
Pearson Education, Inc.

© Vertimas į lietuvių kalbą, Donatas Masilionis, 2002

© UAB „Poligrafija ir informatika“, 2003

ISBN 9986-850-46-0

Turinys

Pratarmė.....	15
I DALIS: PROLOGAS	19
1 skyrius. ĮVADAS Į ORGANIZACINĘ ELGSENĄ.....	19
ORGANIZACINĖS ELGSENOS SRITIS	20
Apibrėžimas	20
Disciplinos, kuriomis remiasi OE	21
ORGANIZACINĖS ELGSENOS TYRIMŲ TIKSLAI	22
Paaiškinimas	22
Prognozavimas	24
Kontrolė	24
ORGANIZACINĖS ELGSENOS PROBLEMOS IR GALIMYBĖS: VADYBINĖ PERSPEKTYVA.....	24
Kokybės ir produktyvumo gerinimas	25
Bendravimo su žmonėmis įgūdžių tobulinimas.....	26
Darbo jėgos įvairovės valdymas	26
Reagavimas į globalizaciją.....	27
Įgaliojimų žmonėms suteikimas.....	28
Naujų ir pokyčių skatinimas	28
Laikinumo problemų sprendimas	29
Pagalba darbuotojams, sprendžiantiems darbo ir gyvenimo konfliktus.....	29
Mažėjantis darbuotojų lojalumas.....	30
Etiško elgesio gerinimas	31
ŠIOS KNYGOS PLANAS	32
II DALIS: INDIVIDAS ORGANIZACIJOJE.....	33
2 skyrius. Individualaus elgesio pagrindai.....	33
VERTYBĖS.....	33
Vertybių rūšys	34
Vertybės, lojalumas ir etiškas elgesys	36
Skirtingų kultūrų vertybės.....	37

NUOSTATOS	38
Pasitenkinimas darbu	39
Disonanso mažinimas	41
Ryšys tarp nuostatų ir elgesio	42
SUVOKIMAS (PERCEPCIJA)	43
Suvokimą lemiantys veiksniai	43
Atribucijos teorija	44
Paspirtinti kitų žmonių vertinimo būdai	45
IŠMOKIMAS	46
Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai	48
Vertybės	48
Nuostatos	49
Suvokimas	49
Išmokimas	50
3skyrius. ASMENYBĖ IR EMOCIJOS	51
ASMENYBĖ	51
Myers-Briggso tipų indikatorius	52
Didžiojo penketo modelis	52
Kiti svarbiausi asmenybės atributai	53
Asmenybė ir nacionalinė kultūra	55
Asmenybės ir darbo suderinimas	56
EMOCIJOS	58
Kas yra emocijos?	58
Pajautos emocijos, palyginti su parodytomis	59
Šešios universaliosios emocijos	60
Lytis ir emocijos	60
Emocijos ir nacionalinė kultūra	61
Žinių apie emocijas taikymas OE moksle	61
Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai	64
Asmenybė	64
Emocijos	64
4skyrius. PAGRINDINĖS MOTYVACIJOS KONCEPCIJOS	65
KAS YRA MOTYVACIJA?	66
ANKSTYVOSIOS MOTYVACIJOS TEORIJOS	66
Poreikių hierarchijos teorija	66
Teorija X ir teorija Y	68
Dviejų veiksmų teorija	68
ŠIUOLAIKINĖS MOTYVACIJOS TEORIJOS	

McClellando poreikių teorija	70
Tikslų iškėlimo teorija	72
Paramos teorija.....	73
Teisingumo teorija	74
Lūkesčių teorija	76
NEPAMIRŠKITE: MOTYVACIJOS TEORIJOS PRIKLAUSO NUO KULTŪROS!.....	77
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>78</i>
5 skyrius. MOTYVACIJA: NUO KONCEPCIJŲ PRIE TAIKymo	79
TIKSLINIS VALDYMAS	79
Kas yra tikslinis valdymas (MBO)?	80
Tikslinio valdymo ir tikslų iškėlimo teorijos ryšys	81
Tikslinis valdymas praktikoje	82
ELGSENOS MODIFIKAVIMAS	82
Kas yra organizacinės elgsenos modifikavimas?	82
OE modifikavimo ir paramos teorijos ryšys.....	84
Organizacinės elgsenos modifikavimas praktikoje.....	84
DARBUOTOJŲ PRIPAŽINIMO PROGRAMOS.....	85
Kas yra darbuotojų pripažinimo programos?	85
Darbuotojų pripažinimo programų ir paramos teorijos ryšys	85
Darbuotojų pripažinimo programos praktikoje	85
DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į VALDYMĄ PROGRAMOS	86
Kas yra darbuotojų įtraukimas į valdymą?	86
Darbuotojų įtraukimo į valdymą programų pavyzdžiai	87
Darbuotojų įtraukimo į valdymą programų ir motyvacijos teorijų ryšys	88
Darbuotojų įtraukimo į valdymą programos praktikoje	88
KINTAMO ATLYGIO PROGRAMOS	89
Kas yra kintamo atlygio programos?	89
Kintamo atlygio programų ir lūkesčių teorijos ryšys	91
Kintamo atlygio programos praktikoje	91
ĮGŪDŽIAIS PAGRĮSTI ATLYGIO PLANAI	92
Kas yra įgūdžiais pagrįsti atlygio planai?.....	92
Įgūdžiais pagrįstų atlygio planų ir motyvacijos teorijų ryšys	93
Įgūdžiais pagrįstas atlygis praktikoje	93
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>94</i>
6skyrius. KAIP PRIIMAMI INDIVIDUALŲ SPRENDIMAI	95
KAIP REIKĖTŲ PRIIMTI SPRENDIMUS?	96
Racionalus sprendimų priėmimo procesas	96
Kaip kūrybingiau priimti sprendimus	98

KAIP IŠ TIESŲ PRIIMAMI SPRENDIMAI	100
Ribotas racionalumas	100
Intuicija	101
Problemų identifikavimas	102
Alternatyvų kūrimas	102
Kaip pasirinkti	103
Individualūs skirtumai	104
Organizaciniai suvaržymai	108
Kultūriniai skirtumai	109
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ETIKA	110
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>111</i>
III DALIS: GRUPĖS ORGANIZACIJOJE	113
7 skyrius. GRUPINĖS ELGSENOS PAGRINDAI	113
GRUPIŲ APIBRĖŽIMAS IR KLASIFIKAVIMAS	113
PAGRINDINĖS GRUPIŲ SĄVOKOS	115
Vaidmenys	115
Normos	116
Dama	120
Dydis	121
Sudėtis	122
Statusas	123
GRUPINIS SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS	124
Individualus žmogus, palyginti su grupe	124
Grupinis mąstymas ir grupinis pokytis	125
Kaip pasirinkti geriausią grupinių sprendimų priėmimo metodą	127
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>129</i>
8 skyrius. KAS YRA DARBO KOMANDOS	131
KODĖL KOMANDOS TAIP IŠPOPULIARĖJO?	132
KOMANDOS, PALYGINTI SU GRUPĖMIS: KUO JOS SKIRIASI?	132
KOMANDŲ RŪŠYS	134
Problemų sprendimo komandos	134
Savivaldžius darbo komandos	134
Tarpfunkcinės komandos	135
Virtualios komandos	136
KAIP SUKURTI EFEKTYVIAS KOMANDAS	137
Darbo dizainas	138
Sudėtis	138
Kontekstas	140

Procesas	142
KAIP INDIVIDUALIUS ŽMONES PAVERSTI KOMANDŲ ŽAIDĖJAIS	143
Iššūkis	144
Komandos narių formavimas	144
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>146</i>
9 skyrius. KOMUNIKAVIMAS	147
KOMUNIKAVIMO FUNKCIJOS	148
KOMUNIKAVIMO PROCESAS	149
KOMUNIKAVIMO KRYPTIS	149
Žemyn	149
Aukštyn	150
Horizontalus	150
TARPASMENINIS KOMUNIKAVIMAS	151
Komunikavimas žodžiu	151
Komunikavimas raštu	151
Nežodinis komunikavimas	152
KOMUNIKAVIMAS ORGANIZACIJOJE	153
Formalūs mažų grupių tinklai	153
Gandai	154
Komunikavimas per kompiuterius	156
EFEKTYVAUS KOMUNIKAVIMO KLIŪTYS	158
Filtravimas	158
Selektyvus suvokimas	158
Informacijos perteklius	158
Lyčių stiliai	159
Emocijos	159
Kalba	159
KULTŪRŲ KOMUNIKAVIMAS	160
Kultūrinis kontekstas	160
Ketrios taisyklės	161
KOMUNIKAVIMO ETIKA: AR NEGERAI YRA MELUOTI?	162
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>162</i>
<i>Naudokite įvairius kanalus</i>	<i>163</i>
<i>Naudokite grįžtamąjį ryšį</i>	<i>163</i>
<i>Supaprastinkite kalbą</i>	<i>164</i>
<i>Aktyviai klausykitės</i>	<i>164</i>
<i>Sutramdykite emocijas</i>	<i>165</i>
<i>Nevenkite gandy</i>	<i>166</i>

IOskyrus. VADOVAVIMAS IR PASITIKĖJIMO KŪRIMAS	167
KAS YRA VADOVAVIMAS?	168
BRUOŽŲ TEORIJS	168
ELGSENOS TEORIJS	169
Ohajo valstijos tyrimai	169
Mičigano valstijos universiteto tyrimai	170
Vadovų tinklėlis	170
Elgsenos teorijų santrauka	171
ATSITIKTINUMŲ TEORIJS	172
Fiedlerio modelis	172
Lyderio ir grupės narių mainų teorija	175
Kelio-tikslo teorija	175
Lyderio-dalyvio modelis	177
Lytis, kaip atsitiktinų veiksnys: ar vyrai ir moterys vadovauja skirtingai?	178
MODERNIZUOTOS BRUOŽŲ TEORIJS: CHARIZMATINIS VADOVAVIMAS	179
VIZIJOMIS GRINDŽIAMAS VADOVAVIMAS	180
VADOVAVIMAS KOMANDAI	181
AR VADOVAVIMAS VISADA YRA AKTUALUS?	182
PASITIKĖJIMAS IR VADOVAVIMAS	183
Kas yra pasitikėjimas?	183
Pasitikėjimas ir vadovavimas	185
Trys pasitikėjimo rūšys	185
Kaip sukurti pasitikėjimą?	187
Kokias išvadas turėtu padaryti vadovai	188
 Hskyrus. VALDŽIA IR POLITIKA	 189
VALDŽIOS APIBRĖŽIMAS	190
VADOVAVIMO IR VALDŽIOS Palyginimas	190
VALDŽIOS PAMATAI	191
Prievartinė valdžia	191
Atpildu grįsta valdžia	192
Įstatyminė valdžia	192
Ekspertinė valdžia	193
Etaloninė valdžia	193
PRIKLAUSOMUMAS: VALDŽIOS LAIDAS	193
Visuotinio priklausomumo postūlatas	194
Kas sukuria priklausomumą?	194
VALDŽIA GRUPĖSE: KOALICIJS	195
VALDŽIA IR SEKSUALINIS PRIEKABIAVIMAS	196
POLITIKA: ĮGYVENDINTA VALDŽIA	198

Politiško elgesio apibrėžimas	198
Politinės perspektyvos svarba	198
Politišką elgesį skatinantys veiksniai	199
Įspūdžio valdymas	200
Politiško elgesio etika	202
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	203
12 skyrius. KONFLIKTAI IR DERYBOS	205
KONFLIKTO APIBRĖŽIMAS	205
MINTIES APIE KONFLIKTUS RAIDOS ETAPAI	206
Tradicinis požiūris	206
Žmonių santykiais grįstas požiūris	207
Interakcija grįstas požiūris	207
FUNKCINIŲ IR DISFUNKCINIŲ KONFLIKTŲ DIFERENCIJAVIMAS	207
KONFLIKTO PROCESAS	208
I etapas: potenciali opozicija	208
II etapas: žinojimas ir suasmeninimas	210
III etapas: elgsena	210
IV etapas: rezultatai	212
DERYBOS	214
Derėjimosi strategija	214
Derybų klausimai	217
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	220
<i>Kaip valdyti konfliktą</i>	220
<i>Kaip pagerinti derybų įgūdžius</i>	221
IV DALIS: ORGANIZACIJOS SISTEMA	223
13 skyrius. ORGANIZACIJŲ STRUKTŪROS PAGRINDAI	223
KAS YRA ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA?	223
Darbų specializavimas	224
Suskirstymas į padalinius	226
Įsakymų grandinė	227
Kontrolės apimtis	228
Centralizavimas ir decentralizavimas	229
Formalizavimas	230
LABIAUSIAI PAPLITUSIOS ORGANIZACIJŲ STRUKTŪROS	231
Paprastoji struktūra	231
Biurokratija	232
Matricinė struktūra	233
NAUJI VARIANTAI	234

Komandinė struktūra	235
Virtuali organizacija	235
Neturinti ribų organizacija	236
KODĖL STRUKTŪROS SKIRIASI?	237
Strategija	238
Organizacijos dydis	239
Technologija	239
Aplinkos netikrumas	240
ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA IR DARBUOTOJŲ ELGESYS	240
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	242
14 skyrius. TECHNOLOGIJA IR DARBO PROJEKTAVIMAS	243
TECHNOLOGIJA DARBE	244
Nuolatinio tobulinimo procesas	244
Darbo procesų pertvarkymas	245
Masinis pritaikymas individualiam vartotojui	246
ORGANIZACINĖ ELGSENA ELEKTRONINIO RYŠIO PASAULYJE	248
Kas yra elektroninio ryšio organizacija?	248
Implikacijos individualių žmonių elgsenai	249
Implikacijos grupių elgsenai	252
Ar e.organizacijos iš naujo apibrėš žmonių santykius?	254
DARBO PROJEKTAVIMAS	255
Užduočių charakteristikų teorijos	255
Darbo perprojektavimas	259
Populiarūs darbo grafiko variantai	261
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	264
15skyrius. PERSONALO POLITIKA IR PRAKTIKA	265
DARBUOTOJŲ ATRANKA	266
Interviu	266
Testai raštu	267
Darbą imituojantys testai	267
MOKYMO PROGRAMOS	268
Mokymo rūšys	268
Mokymo metodai	271
DARBO ĮVERTINIMAS	271
Darbo įvertinimas ir motyvacija	272
Ką mes įvertiname?	272
Kas turėtų vertinti?	273
Darbo įvertinimo metodai	275

Patarimai, kaip tobulinti darbo įvertinimą	277
Nepamirškite darbo įvertinimo grįžtamojo ryšio!	279
O kaip dėl komandų darbo įvertinimo?	280
Darbo įvertinimas globaliniame kontekste	280
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	281
16 skyrius. ORGANIZACIJOS KULTŪRA	283
ORGANIZACIJOS KULTŪROS APIBRĖŽIMAS	284
Kultūra yra aprašomasis terminas	284
Ar organizacijos turi vienodą kultūrą?	285
Stipri kultūra, palyginti su silpna	286
KAČ DARO KULTŪRA?	286
Kultūros funkcijos	287
Kultūra, kaip įsipareigojimas	287
KULTŪROS SUKŪRIMAS IR IŠSAUGOJIMAS	288
Kaip kultūra prasideda	288
Kaip kultūrą išlaikyti gyvybingą	288
Reziumė: kaip kultūros susiformuoja	292
KAIP DARBUOTOJAI SUSIPAŽĮSTA SU KULTŪRA	293
Pasakojimai	293
Ritualai	294
Materialūs simboliai	295
Kalba	295
KULTŪRINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS	296
KAIP SUKURTI ETIŠKĄ ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ	297
DVASINGUMAS IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA	298
Kas yra dvasingumas?	298
Kodėl dabar reikia dvasingumo?	298
Dvasingos organizacijos bruožai	298
Dvasingumo kritika	300
ORGANIZACIJOS KULTŪRA, PALYGINTI SU NACIONALINE KULTŪRA	301
ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR ĮVAIROVĖS PARADOKSAS	301
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	302
17 skyrius. ORGANIZACIJŲ POKYČIAI IR VYSTYMAS	303
POKYČIUS SKATINANČIOS JĖGOS	304
PLANINGŲ POKYČIŲ VALDYMAS	305
DU POŽIŪRIAI Į POKYČIUS	306
„Ramaus vandens“ analogija	307
„Putotų slenksčių“ analogija	308

Šių dviejų požiūrių perspektyva	308
PRIEŠINIMASIS POKYČIAMS	309
Individualus priešinimasis	309
Organizacijos priešinimasis	310
Kaip įveikti pasipriešinimą pokyčiams.....	312
POKYČIŲ VALDYMAS PER ORGANIZACIJOS VYSTYMĄ	313
Jautrumo mokymas	314
Grižtamojo ryšio apžvalga	315
Proceso konsultavimas	315
Komandų kūrimas	316
Tarpgrupinis vystymas	317
AKTUALŪS ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KLAUSIMAI	318
Stresas darbe	318
Naujovių skatinimas	320
Žinių vadyba	321
Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai	323
Epilogas.....	324
Literatūros sąrašas	325
Specialiųjų terminų žodynėlis	345
Rodyklė	350

Pratarmė

Ši knyga parašyta kaip alternatyva 600 ar 700 puslapių išsamiam organizacinės elgsenos studijų vadovėliui. Joje bandoma subalansuotai aptarti visus svarbiausius elementus, kurie sudaro organizacinės elgsenos (OE) discipliną, ir rašoma stiliumi, kuris skaitytojams pasirodys ir informatyvus, ir įdomus. Man malonu pasakyti, kad šia knyga labai domisi trumpieji kursai ir vadovams skirtos programos bei tradiciniai kursai, kuriuose ji naudojama kartu su kitomis patyrimą bei įgūdžius ugdančiomis, praktinius atvejus nagrinėjančiomis ir papildomiems skaitiniams skirtomis knygomis. Šiuo metu ji naudojama daugiau nei 400 Jungtinių Valstijų, Kanados, Lotynų Amerikos, Europos, Australijos ir Azijos universitetų bei koledžų. Šis vadovėlis taip pat išverstas į bahazą indoneziečių, kinų, olandų, japonų, lenkų ir ispanų kalbas.

Kas išsaugota iš ankstesniųjų leidimų

Kas žmonėms patinka šioje knygoje? Skaitytojų apklausos parodė, jog dauguma pritaria žemiau išvardytiems knygos bruožams. Nėra reikalo sakyti, kad jie visi buvo išsaugoti šiame leidime.

- *Apimtis*. Nuo pat knygos sumanymo 1984 metais stropiai stengiausi, kad knyga išliktų maždaug 300 puslapių. Skaitytojai man sako, kad tokia knygos apimtis teikia jiems pakankamai lankstumo, skiriant pagalbinę medžiagą ir projektų užduotis.
- *Subalansuotas temų aptarimas*. Nors knyga ir nedidelės apimties, joje subalansuotai aptariamos visos svarbiausios organizacinės elgsenos koncepcijos. Čia gvildenamos ne tik tradicinės temos - asmenybė, motyvacija bei vadovavimas, bet ir tokie aktualūs klausimai kaip emocijos, pasitikėjimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, dvasingumas darbe, žiniomis pagrįstas vadovavimas ir elektroninio ryšio organizacijos.

Rašymo stilius. Šią knygą skaitytojai dažnai išskiria iš kitų už sklandų stilių ir gausius pavyzdžius. Žmonės dažnai sako, kad mano knyga yra „tarsi pašnekesys“, „įdomi“, „patogi studentams“, „labai aiški ir suprantama“.

Praktiškumas. Ši knyga niekada nebuvo skirta vien tik teorijai. Ji kalba apie tai, kaip panaudoti teoriją, kad būtų galima geriau paaiškinti arba nuspėti organizacinę elgseną. Kiekviename knygos leidime stengdavau-si, kad skaitytojai pamatytų ryšį tarp organizacinės elgsenos teorijų, mokslinių tyrimų ir praktinių pasekmių.

Pedagogikos nebuvimas. Viena iš priežasčių, dėl kurių sugebėjau išlai-kyti šią knygą nedidelės apimties, ta, kad joje nėra apžvalginių klau-simų, praktinių atvejų, pratimų ar kitų mokymo priemonių. Knygoje ir to-liau pateikiami tik organizacinės elgsenos pagrindai, todėl dėstytojams duodama visiška laisvė parengti ir suformuoti savo kursą.

Kompleksiniai globalizacijos, įvairovės ir etikos klausimai. Kaip paro-dyta A pavyzdyje, globalizacijos, įvairių kultūrų skirtingumo, įvairovės ir etikos klausimai irgi ištisai aptariami knygoje. Šie klausimai pateikiami ne atskiruose skyriuose, o įaudžiami į tiesiogiai su jais susijusių temų kontekstą. Skaitytojai man sako, kad dėl tokio kompleksinio požiūrio te-mos įtikinamiau tampa organizacinės elgsenos mokslo dalimi, dėl to pa-didėja jų svarba.

Išsamūs priedai. Nors ši knyga ir nedidelės apimties, tačiau nestokoja priedų. Ji kartu su išsamiu bei moderniu pagalbinių priemonių paketu pateikiama ir dėstytojams, ir studentams. Pakete yra išsamus vadovas dė-sytojams ir testų klausimų byla; specialus interneto tinklapis (www.prenhall.com/robbins); dėstytojams skirtas pastoviosios atminties kompakti-

A pavyzdys. Kompleksinės temos (su konkrečiomis puslapių nuorodomis) Skyrius

Globalizacija ir įvairių kultūrų skirtingumai	Įvairovė	Etika
1 4, 8-9	3, 7-8, 10-11	5, 11-12 2
17-19	16-17,28	17 3
38 32 4 53-54 5	61, 62-63	33-34, 39
62 6 81	76	79-80, 82 7
92, 98-99	92 8	110,111
107 9 118, 124-26	123-24	126 10
139-41 145 11		156-57
161-62 12 169, 175-76 13 14		
198 203 15 216, 228		219
219-20 16 246	246-47	242-43
17 249,250,263	249	262

nis diskas (CD-ROM) su kompiuterizuota testų klausimų byla, dėstytojų vadovu ir „PowerPoint“ programų paruoštomis skaidrėmis; Robbin-so „Savęs įvertinimo biblioteka“, kuri padeda studentams geriau suvokti savo įgūdžius, gebėjimus ir interesus. Šie priedai išsamiai bus paaiškinti vėliau. (Lietuviškajame leidime šių priedų nėra.)

Kas nauja septintajame leidime

Septintajam leidimui buvo atnaujinti tyrimų duomenys, pavyzdžiai ir temos. Pavyzdžiui, šiame leidime rasite medžiagos štai tokiais klausimais:

- Organizacinis pilietiškumas (1 ir 2 skyriai)
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (1 skyrius)
- Amabile'o kūrybingumo priimant sprendimus modelis (6 skyrius)
- Grupių demografija (7 skyrius)
- Komandų efektyvumo modelis (8 skyrius)
- Žemo ir aukšto konteksto kultūros (9 skyrius)
- Lyderių-narių mainų teorija (10 skyrius)
- Organizacinė elgsena ir elektroninio ryšio organizacijos (14 skyrius)
- Masinis pritaikymas individualiam vartotojui (14 skyrius)
- Lankstus darbo laikas ir darbas namuose (14 skyrius)
- Darbuotojų atranka ir mokymas (15 skyrius)
- Dvasingumas darbe (16 skyrius)
- Žinių vadyba (17 skyrius)

Priedų rinkinys

Vadovėlis „Organizacinės elgsenos pagrindai“ ir toliau pateikiamas su išsamiu priedų, skirtų ir studentams, ir dėstytojams, rinkiniu.

Studentui

- Atnaujinta ir peržiūrėta Robbinso „Savęs įvertinimo biblioteka“ pateikiama su šiuo vadovėliu be papildomo mokesčio. Joje yra 50 pratimų, padedančių jums suprasti savo įgūdžius, gebėjimus ir interesus. Šią knygą galite gauti išspausdintą, įrašytą į pastovios atminties kompaktinį diską (CD-ROM) arba per internetą.
- Partnerių tinklapis - partnerių tinklapį surasite www.prenhall.com/rob-bins adresu, jis yra tokio tipo tinklapių etalonas. Tinklapi sukūrė profesoriai, jis skirtas profesoriams bei studentams, - čia rasite individualiai pritaiktą interneto kursą su naujais komunikavimo įrankiais, vienu pe lės spragtelėjimu galėsite naršyti po skyriaus turinį bei rasite kitų ver tingų dalykų.

Dėstytojui

- Dėstytojo vadove su testų klausimų byla pateikiami mokymo tikslai, skyrių metmenys, skyrių santraukos, klausimai diskusijoms ir įgūdžių lavinimo pratimai; testų byloje yra klausimai, į kuriuos reikia atsakyti „taip“ arba „ne“, iš kelių atsakymų išrinkti teisingą, ir klausimai, reikalaujantys išsamesnių atsakymų.
- Partnerių tinklapis - šiame tinklapyje profesoriams kas du mėnesiai pateikiami susiję su vadovėlyje dėstoma medžiaga straipsniai, klausimai diskusijoms ir grupiniai pratimai; čia per internetą taip pat pateikiamos „PowerPoint“ programų pakete parengtos skaidrės bei medžiaga dėstytojui, kurso programų pavyzdžiai bei patarimai, kaip dėstyti, kurie skelbiami bendruomenės pašnekesių svetainėje.
- Dėstymo priemonių pastovios atminties kompaktinis diskas (CD-ROM) - jame yra kompiuterizuota testo klausimų byla, „PowerPoint“ programų pakete sukurtos elektroninės skaidrės bei dėstytojo vadovas. Peržiūrėti, išsamūs vadovėlio metmenys ir vadovėlį iliustruojantys paveikslai, „PowerPoint“ programų pakete sukurtos elektroninės skaidrės skirtos padėti dėstytojui ir papildyti paskaitoms. „Testų vadovas“, kuriame yra visi išspausdinto testų bylos klausimai - tai išsamus testavimo ir įvertinimo priemonių rinkinys. „Testų vadovas“ leidžia dėstytojams lengvai sukurti ir išdalyti savo kurso testus arba išspausdinant ir išdalijant tradiciniais būdais, arba pateikiant į studentų kompiuterius per lokalinio tinklo (Local Area Network - LAN) serverius.
- Videosiužetai - svarbios organizacinės elgsenos temos pateikiamos videosiužetuose. Siekiant parodyti veiksmingą organizacinės elgsenos praktiką, remiamasi realiomis kompanijomis.

Padėka

Daugybė žmonių svariai prisidėjo rengiant šį peržiūrėtą leidimą. Ypač dėkoju recenzentams už jų vertingas pastabas bei pasiūlymus: Šiaurės Karolinos centrinio universiteto profesorei Claudia Harris; Vidurio Tenesio valstijos universiteto daktarui Davidui A. Foote'ui; Jeffrey'ui J. Sherwoodui iš Vašingtono valstijos universiteto; Ithacos koledžo daktarei Jennai Lundberg; Wittenbergo universiteto daktarei Carol I. Young, Viskonsino universiteto Parksaido filialo daktarei Angelinai W. McArthur.

Noriu padėkoti „Prentice-Hall“ leidyklos darbuotojams Davidui Shaferiui, Jenniferei Glennon, Melanie Olsen, Kimui Marsdenui, Shannonui Moore, Judy Leale, Keri Jean ir Janetai Slowik už rūpinimąsi knygos gamyba ir marketingu. Ir galiausiai noriu padėkoti savo žmonai Laurai už meilę bei paramą.

STEPHEN P. ROBBINS

Įvadas į organizacinę elgseną

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibrėžti organizacinės elgsenos (OE) sąvoką.
2. Identifikuoti pirmines tyrinėjančias elgesį disciplinas, kuriomis remiasi organizacinės elgsenos mokslas.
3. Apibūdinti tris organizacinės elgsenos mokslo tikslus.
4. Išvardyti pagrindinius uždavinius ir galimybes, kurias turi vadovai, naudodami OE koncepcijas.
5. Aptarti, kodėl darbo jėgos įvairovė tapo svarbiu valdymo klausimu.
6. Paaiškinti, kodėl vadovai ir organizacijos reaguoja į darbuotojams iškilusias etines dilemas.
7. Aptarti, kaip OE žinios gali padėti vadovams skatinti naujoves ir pokyčius organizacijoje.

Kai prašau vadovus apibūdinti dažniausias arba daugiausia rūpesčių keliančias problemas, išgirstu atsakymus, kuriuos sieja viena bendra tema: vadovai dažniausiai apibūdina *žmogiškąsias* problemas. Jie kalba apie savo tiesioginių vadovų nesugebėjimą komunikuoti, nepakankamą darbuotojų suinteresuotumą, konfliktus tarp komandos narių, atkaklų darbuotojų priešinimąsi kompanijos reorganizavimui ir panašias bėdas.

Kadangi vadovo darbas labai susijęs su kitais žmonėmis - tiesioginiais vadovais, kolegomis ir pavaldiniais, geri „bendravimo su žmonėmis“ įgūdžiai yra vertingi, netgi būtini sprendžiant šias problemas.¹ Šią knygą rašiau turėdamas tikslą padėti esamiems ir potencialiems vadovams susiformuoti bendravimo su žmonėmis įgūdžius.

ORGANIZACINĖS ELGSENOS SRITIS

Dirbančių žmonių tyrimas paprastai vadinamas organizacinės elgsenos tyrimu. Tad pradėkime nuo *organizacinės elgsenos* termino apibrėžimo ir trumpai apžvelkime šių tyrimų ištakas.

Apibrėžimas

Organizacinė elgsena (OE) yra sisteminiai veiksmai ir nuostatai, kurias žmonės demonstruoja organizacijose, tyrimai. Išsiaiškinkime svarbiausias šio apibrėžimo dalis.

Kiekvienas iš mūsų reguliariai remiasi intuicija, arba „vidiniu balsu“, stengdamasis paaiškinti įvairius reiškinius. Pavyzdžiui, draugas peršalęs, ir mes skubame jam priminti, kad jis „negėrė vitaminų“, „netinkamai rengėsi“ arba kad „tai įvyksta kiekvienąsyk keičiantis metų laikams“. Mes tikrai nežinome, dėl kokių priežasčių draugas peršalęs, tačiau tai nekliudo siūlyti savo intuityvią analizę. Organizacinės elgsenos tyrimai siekia intuityvius paaiškinimus pakeisti **sisteminio nagrinėjimu**: tai yra pasitelkti kontroliuojamomis sąlygomis surinktus mokslinius įrodymus, kurie vėliau pagal galimybes tiksliai įvertinami ir interpretuojami siekiant nustatyti priežastis ir pasekmes. Suprantama, jog keliamas tikslas padaryti tiksliai išvadas. Tad organizacinė elgsena - jos teorijos ir išvados - grindžiama gausybe sistemingai sumodeliuotų mokslinių tyrimų.

Ką sistemingai nagrinėja OE? Veiksmai (ar elgseną) ir nuostatas! Tačiau ne *visus* veiksmus ir nuostatas. Istorškai buvo įrodyta, kad trys elgsenos tipai yra svarbūs darbuotojo veiklos rezultatų veiksniai: *produktyvumas*, *pravaikštos* ir *darbuotojų kaita*. Produktyvumo svarba akivaizdi. Vadovams aiškiai rūpi kiekvieno darbuotojo sukurtos produkcijos kiekybė ir kokybė. Tačiau pravaikštos ir darbuotojų kaita - ypač jei šie rodikliai yra pernelyg dideli - gali neigiamai paveikti darbo rezultatus. Žinoma, darbuotojui sunku būti produktyviam, jei jis nedirba ar dažnai daro pravaikštas. Be to, didelė darbuotojų kaita didina kaštus ir sąlygoja tai, kad į darbą paskiriami mažiau patyrę žmonės.

Gana neseniai buvo nustatyta, kad ketvirtasis elgsenos tipas - *organizacinis pilietiškumas* - gali būti svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojo veiklos rezultatus. **Organizacinis pilietiškumas** - tai darbuotojo savarankiškai pasirinktas elgesys, kuris nėra jo formalių darbo reikalavimų dalis, tačiau skatina efektyvų organizacijos funkcionavimą. Galima paminėti štai tokius gero darbuotojų pilietiško elgesio pavyzdžius: padėti kitiems dirbant komandoje, savanoriškai atlikti papildomas darbo užduotis, vengti nereikalingų konfliktų, konstruktyviai kalbėti apie savo darbo grupę ir visą organizaciją.

Organizacinė elgsena taip pat tyrinėja *darbuotojų pasitenkinimą darbu*, o tai yra nuostata. Vadovams dėl trijų priežasčių turėtų rūpėti, ar jų darbuotojai yra patenkinti darbu. Pirma, tarp pasitenkinimo ir produktyvumo gali būti ryšys. Antra, tarp pasitenkinimo darbu ir pravaikštų bei darbuotojų kaitos yra atvirkštinis ryšys. Ir galiausiai galima įrodinėti, kad vadovai yra žmogiškai atsakingi už tai, jog jų darbuotojams būtų duoti įdomūs, turtingi ir teikiantys pasitenkinimą darbai.

Paskutinioji OE apibrėžimo dalis, kurią reikia išsamiau paaiškinti, yra *organizacija*. Psichologija ir sociologija yra gerai žinomos disciplinos, kurios tiria elgesį, tačiau jose dėmesys nesutelkiamas vien tik į su darbu susijusius klausimus. Ir priešingai, OE konkrečiai rūpi tik su darbu susijęs elgesys - ir *toks*, kuris egzistuoja organizacijose. *Organizacija* yra sąmoningai koordinuojamas socialinis vienetas, kurį sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad įgyvendintų bendrą tikslą ar tikslus. Organizacija turi būdingus formalius vaidmenis, apibrėžiančius jos narių elgesį. Tad OE tyrinėja dirbančių žmonių elgesį tokiose skirtingose organizacijose, kaip gamybinės bei paslaugų firmos, mokyklos, ligoninės, bažnyčios, kariniai daliniai, labdaros organizacijos, vietinės, valstijų ir federalinės agentūros.

Disciplinos, kuriomis remiasi OE

Organizacinė elgsena yra taikomas elgsenos mokslas ir todėl remiasi keliomis kitomis elgseną tyrinėjančiomis disciplinomis. Svarbiausios iš jų: psichologija, sociologija, socialinė psichologija, antropologija ir politiniai mokslai. Kaip vėliau sužinosite, psichologija iš esmės praplėtė tik individualaus asmens ir mikrolygio analizę, tuo tarpu kitos disciplinos padėjo suprasti makrokonceptijas - grupinius procesus ir organizaciją. 1.1 pavyzdyje pateikta kiekvieno šių mokslų indėlių į skirtingą organizacinės elgsenos tyrimų sritį apžvalga.

Psichologija. **Psichologija** yra mokslas, siekiantis įvertinti, paaiškinti, o kartais ir pakeisti žmonių bei gyvūnų elgesį. Psichologai stengiasi tyrinėti ir mėginti suprasti *individualų* elgesį. OE tyrimus plėtė ir vis dar plečia tie psichologai, kurie yra išmokimo teoretikai, asmenybės teoretikai, psichologai konsultantai, o svarbiausia - pramonės ir organizacijų psichologai.

Pavyzdžiui, ankstyvieji pramonės psichologai domėjosi nuovargio, nuobodulio problemomis bei kitais su darbo sąlygomis susijusiais veiksniais, galinčiais trukdyti našiam darbui. Pastaruoju metu jų indėlis apima kur kas daugiau sričių, tokių kaip išmokimas, suvokimas, asmenybė, darbo jėgos įvairovė, emocijos, mokymas, vadovavimo efektyvumas, poreikiai ir suinteresuotumą keliančios jėgos, pasitenkinimas darbu, sprendimų priėmimo procesas, darbo įvertinimas, nuostatų įvertinimas, darbuotojų atrankos metodai, darbų kūrimas ir stresas darbe.

Sociologija. Jei psichologai telkia dėmesį į individualų asmenį, tai sociologai tyrinėja socialinę sistemą, kurioje individualūs asmenys atlieka savo vaidmenis; taigi **sociologija** nagrinėja žmonių santykį su kitais žmonėmis. Sociologai labai praturtino OE, tyrinėdami grupių elgesį organizacijose, ypač formaliose ir sudėtingose organizacijose. Jie rimtai pasidarbavo tokiose OE tyrimų srityse kaip grupių dinamika, darbo komandų kūrimas, organizacijų kultūra, formali organizacijų teorija ir struktūra, biurokratija, komunikacijos, statusas, valdžia, konfliktai ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Socialinė psichologija. Socialinė psichologija - tai psichologijos sritis, jungianti psichologijos ir sociologijos koncepcijas. Ji sutelkia dėmesį į tai, kaip vieni žmonės daro įtaką kitiems. Viena iš sričių, kurią tiria socialinės psichologijos specialistai, yra *pokyčiai* - kaip juos įgyvendinti ir kaip mažinti jiems pasipriešinimą. Be to, socialinės psichologijos specialistai daug nuveikė, įvertindami, padėdami suprasti ir pakeisti nuostatas, nagrinėdami bendravimo modelius ir būdus, kuriais grupės veikla gali patenkinti individualius poreikius, taip pat grupinį sprendimų priėmimo procesą.

Antropologija. Antropologija - mokslas apie bendruomenes, siekiant pažinti žmones ir jų veiklą. Šis mokslas tyrinėja fizinį charakterį, evoliucijos istoriją, geografinį pasiskirstymą, grupių santykius, kultūros istoriją ir praktiką. Pavyzdžiui, antropologų darbai tyrinėjant įvairias kultūras ir aplinką padėjo suprasti žmonių, gyvenančių skirtingose šalyse ir dirbančių skirtingose organizacijose, svarbiausių vertybių, nuostatų ir elgesio skirtumus. Mūsų supratimas apie organizacijų kultūrą, organizacijų atmosferą ir nacionalinių kultūrų skirtumus daugiausia yra antropologų arba jų metodus taikiusių mokslininkų darbo rezultatas.

Politiniai mokslai. Nors politinių mokslų atstovai dažnai būna nepastebėti, jų indėlis į supratimą apie organizacinę elgseną yra reikšmingas. Politiniai mokslai - tai individualių asmenų ir grupių, esančių tam tikroje politinėje aplinkoje, elgsenos tyrimas. Politinių mokslų atstovus konkrečiai domina tokios temos: konflikto struktūra, valdžios paskirstymas, manipuliavimas valdžia siekiant asmeninių interesų.

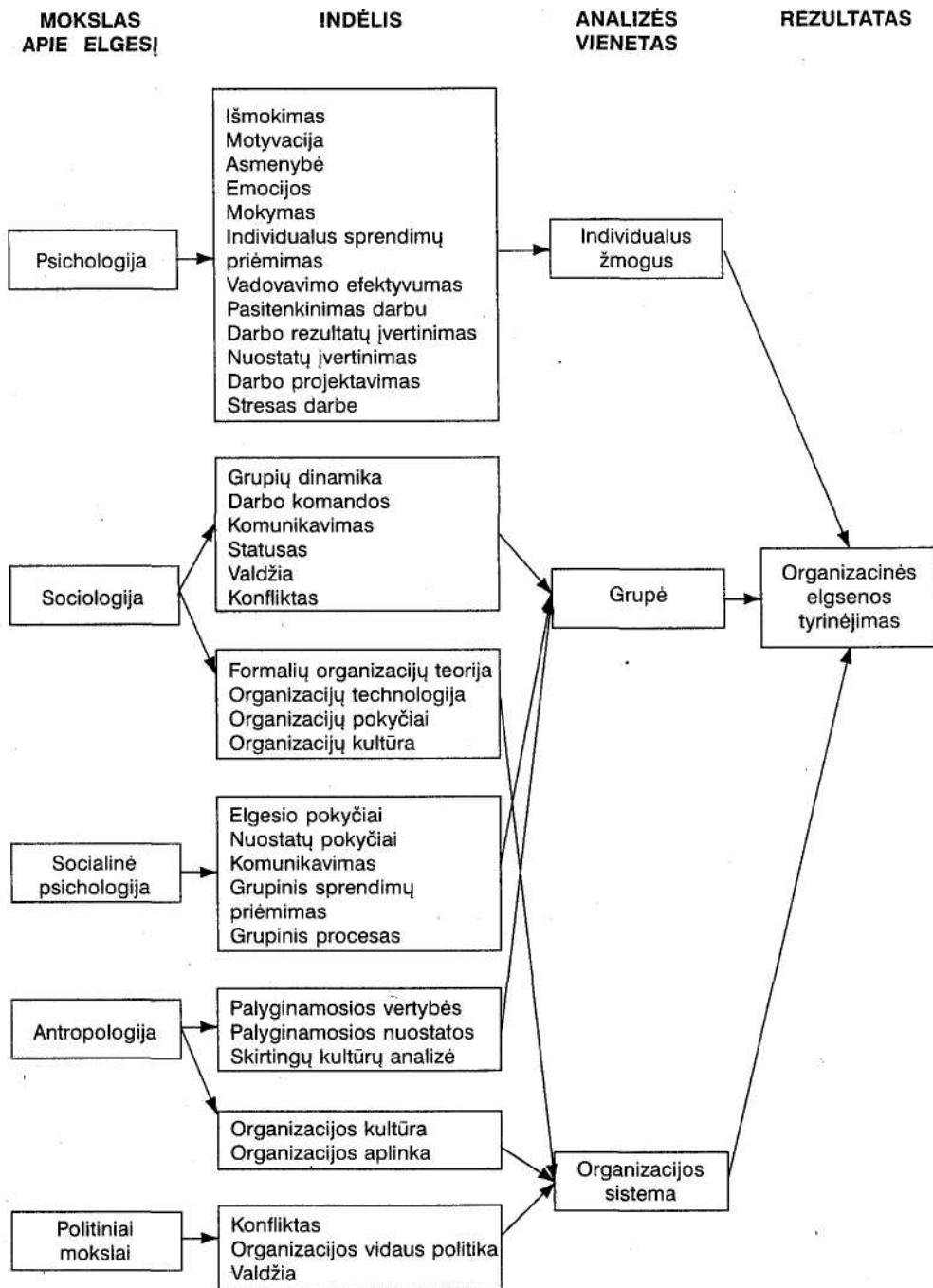
ORGANIZACINĖS ELGSENOS TYRIMŲ TIKSLAI

Ko siekia OE tyrimai? Žinome, kad šios srities darbuotojai rūpinasi bendravimo įgūdžių ugdymu, tačiau kokie yra jų konkretūs tikslai? OE tyrimų tikslai - padėti jums *paaiškinti*, *prognozuoti* ir *kontroliuoti* žmonių elgesį.

Paaiškinimas

Kai ieškome atsakymo, kodėl individualus žmogus ar žmonių grupė kažką padarė, norime paaikškinti. Žvelgiant iš vadovo perspektyvos, tai galbūt yra pats nereikšmingiausias iš trijų tikslų, nes jis atsiranda įvykus faktui. Tačiau jei norime suprasti reiškinį, privalome mėginti jį paaikškinti. Vėliau šį supratimą galime panaudoti jau aiškindamiesi priežastį. Pavyzdžiui, jei daug gerų darbuotojų palieka darbą, mes, be abejo, norime sužinoti kodėl, kad galėtume išsiaiškinti, ar šito nebuvo įmanoma kaip nors išvengti. Suprantama, kad darbuotojai paliko darbą dėl daugelio priežasčių, tačiau jei daugelis nutarė mesti darbą dėl netinkamo atlyginimo arba dėl to, kad darbas yra nuobodus, vadovai dažnai gali imtis priemonių ir ištaisyti padėtį ateityje.

1.1 PAVYZDYS. Kelias į OE discipliną



Prognozavimas

Prognozavimo objektas - ateities įvykiai. Prognozuojant siekiama numatyti, kokios galimos konkretaus veiksmo pasekmės. Mažos įmonės vadovas, bandantis įvertinti, kaip darbuotojai reaguos į naujus robotizuotus įrengimus, užsiima prognozavimu. Remdamasis OE žiniomis, vadovas gali nuspėti tam tikras elgesio apraiškas, atsirandančias reaguojant į pokyčius. Suprantama, jog yra įvairių būdų įgyvendinti esminiams pokyčiams, tad vadovas tikriausiai įvertins darbuotojų reakciją į skirtingus pokyčių realizavimo variantus. Šitaip vadovas gali numatyti, kurie metodai sukels mažiausią darbuotojų pasipriešinimą, ir, remdamasis šia informacija, priimti sprendimą.

Kontrolė

Kontroversiškiausias tikslas - panaudoti OE žinias kontroliuoti elgesiui. Pavyzdžiui, kai vadovas klausia: „Ką aš galiu padaryti, kad Deivas darbe labiau stengtųsi?“, jam rūpi kontrolė.

Kodėl kontrolė yra kontroversiška? Dauguma mūsų gyvename demokratinėje visuomenėje, kuri sukurta remiantis asmeninės laisvės koncepcija. Todėl minti, kad vienas žmogus galėtų pamėginti paveikti kitus vienaip ar kitaip pasielgti, kai šios kontrolės subjektai gali nenumanyti, kad jų poelgiais yra manipuluojama, tam tikri sluoksniai laikė neetiška ir atgrasia. Esmė ta, kad OE siūlo technologijas, padedančias kontroliuoti žmones. Ar šias technologijas reikėtų naudoti organizacijose, tampa etikos klausimu. Tačiau turėtumėte žinoti, kad dažnai vadovai kontrolės tikslą laiko vertingiausiu OE indėliu, kurį šie tyrimai duoda didinant vadovavimo efektyvumą.

ORGANIZACINĖS ELGSENOS PROBLEMOS IR GALIMYBĖS: VADYBINĖ PERSPEKTYVA

Vadovams visada buvo svarbiausia turėti galimybę paaiškinti, numatyti ir kontroliuoti organizacinę elgseną. Trumpai apžvelgę kelis reikšmingiausius pokyčius, šiuo metu vykstančius organizacijose, dar labiau sutvirtinsime šį teiginį. Pavyzdžiui, tipiškas darbuotojas sensta; darbe atsiranda vis daugiau moterų ir mažumų atstovų; dėl globalinės konkurencijos kyla būtinybė, kad darbuotojai taptų lankstesni ir išmoktų prisitaikyti prie sparčių pokyčių bei naujovių; trūkinėja lojalumo ryšiai, istoriškai daugelį darbuotojų laikę prie savo darbdavių.

Trumpai tariant, šiandien vadovai turi daug galimybių taikyti OE koncepcijas, tačiau jie taip pat susiduria ir su sunkumais. Šiame skyriuje apžvelgsime kai kuriuos svarbiausius vadovams kylančius klausimus, kuriuos galima išspręsti arba bent jau rasti prasmingus sprendimo būdus vadovaujantis OE koncepcijomis.

Kokybės ir produktyvumo gerinimas

Peteris Woodas vadovauja verslui, kuriame labai didelė konkurencija. Jis yra kompanijos „Delphi Automotive Systems“ gamyklos, įsikūrusios Viskonsino valstijos Ouk Kryko mieste, vadovas. Gamykla gamina katalizės keitiklius daugiau nei keturiasdešimčiai automobilių gamintojų. 1997 metais Woodas suprato, kad vis daugiau klientų nori specialiai jiems pritaikytų gaminių, be to, jie nėra nusiteikę laukti tris savaites, kol šie gaminiai bus pateikti. Tad Woodas nusprendė atlikti Ouk Kryko gamyklos kapitalinę rekonstrukciją.² Surinkimo linijos buvo pakeistos darbo komandomis, darbuotojai tapo visiškai atsakingi už kokybę, panaikinti šimtai neefektyvių gamybos procesų. Kapitalinė rekonstrukcija pasiteisino. Per dvejus metus Ouk Kryko gamyklos produktyvumas padidėjo beveik 25 procentais, pagerėjo kokybė, o produkcijos pristatymo laikas sutrumpėjo iki 4 dienų.

Vis daugiau vadovų susiduria su panašiais uždaviniais. Jie privalo pagerinti organizacijos produktyvumą ir siūlomų gaminių bei paslaugų kokybę. Norėdami pagerinti kokybę ir produktyvumą, vadovai privalo įgyvendinti įvairias programas, pavyzdžiui, kokybės valdymo ir procesų pertvarkymo, kuriose turi aktyviai dalyvauti ir darbuotojai.

Kaip parodyta 1.2 pavyzdyje, **kokybės vadybą** skatina nuolatinis poreikis patenkinti klientus, be paliovos tobulinant visus organizacijos procesus.³ Tai daro įtaką OE, nes darbuotojai privalo iš naujo apsvarstyti savo darbą ir aktyviau dalyvauti priimant su darbu susijusius sprendimus.

Sparčių ir ryškių pokyčių laikais kartais būtina pažvelgti į kokybės ir produktyvumo gerinimą vadovaujantis požiūriu: „Kaip mes čia viską darytume, jei pradėtume iš pat pradžių?“ Tai iš esmės yra **procesų pertvarkymo** požiūris. Juo vadovaudamiesi vadovai turi iš naujo pagalvoti, kaip tai atlikti ir kokia turėtų būti

1.2 PAVYZDYS. Kas yra kokybės vadyba?

1. *Intensyvus dėmesio sutelkimas į klientą.* Klientai nėra vien tik išoriniai, perkantys organizacijos produktus ar paslaugas, bet taip pat ir vidiniai (pavyzdžiui, produkcijos išsiuntimo ar apmokėtinas sąskaitas tvarkantis personalas), kurie bendrauja su kitais organizacijos darbuotojais bei juos aptarnauja.
2. *Rūpinimasis nuolatiniu tobulinimu:* Kokybės vadyba - tai įsipareigojimas niekada nebūti patenkintiems. „Labai gerai“ yra nepakankamai gerai. Kokybę visada galima pagerinti.
3. *Viso, ką daro organizacija, kokybės gerinimas.* Kokybės terminas čia taikomas ne tik galutiniam produktui, bet ir tam, kaip organizacija pateikia savo produkciją, kaip greitai reaguoja į skundus, kaip mandagiai atsakoma į telefono skambučius ir pan.
4. *Tikslus įvertinimas.* Kokybės vadyboje taikomi statistiniai metodai įvertinti kiekvienam svarbiausiam organizacijos veiklos kintamajam. Paskui šie kintamieji lyginami su etalonais arba atskaitos taškais, kad būtų galima nustatyti problemas, kurios išsiaiškinamos iki pat jų šaknų, ir pašalinti jas sukeliančias priežastis.
5. *Galios darbuotojams suteikimas.* Kokybės vadyba reiškia, kad tiesiogine kompanijos veikla užsiimančios žmonės dalyvauja diegdami patobulimus. Surasti ir išspręsti problemoms plačiai naudojamos komandos.

jų organizacijos struktūra, jeigu viską pradėtų iš pradžių.⁴ Peterio Woodo veiksmai „Delphi“ kompanijos Ouk Kryko gamykloje - procesų pertvarkymo pavyzdys. Užuoat padaręs tik kai kuriuos nedidelius pagrindinių gamybinių procesų pakeitimus, Woodas iš naujo sukūrė visą gamybos sistemą. Kiekvienas procesas buvo įvertintas pagal tai, kaip spartino įgyvendinti gamyklos tikslus. Atsisakyta neefektyvių procesų. Įdiegtos visiškai naujos sistemos. Ir dauguma darbuotojų turėjo mokytis, kad galėtų dirbti visiškai naujus darbus. Užuoat bandęs tik šiek tiek patobulinti sistemą, kuri buvo per daug konservatyvi ir nelanksti, kad galėtų patenkinti besikeičiančius klieritų poreikius, Woodas visiškai pertvarkė gamybos sistemą ir atskirų darbuotojų darbus. Pavyzdžiui, dabar Ouk Kryko gamyklos darbuotojai tikrina kokybę, padeda įdiegti produktyvumo standartus ir aktyviai dalyvauja, diegdami darbo organizavimo naujoves.

Šiuolaikiniai vadovai supranta, kad, norėdami sėkmingai įgyvendinti bet kias pastangas pagerinti kokybę ir produktyvumą, privalo į šį procesą įtraukti ir darbuotojus. Šie darbuotojai ne tik bus pagrindinė jėga, įgyvendinanti pokyčius, bet ir vis aktyviau dalyvaus juos planuodama. OE teikia svarbias rekomendacijas, padedančias vadovams šias permainas įdiegti.

Bendravimo su žmonėmis įgūdžių tobulinimas

Šį skyrių pradėjome pabrėždami, kokie svarbūs efektyviam vadovavimui yra bendravimo su žmonėmis įgūdžiai. Mes teigėme, kad „šią knygą parašiau turėdamas tikslą padėti esamiems ir potencialiems vadovams susiformuoti bendravimo su žmonėmis įgūdžius“.

Skaitydami šį vadovėlį, susipažinsite su atitinkamomis koncepcijomis bei teorijomis, kurios jums padės paaiškinti ir nuspėti žmonių elgesį darbe. Be to, susipažinsite su konkrečiais bendravimo su žmonėmis įgūdžiais, kuriuos galėsite panaudoti darbe. Pavyzdžiui, išmoksime įvairių būdų skatinti žmonėms, geriau bendrauti ir kurti efektyvesnes komandas.

Darbo jėgos įvairovės valdymas

Vienas iš svarbiausių ir įvairiausiųjų uždavinių, su kuriais dabar susiduria organizacijos, - prisitaikyti prie žmonių, kurie yra kitokie. Šį uždavinį mes apibūdinsime **darbo jėgos įvairovės** terminu.

Darbo jėgos įvairovė reiškia, kad organizacijos tampa heterogeniškesnės lyties, rasės ir tautiniu požiūriu. Šis terminas aprėpia moteris, afroamerikiečius, ispanų kilmės amerikiečius ir iš Azijos kilusius amerikiečius. Jis taip pat apima fiziškai neįgalius, homoseksualistus, lesbietes ir senyvo amžiaus žmones.⁵ Be to, su darbo jėgos įvairovės klausimais susiduriama ne tik Jungtinėse Valstijose, bet ir Kanadoje, Australijoje, Pietų Afrikos Respublikoje, Japonijoje ir Europoje. Pavyzdžiui, vadovai Kanadoje ir Australijoje turi prisitaikyti prie didelio darbininkų iš Azijos šalių antplūdžio. „Naujojoje“ Pietų Afrikos Respublikoje vis labiau ryškėja, kad čia juodieji užima svarbius techniškus ir vadovaujančius darbus. Japonijoje

moterys, kurios ilgą laiką dirbo mažai apmokamus laikinus darbus, dabar irgi pradeda užimti vadovaujančius postus. O sukūrus Europos Sąjungą, kuri atidarė sienas tarp daugumos Vakarų Europos valstybių, darbo jėgos įvairovė padidėjo tokiose šalyse kaip Vokietija, Portugalija, Italija ir Prancūzija veikiančiose organizacijose.

Anksčiau organizacijos vadovavosi „lydymo katilo“ požiūriu, darydamos prielaidą, kad skirtingų kultūrų ir tautybių žmonės kažkaip automatiškai panorės asimiliuotis. Tačiau darbuotojai, atėję į darbą, neatmeta savo kultūros vertybių ir gyvenimo būdo. Tad organizacijoms kyla uždavinys sudaryti sąlygas, kad geriau sugyventų skirtingos žmonių grupės, ir atsižvelgti į skirtingus gyvenimo būdus, šeimos poreikius bei darbo stilius. Šiuo metu „lydymo katilo“ principą pakeičia kitas, pripažįstantis ir vertinantis skirtingumus.⁶

Argi organizacijose niekada nebuvo skirtingų žmonių grupių atstovų? Taip, tačiau jų procentas buvo toks mažas, kad niekas per daug nekreipė į juos dėmesio. Be to, manyta, kad mažumos stengsis susimaišyti ir asimiliuotis. Prieš dvidešimtojo amžiaus devintąjį dešimtmetį didžioji darbo jėgos dalis buvo baltodžiai vyrai, dirbantys visą darbo dieną, kad galėtų išlaikyti nedirbančią žmoną ir mokyklinio amžiaus vaikus. Dabar taip nebėra. Šiuo metu 46 procentai JAV darbo jėgos yra moterys. O mažumos ir imigrantai sudaro 23 procentus.⁷

Darbo jėgos įvairovės įtaka vadovavimo praktikai itin svarbi. Vadovai privalo pakeisti mąstymą ir netraktuoti visų vienodai, o pripažinti skirtingumus ir reaguoti į juos taip, kad galėtų išlaikyti darbuotojus ir užtikrintų, jog jų produktyvumas bus didesnis, jeigu jie nebus diskriminuojami. Jei darbo jėgos įvairovė yra teisingai valdoma, ji gali pagerinti organizacijų kūrybingumą, sumaniau diegti naujoves bei priimti sprendimus, iš kitos perspektyvos žvelgti į problemas.⁸ Jei darbo jėgos įvairovė valdoma neteisingai, padidėja darbuotojų kaitos tikimybė, sunkiau tampa bendrauti, daugiau kyla asmeninių konfliktų.

Reagavimas į globalizaciją

Dabar vadyba jau nebeapsiriboja nacionalinėmis sienomis. Keturi iš penkių didžiausias pajamas gaunančių „McDonald's" restoranų yra Honkonge. „Prentice Hall“ leidykla, JAV parduodanti daugiausia vadovėlių (beje, ir šios knygos leidėja), priklauso britų kompanijai. Vadinamoji amerikietiška „ExxonMobil“ kompanija beveik 75 procentus pajamų gauna už Jungtinių Valstijų ribų. „Toyota“ gamina automobilius Kentukio valstijoje; „General Motors“ gamina automobilius Brazilijoje; o „Ford“ kompanija, kuri yra „Volvo“ savininkė, keičia aukščiausius vadovus tarp Švedijos ir Jungtinių Valstijų. Šie pavyzdžiai rodo, kad pasaulis tapo globaliniu kaimu. Savo ruožtu vadovai privalo gebėti dirbti su skirtingoms kultūroms atstovaujančiais žmonėmis.

Globalizacija bent jau dvejopai veikia vadovo bendravimo su žmonėmis įgūdžius. Pirmiausia, jei esate vadovas, didėja tikimybė, kad jums teks dirbti užsienyje. Galite būti perkelti į darbdavio gamybinį padalinį ar filialą užsienio šalyje. Atsidūrę užsienyje, turėsite vadovauti darbo jėgai, kurios poreikiai, siekiai ir nuostatos tikriausiai labai skirsis nuo tų, prie kurių buvote pripratę namuose. Antra,

net jei ir dirbsite savo šalyje, teks bendrauti su vadovais, kolegomis ir pavaldiniais, kurie skirtingose kultūrose gimė ir buvo išauklėti. Sakykime, tai, kas skatina jus, gali visai neskatinti jų. Arba jūsų bendravimo stilius gali būti paprastas ir atviras, tačiau jiems toks stilius gali pasirodyti nepatogus ir grėsmingas. Kad galėtumėte efektyviai dirbti su šiais žmonėmis, privalėsite suprasti jų kultūrą, suvokti, kaip ji tuos žmones suformavo ir kaip pritaikyti savo vadovavimo stilių prie jų skirtingumų. Šioje knygoje aptarinėdami OE koncepcijas, dažnai kalbėsime apie tai, kad dėl kultūrinių skirtumų vadovams tenka keisti veiklos praktiką.

Įgaliojimų žmonėms suteikimas

Jei šiandien paimtumėte populiarių verslo periodinį leidinį, tikrai rastumėte straipsnių apie naujai formuojamus santykius tarp vadovų ir tų, kuriems jie tariamai vadovauja. Pastebėsite, kad vadovai yra vadinami instruktoriais, patarėjais, rėmėjais ar tarpininkais. Daugelyje organizacijų darbuotojai dabar vadinami partneriais. Be to, vadovų ir darbininkų vaidmenys ima susilieti.⁹ Sprendimai priimami vis žemesniu gamybos lygiu, kur darbininkams suteikiama laisvė pasirinkti darbo grafikus ir procedūras bei spręsti su darbu susijusias problemas. Prieš 10 ar 15 metų vadovai buvo skatinami įtraukti savo darbuotojus priimant su darbu susijusius sprendimus. Dabar vadovai pažengė kur kas toliau, leisdami darbuotojams visiškai kontroliuoti savo darbą. Vis daugiau organizacijų naudoja savivaldžias komandas, kuriose darbuotojai veikia beveik visai be vadovų.

Kas gi vyksta? Vyksta tai, kad vadovai *suteikia darbuotojams įgaliojimus*. Jie skatina darbuotojus atsakyti už savo veiklą. Ir šitaip elgdamiesi vadovai privalo išmokti atsakyti kontroliuoti, o darbuotojai turi išmokti atsakyti už savo darbą ir priimti atitinkamus sprendimus. Tolesniuose skyriuose parodysime, kaip **įgaliojimų suteikimas** keičia vadovavimo stilių, valdžia grindžiamus santykius, darbo ir organizacijų struktūrų kūrimo metodus.

Naujovių ir pokyčių skatinimas

Kas nutiko „W. T. Grant“, „GimbePs“, „Eastern Airlines“, „Smith Corona“, „Montgomery Ward“ ir „J. Peterman“ kompanijoms? Visi šie gigantai žlugo. Kodėl kiti gigantai, tokie kaip „Sears“ ir „Boeing“, įgyvendino didžiules kaštų mažinimo programas ir panaikino tūkstančius darbo vietų? Kad nesužlugtų!

Šiuolaikinės sėkmingai veikiančios organizacijos turi skatinti naujoves ir tobulinti pokyčių diegimo meną, kitaip jos taps kandidatėmis išnykti. Pergalė ateis į tas organizacijas, kurios geba išsaugoti lankstumą, nuolatos gerina kokybę ir rinkoje triuškina konkurentus, tiekdamos nenutrūkstantį naujoviškų gaminių ir paslaugų srautą. Picas kepanti „Domino“ kompanija sužlugdė tūkstančius mažų picos restoranų, kurių vadovai manė, kad ir toliau gali daryti tai, ką darė daugelį metų. „Amazon.com“ kompanija verčia bankrutuoti daugelį nepriklausomų knygynų, įrodydama, kad ji gali sėkmingai pardavinėti knygas per savo interneto tinklapį. „Fox Television“ televizijos kompanija sėkmingai paveržė iš didesnių kon-

kūrentų didžiąją dalį auditorijos, kuriai mažiau nei 25 metai, pateikdama naujo-viškas programas, tokias kaip „Simpsonai“, „X-failai“ ir „MAD TV“.

Organizacijos darbuotojai gali skatinti naujoves ir pokyčius arba tapti di-džiausia kliūtimi jas diegiant. Vadovams kyla uždavinys skatinti darbuotojų kū-rybingumą ir pakantumą pokyčiams. OE sritis siūlo gausybę idėjų ir metodų, pa-dedančių įgyvendinti šiuos tikslus.

Laikinumo problemų sprendimas

Anksčiau vadovavimas pasižymėdavo ilgais stabilumo laikotarpiais, kuriuos ret-karčiais pertraukdavo trumpi permainų periodai. Šiandien vadovavimą tiksliau api-būdintume sakdami, jog tai ilgi nesiliaujančių permainų laikotarpiai, kuriuos ret-karčiais pertraukia trumpi stabilumo periodai! Šiandien dauguma vadovų ir dar-buotojų susiduria su nuolatinio „laikinumo“ pasauliu. Darbai, kuriuos atlieka dar-bininkai, be perstojo kinta. Tad darbininkai privalo nuolatos atnaujinti žinias bei įgūdžius, kad galėtų įvykdyti naujus darbo reikalavimus. Pavyzdžiui, tokių kom-panijų kaip „Caterpillar“, „Ford“ ir „Alcoa“ darbuotojai dabar privalo išmanyti, kaip dirbti su kompiuterizuotais gamybos įrengimais. Prieš 15 metų tai nebuvo įtraukta į jų darbų aprašymus. Praeityje darbuotojus paskirdavo į konkretų pada-linį, ir šis paskyrimas būdavo santykiškai nuolatinis. Diena po dienos dirbant su tais pačiais žmonėmis, buvo užtikrintas pakankamai didelis saugumas. Šį aišku-mą pakeitė laikinos darbo grupės, komandos, sudarytos iš skirtingų padalinių at-stovų, kurie nuolatos keičiasi; vis dažniau taikoma darbuotojų rotacija, kad būtų galima įvykdyti nuolatos besikeičiančias darbo užduotis. Galiausiai pačios orga-nizacijos nuolatos kinta. Jos nuolat reorganizuoja įvairius savo padalinius, par-duoda įmones, kurių veiklos rezultatai yra menki, mažina veiklos mastus ir nuo-latinius darbuotojus keičia laikiniais.

Šiuolaikiniai vadovai ir darbuotojai privalo išmokti spręsti laikinumo pro-blemas. Jie turi išmokti lankstumo, spontaniškumo, nevengti nuolatinės kaitos. OE studijos gali suteikti vertingos informacijos apie nuolat besikeičiantį darbo pa-saulį, išmokyti įveikti priešinimąsi pokyčiams, suprasti, kaip geriausiai sukurti or-ganizacijos kultūrą, kuri klestėtų, skatinama vykstančių pokyčių.

Pagalba darbuotojams, sprendžiantiems darbo ir gyvenimo konfliktus

Tipiškas dvidešimtojo amžiaus septintojo ir aštuntojo dešimtmečio darbuotojas pasirodydavo darbe nuo pirmadienio iki penktadienio ir dirbdavo savo darbą aš-tuonias arba devynias valandas. Darbo valandos būdavo labai aiškiai apibrėžtos. Šiuo metu didžiąjai darbo jėgos daliai tokia tvarka nebegalioja. Darbuotojai vis dažniau skundžiasi, kad nyksta riba tarp darbo ir nedarbo laiko, dėl ko kyla as-meniniai konfliktai ir stresas.¹⁰

Daug veiksnių lėmė, kad nyksta riba tarp darbuotojų darbo ir asmeninio gy-venimo. Visų pirma, sukūrus globalias organizacijas, susidarė situacija, kad jos

niekada nemiega. Pavyzdžiui, bet kurią dieną ir bet kuriuo paros metu tūkstančiai „DaimlerChrysler“ korporacijos darbuotojų kažkur dirba. Poreikis pasikonsultuoti su kolegomis ar klientais, esančiais už 8 ar 10 laiko juostų, reiškia, kad daugelis globalinių firmų darbuotojų „budi“ 24 valandas per parą. Antra, komunikacijų technologija leidžia darbuotojams vykdyti savo darbo užduotis namuose, automobilyje ar Taičio paplūdimyje. Todėl daugelis technikos ir kitų sričių specialistų savo darbą gali atlikti bet kada ir bet kurioje vietoje. Trečia, organizacijos prašo, kad darbuotojai dirbtų ilgiau. Pavyzdžiui, nuo 1977 iki 1997 metų vidutinė darbo savaitės trukmė nuo 43 valandų pailgėjo iki 47, o žmonių, dirbančių 50 ar daugiau valandų per savaitę, skaičius nuo 24 procentų padidėjo iki 37 procentų.¹² Galiausiai liko mažiau šeimų, turinčių tik vieną maitintoją. Šiuolaikinis vedęs darbuotojas paprastai yra dviejų karjeros siekiančių asmenų poros narys. Dėl to vedusiems darbuotojams darosi vis sunkiau rasti laiko vykdyti savo prievolėms namuose, sutuoktiniui, vaikams, tėvams ir draugams.

Kaskart daugiau darbuotojų ima suprasti, kad darbas palieka vis mažiau laiko asmeniniam gyvenimui, todėl tuo nėra patenkinti. Pavyzdžiui, pastarojo meto apklausos rodo, jog darbuotojai norėtų lankstesnio darbo grafiko, kad geriau galėtų spręsti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktus.¹⁷ Be to, naujoji darbuotojų karta tikriausiai irgi turės tokius pačius rūpesčius.¹³ Dauguma koledžų ir universitetų studentų tvirtina, kad svarbiausias karjeros tikslas - pasiekti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo. Jie nori „gyventi“, taip pat ir dirbti! Organizacijoms, nepadedančioms savo žmonėms pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, bus vis sunkiau pritraukti ir išlaikyti gabiausius ir motyvučiausius darbuotojus.

Kaip pamatysite tolesniuose skyriuose, OE mokslas siūlo daugybę patarimų, kaip vadovai turi kurti darbo aplinką ir darbus, padedančius spręsti darbo ir gyvenimo konfliktus.

Mažėjantis darbuotojų lojalumas

Anksčiau korporacijų darbuotojai tikėjo, kad darbdaviai už lojalumą ir gerą darbą atlygins darbo garantija, dosniomis naudomis ir stabiliai didėjančiu atlygiu. Bet pradedant dvidešimtojo amžiaus devintojo dešimtmečio viduriu korporacijos, reaguodamos į pasaulinę konkurenciją, nedraugiškus kompanijų perėmimus, perkirkimus siekiant sustiprinti savo įtaką ir panašius reiškinius, ėmėsi tradicinės darbo vietos garantijos, darbo stažo vertinimo ir atlyginimo politikos. T. y. jos pradėjo taupyti uždarinėdamos fabrikus, perkeldamos gamybą į tas šalis, kur mažesni kaštai, parduodamos arba uždarydamos mažiau pelningas įmones, panaikindamos išstisus, vadovų sluoksnius, nuolatinius darbuotojus pakeisdamos laikiniais, pakeisdamos atlygio už darbo rezultatus sistemą atlygio pagal darbo stažą programomis. Reikia pastebėti, kad tai ne vien tik Šiaurės Amerikai būdingas reiškinys. Europos kompanijos irgi taip pat elgiasi. Pavyzdžiui, neseniai didelis britų bankas „Barclay s“ 20 procentų sumažino savo darbuotojų skaičių. Kai kurios Vokietijos firmos taip pat sumažino darbo jėgą ir vadovaujančią personalą: „Siemens“ elektro-

nikos pramonės konglomeratas vien tik per vienerius metus panaikino 3000 darbo vietų; „Krupp-Hoesch“ plieno gamintojas nuo penkių ligi trijų sumažino vadovų hierarchijos lygius.

Dėl šių pokyčių labai sumažėjo darbuotojų lojalumas.¹⁴ Darbuotojai suvokia, kad darbdaviai yra mažiau jiems išsipareigoja, dėl to stengiasi irgi mažiau išsipareigoti savo kompanijoms.

Vadovams iškils svarbus OE uždavinys sukurti darbuotojų, jaučiančių mažesnius išsipareigojimus savo darbdaviams, motyvavimo būdus ir kartu išsaugoti kompanijos globalinį konkurencingumą.

Etiško elgesio gerinimas

Organizacijų pasaulyje, kuris pasižymi laiko trūkumu, siekiu didinti darbuotojų produktyvumą ir stipriai konkuruoti rinkoje, nestebėtina, kad daugelis darbuotojų jaučia spaudimą ieškoti trumpiausių kelių, nepaisyti taisyklių ir užsiimti kita abejotina veikla.

Organizacijų nariai vis dažniau susiduria su **etinėmis dilemomis** - situacijomis, kai reikia apibrėžti, koks elgesys yra teisingas ir koks ne. Pavyzdžiui, ar jie turėtų „kelti triukšmą“, jei kompanijoje pastebėtų kokią nors nelegalią veiklą? Ar turėtų vykdyti įsakymus, su kuriais asmeniškai nesutinka? Ar turėtų perdėti įvertinti jiems patinkančio darbuotojo darbą, žinodami, kad toks įvertinimas gali šiam darbuotojui padėti išsaugoti darbo vietą? Ar jie gali organizacijoje sau leisti „užsiiminėti politika“, kuri padėtų kilti karjeros laiptais?

Niekada nebuvo aiškiai apibrėžta, kas yra geras etiškas elgesys. O pastaraisiais metais riba, skirianti dorą elgesį nuo nedoro, tapo dar neaiškesnė. Darbuotojai mato, kaip aplinkiniai žmonės elgiasi neetiškai, - išrinkti valdžios atstovai apkaltinami už išpūstas išlaidų ataskaitas ar už kyšius; klestintys aukščiausio rango vadovai naudojami kompanijos vidaus informacija, siekdami asmeniškai pasipelnyti; universitetų vadovai „nusuka akis į šalį“, kai treneris užgaulioja sportininkus; ir netgi Jungtinių Valstijų prezidentas davęs priesaiką iškraipo tiesą. Kai tokie žmonės nutveriami prasižengimo vietoje, girdime pasiaiškinimus, kad „visi šitaip daro“, jog „šiandien reikia naudotis bet kuria proga“ arba „nemaniau, kad mane sučiups“, arba „viskas priklauso nuo to, kaip į tai pažiūrėsime“.

Vadovai ir jų organizacijos įvairiai reaguoja į šią problemą. Jie rašo ir platina etikos kodeksus, kad iškilus etinėms dilemoms padėtų darbuotojams susiorientuoti. Jie rengia seminarus ir kitas mokymo programas, kurių tikslas - pagerinti etišką elgesį. Jie samdo patarėjus, su kuriais labai dažnai galima susisiekti anonimiškai, kad, pavyzdžiui, būtų galima aptarti etikos klausimus. Taip pat jie kuria apsaugos mechanizmus, užkertančius kelią neetiškam darbuotojų elgesiui.

Šiuolaikinis vadovas privalo sukurti etiskai sveiką klimatą, kuriame jo darbuotojai galėtų produktyviai dirbti ir kiek įmanoma rečiau susidurtų su dviprasmybėmis doro ir nedoro elgesio požiūriu. Tolesniuose skyriuose aptarsime, kokių veiksmų gali imtis vadovai, kad sukurtų etiskai sveiką klimatą ir padėtų darbuotojams susivokti etiskai dviprasmiškose situacijose.

ŠIOS KNYGOS PLANAS

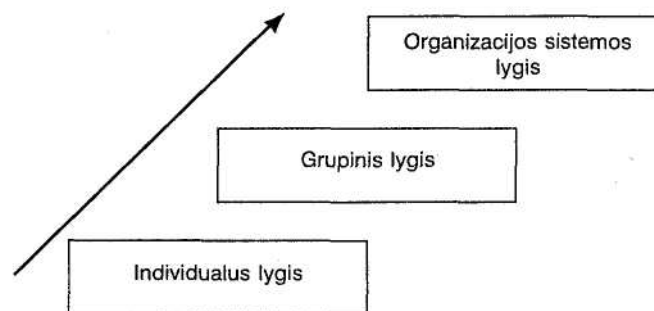
Kaip ši knyga gali padėti geriau paaiškinti, nuspėti ir kontroliuoti elgesį? Mūsų metodas grindžiamas „statybinių blokų“ principu. Kaip parodyta 1.3 pavyzdyje, yra trys OE analizės lygiai. Eidami nuo individualaus į organizacijos sistemos lygį, plečiame savo supratimą apie organizacinę elgseną.

2-6 skyriuose kalbame apie individualų žmogų organizacijoje. Pradėsime analizuodami individualaus elgesio pagrindus - vertybes, nuostatas, suvokimą ir išmokimą. Vėliau nagrinėsime asmenybės ir emocijų įtaką individualaus žmogaus elgesiui. Šią dalį užbaigsime diskusijomis apie motyvacijos ir individualių sprendimų priėmimo klausimus.

Žmonių elgesys grupėse yra šis tas daugiau negu tik asmeniškai besielgiančių žmonių bendra suma. Žmonės grupėse elgiasi kitaip, negu kai jie būna vieni. 7-12 skyriuose gvildenami grupinės elgsenos klausimai. Supažindinsime su grupinės elgsenos modeliu, aptarsime, kaip komandas padaryti efektyvesnes, panagrinėsime komunikavimo ir grupinio sprendimų priėmimo klausimus, o vėliau patyrinėsim svarbias vadovavimo, pasitikėjimo, valdžios, politikos, konfliktų ir derybų temas.

Kai prie žinių apie individualių žmonių elgesį ir elgseną grupėse pridėsime formalią organizacijos sistemą, pasieksime sudėtingiausią elgesio formą - organizacinę elgseną. Lygiai kaip ir grupės yra daugiau nei jų individualių narių suma, organizacijos irgi nebūtinai yra tik suma įvairiai besielgiančių grupių. 13—17 skyriuose aptarsime, kaip organizacijų struktūra, darbų struktūra ir technologija daro poveikį elgesiui; kokią poveikį organizacijos personalo politika daro žmonėms; kaip kiekvienos organizacijos kultūra formuoja savo narių elgesį; taip pat įvairius organizacijų kaitos bei plėtros metodus, kuriuos gali taikyti vadovai, siekdami paveikti darbuotojų elgesį, kad jis būtų naudingas organizacijai.

1.3 PAVYZDYS. OE analizės lygiai



2 Individualaus elgesio pagrindai

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Išvardyti dominuojančias šiuolaikinės darbo jėgos vertybes.
2. Apibūdinti ryšį tarp pasitenkinimo ir produktyvumo.
3. Paaiškinti kognityvinio disonanso teoriją.
4. Apibendrinti nuostatą ir elgesio ryšį.
5. Paaiškinti, kodėl du žmonės gali skirtingai vertinti ir interpretuoti tą patį dalyką.
6. Apibendrinti atribucijos teoriją.
7. Bendrais bruožais apibūdinti išmokymo procesą.

Individualaus žmogaus elgesio samprata prasideda pagrindinių psichologijos indėlių į OE apžvalga. Šie indėliai suskirstyti į keturias koncepcijas: vertybes, nuostatas, suvokimą ir išmokimą.

VERTYBĖS

Ar taikyti aukščiausiąją bausmę yra teisinga ar ne? Jei žmogui patinka valdžia, ar tai gerai ar blogai? Atsakymai į šiuos klausimus pagrįsti vertybių suvokimu. Pavyzdžiui, kai kurie gali įrodinėti, kad taikyti aukščiausiąją bausmę yra teisinga, nes tai pelnytas atpildas už tokius nusikaltimus kaip žmogžudystė ar išdavystė. Tačiau kiti lygiai taip pat atkakliai gali įrodinėti, kad jokia vyriausybė neturi teisės atimti žmogui gyvybę.

Vertybės - tai esminiai įsitikinimai, kad „konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą“. ¹ Vertybės turi moralinį atspalvį ta prasme, kad jos atspindi žmogaus supratimą apie tai, kas yra teisinga, gera arba pageidautina. **Ver-**

tybių sistema - tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Jos identifikuojamos pagal santykinę svarbą, kurią individualus žmogus teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė.

Vertybių rūšys

Ar galima suklasifikuoti vertybes? Taip! Šiame skirsnyje apžvelgsime du vertybių tipologijos kūrimo būdus.

RūkeachO vertybių apžvalga. Miltonas Rokeachas sukūrė Rokeacho vertybių apžvalgą (RVA).² RVA sudaro dvi vertybių grupės, kurių kiekviena turi 18 vertybių. Viena grupė vadinama galutinėmis (terminalinėmis) vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną galutinę egzistavimo būseną. Tai tikslai, kuriuos žmogus per savo gyvenimą norėtų pasiekti. Kita grupė vadinama tarpinėmis (instrumentinėmis) vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną elgesio būdą arba priemones pasiekti aukščiausiomis vertybėmis. 2.1 pavyzdyje pateikti būdingi tokių vertybių pavyzdžiai. Kelių tyrimų rezultatai rodo, kad skirtingų grupių RVA vertybės skiriasi.³ Tos pačios profesijos ar kategorijos žmonių (pavyzdžiui, korporacijų vadovų, profsąjungos narių, tėvų, studentų) vertybės yra panašios. Vieno tyrimo metu lyginant korporacijų vadovų, plieno lydytojų profsąjungos narių ir bendruomenės aktyvistų grupės narių vertybes, daugelis jų buvo bendros visų trijų grupių atstovams⁴, tačiau taip pat pastebėta ir reikšmingų skirtumų. Aktyvistai teikė pirmenybę visiškai skirtingoms nei kitų dviejų grupių atstovai vertybėms. Lygybei jie suteikė aukščiausią galutinės (terminalinės) vertybės rangą, o vadovai ir profsąjungų nariai šiai vertybei skyrė atitinkamai 12 ir 13 vietas. Tarpinei vertybei „nau-

2.1 PAVYZDYS. Rokeacho vertybių apžvalgos galutinių (terminalinių) ir tarpinių (instrumentinių) vertybių pavyzdžiai

GALUTINĖS (TERMINALINĖS) VERTYBĖS	TARPINĖS (INSTRUMENTINĖS) VERTYBĖS
Patogus (sėkmingas) gyvenimas	Ambicingas (darbštus, siekiantis karjeros)
Pasiektas tikslas (ilgalaikis)	Gabus (kompetentingas, efektyvus)
Ramybė (be kovų ir konfliktų)	Linksmas (džiugus, nerūpestingas)
Grožis (gamtos ir meno)	Švarus (tvarkingas)
Lygybė (brolybė, vienodos galimybės visiems)	Drąsus (kovojojantis už savo įsitikinimus)
Šeimos saugumas (rūpinimasis mylimais žmonėmis)	Naudingas (dirbantis kitų gerovei)
Laisvė (nepriklausomybė, pasirinkimo laisvė)	Sąžiningas (nuoširdus, teisingas)
Laimė (pasitenkinimas)	Turintis vaizduotę (drąsus, kūrybingas)
Vidinė harmonija (be vidinių konfliktų)	Logiškas (nuoseklus, racionalus)
Malonumas (malonus, nerūpestingas gyvenimas)	Mylintis (švelnus, meilus)
Išsigelbėjimas (išgelbėtas, atradęs amžiną gyvenimą)	Paklusnus (drausmingas, pagarbus)
Socialinis pripažinimas (pagarba, susižavėjimas)	Mandagus (paslaugus, gerų manierų)
Tikra draugystė (artimas bendravimas)	Atsakingas (patikimas)

Šaltinis: Adaptuota pagal leidinį: **M. Rokeach**. The Nature of Human Values.- New York: The Free Press, 1973.

dingas" aktyvistai skyrė antrą vietą. Kitos abi grupės jai skyrė 14 vietą. Šie skirtumai yra svarbūs, nes ir vadovus, ir profsąjungų narius, ir aktyvistus teisėtai domina korporacijų veikla. „Kai korporacijos ir didžiausią įtaką joms darančių grupių (tokių kaip šios dvi) atstovai susėda derėtis ar susitaria dėl ekonominės ir socialinės politikos, jie veikliausiai vadovaujasi šiomis vidinėmis asmeninių vertybių privilegijomis... Gali būti gana sunku susitarti tais konkrečiais klausimais ar dėl konkrečios politikos, kur šios vertybės vaidina svarbų vaidmenį.“⁵

Šiuolaikinės darbo kohortos. Autorius sugrupavo į keturias grupes darbo vertybes, kurios buvo atskleistos pastarojo laikotarpio analitiniuose darbuose, siekdamas užfiksuoti unikalias skirtingų JAV darbo jėgos kohortų, arba kartų, vertybes.⁶ (Čia nedaroma prielaida, kad šią konstrukciją galima universaliai taikyti visoms kultūroms.) 2.2 pavyzdyje teigiama, kad darbuotojus galima skirstyti pagal laikotarpį, kuriuo jie atėjo į darbo jėgos gretas. Kadangi dauguma žmonių pradeda dirbti sulaukę 18-23 metų amžiaus, laikotarpiai glaudžiai koreliuoja su darbuotojų chronologiniu amžiumi.

Darbuotojai, kurie užaugo veikiami Didžiosios Depresijos, Antrojo pasaulinio karo, „The Andrews Sisters“* ir Berlyno blokados**, į darbo jėgos gretas atėjo dvidešimtojo amžiaus šeštajame dešimtmetyje ir septintojo dešimtmečio pradžioje, tikėdami atkakliu darbu, statusu ir valdžios figūromis. Mes juos vadiname *veteranais*. Nuo pat įdarbinimo pradžios veteranai buvo linkę išlikti lojalūs savo darbdaviams. Kalbant apie RVA galutines vertybes, šie darbuotojai dažniausiai didžiausią reikšmę teikia patogiam gyvenimui ir šeimos saugumui.

Kūdikių bumo atstovai į darbo jėgos gretas atėjo pradedant dvidešimtojo amžiaus septintojo dešimtmečio viduriu ir baigiant devintojo dešimtmečio viduriu. Šios kohortos narius stipriai veikė pilietinių teisių judėjimas, „The Beatles“ grupė, Vietnamo karas ir kūdikių bumo konkurencija. Jie atsinešė nemažą dalį „hipių etikos“ ir nepasitikėjimą valdžia. Tačiau ir šios kartos atstovai labai akcentuoja laimėjimus ir materialinę sėkmę. Jie yra pragmatikai, tikintys, jog tikslas pateisina priemones. Kūdikių bumo atstovai įdarbinusias organizacijas laiko tik priemone siekti karjeros. Jie itin vertina tokias galutines vertybes kaip pasiektas tikslas ir socialinis pripažinimas.

„*Ikserių*“ gyvenimą suformavo globalizacija, abu dirbantys tėvai, MTV, AIDS ir kompiuteriai. Jie vertina lankstumą, gyvenimo galimybes ir pasitenkinimą darbu. Šiai kohortai šeima ir giminystės ryšiai yra labai svarbūs. Jiems taip pat patinka dirbti komandose. Pinigai, žinia, svarbus karjeros sėkmės rodiklis, tačiau „ikseriai“ yra linkę padidintą algą, pareigas, saugumą ir paaugštinimą pareigose iškeisti į didesnę laisvalaikį ir įvairesnes gyvenimo būdo galimybes. Ieškodami savo gyvenime pusiausvyros, „ikseriai“ mažiau nei ankstesnės kartos linkę asmeniškai aukotis darbdavio labui. Iš RVA jie labai vertina tikrą draugystę, laimę ir malonumus.

* Merginų trio, itin populiarius Amerikoje dvidešimtojo amžiaus 4-5-ajame dešimtmetyje, ir ypač Antrojo pasaulinio karo metais. - *Vert. past.*

** Pirmoji rimta šaltojo karo krizė, prasidėjusi 1948 m. birželio mėn., Sovietų Sąjungai atkirtus Vakarų Berlyną nuo likusio Vakarų pasaulio. - *Vert. past.*

Patys naujausi darbo jėgos nariai, *būsimieji*, užaugo klestėjimo laikais, tad jie yra linkę optimistiškai galvoti apie ekonomiką, tikėti savimi ir pasitikėti savo gebėjimu sulaukti sėkmės. Jų nevaržo darbo jėgos įvairovė, jie yra pirmoji karta, kuri techniką laiko savaime suprantamu dalyku. Didžiąją savo gyvenimo dalį jie praleido su kompaktinių diskų grotuvais, vaizdo magnetofonais, mobiliaisiais telefonais ir internetu. Ši karta labai orientuota į pinigus ir trokšta dalykų, kuriuos už pinigus galima nusipirkti. Jie siekia finansinės sėkmės. Kaip ir „ikseriams“, šiai kartai patinka dirbti komandoje, tačiau jie taip pat labai pasikliauja savimi. Jie yra linkę pabrėžti tokias galutines (terminalines) vertybes kaip laisvė ir patogus gyvenimas.

Aiškinant ir nuspėjant elgesį, gali būti labai pravartu suprasti, jog individualių žmonių vertybės skiriasi, tačiau jos turi tendenciją atspindėti ir tam tikro laikotarpio socialines vertybes. Pavyzdžiui, įkopę į septintąją dešimtį darbuotojai yra labiau linkę nei jų 10-15 metų jaunesni bendradarbiai pripažinti valdžią. O į ketvirtąją dešimtį įžengę darbininkai labiau nei jų tėvai linkę niurzgėti dėl darbo savaitgaliais ir pasiryžę mesti darbą karjeros viduryje bei imtis kito, kuris teikia daugiau laisvalaikio.

Vertybės, lojalumas ir etiškas elgesys

Ar verslo etika nusmuko? Nors šiuo klausimu tebevyksta debatai, daugelis žmonių mano, kad etikos standartų erozija prasidėjo dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio pabaigoje.⁷ Jei iš tiesų etikos standartai smuktelėjo, galbūt, ieškant paaiškinimo, vertėtų panagrinėti mūsų pasiūlytą darbo kohortų modelį (Žr. 2.2 pavyzdį). Šiaip ar taip, vadovai nuolatos praneša, kad jų viršininkų veiksmai yra svarbiausias veiksnys, lemiantis etišką ar neetišką elgesį jų organizacijose.⁸ Atsižvelgiant į šį faktą, vidurinės grandies ir aukštesniųjų vadovų vertybės turėtų būti gana reikšmingos visam organizacijos etiniam klimatui.

2.2 PAVYZDYS. Šiuolaikinės darbo jėgos dominuojančios vertybės

KOHORTA	ATĖJO Į DARBO JĖGOS GRETAS	APYTIKRIS DABARTINIS AMŽIUS	DOMINUOJANČIOS DARBO VERTYBĖS
Veteranai	1950-aisiais arba 1960-ųjų pradžioje	60 +	Darbštumas, konservatyvumas, normų ir taisyklių paisymas; lojalumas organizacijai
Kūdikių bumo atstovai	1965-1985	40-60	Sėkmė, tikslų įgyvendinimas, ambicijos, nepakantumas taisyklėms; lojalumas karjerai
„Ikseriai“	1985-2000	25-40	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, polinkis į darbą komandoje, nepakantumas taisyklėms; lojalumas giminystės ryšiams
Būsimieji	2000 iki dabar	Mažiau nei 25	Pasitikėjimas savimi, finansinė sėkmė, pasikliaujantys savimi, tačiau linkę dirbti komandoje; lojalumas ir sau, ir giminystės ryšiams

Dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio viduryje vadovų gretose vyravo veteranai, kurie buvo lojalūs darbdaviui. Susidūrę su etinėmis dilemomis, jie priimdavo palankiausius savo organizacijai sprendimus. Pradedant aštuntojo dešimtmečio viduriu ir iki jo pabaigos, į aukštesnius vadovų lygius ėmė kilti kūdikių bumo atstovai. Dešimtojo dešimtmečio pradžioje daugumą vidurinėsios ir aukščiausiosios valdymo grandies pozicijų verslo organizacijose jau užėmė kūdikių bumo atstovai.

¹ Kūdikių bumo atstovai yra lojalūs savo karjerai. Jų dėmesys sutelktas į save, jie visų pirma stengiasi tapti „pačiais svarbiausiais“. Tokios egoistinės vertybės turėtų sąlygoti smuktelėjusius etinius standartus. Ar tai gali padėti paaiškinti tariamą verslo etikos nuosmukį, prasidėjusį dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio pabaigoje?

Potencialiai gera šios analizės naujiena ta, kad šiuo metu „ikseriai“ pradeda užimti vidurinėsios valdymo grandies postus ir netrukus turėtų pakilti į aukščiausiąją valdžią. Kadangi jie yra lojalūs giminystės ryšiams, turėtų atsižvelgti į savo veiklos etines pasekmes aplinkiniams. Koks bus rezultatas? Galime tikėtis, kad per artimiausius dešimt ar dvidešimt metų pasikeitus vadovų vertybėms verslo etikos standartai pakils.

Skirtingų kultūrų vertybės

1 skyriuje apibūdinome naująjį pasaulinį kaimą ir sakėme, kad „vadovai privalo gebėti dirbti su skirtingoms kultūroms atstovaujančiais žmonėmis“. Kadangi skirtingų kultūrų vertybės skiriasi, pravartu suprasti šiuos skirtingumus aiškinant ir nuspėjant darbuotojų iš įvairių šalių elgesį. Čia mums gali padėti Amerikos ir Japonijos kultūrų palyginimas.⁹

Amerikos vaikams anksti įdiegiamos individualumo ir unikalumo vertybės. Ir priešingai, Japonijos vaikams diegiama „komandos žaidėjų“ doktrina, jie mokomi dirbti grupėje ir paklusti normoms bei taisyklėms. Didžiąją Amerikos moksleivių švietimo dalį sudaro mokymas galvoti, analizuoti ir abejoti. Jų Japonijos kolegos apdovanojami už faktų išdėstymą. Ši skirtinga socializacijos praktika atspindi skirtingas kultūras, todėl nenuostabu, kad ir darbuotojų tipai skiriasi. Vidutinis JAV darbuotojas yra labiau linkęs konkuruoti ir egoistiškesnis nei japonas. Iš šių pastebėjimų galima padaryti akivaizdžią išvadą, kad darbuotojų elgesio prognozė lygiuojantis į JAV darbininkus gali būti klaidinga, jei tie patys metodai bus taikomi tai darbuotojų populiacijai - pavyzdžiui, japonų, - kurie labiau linkę atlikti standartizuotas užduotis ir jas geriau vykdo, yra įpratę dirbti komandoje, priimti grupinius sprendimus ir būti kolektyviai paskatinti.

Kultūrų {vertinimo Sistema. Vieną iš dažniausiai cituojamų kultūrų skirtingumų palyginimo metodų sukūrė Geertas Hofstede'as.¹⁰ Jis apklausė daugiau nei 116 000 „IBM“ kompanijos darbuotojų, 40 šalių tirdamas jų su darbu susijusias vertybes. Ir ką gi jis pastebėjo? Hofstede'as pastebėjo, kad vadovai ir darbuotojai skiriasi pagal penkis nacionalinės kultūros vertės kriterijus. Čia juos išvardijame ir apibrėžiame:

Valdžios distancija - tam tikros šalies žmonių pripažinimo, kad valdžia institucijose ir organizacijose yra nelygiai paskirstyta, laipsnis. Šis rodiklis kinta nuo pripažinimo, kad valdžia yra paskirstyta palyginti vienodai (maža valdžios distancija), iki įsitikinimo, kad ji paskirstyta labai nevienodai (didelė valdžios distancija).

Individualizmas, palyginti su kolektyvizmu. Individualizmas - tai tam tikros šalies žmonių polinkio veikti individualiai, o ne grupėse laipsnis. Kolektyvizmas yra priešingas polinkis arba žemo individualizmo ekvivalentas.

Gyvenimo kiekybė, palyginti su kokybe. Gyvenimo kiekybė - tai tokių vertybių kaip atkaklumas, pinigų bei materialinių gėrybių įsigijimas ir konkurencija vyravimo laipsnis. Gyvenimo kokybė - tai ryšių vertinimo bei jautrumo ir rūpinimosi kitų gerove laipsnis."

Netikrumo vengimas - tai tam tikros šalies žmonių pirmenybės teikimo apibrėžtomis situacijoms, palyginti su neapibrėžtomis, laipsnis. Tose šalyse, kur yra didelis netikrumo vengimo laipsnis, žmonės yra labiau susirūpinę, ir tai reiškiasi padidėjusiu nervingumu, stresais bei agresyvumu.

Orientavimasis į ilgalaikius tikslus, palyginti su trumpalaikiais. Šalyse, kur orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, žmonės vertina taupumą ir pastovumą. Orientuojantis į trumpalaikius tikslus, vertinama praeitis ir dabartis, pabrėžiama pagarba tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų vykdymui.

2.3 pavyzdyje parodyta, kaip pagal šiuos penkis kriterijus rikiuojasi kai kurios šalys. Pavyzdžiui, nenuostabu, kad Azijos šalys yra kolektyviškesnės negu individualistiškos. Antra vertus, iš tirtų šalių Jungtinėse Valstijose individualizmas yra aukščiausias.

Kokią tai turi įtaką OE. Daugumą koncepcijų, šiandien sudarančių žinojimą, kurį vadiname *organizacine elgsena*, sukūrė amerikiečiai, tirdami amerikietiškus subjektus savo šalyje. Pavyzdžiui, išsamus daugiau nei 11 000 straipsnių, paskelbtų per pastaruosius 10 metų 24 žurnaluose vadybos ir organizacinės elgsenos klausimais, tyrimas parodė, kad 80 procentų tyrimų buvo atlikta Jungtinėse Valstijose ir kad juos atliko amerikiečiai.¹² Vėlesni tyrimai tik patvirtina, kad vadybos ir OE moksliniuose darbuose neatsižvelgiama į skirtingų kultūrų ypatumus.¹³ Tai reiškia, jog (1) ne visas OE teorijas ir koncepcijas galima universaliai taikyti vadovaujant žmonėms visame pasaulyje, ypač tose šalyse, kur darbo vertybės smarkiai skiriasi nuo vertybių Jungtinėse Valstijose, ir (2) stengdamiesi suprasti žmonių elgesį skirtingose šalyse, turėtumėte atsižvelgti į kultūros vertybes.

NUOSTATOS

Nuostatos yra vertinamojo pobūdžio - palankūs arba nepalankūs pareiškimai apie objektus, žmones ar įvykius. Nuostatos atspindi, ką žmogus jaučia dėl kokio nors dalyko. Sakydamas „Man patinka mano darbas“, aš išreiškiu savo nuostatą dėl darbo.

2.3 PAVYZDYS. Kultūrinių veiksnių pavyzdžiai

ŠALIS	Valdžios distancija	Individua-lizmas*	Gyvenimo kokybė**	Netikrumo vengimas	Orientavimasis į ilgalaikius tikslus***
Honkongas	Didelė	Mažas	Didelė	Mažas	Didelis
Indonezija	Didelė	Mažas	Nuosaiki	Mažas	Mažas
Japonija	Nuosaiki	Nuosaikus	Didelė	Nuosaikus	Nuosaikus
Jungtinės Valstijos	Maža	Didelis	Didelė	Mažas	Mažas
Kinija	Didelė	Mažas	Nuosaiki	Nuosaikus	Didelis
Olandija	Maža	Didelis	Maža	Nuosaikus	Nuosaikus
Prancūzija	Didelė	Didelis	Nuosaiki	Didelis	Mažas
Rusija	Didelė	Nuosaikus	Maža	Didelis	Mažas
Vakarų Afrika	Didelė	Mažas	Nuosaiki	Nuosaikus	Mažas
Vokietija	Maža	Didelis	Didelė	Nuosaikus	Nuosaikus

* Mažas rodiklis yra kolektyvizmo sinonimas.

** Mažas rodiklis yra aukštos kokybės gyvenimo sinonimas.

*** Mažas rodiklis yra orientavimosi į trumpalaikius tikslus sinonimas.

Šaltinis: Adaptuota pagal leidinį: **G. Hofstede**. Cultural Constraints in Management Theories, Academy of Management Executive, February 1993, p.91.

Žmogus gali turėti tūkstančius nuostatų, tačiau OE mokslas sutelkia dėmesį tik į labai ribotą skaičių su darbu susijusių nuostatų. Šios nuostatos yra: pasitenkinimas darbu, išitraukimas į darbą (kiek žmogus susitapatina su darbu ir kaip aktyviai jame dalyvauja) ir išsipareigojimas organizacijai (lojalumo organizacijai ir savęs sutapatinimo su ja rodiklis). Pasitenkinimas darbu neabejotinai susilaukė didžiausio dėmesio.

Pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos. Kalbėdami apie darbuotojų nuostatas, žmonės dažniausiai turi galvoje jų pasitenkinimą darbu. Iš tiesų labai dažnai šie du terminai sukeičiami.

Kas lemia pasitenkinimą darbu? Kokie su darbu susiję kintamieji lemia pasitenkinimą darbu? Tyrimais nustatyti svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos.¹⁴

Darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus ir siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei įgalina sužinoti savo darbo įvertinimą. Šių savybių turintis darbas reikalauja proto pastangų. Nereikalaujantys proto pastangų darbai kelia nuobodulį, tačiau, kita

vertus, ir per daug proto pastangų reikalaujantieji sukelia neviltį ir nesėkmės jausmą. Dauguma darbuotojų jaučia malonumą ir pasitenkinimą, kai darbas reikalauja nuosaikių proto pastangų.

Darbuotojai nori tokių atlygio sistemų ir tokios paaugštinimo pareigose politikos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius. Jei darbuotojai mano, kad atlygis yra teisingas, pagrįstas darbo reikalavimais, individualiais gebėjimais ir atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai bus patenkinti tokiu darbu. Taip pat darbuotojai, kurie mano, kad sprendimai dėl paaugštinimo pareigose yra priimami teisingai, greičiausiai irgi bus patenkinti savo darbu.

Darbuotojams rūpi darbo aplinka ir asmeninio komforto, ir galimybių gerai dirbti požiūriu. Jie teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį.

Ir galiausiai darbas žmonėms duoda kur kas daugiau negu vien tik atlygis ir apčiuopiami laimėjimai. Darbas taip pat patenkina daugumos darbuotojų socialinio bendravimo poreikį. Todėl nenuostabu, kad draugiški ir palaikantys bendradarbiai kelia didesnę pasitenkinimą darbu.

Pasitenkinimas darbu ir produktyvumas. Nedaug temų yra susilaukusios tokio studijuojančių organizacinę elgseną dėmesio kaip pasitenkinimo darbu ir produktyvumo ryšys.¹⁵ Dažniausiai keliamas štai toks klausimas: ar patenkinti darbu darbininkai yra produktyvesni (dirba našiau) už nepatenkintus?

Patį pirmąjį požiūrį į pasitenkinimo darbu ir produktyvumo ryšį būtų galima iš esmės apibendrinti tokiu teiginiu: „Laimingas darbininkas yra produktyvus darbininkas“. Didžiąja dalimi tėviškos globos, kurią vadovai demonstravo nuo dvidešimtojo amžiaus ketvirtojo iki šeštojo dešimtmečio - pavyzdžiui, burdami kompanijos kėglių komandas, steigdami kredito unijas, rengdami piknikus ir mokydami vidurinėsios grandies vadovus jautriai reaguoti į darbuotojų rūpesčius, - buvo siekta padaryti darbininkus laimingus. Tačiau laimingo darbininko tezė buvo labiau pagrįsta noru, kad tai būtų tiesa, nei nenuginčijamais įrodymais.

Nuodugnesnė analizė rodo, kad jei pasitenkinimas darbu ir turi teigiamą poveikį, šis poveikis yra nedidelis. Tačiau įjungus švelninančius veiksnius šis ryšys sustiprėja. Pavyzdžiui, ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra stipresnis, kai darbuotojo elgesio nevaržo ar nekontroliuoja išoriniai veiksniai. Darbuotojo produktyvumas darbe, kurio tempą diktuoja mašinos, labiau priklauso nuo mašinos darbo greičio nei nuo jo pasitenkinimo.

Šiuo metu, išsamiai išnagrinėję surinktus įrodymus, esame linkę daryti išvadą, kad veikiau produktyvumas sukelia pasitenkinimą darbu, o ne atvirkščiai. Jei gerai atliekate savo darbą, savaime esate juo patenkinti. Be to, jei padarysime prielaidą, kad organizacija atlygina už produktyvumą, padidėjus jūsų produktyvumui, turėtumėte sulaukti daugiau žodinių pagyrimų, didesnės algos, sustiprėtų tikimybė būti paaugštintiems pareigose. Šis atpildas savo ruožtu padidintų jūsų pasitenkinimą darbu.

Pasitenkinimas darbu ir pilietiškas elgesys organizacijoje (PEO). Atrodo, jog būtų logiška daryti prielaidą, kad pasitenkinimas darbu turėtų būti pagrindinis darbuotojo pilietiško elgesio organizacijoje (PEO) veiksnys.¹⁶ Patenkinti darbu darbuotojai turėtų būti labiau linkę teigiamai kalbėti apie savo organizaciją, padėti kitiems ir atlikti daugiau, nei paprastai iš jų tikimasi. Be to, patenkinti darbu darbuotojai turėtų būti linkę daryti daugiau, nei reikalauja jų pareigos, nes jie nori atsakyti tuo pačiu į savo teigiamą patyrimą. Laikantis šitokio požiūrio, ankstyvosiose diskusijose apie PEO buvo daroma prielaida, kad toks elgesys yra glaudžiai susijęs su pasitenkinimu darbu.¹⁷ Tačiau pastaruoju metu surinkti įrodymai rodo, kad pasitenkinimas darbu turi įtakos PEO tik tada, kai darbuotojai mano, kad su jais elgiamasi teisingai.

Tarp pasitenkinimo darbu ir PEO yra nuosaikus ryšys.¹⁸ Tačiau pasitenkinimas darbu nėra susijęs su PEO, jei kyla klausimų dėl teisingumo.¹⁹ Ką tai reiškia? Kalbant iš esmės, pasitenkinimas darbu virsta teisingų rezultatų, elgesio ir procedūrų koncepcijomis.²⁰ Jei nemanote, kad jūsų tiesioginis vadovas, organizacijos procedūros ar atlygio politika yra teisinga, labai tikėtina, kad būsite nepatenkinti savo darbu. Tačiau jei manote, kad organizacijos procesai ir rezultatai yra teisingi, įgaunate pasitikėjimą. O kai pasitikite savo darbdaviu, esate labiau linkę savanoriškai daryti tai, kas viršija formalius jūsų darbo reikalavimus.

Disonanso mažinimas

Vienas iš aktualiausių su nuostatomis susijusių pastebėjimų yra tas, kad žmonės ieško darnos ir nuoseklumo. **Kognityvinis disonansas** kyla tada, kai dvi ar daugiau žmogaus nuostatų pradeda prieštarauti viena kitai arba kai žmogaus elgesys prieštarauja jo nuostatomis. Kognityvinio disonanso teorija teigia, kad žmonės siekia mažinti disonansą ir jo sukliamą diskomfortą.²¹

Realioje pasaulyje nė vienas žmogus negali visiškai išvengti disonansų. Jūs žinote, kad „sąžiningumas yra geriausia politika“, tačiau tylite, kai pardavėjas atiduoda jums per daug gražos. Arba liepiate vaikams valyti dantis kiekvieną kartą pavalgius, o patys *šito nedarote*. Tad kaip žmonės su visu tuo susidoroja? Žmogaus troškimą sumažinti disonansą apibrėžia jį sukuriančių elementų svarba, žmogaus įsitikinimas, kiek jis gali šiuos elementus paveikti, ir potencialiai disonanse slypintis atlygis.

Jei disonansą sukeliantys elementai yra palyginti nereikšmingi, poreikis ištaisyti disbalansą bus nedidelis. Tačiau tarkime, kad gamyklos direktorė ponია Smit, turinti vyrą ir kelis vaikus, yra itin įsitikinusi, jog jokia kompanija neturėtų teršti oro ar vandens. Deja, dėl savo darbo reikalavimų ponია Smit yra priversta priimti sprendimus, kurie supriešina kompanijos pelningumą ir jos nuostatas dėl taršos. Ji žino, kad firmai ekonomiškiausia išleisti nutekamuosius vandenius į vietinę upę (tarkime, jog tai yra teisėta). Kaip ji pasielgs? Akivaizdu, kad ponია Smit patiria aukštesnio laipsnio kognityvinį disonansą. Dėl to, kad šiame pavyzdyje pateikti disonansą sukeliantys elementai yra svarbūs, negalime tikėtis, kad ponია Smit

nekreips dėmesio į šią nederbę. Spręsdama šią dilemą, ji gali pasirinkti kelis variantus, ne vien tik mesti darbą. Ji gali sumažinti disonansą, arba keisdama savo elgesį (nustoti teršti upę), arba nuspręsdama, kad šis disonansinis elgesys visai nėra reikšmingas („Aš privalau užsidirbti duoną, o mano, kaip priimančios korporacinius sprendimus, vaidmuo dažnai reikalauja, kad kompanijos interesus kelčiau aukščiau už ekologinius ar visuomeninius.“). Trečioji alternatyva - poniai Smit reiktų pakeisti savo nuostatą („Teršti upę nėra negerai.“). Dar viena išeitis - surasti harmoningus elementus, kurie nusvertų keliančiuosius disonansą („Nauda, kurią visuomenė gauna iš mūsų produkcijos, yra kur kas didesnė nei jos patiriami kaštai, kuriuos sukelia upės tarša.“).

Įtakos, kurią, individo nuomone, jis turįj paveikti disonanso elementus laipsnis lems jo reakciją į disonansą. Jei individas mano, kad disonansas yra nekontroliuojamas - kad žmogus nieko čia negali pakeisti, - tikėtina, jog jis bus linkęs keisti savo nuostatą. Pavyzdžiui, jei disonansą sukeliantį elgesį sąlygoja vadovo nurodymai, poreikis sumažinti disonansą bus mažesnis nei tuo atveju, kai šitaip galėtų elgtis savo valia. Nors disonansas ir egzistuoja, jį galima pateisinti ir racionaliai paaiškinti.

Atlygis taip pat turi įtakos žmogaus paskatoms mažinti disonansą. Su dideliu disonansu susijusią įtampą galima sušvelninti pasiūlius didelį atpildą. Atpildas sumažina disonansą, padidindamas žmogaus „balansinės ataskaitos“ darnos pusę. Kadangi organizacijose už paslaugas žmonės gauna atlygį, dažnai jie gali susitaikyti su didesniais disonansais darbe nei kur kitur.

Šie švelninantys veiksniai perša išvadą, kad žmogus nebūtinai sieks darnos, tai yra nesisistengs mažinti disonanso, vien todėl, jog jį patiria. Jei sąlygojantys disonansą veiksniai yra nereikšmingi, jei individas mano, kad disonansą sukelia išorinės sąlygos ir jo neįmanoma kontroliuoti, arba jei atpildas yra pakankamai didelis, kad atsvertų disonansą, žmogus gali nejausti didelio poreikio šį disonansą mažinti.

Kokios kognityvinio disonanso teorijos organizacinės implikacijos? Ji gali padėti prognozuoti polinkį į nuostatų ir elgesio pokyčius. Pavyzdžiui, jei dėl darbo žmonės yra priversti sakyti ar daryti tai, kas prieštarauja jų asmeninėms nuostatom, jie bus linkę keisti savo nuostatą, kad suderintų jas su suvokimu, ką privalo sakyti ar daryti. Be to, juo didesnis disonansas - po to, kai jis buvo svarbos, pasirinkimo ir atlygio veiksmų sušvelnintas, - juo didesnis poreikis jį sumažinti.

Ryšys tarp nuostatų ir elgesio

Ankstyvuosiuose ryšio tarp nuostatų ir elgesio tyrimuose buvo daroma prielaida, kad nuostatas ir elgesį sieja priežastinis ryšys, tai yra žmonių nuostatos lemia jų elgesį. Sveikas protas taip pat teigia, jog egzistuoja šitoks priežastinis ryšys. Argi ne logiška, kad žmonės žiūri tas televizijos laidas, kurios jiems patinka, arba kad darbuotojai vengia nemalonių užduočių?

Tačiau dvidešimtojo amžiaus septintojo dešimtmečio pabaigoje peržiūrėjus tyrimų rezultatus buvo suabejota šiuo nuostatų ir elgesio ryšiu.²² Įvertinęs daug-

lį studijų, skirtų nuostatų-elgesio ryšiui, apžvalgininkas padarė išvadą, kad nuostatos nėra susijusios su elgesiu arba geriausiu atveju tik menkai susijusios. Vėlesni tyrimai parodė, jog iš tiesų yra apčiuopiamas ryšys, jei atsižvelgiama į sąlygojančius nenumatytus atvejus.

Viena, kas padidina mūsų galimybes pastebėti reikšmingą nuostatų-elgesio ryšį, tai nagrinėti ir konkrečias nuostatas, ir konkretų elgesį. Viena kalbėti apie asmens nuostatą „jausti socialinę atsakomybę“, o kita apie nuostatą „paaukoti 25 dolerius Nacionalinei išsėtinės sklerozės draugijai“. Juo konkretesnę nuostatą vertiname ir juo konkrečiau identifikuojame su ja susijusį elgesį, tuo didesnė tikimybė, kad galėsime atskleisti nuostatų ir elgesio ryšį.

Dar vienas sąlygojantis veiksnys - elgesio socialiniai suvaržymai. Neatitinkamai tarp nuostatų ir elgesio gali atsirasti, kai socialinis spaudimas individui vienaip ar kitaip elgtis turi išskirtinę galią. Pavyzdžiui, grupių spaudimu galima paaiškinti, kodėl darbuotojas, turintis tvirtą antiprofsajungišką nuostatą, lankosi profsajungų steigimo susirinkimuose.

Suprantama, nuostatos ir elgesys gali nesiderinti ir dėl kitų priežasčių. Tam tikru laikotarpiu žmonės gali laikytis prieštaringų nuostatų, nors, kaip jau esame pastebėję, gali egzistuoti spaudimas ieškoti darnos. Be to, elgesį lemia ne vien tik nuostatos. Tačiau teisinga būtų pasakyti, kad, nepaisant visų išpuolių, dauguma nuostatų-elgesio studijų duoda teigiamus rezultatus, - kitaip tariant, nuostatos iš tiesų daro įtaką elgesiui.

SUVOKIMAS (PERCEPCIJA)

Suvokimas - tai procesas, kurio metu žmonės sutvarko ir interpretuoja savo jautinius išpūdžius, kad aplinkai galėtų suteikti prasmę. Suvokimo tyrimai nukrypstamai rodo, kad skirtingi žmonės gali matyti tą patį dalyką, tačiau skirtingai jį suvokti. Taip yra todėl, kad niekas iš mūsų nemato tikrovės. Mes interpretuojame tai, ką matome, ir vadiname tai tikrove.

Suvokimą lemiantys veiksniai

Kaip paaiškinsime faktą, kad žmonės tą patį dalyką suvokia skirtingai? Daugelis veiksnių turi įtaką formuojant, o kartais ir iškreipiant suvokimą. Šie veiksniai gali slypėti *suvokiančiajame asmenyje, suvokiamajame objekte arba situacijos*, kurioje vyksta suvokimas, *kontekste*.

Kai žmogus žiūri į objektą ir bando interpretuoti tai, ką mato, šiai interpretacijai didelę įtaką daro suvokiančiojo asmeninės savybės. Darančios įtaką suvokimui asmeninės savybės yra šios: nuostatos, asmenybė, motyvai, interesai, anksčiau patirtis ir lūkesčiai.

Stebimo objekto savybės gali paveikti jo paties suvokimą. Grupėje garsiai kalbančius žmones greičiau pastebėsime nei tylenius. Tą patį galima pasakyti ir apie labai patrauklius ir nepatrauklius asmenis. Kadangi į objektus nežiūrime izoliuotai, objekto ryšys su fonu turi įtakos suvokimui, lygiai kaip ir mūsų polinkis grupuoti artimus arba panašius dalykus.

Atribucijos teorija

Didžioji suvokimo tyrimų dalis apima negyvus objektus. Tačiau OE rūpi žmonės, tad mūsų diskusijos apie suvokimą esmė turėtų būti nukreipta į žmogaus suvokimą.

Žmones suvokiame kitaip nei negyvus daiktus, tokius kaip rašomieji stalai, mašinos ar pastatai, nes apie žmones darome išvadas, kurių nedarome apie negyvus objektus. Negyvi objektai paklūsta gamtos dėsniams, tačiau jie neturi įsitikinimų, motyvų ar ketinimų. Žmonės juos turi. Dėl to stebėdami žmones bandome sukurti paaiškinimus, kodėl jie vienaip ar kitaip elgiasi. Todėl mūsų suvokimą apie žmogaus veiksmus ir jų vertinimą reikšmingai veikia prielaidos, kurias darome apie to žmogaus vidinę būseną.

Siekiant paaiškinti, kodėl mes skirtingai vertiname žmones priklausomai nuo to, kokią prasmę priskiriame konkrečiam poelgiui, buvo pasiūlyta **atribucijos (priskyrimo) teorija**.²³ Iš esmės ši teorija teigia, kad stebėdami asmens elgesį bandome nuspręsti, ar jį sukėlė vidinės ar išorinės priežastys. Tačiau mūsų sprendimas priklauso nuo trijų veiksnių: (1) išskirtinumo, (2) suderinamumo ir (3) pastovumo. Pirmiausia išsiaiškinkime skirtumus tarp vidinių ir išorinių priežasčių, o vėliau apibūdinsime kiekvieną iš trijų sprendimą lemiančių veiksnių.

Vidinių priežasčių sukelti poelgiai yra tokie, kuriuos žmogus gali pats kontroliuoti. *Išorinių priežasčių* sukeltus poelgius lemia išorės sąlygos; tai yra manoma, kad situacija privertė žmogų vienaip ar kitaip pasielgti. Jei kuris nors jūsų darbuotojas pavėlavo į darbą, šį jo pavėlavimą galite priskirti tam, kad darbuotojas linksminosi iki paryčių ir dėl to pramiegojo. Tai būtų vidinėmis priežastimis grindžiama interpretacija. Tačiau jei darbuotojo pavėlavimą susiesite su didele autoavarija, sukėlusią transporto kamštį kelyje, kuriuo jis paprastai važiuoja į darbą, darbuotojo poelgį aiškinsite išorinėmis priežastimis. Būdami stebėtojai, esame linkę daryti prielaidą, kad kitų žmonių elgesį sąlygoja vidinės priežastys, tačiau savo elgesį dažnai mėgstame perdėti aiškinti išorinėmis priežastimis. Tačiau tai labai platus apibendrinimas. Priežasčių priskyrimas gali labai skirtis priklausomai nuo to, kaip interpretuosime veiksmų išskirtinumą, suderinamumą ir pastovumą.

Išskirtinumas parodo, ar žmogus skirtingose situacijose elgiasi skirtingai. Ar dėl šiandien pavėlavusio darbininko bendradarbiai taip pat skundžiasi, kad jis dykinėja? Mes norime išsiaiškinti, ar poelgis yra neįprastas. Jei taip, stebėtojas tokį poelgį bus linkęs aiškinti išorinėmis priežastimis. Jei šis poelgis nėra unikalus, greičiausiai bus aiškinamas vidinėmis priežastimis.

Jei kiekvienas, atsidūręs panašioje situacijoje, reaguoja į ją taip pat, galime pasakyti, kad toks elgesys rodo *suderinamumą*. Mūsų pavėlavusio darbuotojo poelgis atitiks šį kriterijų, jei visi tuo keliu važiavę darbuotojai taip pat pavėlavo. Žiūrint iš atribucijos perspektyvos, jei suderinamumas yra didelis, tikriausiai darbuotojo pavėlavimą priskirsite išorinėms priežastims; o jei kiti tuo pačiu keliu važiavę darbuotojai į darbą atvyko laiku, padarysite išvadą, kad to darbuotojo vėlavimą sukėlė vidinės priežastys.

Ir galiausiai stebėtojas asmens veiksmuose ieško *pastovumo*. Ar ilgesnį laiko tarpą žmogus visada reaguoja taip pat? 10 minučių vėlavimas į darbą nebus traktuojamas vienodai, jei vienam darbuotojui tai yra neįprastas atvejis (jis kelis mėnesius nevėlavo į darbą), tuo tarpu kitam - įprastas reiškinys (jis vėluoja į darbą du tris kartus per savaitę). Juo pastovesnis yra elgesys, juo labiau stebėtojas yra linkęs jį priskirti vidinėms priežastims.

Čia pateikti pavyzdžiai paaiškina tai, ką pastebite jau daugelį metų. Visi tokie poelgiai nėra vienodai vertinami. Stebėdami poelgius, mes juos vertiname situacijos kontekste. Jei susikūrėte gero studento reputaciją ir neišlaikėte vieno testo per kursą, dėstytojas tikriausiai į šį prastą rezultatą nekreips dėmesio. Kodėl? Jis šį neįprastą rezultatą priskirs išorinėms priežastims. Tai gali būti ne jūsų kaltė! (Tačiau dėstytojas nebus linkęs nekreipti dėmesio į blogus studento, kuris nuolatos prastai mokosi, testo rezultatus.) Kita vertus, jei visi grupės studentai neišlaikė testo, dėstytojas veikiau šiuos rezultatus priskirs išorinėms, o ne nuo pačių studentų priklausančioms priežastims. Dėstytojas gali nuspręsti, kad klausimai buvo prastai suformuluoti, auditorijoje buvo per šilta arba studentai neturėjo būtinų sąlygų.

Kitas svarbus atribucijos teorijos pastebėjimas yra tas, kad klaidos arba šališka nuomonė iškreipia priskyrimą. Pavyzdžiui, yra įtikinamų įrodymų, kad, sprendami apie *kitų* žmonių elgesį, mes esame linkę sumenkinti išorinių veiksnių įtaką ir perdėtai vertinti vidinių arba asmeninių veiksnių poveikį.²⁴ Tai vadinama **fundamentalia atribucijos klaida**, kuria galima paaiškinti, kodėl pardavimo vadybininkė prastus savo pardavimo agentų veiklos rezultatus yra linkusi aiškinti agentų tingumu, o ne tuo, kad konkurentas pateikė rinkai naujoviškų prekių grupę. Žmonės taip pat turi tendenciją *savo* sėkmę priskirti tokiems vidiniams veiksniams kaip gebėjimas ar pastangos, tuo tarpu už nesėkmę kaltinti išorinius veiksnius. Tai vadinama **savanaudišku tendencingumu**, ir juo remiantis galima daryti išvadą, kad aptariant darbuotojų veiklos rezultatus, aptariamasis tikriausiai iškreips pastabas priklausomai nuo to, ar jos bus teigiamos, ar neigiamos.

Paspartinti kitų žmonių vertinimo būdai

Organizacijose žmonės nuolatos vertina kitus. Pavyzdžiui, vadovai reguliariai įvertina savo darbuotojų veiklos rezultatus, o meistrai įvertina, ar jų bendradarbiai stengiasi iš visų jėgų. Tačiau vertinti kitus yra sunku. Siekdami pasilengvinti šį uždavinį, žmonės ieško trumpesnių kelių. Kai kurie iš šių kelių sutrumpinimo būdų yra vertingi - jie leidžia mums greitai susidaryti teisingą nuomonę ir teikia pagrįstus duomenis prognozėms. Tačiau šie sprendimų paspartinimo būdai gali sukelti ir reikšmingus iškraipymus.

Žmonės negali suvokti visko, ką jie stebi, todėl naudojami **selektyvumu**, t. y. priima duomenis dalimis. Tačiau šias dalis jie pasirenka neatsitiktinai; pasirenka selektyviai - priklausomai nuo stebėtojo interesų, išsilavinimo, patirties ir nuostatų. Selektivus suvokimas leidžia „greitai perskaityti“ kitus žmones, tačiau čia kyla rizika, kad vaizdas bus netikslus.

Lengva įvertinti kitus, jei padarysime prielaidą, kad jie yra panašūs į mus. Dėl **tariamojo panašumo** arba „toks pat kaip aš“ efekto šio vertinimo rezultatams didesnę įtaką turi tai, koks yra stebėtojas, o ne stebimas asmuo. Jei norite, kad jūsų darbas būtų įdomus ir atsakingas, galite padaryti prielaidą, kad ir kiti nori to paties. Darantieji prielaidą, kad kiti yra panašūs į juos, bus teisūs tik tada, kai vertins iš tiesų panašius į save. Visais kitais atvejais jie klys.

Kai ką nors vertiname remdamiesi savo supratimu apie grupę, kuriai tas asmuo priklauso, taikome pagreitintą vertinimo būdą, vadinamą **stereotipizacija**. Tvirtinimai, jog „vedę žmonės yra stabilesni darbuotojai nei nevedę“ arba „profesajungų nariai nori gauti viską už nieką“, - tai stereotipų pavyzdžiai. Stereotipai padeda tiksliai vertinti tiek, kiek jie gali apibendrinti realius faktus. Tačiau iš tiesų daugelis stereotipų neturi realaus pagrindo, - tokiais atvejais stereotipai iškreipia vertinimą.

Kai susidarome bendrą įspūdį apie žmogų pagal vieną jo savybę, pavyzdžiui, intelektą, draugingumą ar išvaizdą, tada pasireiškia **aureolės efektas**. Nėra nieko keista, kad aureolės efektas pasireikštų per atrankos interviu. Vedančiam interviu netvarkingai apsirengęs kandidatas į rinkos tyrimo specialisto pareigas gali pasirodyti esąs neatsakingas asmuo, kuris neprofesionaliai elgiasi ir pasižymi labai menkais sugebėjimais, kai iš tiesų kandidatas gali būti labai atsakingas, profesionalus ir kompetentingas žmogus. Čia vienintelis požymis - išvaizda - užgožė kitas savybes, todėl interviu vedėjas susiformavo neigiamą bendrą nuomonę apie asmenį.

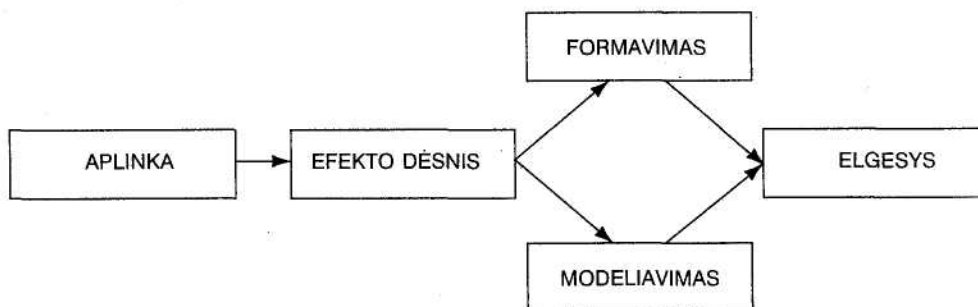
IŠMOKIMAS

Paskutinė koncepcija, su kuria šiame skyriuje norime jus supažindinti, yra išmokimas. Ji įtraukta dėl akivaizdžios priežasties - supažindinti jus su beveik visomis sudėtingiausiomis žmonių elgesio formomis. Jei norime paaiškinti, nuspėti ar kontroliuoti elgesį, privalome suprasti, kaip žmonės išmoksta.

Psichologų vartojamas išmokimo apibrėžimas yra kur kas platesnis negu nespecialisto požiūris, jog „tai mes darėme lankydami mokyklą“. Iš tiesų kiekvienas iš mūsų nepaliaujamai „lankome mokyklą“. Mokomės visą laiką. Todėl tiksliau **išmokimą** apibrėžtume sakydami, jog tai yra bet koks pastovus elgesio pokytis, atsirandantis dėl patirties.

Kaip mes išmokstame? 2.4 pavyzdyje pateiktas apibendrintas išmokimo procesas. Visų pirma mokymasis padeda mums prisitaikyti prie aplinkos ir ją valdyti. Keisdami savo elgesį, kad prisiderintume prie besikeičiančių sąlygų, tampame atsakingais piliečiais ir produktyviais darbuotojais. Tačiau mokymasis grindžiamas **efekto dėsnio**, tvirtinančiu, kad elgesys yra jo sukeltų pasekmių funkcija.²⁵ Jei elgesys sukelia palankias pasekmes, dažniausiai norėsime jį pakartoti; nepalankias pasekmes sukėlusio elgesio, žinoma, ne. Pasekmės čia yra bet koks atpil-

2.4 PAVYZDYS. Išmokimo procesas



das asmeniui (t. y. pinigai, pagyrimas, paaukštinimas pareigose, šypsena). Jei vadovas jus pagyrė už bendravimo su klientais parduodant jiems produktą metodą, tikriausiai tokį elgesį ir vėl pakartosite. Ir priešingai, jei už netinkamą bendravimą su klientais buvote nubausti, šio elgesio tikriausiai nepakartosite. Svarbiausi išmokimo proceso elementai - dvi teorijos, arba paaiškinimai, kaip mes išmoksime. Vienas iš būdų, kuriuo išmoksime, yra *formavimas*, o kitas - *modeliavimas*.

Kai išmoksime laipsniškai, tada formuojame. Vadovai formuoja darbuotojų elgesį, sistemingai įtvirtindami (pasitelkdami atpildą) kiekvieną žingsnį, artinantį darbuotoją prie pageidaujamo tikslo. Taigi daugiausia išmoksime formuodami. Kai kalbame, kad „mokomės iš klaidų“, turime mintyse formavimą. Mes bandome, mus ištinka nesėkmė, paskui vėl bandome. Tęsdami tokią bandymų ir klaidų seriją, mes išsiugdome specialius įgūdžius, t. y. išmoksime važiuoti dviračiu, groti muzikos instrumentu, atlikti pagrindinius matematinius skaičiavimus ir atsakinėti į testų klausimus, kai iš kelių atsakymų reikia pasirinkti vieną.

Be formavimo, mes daug ką išmoksime stebėdami kitus ir pagal juos modeliuodami savo elgesį. Jei bandymais ir klaidomis grindžiamas mokymasis yra lėtas, tai modeliuodami galime gana greitai pasiekti sudėtingus elgsenos pokyčius. Pavyzdžiui, daugelis iš mūsų, jei kuriuo nors metu susiduriame su sunkumais mokykloje ar besimokydami kokį nors dalyką, ieškome žmogaus, kuris, mūsų nuomone, turi sistemą, įgalinančią įsiminti medžiagą atmintinai. Tada mes stebime šį žmogų ir lyginame, ką jis daro kitaip negu mes. Jei pastebime kokius nors skirtumus, įtraukiame juos į savo elgsenos repertuarą. Jei mūsų rezultatai pagerėja (palanki pasekmė), tikriausiai visam laikui pakeisime savo elgesį, atspindėdami tai, kas sėkmingai tiko kitiems. Procesas čia toks pat kaip ir mokykloje. Norintis sėkmingai susidoroti su savo darbu naujas darbuotojas veikiausiai pasirinks organizacijoje gerbiamą ir sėkmingai dirbantį žmogų, o vėliau bandys pamėgdžioti jo elgesį.

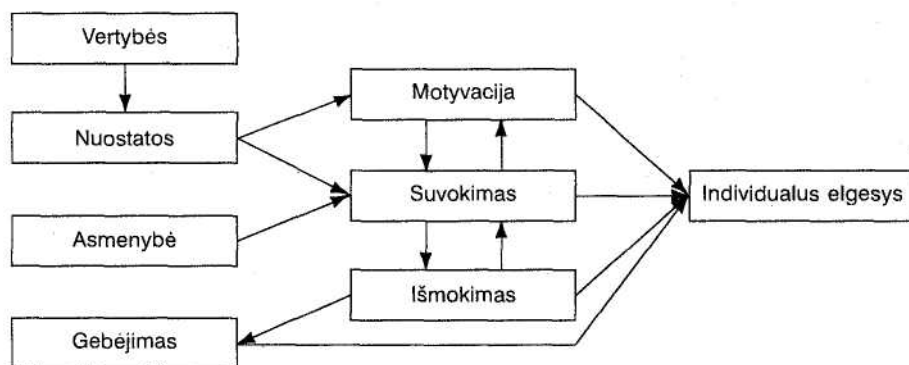
KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Šiame skyriuje buvo pateiktos kelios psichologijos koncepcijos. Dabar jas paimeime kartu ir parodykime jų svarbą vadovui, kuris bando suprasti organizacinę elgseną.

2.5 pavyzdyje apibendrinta mūsų diskusija apie individualaus žmogaus elgesį. Labai supaprastindami galime pasakyti, kad žmogus ateina į organizaciją su palyginti tvirtai nusistovėjusiomis vertybėmis, nuostatomis ir pakankamai susiformavusia asmenybe (mūsų kito skyriaus tema). Darbuotojo vertybės, nuostatos ir asmenybė, nors ir nėra visam laikui fiksuoti dalykai, iš esmės yra tai, kas „duota“ atėjimo į organizaciją momentu. Tai, kaip darbuotojai interpretuos savo darbo aplinką (suvokimas), turės įtakos jų motyvacijai (4 ir 5 skyrių tema) lygiui, taip pat tam, ką jie išmoks darbe, ir galiausiai jų individualiam elgesiui darbe. Į šį modelį mes įtraukėme ir *gebėjimą*, atsižvelgdami į tai, kad individualaus žmogaus elgesį veikia gebėjimai ir įgūdžiai, kuriuos jis turi atėjimo į organizaciją momentu. Suprantama, jog ilgainiui mokymas sukels gebėjimų pokyčius.

