

# Socialinė psichologija

Dėstytojas  
Giedrius Jakubauskas

# PSICHOLOGIJOS ĮVADAS

Psichologija, kaip savarankiškas mokslas yra gana jaunas. Tačiau psichologijos šaknys siekia net 5 –ąjį amžių prieš Kristų – senovės graikų filosofų darbuose buvo nagrinėjami klausimai, kurie paskatino psichologijos mokslo atsiradimą. 1979 metais Wilhelm'o Wundt'o Leipcige įkurta pirmoji psichologijos laboratorija. Būtent šis įvykis ir ši data laikoma psichologijos mokslo atsiradimo pradžia. Šioje pirmojoje laboratorijoje karjerą pradėjo tokie žymūs mokslininkai, kaip S.Hall (įkūręs Amerikos psichologijos asociaciją), J.M.Cattel (individualių skirtumų psichologijos pradininkas), H.Miunzberg (taikomosios psichologijos pradininkas).

Per daugiu nei šimtą psichologijos mokslo egzistavimo metų, buvo sukurta daugybė teorijų, atlikti nesuskaičiuojami tyrimai, iškelta daugybė klausimų, rasta nemažai atsakymų. Psichologija vystėsi kartu su visuomene, kai kada net pralenkdama ar nukreipdama ją. Net ir nieko nežinantis apie šį mokslą greičiausiai yra girdėjęs S.Freud (Zigmundo Froido) pavardę, kurio darbai, ir visiems gerai žinomi terminai (id, ego, superego, libido) sukėlė tikrą perversmą, ir, dėl savo ekstravagantiškumo, populiarūs ir šiomis dienomis.

Nežiūrint psichologijos universalumo, skirtingose kultūrose ji sulaukė nevienodo populiarumo. Šiaurės amerikietis neįsivaizduoja savo gyvenimo be asmeninio psichoterapeuto, retas "holivudiškas" filmas apsieina be psichologo vaidmens. Nenuostabu, jog vien tik JAV yra virš 200 000 – psichologų. Panašias tendencijas galime pastebėti ir Vakarų Europoje, tuo tarpu daugiausia žmonių turinčioje Kinijoje dirba tik apie 2000 psichologų.

Lietuvoje psichologija tampa vis populiarsnė, vis daugiau atsiranda psichologų specialistų, didėja jų poreikis ir darbo rinkoje. Nežiūrint to, psichologas lietuviams vis dar mistiška specialybė. Dažniausias klausimas, kurį išgirsti, pasakęs, jog esi psichologas – "ką jūs apie mane galvojate?" arba "ar jūs mane permatote kiaurai?" Tikiuosi, jog po šio kurso studentams negils tokių klausimų, jie daugiau sužinoti apie psichologijos mokslą, psichologai bus demistifikuoti, o įgytos žinios padės siekti savo karjeros bei asmeninių tikslų.

## Psichologijos mokslo samprata

Žodis "psichologija" yra kilęs iš dviejų senovės graikų kalbos – žodžių: psyche – siela ir logos – mokslas. Taigi grynai etimologiniu aspektu, psichologija reiškia mokslą apie sielą, kaip apie vientisą dvasinę substanciją. Tačiau tai nebūtų visiškai eisinga ir tikslu šiuolaikinio mokslo požiūriu. Gausių eksperimentinių ir teorinių tyrimų rezultatai, leidžia išskirti tris žmogaus egzistencijos lygmenis: fizinį, psichinį ir dvasinį. Juos tyrinėja atskiros mokslo šakos: fizinį – medicina ir biologija, psichinį – psichologija, o dvasinį – teologija. Siekiant išvengti painiavos, vidiniams išgyvenimams, mintims ir troškimams įvardinti psichologijoje yra naudojamas "psichikos" terminas.

Taigi, **psichologija yra mokslas, tiriantis psichinius reiškinius, jų kilmę, raidą, reiškimosi formas ir mechanizmus.**

Gyvenime terminas "psichologija" gali turėti įvairias reikšmes. Jis gali žymėti buitines, gyvenimiškas žinias, įvardinti tam tikrus reiškinius (pvz., jaunimo psichologija). Kiekvienas žmogus gali stebėti, analizuoti ir aiškinti savo ir kitų elgesį, mintis, jausmus. Kiekvienas turi tam tikrų žinių apie psichologiją. Gerai žino ir pavaizduoja žmogaus vidinius išgyvenimus rašytojai, daug psichologinių pastebėjimų yra liaudies kūryboje. Bet visa tai nėra mokslinės žinios!