Vertybės

Kodėl vadovas turėtų stengtis sužinoti individualaus žmogaus vertybes? Nors vertybės tiesiogiai nedaro įtakos elgesiui, jos stipriai veikia žmogaus nuostatas. Tad, žinodami žmogaus vertybių sistemą, galime suprasti jo nuostatas. Atsižvelgdami į tai, kad žmonių vertybės skiriasi, vadovai gali pasinaudoti Rokeacho vertybių apžvalga, kad įvertintų kandidatus į darbą ir išsiaiškintų, ar jų vertybės sutampa su pagrindinėmis organizacijos vertybėmis. Darbuotojo veiklos rezultatai ir pasitenkinimas darbu turėtų būti geresni, jei jo vertybės gerai dera su organizacijos vertybėmis. Pavyzdžiui,



žmogus, kuris didelę reikšmę teikia vaizduotei, nepriklausomybei ir laisvei, tikriausiai nepritaps organizacijoje, siekiančioje, kad jos darbuotojai laikytųsi taisyklių bei normų. Vadovai bus labiau linkę pripažinti, teigiamai vertinti ir skirti paskatinimus darbuotojams, kurie „pritampa“, kita vertus, labiau tikėtina, kad darbuotojai bus patenkinti darbu, jei jaus, jog pritampa. Dėl to vadovai per naujų darbuotojų atranką turėtų stengtis surasti tokius kandidatus, kurie ne tik turi gebėjimų, patirtį bei suinteresuotumą gerai dirbti, bet taip pat kurių vertybių sistema suderinama su organizacijos vertybėmis.

Be to, nors to paties amžiaus žmonių vertybės, be abejo, skiriasi, tai, kad vienmečių žmonių patirtis yra panaši, reiškia, jog jų darbo vertybės yra šiek tiek panašios. Galima teigti, kad tos pačios arba artimų kartų žmonės gali darniau dirbti kartu, taip pat paaiškinti su vertybėmis susijusius konfliktus, kylančius tarp skirtingų kartų atstovų.

Nuostatos

Vadovai turėtų domėtis savo darbuotojų nuostatomis, nes nuostatos daro įtaką elgesiui. Sakykime, patenkinti darbu darbuotojai rečiau nei nepatenkintieji keičia darbą ir daro pravaikštas. Turint galvoje, kad vadovai siekia sumažinti darbuotojų kaitą ir pravaikštas - ypač produktyvesnių darbuotojų, - jie turėtų stengtis sukurti teigiamas nuostatas dėl darbo.

Pasitenkinimo darbu ir produktyvumo ryšio tyrimų išvados, be abejo, yra svarbios vadovams. Jos rodo, kad tikslas padaryti darbuotojus patenkintus tikintis, jog tai padidins jų produktyvumą, tikriausiai nėra teisingas. Vadovai pasieks geresnių rezultatų, jei dėmesį nukreips tiesiogiai į tas priemones, kurios padės darbuotojams produktyviau dirbti. Geri darbo rezultatai suteiks pojūtį, kad tikslai yra pasiekti, dėl to padidės darbuotojų atlygis, jie bus paaugštinami pareigose bei kitaip paskatinti (visa tai yra pagėdautini rezultatai), o tai sukels pasitenkinimą darbu.

Vadovai taip pat turėtų žinoti, kad darbuotojai mėgins sukelti kognityvinį disonansą. Dar svarbiau yra tai, kad disonansą galima valdyti. Jei reikalaujama, kad darbuotojai dirbtų darbą, kuris prieštarauja jų nuostatoms, dėl to atsiradusį disonansą galima sumažinti, jei darbuotojai mano, kad šį disonansą sukėlė išorinės priežastys, kurių jie negali kontroliuoti, arba jei atpildas yra pakankamai reikšmingas, kad atsvertų disonansą.

Suvokimas

Vadovai privalo suprasti, kad jų darbuotojai reaguoja į suvokimą, o ne į tikrovę. Tad svarbiau ne tai, ar vadovas iš tiesų objektyviai įvertino darbuotojo veiklą, ar organizacijos atlyginimai yra didžiausi toje srityje, o tai,

kaip visa tai suvokia darbuotojas. Įsivaizduojantys, kad darbo įvertinimas buvo šališkas arba kad atlyginimas yra mažas, kad ir kaip būtų iš tiesų, elgsis taip, tarsi šios sąlygos iš tikrųjų egzistuotų. Darbuotojai natūraliai sudėlioja į vietas ir interpretuoja tai, ką mato; šiam procesui būdingi suvokimo iškreipymai.

Vadovai turėtų aiškiai suprasti vieną dalyką: jie privalo atidžiai stebėti, kaip jų darbuotojai suvokia ir savo darbą, ir vadovavimo metodus. Atminkite, kad dėl nepagrįstos priežasties palikęs organizaciją vertingas darbuotojas yra toks pat „išėjęs“, kaip ir tas, kuris paliko darbą dėl svarių priežasčių.

Išmokimas

Čia kalbame ne apie tai, ar darbuotojai nuolatos darbe mokosi. Vienintelis klausimas - ar vadovai leis darbuotojams mokytis atsitiktinai, ar jie vadovaus mokymui, skatindami ir rodydami pavyzdį. Jei nelabai produktyvūs darbuotojai skatinami didinant atlyginimą ir paaugštinant pareigose, jie nebus suinteresuoti keisti savo elgesį. Jei vadovas nori A elgesio, o skatina B elgesį, jis neturėtų nustebti, kad darbuotojai elgiasi B. Taip pat vadovai turėtų žinoti, kad darbuotojai lygiuojasi į juos. Nuolatos vėluojantys į darbą arba dvi valandas pietaujantys, arba naudojančys kompanijos biuro reikmenis savo asmeniniams tikslams vadovai turėtų suvokti, kad darbuotojai tai supras kaip ženklą, jog ir jie gali atitinkamai elgtis.

3 Asmenybė ir emocijos

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibūdinti aštuonias MBTI asmenybės sistemos kategorijas.
2. Atpažinti „Didžiojo penketo“ asmenybės veiksnius ir jų ryšį su organizacine elgsena.
3. Apibūdinti darbo tipologijos poveikį asmenybės ir darbo rezultatų ryšiui.
4. Atskirti *pajaustas* ir *parodytas* emocijas.
5. Atpažinti šešias universalias emocijas.
6. Paaiškinti, kaip skiriasi skirtingą lyčių atstovų emocinės reakcijos ir kitų žmonių emocijų interpretavimas.
7. Apibūdinti, kaip emocijos veikia su darbu susijusią elgseną.

Darbuotojai ateina į organizaciją kaip gana susiformavusios asmenybės. Jų asmenybės turi didelę įtaką elgsenai darbe. Šiame skyriuje supažindinsime su keeliais asmenybių klasifikavimo modeliais ir parodysime, kaip svarbu suderinti asmenybę ir darbą, norint pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus. Nors diskusijose apie organizacinę elgseną emocijos ilgą laiką buvo nepastebėtos, atskleisime, kad jos vaidina pagrindinį vaidmenį, padedant paaiškinti ir nuspėti darbuotojų elgesį.

ASMENYBĖ

Vieni žmonės yra tylūs ir pasyvūs, o kiti triukšmingi ir agresyvūs. Kai žmonės apibūdiname tokiomis savybėmis kaip tylus, pasyvus, triukšmingas, agresyvus, ambicingas, lojalus ar draugingas, juos suskirstome į kategorijas pagal asmenybės bruožus. Tad žmogaus **asmenybė** yra psichologinių savybių kombinacija, kuria remiamės, priskirdami šį žmogų tam tikrai kategorijai.

Myers-Briggso tipų indikatorius

Viena iš plačiausiai naudojamų asmenybių klasifikavimo sistemų yra vadinama Myers-Briggso tipų indikatoriumi (MBTI).¹ Iš esmės tai yra 100 klausimų asmenybės testas, kuriame klausiama, kaip žmonės apskritai jaučiasi arba elgiasi konkrečiose situacijose.

Pagal atsakymus į testo klausimus žmonės skirstomi į ekstravertus arba intravertus (E arba I), jaučiančius arba intuityvius (S arba N), mąstytojus arba jausmingus (T arba F), suvokiančius arba sprendžiančius (P arba J). Pagal šią klasifikaciją išskirta 16 asmenybės tipų. Pateiksime keletą pavyzdžių. INTJ tipo asmenybės yra svajotojai. Paprastai jie pasižymi originaliu protu ir dideliu troškimu turėti idėjų bei tikslų. Jie apibūdinami kaip skeptiški, kritiški, nepriklausomi, ryžtingi ir dažnai užsispyrę. ESTJ yra organizatoriai. Jie praktiški, realistiški, dalykiški, turi įgimtų gabumų verslui arba mechanikai. Jiems patinka organizuoti ir vykdyti darbus. ENTP tipo atstovai yra conceptualistai. Jie greitai, genialūs ir sugeba daug dalykų. Šie žmonės būna išradingi sprenddami sudėtingus klausimus, tačiau gali aplaidžiai atlikti rutinines užduotis.

13 šiuolaikinių verslininkų, sukūrusių ypač sėkmingai veikiančias firmas, tokias kaip „Apple Computer“, „FedEx“, „Honda Motors“, „Microsoft“, „Price Club“ ir „Sony“, tyrimo rezultatai parodė, kad visi trylika yra intuityvūs mąstytojai (NT).² Šis pastebėjimas ypač įdomus, nes tik apie 5 procentai gyventojų yra intuityvūs mąstytojai.

Vien tik Jungtinėse Valstijose kasmet MBTI testu testuojami daugiau nei 2 milijonai žmonių. Jį naudoja tokios organizacijos kaip „Apple Computer“, „AT & T“, „GE“, „3M Co.“, daugybė ligoninių, mokymo įstaigų ir netgi JAV Karinės Pajėgos. Nėra tvirtų įrodymų, kad MBTI yra pagrįstas asmenybės įvertinimo metodas. Tačiau tai, kad nėra tokių įrodymų, neatgraso organizacijų nuo šio testo.

Didžiojo penketo modelis

Jei MBTI stokoja svarių įrodymų, tai šito negalima pasakyti apie penkių veiksnių asmenybės modelį, kuris dažniau vadinamas „Didžiuoju penketu“.³

Pastaraisiais metais išspūdingas mokslinių tyrimų skaičius patvirtino, kad penkios pagrindinės asmenybės savybės yra visų kitų savybių pagrindas. **Didžiojo penketo modelio** asmenybės savybės yra šios:

Ekstravertiškumas. Ši savybė apibūdina žmogaus jaučiamo noro bendrauti su kitais laipsnį. Ekstravertai yra draugiški, užsispyrę ir socialūs. Intravertai yra linkę į uždarumą, drovumą ir tylumą.

Nuolaidumas. Ši savybė apibūdina individo polinkį nusileisti. Labai nuolaidūs žmonės yra paslaugūs, šilti ir patiklūs. Nenuolaidūs žmonės yra šalti, nelingę sutikti su kitais ir antagonistiški.

Stropumas. Ši savybė yra patikimumo matas. Labai stropus žmogus yra atsaikingas, organizuotas, patikimas ir atkaklus. Tie, kurių stropumo rodiklis prastas, yra lengvai išblaškomi, neorganizuoti ir nepatikimi.

Emocinis stabilumas. Ši savybė apibūdina žmogaus gebėjimą atsispirti stresui. Žmonės, kurių emocinis stabilumas teigiamas, yra ramūs, pasitikintys savimi ir saugūs. Tie, kurių šis rodiklis labai neigiamas, yra nervingi, susirūpinę, apimti depresijos ir nesaugūs.

Atvirumas patirčiai. Ši savybė apibūdina individo interesų ratą ir žavėjimąsi naujovėmis. Turintys ypatingą atvirumą patirčiai žmonės yra kūrybingi, smalsūs ir meniškai jautrūs. Esantieji kitame šio rodiklio skalės gale yra konvencionalūs ir jaučia komfortą gerai pažįstamose situacijose.

Didžiojo penketo tyrimai ne tik pateikė vienodinančią asmenybės struktūrą, bet ir atskleidė svarbius ryšius tarp asmenybės savybių ir darbo rezultatų.⁴ Buvo iš-tirtas gana platus specialybių spektras: specialistai (inžinieriai, architektai, buhalteriai, teisininkai), policininkai, vadovai, pardavėjai ir pusiau kvalifikuoti bei kvalifikuoti darbininkai. Darbo rezultatai apibrėžti, atsižvelgiant į darbo įvertinimą, mokymo rodiklius ir personalo tarnybos duomenis, tokius kaip atlyginimas. Rezultatai parodė, kad pagal stropumo rodiklį galima prognozuoti visų profesijų grupių atstovų darbo rezultatus.

Pagal kitas asmenybės savybes prognozavimas priklausė ir nuo darbo rezultatų įvertinimo kriterijaus, ir nuo profesijos grupės. Pavyzdžiui, pagal ekstravertiškumą buvo galima prognozuoti žmonių, dirbančių vadovaujantį darbą ir prekyboje, veiklos rezultatus. Toks rezultatas yra logiškas, nes šios profesijos pasižymi intensyviu bendravimu su žmonėmis. Panašiai buvo pastebėta, kad noras patirti svarbus prognozuojant mokymo efektyvumą, kas taip pat yra logiška. Vienas dalykas liko neaiškus - kodėl emocinis stabilumas nebuvo susijęs su darbo rezultatais. Intuityviai atrodytų, kad ramūs ir saugiai besijaučiantys beveik visų profesijų žmonės turėtų demonstruoti geresnius darbo rezultatus nei susirūpinę ir nesijaučiantys saugūs. Mokslininkai spėja, jog atsakymas gali būti toks: tik aukštas emocinio stabilumo rodiklius turintys žmonės išsaugo savo darbą. Jei tai tiesa, tada emociškai nestabilių žmonių dalis tarp tiriamųjų, kurių visi turėjo darbą, buvo palyginti maža.

Kiti svarbiausi asmenybės atributai

Buvo pastebėta, kad dar šeši papildomi asmenybės požymiai gali turėti tiesioginį ryšį su organizacinės elgsenos prognoze. Šie požymiai yra: kontrolės centras, mažiavizmas, savivertė, savikontrolė, polinkis rizikuoti ir A tipo asmenybė.

Kai kurie žmonės įsitikinę, kad jie yra savo likimo šeimininkai. Kiti mano esą likimo pastumdėliai, nes įsitikinę, kad viską, kas jiems nutinka, lemia laimė ar atsitiktinumas. Pirmuoju atveju **kontrolės centras** yra viduje; šie žmonės yra įsitikinę, kad jie gali kontroliuoti savo likimą. Tų, kurie mano, kad jų gyvenimą kontroliuoja kiti žmonės, kontrolės centras yra išorėje. Esama įrodymų, kad darbuotojai, kurių kontrolės centras yra aiškiai išorėje, mažiau patenkinti savo darbu, labiau atitolę nuo darbo aplinkos ir mažiau atsidavę darbui nei tie, kurių kontrolės centras viduje. Vadovas taip pat gali tikėtis, kad žmonės, kurių kontrolės

centras yra išorėje, kaltę dėl blogo darbo įvertinimo suvers viršininko šališkumui, savo bendradarbiams arba nuo jų nepriklausantiems įvykiams. Tuo tarpu tie, kurių kontrolės centras viduje, tokį patį darbo įvertinimą greičiausiai aiškins savo pačių veiksmams.

Makiavelizmas yra asmenybės savybė, šitaip pavadinta Niccolo Machiavelli, kuris šešioliktajame amžiuje rašė, kaip išsikovoti valdžią ir ja naudotis, garbei. Pasižymintis ryškiomis makiavelizmo tendencijomis individas moka manipuliuoti, išlaiko emocinę distanciją ir yra įsitikinęs, kad tikslas pateisina priemones. „Jei tai veikia, naudokis“, - tokiu principu vadovaujasi asmuo, turintis aiškiai išreikštą makiavelizmą. Todėl nenuostabu, kad su aiškiai išreikštu makiavelizmu asmenys labiau linkę nei tie, kurių šis bruožas nėra toks ryškus, užsiimti etiniu požiūriu abejotina veikla. Ar makiavelistai yra geri darbuotojai? Atsakymas priklauso nuo to, ką jie dirba, ir nuo to, ar įvertindami jų darbą atsižvelgsite į etinius momentus. Tuose darbuose, kur reikia turėti derėjimosi įgūdžių (pavyzdžiui, profsajungų derybininko), arba tuose, kur už laimėjimą dosniai atlyginama (pavyzdžiui, prekiaujant už komisinius), žmonės su aiškiai išreikštu makiavelizmu bus produktyvūs. Tačiau jei tikslas nepateisina priemonių arba jei nėra absoliučių veiklos įvertinimo standartų, mūsų galimybės įvertinti asmens su aiškiai išreikštu makiavelizmu veiklos rezultatus bus smarkiai suvaržytos.

Žmonės skiriasi pagal tai, kiek jie patys sau patinka ar nepatinka. Ši savybė yra vadinama **saviverte**. Moksliniai tyrimai rodo, kad saviverte yra tiesiogiai susijusi su sėkmės lūkesčiais. Pavyzdžiui, žmonės su stipriai išreikšta saviverte yra įsitikinę, kad jie turi gebėjimų, reikalingų pasiekti sėkmę darbe. Taip pat buvo pastebėta, kad saviverte veikia išorinės įtakos imlumą. Mažiau išreikštą saviverte turintys žmonės yra imlesni išorinei įtakai už tuos, kurių saviverte aiškiai išreikšta. Nedidelę saviverte turintys žmonės nori, kad kiti juos teigiamai įvertintų; dėl to jie labiau linkę ieškoti kitų pritarimo, labiau nei tie, kurių saviverte yra didelė, mėgsta pamėgdžioti, derintis prie kitų žmonių įsitikinimų ir elgesio. Pasiitenkinimo darbu prasme esama įrodymų, kad žmonės su didele saviverte labiau patenkinti savo darbu nei tie, kurių saviverte maža.

Ar esate kada pastebėję, jog kai kurie žmonės kur kas geriau nei kiti geba pritaikyti savo elgesį prie besikeičiančių situacijų? Taip yra todėl, kad jų **savikontrolės** rodiklis gana aukštas. Turintys stiprią savikontrolę žmonės jautriai reaguoja į išorės signalus ir skirtingose situacijose gali elgtis skirtingai. Jie yra chameleonai - geba pasikeisti, kad pritaiktų prie situacijos ir paslėptų savo tikrąjį „aš“. Antra vertus, pasižymintys silpna savikontrolė žmonės yra nuoseklūs. Jie kiekvienoje situacijoje rodo savo tikrąjį charakterį ir nuostatas. Esama įrodymų, kad žmonės su stipria savikontrolė linkę atidžiai stebėti kitų elgesį ir geba prisiiderinti geriau nei tie, kurių savikontrolės rodiklis silpnas. Stipria savikontrolė pasižymintys žmonės geriau moka žaisti politinius žaidimus organizacijoje, nes jie jautrūs įvairiems signalams ir prieš skirtingas auditorijas linkę užsidėti skirtingas kaukes.

Žmonės skiriasi noru išbandyti galimybes. Turintys didelį **polinkį rizikuoti** asmenys greičiau priima sprendimus ir pasirinkdami naudoja mažiau informacijos nei tie, kurių polinkis rizikuoti yra nedidelis. Vadovai gali pasinaudoti šia informacija, kad darbuotojų polinkį rizikuoti suderintų su konkrečiais darbo reikalavimais. Pavyzdžiui, turintis didelį polinkį rizikuoti vertybinių popierių biržos makleris gali pasiekti geresnių darbo rezultatų. Šitokio pobūdžio darbas reikalauja greitai priimti sprendimus. Antra vertus, ši asmenybės savybė gali tapti pagrindine kliūtimi atliekančiam auditą buhalteriu. Geriau šį darbą patikėti žmogui, turinčiam nedidelį polinkį rizikuoti.

Ar pažįstate žmonių, kurie atrodo perdėtai linkę lenktyniauti ir kuriems visada trūksta laiko? Jei pažįstate, tai didelė tikimybė, kad šie žmonės yra **A tipo asmenybės**. A tipo asmenybės be paliovos trokšta pasiekti vis daugiau ir daugiau per vis trumpesnę laiką. Jie yra nekantrūs, nemoka praleisti laisvalaikio ir susikuria gyvenimą, kupiną pačių susigalvotų galutinių terminų. Šiaurės Amerikoje šitokios savybės yra labai vertinamos ir teigiamai siejamos su sėkmingu materialinių gėrybių įsigijimu. Kalbant apie darbą, A tipo asmenybės yra spartūs darbininkai. Jie akcentuoja kiekybę, o ne kokybę. Būdami vadovais, A tipo asmenybės atstovai demonstruoja konkurencingumą, dirbdami viršvalandžius ir, kas neretai pasitaiko, priimdami nevykusius sprendimus, nes priima juos per greitai. Jie neskiria pakankamai laiko ieškoti unikaliems naujų problemų sprendimams. Atrodo, jog A tipo asmenybės atstovai gali sėkmingai dirbti pardavimo vadybininkais, tačiau nelabai tinka į aukščiausias vadovaujančias pareigas.

Asmenybė ir nacionalinė kultūra

Ar tokias asmenybių įvertinimo sistemas kaip Didysis penketas galima taikyti skirtingoms kultūroms? Ar tokios savybės kaip kontrolės centras ir A tipo asmenybė galioja visoms kultūroms? Pabandykime atsakyti į šiuos klausimus.

Didžiojo penketo modelio penkios asmenybės savybės reiškiasi beveik visuose įvairių kultūrų moksliniuose tyrimuose. Čia kalbame apie platų kultūrų spektrą - Kinija, Izraelis, Vokietija, Japonija, Ispanija, Nigerija, Norvegija, Pakistanas ir Jungtinės Valstijos. Skirtumai iškyla į paviršių tik tada, kai pabrėžiama kuri nors savybė. Pavyzdžiui, kinai stropumo kategoriją naudoja dažniau, o nuolaidumo rečiau nei amerikiečiai. Tačiau yra tikrai labai daug sutapimų, ypač kalbant apie asmenis iš išsivysčiusių šalių. Patvirtindami šį teiginį, pasakysime, kad išsamioje tyrimų, kurie vykdyti 15 Europos Sąjungos šalių, apžvalgoje nustatyta, jog įvairiuose darbuose ir profesijų grupėse stropumas yra pagrįstas prognozės rodiklis.⁵ Lygiai tokie patys rezultatai buvo gauti atliekant tyrimus Jungtinėse Valstijose.

Nėra kokių nors bendrų asmenybės tipų, būdingų kuriai nors šaliai. Pavyzdžiui, beveik kiekvienoje kultūroje rasite turinčius stiprų ir menką polinkį rizikuoti. Tačiau šalies kultūra veikia vyraujančius gyventojų asmenybės bruožus. Tai galime pastebėti, vertindami žmones pagal kontrolės centrą ir A asmenybės tipą.

Esama įrodymų, kad kultūros skiriasi žmonių santykio su aplinka požiūriu.⁶ Kai kurių kultūrų, pavyzdžiui, Šiaurės Amerikos, žmonės yra įsitikinę, kad jie gali daryti poveikį savo aplinkai. Kitų bendruomenių, pavyzdžiui, Artimųjų Rytų šalių, žmonės mano, kad gyvenimas yra iš anksto nulemtas. Atkreipkite dėmesį į artimą analogiją su vidiniu ir išoriniu kontrolės centru. Tad turėtume tikėtis, kad Amerikos ir Kanados darbo jėgos gretose daugiau nei tarp Saudo Arabijos ar Irano darbininkų yra žmonių, kurių kontrolės centras yra viduje.

A tipo asmenybių vyravimą šiek tiek lemia kultūra, kurioje žmogus užauga. Kiekvienoje šalyje yra A tipo asmenybių, tačiau kapitalistinėse šalyse, kur laimėjimai ir materialinė sėkmė labiau vertinami, jų yra daugiau. Pavyzdžiui, spėjama, kad apie 50 procentų Šiaurės Amerikos gyventojų yra A tipo asmenybės.⁷ Šis procentas neturėtų stebinti. Ir Jungtinėse Valstijose, ir Kanadoje akcentuojamas laiko planavimas ir efektyvumas. Abi kultūros pabrėžia laimėjimus ir pinigų bei materialinių gėrybių įsigijimą. Tokiose šalyse kaip Švedija ir Prancūzija, kur materializmas mažiau garbinamas, A tipo asmenybių dalis turėtų būti mažesnė.

Asmenybės ir darbo suderinimas

Akivaizdu, kad žmonių asmenybės skiriasi. Vadovaujantis šia logika, buvo mėginta suderinti asmenybes ir darbus. Labiausiai ištirtinėta asmenybės ir darbo suderinimo teorija yra **šešių asmenybės tipų modelis**. Šis modelis tvirtina, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu ir polinkis jį palikti priklauso nuo to, kokių laipsnių žmogaus asmenybė sutampa su profesine aplinka.⁸ Buvo nustatyti šeši pagrindiniai asmenybės tipai. Jie išvardyti 3.1 pavyzdyje, kur taip pat pateikiamos suderinamos su šiais asmenybės tipais profesijos.

Sukurtas Pirmenybinių profesijų aprašo klausimynas, kuriame yra 160 profesijų pavadinimai. Respondentai nurodo, kurios iš šių profesijų jiems patinka arba nepatinka, o jų atsakymai naudojami sudaryti asmenybės profiliams. Remdamiesi šia procedūra, tyrėjai rekomenduoja 3.2 pavyzdyje pateiktą šešiakampę diagramą. Šioje diagramoje parodyta, kad juo arčiau yra du laukai arba polinkiai, juo labiau jie suderinami. Gretimos kategorijos yra gana panašios, tuo tarpu esančios įstrižai priešingose padėtyse labai skirtingos.

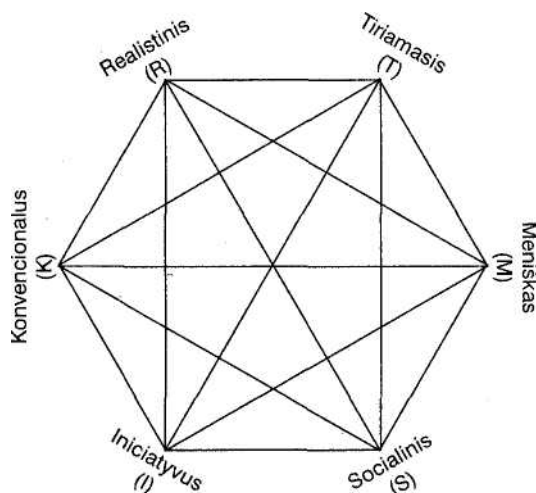
Ką visa tai reiškia? Teorija teigia, kad pasitenkinimas darbu didžiausias ir darbuotojų kaita mažiausia tada, kai asmenybė dera su profesija. Visuomeniški asmenys turėtų dirbti visuomeninį darbą, tradiciniai žmonės turėtų dirbti tradicinį darbą ir taip toliau. Realistinės orientacijos žmogus, dirbantis realistinį darbą, atsiduria suderinamesnėje situacijoje nei realistinis žmogus, dirbantis tiriamąjį darbą. Realistinis žmogus, dirbantis socialinį darbą, patenka į nesuderinamiausią situaciją. Šešių asmenybės tipų modelio pagrindiniai momentai yra šie: (1) žmonės skiriasi pagal būdingus asmenybės tipus, (2) yra įvairios darbų rūšys ir (3) atsidūrę aplinkoje, kuri dera su jų asmenybės tipu, žmonės turėtų būti labiau patenkinti savo darbu ir mažiau linkę savanoriškai jį palikti nei tie, kurių asmenybės tipas nederą su darbu.

3.1 PAVYZDYS. Hollando asmenybės tipologija ir profesijų pavyzdžiai

TIPAS	ASMENYBĖS SAVYBĖS	PROFESIJŲ PAVYZDŽIAI
Realistinis: teikia pirmenybę fizinei veiklai, kuri reikalauja įgūdžių, jėgos ir koordinacijos.	Baikštus, nuoširdus, atkaklus, pastovus, prisitaikantis, praktiškas.	Mechanikas, preso operatorius, surinkimo linijos darbininkas, žemdirbys.
Tiriamasis: teikia pirmenybę veiklai, kur reikia mąstyti, tvarkyti ir suprasti.	Analitiškas, originalus, smalsus, nepriklausomas.	Biologas, ekonomistas, matematikas, reporteris.
Socialinis: teikia pirmenybę veiklai, kur reikia kitiems padėti ir juos ugdyti.	Atviras, draugiškas, linkęs bendradarbiauti, supratingas.	Socialinis darbuotojas, mokytojas, patarėjas, psichologas.
Konvencionalus: teikia pirmenybę taisyklių reguliuojamai, organizuotai ir nedviprasmiškai veiklai.	Prisitaikantis, efektyvus, praktiškas, be vaizduotės, nelankstus.	Buhalteris, korporacinis vadovas, banko kasininkas, kanceliarijos darbuotojas.
Iniciatyvus: teikia pirmenybę žodinei veiklai, kur yra galimybės paveikti kitus ir įgyti valdžią.	Pasitikintis savimi, ambicingas, energingas, mėgstantis dominuoti.	Teisininkas, nekilnojamojo turto agentas, ryšių su visuomene specialistas, mažos firmos vadovas.
Meniškas: teikia pirmenybę neapibrėžtai ir nesistemingai veiklai, kurioje gali pasireikšti kūrybingumas.	Turintis vaizduotę, netvarkingas, idealistiškas, emocingas, nepraktiškas.	Tapytojas, muzikantas, rašytojas, interjero specialistas.

Šaltinis: Remiamasi knyga: **J. L. Holland.** Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment, 2nd ed. - Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985.

3.2 PAVYZDYS. Ryšio tarp profesinių asmenybės tipų šešiakampė diagrama



Šaltinis: **John L. Holland.** Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment, 2nd ed. - Psychological Assessment Resources, Inc., 1985, p. 23. Panaudota gavus leidimą. (Šis modelis pirmiausia pasirodė straipsnyje: J. L. Holland et al. An Empirical Occupational Classification Derived from a Theory of Personality and Intended for Practice and Research.- ACT Research Report Nr. 29 (Iowa City): The American College Testing Program, 1969.

EMOCIJOS

2000 m. gruodžio 26 d. 42 metų programinės įrangos testuotojas atėjo į savo darbą Bostono rajone įsikūrusioje konsultacinėje firmoje interneto klausimais. Apsiginklavęs AK-47 automatu, šautuvu ir pusiau automatiniu pistoletu, jis nušovė septynis savo bendradarbius. Šio darbuotojo pyktis išprovokavo smurtą.

Šaudymas darbe yra ekstremalus pavyzdys, tačiau jis aiškiai iliustruoja šio skirsnio temą: emocijos yra svarbus darbuotojų elgesio veiksnys.

Turėdami galvoje, kad emocijos vaidina svarbų vaidmenį kasdieniame gyvenime, jūs turbūt nustebsite sužinoję, jog emocijų temai OE studijos skyrė labai mažai arba beveik jokio dėmesio. Kaip tai galėjo atsitikti? Galime pasiūlyti du realesnius paaiškinimo variantus. Pirmasis - *racionalumo mitas*.⁹ Nuo devynioliktojo amžiaus pabaigos organizacijos iš esmės buvo kuriamos siekiant kontroliuoti emocijas. Manoma, kad gerai valdoma organizacija yra tokia, kurioje sėkmingai pašalintas nusivylimas, pyktis, meilė, neapykanta, džiaugsmas, liūdesys ir panašūs jausmai. Tokios emocijos laikytos racionalumo priešybe. Tad nors mokslininkai ir vadovai žinojo, kad emocijos yra neatskiriama kasdienio gyvenimo dalis, jie bandė sukurti organizacijas, kuriose nebūtų emocijų. Suprantama, jog tai buvo neįmanoma. Antrasis veiksnys, sąlygojęs, kad emocijos netapo OE analizės objektu, buvo įsitikinimas, jog *bet kokios emocijos yra kliūtis*.¹⁰ Kai kalbėdavo apie emocijas, diskusijose dėmesį sutelkdavo į stiprias neigiamas emocijas (ypač pyktį), trukdančias darbuotojui efektyviai dirbti. Emocijos retai buvo laikomos konstruktyviomis ar padedančiomis skatinti produktyvesnę darbą.

Be abejonės, kai kurios emocijos, ypač kai jos reiškiamos netinkamu momentu, gali sumažinti darbuotojo produktyvumą. Tačiau tai nepakeičia realybės, kad darbuotojai kasdien atsineša į darbą ir emocijų komponentą, todėl joks OE tyrimas nebus baigtas, neįvertinant emocijų vaidmens elgesiui darbe.

Kas yra emocijos?

Nors nenorime pernelyg susižavėti apibrėžimais, prieš tęsdami analizę privalome paaiškinti tris glaudžiai tarpusavyje susipynusius terminus - *afektą*, *emocijas* ir *nuotaikas*.

Afektas yra bendrasis terminas, apimantis platų jausmų, kuriuos patiria žmonės, spektrą. Tai skėtis, po kuriuo telpa ir emocijos, ir nuotaikos. " **Emocijos** - tai intensyvūs jausmai, nukreipti į kurį nors žmogų ar objektą.¹² **Nuotaikos** yra mažiau intensyvūs nei emocijos jausmai ir neturi kontekstinio stimulo.¹³

Emocijos yra reakcija į objektą, o ne savybė. Jos susijusios su konkrečiu objektu. Jūs rodote savo emocijas, kai „kažkuo džiaugiatės, ant kažko pykstate, kažko bijote".¹⁴ Antra vertus, nuotaikos nėra nukreiptos į kokį nors objektą. Emocijos gali virsti nuotaikomis, kai prarandate dėmesį kontekstiniam objektui. Tad kai bendradarbis jus kritikuoja už tai, kad netinkamai kalbėjotės su klientu, galite ant jo užpykti. Tai yra jūsų rodote emociją (pyktį), nukreiptą į konkretų objektą (jūsų kolegą). Tačiau dienai slenkant galite pastebėti, kad esate apskritai be nuo-

taikos. Šio jausmo negalite susieti su jokia konkrečiu įvykiu; tiesiog nesate patys savimi. Ši afekto būseną apibūdina nuotaiką.

Kitas su afektu susijęs terminas, įgyjantis vis didesnę reikšmę organizacinės elgsenos studijose, yra *emocinis darbas*. Kiekvienas darbuotojas atlieka fizinį ir protinį darbą, pajungdamas savo darbui kūną ir protinius gebėjimus. Tačiau dauguma darbų taip pat reikalauja **emocinio darbo**. Tai vyksta tada, kai darbuotojas, bendraudamas su žmonėmis, išreiškia tuos jausmus, kurių pageidauja organizacija.¹⁵ Emocinio darbo koncepcija iš pradžių buvo sukurta taikyti aptarnavimo sferos darbams. Pavyzdžiui, pageidaujama, kad aviakompanijų lėktuvų palydovės būtų linksmos, patarėjai laidotuvių klausimais būtų liūdni, o gydytojai -emociškai neutralūs. Tačiau atrodo, jog šiandien emocinio darbo koncepciją galima pritaikyti beveik kiekvienam darbui. Pavyzdžiui, iš jūsų tikimasi, kad, bendraudami su bendradarbiais, būsite mandagūs, o ne šiurkštūs. Iš vadovų tikimasi, kad jie pasitelktų emocinį darbą „uždegti pulkams kovos dvasia“. Antai beveik kiekviena puiki kalba turi stiprų emocinį komponentą, sužadinantį kitų žmonių jausmus. Toliau šiame skirsnyje pamatysite, kad didėjanti emocinio darbo, kaip vieno iš pagrindinių efektyvios veiklos komponentų, svarba padėjo sustiprinti emocijų reikšmę OE srityje.

Pajaustos emocijos, palyginti su parodytomis

Emocinis darbas sukelia dilemą darbuotojams, kai jų veikla reikalauja rodyti emocijas, nesutampančias su tikraisiais jausmais. Nenuostabu, jog taip atsitinka dažnai. Pavyzdžiui, jums gali būti labai sunku su visais darbe būti draugiškiems. Galbūt jums atrodo, kad kažkieno asmenybė yra įžūli. Galbūt žinote, kad kažkas jums už akių neigiamai kalbėjo apie jus. Nepaisant visų šių dalykų, jūsų darbas reikalauja reguliariai bendrauti su šiais žmonėmis. Tad jūs esate priversti apsimesti esą draugiški.

Emocijas geriau suprasite, jei suskirstysite jas [*pajaustas* ir \ *parodytas*]^b **Pajaustos emocijos** yra tikrosios asmens emocijos. Ir priešingai, **parodytos emocijos** yra tokios, kurių reikalaujama organizacijoje, ir manoma, kad jos tinka tam tikrame darbe. Jos nėra įgimtos; tokių emocijų išmokstama. „Ritualinė džiaugsmo išraiška užėmusios Mis Amerika rinkimuose antrąją vietą veide, kai skelbiama konkurso nugalėtoja, yra taisyklė, kad visos pralaimėjusios savo liūdesį turi maskuoti džiaugsmu dėl nugalėtojos.“¹⁷ Panašiai daugelis iš mūsų žinome, kad per laidotuves turime būti liūdni nepriklausomai nuo to, ar šio žmogaus mirtis mums iš tiesų yra netektis, ir apsimesti linksmomis per vestuves, net jei mūsų nuotaika toli gražu ne šventiška.¹⁸ Efektyviai veikiantys vadovai yra išmokę atrodyti rimti, kai neigiamai įvertina pavaldinio darbą, ir paslėpti pyktį, kai jų nepaaukština pareigose. O pardavimo srities specialistas, neišmokęs šypsotis ir atrodyti draugiškas nepaisant tikrųjų jo jausmų tuo momentu, neilgai išsilaikys savo darbe.

Čia svarbiausias dalykas yra tas, kad pajaustos ir parodytos emocijos dažnai skiriasi. Iš tiesų daugeliui žmonių kyla sunkumų dirbti su kitais vien dėl to, kad jie naiviai mano, jog kitų rodomos emocijos iš tiesų yra tai, ką šie žmonės

jaučia. Tai ypač pasakytina apie organizacijas, kuriose pareigos ir situacijos dažnai verčia žmones rodyti emocijas, maskuojančias jų tikruosius jausmus.

Šešios universaliosios emocijos

Buvo daug mėginimų apriboti ir apibrėžti pagrindinių, arba esminių, emocijų rinkinį. Moksliniais tyrimais buvo nustatytos šešios universaliosios emocijos: pyktis, baimė, liūdesys, laimė, pasibjaurėjimas ir nuostaba.¹⁹

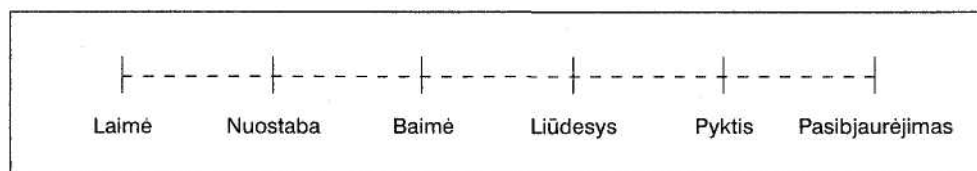
3.3 pavyzdyje parodyta, kad šias šešias emocijas galima įsivaizduoti kaip vientisumą.²⁰ Juo dvi emocijos yra arčiau viena kitos, juo dažniau žmonės bus linkę jas supainioti. Pavyzdžiui, laimė yra dažnai painiojama su nuostaba, o štai laimė ir pasibjaurėjimas retai kada painiojami. Be to, kaip pamatysite toliau šiame skirsnyje, kultūriniai veiksniai taip pat gali veikti emocijų interpretavimą.

Ar šios šešios pagrindinės emocijos reiškiasi darbe? Be jokios abejonės. *Aš pykstu*, jei mano darbas blogai įvertintas. *Aš bijau* netekti darbo, nes kompanija mažina etatus. Man *liūdna*, kad vienas mano bendradarbis išvyksta dirbti į kitą miestą. *Aš esu laimingas*, kad mane išrinko geriausiu mėnesio darbuotoju. *Aš bjauriuosi*, kaip vadovas elgiasi su mūsų komandos moterimis. *Aš esu nustebęs*, kad vadovybė planuoja visiškai restruktūrizuoti kompanijos išėjimo į pensiją programą.

Lytis ir emocijos

Vyrauja nuomonė, kad moterys geriau nei vyrai „kontaktuoja“ su savo jausmais, - kad emocionaliau reaguoja ir kad geriau geba suprasti kitų žmonių emocijas. Ar šios prielaidos turi tiesos?

Irodymai patvirtina, kad tarp vyrų ir moterų yra skirtumas, kai kalbama apie emocines reakcijas ir gebėjimą suprasti kitų žmonių emocijas. Moterys labiau nei vyrai reiškia savo emocijas;²¹ jos intensyviau patiria emocijas; jos dažniau išreiškia ir teigiamas, ir neigiamas emocijas, išskyrus pyktį.²² Priešingai nei vyrai, moterys taip pat jaučia didesnę nei vyrai komfortą reikšdamos emocijas. Ir galiausiai moterys geriau nei vyrai geba suprasti žodžiais neišreikštus signalus.²³



Paimta iš knygos: **R. D. Woodworth**. *Experimental Psychology*. - New York: Holt, 1938.

3.3 PAVYZDYS. Emocijų vientisumas

Kaip paaiškinti šiuos skirtumus? Buvo pasiūlyti trys galimi atsakymai. Vienas aiškinimas yra tas, kad moterys ir vyrai skirtingai auklėjami.²⁴ Vyrai mokomi būti tvirti ir drąsūs; turint toki įvaizdį nedera rodyti emocijas. Antra vertus, moterys auklėjamos būti puoselėjančiomis ir globojančiomis. Tai gali paaiškinti, kodėl moterys apskritai yra šiltesnės ir draugiškesnės už vyrus. Pavyzdžiui, iš moterų tikimasi, kad jos darbe rodys teigiamas emocijas (pavyzdžiui, šypsodamosi) nei vyrai, ir jos šitaip elgiasi.²⁵ Antras aiškinimas yra tas, kad moterys iš prigimties geriau nei vyrai geba suprasti kitus ir parodyti savo emocijas.²⁶ Trečia, moterys jaučia didesnę socialinio pritarimo poreikį, todėl yra linkusios rodyti tokias teigiamas emocijas kaip laimė.

Emocijos ir nacionalinė kultūra

Kultūros normos Jungtinėse Valstijose reikalauja, kad darbuotojai, bendraudami su klientais, šypsotųsi ir būtų su jais draugiški.²⁷ Tačiau ši norma netaikoma visame pasaulyje. Jei prekybinio centro Izraelyje kasininkas šypsosi, tai laikoma nepatyrimo požymiu, tad čia kasininkai skatinami būti niūrūs.²⁸ Musulmonų kultūrose šypsojimas dažnai laikomas seksualinio potraukio ženklu, tad moterys mokomos nesišypsoti vyrams.²⁹

Šie pavyzdžiai atspindi poreikį atsižvelgti į kultūrinius ypatumus, turinčius įtaką įsitikinimui, kas pridera ir kas ne. Tai, kas vienai kultūrai yra priimtina, kitai gali pasirodyti labai neįprasta arba net atgrasu. O kultūros skiriasi pagal tai, kaip jos interpretuoja emocijas.

Kultūrų *viduje* gana vienodai suprantamos emocijos, tačiau skirtingų kultūrų atstovai sunkiai supranta vienas kito emocijas. Pavyzdžiui, vieno tyrimo metu amerikiečiai buvo paprašyti priderinti veido išraišką prie šešių universaliųjų emocijų.³⁰ Sutapimas siekė nuo 86 iki 98 procentų. Kai grupei japonų buvo pateikta ši užduotis, jie teisingai atpažino tik nuostabą (sutapimas 97 procentai). Kitų penkių emocijų atpažinimo tikslumas svyravo nuo 27 iki 70 procentų. Be to, tyrimai rodo, kad kai kurios kultūros neturi žodžių apibūdinti tokioms standartinėms emocijoms kaip *nerimas*, *depresija* ar *kaltės jausmas*. Pavyzdžiui, taitiečiai neturi žodžio, kuris būtų tiesioginis liūdesio ekvivalentas. Kai taitiečiai būna liūdni, aplinkiniai tokią jų būseną paprastai sieja su fizine liga.³¹

Žinių apie emocijas taikymas OE moksle

Diskusiją apie emocijas užbaigsime, nagrinėdami šių žinių pritaikomumą kelioms OE temoms. Šiame skirsnyje įvertinsime, kaip, suprasdami emocijas, galime pagerinti savo gebėjimą paaiškinti ir prognozuoti organizacijose vykstančius atranką, sprendimų priėmimą, motyvaciją, vadovavimą, asmeninius konfliktus ir netinkamą elgesį darbe.

Gabumai ir atranka. Žmonės, pažįstantys savo emocijas ir gerai mokantys suprasti svetimas, gali efektyviau dirbti. Tai iš esmės yra pastarojo meto *emocinio intelekto* studijų pagrindas.³²

Emocinis intelektas (EI) - tai nekognityvių įgūdžių, gebėjimų ir kompetencijos rinkinys, darantis įtaką žmogaus gebėjimui susidoroti su aplinkos reikalavimais. Jį sudaro penki veiksniai:

Savimonė. Gebėjimas suprasti, ką jaučiate.

Savitvarda. Gebėjimas valdyti savo emocijas ir impulsus.

Saviskata. Gebėjimas atkakliai toliau ką nors daryti nepaisant kliūčių ir nesėkmių.

Empatija. Gebėjimas pajusti kitų jausmus.

Socialiniai įgūdžiai. Gebėjimas elgtis su kitų emocijomis.

Kelių tyrimų rezultatai perša išvadą, kad EI gali turėti didelę įtaką darbo efektyvumui. Pavyzdžiui, vieno tyrimo metu buvo nagrinėjamos „Bell Lab“ kompanijos inžinierių, kuriuos jų kolegos laikė žvaigždėmis, savybės. Mokslininkai padarė išvadą, kad žvaigždės mokėjo geriau bendrauti su kitais žmonėmis. T. y. EI, o ne akademinis protinio lavėjimo koeficientas (angliškai IQ) yra efektyviai dirbančių žmonių rodiklis. Kito tyrimo metu buvo tiriami Karinių Oro Pajėgų naujokai ir pastebėti panašūs rezultatai. Geriausius rezultatus pasiekusių naujokų EI buvo aukštas. Pagal šiuos rezultatus Karinės Oro Pajėgos peržiūrėjo savo atrankos kriterijus. Kito tyrimo metu nustatyta, kad kandidatai į tarnybą, gavę aukštus EI įvertinimus, 2,6 karto sėkmingiau susidorodavo su užduotimis nei tie, kurių EI buvo neaukštas.

Iš šių pirminių faktų apie EI galima daryti išvadą, kad darbdaviai turėtų jį laikyti atrankos veiksniu ypač į tuos darbus, kur reikia daug bendrauti su žmonėmis.

Sprendimų priėmimas. Kaip matysite 6 skyriuje, tradiciniai sprendimų priėmimo organizacijose metodai pabrėždavo racionalumą. Jie sumenkindavo arba visiškai ignoruodavo nerimą, stresą, baimę, neviltį, abejones ir panašias emocijas. Naivu manyti, kad konkrečiu momentu priimant sprendimą jausmai nedaro įtakos. Pavyzdžiui, remdamiesi tais pačiais objektyviais duomenimis, žmonės veikiausiai priims kitokius sprendimus, būdami pikti ir veikiami streso nei tada, kai yra ramūs ir susikaupę.

Jei atsižvelgsite ir į „širdį“, ir į „galvą“, geriau suprasite, kodėl žmonės priima vienokius ar kitokius sprendimus. Priimdami sprendimus, žmonės vadovaujasi jausmais, logika ir intuicija. Jei nagrinėdami sprendimų priėmimo procesą neatsižvelgsite į emocijas, toks nagrinėjimas bus neišsamus (ir dažnai netikslus).

Motyvacija. Motyvaciją aptarsime 4 ir 5 skyriuose. Čia tik norime pateikti idėją, kad kaip ir nagrinėjant sprendimų priėmimo procesą motyvacijos studijos dažniausiai propagavo perdėtai racionalų požiūrį į žmones.³³

Motyvacijos teorijos iš esmės teigia, kad žmonės „yra suinteresuoti tiek, kad jų elgesys turėtų duoti pageidaujamus rezultatus. Čia pateikiamas racionalių mainų įvaizdis: darbuotojas iš esmės parduoda savo pastangas už atlygį, saugu-

mą, paaukštinimą pareigose ir panašiai".³⁴ Tačiau žmonės nėra šaltos, bejausmės mašinos. Jie suvokia ir vertina situacijas, suteikdami joms emocinį turinį, kuris daro reikšmingą įtaką pastangoms. Be to, labai suinteresuoti savo darbu žmonės yra emociškai įsipareigoję. Atsidavę savo darbui žmonės „fiziškai, kognityviai ir emociškai pasineria į veiklą, siekdami užsibrėžto tikslo".³⁵

Ar visi žmonės emocionaliai atsiduoda savo darbui? Ne! Tačiau dauguma atsiduoda. Tačiau jei savo dėmesį sutelktume tik į racionalius išskaičiavimus ir paskatas, nesugebėtume paaiškinti elgesio žmonių, kurie susižavėję darbu pamiršta vakarienę ir dirba iki vėlumos.³⁶

Vadovavimas. Gebėjimas vadovauti kitiems - viena iš pagrindinių savybių, kurių pageidauja organizacijos. Vadovavimo temą išsamiai aptarsime 10 skyriuje. Čia tik trumpai supažindinsime, kaip emocijos gali tapti neatskiriama vadovavimo dalimi.

Beveik visi geri vadovai pasitelkia jausmus, kad išreikštų savo idėjas. Iš tiesų emocijų išraiška kalbose dažnai tampa svarbiausiu elementu, lemiančiu, ar žmogus priims, ar atmes vadovo idėją. „Kai vadovai yra susižavėję, entuziastingi ir aktyvūs, jiems lengviau pavyksta sužadinti savo pavaldinius ir perteikti veiksmingumo, kompetencijos, optimizmo ir džiaugsmo prasmę."³⁷ Pavyzdžiui, politikai yra išmokę entuziastingai kalbėti apie savo galimybes laimėti rinkimus, net jei apklausos rezultatai byloja priešingai.

Korporacijų vadovai žino, kad emocinis turinys yra labai svarbus veiksnys, uždegant darbuotojus savo vizija dėl kompanijos ateities ir įtikinant juos sutikti su siūlomomis permainomis. Kai siūlomos naujos vizijos, ypač jei jos yra tolimos ir neaiškios, dažnai sunku sutikti su permainomis. Tad kai puikūs lyderiai nori įgyvendinti reikšmingas permainas, jie pasitiki „*emocijų* sužadinimu, išreiškimu ir mobilizavimu".³⁸ Sukeldami emocijas ir susiedami jas su patrauklia vizija, vadovai padidina tikimybę, kad darbuotojai sutiks su siūlomais pokyčiais.

Asmeniniai konfliktai. Nedaug rasime dalykų, labiau susipynusių su emocijomis nei asmeniniai konfliktai. Kad ir kada kiltų konfliktas, galite būti beveik tikri, kad čia į paviršių iškils ir emocijos. Tad vadovų sėkmė sprendžiant konfliktus dažnai daugiausia priklauso nuo jų gebėjimo atpažinti emocinius konflikto elementus ir priversti konfliktuojančias šalis išsiaiškinti savo emocijas. Mažai tikėtina, kad vadovas, kuris ignoruoja konfliktų emocinius elementus, o sutelkia dėmesį tik į racionalius, su užduotimis susijusius dalykus, galės sėkmingai spręsti konfliktus.

Netinkamas elgesys darbe. Neigiamos emocijos gali sukelti įvairias netinkamo elgesio darbe apraiškas.

Bet kuris žmogus, praleidęs pakankamai daug laiko organizacijoje, suprantą, kad žmonės dažnai imasi veiksmų, pažeidžiančių nusistovėjusias normas ir keičiančių grėsmę organizacijai, jos nariams arba ir vienam, ir kitam. Šie veiksmai

vadinami **darbuotojų nukrypimu nuo normos**.³⁹ Šiuos nukrypimus galima suskirstyti į tokias kategorijas: gamybinius (pavyzdžiui, išeiti anksčiau iš darbo, sąmoningai dirbti lėtai), turtinius (pavyzdžiui, vogti, sabotuoti), politinius (pavyzdžiui, skleisti paskalas, kaltinti bendradarbius) ir asmeninės agresijos (pavyzdžiui, seksualiai priekabiauti, užgaulioti žodžiu). Daugelį iš šių nukrypimų nuo normos galima susieti su neigiamomis emocijomis.

Sakykime, pavydas yra emocija, kylanti tada, kai ko nors nekenčiate už tai, kad šis žmogus turi tai, ko jūs neturite ir labai geidžiate. Pavydas gali sukelti piktybinius nukrypimus nuo elgesio normų. Pavyzdžiui, buvo nustatyta, kad pavydas yra susijęs su priešišku, „peilio smeigimu į nugarą“ ir kitomis politinio elgesio formomis, darančiomis žalą kitų žmonių sėkmei ir iškreiptai padidinančiomis pavydinčio asmens laimėjimus.⁴⁰

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Asmenybė

Tikriausiai didžiausia vertybė, kai vadovas supranta asmenybių skirtingumus, yra ta, kad ją gali panaudoti atrinkdamas darbuotojus. Jei pasistengsite, kad asmenybių tipai sutaptų su darbais, jūsų darbuotojų veikla greičiausiai bus sėkmingesnė, jie bus labiau patenkinti savo darbu. Be to, yra ir daugybė kitų privalumų. Pavyzdžiui, vadovai gali tikėtis, kad asmenys, kurių kontrolės centras yra išorėje, bus mažiau patenkinti savo darbu už tuos, kurių kontrolės centras yra viduje, todėl tokie asmenys taip pat gali būti mažiau linkę atsakyti už savo veiksmus.

Emocijos

Emocijos yra natūrali žmogaus sandaros dalis. Vadovai dažnai daro klaidą, ignoruodami organizacinės elgsenos emocinius elementus ir vertindami žmogaus elgesį tarsi jis būtų vien tik racionalus. Kaip taikliai yra pastebėjęs vienas konsultantas, „negalima atskirti emocijų nuo darbo, nes neįmanoma jų atskirti nuo žmonių“.⁴¹ Suprantantys emocijų reikšmę vadovai gali reikšmingai patobulinti savo gebėjimą paaiškinti ir nuspėti žmonių elgesį.

Ar emocijos turi įtakos darbo rezultatams? Taip. Jos gali *kliudyti* darbui, ypač neigiamos emocijos. Galbūt dėl to organizacijos stengiasi, kad darbe nebūtų jokių emocijų. Tačiau emocijos gali ir *pagerinti* darbo rezultatus. Kaip? Dviem būdais.⁴² Pirma, emocijos gali stipriau sujaudinti ir šitaip skatinti geresnį darbą. Antra, vadovaujantis emocinio darbo samprata, teigiama, kad jausmai gali būti privaloma elgesio darbe dalimi. Pavyzdžiui, gebėjimas efektyviai valdyti emocijas dirbant vadovaujantį ar prekybos darbą gali tapti svarbiausiu sėkmės veiksnium.

4 Pagrindinės motyvacijos koncepcijos

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibūdinti motyvacijos procesą.
2. Apibūdinti Maslovvo poreikių hierarchijos teoriją.
3. Palyginti Teoriją X ir Teoriją Y.
4. Atskirti motyvatorius nuo higienos veiksnių.
5. Išvardyti darbo savybes, kurioms turintieji didelį laimėjimų poreikį teikia pirmenybę.
6. Apibendrinti tikslų, padedančių pagerinti darbo rezultatus, rūšis.
7. Palyginti sutvirtinimo ir tikslų formulavimo teorijas.
8. Paaiškinti teisingumo teoriją.
9. Paaiškinti svarbiausius lūkesčių teorijos ryšius.

Kalbėdami apie savo atžalą, tėvai jau daugelį metų taip dažnai kartoja frazę: „Jis arba ji turi gabumą, tačiau jų nepanaudoja“, kad ji virto kliše. Nedaugelis iš mūsų visiškai arba net iš dalies išnaudoja savo potencialą, todėl su šiuo teiginiu sutiksime. Tomas Edisonas pabrėždavo atkaklaus darbo svarbą siekiant sėkmės, sakydamas: „Genijus yra vienas procentas įkvėpimo ir 99 procentai prakaito“. Tai, kad vieni žmonės dirba daugiau už kitus arba labiau stengiasi, yra faktas. Dėl to menkesnių gabumų žmonės gali pasiekti geresnių rezultatų nei jų labiau apdovanoji kolegos. Dėl šios priežasties žmogaus darbas priklauso ne tik nuo gebėjimų, bet ir nuo motyvacijos. Šiame skyriuje mėginsime įvairiai paaiškinti, kodėl vieni žmonės darbe labiau stengiasi nei kiti. Kitame skyriuje, remdamiesi šiais aiškinimais, apibūdinsime įvairius taikomuosius motyvacijos metodus.

KAS YRA MOTYVACIJA?

Motyvaciją galime apibrėžti, remdamiesi tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti. Tačiau šitoks apibrėžimas yra reliatyvus ir mažai ką pasako. Kur kas vaizdžiau, tačiau ne taip konkrečiai būtų pasakyti, kad **motyvacija** yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Mūsų terminologijoje **poreikis** reiškia fiziologinį ar psichologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Šis motyvacijos procesas pateiktas 4.1 pavyzdyje.

Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą.

Suinteresuoti darbuotojai išgyvena įtampos būseną. Kad sumažintų šią įtampą, jie užsiima tam tikra veikla. Juo didesnė įtampa, juo intensyvesnė veikla reikalinga šiai įtampai sumažinti. Todėl, kai matome darbuotojus itin pasinėrusius į kokią nors veiklą, galime padaryti išvadą, kad juos skatina troškimas pasiekti kažkokį tikslą, kurį jie vertina.

ANKSTYVOSIOS MOTYVACIJOS TEORIJOS

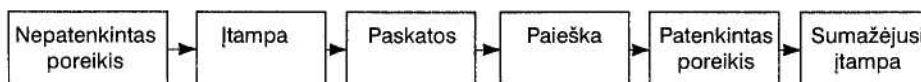
Dvidešimtojo amžiaus šeštasis dešimtmetis buvo vaisingas kuriant motyvacijos koncepcijas. Per šį laikotarpį buvo suformuluotos trys konkrečios teorijos, kurios, nors dabar ir smarkiai puolamos bei abejojama jų pagrįstumu, tikriausiai vis dar geriausiai paaiškina darbuotojų motyvaciją: poreikių hierarchijos teorija, Teorija X ir Teorija Y bei dviejų veiksmų teorija. Nuo to laiko buvo sukurta pagrįstesnių motyvacijos paaiškinimų, tačiau turėtumėte susipažinti su šiomis ankstyvosiomis teorijomis bent jau dėl dviejų priežasčių: (1) jos yra pagrindas, ant kurio išaugo šiuolaikinės teorijos ir (2) vadovai praktikai, aiškindami darbuotojų motyvaciją, reguliariai naudoja šias teorijas ir jų terminologiją.

Poreikių hierarchijos teorija

Turbūt paprasčiausia pasakyti, kad žinomiausias motyvacijos aiškinimo būdas yra Abraomo Maslowo **poreikių hierarchijos teorija**.¹ Maslowas darė prielaidą, kad kiekviename žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija. Štai kokie tie poreikiai:

1. *Fiziologiniai poreikiai*: alkis, troškulys, būsto, sekso ir kiti kūno poreikiai.
2. *Saugumo poreikiai*: saugumas ir apsaugojimas nuo fizinės bei emocinės žalos.

4.1 PAVYZDYS. Elementarusis motyvacijos procesas



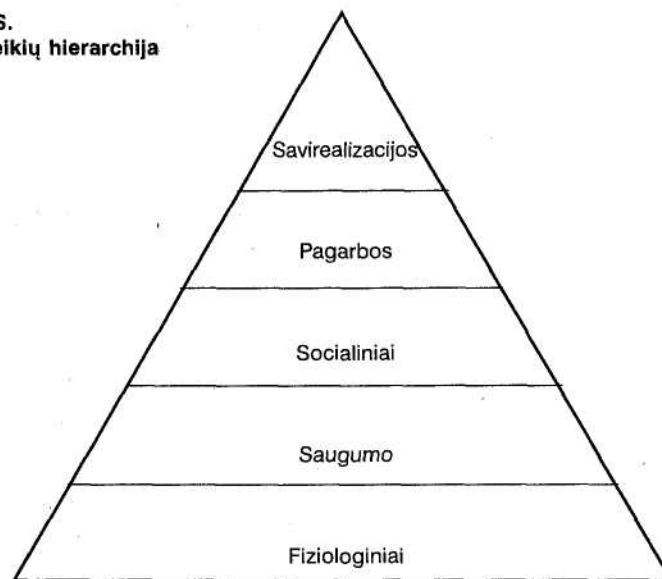
3. *Socialiniai poreikiai*: prisirišimas, priklausymo jausmas, pripažinimas ir draugystė.
4. *Pagarbos poreikiai*: vidiniai veiksniai, tokie kaip savigarba, autonomiškumas bei sėkmė, ir išoriniai, tokie kaip statusas, pripažinimas ir dėmesys.
5. *Savirealizacijos poreikis*: siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti; tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas.

Kai vienas iš šių poreikių pakankamai patenkinamas, pradeda dominuoti kitas. Kaip parodyta 4.2 pavyzdyje, žmogus kopia aukštyn šios hierarchijos pakopomis. Motyvacijos požiūriu Maslowo teorija teigtų, kad nors joks poreikis niekada nėra patenkinamas iki galo, pakankamai patenkintas poreikis jau nebeskatina.

Maslowas penkis poreikius suskirstė į aukštesnio ir žemesnio lygio poreikius. Fiziologinius ir saugumo poreikius apibūdino kaip žemesnio lygio; socialinius, pagarbos ir savirealizacijos priskyrė aukštesnio lygio poreikių kategorijai. Du lygiai buvo išskirti darant prielaidą, kad aukštesnio lygio poreikiai yra patenkinami vidujai, o žemesnio lygio poreikiai daugiausia patenkinami išoriškai (tokiais dalykais kaip atlygis, profsąjungų kolektyvinė sutartis ir tarnybos kadencija). Remiantis Maslowo klasifikacija, daroma pagrįsta išvada, kad klestinčios ekonomikos laikais beveik visų turinčių nuolatinį darbą darbuotojų žemesnio lygio poreikiai iš esmės yra patenkinti.

Maslowo poreikių hierarchijos teorija buvo plačiai pripažinta, ypač ją palaikė vadovai praktikai. Šį pripažinimą galima paaiškinti logika ir paprastumu, kuriais remiantis teoriją nesunku intuityviai suprasti. Deja, mokslininkai dažniausiai šią teoriją laiko nepagrįsta. Pavyzdžiui, buvo gauta nedaug įrodymų, patvirtinan-

4.2 PAVYZDYS.
Maslowo poreikių hierarchija



Šaltinis: A. Maslow. *Motivation and Personality*, Second Edition- New York: Harper & Row, 1970.

čių prognozę, kad poreikiai yra išsiričiau pagal Maslovvo siūlomą hierarchiją ar kad pakankamai patenkinus kurį nors poreikį sužadinas aukštesnis. Tad nors poreikių hierarchija gerai žinoma ir ja, be abejo, naudojasi daugelis vadovų, skatindami savo darbuotojų suinteresuotumą, yra nedaug svarių įrodymų, kad vadovaujantis šia teorija pavyks labiau motyvuoti darbo jėgą.

Teorija X ir teorija Y

Douglas McGregoras pasiūlė du aiškiai skirtingus požiūrius į žmogų: vienas yra iš esmės neigiamas ir vadinamas **teorija X**, antrasis iš esmės teigiamas ir vadinamas **teorija Y**.² Stebėdamas, kaip vadovai elgiasi su savo darbuotojais, McGregoras padarė išvadą, kad vadovo požiūris į žmogaus prigimtį remiasi tam tikra prielaidų grupe ir kad vadovas pagal šias prielaidas stengiasi formuoti savo elgesį su pavaldiniais.

Pagal teoriją X vadovas daro šias keturias prielaidas:

1. Darbuotojai iš prigimties nekenčia darbo ir, kai tik įmanoma, stengiasi jo vengti.
2. Kadangi darbuotojai nekenčia darbo, juos reikia versti, kontroliuoti ir gąsdinti bausmėmis, kad būtų pasiekti pageidaujami tikslai.
3. Darbuotojai vengia atsakomybės ir, jei tik įmanoma, stengiasi gauti oficialius nurodymus.
4. Dauguma darbuotojų iš visų su darbu susijusių veiksnių labiausiai vertina saugumą ir per daug nesistengia ko nors siekti.

Pagal teoriją Y vadovas daro šias keturias priešingas prielaidas:

1. Darbuotojai gali laikyti darbą tokiu natūraliu dalyku kaip poilsis arba žaidimas.
2. Jei žmonės įsipareigoja siekti kokių nors tikslų, jie patys sau vadovaus ir patys save kontroliuos.
3. Vidutinis žmogus gali išmokyti imtis atsakomybės ir netgi jos siekti.
4. Daugelis žmonių turi gebėjimą priimti novatoriškus sprendimus, ir tai nebūtinai yra vien tik vadovų reikalas.

Kokias išvadas dėl motyvacijos galite padaryti, jei sutiksite su McGregoro analizės rezultatais? Į šį klausimą protingiausia atsakyti vadovaujantis Maslowo pateikta schema. Pagal teoriją X daroma prielaida, kad žmonėse dominuoja žemesnio lygio poreikiai. Pagal teoriją Y daroma prielaida, kad žmonėse dominuoja aukštesnio lygio poreikiai. Manoma, kad pats McGregoras buvo įsitikinęs, kad teorijos Y prielaidos yra pagrįstesnės nei teorijos X. Todėl jis siūlė tokias idėjas kaip darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, atsakingi ir įdomūs darbai, geri santykiai grupėje, kurios turėtų maksimaliai padidinti darbuotojų suinteresuotumą darbu.

Dviejų veiksnių teorija

Dviejų veiksnių teoriją (kartais ji dar vadinama motyvacijos ir higienos veiksnių teorija) pasiūlė psichologas Frederickas Herzbergas.³ Būdamas įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu yra vienas iš pagrindinių dalykų ir kad žmogaus nuo-

stata dėl darbo gali lemti, ar jam pavyks, ar ne, Herzbergas nagrinėjo klausimą „Ko žmonės nori iš savo darbo?“ Jis prašė, kad žmonės išsamiai aprašytų darbo situacijas, kuriose jie jaučiasi ypač gerai arba ypač blogai. Vėliau Herzbergas šiuos atsakymus susistemino ir suskirstė į kategorijas.

Remdamasis šiais į kategorijas suskirstytais atsakymais, Herzbergas padarė išvadą, kad žmonių, kai jie buvo ypač patenkinti savo darbu, atsakymai itin skyrėsi nuo tų, kai žmonės buvo nepatenkinti darbu. Kaip parodyta 4.3 pavyzdyje, tam tikros savybės dėsningai yra susijusios su pasitenkinimu darbu, o kitos dėsningai susijusios su nepasitenkinimu.

Atrodo, jog tokie vidiniai veiksniai kaip kilimas pareigose, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai yra susiję su pasitenkinimu darbu. Patenkinti savo darbu respondentai šiuos veiksnius priskyrė sau. Antra vertus, nepatenkintieji darbu buvo linkę nurodyti išorinius veiksnius, tokius kaip vadovavimas, atlygis, kompanijos politika ir darbo sąlygos.

Herzbergas tvirtino, kad šie duomenys leidžia tvirtinti, jog pasitenkinimo priešybė nėra nepasitenkinimas, kaip buvo tradiciškai manoma. Pašalinus nepasitenkinimą keliančias darbo savybes, darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą. Herzbergas teigė, kad jo pastebėjimai rodo, jog egzistuoja dviguba vientisumų: „pasitenkinimo“ priešybė yra „pasitenkinimo nebuvimas“, o „nepasitenkinimo“ priešybė yra „nepasitenkinimo nebuvimas“.

Pasak Herzbergo, pasitenkinimą sukeliantys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą. Todėl vadovai, kurie stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, gali sukurti ramybę, bet nebūtinai motyvaciją. Jie ramins savo darbo jėgą, o ne didins jos suinteresuotumą. Todėl tokias darbo sąlygas, kaip vadovavimo kokybė, atlygis, kompanijos politika, fizinės darbo sąlygos, santykiai su kitais darbuotojais ir darbo užtikrintumas, Herzbergas pavadino **higienos veiksniais**. Kai jie yra adekvatūs, žmonės nėra nepatenkinti darbu; tačiau jie nėra ir patenkinti. Jei norime darbe paskatinti žmones, Herzbergas

4.3 PAVYZDYS. Herzbergo dviejų veiksmų teorija

Higienos veiksniai, darantys įtaką nepasitenkinimui darbu		Motyvacijos veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu		
<ul style="list-style-type: none">* Vadovavimo kokybė* Atlygis* Kompanijos politika* Fizinės darbo sąlygos* Santykiai su kitais* Darbo užtikrintumas		<ul style="list-style-type: none">* Galimybės kilti pareigose* Galimybės asmeniškai tobulėti* Pripažinimas* Atsakomybė* Laimėjimai		
Didelis	Nepasitenkinimas darbu	0	Pasitenkinimas darbu	Didelis

Šaltinis: remiamasi straipsniu: **F. Herzberg**, One More Time: How Do You Motivate Employees?•. *Harvard Business Review*, 1968 sausis-vasaris, p. 57.

siūlo pabrėžti veiksnius, susijusius su pačiu darbu ar jo tiesioginiais rezultatais, tokius kaip paaukštinimo pareigose galimybės, asmeninio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai. Šie dalykai žmonėms teikia tikrą pasitenkinimą.

Dviejų veiksnių teorija susilaukia ir kritikos. Ši teorija kritikuojama už štai tokius dalykus:

1. Procedūrą, kurią naudojo Herzbergas, riboja jos pačios metodika. Kai viskas gerai sekasi, žmonės yra linkę už tai nuopelnus priskirti sau, tačiau už nesėkmes jie kaltina išorinę aplinką.
2. Herzbergo metodikos patikimumas abejotinas. Vertintojai privalo interpretuoti atsakymus, tad skirtingai interpretuodami panašius pastebėjimus gali juos „užteršti“.
3. Nėra bendrojo pasitenkinimo mato. Žmogui gali nepatikti kuri nors jo darbo sritis, tačiau darbas apskritai gali būti priimtinas.
4. Teorija nesutampa su ankstesnių tyrimų duomenimis. Dviejų veiksnių teorijoje neatsižvelgiama į nuo situacijos priklausančius kintamuosius.
5. Herzbergas darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra ryšys, tačiau jo tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą, o ne produktyvumą. Kad tokie tyrimai būtų pagrįsti, reikia daryti prielaidą, jog tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo egzistuoja stiprus ryšys.

Nepaisant kritikos, Herzbergo teorija buvo plačiai išpopuliarinta, todėl su-tiksime nedaug vadovų, kurie būtų nesusipažinę su jos rekomendacijomis. Patvir-tindami šį teiginį, galime pasakyti, jog didžioji dalis entuziazmo vertikalčiai ple-čiant darbus, kad darbuotojai įgytų didesnę atsakomybę už savo darbo planavimą ir kontrolę (ką aptarsime 14 skyriuje), greičiausiai kilo dėl Herzbergo pastebėji-mų ir rekomendacijų.

ŠIUOLAIKINĖS MOTYVACIJOS TEORIJOS

Ankstesnės teorijos yra gerai žinomos, bet, deja, neišlaiko kritikos nuodugniau jas patyrinėjus. Tačiau ne viskas prarasta. Šiuolaikinės teorijos yra pagrįstos ga-na gausiais patvirtinančiais dokumentais. Čia pateikiamos teorijos - tai naujau-sias darbuotojų motyvacijos aiškinimas.

McClellando poreikių teorija

Davidas McClellandas bei kiti pasiūlė tris aktualius pagrindinius darbo motyvus arba poreikius. Mes juos vadiname **McClellando poreikių teorija**:¹⁴

1. **Pasiekimų poreikis** (pPas) - siekimas pranokti, pasiekti vertinant tam tikrais standartais, pastangos išsikovoti sėkmę.
2. **Valdžios poreikis** (pVai) - poreikis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę.
3. **Poreikis priklausyti** (pPri) - draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas.

Kai kurie žmonės jaučia nepaprastą potraukį išsikovoti sėkmę, tačiau jie siekia asmeninių laimėjimų, o ne atlygio už sėkmę. Jie trokšta daryti ką nors geriau arba efektyviau, nei kas nors yra padaręs anksčiau. Šis potraukis - tai pasiekimų poreikis. Nagrinėdamas pasiekimų poreikį, McClellandas pastebėjo, kad tie, kurie turi stiprų šį rodiklį, skiriasi iš kitų žmonių troškimu viską daryti geriau. Jie ieško situacijų, kuriose galėtų būti asmeniškai atsakingi už naujus problemų sprendimus, greitai sulauktų aiškaus savo veiklos įvertinimo, ir siekia vidutiniškai sunkių tikslų. Jiems labiau patinka patiems spręsti sudėtingą problemą ir priimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ar nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų.

Turintys didelį pasiekimų poreikį žmonės sėkmingiausiai veikia tada, kai mano, kad jų sėkmės tikimybė yra 0,5, tai yra kai jie mano, jog turi lygias galimybes laimėti arba patirti nesėkmę. Jie nenori smarkiai rizikuoti (didelė nesėkmės tikimybė), nes tokioje situacijoje sėkmė yra daugiau laimės nei gabumų dalylas, todėl tokie žmonės nepajunta pasitenkinimo dėl atsitiktinės sėkmės. Jiems taip pat nepatinka ir užtikrintos situacijos (didelė sėkmės tikimybė), nes tada nėra reikalo pasitelkti visų gebėjimų. Šiems žmonėms patinka užsibrėžti realius, tačiau nelengvus tikslus, reikalaujančius pastangų. Kai sėkmės ir nesėkmės tikimybė yra maždaug vienoda, kyla optimali galimybė pajusti savo pastangomis išsikovotą laimėjimo džiaugsmą ir pasitenkinimą.

Valdžios poreikis yra troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Pasižymintiems aukštu *pVal* žmonėms patinka vadovauti, jie siekia turėti įtaką kitiems, teikia pirmenybę konkurencingoms ir nuo užimamos padėties priklausomoms situacijoms bei yra linkę labiau rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla.

Trečiasis McClellando išskirtas poreikis - priklausyti. Šiam poreikiui mokslininkai skyrė mažiausią dėmesį. Pasižymintys dideliu *pPri* žmonės ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, bei trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu.

Kaip sužinoti, jog kuris nors žmogus turi, pavyzdžiui, pasiekimų poreikį? Paprastai visi trys motyvai vertinami naudojant testą, kuriame tiriamiesiems parodomas nuotraukų rinkinys. Tiriamajam trumpai parodomos nuotraukos, paskui jis privalo parašyti nuotraukos paskatintą pasakojimą. Pavyzdžiui, nuotraukoje gali būti užfiksuotas prie rašomojo stalo sėdintis vyras. Jis susimąstęs žiūri į stalo kampe pastatytą moters su dviem vaikais nuotrauką. Tiriamojo prašoma parašyti pasakojimą apie tai, kas vyksta šiuo metu, kas buvo prieš šią situaciją, kas nutiks ateityje ir pan. Tad šie pasakojimai virsta pasąmone atspindinčiais testais, įvertinančiais pasąmonėje slypinčius motyvus. Kiekvienas pasakojimas įvertinamas, o tiriamasis įvertinamas pagal kiekvieną iš trijų motyvų.

Gana gausūs tyrimų duomenys rodo, kad galima daryti pakankamai pagrįstas prognozes, remiantis pasiekimų poreikio ir darbo rezultatų ryšiu. Nors valdžios ir priklausymo poreikiai yra mažiau ištirti, šiose srityse taip pat pastebėta dėsningumų. Visų pirma žmonės, kurių poreikis ką nors pasiekti yra didelis, teikia pirmenybę tokioms darbo situacijoms, kuriose jie yra asmeniškai atsakingi už

rezultatus, sužino savo darbo įvertinimą ir vidutiniškai rizikuoja. Kai vyrauja šios charakteristikos, daug siekiantieji pasidaro labai suinteresuoti. Pavyzdžiui, nuolatos gaunama įrodymų, kad daug siekiantieji sėkmingai vykdo iniciatyvos reikalaujančią veiklą, sakysime, turi savo verslą, vadovauja didelės organizacijos savarankiškam padaliniui, dirba įvairų su prekyba susijusį darbą. Antra, didelis poreikis kažką pasiekti nebūtinai reiškia, kad toks žmogus bus geras vadovas, ypač didelėse organizacijose. Turintys didelį *pPas* pardavimo agentai nebūtinai tampa gerais pardavimo tarnybos vadovais, o geras vadovas didelėje organizacijoje paprastai nejaučia didelio poreikio ką nors pasiekti. Trečia, poreikis priklausyti ir turėti valdžią paprastai yra glaudžiai susijęs su sėkmingu vadovavimu. Geriausi vadovai jaučia didelį valdžios poreikį ir menką poreikį priklausyti. Ir galiausiai darbuotojus galima sėkmingai išmokyti motyvuoti savo pasiekimų poreikį. Jei darbe reikia turinčio siekių žmogaus, vadovybė gali pasirinkti kandidatą su dideliu *pPas* arba išsiugdyti darbuotoją, mokydami jį siekti tikslų.

Tikslų iškėlimo teorija

Yra pakankamai daug įrodymų, patvirtinančių **tikslų iškėlimo teoriją**. Ši teorija teigia, kad ketinimai - išreikšti kaip tikslai - gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Gana tvirtai galime teigti, kad konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, o sudėtingi tikslai, jei jie priimami, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei lengvi tikslai.⁵

Konkretūs, sunkiai įgyvendinami tikslai duoda geresnius rezultatus nei apibendrintas tikslas - „stenkitės kiek įmanote“. Tikslų konkretumas pats savaime veikia kaip vidinis stimulus. Pavyzdžiui, kai sunkvežimio vairuotojas išipareigoja kiekvieną savaitę atlikti aštuoniolika reisų pirmyn ir atgal tarp Baltimorės ir Vašingtono, šis ketinimas iškelia konkretų tikslą. Galime teigti, kad, esant visoms kitoms sąlygoms vienodoms, turintis konkretų tikslą sunkvežimio vairuotojas pasieks geresnių rezultatų nei jo partneris, kuris arba neturi jokių tikslų, arba turi apibendrintą tikslą „stengtis kiek įmanoma“.

Jei gabumo ir tikslo priėmimo veiksniai išlieka vienodi, taip pat galime teigti, kad juo sunkesni bus keliami tikslai, juo bus geresni darbo rezultatai. Logiška daryti prielaidą, kad labiau tikėtina, jog lengvesnius tikslus žmogus greičiau priims. Tačiau jei darbuotojas imasi sunkios užduoties, jis papildomai stengsis tol, kol tikslas bus pasiektas, palengvintas ar atmestas.

Ar darbuotojai labiau stengsis, jei jiems bus sudaryta galimybė dalyvauti formuluojant savo pačių tikslus? Įrodymai, ar dalyvavimas aktyvina formuluojant tikslus, nėra vienareikšmiai. Kai kuriais atvejais geresnių rezultatų buvo pasiektas, kai darbuotojas dalyvavo formuluojant tikslus; kitais atvejais žmonės pasiekdavo geresnių rezultatų, kai jiems tikslus suformuluodavo tiesioginiai vadovai. Pagrindinis dalyvavimo formuluojant tikslus privalumas gali būti tas, jog tikslas bus priimtinesnis, bus didesnis noras dirbti, kad šis tikslas būtų pasiektas. Kaip jau anksčiau pastebėjome, juo sudėtingesnis yra tikslas, juo smarkiau jam priešinamasi. Dalyvaujantys formuluojant tikslą žmonės netgi sudėtingą tikslą bus labiau

linę priimti nei tą, kuris jiems buvo primestas, nes jie yra labiau atsidavę tokiam pasirinkimui, kai turi balsą. Tad nors tikslai, kuriuos formuluojant dalyvauja jų įgyvendintojai, gal ir nėra pranašesni už primestus, jei daroma prielaida, kad su šiais tikslais bus sutinkama, tai įgyvendintojo dalyvavimas formuluojant tikslą padidina tikimybę, kad su sudėtingais tikslais bus sutikta ir jie bus vykdomi.

Tyrimai, tikrinantys tikslų iškėlimo teoriją, parodė, kad konkretūs ir sudėtingi tikslai yra pranašesni skatinimo jėga. Nors negalime daryti išvados, kad darbuotojų dalyvavimas iškėliant tikslus yra *visada* pageidautinas, tikriausiai derėtų įtraukti darbuotojus formuluojant tikslą, kai manote, kad sunkiems uždaviniams bus priešinamasi. Tad galime padaryti apibendrintą išvadą, jog yra svarių įrodymų, kad ketinimai - tikslų prasme - yra galinga motyvuojanti jėga.

Pastabus skaitytojas tikriausiai atkreipė dėmesį į tai, jog tarsi kyla prieštaravimas tarp pasiekimų poreikio grindžiamos ir tikslais paremtos motyvacijos. Ar iš tiesų esama prieštaravimo, kad pasiekimų poreikiu grindžiama motyvacija yra stimuliuojama vidutinio sudėtingumo tikslais, o tikslų iškėlimo teorija teigia, jog motyvacija yra didžiausia tada, kai suformuluojami sudėtingi tikslai? Atsakymas neigiamas dėl dviejų priežasčių. Visų pirma tikslų iškėlimo teorijoje kalbama apie žmones apskritai. Išvados apie pasiekimais grindžiamą motyvaciją remiasi tik žmonėmis, kurių *p*Pas yra didelis; bet tikriausiai mažiau nei 10 ar 20 procentų bet kurios šalies darbo jėgos atstovų ši rodiklį natūraliai turi didelį. Tad daugumai darbuotojų vis tiek siūloma kelti sudėtingus tikslus. Antra, tikslų iškėlimo teorijos išvados taikomos tiems, kurie priima tikslus ir įsipareigoja juos vykdyti. Jei sudėtingi tikslai bus priimti, jie sąlygos geresnius darbo rezultatus.

Paramos teorija

Tikslų iškėlimo teorija papildo paramos teoriją. Pirmoji yra kognityvinis metodas, teigiantis, kad žmogaus tikslai vadovauja jo veiksmams. **Paramos teorijoje** vadovaujamės bihevioristiniu požiūriu, įrodinėjančiu, kad parama sąlygoja elgesį. Filosofiniu požiūriu šios dvi teorijos aiškiai prieštarauja viena kitai. Paramos teorijos šalininkai teigia, kad elgesį lemia aplinka; vidiniai kognityvūs įvykiai jų nedomina. Elgesį kontroliuoja tik paramos veiksniai - bet kokios pasekmės, kurios didina tikimybę, kad poelgis bus pakartotas, jei šios pasekmės kilo tuoju pat reagavus į kokį nors reiškinį.

Paramos teorija ignoruoja individo vidinę būseną ir sutelkia dėmesį į tai, kas atsitinka žmogui, kai jis imasi kokių nors veiksmų. Kadangi šiai teorijai nerūpi, kas sužadina tokį elgesį, aiškiai kalbant, ji nėra motyvacijos teorija. Tačiau ji suteikia svarią priemonę elgesio kontrolės analizei ir dėl šios priežasties paprastai aptariama nagrinėjant motyvacijos teorijas.

2 skyriuje supažindinome su pasekmės dėsniu (elgesys yra jo pasekmių funkcija) ir parodėme, kad paramos veiksniai (pasekmės) sąlygoja elgesį ir padeda paaiškinti, kaip žmonės išmoksta. Pasekmės dėsnis ir paramos koncepcija taip pat padeda paaiškinti motyvaciją. Gausūs tyrimų rezultatai rodo, kad žmonės labiau stengsis vykdyti užduotis su parama nei be paramos.⁶ Tad parama, be abejonės,

daro reikšmingą įtaką elgsenai darbe. Elgesio pasekmės daro poveikį tam, ką žmonės veikia darbe ir kiek jie stengiasi atlikti įvairias užduotis. Tačiau parama nėra vienintelis skirtingo darbuotojų suinteresuotumo paaiškinimas. Pavyzdžiui, tikslai turi įtakos motyvacijai; taip pat jai daro įtaką ir pasiekimais grindžiamos motyvacijos lygiai, neteisingas atlygis ir lūkesčiai.

Teisingumo teorija

Darbuotojai nedirba vakuume. Jie lygina. Jei kas nors jums, vos tik pabaigus koledžą, pasiūlytų pirmą darbą už 75 000 dolerių per metus, tikriausiai stvertumėte šį pasiūlymą, pasirodytumėte darbe entuziastingai nusiteikę ir, be abejo, būtumėte patenkinti savo atlyginimu. Tačiau kaip reaguotumėte, jei po maždaug mėnesio darbe sužinotumėte, kad jūsų bendradarbis - kitas jūsų amžiaus absolventas, panašiais pažymiais baigęs panašaus lygio koledžą, - gauna 80 000 dolerių per metus? Tikriausiai pasijustumėte prislėgti! Nors kalbant absoliučiomis sąvokomis 75 000 dolerių yra dideli pinigai tik ką baigusiam aukštąją mokyklą (ir jūs tai ži note!), tačiau apskritai tai nėra svarbiausia. Svarbiausia dabar - santykinis atlyginimas ir tai, kas jums atrodo teisinga. Yra daugybė įrodymų, leidžiančių mums daryti išvadą, kad darbuotojai lygina savo ir kolegų indėlį į darbą bei gaunamą už tai atlygį ir kad neteisybė šioje srityje gali paveikti darbuotojo norą stengtis.⁷

Teisingumo teorija teigia, kad darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlį), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Teigiama, kad egzistuoja teisingumas, jei darbuotojų nuomone šis indėlio ir atlygio santykis yra toks pat kaip ir jų kolegų. Tada jie mano, kad situacija yra teisinga ir kad egzistuoja teisingumas. Jei šie santykiai nėra lygūs, egzistuoja neteisybė; tai yra darbuotojai tada mano, kad jiems per mažai arba per daug atlyginama.

Svarbus teisingumo teorijos kintamasis yra analogas, kurį palyginimui pasirenka darbuotojai. Analogų kategorijos suskirstytos į tris grupes: „kiti“, „sistema“ ir „aš“. „Kitų“ kategorijai priklauso žmonės, turintys panašius darbus toje pačioje organizacijoje, bei draugai, kaimynai arba kolegos pagal profesiją. Remdamiesi informacija tokiais klausimais, kaip vadovų atlyginimai ar naujausia kolektyvinė sutartis, kurią jie sužino iš pirmų lūpų, perskaito laikraščiuose ar žurnaluose, darbuotojai gali palyginti savo ir kitų atlyginimus.

„Sistemos“ kategorija apima organizacijos atlyginimų politiką bei procedūras ir sistemos administravimą. Čia turima galvoje ir numanoma, ir vieša organizacijos atlyginimų politika. Šioje kategorijoje pagrindiniai determinantai yra kompanijos sukurti atlyginimų nustatymo precedentai.

„Aš“ kategorija reiškia indėlio ir atlygio santykį, kuris kiekvienam žmogui yra unikalus. Šiai kategorijai turi įtakos tokie kriterijai kaip ankstesni darbai arba šeimyniniai įsipareigojimai.

Konkrečių analogų pasirinkimas susijęs su turima apie juos informacija bei įsivaizduojamu jų panašumu. Teisingumo teorija teigia, kad jei darbuotojai išvelgia neteisybę, jie gali pasirinkti vieną ar kelis iš šių penkių dalykų:

1. Iškreipti arba savo, arba kitų indėlius ir atlygius.
2. Elgtis taip, kad paskatintų kitus pakeisti savo indėlius arba atlygius.
3. Elgtis taip, kad pakeistų savo indėlius arba atlygius.
4. Pasirinkti kitą analogą palyginimui.
5. Išeiti iš darbo.

Teisingumo teorija teigia, kad žmonėms rūpi ne tik absoliutus gaunamo už savo pastangas atlygio dydis, bet ir jo santykis su kitų žmonių gaunamu atlygiu. Tokie indėliai, kaip pastangos, patirtis, išsilavinimas ir kompetencija, lyginami su atlygiu, jo padidiniu, pripažinimu bei kitais veiksniais. Kai žmonės mano, kad jų indėlio ir atlygio pusiausvyrą yra pažeista, palyginti su kitų darbuotojų, kyla įtampa. Ši įtampa tampa motyvacijos pagrindu, nes žmonės siekia to, kas jiems atrodo teisinga.

Kalbant konkrečiai, teisingumo teorijoje suformuluoti keturi siūlymai dėl neteisingo atlygio:

1. *Jei atlyginama už dirbtą laiką, per daug atlyginami darbuotojai padarys daugiau nei teisingai atlyginami.* Gaunantys valandinį atlygį arba apmokami pagal etatą darbuotojai sukurs kokybišką produkciją arba pagamins jos daugiau, kad padidintų indėlio dalį ir atstatytų teisingumą.
2. *Jei atlyginama už pagamintos produkcijos kiekį, per daug atlyginami darbuotojai pagamins mažiau, bet geresnės kokybės vienetų nei teisingai atlyginami.* Gaunantys vienetinį atlygį žmonės labiau stengsis siekti teisingumo, dėl ko gali išaugti kokybė arba kiekybė. Tačiau didinant kiekybę neteisybė tik dar labiau padidėja, nes kiekvienas pagamintas vienetas sukelia tik tolesnį permokėjimą. Tad pastangos čia yra labiau nukreiptos į kokybę nei į kiekybę.
3. *Jei atlyginama už dirbtą laiką, per mažai atlyginami darbuotojai padarys mažiau arba jų darbo kokybė bus blogesnė.* Pastangos sumažės, ir dėl to sumažės tokių darbuotojų produktyvumas arba darbo kokybė, palyginti su teisingai apmokamų darbuotojų.
4. *Jei atlyginama už pagamintos produkcijos kiekį, per mažai atlyginami darbuotojai pagamins didelį kiekį žemos kokybės vienetų palyginti su teisingai atlyginamais darbuotojais.* Gaunantys vienetinį atlygį darbuotojai gali atstatyti teisingumą, nes didindami kiekybę kokybės sąskaita, šiek tiek didindami savo indėlį arba visai jo nedidindami jie gali gauti didesnę atlygį.

Mokslinių tyrimų apžvalgoje pastebima nuolatinė tendencija, patvirtinanti teisingumo tezę: darbuotojų motyvacijai reikšmingą poveikį turi santykinis ir absoliutus atlygis. Jei darbuotojams atrodo, kad teisingumas yra pažeistas, jie ima si veiksmų ištaisyti situacijai. Dėl to gali padidėti arba sumažėti produktyvumas, pagrausėti pravaikštų ar savanoriško išėjimo iš darbo.

Čia pateikti samprotavimai nereiškia, kad teisingumo teorija yra be priekaištų. Teorija palieka kai kuriuos svarbiausius klausimus neaiškiai. Pavyzdžiui, kaip darbuotojai pasirenka, ką įtraukti į „kitų“ analogų kategoriją? Kaip ji api-

brėžia indėlius ir atlygius? Kaip jie suderina ir pasveria savo indėlius ir atlygius, kad gautų suminį rezultatą? Kaip ir kada šie veiksniai keičiasi? Nepaisant šių problemų, teisingumo teorija yra paremta išpūdingu mokslinių tyrimų kiekiu ir teikia kai kuriuos svarbius darbuotojų motyvacijos pasiūlymus.

Lūkesčių teorija

Išsamiausiai motyvaciją paaiškina lūkesčių teorija.⁸ Nors ji taip pat kritikuojama, dauguma mokslinių tyrimų rezultatų remia šią teoriją. Iš esmės **lūkesčių teorija** teigia, kad tendencijos konkrečiai pasielgti intensyvumas priklauso nuo lūkesčio, kad šį veiksmą lydės konkretus rezultatas. Šio rezultato patrauklumo. Todėl čia nagrinėjami trys veiksniai:

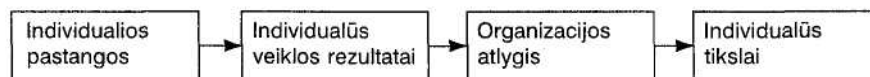
1. *Patrauklumas* - svarba, kurią žmogus teikžia potencialiam rezultatui ar atpildui, kurio gali sulaukti darbe. Šis veiksnys įvertina žmogaus nepatenkintus poreikius.
2. *Ryšys su veiklos rezultatais* - kiek žmogus tiki, kad pasiekęs tam tikrą darbo rezultatą jis sulauks pageidaujamo atlygio.
3. *Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų* - žmogaus įsivaizduojama tikimybė, kad tam tikros pastangos duos atitinkamus veiklos rezultatus.

Nors ši teorija gali pasirodyti gana sudėtinga, iš tiesų ją nėra taip sunku įsivaizduoti. Ar žmogus trokšta ką nors padaryti per tam tikrą laiką, priklauso nuo jo konkrečių tikslų ir savo veiklos, kaip būdo pasiekti šiuos tikslus, santykinės vertės suvokimo.

4.4 pavyzdyje parodyta labai supaprastinta lūkesčių teorija, tačiau čia apibūdinti jos svarbiausi teiginiai. Žmogaus suinteresuotumo pasiekti konkrečius rezultatus lygis (pastangos) priklauso nuo to, kaip tvirtai jis yra įsitikinęs, kad gali tai pasiekti. Jei žmogus pasieks šį tikslą (veiklos rezultatus), ar organizacija jam už tai deramai atlygins ir ar šis atlygis atitiks jo asmeninius lūkesčius? Panagrinėkime šios teorijos keturis etapus.

Visų pirma kokius numanomos rezultatus darbuotojui siūlo darbas? Rezultatai gali būti teigiami: atlygis, darbo garantija, draugija, papildomos lengvatos ir galimybė panaudoti savo gebėjimus arba įgūdžius ir palankius ryšius. Antra vertus, darbuotojas gali išvelgti neigiamus rezultatus: nuovargį, nuobodulį, nusivylimą, nerimą, šiurkštų vadovavimą arba grėsmę būti atleistas. Svarbu tai, kad tikrovė čia nėra aktuali; svarbiausia - kokius rezultatus kiekvienas darbuotojas įsivaizduoja neatsižvelgdamas, ar šie spėjimai yra tikslūs.

4.4 PAVYZDYS. Supaprastintas lūkesčių modelis



Antra, kiek darbuotojui šie rezultatai yra patrauklūs? Ar juos vertina teigiamai, neigiamai ar neutraliai? Tai akivaizdžiai yra žmogaus vidinis dalykas, todėl čia atsižvelgiama į žmogaus nuostatas, asmenybę bei poreikius. Žmogus, kuriam konkretus rezultatas atrodo patrauklus - tai yra jis šį rezultatą vertina teigiamai, - bus labiau linkęs jo siekti nei nesiekti. Kitiems žmonėms šis rezultatas gali atrodyti neigiamas, tad jie bus linkę jo nesiekti. Dar kiti žmonės į šį rezultatą gali žiūrėti neutraliai.

Trečia, kaip darbuotojas turi elgtis, kad pasiektų šiuos tikslus? Rezultatai neturės įtakos darbuotojo veiklos rezultatams, jei jis aiškiai ir nedviprasmiškai nežinos, ką turi daryti, kad juos pasiektų. Pavyzdžiui, ką reiškia „stengtis gerai dirbti“ darbo įvertinimo prasme? Kokiais kriterijais remiantis bus įvertintas darbuotojo darbas?

Ketvirtas ir paskutinis dalykas tas, kaip darbuotojas vertina savo galimybes įvykdyti jam keliamus reikalavimus. Kokią tikimybę sėkmingai pasiekti iškeltus tikslus numato darbuotojas, įvertinęs savo kompetenciją ir galimybę kontroliuoti sėkmę lemiančius veiksnius?

Pabrėžkime kai kuriuos klausimus, kuriuos iškėlė lūkesčių teorija. Pirmiausia, čia pabrėžiamas atlygis. Dėl to privalome tikėti, kad organizacijos siūlomas atlygis dera su darbuotojo noru. Tai asmeniniais interesais grindžiama teorija, pagal kurią kiekvienas žmogus stengiasi maksimizuoti savo numatomą pasitenkinimą. Mums turi rūpėti atlygio patrauklumas; todėl reikia žinoti ir suprasti, kaip žmogus vertina organizacijos atlygį. Darbuotojams turime atlyginti tokiais dalykais, kuriuos jie vertina teigiamai. Antra, lūkesčių teorijoje akcentuojamas pageidaujamas elgesys. Ar žmogus žino, ko iš jo tikimasi ir kaip jis bus vertinamas? Ir galiausiai - teorijoje nagrinėjami žmogaus lūkesčiai. Tai, kas realistiška, neturi reikšmės. Darbuotojo pastangų lygį lemia jo paties įsivaizduojami darbo rodikliai, atlygis ir įgyvendintų tikslų rezultatai, o ne objektyvūs rezultatai.

NEPAMIRŠKITE:

MOTYVACIJOS TEORIJS PRIKLAUSO NUO KULTŪROS!

Daugumą šiuolaikinių motyvacijos teorijų sukūrė Jungtinių Valstijų amerikiečiai ir jos pritaikytos amerikiečiams. Tad darydami prielaidą, kad šias teorijas galima taikyti skirtingose šalyse, privalome būti atidūs.⁹ Akivaizdžiausia šioms teorijoms būdinga proamerikietiška savybė yra ta, kad čia stipriai pabrėžiamas individualizmas ir gyvenimo kokybės veiksniai. Pavyzdžiui, ir tikslų iškėlimo, ir lūkesčių teorijose akcentuojamas tikslų įgyvendinimas ir racionalus bei individualus mąstymas. Panagrinėkime, kokią poveikį šiame skyriuje pateiktoms motyvacijos teorijoms daro šis šališkumas.

Maslowo poreikių hierarchijos teorija teigia, kad žmonių poreikiai prasižymi nuo fiziologinio lygio ir kyla hierarchijos laiptais aukštyn štai tokia tvarka: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir savirealizacijos. Ši hierarchija, jei

ji apskritai gali būti taikoma, galioja amerikietišškai kultūrai. Kitose kultūrose poreikiai pagal svarbą gali kitaip išsirikiuoti. Tokiose šalyse kaip Japonija, Graikija ar Meksika, kur netikrumo vengimo tendencijos yra ryškios, saugumo poreikis gali atsidurti šios hierarchijos viršuje. Šalyse, kuriose gyvenimo kokybės rodikliai yra labai svarbūs - tokiose kaip Danija, Švedija, Norvegija, Olandija ir Suomija, - hierarchijos viršuje gali būti socialiniai poreikiai. Pavyzdžiui, galima prognozuoti, kad grupinis darbas labiau skatins darbuotojus tose šalyse, kur itin vertinamas gyvenimo kokybės kriterijus.

Kita akivaizdžiai amerikietišškai tendencinga motyvacijos koncepcija - pasiekimų poreikis. Požiūris, kad didelis pasiekimų poreikis yra vidinis stimulus, suponuoja dvi kultūrinės savybės - norą imtis vidutinės rizikos (kas netinka šalims, kur stipriai išreikštas netikrumo vengimas) ir rūpinimąsi darbo rezultatais (tai tinka beveik išimtinai tik toms šalims, kuriose gyvenimo kiekybei skiriamas didelis dėmesys). Šitoks derinys pastebimas tokiose anglosaksiškose šalyse kaip Jungtinės Valstijos, Kanada ir Didžioji Britanija. Antra vertus, šių savybių beveik nepastebėsime tokiose šalyse kaip Čilė ir Portugalija.

Tikslų iškėlimo teorija taip pat neabejotinai susijusi su kultūra. Ji gerai pritaikyta Jungtinėms Valstijoms, nes svarbiausi šios teorijos komponentai pakankamai darniai dera su JAV kultūra. Čia daroma prielaida, kad darbuotojai yra pakankamai savarankiški (valdžios distancijos rodikliai nėra dideli), vadovai ir darbuotojai siekia sudėtingų tikslų (netikrumo vengimo rodiklis yra žemas), ir darbuotojai, ir vadovai didelę reikšmę teikia veiklos rezultatams (gyvenimo kiekybės rodiklis yra aukštas). Tikslų iškėlimo teorijos rekomendacijos neturėtų didinti darbuotojų motyvacijos tokiose šalyse kaip Prancūzija, Portugalija ir Čilė, kur sąlygos yra priešingos.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Daugelis šiame skyriuje pateiktų teorijų gana vertingos prognozavimui. Kaip vadovas, kuriam rūpi darbuotojų motyvacija, turėtum taikyti šias teorijas? Galime pateikti kai kuriuos bendruosius siūlymus bent jau Šiaurės Amerikos vadovams. Pavyzdžiui, štai tokios rekomendacijos dera su šio skyriaus pastebėjimais: (1) pripažinkite, kad žmonės yra skirtingi, (2) suderinkite žmones ir darbus, (3) kelkite tikslus, (4) pasirūpinkite, kad tikslai atrodytų pasiekiami, (5) individualizuokite atlygį, (6) susiekite atlygį su darbo rezultatais ir (7) pasitikrinkite, ar jūsų sistemoje vyrauja teisingumas. Suprantama, jog šiuos siūlymus reikia modifikuoti atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus tarp Šiaurės Amerikos ir kitų šalių.

Šiuolaikinių darbuotojų motyvacijos svarba pateisina konkretesnių negu tik ką pasiūlytos koncepcijos priemonių taikymą. Kitame skyriuje toliau plėtojamos koncepcijos, su kuriomis čia supažindinome, ir pateikiama 1 populiariesnių motyvacijos metodų bei programų apžvalga.

5 Motyvacija: nuo koncepcijų prie taikymo

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Atpažinti keturias sudėtines dalis, kurias turi visos tikslinio valdymo programos.
2. Apibūdinti penkių etapų OE modifikavimo problemų sprendimo modelį.
3. Paaiškinti, kodėl vadovams gali būti pravartu taikyti darbuotojų įtraukimo programas.
4. Palyginti kolektyvinio dalyvavimo valdymą su darbuotojų įtraukimu.
5. Paaiškinti, kaip KNP gali padidinti darbuotojų motyvaciją.
6. Paaiškinti įgūdžiais pagrįstą atlygio planą ir motyvacijos teorijų ryšį.

Viena yra gebėti cituoti motyvacijos teorijų principus; ir visai kas kita - jums, kaip vadovui, žinoti, kaip juos taikyti. Šiame skyriuje sutelksime dėmesį į tai, kaip panaudoti motyvacijos koncepcijas - tai yra kaip susieti teoriją su praktika.

Čia apžvelgsime motyvacijos metodus ir programas, kurios daugiau ar mažiau buvo pripažintos praktikoje. Aptardami kiekvieną metodą ir programą, konkrečiai parodysime, kaip čia panaudojamos 4 skyriuje aprašytos motyvacijos teorijos.

TIKSLINIS VALDYMAS

Tikslų iškėlimo teoriją išpūdingai pagrindžia tyrimų rezultatai. Tačiau kaip jūs, būdami vadovais, padarysite šią teoriją veiksmingą? Geriausias atsakymas yra štai toks: įdiekite tikslinio valdymo (angl. santrumpa MBO) programą.

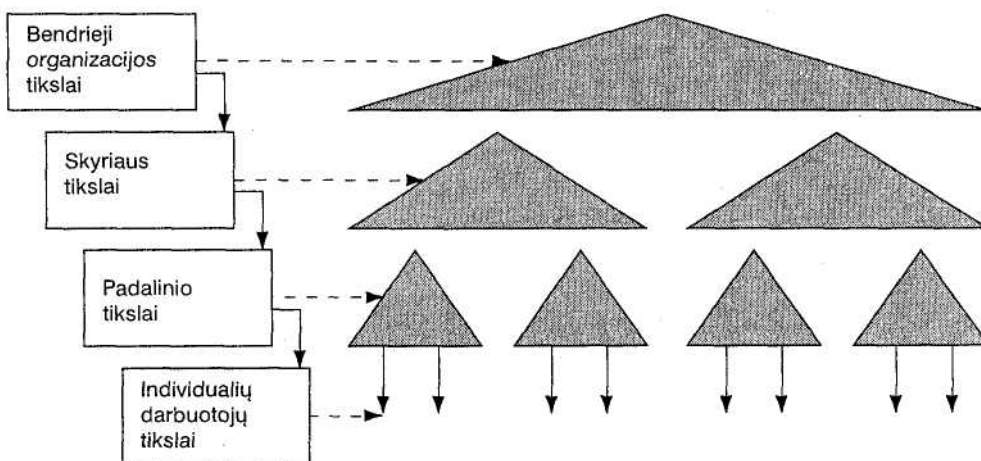
Kas yra tikslinis valdymas (MBO)?

Tiksliniame valdyme (MBO) akcentuojami kartu su darbuotojais iškelti tikslai, kurie apčiuopiami, patikrinami ir pamatuojami. Jį beveik prieš 50 metų pasiūlė Peteris Druckeris kaip priemonę motyvuoti žmones, o ne juos valdyti.¹ Šiandien joks supažindinimas su pagrindinėmis valdymo koncepcijomis nebus baigtas neaptarus MBO.

MBO neabejotinai yra patrauklus tuo, kad čia pabrėžiama, kaip bendruosius organizacijos tikslus paversti konkrečiais jos struktūrinių vienetų ir individualių narių tikslais. MBO tikslų koncepciją padaro veiksmingą pateikdama procesą, kuriame tikslai leidžiasi kaskadomis per visą organizaciją. Kaip parodyta 5.1 pavyzdyje, bendrieji organizacijos tikslai paverčiami konkrečiais kiekvieno jos lygmens (skyriaus, padalinio, žmogaus) tikslais. Tačiau kadangi žemesnių lygių padalinių vadovai dalyvauja iškeliant savo tikslus, MBO veikia ir „iš apačios aukštyn“, ir „iš viršaus žemyn“. Dėl to susidaro tikslų hierarchija, sujungianti vieno lygio tikslus su aukštesnio lygio tikslais. O kiekvienam individualiam darbuotojui MBO suformuluoja konkrečius darbo tikslus. Tad kiekvienas žmogus žino, kokių konkretų indėlį jis privalo įnešti į savo padalinio veiklos rezultatus. Jei visi darbuotojai įgyvendina savo tikslus, jų struktūrinio vieneto tikslai taip pat pasiekiami ir bendrieji organizacijos tikslai tampa tikrove.

Yra keturios bendros visoms MBO programoms sudėtinės dalys: tikslo konkretumas, grupinis sprendimų priėmimas, aiškus įvykdymo terminas ir rezultatų įvertinimas. Taikant MBO, tikslai turėtų būti pateikti kaip glausti pareiškimai, ką tikimasi pasiekti. Pavyzdžiui, nepakanka pasakyti, jog siekiama sumažinti kaštus, pagerinti aptarnavimą ar kokybę. Šie pageidavimai turi būti paversti apčiuopia-

5.1 PAVYZDYS. Tikslų kaskada



mais tikslais, kuriuos būtų galima pamatuoti ir įvertinti. Konkrečių tikslų pavyzdžiai būtų štai tokie: *7 procentais* sumažinti padalinio kaštus, pagerinti aptarnavimą užtikrinant, kad visi užsakymai telefonu būtų įforminami *per 24 valandas*, pagerinti kokybę pasiekiant, kad būtų grąžinama *ne daugiau kaip 1 procentas* produkcijos.

Taikant MBO, ne tiesioginis vadovas vienašališkai suformuluoja tikslus, o vėliau primeta juos darbuotojams. Tiksliniame valdyme primesti tikslai pakeičiami kolektyviai suformuluotais. Vadovas ir darbuotojas kartu pasirenka šiuos tikslus ir sutaria, kaip jie bus pamatuoti.

Kiekvienam tikslui numatomas konkretus įvykdymo terminas. Paprastai tai būna 3, 6 mėnesių ar vienerių metų laikotarpis. Tad vadovai ir darbuotojai žino ne tik konkrečius tikslus, bet ir nustatytą laiką, per kurį šie tikslai turi būti pasiekti.

Paskutinė MBO programos sudėtinė dalis - rezultatų įvertinimas. Taikant MBO, siekiama užtikrinti nuolatinį veiklos grįžtamąjį ryšį, kad žmonės galėtų sekti savo veiksmus ir juos koreguoti. Nuolatinis grįžtamasis ryšys, kurį papildė formaliesni periodiškai vadovybės atliekami rezultatų įvertinimai, veikia ir organizacijos viršuje, ir apačioje. Pavyzdžiui, pardavimo viceprezidentas turi bendruosius ir kiekvieno gaminio pardavimo pajamų tikslus. Jis seka pardavimo eigą, kad žinotų, kaip vykdomos skyriaus pardavimo pajamų užduotys. Taip pat ir regioniniai pardavimo vadovai bei kiekvienas pardavimo agentas turi savo užduotis. Visada užtikrinamas pardavimo pajamų ir veiklos rezultatų grįžtamasis ryšys, kad kiekvienas žmogus žinotų, kaip jam sekasi. Per formalius darbo įvertinimus vadovai ir jų darbuotojai gali aptarti pažangą siekiant užsibrėžtų tikslų ir papildyti grįžtamąjį ryšį.

Tikslinio valdymo ir tikslų išskėlimo teorijos ryšys

Tikslų išskėlimo teorija rodo, kad sudėtingi tikslai duoda geresnius žmonių darbo rezultatus nei lengvi tikslai, o konkretūs sudėtingi tikslai duoda geresnius darbo rezultatus nei jokie ar bendro pobūdžio „stenkitės kiek įmanoma geriau“ ir kad darbo rezultatų grįžtamasis ryšys sąlygoja geresnį darbą. Palyginkime šiuos pastebėjimus su MBO.

MBO tiesiogiai skatina konkrečius tikslus ir grįžtamąjį ryšį. MBO labiau leidžia numanyti, nei aiškiai pareiškia, kad tikslai turi būti įmanomi. MBO efektyviausias tada, kai tikslai yra pakankamai sudėtingi ir reikalauja žmogų įsitempti, ir tai sutampa su tikslų išskėlimo teorijos teiginiais.

Vienintelė sritis, kur MBO ir tikslų išskėlimo teorija gali nesutapti, - tai dalyvavimo klausimas: MBO ryžtingai pasisako už tai, kad darbuotojai dalyvautų formuluojant tikslus, o tikslų išskėlimo teorija teigia, jog gana dažnai pasiteisina ir vadovų suformuluoti tikslai. Tačiau pagrindinė nauda gaunama, kai darbuotojai dalyvauja formuluojant tikslus, yra ta kai padidėja tikimybė, jog žmogus sutiks su sudėtingesniais tikslais.

Tikslinis valdymas praktikoje

MBO programas rasite daugelyje kompanijų, sveikatos apsaugos, švietimo, valstybinėse ir pelno nesiekiančiose organizacijose. Iš tiesų dauguma organizacijų vienaip ar kitaip taiko MBO, nes vadovai žino, kad tikslai nurodo žmonėms veiklos kryptį, todėl neįvertinti, ar šie tikslai yra pasiekti, būtų nelogiška.

MBO populiarumo nereikėtų aiškinti tuo, kad jis visada veiksmingas. Yra daugybė dokumentiškai užfiksuotų atvejų, kai įdiegus MBO vadovų lūkesčiai nepasitvirtino. Tačiau atidžiau panagrinėjus šiuos atvejus paaiškėja, kad problemos retai susijusios su pagrindiniais MBO komponentais. Čia greičiau kaltė tenka tokiems veiksniams kaip nerealūs lūkesčiai, nepakankamas aukščiausios vadovybės suinteresuotumas ir vadovų nesugebėjimas ar nenoras atlyginti už pasiektus tikslus.⁷ Kad ir kaip būtų, MBO suteikia vadovams instrumentą praktiškai įgyvendinti tikslų iškėlimo teoriją.

ELGSENOS MODIFIKAVIMAS

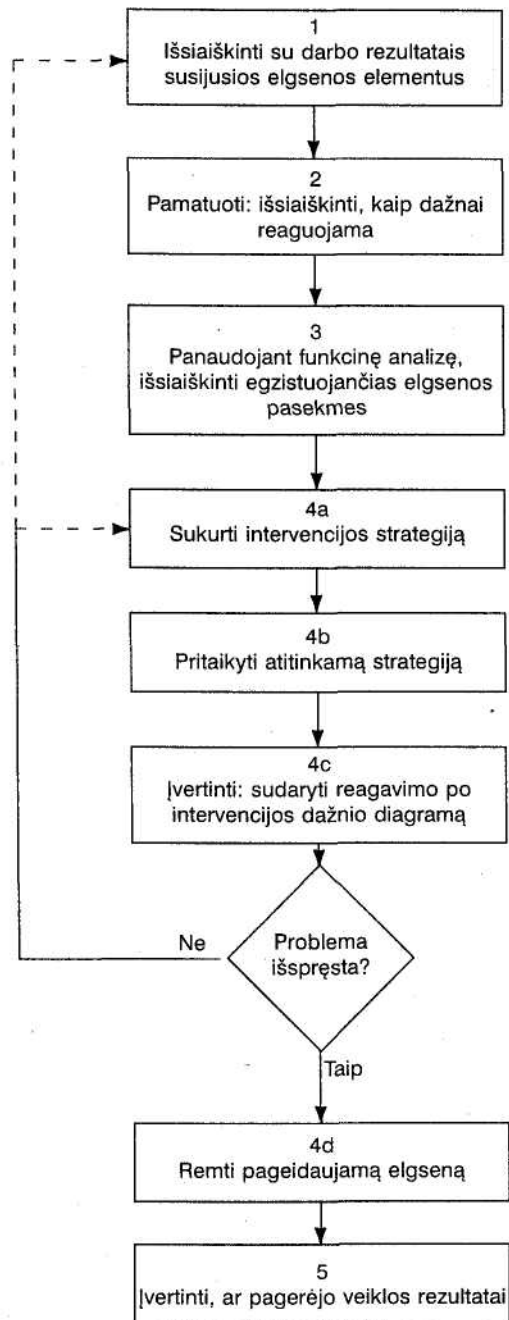
Dabar jau tapęs klasika tyrimas įvyko beveik prieš 30 metų „Emery Air Freight“ kompanijoje (dabar ji yra „FedEx“ kompanijos dalis). „Emery“ kompanijos vadovybė norėjo, kad pakuotojai grupuotų siuntas į konteinerius, o ne tvarkytų daugybą pavienių paketų. Vadovybė buvo įsitikinusi, kad naudojant konteinerius galima sutaupyti pinigų. Kai pakuotojų klausdavo, kokį procentą siuntų jie deda į konteinerius, pasigirdavo standartinis atsakymas: „90 procentų“. Atlikusi analizę, „Emery“ vadovybė pastebėjo, kad į konteinerius buvo pakuojama tik 45 procentai siuntų. Siekdama paskatinti darbuotojus naudoti konteinerius, vadovybė įdiegė grįžtamojo ryšio ir teigiamos paramos programą. Kiekvienam pakuotojui buvo nurodyta sudaryti dienos siuntų, įpakuotų ir neįpakuotų į konteinerius, patikros sąrašą. Kiekvienos dienos pabaigoje pakuotojai apskaičiuodavo konteinerių panaudojimo procentą. Beveik neįtikėtina, tačiau jau pirmąją programos vykdymo dieną konteinerių panaudojimo santykis šoktelėjo iki 90 procentų ir išliko to pat lygio. „Emery“ kompanija paskelbė, kad ši paprasta grįžtamojo ryšio ir teigiamos paramos programa jai sutaupė milijonus dolerių.

Ši „Emery Air Freight“ kompanijos programa iliustruoja, kaip buvo pritaikytas elgsenos modifikavimas, kuris dabar populiariai vadinamas OE **Mod.**⁴ Elgsenos modifikavimas - tai paramos teorijos taikymas darbe.

Kas yra organizacinės elgsenos modifikavimas?

Tipinėse OE Mod programose, kaip parodyta 5.2 pavyzdyje, taikomas penkių etapų problemų sprendimo modelis: (1) išsiaiškinti su darbo rezultatais susijusią elgseną; (2) įvertinti elgseną; (3) išsiaiškinti elgsenos pasekmes; (4) sukurti ir įgyvendinti intervencijos strategiją; ir (5) įvertinti, ar pagerėjo darbo rezultatai.⁵

5.2 PAVYZDYS. OE Mod etapai



Šaltinis: Pritaikyta leidėjui sutikus pagal žurnalą „Personnel“, 1974 liepa-rugpjūtis, Fred Luthans asociacija „American Management Association“, Niujorkas. Visos teisės išsaugotos.

Ne viskas, ką darbuotojas daro darbe, yra vienodai svarbu darbo rezultatams. Tad pirmasis OE Mod etapas - išsiaiškinti svarbiausius veiksmus, turinčius reikšmingą įtaką darbuotojo veiklos rezultatams. Tai apie 5-10 procentų veiksmų, kurie sąlygoja 70-80 procentų darbuotojo veiklos rezultatų. Konteinerių naudojimas, kai tik tai įmanoma, „Emery Air Freight“ kompanijoje - svarbiausių veiksmų pavyzdys.

Antrajame etape vadovas privalo sukaupti tam tikrą pradinę informaciją apie veiklos rezultatus; tai yra kiek kartų dabartinėmis sąlygomis kartojasi pageidaujami veiksmai. Kalbant apie siuntų pakavimą „Emery“ kompanijoje, tai būtų 45 procentai visų siuntų, pakrautų į konteinerius.

Trečiajame etape reikia atlikti funkcinę analizę siekiant išsiaiškinti elgsenos pasekmes darbo rezultatams. Šiame etape vadovai sužino, kokie signalai byloja apie pageidautiną elgseną ir kokios pasekmės šiuo metu ją palaiko. „Emery Air Freight“ kompanijoje tokie signalai buvo socialinės normos ir tai, kad pakuoti siuntas į konteinerius yra sunkiau. Šie veiksniai skatino siuntas pakuoti atskirai. Be to, pasekmės, skatinančios ir toliau šitaip elgtis prieš OE Mod intervenciją, buvo socialinis pritarimas ir sudėtingesnio darbo vengimas.

Užbaigęs funkcinę analizę, vadovas yra pasirengęs sukurti ir įgyvendinti intervencijos strategiją, kad skatintų pageidaujamą elgseną ir atpratintų nuo nepageidautinos. Atitinkamoje strategijoje reikia pakeisti ryšį tarp veiklos rezultatų ir atlygio - struktūrą, procesus, įrangą, grupes ar užduotis - siekiant, kad už geresnius darbo rezultatus būtų geriau atlyginama. Kalbant apie „Emery“ kompaniją, pabrėžtina, kad ten buvo pakeista darbo technologija pateikiant reikalavimą vesti patikros lapą. Patikros sąrašas ir tai, kad dienos pabaigoje reikėjo apskaičiuoti konteinerių panaudojimo procentą, sutvirtino pageidaujamą elgesį naudoti konteinerius.

Paskutiniame OE Mod etape reikia įvertinti, ar pagerėjo veiklos rezultatai. Atlikus intervenciją „Emery“ kompanijoje, iš karto pagerėjęs konteinerių panaudojimas patvirtino, jog pasikeitė elgsena. Tai, kad konteinerių panaudojimas padidėjo iki 90 procentų ir išliko to pat lygio, rodo, kad čia buvo išmokta naujų darbo metodų. Tai yra darbuotojai santykiškai visam laikui pakeitė savo elgseną.

OE modifikavimo ir paramos teorijos ryšys

Paramos teorija remiasi teigiama parama, elgesio formavimu ir supravimu, kad skirtingi elgesio paramos tempai turi įtakos. OE Mod taiko šias koncepcijas, suteikdamas vadovams veiksmingas ir išbandytas priemones pakeisti darbuotojų elgseną.

Organizacinės elgsenos modifikavimas praktikoje

OE Mod yra taikomas padidinti darbuotojų produktyvumui, sumažinti klaidoms, pravaikštoms, vėlavimui į darbą ir nelaimingų atsitikimų skaičiui.⁶ Tokios didelės kompanijos kaip „General Electric“, „General Mills“, „Weyerhaeuser“ ir „Xerox“ yra sėkmingai pritaikiusios OE Mod. Apžvelgus daugybę OE Mod programų, buvo pastebėta, kad vidutiniškai jos 17 procentų pagerino darbuotojų veiklos rezultatus.⁷

DARBUOTOJŲ PRIPAŽINIMO PROGRAMOS

Laura Schendell greito aptarnavimo restorane Pensakolos mieste Floridos valstijoje uždirba tik 7,25 dolerių per valandą. Jos darbas nėra nei labai sudėtingas, nei įdomus. Tačiau Laura apie savo darbą, savo tiesioginį vadovą ir įdarbinusią kompaniją kalba su entuziazmu. „Man patinka, kad Vaikinas [jos vadovas] vertina mano pastangas. Jis reguliariai mane pagiria pamainos bendradarbių akivaizdoje. Per pastaruosius 6 mėnesius aš du kartus buvau išrinkta geriausia mėnesio darbuotoja. Ar pastebėjote mano nuotrauką ant sienos?“

Vis daugiau organizacijų pradeda suprasti tai, ką vertina Lavira Schendell: pripažinimas gali būti veiksmingas motyvuojantis veiksnys.

Kas yra darbuotojų pripažinimo programos?

Darbuotojų pripažinimo programos gali būti įvairių pavidalų. Geriausios naudoja įvairius šaltinius ir pripažįsta tiek individualius, tiek ir grupinius laimėjimus. Galime pateikti štai tokius pripažinimo pavyzdžius: asmeniškai padėkoti darbuotojui už gerą darbą; nusiųsti ranka rašytą raštelį ar elektroninį laišką padėkoti už teigiamą veiklą; pagirti darbuotoją kompanijos žurnale ar laikraštyje; surengti oficialias apdovanojimo ceremonijas įteikiant atskiriems darbuotojams ir komandoms atminimo dovanas ar ženklus. Kai kurios organizacijos - tarp jų NASA, „Walt Disney Imagineering“, „BMC Software“ ir „Vissan“ - aktyviai pasitelkia ryšių su visuomene tarnybas, plačiai reklamuodamos puikius savo inžinierių ir konstruktorių komandų laimėjimus.

Darbuotojų pripažinimo programų ir paramos teorijos ryšys

Prieš kelis metus buvo apklausti 1500 darbuotojų, dirbančių įvairiose srityse, siekiant išsiaiškinti, kas, jų nuomone, yra galingiausia motyvacijos darbe priemonė. Ir koks buvo jų atsakymas? Pripažinimas, pripažinimas ir dar kartą pripažinimas!⁸ Pagal pastiprinimo teoriją, jei tam tikras poelgis yra paskatinamas išreiškiant pripažinimą tuojau pat po to, kai šis poelgis įvyko, tikėtina, kad toks poelgis bus pakartotas. Kaip buvo pastebėta anksčiau, šis pripažinimas gali būti įvairių pavidalų. Tačiau norint maksimaliai išnaudoti pripažinimo potencialą, turbūt geriausia viešai paskelbti, kas ir už ką nusipelnė pripažinimo. Pavyzdžiui, „Prudential Insurance“ draudimo kompanija turi išsamią formalaus pripažinimo programą.⁹ „Prudential“ kompanijos vadovai raginami rūpestingai priderinti pripažinimą ir skatinimą prie savo padalinio tikslų; kompanijos spaudos biuleteniuose, elektroniniu paštu ir interneto tinklapiuose reklamuoti ir nominavimo, ir apdovanojimo procesus; viešai skelbti išsamius paaiškinimus apie nugalėtojo laimėjimus.

Darbuotojų pripažinimo programos praktikoje

Šiuolaikinėje labai konkurencingoje globalinėje ekonomikoje dauguma organizacijų jaučia stiprų spaudimą mažinti kaštus. Todėl pripažinimo programos tampa ypač patrauklios. Priešingai nei dauguma kitų motyvuojančių veiksmų, pripažinti

puikius darbuotojo veiklos rezultatus dažnai kainuoja labai mažai arba išvis nieko. Galbūt todėl apklausus 3000 darbdavių paaiškėjo, kad jie naudoja arba planuoja panaudoti specialias pripažinimo programas.¹⁰

Viena iš žinomiausių ir plačiausiai naudojamų pripažinimo priemonių - darbuotojų pasiūlymų sistemos. Darbuotojai teikia pasiūlymus, kaip patobulinti procesus ar sumažinti kaštus, ir už tai sulaukia pripažinimo nedidelių piniginių premijų forma. Japonai ypač efektyviai naudoja darbuotojų pasiūlymų sistemas. Pavyzdžiui, tipiškoje efektyvioje Japonijos automobilių detalių gamykloje per metus vienas darbuotojas pateikia vidutiniškai 47 pasiūlymus, už kurių kiekvieną gauna maždaug 35 dolerius. Tuo tarpu panašioje Vakarų gamykloje per metus vienas darbuotojas pateikia maždaug vieną pasiūlymą, tačiau už jį sumokama 90 dolerių."

DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO | VALDYMĄ PROGRAMOS

Ką bendra turi čia pateikiami pavyzdžiai? „General Electric“ korporacijos lėktuvų surinkimo gamykloje Durhamo mieste Šiaurės Karolinos valstijoje 170 darbuotojų suskirstyti į devynias savivaldžias komandas. Iš esmės jie neturi jokio vadovo. Komanda pati priima sprendimus, kas ir ką turi dirbti; kaip suderinti mokymą, atostogas ir viršvalandžius su darbo srautu; kaip gamybos procesą padaryti efektyvesnį ir kaip susitvarkyti su nelabai uoliai dirbančiais kolegomis. „Chil-dress Buick“ automobilių prekybos kompanijoje Fynikso mieste pardavimo agentams leidžiama nederinant su vadovybe derėtis ir sudarinėti kontraktus. Ir galiausiai Vokietijos, Prancūzijos, Danijos, Švedijos ir Austrijos įstatymai reikalauja, kad kompanijos į savo direktorių tarybas rinktų darbuotojų grupių atstovus. Šie pavyzdžiai turi bendra tai, kad jie visi iliustruoja darbuotojų įtraukimo į valdymą programas.

Kas yra darbuotojų įtraukimas į valdymą?

Darbuotojų įtraukimas į valdymą tapo patogiu universaliu terminu, apibūdinančiu įvairius valdymo metodus.¹² Pavyzdžiui, šis terminas aprėpia tokias populiarias idėjas kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, darbo demokratija, įgaliojimų suteikimas ir nuosavybės teisių suteikimas darbuotojams. Mūsų nuostata yra ta, kad nors kiekviena iš šių idėjų pasižymi kai kuriomis unikaliomis savybėmis, visos jos turi bendrą pagrindą - darbuotojų įtraukimą į valdymą.

Tad ką konkrečiai teigiame, kalbėdami apie darbuotojų **įtraukimą į valdymą**? Mes jį apibrėžiame kaip visų darbuotojų dalyvavimo procesą, kurio tikslas - skatinti didesnę atsidasvimą kompanijos sėkmei.¹³ Čia remiamasi logika, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą* jie bus suinteresuotesni ir atsidasvę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu.

Ar tai reiškia, kad *dalyvavimas* ir *darbuotojų įtraukimas į valdymą* yra sinonimai? Ne. *Dalyvavimas* yra siauresnė sąvoka. Tai tik platesnės darbuotojų įtrau-

kimo į valdymą sistemos dalis. Kiekvienoje darbuotojų įtraukimo į valdymą programoje nubrėžiamas arba numatomas vienoks ar kitoks darbuotojų dalyvavimas, tačiau pats savaime terminas „dalyvavimas“ yra per siauras.

Darbuotojų įtraukimo į valdymą programų pavyzdžiai

Šiame skirsnyje aprašysime tris darbuotojų įtraukimo į valdymą formas: dalyvavimą valdyme, reprezentacinį dalyvavimą ir darbuotojų akcijų planus.

Dalyvavimas valdyme. Visų dalyvavimo valdyme programų bendra išskirtinė savybė - grupinis sprendimų priėmimas. Tai yra darbuotojai iš tiesų dalijasi reikšminga sprendimų priėmimo galia su savo tiesioginiais vadovais.

Kartais dalyvavimas valdyme būdavo reklamuojamas kaip panacėja pakelti nuotaikai ir padidinti produktyvumui. Vienas autorius netgi įrodinėjo, kad dalyvavimas valdyme yra etinis imperatyvas.¹⁴ Tačiau dalyvavimas valdyme nebūtinai tinka kiekvienai organizacijai ar kiekvienam organizaciniam vienetui. Kad jis būtų veiksmingas, reikia pakankamai laiko dalyvauti, klausimai, į kurių sprendimą išitraukia darbuotojai, turi būti aktualūs, darbuotojai privalo turėti gabumų (intelektą, techninį išmanymą, bendravimo įgūdžius) dalyvauti, o organizacijos kultūra turi skatinti darbuotojų išitraukimą.¹⁵

Buvo atlikta daugybė dalyvavimo ir darbo rezultatų ryšio tyrimų. Tačiau pastebėjimai nėra vienareikšmiai.¹⁶ Atidžiai išanalizavus tyrimo rezultatus, paaiškėja, kad dalyvavimas paprastai turi tik nedidelę įtaką tokiems veiksniams kaip darbuotojų produktyvumas, suinteresuotumas ar pasitenkinimas darbu. Suprantama, jog tokia išvada nereiškia, kad esant tinkamoms sąlygoms dalyvavimas valdyme negali būti naudingas. Tačiau ši išvada teigia, kad dalyvavimas valdyme nėra garantuota priemonė darbuotojų veiklos rezultatams pagerinti.

Reprezentacinis dalyvavimas. Beveik kiekvienoje Vakarų Europos šalyje veikia vienokie ar kitokie įstatymai, reikalaujantys, kad organizacijos taikytų reprezentacinį dalyvavimą. Tai yra darbininkai ne tiesiogiai dalyvauja valdyme, o juos reprezentuoja mažos darbuotojų, kurie iš tiesų dalyvauja kompanijos valdyme, grupės. Reprezentacinis dalyvavimas buvo pavadintas „labiausiai įstatymų remiama darbuotojų įtraukimo į valdymą forma pasaulyje“.¹⁷

Reprezentacinio dalyvavimo tikslas - persikirstyti valdžią organizacijoje taip, kad profsąjungų reikalavimai ir vadovybės bei akcininkų interesai būtų labiau subalansuoti.

Dvi dažniausios reprezentacinio dalyvavimo formos yra darbo tarybos ir darbuotojų atstovai direktorių taryboje. Darbo tarybos sieja darbuotojus su vadovybe. Tai grupės paskirtų ar išrinktų darbuotojų, su kuriais vadovybė privalo pasitarti, priimdama su personalu susijusius sprendimus. Pavyzdžiui, jei Olandijoje viena firma perima kitą, pastarosios darbo tarybą reikia informuoti iš anksto, ir jei taryba prieštarauja, ji per 30 dienų gali pareikalauti, kad teismas uždraustų šį sandorį. Darbuotojų atstovai direktorių taryboje dalyvauja direktorių tarybos

posėdžiuose ir atstovauja firmos darbuotojų interesams. Kai kuriose šalyse gali būti įstatymiškai reikalaujama, kad didelėse kompanijose darbuotojų atstovai turėtų tokių patį vietų skaičių direktorių taryboje kaip ir akcininkų atstovai.

Reprezentacinio dalyvavimo įtaka darbuotojams yra minimali. Pavyzdžiui, esama įrodymų, kad darbo tarybose dominuoja vadovybė, todėl šios tarybos turi mažą įtaką darbuotojams ar organizacijai. Ir nors ši darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą forma gali padidinti atstovaujančių savo kolegoms žmonių suinteresuotumą bei pasitenkinimą, beveik nėra įrodymų, kad šis efektas pasiekia ir darbuotojus, kuriems jų kolegų atstovauja. Kalbant apskritai, „reprezentacinio dalyvavimo didžiausia vertė yra simbolinė. Jei esate suinteresuoti pakeisti darbuotojų nuostatus ar pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, reprezentacinis dalyvavimas yra prastas sprendimas“.¹⁸

Darbuotojų akcijų nuosavybės planai. Paskutinė darbuotojų įtraukimo į kompanijos valdymą forma, kurią čia aptarsime, yra darbuotojų akcijų nuosavybės planai (DANP). Šie planai - tai organizacijose įdiegti naudų planai, pagal kuriuos darbuotojai gali įsigyti organizacijos akcijų. „United Airlines“, „Publix Supermarkets“, „Graybar Electric“ ir „Andersen Corp.“ - tai keturi pavyzdžiai kompanijų, kuriose darbuotojai taikant DANP turi daugiau nei 50 procentų akcijų.“

Pagal tipiską DANP sukuriamas darbuotojų akcijų fondas. Organizacijos į šį fondą perveda arba akcijas, arba pinigus pirkti akcijoms ir paskirsto akcijas darbuotojams. Nors darbuotojai yra organizacijos akcijų savininkai, paprastai jie negali fiziškai turėti akcijų ar jas parduoti tol, kol dirba organizacijoje.

DANP analizė rodo, kad šie planai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to, jie dažnai sąlygoja geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Pavyzdžiui, vieno tyrimo metu buvo nustatyta, kad įdiegus DANP per ketverius metus akcijų pelningumas buvo vidutiniškai 7 procentais didesnis nei akcijų tų organizacijų, kuriose šie planai nebuvo įdiegti.²⁰

Darbuotojų įtraukimo į valdymą programų ir motyvacijos teorijų ryšys

Darbuotojų įtraukimas į valdymą remiasi keliomis 4 skyriuje aptartomis motyvacijos teorijomis. Teorija Y dera su kolektyviniu valdymu, o teorija X dera su tradiciškesnių autokratinio vadovavimo žmonėms stiliumi. Dviejų veiksmų teorijos prasme darbuotojų įtraukimo į valdymą programos gali sukelti vidinę darbuotojų motyvaciją, suteikdamos galimybę tobulėti, imtis atsakomybės ir labiau įsitraukti į darbą.

Darbuotojų įtraukimo į valdymą programos praktikoje

Vokietijoje, Prancūzijoje, Olandijoje ir Skandinavijos šalyse pramoninės demokratijos principai yra itin išsėskniję, o kitose šalyse, tarp jų Japonijoje ir Izraelyje, jau kelis dešimtmečius praktikuojamos vienokios ar kitokios reprezentacinio dalyvavimo formos. Dalyvavimas valdyme ir reprezentacinis dalyvavimas kur kas

lėčiau įsitvirtino Šiaurės Amerikos organizacijose. Tačiau šiandien pabrėžiančios darbuotojų dalyvavimą įtraukimo į valdymą programos tapo norma. Kai kurie vadovai ir toliau atsisako dalytis sprendimų priėmimo galia, tačiau šiems vadovams daromas spaudimas - atsisakyti autokratinio sprendimų priėmimo stiliaus ir imtis labiau skatinančio dalyvavimo, padrašinančio, globėjisko vaidmens.

O kaip dėl DANP? Jie tampa populiaria darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą forma. Jų skaičius nuo vos kelių prieš 30 metų padidėjo iki daugiau nei 10 000 dabar, ir šie planai apima daugiau nei 10 milijonų darbuotojų.²¹

KINTAMO ATLYGIO PROGRAMOS

Jau daugiau nei 30 metų „Nucor Steel“ kompanijoje veikia darbuotojų skatinimo kompensacinė sistema, pagal kurią gali būti išmokamos net 150 procentų bazinio atlyginimo dydžio premijos. Premijos apskaičiuojamos pagal organizacijos pelningumą. „Merill Lynch“ finansinės grupės investicijas tvarkantis bankininkas Rickas Bensonas 2001 metais uždirbo 1,4 milijono dolerių - šešis kartus daugiau nei jo bazinis atlyginimas. Kaip jis sugebėjo uždirbti šitiek pinigų? Jis gauna premijas, kurios priklauso nuo jo skyriaus pelningumo. „AT & T“ kompanijos tarybos pirmininko ir vyriausio vadovo C. Michaelo Armstrongo metinė alga ir premija 2000 metais sumažėjo 29 procentais (nuo 4,59 milijonų dolerių iki 3,26 milijonų dolerių), nes jo atlygis yra glaudžiai susijęs su kompanijos veiklos rezultatais, o 2000 metai „AT & T“ kompanijai nebuvo sėkmingi. Visi šie pavyzdžiai rodo bendrą tendenciją - jie iliustruoja kintamo atlygio programas.

Kas yra kintamo atlygio programos?

Vienetinio atlygio planai, atlygio priedai, pelno dalijimasis, premijos, naudos pasidalijimas - visa tai yra **kintamo atlygio programos**. Šias atlygio formas nuo tradiciškesnių programų skiria tai, kad žmogui mokama ne tik už atidirbtą laiką ar stažą, - dalis darbuotojo atlygio priklauso nuo individualių arba visos organizacijos veiklos rezultatų, arba ir nuo vieno, ir nuo kitų. Priešingai nei tradicinės bazinio atlygio programos, kintamas atlygis nėra kasmetinė renta. Nėra jokių garantijų, kad vien dėl to, jog pernai uždirbote 60 000 dolerių, ir šiemet gausite tą pačią sumą. Kai taikomas kintamas atlygis, uždarbis svyruoja kartu su pasiektais darbo rezultatais.

Būtent dėl atlygio svyravimo šios programos labai patiko vadovams. Jos dalį organizacijos fiksuotų darbo kaštų paverčia kintamais, tad pablogėjus veiklos rezultatams, sumažėja išlaidos. Be to, kai atlygis susietas su veiklos rezultatais, uždarbis tampa indėlio į organizacijos veiklą atspindžiu, o ne kažkokia teisės į išmoką forma. Prastai dirbantieji pastebi, kad jų atlygis nedidėja, o pasiekusių gerų darbo rezultatų atlygis didėja priklausomai nuo indėlio į organizacijos sėkmę.

Štai tokios yra keturios plačiau taikomos kintamo atlygio programos: vienetinis atlygis, premijos, pelno dalijimasis ir naudos pasidalijimas. Vienetinio at-

lygio forma jau yra taikoma beveik šimtmetį. Tai jau seniai populiaria tapusi gamyboje dirbančių darbininkų atlygio forma. Taikant **vienetinį atlygį**, darbininkams išmokama fiksuota suma už kiekvieną užbaigtą produkcijos vienetą. Tokia sistema, kai darbuotojas negauna bazinio atlyginimo, o jam mokama tik už tai, ką pagamina, yra grynasis vienetinio atlygio planas. Pardavinėjantys žemės riešutus ar vaisvandenių žmonės dažnai būtent šitaip gauna atlygius. Pavyzdžiui, jiems gali atitekti po 50 centų už kiekvieną parduotą žemės riešutų pakelį. Jei per rungtynes jie parduoda 200 pakelių, tai uždirba 100 dolerių. Jei parduoda 40 pakelių, tuždirba 20 dolerių. Juo sunkiau šie žmonės dirba ir juo daugiau žemės riešutų parduoda, juo daugiau uždirba. Daugelis organizacijų taiko modifikuotus vienetinio atlygio planus, pagal kuriuos darbuotojams mokamas bazinis valandinis atlygis ir vienetinis priedas. Tad užtrauktukų įsiuvėjai „Levi Strauss“ gamykloje gali būti mokama 8 doleriai per valandą ir 0,10 dolerio už kiekvieną įsiūtą užtrauktuką. Tokie modifikuoti planai suteikia darbuotojams finansinį pagrindą ir kartu leidžia skatinti produktyvumą.

Premijos gali būti išmokamos tik išimtinai aukščiausiesiems vadovams arba visiems darbuotojams. Pavyzdžiui, metinės milijonų dolerių dydžio premijos nėra neįprastas dalykas Amerikos korporacijose. „Apple Computer“ kompanijos vadovas Steveas Jobsas 2000 metais gavo 90 milijonų dolerių premiją už tai, kad sėkmingai pakeitė kompanijos finansinę situaciją. Vis dažniau premijų planai imami taikyti didesniai organizacijos narių skaičiui, tarp jų ir žemesnio rango darbuotojams. Pavyzdžiui, „Eastman Chemical Co.“ kompanijoje visi 18 000 darbuotojų turi galimybę užsidirbti premiją, prilygstančią 30 procentų metinio atlygio priklausomai nuo to, kokį pelną nuo investuoto kapitalo kompanija uždirba.

Pelno dalijimosi planai - tai visą organizaciją apimančios programos, paskirstančios atlygį pagal tam tikrą formulę, įvertinančią organizacijos pelningumą. Tai gali būti tiesioginės piniginės išmokos arba, ypač kalbant apie aukščiausius vadovus, laisvi akcijų pasirinkimai. Pavyzdžiui, tokie aukščiausieji vadovai, kaip „Disney“ kompanijos prezidentas Michaelas Eisneris, per vienerius metus gali uždirbti daugiau nei 200 milijonų dolerių. Beveik visa ši suma gali būti gauta paverčius grynaisiais pinigais laisvus akcijų pasirinkimus, kurie buvo suteikti atsižvelgiant į kompanijos pelną.

Pastaraisiais metais didžiausias dėmesys skiriamas **naudos pasidalijimui**. Tai yra pagal formulę apskaičiuojamų grupinių paskatų planas. Pagerėjęs grupės produktyvumas - lyginant dabartinį laikotarpį su ankstesniu - lemia, kokia bus skirta pinigų suma. Dėl padidėjusio produktyvumo sutaupytos lėšos gali būti įvairiai paskirstytos tarp kompanijos ir darbuotojų, tačiau dažniausiai jos paskirstomos po lygiai.

Ar naudos pasidalijimas nėra tas pat kas pelno dalijimasis? Šie metodai panašūs, tačiau netapatūs. Juose dėmesys sutelkiamas į naudą, atsiradusią dėl padidėjusio produktyvumo, o ne į pelną, todėl naudos pasidalijimas skatina konkrečius veiksmus, kuriems išoriniai veiksniai turi mažesnę įtaką nei pelnui. Taikant naudos pasidalijimo planą darbuotojai gali gauti premijas net tuo atveju, kai organizacijos veikla nėra pelninga.

Ar kintamo atlygio programos yra veiksmingos? Ar jos padeda stiprinti motyvaciją ir didinti produktyvumą? Pagrįstai teigiamai galima atsakyti į šiuos klausimus. Pavyzdžiui, buvo pastebėta, kad taikant naudos pasidalijimo planą dažniausiai pagerėja produktyvumas, - taigi ši priemonė dažnai teigiamai veikia darbuotojų nuostatas. Vienas ekspertas teigia, kad naudos pasidalijimo planas padidina darbuotojų produktyvumą 3-26 procentais.²² Amerikos valdymo asociacijos atliktame 83 kompanijų, taikančių naudos pasidalijimą, tyrime pastebėta, kad šiose kompanijose skundų sumažėjo 83 procentais, pravaikštų 84 procentais, laiko nuostoliai dėl nelaimingų atsitikimų sumažėjo net 69 procentais.²³

Kintamo atlygio programų ir lūkesčių teorijos ryšys

Kintamo atlygio programos dera su lūkesčių teorijos prognozėmis. Kalbant konkrečiai, žmonės turėtų pastebėti stiprų ryšį tarp darbo rezultatų ir už juos gaunamą atlygį, jei norima, kad motyvacija būtų maksimali. Jei atlygis priklauso nuo visiškai nesusijusių su darbo rezultatais veiksnių, tokių kaip stažas ar pareigos, labai tikėtina, kad darbuotojai sumažins savo pastangas.

Šiandien grupių ir visos organizacijos narių skatinimas darosi itin aktualus. Šitaip darbuotojai skatinami sutaurinti savo asmeninius tikslus, kad jie tarnautų padalinio ar visos organizacijos tikslams. Grupiniais rezultatais grindžiamos skatinimo priemonės taip pat yra natūrali veiklos tąsa tų organizacijų, kurios siekia sukurti stiprią komandą dvasią. Kai atlygis siejamas su komandos veiklos rezultatais, darbuotojai skatinami papildomai stengtis prisidėti prie komandos sėkmės.

Kintamo atlygio programos praktikoje

Kintamo atlygio koncepcija sparčiai keičia metinio atlygio didinimo, atsižvelgiant į pragyvenimo kaštų kilimą, principą. Viena iš priežasčių, dėl ko taip vyksta, kaip jau buvo minėta, yra ta, kad šis principas turi didelę motyvacijos galią, - tačiau neignoruokite ir kaštų. Premijos, naudos pasidalijimas ir kitos kintamo atlygio programos padeda išvengti fiksuotų išlaidų, kurios atsiranda, kai atlyginimas yra nuolatosis padidinamas.

Jau kelis dešimtmečius vadovai gauna atlygį pagal pasiektus darbo rezultatus. Atsiranda nauja tendencija taikyti šią praktiką ir nevadovaujantiems darbuotojams. „IBM“, „Wal-Mart“, „Pizza Hut“, „Cigna Corp.“ ir „John Deere“ - tai tik keli pavyzdžiai kompanijų, kuriose kintamas atlygis taikomas ir eiliniams darbuotojams. Pavyzdžiui, 2000 metais Jungtinėse Valstijose 72 procentai visų kompanijų turėjo vienokius ar kitokius nevadovaujančių darbuotojų kintamo atlygio planus, palyginti su 47 procentais 1990 metais ir mažiau nei 30 procentų 1985 metais.²⁴

Atrodo, jog naudos pasidalijimas yra populiarus tik didelėse gamybinėse kompanijose, kuriose veikia profsąjungos.²⁵ Jis taikomas maždaug 2000 kompanijų, tarp jų tokiose firmose kaip „Bell & Howell“, „American Safety Razor“, „Champion Spark Plug“, „Cincinnati Milacron“, „Eaton“, „Firestone Tire“, „Hokker Chemical“ ir „Mead Paper“.

ĮGŪDŽIAIS PAGRĮSTI ATLYGIO PLANAI

Organizacijos priima žmones į darbą pagal jų įgūdžius, o vėliau paprastai paskiria juos į pareigas ir pagal jas moka atlyginimą. Tad korporacijos pardavimų direktorius uždirba 150 000 dolerių per metus, regioninis pardavimų vadovas gautų 90 000 dolerių, o regioniniai pardavimų vadybininkai - 70 000 dolerių. Tačiau jei organizacijos samdo žmones dėl jų kompetencijos, kodėl jos už šią kompetenciją nemoka atlyginimo? Kai kurios organizacijos šitaip daro.

Kas yra įgūdžiais pagrįsti atlygio planai?

Įgūdžiais pagrįsti atlygio planai - atlygio už užimamas pareigas alternatyva. Taisant įgūdžiais pagrįstus atlygio planus (kartais jie yra vadinami *kompetencija pagrįstais atlygio planais*), darbuotojo atlyginimas priklauso ne nuo pareigų ar atlygio kategorijos, o nuo to, kokius jis turi įgūdžius arba kiek darbų gali atlikti.²⁶ Pavyzdžiui, „American Steel & Wire“ kompanijos darbininkai gali savo metinį atlyginimą padidinti net 12 480 dolerių įgydami iki 10 naujų įgūdžių; „Frito-Lay“ kompanija savo vadovų atlyginimus susieja su pažanga išsiugdant vadovavimo, grupinių procesų skatinimo ir komunikavimo įgūdžius.

Kuo gi patrauklūs įgūdžiais pagrįsti atlygio planai? Žvelgiant iš vadovo perspektyvos - lankstumu. Patenkinti personalo poreikius yra lengviau, kai galima valdyti darbuotojų įgūdžius. Tai ypač aktualu šiandien, kai daugelis organizacijų mažina darbo jėgos gretas. Mažinant darbuotojų skaičių, reikia daugiau universalų ir mažiau siauros srities specialistų. Įgūdžiais pagrįstas atlygis skatina darbuotojus įgyti daugybę įgūdžių. Įgūdžiais pagrįstas atlygis turi ir kitų privalumų. Jis padeda gerinti komunikavimą organizacijoje, nes žmonės turi galimybę geriau suprasti vienas kito darbą. Toks atlygio principas mažina žalingus „savo teritorijos gynimo“ poelgius. Pavyzdžiui, ten, kur yra taikomas įgūdžiais pagrįstas atlygis, rečiau išgirsime frazę: „Tai neįeina į mano pareigas!“ Įgūdžiais pagrįstas atlygis taip pat padeda patenkinti ambicingų darbuotojų, susiduriančių su minimaliomis paaugstinimo pareigose galimybėmis, poreikius. Šie žmonės gali pasididinti savo uždarbį ir praplėsti žinias nebūdami paaugštinti pareigose.

Kokie įgūdžiais pagrįsto atlygio trūkumai? Žmonės gali „pasiekti aukščiausią tašką“ - išmokti visų įgūdžių, kurių reikalauja programa. Šitoks „prisisotinimas“ gali sukelti neviltį darbuotojų, kurie iki tol visą laiką mokėsi, tobulėjo ir gaudavo vis didesnę atlyginimą. Įgūdžiai taip pat gali tapti nebereikalingi. Ir galiausiai įgūdžiais pagrįstuose atlygio planuose neatsižvelgiama į darbo kokybę, o įvertinamas tik faktas, kad kažkas turi konkrečių įgūdžių. Kai kurių gebėjimų - pavyzdžiui, tikrinti kokybę ar vadovauti komandai - laipsnį gali būti sunku įvertinti. Nors ir įmanoma įvertinti, kaip gerai darbuotojai taiko savo įgūdžius, ir šį įvertinimą susieti su įgūdžiais pagrįsto atlygio planu, bet tai nėra įgūdžiais pagrįsto atlygio dalis.

Ilgūdžiais pagrįstų atlygio planų ir motyvacijos teorijų ryšys

Ilgūdžiais pagrįsti atlygio planai dera su keliomis motyvacijos teorijomis. Kadangi jie skatina darbuotojus išmokti, gausinti savo gebėjimus ir tobulėti, šie planai dera su Maslovvo poreikių hierarchijos teorija. Tiems darbuotojams, kurių žemesnieji poreikiai yra iš esmės patenkinti, galimybė tobulėti gali tapti motyvuojančiu veiksnium.

Tai, kad žmonėms mokama už gebėjimų gausinimą, taip pat dera su pasiekimų poreikio tyrimų rezultatais. Turintys aiškiai išreikštą pasiekimų poreikį žmonės jaučia nenumaldomą vidinį impulsą viską daryti geriau arba efektyviau. Išmokdami naujų ilgūdžių arba tobulindami turimus, jie būna labiau patenkinti savo darbu.

Tarp sutvirtinimo teorijos ir ilgūdžiais pagrįsto atlygio taip pat yra ryšys. Ilgūdžiais pagrįstas atlygis skatina darbuotojus tapti lankstesniais, nuolatos mokytis, išmokti kitų profesijų, tapti universalais, o ne siauros srities specialistais ir dirbti kartu su kitais organizacijos nariais. Ilgūdžiais pagrįstas atlygis gali būti patiprinančiu veiksnium tiek, kiek vadovybė nori, kad darbuotojai šitaip elgtųsi.

Ilgūdžiais pagrįstas atlygis taip pat gali būti susijęs ir su teisingumo teorija. Kai darbuotojai lygina savo ir bendradarbių indėlio ir atlygio santykį, ilgūdžiai gali būti geresnis ir lemiantis atlyginimą indėlio įvertinimo kriterijus nei stažas ar išsilavinimas. Tiek, kiek darbuotojai vertina gebėjimų svarbą darbe, ilgūdžiais pagrįstas atlygis gali sustiprinti teisingumo suvokimą ir padėti optimizuoti darbuotojų motyvaciją.

Ilgūdžiais pagrįstas atlygis praktikoje

Gana daug tyrimų buvo skirta ilgūdžiais pagrįsto atlygio taikymui ir efektyvumui. Remiantis šiais tyrimais, galima daryti bendrą išvadą, kad ilgūdžiais pagrįstas atlygis yra vis plačiau taikomas ir kad apskritai jis sąlygoja geresnius darbuotojų veiklos rezultatus bei didesnę pasitenkinimą darbu. Pavyzdžiui, apie 60 procentų iš 1000 JAV didžiausių firmų taiko vienokią ar kitokią ilgūdžiais pagrįsto atlygio formą.²⁷ O apklausus 27 kompanijas, kurios moka darbuotojams už papildomai įgytus ilgūdžius, paaiškėjo, kad 70-88 procentai jų pastebėjo, jog darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, kad pagerėjo kokybė arba produktyvumas. 70-75 procentai kompanijų teigė, kad sumažėjo veiklos kaštai arba darbuotojų kaita.²⁸ Atrodo, kad atėjo ilgūdžiais pagrįsto atlygio idėjos metas. Kaip yra pastebėjęs vienas ekspertas, „lėtai, tačiau užtikrintai mes tampame ilgūdžiais pagrįsta visuomene, kur jūsų rinkos vertė yra susijusi su tuo, ką galite padaryti ir kiek turite ilgūdžių. Šiame naujame pasaulyje, kur vertinami ilgūdžiai ir žinios, nelogiška manyti, kad žmonės tik užima tam tikras pareigas. Logiška manyti, kad jie turi konkrečius ilgūdžius, ir mokėti už juos“.²⁹

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Organizacijos yra įdiegusios įvairias programas, skirtas didinti darbuotojų motyvacijai, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu. Svarbu, kad šios programos grindžiamos pagrindinėmis motyvacijos teorijomis.

Lengva kritikuoti dėstytojus ir mokslininkus už tai, kad jie mėgsta kurti teorijas. Studentai ir praktikai dažnai galvoja, kad šios teorijos yra ne-realios arba netinka realaus gyvenimo problemoms. Šiame skyriuje tokiems kritikams davėme gana svarų atsaką. Jame parodyta, kaip dešimtys tūkstančių organizacijų ir milijonai vadovų visose pasaulio šalyse taiko motyvacijos teorijas, kurdami praktiškas darbuotojų skatinimo programas.

Šiame skyriuje aptartos šešios motyvacijos programos nebūtinai tiks kiekvienai organizacijai ar patenkins kiekvieno vadovo poreikius. Tačiau suprasdami šias programas, galėsite sukurti savo vidaus sistemas, kurios padės didinti darbuotojų produktyvumą ir pasitenkinimą darbu.

6 Kaip priimami individualūs sprendimai

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Paaiškinti šešių etapų racionalų sprendimų priėmimo modelį ir jo prielaidas.
2. Nurodyti trijų komponentų kūrybingumo modelio tris svarbiausias sudėtinės dalis.
3. Apibūdinti ribotai racionalius sprendimus priimančio žmogaus veiksmus.
4. Apibrėžti euristicą ir paaiškinti, kokią ji daro įtaką sprendimams.
5. Paaiškinti įsipareigojimų eskalavimą.
6. Apibūdinti keturis sprendimų priėmimo stilius.
7. Paaiškinti moralinės raidos etapų įtaką sprendimų priėmimui.

Atskiri žmonės ir organizacijos priima sprendimus. Pavyzdžiui, aukščiausieji vadovai apibrėžia savo organizacijos tikslus, sprendžia, kokius produktus ar paslaugas siūlyti, kaip geriausiai įrengti organizacijos pagrindinę būstinę ar kur įkurti naują gamyklą. Vidurinėsios ir žemesnėsios grandies vadovai nubrėžia gamybos grafikus, parenka naujus darbuotojus. Ir nusprendžia, kam pakelti atlyginimą. Tačiau ne vien tik vadovai priima sprendimus. Nevadovaujantys darbuotojai taip pat priima sprendimus, darančius poveikį jų darbui ir organizacijoms, kuriose jie dirba. Galime paminėti štai tokius akivaizdesnius sprendimus: eiti ar neiti į darbą kurią nors konkrečią dieną, kiek darbe stengtis ir ar vykdyti vadovo pageidavimą.

Taigi kiekvienoje organizacijoje žmonės nuolatos **priima sprendimus**; tai yra jie pasirenka iš dviejų ar daugiau alternatyvų. Be abejonės, labai dažnai pasirenkama beveik reflektvyiai, per daug nesvarstant. Pavyzdžiui, vadovas paprašo, kad iki darbo dienos pabaigos užbaigtumėte ataskaitą, ir jūs tai padarote, manydami, jog vadovo pageidavimas yra logiškas. Net ir tokiais atvejais pasirenkate,

nors čia daug nesvarstote. Tačiau kai žmonės susiduria su naujais arba svarbiais sprendimais, tikėtina, kad jie šiuos sprendimus bandys logiškai pagrįsti. Bus sukurta alternatyvos. Bus pasverti visi „už“ ir „prieš“. Todėl sprendimai daro įtaką tam, ką žmonės atlieka darbe.

Šiame skyriuje dėmesį sutelksime į du skirtingus sprendimų priėmimo aiškinimus. Pirmiausia apibūdinsime kaip *reikėtų* priimti sprendimus. Paskui apžvelgsime gausią faktinę medžiagą, kad parodytume, kaip organizacijose *iš tiesų* yra priimami sprendimai. Skyrių užbaigsime, pateikdami kai kuriuos konkrečius siūlymus, kaip vadovai galėtų efektyviau priimti sprendimus.

KAIP REIKĖTŲ PRIIMTI SPRENDIMUS?

Pradėkime nuo aprašymo, kaip žmonės turėtų elgtis, kad gautų geriausią rezultatą. Mes tai vadiname racionalių sprendimų priėmimo procesu.

Racionalus sprendimų priėmimo procesas

Optimalius sprendimus priimantis žmogus yra **racionalus**. Tai yra, jis konkrečių suvaržymų rėmuose pasirenka nuosekliai, gaudamas maksimalią vertę. Pasirenkama vadovaujantis šešių etapų modeliu. Šio modelio pagrindą sudaro konkrečios prielaidos.

Racionalus modelis. Šeši racionalių sprendimų priėmimo modelio etapai išvardyti 6.1 pavyzdyje. Iš pradžių reikia *apibrėžti problemą*. Problema atsiranda tada, kai esama padėtis nesutampa su pageidaujama. Jei jūs suskaičiavote savo mėnesio išlaidas ir pastebėjote, kad išleidžiate 50 dolerių daugiau nei buvote numatę savo biudžete, tada apibrėžėte problemą. Daugelį nevykusių sprendimų galima paaiškinti tuo, kad juos priimantis asmuo nepastebėjo arba neteisingai suformulavo problemą.

6.1 PAVYZDYS. Šešių etapų racionalių sprendimų priėmimo modelis

-
1. Apibrėžti problemą
 2. Išsiaiškinti sprendimo kriterijus
 3. Pasverti kriterijus
 4. Numatyti alternatyvas
 5. Įvertinti kiekvieną alternatyvą pagal kiekvieną kriterijų
 6. Apskaičiuoti optimalų sprendimą
-

Suformulavus problemą reikia *išsiaiškinti sprendimo kriterijus*, kurie bus svarbūs ją sprendžiant. Šiame etape priimančio sprendimą žmogus išsiaiškina, kas turi tiesioginį ryšį su priimamu sprendimu. Čia išryškėja priimančio sprendimą asmens interesai, vertybės ir asmeninės privilegijos. Labai svarbu išsiaiškinti kriterijus, nes tai, kas vienam žmogui atrodo tiesiogiai susiję su problema, kitam gali būti nereikšmingi dalykai. Taip pat atminkite, kad šiame etape nenustatyti kriterijai sprendimus priimančiam žmogui atrodo nesusiję su problema.

Retai kada nustatyti kriterijai būna vienodai aiškūs. Tad trečiajame etape priimančio sprendimą žmogus privalo *pasverti anksčiau nustatytus kriterijus*, kad teisingai suteiktų jiems prioritetus.

Ketvirtajame etape priimančio sprendimą žmogus privalo *numatyti alternatyvas*, galinčias padėti išspręsti problemą. Čia nereikia šių alternatyvų įvertinti, tik išvardyti.

Numatęs alternatyvas priimančio sprendimą žmogus privalo jas kritiškai išanalizuoti ir įvertinti. Tai daroma *įvertinant alternatyvas pagal kiekvieną kriterijų*. Kiekvienos alternatyvos privalumai ir trūkumai paaiškėja, kai jos lyginamos pagal antrame ir trečiajame etapuose nustatytus kriterijus ir jų reikšmę.

Paskutiniame šio modelio etape reikia *apskaičiuoti optimalų sprendimą*. Tai daroma įvertinant kiekvieną alternatyvą pagal kriterijų ir parenkant alternatyvą, surinkusią didžiausią taškų sumą.

Modelio prielaidos. Ką tik aprašytas racionalus sprendimų priėmimo modelis remiasi keliomis prielaidomis. Trumpai jas apibūdinsime.

1. *Problemos aiškumas.* Problema yra aiški ir nedviprasmiška. Daroma prielaida, kad priimančio sprendimą žmogus turi visą informaciją apie susijusią su sprendimu situaciją.
2. *Žinomos pasirinkimo galimybės.* Daroma prielaida, kad priimančio sprendimą žmogus gali išsiaiškinti visus aktualius kriterijus ir išvardyti visas įgyvendinamas alternatyvas. Be to, priimančio sprendimus žmogus žino visas įmanomas kiekvienos alternatyvos pasekmes.
3. *Aiškūs prioritetai.* Čia daroma prielaida, kad kriterijus ir alternatyvas galima išrikiuoti ir įvertinti pagal jų svarbą.
4. *Pastovūs prioritetai.* Čia daroma prielaida, kad konkretūs sprendimo kriterijai yra pastovūs ir kad jiems suteikta reikšmė ilginiui nesi keičia.
5. *Nėra laiko ar kaštų suvaržymų.* Priimančio racionalų sprendimą žmogus gali gauti visą informaciją apie kriterijus ir alternatyvas, nes daroma prielaida, kad nėra jokių laiko ar kaštų suvaržymų.
6. *Maksimali nauda.* Racionalų sprendimą priimančio žmogus pasirenka tą alternatyvą, kuri duoda didžiausią įsivaizduojamą vertę.

Kaip kūrybingiau priimti sprendimus

Racionalius sprendimus priimantis žmogus turi būti **kūrybingas**, tai yra gebėti pateikti naujas ir naudingas idėjas. Pateikti besiskiriančias nuo to, kas buvo daroma anksčiau, tačiau tinkančias spręsti problemą ar pasinaudoti atsiradusia galimybe. Kodėl priimant sprendimus kūrybingumas toks svarbus? Jis leidžia visapusiškiau įvertinti bei suprasti problemą ir pastebėti tas jos puses, kurių kiti nemato. Tačiau akivaizdžiausia kūrybingumo vertė ta, kad jis padeda priimančiam sprendimą žmogui numatyti visas įgyvendinamas alternatyvas.

Kūrybingumo potencialas. Dauguma žmonių turi kūrybingumo potencialą, kuriuo gali pasinaudoti susidūrę su poreikiu ką nors nuspręsti. Tačiau, norėdami išlaisvinti šį potencialą, žmonės privalo išsivaduoti iš psichologinės rutinos, į kurią daugelis iš mūsų patenka, ir išmokyti įvairiais aspektais nagrinėti problemą.

Galime pradėti nuo akivaizdžių dalykų. Žmonės skiriasi pagal įgimtą kūrybingumą. Einšteinas, Edisonas, Pikaso ir Mocartas pasižymėjo ypatingu kūrybingumu. Nenuostabu, kad ypatingas kūrybingumas retai sutinkamas. Ištyrus 461 vyro ir moters viso gyvenimo kūrybingumą, paaiškėjo, kad mažiau nei 1 procentas iš jų buvo ypač kūrybingi.² Tačiau 10 procentų buvo labai kūrybingi, o apie 60 procentų šiek tiek kūrybingi. Todėl galime padaryti išvadą, kad kiekvienas iš mūsų turime kūrybinį potencialą, jei išmokstame jį išlaisvinti.

Trijų komponentų kūrybingumo modelis. Žinant, kad dauguma žmonių yra bent jau vidutiniškai kūrybingi, ką individualūs asmenys ir organizacijos gali padaryti, skatindamos darbuotojų kūrybingumą? Geriausią atsakymą į šį klausimą pateikia **trijų komponentų kūrybingumo modelis**.³ Šis modelis remiasi išsamiais tyrimų duomenimis ir teigia, kad žmogaus kūrybingumui reikia patirties, gebėjimo kūrybingai mąstyti ir vidinės motyvacijos (Žr. 6.2 pavyzdį). Tyrimai patvirtina, kad juo aukštesnis kiekvieno iš šių trijų komponentų laipsnis, juo didesnis kūrybingumas.

Patirtis yra viso kūrybinio darbo pagrindas. Kad Picasso ir Einšteinas pajėgtų kūrybiškai papildyti kiekvienas savo sritį, vienas reikėjo išmanyti meną, o kitam suprasti fiziką. Todėl nereikia tikėtis, kad kažkas, turintis minimalias programavimo žinias, gali būti labai kūrybingas programinės įrangos inžinierius. Kūrybingumo potencialas padidėja, kai žmogus turi gebėjimus, žinias bei patyrimą savo veiklos srityje.

Antrasis komponentas - *gebėjimas kūrybingai mąstyti*. Jis apima asmenybės savybes, susijusias su kūrybingumu, gebėjimu taikyti analogijas, su talentu žinomus dalykus matyti skirtingoje šviesoje. Pavyzdžiui, buvo pastebėta, kad štai tokie bruožai yra susiję su kūrybingų idėjų brandinimu: intelektas, nepriklausomybė, pasitikėjimas savimi, noras imtis rizikos, vidinis kontrolės centras, tolerancija dviprasmybėms ir ištvermė nevilties akivaizdoje.⁴ Efektyviai taikydamas analogijas, priimantis sprendimą žmogus gali idėją iš vieno konteksto perkelti į

6.2 PAVYZDYS. Trys kūrybingumo komponentai



Šaltinis: T. M. Amabile. Motivating Creativity in Organization. - California Management Review, 1997 ruduo, p. 43.

kitą. Vienas iš garsiausių pavyzdžių, kai analogijos būdu buvo padarytas kūrybingas atradimas, yra Aleksandro Grahamo Bello pastebėjimas, kad tas pačias koncepcijas, kurios veikia ausyje, galima pritaikyti ir „kalbančiai dėžutei“. Jis pastebėjo, kad ausies kaulus valdo plonytė membrana. Tad Bellas pagalvojo, kodėl storesnė ir tvirtesnė membrana negalėtų judinti plieno gabaliuko. Šitaip remdamasis analogija sumanė telefoną. Suprantama, jog kai kurie žmonės išsiugdė gebėjimus dėl to, kad naujoviškai pažvelgė į problemą. Jie geba nežinomus dalykus paversti pažįstamais, o pažįstamus nežinomais.⁵ Pavyzdžiui, daugelis iš mūsų galvoja, kad kiaušinius deda vištos. O kas pagalvojo, kad višta tėra kiaušinio priemonė sukurti kitam kiaušiniui?

Paskutinis mūsų modelio komponentas yra *vidinė motyvacija*. Tai troškimas kažką daryti, nes tai įdomu, patrauklu, jaudina, teikia pasitenkinimą ar asmeniškai vilioja.

Šis motyvacijos komponentas kūrybingumo *potencialą* paverčia *realiomis* kūrybingomis idėjomis. Jis sąlygoja, kiek žmonės panaudos savo patyrimą ir kūrybinius gebėjimus. Tad kūrybingi žmonės dažnai mėgsta savo darbą, kartais netgi atrodo, kad juos yra apėmusi manija. Svarbu tai, kad aplinka, kurioje žmogus dirba, gali daryti reikšmingą poveikį vidinei jo motyvacijai. Konkrečiai buvo nustatyti penki veiksniai, galintys sukliudyti jūsų kūrybingumui: (1) laukiamas įvertinimas - kai visą dėmesį sutelkiate į tai, kaip jūsų darbas bus įvertintas, (2) priežiūra - kai jus stebi darbo metu, (3) išoriniai motyvuojantys veiksniai - kai ak-

centuojamas išorinis, apčiuopiamas atlygis, (4) konkurencija - kai susiduriate su situacija, kurioje galite nugalėti jūs arba jūsų kolegos, (5) suvaržytas pasirinkimas - kai jums nustatomi rėmai, kuriuose galite dirbti.⁶

KAIP IŠ TIESŲ PRIIMAMI SPRENDIMAI

Ar organizacijose priimantys sprendimus žmonės yra racionalūs? Ar jie atidžiai įvertina problemas, išsiaiškina susijusius su jomis kriterijus, pasitelkia kūrybingumą, kad rastų visas įgyvendinamas alternatyvas, kruopščiai kiekvieną įvertintų ir pasirinktų optimalią? Kartais jie šitaip elgiasi. Kai priimantys sprendimus žmonės susiduria su paprasta problema, kuriai išspręsti yra tik keli alternatyvūs būdai, ir kai alternatyvų paieškos bei įvertinimo kaštai nedideli, racionalus modelis gana tiksliai apibūdina sprendimų priėmimo procesą. Tačiau tokios situacijos yra išimtis. Dauguma realaus pasaulio sprendimų priimami nesilaikant racionalaus modelio. Pavyzdžiui, žmonės paprastai pasitenkina suradę priimtina ar racionalų problemos sprendimą, o ne ieško optimalaus. Dėl to priimantys sprendimus žmonės ribotai naudoja savo kūrybingumą. Dažniausiai apsiribojama keliais problemos simptomais ir keliomis alternatyvomis. Kaip pastebėjo vienas sprendimų priėmimo ekspertas: „Svarbiausi sprendimai yra priimami vadovaujantis nuovoka, o ne koku nors apibrėžtu modeliu”.⁷ Čia pateiksime gausių įrodymų apžvalgą, kad aiškiau susipažintumėte, kaip iš tiesų organizacijose priimami dauguma sprendimų.

Ribotas racionalumas

Kai rinkotės, kurioje aukštojoje mokykloje studijuoti, ar išnagrinėjote *kiekvieną* įmanomą alternatyvą? Ar atidžiai išsiaiškinote visus svarbius jūsų sprendimui kriterijus? Ar kiekvieną alternatyvą įvertinote pagal visus kriterijus, kad surastumėte optimalią mokyklą? Manau, kad į visus šiuos klausimus atsakysite *neigiamai*. Ką gi, dėl to nesikrimskite. Tik nedaugelis žmonių šitaip pasirinko aukštąją mokyklą. Užuoat optimizavę, jūs tikriausiai pasirinkote „priimtina variantą”.

Susidūrę su sudėtinga problema, dauguma žmonių stengiasi sumažinti problemą iki tokio lygio, kad ją būtų galima lengvai suprasti. Riboti gebėjimai apdoroti informaciją neleidžia surinkti ir suprasti visą būtiną optimizavimui informaciją. Tad žmonės ieško sprendimų, kurie būtų priimtini ir pakankami.

Kadangi formuluojant ir sprendžiant sudėtingas problemas protas nepajėgia patenkinti visų racionalumo reikalavimų, žmonės veikia **riboto racionalumo** rėmuose. Jie kuria supaprastintus modelius ir išskiria svarbiausius problemų momentus, neaprėpdami jos visų aspektų.⁸ Tada paprasto modelio rėmuose žmonės gali elgtis racionaliai.

Kaip ribotą racionalumą patiria paprastas žmogus? Suformulavęs problemą, pradeda ieškoti kriterijų ir alternatyvų. Tačiau kriterijų sąrašas būna toli gražu neišsamus. Tada priimantis sprendimą žmogus sudaro ribotą aiškesnių alter-

natyvų sąrašą. Tai nesunkiai surandamos ir labai akivaizdžios alternatyvos. Dažniausiai tai pažįstami kriterijai ir išbandyti bei pasiteisinę sprendimai. Sudaręs šį ribotą alternatyvų sąrašą, sprendimą priimančias žmogus imasi jas analizuoti. Tačiau jo analizė nebūna išsami - ne visos alternatyvos kruopščiai įvertinamos. Paprastai priimančias sprendimą žmogus pradeda nagrinėti tas alternatyvas, kurios tik palyginti mažai skiriasi nuo dabartinės situacijos. Eidamas pažįstamu ir gerai pramintu keliu, sprendimus priimančias žmogus (toliau vadinsime jį sprendėju) analizuoja alternatyvas tik tol, kol suranda „pakankamai gerą“ - tokią, kuri duos priimtinius rezultatus. Suradęs pirmąją alternatyvą, atitinkančią „pakankamai geros“ kriterijų, paiešką nutraukia. Taigi galutinis sprendimas yra priimtinas, o ne optimalus variantas.

Vienas iš įdomesnių riboto racionalumo aspektų tas, kad alternatyvų analizavimo eiliškumas turi didelę reikšmę sprendimui, kuri alternatyva bus pasirinkta. Prisiminkime, kad taikant visiškai racionalų optimizuojantį modelį visos alternatyvos išrikiuojamos pagal pirmenybinę hierarchiją. Kadangi analizuojamos visos alternatyvos, nesvarbu, kokia tvarka jos vertinamos. Kiekvienas potencialus sprendimas yra visapusiškai įvertinamas. Tačiau kai kalbame apie ribotą racionalumą, šitaip nėra. Jei tarsime, kad problema turi daugiau nei vieną potencialų sprendimą, bus pasirinktas pirmasis *priimtinas*, kurį suras sprendėjas. Sprendėjai taiko paprastus ir ribotus modelius, tad paprastai jie pradeda nuo akivaizdžių, gerai pažįstamų ir nedaug besiskiriančių nuo esamos padėties alternatyvų. Greičiausiai pasirenks tokius sprendimus, kurie nedaug nutolę nuo esamos padėties ir atitinka sprendimo kriterijus. Optimalus problemos sprendimas gali būti unikali ir kūrybinga alternatyva, tačiau nelabai tikėtina, kad ji bus pasirinkta, nes gerokai anksčiau nei sprendėjui prireiks paieškoti alternatyvų gerokai toliau nei *status quo*, bus surastas priimtinas sprendimas.

Intuicija

„Kartais tiesiog privalai paklausti savo vidinio balso“, - pasakė vadovas, bandydamas paaiškinti, kaip jis pasirinko vieną iš dviejų kandidatų į darbą. Ar šis vadovas buvo neteisus, pakludamas „vidiniam balsui“? Ar tai nevykusio vadovo požymis? Ar dėl to būtinai bus gauti blogesni rezultatai? Į visus šiuos klausimus atsakome *neigiamai*. Vadovai reguliariai vadovaujasi intuicija ir šitaip besielgdami gali priimti geresnius sprendimus.⁹

Intuityvus sprendimų priėmimas yra nesąmoningas procesas, kylantis iš sukauptos patirties. Jis veikia nebūtinai nepriklausomai nuo racionalios analizės; veikiau šie du procesai papildo vienas kitą. Žaidimo šachmatais analizė - tai puikus intuicijos veikimo pavyzdys.¹⁰ Naujokui ir didmeistriui buvo parodyta tikra, tačiau nežinoma partija, kai lentoje buvo likusios 25 figūros. Po 5 ar 10 sekundžių figūras nuėmė, ir kiekvienas žaidėjas turėjo jas sustatyti į buvusias vietas. Didmeistris teisingai atstatė 23 ar 24 figūras, o naujokas tik 6. Paskui pratimas buvo pakeistas. Šį kartą figūros lentoje buvo išdėstytos bet kaip. Ir vėl naujokas

tesugebėjo teisingai atstatyti maždaug 6 figūras, tačiau tiek pat tepavyko ir didmeistriui! Antrasis pratimas parodė, kad didmeistro atmintis nėra nė kiek geresnė už naujoko. Jis tik turėjo gebėjimą, pasinaudodamas tūkstančių sužaistų partijų patirtimi, atpažinti figūrų grupuotes, kurios atsiranda žaidžiant šachmatais. Tyrimai taip pat rodo, kad šachmatų profesionalai gali vienu metu žaisti 50 ir daugiau partijų, kuriose sprendimus dažnai tenka priimti per kelias sekundes ir pademonstruoti tik truputį mažesnę gebėjimų lygį nei per turnyrus, kai sprendimams sugaištama pusė valandos ir daugiau. Patirtis leidžia ekspertui atpažinti situaciją ir, pasinaudojant anksčiau sukaupta informacija apie šią situaciją, greitai surasti sprendimą. Todėl intuityviai sprendžiantis asmuo gali greitai surasti sprendimą, naudodamasis iš pažiūros labai ribota informacija.

Problemų identifikavimas

Problemos neatsiranda blyksint neono šviesoms, kad būtų lengviau jas atpažinti. Be to, tai, kas vienam žmogui yra *problema*, kitam atrodo *priimtinas status quo*. Tad kaip priimančias sprendimą asmuo atpažįsta ir pasirenka problemas?

Yra didesnė tikimybė, kad bus pasirinktos akivaizdžios, o ne svarbios problemos." Kodėl? Galime pateikti bent dvi priežastis. Pirma, akivaizdžias problemas yra lengviau atpažinti. Jos greičiau atkreips sprendėjo dėmesį. Antra, atminkite, kad mus domina sprendimų priėmimas organizacijose. Sprendėjai nori atrodyti kompetentingi ir „esantys aukščiau už problemą". Šis noras skatina juos sutelkti dėmesį į tas problemas, kurios kitiems yra akivaizdžios.

Taip pat negalima ignoruoti sprendėjo asmeninių interesų. Jei šiam žmogui iškyla dilema, kurią problemą pasirinkti: tą, kuri yra svarbi organizacijai, ar tą, kuri svarbi jam pačiam, dažniausiai nugalės asmeninis interesas.¹² Ši tendencija taip pat susijusi su matomumu. Paprastai sprendėjui naudingiausia imtis akivaizdžių problemų. Tada kitiems siunčiamas signalas, kad situacija yra kontroliuojama. Be to, kai vėliau bus vertinama šio žmogaus veikla, vertintojas greičiausiai geriau įvertins tą, kuris energingai sprendė akivaizdžias problemas, negu tą, kurio veiksmai nebuvo tokie akivaizdūs.

Alternatyvų kūrimas

Kadangi sprendėjai retai ieško optimalaus sprendimo, o stengiasi greičiau rasti priimtina, turėtume tikėtis, kad ieškant alternatyvų minimaliai pasitelkiamas kūrybingumas. Ir apskritai ši prielaida būna teisinga.

Šiaip ar taip, stengiamasi, kad paieška būtų paprasta. Dažniausiai ieškoma sprendimų, ne per daug nutolusių nuo esamos situacijos. Tik tada, kai paprasta paieška nepadės rasti priimtinos alternatyvos, bus bandoma rasti tokias, kur reikia pasitelkti kūrybingumą.

Yra įrodymų, kad sprendimai priimami laipsniškai, o ne iš karto aprėpiant visą problemą; tai yra sprendėjai retai kada formuluoja naujus ir unikalius problemų apibrėžimus bei alternatyvas ir dar rečiau ryžtasi tyrinėti nežinomas sri-

tis.¹³ Jie vengia išsamiai išnagrinėti visus svarbius veiksnius, pasverti jų santykinius privalumus bei trūkumus ir nustatyti kiekvienos alternatyvos vertę. Jie greičiau daro ribotus palyginimus. Toks metodas supaprastina sprendimo pasirinkimą, nes čia lyginamos tik nedaug besiskiriančios nuo esamos situacijos alternatyvos. Taikant tokį metodą, priimančiajam sprendimą nėra reikalo nuodugniai išanalizuoti alternatyvą ir jos pasekmes; jam tereikia išanalizuoti tuos aspektus, kuriais siūloma alternatyva ir jos pasekmės skiriasi nuo *status quo*.

Čia pateiktas aprašymas apibūdino sprendėją, kuris palengva, mažais žingsniais artėja prie tikslo. Pripažįstama, kad pasirenkant atsižvelgiama ne į visus veiksnius; kitaip tariant, priimantys sprendimus žmonės daro nuoseklius palyginimus, nes sprendimai priimami ne amžiams, jie nėra iškalti akmenyje, o nuolatos priimami ir keičiami darant palyginimus tarp mažai besiskiriančių alternatyvų.

Kaip pasirinkti

Norėdami išvengti informacijos pertekliaus, sprendėjai pasikliauja euristika, arba nuovoka pagrįstais sutrumpintais sprendimų variantais.¹⁴ Yra dvi gerai žinomos euristikos kategorijos - tinkamumo ir reprezentatyvumo. Kiekviena iš jų sąlygoja šališką sprendimą. Paminėkime dar vieną sprendimus priimančių žmonių šališkumą - polinkį eskaluoti įsipareigojimą.

Tinkamumo euristika. Daugiau žmonių bijo skristi nei važiuoti automobiliu. Priežastis ta, kad daugelis žmonių mano, jog skristi yra pavojingiau. Žinoma, jog tai netiesa. Iš anksto atsiprašydami už prastą pavyzdį, pasakysime, kad, jei skristi avia-kompanijų lėktuvais būtų taip pat pavojinga, kaip važiuoti automobiliu, kiekvieną savaitę turėtų nukristi po du „Boeing 747“ pilnus keleivių lėktuvus, visi keleiviai bei įgula turėtų žūti, - tada rizika skristi prilygtų rizikai žūti automobilių avarijoje. Tačiau žiniasklaida daugiau dėmesio skiria lėktuvų katastrofoms, o ne automobilių avarijoms, tad mes esame linkę perdėtai vertinti riziką skristi ir sumenkinti riziką vairuoti automobilį.

Tai tinkamumo euristikos pavyzdys, apibūdinantis žmonių tendenciją savo nuomonę grįsti jau turima informacija. Mūsų atmintis greičiausiai atgamina įvykius, kurie sukelia emocijas, yra ypač gyvi ar neseniai įvyko. Dėl to esame linkę pervertinti tokius mažai tikėtinus įvykius kaip lėktuvo katastrofą. Tinkamumo euristika taip pat galima paaiškinti, kodėl vadovai, vertindami metinius darbuotojų rezultatus, yra linkę didesnę reikšmę teikti neseniems darbuotojo poelgiams, o ne tiems, kurie buvo prieš 6 ar 9 mėnesius.

Atstovavimo euristika. Tiesiogine prasme milijonai Jungtinių Amerikos Valstijų juodaodžių berniukų, gyvenančių didmiesčių centruose, kalba apie troškimą žaisti krepšinį NBA. Iš tiesų jie turi kur kas didesnę tikimybę tapti gydytojais, nei žaisti NBA. Tačiau šiuos vaikus kamuoja atstovavimo euristika. Jie stengiasi įvykio tikimybę įvertinti, derindami ją su jau egzistuojančia kategorija. Jie išgirsta

apie koki nors prieš 10 metų kaimynystėje gyvenusį berniuką, dabar žaidžiantį profesionalų krepšinį. Arba stebėdami NBA rungtynes per televiziją įsivaizduoja, kad žaidėjai yra tokie patys kaip ir jie. Kartais ir mes nusikalstame, vadovaudamiesi tokia euristika. Pavyzdžiui, vadovai dažnai prognozuoja naujo produkto sėkmę rinkoje, siedami ją su ankstesnio produkto sėkme. Arba, tarkime, jie pasamdė tris to paties universiteto absolventus, kurie darbe prastai užsirekomendavo, tad prognozuoja, kad ir dabartinis kandidatas iš to paties universiteto taip pat nepajėgs susidoroti su darbu.

Įsipareigojimų eskalavimas. Dar vienas šališkumas, susijęs su sprendimų priėmimo praktika, - tendencija eskaluoti įsipareigojimus, kai sprendimo procesą sudaro serija atskirų sprendimų.¹⁵ **Įsipareigojimų eskalavimas** - tai padidinti įsipareigojimai ankstesniam sprendimui, nepaisant neigiamos informacijos. Pavyzdžiui, vienas mano draugas draugavo su moterimi ketverius metus. Nors jis pats pripažino, kad šioje draugystėje ne viskas klostėsi gerai, man pasisakė ketinas vesti tą moterį. Šiek tiek nustebęs dėl tokio sprendimo aš paklausiau, kodėl draugas taip daro. Jis atsakė: „Aš į šiuos santykius daug investavau!“ Panašiai kita mano draugė aiškino, kodėl ji studijuoja edukologijos doktorantūroje, nors jai nepatinka mokytis ir ji neketina tęsti karjeros šioje srityje. Draugė man pasisakė iš tiesų norinti būti programuotoja. Tačiau tuojau pat mane apstulbino, pateikdama paaiškinimą, kuris yra būdingas įsipareigojimų eskalavimo pavyzdys: „Aš jau turiu edukologijos magistro laipsnį, o jei dabar nuspręščiau studijuoti programavimo srities doktorantūroje, tektų užbaigti kai kurių disciplinų studijas“.

Yra dokumentiškai užfiksuota, kad žmonės eskaluoja įsipareigojimus tęsti aiškiai žlungantį reikalą, kai laiko save atsakingais už nesėkmes. Tai yra jie stengiasi parodyti, kad pradinis sprendimas nebuvo klaidingas, ir nenori prisipažinti, jog klydo. Žmonės taip pat eskaluoja įsipareigojimus, kai nori parodyti, jog savo poelgiais yra nuoseklūs. Sustiprėjęs įsipareigojimas tęsti pradėtus veiksmus sukelia nuoseklumo įspūdį.

Įsipareigojimų eskalavimas turi akivaizdžias pasekmes valdymo sprendimams. Daug organizacijų yra patyrusios didžiulius nuostolius dėl to, kad vadovas, norėdamas įrodyti, jog jo pradinis sprendimas buvo teisingas, ir toliau eikvoja išteklius reikalui, kuris iš pat pradžių buvo žlugęs. Be to, nuoseklumas yra ta savybė, kuri dažnai siejama su efektyviais vadovais. Tad vadovai, norėdami vaizduoti esą efektyvūs, būna suinteresuoti išlikti nuoseklūs net tada, kai palankiau būtų imtis kitokių veiksmų. Iš tiesų efektyvūs yra tie vadovai, kurie geba atskirti, kuriose situacijose nuoseklumas pasiteisina ir kuriose ne.

Individualūs skirtumai

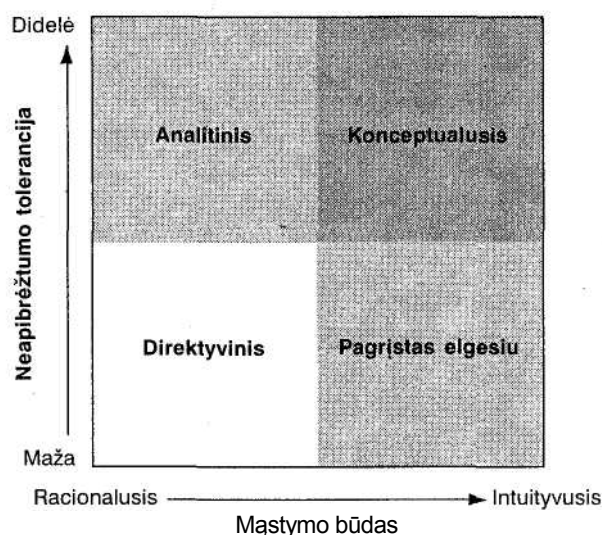
Jei Čadas ir Synas atsiduria tokioje pačioje situacijoje, kurioje reikia priimti sprendimą, beveik visada atrodo, jog Čadui reikia daugiau laiko rasti sprendimui. Čado galutiniai sprendimai nebūtinai visada geresni už Syno, -jis tiesiog lėčiau apdoroja informaciją. Be to, jei sprendimas yra akivaizdžiai susijęs su rizika, susi-

daro įspūdis, jog Synas visada pasirenka rizikingesnius sprendimus nei Čadas. Šis • pavyzdys rodo, kad mūsų priimamiems sprendimams turi įtakos asmenybė bei kiti individualūs skirtumai. Du iš šių individualių skirtumų yra ypač susiję su organizacijoje priimamais sprendimais - sprendimų priėmimo stiliai ir moralinės raidos lygis.

Sprendimų priėmimo Stiliai. Sprendimų priėmimo stilių modelis apibrėžia keturis skirtingus sprendimų priėmimo būdus.¹⁶ Jis buvo sukurtas vadovams ir tiems, kurie trokšta būti vadovais, tačiau bendraisiais šio modelio principais gali pasinaudoti bet kuris priimančias sprendimus žmogus.

Modelis grindžiamas suvokimu, kad žmonės skiriasi pagal du požymius. Pirmasis — *mąstymo būdas*. Vieni žmonės yra logiški ir racionalūs. Jie informaciją apdoroja nuosekliai. Ir priešingai, kiti žmonės yra intuityvūs ir kūrybingi. Jie suvokia daiktus kaip visumą. Pastebėsime, kad šie skirtingumai nėra susiję su anksčiau aptartomis bendrosiomis žmonių savybėmis, konkrečiai - su ribotu racionalumu. Kitas požymis - žmogaus *neapibrėžtumo tolerancija*. Vieni žmonių noras struktūrizuoti informaciją taip, kad neapibrėžtumas būtų sumažintas iki minimumo, yra didelis; kiti vienu metu gali svarstyti daug minčių. Pažymėjus šiais požymiais diagramos ašis, gaunami keturi sprendimų priėmimo stiliai (Žr. 6.3 pavyzdį): direktyvinis, analitinis, konceptualusis ir pagrįstas elgesiu.

6.3 PAVYZDYS. Sprendimų priėmimo stilių modelis



Šaltinis: A. J. Rowe and J. D. Bougarides. Managerial Decision Making.- Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992, p. 29.

Naudojančių *direktyvini* sprendimų priėmimo stilių žmonių neapibrėžtumo tolerancija yra maža, nes jie siekia racionalumo. Jie efektyvūs ir logiški. Tačiau siekdami efektyvumo jie priima sprendimus, naudodamiesi minimalia informacija ir įvertindami tik kelias alternatyvas. Šio tipo žmonės greitai priima sprendimus ir orientuojasi į trumpalaikę perspektyvą.

Analitinio sprendimų priėmimo stiliaus atstovų neapibrėžtumo tolerancija yra kur kas didesnė nei direktyvinio stiliaus. Analitiniu sprendimų stiliumi pasižymintį vadovus būtų galima apibūdinti kaip rūpestingai priimančius sprendimus ir gebančius prisitaikyti prie naujų situacijų arba su jomis susitvarkyti.

Konceptualiojo sprendimų priėmimo stiliaus žmonės paprastai būna labai plačių pažiūrų ir išnagrinėja daugelį alternatyvų. Jie sutelkia dėmesį į ilgalaikę perspektyvą ir labai gerai geba surasti kūrybiškus problemų sprendimus.

Paskutinioji kategorija - *elgesiu pagrįsto* sprendimų priėmimo stilius - apibūdina gerai gebančius dirbti su kitais sprendimus priimančiais asmenimis. Jiems rūpi kolegų ir pavaldinių laimėjimai. Šie žmonės yra imlūs kitų siūlymams ir labai pasitiki susirinkimais, nes trokšta komunikuoti. Šio tipo vadovas stengiasi išvengti konfliktų ir ieško pritarimo.

Nors šios keturios kategorijos skiriasi viena nuo kitos, dauguma vadovų pasižymi savybėmis, kurias galima priskirti daugiau negu vienai kategorijai. Tad tikriausiai verta kalbėti apie vadovo dominuojantį ir papildomą sprendimų priėmimo stilių. Vieni vadovai beveik išimtinai pasikliauja savo dominuojančiu stiliumi, kiti yra lankstesni ir priklausomai nuo situacijos gali keisti sprendimų priėmimo stilių.

Studijuojantys verslą studentai, žemesnio lygio ir aukščiausieji vadovai dažniausiai pasižymi analitinio sprendimų priėmimo stiliumi. Tai neturėtų stebinti, jei atsižvelgsime į tai, kad formalus lavinimas, ypač verslo klausimais, pabrėžia racionalaus mąstymo ugdymą. Pavyzdžiui, apskaitos, statistikos ir finansų kursuose akcentuojama racionali analizė.

Atsižvelgdami į sprendimų priėmimo stilių, galime ne tik sistemingai nagrinėti individualius žmonių skirtingumus, bet ir geriau suprasti, kodėl du vienodai išsilavinę žmonės, turintys tą pačią informaciją, gali skirtingai nagrinėti galimus ir pasirinkti skirtingus galutinius sprendimus.

Moralinės raidos lygis. Moralinė raida yra susijusi su sprendimų priėmimu, nes daugelis sprendimų turi etikos elementų. Supratę šią koncepciją, galėsite geriau paaiškinti, kodėl skirtingi žmonės savo sprendimams taiko skirtingus etinius standartus.

Gausūs moksliniai tyrimai patvirtina, kad egzistuoja trys moralinės raidos lygmenys, kurių kiekvieną sudaro dvi stadijos.¹⁷ Kiekviena aukštesniame lygmenyje žmogaus moraliniai sprendimai vis mažiau priklauso nuo išorinės įtakos. 6.4 pavyzdyje aprašyti trys moralinės raidos lygmenys ir šešios stadijos.

Pirmasis lygis vadinamas *prieskonvenciniu*. Šiame lygyje žmonės reaguoja į teisingumo ir blogio sąvokas tik tada, jei tai yra susiję su asmeninėmis pasek-

6.4 PAVYZDYS. Moralinės raidos lygmenys ir stadijos

LYGMUO	STADIJA IR JOS APRAŠYMAS
Principų	6. Laikotės savo pačių pasirinktų etikos principų, net jei jie prieštarauja įstatymams 5. Vertinate kitų žmonių teises; puoselėjate nepriklausomas vertybes ir teises, nepaisydami daugumos nuomonės
Konvencinis	4. Laikotės tradicinės tvarkos, vykdydami tuos įsipareigojimus, su kuriais sutikote 3. Gyvenate pagal jums artimų žmonių lūkesčius
Prieškonvencinis	2. Laikotės taisyklių tik tada, kai tai atitinka jūsų tiesioginius interesus 1. Įsikibę laikotės taisyklių, kad išvengtumėte fizinės bausmės

Šaltinis: Pritaikyta pagal straipsnį: **L. Kohlberg**. Morai Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach // **T. Lickona (red.)**. Morai Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues.- New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976, p. 34-35.

mėmis, tokiomis kaip bausmė, paskatinimas ar paslaugų mainai. Samprotavimas *konvenciniu* lygiu byloja, kad siekiant išsaugoti tradicinę tvarką ir pateisinti kitų lūkesčius atsižvelgiama į moralines vertybes. *Principų* lygiu žmonės aiškiai stengiasi atskirti moralinius principus nuo grupių, kurioms jie priklauso, ar apskritai visuomenės valdžios.

Šių moralinės raidos stadijų tyrimas leidžia padaryti kelias išvadas.¹⁸ Pirma, žmonės pereina per šias stadijas, tarsi žengdami koją kojon. Jie laipsniškai kyla šiomis stadijomis aukštyn, neperšokdami nė per vieną jų. Antra, nėra jokių garantijų, kad raida vyks toliau. Ji gali baigtis bet kurioje stadijoje. Trečia, dauguma suaugusių žmonių yra ketvirtoje stadijoje. Jie paklūsta visuomenės taisyklėms ir įstatymams. Ir galiausiai juo aukštesnį etapą pasiekia vadovas, juo labiau jis bus linkęs priimti etiškus sprendimus. Pavyzdžiui, pasiekęs trečią stadiją, vadovas bus linkęs priimti sprendimus, kuriems pritars jo kolegos; ketvirtą stadiją pasiekęs, vadovas stengsis būti „geras korporacinis pilietis“, priimdamas tokius sprendimus, kuriais pripažįstamos organizacijos taisyklės bei procedūros; pasiekęs penktą stadiją, vadovas gali prieštarauti organizacijos veiklos praktikai, kuri, jo nuomone, yra neteisinga.

Organizaciniai suvaržymai

Pati organizacija varžo sprendimus priimančius žmones. Pavyzdžiui, vadovai deryna savo sprendimus taip, kad jie atspindėtų organizacijos darbo įvertinimo bei atlygio sistemą ir jos sąlygojamus laiko suvaržymus. Anksčiau priimti organizacijos sprendimai taip pat gali būti precedentu, varžančiu dabartinius sprendimus.

Darbo įvertinimas. Priimdami sprendimus, vadovai jaučia didelę kriterijų, pagal kuriuos jie įvertinami, įtaką. Jei padalinio vadovas yra įsitikinęs, kad jam pavaldžios gamyklos dirba geriausiai tada, kai jis negirdi nieko neigiamo, nereikėtų nustepti, kad jo gamyklų vadovai sugaišta daug laiko, rūpindamiesi, kad neigiamą informaciją nepasiektų padalinio vadovo. Jei fakulteto dekanas yra įsitikinęs, kad ne daugiau kaip 10 procentų studentų turėtų neišlaikyti egzamino pas dėstytoją – mat jei egzamino neišlaiko daugiau studentų, tai atspindi šio dėstytojo gebėjimą dėstyti, – turėtume tikėtis, jog nauji dėstytojai, norintys gauti palankų savo darbo įvertinimą, nuspręš pasistengti, kad ne per daug studentų neišlaikytų egzamino.

Atlygio Sistemos. Organizacijos atlygio sistema daro įtaką sprendėjams tuo požiūriu, kad jie renkasi variantus, kurie naudingesni asmeninio atpildo prasme. Pavyzdžiui, jei organizacija skatina vengti rizikos, vadovai bus linkę priimti konservatyvius sprendimus. Pradedant dvidešimtojo amžiaus ketvirtuoju dešimtmečiu ir baigiant devintojo dešimtmečio viduriu „General Motors“ kompanija nuolat paaugštindavo pareigose ir skirdavo premijas tiems vadovams, kurie per daug neišsiskirdavo, vengė prieštaračių ir buvo geri komandos žaidėjai. Todėl „GM“ vadovai puikiai išmoko išsisukti nuo sudėtingų klausimų, o kontroversiškus sprendimus perduoti komitetams.

SiStemOS Sąlygojami laiko Suvaržymai. Organizacijos paprastai paskiria galutinę sprendimo priėmimo datą. Pavyzdžiui, skyriaus biudžetas turi būti baigtas rengti iki penktadienio. Arba pranešimas apie naujų produktų kūrimą turi būti pateiktas svarstyti vykdomajam komitetui iki pirmos mėnesio dienos. Daugybę sprendimų tenka priimti greitai, kad pralenktume konkurentus ir patenkintume klientus. Ir beveik visiems svarbiems sprendimams numatoma galutinė jų priėmimo data. Šios sąlygos verčia priimančius sprendimus žmones skubėti, todėl dažnai būna sunku, jei nepasakysčiau, neįmanoma, surinkti visą informaciją prieš pasirenkant galutinį variantą. Racionalusis sprendimų priėmimo modelis neatsižvelgia į tai, kad organizacijose tenka priimti sprendimus per ribotą laiką.

Precedentai. Racionalusis sprendimų priėmimo modelis vadovaujasi nerealia ir izoliuota perspektyva. Čia sprendimai laikomi nepriklausomais ir diskretiškais įvykiais. Tačiau šitaip nebūna realiame pasaulyje! Sprendimai nepriimami vakuume. Jie turi kontekstą. Iš tiesų atskirus sprendimus būtų tiksliau apibūdinti kaip *sprendimų virtinės* taškus.

Anksčiau priimti sprendimai - tai šmėklos, kurios nuolat vaidenasi, kai reikia dabar pasirinkti. Pavyzdžiui, ankstesni išsipareigojimai varžo dabartines alternatyvas. Čia galime pateikti tokį buitinės situacijos pavyzdį: susipažinus su „tikra išrinktuoju (ar tikra išrinktąja)“, yra kur kas sunkiau priimti sprendimą, jei esate susituokę negu nesusituokę. Ankstesnieji išsipareigojimai - šiuo atveju vedybos - varžo jūsų pasirinkimo laisvę. Versle „Eastman Kodak“ kompanija yra geras firmos, kuri turėjo taikstyti su ankščiau padarytomis klaidomis, pavyzdys.¹⁹ Dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio pradžioje „Kodak“ vadovybė nusprendė, jog sidabro halidų fotografijos dienos yra suskaičiuotos. Jie prognozavo, kad šią technologiją netrukus pakeis kitos, pavyzdžiui, elektroninė fotografija. Tačiau, užuot apgalvotai ėmusi analizuoti problemą, „Kodak“ kompanijos vadovybė puolė į paniką. Ji pradėjo blaškytis į visas puses. Tad šiandien beveik visas „Kodak“ kompanijos problemas galima sieti su ankščiau priimtais sprendimais. Vyriausybės sprendimai dėl biudžeto taip pat iliustruoja mūsų teiginį. Gera žinoma, kad svarbiausias veiksnys, lemiantis einamųjų metų biudžetą, yra praėjusių metų biudžetas.²⁰ Tad šiandien priimti sprendimai dažniausiai yra ankstesnių sprendimų rezultatas.

Kultūriniai skirtumai

Racionalus sprendimų priėmimo procesas neatsižvelgia į kultūrinius skirtumus. Sakykime, arabai nebūtinai taip pat priima sprendimus kaip kanadiečiai. Todėl privalome suprasti, kad priimančio sprendimą žmogaus kultūrinė aplinka gali daryti reikšmingą įtaką tam, kaip jis pasirinks problemas, kaip nuodugniai jas išanalizuos, kokią reikšmę suteiks logikai ir racionalumui arba tam, ar organizacijos sprendimus autokratiškai priims vienas vadovas, ar jie bus priimami kolektyviai grupėse.²¹

Pavyzdžiui, kultūros skiriasi pagal orientavimąsi laike, pagal tai, kokią svarbą teikia racionalumui, pagal pasitikėjimą žmonių gebėjimu spręsti problemas ir pagal polinkį kolektyviai priimti sprendimus. Dėl to, kad kultūros skirtingai orientuojasi laike, galime paaiškinti, kodėl Egipto vadovai priims sprendimus lėčiau ir labiau apgalvodami nei jų kolegos Amerikoje. Šiaurės Amerikos vadovas gali intuityviai priimti svarbų sprendimą, tačiau jis žino, kaip svarbu sudaryti įspūdį, kad sprendimas buvo priimtas racionaliai, nes Vakaruose racionalumas labai vertinamas. Tokiose šalyse kaip Iranas, kur racionalumas nėra dievinamas, nebūtina stengtis atrodyti racionaliam. Vienose šalyse pabrėžiamas būtinumas spręsti problemas, kitose stengiamasi priimti situacijas tokias, kokios jos yra. Pirmajai kategorijai priklauso Jungtinės Valstijos, antrajai - Tailandas ir Indonezija. Kadangi besistengiantys išspręsti problemas vadovai yra įsitikinę, kad jie gali ir turėtų pakeisti situaciją savo naudai, amerikiečiai vadovai gali pastebėti problemą kur kas anksčiau, nei jų Tailando ar Indonezijos partneriai nuspręs pripažinti, jog problema apskritai egzistuoja. Japonijos vadovai yra kur kas labiau nei amerikiečiai linkę sprendimus priimti kolektyviai. Japonai vertina darną ir bendradarbiavimą. Tad aukščiausieji Japonijos kompanijų vadovai, prieš priimdami svarbius spren-

dimus, surenka daugybę informacijos, kuri vėliau naudojama priimti konsensu pagrįstus kolektyvinius sprendimus.

SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ETIKA

Priimant sprendimus neįmanoma pervertinti etinių sumetimų šiuolaikinės svarbos. Mes jau gvildenome skirtumo tarp žmonių temą, aptardami moralinę raidą. Ši skyrių užbaigsime, pateikdami tris skirtingus sprendimų formulavimo būdus ir jų pasekmes priimamiems sprendimams.

Žmogus gali naudoti tris kriterijus, priimdamas etiškus sprendimus.²² Pirmasis kriterijus yra *utilitarinis*, pagal kurį sprendimai priimami atsižvelgiant tik į jų rezultatus arba pasekmes. **Utilitarizmo** tikslas - suteikti didžiausią naudą didžiausiam žmonių skaičiui. Šis požiūris vyrauja priimant verslo sprendimus. Jis dera su tokiais tikslais kaip efektyvumas, produktyvumas ir didelis pelnas. Pavyzdžiui, siekdamas didžiausio pelno, kompanijos vadovas gali įrodinėti, kad jis užtikrina didžiausią naudą didžiausiam žmonių skaičiui, nors tuo pat metu įteikia atleidimo lapelius 15 procentų savo darbuotojų.

Kitas etikos kriterijus - dėmesys *teisėms*. Vadovaudamiesi šiuo kriterijumi, žmonės turėtų priimti sprendimus, atitinkančius pagrindines laisves ir privilegijas, suformuluotas tokiuose dokumentuose kaip, pavyzdžiui, Žmogaus teisių deklaracija. Akcentuoti teises priimant sprendimus reiškia gerbti ir ginti pagrindines žmonių teises, tokias kaip teisė į asmeninio gyvenimo neliečiamumą, žodžio laisvė ir teisė į teisingą bylos nagrinėjimą teisme. Pavyzdžiui, taikant šį kriterijų, būtų apsaugoti darbuotojai, kurie vadovaudamiesi žodžio laisve praneša spaudai ar valstybinėms institucijoms apie neetišką ar neteisėtą savo organizacijos veiklą.

Trečiasis kriterijus - dėmesys teisingumui. Jis reikalauja taikyti taisykles teisingai ir nešališkai, kad teisingai būtų paskirstyta nauda ir kaštai. Profsąjungų nariai paprastai palankiai žiūri į šį principą. Pagal jį žmonėms už tą patį darbą mokamas vienodas atlyginimas, neatsižvelgiant į skirtingus rezultatus, o priimant sprendimus dėl atleidimo, pirmiausia atsižvelgiama į darbo stažą.

Kiekvienas iš šių kriterijų turi savų privalumų ir trūkumų. Sutelkus dėmesį į utilitarizmą, skatinamas efektyvumas ir produktyvumas, tačiau dėl to gali būti pamiršamos kai kurių žmonių teisės, ypač tokių, kurie organizacijoje priklauso mažumai. Vadovaujantis teisių kriterijumi, žmonės apsaugomi nuo skriaudų, tačiau tai gali sukurti darbo aplinką, kurioje perdėtai laikomasi įstatymo raidės, dėl ko nukentės produktyvumas ir efektyvumas. Sutelkus dėmesį į teisingumą, ginami nepakankamai atstovaujamų ir turinčių mažesnę įtaką žmonių interesai, tačiau šitaip skatinamas polinkis reikalauti savo teisių, dėl ko sumažėja noras imtis rizikos, ieškoti naujovių, menkėja produktyvumas.

Priimantys sprendimus žmonės (ypač pelno nesiekiančiose organizacijose) jaučiasi saugūs, kai vadovaujasi utilitarizmo kriterijumi. Daugelį abejotinų veiksmų galima pateisinti aiškinant, jog tai geriausiai atitinka „organizacijos“ ir akcininkų interesus. Tačiau daugelis verslo sprendimų kritikų įtikinėja, kad šį požiūrį reikia

keisti. Didėjantis visuomenės susirūpinimas dėl žmogaus teisių ir socialinio teisingumo rodo, kad vadovai turėtų susikurti neutilitariniais kriterijais grindžiamus etikos standartus. Dėl to šių laikų vadovams iškyla sudėtingas uždavinys, nes priimant sprendimus pagal žmogaus teisių ar socialinio teisingumo kriterijus atsiranda kur kas daugiau neapibrėžtumo, nei vadovaujantis tokiais utilitariniais kriterijais kaip poveikis efektyvumui ir pelnui. Žinant tai, galima paaiškinti, kodėl vadovai vis dažniau kritikuojami už savo veiksmus. Vadovaujantis utilitarizmo principais, galima pateisinti, kodėl didinamos kainos, parduodami gaminiai, turintys abejotinas pasekmes vartotojų sveikatai, uždaromos gamyklos, atleidžiama daug darbuotojų, gamyba perkeliama užjūrį, siekiant sumažinti kaštus, bei daugelį panašių sprendimų. Tačiau tai jau gali tapti ne vieninteliu kriterijumi, pagal kurį turėtų būti vertinama, ar sprendimas yra teisingas.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Prieš imdamiesi kokių nors veiksmų, žmonės mąsto ir samprotauja. Tad suprastami, kaip jie priima sprendimus, galima geriau paaiškinti ir nuspėti jų elgesį.

Kai kuriose situacijose, kai reikia priimti sprendimus, žmonės vadovaujami racionalių sprendimų priėmimo modeliu. Tačiau daugumai žmonių, ypač kai reikia priimti nestandartinius sprendimus, tai daugiau išimtis nei taisyklė. Tik nedaugelis svarbių sprendimų yra pakankamai paprasti ir aiškūs, kad jiems būtų galima taikyti racionalaus sprendimų priėmimo modelio prielaidas. Tad žmonės ieško sprendimų, kurie būtų priimtini, o ne optimalūs, sprenddami vadovaujami šališkumu ir išankstinėmis nuostatomis bei pasikliauja intuicija.

Kaip vadovai galėtų geriau priimti sprendimus, atsižvelgdami į mūsų pateiktus įrodymus, kaip iš tiesų yra priimami sprendimai? Turime penkis pasiūlymus.

Pirma, išanalizuokite situaciją. Sprendimų priėmimo stilių priderinkite prie nacionalinės kultūros, kurioje veikiate, ir kriterijų, kuriuos jūsų organizacija vertina ir už kuriuos atlygina. Pavyzdžiui, jei jūsų šalyje nėra vertinamas racionalumas, nesistenkite per prievartą laikytis racionalaus sprendimų priėmimo modelio ar netgi sudaryti įspūdį, kad jūsų sprendimai yra racionalūs. Taip pat organizacijos skiriasi pagal tai, kokią svarbą jos teikia rizikai, grupinei veiklai ir pan. Savo sprendimų priėmimo stilių derinkite su organizacijos kultūra.

Antra, nepamirškite šališkumo. Priimdami sprendimus, mes visi esame šališki. Jei suprasite, kokios tendencijos daro įtaką jūsų sprendimams, galėsite pakeisti savo sprendimų priėmimo stilių ir sušvelninti šių tendencijų įtaką.

Trečia, racionalią analizę derinkite su intuicija. Tai nėra prieštaringi sprendimų priėmimo metodai. Taikydami juos abu, galite priimti netgi efektyvesnius sprendimus. Įgavę vadovavimo patirties, labiau pasitikėdami greta racionalios analizės pasitelksite intuiciją.

Ketvirta, nemanykite, kad jūsų konkretus sprendimų priėmimo stilius tinka visais atvejais. Darbai organizacijose skiriasi lygiai taip pat kaip ir pačios organizacijos. Tad jūsų sprendimai bus efektyvesni, jei jų priėmimo stilių derinsite su atliekamo darbo reikalavimais. Pavyzdžiui, jei naudojate direktyvinį sprendimų priėmimo stilių, tikriausiai efektyviau dirbsite su tais žmonėmis, kurių darbas reikalauja greitų veiksmų. Pavyzdžiui, toks stilius tinka vadovauti biržos makleriams. Antra vertus, analitinis sprendimų priėmimo stilius tinka, jei vadovaujate buhalteriams, rinkos ar finansų analitikams.

Ir galiausiai stenkitės didinti savo kūrybingumą. Atvirai ieškokite naujų problemų sprendimo būdų, bandykite į jas naujai pažvelgti ir vadovaukitės analogijomis. Be to, stenkitės pašalinti visas darbinės ir organizacinės kliūtis, galinčias pakenkti jūsų kūrybingumui.

7 Grupinės elgsenos pagrindai

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Atskirti formalias ir neformalias grupes.
2. Paaiškinti, kodėl žmonės buriasi į grupes.
3. Paaiškinti, kaip skirtingose situacijose gali keistis vaidmenų reikalavimai.
4. Paaiškinti Havvthorno tyrimų svarbą.
5. Apibūdinti Ascho tyrimų svarbą.
6. Atpažinti socialinio dykinėjimo pasekmes.
7. Apibūdinti darnių grupių privalumus ir trūkumus.
8. Paaiškinti įvairovės įtaką grupės veiklai.
9. Palyginti grupinį mąstymą ir grupinį pokytį.

Žmonių grupinė elgsena - tai ne tik kiekvieno savo nuožiūra besielgiančio grupės nario poelgių suma. Grupėse žmonės elgiasi kitaip nei tada, kai būna vieni. Šiame skyriuje pateikiamos pagrindinės koncepcijos apie grupes ir parodoma, kaip suprasdami grupes galite paaiškinti sudėtingesnę reiškinių - organizacinę elgseną.

GRUPIŲ APIBRĖŽIMAS IR KLASIFIKAVIMAS

Grupė - tai du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir tarpusavyje sąveikaujantys žmonės, susibūrę tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus. Grupės gali būti formalios arba neformalios. Sakydami, kad grupės yra formalios, teigiame, jog jos yra apibrėžtos organizacijos struktūroje ir joms suformuluotos konkrečios darbo užduotys. Žmogaus elgesį formaliose grupėse sąlygoja organizacijų tikslai, jis nu-

kreiptas juos įgyvendinti. Ir priešingai, neformalios grupės - tai aljansai, kurie nėra nei struktūrizuoti, nei organizaciškai apibrėžti. Darbo aplinkoje šios grupės savaime susiformuoja, reaguodamos į socialinių kontaktų poreikį.

Grupės toliau galėtų skirstyti į komandų, užduočių, interesų ar draugų kategorijas. Komandų ir užduočių grupės formaliai suburia organizacija, o interesų ir draugų grupės yra neformalūs aljansai.

Komandinę grupę apibrėžia organizacijos struktūra. Ją sudaro pavaldiniai, tiesiogiai pavaldūs konkrečiam vadovui. Komandinės grupės pavyzdys - pradinės mokyklos direktorė ir jos 12 mokytojų arba pašto audito direktorius ir 5 jo inspektoriai.

Užduočių grupės taip pat apibrėžia organizacija, jas sudaro kartu dirbantys žmonės, kurie turi užbaigti konkretų darbą. Tačiau užduočių grupės turi ne tik tiesioginį pagal hierarchiją vadovą. Jos gali išeiti už komandinių ryšių ribų. Pavyzdžiui, jei koledžo studentas yra kaltinamas, kad studentų miestelyje įvykdė nusikaltimą, gali prireikti, kad bendrą ir koordinuotą savo sprendimus dekanas akademiniams klausimams, studentų dekanas, studentų apskaitos skyriaus vadovas, saugumo tarnybos direktorius ir studento kuratorius. Tokia formacija sudarys užduočių grupę. Tad reikia pastebėti, kad komandinės grupės taip pat yra ir užduočių grupės, tačiau kadangi užduočių grupės gali išeiti už organizacijos ribų, priešingas teiginys nebūtinai bus teisingas.

Susibūrę į bendros komandos ar užduoties grupę, žmonės gali vienytis tam, kad įgyvendintų konkretų tikslą, kuriuo kiekvienas iš jų yra suinteresuotas. Tai bus *interesų grupė*. Susibūrę į būrį, kad pakeistų atostogų grafiką, paremtų iš darbo atleistą kolegą ar išsikovotų didesnių privilegijų, darbuotojai - tai vieningas derinys, siekiantis bendro intereso.

Grupės dažnai susikuria dėl to, kad žmonės turi vieną ar daugiau bendrų savybių. Šias formuotes vadiname *draugų grupėmis*. Socialiniai aljansai, kurie dažnai peržengia darbo situacijos ribas, gali būti, pavyzdžiui, grindžiami panašiu amžiumi, etnine kilme, „Notre Dame“ universiteto futbolo komandos palaikymu, panašiomis politinėmis pažiūromis ir taip toliau.

Neformalios grupės atlieka labai svarbią funkciją, nes jos patenkina savo narių socialinius poreikius. Dirbantys netoli vienas kito ar vykdantys panašias užduotis darbuotojai dažnai kartu žaidžia golfą, važiuoja į darbą, pietauja ar per pertraukas susiburia prie atšaldyto vandens bakelio. Turime pripažinti, jog toks žmonių bendravimas, nors ir yra neformalus, daro didelę įtaką jų elgesiui ir veiklos rezultatams.

Nėra kokios nors vienintelės priežasties, dėl kurios žmonės buriasi į grupes. Kadangi dauguma žmonių priklauso kelioms grupėms, akivaizdu, kad skirtingos grupės teikia skirtingą naudą savo nariams. 7.1 pavyzdyje pateiktos populiariausios priežastys, dėl kurių žmonės buriasi į grupes.

7.1 PAVYZDYS. Kodėl žmonės buriasi į grupes?

PRIEŽASTIS	NAUDA
Saugumas	Įsijungę į grupę, žmonės gali sumažinti su vienu žmogumi susijusį nesaugumą. Būdami grupės dalis, jie jaučiasi stipresni, mažiau abejoja savimi ir yra atsparesni grėsmėms.
Padėtis	Būdami grupės, kurią kiti laiko svarbia, nariais, žmonės įgyja pripažinimą ir statusą.
Savivertė	Grupės gali suteikti žmonėms savivertės jausmą. Tai yra, priklausydami grupei, žmonės gali ne tik pademonstruoti savo statusą jai nepriklausantiems, bet ir pajusti didesnę savo vertę.
Narystė	Grupės gali patenkinti socialinius poreikius. Žmonėms patinka reguliarius bendravimai, kuris atsiranda tapus grupės nariu. Daugeliui bendravimas darbe yra pirminis narystės poreikio patenkinimo šaltinis.
Galia	Tai, ko negalima padaryti individualiai, dažnai įmanoma grupiniais veiksmais. Skaičiuje slypi galia.
Tikslų įgyvendinimas	Kartais įgyvendinti kokį nors tikslą reikia daugiau negu vieno žmogaus, – kad darbas būtų užbaigtas, tenka suvienyti talentus, žinias ar galią. Tokiais atvejais vadovybė turėtų pasitelkti formalias grupes.

PAGRINDINĖS GRUPIŲ SĄVOKOS

Čia pateikiamos pagrindinės grupių koncepcijos yra grindžiamos sąlyga, kad grupės nėra neorganizuota minia. Jos turi struktūrą, kuri formuoja grupės narių elgesį.

Vaidmenys

Laura Campbell yra atsakinga už prekių tiekimą didelei britų mažmeninės prekybos firmai „Marks & Spencer“. Jos darbas reikalauja, kad Laura vaidintų daug skirtingų **vaidmenų**: tai yra demonstruotų tokių elgesį, kuris siejamas su tam tikromis pareigomis ar socialine grupe. Pavyzdžiui, Laura vaidina „Marks & Spencer“ firmos darbuotojos, pagrindinės būstinės prekių tiekimo grupės narės, kaštų mažinimo tikslinės grupės narės ir komiteto darbo jėgos įvairovės klausimais patarėjos vaidmenis. Ne darbe Laura vaidina dar daugiau vaidmenų: žmonos, motinos, metodistų bažnyčios narės, leiboristų partijos narės, dukters mokyklos tarybos narės, Šv. Andriaus bažnyčios choro narės ir Sario grafystės moterų futbolo lygos narės. Daugelis šių vaidmenų yra tarpusavyje suderinami, kai kurie kelia prieštaravimus. Pavyzdžiui, neseniai Laurai buvo pasiūlytos aukštesnės pareigos, dėl ko ji turėtų persikelti gyventi iš Londono į Mančesterį, tačiau jos vyras ir dukra nori likti Londone. Ar vaidmuo, kurio iš Lauros reikalauja darbas, gali būti suderintas su jos, kaip žmonos ir motinos, vaidmenimis?

Kaip ir Laurai Campbell, mums visiems tenka vaidinti įvairius vaidmenis, todėl mūsų elgesys kinta priklausomai nuo atliekamo vaidmens. Vaidmenų koncepcija gali padėti paaiškinti, kodėl, pavyzdžiui, Lauros elgesys futbolo komandos rungtynių metu šeštadienį skiriasi nuo elgesio per kaštų mažinimo tikslinės grupės posėdį darbe, - grupės Laurai suteikia skirtingus identitetus, todėl iš jos tikimasi skirtingos elgsenos.

Suprasti vaidmens sąlygojamą elgesį būtų kur kas paprasčiau, jei kiekvienas iš mūsų pasirinktų tik vieną vaidmenį ir vaidintų jį reguliariai ir nuolatos. Deja, esame priversti darbe ir už jo ribų vaidinti įvairius vaidmenis. Be to, galime geriau suprasti žmogaus elgesį konkrečiose situacijose, jei žinome, kokią vaidmenį jis tuo metu vaidina.

Remdamiesi dešimtmečiais vykdomo vaidmenų tyrimo rezultatais, galime padaryti štai tokias išvadas: (1) Žmonės vaidina daug vaidmenų. (2) Žmonės išmoksta savo vaidmenis iš aplinkos stimulų - draugų, knygų, filmų, televizijos. Pavyzdžiui, daugelis šiuolaikinių policininkų savo vaidmenis išmoko, skaitydami Josepho Wambaugh'o romanus, o nemažai rytdienos teisininkų daliai įtakos turės „Ally McBeal" ar „The Practice" („Praktika") serialuose rodomų advokatų veiksmai. (3) Žmonės geba greitai keisti vaidmenis, kai supranta, kad situacija ir jos reikalavimai aiškiai diktuoja ryškių pokyčių poreikį. (4) Žmonės dažnai susiduria su vaidmenų priešprieša, kai vieno vaidmens reikalavimai nesiderina su kito vaidmens reikalavimais. Pavyzdžiui, vis daugiau žmonių, kaip ir Laura Campbell, patiria stresą, bandydami "suderinti su darbu ir su šeima susijusius vaidmenis.

Tad, jei esate vadovas, kokią vertą jums suteikia žinios apie vaidmenis? Kai bendraujate su pavaldiniais, mąstykite grupės, kuriai tuo metu save priskiria pavaldiniai, sąvokomis ir supraskite, kokio elgesio iš jų, vaidinančių tą vaidmenį, tikėtis. Žvelgdami iš tokios perspektyvos, dažnai galėsite tiksliau nuspėti savo pavaldinio elgesį ir geriau susitvarkyti tam tikrose situacijose.

Normos

Ar esate pastebėję, kad golfo žaidėjai nesikalba, kai jų partneriai varo kamuoliuką į duobutę, arba kad darbuotojai viešai nekritikuoja savo vadovų? Taip yra dėl to, kad laikomasi **normų**. Kitaip sakant, kiekviena grupė turi priimtino elgesio standartus, kurių laikosi jos nariai.²

Kiekviena grupė susikuria savas normas. Pavyzdžiui, grupės normos gali apibrėžti, kaip reikia rengtis, kada dera dykinėti, su kuo grupės nariai gali pietauti, su kuo draugauti darbe ir ne darbe. Tačiau, ko gero, labiausiai paplitusios normos -jos labiausiai domina vadovus - yra susijusios su procesais, turinčiais įtakos darbo rezultatams. Darbo grupės savo nariams dažniausiai gana aiškiai nurodo, kiek jie turėtų stengtis, kaip atlikti savo darbą, kokie turėtų būti jų veiklos rezultatai, kokiais komunikavimo būdais naudotis ir pan. Šios normos daro ypač stiprų poveikį kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatams. Jei dėl normų grupėje sutariama ir jos priimamos, jos tampa poveikio grupės narių elgesiui priemonėmis, ir tada reikia tik minimaliai įsikišti iš išorės. Iš tiesų nereikia stebėtis, jei

turinčio didelius gabumus ir stiprią asmeninę motyvaciją darbuotojo veiklos rezultatai yra kuklūs, nes grupės normų, kurios neskatina savo narių našiai dirbti, įtaka čia ima viršų.

Svarbiausia, ką reikia atminti apie normas, tai, kad grupės verčia narius priderinti savo elgesį prie grupės standartų. Jei kuris nors grupės narys pažeidžia normas, tikėtina, kad kiti grupės nariai jį pataisys arba netgi nubaus. Tai tik viena iš išvadų, kurias galima tiesiogiai susieti su Hawthorne'o tyrimų rezultatais.

Hawthorne'o tyrimai. Elgseną tiriantys mokslininkai pripažįsta, kad normų įtakos svarbą darbininkų elgesiui pradėta rimtai vertinti tik dvidešimtojo amžiaus ketvirtąjo dešimtmečio pradžioje. Šį veiksnį imta vis labiau suprasti, kai nuo 1924 iki 1932 metų „Western Electric Company“ kompanijos Hawthorne'o gamykloje Čikagoje buvo atlikta serija tyrimų.³ Hawthorne'o tyrimų, kuriuos pradėjo „Western Electric“ pareigūnai, o vėliau jiems ėmė vadovauti Harvardo universiteto profesorius Eltonas Mayo, išvados skelbia, kad darbininkų jausmai ir elgesys glaudžiai tarpusavyje susiję, kad grupės daro reikšmingą poveikį individualaus žmogaus elgsenai, kad grupių standartai turi labai didelę įtaką individualaus žmogaus darbo rezultatams ir kad pinigai mažiau reikšmingas veiksnys, lemiantis darbininko veiklos rezultatus, nei grupės standartai, jausmai ir saugumas. Trumpai apžvelkime Hawthorne'o tyrimus ir panagrinėkime šių pastebėjimų svarbą aiškinant grupinį elgesį.

Hawthorne'o tyrėjai savo veiklą pradėjo, nagrinėdami ryšį tarp aplinkos ir produktyvumo. Šios aplinkos kriterijais buvo pasirinktas apšvietimas ir darbo sąlygos. Tai, ką iš pradžių pastebėjo tyrėjai, prieštaravo rezultatams, kurių jie tikėjosi.

Tyrėjai savo darbą pradėjo, stebėdami įvairias darbininkų grupes, kurioms buvo keičiamos apšvietimo sąlygos. Jie didino ir mažino apšvietimo intensyvumą, tuo pat metu fiksuodami grupės veiklos rezultatų pokyčius. Buvo gauti skirtingi rezultatai, tačiau paaiškėjo vienas dalykas: darbo našumo didėjimas ar mažėjimas nė vienu atveju nebuvo proporcingas apšvietimo pokyčiams. Tada tyrėjai išskyrė kontrolinę grupę: eksperimentinei grupei buvo keičiamos apšvietimo sąlygos, o kontrolinė grupė dirbo esant tam pačiam apšvietimui. Ir vėl rezultatai suglumino Hawthorne'o tyrėjus. Padidinus apšvietumą eksperimentinėje grupėje, darbo našumas padidėjo ir kontrolinėje, ir eksperimentinėje grupėje. Tačiau mokslininkų nuostabai, sumažinus apšvietumą eksperimentinėje grupėje, darbo našumas tebedidėjo abiejose grupėse. Buvo užfiksuota, kad eksperimentinėje grupėje darbo našumas sumažėjo tik tada, kai apšvietumas prilygo mėnulio šviesai. Hawthorne'o mokslininkai padarė išvadą, kad apšvietimo intensyvumas yra tik nereikšmingas veiksnys iš visų kitų, darančių įtaką darbuotojų produktyvumui, tačiau negalėjo paaiškinti pastebėto reiškinio.

Po eksperimentų su apšvietimu mokslininkai pradėjo kitą eksperimentų seriją, kurią atliko „Western Electric“ kompanijos relių surinkimo cecho eksperimentinėje patalpoje. Iš pagrindinės grupės buvo išskirta nedidelė moterų grupė, kad būtų galima atidžiau stebėti jų elgesį. Jos surinkinėjo mažas telefonų reles kambaryje, kuris buvo įrengtas kaip ir pagrindinis cechas. Vienintelis reikšmin-

gas skirtumas buvo tas, kad šioje patalpoje sėdėjo moterų darbą stebintis mokslininkų asistentas, kuris fiksavo darbo rezultatus, broką, darbo sąlygas ir žurnale užrašinėjo, kas kasdien vyksta. Per kelis metus trukusį tyrimą buvo pastebėta, kad šios mažos grupės darbo rezultatai nuolatos gerėjo. Darbuotojų pravaikštos ir nedarbo dienų dėl ligos skaičius buvo beveik tris kartus mažesnis nei dirbančių moterų įprastame padalinyje. Paaiškėjo, kad šios grupės darbo rezultatams reikšmingą įtaką turėjo jos „ypatingas“ statusas. Eksperimentinės grupės moterys buvo patenkinamos tuo, kad yra išskirtos iš kitų, jautėsi priklausančios tam tikrai elitinei grupei, žinojo, kad vadovybei rūpi, kaip jos dalyvauja šiame eksperimente.

Trečiasis tyrimas buvo atliekamas ričių vyniojimo patalpoje, siekiant išsiaiškinti modernaus materialinio skatinimo poveikį. Manyta, kad darbininkės stengsis našiau dirbti, pastebėjusios, jog darbo našumas yra tiesiogiai susijęs su materialiniu atlygiu. Svarbiausias šio tyrimo rezultatas buvo tas, kad darbuotojos nesisistengė individualiai padaryti kiek įmanoma daugiau. Priešingai, darbo našumą reguliavo grupės norma, pagal kurią buvo sprendžiama, kiek pridera pagaminti per dieną. Darbo rezultatai ne tik buvo ribojami, bet atskiros darbuotojos netgi pateikdavo klaidingas ataskaitas. Savaitės ataskaitos rodomas produkcijos kiekis sutapdavo su iš tiesų pagamintu, tačiau kasdieninės ataskaitos rodydavo vienodą produkcijos kiekį nepriklausomai nuo to, kiek iš tiesų tą dieną buvo pagaminta. Kas gi čia vyko?

Pasikalbėjus su darbuotojomis, paaiškėjo, kad grupės produktyvumas buvo kur kas menkesnis nei leido jos galimybės, todėl jos stengėsi išlaikyti tą patį darbo našumą, siekdamos save apsaugoti. Grupės narės baiminosi, kad aiškiai padidinus produktyvumą bus sumažinti atlygio priedai, padidintos dienos išdirbio normos, mažinamas darbuotojų skaičius arba lėčiau dirbančios darbuotojos bus nubaustos. Tad grupė nustatė savo, jos nuomone, teisingą išdirbio normą - nei per daug, nei per mažai. Moterys padėdavo viena kitai, kad ataskaitose rodomas produkcijos kiekis būtų maždaug vienodas.

Grupės nustatytos normos turėjo nemažai draudimų. Buvo *draudžiama* rodyti per didelį uolumą ir pateikti per daug produkcijos. *Draudžiama* būti krapštukėmis ir pateikti per mažai produkcijos. *Draudžiama* skūsti savo koleges.

Kaip grupė įdiegė šias normas? Jų metodai nebuvo nei švelnūs, nei subtilūs. Čia taikytas ir sarkazmas, ir prasivardžiavimas, ir šaipymasis, ir netgi apkumščiuotos tos grupės narės, kurios nesilaikė nustatytų normų. Grupės narės atstumdavo tas darbuotojas, kurių elgesys prieštaravo grupės interesams.

Hawthorne'o tyrimų indėlis į grupių elgsenos supratimą, ypač į tai, kokią didelę įtaką normos turi atskirų darbuotojų elgesiui, yra labai svarbus.

Prisitaikymas ir ASChO tyrimai. Jei esate grupės narys, norite, kad grupė visada jus laikytų savu, privalote paklusti jos normoms. Yra daug įrodymų, jog grupės gali versti savo narius keisti nuostatas ir elgesį taip, kad jis atitiktų grupės standartą. Grupių įtaka buvo atskleista Solomono Ascho atliktuose tyrimuose, kurie dabar tapo klasika.⁴

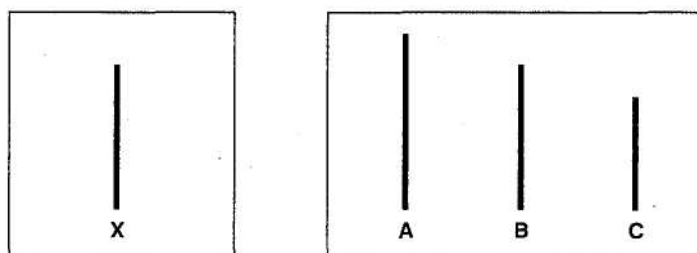
Aschas suskirstė žmones į grupes po septynis arba aštuonis ir paprašė, kad jie palygintų dvi korteles, kurias turėjo vedantis eksperimentą asmuo. Vienoje kortelėje buvo nubrėžta viena linija, o kitoje trys skirtingo ilgio linijos. Kaip parodyta 7.2 pavyzdyje, viena iš trijų linijų antroje kortelėje buvo tokio pat ilgio kaip ir linija pirmoje kortelėje. Be to, linijų ilgiai akivaizdžiai skiriasi; esant įprastoms sąlygoms, tiriamųjų klaidingi atsakymai tesudarė 1 procentą. Kiekvienas tiriamasis turėjo garsiai pasakyti, kurios iš trijų antros kortelės linijų ilgis sutampa su pirmos kortelės linijos ilgiu. Tačiau kas nutiktų, jei visi grupės nariai pradėtų atsakinėti neteisingai? Ar spaudimas prisitaikyti prie kitų neprivertstų nieko neįtariančio tyrimų subjekto (NTS) pakeisti savo atsakymą taip, kad jis derėtų su kitų grupės narių atsakymais? Būtent tą Aschas ir norėjo sužinoti. Jis taip suformavo grupę, kad tik NTS nežinojo, jog eksperimentas yra „sufalsifikuotas“. Grupės nariai buvo susodinti taip, kad NTS turėjo atsakyti paskutinis.

Eksperimento pradžioje buvo pateikti keli panašūs pratimai. Visi tiriamieji į pateiktus klausimus atsakė teisingai. Tačiau atliekant pratimą su linijomis kortelėse, pirmas tiriamasis atsakė klaidingai - pavyzdžiui, pasakė, kad „C“ linijos ilgis (žr. 7.2 pavyzdį) sutampa su linijos pirmoje kortelėje ilgiu. Kitas tiriamasis taip pat atsakė klaidingai, ir situacija kartojoji tol, kol atėjo eilė atsakyti nieko neįtariančiam tyrimų subjektui. Jis žinojo, kad „B“ ir „X“ linijų ilgiai sutampa, tačiau visi atsakė, kad „C“. NTS susidūrė su dilema: ar viešai paskelbti savo nuomonę, kuri skiriasi nuo kitų grupės narių? O gal pateikti atsakymą, kuris, jo giliu įsitikinimu, yra klaidingas, tačiau derėtų su kitų grupės narių atsakymais?

Ascho gauti rezultatai parodė, kad daug kartų kartojant eksperimentą 35 procentais atvejų tyrimo subjektai prisitaikė prie grupės nuomonės, - tai yra subjektai pateikė atsakymus, kuriuos žinojo esant klaidingus, tačiau kurie sutapo su kitų grupės narių atsakymais.

Kokias galime padaryti išvadas iš šio tyrimo? Rezultatai teigia, kad egzistuoja grupės normos, verčiančios narius prisitaikyti. Mes norime priklausyti grupei ir vengiame pastebimai išsiskirti. Galime dar labiau apibendrinti ir pasakyti, kad tada, kai žmogaus nuomonė apie objektyvius duomenis aiškiai skiriasi nuo kitų grupės narių nuomonės, jis jaučia didelį spaudimą pakeisti savo nuomonę, kad ji sutaptų su kitų nuomone.

7.2 PAVYZDYS. Ascho tyrime naudotų kortelių pavyzdžiai



Darna

Grupės skiriasi savo **darna**, tai yra kiek jų nariai yra artimi vienas kitam ir kiek jie suinteresuoti išlikti grupėje. Pavyzdžiui, kai kurios darbo grupės yra darnios, nes jų nariai daug laiko praleido kartu, arba grupė yra maža, todėl joje lengviau bendrauti tarpusavyje, arba grupė patyrė išorinę grėsmę, kuri suartino narius. Darna yra svarbus veiksnys, nes pastebėta, kad tai susiję su grupės produktyvumu.⁵

Tyrimų rezultatai nuolat rodo, kad ryšys tarp grupės darnos ir produktyvumo priklauso nuo grupės nustatytų su darbo rezultatais susijusių normų. Juo darnesnė grupė, juo labiau jos nariai sieks grupės tikslų. Jei su darbo rezultatais susijusios normos yra didelės (pavyzdžiui, didelis našumas, kokybiškas darbas, bendradarbiavimas su grupe nepriklausančiais asmenimis), darni grupė bus produktyvesnė už nelabai darnią. Tačiau jei darna yra gera, o su darbo rezultatais susijusios normos žemos, produktyvumas bus menkas. Jei darna nėra gera, o su darbo rezultatais susijusios normos didelės, produktyvumas padidės, tačiau nebus toks pat kaip tais atvejais, kai ir darna, ir su darbo rezultatais susijusios normos yra žemos; kita vertus, tai neturės pastebimos įtakos produktyvumui. Šios išvados apibendrintos 7.3 pavyzdyje.

Ką jūs, būdami vadovais, galite padaryti, skatindami grupės darną? Galite pamėginti vieną ar daugiau iš šių dalykų⁶: (1) sumažinti grupę, (2) siekti, kad grupės tikslai būtų priimtini visiems jos nariams, (3) pasistengti, kad grupės nariai daugiau laiko praleistų kartu; (4) sutvirtinti grupės statusą ir įsitikinimą, kad patekti į grupę yra sunku, (5) skatinti konkurenciją su kitomis grupėmis, (6) skatinti visą grupę, o ne atskirus jos narius, (7) fiziškai izoliuoti grupę.

7.3 PAVYZDYS. Grupės darnos ir produktyvumo ryšys

		DARNA	
		Gera	Prasta
Grupės ir organizacijos tikslų suderinamumas	Didelis	Smarkiai padidėja produktyvumas	Nuosaikiai padidėja produktyvumas
	Menkas	Sumažėja produktyvumas	Jokios pastebimos įtakos produktyvumui

Dydis

Ar dydis turi įtakos grupės elgsenai? Atsakymas vienareikšmis - *taip*.¹ Yra pakankamai įrodymų, kad mažesnės grupės greičiau įvykdo užduotis nei didelės. Tačiau jei grupei reikia spręsti rimtą problemą, didelės grupės nuolatos pasiekia geresnių rezultatų nei mažos. Šiuos rezultatus išreikšti skaičiais šiek tiek rizikinga, tačiau galime pateikti kai kuriuos parametrus.

Didelėms grupėms, kurios turi dvyliką ar daugiau narių, gerai sekasi surinkti įvairius duomenis. Tad jei grupės tikslas - surinkti faktus, didesnės grupės čia turėtų būti efektyvesnės. Antra vertus, mažesnės grupės gali produktyviau panaudoti šiuos surinktus duomenis. Maždaug septynių žmonių grupėms paprastai efektyviau pavyksta imtis kokių nors veiksmų.

Vienas iš svarbiausių pastebėjimų, susijusių su grupės dydžiu, - **socialinis dykinėjimas**. Socialinis dykinėjimas - tai žmonių polinkis dirbant kolektyviai mažiau stengtis nei dirbant individualiai. Šis reiškinys tiesiogiai konfrontuoja su logika, kad visos grupės produktyvumas turėtų bent jau prilygti visų jos narių produktyvumų sumai.

Kalbant apie grupes, gana paplitęs stereotipas yra tas, kad komandos dvasia skatina individualias pastangas, todėl padidėja visos grupės produktyvumas. Dvidešimtojo amžiaus trečiojo dešimtmečio pabaigoje vokiečių psichologas Maxas Ringelmannas palygino individualius ir grupinius virvės tempimo rezultatus.⁸ Jis tikėjosi, kad grupės pastangų rezultatas bus lygus atskirų jos narių pastangų sumai. Tai yra trys žmonės tempdami virvę turėtų sudaryti tris kartus didesnę traukos jėgą nei vienas žmogus, o aštuoni žmonės turėtų aštuonis kartus didesnę traukos jėgą. Tačiau Ringelmanno gauti rezultatai nepatvirtino šių prognozių. Trijų žmonių grupė sudarydavo traukos jėgą, vidutiniškai prilygstančią dviejų su puse žmogaus pastangoms. Aštuonių žmonių grupių pastangos buvo tik keturis kartus didesnės nei vieno žmogaus.

Šiuos tyrimus pakartojo kiti mokslininkai pateikdami panašias užduotis, ir jų gauti rezultatai iš esmės patvirtino Ringelmanno išvadą.⁹ Grupės dydis yra atvirkščiai proporcingas individualaus žmogaus darbo rezultatams. Daugiau žmonių grupėje gali būti geriau tik ta prasme, kad keturių žmonių grupės bendrasis produktyvumas yra didesnis nei dviejų ar trijų žmonių, tačiau kiekvieno grupės nario produktyvumas mažėja.

Kas gi sukelia šį socialinio dykinėjimo efektą? Jis gali atsirasti dėl įsitikinimo, kad kiti grupės nariai nepadaro to, kas jiems priklauso. Jei matote, kad kiti grupės nariai tinginiauja ar nesugeba ko nors padaryti, teisingumą atstatysite mažindami savo pastangas. Dar šį reiškinį galima paaiškinti atsakomybės išsklaidymu. Kadangi grupės rezultatų negalima priskirti nė vienam pavieniui asmeniui, ryšys tarp atskiro žmogaus indėlio ir grupės rezultato yra neaiškus. Tokiose situacijose žmonėms gali kilti pagunda „pasivažinėti nemokamai“ ir be didelio vargo plaukti pasroviui naudojantis grupės pastangomis. Kitaip tariant, jei žmonės mano, kad jų indėlio neįmanoma pamatuoti, jų efektyvumas sumažėja.

Sudėtis

Dažniausiai grupės veiklai reikia įvairių įgūdžių ir žinių. Atsižvelgiant į šį reikalavimą, būtų logiška daryti išvadą, kad heterogeniškos grupės - sudarytos iš nepanašių žmonių - turėtų pasižymėti įvairesniais gebėjimais ir privalėtų turėti įvairesnės informacijos, todėl jos būtų efektyvesnės už homogeniškas grupes. Mokslinių tyrimų rezultatai iš esmės patvirtina šią išvadą, ypač kai kalbama apie užduotis, reikalaujančias žinių ir kūrybingumo.¹⁰

Kai grupė yra įvairialypė asmenybių, lyties, amžiaus, išsilavinimo, funkcinės specializacijos ir patirties požiūriu, didėja tikimybė, kad ji turės visas reikalingas savybes sėkmingai įvykdyti užduotims." Grupėje gali dažniau kilti konfliktai, jos veikla gali būti ne tokia racionali, kai susiduria skirtingi požiūriai, tačiau yra pakankamai įrodymų, patvirtinančių išvadą, kad heterogeninės grupės veikia efektyviau nei homogeninės. Įvairovė skatina konfliktą, kuris savo ruožtu skatina kūrybingumą, todėl priimami geresni sprendimai.

O kaip dėl rasinės ar tautinės įvairovės? Yra įrodymų, kad šie įvairovės elementai trukdo grupės veiklai, bent jau trumpą laiką.¹² Kultūrinė įvairovė gali būti vertybė, kai vykdant užduotį reikia skirtingų požiūrių. Kultūriškai heterogeninėse grupėse žmonės sunkiau geba išmokti dirbti kartu ir spręsti problemas. Nusiramimą kelia tai, kad ilgainiui šios problemos dažniausiai išnyksta. Nors naujų grupių, suformuotų iš skirtingų kultūrų atstovų, veiklos rezultatai būna menkesni, palyginti su naujų kultūriškai homogeninių grupių, šie skirtumai maždaug po trijų mėnesių išnyksta. Taip yra todėl, kad iš skirtingų kultūrų atstovų sudarytoms grupėms reikia laiko išspręsti nesutarimus ir suprasti skirtingus problemų sprendimo būdus.

Grupių elgseną tiriantys mokslininkai didelį dėmesį skiria jų sudėčiai. Čia kalbama apie tai, kiek grupės narius sieja bendri demografiniai požymiai, tokie kaip amžius, lytis, rasė, išsilavinimas ar darbo laikas organizacijoje, ir kokią įtaką šie požymiai daro darbuotojų kaitai. Mes tai vadiname **grupės demografija**.

Grupės ir organizacijas sudaro **kohortos**, kurias apibrėžiame kaip bendrą požymį turinčių asmenų grupę. Pavyzdžiui, visi, gimę dvidešimtojo amžiaus septintajame dešimtmetyje, yra vienodo amžiaus. Vadinasi, ir jų gyvenimo patirtis yra panaši. Dvidešimtojo amžiaus aštuntajame dešimtmetyje gimę žmonės išgyveno informacijos revoliuciją, tačiau nepatyrė Korėjos konflikto. Gimę 1945 metais žmonės išgyveno Vietnamo karą, tačiau nepatyrė Didžiosios Depresijos. JAV organizacijose dirbančios moterys, kurios gimė iki 1945 metų, subrendo anksčiau, nei prasidėjo moterų judėjimas, todėl jų patirtis iš esmės skiriasi nuo tų moterų, kurios gimė po 1965 metų. Tad grupės demografija teigia, kad tokie požymiai kaip amžius ar įstojimo į konkrečią darbo grupę arba organizaciją laikas turėtų padėti prognozuoti darbuotojų kaitą. Iš esmės logika tokia: darbuotojų kaita bus didesnė ten, kur grupės narių patirtis skiriasi, nes tokiose grupėse sunkiau bendrauti. Čia didesnė konfliktų ir kovos dėl valdžios tikimybė, ir jei šie konfliktai kils, jie bus aštresni. Iškilus konfliktui, narystė grupėje darosi nepatraukli, tad darbuotojai bus labiau linkę palikti organizaciją. Panašiai pralaimėjusieji kovoje dėl valdžios bus labiau linkę išeiti iš darbo savo noru arba bus išstumti.

Buvo atlikta gana daug tyrimų, siekiant patikrinti šią tezę, ir gauti rezultatai yra pakankamai įtikinantys.¹³ Pavyzdžiui, organizacijos padalinyje ar atskiroje darbo grupėje, kurios dauguma narių pradėjo dirbti tuo pačiu metu, kur kas didesnė darbuotojų kaita bus tarp nepriklausančių vienu metu pradėjusių darbą kohortai. Jei tarp kohortų yra dideli skirtumai, darbuotojų kaita taip pat bus didesnė. Tuo pačiu ar panašiu laiku atėję į grupę ar organizaciją žmonės bus labiau linkę bendrauti tarpusavyje, turės panašų požiūrį į grupę ar organizaciją, tad tikimybė, kad jie pasiliks, yra didesnė. Antra vertus, jei į grupę jos nariai atėjo skirtingu laiku, darbuotojų kaita joje bus didesnė.

Statusas

Statusas - tai grupėje turimas prestižas, užimamos pareigos ar rangas. Jis gali būti formalus, t. y. jį gali duoti grupė ar organizacija, suteikdama, pavyzdžiui, tokius titulus kaip „pasaulio sunkaus svorio čempionas" arba „pats tinkamiausias". Visi gerai žinome su aukštu statusu organizacijoje susijusius atributus - didelius kabinetus su storais kilimais, dideles algas ir priedus, privilegijuotą darbo grafiką ir taip toliau. Nepriklausomai nuo to, ar vadovybė pripažįsta hierarchiją pagal statusą, organizacijose yra gausu privilegijų, kuriomis ne kiekvienas gali pasinaudoti, vadinasi, jos turi su statusu susijusią vertę.

Dažniau susiduriame su statusu neformaliai. Statusą galima neformaliai įgyti dėl tokių savybių kaip išsilavinimas, amžius, lytis, įgūdžiai ar patirtis. Bet kas gali turėti statuso vertę, jei kiti grupės nariai tai laiko su statusu susijusiu dalyku. Atminkite, kad neformalus statusas nebūtinai yra mažiau reikšmingas, nei formalus.

Pastebėta, kad statusas turi įdomų poveikį normų ir spaudimo prisitaikyti galiai. Pavyzdžiui, turintiems aukštą statusą grupės nariams dažniau nei kitiems suteikiama laisvė nukrypti nuo normų.¹⁴ Aukštą statusą turintys žmonės taip geriau geba pasipriešinti spaudimui prisitaikyti nei žemesnį statusą turintys kolegos. Itin vertinamas grupėje žmogus, kuriam nereikia arba nerūpi grupės teikiamas socialinis atlygis, gali ypač nepaisyti poreikio prisitaikyti prie normų.¹⁵

Šie duomenys paaiškina, kodėl daugelis sporto žvaigždžių, garsių aktorių, klestinčių prekybos darbuotojų, žymių mokslininkų nekreipia dėmesio į savo išvaizdą ar į socialines normas, kurios varžo jų kolegas. Kadangi šių žmonių statusas yra aukštas, jiems daugiau ir leidžiama. Tačiau tai galioja tik tol, kol aukštą statusą turinčio žmogaus veikla nepradeda grupei stipriai kliudyti siekti savo tikslų."

Taip pat svarbu, kad grupės nariai tikėtų, jog statusų hierarchija yra teisinga. Jei manoma, kad egzistuoja neteisybė, tai sukelia disbalansą, kuris verčia koreguoti grupės narių elgesį.¹⁷

4 skyriuje aprašyta teisingumo koncepcija taip pat taikoma ir statusui. Žmonės tikisi, kad atlygis bus proporcingas patirtiems kaštams. Jei Dana ir Ana pateko į vyriausios ligoninės medicinos sesers atrankos finalą ir jei yra akivaizdu, kad Danos darbo stažas didesnis bei ji geriau pasiruošusi užimti aukštesnes pareigas, Ana manys, kad pasielgta teisingai, jei Dana bus paskirta vyriausiąja medicinos seserimi. Tačiau jei bus paskirta Ana dėl to, kad ji yra ligoninės direktoriaus marti, Dana bus įsitikinusi, jog buvo pasielgta neteisingai.

Su formaliomis pareigomis susiję atributai taip pat yra svarbūs elementai užtikrinant teisingumą. Jei manome, kad mūsų suvokiamas žmogaus rangas neatitinka tų priedų, kuriuos jam teikia organizacija, susiduriame su statuso nenuoseklumu. Tokio nenuoseklumo pavyzdžiai gali būti patogesnėje vietoje esantis kabinetas, paskirtas žemesnio rango darbuotojui, narystė golfo klube, už kurią kompanija sumoka padalinių vadovams, tačiau nesumoka viceprezidentams. Draudimo versle atlygio agentai dažnai uždirba nuo dviejų iki penkių kartų daugiau nei aukščiausi kompanijos vadovai. Taip yra todėl, kad draudimo kompanijoms labai sunku sugundyti geriausius agentus užimti vadovaujančius postus. Mes čia norime pasakyti, kad darbuotojai tikisi, jog tai, ką žmogus turi bei gauna, atitinka jo statusą.

Paprastai grupės savo viduje sutaria dėl statuso kriterijų, todėl ranguojant grupių narius nuomonės sutampa. Tačiau individualus žmogus gali atsidurti konfliktinėje situacijoje, persikeldamas iš vienos grupės į kitą, kurioje yra skirtingi statuso kriterijai, arba įsijungdamas į grupę, kurios narių išsilavinimas bei patirtis yra nevienoda. Pavyzdžiui, kompanijų vadovai gali laikyti asmenines pajamas ar savo kompanijos plėtros tempus veiksniais, apibūdinančiais jų pačių statusą. Vyriausybės biurokratai tokiu rodikliu gali laikyti jiems skirtą biudžeto dydį. Specialistai profesionalai statuso rodikliu gali laikyti darbo užduoties teikiamą autonomiškumo mastą. Darbininkai statuso rodikliu gali laikyti darbo stažą. Grupėse, sudarytose iš skirtingą išsilavinimą bei patirtį turinčių žmonių, arba kai skirtingos grupės ne savo noru priklauso viena nuo kitos, statuso skirtumai gali sukelti konfliktą, kai grupė bando sujungti ir suderinti skirtingas hierarchijas. Kaip matysime 8 skyriuje, vadovybei buriant komandas iš skirtingų organizacijos funkcinių padalinių atstovų, tai gali sukelti ypatingų problemų.

GRUPINIS SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

Įsitikinimas - kurio išraiška yra prisiekusiųjų teismų sistema, - kad dvi galvos yra geriau nei viena, jau seniai yra Šiaurės Amerikos ir kitų šalių teisinės sistemos pagrindas. Šis įsitikinimas taip išsiplėtojo, kad šiandien organizacijos daugelį sprendimų priima grupėse, komandose ar komitetuose. Šiame skirsnyje aptarsime grupinį sprendimų priėmimą. Pradėkime palygindami grupinių ir individualių žmonių priimtų sprendimų privalumus.

Individualus žmogus, palyginti su grupe

Pagrindinis individualių žmonių priimamų sprendimų privalumas yra *greitis*. Individualiam žmogui nereikia kviešti posėdžių ir gaišti laiką aptarinėjant įvairias alternatyvas. Todėl kai reikia greitai priimti sprendimą, individualūs žmonės pranašesni. Priimant individualius sprendimus, yra *aiški atsakomybė*. Žinote, kas priėmė sprendimą, todėl žinote, ir kas atsakingas už rezultatą. Kai sprendimai priimami grupėse, atsakomybė nėra tokia aiški. Trečiasis individualių sprendimų pri-

ėmimo privalumas yra tas, kad juose perteikiamos *pastovios vertybės*. Vidinė kova dėl valdžios gali turėti neigiamą įtaką grupiniams sprendimams. Šį efektą geriausiai iliustruoja JAV Kongreso sprendimai. Vienos sesijos sprendimai gali 180 laipsnių skirtis nuo kitos sesijos sprendimų, atspindėdami Kongreso narių sudėtį ir jų gebėjimą daryti įtaką kolegoms bet kuriuo konkrečiu klausimu. Nors individualūs žmonės nėra idealiai nuoseklūs, priimdami sprendimus, jų sprendimai dažniausiai yra nuoseklesni nei priimti grupėse.

Dabar visa tai palyginkite su grupinių sprendimų privalumais. Grupės sukaupia *išsamesnę informaciją ir žinias*. Suvienydamos kelių žmonių pajėgas, grupės surenka daugiau reikalingų priimti sprendimui pradinių duomenų. Be to, grupiniai sprendimai yra visapusiškesni. Grupėse vyrauja *didesnė požiūrių įvairovė*, tad galima išnagrinėti daugiau siūlymų ir alternatyvų. Esama pakankamai įrodymų, kad grupiniai sprendimai visada bus geresni net už geriausius individualius. Taigi grupės pateikia *labai kokybiškus sprendimus*. Ir galiausiai grupių sprendimai yra *priimtinesni*. Daugelis sprendimų lieka neįgyvendinti pasirinkus galutinį variantą, nes žmonės nenori priimti sprendimo rezultatų. Dalyvavę priimant sprendimą, grupės nariai bus entuziastingiau nusiteikę jį remti ir skatinti kitus sutikti su priimtu sprendimu.

Tad kas yra geriau - individualūs asmenys ar grupės? Akivaizdu, jog į šį klausimą reikia atsakyti: „Tai priklauso nuo aplinkybių“. Kartais geriausia leisti individualiam žmogui nuspręsti. Pavyzdžiui, yra įrodymų, kad geriausia leisti spręsti individualiems žmonėms, kai sprendimas yra palyginti nesvarbus ir nereikia, jog priešo sėkmingo įgyvendinimo prisidėtų pavaldiniai. Taip pat individualūs žmonės turėtų priimti sprendimus ir tada, kai jie turi pakankamai informacijos ir kai pavaldiniai yra suinteresuoti rezultatu, net jei su jais nebus konsultuojamasi.¹⁸

Apskritai, patikint sprendimus individualiems asmenims ar grupėms, reikia pasverti efektyvumą ir sprendimų priėmimo spartą. Grupės priima efektyvesnius sprendimus. Jos pasiūlo daugiau alternatyvų, yra kūrybingesnės, tikslesnės ir pateikia kokybiškesnius nei individualūs asmenys sprendimus. Tačiau pavieniai asmenys sprendimus priima greičiau nei grupės. Grupės sprendžia ilgiau, nes joms reikia daugiau laiko ir išteklių, kad galėtų rasti sprendimą.

Grupinis mąstymas ir grupinis pokytis

OE mokslininkai gana daug dėmesio skiria dviems išvestiniams grupinio sprendimų priėmimo temos klausimams. Šie klausimai yra grupinio mąstymo ir grupinio pokyčio koncepcijos.

Grupinis mąstymas. Ar esate kada nors jautę norą pasisakyti per posėdį, auditorijoje ar neformalioje grupėje, tačiau nusprendę šito nedaryti? Viena iš priežasčių gali būti drovumas. Antra vertus, jūs galėjote būti **grupinio mąstymo** auka, reiškiančio, atsirandančio tada, kai grupės nariai taip susižavi nuomonių sutapimo paieškomis, jog konsenso siekimas užgožia realistinę alternatyvių veiksmų vertini-

mą ir neleidžia išreikšti nesutampančių su daugumos ar nepopuliarių požiūrių. Grupinis mąstymas - tai dėl grupės daromo spaudimo sumenkėjęs individualių jos narių mąstymo efektyvumas, realybės patikrinimas ir moralinis vertinimas.¹⁹

Kaip atpažinti grupinio mąstymo simptomus? Jis pasižymi šiais keturiais požymiais: (1) grupės nariai stengiasi logiškais aiškinimais įveikti pasipriešinimą jų padarytoms prielaidoms, (2) grupės nariai reikalauja abejojančius paremti daugumos siūlomą alternatyvą, (3) stengdamiesi sukelti konsenso išpūdį, abejojančiai nutyli savo nuogastavimus arba netgi patys sumenkina savo abejonių svarbą, (4) grupė savo narių tylėjimą vertina kaip pritarimą daugumos nuomonei.

Šie simptomai sukelia nemažai grupinių sprendimų trūkumų. Jei išryškėja grupinis mąstymas, pastebėsite vieną ar kelis iš šių dalykų: problema yra nevisapusiškai įvertinama, nesistengiama surinkti visos informacijos, apdorojant informaciją atsiranda selektyvus šališkumas, pasiūlomos ne visos alternatyvos, nevisapusiškai įvertinamos alternatyvos, nesugebama išanalizuoti pasirinkto sprendimo rizikos, nepajėgiama iš naujo įvertinti iš pradžių atmestų alternatyvų.

Nagrinėjant JAV vyriausybinių agentūrų priimtus sprendimus, buvo pastebėta, kad jų neigiamas pasekmes kartais sąlygojo grupinis mąstymas. Galime paminėti štai tokias neigiamas pasekmes: 1941 metais JAV buvo nepasirengusios Pearl Harboro užpuolimui, 1950 metų JAV invazija į Šiaurės Korėją, fiasko Kiaulių Ķlankoje dvidešimtojo amžiaus septintojo dešimtmečio pradžioje, Vietnamo karo eskalavimas, nepavykęs įkaitų išlaisvinimas Irane dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio pabaigoje, nevykę sprendimai, lėmę erdvėlaivio „Challenger“ katastrofą.

Ar visos grupės vienodai pasiduoda grupiniam mąstymui? Yra įrodymų, kad ne visos.²⁰ Mokslininkai atkreipė dėmesį į penkis veiksnius, galinčius sudaryti sąlygas reikštis grupiniam mąstymui, - grupės darną, jos lyderio elgesį, grupės izoliaciją nuo pašalinių žmonių, laiko priimti sprendimus trūkumą ir negebėjimą metodiškai spręsti. Vadovai, kuriems tenka vadovauti priimančiai sprendimus grupei ir kurie nori iki minimumo sumažinti grupinio mąstymo įtaką, turėtų atsižvelgti į šiuos veiksnius. Pirma, darną gali būti privalumas, nes labai darnios grupės daugiau diskutuoja ir gali pateikti daugiau informacijos nei tos, kurios narius sieja silpni saitai. Tačiau darną taip pat gali slopinti ginčus, tad vadovai, dirbdami su darnia grupe, privalo būti akylus. Antra, vadovai turėtų siekti atviro vadovavimo stiliaus. Vadinasi, jie turėtų skatinti visus narius aktyviai dalyvauti, neskubėti išsakyti savo nuomonę posėdžio pradžioje, skatinti visus grupės narius reikšti skirtingą nuomonę ir pabrėžti, kaip svarbu priimti išmintingą sprendimą. Trečia, vadovai turėtų stengtis neleisti grupei atsiriboti nuo išorinių šaltinių. Izoliuotos grupės yra linkusios prarasti perspektyvą ir objektyvumą. Ketvirta, vadovai privalo duoti kuo daugiau laiko priimti sprendimui, neieškoti trumpiausią kelių, kurie neišvengiamai sukelia tariamą arba paviršutinišką konsensą. Ir galiausiai vadovai turėtų skatinti spręsti metodiškai. Laikantis 6 skyriuje aprašyto racionalaus sprendimų priėmimo proceso, skatinama konstruktyvi kritika ir visi sprendimų variantai išsamiai išanalizuojami.

Grupinis pokytis. Palyginę grupinius sprendimus su atskirų tos grupės narių sprendimais, pastebėsime, kad jie skiriasi. Kartais grupiniai sprendimai yra atsargesni nei individualūs. Dažniau pastebimas polinkis rizikuoti.²¹

Atrodo, kad grupėse vykstant diskusijai jos narių pozicija darosi krašutiškesnė, užima padėtį, į kurią jie jau orientavosi prieš diskusiją. Tad konservatyviai nusiteikę žmonės tampa dar atsargesni, o agresyvesnieji siūlo labiau rizikuoti. Diskusija grupėje perdėta sutvirtina pradinę jos narių nuostatą.

Grupinį pokytį iš tiesų galima laikyti atskiru grupinio mąstymo atveju. Grupės sprendimas atspindi vyraujančią sprendimo priėmimo normą, kuri susiformuoja grupės diskusijų metu. Ar grupės sprendimas pasikeis didesnio atsargumo, ar didesnės rizikos linkme, priklauso nuo dominuojančios normos, buvusios dar prieš diskusiją.

Dėl to, kad pokytis dažniau įvyksta didesnės rizikos link, atsirado keletas šio reiškinio paaiškinimų. Pavyzdžiui, buvo aiškinama, kad diskutuodami grupės nariai geriau susipažįsta vienas su kitu. Geriau jausdamiesi vienas kito draugijoje, jie taip pat tampa drąsesni ir labiau linkę rizikuoti. Turbūt įtikinamiausias paaiškinimas, kodėl grupinis sprendimas pasikeičia didesnės rizikos link, yra tas, jog grupėje išsisklaido atsakomybė. Grupiniai sprendimai atpalaiduoja bet kurį jos narį nuo atsakomybės už galutinį sprendimą. Galima stipriau rizikuoti, nes net jei sprendimas nepasiteisins, nė vienas narys nebus už jį visiškai atsakingas.

Tad kaip jūs, būdami vadovais, galėtumėte pasinaudoti šiais duomenimis apie grupinį pokytį? Turėtumėte atsižvelgti į tai, kad grupiniuose sprendimuose perdedama pradinė grupių narių pozicija, jog pokytis dažniau įvyksta didesnės rizikos link, taigi ji yra šios grupės narių nuostatų, buvusių dar prieš prasidedant diskusijai, funkcija.

Kaip pasirinkti geriausią grupinių sprendimų priėmimo metodą

Dažniausiai grupiniai sprendimai priimami akivaizdžiai bendraujant nariams. Tačiau kaip parodė mūsų diskusija apie grupinį mąstymą, grupės, kurių nariai aktyviai tarpusavyje sąveikauja, dažnai varžo pačios save ir primygtinai spaudžia atskirus savo narius siekti vieningos nuomonės. Siekiant sušvelninti daugelį problemų, būdingų grupei, kurios nariai sąveikauja tarpusavyje, buvo pasiūlytas smegenų atakos metodas, nominalios grupės metodas ir elektroniniai posėdžiai.

„Smegenų ataka“. Smegenų atakos metodo tikslas - įveikti grupės, kurios nariai aktyviai tarpusavyje sąveikauja, reikalavimą siekti pažiūrų darnos, trukdančios plėtoti kūrybingas alternatyvas. Tai pasiekama įgyvendinant idėjų siūlymo procesą, kuris skatina pateikti bet kokias alternatyvas ir jų visiškai nekritikuoti.