### ***Kas būdinga psichologijai kaip mokslui?***

1. Kiekvienas mokslas siekia kaupti, analizuoti ir klasifikuoti **faktus**. Psichologija, kaip savarankiškas mokslas, remiasi empiriniu (gr. Emperija – pažinimas, paremtas patyrimu) tyrinėjimu. Empiriniai faktai psichologijoje – tai elgsena, kuri gali būti tyrėjo užfiksuota. Galima išskirti šiuos elgsenos lygius:
  - a. fiziologinės reakcijos (pulsas, nerviniai impulsai, kraujospūdis, kvėpavimo dažnis ir pan.);
  - b. motorika arba judesiai;
  - c. kalbinės reakcijos;

Gali būti fiksuojami ir elgsenos rezultatai (įvykdyta ar neįvykdyta užduotis; piešiniai ir k.t.)

2. mokslas siekia ne tik aprašyti bei surinkti faktus, bet ir juos paaiškinti. Norint kažką suklasifikuoti, reikalingi **dėsniai**, kurie nusako būtinus, esminius ir pasikartojančius faktus. Psichologija taip pat turi tikslą ieškoti dėsningumų, keldama mokslines hipotezes ir jas tikrindama.
3. kiekvienas mokslas kuria **teorijas**. Teorija – tai apibendrinantys teiginiai, kurie leidžia aiškinti faktus, numatyti būsimų faktų pasirodymą bei interpretuoti naujus faktus.
4. psichologija turi savo **mokslinius metodus**, t.y. būdus, kuriais yra renkami ją dominantys faktai.
5. kiekvienas mokslas turi specialius **terminus** – žodžius, kurie turi tiksliai apibrėžtą mokslinę reikšmę. Pavyzdžiui, žodis "suvokti" buityje reiškia "suprasti"; psichologijoje "suvokti", reiškia susidaryti šiuo metu veikiančio objekto vaizdą.

Taigi buitishkasis psichologijos supratimas gerokai skiriasi nuo mokslinio. **Psichologija – tai mokslas apie psichikos faktus, dėsnius ir mechanizmus.**

### **Psichologijos šakos**

Šiuolaikinė psichologija apima labai įvairias žmonių psichinio gyvenimo sritis. Pagal tai, koku aspektu yra tiriamas psichologijos objektas, yra skiriamos įvairios psichologijos šakos. Kartais psichologijos mokslo šakos yra skiriamos pagal tyrimo uždavinius, metodus, rezultatų pritaikymo sritis. Visas psichologijos šakas galime sugrupuoti į dvi dideles grupes: **fundamentaliosios** arba pamatinės šakos ir **taikomosios** šakos.

## Fundamentaliosios psichologijos šakos

**Bendroji psichologija** sistemina visas psichologijos disciplinas. Ji tiria sveiko suaugusio žmogaus psichikos funkcionavimą, įvairius psichikos procesus (jutimą, suvokimą, dėmesį, atmintį, mastymą ir kt.), apibūdina pagrindines psichologijos sąvokas, pagrindžia bendrus psichologijos metodus. Ji yra visos psichologijos pamatas. Tačiau bendrosios psichologijos raida priklauso ir nuo kitų psichologijos šakų.

**Socialinė psichologija** tyrinėja kaip žmonės veikia vienas kitą. Tai mokslas apie įvairių dydžių žmonių grupių funkcionavimo ypatumus (kaip suvokiame, vertiname save bei kitus ir pan.).

**Amžiaus tarpsnių** arba **raidos** psichologija tiria žmogaus psichikos dinamiką įvairiais amžiaus tarpsniais, t.y., kaip keičiantis amžiui, keičiasi žmogaus elgesys ir kokie psichikos ypatumai būdingi tam tikram amžiaus tarpsniui. Galima išskirti vaiko, paauglio, jaunuolio, subrendusio žmogaus psichologiją ir gerantopsichologiją, t.y. seno žmogaus psichologiją.

**Zoopsichologijos** objektas – gyvūnų psichikos tyrimai. Jos tikslas – pažinti ir paaiškinti gyvūnų elgesį.

**Medicininė psichologija** nagrinėja įvairių susirgimų psichologinius aspektus. Ji tiria medicinos personalo ir ligonio santykius, psichologinių veiksnių įtaką ligai, beis somatinės (kūno) ligos įtaką psichikai.