Paprastai veikiant smegenų atakos metodu aplink stalą susėda šeši-dvylika žmonių. Grupės vadovas aiškiai suformuluoja problemą, kad ją suprastų visi dalyviai. Paskui pasitarimo dalyviai per paskirtą laiką pasiūlo kiek įmanoma daugiau variantų, kurie tuo metu „šaukia į galvą“. Variantų kritikuoti negalima, jie

visi užfiksuojami, kad vėliau būtų galima juos aptarti ir išanalizuoti. Grupės nariai skatinami „galvoti neįprastai“, nes viena idėja gimdo kitą, ir net patys keičiausi pasiūlymai paliekami svarstyti vėliau.

Tačiau smegenų atakos metodas tėra idėjų siūlymo procesas. Kiti du siūlomi metodai pažengia toliau, nes leidžia iš tiesų pasirinkti geresnį sprendimą.

Nominalios grupės metodas. Nominalioje grupėje sprendimų priėmimo metu ribojamos diskusijos ir tarpusavio bendravimas, todėl šis sprendimų priėmimo būdas ir buvo pavadintas nominalios grupės metodu. Visi grupės nariai dalyvauja susirinkime, kaip ir tradiciniame komiteto posėdyje, tačiau reikalaujama, kad jie veiktų nepriklausomai vienas nuo kito. Konkrečiai per posėdį praeinami štai tokie etapai:

1. Posėdžio dalyviai susirenka kaip grupė, tačiau prieš prasidedant diskusijoms kiekvienas dalyvis savarankiškai užrašo savo mintis apie svars томą problemą.
2. Po šio tylaus periodo kiekvienas posėdžio dalyvis supažindina grupę su viena idėja. Paskui visi paeiliui pateikia po vieną idėją, kol visos idėjos būna pasiūlytos ir užfiksuotos (paprastai konferencijų stovų bloknote arba lentoje).
3. Vėliau grupė aptaria idėjas, turėdama tikslą jas išsiaiškinti ir įvertinti.
4. Kiekvienas grupės narys nesikalbėdamas ir nesitardamas išrikiuoja idėjas pagal jų vertę. Galutinis sprendimas priimamas remiantis gavusia aukščiausią įvertinimą idėja.

Šio metodo pagrindinis privalumas tas, kad jis leidžia grupei formaliai susitikti, tačiau nekludo nepriklausomai mąstyti, kas dažnai nutinka grupių, kurių nariai aktyviai bendrauja tarpusavyje, posėdžiuose.

Elektroniniai posėdžiai. Pats naujausias grupinių sprendimų priėmimo būdas sunderina nominalios grupės metodą ir šiuolaikinę kompiuterinę techniką. Jis vadinamas elektroniniais posėdžiais.

Pati elektroninių posėdžių koncepcija, turint reikiamą techniką, yra paprasta. Iki penkiasdešimties žmonių susėda prie pasagos formos stalo, ant kurio nėra nieko daugiau, išskyrus kompiuterių terminalus. Dalyviai supažindinami su svarstomais klausimais, paskui jie įveda savo atsakymus į kompiuterį. Individualūs komentarai bei balsavimo rezultatai parodomi kambaryje esančiame ekrane.

Pagrindiniai elektroninių posėdžių privalumai - anonimiškumas, sąžiningumas ir greitis. Posėdžio dalyviai gali anonimiškai įvesti į kompiuterį bet koki pranešimą, kurį visi pamato ekrane, posėdžio dalyviui paspaudus klaviatūros klavišą. Jis taip pat leidžia žmonėms nebaudžiamiems būti šiurkščiai atviriems. Be to, šis metodas yra greitas, nes nėra tuščių plepalų, diskusijos nenukrypsta nuo temos, daug dalyvių gali „kalbėti“ vienu metu, nelipdami vienas kitam ant kulnų.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Kad vykdytų darbo užduotis, sudarantys organizaciją žmonės paprastai suburiami į skyrius, komandas, komitetus ar kitokias darbo grupes. Be šių formalių grupių, žmonės taip pat sukuria neformalias, grindžiamas bendrais interesais ar draugyste. Svarbu, kad vadovai savo darbuotojus laikytų grupių nariais, nes iš tiesų grupės poelgis nėra jos atskirų narių poelgių suma. Grupė pati savaime savo narių poelgiams suteikia kitą kokybę.

Kiek aktualu, norint suprasti žmogaus elgesį grupėje, žinoti, kad, pavyzdžiui, Merilendo valstijoje gyvenanti moteris privalo suderinti motinos, metodistų bažnyčios narės, demokratų partijos narės, municipaliteto tarybos narės ir Baltimorės miesto policininkės vaidmenis? Žinant, kokių vaidmenį žmogus bando vaidinti, lengviau bendrauti su juo, nes galima numatyti, kaip tas žmogus pasielgs. Taip pat kitiems lengviau dirbti su šiuo žmogumi žinant, kokio vaidmens iš jo reikalauja darbas, nes jis turėtų elgtis taip, kaip kiti iš jo tikisi. Kitaip tariant, jei žmogus vaidina tą vaidmenį, kurio iš jo tikimasi, kitiems lengviau nuspėti jo elgesį.

Normos kontroliuoja grupės narių elgesį, nes jomis nustatomi teisingų ir neteisingų poelgių standartai. Žinodami konkrečios grupės normas, galėsime geriau paaiškinti jos narių nuostatas ir poelgius. Ar vadovas gali kontroliuoti grupės normas? Ne visai, tačiau gali joms daryti įtaką. Vadovai gali turėti tam tikrą įtaką grupės normoms, aiškiai pasisakydami, kokie poelgiai yra pageidautini, nuolatos įtvirtindami, šiuos pageidautinus poelgius ir susiedami paskatinimus su norimomis elgesio normomis.

Ar vadovai turėtų siekti, kad grupės būtų darnios? Į šį klausimą su išlygomis atsakome: „*Taip*“. Išlygos priklauso nuo to, kiek sutampa grupių ir organizacijos tikslai. Vadovai turėtų stengtis suburti tokias darbo grupes, kurių tikslai sutaptų su organizacijos tikslais. Jei tai pavyksta padaryti, grupės daro teigiamą poveikį jos veiklos rezultatams.

Vadovai turėtų atkreipti rimtą dėmesį į socialinio dykinėjimo poveikį darbo grupėms. Kai vadovai naudoja kolektyvinį darbą, siekdami sustiprinti moralę ir skatinti komandinį darbą, jie privalo pasirūpinti, kad būtų galima įvertinti kiekvieno grupės nario pastangas. Jei to padaryti nepavyksta, vadovai privalo pasverti, ar galintis padidėti darbuotojų pasitenkinimas darbu kompensuos potencialų produktyvumo sumažėjimą.²² Tačiau ši išvada priimtinesnė Vakarų kultūroms. Ji tinka tokioms individualizmą skatinančioms kultūroms kaip Jungtinių Valstijų ar Kanados, kur dominuoja asmeninis interesas. Ši išvada neturėtų būti taikoma bendruomenėms, kurios pasižymi kolektyvizmu ir kurių atskirų žmonių veiklą skatina grupių tikslai. Pavyzdžiui, lyginant Jungtinių Valstijų ir Kinijos Liaudies Respublikos bei Izraelio (šios abi visuomenės pasižymi kolektyvizmu) darbuotojus, nebuvo pa-

stebėta, kad kinai ar izraeliečiai turėtų polinkį į socialinį dykinėjimą. Ir kinai, ir izraeliečiai grupėse buvo produktyvesni nei dirbdami pavieniui.²³

Kalbant apie grupių sudėtį, vadovai turėtų atkreipti dėmesį, kaip parenkamas formalių grupių personalas ir kaip pasitelkti grupes priimti sprendimus. Kad darbo grupių veikla būtų efektyvesnė, būdami vadovais jūs turėtumėte stengtis taip parinkti grupių narius, kad jie problemas ir klausimus spręstų, žvelgdami iš skirtingos perspektyvos. Tačiau nenustebkite, jei iš pradžių grupės narių skirtingumai neigiamai atsilieps jos veiklos rezultatams. Kai grupės nariai išmoks atsižvelgti į vienas kito ypatumus, jos veiklos rezultatai pagerės.

Jei grupėje egzistuoja neteisingas statuso vertinimas, jos veikla nukrypsta ne įgyvendinti keliamus tikslus, o pašalinti neteisingumą. Jei egzistuoja neteisybė, vadovai gali pastebėti, kad grupės nariai mažiau stengiasi, bando pakenkti narių, turinčių aukštesnį statusą, veiklai arba užsiima kita trikdančia veikla. Vadovas, turintis teisę suteikti su statusu susijusias privilegijas, privalo siekti, kad šios privilegijos būtų atidžiai ir teisingai dalijamos. Jei egzistuoja neteisybė statuso atžvilgiu, ji gali neigiamai veikti grupės suinteresuotumą.

Ir galiausiai, jei vadovai taiko grupinį sprendimų priėmimo būdą, turėtų ypač stengtis iki minimumo mažinti grupinį mąstymą. Jie turėtų skatinti kiekvieną grupės narį, ypač tuos, kurie ne taip aktyviai įsitraukia į diskusiją, išsakyti savo mintis, bet vengti pareikšti grupinės diskusijos pradžioje savo nuomonę dėl pageidaujamo sprendimo. Vadovai taip pat turi pagalvoti, ar neverta pasinaudoti kuriuo nors iš čia aprašytų grupinių sprendimų priėmimo metodų, pavyzdžiui, smegenų ataka arba elektroniniais posėdžiais, kurie mažintų spaudimą grupės nariams siekti vieningos nuomonės.

8 Kas yra darbo komandos

Išstudijavę šį skyrį, turėtumėte gebėti

1. Paaiškinti didėjančių komandų populiarumą organizacijose.
2. Palyginti komandas ir grupes.
3. Apibūdinti keturis komandų tipus.
4. Apibūdinti darbo dizaino reikšmę kuriant efektyvias komandas.
5. Paaiškinti su komandos sudėtimi susijusius veiksnius, lemiančius komandų efektyvumą.
6. Apibūdinti šaltinius bei kitus kontekstualius įtakos veiksnius, darančius komandų efektyvumą.
7. Apibūdinti su procesu susijusius veiksnius, turinčius įtakos komandos veiklos rezultatams.
8. Paaiškinti, kaip organizacijos gali išugdyti komandų žaidėjus*.

„Eaton Corp. Aeroquip“ kompanijos padalinys „Global Hose“, įsikūręs Ozarko kalnuose, pačioje Arkanzaso valstijos širdyje, gamina hidraulines žarnas, kurios naudojamos sunkvežimiuose, traktoriuose ir kituose stambiuose įrenginiuose. 1994 metais siekdama pagerinti kokybę ir produktyvumą, „Eaton-Aeroquip“ kompanijos vadovybė įkūrė komandas, kurios pakeitė gamyklos surinkimo liniją. Nors ir prireikė šiek tiek laiko, kad darbuotojai priprastų dirbti grupėse, šiandien 285 gamyklos darbininkai yra suburti į daugiau nei 50 komandų ir jiems šitaip dirbti labai patinka! Jiems patinka tai, kad laisvai gali dalyvauti priimdami sprendimus, kuriuos anksčiau priimdavo tik vadovybė, - pavyzdžiui, komandos pačios sudaro savo darbo grafikus, pasirenka naujus narius, derasi su tiekėjais, lanko klientus ir baudžia prasižengusius komandos narius. Perėjusi prie komandomis pagrįstos organizacinės struktūros, vadovybė sugebėjo įgyvendinti svarbius organizacijos tikslus. Per laikotarpį nuo 1993 iki 1999 metų kur kas geriau reaguojama į klientų nusiskundimus. Produktyvumas ir gamybos apimtis padidėjo daugiau negu 50 procentų, o nelaimingų atsitikimų skaičius sumažėjo daugiau nei per pusą.

* žaidėjas - aktyviai dirbantis komandos narys. (*Vert. past.*)

KODĖL KOMANDOS TAIP IŠPOPULIARĖJO?

Prieš trisdešimt metų „Volvo“, „Toyota“ ir „General Foods“ kompanijų sprendimas įkurti komandas buvo naujiena, nes niekas daugiau šito nedarė. Šiandien situacija yra visai kita. *Nekurianti* komandų organizacija tampa susidomėjimo objektu. Paimkite šiandien bet kurį periodinį leidinį verslo klausimais ir būtinai jame perskaitysite, kad komandos tapo svarbiausiu verslo organizavimo principu tokiose kompanijose kaip „General Electric“, „AT & T“, „Boeing“, „Hewlett-Packard“, „Motorola“, „Apple Computer“, „Shiseido“, „FedEx“, „DaimlerChrysler“, „3M Co“, „John Deere“, Australijos avialinijos, „Johnson & Johnson“, „Shenandoah Life Insurance Co.“ ir „Florida Power & Light“. Netgi visame pasaulyje garsus San Diego zoologijos sodas pertvarkė natūralias gyvūnų arealų zonas, sugrupuodamas jas apie įvairių skyrių komandas. Darbo komandų tyrimo centras teigia, kad 80 procentų kompanijų, kurios patenka į 500 didžiausių pasaulyje sąrašą („Fortune 500“), dabar pusė darbuotojų yra suburti į komandas.²

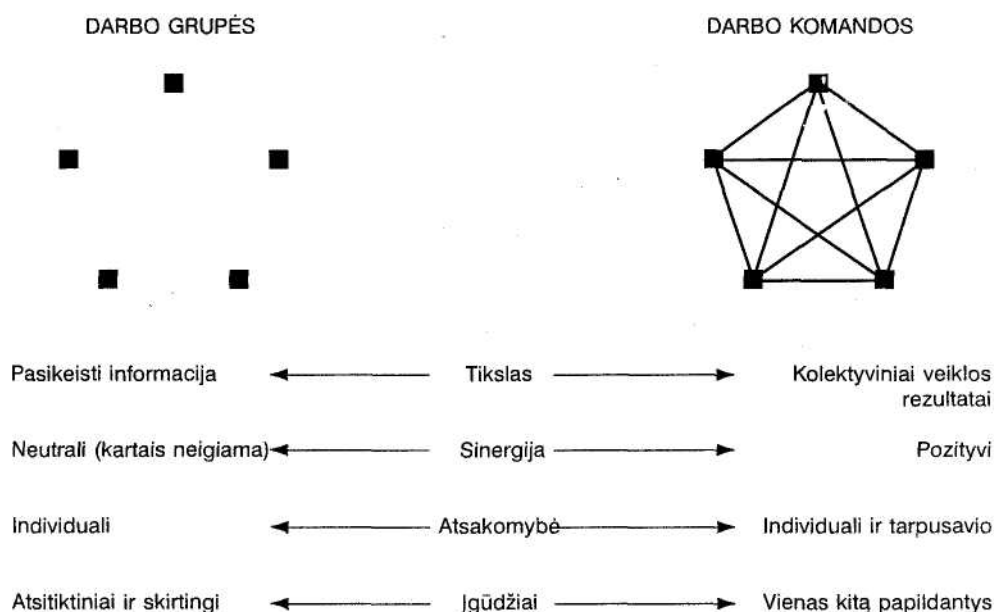
Kaip galima paaiškinti šį komandų išpopuliarėjimą? Yra įrodymų, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu pavieniai žmonės, kai įvykdyti užduotis reikia įvairių įgūdžių, nuomonių ir patirties.³ Pertvarkiusios savo struktūrą, kad galėtų veiksmingiau ir efektyviau konkuruoti, organizacijos dabar renkasi komandas kaip geresnį būdą panaudoti darbuotojų gebėjimus. Vadovybė pastebėjo, kad komandos yra lankstesnės ir geriau reaguoja į pokyčius nei tradiciniai skyriai ar kiti nuolatiniai dariniai. Komandos gali greitai susiburti, išsiskleisti veiklai, iš naujo sutelkti dėmesį ir išsisklaidyti.

Taip pat nereikia pamiršti ir komandų sudaromų sąlygų suinteresuoti darbuotojus. 5 skyriuje pastebėjome, kad darbuotojų įtraukimas į kompanijos valdymą yra svarbus motyvuojantis veiksnys, o komandos sudaro sąlygas darbuotojams dalyvauti priimant gamybinius sprendimus. Pavyzdžiui, kai kurie „John Deere“ kompanijos surinkimo linijos darbininkai taip pat yra pardavimo agentų komandos nariai, besilankantys pas klientus. Šie darbininkai geriau nei bet kuris tradicinis pardavimo agentas nusimano apie kompanijos gaminius, o keliaudami ir kalbėdamiesi su fermeriais, šie valandiniai darbininkai įgyja naujų įgūdžių ir labiau atsiduoda darbui. Tad dar vienas paaiškinimas, kodėl komandos taip išpopuliarėjo, yra tas, kad jos yra veiksminga vadovybės priemonė demokratizuoti savo organizacijai ir didinti darbuotojų suinteresuotumui.

KOMANDOS, PALYGINTI SU GRUPĖMIS: KUO JOS SKIRIASI?

Grupės ir komandos nėra tas pat, – šiame skirsnyje apibrėšime ir paaiškinsime skirtumus tarp darbo grupės ir darbo komandos. 7 skyriuje *grupę* apibrėžėme kaip du ar daugiau tarpusavyje sąveikaujančius ir priklausomus vienas nuo kito žmones, kurie susibūrė tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus. **Darbo grupė** – tai grupė, kurioje žmonės pirmiausia sąveikauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija ir priimtų sprendimus, kurių tikslas – padėti vienas kitam vykdyti savos srities užduotis.

8.1 PAVYZDYS. Darbo grupių ir darbo komandų palyginimas



Darbo grupėms nėra reikalo ar galimybių užsiimti kolektyviniu darbu, reikalaujančiu bendrų pastangų. Taigi grupių veiklos rezultatas yra paprasčiausia visų grupės narių individualių indėlių suma. Čia nėra tos pozityvios sinergijos, sukuriančios bendrąjį veiklos rezultatą, kuris didesnis nei visų narių indėlių suma.

Darbo komanda, dėdama koordinuojamas pastangas, sukuria pozityvią sinergiją. Individualios komandos narių pastangos duoda rezultatą, kuris yra didesnis nei jų individualių indėlių suma. 8.1 pavyzdyje išryškinti skirtumai tarp darbo grupių ir darbo komandų.

Šie apibrėžimai padeda paaiškinti, kodėl tiek daug organizacijų pakeitė savo darbo proceso struktūrą, suteikdamos jį komandose. Vadovybė ieško tos pozityvios sinergijos, kuri leistų jos organizacijai pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Ekstensyvus komandų panaudojimas organizacijoje sukuria *potencialą* sukurti didesnę išėigą nedidinant sąnaudų. Atkreipkite dėmesį į tai, kad pasakėme „potencialą“. Komandų kūrime nėra nieko magiška, kas užtikrintų, jog ši pozityvi sinergija bus sukurta. Vien pavadindami *grupę komanda*, automatiškai nepagerinsime jos veiklos rezultatų. Kaip vėliau šiame skyriuje paaiškinsime, gerai dirbančios arba puikių rezultatų pasiekusios komandos turi tam tikrų bendrų bruožų. Jei vadovybė tikisi pasitelkusi komandas pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, ji privalo pasirūpinti, kad komandos turėtų šiuos bruožus.

KOMANDŲ RŪŠYS

Komandos gali būti klasifikuojamos pagal tikslus. Dažniausiai organizacijose yra šios komandų formos: *problemų sprendimo komandos*, *savivaldžios darbo komandos*, *tarpfunkcinės komandos* ir *virtualios komandos* (Žr. 8.2 pavyzdį).

Problemų sprendimo komandos

Jei pažvelgtume į dvidešimtojo amžiaus devintojo dešimtmečio pradžią, pamatytume, kad komandų populiarumas tuo metu tik pradėjo didėti. Ir daugumos šių komandų forma buvo panaši. Jas paprastai sudarydavo penki-dvylika to paties skyriaus valandinių darbuotojų, kurie kas savaitę susirinkdavo kelioms valandoms aptarti būdus, kaip pagerinti kokybę, efektyvumą ir darbo sąlygas. Tokias komandas vadiname **problemų sprendinio komandomis**.

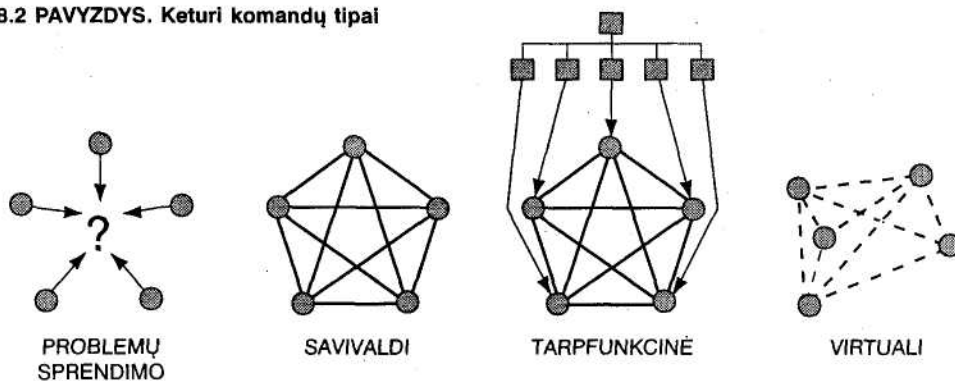
Šių problemų sprendimo komandų nariai keičiasi idėjomis arba pateikia siūlymus, kaip gerinti darbo procesus ir metodus. Tačiau šioms komandoms retai suteikiami įgaliojimai vienašališkai įgyvendinti bet kurį savo siūlymą.

Vienas iš populiariausių dvidešimtojo amžiaus devintojo dešimtmečio problemų sprendimo komandų variantų buvo **kokybės rateliai**. Tai buvo aštuonių-dešimties darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų darbo komandos, kurios kolektyviai atsakė už kurią nors sritį ir reguliariai susitikdavo aptarti kokybės problemų, tirti šias problemas sukeliančias priežastis ir siūlyti sprendimus. Tačiau vadovybė paprastai pasilikdavo teisę priimti galutinį sprendimą dėl kokybės ratelių siūlomų sprendimų įgyvendinimo. Šiandien daugelis organizacijų problemų sprendimo komandoms duoda užduotis ieškoti būdų kokybei gerinti, spartinti produkcijos pristatymui, mažinti atliekoms, nelaimingų atsitikimų skaičiui ir apskritai mažinti kaštams.

Savivaldžios darbo komandos

Problemų sprendimo komandos buvo teisingai orientuotos, tačiau jos nepažengė taip toli, kad įtrauktų darbuotojus į susijusius su darbu sprendimus bei procesus. Šis trūkumas sudarė prielaidas eksperimentuoti su tikrai autonomiškoms koman-

8.2 PAVYZDYS. Keturi komandų tipai



domis, kurios ne tik gebėjo spręsti problemas, bet ir įgyvendinti sprendimus bei visiškai atsakyti už rezultatus.

Savivaldžios darbo komandas paprastai sudaro 10-15 žmonių, kurie perima savo buvusių tiesioginių vadovų pareigas. Šios pareigos apima kolektyvinę darbo tempų kontrolę, darbo užduočių formulavimą, pertraukų organizavimą ir kolektyvinę patikros procedūrų atranką. Visiškai savivaldžios komandos netgi pasirenka savo narius ir įpareigoja juos įvertinti darbo rezultatus. Dėl to tiesioginių vadovų pareigų svarba mažėja, todėl jas galima netgi visiškai panaikinti. Šio skyriaus pradžioje aprašytos „Eaton-Aeroquip“ kompanijos gamyklos Arkanzaso valstijoje komandos yra savivaldžių darbo komandų pavyzdžiai.

„Xerox“, „General Motors“, „Coors Brewing“, „PepsiCo“, „Hewlett-Packard“, „Honeywell“, „M&M/Mars“ ir „Aetna Life“ - tai tik keli gerai žinomi pavadinimai kompanijų, įkūrusių savivaldžias darbo komandas. Manoma, kad dabar apie 30 procentų JAV darbdavių taiko šią komandų formą; o tarp didelių firmų šis skaičius tikriausiai yra artimesnis 50 procentų.⁴

Pastarojo laikotarpio verslo periodiniai leidiniai grūste prigrūsti straipsnių, pasakojančių apie sėkmingą savivaldžių komandų veiklą. Pavyzdžiui, labai kokybiškus elektros instrumentus gaminančios „Power-Cable Corp.“ kompanijos aukščiausieji vadovai teigia, kad daugiausia savivaldžios komandos prisidėjo, reikšmingai pagerindamos produkcijos kokybę ir sutaupydamos milijonus dolerių dėl kaštų mažėjimo.⁵ Savivaldžioms komandoms priskiriama didžioji dalis nuopelnų už tai, kad „Industrial Light & Magic“ kompanija ėmė aiškiai dominuoti skaitmeninių vaizdų versle.⁶ O „W. L. Gore & Associates“ kompanija, „Gore-Tex“ gamintoja, teigia, kad jos nuolatinės plėtos, naujovių ir didelio pelningumo laidas tas, jog jos 6200 darbuotojų suburti į savivaldžias komandas.⁷

Nepaisydami visų šių išpūdingų istorijų, norime patarti būti šiek tiek atsargiems. Savivaldžių darbo komandų efektyvumo tyrimo rezultatai nėra vien tik teigiami.⁸ Pavyzdžiui, dažniausiai šių komandų žmonės yra labiau patenkinti savo darbu. Tačiau priešingai, nei teigtų įprasta logika, savivaldžiose darbo komandose dirbantys darbuotojai padaro daugiau pravaikštų, čia didesnė darbuotojų kaita nei tradicinėse darbo struktūrose. Reikia atlikti papildomus tyrimus, kad būtų nustatytos konkrečios šių reiškinių priežastys.

Tarpfunkcinės komandos

Mineapolyje įsikūrusi rinkos tyrimo firma „Custom Research Inc.“ istoriškai buvo organizuota funkcinių padalinių pagrindu, tačiau vyriausioji vadovybė nusprendė, kad šie funkciniai padaliniai jau nebegali patenkinti besikeičiančių klientų poreikių. Tad vadovybė reorganizavo „Custom Research“ kompaniją, sugrupuodama po 100 darbuotojų į klientus aptarnaujančias komandas.⁹ Šių komandų sukūrimo idėja buvo grindžiama principu, kad visais kliento darbo aspektais rūpintųsi viena komanda, o ne atskiri kompanijos skyriai. Pertvarkymų tikslas buvo pagerinti komunikavimą ir geriau aptarnauti klientus, kad padidėtų produktyvumas ir daugiau klientų būtų patenkinti kompanijos darbu.

„Custom Research“ kompanijos reorganizacija - tai **tarpfunkcinių komandų** panaudojimo pavyzdys. Šios komandos sudarytos iš maždaug to paties hierarchijos lygio, tačiau skirtingose srityse dirbančių darbuotojų, kurie suburiami atlikti tam tikrai užduočiai.

Daugelis organizacijų dešimtmečiais naudojo horizontalias grupes, kurios persidengdavo. Pavyzdžiui, „IBM“ firma dvidešimtojo amžiaus septintajame dešimtmetyje buvo sukūrusi didelę laikiną darbo grupę, sudarytą iš skirtingų kompanijos padalinių darbuotojų, kad sukurtų labai sėkmingai rinkoje užsirekomendavusią kompiuterinę sistemą „System 360“. Iš tiesų *laikina darbo grupė* yra ne kas kita kaip laikina tarpfunkcinė komanda. Taip pat ir iš skirtingų skyrių darbuotojų sudaryti *komitetai* yra dar vienas tarpfunkcinės komandos pavyzdys. Tarpfunkcinės komandos itin išpopuliarėjo dvidešimtojo amžiaus devintojo dešimtmečio pabaigoje. Pavyzdžiui, dabar visi didieji automobilių gamintojai - tarp jų „Toyota“, „Honda“, „Nissan“, „BMW“, „GM“, „Ford“ ir „DaimlerChrysler“ - taiko šią komandų formą, kad galėtų koordinuoti sudėtingus projektus. „Harley-Davidson“ kompanijoje pasikliauja specialiomis tarpfunkcinėmis komandomis, valdydama kiekvienos motociklų grupės gamybą. Šios komandos sudarytos iš „Harley“ projektavimo, gamybos, tiekimo skyrių darbuotojų bei svarbiausių išorės tiekėjų atstovų.¹⁰ O firma „IBM“ ir dabar tebesinaudoja laikinomis tarpfunkcinėmis komandomis. Pavyzdžiui, nuo 1999 metų lapkričio iki 2000 metų birželio „IBM“ vyriausioji vadovybė iš savo 100 000 informacinių technologijų personalo narių subūrė 21 darbuotojo komandą, kad ši pateiktų rekomendacijas, kaip kompanija galėtų greičiau įgyvendinti savo projektus ir sparčiau pateiktų rinkai naujus gaminius.“ Šis 21 darbuotojas buvo parinktas todėl, kad visi jie turėjo vieną bendrą bruožą - sėkmingai vadovavo sparčiai įgyvendinamiems projektams. „Spartinimo komanda“ - toks jai prigijo pavadinimas - aštuonis mėnesius keitėsi patyrimu bei analizavo skirtumus tarp greitai ir lėtai įgyvendinamų projektų, kol galiausiai pateikė rekomendacijas, kaip paspartinti „IBM“ firmos projektų vykdymą.

Tarpfunkcinės komandos yra efektyvi priemonė, suteikianti skirtingų organizacijos sričių atstovams (ar netgi skirtingų organizacijų atstovams) galimybę keistis informacija, kurti naujas idėjas, spręsti problemas ir koordinuoti sudėtingus projektus. Suprantama, tarpfunkcinės komandas nėra lengva valdyti. Ankstyvuosiuose šių komandų plėtros etapuose reikia daug laiko, kol jų nariai apsipranta su įvairove ir sudėtingais uždaviniais. Kad atsirastų pasitikėjimas ir darbas komandoje, reikia laiko, ypač kai susiburia skirtingo išsilavinimo, patirties ir pažiūrų žmonės.

Virtualios komandos

Anksčiau aprašytose komandose žmonės dirbo tiesiogiai tarpusavyje bendraudami. **Virtualios komandos** naudoja kompiuterių techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą.¹² Ši technika leidžia žmonėms bendradarbiauti realiuoju laiku, nepaisant to, ar juos skiria tik kabinetai, ar žemynai.

Virtualios komandos gali daryti tą patį, ką ir kitos, - keistis informacija, priimti sprendimus, vykdyti užduotis. Jos nariai gali būti tos pačios arba ir kitų organizacijų (pavyzdžiui, tiekėjų, partnerių) atstovai.

Trys svarbiausi veiksniai, skiriantys virtualias komandas nuo tų, kurių nariai bendrauja akivaizdžiai, yra šie: (1) čia negalima duoti nežodinių ir artimų žodiniams signalų, (2) jų socialinis kontekstas yra ribotas, (3) šios komandos leidžia įveikti laiko ir erdvės suvaržymus. Kalbėdami akivaizdžiai vienas su kitu, žmonės naudoja artimus žodiniams (toną, intonaciją, garsą) ir nežodinius (akių, veido išraišką, rankų gestus bei kitus kūno judesius) signalus. Jie padeda aiškiau komunikuoti, tačiau šių signalų negalima panaudoti bendraujant per kompiuterį realiuoju laiku. Virtualioms komandoms dažnai trūksta narių socialinio bendravimo ir tiesioginės sąveikos. Jos nepajėgios dubliuoti normalios diskusijos, kai jos dalyviai akivaizdžiai tarpusavyje bendrauja. O jei komandų nariai nėra asmeniškai pažįstami, virtualios komandos dažniausiai būna orientuotesnės vykdyti užduotis, jose mažiau keičiamasi socialine bei emocine informacija. Todėl nenuostabu, kad virtualių komandų nariai yra mažiau patenkinti narių tarpusavio bendravimu nei tų komandų, kurių nariai kontaktuoja akivaizdžiai. Ir galiausiai virtualios komandos gali atlikti savo darbą netgi tada, kai jų narius skiria tūkstančiai mylių, dešimt arba daugiau laiko juostų. Jos sudaro sąlygas žmonėms dirbti kartu, kas kitu atveju būtų neįmanoma.

Tokios kompanijos kaip „Hewlett-Packard“, „Boeing“, „Ford“, „VeriFone“ ir „Eoyal Dutch/Shell“ ėmė labai plačiai naudoti virtualias komandas. Pavyzdžiui, „VeriFone“ yra Kalifornijoje įsikūrusi kreditinių kortelių informaciją nuskaitančių kompiuterizuotų įrenginių gamintoja. Naudojant virtualias komandas, jos 3000 visame pasaulyje išsibarsčiusių darbuotojų gali kartu rengti projektus, marketingo planus bei pardavimo skatinimo renginius. Be to, „VeriFone“ kompanija pastebėjo, kad taikant virtualias komandas yra kur kas lengviau verbuoti naujus darbuotojus. Štai ką sako kompanijos viceprezidentas: „Mes nereikalaujame, kad žmonės persikeltų gyventi kitur. Jei žmogui patinka gyventi Kolorado valstijoje ir jis gali atlikti savo darbą virtualioje erdvėje, tai mūsų nebaugina“.¹³

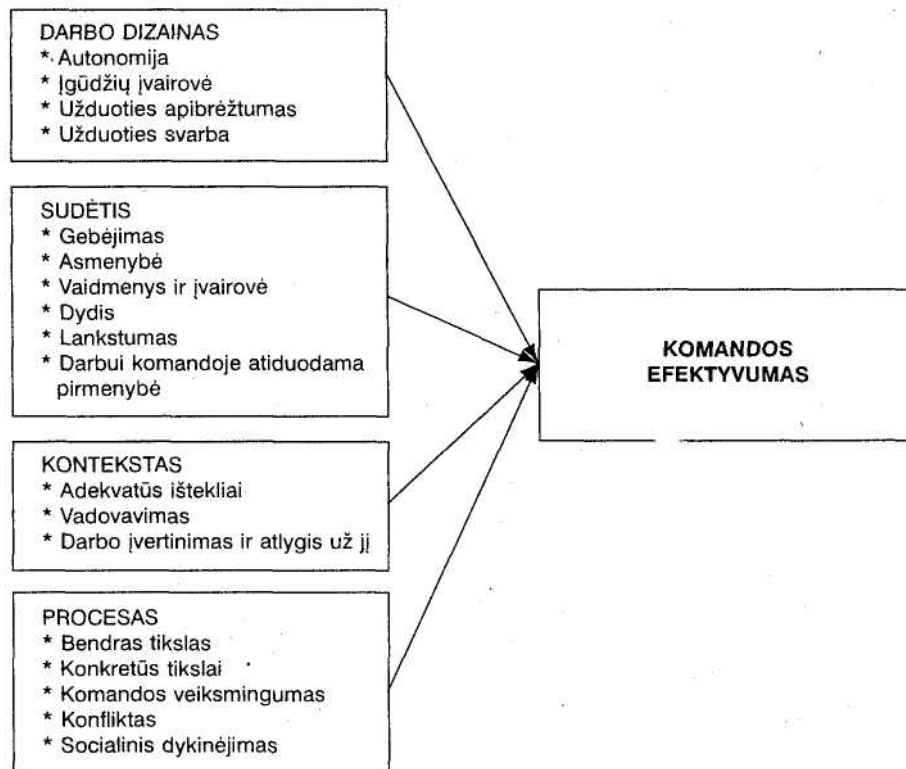
KAIP SUKURTI EFEKTYVIAS KOMANDAS

Pastarųjų metų tyrimais iš tikrai chaotiško charakteristikų sąrašo pavyko sudaryti palyginti vientisą modelį.¹⁴ 8.3 pavyzdyje apibendrintos mūsų dabartinės žinios apie tai, kas komandas daro efektyvias. Kaip pamatysite, čia remiamasi daugeliu 7 skyriuje aprašytų grupės koncepcijų.

Pagrindinius komponentus, sąlygojančius efektyvių grupių kūrimą, galima sugrupuoti į keturias kategorijas. Pirmoji kategorija - *darbo dizainas*. Antroji yra susijusi su komandos *sudėtimi*. Trečioji - išteklių ir *konteksto* įtaka. Ir galiausiai *procesas* apibūdina komandoje vykstančius reiškinius, darančius ją efektyvią.

Ką šiame modelyje reiškia *komandos efektyvumas*? Paprastai čia atsižvelgiama į objektyvius komandos produktyvumo rodiklius, jos darbo rezultatus, kuriuos įvertina vadovai, ir jungtinius komandos narių pasitenkinimo darbu rodiklius.

8.3 PAVYZDYS. Komandos efektyvumo modelis



Darbo dizainas

Darbo dizaino kategorijai priklauso tokie rodikliai, kaip laisvė ir autonomija, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus, užbaigti visą ir aiškią užduotį arba gaminių bei vykdyti užduotį ar projektą, turintį reikšmingą įtaką kitiems žmonėms. Yra įrodymų, kad šie veiksniai didina komandos narių motyvaciją ir visos komandos efektyvumą.¹⁵ Šios darbo dizaino savybės motyvuoja, nes jos stiprina komandos narių atsakomybę už darbą ir nuosavybės jausmą, nes dėl šių savybių darbas tampa įdomesnis.

Sudėtis

Šiai kategorijai priklauso rodikliai, parodantys, kaip turėtų būti parinkti komandos nariai. Šiame skirsnyje aptarsime komandos narių gebėjimus ir asmenybes, vaidmenų paskirstymą ir įvairovę, komandos dydį, narių lankstumą ir jų teikiamą pirmenybę dirbti komandoje.

Komandos narių gebėjimai. Kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia *techninį patyrimą* turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, *įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus*, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklausyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų *bendravimo su žmonėmis įgūdžių*.

Nė viena komanda negali pasiekti gerų veiklos rezultatų, netobulindama visų trijų šių įgūdžių rūšių. Svarbiausia - teisingas šių įgūdžių derinys. Jei vieno įgūdžių bus per daug, o kitų per mažai, komandos veiklos rezultatai pablogės. Tačiau iš pat pradžių komandoms nebūtina turėti visus vienas kitą papildančius įgūdžius. Gana dažnai vienas ar keli komandos nariai yra įpareigoti įgyti įgūdžių, kurių trūksta komandai, ir tuo padėti jai pasiekti visą potencialą.

Asmenybė. 3 skyriuje parodėme, kad asmenybė turi reikšmingos įtakos individualaus darbuotojo elgesiui. Tai galima pritaikyti ir komandos elgsenai. Daugelis Didžiojo penketo asmenybės modelyje aprašytų veiksnių galioja ir komandos efektyvumui. Kalbant konkrečiai, komandas, kurių vidutinis ekstravertiškumo, nuolaidumo, stropumo ir emocinio stabilumo lygis yra aukštesnis, vadovai geriau vertina už jų pasiektus veiklos rezultatus.¹⁶

Įdomu tai, kad asmenybės savybių nukrypimai gali būti svarbesni nei vidurkis. Pavyzdžiui, nors pageidautinas aukštesnis vidutinis komandos stropumo lygis, subūrus į vieną komandą stropius ir nelabai stropius jos narius, veiklos rezultatai dažnai būna prastesni. Taip gali atsitikti dėl to, kad stropesni komandos nariai ne tik privalo vykdyti savo užduotis, bet ir papildomai dirbti už mažiau stropius kolegas arba perdaryti jų atliktą darbą. Taip pat šitaip gali būti todėl, kad šie skirtumai sukelia neteisybės jausmą. Dar vienas su asmenybe susijęs pastebėjimas yra tas, kad „šaukštas deguto gali sugadinti statinę medaus“. Vienas komandos narys, kurio, tarkim, nuolaidumas yra žemesnis nei minimalus, gali padaryti neigiamą įtaką visos komandos veiklos rezultatams. Tad įtraukiant į komandą tik vieną žmogų, kurio nuolaidumas, stropumas ar ekstravertiškumas yra žemas, galima sukelti įtampą komandos viduje ir sumenkinti bendruosius veiklos rezultatus.

Vaidmenų paskirstymas ir įvairovė. Komandų poreikiai yra skirtingi, todėl žmonės turėtų būti parinkti taip, kad komandoje būtų užtikrina įvairovė ir visi vaidmenys būtų užimti.

Galime išskirti devynis potencialius komandos vaidmenis (Žr. 8.4 pavyzdį). Sėkmingai veikiančiose darbo komandose yra žmonių, vykdančių visus šiuos vaidmenis, o jie į komandą parenkami pagal gebėjimus ir pagal tai, kam teikia pirmenybę.¹⁷ (Daugelyje komandų tas pats žmogus vaidina kelis vaidmenis.) Vadovai privalo pastebėti kiekvieno žmogaus individualius privalumus, kuriuos galima pritaikyti komandoje, parinkti komandos narius, atsižvelgdami į šiuos privalumus ir paskirstyti darbo užduotis taip, kad jos derėtų su žmonių pomėgiais. Derindami individualių žmonių pomėgius su komandos vaidmenų poreikiais, vadovai gali padidinti tikimybę, kad komandos nariai dirbs darniai.

Komandų dydis. Efektyviausios komandos nėra nei labai mažos (mažesnės nei 4 ar 5 žmonės), nei labai didelės (didesnės nei 12 žmonių). Labai mažose komandose gali trūkti požiūrių įvairovės. Tačiau kai komandose yra daugiau negu 10 ar 12 narių, pasidaro sunku ką nors daug nuveikti. Komandos nariai nepajėgia konstruktyviai bendrauti tarpusavyje ir dėl daug ko susitarti; o didelės žmonių grupės paprastai negeba sukurti darnos, atsidavimo ir abipusės atsakomybės, kurios reikia siekiant aukštų rezultatų. Tad kurdami efektyvias komandas vadovai turėtų stengtis, kad jose būtų ne daugiau kaip 5-12 narių. Jei natūralus darbo struktūrinis vienetas yra didesnis ir jūs norite, kad vyktų komandinis darbas, pamėginkite suskirstyti grupę į kelias komandas.

Narių lankstumas. Sudarytose iš lanksčių žmonių komandose jų nariai gali vykdyti vienas kito užduotis. Tai akivaizdus pliusas komandai, nes jis labai pagerina komandos gebėjimą prisitaikyti, -ji tampa mažiau priklausoma nuo kurio nors vieno komandos nario. Tad parenkant komandos narius, kurie patys vertina lankstumą, o vėliau išmokant juos gretutinių specialybių, ilgainiui komandos bendrieji veiklos rezultatai turėtų gerėti.

Darbu komandoje atiduodama pirmenybė. Ne kiekvienas darbuotojas gali būti komandos narys. Jei jiems būtų leidžiama pasirinkti, nemažai darbuotojų nuspręstų *nedalyvauti* komandoje. Jei žmonės, kuriems labiau patinka dirbti individualiai, yra verčiami burtis į komandą, kyla tiesioginė grėsmė komandos moralei. Todėl parenkant komandos narius reikėtų atsižvelgti ne tik į gebėjimus, asmenybes bei įgūdžius, bet ir į tai, kam atskiri žmonės teikia pirmenybę. Aukštų rezultatų pasiekusios komandos dažniausiai būna sudarytos iš žmonių, kuriems labiau patinka dirbti grupėje.

Kontekstas

Trys konteksto veiksniai, reikšmingiausiai susiję su komandos darbo rezultatais, yra šie: adekvatūs ištekliai, efektyvus vadovavimas ir darbo įvertinimo bei atlygio sistema, atspindinti komandos indėlį.

Adekvatūs ištekliai. Darbo grupės yra didesnės organizacijos sistemos dalis. Kad visos darbo grupės galėtų išsilaikyti, jos turi pasikliauti išorėje esančiais ištekliais. O išteklių stygius tiesiogiai pakenkia grupės gebėjimui efektyviai atlikti savo darbą. Kaip pastebėjo viena grupė mokslininkų, išanalizavusi 13 potencialiai su grupės veiklos rezultatais susijusių veiksnių, „galbūt vienas iš svarbiausių efektyviai veikiančios darbo grupės savybių yra parama, kurią grupę gaima iš organizacijos“.¹⁸ Ši parama - tai laiku pateikta informacija, technologija, adekvatus aprūpinimas personalu, palaikymas ir administracinė pagalba. Kad komandos sėkmingai įgyvendintų iškeltus tikslus, jas turi remti vadovybė ir organizacija.

Vadovavimas ir Struktūra. Komandos nariai privalo sutarti dėl to, kas ką turi daryti, taip pat pasirūpinti, kad visi vienodai pasidalytų darbo krūvį. Be to, komanda privalo nuspręsti, kaip bus sudaryti gamybos grafikai, kokius reikia išsiugdyti įgūdžius, kaip grupė spręs konfliktus ir kaip priims bei keis sprendimus. Kad būtų galima sutarti dėl konkrečių darbo aspektų ir kaip šie aspektai derėtų su individualiais įgūdžiais, reikia komandos vadovo ir struktūros. Beje, vadovą gali tiesiogiai paskirti firmos vadovybė arba patys komandos nariai, vykdydami rėmėjo, organizatoriaus, vykdytojo, tvarkos saugotojo ir ryšininko vaidmenis (Žr. 8.4 pavyzdį).

Suprantama, jog vadovavimas ne visada būtinas. Pavyzdžiui, yra įrodymų, kad savivaldžios darbo komandos dažnai pasiekia geresnių rezultatų nei tos, kurių vadovai buvo formaliai paskirti.⁹ Kišdamiesi į savivaldos komandų darbą, vadovai gali kliudyti siekti aukštų rezultatų. Savivaldos komandų nariai dažnai vykdo daugelį pareigų, kurias paprastai atlieka vadovai.

Darbo įvertinimo ir atlygio SiStemOS. Kaip pasiekti, kad komandos nariai būtų ir individualiai, ir kolektyviai atsakingi? Norint atspindėti komandos veiklos rezultatus, reikia modifikuoti tradicinę, į individualų žmogų orientuotą darbo įvertinimo ir atlygio sistemą.

Individualus darbo įvertinimas, fiksuotas valandinis atlygis, individualūs priedai ir panašios priemonės netinka kuriant efektyviai veikiančias komandas. Taigi vadovybė turėtų ne tik įvertinti bei atlyginti darbuotojams už individualų indėlį,

8.4 PAVYZDYS. Devyni komandos vaidmenys

Kūrėjai novatoriai: gimdo kūrybingas idėjas

Tyrėjai tobulintojai: tobulina pasiūlytas idėjas

Vertintojai kūrėjai: analizuoja sprendimo variantus

Siūlytojai: užtikrina struktūrą

Išvadų formuluotojai vykdytojai: pasiūlo veiklos kryptį ir iki galo vykdo

Kontrolieriai inspektoriai: tikrina detales

Tvarkos saugotojai: kovoja vidaus kovas

Referentai patarėjai: stengiasi gauti visą informaciją

Ryšininkai: koordinuoja ir vienija

Šaltinis: C. Margerison and D. McCann, Margerison-McCann. Team Management Systems. Perspausdinta kompanijai „TMS Development International Ltd, 2001“. Daugiau informacijos rasite internete www.tmsdi.com adresu.

bet ir numatyti grupių darbo įvertinimą, pelno pasidalijimą, naudos pasidalijimą, mažų grupių priedus bei kitas sistemos modifikavimo priemones, sutvirtinančias komandos pastangas ir atsidavimą.

Procesas

Paskutinė su komandos efektyvumu susijusi kategorija yra procesas. Proceso komponentai - komandos narių įsipareigojimas bendrajam tikslui, konkrečių tikslų formulavimas, komandos efektyvumas, konfliktų valdymo lygis ir socialinio dykinėjimo mažinimas.

Bendrasis tikslas. Efektyvios komandos turi bendrą ir prasmingą tikslą, kuris suteikia kryptį, impulsą ir reikalauja jos narių įsipareigojimo. Šis tikslas - tai vizija. Jis yra platesnis nei konkretūs tikslai.

Gera veikiančių komandų nariai sugaišta nepaprastai daug laiko ir padeda nemažai pastangų aptardami, formuodami ir nustatydami tikslą, kurio jie sieks ir kolektyviai, ir individualiai. Bendrasis tikslas, kai jį priima komanda, tampa tarsi kelrode žvaigžde - jis bet kuriomis sąlygomis rodo veiklos kryptį.

Konkretūs tikslai. Sėkmingai dirbančios komandos savo bendrąjį tikslą suskaido į konkrečius, pamatuojamus ir įgyvendinamus veiklos tikslus. Tikslai skatina komandas siekti geresnių rezultatų lygiai taip pat kaip ir pavienius žmones, ką parodėme 4 skyriuje. Šie konkretūs tikslai padeda aiškiai bendrauti. Be to, jie padeda komandoms išlaikyti rezultatams sutelktą dėmesį.

Komandų tikslai turėtų būti nelengvi, lygiai kaip ir individualūs. Buvo pastebėta, kad sudėtingi tikslai pagerina komandos siekius pagal tuos kriterijus, kuriais vadovaujantis jie buvo priimti. Pavyzdžiui, kiekybės tikslai padeda didinti kiekybę, spartos tikslai padeda didinti spartą, tikslumo tikslai padeda didinti tikslumą ir taip toliau.

Komandos efektyvumas. Efektyvios komandos pasitiki savimi. Kita vertus, tik sėkme. Tai mes vadiname *komandos efektyvumu*.

Sėkmė gimdo sėkmę. Sėkmingai veikiančių komandų tikėjimas ateities sėkme vis stiprėja. Tai savo ruožtu skatina jas dar atkakliau dirbti.

Ar vadovybė gali ką nors padaryti, kad padidintų komandų efektyvumą? Du dalykai padeda komandai pasiekti mažas pergalės ir išsiugdyti įgūdžius. Mažos pergalės stiprina komandos pasitikėjimą. Jei komanda pasiekia vis geresnių rezultatų, sustiprėja kolektyvinis įsitikinimas, kad ir ateityje jos pastangos bus sėkmingos. Be to, vadovai turėtų numatyti mokymus, kurie patobulintų komandos narių techninius ir bendravimo su žmonėmis įgūdžius. Juo geresni komandos narių gebėjimai, juo didesnė sėkmės tikimybė, jog komanda išsiugdys pasitikėjimą savimi ir šiuo pasitikėjimu pagrįstą gebėjimą įvykdyti tai, ką pažadėjo.

Konfliktų lygiai. Konfliktai komandoje nebūtinai blogas dalykas. Kaip išsamiau paaiškinsime 12 skyriuje, komandos, kuriose visiškai nėra konfliktų, gali tapti apatiškos ir sustabarėti. Taigi konfliktai iš tiesų gali pagerinti komandos efektyvumą, tačiau ne visi. Dėl žmonių santykių kylantys konfliktai, kuriuos sąlygoja nesuderinamumas, įtampa ir priešiškus kitų atžvilgiu, beveik visada yra žalingi. Tačiau užsiimančių nestandartine veikla komandų narių nesutarimai dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktais) nėra žalingi. Iš tiesų dažnai jie būna netgi naudingi, nes sumažina grupinio mąstymo tikimybę. Užduočių konfliktai skatina diskusiją, taip pat ragina kritiškai vertinti problemas bei jų sprendimo variantus ir gali padėti komandai priimti geresnius sprendimus. Tad efektyvioms komandoms būdingas tam tikras konfliktų lygis.

Socialinis dykinėjimas. 7 skyriuje sužinojome, kad grupėje pavieniai asmenys gali slapstytis už kitų nugaros. Jie gali pradėti socialiai dykinėti ir be pastangų plaukti pasroviui su grupe, nes neįmanoma pastebėti jų individualaus indėlio. Efektyvios komandos užkerta kelią šiai tendencijai, prisiimdamos atsakomybę ir už visą Komandą, ir už kiekvieną jos narį.

Sėkmingai veikiančios komandos įpareigoja savo narius individualiai ir bendrai atsakyti už bendrąją tikslą, konkrečius tikslus ir jų įgyvendinimo būdus. Jų nariai aiškiai žino, už ką jie atsako individualiai ir už ką kolektyviai.

KAIP INDIVIDUALIUS ŽMONES PAVERSTI KOMANDŲ ŽAIDĖJAI

Pateikėme svarių argumentų apie komandų vertę ir jų populiarėjimą. Tačiau daugelis žmonių nėra „komandų žaidėjai“ iš prigimties. Jie - vienišiai arba žmonės, kurie nori būti įvertinti už individualius laimėjimus. Taip pat yra daugybė organizacijų, kurios istoriškai skatino individualius siekius. Jos sukūrė konkurencinę darbo aplinką, kurioje gali išlikti tik stiprieji. Jei šios organizacijos nuspręstų įsteigti komandas, kaip jos turėtų elgtis su savanauzdžiais darbuotojais, išitikinusiems, jog jie patys privalo pasirūpinti savimi? Ir galiausiai 2 skyriuje aptarėme, kad šalys skiriasi pagal tai, kaip jos vertina individualizmą ir kolektyvizmą. Komandos gerai tinka tose šalyse, kur kolektyvizmas yra itin vertinamas. Tačiau ką daryti, jei organizacija nori įdiegti komandas darbininkų populiacijoje, kurią daugiausia sudaro žmonės, gimę ir užaugę labai individualistinėje visuomenėje? Kaip aprašydamas komandų vaidmenį Jungtinėse Valstijose taikliai pastebėjo vienas autorius: „Amerikiečiai nuo pat mažens nėra mokomi veikti komandose. Mokykloje mes niekada nesame vertinami kaip komanda, mūsų nemoko jūreivių, keliavusių kartu su Kolumbu į Ameriką, komandų pavadinimų“.²⁰ Šiuo ribotumu taip pat pasižymi kanadiečiai, britai, australai ir kitų labai individualistinių bendruomenių atstovai.

Iššūkis

Čia pateiktais argumentais stengėmės pabrėžti, kad rimta kliūtis panaudoti darbo komandas - individualus pasipriešinimas. Darbuotojo sėkmės komandoje jau neapibūdina jo individualūs rezultatai. Norėdami pasiekti gerų rezultatų kaip komandos nariai, pavieniai asmenys privalo gebėti atvirai ir sąžiningai bendrauti, nevengti skirtingumų, spręsti konfliktus ir savo asmeninius tikslus aukoti komandos gerovei. Daugeliui darbuotojų tai sunkus - o kartais ir neįveikiamas - iššūkis. Sunkiausias uždavinys individualius asmenis paversti komandos žaidėjais yra ten, kur (1) nacionalinė kultūra yra labai individualistinė ir (2) komandos steigiamos susiformavusioje organizacijoje, kurioje istoriškai buvo vertinami individualūs laimėjimai. Pavyzdžiui, šios sąlygos apibūdina situaciją, su kuria susidūrė „AT & T“, „Ford“, „Motorola“ ir kitų didelių JAV kompanijų vadovai. Šios firmos klestėjo, samdydamos korporacines žvaigždes ir gerai joms atlygindamos, bei sukūrė konkurencinę aplinką, skatinančią individualius laimėjimus ir pripažinimą. Staiga padidėjus komandinio žaidimo svarbai, šių firmų darbuotojams toks pokytis galėjo sukelti šoką. Štai kaip apibūdino savo patirtį stojant į komandą didelės kompanijos veteranas, kuriam labai gerai sekėsi dirbti vienam: „Esu priverstas daryti išvadas. Tik ką mano darbas pirmą kartą per 20 metų buvo įvertintas neigiamai”.²¹ Antra vertus, vadovybei kyla paprastesnis uždavinys, kai komandos kuriamos tose šalyse, kur darbuotojai itin vertina kolektyvizmą, pavyzdžiui, Japonijoje arba Meksikoje, arba naujose organizacijose, kur pradinė darbo organizavimo forma yra komandos. Pavyzdžiui, dauguma JAV per internetą veikiančių kompanijų-tokių kaip „Amazon.com“, „eBay“, „travelocity.com“ ir „bigwords“ - efektyviai panaudoja komandas. Tačiau tai palyginti naujos kompanijos, ir jos nuo pat pradžių buvo kuriamos komandų pagrindu. Kiekvienas šių kompanijų darbuotojas jau priėmimo į darbą metu žinojo, kad teks dirbti komandose; o gebėjimas būti geru komandos žaidėju buvo pagrindinis reikalavimas, kurį turėjo vykdyti visi naujai priimti darbuotojai.

Komandos narių formavimas

Čia apibendrintai pateikiame variantus, kuriais gali pasinaudoti vadovai, siekdami individualius žmones paversti komandos žaidėjais.

Atranka. Kai kurie žmonės iš karto turi pakankamai bendravimo su kitais įgūdžių, kad taptų efektyviais komandos žaidėjais. Samdydami komandos narius, vadovai turėtų užsitikrinti, kad kandidatai galės atlikti savo vaidmenį komandoje bei turės pakankamai techninių įgūdžių atlikti darbą.²²

Daugelis kandidatų, ypač tų, kurie buvo auklėjami individualų indėlių vertinančioje socialinėje aplinkoje, neturi įgūdžių dirbti komandoje. Susidūrę su to-

kiais kandidatais, vadovai gali rinktis vieną iš trijų variantų. Kandidatai gali būti mokomi „tapti komandos žaidėjais“. Jei tai neįmanoma arba neveiksminga, kitos dvi alternatyvos - paskirti kandidatą į organizacijos padalinį, kuriame nėra komandų (jei toks padalinys yra), arba nesamdyti kandidato. Reikia numatyti, kad susiformavusioje organizacijoje, nusprendusioje pertvarkyti darbų struktūrą komandų pagrindu, kai kurie darbuotojai nenorės tapti komandų nariais, todėl bus neįmanoma jų išmokyti. Deja, šie žmonės paprastai tampa organizacijos pertvarkymo į komandas aukomis.

Mokymas. Žvelgiant optimistiškiau, nemaža dalis žmonių, išauklėtų akcentuojant individualius laimėjimus, gali būti mokomi ir tapti komandos žaidėjais. Mokymo specialistai duoda pratimus, kurie leidžia darbuotojams patirti darbo komandoje teikiamą pasitenkinimą. Paprastai mokymo specialistai siūlo darbuotojams praktinius seminarus, padedančius tobulinti problemų sprendimo, komunikavimo, derybų, konfliktų valdymo, globėjyškų ir grupės stiprinimo įgūdžius. Pavyzdžiui, Misūrio valstijoje esančiam „Emerson Electric“ korporacijos specialiųjų variklių padaliniui nepaprastai sėkmingai pavyko pasiekti, kad jo 650 darbuotojų ne tik pritartų mokymui dirbti komandoje, bet ir labai palankiai jį priimtų. Buvo pakviesti konsultantai iš šalies, kad darbininkams suteiktų praktinių darbo komandoje įgūdžių. Mažiau nei po pusės metų darbuotojai entuziastingai pripažino darbo komandoje privalumus.

Atlygis. Pravartu pertvarkyti atlygio sistemą, kad ji skatintų dirbti bendrai, o ne konkuruoti. Pavyzdžiui, „Lockheed-Martin“ korporacijos „Space Launch Systems Company“ kompanija savo 1400 darbuotojų subūrė į komandas. Buvo įdiegta tokia atlygio struktūra, kad komandos nariai gaudavo procentinę priedą prie minimalaus atlyginimo, jei komanda pasiekdavo išskeltus tikslus.

Individualius asmenis reikėtų paaukštinti pareigose, kelti jų atlyginimus bei taikyti kitas pripažinimo priemones pagal tai, kiek jie efektyviai veikia kaip komandos nariai. Tai nereiškia, jog į individualų indėlį nekreipiama dėmesio; atvirkščiai, individualus indėlis derinamas su nesavanaudišku indėliu į komandos rezultatą. Reikėtų atlyginti už tokius veiksmus: naujų kolegų mokymą, informacijos mainus su komandos draugais, pagalbą sprendžiant konfliktus komandoje ir naujų įgūdžių, kurių reikia komandai, tačiau jų trūksta, ugdymą.

Ir galiausiai nepamirškite savaiminio atpildo, kurį darbuotojai gali gauti dirbdami komandoje. Komandose gimsta bičiulystė. Būti sėkmingai dirbančios komandos neatskiriama dalimi - įdomu, ir tai teikia pasitenkinimą. Galimybė asmeniškai tobulėti ir padėti tobulėti komandos draugams - labai malonus ir teikiantis pasitenkinimą dalykas.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Tik kelios tendencijos turėjo tokią didelę įtaką darbams kaip masinis darbo komandų steigimas. Pokytis, kai nuo individualaus darbo pereinama prie darbo komandoje, reikalauja, kad darbuotojai bendradarbiautų, keistųsi informacija, nevengtų skirtingumų bei savo asmeninius interesus aukotų komandos labui.

Buvo pastebėta, kad efektyvios komandos turi bendrų bruožų. Darbas, kurį atlieka komandos nariai, turėtų teikti laisvę ir autonomiją, galimybę panaudoti skirtingus įgūdžius ir gebėjimus, užbaigti visą arba apibrėžtą užduotį ar gaminį ir daryti tai, kas turi reikšmingos įtakos kitiems. Komandoms reikia žmonių, turinčių techninę patirtį, gebančių spręsti problemas, priimti sprendimus, bendrauti su kitais, ir kurių ekstravertiškumo, nuolaidumo, stropumo bei emocinio stabilumo asmenybės rodikliai būtų geri. Efektyvios komandos nėra nei per didelės, nei per mažos - paprastai jose dirba nuo 5 iki 12 žmonių. Jų nariai vykdo reikalingus vaidmenis, yra lankstūs ir labiau linkę būti grupės dalimi. Komandos taip pat turi adekvačius išteklius, efektyvius vadovus, darbo įvertinimo bei atlygio sistemą, atspindinčią komandos indėlį. Ir galiausiai efektyvių komandų nariai yra išsipareigoję bendram tikslui, bet turi ir konkrečius tikslus, jų nariai tiki komandos galimybėmis, čia kontroliuojamas konfliktų lygis, siekiama minimalaus socialinio dykinėjimo laipsnio.

Kadangi individualistinės organizacijos ir visuomenės skatina bei remia individualius laimėjimus, tokioje aplinkoje sunkiau nei kolektyviškai nusiteikusiame formuoti komandų žaidėjus. Norėdama įvykdyti šį virsmą, vadovybė privalo stengtis atrinkti asmenis, turinčius bendravimo su žmonėmis įgūdžių, kurie savo ruožtu padėtų kitiems tapti efektyviais komandos nariais, mokyti ir ugdyti darbo komandoje įgūdžius; vadovybė, žinia, turi atlyginti individualiems žmonėms už kolektyvines pastangas.

9 Komunikavimas

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibrėžti komunikavimą ir išvardyti keturias jo funkcijas.
2. Apibūdinti komunikavimo procesą.
3. Palyginti tris dažnai sutinkamus mažų grupių tinklų tipus.
4. Atpažinti veiksnius, darančius įtaką gandų sklaidymui.
5. Apibūdinti dažnai sutinkamas efektyvaus komunikavimo kliūtis.
6. Išvardyti keturias skirtingų kultūrų komunikavimo gerinimo taisykles.
7. Apibūdinti elgesį, susijusį su efektyviu reagavimu.
8. Atpažinti elgesį, susijusį su efektyviu gebėjimu aktyviai klausyti.

Galbūt dažniausiai cituojama konflikto tarp žmonių priežastis - nevykęs komunikavimas.¹ Kadangi beveik 70 procentų savo laiko, kai nemiegame, praleidžiame komunikuodami - skaitydami, rašydami, kalbėdami, klausydami, - atrodytų, jog logiška daryti išvadą, kad viena iš didžiausių kliūčių sėkmingai grupės veiklai - efektyvaus komunikavimo trūkumas.

Nė viena grupė negali egzistuoti be komunikavimo - prasmės mainų tarp grupės narių. Idėjas galima perteikti tik tada, kai vienas žmogus perduoda prasmę kitam. Tačiau komunikavimas yra daugiau negu vien prasmės perdavimas. Prasmę taip pat būtina suprasti. Pavyzdžiui, dokumentiškai užfiksuota, kad daugelio skaudžiausių per visą aviacijos istoriją katastrofų tiesioginė priežastis buvo ta, jog pilotai neteisingai suprato oro erdvės dispečerių nurodymus.² Tad atminkite, kad **komunikavimą** turi sudaryti ir prasmės *perdavimas*, ir jos *suvokimas*.

Kad ir kokia būtų puiki idėja, ji bevertė tol, kol neperduodama kitiems ir kol kiti jos nesupranta. Jei būtų toks dalykas kaip tobulas komunikavimas, tai jis egzistuotų tada, kai mintis arba idėja būtų perduodama taip, kad gavėjo mintyse suvokiamas vaizdas būtų tiksliai toks pats, kokį jį išivaizdavo siuntėjas. Nors teoriškai idealus komunikavimas yra labai paprastas, dėl priežasčių, kurias išsamiai paaiškinsime vėliau, praktiškai jo niekada nepavyksta pasiekti. Prieš pateikdami per daug apibendrinimų apie komunikavimą ir efektyvaus komunikavimo problemas, privalome trumpai apžvelgti komunikavimo funkcijas ir aprašyti komunikavimo procesą.

KOMUNIKAVIMO FUNKCIJOS

Grupėje ar organizacijoje komunikavimas atlieka kelias funkcijas: kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo. Komunikavimas keliais būdais *kontroliuoja* grupės narių elgesį. Organizacijoje yra valdžios hierarchija ir formalios rekomendacijos, kurių darbuotojai privalo laikytis. Pavyzdžiui, kai reikalaujama, kad darbuotojai apie bet kokius su darbu susijusius nusiskundimus pirmiausia išsakytų savo tiesioginiam vadovui, laikytųsi darbo aprašymo ar kompanijos politikos, komunikavimas atlieka kontrolės funkciją. Tačiau neformalus komunikavimas taip pat kontroliuoja elgesį. Kai grupės nariai šaiposi iš savo kolegos, kuris per daug pagamina (ir dėl to grupės nariai atrodo blogesni), arba prie jo priekabiauja, jie neformaliai su juo komunikuoja, kontroliuodami jo elgesį.

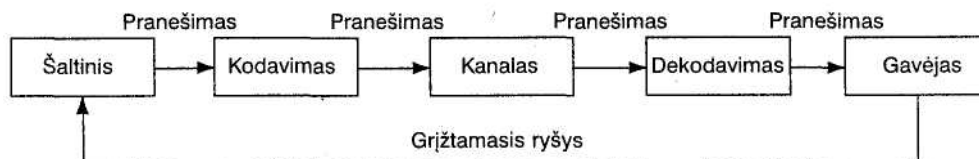
Komunikavimas skatina *motyvaciją*, aiškindamas darbuotojams, ką reikia padaryti, kaip sekasi vykdyti savo užduotis ir kaip galima pagerinti darbą, jei jis blogesnis nei kolegų. 4 skyriuje apžvelgdami tikslų iškėlimo ir paramos teorijas, paminėjome šį komunikavimo aspektą. Formuluojuant konkrečius tikslus, užtikrinant grįžtamąjį ryšį bei įtvirtinant pageidaujamas elgesio normas, skatinama motyvacija, todėl čia negalima išsiversti be komunikavimo.

Daugeliui darbuotojų darbo grupė yra pirminis socialinio bendravimo šaltinis. Grupės vidinis komunikavimas yra fundamentali priemonė, kuria grupės nariai parodo savo nusivylimą ir pasitenkinimą. Taigi komunikavimas suteikia būdą *išreikšti jausmus* ir patenkinti socialinius poreikius.

Ir paskutinė komunikavimo funkcija yra susijusi su sprendimų priėmimu. Jis suteikia *informaciją*, kurios reikia pavieniams žmonėms ir grupėms priimti sprendimams, perduodamiems duomenims, padedantiems identifikuoti ir įvertinti rinktis.

Nė vienos iš šių funkcijų nereikėtų laikyti svarbesne už kitas. Kad grupės galėtų efektyviai veikti, jos tam tikru būdu privalo kontroliuoti savo narius, skatinti juos siekti geresnių rezultatų, teikti galimybę išreikšti emocijas ir pasirinkti. Kaip matote, beveik visada, kai grupėje ar organizacijoje komunikuojama, atliekama viena ar daugiau iš šių keturių funkcijų.

9.1 PAVYZDYS. Komunikavimo procesas



KOMUNIKAVIMO PROCESAS

Kad vyktų komunikavimas, reikia tikslo, išreikšto kaip pranešimas, kurį būtina perduoti. Jis pereina iš šaltinio (siuntėjo) pas gavėją. Pranešimas užkoduojamas (paverčiamas simboliais) ir koku nors būdu (kanalu) perduodamas gavėjui, kuris dekoduoja siuntėjo sukurtą pranešimą. Šitaip vienas žmogus perduoda prasmę kitam.

9.1 pavyzdyje pavaizduotas **komunikavimo procesas**. Šį modelį sudaro septynios dalys: (1) komunikavimo šaltinis, (2) kodavimas, (3) pranešimas, (4) kanalas, (5) dekodavimas, (6) gavėjas ir (7) grįžtamasis ryšys.

Šaltinis sukuria pranešimą užkoduodamas mintį. *Pranešimas* yra tikrasis materialus *kodavimo* rezultatas. Kai kalbame, mūsų kalba yra pranešimas. Kai rašome, tai, kas parašyta, yra pranešimas. Kai gestikuliuojame, mūsų rankų judesiai ir veido išraiška yra pranešimas. *Kanalas* - tai terpė, kuria keliauja pranešimas. Jį pasirenka šaltinis, kuris privalo nuspręsti, ar naudoti formalų, ar neformalų kanalą. Formalius kanalus įsteigia organizacija, jais perduodami pranešimai, susiję su profesionalia organizacijos narių veikla. Paprastai šie kanalai atkartoja organizacijos valdžios grandinę. Kiti pranešimai, pavyzdžiui, asmeniniai arba visuomeniniai, keliauja neformaliais organizacijos kanalais. *Gavėjas* yra asmuo, kuriam skirtas pranešimas. Tačiau, kad pranešimas būtų priimtas, jis privalo būti pasiųstas suprantama gavėjui forma. Šis etapas - pranešimo *dekodavimas*. Ir paskutinė komunikavimo proceso grandis - grįžtamasis ryšys. *Grįžtamasis ryšys* - tai patikrinimas, ar mums pavyko perduoti savo pranešimus taip, kaip buvome sumanę iš pradžių. Grįžtamasis ryšys pasako, ar pavyko pasiekti, kad pranešimas būtų suprastas.

KOMUNIKAVIMO KRYPTIS

Komunikavimo kryptis gali būti vertikali arba horizontali. Vertikali kryptis dar gali būti aukštyn arba žemyn.

Žemyn

Komunikavimas, sklindantis iš vienos grupės ar organizacijos lygio į žemesnį lygį, yra komunikavimas žemyn. Kai galvojame apie vadovus, komunikuojančius su savo pavaldiniais, paprastai tai suprantame kaip komunikavimą žemyn. Jį naudoja grupių lyderiai ir padalinių vadovai, paskirdami užduotis, pateikdami darbo

instrukcijas, informuodami darbuotojus apie kompanijos politiką ir procedūras, nurodymais problemas, į kurias reikia atkreipti dėmesį, ir išsakydami nuomonę apie pavaldinių darbą. Tačiau komunikavimas žemyn - tai nebūtinai žodinis ar akivaizdus kontaktavimas. Siųsdama į darbuotojų namus laiškus, kuriuose pranešama apie naują nedarbo dienų dėl ligos politiką, vadovybė naudoja komunikavimą žemyn. Komunikavimas žemyn taip pat yra ir komandos vadovo išsiųstas elektroninis laiškas, kuriame primenama apie artėjantį užduoties įvykdymo terminą.

Aukštyn

Komunikavimas aukštyn eina į aukštesnę grupės ar organizacijos lygį. Jis naudojamas grįžtamajam ryšiui su esančiais aukščiau valdžios piramidėje supažindinant juos su užduočių vykdymo eiga ir pranešant apie iškilusias problemas. Dėl komunikavimo aukštyn vadovai žino, ką jų darbuotojai mano apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją apskritai. Komunikavimas aukštyn taip pat padeda vadovams pasisemti minčių, kaip pagerinti reikalus.

Komunikavimo aukštyn organizacijoje pavyzdžiai yra darbo ataskaitos, kurias rengia žemesniosios grandies vadovai, o tvirtina vidurinės ir aukštesniosios grandies vadovai, laiškų dėžutės pasiūlymams, darbuotojų nuomonė, vadovų ir jų pavaldinių susitikimai ir neformalios „niurzgėjimo“ sesijos, kurių metu darbuotojai turi galimybę savo tiesioginiam vadovui ar aukštesnės vadovybės atstovams išsakyti problemas ir jas aptarti. Pavyzdžiui, „FedEx“ kompanija didžiuojasi savo kompiuterizuota komunikavimo aukštyn programa. Kasmet visi kompanijos darbuotojai užpildo anketas apie darbo klimata ir įvertina savo vadovus. Nacionalinės Malcolmo Baldrige'o kokybės premijos ekspertai, skirdami „FedEx“ šią premiją, pažymėjo, kad tokia programa yra svarbiausias personalo tarnybos privalumas.

Horizontalus

Kai komunikuojama tarp tos pačios darbo grupės narių, tarp to paties lygio darbo grupių, tarp to paties lygio vadovų ar tarp horizontaliai lygiaverčių darbuotojų, šį ryšį vadiname horizontaliu.

Kodėl turėtų kilti horizontalaus komunikavimo poreikis, jei grupės ar organizacijos vertikalus komunikavimas yra pakankamai efektyvus? Horizontalaus komunikavimo dažnai reikia siekiant taupyti laiką ir užtikrinti veiksmų koordinavimą. Kai kuriais atvejais horizontalus komunikavimas formaliai sankcionuojamas. Vis dėlto dažniau jis sukuriamas neformaliai, kad būtų galima aplenkti vertikalią hierarchiją ir paspartinti veiksmus. Tad, vadovybės požiūriu, horizontalus komunikavimas gali būti ir sveikintinas, ir nepageidautinas. Jeigu visais komunikavimo atvejais griežtai laikomasi formalios vertikalios struktūros, informacijos perdavimas gali tapti neefektyvus ir netikslus, tada itin praverčia horizontalus komunikavimas. Tada jis vyksta vadovybei žinant ir remiant. Tačiau horizontalus komunikavimas gali sukelti žalingus konfliktus, kai nesilaikoma formalių vertikalių kanalų, kai organizacijos nariai, norėdami ką nors pasiekti, stengiasi apeiti savo vadovus, arba kai vadovai sužino, kad be jų žinios buvo kas nors padaryta ar nuspręsta.

TARPASMENINIS KOMUNIKAVIMAS

Kaip grupės nariai perduoda prasmę vienas kitam? Yra trys pagrindiniai metodai. Žmonės iš esmės naudojami žodiniu, rašytiniu arba nežodiniu komunikavimu.

Komunikavimas žodžiu

Pagrindinis būdas perduoti pranešimus - komunikavimas žodžiu. Kalbos, formalūs akis į akį ir grupiniai susitikimai bei neformalūs gandai ar paskalos yra populiarios komunikavimo žodžiu formos.

Komunikavimo žodžiu privalumai - greitis ir grįžtamasis ryšys. Per labai trumpą laiką galima žodžiu pateikti pranešimą ir gauti atsakymą. Jei gavėjas nėra įsitikinęs, kad teisingai suprato pranešimą, siuntėjas, naudodamas greitą grįžtamąjį ryšį, tuojau pat apie tai sužino, todėl pranešimą gali pakoreguoti pačioje komunikavimo pradžioje.

Pagrindinis žodinio komunikavimo trūkumas išaiškėja organizacijoje ar bet kurioje situacijoje, kai pranešimas turi pereiti per daugelį žmonių. Kuo daugiau žmonių perduoda pranešimą, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus iškraipytas. Jei jums kada nors per pobūvį teko žaisti „telefono“ žaidimą, suprantate, apie ką kalbame. Kiekvienas žmogus savaip interpretuoja pranešimą. Dažnai pranešimo turinys, pasiekęs galutinį adresatą, labai skiriasi nuo originalo. Yra didelė tikimybė, kad pranešimai bus iškraipyti tokioje organizacijoje, kur jie žodžiu perduodami aukštyrų ir žemyn hierarchijos laiptais.

Komunikavimas raštu

Komunikavimas raštu - tai pastabos, laiškai, elektroniniai laiškai, fakso pranešimai, organizacijos periodiniai leidiniai, skelbimai skelbimų lentoje ar bet kurios kitos priemonės, perduodančios informaciją, parašytą žodžiais ar simboliais.

Kodėl siuntėjas turėtų pasirinkti komunikavimą raštu? Todėl, kad šitaip pateikta informacija yra apčiuopiama ir ją galima patikrinti. Paprastai ir siuntėjas, ir gavėjas registruoja informaciją. Pranešimą galima saugoti neribotą laiką. Jei dėl pranešimo turinio kyla klausimų, pranešimą galima susirasti ir patikrinti. Ši savybė yra ypač svarbi, kai pranešimai būna sudėtingi ir ilgi. Naujo produkto marketingo plane paprastai būna daug užduočių, išdėstytų per kelis mėnesius. Jų surašę, plano autoriai gali ką reikia patikslinti per visą plano galiojimo laiką. Ir paskutinis komunikavimo raštu privalumas kyla iš paties proceso. Paprastai su parašytu žodžiu elgiamės rūpestingiau nei su pasakytu. Esame priversti nuodugniau apmąstyti, ką norime išreikšti parašytu pranešimu. Tad rašytinis pranešimas paprastai būna gerai apgalvotas, logiškas ir aiškus.

Žinoma, rašytiniai pranešimai turi ir trūkumų. Jiems parengti reikia laiko. Savo koledžo dėstytojų per vienos valandos egzaminą žodžiu jūs galite išsakyti daugiau informacijos nei per vienos valandos egzaminą raštu. Tiesą pasakius, jūs tikriausiai galite per dešimt-penkiolika minučių pasakyti tai, kam aprašyti sugaištumėte valandą. Taigi, nors rašymas gal yra ir tikslesnis, jam reikia daug laiko.

Kitas didelis trūkumas - grįžtamasis ryšys arba tai, kad jo visiškai nėra. Komunikuojant žodžiu, gavėjas gali greitai reaguoti į tai, ką galvoja ar girdi. Tuo tarpu rašytiniuose pranešimuose nėra grįžtamojo ryšio mechanizmo. Todėl išsiuntę tarpybinį pranešimą negalite būti tikri, kad jis buvo gautas, ir, jei buvo gautas, nėra garantijų, kad gavėjas jį interpretuos taip, kaip buvote sumanę. Pastarasis argumentas galioja ir žodiniams pranešimams, tik čia tokiais atvejais lengva paprasčiausiai paprašyti informacijos gavėją apibendrinti tai, ką jūs pasakėte. Tikslis santrauka - tai įrodymas per grįžtamąjį ryšį, kad pranešimas gautas ir supastas.

Nežodinis komunikavimas

Kiekvieną kartą kam nors žodžiu išsakydami pranešimą, mes į jį įterpiame ir nežodinį pranešimą. Kai kuriais atvejais nežodinis komponentas yra savarankiškas. Pavyzdžiui, vienišų žmonių bare žvilgsnis, šypsny, antakių suraukimas ar provokuojantis kūno judesys gali išreikšti prasmę. Todėl diskusija apie komunikavimą būtų nebaigta, neaptarus *nežodinio komunikavimo*, kurį sudaro kūno judesiai, intonacija ir pabrėžiami žodžiai, veido išraiška bei fizinis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo.

Mokslinis kūno judesių tyrimas vadinamas **kinezija**. Ji tiria gestus, veido išraišką ir kitus kūno judesius. Tačiau tai palyginti jauna mokslo sritis, todėl čia kur kas daugiau spėliojimų ir populiarizavimo nei moksliskai patvirtintų faktų. Tad nors mes ir pripažįstame, kad kūno judesiai yra svarbus komunikavimo ir elgesio tyrimų segmentas, turėtume atsargiai vertinti šios mokslo srities išvadas. Atsižvelgdami į šią išlygą, trumpai aptarkime, kaip kūno judesiai gali perteikti prasmę.

Galima įrodinėti, kad kiekvienas *kūno judesys* turi prasmę ir joks judesys nėra atsitiktinis. Pavyzdžiui, kūno judesiais mes sakome: „Padėkite man, aš esu vienišas“; „Pasiimkite mane, aš esu laisvas“; „Palikite mane ramybėje, aš esu prislėgtas“. Ir retai kada šiuos savo signalus mes siunčiame sąmoningai. Savo būseną mes išreiškiame nežodine kūno judesių kalba. Nustebę pakeliame antakį. Su trikę triname nosį. Suneriname rankas, norėdami save izoliuoti ar apsaugoti. Truktelime pečiais, išreikšdami abejingumą, mirktelime akį, išreikšdami intymumą, barbename pirštais, būdami nekantrūs, plekštelime sau per kaktą ką nors pamiršę.

Galime nesutikti su konkrečia ką tik aprašytų kūno judesių prasme, tačiau negalime neigti, kad kūno judesiai papildo, o dažnai ir komplikuoja žodinį komunikavimą. Kūno padėtis ar judesiai nebūtinai turi tikslą ir universalią prasmę, tačiau sujungę juos su ištartais žodžiais gauname išsamesnę siunčiamo pranešimo prasmę.

Skaitydami pažodinį posėdžio protokolą, nepajusite pasakytų žodžių poveikio, kokį būtumėte pajutę, tiesiogiai dalyvaudami posėdyje ar žiūrėdami jį nufilmuotą vaizdajuostėje. Kodėl? Protokole neužfiksuotas nežodinis komunikavimas. Čia nepajusime, kokie žodžiai ar frazės buvo pabrėžiamos. Norėdami pailustruoti, kaip *intonacija* gali pakeisti pranešimo prasmę, paimkime pavyzdį, kai studentas auditorijoje užduoda dėstytojui klausimą. Dėstytojas atsako: „Ką tu norite pa-

sakyti?" Studento reakcija skirsis priklausomai nuo dėstytojo atsakymo tono. Švelnus, malonus tonas suteiks skirtingą prasmę nei kandi intonacija pabrėžiant žodį „tuo“.

Dėstytojo *veido išraiška* čia taip pat turi prasmę. Niūrus veidas sako kažką kita nei besišypsantis. Veido išraiška kartu su intonacija gali rodyti aroganciją, agresiją, baimę, drovumą ir kitas savybes, kurių niekaip neįmanoma perduoti rankraštyje.

Kokį fizinį atstumą išlaiko žmonės, taip pat turi prasmę. Tinkamo atstumo suvokimas labai priklauso nuo kultūros normų. Pavyzdžiui, tai, kas daugelyje Europos šalių laikoma dalykiniu atstumu, daugumoje Šiaurės Amerikos sričių būtų palaikyta intymumu. Jei kas nors stovi arčiau jūsų nei priimtina, tai gali byloti apie agresiją ar seksualų susidomėjimą; jei tas žmogus stovi toliau nei įprasta, tai gali reikšti abejingumą ar nepasitenkinimą tuo, kas sakoma.

Svarbu, kad gavėjas atidžiai stebėtų šiuos nežodinius komunikavimo aspektus. Reikėtų ir ieškoti nežodinių užuominų, ir klausytis tiesioginės siuntėjo žodžių prasmės. Verta atkreipti ypatingą dėmesį į pranešimų prieštaravimus. Pavyzdžiui, jūsų vadovas gali sakyti, jog turi laiko pasikalbėti su jumis dėl neatidėliotino biudžeto klausimo, tačiau jūs pastebite nežodinius signalus, bylojančius priešingai. Kad ir ką saktų jūsų pašnekovas, jei jis dažnai žvilgčioja į laikrodį, šitaip besielgdamas siunčia signalą, jog norėtų baigti pokalbį. Mes klaidiname kitus, kokį nors signalą, pavyzdžiui, pasitikėjimą, išreikšdami žodžiais, o nežodžiais siųsdami priešingą signalą: „Aš jumis nepasitikiu“. Tokie prieštaravimai dažnai leidžia daryti išvadą, kad „veiksmai kalba garsiau (ir tiksliau) nei žodžiai“.

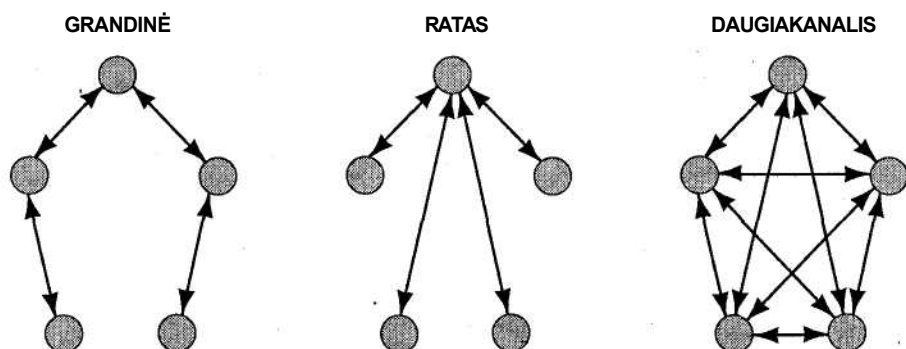
KOMUNIKAVIMAS ORGANIZACIJOJE

Šiame skirsnyje nuo tarpasmeninio komunikavimo pereisime prie komunikavimo organizacijoje. Čia dėmesį sutelksime į formalius grupių tinklus, gaudus ir kompiuterizuotus būdus, kuriais organizacijos komunikuoja.

Formalūs mažų grupių tinklai

Formalūs organizacijos tinklai gali būti labai sudėtingi. Pavyzdžiui, jie gali jungti šimtus žmonių ir pustuzinį ar daugiau hierarchijos lygių. Kad mūsų diskusija būtų paprastesnė, šiuos tinklus suskirstėme į tris plačiai paplitusias penkių žmonių mažas grupes (Žr. 9.2 pavyzdį). Šie trys tinklai yra: grandinė, ratas ir daugia-kanalis tinklas. Nors visi jie labai supaprastinti, tačiau mums leidžia aprašyti kiekvieno unikalias savybes.

Grandinė griežtai atkartoja valdymo grandinę. Šis tinklas panašus į komunikavimo kanalus, kuriuos galite rasti griežtoje trijų lygių organizacijoje. *Ratas* remiasi centrine figūra, kuri yra visos grupės komunikavimo perdavimo kanalas. Jis stimuliuoja komunikavimo tinklą, kurį galite rasti stiprų lyderį turinčioje ko-

9.2 PAVYZDYS. Trys dažnai paplitę mažų grupių tinklai

mandoje. *Daugiakanalis* tinklas leidžia visiems grupės nariams aktyviai bendrauti vienas su kitu. Daugiakanalį tinklą praktikoje dažniausiai taiko savivaldžios komandos, kurių visi grupės nariai gali nevaržomi prisidėti prie grupės veiklos ir nė vienas jos narys nesiima vadovo vaidmens.

Kaip parodyta 9.3 pavyzdyje, kiekvieno tinklo efektyvumas priklauso nuo jus dominančių kriterijų. Pavyzdžiui, rato struktūra padeda atsirasti lyderiui, daugiakanalis tinklas geriausiai tinka tada, kai jums rūpi didelis grupės narių pasitenkinimas darbu, o grandinė itin tinka tada, kai svarbiausia yra tikslumas. 9.3 pavyzdys leidžia mums padaryti išvadą, kad nėra kokio nors vieno tinklo, geriausiai tinkančio visiems atvejams.

Gandai

Grupėje ar organizacijoje formali sistema nėra vienintelis komunikavimo tinklas. Čia taip pat veikia ir neformalus - gandai. Nors gandai yra neformalūs, tai nereiškia, jog jie nėra svarbus informacijos šaltinis. Pavyzdžiui, neseniai atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad 75 procentai darbuotojų naujienas apie organizacijos reikalus pirmiausia išgirsta per gaudus.³

Gandai turi tris pagrindinius bruožus. Pirma, jų nekontroliuoja vadovybė. Antra, dauguma darbuotojų jais pasitiki labiau nei oficialiais aukščiausios vadovybės pranešimais. Ir trečia, gandai daugiausia tarnauja organizacijoje esančių žmonių interesams.

9.3 PAVYZDYS. Mažų grupių tinklai ir jų efektyvumo kriterijai

KRITERIJAI	TINKLAI		
	GRANDINĖ	RATAS	DAUGIAKANALIS
Greitis	Vidutinis	Didelis	Didelis
Tikslumas	Didelis	Didelis	Vidutinis
Sąlygos atsirasti lyderiui	Vidutinės	Didelės	Jokių
Grupės narių pasitenkinimas	Vidutinis	Menkas	Didelis

Vieno iš garsiausių gandų tyrimo metu buvo tiriama 67 vadovaujančių mažos gamybinės firmos darbuotojų komunikavimo būdai.⁴ Čia siekta iš kiekvieno informacijos gavėjo sužinoti, kaip jis iš pat pradžių gavo informaciją, o paskui atsekti šią informaciją iki jos šaltinio. Pastebėta, kad nors gandai buvo svarbus informacijos šaltinis, tik 10 procentų vadovų atliko tarpininko vaidmenį, tai yra perduodavo informaciją daugiau nei vienam asmeniui. Pavyzdžiui, kai vienas iš aukščiausiųjų vadovų nusprendė palikti firmą ir užsiimti draudimo verslu, 81 procentas aukščiausiųjų vadovų tai žinojo, tačiau tik 11 procentų perdavė šią informaciją kitiems.

Taip pat verta paminėti dvi kitas šio tyrimo išvadas. Informacija apie visus organizacijos narius dominančius įvykius dažniausiai sklinda tarp pagrindinių funkcinių grupių (gamybos, realizavimo), o ne jų viduje. Taip pat nebuvo gauta įrodymų, kad kuri nors grupė visą laiką atliktų ryšininės vaidmenį, priešingai - skirtingo pobūdžio informacija patekdavo per skirtingus tarpininkus.

Bandant pakartoti šį tyrimą su nedidelės valstijos vyriausybės agentūros darbuotojais, taip pat paaiškėjo, kad tik 10 procentų iš jų atliko tarpininko vaidmenį.⁵ Šie faktai yra įdomūs, nes kartojant tyrimą buvo pasirinktas įvairesnis darbuotojų spektras - įtraukti vykdantys ir vadovaujantys darbuotojai. Tačiau informacijos sklidimas vyriausybėje agentūroje vyko funkcinių grupių viduje, o ne tarp jų. Buvo aiškinama, kad šis neatitikimas galėjo atsirasti dėl to, jog čia buvo lyginami ne vien tik vadovaujantys, bet ir vykdantys darbuotojai. Pavyzdžiui, vadovai gali jausti didesnę informacijos poreikį, todėl gali palaikyti ryšius ir su nesantčiais jų funkcinėje grupėje darbuotojais. Priešingai nei buvo pastebėta originalaus tyrimo metu, jį pakartojus paaiškėjo, kad pastovioje žmonių grupėje buvo tarpininkai, perduodantys informaciją vyriausybėje agentūroje.

Ar gandai skleidžiama informacija yra tiksli? Yra įrodymų, kad apie 75 procentai gandai skleidžiamos informacijos yra tiksli.⁶ Taigi kokios sąlygos aktyvina gandų skleidimą? Kas užsuka paskalų malūną?

Dažnai manoma, jog gandai pradeda skliti todėl, kad apkalbėti yra malonu. Taip iš tiesų retai būna. Gandai kyla reaguojant į situacijas, kurios mums yra svarbios, kai kyla *neaiškumų*, be to, esant sąlygoms, keliančioms *susirūpinimą*. Tai, kad darbo situacijose dažnai būna šie visi trys elementai, paaiškina, kodėl organizacijose klesti gandai. Didelės organizacijos, paprastai itin mėgstančios slaptumą ir konkurenciją - dėl tokių klausimų, kaip kas bus paskirtas nauju viršininku, kaip bus perskirstyti kabinetai, kas buvo nuspręsta dėl darbuotojų mažinimo ir kaip bus perskirstytos darbo užduotys - sukuria sąlygas skliti gandams. Gandai sklis tol, kol bus patenkinti norai ir viltys, sukuriančios netikrumą, dėl kurio kilo gandai, arba kol sumažės susirūpinimas.

Kokias iš šios diskusijos galime padaryti išvadas? Be abejo, gandai yra svarbi bet kurios grupės ar organizacijos komunikavimo tinklo dalis, todėl pravartu juos suprasti. Jie padeda vadovams išsiaiškinti painius klausimus, kurie darbuotojams yra svarbūs ir kelia susirūpinimą. Tad gandai yra ir filtras, ir grįžtamojo ryšio mechanizmas, išryškinantis darbuotojams aktualius klausimus. Darbuotojams gandai yra ypač vertingi, nes jie formalius pranešimus išverčia į grupėje vartojamą

žargoną. Žiūrint iš vadovybės perspektyvos, galbūt dar svarbiau yra tai, kad gaudais skleidžiamą informaciją galima analizuoti ir nuspėti jos tėkmę, įvertinant tai, kad tik nedidelė žmonių grupė (apie 10 procentų) aktyviai perduoda informaciją daugiau nei vienam asmeniui. Atspėję, kurie tarpininkai konkrečią informaciją palaikys aktuali, galime geriau paaiškinti ir prognozuoti gedus.

Komunikavimas per kompiuterius

Šiuolaikinėse organizacijose komunikavimą praplėtė ir praturtino kompiuterinė technologija. Tai elektroninis paštas, intraneto bei ekstraneto ryšys ir videokonferencijos. Pavyzdžiui, elektroninis paštas labai stipriai sumažino tarnybinių raštelių, laiškų ir telefono skambučių skaičių, ką darbuotojai istoriškai naudojo bendraudami tarpusavyje ir su tiekėjais, klientais ar kitais svarbiais asmenimis už organizacijos ribų.

Elektroninis paštas naudoja internetą, kad būtų galima perduoti ir priimti kompiuteriu sukurtus tekstus bei dokumentus. Jo plėtra buvo įspūdinga. Dauguma nedirbančių fizinio darbo darbuotojų dabar reguliariai naudojami elektroniniu paštu. Neseniai atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad vidutinis JAV darbuotojas per dieną gauna 31 elektroninį laišką.⁷ Organizacijos pripažįsta elektroninio pašto visiems darbuotojams teikiamą naudą. Pavyzdžiui, „Ford Motor Co.“ kompanija daugiau nei 300 000 savo darbuotojų, esančių visame pasaulyje, už 5 dolerių mėnesinį mokestį leidžia naudotis kompanijos kompiuteriais, modemais, spausdintuvais ir elektroniniu paštu.⁸

Elektroninis paštas, kaip komunikavimo priemonė, turi daugybę privalumų. Elektroninio pašto pranešimus galima greitai parašyti, redaguoti ir išsaugoti. Vieno pelės klavišo spragtelėjimu juos galima išsiųsti vienam ar keliems žmonėms. Gavėjas juos gali perskaityti patogiu sau laiku. O pasiųsti formalius elektroninius pranešimus darbuotojams kainuoja tik dalelė to, ką turėtų išleisti spausdindami, daugindami ir išsiuntinėdami panašų laišką ar brošiūrą.

Suprantama, kad elektroninis paštas turi ir trūkumų. Svarbiausias iš jų - informacijos perteklius. Kartais darbuotojai gauna net šimtą ar daugiau elektroninių laiškų per dieną! Darbuotojas gali tiesiogine prasme sugaišti visą dieną, skaitydamas bei priimdamas tokį informacijos srautą ir į jį atsakinėdamas. Iš esmės tai, kad elektroniniu paštu yra lengva naudotis, tapo jo didžiausiu trūkumu. Darbuotojai vis sunkiau atskiria, kurie elektroniniai laiškai yra svarbūs, o kurie tiesiog šlamštas ar neaktualūs. Kitas elektroninių laiškų trūkumas yra tas, kad jie neperteikia emocinio turinio. Nežodiniai signalai, siunčiami tiesioginio susitikimo akis į akį metu, ar balso tonas kalbant telefonu perduoda svarbią informaciją, kurios nėra elektroniniuose laiškuose. Ir galiausiai elektroniniai laiškai dažniausiai būna šalti ir beasmeniai. Todėl jie nėra idealus būdas perduoti tokią informaciją kaip pranešimai apie atleidimą iš darbo, gamyklos uždarymą ar pan., galintys sukelti emocinę reakciją, todėl čia reikalinga empatiją arba socialinė parama.

IntranetO ir ekstraneto ryšiai. *Intranetai* - tai privatūs, visą organizaciją apimančios informacijos tinklai, veikiantys panašiai kaip internetas, tačiau juos gali pasiekti tik organizacijoje dirbantys žmonės. Intranetas sparčiai virsta populiariausia darbuotojų komunikavimo viena su kita priemone. Be to, organizacijos kuria *ekstraneto* ryšius, jungiančius jų darbuotojus su pasirinktais tiekėjais, klientais ir strateginiais partneriais. Pavyzdžiui, ekstranetas leidžia „GM“ korporacijos darbuotojams siųsti elektroninius pranešimus ir dokumentus plieno ir gumos tiekėjams bei bendrauti su prekybos atstovais. „Wal-Mart“ kompanijos tiekėjai yra prisijungę prie jos ekstraneto sistemos, tad „Wal-Mart“ darbuotojai gali bendrauti su kompanijos tiekėjais, o pastarieji stebėti, kokie yra jų prekių likučiai „Wal-Mart“ parduotuvėse.

Videokonferencijos. *Videokonferencijos* - tai intranete ir ekstraneto sistemų sąsaja. Naudodami videokonferencijas, organizacijos darbuotojai gali rengti bendrus posėdžius su kitose vietovėse esančiais žmonėmis. Tiesiogiai girdėdami ir matydami vienas kitą, posėdžio dalyviai gali tarpusavyje bendrauti. Videokonferencijos leidžia darbuotojams, esantiems skirtingose geografinėse vietovėse, vesti tiesioginį dialogą.

Dvidešimtojo amžiaus dešimtojo dešimtmečio pabaigoje videokonferencijos vykdavo specialiose kompanijų patalpose, kuriose buvo įrengtos televizijos kameros. Dabar kameros ir mikrofona yra prijungti prie asmeninių kompiuterių, dėl to žmonės gali dalyvauti videokonferencijose, nepasitraukdami nuo savo rašomojo stalo. Kadangi šios technologijos kaštai mažėja, videokonferencijos tikriausiai bus vis dažniau naudojamos kaip alternatyva brangioms ir daug laiko atimančioms kelionėms.

Reziumė. Kompiuterinės technologijos keičia mūsų komunikavimo organizacijose būdus. Kalbant konkrečiai, darbuotojai jau neprivalo būti prie darbaltalo ar rašomojo stalo, kad „būtų vietoje“. Naudojant pranešimų gaviklius, mobilius telefonus ir asmenines komunikavimo priemones, darbuotojus galima pasiekti, kai jie sėdi posėdyje, pietauja, lankosi pas klientus ar šeštadienio rytą žaidžia golfą. Riba, skirianti darbuotojo gyvenimą darbe ir ne darbe, tapo nebe tokia aiški. Elektronikos amžiuje visi darbuotojai teoriškai gali „budėti“ 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę.

Dėl kompiuterinių komunikacijų organizacijų ribos pasidarė nebeaktualios. Kompiuteriniai tinklai leidžia darbuotojams „peršokti“ į aukštesnius organizacijos lygius, dirbti namuose ar kitoje vietoje ir nuolatos bendrauti su kitų organizacijų žmonėmis. Norintis aptarti su marketingo viceprezidentu (kuris yra trimis hierarchijos lygiais aukščiau) kokį nors klausimą rinkos analitikas gali apeiti tarpinių lygių žmones ir pasiųsti elektroninį laišką tiesiai viceprezidentui. Šitaip elgiantis iš esmės paneigiamas tradicinis hierarchijos statusas, kurį daugiausia lemia lygis ir galimybė kreiptis. Arba tas pats rinkos analitikas gali panirti gyventi Kaimano salose ir dirbti savo namuose, o ne kompanijos biure Čikagoje. Kai dar-

buotojo kompiuteris sujungtas su tiekėjų ir klientų kompiuteriais, organizacijų ribos bemaž visai išnyksta. Kaip pavyzdį galime pateikti „Levi Strauss“ ir „Wal-Mart“ kompanijas, kurių kompiuteriai sujungti į vieną tinklą, todėl „Levi“ gali stebėti savo džinsų atsargas „Wal-Mart“ parduotuvėse ir, kai reikia, pakeisti prekes, šitaip sumažindama skirtumą tarp „Levi“ ir „Wal-Mart“ darbuotojų.

EFEKTYVAUS KOMUNIKAVIMO KLIŪTYS

Daugelis kliūčių gali sulėtinti arba iškreipti komunikavimą. Šiame skirsnyje aptarsime svarbiausias.

Filtravimas

Filtravimas reiškia, jog siuntėjas sąmoningai manipuliuoja informacija, kad gavėjas palankiau ją priimtų. Pavyzdžiui, kai vadybininkas sako savo viršininkui tai, ką, jo nuomone, pastarasis norėtų girdėti, jis filtruoja informaciją.

Pagrindinis filtravimo veiksnys - organizacijos struktūros lygių skaičius. Juo daugiau organizacijos hierarchijoje yra vertikalių lygių, juo daugiau atsiranda galimybių filtruoti. Tačiau galima laukti vienokio ar kitokio filtravimo visur, kur yra statuso skirtumai. Tokie veiksniai kaip baimė pranešti blogą žinią ar troškimas įsiteikti savo viršininkui dažnai skatina darbuotojus sakyti tiesioginiams vadovams tai, ką, darbuotojų nuomone, pastarieji norėtų išgirsti, ir šitaip iškreipti aukštyn nukreiptą komunikaciją.

Selektyvus suvokimas

Šioje knygoje mes jau kalbėjome apie selektyvų suvokimą. Šis klausimas ir vėl iškyla, nes komunikavimo procese gavėjas mato ir girdi selektyviai, t.y. priklausomai nuo jo poreikių, interesų, patirties, išsilavinimo ir kitų asmeninių savybių. Dekoduodamas pranešimus, gavėjas taip pat perkelia į juos savo interesus bei lūkesčius. Įdarbinimo interviu vedėjas, kuris mano, kad kandidatė moteris visada šeimą kels aukščiau nei darbo karjerą, tikriausiai išvelgs šį prioritetą visose kandidatėse, net jei jos iš tiesų šitaip nemano. Kaip esame sakę 2 skyriuje, mes nematome tikrovės; mes interpretuojame tai, ką matome, ir vadiname tai tikrove.

Informacijos perteklius

Žmonės turi ribotas galimybes apdoroti duomenis. Kaip jau minėjome, kalbėdami apie elektroninį paštą, kai informacija, su kuria privalome dirbti, viršija mūsų gebėjimą ją apdoroti, atsiranda **informacijos perteklius**. Gausėjant elektroninių laiškų, telefono skambučių, faksogramų, posėdžių ir stiprėjant poreikiui neatsilikti savo srityje, vis daugiau vadovų ir specialistų skundžiasi, kad juos slegia informacijos perteklius.

Kas atsitinka, kai žmonės gauna daugiau informacijos, nei gali išrūšiuoti ir panaudoti? Tada jie kai kurią informaciją atmeta, ignoruoja, praleidžia ar pamiršta. Arba atideda informacijos apdorojimą vėlesniam laikui, kai pasibaigs informacijos perteklius. Kad ir kaip būtų, dėl to informacija prarandama, ir komunikavimas tampa ne toks efektyvus.

Lyčių stiliai

Moterys ir vyrai komunikavimą žodžiu naudoja dėl skirtingų priežasčių. Lytis tampa efektyvaus komunikavimo kliūtimi, kai bendrauja skirtingų lyčių atstovai.

Yra mokslinių įrodymų, kad vyrai vartoja kalbą, kad pabrėžtų savo statusą, tuo tarpu moterys ją vartoja tam, kad užmegztų ryšį.¹¹ Tai yra vyrai kalba ir girdi statuso bei nepriklausomybės kalbą, o moterys kalba ir girdi ryšio ir intymumo kalbą. Tad daugeliui vyrų pokalbiai visų pirma yra priemonė išsaugoti nepriklausomybę ir savo statusą socialinės hierarchijos piramidėje. Daugeliui moterų pokalbiai yra derybos dėl artumo, kuriomis jos siekia patvirtinimo ir paramos. Pavyzdžiui, vyrai dažnai skundžiasi, kad moterys be paliovos kalba apie savo sunkumus. Moterys kritikuoja vyrus už tai, kad jie nesiklauso. O iš tiesų išgirdę problemą vyrai nori įtvirtinti savo nepriklausomybės bei situacijos valdymo troškimą pateikdami sprendimus. Antra vertus, moterys, pasakodamos apie savo sunkumus, tikisi sutvirtinti intymumą. Moterys pasakoja apie problemą, kad sulauktų paramos ir ryšio, o ne kad gautų vyrų patarimus.

Emocijos

Kaip gavėjas jausis gaudamas pranešimą, taip ir interpretuos šį pranešimą. Būdami pikti ar susirūpinę, tą patį pranešimą dažniausiai interpretuosite kitaip, nei gavę jį būdami laimingi. Tokios kraštutinės emocijos kaip triumfavimas ar depresija dažniausiai kliudo efektyviai komunikuoti. Tokiais atvejais esame labiausiai linkę nekreipti dėmesio į racionalų bei objektyvų mąstymą ir jį pakeičiame emociniais sprendimais.

Kalba

Skirtingiems žmonėms žodžiai reiškia skirtingus dalykus; amžius, išsilavinimas ir kultūrinė aplinka - tai trys iš akivaizdesnių veiksnių, darančių įtaką žmogaus vartojamai kalbai ir apibrėžimams, kuriuos jis suteikia žodžiams.

Paprastai į organizaciją darbuotojai patenka iš skirtingos aplinkos. Be to, grupuojant darbuotojus į padalinius, atsiranda specialistai, kurie susikuria savo žargoną ar profesinę kalbą. Didelių organizacijų nariai dažnai būna plačiai geografiškai pasiskirstę - tada skirtingose geografinėse vietose esantys žmonės vartoja tik tai vietai būdingus posakius ir frazes. Vertikalių lygių egzistavimas taip pat gali kelti kalbinių sunkumų. Pavyzdžiui, buvo pastebėta, kad skirtinguose valdymo lygiuose žodžiams „stimulai“ ir „kvotos“ teikiama skirtinga prasmė. Aukš-

čiausieji vadovai dažnai kalba apie stimulus ir kvotas, tačiau šiuose terminuose slypi manipuliavimo potekstė, todėl daugelis žemesnio lygio vadovų jais piktinasi. Esmė yra ta, kad nors jūs ir aš tikriausiai kalbame ta pačia - anglų - kalba, mes toli gražu ne tapačiai ją vartojame. Jei žinotume, kiek kiekvienas iš mūsų modifikavo kalbą, būtų mažiau komunikavimo sunkumų. Problema ta, kad organizacijos nariai paprastai nežino, kaip žmonės, su kuriais jie bendrauja, modifikavo savo kalbą. Siuntėjai yra linkę manyti, kad jų vartojami terminai ir žodžiai gavėjams reiškia tą patį kaip ir jiems. Dažnai ši prielaida būna neteisinga.

KULTŪRŲ KOMUNIKAVIMAS

Net ir pačiomis geriausiomis sąlygomis sunku efektyviai komunikuoti. Skirtingų kultūrų veiksniai akivaizdžiai kelia didesnių komunikavimo sunkumų tikimybę. Pranešimų kodavimo į simbolius ir dekodavimo procesas grindžiamas žmogaus kultūriniu fonu, todėl jis nėra vienodas visiems žmonėms. Juo didesnis siuntėjo ir gavėjo kultūrinio fono skirtumas, juo bus didesnis skirtumas tarp konkrečių žodžiams ar poelgiams suteiktos prasmės. Kilę iš skirtingų kultūrų žmonės skirtingai mato, interpretuoja ir vertina dalykus, todėl į juos skirtingai ir reaguoja.

Kultūrinis kontekstas

Geriau suprasti kultūrinius barjerus ir jų pasekmes skirtingų kultūrų komunikavimui galima, išnagrinėjus kontekstui didelę reikšmę ir mažą reikšmę teikiančių kultūrų koncepcijas.¹⁰

Kultūros skiriasi pagal konteksto daromą įtaką prasmei, kurią žmonės išvelgia tame, kas buvo pasakyta ar parašyta, priklausomai nuo ištartų ar parašytų žodžių autoriaus. Tokios šalys kaip Kinija, Vietnamas ir Saudo Arabija yra **didelę reikšmę kontekstui teikiančios kultūros**. Čia komunikuojant su kitais žmonėmis labai didelis dėmesys skiriamas nežodiniams arba subtiliems su situacija susijusiems signalams. Tai, kas *nepasalcyta*, gali būti svarbiau už tai, kas pasakyta. Šiose kultūrose komunikuojant didelę reikšmę turi žmogaus oficialus statusas, jo visuomeninė padėtis ir reputacija. Ir priešingai, Europos ir Šiaurės Amerikos žmonės yra **mažą reikšmę kontekstui teikiančių kultūrų** atstovai. Jiems pirmiausia žodžiai perteikia prasmę. Kūno judesiai ar oficialūs titulai yra antraeiliai, palyginti su ištartais ar parašytais žodžiais (Žr. 9.4 pavyzdį).

Ką šie konteksto skirtumai reiškia komunikavimo prasme? Tiesą pasakius, labai daug! Kultūros, kurios kontekstui teikia didelę reikšmę, komunikuodamos kur kas daugiau pasitiki viena kita. Tai, kas pašalimam žmogui gali atrodyti atsitiktinis ir nereikšmingas pokalbis, iš tiesų yra svarbu, nes šis pokalbis atspindi troškimą užmegzti ryšius ir sukurti pasitikėjimą. Didelę reikšmę kontekstui teikiančios kultūros žodinius susitarimus laiko rimtais įsipareigojimais. O tai, kas jūs esate -jūsų amžius, stažas, rangas organizacijoje,- labai vertinama ir itin veikia

9.4 PAVYZDYS. Didelę reikšmę kontekstui teikiančios kultūros, palyginti su mažą reikšmę kontekstui teikiančiomis kultūromis



Šaltinis: Remiamasi E. T. Hali darbu, aptariamu straipsnyje: **R. E. Dulck, J. S. Fielden and J. S. Hill**, International Communication: An Executive Primer // *Business Horizons*, 1991 sausis-vasaris, p. 21.

pasitikėjimą jumis. Tačiau mažą reikšmę kontekstui teikiančios kultūros kontraktus, kuriuos privalu vykdyti, dažniausiai sudaro raštu, - žodžiai juose rūpestingai parinkti, čia būna daug teisinių įmantrybių. Kultūros, kurios kontekstui teikia nedidelę reikšmę, vertina tiesumą. Čia iš vadovų tikimasi, kad jie aiškiai ir tiksliai išsakys savo mintį. Visai kitaip elgiasi didelę reikšmę kontekstui teikiančioms kultūroms atstovaujantys vadovai, kurie labiau linkę „patarti“, o ne įsakinėti.

Keturios taisyklės

Ką galite padaryti, kad bendraudami su kitos kultūros atstovais išvengtumėte klaidingų aiškinimų, vertinimų ir tvirtinimų? Šios keturios taisyklės gali jums padėti“:

1. *Vadovaukitės tuo, kad egzistuoja skirtumai, kol nebus įrodyta, jog yra panašumu.* Daugelis iš mūsų daro prielaidą, kad kiti žmonės yra panašesni į mus, negu yra iš tiesų. Tačiau kitų šalių žmonės dažnai labai skiriasi nuo mūsų. Tad bus kur kas mažesnė tikimybė suklysti, jei darysite prielaidą, kad kiti žmonės skiriasi nuo jūsų, o ne galvosite, jog jie yra panašūs tol, kol bus įrodyta, kad skiriasi.
2. *Pabrėžkite apibūdinimą, o ne interpretavimą ar vertinimą.* To, ką kažkas pasakė ar padarė, interpretavimas ar vertinimas, priešingai nei apibūdinimas, daugiau grindžiamas stebėtojo kultūra, išsilavinimu bei pa-

tirtimi, o ne esama situacija. Todėl nevertinkite tol, kol turėsite pakankamai laiko stebėti situaciją ir ją interpretuoti iš visų susijusių su šia situacija kultūrų perspektyvų.

3. *Būkite empatiški.* Prieš siųsdami pranešimą, įsivaizduokite save gavėjo vietoje. Kokios yra jo vertybės, patirtis, kuo jis vadovaujasi? Ką žinote apie jo išsilavinimą, auklėjimą ir patirtį? Pasistenkite išvelgti, koks tas kitas žmogus yra iš tiesų.
4. *Savo interpretaciją laikykite darbine hipoteze.* Sukūrę naujos situacijos paaiškinimą ar manydami, kad supratote užsienio kultūros atstovą, savo interpretaciją laikykite hipoteze, kurią toliau tikrinkite, o ne laikykite abejonių nekeliančiu faktu. Atidžiai įvertinkite pranešimo gavėjų komentarus, tikrindami, ar jie patvirtina jūsų hipotezę. Kai sprendimas ar pranešimas yra svarbus, galite pasitikrinti su kitais kolegomis užsienyje arba savo šalyje, ar jūsų interpretacija nenukrypsta nuo tikrovės.

KOMUNIKAVIMO ETIKA: AR NEGERAI YRA MELUOTI?

Kai buvome vaikai, tėvai mums sakydavo: „Meluoti yra negerai“. Tačiau visi esame pamelavę. Jei dauguma mūsų sutinka, kad meluoti yra negerai, tai kodėl pateisiname savo melą? Atsakymas į šį klausimą štai toks: dauguma mūsų skiriame „tikrąjį melą“ nuo „mažo nekalto melo“, kuris yra priimtina, netgi privaloma socialinio bendravimo dalis. Kadangi melas yra glaudžiai susipynęs su komunikavimu, pagnrinėkime klausimą, su kuriuo susiduria daugelis vadovų: ar svarbus tikslas pateisina sąmoningą informacijos iškraipymą? Pažvelkime štai į tokią situaciją.

Jūsų pavaldinė klausia, ar teisingi yra gandai, kad skyrius su visais jo darbuotojais bus iš Niujorko perkeltas į Dalasą. Jūs žinote, kad šie gandai yra teisingi, tačiau dar nenorite, jog informacija „nutekėtų“. Jūs baiminatės, kad tai gali pakenkti skyriaus dvasinei būklei ir paskatinti darbuotojus per anksti palikti kompaniją. Ką pasakysite savo pavaldinei? Pameluosite, išsisuksite nuo atsakymo, iškraipysite atsakymą ar pasakysite tiesą?

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Ką gali padaryti vadovai, kad sumažintų problemas ir pamėgintų įveikti komunikavimo kliūtis? Čia pateikiami patarimai gali padėti komunikavimą padaryti efektyvesnį.

Naudokite įvairius kanalus

Naudodami įvairius kanalus perduoti pranešimui, jūs padidinate tikimybę, kad jis bus aiškesnis dėl dviejų priežasčių. Pirmą, sužadinate daugiau gavėjo pojūčių. Pavyzdžiui, elektroninis laiškas ir telefono skambutis teikia ir vaizdą, ir garsą. Pakartodami pranešimą skirtingais kanalais, jį įtvirtinate ir sumažinate iškraipymo tikimybę. Antra, žmonių gebėjimas priimti informaciją skiriasi. Vieni geriausiai supranta pranešimą, kai jis parašytas. Tačiau kiti teikia pirmenybę komunikavimui žodžiu. Pastarieji daugiau dėmesio skiria nežodiniams signalams, kurie paaiškina daugiau nei vien tik žodžiai.

Naudokite grįžtamąjį ryšį

Daugelis komunikavimo problemų tiesiogiai atsiranda dėl neteisingo supratimo ir netikslumų. Bus mažesnė tikimybė, jog šitaip įvyks, jei vadovas pasirūpins, kad komunikavimo procese būtų grįžtamojo ryšio grandis (Žr. 9.5 pavyzdį). Šis grįžtamas ryšys gali būti žodinis, rašytinis ar nežodinis.

9.5 PAVYZDYS. Kaip pagerinti darbo rezultatus įvertinančią kritiką

Čia pateikiami konkretūs patarimai gali padėti vadovams efektyviau išsakyti darbo rezultatus įvertinančią kritiką:

1. *Sutelkite dėmesį į konkrečius poelgius.* Kritika turi būti konkreti, o ne sudaryta iš bendrų frazių. Pavyzdžiui, užuot pasakęs: „Tavo požiūris į darbą yra netikęs“, vadovas galėtų pasakyti: „Bobai, man kelia nerimą tavo požiūris į darbą. Vakar tu pusvalandį pavėlavai į personalo posėdį, o atėjęs pasakei, kad neperskaitei pradinės ataskaitos, kurią aptarinėjome. Šiandien tu man sakai, jog išeisi iš darbo tris valandas anksčiau, nes privalai nuvykti pas stomatologą“. Šitaip Bobas su pras, kodėl jis kritikuojamas.
2. *Stenkitės, kad kritikoje nebūtų asmeniškumų.* Kritika turi būti susijusi tik su darbu. Niekada nekritikuokite žmogaus asmeniškai už netinkamus veiksmus. Sakydami žmonėms, kad jie yra „kvaili“, „nekompetentingi“ ar panašiai, beveik visada su lauksite priešingo rezultato.
3. *Stenkitės, kad kritika būtų nukreipta į tikslą.* Jei vadovas privalo pasakyti kažką neiigijama, jis turi pasistengti kritiką nukreipti į adresato tikslus. Vadovas privalo savęs paklausti, kaip ši kritika turėtų padėti. Jei atsakymas yra maždaug toks: „Noriu tiesiog išsiliesti“, tada vadovui neverta kalbėti.
4. *Pasistenkite, kad kritika nevėluotų.* Kritika adresatui prasmingiausia tada, kai tarp įvykdyto poelgio ir jo įvertinimo prabėga labai nedaug laiko.
5. *Pasistenkite, kad kritika būtų suprata.* Ar kritika yra ir glausta, ir pakankamai išsami, kad adresatas aiškiai ir visiškai suprastų, kas jam norima pasakyti? Vadovai turėtų pagalvoti, ar neverta paprašyti kritikuojamąjį atpasakoti kritikos turinį, kad pasitikrintų, ar buvo teisingai supastas.
6. *Kritikuokite poelgį, kurį adresatas gali kontroliuoti.* Nėra tikslo priminti žmogui trūkumą, kurio jis negali kontroliuoti. Tad kritikuokite poelgį, kuriam adresatas gali turėti įtakos.

Jei vadovas klausia gavėjo: „Ar supratote ką aš pasakiau?“, gavėjo atsakymas ir yra grįžtamasis ryšys. Tačiau čia, be abejonės, nepakanka atsakymų „taip“ arba „ne“. Vadovas gali pateikti kelis su pranešimu susijusius klausimus, kad sužinotų, ar pranešimas buvo priimtas neiškraipytas. O dar geriau, jei vadovas paprašo gavėją pakartoti pranešimą savais žodžiais. Jei vadovas išgirsta tai, ką norėjo pasakyti, vadinasi, jo pranešimas buvo tiksliai supastas. Grįžtamasis ryšys taip pat gali būti subtilesnis nei tiesiog klausimai jo gavėjui ar prašymas apibendrinti. Išgirdęs bendrojo pobūdžio komentarus, vadovas gali pajusti, kaip gavėjas reaguoja į pranešimą. Be to, darbo įvertinimas, atlyginimo peržiūrėjimas, sprendimai paaugškinti pareigose - tai svarbios, tačiau subtilesnės grįžtamojo ryšio formos.

Suprantama, jog grįžtamasis ryšys nebūtinai turi būti pateiktas žodžiais. Veiksmai kalba garsiau nei žodžiai. Pavyzdžiui, pardavimo vadybininkė išsiuntinėja savo pavaldiniams direktyvą, kurioje pateikia naują mėnesinę ataskaitą, kurią visi pardavimo tarnybos darbuotojai privalo užpildyti. Jei kuris nors iš darbuotojų nepristatė naujos ataskaitos, - tai jau yra tam tikras grįžtamasis ryšys. Šis grįžtamasis ryšys turėtų pasakyti vadybininkei, kad ji privalo dar kartą išsamiau paaiškinti savo pradinę direktyvą. Arba jei sakote kalbą grupei žmonių, tai iš jų akių judesių ir kitų nežodinių signalų galite suprasti, ar šios grupės nariai supranta, apie ką jūs kalbate. Grįžtamojo ryšio reikšmę rodo faktas; kad televizijos situacijų komedijų aktoriai yra linkę įrašinėti savo programas prieš auditoriją. Ūmus juokas ir aplodismentai arba jų nebuvimas pasako atlikėjams, ar pavyko perteikti savo mintį.

Supaprastinkite kalbą

Kadangi kalba gali tapti kliūtimi, vadovas turėtų stengtis taip suformuluoti savo pranešimus, kad jie būtų aiškūs ir suprantami. Jis privalo supaprastinti savo kalbą ir atsižvelgti į auditoriją, kuriai ji skirta, kad ją suprastų klausytojai. Atminkite, jog efektyvus komunikavimas pasiekiamas tada, kai gavėjas pranešimą ir priima, ir *supranta*. Supras lengviau, jei kalba bus supaprastinta, pritaikyta auditorijai, kuriai ji skirta. Sakykime, ligoninės administratorius visada turėtų stengtis kalbėti aiškiais ir lengvai suprantamais žodžiais, tačiau bendraudamas su operacinės personalu privalo kalbėti kitaip negu su priėmimo skyriaus darbuotojais. Jei vartojate profesinį žargoną, jus lengviau supras žinantieji šį žargoną, tačiau jis gali sukelti daugybę sunkumų, jei jį vartosite už grupės ribų.

Aktyviai klausykitės

Mes girdime, kai kažkas kalba. Tačiau labai dažnai nesiklausome. Klausytis - tai aktyviai ieškoti prasmės, o girdėti yra pasyvus elgesys (Žr. 9.6 pavyzdį). Klausydamiesi du žmonės - gavėjas ir siuntėjas - mąsto.

9.6 PAVYZDYS. Kaip pagerinti aktyvaus klausymosi įgūdžius

Čia pateikiami konkretūs patarimai, galintys padėti vadovams tapti tikrai aktyviais klausytojais:

1. *Užmegzkite kontaktą akimis.* Klausome ausimis, tačiau žmonės, žiūrėdami į jūsų akis, sprendžia, ką išgirdote. Užmegzdami kontaktą akimis su kalbančiuoju, sutelkiate savo dėmesį, sumažinate galimybę mintims nuklysti į šalį ir padrąsinate kalbėtoją.
2. *Pritariančiai linksėkite galva ir visa veido išraiška rodykite pritarimą.* Geras klausytojas susi domėjimą tuo, kas sakoma, išreiškia nežodiniais signalais. Pritariantys galvos linktelėjimai ir atitinkama veido išraiška bei geras akių kontaktas byloja kalbėtojui, kad jo klausomasi.
3. *Venkite blaškančių dėmesį veiksmų ar gestų.* Dar vienas būdas parodyti susidomėjimą - tai vengti veiksmų, išduodančių, kad jūsų mintys yra kažkur kitur. Tokie veiksmai kaip žvilgčiojimas į laikrodį, popierių dėliojimas ar žaidimas su pieštuku verčia kalbėtoją galvoti, kad klausytojui nuobodu arba pašnekesys jo nedomina.
4. *Duokite klausimus.* Kritiškas klausytojas analizuoja tai, ką girdi, ir užduoda klausimus. Klausimai teikia aiškumo, padeda suprasti ir įtikina kalbėtoją, kad jo klausomasi.
5. *Perfrazuokite.* Geras klausytojas vartoja tokias frazes, kaip: „Jūs sakote, kad...“ arba „Ar norite pasakyti, kad...“ Perfrazavimas - tai puikus instrumentas patikrinti, ar atidžiai klausomasi. Jis taip pat yra tikslumo rodiklis.
6. *Stenkitės nepertraukinėti kalbėtojo.* Tegul kalbėtojas baigia savo mintį, paskui jūs galėsite reaguoti. Nesistenkite atspėti, kur krypta mintys.
7. *Nekalbėkite per daug.* Daugelis iš mūsų esame labiau linkę išsakyti savo mintis nei iš klausyti, ką sako kiti. Dažnai klausomės tik todėl, kad tai yra kaina, kurią privalome su mokėti, jog ir mums leistų kalbėti. Kalbėti gali būti smagu, o tylėti nejauku, tačiau vienu metu ir kalbėti, ir klausyti neįmanoma. Geras klausytojas tai žino ir per daug nekalba.

Daugelis iš mūsų yra prasti klausytojai. Kodėl? Todėl, kad tai sunku, ir todėl, kad kalbėti yra kur kas maloniau. Iš tiesų klausydamiesi dažnai labiau pavargstame nei kalbėdami. Klausymasis reikalauja intelekto pastangų. Čia reikia sutelkti dėmesį. Vidutinis žmogus pasako apie 150 žodžių per minutę, o mes gebame išklausti 1000 žodžių per minutę. Dėl šio skirtumo neapkrautos smegenys sudaro galimybę mintims klaidžioti.

Aktyvusis klausymasis pagerėja, kai gavėjas sukuria empatiją siuntėjui, tai yra kai gavėjas stengiasi save įsivaizduoti siuntėjo vietoje. Kadangi siuntėjo požiūriai, interesai, poreikiai ir lūkesčiai skiriasi, empatiją padeda geriau suprasti tikrąjį pranešimo turinį. Empatiškas klausytojas nepuola vertinti pranešimo turinio ir atidžiai klausosi, kas sakoma. Taigi tikslas - geriau suprasti visą pranešimo prasmę neiškraipant jos per anksti daromais vertinimais ar interpretacijomis.

Sutramdykite emocijas

Būtų naivu galvoti, kad vadovas visada komunikuoja racionaliai. Tačiau taip pat žinome, kad emocijos gali labai smarkiai iškraipyti prasmę. Kai koks nors klausimas mus emociškai slegia, būname linkę neteisingai interpretuoti gaunamus pranešimus, todėl galime nepajėgti aiškiai ir tiksliai reikšti savo minčių. Ką čia gali padaryti vadovas? Geriausia atidėti komunikavimą vėlesniam laikui, kai vėl atgausite dvasinę pusiausvyrą.

Nevenkite gandų

Gandų neįmanoma išvengti. Taigi vadovai turėtų gandus panaudoti taip, kad jie duotų naudos. Vadovai gali pasitelkti gandus, kad greitai paskleistų informaciją, kita vertus, patikrintų, kokia darbuotojų reakcija į įvairius sprendimus, prieš galutinai juos priimdami. Be to, gandai gali tapti puikiu grįžtamuoju ryšiu, jei jie pasiekia pačius vadovus. Suprantama, gandai gali skleisti pavojingas paskalas, menkinančias formalaus komunikavimo efektyvumą. Norėdami sumažinti šią potencialiai destruktivią jėgą, vadovai turėtų intensyviai naudotis formaliais kanalais, užtikrindami, kad jais reguliariai būtų skleidžiama aktuali ir tiksli informacija, kurios pageidauja darbuotojai.

10 Vadovavimas ir pasitikėjimo kūrimas

Išstudijavę šį skyrį, turėtumėte gebėti

1. Apibendrinti bruožų teorijų išvadas.
2. Apibūdinti elgsenos teorijų ribotumus.
3. Apibūdinti Fiedlerio modelį.
4. Apibendrinti **kelio—tikslų** teoriją.
5. Išvardyti nenumatytų atvejų veiksnius lyderio-dalyvio modelyje.
6. Paaiškinti skirtingų lyčių vadovavimo stilių skirtumus.
7. Paaiškinti skirtumą tarp *pokyčių siekiančio* (transformational) ir *sąveikos siekiančio* (transactional) vadovavimo.
8. Apibūdinti viziją besivadovaujančio vadovo įgūdžius.
9. Apibūdinti keturis konkrečius efektyvių komandų vadovų vaidmenis.
10. Apibendrinti, kaip vadovai gali susikurti pasitikėjimą.

Tai, kad geras vadovavimas yra vienas iš svarbiausių verslo, vyriausybių ir nesuskaičiuojamų grupių bei organizacijų, kurios formuoja mūsų gyvenimą, darbą ir linksmybes, sėkmingo gyvavimo veiksnių tapo jau nuvalkiota tiesa. Jei vadovavimas yra toks svarbus dalykas, tai kyla lemtingas klausimas: ko reikia, kad atsirastų puikus vadovas? Gundomai skamba atsakymas: puikių pasekėjų! Nors šiame atsakyme yra tiesos, reikalas kur kas sudėtingesnis.

KAS YRA VADOVAVIMAS?

Vadovavimas - tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus. Šio poveikio ištakos gali būti formalios, pavyzdžiui, vadovo pareigos organizacijoje. Kadangi vadovų pareigos yra susijusios su tam tikra formaliai suteikta valdžia, asmuo, užėmęs tam tikras pareigas organizacijoje, gali imtis vadovaujančio vaidmens. Tačiau ne visi lyderiai yra vadovaujantys darbuotojai, ir ne visi vadovaujantys darbuotojai yra lyderiai. Vien tik tai, kad organizacija suteikia vadovams tam tikras teises, dar nereiškia, kad jie efektyviai vadovaus. Nesankcionuotas vadovavimas - tai yra gebėjimas daryti įtaką, kylantis ne iš formalios organizacijos struktūros, - yra toks pat svarbus, o gal net ir svarbesnis nei formali įtaka. Kitaip tariant, lyderiai grupėje gali patys savaime atsirasti arba būti paskirti. Vadovavimo klausimu gausu literatūros, bet didžioji jos dalis yra paini ir prieštaringa. Čia pamėginsime parodyti, ko reikia, kad taptumėte efektyviu vadovu.

BRUOŽŲ TEORIJS

Jei reikėtų apibūdinti vadovą remiantis šių dienų žiniasklaidoje pateikiamomis bendromis sąvokomis, tikriausiai išvardytume tokias savybes kaip intelektas, charizma, ryžtingumas, entuziazmas, jėga, drąsa, principingumas, pasitikėjimas savimi ir taip toliau, padarydami išvadą, kad efektyvūs vadovai - tai trečdalis skauto ir du trečdaliai Jėzaus Kristaus. Ankstyvieji psichologai, studijavę vadovavimo problemą, ieškojo panašių į čia išvardytas savybių, kurios išskirtų lyderius.

Ar įmanoma išskirti vieną arba daugiau tų žmonių, mūsų pripažįstamų lyderiais - Winstono Churchillio, Motinos Terezos, Martino Liuterio Kingo Jau nesniojo, Johno F. Kennedy, Nelsono Mandelos, Colino Powello, - asmens savybių, kurių neturi nelyderiai? Galime sutikti, kad šie žmonės atitinka mūsų lyderio apibrėžimą, tačiau jų asmens savybės yra labai skirtingos. Jei būtų įrodyta, kad galioja bruožų koncepcija, būtų atrastos konkrečios savybės, kurias privalėtų turėti visi lyderiai.

Mokslininkų bandymai išskirti tokius bruožus ne kartą atvedė juos į aklaivietę. Kai bandyta rasti bruožų rinkinį, kuris visada išskirtų lyderius iš pasekėjų ir efektyvius vadovus iš neefektyvių, šios pastangos būdavo nesėkmingos. Galbūt buvo truputį optimistiška tikėtis, jog nuolatinis unikalių bruožų rinkinys būdingas visiems efektyviems lyderiams, kad ir kam jie vadovautų, - Mormonų bažnyčios chorui, „General Electric“ korporacijai, Malibu pakrantės parduotuvei, Brazilijos futbolo komandai ar Oksfordo universitetui.

Bandymai rasti bruožus, kurie nuolatos susiję su vadovavimu, buvo sėkmingesni. Šeši bruožai, skiriantys lyderius nuo nelyderių, yra šie: (1) veržlumas ir ambicingumas, (2) troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką, (3) sąžiningumas ir principingumas, (4) pasitikėjimas savimi, (5) intelektas ir (6) nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią yra atsakingas.¹

Tačiau vien bruožais neįmanoma paaiškinti, kodėl žmogus yra lyderis. Didžiausias tokio aiškinimo trūkumas yra tas, kad neįvertinami su situacija susiję veiksniai. Jei žmogus turi atitinkamus bruožus, yra didesnė tikimybė, kad jis taps efektyviu vadovu. Tačiau šis žmogus vis tiek privalo imtis teisingų veiksmų. O „teisingi veiksmai“ vienoje situacijoje nebūtinai bus tokie pat kitoje.

ELGSENOS TEORIJOS

Nesuradę aukso gyslos „bruožų šachtose“, mokslininkai ėmė tyrinėti konkrečių lyderių elgseną. Jie stengėsi išsiaiškinti, ar efektyvių lyderių elgesyje nėra ko nors unikalaus. Pavyzdžiui, ar jie yra demokratiškesni, ar autokratiškesni?

Tikėtasi, kad nagrinėjant elgseną pavyks gauti ne tik apibūtesnius atsakymus apie vadovavimo esmę, bet, jei lydės sėkmė, bus gautos praktinės išvados, labai besiskiriančios nuo gautų vadovaujantis bruožų teorija. Jei bruožų tyrimas būtų buvęs sėkmingas, jis būtų davęs pagrindą teisingai parinkti oficialius grupės ar organizacijos vadovus. Ir priešingai, jei elgsenos tyrimai atskleistų svarbiausius vadovų elgesio komponentus, žmones būtų galima *išmokyti* tapti vadovais. Bruožų ir elgsenos teorijas taikymo požiūriu skiria jas grindžiančios prielaidos. Jei galiotų bruožų teorijos, tai reikštų, kad lyderiais yra gimstama: žmogus arba turi reikalingus lyderiui bruožus, arba jų neturi. Antra vertus, jei yra konkretus, būdingas lyderiams elgesys, tada įmanoma išmokyti vadovauti - galima sukurti programas, ugdančias žmonius, kurie nori tapti efektyviais lyderiais, šias elgesio normas. Be abejonės, tai buvo kur kas patrauklesnė tyrimų kryptis, nes ji reiškė, jog galima rasti daugiau lyderių. Jei pavyktų išmokyti vadovauti, tai reikštų, jog galima turėti neribotą efektyvių lyderių skaičių.

Ohajo valstijos tyrimai

Dvidešimtojo amžiaus penktojo dešimtmečio pabaigoje Ohajo valstijos universitete pradėti elgsenos tyrimai sukūrė išsamiausias ir dažniausiai kartojamas elgsenos teorijas.² Šių tyrimų tikslas buvo rasti nepriklausomus lyderių elgesio bruožus. Pradėję nuo daugiau nei tūkstančio bruožų, tyrėjai jų sąrašą susiaurino iki dviejų kategorijų, kurios apėmė didžiąją dalį pavaldinių išvardytų jų viršininkų elgesio savybių. Mokslininkai šias dvi savybių kategorijas pavadino *polinkiu struktūrizuoti* ir *atidumu*.

Polinkis struktūrizuoti - tai vadovo polinkis apibrėžti ir struktūrizuoti savo bei pavaldinių vaidmenį siekiant užsibrėžto tikslo. Tai elgesys, kuriuo stengiamasi susisteminti darbą, darbo santykius ir tikslus. Turintis didelį polinkį struktūrizuoti vadovas gali būti apibūdinamas štai tokiais terminais: „paskirsto grupės narius pagal konkrečias užduotis“, „tikisi, kad darbuotojai laikysis tam tikrų darbo standartų“ ir „pabrėžia užduočių įvykdymo laiku svarbą“.

Atidumas - tai žmogaus polinkio darbo santykius grįsti tarpusavio pasitikėjimu, pagarbos pavaldinių idėjoms ir dėmesio jų jausmams matu. Šio tipo lyderis rūpinasi savo pasekėjų komfortu, gerove, statusu ir pasitenkinimu. Labai atidų

vadovą galima apibūdinti kaip padedantį savo pavaldiniams spręsti asmenines problemas, draugišką ir visada leidžiantį kreiptis bei visus pavaldinius laikantį lygiais sau.

Remiantis šiais apibrėžimais, buvo atlikti išsamūs tyrimai, iš kurių paaiškėjo, kad turintys didelį polinkį struktūrizuoti *ir* atidūs vadovai pasiekdavo geresnių pavaldinių darbo rezultatų, o šie pavaldiniai būdavo labiau patenkinti darbu nei tų vadovų, kurių polinkis struktūrizuoti arba atidumas, arba abu šie rodikliai buvo mažesni. Tačiau *ne visada* šie puikūs rodikliai sukeldavo teigiamas pasekmes. Pavyzdžiui, dėl labai linkusio struktūrizuoti vadovo elgesio gaunama daugiau nusiskundimų, daroma daugiau pravaikštų, didesnė darbuotojų kaita, o atliekantys rutiniškas užduotis darbuotojai mažiau patenkinti savo darbu. Kitų tyrimų metu paaiškėjo, kad labai atidaus vadovo darbą neigiamai vertindavo jo tiesioginis vadovas. Apibendrinant galima pasakyti, jog Ohajo valstijos universiteto atlikto tyrimo metu buvo pastebėta, kad labai linkę struktūrizuoti ir itin atidūs vadovai apskritai pasiekia teigiamų rezultatų, tačiau rasta ir pakankamai išimčių, bylojančių, jog į šią teoriją reikia įjungti su situacija susijusius veiksnius.

Mičigano valstijos universiteto tyrimai

Mičigano valstijos universiteto mokslinių tyrimų centre beveik tuo pat metu kaip ir Ohajo valstijos universitete atlikti vadovavimo tyrimai turėjo panašius mokslinius tikslus: rasti tokias vadovų elgesio savybes, kurios būtų susijusios su jų darbo efektyvumo matais.³ Mičigano universiteto grupė išskyrė du vadovų elgesio bruožus, kuriuos pavadino į darbuotoją ir į produktą orientuotu vadovavimu. Į *darbuotojus orientuoti* vadovai pabrėžia žmogiškuosius santykius; jie asmeniškai domisi pavaldinių poreikiais ir pripažįsta, kad grupės nariai gali būti skirtingi. Į *produktą orientuoti* vadovai, priešingai, yra linkę pabrėžti darbo techninius aspektus, - jų svarbiausias rūpestis - įvykdyti grupės užduotis, o grupės nariai tėra priemonė pasiekti šiems tikslams.

Mičigano universiteto mokslininkų padarytose išvadose ypač palankiai atsiliepiama apie tuos vadovus, kurių elgesys orientuotas į darbuotoją. Į darbuotojus orientuoti vadovai buvo susiję su didesniu grupės produktyvumu ir su didesniu jos narių pasitenkinimu darbu. Buvo pastebėta, kad į produktą orientuoti vadovai yra susiję su žemu grupės produktyvumu ir mažu darbininkų pasitenkinimu savo darbu.

Vadovų tinklelis

Vadovavimo stilius grafiškai dvimatėje sistemoje pavaizdavo Robertas Blake'as ir Jane Mouton.⁴ Jie pasiūlė **vadovų tinklelį**, pagrįstą „rūpinimosi žmonėmis“ ir „rūpinimosi produkcija“ vadovavimo stiliais, kurie iš esmės atspindi Ohajo valstijos universiteto mokslininkų suformuluotus atidumo ir polinkio struktūrizuoti bruožus arba Mičigano valstijos universiteto mokslininkų nagrinėtas į darbuotojus arba į produktą orientuoto vadovavimo savybes.

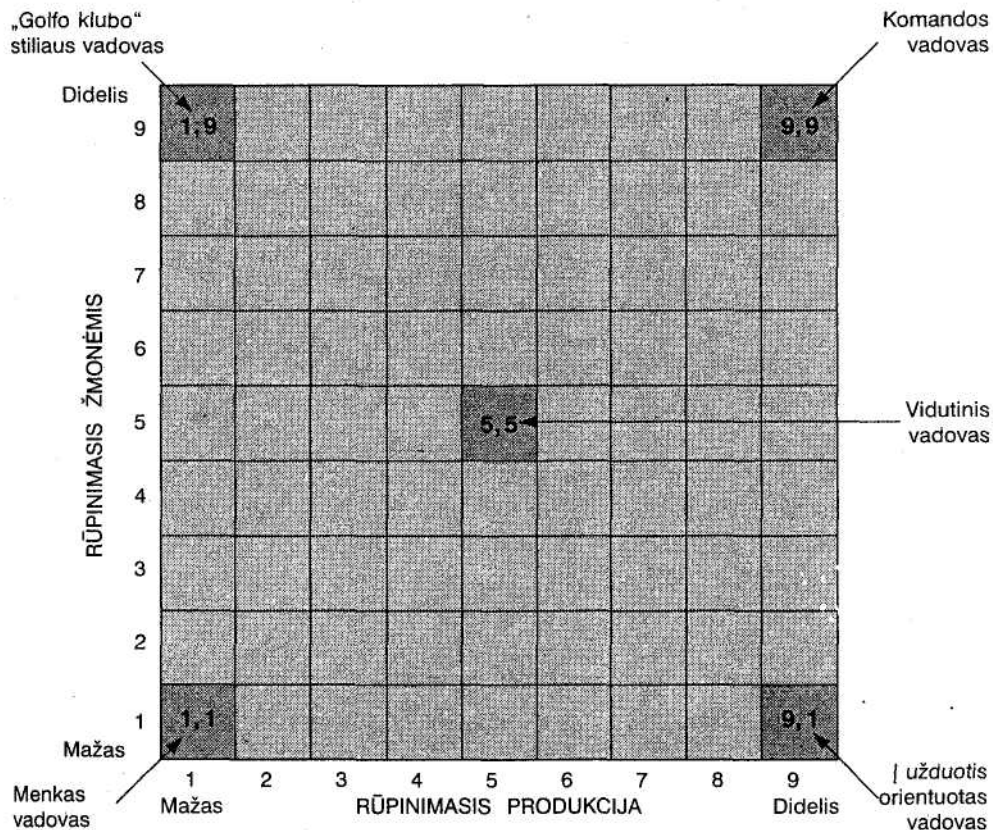
10.1 pavyzdyje pavaizduotame tinklelyje kiekvienoje ašyje yra devynios galimos padėtys, taigi šitaip sukuriamas 81 galimas vadovavimo stilius. Tinklelyje parodoma, ne kokie gaunami rezultatai, o kokie veiksniai dominuoja vadovo, siekiančio šių rezultatų, mąstyme.

Remdamiesi savo tyrimų duomenimis, Blake'as ir Mouton padarė išvadą, kad vadovai pasiekia geriausių rezultatų, kai jų vadovavimo stilius yra 9,9, ir blogiausių esant deriniams 9,1 (orientuoti į užduotis) ir 1,9 („golfo klubo“ vadovas). Deja, šis tinklelis labiau tinka kurti vadovavimo stiliaus koncepcijas, nei pateikti kokią nors apčiuopiamą naują informaciją, paaiškinančią vadovavimo painingą, nes nėra pakankamai svorių įrodymų, patvirtinančių išvadą, jog 9,9 vadovavimo stilius yra efektyviausias visose situacijose.⁵

Elgsenos teorijų santrauka

Aprašėme pačius populiariausius ir svarbiausius bandymus paaiškinti vadovavimą vadovo elgesio prasme. Deja, tyrinėtojams nelabai sekėsi nustatyti nuolatinį ryšį tarp vadovų elgesio savybių ir grupės veiklos rezultatų. Čia nebuvo atsižvelgta

10.1 PAVYZDYS. Vadovų tinklelis



į su situacija susijusius veiksnius, turinčius įtakos sėkmei arba nesėkmei. Pavyzdžiui, nelabai tikėtina, kad Martinas Liuteris Kingas Jaunesnysis dvidešimtojo amžiaus pradžioje būtų galėjęs tapti puikiu kovotoju už pilietines teises, tačiau jis toks buvo- šeštajame ir septintajame šio amžiaus dešimtmetyje. Ar Ralphas Naderis būtų iškilęs kaip vartotojų teisių gynimo grupės lyderis, jei būtų gimęs ne 1934, o 1834 metais ir ne Konektikuto valstijoje, o Kosta Rikoje? Tai nelabai tikėtina, tačiau čia aprašytos elgsenos teorijos negalėjo paaiškinti šių su situacija susijusių veiksnių.

ATSITIKTINUMŲ TEORIJOS

Nagrinėjamiems vadovavimo fenomeną darėsi vis aiškiau, kad nuspėti vadovavimo sėkmę yra kur kas sudėtingesnis uždavinys, nei išskirti kelis bruožus ar pageidaujamą elgesio stilių. Nesugebėdami gauti nuoseklių rezultatų, tyrinėtojai sutelkė dėmesį į situacijos įtaką. Nagrinėjant ryšį tarp vadovavimo stiliaus ir efektyvumo, piršosi išvada, kad x stilius tinka esant a sąlygoms, tuo tarpu y stilius labiau tinka b sąlygomis, o c stilius - z sąlygomis. Tačiau kokios yra šios sąlygos a , b , c ir taip toliau? Viena pareikšti, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo sąlygų, o visai kas kita išskirti šias nuo situacijos priklausančias sąlygas.

Daugiausia dėmesio susilaukė šios trys atsitiktinumų teorijos: Fiedlerio, kelio-tikslo ir lyderio-dalyvib. Visas šias teorijas čia ir apžvelgsime. Nors nėra nė vienos konkrečios atsitiktinumų teorijos, tiesiogiai įvertinančios lyties įtaką, moksliniuose tyimuose vis dažniau lyginami vyrų ir moterų vadovavimo stiliai.

Fiedlerio modelis

Pirmąjį išsamų atsitiktinumų modelį, skirtą paaiškinti vadovavimui, sukūrė Fredas Fiedleris.⁶ **Fiedlerio vadovavimo modelis** teigia, kad efektyvi grupės veikla priklauso nuo lyderio gerai suderinto bendravimo su savo pavaldiniais stiliaus, su situacijos įtakos lyderiui laipsniu.

Fiedleris buvo įsitikinęs, kad pagrindinis vadovavimo stilius yra svarbiausias sėkmingo vadovavimo laidas. Tad jis pradėjo ieškoti šio pagrindinio vadovavimo stiliaus. Šiam tikslui Fiedleris sukūrė instrumentą, kurį pavadino **mažiausiai pageidaujamo bendradarbio (MPB) klausimynu**. Jame yra 16 antonimų (pavyzdžiui, malonus - nemalonus, efektyvus - neefektyvus, atviras - užsisklendęs, paremiantis - priešiškas); šio klausimyno tikslas - nustatyti, ar žmogus yra orientuotas į užduotį, ar į žmogiškuosius santykius. Klausimyne prašoma, kad respondentai prisimintų visus savo bendradarbius, su kuriais kada nors yra tekę dirbti, ir apibūdinti vieną žmogų, su kuriuo buvo *nemaloniausia* dirbti, įvertinant jį pagal kiekvieną iš 16 antonimiškų būdvardžių vertinimo skalėje nuo 1 iki 8. Fiedleris buvo įsitikinęs, jog tai, ką respondentai sako apie kitus, iš tiesų labiau apibūdina pačius respondentus nei jų vertinamus žmones. Jei mažiausiai pageidaujamas bendradarbis buvo apibūdintas palyginti teigiamai (MPB rodiklis aukštas),

vadinas, respondentą pirmiausia domina geri santykiai su bendradarbiais. Tai yra, jei palyginti palankiai apibūdintumėte žmogų, su kuriuo jums buvo sunkiausia kartu dirbti (aukštas MPB rodiklis), Fiedleris jums priklijuotų į santykių; orientuoto asmens etiketę. Ir priešingai, jei mažiausiai pageidaujamas bendradarbis yra apibūdinamas palyginti nepalankiai (žemas MPB rodiklis), respondentą pirmiausia domina produktyvumas, todėl jis būtų pavadintas orientuotu į užduotis. Atkreipkite dėmesį, kad Fiedleris darė prielaidą, jog žmogaus vadovavimo stilius nesi-keičia, tai yra šis stilius būna arba orientuotas į santykius, arba į užduotis. Kaip netrukus čia parodysime, ši prielaida yra svarbi, nes ji reiškia, kad esant tokiai situacijai, kurioje reikalingas į užduotis orientuotas vadovas, o užimantis šį vadovaujantį postą žmogus yra orientuotas į santykius, reikia arba keisti situaciją, arba vadovą, kad veikla būtų optimaliai efektyvi.

Įvertinus asmens vadovavimo stilių pagal MPB rodiklį, būtina suderinti vadovą ir situaciją. Fiedleris nustatė šiuos tris su situacija susijusius arba aplinkybių veiksnius:

1. **Vadovo ir grupės narių santykiai.** Kiek pavaldiniai pasitiki savo vadovu ir jį gerbia.
2. **Užduočių struktūra.** Kiek pavaldinių darbo užduotys yra struktūrizuotos.
3. **Pareigų suteikiama valdžia.** Kokią įtaką vadovas turi tokiems valdžios veiksniams kaip priėmimas į darbą, atleidimas iš darbo, drausminimas, paaukštinimas pareigose ir algos padidinimas.

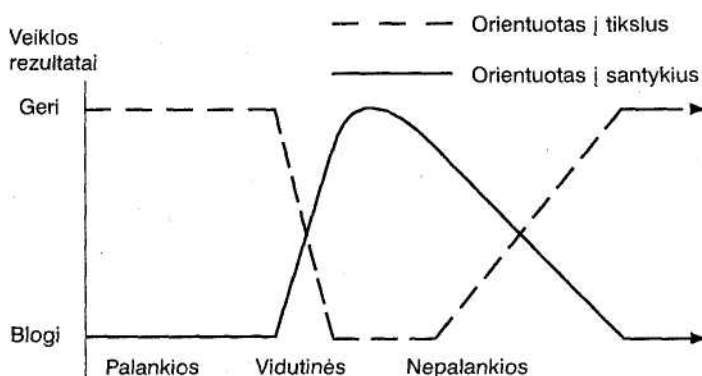
Vėliau, taikant Fiedlerio modelį, pagal šiuos tris aplinkybių veiksnius reikia įvertinti situaciją. Vadovo ir grupės narių santykiai gali būti arba geri, arba blogi, užduotys arba labai, arba menkai struktūrizuotos, o pareigų suteikiama valdžia gali būti arba stipri, arba silpna. Fiedleris teigė, kad juo geresni yra vadovo ir grupės narių santykiai, juo struktūrizuotesnės yra užduotys, o juo stipresnė pareigų suteikiama valdžia, tuo didesnę įtaką turi vadovas. Pavyzdžiui, labai palanki situacija (kurioje vadovas turėtų didelę įtaką) būtų tokia, kai atlyginimų apskaičiavimo skyriaus vadovą pavaldiniai gerbia ir juo pasitiki (geri vadovo ir grupės narių santykiai), kai veikla - pavyzdžiui, atlyginimų apskaičiavimas, čekių išrašymas, ataskaitų ruošimas - yra konkreti ir aiški (užduotys yra labai struktūrizuotos), kai pareigos suteikia pakankamą laisvę atlyginti ir bausti pavaldinius (stipri pareigų suteikiama valdžia). Antra vertus, nepalankios situacijos pavyzdys būtų savanoriškos lėšų rinkimo komandos „United Way“ (angl. „Vieningas kelias“) nemėgstamas pirmininkas. Šiame darbe vadovo įtaka yra labai nedidelė. Apskritai, derinant tris aplinkybių veiksnius, susidaro aštuonios skirtingos situacijos arba kategorijos, kuriose vadovas gali atsidurti.

Žinant žmogaus MPB rodiklį ir įvertinus tris aplinkybių veiksnius, pagal Fiedlerio modelį visus šiuos kintamuosius galima taip suderinti, kad vadovavimo efektyvumas būtų didžiausias. Remdamasis savo tyrimų rezultatais, Fiedleris padarė išvadą, kad į užduotis orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia *labai*

palankiose ir labai nepalankiose situacijose (Žr. 10.2 pavyzdį). Tad Fiedleris teigtų, kad geresnių rezultatų į užduotis orientuoti vadovai pasiektų atsidūrę I, II, III, VII arba VIII situacijoje. Tuo tarpu į santykius orientuoti vadovai pasiekia geresnių rezultatų vidutiniškai palankiose situacijose, kurios atitinka IV-VI kategorijas. Pastaraisiais metais Fiedleris šias aštuonias situacijas sumažino iki trijų.⁷ Dabar jis teigia, kad orientuoti į užduotis vadovai pasiekia geriausių rezultatų situacijose, kurias jie gali gerai kontroliuoti arba kurioms vadovų įtaka yra menka, o į santykius orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia situacijose, kurias jie gali vidutiniškai kontroliuoti.

Svarbiausių tyrimų, kurių tikslas buvo patikrinti Fiedlerio modelio validumą, apžvalga leidžia padaryti apskritai teigiamą išvadą. Tai yra, galima teigti, kad esama pakankamai įrodymų, patvirtinančių bent jau pagrindines modelio dalis.⁸ Jei prognozuojant pagal šį modelį naudojamos tik trys kategorijos, o ne pradinės aštuonios, gausybė įrodymų patvirtina Fiedlerio išvadas. Tačiau MPB rodiklis ir praktinis modelio taikymas kelia kai kurių sunkumų, kuriuos reikia išspręsti. Pavyzdžiui, nėra gerai išstudijuota logika, kuria grindžiamas MPB rodiklis, o tyrimai parodė, kad respondentų MPB rodiklis nėra pastovus. Be to, nuo sąlygų priklausantys veiksniai yra sudėtingi, todėl praktikai sunkiai juos įvertina. Praktikoje dažnai būna nelengva įvertinti, kiek geri yra lyderio ir grupės narių santykiai, kiek struktūrizuota užduotis ir kiek su užimamomis pareigomis susijusios valdžios turi vadovas.

10.2 PAVYZDYS. Fiedlerio modelio išvados



Kategorija	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lyderio ir grupės narių santykiai	Gerai	Gerai	Gerai	Gerai	Blogi	Blogi	Blogi	Blogi
Užduoties struktūrizavimo laipsnis	Didelis	Didelis	Mažas	Mažas	Didelis	Didelis	Mažas	Mažas
Su užimamomis pareigomis susijusi valdžia	Didelė	Maža	Didelė	Maža	Didelė	Maža	Didelė	Maža

Lyderio ir grupės narių mainų teorija

Ar esate pastebėję, kad vadovai su skirtingais žmonėmis dažnai elgiasi skirtingai ir turi savo favoritus? Iš esmės tai yra lyderio ir grupės narių mainų teorijos pagrindas.⁹

Lyderio ir grupės narių mainų (angl. santr. LMX) **teorija** teigia, kad vadovai užmezga ypatingus santykius su maža savo pasekėjų grupele. Šie žmonės sudaro lyderio „savųjų“ grupę - jais vadovas pasitiki, jiems skiria neproporcingai daugiau savo laiko, o jie greičiau sulaukia ypatingų privilegijų. Kiti pasekėjai patenka į „svetimųjų“ grupę. Jiems vadovas skiria mažiau laiko, mažiau savo žinioje turimų skatinimo priemonių, o santykiai grindžiami formalia valdžia.

Teorija teigia, kad ankstyvajame lyderio ir konkretaus pasekėjo bendravimo etape pirmasis netiesiogiai priskiria pasekėją „savųjų“ arba „svetimųjų“ kategorijai, ir šie santykiai laikui bėgant išlieka palyginti pastovūs. Kaip būtent lyderis pasirenka „savuosius“, nėra aišku, tačiau yra įrodymų, kad vadovai pasirenka „savuosius“ todėl, jog jų nuostatos ir asmens savybės yra panašios į vadovo arba jų kompetencija yra didesnė nei „svetimųjų“.

Tyrimai patvirtina kelias LMX teorijos prognozes: lyderiai iš tiesų diferencijuoja savo pasekėjus; šis diferencijavimas toli gražu nėra atsitiktinis; „savųjų“ grupei priklausančių pasekėjų darbo rezultatai geriau vertinami, jie mažiau linkę keisti darbą, labiau patenkinti savo viršininkais ir apskritai labiau patenkinti darbu nei „svetimieji“.

Kelio-tikslo teorija

Šiuo metu vienas iš didžiausios pagarbos nusipelnusių vadovavimo aiškinimo metodų yra kelio-tikslo teorija. **Kelio-tikslo teoriją** sukūrė Robertas House'as, - tai aplinkybėmis grindžiamas vadovavimo modelis, kuriame panaudoti svarbiausi elementai iš Ohajo valstijos universitete atlikto polinkio struktūrizuoti ir atidumo tyrimo bei motyvacijos lūkesčių teorijos.¹⁰

Šios teorijos esmė yra ta, kad vadovas privalo padėti savo pasekėjams įgyvendinti jų tikslus, nurodyti kryptį arba paremti, arba padaryti ir viena, ir kita, kad pasekėjų tikslai derintųsi su grupės ar organizacijos bendraisiais tikslais. Terminas „*kelio-tikslo*“ kilo iš įsitikinimo, jog efektyvūs lyderiai nurodo kelią, kad padėtų savo pasekėjams įgyvendinti darbo tikslus ir palengvintų kelionę šiuo keliu, sumažindami jame kliūtis bei duobes.

Pagal kelio-tikslo teoriją vadovo elgesys pavaldiniams *priimtinas* tiek, kiek jiems atrodo, kad šis elgesys yra tuojau pat pajuntamo pasitenkinimo šaltinis arba priemonė pajusti pasitenkinimą ateityje. Vadovo elgesys yra tiek *motyvuojantis*, kiek jis (1) sukelia pavaldiniui pasitenkinimo, priklausančio nuo jo darbo rezultatų, poreikį ir (2) suteikia būtiną efektyviai veiklai paramą, moko, nukreipia ir atlygina. Norėdamas patikrinti šiuos teiginius, House'as išskyrė keturias vadovų elgesio kategorijas. *Nukreipiantis vadovas* savo pavaldiniams pasako, ko iš jų tikisi, nustato terminą, per kurį reikia atlikti darbą, ir konkrečiai pataria, kaip įvyk-

dyti užduotis. Ši savybė yra labai panaši į Ohajo valstijos universiteto tyrimuose minimą polinkį struktūrizuoti. *Palaikantis vadovas* yra draugiškas ir rūpinasi savo pavaldinių poreikiais. Ši savybė - tai Ohajo valstijos universiteto tyrimuose minimo atidumo sinonimas. *Bendruojantis vadovas*, prieš priimdamas sprendimą, tariausi su pavaldiniais ir naudojami jų patarimais. / *laimėjimus orientuotas vadovas* iškelia sudėtingus tikslus ir iš pavaldinių tikisi pačių geriausių rezultatų. Priešingai, negu į vadovo elgesį žiūrėjo Fiedleris, House'as daro prielaidą, kad vado-] vai yra lankstūs. Kelio-tikslo teorija teigia, jog tas pats vadovas priklausomai nuo 'i situacijos gali pademonstruoti bet kuri iš šių elgesio tipų arba juos visus kartu.

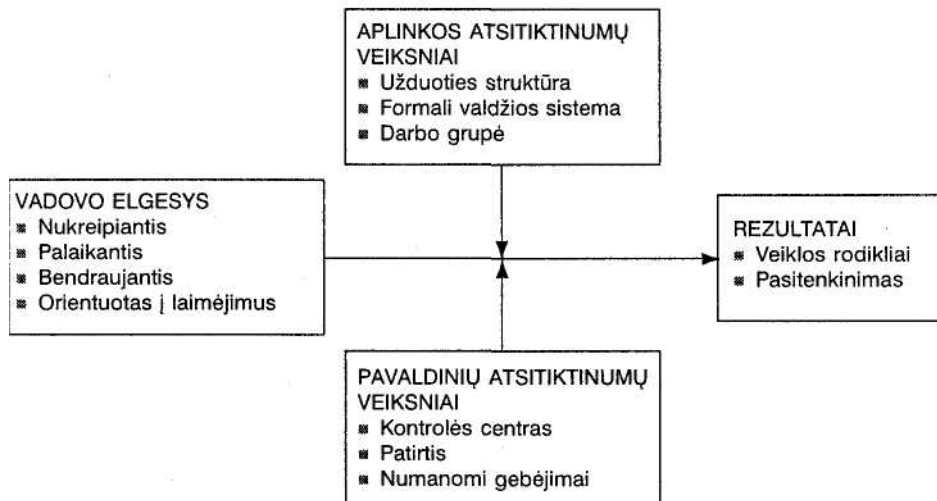
Kaip parodyta 10.3 pavyzdyje, kelio-tikslo teorijoje yra siūlomos dvi nuo aplinkybių priklausančių veiksmų, keičiančių ryšį tarp vadovo elgesio ir rezultatų, grupės. Viena grupė - *aplinkos* veiksniai, kurių vadovas negali kontroliuoti (užduoties struktūra, formali valdžios sistema ir darbo grupė). Antros grupės veiksniai yra *pavaldinių* asmeninių savybių (kontrolės centras, patirtis ir numanomi gebėjimai) dalis. Teorija teigia, kad vadovo elgesys turėtų papildyti šiuos nuo aplinkybių priklausančius veiksmus. Tad vadovas vadovaus neefektyviai, jei jo elgesys dubliuos aplinkos struktūros šaltinius arba nesiderins su pavaldinių savybėmis.

Čia pateikiame hipotezių, kilusių iš kelio-tikslo teorijos, pavyzdžius.

M Nukreipiantis vadovavimas sukelia didesnę pasitenkinimą tada, kai užduotys yra neapibrėžtos arba įtemptos, negu tada, kai jos labai struktūrizuotos ir aiškiai išdėstytos.

II Palaikantis vadovavimas sąlygoja gerus darbuotojų rezultatus ir sukelia pasitenkinimą darbu, kai pavaldiniai atlieka struktūrizuotas užduotis. (Vadovavimas papildo aplinką.)

10.3 PAVYZDYS. Kelio-tikslo teorija



- Nukreipiantis vadovavimas greičiausiai bus nereikalingas pavaldiniams, turintiems puikius gebėjimus arba pakankamai didelę patirtį.
- Juo aiškesni ir biurokratiškesni yra formalūs valdžios santykiai, juo labiau vadovai turėtų stengtis padėti ir mažiau nurodinėti.
- Jei darbo grupėje kyla rimtas konfliktas, nukreipiantis vadovavimas su kels didesnę darbuotojų pasitenkinimą.
- Pavaldiniai, kurių kontrolės centras yra viduje (kurie tiki, kad gali kontroliuoti savo likimą), bus labiausiai patenkinti bendraujančiu vadovu.
- Pavaldiniai, kurių kontrolės centras yra išorėje, bus labiausiai patenkinti nukreipiančiu vadovu.
- Kai užduotys yra neaiškiai struktūrizuotos, pavaldinių viltys, kad pastangos duos geresnių veiklos rezultatų, bus didesnės, jei vadovas yra orientuotas į laimėjimus.

Moksliniai tyrimai, kurių tikslas - patvirtinti šias hipotezes, teikia vilčių." Yra įrodymų, patvirtinančių šią teoriją grindžiančią logiką. Tai yra darbuotojų veiklos rezultatams ir pasitenkinimui darbu gali daryti teigiamą įtaką tas vadovas, kuris papildoma, ko trūksta darbuotojui arba darbo aplinkai. Tačiau jei vadovas gaišta laiką aiškindamas užduotis, kurios ir taip yra aiškios, arba jei darbuotojui pakanka gebėjimų ir patirties pačiam su jomis susidoroti, toks vadovo elgesys bus beprasmiškas arba net užgaulus.

Lyderio-dalyvio modelis

1973 metais Victoras Vroomas ir Phillipas Yettonas sukūrė **lyderio-dalyvio modelį**, kai vadovo elgesį priimant sprendimus susiejo su dalyvavimu.¹² Pripažindami, kad rutiniškų ir nerutiniškų darbų užduočių struktūra yra skirtinga, šie mokslininkai įrodinėjo, jog vadovo elgesys privalo atspindėti užduoties struktūrą. Vroomo ir Yettono modelis buvo norminamasis - jame yra nuoseklus rinkinys taisyklių, kurių reikia laikytis nustatant, kokia forma ir kiek priklausomai nuo įvairių situacijų reikia dalyvauti priimant sprendimus. Šis modelis - tai sprendimų medis, apimantis septynias aplinkybes (kurių tinkamumą galima nustatyti pažymint „taip“ arba „ne“) ir penkis alternatyvius vadovavimo stilius.

Naujausieji Vroomo ir Arthuro Jago darbai paskatino peržiūrėti šį modelį. Naujajame modelyje išliko tie patys penki alternatyvūs vadovavimo stiliai - pradedant tokiu, kai vadovas pats priima sprendimą, ir baigiant grupiniu problemos svarstymu kolektyviai priimant sprendimą, - tačiau čia išplėstas iki 12 nuo atsiktinumą priklausančių veiksmų skaičius. Šie veiksniai išvardyti 10.4 pavyzdyje.

Moksliniai tyrimai, tikrinantys ir originalųjį, ir peržiūrėtą modelius, teikia vilčių. Tačiau šis modelis, deja, yra per daug sudėtingas, kad juo reguliariai galėtų naudotis eilinis vadovas. Tiesą pasakius, Vroomas ir Jago sukūrė kompiuterinę programą, padedančią vadovams susigaudyti visose peržiūrėto modelio sprendimų atšakose.

10.4 PAVYZDYS. Nuo atsitiktinumų priklausantys veiksniai ir lyderio-dalyvio modelis

1. Sprendimo svarba
2. Pavaldinių įsipareigojimo vykdyti sprendimą svarba
3. Ar vadovas turi pakankamai informacijos, kad galėtų priimti gerą sprendimą
4. Kaip gerai problema yra struktūrizuota
5. Ar pavaldiniai vykdys autokratiškai priimtą sprendimą
6. Ar pavaldiniai patikės organizacijos tikslais
7. Ar tarp pavaldinių gali kilti konfliktas dėl sprendimo alternatyvų
8. Ar pavaldiniai turi būtiną geram sprendimui priimti informaciją
9. Vadovo laiko deficitas, galintis sukliudyti įtraukti pavaldinius
10. Ar geografiškai išsiskirsčiusių pavaldinių subūrimo į vieną vietą kaštai yra pateisinami
11. Kiek vadovui svarbu priimti šį sprendimą per patį trumpiausią laiką
12. Kiek svarbu įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą formuojant jų sprendimų priėmimo įgūdžius

Šaltinis: Remiamasi knygomis: **V. H. Vroom and A. G. Jago.** The New Leadership: Managing Participation in Organizations.- Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988, p. 111-112; **V. H. Vroom and P. W. Yetton.** Leadership and Decision Making.- Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973, p. 194. Perspausdinta Pitsburgo universitetui leidus. Autorinės teisės priklauso leidyklai „Pittsburgh University Press“ (1973).

Čia mes negalime įvertinti, kiek šiuolaikiškas yra šis modelis. Tačiau svarbu tai, kad Vroomas ir jo kolegos mums pateikė solidžius, empiriškai patvirtintus teiginius apie priklausančius nuo atsitiktinumų veiksnius, į kuriuos turime atsižvelgti, rinkdamiesi vadovavimo stilių.

Lytis, kaip atsitiktinumų veiksnys: ar vyrai ir moterys vadovauja skirtingai?

Iš išsamios literatūros apžvalgos galime padaryti dvi išvadas dėl lyties ir vadovavimo.¹⁴ Pirma, vyrų ir moterų vadovavimo stilių panašumai nustelbia skirtumus. Antra, jei ir kalbame apie vadovavimo stilių skirtumus, tai galime pasakyti, jog moterys yra labiau linkusios į demokratinį vadovavimo stilių, o vyrams labiau patinka direktyvinis stilius.

Moterų ir vyrų vadovavimo panašumai neturėtų stebinti. Beveik visuose šiam klausimui skirtuose tyrimuose vadovų pareigos buvo laikomos lyderio sinonimu. Taigi čia nebuvo pastebėta su lytimi susijusių skirtingumų, kuriuos paprastai matome plačiojoje visuomenėje. Kodėl? Dėl to, kad žmonės pasirenka karjerą, o juos pasirenka organizacijos. Lygiai kaip pasirinkę teisės saugininkų ar statybininkų karjerą žmonės turi daug ką bendra, taip ir pasirinkę vadovo karjerą nestokoja panašumų. Turintys vadovams reikalingas savybes - tokias kaip intelektas, pasitikėjimas ir draugiškumas - žmonės bus greičiau palaikomi lyderiais ir skatinami siekti karjeros, kur galėtų panaudoti savo vadovavimo gebėjimus. Šiandien šis teiginys galioja nepriklausomai nuo lyties. Panašiai ir organizacijos įdarbina ir kelia į vadovaujančias pareigas žmones, pasižyminčius lyderio savybėmis. Dėl to nepriklausomai nuo lyties tie, kurie organizacijose pasiekė oficialias vadovaujančias pareigas, yra vienas į kitą panašesni nei skirtingesni.

Nepaisant anksčiau padarytų išvadų, kai kurių tyrimų metu buvo pastebėta būdingų vyrams ir moterims vadovavimo stiliaus skirtumų. Moterys skatina dalyvavimą, dalijasi valdžia ir informacija bei bando didinti pasekėjų savivertę. Joms labiau patinka vadovauti pasitelkiant pavaldinius, moterys pasitiki savo charizma, patyrimu bei gebėjimu bendrauti, kai reikia kitiems daryti įtaką. Antra vertus, vyrai yra labiau linkę taikyti direktyvinį ir komandinį vadovavimo stilių. Norėdami daryti įtaką, jie labiau pasikliauja formalia valdžia, kurią suteikia pareigos. Tačiau prisimindami savo pirmąją išvadą šiuos duomenis turėtume patikslinti. Moterų vadovų tendencija būti demokratiškesnėmis už vyrus mažėja, kai jos dirba ten, kur dominuoja vyrai. Matyt, grupės normos ir vyriškieji vadovų stereotipai užgožia asmeninius polinkius, tad moterys pamiršta savo moteriškąjį vadovavimo stilių ir tokiuose darbuose elgiasi autokratiškiau.

Atsižvelgiant į tai, kad vyrai istoriškai užimdavo didžiąją vadovaujančių pareigybių dalį, kyla pagunda padaryti išvadą, jog pastebėti vyrų ir moterų vadovavimo stilių skirtumai automatiškai yra naudingesni vyrams. Taip nėra. Šių dienų organizacijose lankstumas, darbas komandoje, pasitikėjimas ir keitimasis informacija išstumia nelanksčias struktūras, konkurencinį individualizmą, kontrolę ir slaptumą. Geriausi vadovai išklauso, motyvuoja savo pavaldinius ir juos remia. Konkretus pavyzdys - organizacijose vis dažniau taikomos skirtingų funkcinių padalinių atstovų komandos - byloja, kad efektyvūs vadovai privalo tapti igudusiais derybininkais. Vadovavimo stiliai, kuriuos paprastai taiko moterys, gali padaryti jas geresnėmis derybininkėmis nei vyrai, nes moterys yra mažiau linkusios sutelkti dėmesį į pergalę, pralaimėjimus ar konkurenciją. Jos derybas vertina besitęsiančių santykių kontekste - iš visų jėgų stengiasi, kad antroji derybų šalis manytų esanti nugalėtoja.

MODERNIZUOTOS BRUOŽŲ TEORIJOS: CHARIZMATINIS VADOVAVIMAS

Dauguma šiame skyriuje aptartų vadovavimo teorijų minėjo **sąveikos siekiančius** (transactional) **vadovus**. Šie žmonės nukreipia arba skatina savo pasekėjus siekti apibrėžto tikslo, aiškindami jų vaidmenį ir užduoties reikalavimus. Yra ir kitas vadovo tipas, įkvepiantis savo pasekėjus organizacijos tikslus iškelti aukščiau už asmeninius interesus ir gebantis daryti savo pasekėjams stulbinančią įtaką. Tai yra charizmatiniai arba **pokyčių siekiantys** (transformational) **vadovai**. Tokie vadovai buvo Jesse Jacksonas, Winstonas Churchillis, generolas Douglas MacArthuras ir Franklinas D. Rooseveltas. Savo asmeniniais gebėjimais tokie vadovai geba keisti savo pasekėjus, keldami jų vykdomų užduočių svarbą ir vertę. Charizmatiniai vadovai moka įkvėpti pritarimą, kurį galima išreikšti štai tokiais žodžiais: „Aš eičiau ir per ugnį, jei tiesioginis vadovas manęs paprašytų“.

Kokios savybės skiria **charizmatinius vadovus** nuo necharizmatinių? Svarbiausios yra penkios⁵:

Pasitikėjimas savimi. Jie visiškai pasitiki savo vertinimų teisingumu ir gebėjimais.

Vizija. Tai idealizuotas tikslas, žadantis, kad ateitis bus geresnė nei *status quo*. 'Juo didesnis skirtumas tarp šio idealizuoto tikslo ir *status quo*, juo didesnė yra tikimybė, kad pasekėjai šią neįprastą viziją susies su savo lyderiu.

Tvirtas tikėjimas šia vizija. Laikoma, kad charizmatiniai lyderiai yra labai pasiaukoję. Manoma, kad jie pasirenkę imtis didelės asmeninės rizikos, patirti didelius kaštus ir aukotis, kad įgyvendintų savo viziją.

Neįprastas elgesys. Turinčių charizmą lyderių elgesys yra naujoviškas, nekonvencionalus ir prieštaraujantis nusistovėjusioms normoms. Jei toks elgesys pelno sėkmę, pasekėjai savo lyderiais stebisi ir žavisi.

Pokyčių skatintojo įvaizdis. Manoma, kad charizmatiniai vadovai ne stengiasi išsaugoti *status quo*, o siekia radikalių permainų.

Ką galime pasakyti apie charizmatinio vadovo daromą įtaką savo pasekėjų nuostatoms ir elgesiui? Vieno tyrimo metu buvo nustatyta, kad charizmatinių vadovų pasekėjai labiau pasitikėjo savimi, geriau matė savo darbo prasmę, teigė, jog sulaukia daugiau paramos iš savo vadovų, ilgiau dirbo, savo vadovus laikė dinamiškesniais, o jų darbas buvo geriau įvertinamas nei necharizmatinių, tačiau efektyvių vadovų pasekėjų.¹⁶ Kito tyrimo metu buvo pastebėta, kad charizmatinių vadovų vadovaujami žmonės 'dirbo produktyviau ir buvo labiau patenkinti savo darbu nei tie, kuriems vadovavo žmonės, labiau pasitikintys tradiciniu elgesiu, grindžiamu veiksmais bei skatinančiu struktūriškumą ir atidumą.¹⁷ Suprantama, jog du tyrimai pateikia pernelyg ribotą informaciją, kad ją būtų galima apibendrinti. Šį klausimą reikia išsamiau išnagrinėti, tačiau pirmieji gauti įrodymai teikia vilčių.

VIZIJOMIS GRINDŽIAMAS VADOVAVIMAS

Terminą „vizija“ pavartojome aptardami charizmatinį vadovavimą. Tačiau vizijomis grindžiamas vadovavimas - tai daugiau nei vien charizma. Šiame skirsnyje apžvelgsime naujausius atradimus, susijusius su vizijomis grindžiamo vadovavimo svarba.

Vizijomis grindžiamas vadovavimas - tai gebėjimas sukurti ir aiškiai išreikšti tikrovišką, įtikinamą ir patrauklią organizacijos ar organizacijos struktūrinio vieneto viziją, kylančią iš dabarties ir ją tobulinančią.¹⁸ Jei ši vizija tinkamai parenkama ir įgyvendinama, ji yra tokia užkrečianti, kad „priartina ateitį, sutelkdama gebėjimus, talentus ir išteklius, kurie reikalingi jai atsirasti.“¹⁹

Vizija keliais požiūriais skiriasi nuo kitų veiklos krypčių formulavimo būdų: „Vizija turi aiškų ir patrauklų vaizdą, siūlantį naujus situacijos tobulinimo būdus, pripažįstantį, besiremiantį tradicijomis ir sujungiantį su veiksmais, kurių gali imtis žmonės, kad įgyvendintų pokyčius. Vizija telkia žmonių emocijas ir energiją. Teisingai išreikšta vizija sukuria tokį entuziazmą, kurį žmonės rodo sporto renginiams ar kitokiai laisvalaikio veiklai, atnešdama į darbo vietą energiją ir atsidavimą.“²⁰

Atrodo, jog svarbiausios vizijos savybės yra gebėjimas inspiruoti, kuris, sukeliantis įvertę bei įgyvendinamas, sukelia patrauklesnį įvaizdį bei yra geriau išreikštas. Vizijos turėtų gebėti sukurti galimybes, kurios yra įkvepiančios ir unikalios bei siūlo naują tvarką, dėl kurios organizacija gali išsiskirti iš kitų. Vizija greičiausiai žlugs, jei nesiūlo aiškiai ir nepaneigiamai geresnės ateities organizacijai ir jos nariams. Trokštamos vizijos atitinka laiką bei aplinkybes ir atspindi organizacijos unikalumą. Organizacijos žmonės taip pat privalo tikėti, kad vizija yra įgyvendinama. Aiškiai išreikštas ir patrauklias vizijas lengviau suprasti ir priimti.

Kokie galėtų būti vizijų pavyzdžiai? Mary Kay Ash vizija apie verslo iniciatyvą pasižyminti moteris, parduodančias gaminius, pagerinančius jų pačių įvaizdį, suteikė impulsą jos kosmetikos kompanijai. „Cisco Systems“ kompanijos vadovas Johnas Chambersas kuria viziją, kaip kompiuterių tinklai gali pakeisti verslo firmas. O Steve'as Case'as, interneto paslaugų teikimo kompanijos „AOL“ vadovas, regi, kaip jo firma, susijungusi su „Time Warner“ kompanija, pradės vadovauti informacijos revoliucijai.

Kokiais gebėjimais pasižymi vizijas kuriantys vadovai? Kai vizija suformuluota, vadovai atskleidžia tris savybes, padedančias efektyviai įgyvendinti viziją.²¹ Pirmoji savybė - gebėjimas paaiškinti viziją kitiems. Vadovas, bendraudamas žodžiu ir raštu, privalo aiškiai suformuluoti viziją ir nurodyti, kokių veiksmų bei tikslų reikės jai įgyvendinti. Antroji savybė - gebėjimas išreikšti viziją ne tik žodžiais, bet ir savo elgesiu. Jie turi elgtis taip, kad vizija nuolatos būtų aptariama ir įtvirtinama. Trečioji savybė - gebėjimas išplėsti viziją ir taikyti ją skirtingomis vadovavimo aplinkybėmis. Tai yra gebėjimas taip organizuoti veiklą, kad viziją būtų galima taikyti daugybėje situacijų.

VADOVAVIMAS KOMANDAI

Vis dažniau vadovaujama komandoms. Deja, daugelis vadovų nesugeba pasikeisti, kad galėtų joms vadovauti. Kaip pastebėjo vienas garsus konsultantas, „net ir patiems gabiausiems vadovams sunku pasikeisti, nes visi komandiniai ir kontrolės metodai, kuriuos taikyti jie buvo anksčiau skatinami, dabar jau nebetinka. Nebeliko priežasties to gebėti ar suvokti“.²² To paties konsultanto vertinimu, „tikriausiai 15 procentų vadovų turi įgimtą gebėjimą būti komandos lyderiais; kiti 15 procentų niekada negalės vadovauti komandai, nes tai prieštarauja jų asmenybei. [Jie negali pakeisti savo dominuojančio stiliaus komandos labui]. Ir dar lieka didžiulė grupė viduryje: vadovauti komandai jiems nėra natūralus dalykas, tačiau jie šito gali išmokyti“.²³

Tad daugeliui vadovų kyla uždavinys išmokyti tapti efektyviu komandos lyderiu. Jie turi išmokyti štai tokių įgūdžių- kaip kantriai pasikeisti informacija, pasitikėti kitais, atsisakyti valdžios ir žinoti, kada reikia įsikišti. Efektyviai dirbantys vadovai yra gerai įvaldę sunkų balansavimo meną ir žino, kada savo komandoms privalo leisti veikti savarankiškai ir kada jas užtarti. Nauji komandų vadovai gali stengtis išsaugoti per daug kontrolės tuo metu, kai komandos nariams reikia

daugiau autonomijos, arba apleisti savo komandas tada, kai joms reikia paramos ir pagalbos.

Dvidešimties organizacijų, pertvarkiusių savo veiklą komandų pagrindu, tyrimo metu paaiškėjo, jog yra tam tikros bendros pareigos, kurių privalo imtis visi vadovai. Šios pareigos yra: instruktavimas, parama, drausmės klausimai, komandos ir jos narių veiklos rezultatų aptarimas, mokymas ir komunikavimas.²⁴ Daugelis šių pareigų tinka vadovams apskritai. Prasmingesnis būdas aprašyti komandos vadovo darbą - tai sutelkti dėmesį į du prioritetus: komandos išorinių ribų valdymą ir sąlygų komandiniam procesui vykti sudarymą.²⁵ Šiuos prioritetus suskirstėme į keturis konkrečius vaidmenis.

Pirma, komandos vadovai yra *ryšininkai su išore*. Tai aukštesnė vadovybė, kitos komandos, klientai ir tiekėjai. Vadovas atstovauja komandai ir palaiko kontaktus, pasirūpina, kad būtų reikiami ištekliai, išsiaiškina, ko kiti tikisi iš komandos, surenka informaciją išorėje ir pasidalija ja su komandos nariais.

Antra, komandų vadovai yra *problemų diagnozuotojai*. Kai komanda susiduria su problemomis ir prašo padėti, jos vadovai dalyvauja posėdžiuose ir stengiasi padėti išspręsti kilusius sunkumus. Tai retai būna susiję su techniniais ar gamybiniais klausimais. Kodėl? Todėl, kad komandos nariai paprastai daugiau nusimano apie užduotis nei vadovas. Vadovas gali būti naudingiausias, užduodamas svarbius klausimus, padėdamas komandai kalbėti apie savo problemas ir gaudamas iš išorės kontaktų reikiamus išteklius. Pavyzdžiui, kai vienoje aviacijos ir kosminės pramonės firmos komandoje pritrūko žmonių, jos vadovas ėmėsi atsakomybės samdyti daugiau darbuotojų. Jis supažindino aukštesniąją vadovybę su komandos problema ir gavo kompanijos personalo departamento pritarimą pasamdyti daugiau darbuotojų.

Trečia, komandų vadovai yra *konfliktų reguliuotojai*. Kai kyla nesutarimai, jie padeda išspręsti konfliktą. Kokia konflikto priežastis? Kas į jį įsivėlė? Dėl kokių dalykų nesutariama? Kokie galimi sprendimo variantai? Kokie yra kiekvieno varianto privalumai ir trūkumai? Privertęs komandos narius apsvarstyti tokius klausimus, vadovas iki minimumo sumažina komandos vidaus konflikto ardomuosius aspektus.

Ir galiausiai komandų vadovai yra *instruktoriai*. Jie paaiškina, ko iš komandos narių tikimasi, koks jų vaidmuo, moko, padeda, padrąsina ir daro visa kita, ko reikia, kad komandos narių veiklos rezultatai pagerėtų.

AR VADOVAVIMAS VISADA YRA AKTUALUS?

Priešingai, nei buvo akcentuojama šiame skyriuje, vadovavimas ne visada gali būti svarbus! Daugelio tyrimų duomenys rodo, jog esama nemažai situacijų, kai, kad ir ką darytų vadovas, jo veiksmai yra nereikalingi. Tam tikri žmogiškieji, darbo ir organizacijos veiksniai gali pakeisti vadovavimą, panaikindami formalaus lyderio gebėjimą daryti teigiamą ar neigiamą įtaką pavaldinių nuostatoms ir veiklos efektyvumui.²⁶

Pavyzdžiui, tokios pavaldinių savybės, kaip patirtis, išsilavinimas, profesinė kompetencija ar nepriklausomybės poreikis, gali neutralizuoti vadovavimo efektą. Šios savybės gali pakeisti vadovo paramos poreikį ar jo gebėjimą struktūrizuoti užduotį ir padaryti ją ne tokia painią. Taip pat žmonės, dirbantys darbus, kurie pagal savo prigimtį yra nesudėtingi ir šabloniški arba kurie patys savaime teikia pasitenkinimą, gali nepasigesti vadovo. Ir galiausiai tokios organizacijos savybės, kaip aiškiai formalizuoti tikslai, griežtos taisyklės bei procedūros, darbinio darbo grupės, gali pakeisti formalų vadovavimą.

Čia pateikti komentarai neturėtų stebinti. Antrajame ir tolesniuose skyriuose supažindinome su nepriklausomais veiksniais, kurie, kaip buvo užfiksuota, turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams ir jų pasitenkinimui savo darbu. Tačiau vadovavimo koncepcijos šalininkai, aiškindami ir prognozuodami darbuotojų elgesį, per daug sureikšmino vadovavimą. Būtų pernelyg paprasta aiškinti, kad darbuotojus siekti iškeltų tikslų skatina tik jų lyderio elgesys. Todėl svarbu aiškiai pripažinti, jog vadovavimas - tik dar vienas elgsenos organizacijoje veiksnys. Kai kuriose situacijose jis gali labai padėti nustatant darbuotojų produktyvumą, pravaikštas, kaitą bei pasitenkinimą darbu; tačiau kitose situacijose šiuos reiškinius nelabai galima paaiškinti vadovo elgesiu.

Netgi charizmatinis vadovavimas nėra panacėja, kaip kad gaivoja daugelis žmonių mūsų visuomenėje ir žiniasklaidoje. Charizmatiniai vadovai gali idealiai veikti, kai organizaciją reikia ištraukti iš krizės, tačiau jų veiklos rezultatai dažnai būna menki, kai krizė aprimsta ir grįžta įprastos darbo sąlygos. Valingas, pasitikintis elgesys, kurio reikėjo krizės metu, po jos tampa prievole. Charizmatiniai vadovai dažnai būna šaltakraujiški, autokratiški ir linkę manyti, kad jų nuomonė nekelia abejonių labiau nei iš tiesų. Toks elgesys atstumia gerus žmones ir gali nukreipti organizaciją pavojingu keliu.

PASITIKĖJIMAS IR VADOVAVIMAS

Šių laikų vadovams vis svarbesnis klausimas tampa pasitikėjimas arba jo stoka. Likusioje šio skyriaus dalyje apibrėšime, kas yra pasitikėjimas, ir pateiksime kai kurias rekomendacijas, padedančias susikurti patikimumą ir pasitikėjimą.

Kas yra pasitikėjimas?

Pasitikėjimas - tai pozityvus tikėjimas, kad kitas žmogus - žodžiais, veiksmais ar sprendimais - nepasielgs oportunistiškai.²⁷ Du svarbiausi mūsų apibrėžimo elementai - pažinimas ir rizika.

Savo apibrėžime sakydami „*pozityvus tikėjimas*“, teigiame, kad mes pažįstame pasitikėjimo objektą. Pasitikėjimas yra nuo laiko priklausantis procesas, kuris remiasi aktualiais, tačiau retais patirties pavyzdžiais. Kad pasitikėjimas susiformuotų, didėtų ir kauptųsi, reikia laiko. Daugumai iš mūsų yra sunku, jei nepasakytume - neįmanoma, iš karto pasitikėti žmogumi, apie kurį nieko nežinome. Blo-

giausiu atveju, jei visiškai nieko nežinome, galime rizikuoti dėl kurio nors žmogaus, tačiau ne pasitikėti. Bet vis geriau pažindami žmogų ir santykiams tampant brandesniems, imame pasitikėti savo gebėjimu teisingai elgtis.

Terminas „*oportunistiškai*“ reiškia, kad kiekvienas pasitikėjimu grindžiamas ryšys yra rizikingas ir pažeidžiamas. Pasitikėjimas padaro mus pažeidžiamais, jei, pavyzdžiui, atskleidžiame asmeninę informaciją arba pasitikime kito žmogaus pažadais. Pasitikėjimas dėl pačios jo prigimties suteikia galimybę nusivilti arba pasinaudoti pasitikėjusiu žmogumi. Tačiau pasitikėjimas nėra vien tik rizika dėl rizikos, tai veikiau *pasiryžimas* rizikuoti. Tad kai aš kuo nors pasitikiu, tikiuosi, kad tas žmogus manimi nepasinaudos. Pasiryžimas rizikuoti yra būdingas visoms situacijoms, kai pasitikima.

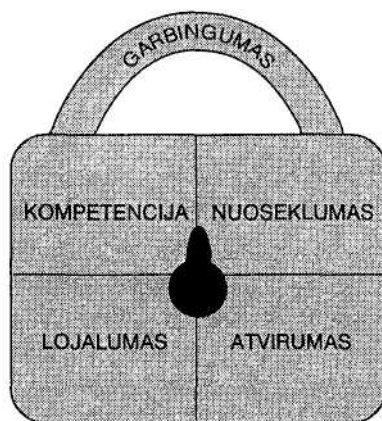
Kokie svarbiausi aspektai, kuriais grindžiama pasitikėjimo koncepcija? Naujausi tyrimų duomenys rodo, kad yra penki tokie aspektai: garbingumas, kompetencija, nuoseklumas, lojalumas ir atvirumas (Žr. 10.5 pavyzdį).²⁸

Garbingumas reiškia sąžiningumą ir teisingumą. Iš visų penkių aspektų šis, atrodo, yra pats svarbiausias vertinant, ar kitu žmogumi galima pasitikėti. „Jei nemanoma, kad žmogus yra „moralus“ ir „iš esmės sąžiningas“, kiti pasitikėjimo aspektai netenka prasmės.“²⁹

Kompetencija apima žmogaus technines bei bendravimo su kitais žinias ir įgūdžius. Ar žmogus supranta, apie ką jis kalba? Jūs turbūt vargu ar klausysite ir pasikliausite žmogumi, kurio gebėjimų nevertinate. Privalote tikėti, kad žmogus turi įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus įvykdyti tai, ką žada.

Nuoseklumas reiškia žmogaus patikimumą, nuspėjamumą ir gebėjimą protingai spręsti sudėtingose situacijose. „Kai žodžiai skiriasi nuo darbų, mažėja pasitikėjimas.“³⁰ Ši savybė ypač aktuali vadovams. „Niekas taip greitai nekrenta į akis ... kaip prieštaravimas tarp to, ką pamokslauja aukščiausieji vadovai, ir poelgių, kurių jie tikisi iš savo kolegų.“³¹

10.5 PAVYZDYS. Pasitikėjimo aspektai



Lojalumas -tai pasiryžimas apsaugoti kito žmogaus gerą vardą. Pasitikėjimas reiškia, kad galima tikėtis, jog kitas žmogus nesiels oportunistiškai.

Ir paskutinis pasitikėjimo aspektas yra *atvirumas*. Ar galite tikėti, kad kitas žmogus jums pasakys visą tiesą?

Pasitikėjimas ir vadovavimas

Pasitikėjimas - vienas iš pagrindinių vadovavimo atributų.³² Jei pasekėjai pasitiki vadovu, jie yra pasiryžę pasikliauti vadovo veiksmais, - pasitiki, kad jų teisės ir interesai nebus pažeisti. Žmonės nesilygiuos ar neseks tokiu vadovu, kuris jiems atrodo nesąžiningas ar gali jais pasinaudoti. Pavyzdžiui, sąžiningumas nuolatos yra vadovų savybių, kuriomis dauguma žmonių žavisi, sąrašo viršuje. „Sąžiningumas yra absoliučiai būtinas vadovavimo atributas. Jei žmonės savo noru pasiryžę kuo nors sekti - ar tai būtų mūšyje, ar posėdžių kambaryje, - pirmiausia jie privalo įsitikinti, kad šis žmogus yra vertas jų pasitikėjimo.“³³

Trys pasitikėjimo rūšys

Organizacijos santykiuose yra trys pasitikėjimo rūšys: *grėsmė grįstas, žinojimu grįstas ir atpažinimu grįstas*.³⁴ Pateikiamoje analizėje darome prielaidą, kad dvi šalys užmezga naujus santykius. Joms nereikia įveikti ankstesnės patirties; jos nėra tikros dėl viena kitos; jos yra įsitikinusios, kad taps pažeidžiamos, jei per greitai atskleis per daug dalykų; jos nėra tikros dėl šių santykių ilgalaikiškumo.

Grėsmė grįstas pasitikėjimas. Trapiausi santykiai yra tada, kai jie remiasi grėsme grįstu pasitikėjimu. Bet kuris pažeidimas ar nenuoseklumas gali šiuos santykius sužlugdyti. Ši pasitikėjimo forma grindžiama bausmės, jei pasitikėjimas bus pažeistas, baime. Palaikantys tokius santykius žmonės nekeičia savo žodžio, nes bijo pasekmių, kurios gali kilti neįvykdžius įsipareigojimų.

Grėsmė grįstas pasitikėjimas bus veiksmingas tik tol, kol įmanoma nubausti, kol pasekmės yra aiškios, o bausmė bus iš tiesų įvykdyta, jei pasitikėjimas bus pažeistas. Kad santykiai būtų išsaugoti, galimi nuostoliai, ateityje nutraukus bendravimą su kita šalimi, turi nusverti potencialų pelną, kuris gali būti gautas nepateisinus kitos šalies lūkesčių. Be to, šalis, kuri gali būti nuskriausta, privalo būti pasiryžusi nubausti (pavyzdžiui, aš nedvejodamas kalbėsiu apie jus blogai, jei išduosite mano pasitikėjimą) praradusį pasitikėjimą asmenį.

Dauguma naujų santykių prasideda grasinimais. Pavyzdžiui, paimkime situaciją, kai parduodate automobilį savo draugo draugui. Pirkėjo nepažįstate. Jūs galite būti nesuinteresuoti šiam pirkėjui papasakoti apie visus automobilio trūkumus, kuriuos žinote. Toks poelgis padidintų jūsų galimybes parduoti automobilį ir užsitikrinti aukščiausią kainą. Tačiau jūs neslepiate informacijos. Jūs atvirai papasakojate apie visus automobilio trūkumus. Kodėl? Tikriausiai todėl, kad bijote bausmės. Jei pirkėjas vėliau pagalvos, kad jūs jį apgavote, greičiausiai apie tai papasakos bendram draugui. Jei žinotumėte, kad pirkėjas niekada apie tai nepa-

sitars jūsų bendram draugui, galbūt ir susigundytumėte pasinaudoti šia galimybe. Jei aišku, kad pirkėjas papasakos, o jūsų bendrasis draugas ims jus kur kas mažiau gerbti už tai, kad pasinaudojote jo draugu pirkėju, jūsų sąžiningumą galima paaiškinti grėsmės baime.

Kitas grėsme grįsto pasitikėjimo pavyzdys - naujojo vadovo ir darbuotojų santykiai. Būdami darbuotoju jūs paprastai pasitikite naujuoju savo vadovu, nors šiam pasitikėjimui beveik nėra pagrindo. Šį pasitikėjimą sukuriantis ryšys grindžiamas tiesioginio vadovo turima valdžia ir bausme, kurią jis gali jums pritaikyti, jei neįvykdysite savo darbinių įsipareigojimų.

Žinojimu grįstas pasitikėjimas. Dauguma santykių organizacijoje remiasi žinojimu grįstu pasitikėjimu, - tai yra pasitikėjimu, kuris grindžiamas poelgių nuspėjamumu, sąlygojamu bendravimo patirties. Šitoks pasitikėjimas egzistuoja tada, kai turite pakankamai informacijos apie žmones, kad galėtumėte juos gerai suprasti ir tiksliai nuspėti jų poelgius.

Žinojimu grįstas pasitikėjimas remiasi ne grėsme, o informacija. Kitos šalies pažinimas ir jos poelgių nuspėjamumas pakeičia kontraktus, nuobaudas ar kitus teisinius susitarimus, kurie būdingesni grėsme grįstam pasitikėjimui. Šis žinojimas sukaupiamas per tam tikrą laiką ir daugiausia priklauso nuo patirties, kuri sukuria tikrumą, pasitikėjimą ir nuspėjamumą. Juo geriau ką nors pažįstate, juo tiksliau galite nuspėti to žmogaus veiksmus. Nuspėjamumas didina pasitikėjimą net ir tada, jei galima spėti, kad kitas žmogus nėra vertas pasitikėjimo, nes galima numanyti, kaip tas kitas žmogus sužlugdys pasitikėjimą! Juo dažniau su kuo nors nuolatos bendraujate, juo didesnis tampa žinojimu grįstas pasitikėjimas ir juo labiau šiuo pasitikėjimu galima pasikliauti.

Įdomu tai, kad esant žinojimu grįstam pasitikėjimui nenuoseklus poelgis nebūtinai šį pasitikėjimą sugriaua. Jei tikite, kad galite deramai paaiškinti ar suprasti kito žmogaus poelgį, kuriuo jis akivaizdžiai pažeidė pasitikėjimą, tai galite su šiuo poelgiu susitaikyti, tam žmogui atleisti ir toliau tęsti santykius. Tačiau toks pat nenuoseklumas esant grėsme grįstam nepasitikėjimui veikiausiai negrįžtamai sugriau pasitikėjimą.

Organizacijoje didžioji dalis vadovų ir darbuotojų santykių remiasi žinojimu grįstu pasitikėjimu. Abi šalys dirbdamos kartu turi pakankamai patirties ir žino, ko viena iš kitos gali tikėtis. Pavyzdžiui, vienas pažeidimas neturėtų visam laikui sugriauti ilgo, nuolatinio, atviro ir nuoširdaus bendravimo.

Atpažinimu grįstas pasitikėjimas. Aukščiausias pasitikėjimas pasiekiamas tada, kai tarp šalių yra emocinis ryšys. Jis leidžia vienai šaliai būti kitos atstove ir pakeisti tą žmogų bendraujant su kitais asmenimis. Tai vadinama atpažinimu grįstu pasitikėjimu. Pasitikėjimas egzistuoja todėl, kad šalys supranta viena kitos ketinimus ir vertina viena kitos norus bei troškimus. Šis abipusis supratimas išplėtojamas iki tokio lygio, kad kiekviena iš šalių gali efektyviai veikti kitos vardu.

Šiuo lygiu kontrolė yra minimali. Kitos šalies nereikia stebėti, nes egzistuoja nekvestionuojamas lojalumas.

Geriausias atpažinimu grįsto pasitikėjimo pavyzdys - ilgametė laiminga su-tuoktinių pora. Vyras sužino, kas yra svarbu jo žmonai, ir iš anksto padaro šiuos veiksmus. Žmona savo ruožtu pasitiki, kad vyras padarys tai, kas jai svarbu, net ir nepaprašius. Didelis atpažinimas leidžia kiekvienam iš jų galvoti, jausti ir rea-guoti taip, kaip kitas.

Organizacijose galima retkarčiais pastebėti atpažinimu grįstą pasitikėjimą taip žmonių, ilgą laiką dirbusių kartu ir turinčių tokią bendravimo patirtį, kad pažįsta vienas kitą kaip nuluptą. Šitokio pasitikėjimo komandose ieško vadovai. Koman-dos nariai taip pasitiki vienas kitu ir jaučiasi patogiai vienas kito draugijoje, kad gali iš anksto numatyti vienas kito veiksmus ir laisvai veikti, kai vieno ar kito nėra.

Kaip sukurti pasitikėjimą?

Išmokusių kurti pasitikėjimu grįstus santykius vadovų elgesys turi tam tikrų ben-drų bruožų. Čia apibendrintai pateikiame, ką galite padaryti, sekdami šių puikių vadovų pavyzdžiu.³⁵

Būkite atviri. Nepasitikėjimas kyla lygiai tiek pat iš nežinojimo, kiek ir iš žinojimo. Tad informuokite žmones, pasirūpinkite, kad kriterijai, kuriais vadovau-jantis priimami sprendimai, būtų visiems aiškūs, paaiškinkite savo sprendimų lo-giką, atvirai kalbėkite apie problemas ir visiškai atskleiskite aktualią informaciją.

Būkite sąžiningi. Prieš priimdami sprendimus ar imdamiesi kokių nors veiks-mų, pagalvokite, ką pamanyt kiti apie jų objektyvumą ir sąžiningumą. Įvertinkite gerus darbus, būkite objektyvūs ir nešališki, vertindami pavaldinių darbą, atkreipkite dėmesį į teisingumą skirstydami apdovanojimus.

Išsakykite savo jausmus. Pateikiantys tik sausus faktus vadovai yra laiko-mi šaltais ir užsidariusiais. Jei atskleisite savo jausmus, kiti laikys jus tikru ir žmo-gišku. Jie žinos, kas jūs iš tiesų esate, todėl jų pagarba tik sustiprės.

Sakykite tiesą. Jei garbingumas yra svarbiausias dalykas norint įsigyti pa-sitikėjimą, tai kiti privalo jus laikyti tiesą sakančiu žmogumi. Paprastai žmonės būna tolerantiškesni išgirdę dalykus, kurių „jie nenori girdėti“, nei tada, kai suži-no, jog vadovas jiems pamelavo.

Būkite nuoseklūs. Žmonės nori, kad galėtų prognozuoti kito asmens veiks-mus. Paskirkite laiko apsvarstyti savo vertybėms ir įsitikinimams. O paskui pri-imdami sprendimus nuolatos jais vadovaukitės.

Tesėkite savo pažadus. Kad žmonės jums pasitikėtų, jie privalo žinoti, jog esate patikimas. Tad privalote laikytis žodžio ir įsipareigojimų. Duotus pažadus reikia ištesėti.

Išsaugokite konfidencialumą. Žmonės pasitiki tais, kurie yra diskretiški ir kuriais galima pasikliauti. Jei žmonės tampa pažeidžiami dėl to, kad jums kažką konfidencialiai pasipasakojo, jie privalo būti tikri, jog jūs šių dalykų neaptarinė-site su kitais ir neišduosite.

Būkite kompetentingi. Sukeikite kitų žmonių žavėjimąsi jumis ir pagarbą, de-monstruodami techninius ir profesinius gebėjimus. Ypač stenkitės išsiugdyti ir pa-demonstruoti komunikavimo, derybų ir kitus bendravimo su žmonėmis gebėjimus.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Vadovavimo tema tikrai nestokoja teorijų. Tačiau ką jos visos reiškia? Pameginkime rasti vadovavimo teorijų bendrybes ir išsiaiškinti, ar jos turi vadovams kokią nors praktinę naudą.

Atidžiai išanalizavę, pastebėsime, kad „užduočių“ ir „žmonių“ koncepcijos - dažnai išreikštos kur kas įmantresniais terminais, tačiau iš esmės reiškiančios tą patį, - yra persmelkusios daugumą teorijų. Užduotį užduotimi vadina tik Fiedleris, o Ohajo valstijos mokslininkų grupė tai vadina „polinkiu struktūrizuoti“, kelio-tikslo teorijos šalininkai ją vadina „direktyva“, Mičigano valstijos universiteto mokslininkai - „orientavimusi į produktą“, Blake'as ir Mouton - „rūpinimusi gamyba“. Panašiai traktuojama ir „žmonių“ sąvoka, kuri vadinama „pagarba“, „rėmimu“ ir „į darbuotojus orientuotu“ arba „į santykius orientuotu“ vadovavimu. Akivaizdu, kad vadovo elgesį galima apibūdinti dviem kategorijomis - užduotimis ir žmonėmis, tačiau mokslininkai ir toliau laikosi skirtingos nuomonės dėl to, ar jų orientacija yra vieno kontinuumo priešingi poliai (žmoguje gali būti aiškiai išreikšta viena arba kita orientacija, bet ne abi iš karto), ar tai yra du nepriklausomi veiksniai (žmoguje gali būti aiškiai arba menkai išreikštos abi orientacijos).

Kaip turėtume interpretuoti šiame skyriuje pateiktus faktus? Laikas parodė, kad kai kurios savybės gali būti nuosaikūs efektyvaus vadovavimo rodikliai. Tačiau tai, kad vadovas pasižymi intelektu, ryžtu, pasitikėjimu savimi ar panašiai, jokių būdu nereiškia, jog jo pavaldiniai dirbs produktyviai ir bus patenkinti. Iš šių savybių nelabai galima prognozuoti, kad vadovavimas bus sėkmingas.

Ankstyvieji užduočių ir žmonių metodai (Ohajo valstijos, Mičigano valstijos universiteto, vadovų tinklelio teorijos) taip pat nieko esmingo nepasiūlo. Stipriausias teiginys, kurį galima suformuluoti remiantis šiomis teorijomis, yra tas, kad lyderių, kurių orientacijos į žmones rodiklis yra aukštas, vadovaujami darbuotojai būna patenkinti savo darbu. Tyrimų rezultatai yra per daug supainioti, kad būtų galima prognozuoti darbuotojų produktyvumą arba orientacijos į užduotis poveikį darbuotojų produktyvumui ir patenkinimui darbu.

Pagrindinis perversmas mūsų supratime apie vadovavimą įvyko tada, kai pripažinome poreikį plėtoti aplinkybių teorijas, kurios atsižvelgia į priklausančius nuo situacijų veiksnius. Dabarties mokslo faktai teigia, kad aktualūs nuo situacijų priklausantys veiksniai yra darbo užduoties struktūra, grupės paramos lygis ir tokios pasekėjų savybės kaip asmenybė, patirtis bei gebėjimai.

Ir galiausiai mes aptarėme, kokį vaidmenį vadovavime vaidina pasitikėjimas. Šiuolaikiniai efektyvūs vadovai privalo kurti pasitikėjimu grindžiamus santykius su tais, kuriems nori vadovauti. Kodėl? Kadangi organizacijoms tampant ne tokiomis stabiliomis ir prognozuojamomis, tvirti pasitikėjimu grįsti ryšiai pakeičia biurokratinės taisyklės apibūdinant lūkesčius ir santykius.

11 Valdžia ir politika

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibrėžti valdžią.
2. Apibūdinti penkis valdžios pagrindus.
3. Paaiškinti, kas sukuria priklausomybę valdžia grindžiamuose santykiuose.
4. Paaiškinti, kodėl valdžia yra svarbiausias veiksnys norint suprasti seksualinį priekabavimą.
5. Apibrėžti politinę elgesį.
6. Apibūdinti politinės perspektyvos svarbą.
7. Paaiškinti veiksnius, skatinančius politinę elgesį organizacijoje.
8. Apibūdinti septynis įspūdžio, kurį darote kitiems, valdymo metodus.

Valdžia galbūt yra gana nepadorus žodis. Daugeliui mūsų lengviau kalbėti apie pinigus arba net apie seksą nei apie valdžią. Ją turintys žmonės valdžią neigia; jos siekiantys bando sudaryti įspūdį, kad valdžios netrokšta; o tie, kurie moka ją išsikovoti, neišduoda paslapties, kaip tai padaryti.¹

Šiame skyriuje parodysime, kaip valdžia lemia, kokių tikslų grupė sieks ir kaip grupės ištekliai paskirstomi tarp jos narių. Be to, atskleisime, kaip gerus politinio elgesio įgūdžius turintys grupės nariai naudoja valdžią, darydami įtaką paskirstant išteklius savo naudai.

VALDŽIOS APIBRĖŽIMAS

Valdžia reiškia A gebėjimą daryti įtaką B, priverčiant B pasielgti taip, kaip kitu atveju B nepasielgtų. Šis apibrėžimas reiškia (1) *potencialą*, kurio nereikia sužadinti, kad jis būtų veiksmingas, (2) *priklausomybę* grindžiamus santykius ir (3) tai, kad B turi tam tikrą *veiksmų laisvą*. Panagrinėkime kiekvieną iš šių punktų išsamiau.

Valdžia gali egzistuoti, tačiau ja gali būti nesinaudojama. Todėl ji yra galimybė, arba potencialas. Žmogus gali turėti valdžią, bet jos neprimesti.

Tikriausiai svarbiausias valdžios aspektas tas, kad ji yra priklausomybės funkcija. Juo didesnė B priklausomybė nuo A, juo didesnė A valdžia šiuose santykiuose. Savo ruožtu priklausomybė grindžiama alternatyvomis, kurias, B nuomone, ji turi, ir kiek B atrodo svarbios tos alternatyvos, kurias kontroliuoja A. Žmogus gali turėti valdžią jums tik tada, jei jis kontroliuoja tai, ko trokštate. Jei jūs norite gauti universiteto diplomą, privalote išlaikyti tam tikrą egzaminą, ir jei jūsų dabartinis dėstytojas yra vienintelis universitete, skaitantis šį kursą, jis turi jums valdžią. Jūsų alternatyvos yra aiškiai ribotos, o jūs teikiate didelę reikšmę tam, kad išlaikytumėte šį egzaminą. Panašiai, jei studijuojate universitete už lėšas, kurias duoda tėvai, tikriausiai suvokiate jų turimą jums valdžią. Jūs esate priklausomi nuo tėvų, kad gautumėte finansinę paramą. Tačiau kai baigsite universitetą, gausite darbą, turėsite solidžias pajamas, jūsų tėvų valdžia aiškiai sumažės. O kas iš mūsų nežino ar nėra girdėjęs apie turtingą giminaitį, kontroliuojantį gausų šeimos narių skaičių, vien tik tiesiogiai ar netiesiogiai grasindamas išbraukti juos iš savo testamentą?

Kad A priverstų B padaryti tai, ko jis kitu atveju nedarytų, reiškia, jog B privalo turėti veiksmų laisvę. Blogiausiu atveju, jei B darbo elgesys yra taip užprogramuotas, kad jis nieko negali pasirinkti, akivaizdu, jog B beveik negali padaryti nieko kita, nei veikia dabar. Pavyzdžiui, žmonių pasirinkimą varžo darbo aprašymai, grupės normos, organizacijos taisyklės bei reglamentas, bendruomenės taisyklės ir standartai. Jei dirbate medicinos seserimi, tikriausiai esate priklausoma nuo vyresniosios sesers, kad neprarastumėte darbo. Tačiau, nepaisant šios priklausomybės, tikriausiai neįvykdysite jos pageidavimo atlikti pacientui širdies operaciją ar pavogti kelis tūkstančius dolerių iš smulkioms išlaidoms skirtų pinigų. Jūsų darbo aprašymas ir draudžiantys vogti įstatymai sumažina jūsų galimybę pasirinkti.

VADOVAVIMO IR VALDŽIOS PALYGINIMAS

Atidžiai palyginę valdžios apibrėžimą su ankstesniame skyriuje pateiktu vadovavimo apibrėžimu, pastebėsite, kad šios dvi koncepcijos yra glaudžiai tarpusavyje susipynusios. Vadovai naudojami valdžia kaip priemonė įgyvendinti grupės tikslus, o valdžia jiems yra priemonė, didinanti jų laimėjimus.

Kokie skirtumai tarp vadovavimo ir valdžios? Vienas skirtumas susijęs su tikslų suderinamumu. Valdžiai nereikia, kad tikslai sutaptų, jai pakanka vien priklausomybės. Antra vertus, vadovavimui reikia, kad vadovo ir tų, kuriems jis vadovauja, tikslai tam tikru mastu sutaptų. Kitas skirtumas susijęs su šių dviejų koncepcijų tyrinėjimo sritimis. Tyrinėjant vadovavimą dažniausiai pabrėžiamas stilius. Čia ieškoma atsakymo į štai tokius klausimus: kiek vadovas turėtų remti savo pavaldinius? kiek pavaldiniai turėtų dalyvauti priimant sprendimus? Ir priešingai, valdžios tyrinėjimai apima platesnę sritį, čia sutelkiamas dėmesys į taktiką, kuria galima pasiekti paklusnumo. Šiuose tyrimuose žvelgiama toliau nei į individualų asmenį, besinaudojantį valdžia, nes valdžia gali naudotis ir pavieniai asmenys, ir grupės, siekdamos valdyti kitus pavienius asmenis ar grupes.

VALDŽIOS PAMATAI

Iš kur kyla valdžia? Kas suteikia individualiam žmogui ar grupei galią daryti įtaką kitiems? Į šiuos klausimus atsako penkių kategorijų klasifikavimo schema, kurią sudarė Johnas Frenchas ir Bertramas Ravenas.² Jie pateikė penkis valdžios pamatus, arba šaltinius: prievartą, atpildą, teisę, erudiciją ir palankumą (Žr. 11.1 pavyzdį).

Prievartinė valdžia

Frenchas ir Ravenas apibrėžia prievartinę valdžią kaip priklausomą nuo baimės. Žmogus į šią valdžią reaguoja, bijodamas neigiamų pasekmių, kurios gali kilti nepaklusus. Ši valdžia remiasi taikymu arba grasinimu pritaikyti tokias fizines sankcijas, kaip skausmas, neviltis dėl judėjimo laisvės suvaržymų ar prievartinė esminių fiziologinių bei saugumo poreikių kontrolė.

11.1 PAVYZDYS. Kaip įvertinti valdžios šaltinius

Ar žmogus turi vieną arba daugiau iš penkių valdžios šaltinių? Teigiami atsakymai į čia pateiktus teiginius atsako į šį klausimą:

- m* Žmogus gali sukelti sunkumų kitiems, todėl stengiatės jo nesupykdyti (prievartinė valdžia)
- H* Žmogus gali kitiems suteikti specialių privilegijų, todėl jums naudinga su juo daryti vienas kitam paslaugas (atpildu grindžiama valdžia)
- [vertinant to žmogaus užimamas pareigas ir jūsų darbinis įsipareigojimas, šis žmogus turi teisę tikėtis, kad jūs paklusite jo teisėtiems reikalavimams (įstatyminė valdžia)]
- žmogus turi patirtį ir žinių pelnyti jūsų pagarbą, todėl kai kuriais klausimais nusileidžiate jo sprendimams (ekspertinė valdžia)
- n* Jums patinka šis žmogus ir todėl su malonumu jam pasitarnaujate (etaloninė valdžia)

Šaltinis: G. Yukl and C. M. Falbe. Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations// Journal of Applied Psychology, 1991 birželis, p. 417. © 1991, Amerikos psichologų asociacija. Perspausdinta gavus leidimą.

Kai dvidešimtojo amžiaus, ketvirtajame dešimtmetyje Johnas Dillingeris įėjo į banką, pridėjo prie kasininko galvos pistoletą ir pareikalavo pinigų, jis sulaukė neįtikėtino vykdančio šį reikalavimą paklusnumo. Jis naudojosi prievartine valdžia. Užtaisytas pistoletas suteikia valdžią jo savininkui, nes kiti žmonės bijo prarasti tai, ką labai brangina, - savo gyvybę.

Iš visų įmanomų valdžios šaltinių... galia sukelti kitiems skausmą yra dažniausiai naudojama, ji labiausiai smerkiama ir ją sunkiausia kontroliuoti... Valstybė remiasi savo kariniais ir teisiniais išteklių, kad galėtų gąsdinti kitas tautas arba net savo piliečius. Firmos remiasi ekonominių išteklių kontrole. Mokyklos ir universitetai remiasi teise atsisakyti besimokantiems suteikti formalų išsilavinimą, o bažnyčia gąsdina žmones, kad jie praras malonę. Pavieniai asmenys naudojami prievartine valdžia, pasikliaudami savo fizine jėga, kalbos dovana ar gebėjimu suteikti arba atimti kitų žmonių emocinę paramą. Šie šaltiniai suteikia individualiems žmonėms galimybę sukelti fizinį skausmą, bauginti, pažeminti arba atimti kitų žmonių meilę.³

Kalbant apie organizacijas, A turi prievartinę valdžią B atžvilgiu, jei A gali B atleisti, nušalinti ar pažeminti pareigose, esant prielaidai, kad B brangina savo darbą. Taip pat jei A gali paskirti B darbo užduotis, kurios B yra nemalonios, arba elgtis su B taip, kad jam bus nemalonu, A turi prievartinę valdžią B atžvilgiu.

Atpildu grįsta valdžia

Prievartinės valdžios priešybė yra **atpildu grįsta valdžia**. Žmonės paklūsta kito žmogaus pageidavimams ir nurodymams, nes šitaip besielgdami sulaukia naudos; todėl tas, kuris skirsto kitų žmonių akimis vertingus apdovanojimus, turės jiems valdžią. Šie apdovanojimai gali būti bet kas, ką vertina kitas žmogus. Kalbant apie organizaciją, čia turime galvoje pinigus, palankų darbo įvertinimą, įdomias darbo užduotis, draugiškus kolegas, svarbią informaciją bei pageidaujamas darbo pamineas ar aptarnaujamų klientų teritorijas.

Prievartinė ir atpildu grįsta valdžia iš tiesų yra partneriai. Jei iš kito žmogaus galite atimti ką nors, kas turi teigiamą vertę, arba primesti, kas turi neigiamą vertę, jūs tam žmogui turite prievartinę valdžią. Jei galite kitam žmogui duoti ką nors, kas turi teigiamą vertę, arba pašalinti tai, kas turi neigiamą vertę, jam turite atpildu grįstą valdžią. Kaip ir turint prievartinę valdžią, nebūdinai privalote būti vadovas, kad darytumėte įtaką suteikdami paskatinimus. Tokius paskatinimus kaip draugiškumas, palankumas ar pagyrimas gali dalyti bet kuris organizacijos narys. Tiek, kiek kitas žmogus siekia tokių paskatinimų, juos suteikdami arba susilaikydami, jūs turite šiam žmogui valdžią.

(statyminė valdžia

Formaliose grupėse ir organizacijose dažniausiai žmogus pasiekia vienokią ar kitokią valdžią, užimdamas tam tikrą padėtį organizacijos struktūroje. Tai vadina-

moji **įstatyminė valdžia**. Ji reprezentuoja galią, kurią įgyja žmogus, užimdamas tam tikrą padėtį oficialioje organizacijos hierarchijoje.

Įgaliojimus suteikiančios pareigos apima ir prievartinę, ir atpildu grįstą valdžią. Tačiau įstatyminė valdžia yra daugiau nei galia daryti prievartą ar apdovano-
noti. Ji dar reiškia, kad organizacijos nariai sutinka su valdžia, kurią teikia už-
imamos pareigos. Kai kalba mokyklos direktoriai, bankų prezidentai ar armijos
kapitonai (su sąlyga, kad jų nurodymai neviršija įgaliojimų, kuriuos suteikia pa-
reigos), tai mokytojai, kasininkai ir jaunesnieji leitenantai paprastai paklūsta.

Ekspertinė valdžia

Ekspertinė valdžia - tai įtaka, kurią daro patirtis, ypatingi gebėjimai ar žinoji-
mas. Kadangi pasaulis vis labiau orientuojasi į techniką, patirtis tapo vienu iš ga-
lingiausių poveikio šaltinių. Darbai darosi vis specializuotesni, todėl tampame vis
priklausomesni nuo „ekspertų“, kad galėtume įgyvendinti savo tikslus. Tad dabar
ne tik gydytojai turi patirtį, tai yra su intelektu susijusią valdžią, - ne tik daugu-
ma mūsų klauso gydytojų duodamų patarimų, bet ir kompiuterių specialistai, mo-
kesčių apskaitininkai, saulės energijos inžinieriai, pramonės psichologai bei kiti
specialistai.

Etaloninė valdžia

Paskutinioji įtakos kategorija, kurią atskleidė Frenchas ir Ravenas, yra **etaloninė
valdžia**. Jos esmė ta, kad susitapatinama su turinčiu pageidaujamus asmeninius
išteklius ar savybes žmogumi. Jei aš jums žaviuosi ir noriu su jums susitapatinti,
jūs galite primesti man valdžią, nes noriu jums įsiteikti.

Etaloninė valdžia kyla iš susižavėjimo kitu žmogumi ir troškimo būti pa-
našiam į jį. Tam tikra prasme ji labai panaši į charizmą. Jei taip žavitės koku
nors žmogumi, kad pradėsite mėgdžioti jo elgesį ir nuostatas, šis žmogus jums
turi etaloninę valdžią. Etalonine valdžia paaiškinama, kodėl garsenybėms moka-
mi milijonai dolerių už įvairių produktų reklamą. Rinkos tyrimai rodo, kad tokie
žmonės kaip Bobas Dole'as, Cindy Cravvford ir Michaelas Jordanas turi galią da-
ryti jums įtaką pasirenkant farmacijos produktus, sveikatingumo klubus ir sporti-
nius batelius. Truputėlį pasipraktikavę jūs arba aš tikriausiai galėtume taip pat,
kaip ir šios garsenybės, sklandžiai ir šmaikščiai reklamuoti prekes, tačiau perkan-
čioji publika nenorės susitapatinti su jums ar manimi. Kalbant apie organizaci-
jas, jei esate iškalbingi, valdingi, fiziškai patrauklūs ar charizmatiški, turite sa-
vybes, kuriomis galite priversti kitus daryti tai, ko jūs norite.

PRIKLAUSOMUMAS: VALDŽIOS LAIDAS

Anksčiau šiame skyriuje pastebėjome, jog ryšys tarp valdžios ir priklausomumo
yra labai svarbus. Šiame skirsnyje parodysime, kad norėdami suprasti valdžią vi-
sų pirma turime suprasti priklausomumą.

Visuotinio priklausomumo postulatas

Pradėkime nuo bendro postulato: *juo labiau B priklauso nuo A, juo didesnę valdžią A turi B*. Kai turite ką nors, ko reikia kitiems, tačiau tik jūs vieni tai kontroliuojate, šiuos kitus žmones paverčiate priklausomais ir tuo pačiu įgyjate jiems valdžią.⁴ Tad priklausomumas yra atvirkščiai proporcingas alternatyvių pasiūlos šaltinių skaičiui. Jei ko nors yra daug, tai juos turėdami nesustiprinsite savo valdžios. Jei visi yra intelektualūs, intelektas nepadidins jūsų valdžios. Taip pat ir tarp superturtuolių pinigai jau nebeteikia valdžios. Tačiau kaip sakoma senoje patarlėje: „Aklųjų šalyje vienaakis yra karalius!“ Jei kontroliuodami informaciją, prestižą ar bet ką, ko trokšta kiti, galite sukurti monopolį, kiti žmonės tampa nuo jūsų priklausomi. Ir priešingai, juo didesnę turite pasirinkimą, juo mažesnę valdžią įduodate kitiems į rankas. Šis principas paaiškina, kodėl, pavyzdžiui, tiek daug mūsų trokšta finansinės nepriklausomybės. Finansinė nepriklausomybė sumažina valdžią, kurią mums gali turėti kiti žmonės.

Kas sukuria priklausomumą?

Priklausomumas padidėja, jei jūsų kontroliuojami ištekliai yra *svarbūs* ir *reti*.⁵

Svarba. Jei niekas nenori to, ką jūs turite, jis nesukurs priklausomumo. Taigi, norėdami sukurti priklausomumą, privalote kontroliuoti dalykus, kurie laikomi svarbiais. Pavyzdžiui, buvo pastebėta, kad organizacijos siekia išvengti netikrumo. Tad reikia manyti, kad žmonės ar grupės, galinčios sumažinti organizacijos netikrumą, bus laikomi kontroliuojančiais svarbų išteklių. Pavyzdžiui, tiriant pramonės organizacijas, paaiškėjo, kad šių firmų marketingo departamentai nuolatos pripažįstami įtakingiausiais. Mokslininkas padarė išvadą, kad šiose firmose didžiausias netikrumas yra susijęs su produkcijos pardavimu. Šis faktas leidžia teigti, kad per profsąjungų organizuotą streiką firmos derybų atstovai turi didesnę galią arba kad inžinieriai, kaip grupė, yra įtakingesni „Intel“ kompanijoje nei „Procter & Gamble“ korporacijoje. Atrodo, jog šios išvados visuotinai galioja. Streiko metu profsąjungų derybininkai turi didesnę įtaką personalui ir organizacijai apskritai. Tokia organizacija kaip „Intel“, norėdama išlaikyti savo produkcijos kokybę, yra priklausoma nuo inžinierių; todėl „Intel“ firmoje inžinieriai yra akivaizdžiai įtakingiausia grupė. „Procter & Gamble“ korporacijoje svarbiausias marketingas, tad čia marketingo specialistai yra įtakingiausia grupė. Šie teiginiai ne tik patvirtina požiūrį, kad gebėjimas sumažinti netikrumą padidina grupės svarbą, tuo pačiu ir jos galią, bet ir tai, jog svarbą lemia situacija. Ši svarba skirtingose organizacijose yra skirtinga, kita vertus, laikui bėgant kinta ir toje pačioje organizacijoje.

Stygis. Kaip buvo anksčiau pastebėta, jei ko nors yra daug, tą turėdami jūs nepadidinsite savo galios. Norint sukurti priklausomumą, reikia, jog išteklius būtų laikomas retu. Šiuo ryšiu galima paaiškinti, kodėl žemesnes pareigas užimantys

organizacijos nariai, bet turintys svarbių žinių, kurių neturi aukštesnes pareigas užimantieji, gali įgyti valdžią pastariesiems. Poreikis įsigyti retą išteklių - šiuo atveju, svarbias žinias - priverčia aukštesnes pareigas užimančių organizacijos narių priklausyti nuo užimančio žemesnes pareigas. Stygiaus ir priklausomumo ryšys taip pat padeda suprasti tokį organizacijoje žemesnes pareigas užimančių jos narių elgesį, kuris priešingu atveju atrodytų nelogiškas, - būtent kai naikinamos darbo instrukcijos, atsisakoma mokytį žmones darbo įgūdžių arba netgi parodyti kitiems, ką būtent šie darbuotojai daro, sukurama speciali kalba ir terminologija, trukdanti kitiems suprasti tai, ką dirba, arba dirbama slapta, kad darbas atrodytų sudėtingesnis ir sunkesnis, nei yra iš tiesų.

Ši stygiaus ir priklausomumo ryšį taip pat galime pastebėti profesijų turimoje galioje. Tų profesijų, kurių pasiūla, palyginti su paklausa, yra nedidelė, atstovai gali išsiderėti kur kas patrauklesnį atlyginimą ir įvairius priedus nei tų profesijų, kurių kandidatų gausu. Šiandien universitetų administratoriai gali be vargo rasti anglų kalbos dėstytojus. Ir priešingai, kompiuterių mokslo dėstytojų rinkta yra nepaprastai įtempta, joje paklausa didelė, o pasiūla ribota. Dėl to kompiuterių mokslo dėstytojai turi derėjimosi galią ir gali išsiderėti didesnę atlyginimą, mažesnę pedagoginę krūvį bei kitų privalumų.

VALDŽIA GRUPĖSE: KOALICIJOS

Esantys „už valdžios rato ribų“ ir siekiantys į jį patekti visų pirma stengsis individualiai sustiprinti savo galią. Kam dalytis laimiki, jei nebūtina? Tačiau jei šis metodas pasirodys neefektyvus, lieka alternatyva - suburti koaliciją. Kiekybė yra jėga.

Natūralus būdas įgyti įtaką - tapti valdžios turėtoju. Todėl trokštantieji valdžios visų pirma stengsis sukurti asmeninį valdžios pagrindą. Tačiau daugeliu atvejų tai padaryti yra sunku, rizikinga, brangu arba neįmanoma. Tada bus bandoma sukurti koalicijas iš dviejų ar daugiau „už valdžios rato ribų“ esančių žmonių, kurie susivieniję padės vienas kitam už koalicijos ribų esančių žmonių sąskaita.

Istoriškai nekvalifikuoti darbininkai, kurie patys nesugebėdavo derėtis su vadovybe, galiausiai kreipdavosi į profsąjungas, kad šios derėtųsi jų vardu. Pastaraisiais metais tarnautojai ir specialistai, pastebėję, kad individualiai derantis dėl atlyginimo ar didesnio užtikrintumo dėl darbo sunku primesti valią, vis dažniau kreipiasi į profsąjungas.

Kokias prognozes galime daryti dėl koalicijų formavimo? Visų pirma organizacijose koalicijos stengiasi maksimaliai išsiplėsti. Politologijos teorijoje koalicijos juda priešinga kryptimi - jos stengiasi iki minimumo susimažinti. Jos nori būti tik tokio dydžio, kad turėtų pakankamai galios savo tikslams pasiekti. Tačiau įstatymų leidėjai nuo organizacijų skiriasi tuo, kad jie priima politinius sprendimus, kuriuos vėliau įgyvendina atskiri administratoriai arba vadovai. Sprendimų priėmimas organizacijose nesibaigia vien tik kurios nors alternatyvos pasirinkimu. Sprendimas taip pat turi būti ir įgyvendintas. Organizacijose sprendimų

vykdymas ir su jais susiję išsipareigojimai yra bent jau svarbūs kaip ir patys sprendimai. Todėl organizacijose koalicijos turi būtinai ieškoti gausaus šalininkų, kurie paremtų jos tikslus, būrio, vadinasi, koaliciją reikia išplėsti, kad aprėptų kiek įmanoma daugiau interesų. Suprantama, jog labiau tikėtina, kad koalicija plėsis, siekdama sukurti konsensą tose organizacinėse kultūrose, kur yra itin vertinamas bendradarbiavimas, atsidavimas ir kolektyvinis sprendimų priėmimas, negu autokratiškose ir hierarchiškai valdomose organizacijose, kur sunku tikėti, jog bus stengiamasi maksimaliai išplėsti koaliciją.

Kita prognozė dėl koalicijų susijusi su organizacijos vidaus padalinių tarpusavio priklausomybės laipsniu. Labiau tikėtina, kad daugiau koalicijų susikurs ten, kur užduotys ir ištekliai yra tarpusavyje priklausomesni. Ir priešingai, padaliniai bus mažiau tarpusavyje priklausomi, o koalicijų formavimas vyks ne taip aktyviai ten, kur padaliniai yra gana savarankiški arba kur gausu išteklių.

Ir galiausiai koalicijų formavimui turės įtakos konkrečios užduotys, kurias atlieka darbininkai. Juo šabloniškesnės yra grupės užduotys arba individualūs darbai, juo didesnė tikimybė, kad susiformuos koalicijos. Šabloniškose situacijose grupės narius arba darbininkus galima pakeisti kitais, todėl jų priklausomybė yra didesnė negu nešabloniškose situacijose. Galima tikėtis, kad jie, norėdami atsverti šį priklausomumą, ieškos išeities burdamiesi į koaliciją. Todėl pastebime, kad profsąjungos yra patrauklesnės žemos kvalifikacijos ir neturintiems specialybės darbininkams nei aukštai kvalifikuotiems ir profesionaliems. Žinoma, ten, kur kvalifikuotų ir profesionalių darbininkų pasiūla yra didelė, palyginti su paklausa, arba kur organizacijos standartizavo tradiciškai unikalius darbus, net ir šiems asmenims vienijimasis į profsąjungas gali pasirodyti patrauklus.

VALDŽIA IR SEKSUALINIS PRIEKABIIVIMAS

Korporacijos ir žiniasklaida vis didesnę dėmesį skiria seksualiniam priekabiavimui, nes vis gausėja dirbančių moterų gretos, ypač netradiciniuose darbuose.

Teisiškai **seksualinis priekabiavimas** yra apibrėžiamas kaip nepageidaujamas meilinimasis, pageidavimas sekso paslaugų bei kitoks seksualaus pobūdžio žodinis ar fizinis elgesys, nesvarbu, ar jis būtų akivaizdus, ar subtilus. Tačiau dėl to, kas konkrečiai yra seksualinis priekabiavimas, dar gana daug ginčijamasi. Per pastaruosius kelis metus organizacijos padarė reikšmingą pažangą, apribodamos akivaizdaus seksualinio priekabiavimo formas, tarp jų nepageidaujamus prisilietimus, pasikartojančius pasiūlymus ateiti į pasimatymą po to, kai buvo aiškiai atsakyta, bei grasinimus, kad nesutikus su seksualiais pasiūlymais teks prarasti darbą. Šiandien problemos greičiau kyla dėl subtilesnių seksualinio priekabiavimo formų - nepageidaujamų žvilgsnių, seksualių meno kūrinų, tokių kaip kalendoriai su nuogais žmonėmis, darbo vietoje ar neteisingo supratimo, kur yra linija, skirianti „draugiškumą“ nuo „priekabiavimo“.

Daugumos tyrimų rezultatai patvirtina, kad aiškinant seksualinį priekabiavimą valdžios koncepcija vaidina svarbiausią vaidmenį.⁶ Atrodo, jog šis teiginys yra teisingas, nepaisant to, ar priekabiavimas kyla iš tiesioginio vadovo, bendradarbio ar netgi iš pavaldinio. Tiesioginio vadovo ir darbuotojo diada geriausiai apibūdina nelygius, valdžios nulemtus santykius, kuriuose vadovo užimamų pareigų galia suteikia jam galimybę atlyginti ir daryti spaudimą. Vadovai savo pavaldiniams dalija darbo užduotis, įvertina jų veiklos rezultatus, rekomenduoja padidinti algą ir paaukštinti pareigose ir net sprendžia, ar darbuotojas išsaugos darbą. Šie sprendimai vadovui suteikia valdžią. Kadangi pavaldiniai nori palankaus darbo įvertinimo, algos pakėlimo ir panašių dalykų, akivaizdu, jog vadovai kontroliuoja išteklius, kurie, daugumos pavaldinių nuomone, yra svarbūs ir negausūs. Taip pat verta pažymėti, kad užimantys aukštą statusą suteikiančias pareigas (pavyzdžiui, firmos vadovybėje) žmonės kartais mano, jog seksualiai priekabiavdami prie pavaldinių jie tik išplečia savo teisę reikalauti iš žemesnį statusą turinčių asmenų. Dėl nevienodos valdžios, seksualiai priekabiauojantis vadovas sukelia didelių sunkumų priekabiavimo subjektui. Jei nėra liudininkų, tada lieka tik prieštaringi dviejų žmonių žodžiai. Ar vadovas priekabiauja ir prie kitų, o jeigu taip, tai ar jie išdrįs patvirtinti? Kadangi vadovas kontroliuoja išteklius, daugelis priekabiavimo subjektų bijo kalbėti, nes juos gąsdina kerštas.

Bendradarbiai neturi su užimamomis pareigomis susijusios valdžios, tačiau jie gali turėti įtaką ir ja naudotis, kad seksualiai priekabautų prie kolegų. Tiesą pasakius, nors atrodo jog bendradarbių seksualinio priekabiavimo formos nėra tokios skaudžios, kaip vadovų, vis dėlto bendradarbiai yra dažniausi seksualinio priekabiavimo kaltininkai. Kaip bendradarbiai pasinaudoja valdžia? Dažniausiai suteikdami arba nusišluodami informaciją, padėdami ir paremdami arba atvirkščiai. Pavyzdžiui, kad daugumos darbų rezultatai būtų efektyvūs, reikia bendradarbių paramos, ir tai ypač aktualu šiandien, kai darbai vis dažniau skiriami komandoms. Bendradarbiai gali jums primesti savo valdžią, nusišluodami arba suvėlindami informaciją, kuri būtina sėkmingai įgyvendinti jūsų darbo tikslams.

Pavaldinių seksualiniam priekabiavimui skiriamas nepalyginti mažesnis dėmesys nei vadovų, tačiau toks reiškinys pasitaiko. Turintys valdžią asmenys gali patirti seksualinį priekabiavimą iš mažesnės galios organizacijos narių. Paprastai pavaldinys nuvertina vadovą, pabrėždamas tradicinius lyčių stereotipus, kurie neigiamai apibūdina turintį valdžią asmenį (pavyzdžiui, bejėgiškumą ir pasyvumą, jei auka yra moteris; impotenciją ar bailumą, jei tai vyras). Kodėl pavaldinys sugalvoja šitaip pasielgti? Kad įgytų valdžią aukštesnes pareigas turinčiam asmeniui arba sumažintų valdžios skirtumą.

Seksualinio priekabiavimo tema - tai kalba apie valdžią. Tai kalba apie vieną žmogų, kontroliuojantį kitą arba jam grasinantį. Tai negerai. Tai neteisėta. Tačiau galėsite suprasti, kaip organizacijose iškyla į paviršių seksualinis priekabiavimas, jei jį analizuosite valdžios kontekste.

POLITIKA: ĮGYVENDINTA VALDŽIA

Kai žmonės susiburia, pradedama naudoti valdžia. Žmonės nori išsikirsti sau nišą, iš kurios galėtų daryti įtaką, pelnyti apdovanojimus ir kilti karjeros laiptais. Kai organizacijos darbuotojai savo valdžią paverčia veiksmais, jie užsiima politika. Turintys gerus politinius įgūdžius geba efektyviai panaudoti savo valdžios pagrindus.

Politiško elgesio apibrėžimas

Organizacijos politikai netrūksta apibrėžimų. Tačiau iš esmės visi jie atspindi valdžios panaudojimą, kad būtų daromas poveikis organizacijoje priimamiems sprendimams arba organizacijos narių savanaudiškiems ir nesankcionuotiems poelgiams.⁷ Mes **politišką elgesį** organizacijoje apibrėšime kaip *veiklą, kuri nėra būtina asmens atliekamo organizacijoje vaidmens dalis, tačiau kuri daro įtaką ar mėgina ją daryti skirstant privilegijas ir nemalonę*

Šis apibrėžimas aprėpia svarbiausius elementus to, ką dauguma žmonių dažniausiai turi galvoje, kai kalba apie organizacijos politiką. Politiškas elgesys *nėra įtrauktas* į konkretaus darbo reikalavimus. Čia reikia, kad žmogus pabandytų pasinaudoti savo *valdžios* pagrindais. Apibrėžime sakydami, kad politika yra susijusi su privilegijų ir nemalonių paskirstymu organizacijoje, turime mintyse pastangas daryti įtaką tikslams, kriterijams ar procesams, kuriais vadovaujamasi priimant sprendimus. Mūsų apibrėžimas yra gana platus, kad apimtų tokius politinius poelgius kaip svarbios informacijos nuslėpimas nuo sprendimus priimančių asmenų, skundimas, gandų skleidimas, konfidencialios informacijos apie organizacijos veiklą perdavimas žiniasklaidai, paslaugų teikimas kitiems organizacijos nariams siekiant abipusės naudos arba lobizmas konkretaus žmogaus ar sprendimo naudai arba prieš jį.

Politinės perspektyvos svarba

Nepripažįstantys politiško elgesio ignoruoja faktą, kad organizacijos yra politinės sistemos. Būtų puiku, jei visos organizacijos ar organizacijų formalios grupės būtų galima apibūdinti kaip paremiančias, harmoningas, pasitikinčias ir bendradarbiaujančias. Nesivadovaujant politine perspektyva, galima patikėti, jog darbuotojai visada elgsis taip, kad jų poelgiai sutaptų su organizacijos interesais. Ir priešingai, politinis požiūris gali daug ką paaiškinti, kas gali pasirodyti kaip nelogiškas elgesys organizacijoje. Pavyzdžiui, jis gali paaiškinti, kodėl darbuotojai slepia informaciją, riboja išdirbį, bando „kurti imperijas“, viešina savo sėkmę ir slepia nesėkmę, iškraipo darbo rodiklius, kad pateiktų save palankesnėje šviesoje, ir užsiima kita panašia veikla, prieštaraujančia organizacijos troškimui efektyviai ir veiksmingai funkcionuoti.

Politišką elgesį skatinantys veiksniai

Dabartinių tyrimų ir stebėjimų metu buvo nustatyta nemažai veiksnių, galinčių susisiekti su politišku elgesiu. Vieni veiksniai yra susiję su organizacijoje įdarbintų žmonių asmeninėmis savybėmis, kiti - su organizacijos kultūra arba vidaus atmosfera.

Individualūs veiksniai. Mokslininkai nustatė konkrečias asmenybės savybes, poreikius bei kitus individualius veiksnius, kurie gali būti susiję su politišku elgesiu. Autoritariški, itin linkę rizikuoti arba turintys išorinį kontrolės centrą (tikintis, kad išorės jėgos valdo jų likimą) darbuotojai elgiasi politiškai, mažiau susimąstydami dėl šitokio elgesio pasekmių organizacijai. Didelis valdžios, autonomijos, saugumo ar *status quo* išsaugojimo poreikis taip pat stiprina darbuotojų tendenciją elgtis politiškai.⁹

Organizaciniai veiksniai. Politinė veikla turbūt labiau yra organizacijos kultūros nei individualių skirtingumų funkcija. Kodėl? Todėl, kad daugumoje organizacijų yra didelis darbuotojų, turinčių aukščiau išvardytas savybes, skaičius, tačiau politiško elgesio apraiškos jose labai nevienodos.

Nors pripažįstame individualių skirtingumų vaidmenį skatinant politikavimą, gauti įrodymai vis dėlto labiau patvirtina teiginį, kad tam tikros kultūros skatina politiką. Kultūros, kuriose menkai pasitikima, vaidmenys nėra apibrėžti, darbo įvertinimo sistemos neaiškios, paskatinimai dalijami pagal „nulinį“ principą, sprendimai priimami demokratiškai, daromas didelis spaudimas siekti aukštų veiklos rezultatų, aukštesnieji vadovai yra savanaudiški, sukuria galimybes puoselėti politišką veiklą.¹⁰

Juo mažesnis pasitikėjimas organizacijoje, juo daugiau čia politikuojama. Tad didelis pasitikėjimas turėtų slopinti politišką elgesį.

Neapibrėžti vaidmenys reiškia, kad nėra aišku, kaip darbuotojas privalo elgtis. Todėl darbuotojo politiški veiksmai nėra stipriau varžomi. Kadangi politiška veikla apibrėžiama kaip tokia, kuri nėra formalaus privalomo vaidmens dalis, juo neaiškesnis yra vaidmuo, juo labiau žmogus gali pasinerti į politikavimą ir likti nepastebėtas.

Darbo įvertinimas toli gražu nėra tobulas mokslas. Juo daugiau organizacijos, atlikdamos darbo įvertinimą, taiko subjektyvių kriterijų, pabrėžia individualius rezultatus ar leidžia, kad tarp veiksmo ir jo įvertinimo prabėgtų pakankamai daug laiko, juo didesnė tikimybė, kad darbuotojo politikavimas liks nepastebėtas. Subjektyvūs veiklos įvertinimo kriterijai sukelia painiavą. Individualių rodiklių vertinimas skatina žmones daryti viską, kad tie rodikliai būtų geri, tačiau dažnai tai daroma kitų darbo sričių, kurios nėra įvertinamos, sąskaita. Laikas, prabėgęs nuo veiksmo iki jo įvertinimo, taip pat yra aktualus veiksnys. Juo ilgesnis šis laikas, juo didesnė tikimybė, kad darbuotojas griebsis politikavimo.

Juo labiau organizacijos kultūroje skirstant apdovanojimus pabrėžiamas „nulinio“ arba „kažkas laimi - kažkas pralaimi“ principas, juo labiau darbuotojai bus skatinami politikuoti. Pagal „nulinį“ principą apdovanojimų „pyragas“ laikomas pastoviu, tad jei vienas žmogus ar grupė čia laimi, tai įvyksta kitų žmonių ar grupių sąskaita. Jei aš laimiu, jūs privalote pralaimėti! Jei 20 000 dolerių metinį algos padidinimo fondą reikia paskirstyti penkiems darbuotojams, tai bet kuris, gavęs daugiau nei 4000 dolerių, atima pinigų iš vieno ar daugiau likusių darbuotojų. Tokia praktika kitus skatina nušviesti nepalankiai ar pernelyg išryškinti savo veiklą.

Jau kelis dešimtmečius Šiaurės Amerikoje vyrauja visuotinė tendencija paversti organizacijas mažiau autokratiškomis. Prašoma, kad vadovai elgtųsi demokratiškiau. Reikalaujama, kad jie leistų pavaldiniams patarti priimant sprendimus, kad šiame procese labiau pasiklaustų grupių nuomone. Tačiau ne visi individualūs vadovai žengia šiuos žingsnius demokratijos link. Daugelis vadovų siekė postų, kad turėtų teisėtą galią priimti vienašališkus sprendimus. Jie atkakliai kovojo ir dažnai asmeniškai daug ką paaukojo, kad pasiektų įtakingas pareigas. Dalytis savo valdžia su kitais - tiesiogiai prieštarauja jų troškimams. Todėl vadovai gali tik paviršutiniškai vykdyti reikalavimą pasitelkti komandas, konferencijas ar grupių posėdžius ir paversti šias priemones arena manevruoti bei manipuliuoti.

Juo didesnę darbuotojai jaučia spaudimą siekti gerų darbo rezultatų, juo didesnė tikimybė, kad jie pradės politikuoti. Jei žmonės yra griežtai atsakingi už rezultatus, jie jaučia didelį spaudimą „gerai pasirodyti“. Žmogus, manantis, kad visa jo karjera priklauso nuo būsimo ketvirčio pardavimo pajamų ar nuo kito mėnesio gamyklos produktyvumo ataskaitos, bus labai suinteresuotas padaryti viską, kas būtina, kad šie skaičiai būtų patrauklūs.

Ir galiausiai, kai darbuotojai mato, kad viršūnėse esantys žmonės elgiasi politiškai ir ypač kai jiems tai sekasi ir už tai jie atlyginami, sukuriama skatinanti politikavimo klimatas. Aukščiausiosios vadovybės politikavimas tam tikra prasme duoda leidimą esantiems žemiau žaisti politinius žaidimus, nes duodama suprasti, kad toks elgesys yra priimtinas.

{spūdžio valdymas

Žinome, jog žmonės nuolatos domisi, ką apie juos galvoja kiti ir kaip vertina. Pavyzdžiui, Šiaurės Amerikos gyventojai išleidžia milijardus dolerių įvairioms dietoms, sveikatingumo klubų narystei, kosmetikai ir plastinei chirurgijai - ir visa tai tik dėl to, kad taptų patrauklesni kitiems. Organizacijų žmonėms naudinga, jei kiti apie juos teigiamai galvoja. Pavyzdžiui, iš pradžių tai gali padėti gauti pageidaujamą darbą organizacijoje, o vėliau gauti palankius darbo įvertinimus, didesnę algą ir greitesnį paaukštinimą pareigose. Žiūrint politiškai, tai gali padėti pakreipti savo naudai privilegijų paskirstymą.

Procesas, kuriuo žmonės bando kontroliuoti kitiems daromą įspūdį, vadinamas **įspūdžio valdymu**. Šiame skirsnyje apžvelgsime įspūdžio valdymo (IV) metodus ir įsitikinsime, ar jie tikrai yra veiksmingi organizacijose.

Metodai. Nagrinėjant IV metodus, daugiausia dėmesio skiriama septynioms žodinėms prisistatymo formoms, kurias žmonės naudoja, siekdami manipuluoti informacija apie save.¹² Trumpai juos apibrėžkime ir pateikime kiekvieno po pavyzdį.

Savęs apibūdinimas. Žmogaus daromi pareiškimai, kuriais apibūd'namos tokios asmeninės savybės kaip bruožai, gebėjimai, jausmai, nuomonė ir asmeninis gyvenimas. Pavyzdys: kandidatas į darbą interviu vedėjui: „Nors aš ir sergu disleksija, sugebėjau gauti Harvardo universiteto verslo administravimo magistro laipsnį“.

Prisitaikėliškumas. Kai sutinkama su kieno nors nuomone siekiant gauti to žmogaus pritarimą. Pavyzdys: vadybininkas savo tiesioginiam vadovui: „Jūs esate visiškai teisingi, siūlydamas tokį vakarų regiono biuro reorganizavimo planą. Aš su jumis visiškai sutinku“.

Priežastys. Atsiprašymai, pateisinančių aplinkybių vardijimas ar kiti susidariusių keblumų aiškinimai siekiant sumažinti akivaizdžius nemalonumus. Pavyzdys: pardavimo vadybininkas savo vadovui: „Mes nesugebėjome laikraščiu laiku pateikti reklaminį skelbimą, tačiau ir taip niekas iš šiuos skelbimus nereaguoja“.

Atsiprašymai. Kai pripažįstama atsakomybė už nepageidaujamą įvykį ir tuo pat metu siekiama atleidimo už padarytą veiksma. Pavyzdys: darbuotojas vadovui: „Apgailestauju, kad ataskaitoje padariau klaidą. Prašau man atleisti“.

Gyrimasis. Palankių įvykių aiškinimas, siekiant maksimaliai priskirti sau tariamus nuopelnus. Pavyzdys: pardavimo agentas savo kolegai: „Nuo to laiko, kai aš buvau priimtas į darbą, mūsų padalinio pardavimų pajamos beveik patrigubėjo“.

Pataikavimas. Komplimentų kitiems sakymas, siekiant sukelti išvalgumo išpuolį ir tapti mėgstamam. Pavyzdys: pardavimo agentas stažuotojas savo kolegai: „Jūs itin taktiškai sutvarkėte to kliento skundą! Aš niekada nesugebėčiau taip gerai sutvarkyti šį reikalą kaip jūs“.

Paslaugos. Kai kitam žmogui daroma kas nors malonaus, siekiant sulaukti šio žmogaus pritarimo. Pavyzdys: pardavimo agentas potencialiam klientui: „Turiu šiam vakarui į teatrą du bilietus, kuriais negaliu pasinaudoti. Paimkite juos. Tegul tai būna padėka už jūsų sugaištą su manim laiką“.

Turėkite galvoje, jog IV visiškai neteigiama, kad išpuolis, kurį žmonės nori sukelti, būtinai yra klaidingas (nors kartais taip būna). Pavyzdžiui, jūs iš tiesų galite tikėti, kad reklama beveik nepadeda plėsti pardavimą jūsų regione arba kad esate svarbiausias veiksnys, sąlygojęs padalinio pardavimų pajamų patrigubėjimą. Tačiau jei būsite neteisingai suprasti, tai gali jums brangiai kainuoti. Jei įvaizdis, kurį stengiatės kitiems įteigti, yra klaidingas, būsite diskredituoti. Jei daug kartų sušuksite „Vilkas!“, tikriausiai niekas jumis nepatikės, kai pasirodys tikras vilkas. Tad privalote būti atsargūs, kad jūsų nepalaikytų nenuoširdžiais ar mėgstančiais manipuluoti.

Ar vienos situacijose žmonėms lengviau save neteisingai pateikti arba šitaip padarius nesunkiai išsisukti negu kitose? Taip. Labai neaiškiose ar painiose situacijose būna palyginti mažai informacijos, kad būtų galima užginčyti apgaulingą pareiškimą, todėl jose sumažėja rizika, susijusi su melagingais tvirtinimais.

Efektivumas. Buvo atlikta labai nedaug tyrimų, siekiant patikrinti IV metodų efektyvumą, o ir šie tyrimai iš esmės apsiribojo patikrinimu, ar IV susijęs su sėkmingais darbo interviu. Darbo interviu yra ypač aktuali tyrinėjimo sritis, mat kandidatai akivaizdžiai bando pateikti teigiamą savo įvaizdį, nes disponuoja palyginti objektyviais rezultatų įvertinimo rodikliais (raštiškais įvertinimais ir siūlymais priimti arba nepriimti į darbą).

Gauta įrodymų, kad IV yra veiksmingas.¹³ Pavyzdžiui, vieno tyrimo metu nustatyta, kad interviu vedėjai pastebėjo, jog taikantys IV metodus kandidatai į klientų aptarnavimo atstovo pareigas per interviu pasirodė geriau nei tie, kurie šių metodų netaikė, todėl susidarė įspūdis, kad interviu vedėjai buvo truputėlį daugiau linkę priimti į darbą kandidatus, taikančius IV metodus.¹⁴ Be to, mokslininkai išnagrinėjo kandidatų duomenis ir padarė išvadą, kad interviu vedėjams įtaką padarė vien tik IV metodai. Tai yra, atrodo, jog nebuvo svarbu, ar kandidato kvalifikacija aukšta, ar žema. Jei jie taikė IV metodus, per interviu pasirodydavo geriau. Žinoma, galima įrodinėti, jog darbas, į kurį buvo atrinkinėjamas klientų aptarnavimo atstovas, reikalauja bendrauti su žmonėmis, tad savęs pateikimas yra aktualus šiam darbui įgūdis, kuris svarbesnis nei tokie kvalifikacijos rodikliai kaip aukštojo mokslo specialybė, pažymiai ar ankstesnė darbo patirtis. Tačiau kad ir kaip būtų, atrodo, jog IV metodai veiksmingi per darbo interviu.

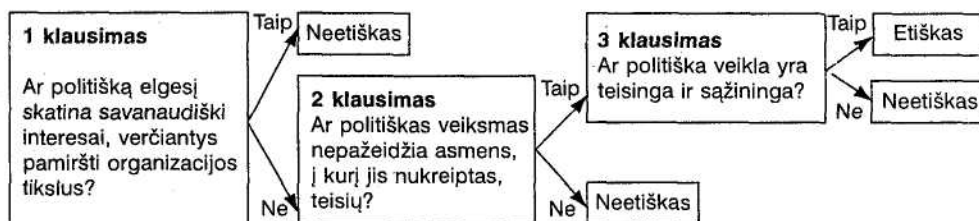
Politiško elgesio etika

Savo diskusiją apie politiką baigsime, pateikdami kai kurias etiško politiško elgesio rekomendacijas. Nors nėra aiškių būdų atskirti etišką politikavimą nuo neetiško, į kai kuriuos dalykus turėtumėte atsižvelgti.¹⁵

11.2 pavyzdyje pavaizduotas sprendimų medis, padedantis pasirinkti etiškus veiksmus. Pirmasis klausimas, į kurį privalote atsakyti, tai asmeninių interesų santykis su organizacijos tikslais. Jei skleisite neteisingus gandus apie kompanijos pateikto naujo produkto saugumą, siekdami gaminio kūrimo grupę parodyti nepalankioje šviesoje, pasielgsite neetiškai. Tačiau nebus nieko neetiško, jei departamento vadovė padarys paslaugą savo padalinio tiekimo vadybininkui, kad greičiau būtų įformintas labai svarbus kontraktas.

Antrasis klausimas susijęs su šalių teisėmis. Jei ankstesnėje pastraipoje paminėta departamento vadovė per pietų pertrauką nueitų į korespondencijos pasiskirstymo kambarį ir tikrintų tiekimo vadybininko gautą korespondenciją, kad „ką nors apie jį surastų“ ir galėtų paspartinti kontrakto forminimą, ji pasielgtų neetiškai. Šitaip departamento vadovė pažeistų tiekimo vadybininko asmeninio gyvenimo slaptumo teisę.

11.2 PAVYZDYS. Ar politiškas veiksmas yra etiškas?



Pritaikyta pagal straipsnį: **G. F. Cavanagh, D. Moberg and M. Valasquez.** The Ethics of Organizational Politics// *Academy of Management Review*, 1981 liepa, p. 368. Perspausdinta gavus leidimą.

Ir paskutinis klausimas, į kurį reikia atkreipti dėmesį, susijęs su tuo, ar politinė veikla atitinka teisingumo standartus. Departamento vadovas, išpūtęs darbuotojo, kuriam jaučia palankumą, veiklos įvertinimo rezultatus ir sumenkinęs nemėgstamo darbuotojo rezultatus - o paskui naudodamas šiuos įvertinimus tam, kad pateisintų pernelyg padidintą algą vienam ir visai nepakeistą kitam, - neteisingai elgiasi su nemėgstamu darbuotoju.

Deja, dėl atsakymų į 11.2 pavyzdyje pateiktus klausimus ginčijamasi, kad neetiškas elgesys gali būti ir etiškas. Pavyzdžiui, įtakingi žmonės gali labai puikiai išmokyti aiškinti, kad jų savanaudiški poelgiai tarnauja organizacijos interesams. Jie taip pat gali įtikinamai įrodinėti, kad nesąžiningi veiksmai iš tiesų yra sąžiningi ir teisingi. Norime pasakyti, kad amoralūs žmonės gali pateisinti beveik kiekvieną poelgį. Čia greičiausiai gali paslysti įtakingi, iškalbingi ir gebantys įtikinti žmonės, nes jiems greičiausiai pavyks sėkmingai išsisukti, jei pasielgs neetiškai. Susidūrę su etine dilema dėl organizacijos politikos, pasistenkite sąžiningai atsakyti į 11.2 pavyzdyje pateiktus klausimus. Ir jei jūsų valdžios pamatai yra stiprūs, atminkite, kad valdžia gadina žmones. Atminkite, jog neturintiems valdžios paprasčiau elgtis etiškai dėl vienos paprastos priežasties - jiems suteikta labai ribota politikavimo veiksmų "laisvė, kuria gali pasinaudoti.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Jei norite, kad grupėje ar organizacijoje būtų kas nors padaryta, pravartu turėti valdžią. Jei esate vadovas, siekias maksimalios valdžios, privalote padidinti kitų žmonių priklausomumą nuo jūsų. Pavyzdžiui, galite padidinti savo valdžią tiesioginiam vadovui, įgydami jam reikalingas žinias ar įgū-

džius, kurių jis iš karto negali pakeisti kitomis žiniomis ar įgūdžiais. Tačiau valdžia - tai dvipusio eismo gatvė. Stengdamiesi sukurti valdžios pamatus,, nebūsite vieni. Kiti, ypač pavaldiniai ir kolegos, taip pat stengsis paversti jus priklausomą nuo jų. Dėl to vyks nesiliaujanti kova. Siekdami kitus paversti kuo labiau priklausomais, tuo pat metu norėsite iki minimumo sumažinti savo priklausomybę nuo kitų. Suprantama, kad jūsų bendradarbiai sieks lygiai to paties.

Efektyvus vadovas supranta, kad organizacijose yra politikuojama. Vertindami poelgį politikavimo aspektu, galėsite geriau nuspėti kitų žmonių veiksmus ir panaudoti šią informaciją, formuluodami politinę strategiją, suteikiančią privalumų jums ir jūsų padaliniui.

12 Konfliktai ir derybos

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibrėžti konfliktą.
2. Skirti tradicinį, žmonių santykiais grindžiamą ir interakcija grįstą požiūrį į konfliktą.
3. Palyginti funkcinį ir disfunkcinį konfliktus.
4. Apibūdinti konflikto procesą.
5. Aprašyti penkis konflikto suregulavimo būdus.
6. Palyginti skirstomąjį ir integruojamąjį derėjimąsi.
7. Nurodyti sprendimo šališkumus, trukdančius efektyviai derėtis.
8. Paaiškinti, kaip žmonės galėtų patobulinti derėjimosi įgūdžius.

Ne sykį sakyta, kad žmonės konflikto tema domisi labiau nei bet kuria tema, išskyrus Dievo ir meilės. Tačiau ką turime galvoje sakydami „konfliktas“?

KONFLIKTO APIBRĖŽIMAS

Nors *konflikto* apibrėžimų netrūksta, juose galime išskirti kelias bendras temas. Visų pirma konflikte dalyvaujančios šalys privalo *manyti*, kad jis egzistuoja. Tai gi nuo šalių suvokimo priklauso, ar konfliktas egzistuoja. Jei niekas nežino apie konfliktą, paprastai sutinkama, kad konflikto nėra. Suprantama, numanomas konfliktas gali būti netikras ir, atvirkščiai, daugelis situacijų, kurios galėtų būti apibūdintos kaip konfliktinės, tokios nėra, nes jose dalyvaujantys grupės nariai neįžvelgia konflikto. Be to, daugumoje konflikto apibrėžimų įvardijamos *opozici-*

jos, stygiaus bei blokavimo koncepcijos ir daroma prielaida, jog yra dvi ar daugiau šalių, kurių interesai ir tikslai atrodo *nesuderinami*. Ištekiai - pavyzdžiui, pinigai, darbai, prestižas ir valdžia - nėra neriboti, tad jų stygius skatina blokavimą. Dėl to šalys atsiduria opozicijoje. Jei viena šalis blokuoja priemones įgyvendinti kitos šalies tikslams, kyla konfliktas.

Apibrėžimai skiriasi *ketinimų* klausimu ir dėl to, ar konflikto terminas turėtų būti taikomas tik *akivaizdiems* veiksams. Ketinimų klausimas - tai debatai, ar blokuojantis elgesys turėtų būti konkretūs veiksmai, ar atsitiktinių aplinkybių padarinys. Kai dėl tvirtinimo, kad konflikto apibrėžimas gali būti taikomas tik akivaizdiems veiksams, tai kai kuriuose apibrėžimuose, pavyzdžiui, teigiama, kad konflikto egzistavimo kriterijais turi būti akivaizdžios kovos požymiai.

Mes konflikto apibrėžime pripažįstame suvokimą (percepciją), opoziciją, stygių ir blokavimą. Be to, manome, kad tai turėtų būti apibrėžtas veiksmas, kuris gali egzistuoti arba paslėptai, arba atvirai. *Konfliktą* apibrėžiame kaip procesą, kuriame A tikslingai stengiasi atsverti B pastangas, naudodamas kokią nors blokavimo formą, trukdančią B siekti savo tikslų ar plėsti savo interesus.

MINTIES APIE KONFLIKTUS RAIDOS ETAPAI

Visiškai teisinga sakyti, kad dėl konflikto vaidmens grupėse ir organizacijose egzistuoja konfliktas. Vienos mąstymo mokyklos atstovai įrodinėja, kad konfliktų reikia vengti, nes jie byloja apie grupės veiklos sutrikimus. Tai mes vadiname *tradiciniu* požiūriu. Kito, *žmonių santykiais grįsto požiūrio*, rėmėjai įtikinėja, kad konfliktas yra natūralus ir neišvengiamas bet kurios grupės veiklos rezultatas. Konfliktas neprivalo būti piktybinis, veikiau turi potencialą tapti pozityvia jėga, lemiančia grupės veiklos rezultatus. Trečioji, naujausioji minties kryptis teigia, kad konfliktas grupėje yra ne tik teigiama jėga, bet įrodinėja, jog efektyviai grupės veiklai konfliktas yra *absoliučiai būtinas*. Šį, trečiąjį, pavadiname *interakcija grįstu* požiūriu. O dabar išsamiau susipažinkime su kiekvienu iš jų.¹

Tradicinis požiūris

Ankstyvasis požiūris į konfliktą teigė, kad konfliktas yra blogas dalykas. Į konfliktą žiūrėta neigiamai, jis buvo vartojamas kaip terminų *smurtas*, *destrukcija* ir *nelogiškumas* sinonimas, nes siekta sustiprinti jo neigiamą prasmę. Taigi konflikto reikia vengti.

Šis tradicinis požiūris į konfliktą derėjo su dvidešimtojo amžiaus ketvirtajame ir penktajame dešimtmetyje vyravusiomis nuostatomis dėl grupių elgesio. Hawthorne'o ir kitų tyrimų duomenys teigė, kad konfliktas yra disfunkcinis rezultatas, atsirandantis dėl nevykusio komunikavimo, atvirumo, pasitikėjimo tarp žmonių stygiaus ir vadovų nesugebėjimo reaguoti į savo pavaldinių poreikius bei troškimus.

Požiūris, kad bet kuris konfliktas yra blogas, siūlo labai paprastą būdą vertinti konfliktuojančių žmonių elgesį. Kadangi reikia vengti bet kokių konfliktų, tereikia atkreipti dėmesį į konfliktą sukeliančias priežastis ir pakoreguoti šiuos sutrikimus,

kad pagerintume grupės ir organizacijos veiklos rezultatus. Nors dabartiniai tyrimai pateikia svarių įrodymų, verčiančių abejoti, kad šis konflikto mažinimo požiūris duoda geresnius grupės veiklos rezultatus, daugelis mūsų vis dar tebevertiname konfliktines situacijas, vadovaudamiesi šiais pasenusio modelio standartais.

Žmonių santykiams grįstas požiūris

Žmonių santykiams grįstas požiūris teigia, kad konfliktas yra natūralus visų grupių ir organizacijų reiškinys. Kadangi konfliktas neišvengiamas, žmonių santykių mokyklos atstovai siūlo su juo susitaikyti. Štai kaip jie grindžia konflikto egzistavimą: jo neįmanoma išvengti, o kartais jis gali pagerinti grupės veiklos rezultatus. Žmonių santykiams grįstas požiūris dominavo konflikto teorijoje pradedant dvidešimtojo amžiaus penktojo dešimtmečio pabaiga ir baigiant aštuntojo dešimtmečio viduriu.

Interakcija grįstas požiūris

Šiuolaikinis požiūris į konfliktą vadovaujasi interakcijos perspektyva. Jei žmonių santykiams grįstas požiūris *priima* konfliktą, tai interakcija grįstas požiūris jį *skatina*, remdamasis tuo, kad harmoninga, taiki, rami ir bendradarbiaujanti grupė gali pavirsti statiška, apatiška ir nereaguojančia į pokyčių bei naujovių poreikį. Tad pagrindinis interakcija grįsto požiūrio indėlis yra tas, kad jis skatina grupių vadovus palaikyti nuolatinį minimalų konfliktų lygį - pakankamą, kad grupė būtų gyva, savikritiška ir kūrybinga.

Turėdami galvoje interakcija grįstą požiūrį, kuriuo mes šiame skyriuje vadovausimės, akivaizdžiai matome, jog teigti, kad konfliktai yra vien tik geri ar tik blogi, naivu. Ar konfliktas yra geras, ar blogas, priklauso nuo jo rūšies. Kalbant konkrečiai, reikia skirti funkcinis ir disfunkcinis konfliktus.

FUNKCINIŲ IR DISFUNKCINIŲ KONFLIKTŲ DIFERENCIJAVIMAS

Interakcija grįstas požiūris neteigia, kad *visi* konfliktai yra geri. Priešingai, čia sakoma, jog kai kurie konfliktai paremia grupės tikslus ir pagerina jos veiklos rezultatus; tai funkcinės, konstruktyvios konflikto formos. Tačiau esama ir konfliktų, trukdančių grupės veiklai; tai disfunkcinės, arba destruktivos, konflikto formos.

Kas skiria funkcinių konfliktą nuo disfunkcinio? Įrodymai byloja, kad čia reikia atsižvelgti į konflikto *rūšį*.² Kalbant konkrečiai, yra trys konfliktų rūšys: užduoties, santykių ir proceso.

Užduoties konfliktas susijęs su darbo turiniu ir tikslais. **Santykių konfliktas** turi ryšį su žmonių santykiams. **Proceso konfliktas** susijęs su tuo, kaip atliekamas darbas. Tyrimai rodo, kad santykių konfliktai beveik visada yra disfunkci-

niai. Kodėl? Pasirodo, kad trintis ir asmeniniai priešišcumai, kurie būdingi santykių konfliktams, dažnina asmeninius susidūrimus ir mažina tarpusavio supratimą, dėl ko trukdoma atlikti organizacijos užduotis. Antra vertus, nedideli proceso konfliktai ir nedideli bei vidutiniai užduočių konfliktai yra funkciniai. Kad proceso konfliktas būtų produktyvus, jis turi būti nedidelis. Intensyvūs ginčai, kas ką privalo daryti, tampa disfunkciniai, jei jie sukelia. Ydėl su užduotimis susijusių vaidmenų, pailgina užduočių įvykdymo laiką ir priverčia vadovus derinti prieštarinius tikslus. Nedideli ir vidutiniai užduočių konfliktai nuolatos duoda teigiamą efektą grupės veiklos rezultatams, nes skatina idėjų diskusijas, kurios padeda grupėms pasiekti geresnių rezultatų.

KONFLIKTO PROCESAS

Konflikto procesą galima įsivaizduoti kaip reiškinį, pereinantį keturis raidos etapus: potencialios opozicijos, pažinimo ir suasmeninimo, poelgių ir rezultatų. Šio proceso diagrama parodyta 12.1 pavyzdyje.

I etapas: potenciali opozicija

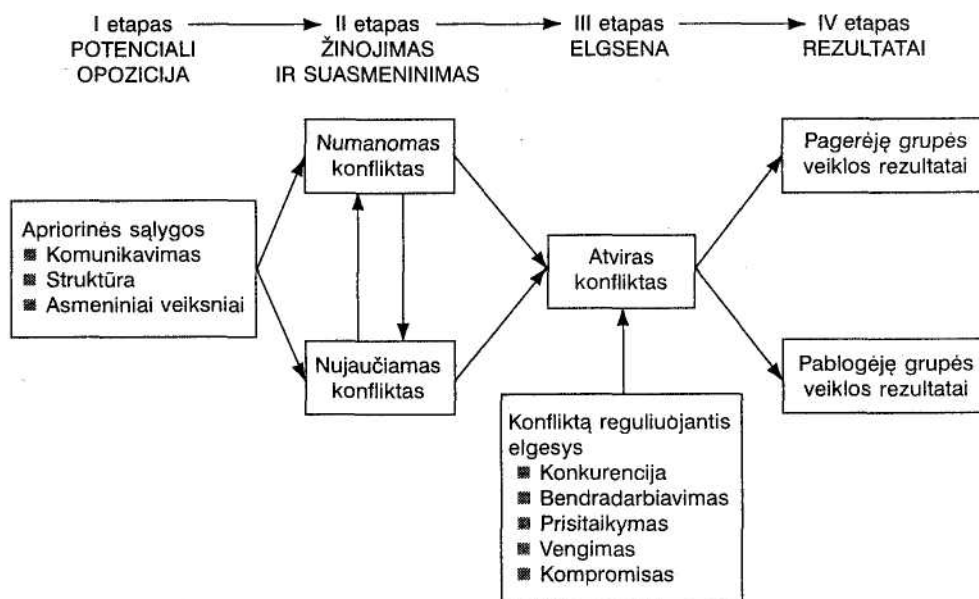
Pirmasis konflikto proceso etapas prasideda tada, kai atsiranda sąlygos, sukuriančios galimybes kilti konfliktui. Jos *nebūtinai privalo* sukelti konfliktą, tačiau viena iš šių sąlygų yra būtina, kad konfliktas kiltų. Dėl paprastumo šios sąlygos (kurios taip pat gali būti laikomos konflikto priežastimis arba šaltiniais) buvo sugrupuotos į tris bendrąsias kategorijas: komunikavimą, struktūrą ir asmeninius veiksnius.³

Komunikavimas. Konflikto šaltinis, susijęs su komunikavimu, - tai prieštaringos jėgos, kylančios dėl semantinių sunkumų, neteisingo supratimo ir komunikavimo kanalų „triukšmo“. Didžioji šios diskusijos dalis gali būti susieta su mūsų komentarais apie komunikavimą ir komunikavimo tikslus, pateiktais 9 skyriuje.

Vienas iš svarbiausių klaidingų požiūrių, kurių laikosi dauguma mūsų, yra tas, kad nevykęs komunikavimas yra konfliktų priežastis. Atsižvelgiant į laiką, kurį kiekvienas iš mūsų praleidžiame komunikuodami, tokia išvada nėra nelogiška. Tačiau, suprantama, nevykęs komunikavimas, be abejonės, nėra *visų* konfliktų šaltinis, nors esama pakankamai įrodymų, kad komunikavimo problemos stabdo bendradarbiavimą ir skatina nesusipratimus.

Iš mokslinių tyrimų apžvalgos galima padaryti išvadą, kad semantiniai sunkumai, nepakankami informacijos mainai ir komunikavimo kanalų „triukšmas“ yra komunikavimo kliūtys ir potencialios apriorinės konflikto sąlygos. Kalbant konkrečiai, yra įrodymų, kad semantiniai sunkumai kyla dėl skirtingo mokymo, selektyvaus suvokimo ir nepakankamos informacijos apie kitus žmones. Moksliniai tyrimai taip pat atskleidė vieną stebinantį faktą: konflikto tikimybė didėja, kai komunikuojama arba per daug, arba per mažai. Matyt, komunikavimo didinimas yra

12.1 PAVYZDYS. Konflikto procesas



prasmingas iki tam tikro taško, kai „persisotinama“, t. y. padidėja konflikto tikimybė. Per daug arba per mažai informacijos taip pat gali būti konflikto pagrindas. Be to, pasirinktas komunikavimo kanalas gali skatinti opoziciją. Filtravimo procesas, kuris vyksta, kai informacija pereina iš vieno grupės nario pas kitą, ir komunikavimo nukrypimas nuo formalių arba anksčiau nustatytų kanalų taip pat sudaro galimybes konfliktui kilti.

Struktūra. Šiame kontekste terminas „struktūra“ vartojamas nusakyti tokiems kintamiesiems kaip grupės dydis, grupės nariams pateiktų užduočių rutiniškumo laipsnis, specializavimas ir standartizavimas; grupės heterogeniškumas; vadovavimo stiliai; atlyginimo sistemos ir grupių priklausomumo viena nuo kitos laipsnis. Tyrimai rodo, kad grupės dydis ir specializavimas yra skatinančios konfliktą jėgos. Juo didesnė grupė ir juo labiau specializuota jos veikla, tuo didesnė yra konflikto tikimybė. Buvo pastebėta, kad tarp tarnybos laiko ir konfliktų yra atvirkštinė priklausomybė. Konfliktų tikimybė didžiausia, kai grupės nariai yra jaunesni ir kai darbuotojų kaita didelė.

Esama tam tikrų požymių, kad akylus vadovavimo stilius, tai yra, kai nuolat atidžiai stebima, ir varžomi kitų žmonių poelgiai, konflikto tikimybė didėja, tačiau šie įrodymai nėra svarūs. Jei per daug pasikliaujama grupės narių aktyvumu, tai irgi gali skatinti konfliktą. Tyrimų rezultatai rodo, kad grupės narių aktyvumas ir konfliktas yra glaudžiai tarpusavyje susiję tikriausiai dėl to, kad aktyvumas skatina bei remia skirtingumus. Taip pat buvo pastebėta, kad atlygio siste-

mos kelia konfliktus, kai vieni grupės nariai pasipelno kitų sąskaita. Ir galiausiai, jei viena grupė yra priklausoma nuo kitos (priešingai nei dvi viena nuo kitos nepriklausomos grupės) arba jei ši priklausomybė leidžia vienai grupei pelnytis kitos sąskaita, skatinamos opozicinės jėgos.

Asmeniniai kintamieji. Svarbiausi asmeniniai kintamieji - individuali vertybių sistema ir individualūs išskirtiniai bruožai bei skirtumai. Yra įrodymų, kad tam tikri asmenybių tipai, - pavyzdžiui, itin autoritariškos, dogmatiškos ir turinčios žemą savivertę asmenybės - gali sukelti konfliktą. Svarbiausias ir, ko gero, labiausiai nepastebėtas kintamasis nagrinėjant socialinį konfliktą - skirtingų vertybių sistemų samprata. T.y. žmonės skiriasi pagal tai, kokią svarbą jie teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumai, sunkus darbas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė. Vertybių skirtumu galima geriausiai paaiškinti, pavyzdžiui, tokius skirtingus dalykus kaip išankstinis nusistatymas, nesutarimai dėl kurio nors nario indėlio į grupės veiklą ir atlygio, kurio jis nusipelno, arba konkrečios knygos įvertinimo. Tai, jog Džonas nekenčia juodųjų, o Dana mano, kad ši Džono pozicija byloja apie jo neišprusimą, tai, jog darbuotojas mano esąs vertas 30 000 dolerių per metus, o tiesioginis vadovas galvoja, kad jis vertas tik 24 000 dolerių, kad Ana galvoja, jog ši knyga yra įdomi, o Dženiferė ją laiko „šlamštu“, yra vertybėmis pagrįstos nuomonės. Vertybių sistemų skirtumai svarbūs tuo, kad jie sukelia konflikto galimybę.

II etapas: žinojimas ir suasmeninimas

Jei išvardytos I etape sąlygos sukelia frustraciją, tai opozicijos potencialas realizuojamas II etape. Apriorinės sąlygos gali sukelti konfliktą tik tada, kai konfliktas gali paveikti vieną ar daugiau šalių ir šalys tai supranta.

Kaip pažymėjome konflikto apibrėžime, čia reikia suvokimo. Todėl viena ar daugiau šalių privalo žinoti, jog egzistuoja apriorinės sąlygos. Tačiau tai, kad konfliktas suvoktas, nereiškia, jog jis suasmenintas. Jūs galite žinoti, kad bendradarbis nesutinka su jumis. Tačiau tai gali nesukelti jūsų įtampos ar nerimo ir neturėti įtakos jūsų simpatijai šiam bendradarbiui. Konfliktas pajuntamas tada, kai žmonės emociškai į jį įtraukiami, kai šalys jaučia nerimą, įtampą ar priešišumą.

III etapas: elgsena

Trečiasis konflikto proceso etapas įvyksta tada, kai asmuo imasi veiksmų, trukdančių kitam asmeniui įgyvendinti tikslus arba plėsti interesus. Šis veiksmas turi būti sąmoningas, tai yra čia turi būti sąmoningai stengiamasi suerzinti kitą. Šioje sandūroje konfliktas pasidaro atviras.

Atviras konfliktas apima visą elgsenos spektrą, pradedant subtiliomis, netiesioginėmis bei labai kontroliuojamomis kišimosi formomis ir baigiant tiesiogine, agresyvia, įnirtinga ir nekontroliuojama kova. Šio atviro konflikto švelnios formos

pavyzdys - kai studentas auditorijoje pakelia ranką ir pareiškia abejonę dėl dėstytojo tikrąjį pasakytą teiginio. Aštrūs konfliktai - tai streikai, maištai ir karai.

Trečiajame etape prasideda didžioji dalis konfliktų reguliuojančių poelgių. Kai konfliktas tampa atviras, šalys pradeda ieškoti jo suregulavimo metodų. Konfliktą reguliuojantys poelgiai gali prasidėti ir antrajame etape, tačiau dažniausiai frustracijos mažinimo metodai yra taikomi ne kaip prevencinės priemonės, o tik tada, kai konfliktas labai išryškėja. Paprastai galima taikyti šiuos penkis konflikto suregulavimo būdus: konkurenciją, bendradarbiavimą, vengimą, prisitaikymą ir kompromisą.⁴

Konkurencija. Kai viena šalis siekia įgyvendinti tam tikrus tikslus ar plėsti asmeninius interesus, nekreipdama dėmesio, kokią poveikį ši veikla padarys kitoms konflikto šalims, ji konkuruoja arba dominuoja. Formalios grupės ar organizacijos vykstančioje kovoje dėl to, kas nugalės ar pralaimės, dažnai pasitelkia bendro vadovo valdžią kaip dominuojančią jėgą, o kiekviena konfliktuojanti šalis stengiasi panaudoti savo valdžios šaltinius, kad pasiektų pergalę.

Bendradarbiavimas. Kai kiekviena konflikto šalis trokšta visiškai patenkinti visų šalių interesus, ima bendradarbiauti ir ieškoti visapusiškai naudingų rezultatų. Bendradarbiaudamos šalys stengiasi išspręsti problemą ir išsiaiškinti skirtumus, o ne prisiderinti prie skirtingų požiūrių. Konflikto dalyviai nagrinėja visas alternatyvas, tiksliau apibrėžia požiūrių panašumus ir skirtumus, tada ir skirtumų priežastys tampa akivaizdžios. Kadangi ieškomas sprendimas naudingas visoms šalims, dažnai manoma, jog bendradarbiavimas - tai konflikto sprendimo būdas, kai laimi visos šalys. Pavyzdžiui, juo naudojasi šeimyninių konfliktų konsultantai. Elgesį tyrinėjantys mokslininkai, kurie vertina santykių atvirumą, pasitikėjimą ir spontaniškumą, taip pat yra energingi konfliktų sprendimo bendradarbiaujant šalininkai.

Vengimas. Pripažindama, kad konfliktas egzistuoja, šalis gali reaguoti pasitraukdama ar užgniauždama konfliktą. Abejingumas arba troškimas išvengti atviro nesutarimo demonstravimo neretai skatina pasitraukti: šalys patvirtina fizinį atsiskyrimą ir kiekviena užima skirtingą teritoriją. Jei pasitraukti neįmanoma ar nepageidautina, šalys gali konfliktą užgniaužti, tai yra nuslėpti savo skirtumus. Kai grupės nariai privalo sąveikauti, nes jų užduotys yra viena nuo kitos priklausomos, labiau tikėtina, kad jie užgniaus konfliktą, o ne pasitrauks.

Prisitaikymas. Kai šalys bando įsiteikti savo oponentams, jos gali būti linkusios pastarųjų interesus iškelti aukščiau savųjų. Norėdama išsaugoti santykius, viena iš šalių gali būti linkusi pasiaukoti. Šitokią elgesį vadiname prisitaikymu. Kai vyras ir žmona pajunta atsiradusius skirtingumus, nebus nieko nepaprasto, jei vienas sutuoktinis iškels kito interesus virš savųjų.

Kompromisas. Kai kiekviena konflikto šalis turi ko nors atsisakyti, įvyksta pasidalijimas ir gaunamas kompromisinis rezultatas. Kai pasiekiamas kompromisas, nėra nei aiškių laimėtojų, nei pralaimėjusiųjų. Greičiau čia pasidalijamas konflikto objektas arba, kai dalytis neįmanoma, viena šalis atlygina kitai, atiduodama kažką panašaus vertingumo. Tad išskirtinis kompromiso bruožas - reikalavimas, kad kiekviena šalis ko nors atsisakytų. Vykstant deryboms tarp profsajungų ir administracijos, kompromisas yra būtinas, kad pavyktų susitarti ir pasirašyti kolektyvinę sutartį.

Nacionalinės kultūros įtaka elgesiui konflikto metu. Jūsų požiūriui į konflikto sureguliovimą tam tikru mastu turės įtakos jūsų kultūrinės šaknys. Pavyzdžiui, žinoma, kad amerikiečiai yra atviri, tiesūs ir linkę konkuruoti. Šios savybės būdingos visuomenei, kurioje netikrumo vengimo rodiklis yra palyginti žemas, o gyvenimo kiekybės rodiklis aukštas.

Kaip pastebėjome antrajame skyriuje, šalių, kuriose netikrumo vengimo rodiklis yra žemas, gyventojai jaučiasi saugūs ir beveik nebijo netikrumo. Tad ir šių šalių organizacijos yra palyginti atviros bei lanksčios. Šalyse, kuriose gyvenimo kiekybės rodiklis yra aukštas, pabrėžiamas kategoriškumas. Kultūrinė aplinka, kurioje netikrumo vengimo rodiklis yra žemas, o gyvenimo kiekybės rodiklis aukštas, formuoja visuomenę, kuri yra atvira, tiesi ir linkusi konkuruoti. Tokia aplinka taip pat suformuoja žmones, kurie teikia pirmenybę tokiems konflikto sureguliovimo būdams kaip konkurencija ir bendradarbiavimas.

Ši prielaida perša išvadą, kad netikrumo vengimo ir gyvenimo kiekybės bei kokybės rodikliai gali būti gana geri konfliktų sureguliovimo būdų įvairiose šalyse pranašautojai. Remiantis šia prielaida, pavyzdžiui, galima teigti, kad Skandinavijos šalyse - kur gyvenimo kokybės rodiklis yra aukštas - bus akcentuojamas vengimas ir prisitaikymas. Ta pati išvada tiks ir Japonijai, Graikijai ar kitoms šalims, kuriose netikrumo vengimo rodiklis yra aukštas, nes ekstensyvus formalių taisyklių bei darbo išsaugojimo garantijų naudojimas sukelia tendenciją mažinti konfliktus ir skatina bendradarbiavimą.

IV etapas: rezultatai

Atviro konflikto sąlygojamų poelgių ir jo sureguliovimo poelgių sąveika sukelia pasekmes. Kaip parodyta 12.1 pavyzdyje, šios pasekmės gali būti funkcinės ta prasme, kad konfliktas pagerina grupės veiklą. Ir priešingai, konfliktas grupės veiklai gali sukliudyti, ir jo rezultatas bus disfunkcinis.

Naudingi rezultatai. Kaip konfliktas gali pagerinti grupės veiklą? Sunku įsivaizduoti situaciją, kurioje atvira arba smurtinė agresija būtų naudinga. Tačiau įmanoma įsivaizduoti, kaip nedidelis ar vidutinis konfliktas gali padidinti grupės efektyvumą. Kadangi dažnai sunku sugalvoti atvejus, kad konfliktas būtų konstruktyvus, panagrinėkime keletą pavyzdžių, o paskui pažvelkime į mokslinius įrodymus.

Konfliktas yra konstruktyvus, kai jis gerina sprendimus, stimuliuoja kūrybiškumą ir novatoriškumą, skatina grupės narių susidomėjimą ir smalsumą, sukuria terpę, kurioje galima išsakyti problemas ir sumažinti įtampą, padeda susikurti savęs įvertinimo ir tobulinimo aplinką. Yra įrodymų, kad konfliktas gali pagerinti priimamus sprendimus, sudarydamas galimybę pasverti visus argumentus, ypač tuos, kurie neįprasti arba kuriuos remia mažuma. Konfliktas yra *Yo* antipodas. Jis neleidžia grupei štampuoti sprendimų, kurie gali būti grindžiami silpnomis prielaidomis, nepakankamu visų alternatyvų apsvaistymu ir kitomis silpnybėmis. Konfliktas meta iššūkį *status quo* ir todėl skatina naujas idėjas, padeda iš naujo įvertinti grupės tikslus ir veiklą, padidina tikimybę, kad grupė reaguos į pokyčius.

Norėdami pateikti pavyzdį kompanijos, patyrusios nesėkmę dėl to, kad joje buvo per mažai funkcinų konfliktų, galime toli neieškoti - užtenka prisiminti automobilių pramonės begemotą „General Motors“ korporaciją.⁵ Didžiąją „GM“ problemų, kurias korporacija patyrė per pastaruosius tris dešimtmečius, dalį galima paaiškinti funkcinų konfliktų stygiu. Korporacija samdė ir kėlė pareigose aklaui pritariantčius žmones, kurie buvo tiek lojalūs „GM“, kad niekada neabejojo kompanijos veiksmais. Didžioji dalis vadovų buvo baltieji anglosaksai vyrai, užaugę Jungtinių Valstijų Vidurio Vakaruose, jie priešinosi pokyčiams - buvo labiau linkę žvelgti į praeities sėkmę nei į ateities keliamas problemas. Jie beveik šventeiviškai buvo įsitikinę, kad tai, kas pasiteisino praeityje, gali būti sėkmingai taikoma ir ateityje. Be to, priglaudusi aukščiausius vadovus kompanijos Detroito biure ir skatindama juos bendrauti tik su „GM“ aukšto rango pareigūnais, kompanija dar labiau atitolino savo vadovus nuo galimų konfliktų.

Įvairioje aplinkoje atlikti moksliniai tyrimai patvirtino konflikto funkcionalumą. Panagrinėkime štai tokius faktus. Palyginus šešis svarbiausius sprendimus, padarytus per keturių JAV prezidentų valdymo laikotarpį, paaiškėjo, jog konfliktas sumažino tikimybę, kad grupinis mąstymas paims viršų priimant politinius sprendimus. Šie palyginimai parodė, kad prezidentų patarėjų nuomonių vienybė paskatino nevykusius sprendimus, tuo tarpu konstruktyvaus konflikto ir kritinio mąstymo atmosferoje buvo priimti gerai parengti sprendimai.⁶

Yra ir daugiau įrodymų, kad konfliktas sąlygoja geresnius ir naujoviškesnius sprendimus bei padidina grupės produktyvumą. Buvo parodyta, kad patvartų grupių veiklos rezultatai turėjo tendenciją labiau gerėti ten, kur tarp grupės narių kildavo konfliktai, nei tose grupėse, kurių nariai palyginti gerai sutardavo. Tyrinėtojai pastebėjo, kad kai grupės analizuodavo individualių savo narių priimtus sprendimus, dažnai konfliktuojančių grupių rezultatai vidutiniškai pagerėdavo 73 procentais daugiau nei tų, kurios buvo apibūdinamos kaip mažai konfliktuojančios.⁷ Kiti mokslininkai pastebėjo irgi panašius rezultatus: sudarytos iš skirtingus interesus turinčių žmonių grupės paprastai pateikia geresnius įvairių problemų sprendimus nei homogeniškos grupės.⁸ Šie faktai perša išvadą, kad, priešingai tradiciniam požiūriui, konfliktas grupėje gali būti ne jos silpnumo, o stiprybės rodiklis.

Disfunkcinis konfliktas. Konflikto destruktinės pasekmės grupės ar organizacijos veiklai gerai žinomos. Jas būtų galima šitaip apibendrinti: nekontroliuojama opozicija sukelia nepasitenkinimą, kuris ardo grupės bendrus ryšius ir gali ją sunaikinti. Gausu literatūros, kurioje dokumentiškai užfiksuota, kaip disfunkciniai konfliktai gali sumažinti grupės efektyvumą. Iš labiausiai nepageidautinų pasekmių galime paminėti štai tokias: vėluoja komunikavimas, mažėja grupės darna, vidinė grupės narių kova užgožia jos tikslus. Blogiausiu atveju konfliktas gali sustabdyti grupės funkcionavimą ir sukelti grėsmę jai išlikti.

Organizacijos žlugimas dėl per dažnų konfliktų nėra toks neįprastas kaip iš pradžių gali pasirodyti. Pavyzdžiui, viena iš garsiausių Niujorko advokatų firmų „Shea & Gould“ užsidarė vien dėl to, kad 80 jos partnerių paprasčiausiai negalėjo tarpusavyje sutarti.⁹ Vienas teisės konsultantas, kuris buvo susipažinęs su organizacijos veikla, pasakė: „Šioje firmoje tarp partnerių buvo esminiai ir principiniai skirtumai, kurių nebuvo įmanoma suderinti“. Štai kaip tas pats konsultantas kreipėsi į partnerius per paskutinį jų posėdį: „Jūsų problema nėra ekonominė, - pasakė jis. - Jūsų problema - tai asmenybių klausimas. Jūs nekenčiate vienas kito!“

DERYBOS

Derybos prasiskverbia į beveik visus žmonių santykius grupėse ir organizacijose. Yra akivaizdžios derybos: profsąjungos derasi su administracija. Yra ir ne tokios akivaizdžios: vadovai derasi su pavaldiniais, kolegomis ir tiesioginiais vadovais; pardavimo agentai derasi su klientais; pirkimo agentai derasi su tiekėjais. Ir yra subtilios derybos: darbuotojas sutinka atsiliepti į telefono skambučius už kolegą mainais už kokią nors praeityje padarytą ar būsimą paslaugą. Komandomis grindžiamose šių laikų organizacijose, kai jų nariai vis dažniau privalo dirbti su kolegomis, kuriems jie neturi tiesioginės valdžios ir netgi jų tiesioginiai vadovai gali būti skirtingi, derėjimosi įgūdžiai darosi itin svarbūs.

Derybas apibrėšime kaip procesą, kuriame dvi ar daugiau šalių apsieičia prekėmis arba paslaugomis ir bando susitarti dėl to, koku santykiu jomis apsieisti.¹⁰ Be to, pakaitomis vartosime terminus *derybos* ir *derėjimasis*.

Derėjimosi strategija

Yra du pagrindiniai derybų metodai - *skirstomasis derėjimasis* ir *integruojamasis derėjimasis*.¹¹ Jie palyginti 12.2 pavyzdyje.

Skirstomasis derėjimasis. Laikraštyje matote skelbimą, kad parduodamas naujas automobilis. Atrodo, jog būtent tokio jūs ieškojote. Nuvykstate apžiūrėti automobilio. Automobilis yra tiesiog puikus, ir jūs norite jį pirkti. Savininkas pasako kainą. Nenorite tiek mokėti. Tada jūs ir savininkas pradate derėtis dėl kainos. Derybų procesas, į kurį jūs įsitraukėte, vadinamas *skirstomuoju derėjimusi*. Išskirtiniausias tokio derėjimosi bruožas yra tas, kad jis vyksta „nulinės sumos“ są-

12.2 PAVYZDYS. Skirstomasis derėjimas, palyginti su integruojamuoju

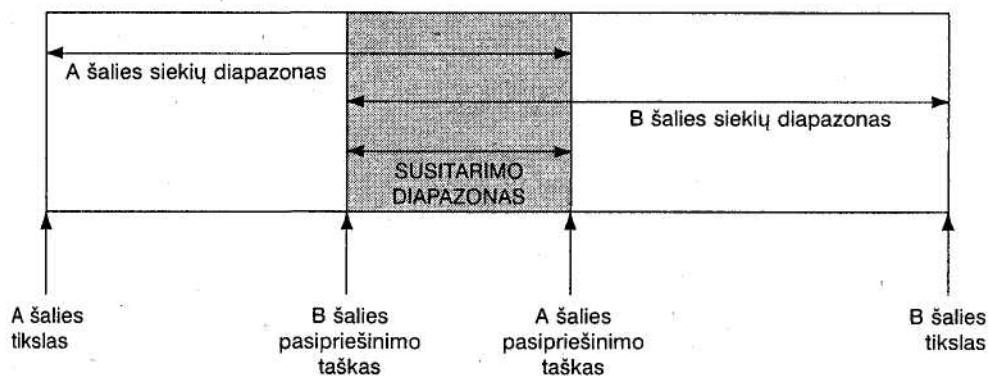
DERĖJIMOSI APIBŪDINIMAS	SKIRSTOMASIS DERĖJIMASIS	INTEGRUOJAMASIS DERĖJIMASIS
Ištekliai, kuriuos reikia paskirstyti	Fiksuoti	Kintami
Svarbiausi motyvai	Aš laimiu, jūs pralaimite	Aš laimiu, jūs laimite
Svarbiausi interesai	Prieštarauja vienas kitam	Sutampa vienas su kitu
Santykių tikslas	Trumpalaikis	Ilgalaikis

Pritaikyta pagal knygą: **R. J. Lewicki and J. A. Litterer**. Negotiation.- Homevwood, IL: Richard D. Darwin, 1985, p. 280. © R. J. Lewicki ir J. A. Litterer, 1985. Perspausdinta leidyklai „Richard D. Irwin, Inc.“ leidus.

lygomis. Tai yra aš galiu pasipelnėti tik jūsų sąskaita, ir atvirkščiai. Pateiktame automobilio pirkimo pavyzdyje kiekvienas jūsų nusiderėtas automobilio kainos doleris yra tai, ką sutaupote. Ir atvirkščiai, kiekvienas doleris, kurį iš jūsų gali gauti automobilio savininkas, yra jūsų išlaidos. Tad *skirstomojo derėjimosi* esmė ta, kad čia deramasi, kas ir kokią fiksuoto pyrago dalį gaus.

Turbūt dažniausiai cituojamas skirstomojo derėjimosi pavyzdys yra profsąjungų derybos su administracija dėl atlyginimo. Paprastai profsąjungų atstovas sėda prie derybų stalo pasiryžęs iš administracijos išsiderėti kiek įmanoma daugiau pinigų. Kiekvienas profsąjungų išsiderėtas papildomas centas padidina administracijos kaštus, tad kiekviena šalis agresyviai derasi ir su oponentu elgiasi taip, kad jį nugalėtų.

12.3 pavyzdyje pavaizduota skirstomojo derėjimosi strategija. Šalys A ir B - tai du derybininkai. Kiekviena jų turi *tikslą*, rodantį, ką šalis norėtų pasiekti. Taip pat kiekviena šalis turi *pasipriešinimo tašką*, žymintį blogiausią priimtina rezultatą, - toliau šalys nesirengia žengti, -jos verčiau nutrauks derybas, nei su-

12.3 PAVYZDYS. Derėjimosi zonos ribos

tiks su mažiau palankiu sandėriu. Sritis tarp šalių pasipriešinimo taškų yra susitarimo diapazonas. Jei siekių diapazonai persidengia, egzistuoja susitarimo sritis, kurioje kiekvienos šalies siekiai gali būti įgyvendinti.

Dalyvaujančių skirstomosiose derybose šalių tikslas - pabandyti priversti oponentą sutikti su konkrečiu tikslu arba kiek įmanoma prie jo priartėti. Tokios taktikos pavyzdžiai yra oponento įtikinėjimas, kad neįmanoma pasiekti jo tikslo, o logiška būtų susitarti kiek galima arčiau jūsų tikslo; įrodinėjimas, kad jūsų tikslas yra sąžiningas, tuo tarpu oponento ne; bandymas priversti oponentą pasijusti dosnų jums ir šitaip sutikti su rezultatu, kuris yra artimas jūsų tikslui.

Integruojamasis derėjimasis. Moteriškos sportinės aprangos gamintojo prekybos atstovė tik ką sudarė 15 000 dolerių sandėrį su nedidele mažmeninės rūbų prekybos parduotuve. Prekybos atstovė praneša apie užsakymą savo firmos kredito departamentui. Jai atsakoma, kad firma negali patvirtinti kredito šiam klientui, nes praeityje jis lėtai grąžindavo įsiskolinimus. Kitą dieną prekybos atstovė ir firmos kredito departamento vadovas susitinka aptarti šią problemą. Prekybos atstovė nenori prarasti sandėrio. Taip pat ir kredito departamento vadovas, tačiau jis baiminasi įstrigti su skola, kurios nepavyks susigražinti. Abu atvirai apsvarsto alternatyvas. Po išsamios diskusijos jie randa sprendimą, patenkinantį abiejų poreikius: kredito departamento vadovas pritars sandėriui, tačiau rūbų parduotuvės savininkas privalės pateikti banko garantiją, kuri užtikrins, kad pinigai bus sumokėti, jei parduotuvės savininkas neapmokės sąskaitos per 60 dienų.

Šios prekybos ir kredito departamentų atstovų derybos - tai **integruojamojo derėjimosi** pavyzdys. Priešingai nei skirstomojo derėjimosi metu, per integruojamąjį derėjimąsi problemos sprendžiamos remiantis prielaida, kad egzistuoja daugiau negu vienas susitarimo variantas, sukuriantis sprendimą, kai laimi abi šalys.

Jei visos kitos sąlygos yra vienodos, integruojamasis derėjimasis priimtinesnis už skirstomąjį. Kodėl? Todėl, kad integruojamasis derėjimasis užmezga ilgalaikius ryšius ir sudaro sąlygas kartu dirbti ateityje. Jis susieja derybininkus ir leidžia kiekvienam pakilti nuo derybų stalo su jausmu, kad pasiekė pergalę. Antra vertus, per skirstomąjį derėjimąsi viena šalis lieka pralaimėjusi. Šis derėjimasis sukuria priešišumą ir pagilina prarają tarp žmonių, kurie nuolat privalo dirbti kartu.

Tad kodėl organizacijose nepastebime daugiau integruojamojo derėjimosi atvejų? Atsakyti nesunku: čia reikia tam tikrų sąlygų, kad šio pobūdžio derybos būtų sėkmingos. Reikia, kad šalys atvirai keistųsi informacija ir atvirai dalytųsi rūpesčiais; reikia, kad viena šalis galėtų pasitikėti kita; reikia, kad abi šalys būtų pasiryžusios pademonstruoti lankstumą. Kadangi daugelis organizacijų kultūrų ir jų santykiai nepasižymi atvirumu, pasitikėjimu ir lankstumu, neuostabu, kad derybos dažnai įgauna pergalės bet kuria kaina pobūdį.

Derybų klausimai

Diskusiją apie derybas užbaigsime trijų aktualių klausimų apžvalga: sprendimų šališkumo; asmenybės savybių vaidmens, kultūrinių skirtumų įtakos derybų stiliui.

Sprendimų šališkumai, trukdantys efektyviai derėtis. Visi turime patirtį derybų, kurių rezultatai buvo menkesni nei tikėtasi. Kodėl? Todėl, kad esame linkę nepastebėti galimybių, kurios leistų derybose pasiekti kiek įmanoma daugiau. Čia pateiksime septynis šališkumo, galinčio mus apakinti, pavyzdžius.¹²

1. *Nelogiškas įsipareigojimų eskalavimas.* Žmonės linksta testuoti anksčiau pasirinktą veiksmų kursą ilgiau nei būtų logiška. Toks klaidingas atkaklumas gali atimti daug laiko, energijos ir pinigų. Jau investuotas laikas ir pinigai yra „paskendę kaštai“. Jų neįmanoma susigražinti ir į juos nereikėtų atsižvelgti numatant būsimus veiksmus.
2. *Mistinis fiksuotas pyragas.* Besiderantieji daro prielaidą, kad laimėjimą privalo pasiekti kitos šalies sąskaita. Kaip buvo pažymėta aptariant integruojamąjį derėjimąsi, taip nebūtinai turi būti. Dažnai būna sprendimų, kai laimi abi šalys. Pasirinkdami „nulinės sumos“ principą, jūs atmetate galimybę rasti alternatyvas, atnešančias ne vieną pergalę.
3. *Informacijos susiejimas ir koregavimas.* Žmonės dažnai yra linkę savo sprendimus susieti su nereikšminga informacija, pavyzdžiui, su pirminiu siūlymu. Daugybė veiksmų veikia pirmines pozicijas, kurių žmonės laikosi pradėdami derybas. Dažnai šios pozicijos būna bereikšmės. Efektyvūs derybininkai neleidžia, kad pirminė susieta informacija su mažintų vėlesnės informacijos kiekį ir mąstymą, kuriais remdamiesi vertina situaciją, todėl derybų pradžioje neteikia per daug reikšmės opo nento pirminiam siūlymui.
4. *Derybų objekto pateikimas.* Žmonės kartais pernelyg paveikia informacijos pateikimo būdas. Pavyzdžiui, imkime profsąjungų ir administracijos derybas dėl darbo sutarties ir tarkime, kad jūsų darbuotojai dabar uždirba 15 dolerių per valandą, o profsąjungos nori šį atlyginimą padidinti 4 doleriais. Jūs esate pasirengę sutikti su 17 dolerių. Profsąjungų reakcija tikriausiai bus kitokia, jei jums sėkmingai pavyks tai pateikti kaip padidėjusį 2 dolerių per valandą atlygį (palyginti su dabartiniu), o ne prarastus 2 dolerius per valandą (jei lyginsime su profsąjungų reikalavimu).
5. *Informacija.* Derybininkai dažnai per daug pasikliauja jau turima informacija ir nekreipia dėmesio į aktualesnius duomenis. Dalykus ar įvykius, su kuriais žmonės dažnai susiduria, paprastai yra lengviau prisiminti - jie „jau yra“ atmintyje. Taip pat lengva prisiminti ar išsivaizduoti ryškius įvykius. Informacija, kurią lengva prisiminti, nes ji yra

pažįstama arba gyva, paprastai interpretuojama kaip patikima, nors iš tiesų gali būti priešingai. Efektyvūs derybininkai išmoka skirti tai, kas jiems emociškai pažįstama, nuo to, kas patikima ir aktualu.

6. *Nugalėtojo prakeikimas.* Mano draugas nuvyko į prekybos atstovybę nusipirkti naują prabangų sportinį automobilį. Nurodyta kaina buvo 42 300 dolerių. Mano draugo vertinimu, prekybos atstovas už šį automobilį tikriausiai sumokėjo apie 35 000 dolerių. Draugas buvo pasirengęs mokėti 41 000 dolerių, tačiau iš pradžių pasiūlė 38 000. Dėl draugo nuostabai, prekybos atstovas sutiko su šiuo siūlymu. Po dviejų valandų draugas važiavo namo nauju automobiliu. Tą naktį jis negalėjo užmigti. Nepaisant to, kad sumokėjo 3000 dolerių mažiau nei tikėjosi, jis jautėsi vis tiek permokėjęs. Draugas išgyveno „nugalėtojo prakeikimą“, kitaip tariant, apgailestavimą, kurį žmogus pajunta baigęs derybas. Kadangi oponentas sutiko su jūsų siūlymu, jūs pradedate krimstis, kad pasiūlėte per daug. Ši poderybinė reakcija nėra neįprasta. Daugumoje derybų viena šalis (paprastai pardavėjas) yra geriau informuota negu kita. Tačiau žmonės derybose yra linkę elgtis taip, tarsi jų oponentas būtų neaktyvus, ir nekreipia dėmesio į vertinimą informaciją, kurią galėtų sužinoti, pagalvodami apie kitos šalies sprendimus. Šį „prakeikimą“ galite sušvelninti, pasistengdami gauti kiek įmanoma daugiau informacijos ir įsivaizduodami save oponento vietoje.
7. *Per didelį pasitikėjimą savimi.* Daugelis iš čia išvardytų šališkumų gali susijungti ir išpūsti žmogaus pasitikėjimą savo sprendimu ar pasirinkimu. Kai žmonės turi tam tikrus įsitikinimus ir lūkesčius, jie linkę nekreipti dėmesio į informaciją, prieštaraujančią šiems įsitikinimams ar lūkesčiams. Dėl to derybininkai tampa per daug pasitikintys savi mi. Per didelis pasitikėjimas savo ruožtu mažina paskatą ieškoti kompromisų. Yra du būdai sutramdyti šiai tendencijai: atsižvelgti į kvalifikuotų patarėjų siūlymus arba pasistengti, kad neutrali šalis įvertintų jūsų poziciją.

Asmenybės Savybių įtaka deryboms. Ar galite nuspėti oponento taktiką, ką nors žinodami apie jo asmenybę? Kyla pagunda teigiamai atsakyti į šį klausimą. Pavyzdžiui, galite manyti, kad linkę rizikuoti agresyviau derėsis ir nenorės daryti nuolaidų. Stebėtina, tačiau moksliniai įrodymai nepatvirtina šios prielaidos.¹³

Visapusiškai įvertinus asmenybės ryšį su derybomis, paaiškėjo, kad asmenybės savybės neturi jokios tiesioginės įtakos nei derėjimosi procesui, nei derybų rezultatams. Ši išvada yra svarbi. Ji teigia, kad turėtumėte sutelkti dėmesį į kiekvieno derybų epizodo klausimus ir nuo situacijos priklausančius veiksnius, o ne į savo oponentą ir jo asmens savybes.

Kultūriniai Skirtumai derybose. Nors atrodo, kad nėra jokio tiesioginio ryšio tarp žmogaus asmenybės ir jo derybų stiliaus, kultūrinės šaknys vis dėlto aktualios. Skirtingų nacionalinių kultūrų derėjimosi stiliai skiriasi.¹⁴

Prancūzams patinka konfliktas. Jie dažnai įgyja pripažinimą ir susikuria reputaciją, galvodami ir veikdami prieš kitus. Dėl to prancūzai yra linkę ilgai delsti, kol pasiekama derybų sutartis, jiems nelabai rūpi, ar oponentams jie patinka, ar nepatinka.¹⁵ Kinai taip pat užtęsia derybas, tačiau dėl kitos priežasties. Jie mano, kad derybos niekada nesibaigia. Kai jau galvojate, kad išsiaiškinote visas detales ir pasiekėte galutinį susitarimą su kinų aukštu vadovu, šis žmogus gali nusišypsoti ir pradėti visą procesą iš pat pradžių. Kaip ir japonai, kinai dalyvauja derybose, kad užmegztų ryšius ir pasiektų išipareigojimą dirbti kartu, o ne kad užkamšytų visas spragas.¹⁶ Amerikiečiai visame pasaulyje garbėja savo nekantrumu ir troškimu patikti kitiems. Sumanūs kitų šalių derybininkai dažnai pasinaudoja šiomis savybėmis, vilkindami derybas ir paversdami draugystę priklausyti nuo galutinio susitarimo.

Derybų kultūrinis kontekstas daro reikšmingą įtaką pasirėngimui deryboms, santykiniam užduočių, b ne asmeninių ryšių akcentavimui, naudojamai taktikai ir net derybų vietai. Kad dar išsamiau pailiustruotume kai kuriuos iš šių skirtumų, panagrinėkime du tyrimus, kuriuose buvo tirta kultūros įtaka verslo deryboms.

Pirmojo tyrimo metu buvo lyginami šiaurės amerikiečiai, arabai ir rusai.¹⁷ Buvo analizuojami tokie veiksniai: derybų stilius, kaip reaguojama į oponento argumentus, koks požiūris į nuolaidas ir kaip laikomasi galutinio derybų termino. Šiaurės amerikiečiai stengėsi įtikinti, pasikliaudami faktais ir apeliuodami į logiką. Jie kontrargumentavo oponentams, pateikdami objektyvius faktus. Jie derybų pradžioje darė nedideles nuolaidas, kad užmegztų santykius, ir paprastai atsakydavo nuolaidomis į oponentų nuolaidas. Šiaurės amerikiečiai galutinį derybų terminą laikė labai svarbiu. Arabai stengėsi įtikinti, apeliuodami į emocijas. Jie kontrargumentavo oponentams subjektyviais jausmais. Jie per visą derybų laiką darė nuolaidas ir beveik visada į oponentų nuolaidas atsakydavo tuo pačiu. Arabai labai atsainiai žiūrėjo į galutinį derybų terminą. Rusai savo argumentus grindė tvirtais idealais. Jie darė labai mažai nuolaidų arba visiškai jų nedarė. Kiekvieną oponento siūlomą nuolaidą laikė silpnumo požymiu ir beveik niekada neatsakė tuo pačiu. Ir galiausiai rusai buvo linkę visai nekreipti dėmesio į galutinį derybų terminą.

Antrojo tyrimo metu buvo nagrinėjama žodinė ir nežodinė derybų taktika, kurią naudojo šiaurės amerikiečiai, japonai ir brazilai pusvalandinių derėjimosi sesijų metu.¹⁸ Kai kurie skirtingumai buvo ypač įdomūs. Pavyzdžiui, brazilai vidutiniškai aštuoniasdešimt tris kartus ištardavo „ne“, japonai penkis kartus, o šiaurės amerikiečiai devynis. Per kiekvieną trisdešimties minučių sesiją japonai daugiau nei penkis kartus tylėdavo ilgiau negu po dešimt sekundžių. Šiaurės amerikiečiai nutildavo vidutiniškai 3,5 karto, brazilai nė karto. Japonai ir šiau-

rės amerikiečiai pertraukdavo savo oponentus beveik vienodą skaičių kartų, o brazilai pertraukdavo du su puse ar tris kartus dažniau nei šiaurės amerikiečiai ar japonai. Ir galiausiai, jei japonai ir šiaurės amerikiečiai su oponentais per derbas neturėjo jokio fizinio kontakto, išskyrus rankų paspaudimą, tai brazilai per pusvalandį paliesdavo vienas kitą beveik penkis kartus.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Kaip valdyti konfliktą

Daugelis žmonių mano, kad konfliktą sukelia blogesni grupės ir organizacijos veiklos rezultatai. Šiame skyriuje buvo atskleista, kad tokia prielaida dažnai yra klaidinga. Grupės ar struktūrinio vieneto funkcionavimui konfliktas gali būti arba konstruktyvus, arba destruktivus. Kai konfliktai yra per dažni arba per reti, jie kliudo veiklai. Optimalus konfliktų lygis yra toks, kai jų pakanka išvengti stagnacijos, skatinti kūrybingumą, mažinti įtampą, siekti permainų, tačiau ne tiek daug, kad konfliktai imtų žlugdyti.

Kokią patarimą galime duoti vadovams, susidūrusiems su per gausiais konfliktais ir jaučiantiems poreikį juos mažinti? Nemanykite, kad tėra vienas konfliktų sureguliuavimo būdas, geriausiai tinkantis visiems atvejams! Privalote pasirinkti kiekvienai situacijai tinkamą konflikto sureguliuavimo būdą. Čia pateikiame kai kurias rekomendacijas.¹⁹

Pasitelkite *konkurenciją*, kai gyvybiškai svarbūs yra greiti, ryžtingi veiksmai (kritiškais atvejais); kai klausimai yra svarbūs ir reikia imtis nepopuliarių veiksmų (mažinti kaštus, įgyvendinti nepopuliarias taisykles, taikyti drausmę); kai klausimai yra gyvybiškai svarbūs organizacijai, o jūs žinote, kad esate teisus; prieš žmones, kurie mėgsta nekonkurencinius poelgius.

Naudokite *bendradarbiavimą*, norėdami rasti integruojantį sprendimą, kai ir vienos, ir kitos šalies interesai yra per daug svarbūs, jog juos būtų galima statyti į pavojų; kai jūsų tikslas yra sužinoti; suvienyti žmonių, žvelgiančių iš skirtingų perspektyvų, požiūrius; pasiekti atsidavimą organizacijai interesus paverčiant konsensu; išsiaiškinti jausmus, kliudančius geriems santykiams.

Taikykite *vengimą*, kai reikalas trivialus arba kai yra svarbesnių klausimų; kai manote, kad nėra jokių galimybių patenkinti jūsų interesus; kai išsprendus konfliktą potencialios žlugdančios pasekmės nusveria naudą; kai surinkti informaciją yra svarbiau, nei tuojau pat nuspręsti; kai kiti gali efektyviau išspręsti konfliktą; kai klausimai siejasi su kitais reikalais.

Naudokite *prisitaikymą*, kai suklydote ir norite sulaukti geresnės progos, kad būtumėte išgirsti, galėtumėte sužinoti ar įrodyti savo logiškumą; kai klausimai yra svarbesni kitiems nei jums ir kai norite patenkinti kitus, kad išsaugotumėte bendradarbiavimą; kai norite susikurti socialinę reputaciją, kad vėliau galėtumėte spręsti kitus klausimus; kad sumažintumėte nuostolius, kai jūsų jėgos yra menkesnės ir jūs pralaimite; kai harmonija ir stabilumas yra ypač svarbūs; kai norite leisti darbuotojams tobulėti mokantis iš klaidų.

Pasitarkite *kompromisą*, kai tikslai yra svarbūs, tačiau neverta imtis ryžtingesnių priemonių, galinčių sukelti žlugdančias pasekmes; kai vienodą galią turintys oponentai siekia vienas kitam prieštaraujančių tikslų; kai norite rasti laikiną sudėtingų klausimų sprendimą; kai turėdami mažai laiko norite rasti racionalų sprendimą; kaip atsarginį variantą, kai nepavyksta pasiekti bendradarbiavimo ar konkurencijos.

Kaip pagerinti derybų įgūdžius

Čia pateikiamos rekomendacijos turėtų jums padėti efektyviau derėtis.²⁰

Surinkite duomenis apie savo oponentą. Gaukite kiek įmanoma daugiau informacijos apie oponento interesus ir tikslus. Kam jis privalo įsiteikti? Kokia jo strategija? Šios žinios padės jums geriau suprasti oponento poelgius, nuspėti atsakymus į jūsų siūlymus ir suformuluoti sprendimus oponento interesų požiūriu.

Pradėkite nuo teigiamų dalykų. Tyrimai rodo, kad į nuolaidas paprastai atsakoma tuo pačiu. Todėl pradėkite derybas, pasiūlydami ką nors teigiamą - gal nedidelę nuolaidą - o vėliau į oponento nuolaidas atsakykite nuolaidomis.

Svarstykite problemą, o ne asmenybes. Sutelkite dėmesį į derybų klausimus, o ne į oponento asmenines savybes. Kai derybos tampa įtemptos, venkite užsipulti oponentą. Jūs nesutinkate su oponento idėjomis arba pozicija, o ne su juo pačiu. Atskirkite žmones nuo problemos ir nesuasmeninkite skirtumų.

Nekreipkite didelio dėmesio į pradinius siūlymus. Pradinius siūlymus laikykite tik atskaitos tašku. Kiekvienas privalo turėti pradinę poziciją. Dažniausiai šios pozicijos būna kraštutinės ir idealistiškos. Tokiomis jas ir laikykite.

Akcentuokite sprendimus, kai laimi abi pusės. Jei sąlygos yra palankios, ieškokite integruojančio sprendimo. Formuluokite variantus oponento interesų kontekste ir ieškokite sprendimų, leidžiančių jums ir oponentui paskelbti pergalę.

Sukurkite atvirą, pasitikėjimu grindžiamą klimatą. Įgudę derybininkai moka išklaudyti, užduoti klausimus, savo argumentus nukreipti tiesiai į tikslą, nesiteisinti ir nevertoti žodžių bei frazių galinčių suerzinti oponentą (pvz., „kilnus pasiūlymas“, „sąžininga kaina“, „logiškas susitarimas“). Kitaip tariant, jiems pavyksta sukurti atvirą ir pasitikėjimu grindžiamą klimatą, kurio reikia pasiekti integruojančiam susitarimui.

IV dalis: **Organizacijos sistema**

13 Organizacijų struktūros pagrindai

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Nurodyti šešis svarbiausius elementus, apibrėžiančius organizacijos struktūrą.
2. Apibūdinti paprastąją struktūrą.
3. Paaiškinti biurokratijos savybes.
4. Apibūdinti matricinę organizaciją.
5. Paaiškinti „virtualios“ organizacijos savybes.
6. Apibendrinti, kodėl vadovai nori sukurti neturinčias ribų organizacijas.
7. Išvardyti skirtingoms organizacinėms struktūroms palankius veiksniai.
8. Paaiškinti, kokį poveikį skirtingos organizacinės struktūros daro darbuotojų elgesiui.

Šio skyriaus tema - organizacijų struktūros būna įvairios ir daro poveikį darbuotojų nuostatoms bei elgesiui. Kalbant konkrečiau, čia apibrėšime svarbiausius organizacijos struktūros komponentus, pateiksime apie pustuzinį struktūrų variantų, nustatysime nuo aplinkybių priklausančius veiksniai, kurie atitinkamose situacijose tam tikras struktūras padaro priimtinesnes, ir užbaigsime skyrių, aptardami poveikį, kurį įvairios organizacijos struktūros daro darbuotojų elgesiui.

KAS YRA ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA?

Organizacijos struktūra apibrėžia, kaip formaliai paskirstomos, grupuojamos ir koordinuojamos darbo užduotys. Pavyzdžiui, „Johnson & Johnson“ korporacija istoriškai grupuodavo savo veiklą į pusiau savarankiškas kompanijas, įkurtas gaminti konkrečiai produkcijai, o šių kompanijų vadovams suteikdavo pakankamai didelę sprendimų laisvę.

Yra šeši svarbiausi elementai, į kuriuos vadovai privalo atkreipti dėmesį, kurdami savo organizacijos struktūrą. Tai darbų specializavimas, skirstymas į padalinius, komandų grandinė, kontrolės apimtis, centralizavimas bei decentralizavimas ir formalizavimas.¹ 13.1 pavyzdyje visi šie elementai pateikti kaip atsakymai į svarbų su organizacijos struktūra susijusį klausimą. Toliau pateikiamuose skirsnuose aprašomi šie šeši struktūros elementai.

Darbų specializavimas

Dvidešimtojo amžiaus pradžioje Henry Fordas išgarsėjo ir praturtėjo, gamindamas automobilius surinkimo linijoje (konvejeriu). Kiekvienam Fordo darbininkui buvo paskirta konkreti, pasikartojanti užduotis. Pavyzdžiui, vienam reikėjo uždėti priekinį dešinį ratą, o kitam - įstatyti priekines dešines dureles. Suskirstydami darbus į smulkias specializuotas užduotis, kurias galima daug kartų atlikti, Fordas sugebėjo, naudodamas palyginti ribotus įgūdžius turinčius darbuotojus, per dešimt sekundžių pagaminti vieną automobilį.

Fordas pademonstravo, kad darbuotojai gali dirbti efektyviau, jei jiems leidžiama specializuotis. Šiandien **darbų specializavimo**, arba *darbo paskirstymo*, terminą vartojame apibūdinti, kiek organizacijos užduotys yra suskaidytos į atskirus darbus.

Darbų specializavimo esmė yra ta, kad visą darbą atlieka ne vienas asmuo, nes darbas suskirstytas į etapus ir kiekvieną etapą užbaigia atskiras žmogus. Iš esmės žmonės specializuojasi atlikti ne visą darbą, o tik jo dalį.

Dvidešimtojo amžiaus penktojo dešimtmečio pabaigoje dauguma gamybos darbų industrializuotose šalyse buvo atliekami taikant didelį darbų specializavimą. Vadovybė tai laikė priemone kuo efektyviau panaudoti darbuotojų įgūdžius. Daugumoje organizacijų atlikti vienas užduotis reikia labai išlavintų įgūdžių; kitas užduotis gali atlikti nekvalifikuoti darbininkai. Tarkime, jei organizacijos ga-

13.1 PAVYZDYS. Šeši svarbiausi klausimai, į kuriuos vadovai privalo atsakyti, kurdami tinkamą organizacijos struktūrą

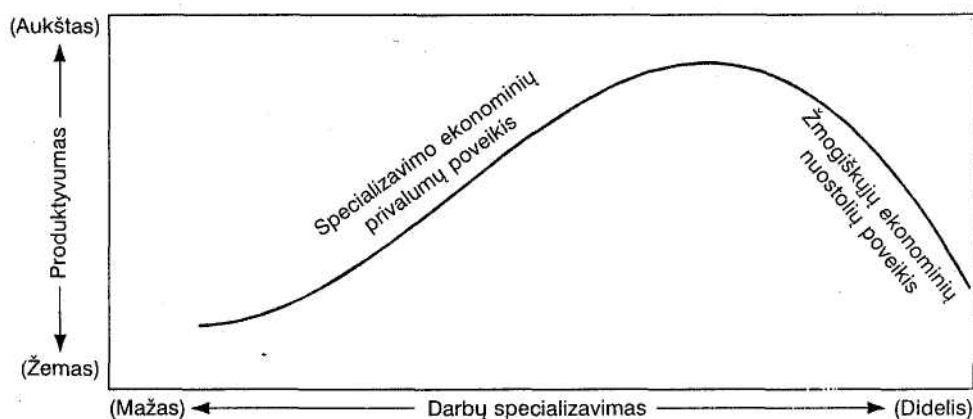
SVARBIAUSIAS KLAUSIMAS	Į JĮ ATSAKO
1. Kiek užduotys turėtų būti suskirstytos į atskirus darbus?	<i>Darbų specializavimas</i>
2. Kokių pagrindų darbai bus grupuojami?	<i>Suskaidymas į padalinius</i>
3. Kam atsiskaitinės pavieniai asmenys ir grupės?	<i>Įsakymų grandinė</i>
4. Keliems žmonėms vadovas gali efektyviai ir veiksmingai vadovauti?	<i>Kontrolės apimtis</i>
5. Kur yra sprendimų priėmimo įgaliojimai?	<i>Centralizavimas ir decentralizavimas</i>
6. Kiek darbuotojų ir vadovų veiklą reguliuos taisyklės ir nurodymai?	<i>Formalizavimas</i>

mybos procese visi darbuotojai dalyvautų kiekviename jos etape, tai jie privalėtų turėti įgūdžius, būtinus atlikti ir sudėtingiausiems, ir paprasčiausiems darbams. Todėl, išskyrus tuos atvejus, kai darbuotojai atliktų daugiausia įgūdžių reikalaujančias ar sudėtingas užduotis, jie dirbtų nepanaudodami savo įgūdžių. O kadangi kvalifikuotiems darbuotojams mokama daugiau nei nekvalifikuotiems, tai kvalifikuotiems darbuotojams mokėti už nesudėtingas užduotis, vadinasi, būtų neefektyviai naudoti organizacijos išteklius.

Vadovai taip pat ieškojo ir kitų efektyvumo rodiklių, kuriuos būtų galima pasiekti pasitelkus darbų specializavimą. Darbuotojo įgūdžiai atlikti užduotį sėkmingai gerėja ją kartojant. Mažiau laiko sugaištama pakeisti užduotims, padėti į šalį įrankiams bei įrangai, kurios reikėjo ankstesniam darbo proceso etapui, ir pasiimti naujiems įrankiams. Taip pat svarbu, kad žvelgiant iš organizacijos perspektyvos specializuotų darbų mokymas yra efektyvesnis. Lengviau ir pigiau surasti bei išmokyti darbininkus atlikti konkrečias ir pasikartojančias užduotis nei daug skirtingų užduočių. Tai ypač aktualu, kai operacijos yra sudėtingos. Pavyzdžiui, ar „Cesna“ kompanija galėtų per metus pagaminti vieną „Citation“ lėktuvą, jei visus darbus turėtų dirbti vienas žmogus? Nelabai! Ir galiausiai darbų specializavimas padidina efektyvumą ir produktyvumą, nes skatina kurti specialius išradimus ir įrengimus.

Dvidešimtojo amžiaus didžiąją pirmosios pusės dalį vadovai darbų specializavimą laikė nesibaigiančiu produktyvumo didinimo šaltiniu. Ir iki tam tikro momento jie buvo teisūs. Kadangi specializacija nebuvo plačiai taikoma, ją įdiegus beveik visada padidėdavo produktyvumas. Tačiau maždaug dvidešimtojo amžiaus septintajame dešimtmetyje paaiškėjo, kad geru piktnaudžiauti nevalia. Kai kuriuose darbuose buvo pasiektas toks taškas, kai specializacijos sukelti žmogiškieji ekonominiai nuostoliai - kurie pasireiškė kaip nuobodulys, nuovargis, stresas, žemas produktyvumas, bloga kokybė, pagausėjusios pravaikštos ir padidėjusi darbuotojų kaita - gerokai nusvėrė ekonominius privalumus (Žr. 13.2 pavyzdį). Tokiais at-

13.2 PAVYZDYS. Darbų specializavimo ekonominiai privalumai ir nuostoliai



vėjais produktyvumą būtų galima padidinti išplečiant, o ne susiaurinant darbo užduočių diapazoną. Be to, kai kurios kompanijos pastebėjo, kad duodamos darbuotojams įvairesnes užduotis, leisdamos jiems užbaigti visą darbą ir įtraukdamos juos į komandas, kurių nariai gali atlikti vienas kito darbą, jos aiškiai padidino produktyvumą ir tuo pat metu sustiprino darbuotojų pasitenkinimą savo darbu.

Šiandien dauguma vadovų darbo specializavimo nelaiko nei atgyvenusiu, nei nesibaigiančiu produktyvumo didinimo šaltiniu. Vadovai pripažįsta ekonominius privalumus, kuriuos specializavimas duoda atliekant tam tikrus darbus, ir problemas, kurias jis sukelia, kai nužengiama per daug toli. Pavyzdžiui, didelį darbų specializavimą galima pastebėti „McDonald's" restoranuose, kuriuose siekiama efektyviai pagaminti ir parduoti mėsainius bei keptas bulves, taip pat daugumoje sveikatos apsaugos organizacijų, kuriose gydytojų specializacija irgi yra didelė. Antra vertus, tokios kompanijos kaip „Saturn Corporation", „Xerox" ir „Unisys" sėkmingai išplėtė darbų diapazoną ir sumažino specializaciją.

Suskirstymas į padalinius

Suskaidę darbus pagal specializavimą, privalote juos sugrupuoti, kad galėtumėte koordinuoti bendras užduotis. Pagrindas, kuriuo remiantis grupuojami darbai, vadinamas **suskirstymu į padalinius**.

Vienas iš populiariausių būdų – *funkcinis* veiklos grupavimas. Vadovas gali organizuoti gamybą, suskirstydamas inžinierius, buhalterius, gamybos, personalo ir tiekimo specialistus į atskirus departamentus. Suprantama, jog funkcinį suskaidymą į padalinius galima taikyti visose organizacijose. Keičiasi tik funkcijos, kurios atspindi organizacijos tikslus ir veiklą. Ligoninėse gali būti mokslinių tyrimų, pacientų slaugos, apskaitos skyriai ir taip toliau. Funkciniu suskaidymu į padalinius siekiama gauti didesnę ekonominę efektą, sugrupuojant į bendrus padalinius turinčius tuos pačius įgūdžius žmones.

Užduotys taip pat gali būti suskirstytos į padalinius pagal organizacijos gaminamų produktų *tipą*. Pavyzdžiui, „Procter & Gamble" korporacija neseniai pertvarkė savo struktūrą pagal gaminių grupes. Kiekvieno pagrindinio produkto – pavyzdžiui, „Tide", „Pampers", „Charmin" ir „Pringles" – gamybai dabar vadovauja vadovas, kuris atsako už šį produktą visame pasaulyje. Šitokio tipo grupavimo pagrindinis privalumas yra tas, kad padidėja atsakomybė už produkto sėkmę rinkoje, nes visai veiklai, susijusiai su konkrečiu produktu, vadovauja vienas vadovas. Jei organizacijos veikla yra susijusi ne su gaminiais, o su paslaugomis, jas reikėtų nepriklausomai sugrupuoti. Pavyzdžiui, apskaitos firmoje gali būti mokesčių, vadybos konsultavimo, audito ir panašūs departamentai. Kiekvienas departamentas siūlytų panašių paslaugų rinkinį, o jam vadovautų vienas produkto arba paslaugos vadybininkas.

Kitas suskirstymo į padalinius principas – *geografinis*, arba teritorinis. Pavyzdžiui, pardavimo padalinys gali būti suskirstytas į vakarų, pietų, vidurio vakarų ir rytų regionus. Tokia suskirstymo į padalinius forma gali būti vertinga, jei organizacijos klientai yra išsiskirstę didelėje geografinėje teritorijoje.

Niujorko valstijoje įsikūrusioje „Alcoa“ aliuminio vamzdžių gamykloje gamyba organizuota penkiuose padaliniuose: liejimo, presavimo, vamzdžių tempimo, apdailos, kokybės patikrinimo, pakavimo ir išsiuntimo. Tai suskirstymo į padalinius pagal *procesus* pavyzdys, nes čia kiekvienas padalinys specializuojasi dirbti viename konkrečiame aliuminio vamzdžių gamybos etape. Metalas lydomas didžiulėse krosnyse, siunčiamas į presavimo cechą, kur yra šampuojami aliuminio vamzdžiai; perkeliamas į vamzdžių cechą, kur ištempiami įvairių dydžių ir formų vamzdžiai; vėliau vamzdžiai patenka į apdailos cechą, kur jie supjaustomi ir išvalomi; ir galiausiai jie patenka į kokybės patikrinimo, pakavimo ir išsiuntimo padalinį. Kadangi kiekvienam procesui reikia skirtingų įgūdžių, šis metodas sudaro galimybę homogeniškai suskirstyti veiklą į kategorijas.

Ir paskutinis suskirstymo į padalinius būdas - suskirstymas pagal konkrečius klientų, kuriuos organizacija siekia įgyti, tipus. Pavyzdžiui, biuro reikmenų firmos pardavimo veikla gali būti suskirstyta į tris sritis: mažmeninės prekybos, didmeninės prekybos ir vyriausybinių klientų aptarnavimo. Didelė teisinė firma gali suskirstyti savo personalą pagal tai, ar jie aptarnauja kompanijas, ar individualius klientus. Skirstymo į padalinius pagal klientus principas remiasi prielaida, kad kiekvieno padalinio klientai turi tas pačias problemas bei poreikius, kuriuos geriausiai galima patenkinti turint kiekvienos srities specialistų.

Didelėse organizacijose gali būti taikomi visi čia aprašyti suskirstymo į padalinius būdai. Pavyzdžiui, viena didelė Japonijos elektronikos firma kiekvieną savo padalinį organizuoja pagal funkcijas, o gamybinius vienetus - pagal procesus; pardavimo padalinį ji skirsto į septynis geografinius regionus, o kiekvieną pardavimo regioną dalija į keturias klientų grupes. Per pastarąjį dešimtmetį populiarumą įgijo dvi tendencijos. Visų pirma populiariesnis tapo skirstymas į padalinius pagal klientus. Norėdamos geriau sekti klientų poreikius ir gebėti geriau reaguoti į šių poreikių pokyčius, daugelis organizacijų dažniau akcentuoja skaidymą į padalinius pagal klientus. Antroji tendencija yra ta, kad griežtą funkcinį suskirstymą į padalinius papildė komandos, peržengiančios tradicines padalinių ribas. Kaip rašėme 8 skyriuje, kadangi užduotys darosi vis sudėtingesnės ir reikia vis įvairesnių įgūdžių šioms užduotims įvykdyti, vadovybė pradėjo naudoti komandas, sudarytas iš skirtingų funkcinį padalinių atstovų.

Įsakymų grandinė

Dvidešimtojo amžiaus aštuntajame dešimtmetyje įsakymų grandinė buvo pagrindinė koncepcija kuriant organizacijas. Kaip pamatysite, šiandien ši koncepcija jau nebėra tokia svarbi. Tačiau šiuolaikiniai vadovai vis tiek privalo į ją atsižvelgti, sprenddami, kaip geriausiai parinkti savo organizacijos struktūrą.

Įsakymų grandinė - tai nenutrūkstanti valdžios virtinė, besitęsianti nuo organizacijos viršaus iki žemiausių ešelonų ir paaiškinanti, kas prieš ką atsiskaito. Ji darbuotojams atsako į tokius klausimus kaip: „Į ką aš turėčiau kreiptis, jei man iškiltų problemų?“ ir „Kam aš esu pavaldus?“

Įsakymų grandinės negalima aptarinėti nepaminint dviejų ją papildančių koncepcijų: valdžios ir įsakymų vienybės principo. **Valdžia** - tai vadovaujančių pareigų suteikiama teisė duoti nurodymus ir tikėtis, kad šie nurodymai bus įvykdyti. Kad būtų galima koordinuoti veiksmus, organizacijos kiekvienai vadovaujančiai pareigybei suteikia vietą įsakymų grandinėje, o kiekvienam vadovui suteikia tiek valdžios, kad jis galėtų vykdyti savo pareigas. **Įsakymų vienybės principas** padeda išsaugoti nenutrūkstančios valdžios koncepciją. Jis teigia, kad žmogus privalėtų turėti tik vieną tiesioginį vadovą, kuriam turėtų būti tiesiogiai pavaldus. Jei įsakymų vienybė pažeidžiama, pavaldinys susiduria su prieštaraujančiais vienas kitam reikalavimais arba svarbiausiomis užduotimis, kurias duoda keli vadovai.

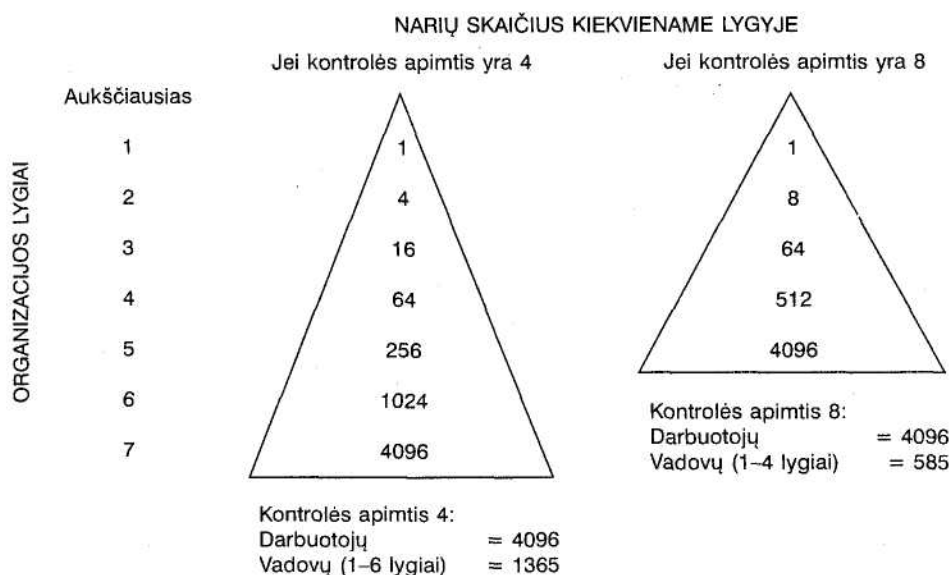
Keičiasi laikai, o kartu su jais kinta ir pagrindiniai organizacijų kūrimo principai. Įsakymų grandinės, valdžios ir įsakymų vienybės koncepcijos šiandien yra kur kas mažiau aktualios dėl kompiuterinės technologijos pažangos ir tendencijos darbuotojams suteikti daugiau įgaliojimų. Žemo rango darbuotojas šiandien per kelias sekundes gali gauti informaciją, kurią prieš 20 metų pasiekdavo tik aukščiausieji vadovai. O į tinklus sujungti kompiuteriai vis dažniau leidžia bet kur esantiems darbuotojams bendrauti su bet kuo nesinaudojant formaliais kanalais. Be to, valdžios ir įsakymų grandinės koncepcijos tampa vis mažiau aktualios, nes gamyboje dirbantiems darbuotojams suteikiami įgaliojimai priimti sprendimus, kurie anksčiau buvo tik vadovybės kompetencijoje. O dar pridėkime savivaldžių bei iš skirtingų padalinių atstovų sudarytų komandų populiarumą, ir naujose organizacijų struktūrose, kurios numato daug vadovų, įsakymų vienybės principas taps nebe toks aktualus. Suprantama, vis dar yra daug organizacijų, kurios pastebi, kad gali produktyviausiai veikti, įdiegdamos įsakymų grandinės principą. Tik atrodo, kad šiandien tokių organizacijų yra mažiau.

Kontrolės apimtis

Keliems pavaldiniams vadovas gali veiksmingai ir efektyviai vadovauti? Šis **kontrolės apimtis** klausimas yra svarbus, nes dideliu mastu lemia, kiek organizacijoje bus vadovų lygių. Jei visos kitos sąlygos yra vienodos, juo didesnė apimtis, juo efektyvesnė yra organizacija. Pavyzdžiu pailiustruosime, kad šis teiginys yra teisingas.

Tarkime, jog turime dvi organizacijas ir abiejose dirba maždaug po 4100 darbuotojų. Kaip parodyta 13.3 pavyzdyje, vienoje organizacijoje visų lygių kontrolės apimtis yra 4, o kitoje 8, todėl ta, kurios kontrolės apimtis didesnė, dviem valdymo lygiais ir maždaug 800 vadovų turi mažiau. Jei vidutinis vadovas uždirba 50 000 dolerių per metus, organizacija, kurioje kontrolės apimtis yra didesnė, per metus vadovų algoms sutaupys 40 milijonų dolerių! Akivaizdu, jog kaštų prasme didesnė kontrolės apimtis yra efektyvesnė. Bet tam tikru momentu didesnė kontrolės apimtis pradeda mažinti efektyvumą. Tai yra, kai kontrolės apimtis tampa per didelė, darbuotojų veiklos rezultatai suprastėja, nes vadovai jau nebeturi laiko darbuotojams vadovauti ir juos paremti.

Esama ir mažos kontrolės apimtys šalininkų. Jei kontrolės apimtis neviršija penkių ar šešių darbuotojų, vadovas gali juos atidžiau kontroliuoti. Tačiau yra

13.3 PAVYZDYS. Kontrolės apimtys palyginimas

trys pagrindiniai mažos kontrolės apimtys trūkumai. Pirma, kaip jau rašėme, tokia kontrolė yra brangi, nes padaugėja valdymo lygių. Antra, dėl tokios kontrolės vertikalus komunikavimas organizacijoje tampa sudėtingesnis. Papildomi hierarchijos lygiai lėtina sprendimų priėmimą ir izoliuoja aukščiausiąją vadovybę. Ir trečia, maža kontrolės apimtis skatina per griežtą priežiūrą ir menkina darbuotojų autonomiškumą.

Pastaraisiais metais išryškėjo didesnės kontrolės apimtys tendencija. Didesnė kontrolės apimtis dera su pastarojo meto kompanijų pastangomis mažinti kaštus, pridėtines išlaidas, greitinoti sprendimus, didinti lankstumą, priartėti prie klientų ir suteikti daugiau įgaliojimų darbuotojams. Tačiau norėdama, kad dėl didesnės kontrolės apimtys nenukentėtų veiklos rezultatai, organizacija daug investuoja į darbuotojų mokymą. Vadovai supranta, kad jie gali vadovauti didesniai skaičiui darbuotojų, kai šie visapusiškai išmano savo darbą arba gali kreiptis į bendradarbius, jei iškyla klausimų.

Centralizavimas ir decentralizavimas

Kai kuriose organizacijose aukščiausi vadovai priima visus sprendimus. Žemesnio lygio vadovai tik vykdo aukščiausiųjų vadovų nurodymus. Kitas kraštutinis variantas - organizacijos, kuriose sprendžia vadovai, esantys „arčiausiai veiksmo vietoje“. Pirmosios organizacijos yra labai centralizuotos, o pastarosios labai decentralizuotos.

Centralizavimas reiškia, kiek sprendimų priėmimas yra sutelktas viename organizacijos taške. Šioje koncepcijoje turima galvoje tik formali valdžia, tai yra kokias teises turi žmogus, užimdamas tam tikras pareigas. Paprastai, jei aukščiau-sioji vadovybė priima svarbiausius organizacijos sprendimus, menkai atsižvelgdama arba visiškai neatsižvelgdama į žemesnių lygių personalo siūlymus, sakoma, kad tokia organizacija yra centralizuota. Ir priešingai, juo daugiau siūlymų teikia žemesnių lygių personalas arba jei jam suteikta teisė priimti sprendimus, juo labiau tokia organizacija yra *decentralizuota*.

Centralizuota organizacija savo esme struktūriškai skiriasi nuo decentralizuotos. Decentralizuotoje organizacijoje galima greičiau imtis veiksmų, kad būtų išspręstos kilusios problemos, daugiau žmonių teikia siūlymus, darbuotojai jaučiasi mažiau atskirti nuo tų, kurie priima jų darbui turinčius įtaką sprendimus.

Pastebima ryški tendencija decentralizuoti sprendimų priėmimą, kuri dera su dabartinėmis vadovų pastangomis padaryti organizacijas lankstesnes ir geriau reaguojančias į klientų poreikius. Didelių organizacijų žemesnių lygių vadovai yra arčiau veiksmų arenos, todėl paprastai apie problemas žino daugiau nei aukščiau-sieji vadovai. Didelės mažmeninės prekybos firmos, tokios kaip „J. C. Penney“, suteikė savo parduotuvių vadovams kur kas didesnę sprendimų laisvę pasirinkti prekes, kad jų parduotuvės galėtų efektyviau konkuruoti su vietos prekyautojais. „Illinois Tool Works“ kompanijos 400 atskirų firmų per metus pagamina produkcijos už 6 milijardus dolerių.² „Illinois Tool“ kompanijos - kuri gamina viską, pradedant suvirinimo įrengimais ir baigiant vinimis bei lietomis plastmasinėmis detalėmis - vadovybė pastebėjo, kad sukūrus šiuos šimtus verslo padalinių, kurių kiekvienas turi savo vadovą, atsirado galimybė labai intensyviai sutelkti dėmesį į klientą. Tai, kad per pastaruosius dešimt metų vidutinės metinės „Illinois Tool“ kompanijos pardavimo pajamos padidėdavo 17 procentų, rodo, jog ši labai decentralizuota struktūra yra veiksminga.

Formalizavimas

Formalizavimas rodo, kiek darbai organizacijoje yra standartizuoti. Jei darbas yra labai formalizuotas, tai jį atliekantis asmuo turi nedidelę laisvę spręsti, kas, kada ir kaip turi būti padaryta. Iš darbuotojų galima tikėtis, kad jų indėlis visada bus lygiai toks pat, todėl ir rezultatas bus nuoseklus ir vienodas. Labai formalizuotose organizacijose būna aiškūs ir išsamūs darbų aprašymai, daugybė organizacijos taisyklių ir aiškiai apibrėžtos darbo procedūros. Ten, kur formalizavimo nėra daug, darbo poelgiai yra palyginti neužprogramuoti ir darbuotojai turi didelę laisvę spręsti dėl savo darbo. Asmens laisvė spręsti dėl savo darbo yra atvirkščiai susijusi su iš anksto organizacijos užprogramuotais šio darbo veiksmiais; todėl juo labiau darbai yra standartizuoti, juo mažesnę įtaką savo darbui turi darbuotojas. Standartizavimas ne tik atima iš darbuotojo galimybę imtis alternatyvių veiksmų, bet ir pašalina jo poreikį netgi svarstyti tokias alternatyvas.

Skirtingose organizacijose ir pačių organizacijų viduje formalizavimo laipsnis gali labai skirtis. Pavyzdžiui, žinoma, jog tam tikri darbai yra mažai formali-

zuoti. Keliaujantys aukštųjų mokyklų vadovėlių pardavimo agentai - leidėjų atstovai, kurie lanko profesorius, kad juos supažindintų su naujais kompanijos leidiniais, - savo darbe turi didelę laisvą. Jie neturi standartinių pardavimo „žaidimo taisyklių“, o taisyklės ir procedūros, reguliuojančios jų elgesį, gali būti tik reikalavimas parašyti ir pateikti savaitinę ataskaitą bei pasiūlymus, ką reikia akcentuoti pristatant naujus leidinius. Kitas kraštutinis - tos pačios leidyklos tarnautojai ir redaktoriai, kurie privalo „užsiregistruoti“ savo darbo vietose 8 val. ryto, nes kitaip jiems bus atskaičiuotas pusės valandos atlyginimas, o atsisėdę prie savo kompiuterio jie privalo vykdyti vadovybės diktuojamas tikslas procedūras.

LABIAUSIAI PAPLITUSIOS ORGANIZACIJŲ STRUKTŪROS

Dabar aprašysime tris dažniausiai taikomas organizacijų struktūras: *paprastąją struktūrą*, *biurokratiją* ir *matricinę struktūrą*.

Paprastoji struktūra

Ką bendra turi nedidelė mažmeninės prekybos parduotuvė, naujas šeimos planavimo biuras ir aviakompanija, kurioje vyksta pilotų streikas? Tikriausiai visos jos turi paprastąją struktūrą.

Paprastoji struktūra dažniausiai apibūdinama tuo, kas ji nėra, o ne kas yra. Paprastoji struktūra nėra įmantri.³ Joje nedidelis suskirstymo į padalinius laipsnis, didelė kontrolės apimtis ir nedaug formalizavimo. Paprastoji struktūra - „plokščia“ organizacija; paprastai joje būna tik du ar trys vertikalūs valdymo lygiai, darbuotojai nėra griežtai suskirstyti į padalinius, o sprendimų valdžią turi vienas asmuo. Šitokia struktūra dažniausiai taikoma mažose firmose, kurių vadovas ir savininkas yra tas pats asmuo. Tačiau tokia struktūra pageidautina, ir laikinų krizių metu, nes joje valdžia yra centralizuota.

Paprastosios struktūros stiprybė - jos paprastumas. Ji greita, lanksti, ją nebrangu išlaikyti, o atskaitomybė, aiški. Ši struktūra turi vieną esminę silpnę - ją galima išsaugoti tik mažose organizacijose. Didėjant organizacijai, ši struktūra darosi vis nepriimtinesnė, nes dėl mažo formalizavimo ir didelio centralizavimo jos valdžios viršuje susikaupia informacijos perteklius. Didėjant organizacijai, sprendimai paprastai priimami lėčiau ir gali net įstrigti, nes vienas vadovas vis dar bando priimti visus sprendimus. Dėl to daugelis mažų organizacijų išyra. Kai organizacijoje atsiranda penkiasdešimt ar šimtas darbuotojų, savininkui vadovui tampa labai sunku vienam viską spręsti. Jei struktūra nepakinta ir netampa sudėtingesnė, firma praranda veiklos tempą ir galiausiai gali sužlugti. Kita paprastosios struktūros silpnė ta, kad ši struktūra yra rizikinga - čia viskas priklauso nuo vieno žmogaus. Vienas infarktas gali tiesiogine prasme sunaikinti organizacijos informacijos ir sprendimų priėmimo centrą.

Biurokratija

Standartizavimas! Štai pagrindinė koncepcija, kuria grindžiamos visos biurokratinės struktūros. Pažvelkime į banką, kuriame turite einamąją sąskaitą; į universalinę parduotuvę, kurioje perkate rūbus; ar į vyriausybines įstaigas, surenkančias jūsų mokesčius, įgyvendinančias sveikatos apsaugos reikalavimus ar užtikrinančias priešgaisrinę apsaugą. Jose visose koordinacija ir kontrolė priklauso nuo procesų standartizavimo.

Biurokratija apibūdinama labai šabloniškėmis veiklos užduotimis, kas pasiekama pasitelkus specializaciją, labai formalizuotas taisykles bei nurodymus, į funkcinius padalinius sugrupuotas užduotis, centralizuotą valdžią, siaurą kontrolės apimtį ir sprendimus, kurie priimami laikantis įsakymų grandinės.

Didžiausia biurokratijos stiprybė yra ta, kad ji įgalina labai efektyviai vykdyti standartizuotą veiklą. Kai panašios srities specialistai suburiami į funkcinius padalinius, sumažėja darbuotojų skaičius, minimaliai dubliuojamas personalas ir įrengimai, o darbuotojai turi galimybę su kolegomis „kalbėtis ta pačia kalba“. Be to, esant biurokratijai, galima puikiai išsiversti su mažiau talentingais - todėl ir ne taip brangiai apmokamais - vidutiniojo ir žemesniojo lygio vadovais. Taisyklių ir nurodymų gausa pakeičia vadovų sprendimų laisvę. Sprendimus galima priimti centralizuotai, nes operacijos yra standartizuotos, o visa veikla labai formalizuota. Tad žemesniame lygyje yra nedidelis novatoriškų ir patyrusių sprendžiančių vadovų poreikis.

Viena iš didžiausių biurokratijos silpnųjų ta, kad specializacija sukelia konfliktus tarp žemesnio lygio padalinių. Funkcinio padalinio tikslai gali užgožti organizacijos tikslus. Kita pagrindinė biurokratijos silpnybė, su kuria visi esame vienaip ar kitaip susidūrę, yra ta, kad šiose organizacijose dirbantys žmonės fanatiškai laikosi taisyklių. Jei pasitaiko atvejis, kuris tiksliai neatitinka taisyklai, jų pakeisti būna neįmanoma. Biurokratija yra efektyvi tik tol, kol darbuotojai susiduria su problemomis, su kuriomis jau buvo susipažinę anksčiau ir kurioms jau nustatytos užprogramuotos sprendimo taisyklės.

Savo populiarumo viršūnę biurokratija tikriausiai buvo pasiekusi dvidešimtojo amžiaus šeštajame ir septintajame dešimtmetyje. Tuo metu beveik visų didžiausių pasaulio korporacijų - tokių firmų kaip „IBM“, „General Electric“, „Volkswagen“, „Matsushita“ ir „Royal Dutch Shell“ - organizacinė struktūra buvo biurokratinė. Nors biurokratija šiandien nemadinga - labiausiai dėl to, kad jai sunku sparčiai reaguoti į pokyčius, - daugelis didžiųjų organizacijų vis dar pasižymi biurokratinėmis savybėmis, ypač specializavimu ir dideliu formalizavimu. Tačiau kontrolės apimtis apskritai buvo išplėsta, valdžia tapo labiau decentralizuota, o funkcinius padalinius papildė vis dažniau formuojamos komandos. Kita tendencija - suskaidyti biurokratinės organizacijas į mažesnes minibiurokratijas. Kiekvienas iš šių mažesnių biurokratijos variantų turi nuo 150 iki 250 žmonių, taip pat savo misiją ir pelno tikslus. Teigiama, kad apie penkiolika procentų didelių korporacijų pasirinko šią kryptį.⁴ Pavyzdžiui, „Eastman Kodak“ korporacija daugiau nei

100 savo gamybinių padalinių pertvarkė į atskiras firmas. Ir kaip jau matėme anksčiau, „Illinois Tool Works“ korporacija visą savo organizaciją pertvarkė į mažas nepriklausomas firmas.

Matricinė struktūra

Kitas populiarus organizacijų variantas - **matricinė struktūra**. Ją naudoja reklamos agentūros, aviacijos ir kosmoso pramonės firmos, mokslinės laboratorijos, statybinės kompanijos, ligoninės, vyriausybės agentūros, universitetai, vadybos konsultavimo firmos ir pramogų kompanijos. Matrica suderina dvi skirstymo į padalinius formas - pagal funkcijas ir pagal produktus.

Funkcinio suskirstymo į padalinius privalumas yra tas, kad čia suburiami panašios srities specialistai. Grupuojant specialistus jų reikia mažiau, be to, jų ištekliai gali būti naudojami centralizuotai ir paskirstomi įvairiems produktams. Pagrindinė tokio suskaidymo į padalinius silpnybė ta, jog sunku koordinuoti specialistų užduotis taip, kad įvairūs projektai būtų užbaigti laiku ir neviršijant biudžeto. Antra vertus, suskirstymas į padalinius pagal produktus turi kaip tik priešingus privalumus ir trūkumus. Toks suskirstymas padeda koordinuoti specialistų darbą taip, kad jie suspėtų įvykdyti užduotis laiku ir neviršytų biudžeto, be to, jis nustato aiškią atsakomybę už susijusią su produktu veiklą. Tačiau veikla ir kaštai yra dubliuojami. Matricinis principas įgalina pasinaudoti abiejų metodų privalumais ir išvengti jų trūkumų.

Akivaizdžiausia struktūrinė matricos savybė yra-ta, kad ji suardo komandų vienybės koncepciją. Taikant matricinę struktūrą, darbuotojai turi du tiesioginius vadovus - funkcinį padalinį ir produkto. Todėl matricinėje struktūroje yra dviguba įsakymų grandinė.

13.4 pavyzdyje parodyta matrica, kuri naudojama verslo administravimo katedroje. Akademinių apskaitos, administravimo studijų, marketingo ir taip toliau katedros yra funkciniai vienetai. Be to, konkrečios programos (tai yra produktai) yra „uždėtos“ ant šių funkcinį vienetų. Tad šitaip matricinėje struktūroje organizacijos nariai yra dvigubos priklausomybės - jie priklauso savo funkciniam departamentui ir savo produktų grupėms. Pavyzdžiui, apskaitos profesorius, dėstantis studentams, siekiantiems bakalauro laipsnio, yra pavaldus bakalauro programų direktoriui ir apskaitos katedros vedėjui.

Matricos privalumas tas, kad čia galima koordinuoti įvairialypius, sudėtingus ir vienas nuo kito priklausančius veiksmus. Organizacijai plečiantis, jos informacijos apdorojimo pajėgumai gali būti perkrauti. Biurokratinėje struktūroje sudėtingumas sukelia didesnę formalizavimą. Tiesioginis ir dažnas skirtingų specialistų bendravimas matricinėje struktūroje gali pagerinti komunikavimą ir padidinti lankstumą. Informacija greičiau prasiskverbia į visą organizaciją ir greičiau pasiekia žmones, kurie privalo į ją atsižvelgti. Be to, matricinė struktūra sumažina biurokratinės patologijas. Dviguba valdžia sušvelnina padalinių narių tendenciją taip pasinerti į savo pasaulėlius, kad organizacijos bendrieji tikslai tampa antraeiliai.

13.4 PAVYZDYS. Verslo administravimo koledžo matricinė struktūra

PROGRAMOS AKADEMI- NĖS KATEDROS	Bakalaurų	Magistrų	Doktorantūra	Mokslinė	Vadovų tobulinimo	Paslaugų bendruomenei
Apskaitos						
Studijų administravimo						
Finansų						
Informacijos ir sprendimo mokslų						
Marketingo						
Organizacinės elgsenos						
Kiekybinių metodų						

Yra ir kitas matricos privalumas. Jis padeda efektyviai išdėstyti specialistus. Kai labai specializuotus įgūdžius turintys asmenys suburiami viename padalinyje, jų gabumai yra monopolizuojami ir nepakankamai panaudojami. Matrica suteikia tą privalumą, kad galima sumažinti darbuotojų skaičių ir aprūpinant organizaciją geriausiu personalu, ir užtikrinant, kad jis bus efektyviai panaudotas.

Pagrindiniai matricos trūkumai - tai jos sukeliamas sumaištis, polinkis skatinti kovą dėl valdžios ir stresai. Kai atsisakoma komandų vienybės koncepcijos, padidėja painiava, kuri dažnai sukelia konfliktą. Pavyzdžiui, dažnai pasidaro neaišku, kas kam pavaldus, todėl nieko nuostabaus, kad produktų vadovai kovoja siekdami, jog geriausi specialistai būtų paskirti jų produktams. Painiava ir neaiškumai taip pat gali pasėti kovos dėl valdžios sėklas. Biurokratija sumažina galimybę užgrobti valdžią, apibrėždama žaidimo taisykles. Kai šios taisyklės leidžia „užgrobti valdžią“, kyla kova tarp funkcinų padalinių ir produktų vadovų. Trokšiantiems saugumo ir vengiantiems neaiškumų žmonėms šitoks klimatas sukelia stresą. Kai reikia atsiskaityti daugiau nei vienam tiesioginiam vadovui, prasideda vaidmenų konfliktas, o neaiškūs lūkesčiai sukelia vaidmenų painiavą. Biurokratijos nuspėjamumo komfortą čia pakeičia nesaugumas ir stresas.

NAUJI VARIANTAI

Pastaraisiais metais daugelio organizacijų aukščiausieji vadovai ieškojo būdų sukurti tokius struktūros variantus, kurie jų firmoms padėtų efektyviai konkuruoti. Šiame skirsnyje aprašysime tris tokias struktūras: komandinę struktūrą, virtualią organizaciją ir neturinčią ribų organizaciją.

Komandinė struktūra

Kaip buvo rašyta 8 skyriuje, komandos tapo nepaprastai populiari darbo veiklos organizavimo priemonė. Naudojanti komandas kaip savo pagrindinį koordinavimo įrankį organizacija taiko komandinę struktūrą. Svarbiausia komandinės struktūros savybė yra ta, kad ji sulaužo barjerus tarp padalinių ir decentralizuoja sprendimus, suteikdama komandoms teisę juos priimti.

Mažesnės organizacijos gali ištiesai taikyti komandinę struktūrą. Pavyzdžiui, prabangaus Bostono restorano „Radius“, kuriame dirba 30 žmonių, struktūra yra visiškai pagrįsta komandomis.⁵ Visose virtuvės darbo vietose - mėsos, žuvies, miltinių patiekalų ruošimo - triūsia komandos, kurios visiškai atsako už savąją patiekalo dalį. Net kelios didelės kompanijos ištiesai naudoja komandas. Pavyzdžiui, nors „W. L. Gore & Associates“ kompanijoje dirba 6200 žmonių, jos atskirose gamyklose esama ne daugiau kaip 200 darbuotojų, o kiekviena iš jų yra savivaldžios komandos dalis.⁶

Vis dažniau, ypač tarp didesnių organizacijų, komandinė struktūra papildo tipišką biurokratiją. Tad organizacija gali pasiekti biurokratijos standartizavimo teikiamą efektyvumą ir tuo pat metu įgyti komandų sąlygojamą lankstumą.

Virtuali organizacija

Kam įsigyti, jei galima išsinuomoti? Tai ir yra **virtualios organizacijos** - mažos pagrindinės organizacijos, atliekančios kitoms organizacijoms pagrindines verslo funkcijas, - esmė. Struktūros prasme virtuali organizacija yra labai centralizuota ir beveik nesuskirstyta į padalinius.

Tokios kompanijos kaip „Nike“, „Reebok“, „Liz Claiborne“ ir „Cisco Systems“ - tai tik keli pavyzdžiai tų tūkstančių kompanijų, kurios pastebėjo, kad gali uždirbti šimtus milijonų dolerių, savo nuosavybėje neturėdamos gamybos įmonių. Pavyzdžiui, „Nike“ neturi jokių gamyklų. Ji projektuoja batelius, o jų gamybą atiduoda kitoms firmoms. Didžiąją dalį „Cisco Systems“ kompanijos kompiuterinių tinklų pagamina ir surenka kitos firmos. „National Steel Corp.“ korporacija savo pašto operacijoms samdo kitas kompanijas. „AT & T“ atiduoda kitiems atlikti kreditinių kortelių operacijas. „ExxonMobil Corp.“ korporacija savo naftos perdirbimo gamyklų priežiūrą patikėjo kitai firmai.

Kas gi čia vyksta? Maksimalaus lankstumo paieška. Šios virtualios organizacijos sukūrė tarpusavio ryšių tinklus, leidžiančius kitose kompanijose užsakyti gamybos, paskirstymo, marketingo ar bet kurią kitą verslo funkciją, kurią, vadovybės nuomone, kiti gali atlikti geriau ir pigiau.⁷

Virtuali organizacija - tai ryškus kontrastas biurokratijai, kurioje yra daug vertikalų valdymo lygių ir kurioje stengiamasi kontroliuoti tampant savininkais. Tokiose organizacijose moksliniai tiriamieji darbai vyksta jų viduje, gamyba, vykdoma kompanijai priklausančiose gamyklose, pardavimą ir marketingą tvarko kompanijos darbuotojai. Norėdama išlaikyti visus šiuos lygius, vadovybė privalo samdyti papildomą personalą, tarp jų buhalterius, personalo specialistus ir teisinin-

kus. O virtuali organizacija sudaro sutartis su kitomis kompanijomis atlikti daugeliui šių funkcijų ir sutelkia dėmesį į tai, ką daro geriausiai.

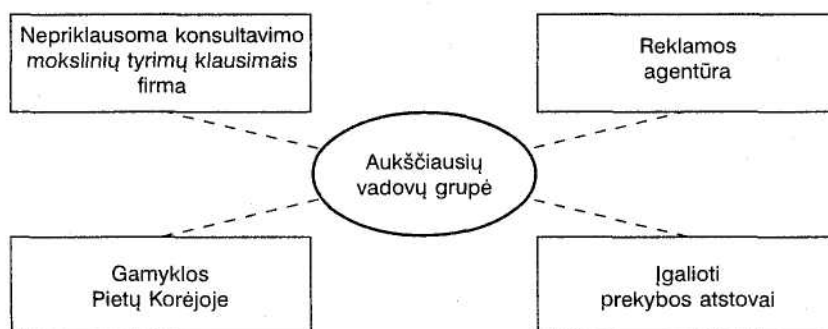
13.5 pavyzdyje parodyta virtuali organizacija, kurios vadovybė yra sudariusi sutartis su kitomis kompanijomis atlikti visoms pirminėms verslo funkcijoms. Organizacijos šerdis - nedidelė aukščiausių vadovų grupė. Jų darbas - tiesiogiai rūpintis visa kompanijos viduje vykstančia veikla ir koordinuoti santykius su organizacijomis, kurios gamina, paskirsto ir atlieka kitas virtualiai organizacijai labai svarbias funkcijas. 13.5 pavyzdyje punktyrinėmis linijomis parodyti šie ryšiai, kurie paprastai palaikomi sudarant sutartis. Iš esmės virtualių struktūrų vadovai didžiąją savo laiko dalį praleidžia koordinuodami ir kontroliuodami išorės ryšius, paprastai naudodamiesi kompiuteriniais tinklais.

Pagrindinis virtualios organizacijos privalumas yra jos lankstumas. Pagrindinis trūkumas - kad tokia struktūra mažina vadovybės kontrolę svarbiausioms kompanijos veiklos sritims.

Neturinti ribų organizacija

Dabar jau buvęs „General Electric“ korporacijos tarybos pirmininkas Jackas Welchas sukūrė **neturinčios ribų organizacijos** terminą, kad aprašytų savo idėją kokią „GE“ nori matyti. Welchas norėjo savo kompaniją paversti „60 milijardų dolerių vertės šeimos maisto produktų parduotuve“. ⁸ Tai yra, nepaisydamas gigantiško korporacijos dydžio, jis norėjo panaikinti „GE“ viduje *vertikalias* bei *horizontalias* ribas ir sugriauti *užtvartas* tarp kompanijos ir jos klientų bei tiekėjų. Neturinčioje ribų organizacijoje siekiama panaikinti įsakymų grandinę, kontrolės apimtį išplėsti iki begalybės, o padalinius pakeisti komandomis, turinčiomis valdymo įgaliojimus. „GE“ dar nepasiekė šios būsenos be ribų - ir galbūt niekada nepasieks, -tačiau ji padarė reikšmingą pažangą. Tą pat daro ir kitos kompanijos, tokios kaip „Hewlett-Packard“, „AT & T“ ir „Motorola“. Pasižiūrėkime, kaip atrodytų neturinti ribų organizacija ir ką kai kurios firmos daro, kad tai taptų realybe.

13.5 PAVYZDYS. Virtualios organizacijos struktūra



Panaikindama *vertikalias* ribas, vadovybė hierarchiją padaro plokštesnę. Statusas ir rangas sumažinami iki minimumo. Ir organizacija labiau primena siloso bokštą nei piramidę. Štai ką daro „GE“ griaudama vertikalias ribas: steigia skirtingų hierarchijos lygių atstovų komandas (į jas buriami aukščiausi ir vidurinės grandies vadovai, meistrai ir darbininkai), įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą ir taiko 360 laipsnių darbo įvertinimą (darbuotojo veiklą vertina jo kolegos ir aukščiau už jį bei žemiau esantys bendradarbiai).

Funkciniai padaliniai sukuria *horizontalias* ribas. Šias kliūtis galima sumažinti, funkcinius padalinius pakeičiant komandomis, sudarytomis iš skirtingų funkcinų padalinių atstovų, ir organizuojant kompanijos veiklą procesų pagrindu. Pavyzdžiui, kai kurie kompanijos „AT & T“ padaliniai dabar sudarinėja metinius biudžetus, remdamiesi ne funkcijomis ar departamentais, o tokiais procesais kaip, pavyzdžiui, pasaulinio telekomunikacijų tinklo priežiūra. Kitas būdas vadovybei prasiskverbti pro horizontalias užtvaras - taikyti horizontalius darbuotojų perkėlimus ir rotaciją į skirtingas funkcinės sritis ir iš jų. Šitoks būdas specialistus paverčia universalais.

Kai neturinti ribų organizacija veikia šimtu procentų, ji taip pat suardo išorines ir geografines kliūtis. Globalizavimas, strateginiai aljansai, klientų ir organizacijų sąjungos bei darbas namuose, kompiuteriu palaikant ryšį su organizacija, - tai veiklos, ardančios išorines ribas, pavyzdžiai. Pavyzdžiui, tokios firmos kaip „NEC Corp.“, „Boeing“ ir „Apple Computer“ yra sudariusios strateginius aljansus arba partnerystės sutartis su daugeliu kompanijų. Šie aljansai sušvelnina skirtumus tarp organizacijų, nes jų darbuotojai kartu vykdo projektus.

Į tinklus sujungti kompiuteriai neturinčios ribų organizacijos idėją paverčia realia. Šie tinklai leidžia žmonėms komunikuoti peržengiant ribas organizacijos viduje ir tarp organizacijų.

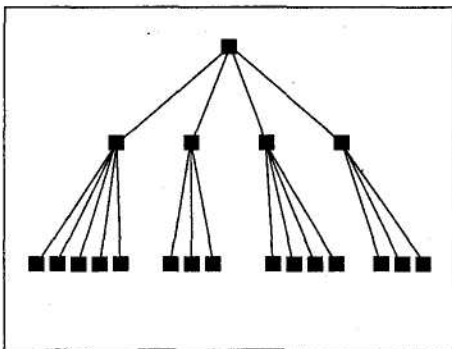
KODĖL STRUKTŪROS SKIRIASI?

Iki šiol aprašytos organizacijų struktūros svyravo nuo labai struktūrizuotos ir standartizuotos biurokratijos iki laisvos ir amorfiškos neturinčios ribų organizacijos. 13.6 pavyzdyje iš naujo pateikiama ankstesnės diskusijos koncepcija, iliustruojant ją dviem krašutiniais organizacijos struktūros modeliais. Vieną kraštutinumą pavadinsime **mechanistiniu modeliu**. Tuo, kad čia ekstensyviai skirstoma į padalinius, yra didelis formalizavimas, ribotas informacijos tinklas (dažniausiai komunikavimas žemyn), o žemesnių organizacijos lygių nariai nelygiai dalyvauja priimant sprendimus, šis modelis yra panašus į biurokratiją. Kitas kraštutinis - **organiškas modelis**. Šis modelis labai panašus į ribų neturinčią organizaciją. Jis yra plokščias, čia naudojamos skirtingų hierarchijos lygių ir skirtingų funkcinų padalinių atstovų komandos, yra nedaug formalizavimo, išsamus informacijos tinklas (naudojamas horizontalus komunikavimas ir komunikavimas žemyn bei aukštyje), o organizacijos nariai aktyviai dalyvauja priimant sprendimus.

Kokios jėgos lemia organizacijos mechanistinę ar organišką struktūrą? Turėdami šiuos du modelius galvoje, dabar jau esame pasirengę aptarti šį klausimą.⁹

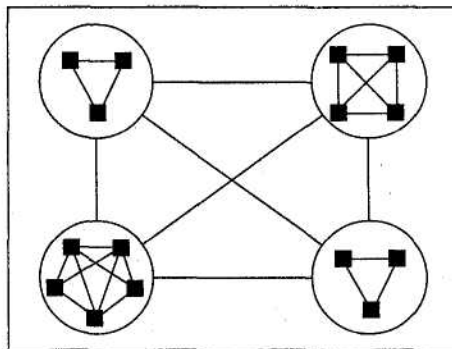
13.6 PAVYZDYS. Mechanistinė struktūra, palyginti su organiška

MECHANISTINĖ STRUKTŪRA



- ss Didelė horizontali diferenciacija
- » Griežtai hierarchiški santykiai
- Fiksuotos pareigos
- » Didelis formalizavimas
- » Formalizuoti komunikavimo kanalai
- » Centralizuota sprendimų valdžia

ORGANIŠKA STRUKTŪRA



- Maža horizontali diferenciacija
- Bendradarbiavimas
- (ir vertikalus, ir horizontalus)
- Pritaikomos prie poreikių
- pareigos
- Mažas formalizavimas
- Neformalus komunikavimas
- Decentralizuota sprendimų
- valdžia

Strategija

Organizacijos struktūra - tai priemonė, padedanti vadovybei pasiekti savo tikslus. Kadangi tikslus formuoja kompanijos bendroji strategija, tai logiška, kad strategija ir struktūra būtų glaudžiai tarpusavyje susijusios. Kalbant konkrečiau, struktūra turėtų atitikti strategiją. Jei vadovybė reikšmingai pakeičia kompanijos strategiją, struktūra turi būti modifikuota, kad leistų šiems pokyčiams įvykti ir juos remti.

Dauguma šiuolaikinių, strategijų sistemų remiasi trimis strategijos aspektais - novatoriškumu, kaštų minimizavimu ir imitavimu bei struktūra, kuri geriausiai dera su kiekvienu iš jų.¹⁰ Iki kokio lygio organizacija pristato rinkai pagrindinius naujus produktus ar paslaugas? **Inovacijų strategija** - tai ne paprastų ar kosmetinių pokyčių, palyginti su ankstesniais siūlymais, strategija, o reikšmingos ir unikalios naujovės. Aišku, kad ne visos firmos siekia naujovių. Ši strategija gali teisingai apibūdinti „3M“ korporaciją, bet tik ne konservatyvią Britų mažmeninės prekybos kompaniją „Marks & Spencer“.

Vykdanči **kaštų minimizavimo strategiją** kompanija griežtai kontroliuoja kaštus, susilaiko nuo nereikalingų išlaidų naujovėms ar marketingui ir mažina kainas pardavinėdama būtiniausias prekes. Tai būtų „Wal-Mart“ kompanijos ar būtiniausių maisto prekių pardavėjų strategija.

Vykdančios **imitavimo strategiją** kompanijos stengiasi paimti tai, kas geriausia pirmose dviejose strategijose. Jos stengiasi mažinti riziką ir maksimaliai

padidinti pelno galimybes. Jų strategija - skverbtis į naujus produktus ar naujas rinkas tik po to, kai novatoriai įrodė šių produktų ir rinkų gyvybingumą. Jos ima sėkmingas novatorių idėjas ir jas nukopijuoja. Madingų rūbų, skirtų masinei rinkai ir kopijuojančių dizainerių sukurtą stilių, gamintojai kaip tik ir vadovaujasi šia strategija. Ši etiketė tikriausiai taip pat tinka tokioms garsioms firmoms kaip „IBM“ ir „Caterpillar“. Iš esmės jos seka paskui savo mažesnius ir novatoriškesnius konkurentus, sukuriančius geresnius gaminius, tačiau tik po to, kai konkurentai įrodo, kad šiems gaminiams yra rinka.

Tad kaip susiejame strategiją su struktūra? Novatoriams reikia organiškų struktūros lankstumo, o mažinantieji kaštus siekia mechanistinės struktūros efektyvumo ir stabilumo. Imitatoriai derina abi šias struktūras. Jie taiko mechanistinę struktūrą, kad galėtų išlaikyti griežtą kontrolę ir mažus veiklos kaštus, ir tuo pat metu kuria organiškų padalinių, siekiančių naujovių.

Organizacijos dydis

Esama pakankamai įrodymų, patvirtinančių teiginį, kad organizacijos dydis turi reikšmingą įtaką jos struktūrai." Pavyzdžiui, didelėse organizacijose - paprastai tokiose, kur dirba 2000 ar daugiau žmonių, - dažnai būna daugiau specializavimo, skaidymo į padalinius, daugiau vertikalų lygių, taisyklių ir nurodymų nei mažesnėse organizacijose. Tačiau priklausomybė nėra tiesinė. Juo didesnė organizacija, juo dydžio įtaka struktūrai silpnesnė. Organizacijai plečiantis, dydis tampa vis mažiau svarbus. Kodėl? Todėl, kad kai organizacijoje dirba apie 2000 žmonių, ji jau yra gerokai mechanistinė. Papildomi 500 žmonių turės nedidelę įtaką struktūrai. Antra vertus, jei organizacija, kurioje yra tik 300 narių, padidėja 500 darbuotojų, toks plėtimasis tikriausiai sukels poslinkį į mechanistinę struktūrą.

Technologija

Technologijos terminas čia reiškia, kaip organizacija įdėtas pastangas paverčia galutiniais rezultatais. Kiekviena organizacija turi bent vieną technologiją finansiniams, žmonių ir materialiams ištekliams paversti gaminiais ar paslaugomis. Pavyzdžiui, „Ford Motor Co.“ kompanijoje gaminti produkcijai daugiausia naudojamos surinkimo linijos. Antra vertus, universitetai gali naudoti įvairiausias mokymo technologijas - visada populiarių formalių paskaitų metodą, praktinių atvejų nagrinėjimą, patirtį ugdančius pratimus, programuotą mokymą ir taip toliau. Šiame skirsnyje parodysime, kad organizacijos struktūra prisitaiko prie naudojamos technologijos.

Buvo atlikta daug tyrimų, skirtų technologijos ir organizacijos struktūros ryšiui.¹² Šių tyrimų detalės gana sudėtingos, tad mes „eisime iš karto prie esmės“ ir apibendrinsime tai, ką žinome. Technologijas skiria jų *rutiniškumo laipsnis*. Šiuo terminu norime pasakyti, kad technologijos skatina rutinišką arba nerutinišką veiklą. Rutiniškai veiklai būdingos automatizuotos ir standartizuotos operacijos. Neruti-

niška veikla pritaikyta individualiam vartotojui. Tai gali būti baldų įestauravimas, individualus batų siuvimas, genetiniai tyrimai ir kita.

Koks rastas ryšys tarp technologijos ir struktūros? Nors šis ryšys nėra nepaprastai stiprus, pastebime, kad rutiniškos užduotys susijusios su aukštesnėmis ir labiau suskaidytomis į padalinius struktūromis. O ryšys tarp technologijos ir formalizavimo stiprėja. Tyrimai nuosekliai patvirtina, kad rutiniškumas yra susijęs su taisyklių rinkiniais, darbų aprašymais ir kitais formalizuotais dokumentais.

Aplinkos netikrumas

Organizacijos aplinką sudaro institucijos arba jėgos, esančios už organizacijos ribų ir galinčios turėti įtakos jos veiklai. Aplinką tiria gausus mokslininkų būrys, nes ji yra vienas iš svarbiausių struktūros determinantų.

Kodėl aplinka turėtų daryti įtaką organizacijos struktūrai? Dėl netikrumo. Vienos organizacijos susiduria su palyginti statiška aplinka; kitos - su labai dinamiška aplinka. Statiška aplinka vadovams sukelia kur kas mažesnę netikrumą nei dinamiška. O kadangi netikrumas kelia grėsmę organizacijos efektyvumui, vadovybė stengsis jį mažinti. Vienas iš būdų mažinti aplinkos keliamą netikrumą - pataisyti struktūrą.¹³

Esama pakankamai įrodymų, patvirtinančių, kad aplinkos keliamas netikrumo laipsnis yra susijęs su organizacijos struktūra. Iš esmės juo dinamiškesnė ir netikresnė aplinka, juo didesnis lankstumo poreikis. Todėl organiška struktūra sąlygos didesnę organizacijos efektyvumą. Ir priešingai, stabilioje ir prognozuojamoje aplinkoje derėtų rinktis mechanistinę struktūrą.

ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA IR DARBUOTOJŲ ELGESYS

Ši skyrių pradėjome teigdami, kad organizacijos struktūra gali daryti didelį poveikį savo nariams. Čia tiesiogiai įvertinsime, koks galėtų būti šis poveikis.

Įrodymų apie organizacijos struktūros ryšį su darbuotojų veiklos rezultatais ir pasitenkinimu darbu apžvalga leidžia padaryti gana aiškią išvadą - nereikia daryti apibendrinimų! Ne kiekvienam patinka organiškų struktūrų laisvė ir lankstumas. Kai kurie žmonės dirba produktyviausiai ir patenkinti, kai darbo užduotys yra standartizuotos, o neaiškumai sumažinti iki minimumo - tai yra, kai organizacijos struktūra yra mechanistinė. Tad bet kurioje diskusijoje apie organizacijos struktūros įtaką darbuotojų elgesiui reikia atsižvelgti į individualius skirtumus. Norėdami pailiustruoti šį teiginį, panagrinėkime, kaip darbuotojai vertina darbo specializavimą, kontrolės apimtį ir centralizavimą.¹⁴

Surinkti duomenys apskritai byloja, kad *darbo specializavimas* didina darbuotojų produktyvumą, tačiau pasitenkinimo darbu sąskaita. Bet šis teiginys neįvertina individualių skirtumų ir atliekamų užduočių rūšies.

Kaip jau pastebėjome anksčiau, darbo specializavimas nėra neišsenkantis didesnio produktyvumo šaltinis. Problemos pradeda kilti į paviršių, o produktyvumas ima mažėti, kai žmoniškųjų veiksmų, susijusių su pasikartojančių ir siaurų užduočių vykdymu, sukelti ekonominiai nuostoliai viršija specializavimo teikiamą ekonominę naudą. Kadangi darbo jėga tampa vis labiau išsilavinusi ir trokšta įdomesnių darbų, momentas, kai produktyvumas pradeda mažėti, dabar pasiekiamas greičiau nei prieš kelis dešimtmečius.

Be abejonės, žmonės šiandien yra mažiau tolerantiški perdėti specializuotiems darbams nei jų tėvai ar seneliai, tačiau būtų naivu ignoruoti tai, jog vis dar yra darbo jėgos segmentas, kuriam labiau patinka rutina ir labai specializuotų darbų kartojimasis, o kai kurie žmonės pageidauja minimalių intelektualinių pastangų reikalaujančio darbo, suteikiančio rutinos saugumą. Šiems žmonėms labai specializuotas darbas teikia pasitenkinimą. Suprantama, jog kyla empirinis klausimas, ar ši žmonių grupė atstovauja dviems, ar penkiasdešimt dviems procentams darbo jėgos. Atsižvelgdami į tai, kad renkantis karjerą vyksta tam tikra savaiminė atranka, galime padaryti išvadą, kad didelė specializacija greičiausiai turės neigiamą poveikį darbuotojų elgesiui ten, kur profesionalius darbus atlieka žmonės, turintys didelį asmeninio tobulėjimo ir įvairovės poreikį.

Mokslinių tyrimų apžvalga rodo, kad, ko gero, saugu teigti, jog nėra įrodymų, patvirtinančių ryšį tarp *kontrolės apimtys* ir darbuotojų veiklos rezultatų. Intuityviai patrauklu įrodinėti, kad didesnė kontrolės apimtis gerina darbuotojų veiklos rezultatus, nes čia priežiūra yra toliau ir didesnės asmeninės iniciatyvos galimybės, tačiau moksliniai tyrimai nepatvirtina šio teiginio. Šiuo metu neįmanoma teigti, kad kuri nors konkreti kontrolės apimtis didina produktyvumą ar pavaldinių pasitenkinimą. Ir vėl priežastis tikriausiai yra individualūs skirtumai. Vieniems žmonėms labiau patinka dirbti savarankiškai, tuo tarpu kitiems labiau patinka tiesioginio vadovo, kurį visada galima greitai surasti, teikiamas saugumo pojūtis. Remdamiesi keliomis vadovavimo bruožų teorijomis, aptartomis 10 skyriuje, galėtume tikėtis, kad tokie veiksniai kaip darbuotojų patirtis bei gebėjimai ir jų užduočių struktūrizavimo laipsnis turėtų paaiškinti, kada plati, o kada siaura kontrolės apimtis gali pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus ir padidinti jų pasitenkinimą darbu.

Pastebime gana stiprių įrodymų, jog *centralizavimas* yra susijęs su pasitenkinimu darbu. Kalbant apskritai, mažiau centralizuotų organizacijų darbuotojai dažniau dalyvauja priimant sprendimus. O šis faktas teigia, kad dalyvaudami priimant sprendimus darbuotojai yra labiau patenkinti darbu. Tačiau ir čia į paviršių iškyla individualūs skirtumai. Ryšys tarp decentralizavimo ir pasitenkinimo darbu yra stipriausias, kai darbuotojų savivertė nedidelė. Kadangi tokie asmenys nelabai pasitiki savo gebėjimais, jie gana aukštai vertina kolektyvinius sprendimus, nes tai reiškia, jog jie ne vieninteliai atsakys už sprendimų rezultatus.

Mūsų bendroji išvada: kad maksimaliai pagerintume darbuotojų veiklos rezultatus ir pasitenkinimą darbu, turime atsižvelgti į tokius individualius skirtumus kaip patirtis, asmenybė ir darbo užduotis.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Organizacijos vidinė struktūra padeda paaiškinti ir prognozuoti darbuotojų elgesį. Tai yra greta individualių ir grupinių veiksmų struktūriniai ryšiai darbe turi svarbią įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgesiui.

Kuo remdamiesi teigiame, kad organizacijos struktūra daro poveikį ir nuostatoms, ir elgesiui? Tuo, kad organizacijos struktūra sumažina dvi-prasmiškumą ir paaiškina ryšius, formuoja darbuotojų nuostatas ir padeda bei skatina geriau dirbti.

Suprantama, struktūra taip pat suvaržo darbuotojus, ribodama ir kontroliuodama tai, ką jie veikia. Pavyzdžiui, jei organizacijos struktūra tokia, kad čia klesti didelis formalizavimas ir specializavimas, griežtai laikomasi įsakymų grandinės, ribotai suteikiami įgaliojimai, kontrolės apimtis yra siaura, darbuotojų autonomija bus nedidelė. Tokioje organizacijoje kontrolė yra griežta, o elgesys nedaug gali keistis. Ir priešingai, organizacijose, kurių struktūra numato ribotą specializavimą, plačią kontrolės apimtį ir panašiai, darbuotojai turi didesnę laisvę, tad tokios organizacijos pasižymi didesne elgesio įvairove.

■ I/i Technologija ir darbo projektavimas

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Paaiškinti tris svarbiausius darbo procesų pertvarkymo elementus.
2. Palyginti masinę gamybą su masiniu pritaikymu individualiam vartotojui.
3. Apibūdinti elektroninės organizacijos darbuotojų skatinimo sunkumus.
4. Paaiškinti, kaip elektroninės organizacijos keičia komunikavimo taisykles.
5. Apibūdinti darbo charakteristikų modelį.
6. Palyginti socialinės informacijos apdorojimo modelį su darbo charakteristikų modeliu.
7. Paaiškinti, kaip galima pagerinti darbą.
8. Palyginti lankstaus darbo grafiko privalumus ir trūkumus.
9. Paaiškinti, kodėl populiarėja darbas namuose, kompiuteriu palaikant ryšį su organizacija.

Technologija visiškai keičia daugumą organizacijų. Šiame skyriuje sutelksime dėmesį į tai, kaip operacijų ir informacijos technologijos veikia valdymo ir darbo procesus, kaip vadovai gali suprojektuoti darbus bei darbų grafikus, kad maksimaliai pagerintų darbuotojų veiklos rezultatus.

TECHNOLOGIJA DARBE

Ankstesniame skyriuje aptardami, kodėl skiriasi organizacijų struktūros, pavartojome technologijos terminą. Sakėme, kad technologija - tai organizacijos būdas įdėtas pastangas paversti galutiniais rezultatais. Pastaraisiais metais šį terminą plačiai vartoja ekonomistai, vadovai, konsultantai ir verslo analitikai, aprašydami mašinas ir įrengimus, naudojančius sudėtingą elektroniką ir kompiuterius, kurie reikalingi gauti šiems galutiniams rezultatams.

Naujos darbo technologijos turi bendra tai, kad jos žmogaus įdėtas pastangas paverčiant galutiniais rezultatais pakeičia mašinomis. Šis darbo pakeitimas kapitalu vyko iš esmės be paliovos nuo pat devynioliktojo amžiaus viduryje prasidėjusio Pramonės perversmo. Pavyzdžiui, atsiradus elektrai, tekstilės fabrikai galėjo įdiegti mechanines audimo stakles, kurios gamino kur kas greičiau ir pigiau nei rankinės audimo staklės. Tačiau šiuolaikinę darbo vietą iš esmės pakeitė prieš ketvirtį amžiaus pradėti kompiuterizuoti įrengimai ir mašinos. Pavyzdžiui, bankomatai pakeitė dešimtis tūkstančių bankų kasininkų. Automobilio „Ford Taurus“ devyniasdešimt aštuonis procentus taškinio suvirinimo darbų dabar atlieka ne žmonės, o robotai. Daugelyje automobilių dabar įmontuoti kompiuteriai, kurie tik per kelias sekundes nustato gedimus, kuriems surasti anksčiau mechanikai sugaišdavo valandas. „IBM“ korporacija Teksaso valstijos Ostino mieste pastatė gamyklą, kurioje nešiojami kompiuteriai gaminami visiškai nedalyvaujant darbininkams. Šioje „IBM“ gamykloje viskas nuo to momento, kai gaunamos detalės, iki galutinio produkto įpakavimo yra visiškai automatizuota.

Šioje knygoje mes kalbame apie žmonių elgseną darbe. Šios temos nagrinėjimas būtų nebaigtas, jei neaptartume, kaip šiuolaikinė technikos pažanga keičia darbo vietas ir kaip ji veikia darbuotojų gyvenimą. Šiame skirsnyje panagrinėsime tris konkrečius klausimus, susijusius su technologija ir darbu. Tai nuolatinio tobulinimo procesas, darbo procesų pertvarkymas ir masinis pritaikymas individualiam vartotojui.

Nuolatinio tobulinimo procesas

Pirmajame skyriuje sakėme, kad kokybės valdymu siekiama nuolatos patenkinti klientą nuolat tobulinant visus organizacijos procesus. Ši nuolatinio tobulinimo paieška reiškia, kad niekada nebūna *pakankamai gerai* ir kad net puiki veikla gali bei privalo būti gerinama. Pavyzdžiui, atrodytų, jog 99,9 procentų be klaidų darbas galėtų būti puikios veiklos standartu. Tačiau neatrodys taip šaunu, jei sužinosime, kad toks standartas reikštų, jog JAV pašto tarnyba per valandą prarastų 2000 vienetų korespondencijos, JAV gydytojai per savaitę atliktų 500 neteisingų operacijų ar Čikagos O'Hare oro uoste kasdien nukristų du lėktuvai!¹

Kokybės valdymo programomis siekiama nuolatos tobulinti procesus, kad šis kintamumas mažėtų. Panaikindami variantiškumą, jūs didinate produkto ar paslaugos vienodumą. Savo ruožtu, didinant vienodumą, mažėja kaštai ir gerėja ko-

kybė. Pavyzdžiui, Ilinojaus valstijos Čempeino mieste įsikūrusi „Advanced Filtration Systems“ kompanija per ketverius metus sumažino savo gaminių defektų skaičių - taip nustatė klientų kokybės auditas - nuo 26,5 defektų 1000 gaminių iki 0. Per tą patį laikotarpį pagamintos per mėnesį produkcijos kiekis patrigubėjo, o darbuotojų skaičius sumažėjo 20 procentų.

Kokį poveikį darbuotojams daro tai, kad dešimtys tūkstančių organizacijų nuolat tobulina procesus? Jie jau nebegali ilsėtis ant ankstesnių laimėjimų bei sėkmės laurų. Tad kai kuriems žmonėms darbo klimatas, kuriame jau nebesitenkinama *status quo*, gali sukelti stresą. Lenktynių be finišo linijos neįmanoma laimėti, - tokia situacija sukuria nuolatinę įtampą. Ši įtampa gali būti teigiama organizacijai (ar prisimenate 12 skyriuje aprašytą *funkcinį konfliktą*!), tačiau nepalaujamą procesui tobulinimo paieškos sąlygojamas spaudimas tikriausiai sukels kai kurių darbuotojų nerimą ir stresą. Turbūt svarbiausia šios tendencijos pasekmė darbuotojams ta, kad vadovybė juos laikys pirminiais tobulinimo idėjų šaltiniais. Tad darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą programos yra neatskiriama nuolatinio tobulinimo dalis. Pavyzdžiui, daugelyje organizacijų, įdiegusių kokybės programas, plačiai įjungiamos turinčios įgaliojimus komandos, kurios tiesiogiai dalyvauja tobulinant procesus.

Darbo procesų pertvarkymas

Darbo procesų pertvarkymą taip pat minėjome 1-ajame skyriuje. Jį apibūdinome kaip svarstymą, ką reikėtų daryti, jei galėtumėte viską pradėti iš pradžių. *Pertvarkymo* terminas atėjo iš elektronikos, kur šiuo terminu aprašomas procesas, kai gaminyje išardomas ir sukuriamas geresnis jo variantas. Michaelas Hammeris pritaikė šį terminą organizacijoms. Kai Hammeris pastebėjo, jog kompanijos naudoja kompiuterius tik tam, kad automatizuotų pasenusius procesus, jis suprato, kad pertvarkymo principai gali būti pritaikyti ir verslui. Taigi pritaikytas organizacijoms darbo procesų pertvarkymas reiškia, kad vadovybė turėtų pradėti permainas, pasiėmusi švarų popieriaus lapą - pergaltvoti ir iš naujo suprojektuoti tuos procesus, kurie organizacijai sukuria vertę bei yra veiksmingi, ir atsikratyti operacijų, kurios tapo antikvarinėmis.²

Svarbiausi elementai. Štai kokie yra trys svarbiausi procesų perivarkymo elementai: išsiaiškinti organizacijos išskirtinės kompetencijos sritis, įvertinti svarbiausius procesus ir horizontaliai reorganizuoti pagal kiekvieną procesą. Organizacijos išskirtinės kompetencijos sritys rodo, ką organizacija daro geriau nei konkurentai. Tai gali būti geresnė parduotuvių vieta, efektyvesnė paskirstymo sistema, kokybiškesni produktai, labiau nusimanantis pardavimo personalas ar geresnė techninė pagalba. Pavyzdžiui, „Dell Computer“ kompanija išsiskiria iš konkurentų, akcentuodama kokybišką kompiuterių aparatinę įrangą, visapusišką aptarnavimą, techninę paramą ir mažas kainas. Kodėl taip svarbu išsiaiškinti savo išskirtines kompetencijos sritis? Todėl, kad tai leidžia spręsti, kurios veiklos sritys turi lemiamą reikšmę organizacijos sėkmei.

Vadovybė taip pat privalo įvertinti svarbiausius procesus, kurie akivaizdžiai organizacijos išskirtinėms kompetencijos sritims sukuria papildomą vertę. Tai medžiagų, kapitalo, informacijos ir darbo pavertimo produktais, kuriuos vertina klientas, procesai. Kai į organizaciją žiūrima kaip į procesų seką, pradedant strateginiu planavimu ir baigiant klientų aptarnavimu pardavus prekę, vadovybė gali įvertinti, kiek kiekvienas iš šių procesų prideda vertės. Todėl nenuostabu, kad ši procesų ir jų vertės analizė paprastai atskleidžia daug veiklos sričių, kurios beveik neprideda vertės ir kurių vienintelis pateisinimas yra tas, jog „mes šitaip visada darydavome“.

Pertvarkant darbo procesus reikia, kad vadovybė vykdytų horizontalią reorganizaciją. Tai reiškia, jog reikia formuoti iš skirtingų funkcinų padalinių atstovų savivaldžias komandas. Taip pat tai reiškia, jog dėmesį reikia sutelkti ne į funkcijas, o į procesus. Pavyzdžiui, marketingo viceprezidentas gali tapti „proceso surasti ir išlaikyti klientus savininku“.³ Reikia mažinti vidurinėsios grandies vadovaujančią personalą. Kaip pažymi Hammeris, „vadovai neprideda vertės. Klientas niekada neperka produkto dėl to, kad vadovybės erudicija yra puiki. Vadovybė pagal savo esmę yra netiesioginis veiksnys. Tad, jei įmanoma, mažiau vadovų yra geriau. Vienas iš darbo procesų pertvarkymo tikslų - iki minimumo sumažinti reikalingų vadovų skaičių.“⁴

Pasekmės darbuotojams. Darbo procesų pertvarkymas išpopuliarėjo nuo dvidešimtojo amžiaus dešimtojo dešimtmečio vidurio. Beveik visos didžiausios Jungtinių Valstijų, Azijos ir Europos kompanijos pertvarkė bent jau dalį savo procesų. Dėl to daugelis žmonių neteko darbo. Darbai, susiję su pagalba personalui, ypač vidurinės grandies vadovų, itin nukenčia pertvarkant procesus. Taip pat ir tarnautojų darbai paslaugų sferoje.

Išsaugoję savo darbą po procesų pertvarkymo, darbuotojai paprastai pastebi, jog dabar ne toks pat darbas, koks buvo anksčiau. Šie nauji darbai paprastai reikalauja daugiau įgūdžių, juos atliekant reikia dažniau bendrauti su klientais, jie yra sudėtingesni, atsakingesni ir geriau apmokami. Tačiau trejų-penkerių metų laikotarpis, kurio reikia pertvarkyti procesams, paprastai būna sunkus darbuotojams. Juos kamuoja nerimas ir netikrumas, susijęs su naujomis užduotimis ir būtinumu atsisakyti seniai nusistovėjusios darbo praktikos ir formalių socialinių ryšių.

Masinis pritaikymas individualiam vartotojui

Tomo Clancy ir Stepheno Kingo knygos plonais viršeliais, kurias matote knygynų lentynose, spausdinamos didžiuliais ofsetiniais presais, paskui saugomos angaro dydžio sandėliuose ir galiausiai atvežamos į knygynus virtinėmis sunkvežiminių. Romanai spausdinami masiškai, pirmasis jų leidimas turi kelis šimtus tūkstančių egzempliorių. Knygų leidėjams tokie dideli tiražai reikalingi tam, kad galėtų sumažinti knygų leidybos kaštus.

Naujoji technologija dabar visiškai keičia šį procesą.⁵ Ši technologija, kuri vadinama „leidyba pagal pareikalavimą“, leidžia spausdinti ir parduoti knygas ma-

žais kiekiais - netgi po vieną - beveik akimirksniu. Leidėjai tik privalo knygos turinį paversti skaitmeniniu kodu ir saugoti jį centriniame kompiuteryje. Po to, kai klientas užsisako knygą, įsijungia moderni vienetinio spausdinimo bei įrišimo mašina ir sukuria dailią, aukštos kokybės knygą plonais viršeliais. Šios modernios mašinos gali būti pastatytos knygynuose, kurie gali išspausdinti klientui knygą pagal individualų užsakymą per šešias-dešimt ar netgi mažiau sekundžių.

Nuo Henry'o Fordo laikų iki dvidešimtojo amžiaus dešimtojo dešimtmečio pabaigos **masinė gamyba** buvo produktyvumo laidas. Firms naudojo darbo pasidalijimą, standartizavimą ir automatizuotus procesus, kad pagamintų didelius gaminių kiekius. Dėl gamybos masto gaunamai ekonomijai reikėjo didžiulių gaminių kiekių, nes jie leido mažinti kaštus. Įvairiausios verslo sritys, siekdamos sumažinti kaštus, rėmėsi masinės gamybos sistemomis. Masinės produkcijos simboliai yra tokios firmos kaip „Ford“ ir jos automobilis „Model T“, taip pat „McDonald's“ ir „Levittovra“.

Tačiau naujos technologijos, tokios kaip kompiuterizuotas projektavimas ir kompiuterizuota gamyba (angl. santr. CAD ir CAM) pakerta masinės produkcijos sąlygojamos ekonomijos šaknis. Šios technologijos leidžia pereiti prie **masinio pritaikymo individualiam vartotojui**, kaip, pavyzdžiui, leidyba pagal pareikalavimą. Masinis pritaikymas individualiam vartotojui apima tokius gamybos procesus, kurie yra pakankamai lankstūs, kad būtų galima kurti individualiam klientui pritaikytus gaminius bei paslaugas. Gamybos ateitis - masinis pritaikymas individualiam vartotojui. Kai kurie gaminiai, pavyzdžiui, fasuoti maisto produktai, tikriausiai ir toliau bus gaminami naudojant tradicinius masinės gamybos metodus. Tačiau gamindamos tokius gaminius, kai klientas pageidauja individualizuotų jų savybių, firmos pereis prie „pagamintų pagal užsakymą“ sistemų. Ir atrodo, jog klientai vis dažniau ieško prekių, kurios tenkintų konkrečius poreikius.⁶ „Case Corp.“ ir „Levi Strauss“ kompanijos - tai du pavyzdžiai firmų, sėkmingai įdiegusių masinį pritaikymą individualiam vartotojui.

„Case“ kompanija yra stambi žemdirbystės ir statybinių mašinų gamintoja, visą savo produkciją gaminanti pagal masinio pritaikymo individualiam vartotojui principą. Pavyzdžiui, jos 85 000 dolerių kainuojantys MX serijos „Magnum“ traktoriai dabar gaminami tik pagal užsakymus. Kai buvo laikomasi senos gamybos sistemos, fermeriai turėjo rinktis iš tų modelių, kuriuos savo atsargose turėjo prekybos atstovas. Dabar pirkėjai gali rinktis 28 variantus, keisdami variklį, padangas ir transmisiją. „Case“ kompanija gali per 5-6 savaites pateikti individualiam klientui pritaikytą traktorių.

„Levi“ gamina 130 modelių džinsus. Ir vis tiek daugelis klientų negali susirasti džinsų būtent tokių, kokių ieško. Jokių problemų! „Levi“ gali jiems pateikti individualiai pritaikytus džinsus, leisdama pasirinkti iš 3 pagrindinių modelių, 10 audeklo rūšių, 5 klešnių stilių ir 2 tipų užtrauktukų. Nors šie „pasiūti pagal užsakymą“ džinsai kainuoja šiek tiek brangiau (apie 55 dolerius), „Levi“ kompanija naudoja kompiuterinę technologiją, kad galėtų standartizuoti variantus ir sumažinti kaštus.

Masinis pritaikymas individualiam vartotojui teikia privalumų ir klientams, ir gamintojams. Klientams nėra reikalo leisti į kompromisus. Jie gali įsigyti tokius gaminius, kurių nori, pritaikytus jų individualiam skoniui ir poreikiams. Gamintojus šis principas įgalina turėti patenkintus klientus ir tuo pat metu didina gamybos efektyvumą. Masiškai prisitaikant prie individualių vartotojų, beveik nelieta nebaigtos gamybos arba užbaigtų gaminių atsargų, pasenę gaminiai nedulka lentynose ar ekspozicijų salėse, reikia mažesnio apyvartinio kapitalo. „Case“ kompanija teigia, kad vien tik per pusę sumažinusi užbaigtų traktorių atsargas ji sutaupo nuo 1500 iki 2000 dolerių vienam traktoriui.

Masinio pritaikymo individualiam vartotojui trūkumas yra tas, kad šis metodas kelia vadovybei didesnius koordinavimo reikalavimus. Ir darbuotojams paprastai tenka iš esmės persikvalifikuoti. Diegiant masinį pritaikymą individualiam vartotojui paprastai tenka pertvarkyti procesus ir perorganizuoti darbą komandų pagrindu, kad padidėtų lankstumas.

ORGANIZACINE ELGSENA ELEKTRONINIO RYŠIO PASAULYJE

Nė viena technologijos sritis taip nekeičia organizacijų kaip elektronika. Pavyzdžiui, tokie terminai kaip *elektroninė komercija* (*e.komercija*) ir *elektroninis verslas* (*e.verslas*) tapo įprasta šiandieninio leksikono dalimi. Šiame skirsnyje apibrėšime *elektroninio ryšio organizaciją* (*e.organizaciją*) ir kokią ji daro poveikį individualių žmonių bei grupių elgsenai darbo vietoje.

Kas yra elektroninio ryšio organizacija?

Elektroninė komercija (e.komercija) - tai elektroninio verslo prekybinė pusė. Skaitydami apie milžinišką skaičių žmonių, perkančių per internetą, ir apie kompanijas, įsteigiančias interneto tinklapius, per kuriuos jos gali parduoti savo prekes, vykdyti sandėrius, gauti pinigus ir išpildyti užsakymus, susiduriate su elektronine komercija. **Elektroninis verslas (e.verslas)** - tai visa per internetą veikiančios kompanijos veikla. Ji apima per internetą veikiančių kompanijų strategijos kūrimą; komunikavimo tarp darbuotojų, tiekėjų ir klientų gerinimą; taip pat bendradarbiavimą su partneriais, kad elektroniniu ryšiu būtų galima koordinuoti projektavimą ir gamybą. Tad elektroninė komercija tėra tik elektroninio verslo dalis. O **elektroninio ryšio organizacijos (e.organizacijos)** terminas reiškia e.verslo koncepcijų taikymą visoms organizacijoms. Elektroninės organizacijos - tai ne tik verslo firmos, bet ir ligoninės, mokyklos, muziejai, vyriausybės agentūros ir kariuomenė. Pavyzdžiui, mokesčių tarnyba dabar yra e.organizacija, nes mokesčių mokėtojai gali su ja susisiekti internetu.

Geriausias būdas suprasti e.organizacijos koncepciją- išnagrinėti tris ją sudarančius komponentus - internetą, intranetą ir ekstranetą. **Internetas** yra pašau-

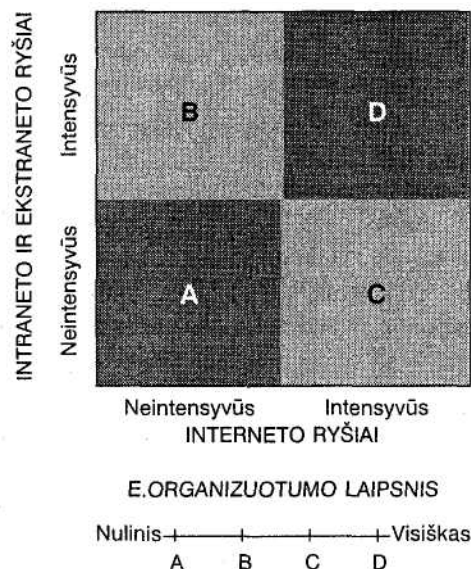
linis tarpusavyje sujungtų kompiuterių tinklas; **intranetai** yra kompanijų vidaus internetas; o **ekstranetai** yra išplėsti intranetai, kuriuos gali pasiekti tik kai kurie darbuotojai ir įgalioti pašaliečiai. Kaip parodyta 14.1 pavyzdyje, e.organizacija apibrėžiama pagal tai, kiek ji naudoja pasaulinį (internetą) ir vidaus (intranetą ir ekstranetą) tinklą. A tipo organizacijos yra tradicinės, pavyzdžiui, nedidelės mažmeninės prekybos ir paslaugų firmos. Šiandien dauguma organizacijų priklauso šiai kategorijai. B tipo organizacijos yra šiuolaikinės, jos intensyviai naudoja intranetą ir ekstranetą. C tipo organizacijos - tai dauguma mažų e.komercijos firmų. Ir galiausiai D yra visiškos e.organizacijos. Jos sujungia pasaulinius ir privačius tinklus. D tipo organizacijos būtų tokios firmos kaip „eBay“, „Cisco Systems“, „Amazon.com“ ir „Wal-Mart“. Atkreipkite dėmesį į tai, kad organizacijos, pereidamos iš A tipo į D tipą, įgyja vis daugiau e.organizacijos savybių.

Toliau panagrinėsime, kokią poveikį e.organizacijos daro darbuotojų elgsenai. Tačiau kadangi e.organizacijos labai nevienodai naudoja elektroninio ryšio technologiją, mūsų pastabas ir prognozes reikia patikslinti: juo intensyviau organizacija naudoja pasaulinius ir vidaus tinklus, juo labiau mūsų komentarai apie e.organizaciją gali būti taikomi jos darbuotojams.

Implikacijos individualių žmonių elgsenai

Apie tai, kokią poveikį e.organizacijos daro individualių žmonių elgsenai, galėtume parašyti visą skyrių. Tačiau dėl ribotos mūsų knygos apimties panagrinėkime tik dvi temas - motyvaciją ir etiką.

14.1 PAVYZDYS. Kas apibrėžia e.organizaciją?



Motyvacija. Ar e.organizacijos darbuotojų motyvavimas kelia ypatingus, unika-
lius sunkumus? Atrodo, jog į šį klausimą reikėtų atsakyti teigiamai. Pavyzdžiui,
e.organizacijų darbuotojai turi mažiau galimybių atkreipti dėmesį, o tai gali pa-
kenkti jų pastangoms ir sumažinti produktyvumą. Be to, e.organizacijų techniniai
darbuotojai ir specialistai turi gebėjimų, dėl kurių jie pasidaro labai paklausūs, ir
daugelis jų suvokia, kad darbdaviai yra priklausomi nuo šių gebėjimų. Dėl to e.or-
ganizacijų darbuotojai tikisi geresnio atlyginimo nei jų kolegos tradiciškesnėse
organizacijose.

Darbuotojams visada kildavo sunkumų, kai darbe būdavo blaškomas jų dė-
mesys, pavyzdžiui, kai juos pertraukdavo kolegos ar asmeniniai telefono skam-
bučiai. Tačiau internetas dar labiau išplėtė galimybes blaškyti dėmesį, pavyzdžiui,
naršant po internetą, žaidžiant žaidimus, prekiaujant akcijomis, perkant darbo metu,
vedant „kibernetines muges“ ir ieškant kitų darbų. Pavyzdžiui, dažniausiai lan-
komi darbo metu interneto tinklapiai yra oro kanalas, „Amazon.com“ ir „eBay“.⁷

Vidutinis JAV darbuotojas, turintis galimybę pasiekti internetą, kasdien pra-
leidžia 90 minučių lankydamasis tinklapiuose, kurie nėra susiję su jo darbu!⁸ Pas-
tarojo laikotarpio tyrimai rodo, kad nuo 30 iki 40 procentų prarasto darbuotojų
produktyvumo priežastis yra kibernetinis dykinėjimas; ir šis kibernetinis dykinė-
jimas JAV darbdaviams kainuoja 54 milijardus dolerių per metus.⁹

Jei darbas pats savaime nėra įdomus arba kelia stresą, darbuotojai bus lin-
kė užsiimti kuo nors kitu. Jei jie gali lengvai pasiekti internetą, tas „kažkas ki-
tas“ vis dažniau tampa naršymu po internetą. Šią problemą galima išspręsti pada-
rant darbus įdomesnius, suteikiant oficialias pertraukas įveikti monotoniškumui
ir išleidžiant aiškias rekomendacijas, nurodančias, kaip derėtų elgtis su interne-
tu. Daugelis darbdavių instaliuoja programinę įrangą, tikrinančią, kokiose inter-
neto srityse lankomasi, tačiau yra įrodymų, kad tokie veiksmai gali pakenkti pa-
sitikėjimui organizacijoje ir neigiamai paveikti darbuotojų moralinę būseną.¹⁰

Virginijos valstijoje įsikūrusioje interneto konsultacinėje ir paslaugų fir-
moje „Eten-sity“ dirba suinteresuoti ir atsidavę darbuotojai. Jos metinė darbuo-
tojų kaita tėra 5 procentai - 15 procentų mažesnė nei šakos vidurkis. Ir ką gi „Eten-
sity“ daro, kad paskatintų ir išlaikytų savo darbuotojus? Tiesą pasakius, gana ne-
mažai. Pavyzdžiui, kompanijos „Karštų ratų“ programa darbuotojams suteikia iki
400 dolerių per mėnesį sumokėti už naują automobilį; kita programa, pavadinta
„Iškelkite stogą“, duoda darbuotojams 10 000 dolerių nusipirkti naujam namui.

E.organizacijoms sunku surasti ir išlaikyti techninius darbuotojus bei spe-
cialistus. Tad daugelis jų taiko gana daug patrauklių skatinimo priemonių, kurios
įprastose organizacijose būtų skiriamos ne vadovams: pavyzdžiui, skiria premi-
jas, suteikia galimybę nusipirkti kompanijos akcijų, skiria automobilius^ sumoka
ir sveikatingumo klubų abonementus, samdo durininkus, apmoka dalį mobilaus
telefono sąskaitų.

Šios skatinimo priemonės gali būti naudingos jų gavėjams, tačiau jos turi
ir trūkumų. Vienas iš jų - šių premijų poveikis tiems, kurie jų negauna. Antra,
tai vis didėjanti problema, kurią sukelia galimybė nusipirkti kompanijos akcijų.

Kalbant konkrečiai, šios akcijos yra patrauklios, kai firma plečiasi, o situacija vertybinių popierių biržoje yra palanki kompanijos ateičiai, tačiau pasikeitus sąlygoms ši priemonė gali duoti neigiamą efektą.

Per internetą veikiančių organizacijų darbuotojai dažnai gali manyti, jog jų firmoje esama daug neteisybės. Labai dažnai aiškiai matomi skirtumai tarp privalumų, teikiamų darbuotojams, kuriuos sunku surasti, - pavyzdžiui, programuotojams ir inžinieriams, - ir likusiems darbuotojams. Tai sukuria galimybę mažinti suinteresuotumą darbu tų darbuotojų, kurie mano, kad su jais elgiamasi neteisingai. Be to, egzistuoja lyginimo su sąlygomis kitose firmose problema. Kaip jaustumėtės uždirbdami 50 000 dolerių per metus, bet sužinoję, kad panašaus patyrimo, panašaus amžiaus ir kvalifikacijos darbuotojas uždirba 10 milijonų dolerių, nes įsidarbino firmoje, kuri leido lengvatinėmis sąlygomis nusipirkti jos akcijų, o dabar tapo atvira akcine bendrove, dėl to šių akcijų vertė neįtikėtina pakilo? Nelygybė tarp firmų sukėlė daugelio e.organizacijų darbuotojų aistringą norą keliauti iš vienos kompanijos į kitą ir nuolatos vaikytis galimybių susikrauti turtus.

2000 ir 2001 metais nepaprastai kilusi interneto kompanijų akcijų vertė rodo, kad naudojant galimybę lengvatinėmis sąlygomis įsigyti kompanijos akcijų kaip skatinimo priemonę rezultatai gali būti dvejopi. Daugelis e.organizacijų paskatino darbuotojus, kuriuos sunku surasti, atsisakyti didesnio atlyginimo dėl galimybės įsigyti akcijų lengvatinėmis sąlygomis. Visa tai buvo puiku tol, kol akcijų kaina kilo. Tačiau pradėjus kristi akcijų kainai, daugelis šių akcijų opcionų tapo beverčiai.¹² Žmonėms, atėjusiems į kompaniją dėl galimybės praturtėti per akcijų opcionus, smunkanti rinka gali tapti galingu suinteresuotumą mažinančiu veiksnium.

Etika. Tai, kad darbdaviai elektronškai seka savo darbuotojus, sukelia prieštaravimą tarp organizacijos troškimo kontroliuoti ir darbuotojų teisės į asmeninio gyvenimo neliečiamumą. Vis modernesnės elektroninio sekimo programinės įrangos kūrimas tik dar labiau aitrina dilemą, susijusią su klausimu, kiek toli gali organizacija pažengti kontroliuodama, ką jos darbuotojai veikia su kompiuteriais darbo metu.¹³

Pavyzdžiui, kiekvieno iš 92 000 visame pasaulyje išsibarsčiusių „Xerox“ kompanijos darbuotojų veikla internete yra reguliariai kontroliuojama. 1999 m. spalio mėnesį „Xerox“ kompanija atleido 40 savo darbuotojų, nes jie buvo sugauti benaršant po uždraustus interneto tinklapius. Kompanijos kontroliuojanti programinė įranga užregistravo neteisėtus apsilankymus prekybiniuose ir pornografiniuose tinklapiuose bei tiksliai užfiksavo, kiek laiko buvo juose praleista.¹⁴

Ar „Xerox“ kompanija yra vienintelė šitaip besielgianti? Ne. Neseniai Amerikos vadybos asociacijos atliktos apklausos metu paaiškėjo, kad daugiau nei 50 procentų darbdavių seka savo darbuotojų telefono skambučius, tikrina kompiuterių bylas ar elektroninį paštą.¹⁵

Darbdaviai įrodinėja, kad sekti yra būtina. Šios kontrolės priemonės užtikrina darbdavius, kad jų darbuotojai dirba, o ne dykinėja, kad negarsina organiza-

cijos paslapčių, be to, šios priemonės padeda organizacijai apsisaugoti nuo darbuotojų, kurie gali sukurti priešišką moterims ar mažumų atstovams aplinką.

Sekimo dilemą sustiprina nykstančios darbo vietos ribos. Beveik nekyla ginčų dėl to, jog darbdaviai turi teisę stebėti savo darbuotojus darbo metu, kai naudojama organizacijos technika ir kai darbuotojai žino, kad jie yra stebimi. Tačiau kai privatus ir darbo gyvenimas vis labiau susipina - pavyzdžiui, kai darbuotojai ne darbe, o namuose atlieka organizacijos užduotis, - sekimo etika ir teisiniai aspektai tampa ne tokie aiškūs.

Implikacijos grupių elgsenai

Šiame skirsnyje parodysime, kaip e.organizacijose pasikeičia tokių klausimų, kaip sprendimų priėmimas, komunikavimas, vadovavimas ir organizacijos politika, pobūdis bei svarba.

Sprendimų priėmimas. Tradicinį požiūrį, kurio laikosi OE mokslas į sprendimų priėmimą, e.organizacijų atveju reikia modifikuoti. Dar nėra visiškai aišku, kokios būtent turėtų būti šios modifikacijos. Tačiau mes siūlome dvi kryptis.

Pirmoji - individualaus sprendimų priėmimo modeliai vis labiau pasens. E.organizacijos paprastai yra komandų pagrindu organizuotos bendruomenės. Tad grupinio sprendimų priėmimo modeliai bus aktualesni.

Antroji - apgalvotus, racionalius sprendimų priėmimo procesus, kurie dabar dominuoja vadybos klausimams skirtose literatūroje, pakeis veiksmų modeliai. E.organizacijos neturi jokių išbandytų verslo modelių.¹⁶ Sėkmė lanko tas firmas, kurios vertina eksperimentavimą, kurios taiko klaidų ir bandymų metodą, geba greičiau surinkti duomenis ir juos pritaikyti, ir kurios gali priimti nesėkmę bei iš jos pasimokyti.

E.organizacijos negali sau leisti prabangos bandyti tobulinti sprendimus iki begalybės. E.organizacijos priima sprendimus, dažnai turėdamos labai ribotą informaciją, todėl nebijo suklysti. E.organizacijose sprendimai plaukia nenutrūkstamu srautu, ankstesni variantai čia nuolatos tobulinami arba netgi atmetami. Todėl šabloniškos sprendimų programos yra bevertės, nes tik su keliais sprendimais, kuriuos reikia priimti, yra tekę anksčiau susidurti. Tad e.organizacijose reikia ne tik greitai priimti sprendimus, bet ir ankstesne patirtimi čia nelabai galima pasinaudoti. Suprantama, jog tai didina klaidų tikimybę ir stiprina poreikį ištaisyti klaidas bei judėti pirmyn.

Komunikavimas. E.organizacijos iš naujo perrašo komunikavimo taisykles. Kadangi jos yra sukurtos visapusiškų, integruotų tinklų pagrindu, tradiciniai hierarchijos lygiai jau nebevaržo komunikavimo. E.organizacijos leidžia ir net skatina žmones bendrauti tiesiogiai, nesinaudojant kanalais. Darbuotojai gali akimirksniu bendrauti su bet kuo, bet kur ir bet kada. Šios atviros komunikavimo sistemos suardo istoriškai susiklosčiusią statuso hierarchiją. Jos pasendina arba reviduoja tokias komunikavimo tarp žmonių koncepcijas kaip formalių ir neformalių

tinklų skirtumai, nežodinis komunikavimas ir filtravimas. Jos taip pat iš naujo apibrėžia, kaip reikėtų vykdyti tokią veiklą kaip posėdžiai, derybos, priežiūra ir „pokalbiai prie atšaldyto vandens fontanėlio“. Pavyzdžiui, virtualūs posėdžiai leidžia reguliariai susitikti žmonėms, esantiems skirtingose geografinėse vietovėse. Dar daugiau, dabar darbuotojams, esantiems San Franciske ir Singapūre, yra lengviau pasidalyti kompanijos gandais nei tradicinių organizacijų darbuotojams, sėdintiems už dviejų pertvarų vienas nuo kito. Ir daugelio sričių darbuotojai dabar net turi interneto sritis, kurios tapo elektroninėmis gandų skleidimo priemonėmis.¹⁷ Jauni teisininkai lankosi tinklapyje www.greedyassociates.com pašniukštinti apie darbo sąlygas ir atlyginimus, krovinių vežėjai tinklapyje www.truckinglife.com lygina įrangą ir maršrutus; lėktuvų palydovai dalijasi gandais per tinklapį www.insidetheweb.com.

Šio atviro komunikavimo tinklo trūkumas - pernelyg daug komunikavimo. Neseniai atliktos apklausos metu paaiškėjo, kad vidutinis JAV darbuotojas per dieną sulaukia penkių telefono skambučių, gauna 36 elektroninius laiškus, 18 vienetų įprastos korespondencijos ir 18 kompanijos tarnybinių raštelių.¹⁸ Jis taip pat perskaito 13 raštelių, parašytų ant prisiklijuojančio popieriaus lapelių, 14 faksogramų ir išklauso 23 balso pašto pranešimus paprastame arba mobiliajame telefone. Šie dažni pranešimai gaišina brangų darbuotojų laiką, trukdo jiems susikaupti ir gali neigiamai atsiliiepti darbo produktyvumui.

Vadovavimas. Ar vadovavimas e.organizacijoje ir tradicinėje organizacijoje skiriasi? Ir vienoje, ir kitoje organizacijose dirbę vadovai mano, jog skiriasi. Jie paprastai nurodo tris skirtumus: sprendimų priėmimo greitį, lankstumo išsaugojimo svarbą ir poreikį sukurti ateities viziją.

Visų organizacijų vadovai priimdami sprendimus niekada neturi visų duomenų, kurių norėtų. Tačiau corganizacijose ši problema yra kur kas aštresnė. Pasaulis vystosi sparčiai, o konkurencija yra intensyvi. „eBay“ kompanijos prezidentas Megas Whitmanas sako: „Per ketvirtį mes išsiplečiame 40-50 procentų. Šitokie tempai visiškai keičia kylančius vadovybei uždavinius: kas trys mėnesiai mes tampame kita kompanija. Per vienerius metus mes išaugome nuo 30 iki 140 darbuotojų ir nuo 100 000 iki 2,2 milijono užregistruotų vartotojų. „Hasboro“ kompanijoje (kurios vadovu jis anksčiau buvo) mes sudarytume strategiją metams, o paskui paprasčiausiai ją vykdytume. „eBay“ kompanijoje mes nuolatos peržiūrimė strategiją ir taktiką“¹⁹.

E.organizacijų vadovai save laiko sprinteriais, o tradicinių organizacijų kolegas - ilgų distancijų bėgikais. Jie dažnai įterpia terminą „internetu laikas“ - užuominą į sparčiai greitėjančią darbo aplinką. „Šiandien kiekvienas (e.verslo) vadovas privalo užmiršti vieną pamoką, kuri jam buvo įkalta į galvą: kad priimtume pasvertus sprendimus, reikia surinkti duomenis. Šito neįmanoma padaryti internetu laike.“²⁰

E.organizacijų vadovams reikia ne tik didesnio greičio, bet ir lankstumo. Jie privalo suktis kartu su kilimais ir nuosmukiais. Jie privalo gebėti pakeisti or-

ganizacijos veiklos kryptį, kai pastebi, jog kažkas nepasiteisina. Vadovai turi skatinti eksperimentuoti. Štai ką šiuo klausimu sako vienas iš „Broadcast.com“ kompanijos įkūrėjų Markas Cubanas: „Kai pradėjome veiklą, manėme, kad reklama bus mūsų pagrindinis verslas. Buvome neteisūs. Mes manėme, kad savo tinklą sukursime išdėstydami serverius visoje šalyje. Mes klydome. Mes turėjome vis iš naujo apsispręsti - ir taip turėsime elgtis ateityje“²¹.

Štai ką sako „PriceLine.com“ kompanijos įkūrėjas: „Pamirškite šiandienos problemas: jūs nuolatos privalote sutelkti dėmesį į kitą problemų generaciją“²². Tam reikalingas vizijomis grindžiamas vadovavimas ir nuodugnus supratimas, kaip technologija pakeis vadovo veiklą. „Geriausi vadovai savo galvoje turi šakos, galimybių ir veiklos trūkių žemėlapi - ir jie nuolatos tikrina šį žemėlapi.“²³

Nekyla abejonių, kad vizijomis grindžiamas vadovavimas yra svarbus bet kurioje organizacijoje. Tačiau hiperkibernetinėje aplinkoje žmonės iš lyderių reikalauja daugiau. Tradiciškesnėms organizacijoms būdingos taisyklės, politika bei nurodymai darbuotojams nurodo veiklos kryptį ir sumažina netikrumą. Paprastai e.organizacijose nebūna tokių formalių rekomendacijų, tad e.vadovai, pasitelkdami savo viziją, privalo nurodyti veiklos kryptį.

Politika ir pažinčių ratas. OE mokslas pripažįsta politinę organizacijų prigimtį, vaidmenį, kurį politika vaidina priimant sprendimus, ir pažinčių rato organizacijos viduje bei už jos ribų svarbą. Tačiau preliminarūs požymiai byloja, kad efektyvus politikavimas ir pažinčių užmezgimas e.organizacijose ir tradiciškesnėse organizacijose yra skirtingas.

Tradicinėse organizacijose efektyvūs politikuotojai stengiasi būti matomi, taiko įspūdžio valdymo metodus ir dalyvauja tokioje veikloje, kuri juos priartina prie įtakingų žmonių. Tačiau iš esmės tai yra tiesioginių kontaktų reikalaujanti veikla, kuri e.organizacijoje tikriausiai nebus efektyvi. E.politikai greičiau labiau pasikliaus kibernetiniais plepalais, sklindančiais elektroniniu gandonešiu. Interneto pokalbių svetainės ir skelbimų lentos, pavyzdžiui, atveria galimybes susipažinti ir „pasikalbėti“ su žmonėmis, galinčiais padėti darbuotojams pasiekti geresnių rezultatų darbe ir karjere.

Kibernetinis plepėjimas tikriausiai nepakeis pokalbių prie atšaldyto vandens fontanėlio, per kokteilių pobūvius, universiteto absolventų susibūrimus ar prekybos muges, kur galima užmegzti kontaktus ir susirasti politinius sąjungininkus. Tačiau per internetą užmegztos pažintys taps vis populiarešniu ir efektyvesniu tradiciškesnių politinių kanalų priedu.

Ar e.organizacijos iš naujo apibrėš žmonių santykius?

Elektroninė technologija iš naujo apibrėžė darbo vietos galimybes. E.organizacijų darbuotojų, atliekančių savo darbą, jau nebevaržo nei laikas, nei vieta. Tačiau koks yra šių e.organizacijų poveikis žmonių santykiams?

Esama pakankamai įrodymų, kad šiandien žmonės praleidžia daugiau laiko internete nei vos prieš kelerius metus. Pavyzdžiui, 1997 metais žmonės inter-

nete praleisdavo vidutiniškai 4,4 valandos per savaitę. 1999 metais jau 7,6 valandos. Prognozuota, kad 2000 metais šis skaičius bus 8,2 valandos.²⁴ Taip pat yra preliminarūs Stanfordo universiteto atlikto tyrimo duomenys, kad juo daugiau laiko žmonės praleidžia internete, juo mažiau realaus laiko jie skiria bendrauti su draugais ir šeima.²⁵ Beveik ketvirtadalis reguliarių interneto vartotojų teigia, kad dabar jie mažiau laiko praleidžia, lankydami pramoginiuose renginiuose ir kalbėdami telefonu su draugais bei šeimos nariais; o 13 procentų nurodė, kad dabar jie mažiau visuomeniškai bendrauja.²⁶ Vienas iš Stanfordo universiteto tyrimo bendraautorių išreiškė susirūpinimą, kad internetas gali tapti žmones izoliuojančia technologija, keliančia individualius poelgius aukščiau dalyvavimo bendruomenės gyvenime.

Šiame kompiuterinio amžiaus etape kol kas dar gerokai per anksti daryti išvadą, kad internetas sumenkins socialinės bendruomenės prasmę. Tačiau jis aiškiai sukuria naujus bendravimo su bendradarbiais būdus. Darbuotojai vis dažniau dirbs komandose su žmonėmis, su kuriais nebuvo susitikę ir galbūt niekada nesusitiks. Jie užmegs „darbinę“ draugystę su žmonėmis, esančiais už tūkstančių mylių. Ir „mokėjimas bendrauti su žmonėmis“ gali vis dažniau reikšti ne tik gebėjimą aki-vaizdžiai bendrauti, bet ir kompiuterio ekrane parašytais žodžiais perduoti šilumą, emocijas, pasitikėjimą ir vadovo savybes.

DARBO PROJEKTAVIMAS

Tai, kaip užduotys suvienijamos sukurti darbui, turi tiesioginę įtaką darbuotojų veiklos rezultatams ir pasitenkinimui darbu. Šiame skirsnyje apžvelgsime užduočių charakteristikų teorijas, darbo pertvarkymą ir darbo grafiko variantus.

Užduočių charakteristikų teorijos

Daugelis iš mūsų pripažįsta šiuos du faktus: (1) darbai skiriasi ir (2) vieni darbai yra įdomesni ir sudėtingesni nei kiti. Šie faktai neliko OE tyrinėtojų nepastebėti. Jie reagavo, sukurdami užduočių charakteristikų teorijas, kuriomis siekė nustatyti darbų charakteristikas, išsiaiškinti, kaip šios charakteristikos yra derinamos, kad būtų sukurti darbai, ir koks yra šių charakteristikų ryšys su darbuotojų motyvavimu, pasitenkinimu darbu ir veiklos rezultatais. Šiame skirsnyje apžvelgsime dvi svarbiausias teorijas - darbo charakteristikų modelį ir socialinės informacijos apdorojimo modelį.

Darbo Charakteristikų modelis. Svarbiausia šiandienos struktūra, padedanti apibrėžti darbo charakteristikas ir suprasti jų ryšį su darbuotojų motyvavimu, veiklos rezultatais bei pasitenkinimu darbu, yra J. Richardo Hackmano ir Grego Oldhamo darbo charakteristikų modelis (DCM).²⁷

Pagal DCM bet kurį darbą galima apibūdinti penkiais pagrindiniais kriterijais, kurie yra štai tokie:

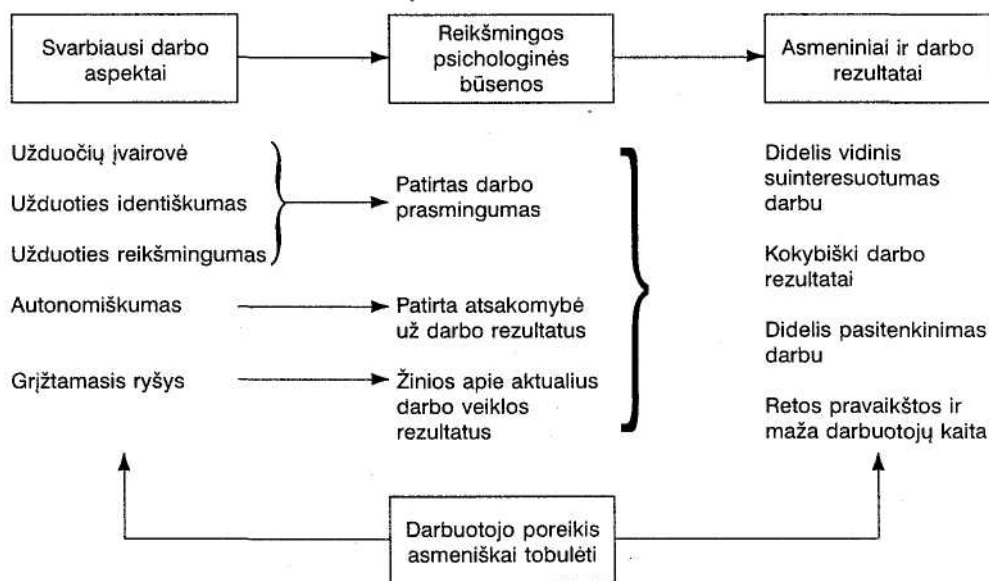
1. *Igūdžių įvairovė*: kiek darbas reikalauja įvairių veiksmų, kad darbininkas galėtų panaudoti įvairius igūdžius ir gebėjimus.
2. *Užduoties identiškumas*: kiek darbas reikalauja užbaigti ištisą ir aiškiai apibūdinamą jo dalį.
3. *Užduoties reikšmingumas*: kiek darbas turi reikšmingos įtakos kitų žmonių gyvenimui arba darbui.
4. *Autonomiškumas*: kiek darbas žmonėms suteikia laisvės, nepriklausomybės ir sprendimų laisvės, kad jie patys galėtų jį planuoti ir nuspręsti, kokių procedūrų reikia atlikti šiam darbui.
5. *Grįžtamasis ryšys*: kiek darbui atlikti reikalinga veikla suteikia tiesioginės ir aiškos informacijos apie darbuotojo veiklos efektyvumą.

14.2 pavyzdyje pateikti darbo veiklos pavyzdžiai, kuriuose kiekviena iš šių charakteristikų yra stipriai ir silpnai išreikšta.

14.2 PAVYZDYS. Stipriai ir silpnai išreikštų darbo charakteristikų pavyzdžiai

CHARAKTERISTIKA	PAVYZDYS
Igūdžių įvairovė	
Didelė	Garažo savininkas, kuris pats remontuoja automobilių elektros instaliaciją, variklius ir kėbulą ir bendrauja su klientais
Nedidelė	Kėbulų remonto dirbtuvių darbininkas, 8 valandas per dieną dažantis purkštuku
Užduoties identiškumas	
Didelis	Spintų gamintojas, projektuojantis baldą, parenkantis medį, pagaminantis gaminį ir atliekantis jo apdailą
Nedidelis	Baldų fabriko darbininkas, staklėmis tekinantis tik stalo kojas
Užduoties reikšmingumas	
Didelis	Ligonio slaugymas ligoninės intensyvios terapijos skyriuje
Mažas	Ligoninės grindų plovimas
Autonomiškumas	
Didelis	Telefoną įvedantis meistras, kuris pats sudaro savo darbo dienos grafiką, neprižiūrimas lankosi pas klientus ir nusprendžia, koks būdas pats efektyviausias konkrečiame telefono įvedimo taške
Mažas	Telefono operatorė, atsiliepianti į telefono skambučius pagal rutinišką ir labai apibrėžtą procedūrą
Grįžtamasis ryšys	
Stiprus	Elektronikos fabriko darbininkas, surenkantis modemą ir išbandantis, ar jis teisingai veikia
Silpnas	Elektronikos fabriko darbininkas, surenkantis modemą, o paskui perduodantis jį kokybės inspektoriui, kuris patikrina, ar modemas teisingai veikia, ir, jei reikia, jį suderina

Pritaikyta pagal knygą: **G. Johns**. *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, 4-sis leid. © 1996 HarperCollins Publishers. Perspausdinta leidyklai „Addison-Wesley Educational Publishers, Inc.“ leidus.

14.3 PAVYZDYS. Darbo charakteristikų modelis

Šaltinis: J. R. Hackman and J. L. Suttle (red.). Improving Life at Work. – Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977, p. 29.

14.3 pavyzdyje pavaizduotas darbo charakteristikų modelis. Atkreipkite dėmesį, kaip pirmieji trys veiksniai - įgūdžių įvairovė, užduoties identiškumas ir užduoties reikšmingumas - susijungia, sukurdami prasmingą darbą. Tai yra, jei darbuotojas yra būdingos šios trys savybės, galime daryti prielaidą, kad dirbantis šį darbą asmuo jį laikys svarbiu, vertingu ir apsimokančiu. Taip pat atkreipkite dėmesį, kad suteikiantys autonomiškumą darbai jų vykdytojui sukelia asmeninės atsakomybės už rezultatus jausmą, tad jei darbas užtikrina grįžtamąjį ryšį, darbuotojas žinos, ar jis efektyviai dirba. Motyvavimo požiūriu šis modelis teigia, kad žmogus vidujai jaučiasi atlygintas, jei žino (supažindinimas su rezultatais), kad jis asmeniškai (patirta atsakomybė) gerai įvykdė užduotį, kuri jam yra svarbi (patirtas prasmingumas).²⁸ Juo dažniau būna šios trys psichologinės būsenos, juo labiau darbuotojas bus suinteresuotas, geresni jo veiklos rezultatai, jis bus labiau patenkintas savo darbu, taip pat darys mažiau pravaikštų, pagaliau bus mažesnė tikimybė, kad jis paliks organizaciją. Kaip parodyta 14.3 pavyzdyje, 17šį tarp darbo savybių ir rezultatų veikia žmogaus asmeninio tobulėjimo poreikis: tai yra darbuotojo savivertės ir saviraiškos troškimas. Kitaip sakant, labiau tikėtina, kad turintys didelį asmeninio tobulėjimo poreikį žmonės patirs šias psichologines būsenas, kai jų darbai yra praturtinti, o jų kolegos, kurių poreikis asmeniškai tobulėti yra nedidelis, greičiausiai šių būsenų nepatirs.

Be to, šie darbuotojai teigiamiau nei žmonės, kurių poreikis asmeniškai tobulėti yra nedidelis, reaguos į psichologines būsenas, kai jos atsiras.

Darbo charakteristikų modelis yra gerai ištyrinėtas. Dauguma faktų patvirtina pagrindinius teorijos teiginius - kad yra tam tikras darbo charakteristikų rinkinys ir kad šios charakteristikos daro poveikį elgsenai.²⁹ Tačiau vis dar tebevyksta gana rimti debatai dėl penkių pagrindinių DCM aspektų ir asmeninio tobulėjimo poreikio, kaip elgesio pokyčius sukeliančio veiksnio, pagrįstumo.

Ką tai mums duoda? Atsižvelgdami į šiuo metu turimus faktus, palyginti tvirtai galime pareikšti: (1) dirbantys darbus, kurių pagrindiniai aspektai yra aiškiai išreikšti, žmonės paprastai yra labiau suinteresuoti ir patenkinti darbu nei tie, kurių darbų pagrindiniai aspektai nėra aiškiai išreikšti; ir (2) darbo aspektai daro poveikį per psichologines būsenas, kurios turi įtakos asmeniniams ir darbo rezultatus lemiantiems veiksniams, o ne tiesiogiai rezultatams.³⁰

Socialinės informacijos apdorojimo modelis. Ar nustebtumėte sužinoję, kad du žmonės gali dirbti tą patį darbą, tačiau vertinti jį skirtingai? Tikriausiai ne! Kaip paaiškėjo iš mūsų 2 skyriuje pateiktos diskusijos apie suvokimą (percepciją), žmonės į savo darbus reaguoja taip, *kaip juos suvokia*, o ne pagal pačius *objektyvius* darbus. Tai yra svarbiausia mūsų antros užduočių charakteristikų teorijos tezė. Ši teorija vadinama **socialinės informacijos apdorojimo (SIA) modeliu**.³¹

SIA modelis teigia, kad darbuotojai pritaiko savo nuostatas ir elgesį, reaguodami į socialines užuominas, kurias pateikia su jais bendraujantys kiti žmonės. Tie kiti žmonės gali būti bendradarbiai, meistrai, draugai, šeimos nariai ar klientai. Pavyzdžiui, Garis Lingas gavo darbą vasarai Britų Kolumbijos lėptpjūvėje. Kadangi darbą gauti buvo nelengva, o už jį buvo ypač gerai mokama, Garis pirmą dieną į darbą atvyko labai suinteresuotas. Tačiau po dviejų savaičių jo suinteresuotumas sumažėjo. O taip atsitiko dėl to, kad Gario bendradarbiai nuolatos neišgiamai kalbėjo apie savo darbą. Jie sakė, kad darbas yra nuobodus, kad tai, jog jie privalo registruotis ateidami į darbą ir išeidami iš jo, rodo, kad vadovybė jais nepasitiki ir kad meistrai niekada neišklauso darbuotojų nuomonės. Per tas dvi savaites Gario darbo objektyvios charakteristikos nepasikeitė; greičiau Garis suvokė realybę, remdamasis kitų žmonių kalbomis.

Gana daug tyrimų apskritai patvirtina SIA modelio validumą.³² Pavyzdžiui, buvo įrodyta, kad darbuotojų motyvavimu ir pasitenkinimu darbu galima manipuliuoti, panaudojant tokius subtilius veiksmus, kaip bendradarbių arba tiesioginių vadovų komentarai apie esamas arba nesamas šio darbo savybes - sunkumą, sudėtingumą ir autonomiškumą. Tad vadovai turėtų darbuotojų savo darbo suvokimui skirti tiek pat (arba daugiau) dėmesio, kiek ir tikroms šio darbo charakteristikoms. Pavyzdžiui, vadovai gali dažniau pasakoti darbuotojams, kokie įdomūs ir svarbūs yra jų darbai. Taip pat jie neturėtų nustebti, kad naujai pasamdyti ar paaukštinti darbuotojai yra imlesni socialinei informacijai nei turintys didesnę stažą darbuotojai.

Darbo perprojektavimas

Kokias alternatyvas turi vadovai, jei jie nori perprojektuoti darbus taip, kad jie darbuotojams taptų įdomesni ir motyvuotesni? Čia aptarsime keturias alternatyvas: darbų rotaciją, darbų išplėtimą, darbų praturtinimą ir komandomis grindžiamą darbų struktūrą.

Darbų rotacija. Jei darbuotojus kamuoja per didelis jų darbo rutiniškumas, viena iš alternatyvų yra darbų rotacija (arba dabar dažnai vadinamas *gretutinių specialybių mokymas*). Taikant šį metodą, kai veikla tampa nebeįdomi, darbuotojas yra perkeliamas į kitą tolygų darbą, kurį atlikti reikia tų pačių įgūdžių. Pavyzdžiui, „America West Airlines“ aviakompanija moko gretutinių specialybių visus savo klientų aptarnavimo darbuotojus. Kompanija teigia, kad ši priemonė padidina darbų įvairovę ir daro juos įdomesnius. O darbuotojai suinteresuoti kilti aukščiau, nes besimokydami gretutinių specialybių susipažįsta su šešiolika skirtingų kompanijos veiklos sričių, palyginti su viena, jei jų darbas būtų specializuotas.³³ Darbų rotacijos privalumas yra tas, kad ji sumažina nuobodulį ir padidina suinteresuotumą, pajvairindama darbuotojų veiklą. Suprantama, darbų rotacija gali duoti ir netiesioginės naudos organizacijai, kadangi turintys įvairesnių įgūdžių darbuotojai suteikia administracijai lankstumo sudarant darbo grafikus, prisitaikant prie permainų ir užpildant laisvas vietas. Antra vertus, darbų rotacija turi ir trūkumų. Padidėja mokymo kaštai, o perkėlus darbuotoją į naujas pareigas sumažėja jo produktyvumas būtent tuo metu, kai šio darbuotojo įgudimas ankstesniame darbe pradėjo duoti organizacijai ekonominę naudą. Darbų rotacija taip pat sukelia suirutę. Darbo grupės nariai turi prisiderinti prie naujo darbuotojo. Tiesioginiam vadovui irgi gali tekti sugaišti daugiau laiko atsakinėjant į klausimus ir stebint neseniai atkelto darbuotojo darbą. Ir galiausiai darbų rotacija gali sumažinti išsilavinusių ir ambicingų stažuotojų, siekiančių konkrečių pareigų pasirinktoje specialybėje, suinteresuotumą.

Darbų praplėtimas. Daugiau nei prieš 30 metų išpopuliarėjo idėja išplėsti darbus horizontaliai, - tai vadiname darbų praplėtimu. Didinant užduočių skaičių ir įvairovę, darbai tapo įvairiapusiškesni. Pavyzdžiui, korespondencijos rūšiųotojo darbą galima praplėsti patikint jam ne tik išrūšiuoti gaunamą korespondenciją pagal padalinius, bet ir pristatyti ją į padalinius arba pašto žymekliu „apmokėta“ ženklinti išsiunčiamą korespondenciją.

Darbų išplėtimas nebuvo sutiktas entuziastingai.³⁴ Štai ką pasakė vienas darbuotojas, savo kailiu patyręs tokį darbo pertvarkymą: „Anksčiau aš turėjau vieną netikusį darbą. Dabar, jį išplėtus, aš turiu tris!“

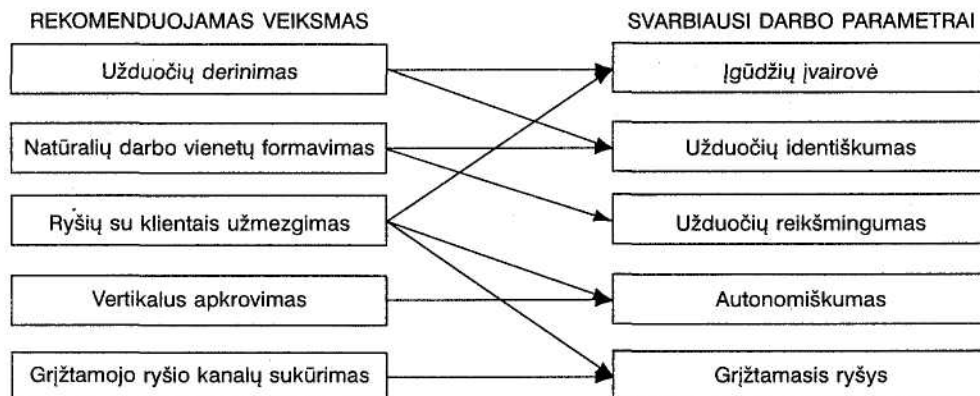
Nors darbų praplėtimas padidino pernelyg specializuotų darbų įvairovę, dėl to darbininkų veikla beveik nepasidarė įdomesnė ar prasmingesnė. Kad būtų įveikti darbų praplėtimo trūkumai, buvo įdiegtas darbų praturtinimas.

Darbų praturtinimas. Darbų praturtinimas reiškia vertikalų darbų išplėtimą. Jis leidžia darbininkui labiau kontroliuoti savo darbo planavimą, vykdymą ir įvertinimą. Praturtintame darbe užduotys yra susistemintos taip, kad darbuotojas užbaigtų visą darbo ciklą, padidėtų jo laisvė ir nepriklausomybė, sustiprėtų atsakomybė ir būtų užtikrintas grįžtamasis ryšys, jog darbuotojas galėtų įvertinti ir pataisyti savo rezultatus.

Kaip administracija praturtina darbus? Čia pateikiami siūlymai, kurie pagrįsti darbo charakteristikų modeliu, apibrėžia darbų pokyčius, kurie gali sustiprinti jų motyvuojantį potencialą (Žr. 14.4 pavyzdį).

1. *Derinkite užduotis.* Vadovai turėtų stengtis sujungti esamas išskaidytas užduotis taip, kad jos sudarytų naują ir didesnę darbo modulį. Ši priemonė padidina įgūdžių įvairovę ir užduočių identiškumą.
2. *Sukurkite natūralius darbo vienetus.* Natūralių darbo vienetų sukūrimas reiškia, kad darbuotojo atliekamos užduotys sudaro atpažįstamą ir prasmingą visumą. Ši priemonė sukuria pojūtį, kad darbuotojas yra „darbo savininkas“, ir padidina tikimybę, jog darbuotojai savo darbą laikys prasmingu ir svarbiu, o ne nereikalingu ir nuobodžiu.
3. *Užmegzkite ryšius su klientais.* Klientas yra galutinis produkto ar paslaugos, kurią kuria darbuotojas, vartotojas (tai gali būti vidinis arba išorinis klientas). Kur tik įmanoma, vadovai turėtų stengtis užmegzti tiesioginius darbuotojų ir klientų ryšius, kad padidintų įgūdžių įvairovę, autonomiškumą ir sustiprintų grįžtamąjį ryšį.
4. *Išplėskite darbus vertikaliai.* Išplečiant darbus vertikaliai, darbuotojui su teikiama atsakomybė ir kontrolė, kuri anksčiau buvo vadovybės žinioje.

14.4 PAVYZDYS. Rekomendacijos, kaip praturtinti darbą



Šaltinis: J. R. Hackman and L. Suttle (red.). Improving Life at Work. - Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977, p. 138.

Šia priemone siekiama iš dalies panaikinti spragą tarp darbo „vykdymo“ ir „kontroliavimo“, be to, ši priemonė padidina darbuotojų autonomiškumą. 5. *Sukurkite grįžtamojo ryšio kanalus*. Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojams ne tik sužinoti, ar jie gerai atlieka savo darbą, bet ir ar jų darbo rezultatai gerėja, blogėja ar išlieka tokie patys. Idealiu atveju grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus turėtų būti gaunamas tiesiogiai, o ne iš vadovybės ar atsitiktinai.³⁵

Kalbant apskritai, faktai rodo, kad praturtinus darbus sumažėja kaštai dėl pravaikštų ir darbuotojų kaitos bei padidėja darbuotojų pasitenkinimas; tačiau tokiau svarbiu klausimu kaip produktyvumas nėra nuoseklių įrodymų.³⁶ Vienose situacijose praturtinus darbą produktyvumas padidėja, kitose sumažėja. Tačiau net tada, kai produktyvumas sumažėja, išteklių naudojami sąžiningiau, o gaminių ar paslaugų kokybė būna aukštesnė.

Komandinio darbo projektavimas. Žmonės vis dažniau atlieka darbus grupėmis ir komandomis. Ką apskritai galime pasakyti apie grupėmis grindžiamo darbo projektavimą, kurio tikslas - pagerinti šių grupių darbuotojų veiklos rezultatus? Apie individualių darbų projektavimą žinome kur kas daugiau nei apie grupinių pirmiausia todėl, kad didelis komandų populiarumas - kalbant konkrečiai, užduočių pateikimas grupei žmonių, o ne vienam asmeniui - yra palyginti naujas reiškinys. Turėdami tai galvoje, galime pasakyti, kad geriausi šios srities veikalai pateikia dvi teiginių grupes.³⁷

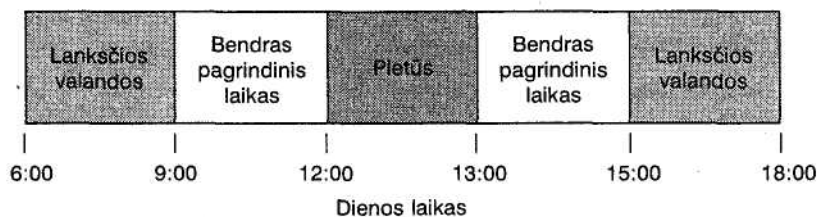
Visų pirma, atrodo, jog aptartos anksčiau DCM rekomendacijos tiek pat galioja grupiniam lygiui, kiek ir individualiam. Vadovai gali tikėtis gerų grupės veiklos rezultatų, kai (1) grupės užduotys reikalauja, kad jos nariai pritaikytų įvairius palyginti sudėtingus įgūdžius; (2) grupės užduotis yra vientisas ir prasmingas darbas, kurio rezultatai akivaizdūs; (3) grupės darbo rezultatai turi reikšmingas pasekmes kitiems žmonėms; (4) užduotis grupės nariams suteikia pakankamai savarankiškumo spręsti, kaip jie atliks šį darbą; (5) vykdant užduotį sukuriamas pastovus, patikimas grįžtamasis ryšys apie grupės veiklos rezultatus.

Antra, grupės sudėtis turi labai didelę reikšmę sėkmingam jos darbui. Pagal 8 skyriuje pateiktas pastabas vadovai turėtų stengtis užtikrinti, kad būtų vykdomos šios keturios sąlygos: (1) grupės nariai turi būtiną ir su užduotimi susijusią patirtį atlikti savo darbą; (2) grupė yra pakankamai didelė, kad galėtų atlikti darbą; (3) grupės nariai turi bendravimo su žmonėmis ir su užduotimi susijusių įgūdžių; (4) grupės nariai turi šiek tiek skirtingų gebėjimų ir požiūrių.

Populiarūs darbo grafiko variantai

Darbo pasaulyje, kur darbuotojai vis dažniau skundžiasi laiko stoka ir tuo, kad sunku suderinti asmeninį gyvenimą su darbu, tokie darbo grafiko variantai kaip lankstus darbo grafikas ar darbas namuose palaikant ryšį su firma per kompiuterį gali pagerinti darbuotojų suinteresuotumą, produktyvumą ir pasitenkinimą darbu.

14.5 PAVYZDYS. Lankstaus darbo grafiko pavyzdys



Lankstus darbo grafikas. Lankstus darbo grafikas - laisvai pasirenkamas darbo laikas. Tai darbo grafiko variantas, kai darbuotojai patys turi teisę nuspręsti, kada jie atvyks į darbą ir kada jį baigs. Darbuotojai privalo atidirbti konkretų valandų skaičių per savaitę, tačiau tam tikrose ribose gali varijuoti darbo laiką. Kaip parodyta 14.5 pavyzdyje, kiekvieną darbo dieną sudaro bendras pagrindinis laikas (paprastai tai būna šešios valandos) ir lankščios laiko sritys, supančios pagrindinį laiką. Pavyzdžiui, atmetus vienos valandos pietų pertrauką, pagrindinis laikas gali būti nuo 9 vai. ryto iki 15 vai., o kompanijos darbo laikas nuo 6 vai. ryto iki 18 vai. Reikalaujama, kad visi darbuotojai būtų darbe pagrindiniu laiku, o likusias tris valandas jie gali atidirbti prieš arba po pagrindinio laiko. Kai kurios lankstaus darbo grafiko programos leidžia dirbti papildomas darbo valandas, kad kas mėnesį susikauptų papildoma laisva diena.

Lankstus darbo grafikas nepaprastai išpopuliarėjo. Nuo 1991 iki 1997 metų visu etatu dirbančių JAV darbuotojų, besinaudojančių lanksčiu darbo grafiku, skaičius beveik padvigubėjo. Maždaug 25 milijonai darbuotojų, arba beveik 28 procentai JAV visu etatu dirbančios darbo jėgos, dabar gali pasirinkti, kada nori atvykti į darbą ir jį baigti.³⁸ Tačiau ne visi darbuotojai vienodai gali pasinaudoti lanksčiu darbo grafiku. 42,4 procento vadovų naudojami lanksčiu darbo grafiku, tuo tarpu tik 23,3 procento gamyboje dirbančių darbininkų gali naudotis šia teise.³⁹

Teigiama, jog lankstus darbo grafikas teikia daug privalumų. Iš jų galime paminėti sumažėjusias pravaikštas, padidėjusį produktyvumą, sumažėjusias viršvalandinio darbo išlaidas, mažesnę priešišumą administracijai, sumažėjusius transporto kamščius pramoniniuose miestų rajonuose, išnykusį vėlavimą ir sustiprėjusį darbuotojų autonomiškumą, kuris gali padidinti jų pasitenkinimą savo darbu.⁴⁰ Tačiau tai tik teiginiai, o kaip yra iš tiesų?

Dauguma faktų apie produktyvumą yra palankūs. Lankstus darbo grafikas mažina pravaikštas ir dažnai padidina darbininkų produktyvumą⁴¹ tikriausiai dėl kelių priežasčių. Darbuotojai gali sudaryti darbo grafiką, derindami jį su asmeniniais poreikiais, dėl to sumažėja vėlavimai ir pravaikštos, be to, darbuotojai gali savo darbinę veiklą priderinti prie laiko, kai jie asmeniškai būna produktyviausi.

Pagrindinis lankstaus darbo grafiko trūkumas yra tas, kad jo negalima taikyti visiems darbams. Jis gerai tinka kanceliariniams darbams, kur darbuotojų bendravimas su savo ir padalinio žmonėmis bei su kitais yra ribotas. Tačiau šis va-

riantas netinka priimamojo sekretorėms, parduotuvių personalui ar panašioms darbams, kur visapusiškas aptarnavimas reikalauja, jog žmonės būtų savo darbo vietose iš anksto nustatytu laiku.

Darbas namuose palaikant ryšį su firma kompiuteriu (Telecommuting). Tai gali būti beveik idealus darbas daugeliui žmonių. Nereikia važinėti į darbą, grafikas lankstus, galima rengtis kaip patinka, o ir kolegos beveik netrukdo. Tai vadinama **darbu namuose palaikant ryšį su firma kompiuteriu**, ir čia turimi omenyje darbuotojai, bent du kartus per savaitę namuose dirbantys darbą kompiuteriu, kuris sujungtas su jų biuru. (Vis dažniau vartojamas artimas pagal prasmę - *virtualaus biuro* - terminas apibūdinti darbuotojams, kurie dirba namuose beveik nuolatos). Šiuo metu šitaip dirba maždaug 21 milijonas Jungtinių Valstijų darbuotojų.⁴² Pavyzdžiui, 20 arba daugiau procentų „PeopleSoft“, „Erie Insurance“, „American Management Systems“, „Great Plains Sofhware“, „Patagonia“ ir „Xerox“ kompanijų darbuotojų dirba namuose, palaikydami ryšį su kompanija kompiuteriu.⁴³

Kokie darbai tinka tokiam grafikui? Buvo nustatytos trys labiausiai tinkančios namie dirbti darbų kategorijos: rutiniškos informacijos tvarkymo užduotys, mobili veikla ir profesionalios ar kitos su žiniomis susijusios užduotys.⁴⁴ Rašytojai, teisininkai, analitikai ir darbuotojai, kurie didžiąją laiko dalį praleidžia prie kompiuterio ar telefono, yra natūralūs kandidatai dirbti namuose. Pavyzdžiui, marketingo telefonu darbuotojai, klientų aptarnavimo atstovai, rezervavimo agentai ir gaminių aptarnavimo specialistai daugiausia laiko praleidžia prie telefono. Dirbdami namuose, jie gali gauti informaciją savo kompiuterių ekranuose taip pat lengvai kaip ir kompanijos kompiuteryje.

Apie darbo namuose sėkmę yra gausybė istorijų.⁴⁵ „AT & T“ kompanijoje yra 35 000 namuose dirbančių darbuotojų, ir ji tvirtina, kad tai kompanijai sutaupė net 500 milijonų dolerių. 75 procentai šių „AT & T“ darbuotojų, dirbančių namuose, teigia, kad jie yra labiau patenkinti savo asmeniniu ir šeimyniniu gyvenimu, nei prieš pradėdami dirbti namuose. „Cisco Systems“ kompanija tvirtina, kad dėl darbo namuose produktyvumas padidėjo 25 procentais, jai pavyko išsaugoti svarbiausius darbuotojus, kurie priešingu atveju būtų palikę kompaniją, o kompanija sutaupė apie 1 milijoną pridėtinių išlaidų. Kadangi tradicinių biuro patalpų kaštai labai padidėjo, o telekomunikacinių įrengimų kaina krito, vadovai vis dažniau suinteresuoti virtualių biurą steigimu, kaip būdu padidinti darbuotojų lanktumą ir produktyvumą, pagerinti jų moralinę būklę ir sumažinti kaštus.

Tolesnė darbo namuose ateitis priklauso nuo kelių klausimų, į kuriuos kol kas neturime aiškių atsakymų. Pavyzdžiui, ar namuose dirbančius darbuotojus neigiamai paveiks politikavimas biure? Ar mažiau tikėtina, kad juos prisimins, kai bus keliami atlyginimai ar aukštinama pareigose? Ar nebūti akyse - tolygu nebūti ir mintyse? Ar tokie su darbu nesusiję trikdžiai kaip vaikai, kaimynai ir šaldytuvai aiškiai nesumažina žmonių, nepasižyminčių stipria valia ir savitvarda, produktyvumo?

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Technologija keičia žmonių darbus ir jų elgesį darbe. Kokybės valdymas ir akcentuojamas nuolatinis jos procesų tobulinimas gali padidinti darbuotojų stresą, jei jie pastebi, kad iš jų nuolatos tikimasi vis daugiau. Pertvarkant procesus, visiškai pakeičiami milijonų žmonių darbai. O masinis pritaikymas individualiam vartotojui suteikia organizacijoms galimybę efektyviai priderinti savo produktus prie individualaus klientų skonio, tačiau paprastai dėl to darbuotojai privalo iš esmės persikvalifikuoti.

E.organizacija visoje savo veikloje naudoja internetu, intranetu ir ekstranetu. Tai vadovams kelia daugybę naujų uždavinių. Pavyzdžiui, e.organizacijų darbuotojų dėmesį blaško daugiau trikdžių, galinčių pakenkti jų produktyvumui; darbuotojų stebėjimo programinė įranga kelia vadovams etinių dilemų, susijusių su darbuotojų asmeninio gyvenimo neliečiamumu; sprendimus čia reikia priimti greičiau ir dažnai neturint precedento; atviras komunikavimas padidina jo perkrovų tikimybę ir gali atitraukti dėmesį nuo darbo užduočių; efektyvūs e.organizacijų vadovai privalo gebėti greitai priimti sprendimus, būti labai lankstūs ir kurti vizijas; o e.organizacijų darbuotojai veikiausiai naudosis kompiuterių tinklais kaip priemonėmis kurti politinius aljansus.

Darbo projektavimo samprata vadovams gali padėti projektuoti darbus, teigiamai veikiančius darbuotojų suinteresuotumą. Pavyzdžiui, darbai, kurių DCM parametrai yra aukšti, gali padidinti darbuotojo galimybę kontroliuoti svarbiausius savo darbo elementus. Todėl darbai, suteikiantys autonomiškumą, grįžtamąjį ryšį ir kitas turtinančias užduotį savybes, padeda patenkinti individualius tikslus žmonių, kurie trokšta labiau kontroliuoti savo darbą. Suprantama, pagal socialinės informacijos apdorojimo modelį suvokimas, kad kai kurios charakteristikos turtina užduotį, galbūt turi netgi didesnę įtaką darbuotojo suinteresuotumui nei pačios objektyvios darbo charakteristikos. Tad svarbiausia - pateikti darbuotojams užuominas, jog jų darbai yra itin vertinami pagal tokius rodiklius kaip įgūdžių įvairovė, užduoties identiškumas, autonomiškumas ir grįžtamasis ryšys.

Stengdamiesi padėti darbuotojams įveikti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktus, vadovai turėtų pagalvoti, kur tai įmanoma, apie tokius dalykus kaip lankstus darbo grafikas ir darbas namuose palaikant ryšį su kompanija kompiuteriu.

15 Personalo politika ir praktika

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibūdinti darbus, kuriems interviu yra efektyvūs atrankos instrumentai.
2. Išvardyti darbo imitavimo testų privalumus, palyginti su testais raštu.
3. Apibūdinti keturias darbuotojų mokymo rūšis.
4. Apibūdinti darbuotojų veiklos vertinimo pagal poelgius, o ne pagal savybes privalumus.
5. Paaiškinti populiariausius darbo vertinimo kriterijus.
6. Nurodyti, kas, be tiesioginio vadovo, turėtų vertinti darbuotojo darbą.
7. Paaiškinti, kaip galima pagerinti darbo įvertinimo procesą.
8. Apibūdinti darbo jėgos įvairovės valdymo metodus.

Organizacijos darbo jėgos kokybė daugiausia priklauso nuo žmonių, kuriuos ji pasamdo. Jei firma pasamdo naują darbuotoją, neturintį reikalingų įgūdžių, jo darbo rezultatai greičiausiai bus nepatenkinami, nepaisant vadovybės pastangų didinti suinteresuotumą ir stiprinti vadovavimą, sukurti efektyvias grupės ar įdomius darbus.

Šiame skyriuje norime perteikti mintį, kad personalo politika ir praktika - pavyzdžiui, darbuotojų atranka, mokymas ir darbo įvertinimas - turi įtakos organizacijos efektyvumui.¹ Aptarimą pradėsime darbuotojų samdymo tema.

DARBUOTOJŲ ATRANKA

Ką bendra turi prašymo priimti į darbą formos, interviu, įdarbinimo testai, darbo patirties tikrinimas ir asmeniniai rekomendaciniai laišškai? Kiekvienas iš jų yra priemonė gauti informaciją apie kandidatą į darbą, kuri gali padėti organizacijai nuspręsti, ar kandidato įgūdžių, žinių ir gebėjimų pakanka tam tikram darbui. Šiame skirsnyje apžvelgsime svarbesnes atrankos priemones - interviu, testus raštu ir darbą imituojančius testus.

Interviu

Pietų Korėjoje, Japonijoje ir daugelyje kitų Azijos šalių darbuotojų interviu tradiciškai nebuvo atrankos proceso dalis. Sprendimai įdarbinti būdavo priimami beveik be išimties remiantis tik egzaminų rezultatais, mokymosi rezultatais ir rekomendaciniais laiškais. Tačiau didžiojoje pasaulio dalyje šitaip nedaroma. Tikriausiai būtų teisinga pasakyti, kad dauguma iš mūsų pažįsta nedaug žmonių, kurie būtų gavę darbą bent jau vieną kartą neturėję interviu. Iš visų atrankos priemonių, kurias organizacijos naudoja diferencijuoti kandidatus į darbą, interviu tebelieka dažniausiai taikomas instrumentas.² Net Azijos šalių kompanijos pradėjo pasikliauti interviu kaip darbuotojų atrankos priemone.³

Interviu ne tik plačiai taikomi, atrodo, jog jiems teikiama didelė svarba. Tai yra interviu rezultatai dažnai turi neproporcingai didelę įtaką sprendimui pasirinkti darbuotoją. Blogai pasirodęs per darbo interviu, kandidatas veikiausiai bus išbrauktas iš sąrašų, nepaisant jo patirties, testo rezultatų ar rekomendacinių laiškų. Ir priešingai, „per dažnai asmuo, gerai įvaldęs darbo paieškos metodus, ypač tuos, kurie taikomi interviu procese, priimamas į darbą, nors jis gali būti ir ne pats geriausias kandidatas į šias pareigas“.⁴

Šie faktai svarbūs dėl to, kad atrankos interviu dažnai vedami nestruktūrizuoti. Įrodyta, kad nestruktūrizuotas interviu - per trumpas, atsainus ir sudarytas iš atsitiktinių klausimų - yra neefektyvi atrankos priemonė.⁵ Tokių interviu metu gauti duomenys paprastai yra šališki ir nesusiję su gebėjimu atlikti būsimą darbą. Jei nėra struktūros, šališkumai gali iškreipti interviu rezultatus. Iš tokių šališkumų galime paminėti interviu vedėjus, kurie linkę palankiai žiūrėti į kandidatus, pritariančius jų požiūriui, per daug reikšmės teikiančius neigiamai informacijai ir leidžiančius, kad pokalbių su kandidatais vedimo seka darytų poveikį įvertinimui.⁶ Jei interviu vedėjai turi standartizuotą klausimų sąrašą, taiko nekinčiamą informacijos fiksavimo metodą ir jei kandidatų kvalifikacijos vertinimas yra standartizuotas, kandidatų įvertinimo rezultatai nebus labai skirtingi, o interviu, kaip atrankos priemonės, validumas labai padidės.

Faktai byloja, kad interviu yra vertingiausi, įvertinant kandidato intelektą, suinteresuotumą ir bendravimo su žmonėmis įgūdžius.⁷ Jei šios savybės yra susijusios su darbo rezultatais, interviu, kaip atrankos priemonės, validumas padidėja. Pavyzdžiui, buvo įrodyta, kad šios savybės yra aktualios aukštesnio lygio vadovams. Tai gali paaiškinti, kodėl kandidatai į aukštesnes vadovaujančias parei-

gas paprastai dalyvauja daugybėje interviu su aukščiausių vadovų verbuotojais, kompanijos tarybos nariais ir kitais aukščiausiais kompanijos vadovais, kol priimamas galutinis sprendimas. Taip pat tai gali paaiškinti, kodėl kompanijos, organizuojančios komandinį darbą, su kandidatais veda labai daug interviu.

Praktiškai dauguma organizacijų dažniau naudoja interviu kaip „darbo rezultatų prognozavimo“ priemonę.⁸ Tokios skirtingos kompanijos kaip „Southwest Airlines“ aviakompanija, „Disney“, „Microsoft“ ir „Procter & Gamble“ naudoja interviu, įvertindamos, ar kandidatas ir organizacija yra suderinami. Tad organizacijos vertina ne tik konkrečius, su darbu susijusius kandidato įgūdžius, bet ir jo asmenybės savybes, asmenines vertybes ir pan., kad surastų žmones, pritampantiems prie organizacijos kultūros ir įvaizdžio.

Testai raštu

Paprastai testai raštu įvertina intelektą, tinkamumą, gebėjimus, interesus ir dorumą. Šie testai ilgai buvo populiari atrankos priemonė, tačiau nuo dvidešimtojo amžiaus septintojo dešimtmečio juos pradėta rečiau naudoti, ypač Jungtinėse Valstijose. Priežastis ta, kad šie testai dažnai apibūdinti kaip diskriminuojantys, be to, daugelis organizacijų neįrodė arba negalėjo įrodyti, kad šie testai susiję su darbu.

Buvo įrodyta, kad intelektualių gebėjimų, erdvinio ir mechaninio gebėjimo, suvokimo tikslumo ir motorinių gebėjimų testai gali būti vidutiniškai validūs prognozės rodikliai daugeliui pusiau kvalifikuotų ir nekvalifikuotų gamybinų darbų pramonės organizacijose.⁹ Pasitvirtino, kad intelekto testai gali būti ypač geri prognozės rodikliai darbams, kurie yra kognityviai sudėtingi.¹⁰ Japonijos automobilių gamintojai, parinkdami personalą Jungtinėse Valstijose, ypač pasikliaudavo testais raštu prognozuodami, kurie iš kandidatų yra pajėgūs pasiekti gerų veiklos rezultatų." Pavyzdžiui, norint gauti darbą „Toyota“ gamykloje, gali tekti tris dienas praleisti laikant testus ir dalyvaujant interviu. Testuose raštu dėmesys paprastai sutelkiamas į skaitymo, matematinius, mechaninio sumanumo ir gebėjimo dirbti su kitais įgūdžius.

Organizacijose pagausėjus etikos problemoms, išpopuliarėjo dorumo testai. Tai testai, kai popieriumi ir pieštuku įvertinami tokie veiksniai, kaip patikimumas, atidumas, atsakingumas ir sąžiningumas. Buvo gauta įtikinamų duomenų, kad šie testai labai veiksmingai leidžia nuspėti darbo rezultatus drausmės kontrolės požiūriu ir tokį neproduktyvų darbuotojų elgesį kaip vagystės, drausmės problemos ir dažnos pravaikštos.¹²

Darbą imituojančios testai

Ar yra geresnis būdas patikrinti, ar kandidatas gebės atlikti darbą, kuris jam duodamas padaryti? Būtent šitokia logika remiasi imituojančios darbą testai.

Darbą imituojančios testai išpopuliarėjo per pastaruosius du dešimtmečius. Be abejonės, entuziazmas dėl šių testų kyla todėl, jog jie lengviau nei dauguma testų raštu atitinka reikalavimą, kad patikra būtų susijusi su darbu.

Du iš labiausiai žinomų darbą imituojančių testų - darbo pavyzdžių testas ir įvertinimo centrai. Pirmasis tinka rutiniškiems darbams, o pastarasis - parinkti vadovaujančiam personalui.

Darbo pavyzdžių testai - tai praktinis viso darbo ar jo dalies imitavimas, kurį privalo atlikti visi kandidatai. Rūpestingai parinkdama darbo pavyzdžius, kurie grindžiami išsamiau darbo užduočių aprašymu, vadovybė apibrėžia, kokios kiekvienam darbui reikalingos žinios, įgūdžiai ir gebėjimai. Paskui kiekvienas darbo pavyzdžio elementas suderinamas su realaus darbo elementu. Darbų pavyzdžiai plačiai taikomi, samdant tokius kvalifikuotus darbininkus kaip suvirintojai, mašinistai, staliai ir elektrikai. Pavyzdžiui, kandidatams į darbą „BMW“ fabrike Pietų Karolinoje duodami darbo pavyzdžių testai.¹³ Jiems duodama 90 minučių atlikti įvairioms darbo užduotims specialiai įrengtoje imitacinėje surinkimo linijoje.

Darbo pavyzdžių eksperimentų rezultatai yra įspūdingi. Tyrimų rezultatai beveik be išimties rodo, jog darbų pavyzdžių testai patikimesni už gebėjimų tikrinimo raštu ar asmenybės testus.¹⁴

Sudėtingesni darbo imitavimo testai, specialiai sukurti įvertinti kandidato gebėjimui vadovauti, atliekami **įvertinimo centruose**. Įvertinimo centruose linijiniai vadovai, konsultantai ir kvalifikuoti psichologai vertina kandidatus, kai šie kelias dienas atlieka pratimus, imituojančius realias problemas, su kuriomis teks susidurti darbe.¹⁵ Remiantis aprašomųjų savybių, kurias privalo turėti realiai dirbantis tą darbą asmuo, sąrašu, ši veikla gali būti interviu vedimas, gaunamos korespondencijos apdorojimo pratimai, grupinės diskusijos be lyderio ir verslo sprendimų priėmimo žaidimai. Pavyzdžiui, kandidatui gali tekti atlikti vaidmenį vadovo, per dvi valandas privalančio nuspręsti, kaip reikia reaguoti į 10 gautų tarnybinių pranešimų.

Ar įvertinimo centrai yra validi atrankos priemonė? Duomenys apie įvertinimo centrų efektyvumą įspūdingi. Šie testai nuolatos duoda rezultatus, teisingai nuspėjančius darbo sėkmę vadovaujančiuose postuose.¹⁶

MOKYMO PROGRAMOS

Kompetentingi darbuotojai nebūna amžinai kompetentingi. Įgūdžiai blėsta ir gali atgyventi. Dėl to organizacijos kasmet formaliam mokymui išleidžia milijardus dolerių. Pavyzdžiui, buvo pranešta, kad JAV korporacijos, kuriose dirba 100 arba daugiau žmonių, neseniai per vienerius metus išleido 54 milijardus dolerių formaliai mokyti savo 50 milijonų darbuotojų.¹⁴ Antai „Xerox“ kompanija kasmet išleidžia daugiau nei 300 milijonų dolerių mokyti ir perkvalifikuoti savo darbuotojams.¹⁸

Mokymo rūšys

Mokymas gali apimti viską, pradedant darbuotojų mokymu skaityti ir baigiant sudėtingais aukščiausių vadovų kursais. Čia apibendrinsime keturias pagrindines įgūdžių kategorijas - bazinio raštingumo, techninių, bendravimo sv. žmonėmis ir problemų sprendimo. Be to, trumpai aptarsime įvairovės ir etikos mokymą.

Baziniai raštingumo įgūdžiai. Devyniasdešimt milijonų suaugusių amerikiečių turi menkus raštingumo įgūdžius, o apie 40 milijonų beveik nemoka arba nemoka skaityti; ši raštingumo problema JAV kompanijoms kasmet kainuoja 60 milijardų dolerių!¹⁹ Daugumoje darbo vietų reikia gebėti skaityti 10-os ar 11-os klasės lygiu, tačiau apie 20 procentų 21-25 metų amžiaus amerikiečių nesugeba skaityti netgi 8-os klasės lygiu.²⁰ 1998 metais 36 procentai JAV kandidatų į darbą neišlaikė vienokio ar kitokio bazinių įgūdžių testo.²¹ Daugelyje Trečiojo pasaulio šalių tik nedaugelis darbininkų moka skaityti arba yra pasiekę aukštesnį nei trečios klasės lygį.

Organizacijos vis dažniau turi savo darbuotojams suteikti bazinius skaitymo ir matematikos įgūdžius. Kadangi atlikti daugeliui darbų tebereikia solidžių bazinių raštingumo įgūdžių, o daugelis kandidatų į darbą jų neturi, darbdaviai privalo imtis priemonių užpildyti šią spragą. Pavyzdžiui, daugelis verslo firmų samdo dėstytojus ir savo darbuotojams darbo metu organizuoja anglų kalbos ir matematikos kursus.

Techniniai įgūdžiai. Didžioji mokymo dalis skirta pagerinti darbuotojų techniniams įgūdžiams. Šiandien techninis mokymas darosi vis svarbesnis dėl dviejų priežasčių - naujos technologijos ir naujos organizacijų struktūros.

Dėl naujų technologijų ir patobulintų metodų darbai keičiasi. Pavyzdžiui, daugelis automobilius remontuojančių darbininkų turėjo baigti ekstensyvius kursus, kad galėtų remontuoti naujausių modelių automobilius su kompiuterio valdomais varikliais, elektronine stabilizavimo įranga, palydovinėmis navigacinėmis sistemomis bei kitomis naujovėmis. Taip pat dėl to, kad atsirado kompiuteriais valdomi įrengimai, milijonai gamyboje dirbančių darbuotojų privalėjo išmokyti visiškai naujų įgūdžių.

Be to, techninis mokymas tampa vis svarbesnis dėl to, kad keičiasi organizacijų struktūra. Kadangi organizacijos savo struktūras paverčia „plokštesnėmis“, vis dažniau organizuoja komandas ir laužo tradicines kliūtis tarp padalinių, darbuotojai privalo išmokyti atlikti daugiau įvairių užduočių.

Bendravimo su žmonėmis įgūdžiai. Dauguma darbuotojų priklauso darbo padaliniui. Tam tikru mastu jų veiklos rezultatai priklauso nuo gebėjimo efektyviai bendrauti su bendradarbiais ir su savo tiesioginiu vadovu. Kai kurie darbuotojai turi puikius bendravimo su žmonėmis įgūdžius, tačiau kitus reikia mokyti, kad jie šiuos įgūdžius patobulintų. Pavyzdžiui, juos reikia mokyti kaip pasidaryti geresniu klausytoju, kaip aiškiau perteikti savo idėjas ir kaip tapti efektyvesniu komandos žaidėju.

Problemų sprendimo įgūdžiai. Vadovai bei daugelis darbuotojų, atliekančių nerutinį užduotį, savo darbe privalo spręsti įvairias problemas. Kai žmonėms reikia šių įgūdžių, tačiau jų pakankamai neturi, jie gali dalyvauti mokymuose, ugdančiuose problemų sprendimo įgūdžius. Tai gali būti veikla, lavinanti logikos,

įrodinėjimo ir problemų nustatymo įgūdžius bei gebėjimą įvertinti priežastis, surasti ir analizuoti alternatyvas bei parinkti sprendimus. Mokymas spręsti problemas - pagrindinė beveik visų organizacijų, diegiančių savivaldžias komandas ir kokybės valdymo programas, priemonė.

0 kaip dėl įvairovės mokymo? Daugumos įvairovės programų svarbiausias elementas yra mokymas. Pavyzdžiui, neseniai atliktos apklausos metu paaiškėjo, kad 93 procentai kompanijų, diegiančių įvairovės pažinimo programas, pasitelkia mokymą.²² Įvairovės mokymo programų tikslas paprastai būna suteikti priemones, skatinančias geresnį įvairovės suvokimą ir analizuojančias stereotipus. Dalyvaujantieji mokymuose išmoka vertinti individualius skirtumus, geriau suprasti kitas kultūras ir priešintis stereotipams.²³

Tipinės programos trunka nuo pusės dienos iki trijų dienų ir apima pratimus, kurių metu vaidinami paskirti vaidmenys, skaitomos paskaitos, organizuojamos diskusijos ir grupinės patirties seminarai. Pavyzdžiui, „Hartford Insurance“ draudimo kompanijoje per mokymo pratimą, kurio tikslas - padidinti jautrumą senstantiems žmonėms, dalyviai buvo paprašyti atsakyti į tokius keturis klausimus: (1) Jei nežinotumėte, kiek jums metų, koks, jūsų manymu, būtų jūsų amžius? Kitaip tariant, kokio amžiaus jaučiatės esantys? (2) Kai man buvo aštuoniolika, maniau, kad vidutinio amžiaus žmogus turi __ metų. (3) Šiandien manau, kad vidutinis amžius prasideda nuo __ metų. (4) Kokia būtų jūsų pirmoji reakcija, jei kas nors pavadintų jus „pagyvenusiu darbuotoju“?²⁴ Atsakymai į šiuos klausimus buvo panaudoti analizuojant su amžiumi susijusius stereotipus. Kitoje programoje, kurios tikslas buvo atkreipti dėmesį į stereotipų galią, kiekvienas dalyvis buvo paprašytas anonimiškai išsamiai aprašyti visas grupes - moteris, atsivertusius krikščionis, juodaodžius, homoseksualistus, ispanų kilmės atstovus, vyrus,- kurioms jie buvo priklijavę stereotipus.²⁵ Dalyviai taip pat buvo paprašyti paaiškinti, kodėl jiems praeityje buvo sunku dirbti su konkrečiomis žmonių grupėmis. Remiantis šiais atsakymais, buvo pakviesti lektoriai, kad išsklaidytų kiekvienai grupei priskiriamus stereotipus. Paskui sekė išsami diskusija.

0 kaip dėl etikOS mokymo? Apklausos metu paaiškėjo, kad 75 procentams darbuotojų, dirbančių tūkstantyje didžiausių JAV korporacijų, organizuojamas etikos mokymas.²⁶ Tačiau nėra aiškių įrodymų, kad etikos galima išmokyti.

Kritikai įrodinėja, kad etika remiasi vertybėmis, o vertybių sistemos susiformuoja ankstyvajame amžiuje. Kai darbdaviai pasamdo darbuotojus, pastarųjų vertybės jau būna susiformavusios. Kritikai taip pat tvirtina, kad etikos negalime „išmokyti“ formaliai, jos turi būti mokomasi iš pavyzdžių.

Etikos mokymo šalininkai teigia, kad vertybių galima išmokyti ir jas pakeisti net prabėgus ankstyvajai vaikystei. Net jei šito būtų negalima padaryti, etikos mokymas vis tiek būtų veiksmingas, nes jis padeda darbuotojams pajusti etikos dilemas, geriau susipažinti su etikos klausimais, kurie susiję su jų veiksmais, ir pakartotinai įtvirtinti organizacijos lūkesčius, kad jos nariai elgsis etiškai.

Mokymo metodai

Mokymo metodai dažniausiai skirstomi į formalius ir neformalius bei mokymus darbo ir ne darbo metu.

Istoriškai mokymas reiškė *formalų mokymą*. Jis yra iš anksto planuojamas ir struktūrizuojamas. Tačiau faktai byloja, kad organizacijos vis dažniau pasikliauja *neformaliu mokymu* - nestruktūrizuotu, neplanuotu ir lengvai pritaikomu prie atskirų žmonių situacijų, - norėdamos išugdyti įgūdžius ir pasiekti, kad darbuotojai neatsiliktų nuo naujovių.²⁷ Iš tiesų, didžioji neformalaus mokymo dalis - tai ne kas kita kaip darbuotojų savitarpio pagalba. Galbūt svarbiausias šios tendencijos rezultatas yra tas, kad dabar dauguma vadovų kur kas palankiau žiūri į tai, kas anksčiau laikyta „tuščiais plepalais“. Pavyzdžiui, korporacijos „Siemens“ gamyklos Šiaurės Karolinoje vadovybė dabar supranta, jog žmonės nebūtinai privalo stovėti prie gamybos konvejerio, kad dirbtų.²⁸ Diskusijos prie atšaldyto vandens fontanėlio ar kompanijos kavinėje nėra, kaip kad galvojo administracija, su darbu nesusiję pokalbiai, pavyzdžiui, apie sportą ar politiką. Dažniausiai šie pokalbiai sukdamosi apie susijusių su darbu problemų sprendimą. Tad dabar „Siemens“ vadovybė skatina tokius atsitiktinius susibūrimus.

Mokymas darbo vietoje - tai darbų rotacija, stažuotės, dublerių užduotys ir formalios globėjų programos. Tačiau svarbiausias šių mokymo darbo vietoje metodų trūkumas yra tas, kad jos dažnai trukdo darbui. Tad organizacijos investuoja *[mo/cymą ne darbo vietoje]*. Mūsų anksčiau paminėti 54 milijardų dolerių mokymo kaštai daugiausia yra išlaidos formaliam mokymui ne darbo vietoje. Kokios tai gali būti mokymo formos? Populiariausia - paskaitos auditorijoje. Tačiau šis mokymas taip pat apima videojuostas, viešus seminarus ir savarankiškų studijų programas, kursus per internetą, palydovinės televizijos transliuojamus užsiėmimus ir grupinę veiklą, kur atliekami vaidmenys ir nagrinėjami praktiniai atvejai. Viena iš populiariausių mokymo ne darbo vietoje programų yra dviejų savaitių kursai, kuriuos rengia „McDonald's“ kompanijos Mėsainių universitetas (Hamburger University).²⁹ Restoranų vadovų ir frančizės turėtojų mokymo programa „Ham U“ apima veiklos išplėtimo, įrengimų valdymo ir bendravimo su žmonėmis įgūdžių kursus. Ir visa tai daroma izoliuotoje aplinkoje, kurioje galima maksimaliai išmokyti ir minimaliai suerzinti tikrus lankytojus. Daugelis iš mūsų esame patyrę tas „lėtas apsukas“, kai turėjome reikalą su darbo vietoje besimokančiu tarnautoju, kasininku ar kitu aptarnaujančiu darbuotoju. Jie atima mūsų brangų laiką, kol vadovas bando paaiškinti ar parodyti darbuotojui, kaip reikia atlikti konkrečią užduotį.

DARBO ĮVERTINIMAS

Kodėl darbo įvertinimas yra svarbus? Kaip organizacijos įvertina savo darbuotojų darbą? Kokios gali kilti problemos, sužlugdančios ketinimus objektyviai įvertinti, ir kaip vadovai gali įveikti šias problemas? Tai svarbiausi šiame skirsnyje aptariami klausimai.

Darbo įvertinimas ir motyvacija

4 skyriuje gana daug dėmesio skyrėme motyvacijos lūkesčių modeliui. Įrodinėjome, kad dabartiniu metu šis modelis geriausiai paaiškina, kas daro įtaką žmogaus dedamoms pastangoms atlikti darbą. Svarbiausias šio modelio komponentas yra veiklos rezultatai, konkrečiai, pastangų-veiklos rezultatų ir veiklos rezultatų-atpildo ryšiai. Ar žmonės mato, kad jų pastangos duos laukiamus veiklos rezultatus ir kad rezultatai atneš atpildą, kurį jie vertina? Suprantama, jog žmonės privalo žinoti, ko iš jų tikimasi. Jie privalo žinoti, kaip bus įvertinti jų veiklos rezultatai. Be to, jie privalo būti tikri, kad jei stengsis pagal savo galimybes, jų veikla bus patenkinama, vertinant pagal nustatytus kriterijus. Ir galiausiai jie turi būti tikri, kad jei dirbs taip, kaip reikalaujama, gaus atpildą, kurį vertina.

Trumpai tariant, jei tikslai, kurių siekia darbuotojai, yra neaiškūs, jei šių tikslų įvertinimo kriterijai yra migloti ir jei darbuotojai netiki, kad jų pastangos bus teigiamai įvertintos, arba jei jie yra įsitikinę, kad organizacija jiems atlygins nepatenkinamai, kai bus pasiekti darbo tikslai, galime tikėtis, kad darbuotojai dirbs blogiau, nei leidžia jų galimybės. Todėl darbo įvertinimas vaidina svarbų vaidmenį, turintį įtakos darbuotojo motyvacijai.

Ką mes įvertiname?

Kriterijai arba kriterijus, kurį administracija pasirenka įvertinti darbuotojų veiklos rezultatams, turi didelę įtaką tam, ką daro darbuotojai. Šį teiginį pailiustruosime dviem pavyzdžiais.

Viešojo įdarbinimo agentūroje, kuri aptarnauja darbininkus, ieškančius darbo, ir darbdavius, ieškančius darbininkų, įdarbinimo interviu buvo vertinami pagal jų skaičių. Interviu vedėjų veiksmas atitiko tezę, kad įvertinimo kriterijai daro įtaką elgesiui. Interviu vedėjams labiau rūpėjo vestų interviu skaičius nei skaičius klientų, kuriems jie surado darbą.³⁰

Vadybos konsultantas, besispecializuojantis analizuoti policijos darbą, pastebėjo, kad vienoje bendruomenėje pareigūnai ateina budėti į savo pamainą, sėda į policijos automobilius, važiuoja į greitkelį, kertantį miestą, ir per visą pamainą važinėja šiuo greitkelio dideliu greičiu pirmyn ir atgal. Aišku, jog toks greitas patruliavimas turėjo nedaug ką bendra su geru policijos darbu, tačiau toks elgesys tapo logiškas, kai konsultantas sužinojo, kad bendruomenės miesto taryba policijos darbo efektyvumą vertino pagal nuvažiuotų mylių skaičių.³¹

Šie pavyzdžiai rodo darbo įvertinimo kriterijų svarbą, tačiau ką administracija *turėtų* vertinti? Trys populiariausi kriterijų rinkiniai yra šie: individualių užduočių rezultatai, elgsena ir savybės.

Individualių Užduočių rezultatai. Jei svarbu tikslas, o ne priemonės, vadovybė turėtų įvertinti, kaip darbuotojai vykdo užduotis. Atsižvelgiant į užduočių rezultatus, gamyklos vadovas turėtų būti vertinamas pagal tokius kriterijus kaip paga-

mintos produkcijos kiekis, gamybos procese susidariusių atliekų kiekis ir vieno gaminio pagaminimo kaštai. Panašiai prekybos agentas turėtų būti vertinamas pagal bendrąsias pardavimo pajamas savo teritorijoje, pardavimo pajamų prieaugį pinigine išraiška ir naujų klientų skaičių.

Elgsena. Dažnai labai sunku nurodyti konkrečius rezultatus, kurie galėtų būti tiesiogiai priskirti darbuotojo veiksams. Tai ypač pasakytina apie administracijos darbuotojus ir tuos, kurių darbo užduotys - neatskiriama komandos veiklos dalis. Pastaruoju atveju komandos rezultatus gali būti nesunku įvertinti, tačiau gali būti nelengva arba tiesiog neįmanoma aiškiai pasverti kiekvieno komandos nario indėlį. Tokiais atvejais nėra neįprasta, kad vadovybė vertina darbuotojų elgseną. Pasitelkus ankstesnius pavyzdžius, gamyklos vadovo elgsena, kurią galima įvertinti, - tai laiku pateikiamos mėnesinės ataskaitos arba jo vadovavimo stilius. Šiuo požiūriu tinkami įvertinti prekybos agento elgsena būtų vidutinis telefono skambučių skaičius per dieną ar nedarbo dienų dėl ligos skaičius per metus.

Savybės. Silpniausi, tačiau vis dar plačiai organizacijų taikomi kriterijai yra individualios savybės. Mes sakome, kad jie yra silpnesni už užduočių rezultatus ar elgseną, nes jie labiausiai nutolę nuo atlikto darbo. Tokios savybės, kaip „jo požiūris į darbą yra geras“, jis „pasitiki savimi“, juo „galima pasikliauti“ arba jis „norai bendradarbiauja“, „atrodo užsiėmęs“ ar sudaro išpūdį, jog „turi didžiulę patirtį“, gali būti susijusios arba nesusijusios su užduoties vykdymo rezultatais, tačiau tik naivūs žmonės ignoruotų, jog šios savybės dažnai organizacijų naudojamos kaip kriterijai įvertinti darbuotojų darbui.

Kas turėtų vertinti?

Kas turėtų įvertinti darbuotojo darbą? Atrodytų, jog akivaizdus atsakymas - jo tiesioginis vadovas. Tradiciškai vadovo valdžia suteikdavo jam teisę vertinti pavaldinių darbą. Atrodo, jog ši tradicija buvo grindžiama tuo, kad vadovai yra atsakingi už savo pavaldinių darbo rezultatus, todėl logiška, jog tie patys vadovai ir įvertintų darbą. Tačiau ši logika ne be priekaištų. Kiti galbūt tai gali padaryti geriau.

Tiesioginis vadovas. Apie 95 procentus darbo įvertinimų žemesniame ir viduriniame organizacijos lygyje atlieka tiesioginis darbuotojo vadovas.³² Tačiau nemažai organizacijų pradeda pripažinti, kad šitoks vertinimas turi trūkumų. Pavyzdžiui, daugelis tiesioginių vadovų jaučiasi neturį reikiamos kvalifikacijos įvertinti individualų kiekvieno savo pavaldinio indėlį. Kitiems nepatinka, kad jie verčiami būti savo darbuotojų karjeros lėmėjais. Be to, kadangi šiandien daugelis organizacijų kuria savivaldžias komandas, taiko darbą namuose bei kitas organizacines priemones, tolinančias tiesioginius vadovus nuo savo pavaldinių, tai jie vargu ar gali būti patikimi to darbuotojo veiklos vertintojai.

KolegOS. Kolegų vertinimo duomenys yra patikimiausi. Kodėl? Pirma, kolegos yra arti veiksmo vietos. Kasdien bendraudami, jie išsamiai susipažįsta su bendradarbio rezultatais. Antra, kai vertintojai yra kolegos, gaunami keli nepriklausomi vertinimai, tuo tarpu tiesioginis vadovas pateikia tik vieną. O kelių vertinimų vidurkis dažnai būna patikimesnis nei vienas vertinimas. Kalbant apie trūkumus, kolegų vertinimui gali trukdyti bendradarbių nenoras vertinti vienas kitą ir neobjektyvumas, sukeltas draugystės ar priešiškojo.

Savęs įvertinimas. Darbuotojų savęs įvertinimas dera su tokiomis vertybėmis kaip savivalda ir įgaliojimų suteikimas. Darbuotojai labai gerai atsiliepią apie savęs įvertinimą; tai sumažina darbuotojų priešiškojo įvertinimo procesai; toks vertinimas gali tapti puikia priemone skatinti darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų diskusijas apie darbo rezultatus. Tačiau, kaip galite spėti, toks vertinimas gali būti išpūstas ir neobjektyvus. Be to, savęs įvertinimo rezultatai dažnai nesutampa su tiesioginio vadovo įvertinimu.³³ Dėl rimtų trūkumų savęs įvertinimas turbūt labiau tinka ugdyti asmenybę nei įvertinti darbą.

Tiesioginiai pavaldiniai. Ketvirtasis vertintojų šaltinis - tiesioginiai pavaldiniai. Tokie vertinimai gali suteikti tikslią ir išsamią informaciją apie vadovo elgesį, nes vertintojai paprastai dažnai bendrauja su vadovu. Toks vertinimas taip pat dera su organizacijos pastangomis sukurti kultūrą, vertinančią sąžiningumą bei atvirumą ir suteikiančią darbuotojams įgaliojimus. Šios vertinimo formos akivaizdi problema yra baimė, kad tiesioginiai vadovai gali nubausti pavaldinius, jei šie nepalankiai juos įvertins. Todėl norint, kad šie vertinimai būtų tikslūs, reikia užtikrinti anonimiškumą.

Visapusiškas metodas: 360 laipsnių įvertinimas. Naujausias darbo įvertinimo metodas yra 360 laipsnių vertinimas.³⁴ Jis užtikrina grįžtamąjį ryšį apie darbo rezultatus, nes čia pasitelkiami visi įmanomi darbuotojo dienos kontaktai, pradedant korespondencijos paskirstymo personalu ir baigiant klientais, tiesioginiais vadovais bei kolegomis. Įvertinimų gali būti vos 3 ar 4 arba net 25, tačiau organizacijos dažniausiai surenka nuo 8 iki 12 vieno darbuotojo įvertinimų.

232 kompanijų apklausos metu paaiškėjo, kad daugiau nei 65 procentai jų taiko 360 laipsnių vertinimus.³⁵ Šiuo metu tokį vertinimą taiko „Alcoa“, „DuPont“, „Levi Strauss“, „UPS“, „Sprint“, „AT & T“ ir „W. L. Gore & Associates“.

Kuo patrauklūs 360 laipsnių vertinimai? Jie gerai tinka organizacijose, įdiegusiose komandų, darbuotojų įtraukimo į kompanijos valdymą ir kokybės valdymo programas. Pasikliaudamos grįžtamu ryšiu iš bendradarbių, klientų ir pavaldinių, šios organizacijos tikisi, kad kiekvienas pasijus dalyvaujantis darbo vertinimo procese, o kompanija gaus tikslesnę informaciją apie darbuotojų darbą.

Darbo įvertinimo metodai

Suprantama, jog darbo įvertinimas yra svarbus. Tačiau kaip vertinti darbuotojo veiklos rezultatus? Tai yra, kokius konkrečius vertinimo metodus taikyti? Čia apžvelgsime pagrindinius darbo įvertinimo metodus.

Rašiniai. Turbūt paprasčiausias įvertinimo būdas - raštu aprašyti darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses, ankstesnius veiklos rezultatus, potencialą ir pateikti siūlymus, kaip jis galėtų pagerinti savo darbą. Rašiniams nereikalingos sudėtingos formos ar mokymas, kaip jas užpildyti. Tačiau rezultatai dažnai atspindi rašančiojo gebėjimus. Gerą ar blogą įvertinimą vienodai gali lemti ir vertinančiojo gebėjimas rašyti, ir tikrieji darbuotojo veiklos rezultatai.

Kritiniai įvykiai. Kritiniai įvykiai sutelkia vertintojo dėmesį į svarbius poelgius, nuo kurių priklauso, ar darbas bus atliktas efektyviai, ar ne. Tai yra vertintojas užrašo pastabas apie tai, ką darbuotojas padarė ypač efektyviai arba ypač neefektyviai. Čia svarbiausia paminėti tik konkrečius poelgius, o ne miglotai apibūdinti asmenybės savybes. Kritinių įvykių sąrašas - tai turtingas pavyzdžių rinkinys, kuriuo remiantis darbuotojui galima parodyti, kokie jo poelgiai yra pageidautini, o kuriuos reikėtų tobulinti.

Grafinės vertinimo Skalės. Vienas iš seniausių ir populiariausių vertinimo metodų- **grafinės vertinimo skalės**. Taikant šį metodą išvardijami tokie darbo rezultatų rodikliai kaip darbo kiekybė ir kokybė, žinių nuodugnumas, bendradarbiavimas, lojalumas, darbo drausmė, sąžiningumas ir iniciatyvumas. Paskui vertintojas įvertina kiekvieną sąrašo rodiklį pagal didėjančią skalę. Paprastai skalė būna penkiabalė, tad, pavyzdžiui, rodiklis „darbo išmanymas" gali būti įvertintas nuo 1 („blogai nusimano apie darbą") iki penkių („meistriškai nusimano apie visus darbo etapus").

Kodėl grafinės vertinimo skalės tokios populiarios? Nors jos ir nesuteikia tokios išsamios informacijos kaip rašiniai ar kritinių įvykių metodas, tačiau jas parengti ir panaudoti reikia mažiau laiko. Jos taip pat leidžia taikyti kiekybinę analizę ir palyginimus.

Su elgsena SUSIJUSIOS vertinimo Skalės. Su elgsena susijusiose vertinimo skalėse sujungti pagrindiniai kritinių įvykių ir grafinių vertinimo skalių metodų elementai: vertintojas vertina darbuotojus ištisinėje skalėje, tačiau balai yra konkretūs elgesio darbe pavyzdžiai, o ne bendro pobūdžio apibūdinimai ar savybės.

Su elgsena susijusios vertinimo skalės apibrėžia konkrečią įmanomą pastebėti ir įvertinti elgseną darbe. Su darbu susijusios elgsenos pavyzdžiai ir dar-

bo rodikliai sužinomi paprašant įvertinimo dalyvių pateikti efektyvios ir neefektyvios elgsenos, susijusios su kiekvienu darbo rodikliu, pavyzdžių. Šie elgsenos pavyzdžiai vėliau paverčiami darbo įvertinimo rodiklių rinkiniu, kuriame kiekvieno rodiklio reikšmė skiriasi. Įvertinimo išvados pateikiamos, pavyzdžiui, tokiais elgesio aprašymais: padaro anksčiau nei nurodoma, planuoja, įgyvendina, sprendžia neatidėliotinas problemas, vykdo įsakymus, sprendžia kritiškas situacijas.

Daugelio žmonių palyginimas. Atliekant daugelio žmonių palyginimą, atskiro asmens darbo rezultatai lyginami su kito arba kitų žmonių rezultatais. Tai daugiau santykinis nei absoliutus vertinimo būdas. Populiariausi yra šie trys palyginimo būdai: grupinio rangavimo, individualaus rangavimo ir porinio palyginimo.

Atliekant *grupinį rangavimą*, reikia, kad vertintojas tam tikru būdu sugrupuotų darbuotojus, pavyzdžiui, į pirmąjį penktadalį arba į antrąjį penktadalį. Šis metodas dažnai taikomas rekomenduojant studentus į magistrantūrą ar doktorantūrą. Prašoma, kad vertintojai suskirstytų studentus į penkis procentus geriausių, kitus penkis procentus geriausių, kitus 15 procentų ir taip toliau. Tačiau kai šį metodą vadovai taiko vertinti darbuotojams, jie privalo sugrupuoti visus pavaldinius. Tad jei vertintojas turi 20 pavaldinių, tik 4 gali būti pirmajame penktadalyje ir, suprantama, taip pat 4 turi patekti į paskutinį penktadalį.

Naudojant *individualaus rangavimo* metodą, visi darbuotojai išrikiuojami nuo geriausio iki blogiausio. Jei vadovas privalo įvertinti 30 pavaldinių, pagal šį metodą daroma prielaida, kad skirtumas tarp pirmo ir antro darbuotojo yra toks pat, kaip ir tarp dvidešimt pirmo ir dvidešimt antro. Nors kai kurie darbuotojai gali būti labai artimai sugrupuoti, taikant šį metodą negalima tos pačios vietos skirti dviem darbuotojams. Dėl to darbuotojai būna aiškiai išrikiuoti nuo geriausio iki blogiausio.

Taikant *porinio palyginimo* metodą, kiekvienas darbuotojas yra lyginamas su kitu ir nustatoma, kuris iš jų yra stipresnis. Kai visi darbuotojai palyginami poromis, suskaičiuojama, kiek kartų kiekvienas iš jų buvo stipresnis už porininką. Toks metodas užtikrina, kad visi darbuotojai palyginami su visais kitais, tačiau aišku, kad šis metodas gali būti gremėzdiškas, jei reikia palyginti daug darbuotojų.

Daugelio žmonių palyginimą galima derinti su kuriuo nors kitu metodu, kad būtų gauti geriausi absoliutūs ir santykiniai standartai. Pavyzdžiui, universitetas gali taikyti grafinę vertinimų skalę ir individualaus rangavimo metodą, siekdamas gauti tikslesnę informaciją apie studento mokymosi rezultatus. Studento užimama vieta grupėje gali būti pažymėta kartu su absoliučiu studijų pažymiu A, B, C, D ar F.* Potencialus darbdavys ar aukštoji mokykla, priimanti į magistrantūrą arba doktorantūrą, vėliau gali lyginti du studentus, gavusius B įvertinimą už pas skirtingus dėstytojus išklausytus finansų apskaitos kursus, ir padaryti gana

JAV studentų žinios vertinamos raidėmis. - *Vert. past.*

skirtingas išvadas apie kiekvieną, jei greta vieno studento pažymio dar bus pastaba „buvo ketvirtas dvidešimt keturių studentų grupėje“, o apie kitą studentą bus pasakyta - „buvo keturioliktas trisdešimties studentų grupėje“. Akivaizdu, jog antrojo studento dėstytojas dosniau rašo gerus pažymius!

Patarimai, kaip tobulinti darbo įvertinimą

Darbo įvertinimo procese slypi daugybė pavojų. Pavyzdžiui, galima padaryti nuolaidumo, aureolės efekto ir panašumo klaidas arba panaudoti šį procesą politiniams tikslams. Vertintojai gali nevalingai išpūsti įvertinimus (pozityvus nuolaidumas), sumenkinti rezultatus (negatyvus nuolaidumas) arba leisti, kad įvertinimas pagal vieną požymį neteisingai paveiktų vertinimą pagal kitas (aureolės efekto klaida). Kai kurie vertintojai vertina šališkai, nevalingai rodydami prielankumą žmonėms, turintiems panašias į jų pačių savybes (panašumo klaida). Ir, žinoma, kai kurie vertintojai vertinimo procese mato politinę galimybę atvirai apdovanoti darbuotojus, kurie jiems patinka, ar nubausti tuos, kurie nepatinka. Nors nėra jokių priemonių, *garantuojančių*, kad įvertinimas bus tikslus, toliau pateikiami patarimai gali padaryti šį procesą gerokai objektyvesnį ir teisingesnį.

Akcentuokite elgseną, o ne Savybes. Daugelis savybių, kurios dažnai laikomos susijusiomis su gerais darbo rezultatais, iš tiesų gali būti menkai su jais susijusios arba visiškai nesusijusios. Pavyzdžiui, intuityviai norėtusi, kad darbuotojas turėtų tokias savybes kaip lojalumas, iniciatyvumas, drąsa, patikimumas ir saviraiška. Tačiau kyla aktualus klausimas: ar žmonės, kurių čia išvardytos savybės buvo gerai įvertintos, dirba geriau nei tie, kurių savybės nebuvo gerai įvertintos? Į šį klausimą negalime lengvai atsakyti. Žinome, kad yra darbuotojų, kurių čia paminėtos savybės buvo tikrai puikiai įvertintos, tačiau jie prastai dirba. Galime rasti kitus, puikiai dirbančius, tačiau jų savybės nėra itin vertinamos. Mūsų išvada ta, kad tokias savybes kaip lojalumas ir iniciatyvumas gali labai vertinti vadovai, tačiau nėra įrodymų, patvirtinančių, jog tam tikros savybės gali būti tinkami gero darbo sinonimai.

Dar viena savybių vertinimo savybė - pats vertinimas. Kas yra „lojalumas“? Kada darbuotojas yra „patikimas“? Tai, ką jūs laikote „lojalumu“, man gali taip neatrodyti. Tad vertintojai retai tarpusavyje sutaria dėl savybių.

Registruokite dienoraštyje darbuotojų elgseną. Dienoraščiai padeda vertintojams geriau sutvarkyti informaciją savo atmintyje. Faktai rodo, kad jei kiekvienam darbuotojui vedamas konkrečių kritinių įvykių dienoraštis, įvertinimai būna tikslesni, padaroma mažiau vertinimo klaidų.³⁶ Pavyzdžiui, vedant dienoraštį, sumažėja palankumo ir aureolės efekto klaidų, nes dienoraštis skatina vertintoją sutelkti dėmesį į susijusią su darbu elgseną, o ne į vertinamojo savybes.

Pasitelkite daug vertintojų. Didėjant vertintojų skaičiui, kartu didėja ir tikimybė, jog bus gauta tikslesnė informacija. Jei vertintojų klaidos pasiskirsto pagal normalinį pasiskirstymo dėsnį, didinant vertintojų skaičių, didžioji jų vertinimo dalis susigrupuos viduryje. Šis metodas taikomas sporto varžybose, pavyzdžiui, gimnastikoje. Teisėjų grupė vertina sportininko pasirodymą, aukščiausias ir žemiausias įvertinimai atmetami, o galutinis įvertinimas gaunamas iš likusių teisėjų suminio įvertinimo. Daugelio vertintojų logika tinka ir organizacijose.

Jei darbuotojas turi 10 vadovų, ir 9 jo darbą įvertino puikiai, o 1 blogai, pastarąjį įvertinimą galima atmeti. Tad perkeldami darbuotoją organizacijoje iš vienos vietos į kitą, kad būtų gauta daugiau įvertinimų, arba parinkdami daug vertintojų (kaip būna 360 laipsnių vertinime), padidiname tikimybę, kad įvertinimai bus pagrįstesni ir patikimesni.

Vertinkite selektyviai. Vertintojai turėtų vertinti tik tas sritis, kuriose jie turi tam tikrą patirtį.³⁷ Jei vertintojai vertina tik tuos aspektus, kuriuos jie yra pajėgūs įvertinti, skirtingų vertintojų rezultatai geriau sutampa, o pats vertinimo procesas darosi pagrįstesnis. Vadovaujantis šiuo požiūriu, taip pat pripažįstama, kad skirtinguose organizacijos lygiuose dažnai būna skirtingos nuostatos vertinamųjų atžvilgiu, o vertinamieji stebimi skirtingoje aplinkoje. Tad apskritai rekomenduotume, kad organizacijos lygių prasme vertintojai būtų kiek įmanoma arčiau vertinamojo. Ir atvirkščiai, juo daugiau organizacinių lygių skiria vertintoją ir vertinamąjį, juo mažiau vertintojas turi galimybių stebėti vertinamojo elgesį, tad nenuostabu, jog atsiranda didesnė netikslumų tikimybė.

Mokykite vertintojus. Jei negalite *rasti* gerų vertintojų, alternatyva - juos *parengti*. Yra pakankamai įrodymų, kad mokant vertintojus jų vertinimai gali tapti tikslesni.³⁸

Tokias dažnai pasitaikančias klaidas kaip aureolės efektas ar palankumas galima sumažinti iki minimumo arba visai pašalinti praktiniuose seminaruose, kuriuose vadovai yra mokomi stebėti ir vertinti elgseną. Tokie praktiniai seminarai paprastai trunka nuo vienos iki trijų dienų, tačiau ne visada reikia mokymui skirti daug valandų. Neretai cituojamas vienas atvejis, kai ir aureolės efekto, ir palankumo klaidos iš karto sumažėjo po to, kai vertintojams viso labo per penkias minutes apie jas buvo paaiškinta.³⁹ Tačiau mokymo efektas laikui bėgant mažėja.⁴⁰ Tai perša išvadą, kad reikia reguliarių mokymų, skirtų priminti vertinimo aspektams.

Užtikrinkite darbuotojams teisingą procesą. *Teisingo proceso* koncepcija gali būti pritaikyta įvertinimui, siekiant sustiprinti įsitikinimą, kad su darbuotojais elgiamasi teisingai.⁴¹ Teisingo proceso sistemos apibūdina trys veiksniai: (1) žmonės tinkamai supažindinami su tuo, ko iš jų tikimasi; (2) viešai paskelbiami -visi aktualūs įrodymai apie tariamą pažeidimą, kad žmonės, kurie su tuo yra susiję, galėtų atsakyti; (3) galutinis sprendimas grindžiamas įrodymais ir nėra šališkas.

Yra pakankamai įrodymų, kad įvertinimo sistemose dažnai pažeidžiamas teisingas procesas, darbuotojams pateikiant palyginti bendrojo pobūdžio pastabas apie darbo rezultatus, neleidžiant jiems aktyviai dalyvauti įvertinimo procese ir sąmoningai šališkai vertinant rezultatus. Tačiau jei vertinimo sistema užtikrina, kad procesas būtų teisingas, darbuotojai palankiai atsiliepia apie įvertinimo procesą, mano, kad jų darbo įvertinimo rezultatai yra tikslesni, ir dažniau pareiškia norą pasilikti organizacijoje.

Nepamirškite darbo įvertinimo grįžtamojo ryšio!

Daugeliui vadovų tik kelios veiklos sritys yra nemalonesnės, nei supažindinti darbuotojus su jų darbo įvertinimo rezultatais.⁴² Tiesą pasakius, jei organizacijos politika ir kontrolės priemonės neverčia šito daryti, vadovai dažnai linkę ignoruoti šią savo pareigą.⁴³

Kodėl vadovai taip nenoriai supažindina su darbo įvertinimo rezultatais? Atrodo, jog tam yra bent trys priežastys. Pirmą, vadovai dažnai jaučiasi nepatogiai, su darbuotojais tiesiogiai aptarinėdami jų darbo trūkumus. Atsižvelgiant į tai, kad beveik kiekvienas darbuotojas galėtų kažką patobulinti savo darbe, vadovai, pateikdami neigiamus komentarus, baiminasi konfrontacijos. Tai tikriausiai teisinga netgi tada, kai žmonės neigiamai atsiliepia apie kompiuterį! Billas Gatesas primena, kad „Microsoft“ kompanija vykdė projektą, pagal kurį vartotojai turėjo įvertinti savo darbo su kompiuteriu patirtį. „Kai mes paprašėme įvertinti kompiuterį, su kuriuo tuo metu dirbo vartotojai, atsakymai dažniausiai būdavo teigiami. Tačiau kai išleidome antrąją kompiuterių laidą ir paprašėme tų pačių žmonių įvertinti savo darbo patirtį su pirmąja mašina, žmonės pasidarė kur kas kritiškesni. Jų nenoras kritikuoti kompiuterį „jo akivaizdoje“ perša mintį, kad žmonės nenorėjo užgauti jausmų, nors tai buvo tik mašina.“⁴⁴ Antra, daugelis darbuotojų linkę gintis, kai nurodomi jų trūkumai. Užuoat priėmę pastabas kaip konstruktyvų pagrindą pagerinti savo darbui, kai kurie darbuotojai ginčijasi dėl įvertinimo, kritikuodami savo vadovą ar suversdami kaltę kam nors kitam. Pavyzdžiui, Filadelfijoje atlikus 151 teritorinio vadovo apklausą paaiškėjo, kad 98 procentai šių vadovų susidurdavo su tam tikru agresyvumu, kai neigiamai įvertindavo savo pavaldinių darbą.⁴⁵ Ir galiausiai darbuotojai yra linkę perdėti gerai vertinti savo darbą.

Kalbant statistikos kalba, pusė visų darbuotojų veiklos rezultatų turėtų būti žemiau vidutinių. Tačiau yra įrodymų, kad vidutiniškai darbuotojai vertina savo veiklos rezultatus maždaug 75-uoju procentiliu.⁴⁶ Tad net tada, kai vadovai praneša gerą naujieną, darbuotojams ji gali pasirodyti nepakankamai gera!

Sprendžiant darbo įvertinimo grįžtamojo ryšio problemą, reikia ją ne ignoruoti, o mokyti vadovus, kaip organizuoti konstruktyvius darbo įvertinimo rezultatų aptarimus. Po efektyvaus aptarimo - tokio, kai darbuotojas mano, kad įvertinimas buvo teisingas, vadovas nuoširdus, o klimatas konstruktyvus - jis gali išeiti pakilia nuotaika, susipažinęs su darbo sritimis, kurias reikėtų patobulinti, ir pasi-

ryžęs ištaisyti trūkumus.⁴⁷ Be to, darbo įvertinimo apžvalga daugiau turėtų būti patariamą, o ne smerkiamą pobūdžio. Tą geriausia pasiekti, kai darbo rezultatai aptariami remiantis paties darbuotojo savo darbo įvertinimu.

0 kaip dėl komandų darbo įvertinimo?

Darbo įvertinimo koncepcijos buvo sukurtos, beveik be išimties atsižvelgiant tik į individualius darbuotojus. Tai atspindi įsitikinimą, jog žmonės yra pagrindas, kuriuo remiantis kuriamos organizacijos. Tačiau kaip rašėme Šioje knygoje, vis daugiau organizacijų savo struktūrą grindžia komandomis. Kaip šios organizacijos turėtų įvertinti komandų darbo rezultatus? Čia pateikiame keturis patarimus, kaip sukurti sistemą, remiančią ir tobulinančią komandų darbą.⁴⁸

1. *Susiekite komandos darbo rezultatus su organizacijos tikslais.* Labai svarbu surasti įvertinimo kriterijus, tinkančius svarbiems organizacijos tikslams, kuriuos komanda turėtų įgyvendinti.
2. *Pradėkite nuo komandos klientų ir darbo proceso, kurį vykdo komanda, norėdama patenkinti klientų poreikius.* Galutinis produktas, kurį gauna klientas gali būti įvertintas kliento reikalavimų prasme. Sąveiką tarp komandų galima įvertinti, remiantis išipareigojimų vykdymu ir kokybe. O proceso etapai gali būti įvertinti, remiantis naudingai ir nenaudingai su gaišto laiko santykiu.
3. *Vertinkite ir komandos, ir individualius darbo rezultatus.* Apibrėžkite kiekvieno komandos nario vaidmenį remiant komandos darbą. Paskui įvertinkite kiekvieno komandos nario indėlį į bendrus komandos darbo rezultatus.
4. *Išmokykite komandą sukurti savus darbo įvertinimo matus.* Jei komanda yra apibrėžusi savo ir kiekvieno nario tikslus, tai visi supranta savo vaidmenį komandoje ir padeda komandai tapti darnesniu junginiu.

Darbo įvertinimas globaliniame kontekste

Anksčiau išnagrinėjome, kokį vaidmenį darbo įvertinimas vaidina motyvuojant darbuotojus ir kaip veikia jų elgseną. Tačiau darant apibendrinimus kitų kultūrų atžvilgiu reikia būti atsargiems. Kodėl? Todėl, kad daugelis kultūrų ne per daug dėmesio skiria darbo įvertinimui, o jei ir skiria, tai į darbo įvertinimą žiūri kitaip nei Jungtinės Valstijos ar Kanada.

Norėdami pailustruoti šiuos teiginius, panagrinėkime tris kultūros elementus: žmogaus santykį su aplinka, požiūrį į laiką ir į ką nukreipta atsakomybė.

JAV ir Kanados organizacijos žmones laiko atsakingais už savo veiksmus, nes šių šalių žmonės įsitikinę, kad jie gali diktuoti savo aplinkai. Antra vertus,

nelabai tikėtina, kad Artimųjų Rytų šalyse bus plačiai taikomas darbo įvertinimas, nes tų šalių vadovai mano, kad žmonės yra aplinkos pavergti.

Kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Jungtinėse Valstijose, orientuojamasi į neilgą laiko tarpą. Tad tokioje aplinkoje darbo įvertinimas tikriausiai vyks dažniau, - ne mažiau kaip kartą per metus. Tačiau Japonijoje, kur žmonės orientuojasi į ilgą laiko tarpą, darbo įvertinimas gali vykti tik kartą per penkerius ar dešimt metų.

Izraelyje labiau nei Jungtinėse Valstijose ar Kanadoje vertinama grupinė veikla. Tad Šiaurės Amerikos vadovai, vertindami darbą, dėmesį sutelkia į pavienius asmenis, tuo tarpu jų kolegos Izraelyje bus labiau linkę akcentuoti grupės indėlį ir darbo rezultatus.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Vadovai kontroliuoja atrankos procesą, sprendžia, kaip darbuotojus reikėtų mokyti ir įvertinti jų darbą. Kadangi vadovų sprendimai daro įtaką organizacijos darbo jėgos kokybei ir darbuotojų elgesiui, reikia pasirūpinti, kad organizacijoje vykdomas atrankos procesas, mokymo programos ir darbo įvertinimo sistema skatintų darbuotojus gerai dirbti.

Nuo organizacijoje vykdomos atrankos praktikos priklauso, kas bus priimtas į darbą. Jei šis procesas teisingai sukurtas, tinkami kandidatai bus rasti ir tiksliai parinkti darbui organizacijoje. Jei bus naudojami adekvatūs atrankos mechanizmai, padidės tikimybė, kad į laisvą darbo vietą bus parinktas tinkamas žmogus.

Nors darbuotojų atranka toli gražu nėra mokslas, kai kurioms organizacijoms nepavyksta sukurti tokių atrankos sistemų, kurios leistų padidinti tikimybę, kad tinkamas darbuotojas bus parinktas į laisvą darbo vietą. Jei padaromos klaidos, parinkto kandidato darbo rezultatai gali būti prastesni. Gali tekti mokyti kandidatą, kad patobulėtų jo įgūdžiai. Blogiausiai atveju gali paaiškėti, kad kandidatas yra nepriimtinas, todėl jį būtina pakeisti kitu. Jei dėl netobulo atrankos proceso į darbą bus priimti žemesnės kvalifikacijos kandidatai arba nepritampantys organizacijoje žmonės, jie tikriausiai bus susirūpinę, įsitempę ir jausis nepatogiai. Tai savo ruožtu gali padidinti nepasitenkinimą darbu.

Akivaizdžiausias mokymo programų poveikis darbuotojų elgesiui yra tas, kad jis tiesiogiai gerina įgūdžius, kurių reikia darbuotojui, kad sėkmingai galėtų atlikti savo darbą. Sustiprėjus gebėjimams, padidėja darbuotojo potencialas geriau dirbti. Žinoma, ar šis potencialas bus išnaudotas, daugiausia priklausys nuo motyvavimo.

Pagrindinis darbo įvertinimo tikslas - tiksliai įvertinti darbuotojo darbinį indėlį, kuris yra pagrindas nustatant darbuotojo atlyginimą. Jei darbo įvertinimo procese akcentuojami neteisingi kriterijai ar netiksliai įvertinami patys darbo rezultatai, darbuotojai gaus per didelį arba per mažą atlyginimą. Kaip parodyta 4 skyriuje, kur aptarėme teisingumo teoriją, tai gali sukelti tokias neigiamas pasekmes kaip sumažėjusias pastangas, padažnėjusias pravaikštas ar alternatyvių darbo galimybių paiešką.

16 Organizacijos kultūra

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibrėžti bendrąsias ypatybes, apibūdinančias organizacijos kultūrą.
2. Palyginti stiprias ir silpnas kultūras.
3. Apibūdinti funkcinį ir disfunkcinį organizacijos kultūros poveikį žmonėms.
4. Išvardyti veiksnius, palaikančius organizacijos kultūrą.
5. Paaiškinti, kaip kultūrą perima darbuotojai.
6. Apibūdinti dvasingumą ir dvasingos kultūros ypatybes.
7. Palyginti organizacijos kultūrą su nacionaline kultūra.
8. Paaiškinti įvairovės paradoksą.

Organizacijos kaip ir žmonės turi asmenybės bruožų. 3 skyriuje pastebėjome, kad žmonės turi gana pastovių bruožų, kurie mums padeda prognozuoti jų nuostatas bei elgesį. Šiame skyriuje siūlome, kad ir organizacijos būtų apibūdinamos taip pat kaip ir žmonės, pavyzdžiui, kad jos yra nelanksčios, šiltos, draugiškos, novatoriškos ar konservatyvios. Savo ruožtu šias ypatybes galima prisiminti prognozuojant žmonių, dirbančių šiose organizacijose, nuostatas ir poelgius.

Šio skyriaus tema ta, kad organizacijos turi tokį sisteminių kintamųjų, kuris, nors jį ir sunku tiksliai apibrėžti ar apibūdinti, egzistuoja, o darbuotojai jį apibūdina bendraisiais terminais. Šį kintamąjį vadiname *organizacijos kultūra*. Lygiai kaip genčių kultūros turi savo totemus ir tabu, diktuojančius, kaip kiekvienas genties narys privalo elgtis kitų genties narių ir pašaliečių atžvilgiu, organizacijos turi savo kultūrą, valdančią jų narių elgesį. Tad čia panagrinėsime, kas yra organizacijos kultūra ir kokią poveikį ji daro darbuotojų nuostatoms bei elgesiui, iš kur ji kyla ir ar ją galima valdyti.

ORGANIZACIJOS KULTŪROS APIBRĖŽIMAS

Atrodo, jog beveik visi sutinka, kad **organizacijos kultūra** yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų.¹ Atidžiau panagrinėjus, vienodų įsitikinimų sistema yra savybių, kurias vertina organizacija, rinkinys. Mokslas teigia, kad šios septynios savybės iš esmės perteikia organizacijos kultūrą.²

1. *Novatoriškumas ir rizika* - kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški.
2. *Dėmesys detalėms* - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.
3. *Orientavimasis į rezultatus* - kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti.
4. *Orientavimasis į žmones* - kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms.
5. *Orientavimasis į komandas* - kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.
6. *Agresyvumas* - kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.
7. *Stabilumas* - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis.

Kiekviena iš šių ypatybių egzistuoja kaip didėjantis kontinuumas. Tad vertindami organizaciją pagal jas, galime susidaryti vaizdą apie tos organizacijos kultūrą. Šis vaizdas tampa supratimo, ką organizacijos nariai bendrai jaučia, kaip jie veikia ir kaip turėtų elgtis, pagrindu. 16.1 pavyzdyje parodyta, kaip šios ypatybės gali būti suderintos, kad būtų sukurtos labai skirtingos organizacijos.

Kultūra yra aprašomasis terminas

Organizacijos kultūrai rūpi, kaip darbuotojai suvokia septynias ypatybes, o ne tai, ar jos darbuotojams patinka. Kitaip sakant, organizacijos kultūra yra aprašomieji santykiai. Šis dalykas svarbus, nes būtent jais organizacijos kultūros koncepcija skiriasi nuo pasitenkinimo darbu.

Organizacijos kultūros tyrimais buvo siekta išsiaiškinti, kaip darbuotojai traktuoja savo organizaciją: ar tikslai ir laukiami darbo rezultatai yra aiškūs? Ar organizacija atlygina už novatoriškumą? Ar ji skatina konkurenciją?

Ir priešingai, pasitenkinimo darbu tyrimais siekiama įvertinti darbuotojų reakciją į darbo aplinką. Čia domimasi, ką darbuotojai mano apie organizacijos lūkesčius, atlyginimo praktiką, konfliktų sprendimo metodus ir panašiai. Nors šie abu santykiai, be abejo, turi tų pačių ypatybių, reikia turėti galvoje, kad *organizacijos kultūra* yra aprašomoji, o *pasitenkinimas darbu* yra vertinamasis.

16.1 PAVYZDYS. Organizacijų kultūrų palyginimas

A organizacija

Ši organizacija yra gamybinė firma. Iš vadovų tikimasi, kad jie dokumentiškai užfiksuos visus sprendimus, o „geri vadovai“ yra tie, kurie gali pateikti išsamius duomenis, pagrindžiančius jų rekomendacijas. Čia neskatinami kūrybingi sprendimai, galintys padaryti reikšmingas permainas arba sukelti riziką. Kadangi nepavykusiems projektams vadovavę vadovai yra viešai kritikuojami ir baudžiami, jie stengiasi neįgyvendinti idėjų, labai besiskiriančių nuo *status quo*. Vienas žemesnio rango vadovas pacitavo kompanijoje dažnai vartojamą frazę: „Jei kas nors nėra sugedęs, nėra reikalo taisyti“.

Reikalaujama, kad šios firmos darbuotojai laikytųsi daugybės taisyklių ir vykdytų aibę nurodymų. Vadovai atidžiai prižiūri darbuotojus, kad nebūtų jokių nukrypimų. Vadovybei rūpi didelis produktyvumas, nekreipiant dėmesio į tai, kokias pasekmes gali sukelti darbuotojų moralinei būklei ar kaitai tokia pozicija.

Darbo veikla organizuota remiantis pavieniais žmonėmis. Čia aiškiai išskirti padaliniai bei apibrėžtos valdžios ribos, o iš darbuotojų reikalaujama, kad jie kuo mažiau bendrautų su ne savo funkcinės srities ar ne to paties pavaldumo bendradarbiais. Įvertinant darbą ir atlyginant akcentuojamos individualios pastangos, nors darbo stažas vaidina pagrindinį vaidmenį didinant atlyginimą ar aukštinant pareigose.

B organizacija

Ši organizacija taip pat yra gamybinė firma. Tačiau čia vadovybė skatina riziką bei permainas ir už tai atlygina. Intuicijos padiktuoti sprendimai vertinami lygiai taip pat, kaip ir pagrįsti logika. Vadovybė didžiuojasi tuo, kad jau daugelį metų eksperimentuojama su naujomis technologijomis ir sėkmingai bei reguliariai sukuriami modernūs gaminiai. Turintys gerą idėją vadovai ar darbuotojai skatinami „jį rutulioti“, o į nesėkmes žiūrima kaip į „mokymosi patirtį“. Kompanija didžiuojasi, kad jos veiklą sąlygoja rinkta ir kad ji geba greitai reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius.

Darbuotojai privalo laikytis tik nedaugelio taisyklių bei nurodymų, o priežiūra nėra griežta, nes vadovybė tiki, kad jos darbuotojai yra darbštūs ir jais galima pasitikėti. Vadovybei rūpi produktyvumas, tačiau ji yra įsitikinusi, kad didelį produktyvumą galima pasiekti tik teisingai elgiantis su žmonėmis. Kompanija didžiuojasi savo reputacija, kad joje gera dirbti.

Darbo veikla organizuojama komandų pagrindu, o komandų nariai skatinami bendrauti su kitų funkcinių padalinių ir skirtingo pavaldumo bendradarbiais. Darbuotojai teigiamai atsiliepia apie konkurenciją tarp komandų. Žmonėms ir komandoms suformuluoti tikslai, o premijos priklauso nuo pasiektų darbo rezultatų. Darbuotojams suteikta gana didelė autonomija pasirenkant priemones iškeltiems tikslams įgyvendinti.

Ar organizacijos turi vienodą kultūrą?

Organizacijos kultūra atspindi bendrą jos narių suvokimą. Ši ypatybė tapo akivaizdi, kai mes apibrėžėme kultūrą kaip *vienodą* įsitikinimų sistemą. Tad turėtume tikėtis, kad skirtingą išsilavinimą bei patirtį turintys ar esantys skirtinguose organizacijos lygiuose asmenys organizacijos kultūrą turėtų apibūdinti panašiais žodžiais.

Pripažindami, kad organizacijos kultūra turi bendrų ypatybių, nenorime pasakyti, kad bet kuri konkreti kultūra negali turėti subkultūrų. Daugumoje didelių organizacijų būna vyraujanti kultūra ir daugybė subkultūrų. *Vyraujanti kultūra* išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Kai kalbame apie organizacijos kultūrą, turime galvoje jos vyraujančią kultūrą. Bū-

tent šis kultūros makrovaizdas suteikia organizacijai išskirtinių bruožų. Didelių organizacijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtųjų narių bendras problemas, situacijas ar patirtį. Šios subkultūros dažniausiai atsiranda skirtinguose padaliniuose arba skirtingose geografinėse vietovėse. Pavyzdžiui, apskaitos skyrius gali turėti savo unikalią subkultūrą, kurią pripažįsta šio skyriaus darbuotojai. Ši subkultūra pripažįsta pagrindines vyraujančios kultūros vertybes ir papildomas vertybes, kurias propaguoja tik apskaitos skyriaus darbuotojai. Panašiai organizacijos padalinys, fiziškai atskirtas nuo pagrindinės būstinės, gali įgyti kitų bruožų. Čia irgi bus išsaugotos pagrindinės vertybės, tačiau jos bus modifikuotos, kad atspindėtų išskirtinę šio padalinio situaciją.

Jei organizacija neturėtų vyraujančios kultūros, o būtų sudaryta tik iš daugybės subkultūrų, jos kultūros, kaip nepriklausomo kintamojo, vertė aiškiai sumažėtų. Kodėl? Todėl, kad čia nebūtų vienodai interpretuojama, koks elgesys yra tinkamas ir koks netinkamas. Būtent bendri įsitikinimai paverčia kultūrą galinga priemone, nukreipiančia ir formuojančia elgesį.

Stipri kultūra, palyginti su silpna

Vis populiariau skirti stiprias ir silpnas kultūras. Teigiama, kad stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita.

Stipri kultūra pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės yra ir labai puoselėjamos, ir jas visi plačiai pripažįsta.³ Juo daugiau yra pripažįstančių pagrindines vertybes organizacijos narių ir juo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, juo stipresnė yra kultūra. Taigi, pasak šio apibrėžimo, stipri kultūra turės didesnę įtaką organizacijos narių elgesiui, nes labai puoselėjamos ir plačiai pripažįstamos vertybės sukuria vidinį griežtos poelgių kontrolės klimatą. Pavyzdžiui, Sietle veikianti „Nordstrom“ kompanija sukūrė vieną iš stipriausių mažmeninės prekybos versle aptarnavimo kultūrų. „Nordstrom“ darbuotojai labai aiškiai žino, ko iš jų tikimasi, todėl šie lūkesčiai visapusiškai formuoja jų elgseną.

Gana konkrečiai stiprių kultūrų išdava turėtų būti nedidelė darbuotojų kaita. Stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų. Ši tikslų vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Šios ypatybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją.

KĄ DARO KULTŪRA?

Čia užsiminėme apie organizacijos kultūros poveikį elgsenai. Taip pat aiškiai įrodinėjome, kad stipri kultūra turėtų asocijuotis su sumažėjusią darbuotojų kaita. Šiame skirsnyje atidžiau apžvelgsime kultūros funkcijas ir įvertinsime, ar kultūra gali būti įsipareigojimas organizacijai.

Kultūros funkcijos

Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Pirma, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusiai, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti. Ir galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną. Ši paskutinioji funkcija mus ypač domina. Iš čia pateiktos citatos matome, kad kultūra apibrėžia žaidimo taisykles:

Kultūra savo esme yra sunkiai suprantama, neapčiuopiama, neišreiškiama žodžiais ir laikoma savaime suprantamu dalyku. Tačiau kiekviena organizacija sukuria savąjį svarbiausių prielaidų, sąvokų ir nerašytų taisyklių, valdančių kasdienę elgseną darbe, rinkinį... Tol, kol naujokai neišmoksta taisyklių, jie nelaikomi visateisiais organizacijos nariais. Jei aukšti vadovai ar tiesiogiai bendraujantys su klientais darbuotojai pažeidžia taisykles, tai sukelia visuotinį nepritarimą ir už tai skaudžiai baudžiami. Taisyklių laikymasis tampa pirminiu apdovanojimo ir kilimo aukštyn pagrindu.⁴

Kaip vėliau parodysime šiame skyriuje, nuo to, ar žmogus pritampa organizacijoje, tai yra ar kandidato arba darbuotojo nuostatos bei poelgiai suderinami su kultūra, labai priklauso, ar jam bus pasiūlytas darbas, ar jo veiklos rezultatai bus gerai įvertinti ir ar jis bus paaugštintas pareigose. Visai neatsitiktinumas, kad „Disneyland“ ir „Walt Disney World“ pramogų parkų beveik visi darbuotojai yra patrauklūs, švarūs, žvalūs ir plačiai šypsosi. Būtent šitokio įvaizdžio siekia „Disney“ kompanija. Kompanija renkasi tokius darbuotojus, kurie palaikys šį įvaizdį. Ir neformalios normos, ir formalios taisyklės užtikrina, kad „Disney“ darbuotojai, jei jie jau priimti į darbą, elgsis palyginti vienodai ir nuspėjamai.

Kultūra, kaip įsipareigojimas

Kultūros mes nekritikuojame. Mes nesakėme, kad ji yra gera ar bloga, tik pareiškėme, kad kultūra egzistuoja. Daugelis čia paminėtų kultūros funkcijų yra vertingos ir organizacijai, ir darbuotojui. Kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu. Tačiau neturėtume išleisti iš aki-račio potencialių disfunkcinių kultūros, ypač stiprios kultūros, aspektų.

Kultūra tampa įsipareigojimu, kai bendrų vertybių nepripažįsta tolesnė organizacijos efektyvumą sąlygojantys jos nariai. Tokia situacija greičiausiai gali susidaryti, kai organizacijos aplinka yra dinamiška. Kai aplinka sparčiai keičiasi, nusistovėjusi organizacijos kultūra gali tapti nebetinkama. Stabilioje aplinkoje nuosekli elgsena yra organizacijos turtas. Tačiau jis gali apsunkinti organizaciją ir pakenkti jos gebėjimui reaguoti į aplinkos pokyčius.

KULTŪROS SUKŪRIMAS IR IŠSAUGOJIMAS

Organizacijos kultūra staiga iš nieko neatsiranda. Tačiau atsiradusi ji retai kada išnyksta. Tad kokios jėgos lemia kultūros sukūrimą? Kas šias jėgas stiprina ir palaiko, kai jos atsiranda?

Kaip kultūra prasideda

Dabartiniai organizacijos papročiai, tradicijos ir visos veiklos stilius daugiausia priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau, ir nuo šių pastangų sėkmės. Tad svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis - organizacijos įkūrėjai.⁵

Organizacijos įkūrėjai tradiciškai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Jie turi organizacijos viziją. Jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija. Paprastai nauja organizacija būna maža, dėl ko įkūrėjams lengviau iškiesti savo viziją visiems organizacijos nariams. Kadangi pirminė idėja priklauso įkūrėjams, jie taip pat tradiciškai turi šališką nuomonę, kaip šią idėją reikėtų įgyvendinti. Organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos.

„Microsoft“ kompanijos kultūra daugiausia yra vieno iš jos įkūrėjų ir dabartinio tarybos pirmininko Billo Gateso atspindys. Pats Gatesas yra agresyvus, konkurencingas ir labai drausmingas. Būtent šiais epitetais dažnai apibūdinama „Microsoft“ kompanija. Kiti šiuolaikiniai įkūrėjai, turėjusių nepaprastą įtaką savo organizacijų kultūrai, pavyzdžiai būtų „Sony“ įkūrėjas Akio Morita, „Federal Express“ įkūrėjas Fredas Smithas, „Mary Kay Cosmetics“ įkūrėja Mary Kay ir grupės „Virgin Group“ įkūrėjas Richardas Bransonas.

Kaip kultūrą išlaikyti gyvybingą

Kai kultūra atsiranda, organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika, kad jos nariai susiduria su panašia patirtimi.⁶ Pavyzdžiui, daugelio organizacijų personalo tarnybos praktinė veikla įtvirtina tų organizacijų kultūrą. Atrankos procesas, darbo įvertinimo kriterijai, apdovanojimų praktika, mokymo ir karjeros veikla, paaukštinimo pareigose procedūros - visa tai sąlygoja, kad priimti į organizaciją žmonės pritaps prie jos kultūros, bus apdovanoti, jei ją remis, ir nubausti (netgi pašalinti), jei jai priešinsis. Išsaugant kultūrą, trys jėgos vaidina ypač svarbų vaidmenį - atrankos praktika, aukščiausiosios vadovybės veiksmai ir socializavimo metodai. Kiekvieną iš jų atidžiau panagrinėkime.

Atranka. Akivaizdus atrankos proceso tikslas - surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti darbą organizacijoje. Tačiau paprastai daugiau negu vienas kandidatas atitinka bet kurio konkretaus darbo reikalavimus. Galutiniam sprendimui, ką priimti į darbą, didelę įtaką turės sprendimą priimančio asmens nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje. Būtų naivu ignoruoti šį subjektyvų sprendimo pasamdyti darbuotoją aspektą. Vadovai, bandydami parinkti tinkamą derinį - tikslingai arba nevalingai -

samdo žmones, turinčius bendras vertybes (iš esmės sutampančias su organizacijos vertybėmis) arba bent jau nemažą šių vertybių dalį. Atrankos procesas taip suteikia kandidatams informaciją apie organizaciją. Kandidatai, manantys, jog jų ir organizacijos vertybės nesutampa, patys gali pasitraukti iš atrankos sąrašo. Taigi atranka yra dvipusis procesas, leidžiantis arba darbdaviui, arba kandidatui anuliuoti „vedybas“, jei požiūriai nesutampa. Šitaip atrankos procesas palaiko organizacijos kultūrą, nes atmetami tie asmenys, kurie gali pakenkti pagrindinėms organizacijos vertybėms.

Pavyzdžiui, „W. R. Gore & Associates“ kompanija, audinio „Gore-Tex“, naudojamo siūti viršutiniams drabužiams, gamintoja, didžiuojasi savo demokratiška kultūra ir komandų darbu. „Gore“ kompanijoje nėra pareigybių; čia taip pat nėra vadovų ar komandų grandinės. Visi darbuotojai vadinami „partneriais“ ir turi vienodą valdžią. Keturiasdešimt kompanijos gamyklų yra tokios nedidelės, kad viską gali atlikti komandos. Vykdam atrankos procesą „Gore“ kompanijoje, darbuotojų komandos veda daug interviu su kandidatais, kad užtikrintų, jog bus atmeti kandidatai, nepajėgiantys susidoroti su netikrumu, lankstumu ir komandiniu darbu, su kuriuo susiduria „Gore“ gamyklų darbuotojai.⁷

Aukščiausioji vadovybė. Aukščiausiosios vadovybės veiksmai taip pat daro svarbų poveikį kompanijos kultūrai. Savo žodžiais ir elgesiu aukščiausieji vadovai nustato normas, kurios prasiskverbia į visą organizaciją, įtvirtindamos supratimą, ar pageidautina rizikuoti, kiek laisvės vadovai turėtų suteikti savo pavaldiniams, kaip reikia rengtis, už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaugštinta pareigose, duoti kiti apdovanojimai ir pan.

Pavyzdžiui, paimkime „Xerox“ korporaciją.⁸ Nuo 1961 iki 1968 metų jos vadovas buvo Josephas C. Wilsonas. Jis buvo ryžtingas, iniciatyvus ir rūpinosi, kad „Xerox“ šuoliškai plėtotųsi, gamindama 914 modelio kopijavimo aparatą, vieną iš labiausiai pavykusių Amerikos istorijoje gaminių. Vadovaujant Wilsonui, atmosfera „Xerox“ korporacijoje buvo iniciatyvi, čia vyravo neformali, labai kolegiška, novatoriška, drąsi, riziką remianti kultūra. Wilsoną pakeitė Harvardo universitete verslo administravimo magistro laipsnį gavęs C. Peteris McColough'as, kurio vadovavimo stilius buvo formalus. Jis įsteigė biurokratinį valdymo mechanizmą ir gana smarkiai pakeitė „Xerox“ kultūrą. Tuo metu, kai 1982 metais McColough'as pasitraukė iš vadovų, „Xerox“ buvo tapusi nuobodi ir formali kompanija, kurioje buvo daug politikuojama, vyko vidinės kovos, daugybė vadovų elgėsi kaip sarginiai šunys. McColough'ą pakeitė Davidas T. Kearnsas, kuris buvo įsitikinęs, kad kultūra, kurią paveldėjo, trukdo „Xerox“ kompanijai konkuruoti. Kad padidintų kompanijos konkurencingumą, Kearnsas apkarpė „Xerox“, panaikindamas 15 000 darbo vietų, patikėdamas sprendimo teisę žemesniems lygiams, o kompanijos kultūrą sutelkdamas apie paprastą lozungą: pagerinti „Xerox“ paslaugų ir gaminių kokybę. Savo ir vyriausiųjų vadovų veiksmais Kearnsas davė visiems suprasti, kad kompanija vertina kokybę bei efektyvumą ir už juos atlygina. Kai 1990 metais Kearnsas išėjo į pensiją, „Xerox“ vis dar tebeturėjo problemų. Kopijavimo aparatų verslas tuo metu jau buvo susiformavęs, o „Xerox“ kompanijai

blogai sekėsi kurti kompiuterizuotą įrangą biurams. Kitas vadovas, Paulas Allaire'as vėl pabandė iš naujo suformuoti „Xerox“ kultūrą. Kalbant konkrečiai, jis reorganizavo kompaniją, jos veiklą sutelkdamas apie visame pasaulyje veikiantį marketingo departamentą, unifikuotus produktų kūrimo ir gamybos skyrius bei žmonėmis iš šalies pakeisdamas pusę aukščiausių vadovų. Allaire'as norėjo pakeisti „Xerox“ kultūrą, kad čia dėmesys būtų sutelktas į novatorišką mąstymą ir siekį nurungti konkurentus. 1999 metų pavasarį Allaire'ą pakeitė Richas Thomanas, buvęs korporacijos „IBM“ vadovas. Nors Thomanas tedarbo 13 mėnesių, jis nukreipė „Xerox“ dėmesį į technologiją. Jis įsivaizdavo, kad „Xerox“ taps sparčiai besivystančiu moderniomis technologijomis, skirtomis apdoroti skaitmeniniams dokumentams, pagrįstų paslaugų tiekėju. Nors Thomano jau nebėra, dabartinė aukščiausiosios „Xerox“ vadovybės komanda stengiasi įgyvendinti jo viziją.

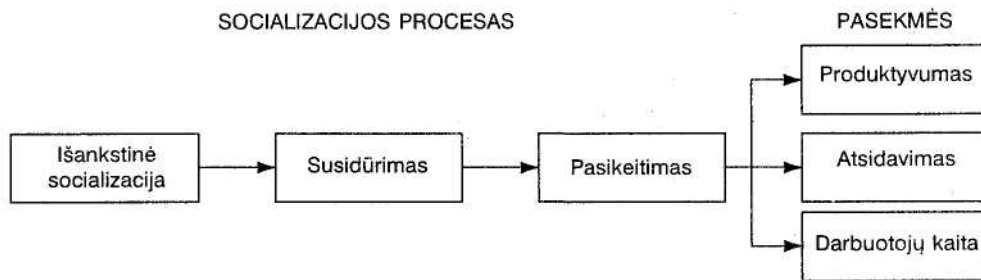
Kad ir kaip gerai organizacija vykdytų verbavimą bei atranką, nauji darbuotojai nebūna visiškai susipažinę su organizacijos kultūra. Kadangi nauji darbuotojai yra mažiausiai susipažinę su organizacijos kultūra, labiausiai tikėtina, kad jie gali trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus bei papročius. Tad organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas **socializacija**.

Visi jūrų pėstininkai privalo pereiti naujokų mokymo stovyklą, kurioje įrodo savo atsidavimą tarnybai. Žinoma, jūrų pėstininkų instruktoriai tuo pat metu supažindina naujokus su „jūrų pėstininkų gyvenimu“. Sparčiai besiplečiančioje Bostone įsikūrusioje „Viant“ konsultacinėje firmoje visi nauji darbuotojai nukreipiami į trijų savaitių mokymo programą, kurios metu jie suartėja, įgyja darbo komandoje įgūdžių ir susipažįsta su firmos istorija bei svarbiausiais darbuotojais. Nauji „Disneyland“ pramogų parko darbuotojai dvi pirmąsias darbo dienas ištiesai praleidžia žiūrėdami filmus ir klausydamiesi paskaitų apie tai, kaip turėtų elgtis ir atrodyti „Disney“ darbuotojai.

Kol aptarinėsime socializaciją, turėkite galvoje tai, kad svarbiausias socializacijos etapas prasideda tada, kai žmogus ateina į organizaciją. Būtent tuo metu organizacija stengiasi perlydyti pašalietį į „gerą“ darbuotoją. Neišmokę svarbiausių elgesio taisyklių, darbuotojai rizikuoja, kad jiems bus prikljuotos nepritaipėlių ar maištininkų etiketės, galiausiai jie gali būti išvaryti. Tačiau organizacija stengiasi socializuoti kiekvieną darbuotoją, galbūt neakivaizdžiai, per visą jo karjerą. Šis nuolatinis procesas taip pat padeda išsaugoti kultūrą.

Socializacija galima įsivaizduoti kaip procesą, susidedantį iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, susidūrimo ir pasikeitimo. Pirmasis etapas apima visas žinias, kurias gauna naujasis narys prieš ateidamas į organizaciją. Antrajame etape naujasis darbuotojas pamato, kokia iš tiesų yra organizacija, ir susiduria su tikimybe, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Trečiajame etape vyksta palyginti ilgalaikiai pokyčiai. Naujasis darbuotojas išstobulina reikalingus darbui įgūdžius, sėkmingai atlieka savo naują vaidmenį ir prisiderina prie savo grupės vertybių bei normų. Šis trijų etapų procesas daro poveikį naujo darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir sprendimui likti organizacijoje. 16.2 pavyzdyje parodytas šis procesas.

16.2 PAVYZDYS. Socializacijos modelis



Išankstinės socializacijos etapas prasideda darbuotojui dar neatėjus į organizaciją, todėl jis atvyksta su susiformavusiomis vertybėmis, nuostatomis ir lūkesčiais. Šios vertybės, nuostatos ir lūkesčiai susiję ir su būsimu darbu, ir su organizacija. Pavyzdžiui, kandidatai į daugelį darbų - ypač profesionalių, jau būna patyrę gana nemažą socializaciją ir mokymo įstaigose. Pavyzdžiui, vienas iš pagrindinių verslo mokymo įstaigos tikslų - socializuoti verslo studentus įskiepiant jiems tokias nuostatas ir elgesį, kurio pageidauja verslo firmos. Jei verslo vadovai mano, kad sėkmingai dirbantys darbuotojai vertina pelno etiką, yra lojaliai, darbštūs, nori daug ką pasiekti ir gerai dirba komandose, jie gali samdyti tokių verslo mokymo įstaigų studentus, kurie iš anksto šitaip ugdyti. Išankstinė socializaciją yra daugiau nei pasirengimas konkrečiam darbui. Daugumoje organizacijų pats atrankos procesas naudojamas supažindinti būsimum darbuotojus su organizacija apskritai ir pasirūpinti, kad tarp kandidatų atsirastų tinkamų žmonių - tų, kurie pritaps organizacijoje. „Iš tiesų asmens gebėjimas teisingai pasirodyti per atrankos procesą visų pirma lemia jo gebėjimą įsijungti į organizaciją. Tad sėkmė priklauso nuo to, kiek teisingai troškiantis įstoti į organizaciją narys nusprendė lūkesčius ir troškimus tų organizacijos narių, kurie atsakingi už atranką.“⁹

Įsijungus į organizaciją, prasideda *susidūrimo* etapas. Dabar žmogus susiduria su savo lūkesčiais - dėl darbo, bendradarbių, tiesioginio vadovo bei organizacijos apskritai - ir tikrovės potencialia dilema. Jei lūkesčiai buvo daugiau ar mažiau tikslūs, susidūrimo stadija tik sutvirtina anksčiau susiformavusį suvokimą. Tačiau dažnai šitaip nebūna. Kai lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės, nauji darbuotojai privalo socializuotis, atsikratydami ankstesnių prielaidų ir pakeisdami jas naujomis, kurios pageidautinos organizacijai. Blogiausiu atveju nauji nariai gali visiškai nusivilti naująja realybe ir palikti organizaciją. Tinkama atranka turėtų aiškiai sumažinti tokio atvejo tikimybę.

Ir galiausiai nauji organizacijos nariai privalo išspręsti visas problemas, kurias pastebėjo susidūrimo etape. Norėdami tai padaryti, jie privalo pasikeisti, todėl šį etapą mes vadiname *pasikeitimo* etapu. 16.3 pavyzdyje parodytos alternatyvos, kuriomis gali pasinaudoti organizacija, kad sukeltų pageidautiną pasikeitimą. Tačiau kas yra pageidautinas pasikeitimas? Galime sakyti, kad pasikeitimas ir įsijungimas į naują organizaciją yra baigti, kai naujieji nariai patogiai jaučiasi naujoje organizacijoje ir naujame darbe. Vadinasi, jie vidujai priėmė organizaci-

16.3 PAVYZDYS. Įsijungimo į organizaciją socializacijos variantai

Formali, palyginti su neformalia. Juo labiau naujasis darbuotojas atskirtas nuo kasdienės darbo aplinkos, juo akivaizdžiau pabrėžiama, jog jis naujokas, juo formalesnė yra socializacija. Tokios socializacijos pavyzdys - konkrečios orientavimo ir mokymo programos. Vykdamas neformalią socializaciją, naujasis darbuotojas yra iš karto paskiriamas į savo darbą, ir jam skiriama nedaug dėmesio.

Individuali, palyginti su kolektyvine. Naujus narius galima socializuoti individualiai. Daugelyje specialistų biurų būtent šitaip socializuojami naujieji darbuotojai. Naujuosius narius taip pat galima suburti į grupes, kuriose jiems bus pateiktos lygiai tos pačios užduotys, pavyzdžiui, kaip karinėse naujokų stovyklose.

Fiksuota, palyginti su kintama. Laikas, per kurį naujokai iš pašaliečių virsta savais nariais, gali būti fiksuotas arba kintamas. Fiksuotame grafike numatomi standartizuoti perėjimo etapai, pavyzdžiui, tokie kaip naudojami rotacinio mokymo programose. Čia taip pat būna bandomasis laikotarpis, - pavyzdžiui, kaip plačiai universitetuose naujiems asistentams taikoma šešerių metų kadencijos procedūra. Kai taikomi kintami grafikai, iš anksto nepranešama apie perkėlimą. Tokio socializacijos grafiko pavyzdys būtų tradicinė paaukštinimo pareigose sistema, kai asmuo nėra perkeliamas į kitas pareigas tol, kol joms „nesubręsta“.

Nuosekli, palyginti su atsitiktine. Nuosekli socializacija pasižymi tuo, kad čia naujokus moko ir skatina patyrę darbuotojai. Tokios socializacijos pavyzdys - stažuotų ir globėjų programos. Vykdamas atsitiktinę socializaciją, sąmoningai susilaikoma nuo pavyzdžių. Naujasis darbuotojas pats privalo viską išsiaiškinti.

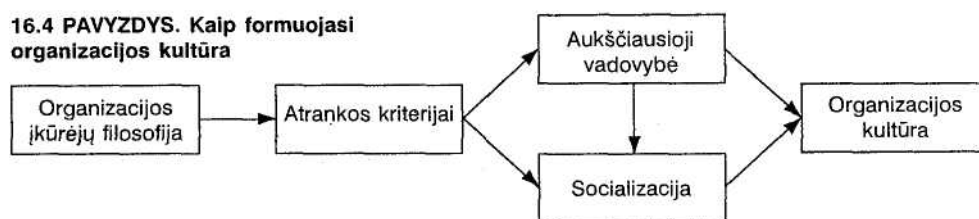
Įtvirtinimo, palyginti su panaikinimo. Vykdamas įtvirtinimo socializaciją, daroma prielaida, kad naujoko savybių ir kvalifikacijos reikia sėkmingai atlikti darbui, tad šios savybės ir gebėjimai įtvirtinami ir remiami. Vykdamas panaikinimo socializaciją, stengiamasi, kad naujasis darbuotojas atsikratytų tam tikrų savybių. Studentiškų korporacijų „priesaikos“ yra panaikinimo socializacijos, kai stengiamasi suformuoti tam tikrus organizacijos nario bruožus, pavyzdžiai.

Šaltinis: Čia remiamasi straipsniais: **J. Van Maanen.** People Processing: Strategies of Organizational Socialization// *Organizational Dynamics*, 1978 vasara, p. 19-36; ir **E. H. Schein.** Organizational Culture// *American Psychologist*, 1990 vasaris, p. 116.

jos bei savo grupės normas ir jas supranta. Nauji nariai jaučia, kad bendradarbiai juos priėmė, pasitiki ir vertina. Jie tiki, kad turi pakankamai kompetencijos sėkmingai baigti darbą. Jie supranta sistemą - ne tik savo užduotis, bet ir taisykles, procedūras bei neformaliai priimtą veiklos praktiką. Ir galiausiai jie žino, kaip bus įvertintas jų darbas, tai yra kokie bus taikomi kriterijai. Jie žino ko iš jų tikimasi ir ką reikšia gerai atlikti darbą. Kaip parodyta 16.2 pavyzdyje, sėkmingas pasikeitimas turėtų daryti teigiamą poveikį naujų darbuotojų produktyvumui bei jų atsidavimui organizacijai, turėtų sumažinti polinkį išeiti iš organizacijos.

Reziumė: kaip kultūros susiformuoja

16.4 pavyzdyje apibendrintai parodyta, kaip susikuria ir saugoma organizacijos kultūra. Pirminė kultūra kyla iš organizacijos įkūrėjo filosofijos. Tai savo ruožtu turi didelę įtaką kriterijams, kurie taikomi priimant į darbą. Dabartinės aukščiausiosios vadovybės veiksmai sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, o kitoks ne. Kaip darbuotojus reikės socializuoti, daugiausia priklauso nuo to, kaip atrankos procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių, ir nuo aukščiausiai vadovybei patinkančių socializavimo metodų.

16.4 PAVYZDYS. Kaip formuojasi organizacijos kultūra

KAIP DARBUOTOJAI SUSIPAŽIŠTA SU KULTŪRA

Darbuotojams kultūra perduodama įvairiais būdais, iš kurių veiksmingiausi - pasakojimai, ritualai, materialūs simboliai ir kalba.

Pasakojimai

Kai Henrys Fordas II buvo „Ford Motor Co.“ kompanijos tarybos pirmininkas, sunku būtų buvę rasti vadovą, negirdėjusį pasakojimo apie tai, ką ponas Fordas primindavo savo aukščiausiems vadovams, kai jie tapdavo per daug arogantiški: „*Mano pavardė užrašyta ant pastato*“. Šios frazės prasmė buvo aiški: kompaniją valdo Henrys Fordas II.

„Nike“ korporacijoje yra grupė aukščiausiųjų vadovų, kurie daug laiko leidžia kaip kompanijos pasakotojai. Jų pasakojimų tikslas - perteikti „Nike“ korporacijos esmę.¹⁰ Pasakodami, kaip vienas iš kompanijos įkūrėjų (ir lengvosios atletikos treneris iš Oregono) Billas Bowermanas nuėjo į savo dirbtuvę ir į žmonos vaflių keptuvę pripylė išlydytos gumos, kad sukurtų geresnius bėgimo batelius, jie turi omenyje „Nike“ naujovių dvasią. Kai naujai priimti darbuotojai girdi pasakojimus apie garsaus Oregono bėgiko Stevo Prefontaine'o kovą dėl to, kad bėgimas virstų profesionaliu sportu ir būtų sukurta geresnių rezultatų leidžianti pasiekti sportinė apranga, jie sužino apie „Nike“ išipareigojimą padėti sportininkams.

„Nordstrom“ kompanijos darbuotojams patinka štai tokia istorija. Ji aiškiai apibūdina kompanijos politiką dėl klientų grąžinamų prekių. Kai šis specializuotas mažmeninės prekybos parduotuvių tinklas dar tik pradėjo veikti, į parduotuvę atėjo klientas, kuris norėjo grąžinti automobilio padangų rinkinį. Pardavėjas ne labai žinojo, kaip išspręsti šią problemą. Klientui ir pardavėjui besikalbant, pro šalįėjo ponas Nordstromas, kuris nugirdo pokalbį. Ponas Nordstromas tučiuojau įsikišo, paklausdamas kliento, kiek šis sumokėjo už padangas. Ponas Nordstromas paliepė pardavėjui priimti padangas ir grąžinti klientui visus pinigus. Kai klientas gavo pinigus ir išėjo, apstulbęs pardavėjas pažvelgė į savo bosą. „Tačiau, pone Nordstromai, mes juk neprekiaujame padangomis!“ „Žinau, - atsakė bosas, - tačiau mes darome viską, ko reikia, kad klientas būtų patenkintas. Kai aš sakau, kad mūsų prekių grąžinimo politika yra tokia, jog mes nieko neklausinėjame, būtent tai ir turiu omenyje.“ Paskui Nordstromas pakėlė telefono ragelį ir paskambino prekiaujančiam automobilių dalimis draugui, kad sužinotų, kiek gali gauti už tas padangas.

Panašios istorijos klaidžioja daugelyje organizacijų. Paprastai tai pasakojimai apie su kompanijos įkūrėjais susijusius įvykius, taisyklių laužymą, staigų praturtėjimą, darbo jėgos sumažinimą, darbuotojų perkėlimą, reakciją į praeities klaidas ir kaip reikia prisitaikyti prie organizacijos reikalavimų. Šios istorijos susieja dabartį su praeitimi ir paaiškina, kodėl dabar vykdoma būtent tokia praktika.

Ritualai

Ritualai yra pasikartojančių veiksmų seka, išreiškianti ir įtvirtinanti organizacijos vertybes, pabrėžianti, kurie tikslai yra svarbiausi, kurie žmonės yra svarbūs, o kurie nebūtini. JAV universitetų dėstytojai, siekdami užsitikrinti nuolatinį darbą, turi pereiti ilgą ritualą. Paprastai dėstytojų bandomasis laikotarpis yra šešeri metai. Šio laikotarpio pabaigoje dėstytojo kolegos privalo pasirinkti vieną iš dviejų dalykų: pratęsti dėstytojo kadenciją visam laikui arba sudaryti vienerių metų baigiamąją sutartį. Ko reikia, kad kadencija būtų pratęsta visam laikui? Paprastai reikia patenkinamai dėstyti, vykdyti katedros bei universiteto užduotis ir užsiimti moksline veikla. Tačiau, žinoma, tai, kas tenkina vieno universiteto vienos katedros reikalavimus, gali netikti kitame universitete. Esmė ta, kad sprendžiant dėl nuolatinės kadencijos tikrinama, ar per šešerius veiklos metus kandidatas įrodė, jog pritaps prie katedros. Teisingai socializavęsi kolegos įrodo, kad jie yra verti palikti dirbti visam laikui. Kasmet šimtai koledžų ir universitetų dėstytojų netenka nuolatinės kadencijos. Kartais taip daroma dėl akivaizdžiai blogo darbo. Tačiau dažniau šį sprendimą sąlygoja menkesni dėstytojo veiklos rezultatai tose srityse, kurias nuolatinai dirbantys kolegos laiko svarbiomis. Sugaištantis daug valandų per savaitę pasirengti paskaitoms ir gaunantis puikius studentų įvertinimus, tačiau apleidęs mokslinį darbą ir neskelbiantis straipsnių dėstytojas gali nebūti paliktas dirbti nuolatinai. Vadinasi, dėstytojas nesugebėjo prisitaikyti prie katedros normų. Nuovokus dėstytojas jau pačioje bandomojo laikotarpio pradžioje įvertins, kokių nuostatų bei elgesio pageidauja jo kolegos ir padarys taip, kaip jie nori. Žinoma, reikalaudami tam tikrų nuostatų bei elgesio, nuolatinai dirbantys dėstytojai gana stipriai suvienodina kandidatus nuolatinei kadencijai.

Vienas iš žinomiausių korporacinių ritualų - kasmetiniai „Mary Kay Cosmetics“ kosmetikos firmos apdovanojimai. Šis renginys primena cirko ir „Mis Amerika“ rinkimų hibridą, jis vyksta porą dienų didžiulės salės scenoje prieš gausią ir entuziastingą publiką, visi jo dalyviai vilki puošniais vakariniais rūbais. Pardavėjos apdovanojamos brangiomis dovanomis - auksinėmis ir briliantinėmis sagėmis, kailinėmis šerpėmis, rausvais kadilakais - pagal tai, kaip joms pavyko įvykdyti prekybos planus. Šis „spektaklis“ - tai gera skatinimo priemonė, viešai pripažįstant puikius prekybos rezultatus. Be to, ritualas sustiprina Mary Kay ryžtą bei optimizmą, kurie jai padėjo įveikti asmeninius sunkumus, jų prirėkė steigiant savo kompaniją ir susilaukiant materialinės sėkmės. Šis renginys prekybos darbuotojams skelbia, kad svarbu įvykdyti prekybos planus ir kad atkakliai dirbdami jie taip pat gali susilaukti sėkmės.

Materialūs simboliai

„Fullers“ ir „Lampreia“ - du Sietle labiausiai vertinami ir brangiausi restoranai. Tačiau, nors jie vienas nuo kito yra ne daugiau kaip per dešimtį kvartalų, lankytojams perteikia labai skirtingą nuotaiką. „Fullers“ yra tiek formalus, kad net atrodo „pasipūteliškas“. Jo interjeras primena muziejų. Personalas oficialiai apsirengęs, atidus ir įsitempęs. Ir priešingai, „Lampreia“ - itin atsainus. Jo interjeras stilingas, tačiau minimalus. Paprasti personalo rūbai dera prie interjero.

Ir „Fullers“, ir „Lampreia“ nuolatos apdovanojami už puikų maistą ir aptarnavimą; staliuką čia reikia iš anksto užsisakyti prieš kelias dienas, o kartais net prieš kelias savaites; vakarienė dviems kainuoja ne mažiau kaip 80 dolerių. Šių restoranų kultūros skiriasi, ir tai atspindi interjeras bei darbuotojų apranga. Be to, šie materialūs simboliai naujiems darbuotojams perteikia tam tikrą idėją. „Fullers“ restorane norima pasakyti, kad visi čia dirbantys yra rimti, oficialūs ir konservatyvūs. Antra vertus, „Lampreia“ restorane teigiama, kad jo darbuotojai yra atsipalaidavę ir atviri.

Idėjas taip pat galima perteikti ir materialiais simboliais, kurie suteikti aukščiausiesiems vadovams. Kai kurios korporacijos savo aukščiausiesiems vadovams duoda limuzinus su vairuotojais ir leidžia neribotai naudotis korporacijos reaktyviniu lėktuvu. Kitų firmų aukščiausieji vadovai gali gauti automobilį, o už kelionę lėktuvu jiems sumoka kompanija, tačiau automobilis bus „Chevrolet“ (be vairuotojo), o lėktuvo bilietas ekonominėje klasėje.

Kiti materialių simbolių pavyzdžiai - didelis kabinetas, elegantiškas interjeras, vadovų privilegijos, poilsio kambariai arba atskiros maitinimosi patalpos ir rezervuotos tam tikriems darbuotojams automobilių stovėjimo vietos. Šie materialūs simboliai pasako darbuotojams, kas svarbu, kiek aukščiausioji vadovybė pageidauja lygybės ir koks elgesys (pavyzdžiui, rizikingas, konservatyvus, autoritariškas, aktyvus, individualistinis, socialus) yra tinkamas.

Kalba

Daugelis organizacijų ir jų padalinių vartoja kalbą kaip priemonę išskirti tam tikros kultūros ar subkultūros atstovams. Išmokdami šią kalbą, organizacijos nariai patvirtina, kad jie pripažįsta kultūrą ir šitaip elgdamiesi padeda ją išsaugoti.

Čia pateiksime Kalifornijoje įsikūrusios „Knight-Ridder Information“ duomenų paskirstymo kompanijos darbuotojų vartojamos terminologijos pavyzdžių: *accession number* (inventoriaus numeris - numeris, suteiktas kiekvienam duomenų bazės įrašui); *KWIC* (key-words-in-context - svarbiausi žodžiai kontekste); *relational operator* (reliacinis operatorius - tam tikra tvarka išdėstytų vardų ar svarbiausių terminų paieška duomenų bazėje). Bibliotekininkai - tai gausus terminologijos šaltinis užsieniečiams. Jie pokalbiuose pažeria įvairiausių santrumpų, pavyzdžiui, ARL (Association for Research Libraries - Mokslinių bibliotekų asociacija), OCLC (padedantis kataloguoti centras Ohajo valstijoje) ar OPAC (online patron accessing catalog - susisiekiama su skaitytojais per internetą katalogas).

Jei esate naujas „Boeing“ korporacijos darbuotojas, turėsite išmokti daug unikalių santrumpų, pavyzdžiui, BOLD* (Boeing online data - „Boeing“ interneto duomenys); CATIA (computer - graphics - aidės, three-dimensional interactive application - kompiuterinės grafikos trimatė dialoginė taikomoji programa); MAIDS** (manufacturing assembly and installation data system - gamybinio surinkimo ir instaliavimo duomenų sistema); POP (purchased outside production - pirktą ne įmonėje); ir SLO (service - level objectives - aptarnavimo lygio tikslai)."

Laikui bėgant, organizacijos sukuria unikalius terminus apibūdinti įrengimams, biurams, svarbiausiems darbuotojams, tiekėjams, klientams ar produktams, susijusiems su jų verslu. Naujieji darbuotojai dažnai versta užverčiami santrumpomis ir profesiniu žargonu, kuris padirbėjus šešis mėnesius virsta jų kalbos dalimi. Kai ši terminologija asimiliuojasi, ji tampa bendru vardikliu, vienijančiu konkrečios kultūros ar subkultūros narius.

KULTŪRINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS

Kadangi organizacijos kultūra sudaryta iš palyginti stabilių ypatybių, ją būna sunku pakeisti. Organizacijos kultūra vystosi daugelį metų ir giliai įsišaknija vertybėse, kurias darbuotojai labai vertina. Be to, nuolatos veikia daugybė Veiksnių, saugančių konkrečią kultūrą. Tai raštu suformuluota kompanijos misija ir filosofija, pastatų ir patalpų architektūra, vyraujantis vadovavimo stilius, istoriškai susiklostę atrankos kriterijai, ankstesnė paaukštinimo pareigose praktika, įsišakniję ritualai, pasakojimai apie svarbiausius žmones ir įvykius, ankstesni organizacijos darbo įvertinimo kriterijai ir organizacijos formali struktūra.

Nors organizacijos kultūrą pakeisti sunku, tačiau tai nėra neįmanoma. Organizacijos kultūrą galima efektyviau pakeisti, jei yra tam tikros sąlygos. Faktai byloja, kad kultūra gali pasikeisti, jei egzistuoja dauguma arba visi šie dalykai.¹²

Egzistuoja arba sukuriamą gili krizė. Tai šokas, sukrečiantis *status quo* pamatus ir sukeliantis abejonių dėl esamos kultūros aktualumo. Tokių krizių pavyzdžiai gali būti netikėtas finansinis nuosmukis, svarbaus kliento praradimas ar konkurentų padarytas technologinis perversmas. Nėra keista, kad vadovai, siekdami sukelti kultūros permainas, specialiai sukurtą krizinę situaciją.

Vadovų pasikeitimas. Kad kultūros permainos būtų veiksmingos, reikalingi nauji aukščiausieji vadovai, galintys pasiūlyti alternatyvias pagrindines vertybes. Labiau tikėtina, kad šie vadovai suformuos nuomonę, jog jie geba reaguoti į krizę. Čia būtina pakeisti pagrindinį kompanijos vadovą, bet kartais gali prireikti pakeisti ir visus kitus aukščiausius vadovus. Kai aukščiausiu kompanijos vadovu tampa žmogus iš šalies, padidėja tikimybė, kad bus įdiegtos naujos kultūrinės vertybės. Priešingai, nei paaukštintas pareigose esamas kompanijos darbuotojas, aukščiausias vadovas iš šalies taip pat pasiunčia darbuotojams signalą, kad pradeda pūsti permainų vėjai.

* Bold (angl.) drąsus. - Vert. past.

**Maids (angl.) tarnaitės- Vert. past.

Jauna ir maža organizacija. Jei organizacija yra ir jauna, ir maža, tikimybė, kad įvyks kultūrinės permainos, padidėja. Jaunesnių organizacijų kultūra nėra taip stipriai išsisknijusi. O kai organizacija maža, jos vadovybė paprasčiau gali perteikti naujas vertybes. Tai, beje, padeda paaiškinti, kodėl daugelio milijardų vertės korporacijos dažnai patiria sunkumų, bandydamos pakeisti savo kultūrą.

Silpna kultūra. Juo labiau kultūra yra paplitusi ir juo labiau jos nariai sutaria dėl bendrų vertybių, juo sunkiau tokią kultūrą pakeisti. Ir priešingai, silpnas kultūras lengviau pakeisti nei stiprias.

Net kai čia išvardytos sąlygos yra palankios, vadovai neturėtų skubiai ar ryžtingai keisti savo organizacijų kultūros. Kultūros pakeitimas yra ilgas procesas, kurį reiktų matuoti ne mėnesiais, o metais.

KAIP SUKURTI ETIŠKĄ ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ

Kultūros turinys ir stiprybė daro įtaką organizacijos etikos klimatui ir jos narių etiškam elgesiui.¹³

Tokia kultūra, kuri labai toleruoja riziką, yra nuosaikiai agresyvi bei sutelkia dėmesį ir į priemones, ir į rezultatus, greičiau suformuos aukštus etinius standartus. Šioje kultūroje vadovai remiami už tai, kad rizikuoja ir ieško naujovių, neskatinami išitraukti į nežabotą konkurenciją bei kreipia dėmesį ir į tai, *kaip* pasiekiami tikslai ir *kokie* yra šie tikslai.

Stipri organizacijos kultūra darbuotojams daro didesnę įtaką nei silpna. Jei kultūra yra stipri ir remiasi aukštais etiniais standartais, ji darbuotojų elgsenai turėtų daryti stiprią teigiamą įtaką. Pavyzdžiui, „Johnson & Johnson“ kompanija turi stiprią kultūrą, kurioje nuo seno pabrėžiami korporacijos išsipareigojimai klientams, darbuotojams, bendruomenei ir akcininkams. Kai parduotuvių lentynose buvo aptiktos apnuodytos „Tylenol“ tabletės („J & J“ gaminyje), „J & J“ darbuotojai visuose JAV kampeliuose savo iniciatyva išėmė vaistus iš parduotuvių anksčiau, nei kompanijos vadovybė padarė pareiškimą dėl šio incidento. Šiems žmonėms nereikėjo aiškinti, kas yra moralu; jie žinojo, kokių poelgių iš jų tikisi „J & J“ kompanija. Ką gali padaryti vadovybė, siekdama sukurti etiškesnę kultūrą? Siūlome štai tokius dalykus.

Rodykite pavyzdį savo elgesiu. Aukščiausiosios vadovybės elgesys darbuotojams yra atskaitos taškas, pagal kurį jie sprendžia, kaip reikia elgtis. Labai etiškas aukščiausios vadovybės elgesys siunčia teigiamą signalą visiems darbuotojams.

Paaiškinkite, jog tikėtis etiško elgesio. Etinius neaiškumus galima sumažinti iki minimumo sukuriant ir paskelbiant organizacijoje etikos kodeksą. Jame turėtų būti išdėstytos pagrindinės organizacijos vertybės ir etikos taisyklės, kurių darbuotojai turėtų laikytis.

Mokykite etikos. Renkite seminarus ir kitas etikos mokymo programas. Mokymus panaudokite įtvirtinti organizacijos elgesio standartams, paaiškinkite, koks elgesys yra neleistinas, išnagrinėkite galimas etikos dilemas.

Akivaizdžiai skatinkite etiškus poelgius ir bauskite už neetiškus. Įvertinant vadovų darbą reikėtų nuodugniai išanalizuoti, kaip vadovų sprendimai dera su organizacijos etikos kodeksu. Įvertinant darbą reikėtų išnagrinėti, kokiomis priemonėmis buvo pasiekti tikslai ir kokie yra patys tikslai. Taip pat labai svarbu viešai nubausti už neetiškus poelgius.

Sukurkite apsauginius mechanizmus. Organizacija turi sukurti formalius mechanizmus, leidžiančius darbuotojams aptarti etines dilemas ir, nebijant būti nubaustiems, pranešti apie neetišką elgesį. Pavyzdžiui, galima įsteigti etikos patarėjų, skundų tyrėjų ar etikos specialistų etatus.

DVASINGUMAS IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA

Ką bendra turi „Southwest Airlines“ aviakompanija, „Ben & Jerry's Homemade“, „Hewlett-Packard“, „Wetherill Associates“ ir „Tom's of Maine“ kompanijos? Jos priklauso vis didėjančiam skaičiui organizacijų, darbe diegiančių dvasingumą.

Kas yra dvasingumas?

Dvasingumas darbe *nereiškia*, kad čia praktikuojama religija. Čia nekalbama apie Dievą ar teologiją. **Dvasingumas darbe** - tai pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, ir kurį šis prasmingas darbas savo ruožtu ugdo.¹⁴ Remiančios dvasingą kultūrą organizacijos pripažįsta, jog žmonės turi ir protą, ir dvasią, savo darbe ieško prasmės bei tikslo, trokšta bendrauti su kitais žmonėmis ir būti bendruomenės dalis.

Kodėl dabar reikia dvasingumo?

Ankstesniuose valdymo ir organizacinės elgsenos modeliuose dvasingumui nebuvo vietos. Kaip pažymėjome 3 skyriuje aptardami emocijas, pagal racionalumo mitą buvo daroma prielaida, kad gerai valdomoje organizacijoje nėra jausmų. O idealiai racionaliaame modelyje nebuvo numatyta rūpintis darbuotojų vidiniu gyvenimu. Tačiau lygiai kaip kad neseniai suvokėme, jog tyrinėjant emocijas galima geriau suprasti elgesį organizacijoje, dvasingumo supratimas gali padėti geriau suprasti darbuotojų elgesį dvidešimt pirmajame amžiuje.

Žinoma, jog darbuotojai visada turėjo dvasinį gyvenimą. Tad kodėl dabar iškilo į paviršių darbo prasmės ir tikslingumo paieškos? Tam yra kelios priežastys. Jos apibendrintos 16.5 pavyzdyje.

Dvasingos organizacijos bruožai

Darbo vietos dvasingumo koncepcija grindžiama mūsų ankstesne diskusija tokiomis temomis kaip vertybės, etika, motyvacija, vadovavimas ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Kaip netrukus pamatysite, dvasingoms organizacijoms rūpi, pavyzdžiui, padėti žmonėms plėtoti savo potencialą ir pasiekti jo viršūnę. Tai pa-

16.5 PAVYZDYS. Stiprėjančio susidomėjimo dvasingumu priežastys

Jis yra atsvara audringo gyvenimo keliamam spaudimui ir stresui. Šiuolaikinis gyvenimo būdas - šeimos, kuriose yra tik vienas iš tėvų, geografinis mobilumas, laikinas darbų pobūdis, naujos technologijos, atitolinančios žmones, - pabrėžia bendruomenės stygių, kurių jaučia daugelis, ir stiprina dalyvavimo bei ryšio su kitais poreikį.

Kūdikių bumo laikais gimusieji, artėdami prie vidutinio amžiaus, pradeda kažko ieškoti gyvenime.

Formalizuota religija netiko daugeliui žmonių, todėl jie tebeieško, kuo galėtų pakeisti prarastą tikėjimą ir užpildyti didėjančią tuštumą.

Darbo reikalavimai daugelio žmonių gyvenime darbą iškėlė į pirmą vietą, tačiau jie vis tebeieško darbo prasmės.

Troškimas asmeninio gyvenimo vertybes sujungti su profesionaliu gyvenimu.

Ekonominio klestėjimo laikais daugiau žmonių gali sau leisti prabangą ieškoti savo visiškos saviraiškos.

našu į Maslowo aprašytą savirealizaciją, kurią aptarėme nagrinėdami motyvaciją. Organizacijos, kurioms rūpi dvasingumas, bus labiau linkusios tiesiogiai spręsti problemas, kylančias dėl darbo ir asmeninio gyvenimo prieštaračių.

Kas išskiria dvasingas organizacijas iš nedvasingų? Nors tyrimai šiuo klausimu dar tik preliminarūs, juos apžvelgę pastebėjome penkis bruožus, kurie akivaizdžiai būdingi dvasingoms organizacijoms.¹⁵

Stiprus tikslo pojūtis. Dvasingos organizacijos kuria savo kultūrą prasmingo tikslo pagrindu. Nors pelnas gali būti ir svarbus, jis nėra reikšmingiausia organizacijos vertybė. Pavyzdžiui, „Southwest Airlines“ aviakompanija pasiryžusi siūlyti pigiausiems aviabilietus, aptarnauti keleivius tiksliai pagal tvarkaraštį ir teikti jiems malonų komfortą. „Ben & Jerry's Homemade“ kompanija socialiai atsakingą elgesį susiejo su valgomųjų ledų gamyba bei prekyba. „Tom's of Maine“ kompanija siekia prekiauti asmens higienos produktais, pagamintais iš natūralių medžiagų ir nekenkiančiais aplinkai.

Dėmesys asmeniniam tobulėjimui. Dvasingos organizacijos pripažįsta žmonių vertę. Jos ne tik duoda darbą. Jos stengiasi sukurti kultūrą, kurios skatinami darbuotojai nuolatos mokytųsi ir tobulėtų. Pripažindamos žmonių svarbą, šios organizacijos taip pat stengiasi užtikrinti, kad jų nariai nepraras darbo. Pavyzdžiui, „Hewlett-Packard“ kompanija griebsi netgi kraštutinumų, kad tik sumažintų ekonominių nesėkmių poveikį savo personalui. Laikinus sunkumus kompanija stengiasi įveikti, trumpindama darbo savaitę (tai taikoma visiems darbuotojams); o ilgesnius sunkumus ji stengiasi nugalėti, anksčiau išleisdama žmones į pensiją ir išpirkdama savo akcijas.

Pasitikėjimas ir atvirumas. Dvasingos organizacijos pasižymi abipusiu pasitikėjimu, sąžiningumu ir atvirumu. Vadovai nebijo prisipažinti suklydę. Jie paprastai būna labai nuoširdūs su savo darbuotojais, klientais ir tiekėjais. Labai sėkmingai

prekiaujančios automobilių dalimis „Wetherill Associates“ firmos prezidentas sako: „Mes nemeluojame, ir visi tai žino. Mes konkrečiai ir sąžiningai pasakome, ar gaminy patenkins kliento poreikius, net jei klientas ir nesugebės pastebėti jokių trūkumų“.¹⁶

Igaliojimų Suteikimas darbuotojams. Dvasingose organizacijose vyraujantis didelio pasitikėjimo klimatas ir noras skatinti darbuotojų lavinimąsi bei asmeninį tobulėjimą sudaro sąlygas vadovybei suteikti darbuotojams igaliojimus spręsti daugumą su darbu susijusių klausimų. Dvasingų organizacijų vadovai nebijo suteikti valdžią atskiriems žmonėms ir komandoms. Jie pasitiki, kad darbuotojai elgsis atsakingai. Pavyzdžiui, „Southwest Airlines“ aviakompanijos darbuotojai - lėktuvų palydovai, klientų aptarnavimo atstovai ir bagažo krovikai - skatinami daryti viską, kas, jų nuomone, būtina, kad patenkintų klientų poreikius arba padėtų savo bendradarbiams, net jei tektų pažeisti kompanijos nustatytą tvarką.

Darbuotojų saviraiškos toleravimas. Ir paskutinė ypatybė, išskirianti dvasingas organizacijas iš kitų, yra ta, kad čia neslopinamos darbuotojų emocijos. Šios organizacijos leidžia žmonėms būti pačiais savimi - išreikšti savo nuotaikas ir jausmus, nesijaučiant dėl to kaltais ir nebijant, kad už tai bus nubausti. Pavyzdžiui, „Southwest Airlines“ aviakompanijos darbuotojai yra skatinami darbe demonstruoti savo humoro jausmą, elgtis spontaniškai ir darbe patirti malonumą.

Dvasingumo kritika

Dvasingumo judėjimo organizacijose kritikai savo dėmesį sutelkia į du dalykus. Pirmasis - teisėtumo klausimas. Kalbant konkrečiai, klausama, ar organizacijos turi teisę savo darbuotojams primesti dvasines vertybes. Antrasis klausimas yra ekonominis. Ar dvasingumas ir pelnas yra suderinami?

Pirmuoju klausimu aiškiai galima akcentuoti, kad dvasingumas kai kuriuos žmones priverčia nejaukiai pasijusti. Kritikai gali įrodinėti, kad pasaulietiškos institucijos, ypač verslo firmos, neturi teisės darbuotojams piršti dvasinių vertybių. Ši kritika neabejotinai pagrįsta, jei dvasingumas apibrėžiamas kaip religijos ir Dievo perkėlimas į darbo vietą.¹⁷ Tačiau ši kritika yra ne tokia kandi, jei dvasingumo tikslas tėra pagalba darbuotojams rasti savo darbinio gyvenimo prasmę. Jei 16.5 pavyzdyje išvardyti veiksniai iš tiesų yra būdingi didėjančiam darbo jėgos segmentui, tada galbūt atėjo metas organizacijoms padėti savo darbuotojams rasti darbo prasmę bei tikslą ir darbo vietą panaudoti kaip bendruomenės kūrimo šaltinį.

Klausimas, ar dvasingumas ir pelnas yra suderinami tikslai, be abejo, aktualus vadovams ir investuotojams. Faktai, tiesa, negausūs, byloja, kad šie du tikslai gali labai puikiai derėti. Vienos didelės konsultacinės firmos atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad kompanijos, įdiegusios dvasingumu pagrįstus metodus, pagerino produktyvumą ir labai sumažino darbuotojų kaitą.¹⁸ Kito tyrimo metu paaiškėjo, kad organizacijų, suteikiančių darbuotojams galimybę tobulėti dvasiškai, veiklos rezultatai yra geresni už tų, kurios tokios galimybės nesuteikia.¹⁹ Kitų tyrimų metu

taip pat buvo pastebėta, kad dvasingumas organizacijoje yra teigiamai susijęs su kūrybingumu, darbuotojų pasitenkinimu, komandinio darbo rezultatais ir atsida-
vimu organizacijai.²⁰ O jei norite pateikti vienintelį pavyzdį dvasingumo naudai,
sunku rasti geresnį už „Southwest Air“ aviakompaniją. Darbuotojų kaita „Sout-
hwest“ yra viena mažiausių aviakompanijų versle; čia darbo kaštai, skaičiuojami
vienai skrydžio myliai, nuolatos yra mažesni nei bet kurioje kitoje didelėje avia-
kompanijoje; „Southwest“ reguliariai aplenkia konkurentus pagal skrydžių punk-
tualumą ir gauna mažiausiai keleivių skundų; ji įrodė, kad yra pastoviausiai pel-
ninga Jungtinių Valstijų aviakompanija.²¹

ORGANIZACIJOS KULTŪRA, PALYGINTI SU NACIONALINE KULTŪRA

Šioje knygoje mes gana dažnai įrodinėjome, kad reikia atsižvelgti į nacionalinius
skirtumus - tai yra į nacionalinę kultūrą, jei norime tiksliai prognozuoti skirtingų
šalių organizacinę elgseną. Tačiau ar nacionalinė kultūra užgožia organizacijos
kultūrą? Pavyzdžiui, ar „IBM“ korporacijos gamykla Vokietijoje labiau atspindės
vokiškąjį etniškumą, ar „IBM“ korporacinę kultūrą?

Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojams nacionalinė kultūra daro
didesnę įtaką nei jų organizacijos kultūra.²² Todėl vokiečiams darbuotojams „IBM“
gamykloje Miunchene vokiškoji kultūra turės didesnę įtaką nei „IBM“ kultūra.
Organizacijos kultūra turi didelę įtaką žmonių elgesiui darbe, tačiau nacionalinės
kultūros įtaka yra dar didesnė.

Šią išvadą reikia priimti su išlygomis, kai kalbame apie darbuotojų atran-
ką. Pavyzdžiui, britų tarptautinei korporacijai turbūt mažiau rūpės priimti į darbą
„tipišką italą“ savo firmoje Italijoje, nei priimti italą, kuris pritaptų prie korpora-
cijos veiklos būdo. Tad turėtume manyti, kad tarptautinės firmos stengsis surasti
ir pasamdyti tokius darbuotojus, kurie gerai pritaptų prie organizacijos vyraujan-
čios kultūros, net jei šie kandidatai būtų šiek tiek netipiški savo šalies atstovai.

ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR ĮVAIROVĖS PARADOKSAS

Trumpai buvome užsiminę apie šių laikų problemą, su kuria susiduria vadovai.
Socializuojant naujus darbuotojus, kurie dėl savo rasės, lyties, etninių ir kitų skir-
tumų nėra tokie patys kaip organizacijos narių dauguma, kyla *įvairovės paradok-
sas*.²³ Administracija nori, kad nauji darbuotojai pripažintų pagrindines organiza-
cijos kultūros vertybes. Kitaip šie darbuotojai tikriausiai nepritaps ir kiti jų ne-
priims. Tačiau tuo pat metu administracija nori atvirai pripažinti ir parodyti, jog
remia tuos skirtingumus, kuriuos darbuotojai atsineša į darbo vietą.

Stiprios kultūros gana smarkiai verčia darbuotojus prisitaikyti. Jos riboja
priimtinių vertybių bei stilių skalę. Akivaizdu, jog tai kelia dilemą. Organizacijos

samdo įvairius žmones, nes jie į darbo vietą atneša skirtingus privalumus, tačiau šis skirtingas elgesys ir privalumai tikriausiai išnyks stipriose kultūrose, prie kurių žmonės bandys pritapti.

Vadovybės uždavinys, susidūrus su šiuo įvairovės paradoksu, suderinti du prieštarigus tikslus: pasiekti, kad darbuotojai priimtų vyraujančias organizacijos vertybes, ir skatinti, kad jie pripažintų skirtingumus. Jei bus per daug dėmesio skiriama ypatybių įtvirtinimo ritualams, gali atsirasti darbuotojų, kurie organizacijoje nepritaps. Antra vertus, per daug akcentuojant savybių panaikinimo ritualus, gali išnykti unikalūs privalumai, kuriuos skirtingą patirtį bei išsilavinimą turintys žmonės atsineša į organizaciją.

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Atrodo, jog beveik nėra abejonių dėl to, kad kultūra daro didelį poveikį darbuotojų elgsenai. Tačiau ką gali padaryti vadovybė, kurdama kultūrą, kuri formuotų darbuotojus taip, kaip ji nori?

Kai organizacija tik kuriasi, vadovybė gali daryti didelę įtaką. Dar nėra jokių nusistovėjusių tradicijų. Organizacija maža. Beveik nėra subkultūrų. Kiekvienas pažįsta įkūrėją, ir visus tiesiogiai veikia jo vizija dėl organizacijos. Tad nenuostabu, jog šitokiomis sąlygomis administracija turi galimybę sukurti kultūrą, kuri veiksmingiausiai padės įgyvendinti organizacijos tikslus. Tačiau kai organizacija yra tvirtai susiformavusi, jos vyraujanti kultūra taip pat būna susiformavusi. Jei šią kultūrą sudaro palyginti stabilios ir nuolatinės ypatybės, ji tampa labai atspari permainoms. Kultūrai susiformuoti reikėjo nemažai laiko, ir kai ji susiformuoja, išsisknija. Stiprios kultūros yra ypač atsparios permainoms, nes darbuotojai jas itin palaiko. Tad jei ilgainiui tam tikra kultūra pasidaro nepriimtina organizacijai ir virsta kliūtimi administracijai, vadovybė gali nedaug ką pakeisti, ypač per trumpą laiką. Net ir palankiausiomis sąlygomis kultūrinės permainos turėtų būti matuojamos metais, o ne savaitėmis ar mėnesiais. Galima paminėti štai tokias „palankias sąlygas“, padidinančias tikimybę, kad permainos bus įgyvendintos: egzistuoja gili krizė, pasikeičia organizacijos aukščiausioji vadovybė, organizacija yra ir jauna, ir maža, vyraujanti kultūra yra silpna.

17 Organizacijų pokyčiai ir vystymas

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti

1. Apibūdinti pokyčius skatinančias jėgas.
2. Apibrėžti *planinius pokyčius*.
3. Apibendrinti Lewino trijų etapų modelį.
4. Paaiškinti priešinimosi permainoms šaltinius.
5. Apibūdinti priešinimosi pokyčiams įveikimo metodus.
6. Paaiškinti vertybes, kuriomis grindžiama didžioji dalis organizacijos vystymo (OV) pastangų.
7. Apibūdinti *intelektualią organizaciją*.
8. Nustatyti darbo streso simptomus.
9. Apibendrinti naujovių šaltinius.
10. Apibrėžti *žinių vadybą* ir paaiškinti jos svarbą.

Šiame skyriuje kalbėsime apie pokyčius organizacijose. Aprašysime aplinkos veiksnius, verčiančius vadovus įgyvendinti visapuses pokyčių programas. Palyginsime du požiūrius į pokyčius. Taip pat panagrinėsime, kodėl žmonės ir organizacijos dažnai priešinasi pokyčiams ir kaip šį pasipriešinimą įveikti. Ir galiausiai pateiksime organizacijos vystymo koncepciją kaip visą sistemą apimančią požiūrį į pokyčius ir supažindinsime su keliais šiuolaikiniais organizacijų pokyčių klausimais.

POKYČIUS SKATINANČIOS JĖGOS

Šiandien vis daugiau organizacijų susiduria su dinamiška ir kintančia aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti. 17.1 pavyzdyje apibendrintos šešios konkrečios pokyčius skatinančios jėgos.

Šioje knygoje aptarėme besikeičiančią *darbo jėgos prigimtį*. Pavyzdžiui, beveik kiekviena organizacija dabar privalo prisitaikyti prie skirtingų kultūrų. Personalo tarnybos politika ir praktika turi keistis, kad pritrauktų ir išlaikytų šią įvairialypę darbo jėgą. Daugelis kompanijų privalo išleisti dideles pinigų sumas mokymui, kad pagerintų darbuotojų skaitymo, matematikos, darbo su kompiuteriu bei kitus įgūdžius.

Kaip buvo pastebėta 14 skyriuje, *technologija* keičia darbus organizacijose. Pavyzdžiui, kompiuteriai dabar tapo įprastu dalyku beveik kiekvienoje organizacijoje; didžioji gyventojų dalis mobiliuosius telefonus laiko būtinybe; o procesų pertvarkymo programos panaikina daug laiko atimančias ir nereikalingas darbų užduotis.

Mes gyvename „netolydumo amžiuje“. Dvidešimtojo amžiaus šeštajame ir septintajame dešimtmetyje remiantis praeitimi buvo galima pakankamai patikimai spręsti apie ateitį. Rytdiena iš esmės buvo vakardienos tendencijų tęsinys. Dabar jau tai nebegalioja. Po to, kai dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio pradžioje per vieną naktį naftos kainos pašoko keturis kartus, *ekonominiai sukrėtimai* nuolatos vertė organizacijas keistis. Pavyzdžiui, pastaraisiais metais naftos kainos vėl smarkiai pakilo; susikūrė naujos interneto kompanijos, kurios per vieną naktį dešimtis tūkstančių investuotojų paverė milijonieriais, o paskui sužlugo.

17.1 PAVYZDYS. Pokyčius skatinančios jėgos

JĖGA	PAVYZDŽIAI
Darbo jėgos prigimtis	Didesnė kultūrinė įvairovė Daugiau specialistų Daug naujų narių, neturinčių reikiamų įgūdžių
Technologija	Greitesni ir pigesni kompiuteriai Naujos mobilios ryšio priemonės Procesų pertvarkymo programos
Ekonominiai sukrėtimai	Naftos kainų pokyčiai Interneto kompanijų akcijų kainos kilimas ir kritimas Euro vertės mažėjimas
Konkurencija	Pasauliniai konkurentai Susiliejimai ir susijungimai E.komercijos plėtra
Socialinės tendencijos	Interneto pokalbių svetainės Paauglių tatuiruotės ir gausūs auskarai Sustiprėjęs domėjimasis miesto gyvenimu
Pasaulinė politika	Juodieji valdo Pietų Afrikos Respubliką Atsivėrusios Kinijos rinkos Karas prieš terorizmą po 2001 09 11

Keičiasi *konkurencija*. Šių dienų pasaulio ekonomikoje konkurentai gali atsirasti ir iš užjūrio, ir iš kito miesto kvartalo. Sustiprėjusi konkurencija taip pat verčia susiformavusias organizacijas gintis ir nuo tradicinių konkurentų, sukuriančių naujus gaminius bei paslaugas, ir nuo mažų iniciatyvių firmų, pateikiančių naujoves. Sėkmės susilauks tos organizacijos, kurios gebės keistis, reaguodamos į konkurenciją. Jos privalės gebėti greitai reaguoti, sparčiai sukurti naujus produktus ir pateikti juos rinkai. Jos pasikliaus mažomis gaminių serijomis, trumpais produkto gyvavimo ciklais ir nuolatiniu naujų produktų srautu. Kitaip tariant, šios organizacijos bus lanksčios. Joms reikės tokios pat lanksčios ir gebančios reaguoti darbo jėgos, galinčios greitai prisitaikyti netgi prie radikaliai besikeičiančių sąlygų.

Socialinės tendencijos nėra statiškos. Pavyzdžiui, priešingai nei vos tik prieš 10 metų, žmonės susitinka ir keičiasi informacija interneto pokalbių svetainėse; paaugliai vis labiau puošia savo kūnus auskarais ir tatuiruotėmis; o daugelis kūdikių bumo kartos atstovų palieka priemiesčius ir keliai į miestus.

Šioje knygoje mes atkakliai įrodinėjome, kad labai svarbu organizacinę elgseną (OE) nagrinėti globaliniame kontekste. Nuo pat dvidešimtojo amžiaus devintojo dešimtmečio pradžios verslo mokymo įstaigos propaguoja globalizaciją, tačiau niekas - netgi atkakliausi globalizacijos propaguotojai - negalėjo įsivaizduoti, kaip per pastaruosius metus pasikeis *pasaulio politika*. Čia pateiksime tik kelis pavyzdžius: griuvo Berlyno Sieną, susivienijo Vokietija, Irakas įsiveržė į Kuveitą, subyrėjo Sovietų Sąjunga. Vien tik per pastarąjį dešimtmetį įvykę pasaulio politikos pokyčiai išplėtė verslo galimybes Pietų Afrikos Respublikoje, Kinijoje bei Pietų ir Šiaurės Korėjoje.

PLANINGŲ POKYČIŲ VALDYMAS

Mažame viešbutyje dirbančių kambarinių grupė kreipėsi į savininką: „Daugeliui iš mūsų labai sunku laikytis griežtų darbo valandų nuo 8 ryto iki 17 po pietų, - pasakė jų atstovė. - Kiekviena iš mūsų turime svarbių asmeninių ir šeimyninių reikalų. O griežtos darbo valandos mums trukdo. Mes pradėsime ieškoti darbo kitur, jei nenustatysite lankstaus darbo grafiko“. Savininkas įdėmiai išklaušė grupės ultimatumą ir sutiko su pageidavimu. Kitą dieną jis šioms darbuotojoms nustatė lankstų darbo grafiką.

Vienas stambus automobilių gamintojas išleido kelis milijardus dolerių įrengti šiuolaikinėms robotizuotoms sistemoms. Viena iš sričių, kurioje turėjo būti sumontuoti šie įrengimai, buvo kokybės kontrolė. Buvo numatyta sumontuoti modernius kompiuteriu valdomus įrengimus, kurie labai pagerintų kompanijos galimybes aptikti ir ištaisyti defektus. Kadangi naujieji įrengimai turėjo iš esmės pakeisti kokybės kontrolę užsiimančių žmonių darbą ir kadangi administracija tikėjosi, jog darbuotojai gana ryžtingai priešinsis šiems įrengimams, aukščiausieji vadovai sukūrė programą, kurios tikslas buvo padėti susipažinti su įrengimais ir išsklaidyti nerimą, kurį galėjo jausti kokybės kontrolės darbuotojai.

Abu čia pateikti scenarijai yra **pokyčių** pavyzdžiai. Tai yra ir vienu, ir kitu atveju reikalai pasikeitė. Tačiau tik antrajame scenarijuje yra aprašyti *planingi pokyčiai*. Daugelis pokyčių organizacijose vyksta panašiai kaip aprašytame viešbutyje - j'os tiesiog įvyksta. Kai kurios organizacijos į pokyčius žiūri kaip į atsitiktinius įvykius. Mums rūpi tik tokie pokyčiai, kurie yra iniciatyvūs ir tikslingi. Šiame skyriuje nagrinėsime pokyčius kaip sąmoningą, tikslingą veiklą.

Kokie **planingų pokyčių** tikslai? Iš esmės jie yra du. Pirmasis tikslas - pagerinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Antrasis - pakeisti darbuotojų elgseną.

Jei organizacija nori išlikti, ji privalo reaguoti į savo aplinkos pokyčius. Kai konkurentai pateikia rinkai naujus gaminius arba paslaugas, vyriausybės agentūros išleidžia naujus įstatymus, žlunga svarbaus tiekėjo verslas ar įvyksta kiti panašūs aplinkos pokyčiai, organizacija turi prisitaikyti. Planingų pokyčių, reaguojant į aplinkos permainas, pavyzdžiai būtų pastangos skatinti naujoves, suteikti darbuotojams įgaliojimus ir kurti darbo komandas.

Kadangi organizacijos sėkmė ar nesėkmė iš esmės priklauso nuo to, ką padaro arba ko nepadaro jos darbuotojai, vykdant planingus pokyčius taip pat reikia pakeisti ir organizacijoje dirbančių žmonių bei grupių elgseną. Vėliau šiame skyriuje apžvelgsime metodus, kuriuos gali taikyti organizacijos, kad priverstų žmones kitaip elgtis vykdant savo užduotis ir bendraujant su kitais žmonėmis.

Kas organizacijoje atsakingas už pokyčių valdymą? **Pokyčių agentai**. Jais gali būti vadovai ir ne vadovai, organizacijos darbuotojai ar konsultantai iš šalies. Jei pokyčiai dideli, organizacijos vadovybė dažnai samdo konsultantus iš šalies, kad šie patartų ir padėtų. Šie žmonės, būdami pašaliečiai, gali pateikti objektyvų požiūrį, kuriuo dažnai negali vadovautis organizacijos žmonės. Tačiau samdant konsultantus iš šalies yra ir trūkumų, nes jie paprastai nepakankamai supranta organizacijos istoriją, kultūrą, darbo procedūras ir personalą. Konsultantai iš šalies gali linkti siūlyti drastiškesnes permainas - kurios gali būti naudingos arba žalingos, - nes jiems nereikės patirti įgyvendintų permainų pasekmių. Ir> priešingai, organizacijos savi specialistai ar vadovai, atlikdami pokyčių agento vaidmenį, yra dėmesingesni (ir galbūt atsargesni), nes jiems teks patirti savo veiksmų pasekmes.

DU POŽIŪRIAI Į POKYČIUS

Pirmoji analogija. Organizacija yra tarsi didžiulis laivas, plaukiantis per ramią Viduržemio jūrą į konkretų uostą. Laivo kapitonas šimtus kartų yra plaukęs būtent šiuo maršrutu ir su ta pačia įgula. Tačiau retkarčiais kyla audra, ir įgula privalo reaguoti. Kapitonas padaro atitinkamas pataisas - tai yra įvykdo pokyčius - ir, išvairavęs iš audros, vėl sugrįžta į ramius vandenį. Tad į pokyčių įgyvendinimą organizacijose turėtų būti žiūrima kaip į *status quo* suardymą ir kad tokie veiksmai reikalingi tik retkarčiais.

Antroji analogija. Organizacija yra panašesnė į 40 pėdų* plaustą nei į laivą. Šis plaustas plaukia ne ramia jūra, o turi kirsti sraunią upę, ištiesai nusėtą putotų slenksčių. Kad reikalai būtų dar prastesni, plaustą valdo 10 žmonių, niekada nedirbusių kartu, nė vienas iš jų nėra anksčiau plaukęs šia upe, didžioji kelionės dalis vyksta tamsoje, upėje gausu netikėtų posūkių ir kliūčių, konkretus kelionės tikslas nėra aiškus, kartkartėmis plaustą reikia išvilkti į krantą, kur įlipa nauji įgulos nariai, o kai kurie senieji išlipa. Pokyčiai čia natūrali būseną, ir juos valdyti yra nuolatinis procesas.

Šios dvi analogijos perteikia du labai skirtingus požiūrius, kaip reikia pokyčius suprasti ir į juos reaguoti. Atidžiau panagrinėkime kiekvieną iš šių požiūrių.'

„Ramaus vandens“ analogija

Dar visiškai neseniai „ramaus vandens“ analogiją pripažino dauguma vadovų praktikų ir mokslininkų. Tai geriausiai iliustruoja Kurto Lewino trijų etapų permainų proceso aprašymas.² (Žr. 17.2 pavyzdį). Pasak Lewino, kad permainos vyktų sėkmingai, reikia *atšildyti status quo*, *pakeisti* jį į naują būklę ir *užšaldyti* naujus pokyčius, kad jie taptų nuolatiniais. *Status quo* galime laikyti pusiausvyros būkle. Norint išeiti iš šios pusiausvyros, reikia atšildyti, ką galima padaryti vienu iš šių trijų būdų:

1. Galima sustiprinti *skatinančiąsias jėgas*, kreipiančias elgseną tolyn nuo *status quo*.
2. Sumažinti *priešinimosi jėgas*, kliudančias išeiti iš egzistuojančios pusiausvyros.
3. *Suderinti* abu šiuos būdus.

Kai atšildymas yra baigtas, reikia įvykdyti pačius pokyčius. Tačiau vien permainų įdiegimas neužtikrina, kad jos išsilaikys. Tad naująją situaciją reikia *iš naujo užšaldyti*, kad ji išliktų. Jei nebus pasirūpinta šiuo paskutiniu žingsniu, labai didelė tikimybė, kad pokyčiai bus trumpalaikiai ir darbuotojai sugrįš į ankstesnę pusiausvyros būseną. Tad naujo užšaldymo tikslas - stabilizuoti naują situaciją suderinant skatinančiąsias ir priešininimosi jėgas.

Atkreipkite dėmesį į tai, kad Lewino trijų etapų procese į permainas žiūrima kaip į organizacijos pusiausvyros būsenos suardymą. *Status quo* sujudintas,

17.2 PAVYZDYS. Lewino pokyčių proceso apibūdinimas



* Apytikriai 12 m - Vert. past.

todėl būtini pokyčiai, kad nusistovėtų nauja pusiausvyra. Šis požiūris galėjo būti priimtinas palyginti ramioje aplinkoje, su kuria dauguma organizacijų buvo susidūrusios dvidešimtojo amžiaus šeštajame, septintajame dešimtmetyje ir aštuntojo pradžioje. Tačiau dabar galime teigti, kad „ramus vanduo“ nebetinka apibūdinti toms jūroms, kuriomis šiandien turi plaukti vadovai.

„Putotų slenksčių“ analogija

„Putotų slenksčių“ analogija dera su 13 skyriuje aptarta neužtikrinta ir dinamiška aplinka. Ji taip pat dera su dinamika, susijusia su perėjimu iš industrinės visuomenės į pasaulį, kuriame vyrauja informacija ir idėjos.

Kad pajustumėte, kas tai yra valdyti pokyčius, kai nuolatos reikia manevruoti per daugybę slenksčių, įsivaizduokite, kad lankote universitetą, kuriame štai tokia mokymosi tvarka. Kursų trukmė skirtinga. Deja, kai užsirašote į kursą, nežinote, kiek jis tęsis. Jis gali tęstis dvi savaites arba 30 savaitių. Be to, dėstytojas gali užbaigti kursą kai tik panorės ir iš anksto neperspėjęs. Jei tai dar neatrodo itin blogai, užsiėmimų trukmė keičiasi kiekvieną sykį - kartais jie trunka 20 minučių, kartais tris valandas, - ir dėstytojas per užsiėmimą nusprendžia, kada įvyks kita paskaita. Ak, tiesa, dar vienas dalykas: apie egzaminus iš anksto nepranešama, tad jūs bet kuriuo metu privalote būti pasirengę juos laikyti.

Kad galėtumėte sėkmingai mokytis tokia universitete, privalote būti neįtikėtinai lankstūs ir greitai reaguoti į besikeičiančias sąlygas. Per daug struktūrizuoti, sustingę ar lėti studentai čia neišsilaikys.

Vis daugiau vadovų sutinka, kad jų darbas panašus į studento mokymąsi tokia universitete. Stabilumas ir nuspėjamumas neegzistuoja. *Status quo* suardomas ne retkarčiais ir ne laikinai, o paskui negrįžtama į ramius vandenį. Daugelis šių dienų vadovų niekaip neišsikapsto iš slenksčių. Jie susiduria su nuolatinėmis permainomis, kurios yra beveik artimos chaosui. Šie vadovai priversti žaisti žaidimą, kurio nėra žaidę anksčiau, ir vadovautis taisyklėmis, kurios kuriamos žaidimo metu.

Šių dviejų požiūrių perspektyva

Ar *kiekvienas* vadovas susiduria su nuolatiniais ir chaotiškais pokyčiais? Ne, tačiau vadovų, kurie su tokiais pokyčiais nesusiduria, skaičius sparčiai mažėja.

Tokio verslo kaip labai madingų moteriškų rūbų gamyba vadovai jau seniai dirba sąlygomis, primenančiomis putotus slenksčius. Jie su pavydu žiūri į savo partnerius tokiose srityse kaip automobilių gamyba, naftos paieškos, bankininkystė, greitojo aptarnavimo restoranai, biuro įrangos gamyba, leidyba, telekomunikacijos ir oro transportas, nes pastarieji vadovai dirba stabilioje ir nuspėjamoje aplinkoje. Tai galėjo būti tiesa prieš 30 ar 40 metų, tačiau ne dabar.

Šiandien tik kelios organizacijos pokyčius gali laikyti atsitiktiniu trikdžiu šiaip jau ramiame pasaulyje. Net ir tos, kurios šitaip gali elgtis, smarkiai rizikuoja. Per daug dalykų ir per greitai keičiasi, kad bet kuri organizacija ar jos vado-

vai jaustųsi ramūs. Didžioji konkurencinių pranašumų dauguma išsilaiko mažiau nei 18 mėnesių. Pavyzdžiui, „People Express“ firma verslo periodikoje buvo apibūdinta kaip pavyzdinė „naujoviška“, o netrukus bankrutavo. Kaip taikliai pastebėjo Tomas Petersas, senasis priežodis: „Jei kas nors nesugedo, tai ir nereikia jo taisyti“ -jau nebegalioja. Jo vietoje Petersas siūlo kitą: „Jei kas nors nesugedo, vadinasi, nepakankamai atidžiai tikrinote. Kad ir kaip būtų, sutaisykite“.³

PRIEŠINIMASIS POKYČIAMS

Vienas iš geriausiai dokumentiškai užfiksuotų individualios elgsenos ir organizacinės elgsenos tyrimų faktų yra tas, kad organizacijos ir jų nariai priešinasi pokyčiams. Tam tikra prasme šis priešinimasis yra teigiamas. Jis suteikia tam tikrą elgsenos stabilumo ir nuspėjamumo laipsnį. Jei nebūtų jokio priešinimosi, organizacinė elgsena įgytų chaotiško atsitiktinumo bruožų. Priešinimasis pokyčiams taip pat gali būti funkcinio konflikto šaltinis. Pavyzdžiui, priešinimasis reorganizavimo planui ar gaminamos prekių grupės pakeitimui gali sukelti sveikus debatus dėl šios idėjos privalumų ir padėti priimti geresnį sprendimą. Tačiau priešinimasis pokyčiams turi ir neabejotiną trūkumą. Jis trukdo adaptuotis ir progresuoti.

Priešinimasis pokyčiams nebūtinai iškyla į paviršių standartiniais būdais. Priešinimasis gali būti atviras, paslėptas, neatidėliotinas arba uždelstas. Pavyzdžiui, pasiūloma permaina, ir darbuotojai tuojau pat į ją sureaguoja, išsakydami nusiskundimus, sulėtindami darbą, grasindami streiku⁴ ir panašiai. Kur kas sunkiau valdyti paslėptą arba uždelstą priešinimąsi. Paslėptas priešinimasis yra subtilus - prarastas lojalumas organizacijai, prarastas lojalumas dirbti, padažnėjusios klaidos, pravaikštos „dėl ligos“, - todėl jį sunku atpažinti. Panašiai uždelsti veiksmai užmaskuoja ryšį tarp priešinimosi šaltinio ir reakcijos į jį. Permainos gali sukelti iš pažiūros tik minimalią reakciją tuo metu, kai jos buvo pradėtos įgyvendinti, tačiau tikroji reakcija gali iškilti į paviršių prabėgus savaitėms, mėnesiams ar net metams. Arba, pavyzdžiui, pavienė permaina pati savaime gali padaryti nedidelį poveikį. Tačiau ji gali tapti paskutiniu taure perpildžiusių lašu. Reakcija į permainą gali kauptis, o paskui sukelti tokį sproginimą, kuris gali pasirodyti neproporcingai didelis, palyginti su jį sužadinusiu pokyčiu. Suprantama, jog čia tikrasis priešinimasis tik buvo uždelstas ir sukaupytas. Tai, kas iškyla į paviršių, tėra atsakas į susikaupusius pokyčius.

Panagrinėkime priešinimosi šaltinius. Norėdami analizuoti, mes šiuos šaltinius suskirstėme į individualius ir organizacijos. Realiame pasaulyje šie šaltiniai dažnai susimaišo.

Individualus priešinimasis

Individualaus priešinimosi pokyčiams šaltiniai slypi tokiose pagrindinėse žmogaus savybėse kaip suvokimas, asmenybė ir poreikiai. Čia apibendrinsime penkias priežastis, dėl kurių žmonės gali priešintis permainoms.

Įprotis. Ar kasdien vykdamė į darbą ar į universitetą jūs keliaujate tomis pačiomis gatvėmis? Tikriausiai. Jei esate tokie patys kaip ir dauguma žmonių, jūs pasirenkate vienintelį maršrutą ir reguliariai juo naudojate.

Kadangi esame žmonės, tai turime įpročių. Gyvenimas yra pakankamai sudėtingas; priimdami šimtus sprendimų, mes nė negalvojame apsvarstyti visų variantų. Kad susidorotume su šiuo nuolatiniu sudėtingumu, pasikliaujame įpročiais arba užprogramuotomis reakcijomis. Kai susiduriame su permaina, tendencija reaguoti įprastu būdu tampa priešinimosi šaltiniu. Tad kai jūsų padalinys yra perkeliamas į naują pastatą kitame miesto gale, jums tikriausiai tenka keisti daugelį įpročių: atsikelti 10 minučių anksčiau, kitomis gatvėmis vykti į darbą, susirasti naują automobilio stovėjimo vietą, priprasti prie naujo kabineto išplanavimo, sukurti naują pietų pertraukos rutiną ir taip toliau.

Saugumas. Turintys didelį saugumo poreikį tikriausiai priešinsis permainoms, nes jos kelia pavojų jų saugumo jausmui. Kai „Boeing“ kompanija paskelbia, kad atleids 30 000 žmonių, arba „Ford“ korporacija įdiegia naujus robotizuotus įrengimus, daugelis šių firmų darbuotojų gali baimintis, kad jų darbui iškilo grėsmė.

Ekonominiai veiksniai. Kitas individualaus priešinimosi šaltinis yra nerimas, kad dėl permainų sumažės pajamos. Darbo užduočių ar nusistovėjusios darbo rutinos pokyčiai taip pat gali sukelti ekonominius nuogąstavimus, jei žmonės yra susirūpinę, kad nesugebės atlikti, naujų užduočių pagal ankstesnius standartus, ypač jei atlyginimas priklauso nuo produktyvumo.

Nežinomybės baimė. Permainos žinomus dalykus daro neaiškius ir netikrus. O žmonėms paprastai nepatinka nežinomybė. Tai tinka ir darbuotojams. Pavyzdžiui, jei diegiant kokybės valdymo programą reikia, kad gamyboje dirbantys darbininkai išmoktų statistinius proceso kontrolės metodus, kai kurie gali baimintis, kad nepajėgs jų išmokti. Tad jie gali susiformuoti neigiamą nuostatą dėl kokybės valdymo arba disfunkciškai elgtis, jei bus verčiami taikyti šiuos metodus.

Selektyvus informacijos apdorojimas. Kaip sužinojome antrajame skyriuje, žmonės savo pasaulį formuoja remdamiesi suvokimu. Susikūrę šį pasaulį, jie nenori jo keisti. Tad žmonės galima kaltinti selektyviu informacijos apdorojimu, siekiant išsaugoti savo suvokimą nepalietą. Jie girdi tai, ką nori girdėti. Jie nekreipia dėmesio į informaciją, metančią iššūkį jų susikurtam pasauliui. Gamyboje dirbantys darbininkai, susidūrę su diegiamu kokybės valdymu, gali nekreipti dėmesio į savo tiesioginio vadovo įrodinėjimus, kai šis stengiasi paaiškinti, kodėl statistikos žinios yra būtinos arba kokią naudą šie pokyčiai atneš patiems darbininkams.

Organizacijos priešinimasis

Organizacijos pačia savo esme yra konservatyvios. Jos aktyviai priešinasi permainoms. Nėra reikalo toli ieškoti šio reiškinio įrodymų. Vyriausybės agentūros nori ir toliau daryti tai, ką darė ištisus metus, nepaisydamos, ar jų paslaugų poreikis

pasikeitė, ar išliko toks pat. Organizuotos religijos yra stipriai įtvirtinusios savo istoriją. Norint pakeisti Bažnyčios doktriną, reikia daug atkaklumo ir kantrybės. Mokymo institucijos, kurios egzistuoja tam, kad atvertų protus ir miestų iššūkį nusistovėjusioms doktrinoms, pačios nepaprastai priešinasi permainoms. Dauguma mokyklų sistemų šiandien iš esmės taiko tuos pačius mokymo metodus, kuriuos taikė prieš 50 metų. Taip pat ir dauguma verslo firmų labai priešinasi permainoms. Štai kokie yra šeši pagrindiniai organizacijų priešinimosi šaltiniai.⁴

Struktūrinė inercija. Organizacijos turi savo vidinius mechanizmus, užtikrinančius stabilumą. Pavyzdžiui, per atrankos procesą sistemingai pasirenkami vieni žmonės ir atmetami kiti. Mokymas ir kiti socializacijos metodai įtvirtina konkrečius vaidmens reikalavimus bei įgūdžius. Formalizavimas įteisina darbų aprašymus, taisykles bei procedūras, kurių darbuotojai privalo laikytis.

Priimami į organizaciją žmonės parenkami taip, kad pritaptų; vėliau jie formuojami ir nukreipiami veikti tam tikru būdu. Kai organizacija susiduria su permainomis, ši struktūrinė inercija tampa stabilumą saugančiu atsvaru.

Ribotas permainų dėmesio Centras. Organizacijas sudaro tarpusavyje priklausomos posistemės. Negalima pakeisti vienos, nesukėlus padarinių kitai. Pavyzdžiui, jei vadovybė pakeičia technologinį procesą, tuo pat metu nepakeisdama organizacijos struktūros, tikriausiai šis technologinis pokytis bus sutiktas nepalankiai. Tad posistemių ribotus pokyčius didesnė sistema paverčia niekiniais.

Grupinė inercija. Net jei pavieniai asmenys norėtų pakeisti savo elgseną, jų pastangas gali varžyti grupės normos. Pavyzdžiui, atskiras profsąjungos narys gali būti linkęs sutikti su darbo pokyčiais, kuriuos siūlo vadovybė. Tačiau jei profsąjungos normos reikalauja priešintis bet kokiems administracijos vienašališkai daromiems pokyčiams, jis tikriausiai priešinsis.

Grėsmė patyrimui. Organizacijos veiklos stiliaus pokyčiai gali kelti grėsmę specializuotų grupių patyrimui. Pastarojo meto tendencijai, kuria vadovaujasi kai kurios kompanijos, samdyti iš šalies firmas vykdyti daugelį personalo valdymo sričių - mokymą, atlyginimo planų kūrimą, naudų valdymą - pasipriešino daugelis personalo departamentų. Kodėl? Todėl, kad samdant firmas iš šalies kyla grėsmė specialistams įgūdžiams, kuriuos turi personalo departamentuose dirbantys žmonės.

Grėsmė Susiformavusiems valdžios santykiams. Bet koks teisių priimti sprendimus perskirstymas gali kelti grėsmę organizacijose seniai susiformavusiems valdžios santykiams. Pokyčių, kurie dažnai atrodo keliantys grėsmę vidurinėsios grandies vadovų valdžiai, pavyzdžiai būtų darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus ar savivaldžių darbo komandų steigimas.

Grėsmė nusistovėjusiam išteklių paskirstymui. Organizacijos grupės, kontroliuojančios gana didelius išteklius, pokyčiuose neretai gali įžvelgti grėsmę. Jos dažniausiai būna patenkintos esama padėtimi. Pavyzdžiui, gal pokyčiai reikš, kad

bus apkarpytas jų biudžetas arba sumažintas darbuotojų skaičius? Tiems, kuriems dabartinis išteklių paskirstymas teikia didžiausią naudą, pokyčiai, ateityje galintys pakeisti išteklių paskirstymą, kelia grėsmę.

Kaip įveikti pasipriešinimą pokyčiams

Nors yra daugybė jėgų, besipriešinančių permainoms, pokyčių agentai gali imtis veiksmų, kurie sumažintų šį priešinimąsi. Trumpai apibūdinsime penkis tokius veiksmus.

Komunikavimas. Pasipriešinimą galima sumažinti bendraujant su darbuotojais ir padedant jiems išvelgti pokyčių logiką. Laikantis šios taktikos, iš esmės daroma prielaida, kad pasipriešinimą sukelia klaidinga informacija arba netikęs komunikavimas: jei darbuotojai sužinos visus faktus ir visi nesusipratimai bus paaiškinti, pasipriešinimas sumažės. Ar šis požiūris yra veiksmingas? Taip, jei priešinimosi šaltinis yra nepakankamas komunikavimas ir jei administracijos bei darbuotojų santykiai grindžiami abipusiu pasitikėjimu. Jei nėra šių sąlygų, pokyčiai tikriausiai nebus sėkmingi.

Dalyvavimas. Dalyvaujantys priimant sprendimus žmonės paprastai labiau suinteresuoti galutiniu rezultatu nei nedalyvaujantys. Kita vertus-, sunku priešintis pokyčių sprendimui, kurį priimant jie patys dalyvavo. Tad prieš vykdant pokyčius, jiems besipriešinančius galima pakviesti dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Jei dalyviai turi patirtį, leidžiančią prasmingai prisidėti, jų dalyvavimas gali sumažinti priešinimąsi, sustiprinti išipareigojimą organizacijai ir pagerinti patį pokyčių sprendimą.

Palaikymas. Pokyčių agentai gali daug padėti, kad priešinimasis susilpnėtų: pavyzdžiui, rodydami dėmesį ir empatiją, aktyviai klausydamiesi, teikdami darbuotojams patarimus ir psichologinę paramą ar mokydami naujų įgūdžių.

Skatinimas lų, kurie priima pokyčius. Kaip pastebėjome 2 ir 5 skyriuose aptardami mokymąsi ir elgesio modifikavimą, apdovanojimai yra galinga jėga, formuojanti elgesį. Tad pokyčių agentai turėtų pateikti darbuotojams patrauklius paskatinimus, jei pastarieji palankiai priėmė pokyčius. Šie paskatinimai gali būti pagyrimas ir pripažinimas, padidintas atlyginimas ar paaukštinimas pareigose.

Besimokančios Organizacijos kūrimas. Organizacijoje, kuri sąmoningai buvo taip sukurta, kad gebėtų nuolatos adaptuotis ir keistis, priešinimasis yra mažesnis. Tokią organizaciją mes vadiname besimokančia.³ Kaip parodyta 17.3 pavyzdyje, besimokanti organizacija pasižymi penkiomis pagrindinėmis savybėmis. Žmonės atsikrato seno mąstymo, išmoksta būti atviri vienas su kitu, supranta, kaip iš tiesų veikia jų organizacija, sukuria planą arba viziją, su kuria visi gali sutikti ir dirba išvien, kad įgyvendintų šią viziją. Iš besimokančių organizacijų galėtume paminėti štai tokias: „FedEx“, „Ford“, „General Electric“, „Motorola“ ir „Wal-Mart“.

17.3 PAVYZDYS. Besimokančios organizacijos bruožai

1. Egzistuoja bendra vizija, kuriai visi pritaria.
2. Žmonės atsisako senojo mąstymo ir šablonų, kuriais naudojami sprendami savo darbo problemas.
3. Organizacijos nariai mąsto apie visus organizacinius procesus, veiklą, funkcijas ir sąveiką su aplinka kaip apie tarpusavio santykių sistemos dalį.
4. Žmonės atvirai bendrauja vienas su kitu (nepaisydami nei vertikalių, nei horizontalių ribų), nebijodami būti sukritikuoti ar nubausti.
5. Žmonės sutaurina savanaudiškus asmeninius ir siaurus savo padalinio interesus, kad galėtų dirbti kartu ir įgyvendinti visuotinai pripažintą organizacijos viziją.

Šaltinis: P. M. Senge. The Fifth Discipline.- New York: Doubleday, 1990.

Ką privalo padaryti administracija, norėdama savo firmą paversti besimokančia organizacija? Pirma, ji turi aiškiai parodyti savo atsidavimą vykdyti pokyčius, diegti naujoves ir nepalaujamai tobulėti. Antra, organizacijos struktūra turi būti pertvarkyta, kad sumažintų skirtumus tarp žmonių ir padidintų tarpusavio priklausomybę. Tą galima pasiekti „suplojant“ struktūrą, panaikinant ar sujungiant padalinius ir dažniau pasitelkiant iš skirtingų funkcinių padalinių atstovų sudarytas komandas. Ir galiausiai organizacijos kultūra turi būti naujai suformuota, kad remtų nuolatinį pažinimą. Rizika, atvirumas ir plėtra turėtų tapti pagrindinėmis vertybėmis. Tai reiškia, jog reikia apdovanoti žmones, kurie nebijo išbandyti galimybių ir suklysti. O administracija privalo sukurti klimata, keliantį į viešumą paradoksus ir skirtingumus. Kad tai įvyktų, reikia skatinti ir remti funkcinį konfliktą.

POKYČIŲ VALDYMAS PER ORGANIZACIJOS VYSTYMĄ

Jokia diskusija apie pokyčių valdymą nebūtų baigta, jei nepaliestume organizacijos vystymo. **Organizacijos vystymas (OV)** nėra lengvai apibrėžiama viena koncepcija. Tai greičiau terminas, vartojamas aprėpti visam rinkiniui planingų pokyčių intervencinių veiksmų, grindžiamų humanistinėmis-demokratinėmis vertybėmis, kurių tikslas - pagerinti organizacijos efektyvumą ir darbuotojų gerovę.⁶

OV paradigma vertina žmogiškąjį ir organizacinį tobulėjimą, bendradarbiavimo ir dalyvavimo procesą bei smalsumo dvasią.⁷ Pokyčių agentas gali tapti OV nukreipiančiuoju veiksmu; tačiau reikia aiškiai pabrėžti bendradarbiavimą. Vykstantys OV pokyčių agentai palyginti menkai vertina tokias koncepcijas kaip galia, valdžia, kontrolė, konfliktas ir prievarta. Čia trumpai apibūdinsime vertybes, kuriomis grindžiamas OV.

1. *Pagarba žmonėms.* Žmonės laikomi atsakingais, stropiais ir dėmesingais. Tad su jais turi būti elgiamasi oriai ir pagarbiai.
2. *Pasitikėjimas ir parama.* Efektyviai ir sveikai organizacijai būdingas pasitikėjimo, tikrumo, atvirumo ir paramos klimatas.
3. *Galios sulyginimas.* Efektyviose organizacijose menkinama hierarchija ir kontrolė.
4. *Konfrontavimas.* Problemų nepatartina sušluoti po kilimu. Su jomis reikėtų atvirai konfrontuoti.
5. *Dalyvavimas.* Juo daugiau žmonių, kuriuos paveiks permainos, bus įtraukti į šias permainas sąlygojančių sprendimų priėmimą, juo labiau jie bus įsipareigoję įgyvendinti šiuos sprendimus.

Kokiais OV metodais arba kišimusi galima sukelti šiuos pokyčius? Čia pateiksim penkis metodus, kuriuos gali taikyti pokyčių agentai.

Jautrumo mokymas

Tai galima vadinti įvairiai - laboratoriniu mokymu, **jautrumo mokymu**, grupiniais susitikimais ar T-grupėmis (training groups), tačiau visi šie dalykai reiškia elgsenos pakeitimo metodą, naudojant nestruktūrizuotą grupinę tarpusavio sąveiką.⁸ Organizacijos nariai s-uburiami laisvoje ir atviroje aplinkoje, kur aptaria save ir bendravimą su kitais, o šioms diskusijoms neįkyriai vadovauja profesionalus elgseną tyrinėjantis mokslininkas. Grupė yra orientuota į procesą, o tai reiškia, kad žmonės mokosi stebėdami ir dalyvaudami, o ne išklausydami. Profesionalas suteikia dalyviams galimybę išreikšti savo idėjas, įsitikinimus bei požiūrius. Jis nevadovauja diskusijai, o priešingai - atsisako tokio vaidmens.

T-grupių tikslai - padėti jų dalyviams geriau suprasti savo pačių elgseną ir tai, kaip juos suvokia kiti žmonės, jautriau toleruoti kitų elgesį bei padėti geriau suprasti grupėse vykstančius procesus. Čia gali būti siekiama štai tokių konkrečių rezultatų: padidinti gebėjimą gyventi kartu su kitais, pagerinti išklausymo įgūdžius, stiprinti atvirumą, toleranciją žmonių skirtingumams bei patobulinti konfliktų sureguliuavimo įgūdžius.

Jei žmonės nepakankamai supranta, kaip kiti juos suvokia, tai sėkmingas T-grupės užsiėmimas gali paskatinti realistiškiau save suvokti, padaryti grupę darnesnę ir sumažinti disfunkcinius asmeninius konfliktus. Be to, idealiu atveju tokie užsiėmimai gali pagerinti žmonių integraciją organizacijoje. Tačiau praktikoje per pastaruosius kelis dešimtmečius T-grupių populiarumas mažėja. Kodėl? Viena iš priežasčių galbūt yra ta, kad procesas savo esme yra įkyrus. Daugelis vadovų jaučiasi nejaukiai, kai kokio nors proceso dalyviai prašomi atskleisti informaciją apie save, kuri gali kelti grėsmę darbuotojo susikurtam savo įvaizdžiui. Antra, OV dėmesys pastaraisiais metais nebe taip pabrėžia individualius jausmus ir labiau nukrypo į klausimus, susijusius su darbo procesais ir grupių veiklos rezultatais.

Grįžtamojo ryšio apžvalga

Vienas iš instrumentų įvertinti organizacijos narių požiūriams, išsiaiškinti darbuotojų suvokimo prieštaravimus ir išspręsti šiuos skirtingumus yra **grįžtamojo ryšio apžvalga**.⁹

Kiekvienas organizacijos narys gali dalyvauti grįžtamąjį ryšį suteikiančiose apklausoje, tačiau svarbiausia, kad jose dalyvautų organizacijos grupė - bet kurio padalinio vadovas ir tiesiogiai jam pavaldūs darbuotojai. Paprastai klausimyną užpildo visi organizacijos arba padalinio darbuotojai. Organizacijos nariai dažnai paprašomi pateikti klausimus arba su jais pasikalbama, siekiant išsiaiškinti, kokios problemos yra aktualios. Klausimyne paprastai pateikiami klausimai apie organizacijos narių nuomonę ir požiūrį dėl gana įvairių dalykų, tokių kaip sprendimų priėmimo praktika, komunikavimo efektyvumas, skirtingų padalinių veiklos koordinavimas, pasitenkinimas organizacija, darbu, kolegomis bei savo tiesioginiu vadovu.

Šio klausimyno duomenys suvedami į lenteles kartu su duomenimis, susijusiais su žmogaus konkrečia grupe bei su visa organizacija, ir išdalijami darbuotojams. Paskui šie duomenys panaudojami išsiaiškinti problemoms bei klausimams, kurie žmonėms gali kelti sunkumų. Ypatingas dėmesys skiriamas skatinti diskusijoms ir užtikrinti, kad šios diskusijos būtų nukreiptos gvildinti idėjas bei klausimus, o ne užsipulti pavienius asmenis.

Ir galiausiai, taikant grįžtamojo ryšio apžvalgos metodą, per grupines diskusijas organizacijos nariai padaro išvadas, remdamiesi klausimynuose pateiktais faktais. Ar žmonės išklauso vieni kitus? Ar yra siūlomos naujos idėjos? Ar jos gali pagerinti sprendimų priėmimą, santykius tarp žmonių ir darbo užduotis? Tikimasi, jog suradę atsakymus į tokius klausimus grupės nariai imsis įvairių veiksmų ištaisyti pastebėtiems trūkumams.

Proceso konsultavimas

Nė viena organizacija neveikia idealiai. Vadovai dažnai jaučia, kad jų padalinio veiklos rezultatus būtų galima pagerinti, tačiau jie nesugeba nustatyti, ką ir kaip reikėtų gerinti. **Proceso konsultavimo** tikslas - kad konsultantas iš šalies padėtų klientui, paprastai vadovui, suvokti ir suprasti procesus, su kuriais jam tenka susidurti.¹⁰ Tai gali būti darbo srautai, neformalus ryšys tarp padalinio darbuotojų ar formalūs komunikavimo kanalai.

Proceso konsultavimas (PK) yra panašus į jautrumo mokymą savo prielaida, kad organizacijos efektyvumą galima pagerinti sprendžiant žmonių tarpusavio santykių problemas ir tuo, jog abu metodai pabrėžia darbuotojų įtraukimą į kompanijos valdymą. Tačiau PK labiau orientuotas į užduotį negu jautrumo mokymas.

PK konsultantai padeda klientui „įžvelgti“, kas vyksta aplink jį, jo paties viduje, tarp jo bei kitų žmonių. Jie nesprendžia organizacijos problemų. Konsultantai greičiau yra gidai ar instruktoriai, patariantys procesų klausimais ir siekiantys padėti klientui išspręsti problemas.

Konsultantas dirba su klientu, *kartu* aiškindamiesi, kokius procesus reikia patobulinti. Čia pabrėžėme žodį „kartu“, nes klientas išsiugdo savo padalinyje vykstančių procesų analizavimo įgūdžius, kuriuos gali panaudoti ir vėliau, kai konsultantas bus seniai išvykęs. Be to, kai klientas aktyviai dalyvauja ir diagnozuoja procesą, ir kuriant jo alternatyvas, jis geriau supras ir procesą, ir jo „vaistą“, o pasirinktam veiksmų planui mažiau priešinsis.

Svarbu tai, kad proceso konsultantas neprivalo būti ekspertas ir spręsti konkrečią nustatytą problemą. Konsultantas išmano, kaip diagnozuoti ir sukurti ryšius, padedančius „išgydyti“ procesą. Jei išspręsti konkrečią atskleistą problemą reikia techninių žinių, kurių neturi nei klientas, nei konsultantas, pastarasis padeda surasti techninį ekspertą ir pataria klientui, kaip maksimaliai pasinaudoti jo paslaugomis.

Komandų kūrimas

Kaip daug kartų pastebėjome šioje knygoje, organizacijos, norėdamos įvykdyti darbo užduotis, vis labiau pasikliauja komandomis. **Kuriant komandas** siekiama, kad grupių nariai labai aktyviai bendrautų tarpusavyje ir dėl to sustiprėtų komandos narių pasitikėjimas bei atvirumas.¹²

Komandas galima kurti vienos grupės viduje ar iš kelių grupių, kai šių grupių veikla tarpusavyje priklausoma. Čia mes pabrėšime komandų kūrimą grupių viduje, o komandas, sudarytas iš kelių grupių, aptarsime kitame skirsnyje. Todėl čia domėsimes organizacijų šeimomis (komandinėmis grupėmis), komitetais, projektų komandomis, savivaldžiomis komandomis ir užduočių komandomis.

Ne visos grupės veiklos funkcijos yra tarpusavyje priklausomos. Pavyzdžiui, paimkime, futbolo* ir lengvosios atletikos komandas.

Nors abiejų komandų nariams rūpi komandos bendrasis rezultatas, jos funkcionuoja skirtingai. Futbolo komandos rezultatas kolektyviai priklauso nuo kiekvieno žaidėjo pastangų atliekant savo konkretų vaidmenį derinyje su kitų žaidėjų pastangomis. Pavyzdžiui, galinės linijos žaidėjo rezultatai priklauso nuo jo linijos žaidėjų ir gaudytojų ir nuo to, kaip gerai jis perduoda kamuolį. Antra vertus, lengvosios atletikos komandos rezultatai iš esmės yra paprasčiausia atskirų jos narių rezultatų suma.¹³

Apie komandų kūrimą kalbame tada, kai jų nariai vienas nuo kito priklausomi, kaip, pavyzdžiui, futbolo komandoje. Šių pastangų tikslas - pagerinti koordinuojamą komandos narių veiklą, dėl ko pagerėja komandos rezultatai.

Komandų kūrimo veikla paprastai apima tokius dalykus: tikslų formulavimą, santykių tarp komandos narių užmezgimą, vaidmenų analizę siekiant išsiaiškinti kiekvieno nario vaidmenį ir atsakomybę ir komandos procesų analizę. Žinoma, kuriant komandą vienos veiklos sritys gali būti labiau pabrėžiamos, o ki-

* Amerikietiškojo - *Vert. pusi.*

tos atmetamos priklausomai nuo keliamo tikslo ir konkrečių uždavinių, kuriuos turi spręsti komanda. Tačiau iš esmės kuriant komandą bandoma suaktyvinti jos narių tarpusavio sąveiką, kad sustiprėtų pasitikėjimas ir atvirumas.

Pradedant kurti komandą, gali būti pravartu įpareigoti jos narius pamėginti apibrėžti komandos tikslus ir prioritetus. Tai iškels skirtingas sampratas apie galimus komandos tikslus. Paskui komandos nariai gali įvertinti rezultatus - kaip efektyviai komanda struktūrizuoja prioritetus ir pasiekia savo tikslus? Tai turėtų padėti išsiaiškinti potencialias problemines sritis. Dalyvaujant visiems komandos nariams galima vesti savikritišką diskusiją apie tikslus ir priemones, o jei komanda yra per didelė ir tai gali sukliudyti atvirai pasikeisti nuomonėmis, tokia diskusija gali iš pradžių vykti mažesnėse grupėse, vėliau išvadas aptariant su visa komanda.

Kuriant komandą taip pat reikia apibrėžti ir aiškiai suformuluoti kiekvieno jos nario vaidmenį. Gali imti kliudyti ankstesnė painiava. Kai kurie žmonės gali rasti vieną ar daugiau galimybių, kurias privalo nuodugniai apvarstyti ir išsiaiškinti, kokia yra jų darbo esmė bei kokias konkrečias užduotis jie turės vykdyti, kad komanda galėtų optimizuoti savo efektyvumą.

Dar viena veiklos sritis kuriant komandas yra panaši į tai, ką daro proceso konsultantas, tai yra, išanalizuoti svarbiausius komandoje vykstančius procesus, kad paaiškėtų, kaip atliekamas darbas ir kaip šiuos procesus galima patobulinti, kad komandos veikla būtų efektyvesnė.

Tarpgrupinis vystymas

Viena iš svarbių sričių, kuria domisi OV mokslas, - tai tarp grupių egzistuojantis disfunkcinis konfliktas. Dėl to vykdant permainas stengiamasi šį konfliktą išspręsti.

Tarpgrupinis vystymas - tai pastangos, siekiant pakeisti požiūrius, stereotipus ir suvokimą, kuriuos grupės turi viena kitos atžvilgiu. Pavyzdžiui, vienos kompanijos inžinierių nuomone, apskaitos skyriuje dirba baikštūs ir konservatyvūs tipai, o personalo departamente yra „grupelė ultraliberalų, kuriems labiau rūpi, kad nebūtų užgauti kurios nors proteguojamos darbuotojų grupės jausmai negu kompanijos pelnas“. Tokie stereotipai gali turėti akivaizdų neigiamą poveikį koordinuojant skirtingų padalinių veiklą.

Nors yra keli santykių tarp grupių gerinimo būdai, bet vienas iš populiariausių pabrėžia problemų sprendimą.¹⁴ Taikant šį metodą, grupės nariai susirenka savarankiškai ir sudaro sąrašą, kuriame išvardija požiūrį į save, į kitą grupę ir kitos grupės požiūrį, kurį, pirmosios grupės nuomone, turi kita grupė. Grupės apsikeičia sąrašais, o paskui aptaria panašumus ir skirtumus. Skirtumai yra aiškiai išreiškiami, o grupės ieško juos sukėlusią priežastį.

Ar grupių tikslai skiriasi? Ar suvokimas yra iškreiptas? Kokiu pagrindu remiantis buvo suformuluoti stereotipai? Ar kiekviena grupė skirtingai apibrėžė žodžius ir koncepcijas? Atsakymai į tokius klausimus padeda tiksliai išsiaiškinti konflikto esmę. Išsiaiškinus sunkumų priežastis, grupės gali pereiti į integracijos etapą - kartu ieškoti sprendimų, kurie pagerintų santykius tarp grupių.

Dabar galima sukurti pogrupes, į kurias įeitų atstovai iš kiekvienos konfliktuojančios grupės ir kurios toliau aiškintųsi konflikto priežastis bei suformuluotų galimus alternatyvius veiksmus, kaip pagerinti santykius.

AKTUALŪS ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KLAUSIMAI

Daugeliui darbuotojų pokyčiai sukelia stresą. Dėl to daugelis vadovų klausia: *kaip man sumažinti savo personalo narių stresą?* Kita populiari frazė vadovų sluoksniuose yra: „Arba būsi novatoriškas, arba žūsi“. *Ką gali padaryti vadovai, kad jų organizacijos taptų novatoriškesnės?* Kadangi organizacijoms vis labiau rūpi jų intelektualus turtas, vadovai ieško atsakymo į tokį klausimą: *kaip sukurti žinių vadybos sistemą, kuri padėtų žmonėms geriau atlikti savo darbą?* Čia aptarsime šiuos tris klausimus.

Stresas darbe

Stresas yra dinamiška būseną, kai žmogus susiduria su galimybe, suvaržymu ar reikalavimu, susijusiu su jo troškimais, ir kurio rezultatas, to žmogaus nuomone, yra ir neaiškus, ir svarbus.¹⁵ Stresas pats savaime nebūtinai yra blogybė. Nors dažniausiai stresas aptariamas neigiamame kontekste, jis taip pat turi ir teigiamą vertę, ypač kai gali duoti naudos. Pavyzdžiui, stresas dažnai padeda sportininkams ar artistams pasiekti geresnių rezultatų kritiškoje situacijoje. Tačiau stresas dažniau susijęs su suvaržymais ir reikalavimais. Suvaržymas neleidžia jums daryti tai, ko trokštate; reikalavimai reiškia, kad praradote kažką trokštama. Laikydami universitete egzaminą ar dalyvaudami kasmetiniame savo darbo įvertinime, patiriate stresą, nes susiduriate su galimybe, suvaržymais ir reikalavimais. Jei jūsų darbas bus gerai įvertintas, galite būti paaukštinti pareigose, jums gali būti patikėta daugiau dalykų ir pakeltas atlyginimas. Tačiau jei darbas bus įvertintas blogai, tai gali jums sutrukdyti būti paaukštintiems pareigose. Jei darbas bus labai blogai įvertintas, galite jo netekti.

Šiandien darbuotojai skundžiasi, kad spaudimas darbe ir namuose kelia vis stipresnį stresą.¹⁶ O vadovai kreipia į tai dėmesį, jei ne dėl kurių nors kitų priežasčių, tai bent jau dėl vienos - stresas daro poveikį galutiniam rezultatams. Pavyzdžiui, vertinama, kad stresas darbe JAV pramonei kasmet atneša nuo 200 iki 300 milijardų dolerių nuostolių dėl pravaikštų, sumažėjusio produktyvumo, darbuotojų kaitos, nelaimingų atsitikimų, darbininko kompensacijos kaštų ir tiesioginių gydymo, teisinių bei draudimo išlaidų.¹⁷

Streso Simptomai. Kokie ženklai rodo, kad darbuotojo stresas gali būti per didelis? Stresas apie save prabyla įvairiai. Pavyzdžiui, patiriančiam didelį stresą darbuotojui gali padidėti kraujospūdis, atsirasti opa, padidėti dirglumas, jis gali pradėti sunkiai priimti įprastus sprendimus, gali netekti apetito, gali dažniau pradėti

patirti nelaimingus atsitikimus ir panašiai. Šiuos simptomus galime sugrupuoti į tris bendrąsias kategorijas: fiziologinę, psichologinę ir elgsenos.

Iš pradžių nagrinėjant stresą daugiausia dėmesio buvo skiriama fiziologiniams simptomams pirmiausia todėl, kad šią temą nagrinėjo medicinos mokslų specialistai. Šie moksliniai tyrimai leido padaryti išvadą, kad stresas gali sukelti metabolizmo pokyčius, padažninti širdies ritmą ir kvėpavimą, padidinti kraujospūdį, sukelti galvos skausmus ir infarktą. Ryšys tarp streso ir konkrečių fiziologinių simptomų nėra aiškus. Jei ir yra kokių nors pastovaus ryšio požymių, tai jų nedaug. Tai, jog neįmanoma suporuoti streso su konkrečiais simptomais, aiškinama simptomų sudėtingumu ir sunkumu juos objektyviai įvertinti. Tačiau vadovams fiziologiniai simptomai yra mažiausiai aktualūs.

Labai svarbūs yra psichologiniai simptomai. Stresas gali sukelti nepasitenkinimą; o su darbu susijęs stresas gali sukelti su darbu susijusį nepasitenkinimą. Tarp kitko, nepasitenkinimas darbu yra paprasčiausias ir akivaizdžiausias streso psichologinis simptomas. Tačiau stresas prabyla apie save ir kitomis psichologinėmis būsenomis - pavyzdžiui, įtampa, nerimu, dirglumu, nuoboduliu ir vilkinimu. Streso sukelti elgsenos simptomai - pasikeitęs produktyvumas, pravaikštos, darbuotojų kaita bei pasikeitę valgymo įpročiai, padažnėjęs rūkymas ar alkoholio vartojimas, greita kalba, nekantrumas ir miego sutrikimai.¹⁸

Kaip Sumažinti Stresą. Ne visada stresas yra disfunkcinis. Be to, kalbant realistiškai, streso niekada neįmanoma visiškai pašalinti iš žmogaus gyvenimo tiek darbe, tiek ir ne darbe. Kai mes čia aptarinėsime streso mažinimo metodus, turėkite omenyje tai, kad mums rūpi sumažinti tik disfunkcinę streso dalį.

Kalbant apie veiksnius, susijusius su organizacija, bet kuri mėginimą sumažinti stresą reikia pradėti nuo darbuotojų *atrankos*. Vadovybė privalo pasirūpinti, kaip darbuotojo gebėjimai dera su darbo reikalavimais. Kai darbuotojams užkraunama daugiau, nei gali pakelti, paprastai jų stresas būna didelis. Objektyvus supažindinimas su darbu atrankos metu taip pat sumažina stresą, nes išsklaido neaiškumus. Geras *kommunikavimas organizacijoje* gali iki minimumo sumažinti neaiškumų sąlygojamą stresą. Taip pat ir *tikslų formulavimo* programa paaiškins darbo pareigas ir aiškiai apibūdins darbo tikslus. *Darbo pertvarkymas* - tai taip pat būdas sumažinti stresą. Jei stresą galima tiesiogiai susieti, su nuoboduliu ar per dideliu darbo krūviu, darbai turėtų būti pertvarkyti taip, kad taptų įdomesni arba sumažėtų krūvis. Taip pat buvo pastebėta, kad stresas sumažėja, kai darbai suprojektuojami taip, kad darbuotojams padidėja galimybės dalyvauti priimančias sprendimus ir sulaukti socialinės paramos.

Stresai, kylantys iš darbuotojų asmeninio gyvenimo, sukuria dvi problemas. Pirmąją, kad vadovui tokį stresą sunku tiesiogiai kontroliuoti. Antrą, reikia įvertinti etinius aspektus. Kalbant konkrečiai, ar vadovas turi teisę kištis - netgi pačiu subtiliausiu būdu - į darbuotojo asmeninį gyvenimą? Jei vadovas mano, kad tai etiška, o darbuotojas yra supratingas, vadovas gali apmąstyti kelis variantus. *Patarimai* gali sumažinti darbuotojo stresą. Darbuotojai dažnai nori su kuo nors pasikalbėti apie savo problemas; o organizacija - per savo vadovus, joje dirban-

čius patarėjus personalo klausimais ar per nemokamus arba nebrangius profesionalus iš šalies - gali patenkinti šį poreikį. Tiems darbuotojams, kurių asmeninis gyvenimas kenčia dėl nevykusio planavimo ir organizuotumo, kas savo ruožtu sukelia stresą, gali būti naudinga pasiūlyti *laiko planavimo programą*, nes ji gali padėti surikiuoti savo prioritetus. Dar vienas sprendimas - organizacijos remiamos *fizinio aktyvumo programos*. Kai kurios didelės korporacijos įdarbina fizinio žvalumo specialistus, kurie pataria darbuotojams, kaip mankštintis, moko relaksacijos metodų ir parodo atskiriems darbuotojams, kokia fizinė veikla gali sumažinti jų stresą.

Naujovių skatinimas

Kaip organizacija galėtų būti novatoriškesnė? Standartą, kurio siekia daugelis organizacijų, jau yra pasiekusi „3M Co“ korporacija.¹⁹ Lipnios juostelės ir prisiklijuojančių lapelių užrašams gamintoja susidarė vienos iš novatoriškiausių pasaulyje organizacijų reputaciją, labai ilgą laiką nuolatos kurdama naujus gaminius. „3M“ išsikėlė sau tikslą, kad 30 procentų jos pardavimo pajamų turi būti gaunamos už ne senesnius kaip ketverių metų gaminius. Neseniai vien tik per vienerius metus „3M“ pateikė rinkai daugiau nei 500 rūšių naujų gaminių.

Kur slypi „3M“ sėkmės paslaptis? Ką gali padaryti kitos organizacijos, kad pakartotų „3M“ naujovių kūrimo būdą? Nėra jokių garantuotų formulių, tačiau kai mokslininkai studijuoja novatoriškas organizacijas, nuolatos susiduria su kai kuriomis tomis pačiomis savybėmis. Šias savybes sugrupuosime į struktūrines, kultūrines ir žmonių išteklių kategorijas. Pokyčių agentams čia norime įteigti mintį, kad jie pagalvotų apie šių savybių įdiegimą savo organizacijose, jei nori jose sukurti novatorišką klimata.

Struktūriniai veiksniai. Struktūriniai veiksniai yra labiausiai nagrinėjamas potencialus naujovių šaltinis. Štai kokias išvadas leido padaryti pastebėti struktūros ryšio su naujovėmis tyrimo faktai:²⁰ pirma, organiškios struktūros teigiamai veikia naujoves. Kadangi organiškų organizacijų vertikali diferenciacija, formalizavimas ir centralizavimas yra mažesni, jose palankesnės sąlygos lankstumui, adaptacijai ir kryžminimui, dėl ko lengviau diegti naujoves. Antra, ilga vadovų kadencija siejasi su naujovėmis. Vadovų darbo stažas suteikia teisėtumą ir žinias, kaip įvykdyti užduotis ir gauti pageidaujamus rezultatus. Trečia, naujovės klesti ten, kur yra negausūs ištekliai. Jei organizacijos ištekliai yra gausūs, ji gali sau leisti pirkti naujoves, daryti išlaidas, susijusias su naujovių diegimu, ir absorbuoti nesėkmes. Ir galiausiai novatoriškų organizacijų padaliniai intensyviai komunkuoja vienas su kitu. Čia labai plačiai naudojami komitetai, specialios paskirties grupės, iš skirtingų funkcinių padalinių atstovų sudarytos komandos ir kiti mechanizmai, skatinantys skirtingų padalinių sąveiką.

Kultūriniai veiksniai. Novatoriškų organizacijų kultūros dažniausiai būna panašios. Jos skatina eksperimentuoti. Jos apdovanoja ir už sėkmes, ir už nesėkmes.

Jos švenčia, kai padaromos klaidos. Deja, dar yra per daug organizacijų, kurios žmones greičiau apdovanoja už tai, kad nebuvo nesėkmių, o ne už tai, kad sulaukė sėkmės. Tokios kultūros naikina riziką ir naujovių ieškojimą. Žmonės gali siūlyti ir bandyti naujas idėjas tik tada, kai jaučia, kad už tokį elgesį nebus nubausti.

Personalo veiksniai. Novatoriškos organizacijos aktyviai moko ir tobulina savo narius, kad jie neatsilikėtų nuo gyvenimo. Jos duoda dideles darbo vietų išsaugojimo garantijas, todėl darbuotojai gali nebijoti būti atleisti iš darbo už klaidas, be to, šios organizacijos skatina savo žmones būti permainų čempionais. Jei tik yra sukurta nauja idėja, permainų čempionai aktyviai ir entuziastingai ją remia, įveikia pasipriešinimą ir pasirūpina, kad naujovė būtų įgyvendinta.

Reziumė. Turėdami omenyje „3M“ puikų naujo produktų kūrėjo reputaciją, galėtume tikėtis, kad ši organizacija pasižymi beveik visomis čia aptartomis savybėmis. Ir taip yra iš tiesų. Kompanija tiek decentralizuota, kad turi daugelį mažos organiškų organizacijų savybių. Visiems „3M“ mokslininkams ir vadovams keliamas uždavinys „neatsilikti nuo gyvenimo“. Čia ugdomi ir remiami idėjų čempionai, nes mokslininkams ir inžinieriams leidžiama iki 15 procentų laiko skirti pačių pasirinktiems projektams. Kompanija skatina savo darbuotojus rizikuoti - ji atlygina ir už nesėkmę, ir už sėkmę. Ir galiausiai „3M“ yra korporacinio stabilumo pavyzdys. Vidutinis kompanijos vadovų darbo stažas - 32 metai, bendroji metinė darbuotojų kaita tėra menkučiai 3 procentai, kompanija vis dar tebesididžiuoja, kad ji yra darbdavys visam gyvenimui. Tarp kitko, finansų analitikai neseniai kritikavo kompaniją, kad ji yra *per daug* stabili. Ypač jiems užkliuvo vadovybės nenoras mažinti kaštus atleidžiant darbuotojus. Vadovybė į tai atsakė, kad būtent stabilumu yra grindžiama korporacijos novatoriška kultūra ir būtent tai leidžia jai išlaikyti talentingiausius mokslininkus.

Žinių vadyba

Pasaulinis telekomunikacijų gigantas „Siemens“ korporacija neseniai laimėjo 460 000 dolerių vertės kontraktą Šveicarijoje, pagal kurį reikės dviem ligoninėms sukurti telekomunikacijų tinklą, nepaisant to, kad „Siemens“ paskelbta kaina buvo 30 procentų didesnė nei konkurentų. Šios „Siemens“ sėkmės paslaptis - žinių vadybos sistema.²¹ Ši sistema leido „Siemens“ darbuotojams pasiremti savo patirtimi Olandijoje ir pateikti šveicarų prekybos atstovams techninius duomenis, įrodančius, kad „Siemens“ tinklai bus kur kas patikimesni nei konkurentų.

„Siemens“ yra viena iš vis gausėjančių kompanijų - tarp jų „Cisco Systems“, „Ford Motor Co.“, „Johnson & Johnson“, „Whirlpool“, „Intel“, „Volkswagen“, „Hewlett-Packard“ ir Kanados karališkasis bankas, - supratusių žinių vadybos (ŽV) vertę.

Kas yra žinių vadyba? Tai organizacijos kolektyvinės išminties tvarkymo ir paskirstymo procesas, užtikrinantis, kad reikalinga informacija laiku pasieks žmones, kuriems jos reikia.²² Jei ŽV atliekama teisingai, ji ir suteikia organizacijai

konkurencinį pranašumą, ir pagerina jos veiklos rezultatus, nes organizacijos darbuotojai tampa išmintingesni.

Žinių vadyba šiandien tampa vis svarbesnė bent jau dėl trijų priežasčių.²³ Pirma, daugelyje organizacijų dabar intelektualus turtas yra toks pats svarbus kaip materialus ar finansinis. Gebančios greitai ir efektyviai pasinaudoti kolektyvine savo darbuotojų patirtimi bei išmintimi organizacijos gali greičiau „pergudrauti“ savo konkurentus. Antra, kadangi gimusieji kūdikių bumo laikotarpiu pradeda palikti darbo jėgos gretas, imama vis labiau suvokti, kad jie yra sukaupę gausybę žinių, kurios bus prarastos, jei nebus imtasi priemonių joms išsaugoti. Ir trečia, gerai sukurta ŽV sumažina nereikalingą pasikartojimą ir padidina organizacijos efektyvumą. Pavyzdžiui, kai didelėje organizacijoje darbuotojai imasi naujo projekto, jie nepradeda „nuo nulio“, - žinių vadybos sistema leidžia pasinaudoti tuo, ką sužinojo ankstesnieji darbuotojai, ir negaišti laiko žingsniuojant tuo pačiu keliu, kurį kiti jau nukeliavo.

Kaip organizacija užfiksuoja savo darbuotojų žinias bei patyrimą ir paverčia šią informaciją lengvai pasiekiamą? Ji privalo sukurti aktualios informacijos, kuri darbuotojams būtų lengvai pasiekiamą, kompiuterines duomenų bazines; ji turi sukurti kultūrą, remiančią žinių mainus ir už tai atlyginančią, ji privalo sukurti mechanizmus, kurie leistų darbuotojams, sukaupusiems vertingą patirtį, pasidalyti ją su kitais.

ŽV padeda išsiaiškinti, kokios žinios yra svarbios organizacijai.²⁴ Kaip ir pertvarkant procesus, vadovybė privalo peržiūrėti procesus, kad išsiaiškintų, kurie iš jų yra vertingiausi. Paskui ji gali sukurti kompiuterinius tinklus ir duomenų bazines, leidžiančias žmonėms, kuriems labiausiai reikia šios informacijos, nedelsiant ją pasinaudoti. Tačiau ŽV nebus veiksminga, jei kultūra neskatins keistis informacija.²⁵ Prisiminkite, kad kaip buvo pažymėta 11 skyriuje, reta ir svarbi informacija gali tapti galingu valdžios šaltiniu. O turintys šią valdžią žmonės dažnai nenoriai dalijasi ja su kitais. Tad žinių vadybai reikia tokios organizacijos kultūros, kuri remia bei vertina žinių mainus ir už tai atlygina. Ir galiausiai ŽV privalo darbuotojams teikti būdus ir juos suinteresuoti dalytis žiniomis, kurios naudingos darbe ir gali padėti pasiekti geresnių rezultatų.²⁶ *Daugiau* žinių nebūtinai reiškia, kad jos yra *geresnės*. Kuriant šią sistemą, reikia vengti informacijos pertekliaus, o surinkti tik aktualią ir paskui ją sutvarkyti taip, kad žmonės, kuriems ši informacija gali padėti, ją lengvai pasiektų. Pavyzdžiui, Kanados karališkasis bankas sukūrė ŽV sistemą su specialiai paruoštais elektroninio pašto paskirstymo adresais, rūpestingai suskirstytais pagal darbuotojų specialybę, pareigas bei interesų sritis; kompanija savo intranete išskyrė specialų tinklapį, kuris yra tarsi centrinė informacijos saugykla; sukūrė atskirus, kompanijos darbuotojams skirtus interneto tinklapius, talpinančius santraukas, pavadintas: „Pamokos, iš kurių pasimokėme, kur skirtingą patirtį sukaupę darbuotojai gali pasidalyti nauja informacija su kitais“.²⁷

KOKIAS IŠVADAS TURĖTŲ PADARYTI VADOVAI

Pokyčių poreikis apima beveik visas organizacinės elgsenos koncepcijas. Čia būtina pagalvoti apie nuostatas, suvokimą, komandas, vadovavimą, motyvavimą, organizacijos struktūrą ir panašiai. Neįmanoma galvoti apie šias koncepcijas nepasidomint pokyčiais.

Jei aplinka būtų idealiai statiška, jei darbuotojų įgūdžiai ir gebėjimai visada būtų šiuolaikiniai ir nemenkėtų, jei rytdiena visada būtų lygiai tokia pat kaip ir šiandiena, organizacijos permainos vadovams būtų beveik neaktualios. Tačiau realus pasaulis yra audringas, ir organizacijos, norėdamos išlikti konkurencingos, privalo pasirūpinti, kad jų nariai dinamiškai keistųsi.

Anksčiau vadovai permainas galėjo laikyti atsitiktiniu trikdžių šiaip jau ramiam ir nuspėjamam pasaulyje. Daugumai vadovų toks pasaulis jau nebeegzistuoja. Šiandienos vadovai vis dažniau pastebi, kad jų pasaulis nuolatosis ir chaotiškai keičiasi. Tokiame pasaulyje vadovai nuolatosis privalo būti pokyčių agentais.

Epilogas

Knygos pabaiga paprastai ir autoriui, ir skaitytojui reiškia tą patį: ji sukelia ir laimėjimo, ir palengvėjimo jausmą. Kadangi ir jūs, ir aš džiaugiamės užbaigę savo kelionę po svarbiausias organizacinės elgsenos koncepcijas, dabar pats metas panagrinėti, kur mes buvome ir ką visa tai reiškia.

Svarbiausia šios knygos tema buvo ta, kad žmonių elgsena darbe nėra atsitiktinis reiškinys. Darbuotojai yra sudėtingi, tačiau vis tiek jų nuostatas ir elgesį galima gana tiksliai nuspėti. Tad mes į organizacinę elgseną žiūrėjome trimis sistemos lygiais: individualiu, grupės ir organizacijos.

Pradėjome analizuodami individualaus žmogaus savybes ir apžvelgdami svarbiausius psichologinius veiksnius, kad suprastume, kodėl žmonės būtent šitaip elgiasi. Pastebėjome, kad daugelį darbuotojų individualių skirtumų galima susisteminti ir sugrupuoti į kategorijas, todėl galima daryti apibendrinimus. Pavyzdžiui, žinome, kad tradicinio asmenybės tipo žmonės geriau tinka kai kuriems organizacijų valdymo darbams nei turinčios polinkį tyrinėti asmenybės. Tad paskiriant žmones į darbus, kurie dera su jų asmenybės tipais, galima tikėtis, kad darbuotojai geriau dirbs ir bus labiau patenkinti savo darbu.

Paskui pradėjome analizuoti grupes. Įrodinėjome, kad suprasti, kaip žmonės elgiasi grupėje, yra sunkiau, nei paprasčiausiai padauginti mūsų žinias apie atskirus žmones iš grupės narių skaičiaus, nes žmonės, būdami vieni ir grupėje, elgiasi skirtingai. Parodėme kaip vaidmenys, normos, vadovavimo stiliai, valdžios ryšiai ir kiti su grupe susiję veiksniai veikia darbuotojų elgseną.

Ir galiausiai mūsų žinias apie individualų elgesį ir grupinį elgesį papildėme sisteminiiais veiksniais, kad dar labiau patobulintume savo supratimą apie organizacinę elgseną. Čia labiausiai stengėmės parodyti, kaip organizacijos struktūra, technologiniai procesai, darbo struktūra, personalo politika ir praktika bei kultūra veikia darbuotojų nuostatas bei elgseną.

Gali kilti pagunda kritikuoti, kad šioje knygoje buvo ypač akcentuojamos teorinės koncepcijos. Tačiau kaip prasmingai pastebėjo garsus psichologas Kurtas Lewinas: „Nėra nieko praktiškesnio už gerą teoriją“. Žinoma, taip pat teisinga pasakyti, kad nėra nieko nepraktiškesnio už gerą teoriją, kuri niekur neveda. Norėdami išvengti niekur nevedančių teorijų, šioje knygoje pateikėme daugybę pavyzdžių. Mes taip pat reguliariai stabtelėdavome paklausti, kokias praktines išvadas iš šių teorijų turėtų padaryti vadovai. Todėl pateikėme daugybę koncepcijų, kurios, paimitos atskirai, šiek tiek paaiškina elgesį, tačiau sudėtos į krūvą jos tampa sudėtinga sistema, padedančia paaiškinti, nuspėti ir kontroliuoti organizacinę elgseną.