**Patopsichologijos** objektas – žmogaus psichikos sutrikimai. Ji tiria psichinės veiklos ir psichinio vystymosi sutrikimus.

Psichologija, kaip savarankiškas mokslas pirmiausia vystėsi fundamentalių šakų tyrimų kryptimi. Tik vėliau ėmė formuotis **taikomoji psichologija**, kurios tikslas – aiškinti žmogaus psichikos dėsninumus atskirose veiklos rūšyse ir pateikti konkrečias rekomendacijas.

## Taikomosios psichologijos mokslo šakos

**Darbo ir inžinierinė psichologija**, tyrinėjanti profesines asmenybės ypatybes, darbo mokslinio organizavimo problemas, žmogaus ir techninių priemonių sąveiką, darbo produktyvumo didinimo psichologines sąlygas, asmenybės tobulėjimo darbe galimybes ir pan.

**Pedagoginė psichologija** tiria mokymo ir auklėjimo psichologinius dėsninumus, santykių tarp moksleivių ir mokytojų ypatybes ir pan.

**Šeimos psichologija** analizuoja partnerio pasirinkimo, šeimos kūrimo, šeimos ir santuokos transformavimosi problemas, šeimos narių tarpusavio ryšius, tėvystės ir motinystės aspektus, vaikų ir tėvų įvairiuose amžiaus tarpsniuose problemas bei jų sprendimo būdus.

**Kūrybos psichologija** aiškina mokslinės, meninės, techninės kūrybos ypatumus, kūrybinių sugebėjimų struktūrą ir pan.

**Sporto psichologija** – atskleidžia sportininkų rengimo psichologines sąlygas, sportinių įgūdžių formavimosi ypatybes, tiria sportininkų elgesį varžybose.

**Vadovavimo psichologija** – tiria efektyvius vadovavimo būdus, moko kaip plėtoti partnerinį bendravimą, spręsti konfliktus, vesti derybas, domisi aplinkos ir žmogaus sąveikos psichologiniu aspektu.

**Organizacinė psichologija** – tiria organizacijose vykstančius reiškinius ir jų ryšį su organizacijų veiklos efektyvumu.

Šiandien intensyviai vystosi **reklamos, teisės, ekologinė** ir kitos psichologijos šakos. Įvairių mokslo sričių integracijos procese atsiranda naujos disciplinos – psichofiziologija (tiria psichinių procesų fiziologinius komponentus); neuropsichologija (tiria psichinių funkcijų mechanizmus ir lokalizaciją smegenyse); psicholingvistika (tiria, kaip žmogus kalbos pagalba reiškia savo mintis, kaip supranta, kiek gramatinės struktūros yra bendros visiems žmonėms ir t.t.); psichofarmakologija (tiria įvairių cheminių medžiagų įtaką psichikai).

Šiuo metu ne tik vykdomi moksliniai psichologiniai tyrimai, bet ir labai aktyviai veikia psichologai praktikai, kurie betarpiškai dirba su žmonėmis ten, kur reikalinga jų pagalba: ligoninėse, poliklinikose, versle ir kitur.

## TEMPERAMENTAS IR CHARAKTERIS

### Temperamentas

Žmogus jau gimsta su jam būdingomis tam tikromis savybėmis. Tai priklauso nuo jo genotipo – unikalaus, kiekvienam skirtingo genų derinio. Ar tai reiškia, jog tos savybės vyraus asmenybėje visą gyvenimą? Norint atsakyti į šį klausimą, reikia plačiau panagrinėti dvi sąvokas – **temperamentas** ir **charakteris**.

**Temperamentas** – tai individo psichikos ypatybių, nuo kurių priklauso psichinės veiklos dinamika (intensyvumas, tempas, ritmas), visuma. Tai **įgimta** ir santykiškai pastovi asmenybės savybė. Temperamento sąvoką IV a. pr. Kr. Sukūrė Hipokratas. Jis teigė, kad temperamento tipą lemia keturių pagrindinių žmogaus kūno skysčių (kraujo, gleivių juodosios ir geltonosios tulžies) santykis. Hipokratas skyrė šiuos temperamento tipus:

1. flegmatikas (jo organizme vyrauja gleivės *gr. flegma*)
2. cholericas (jo organizme vyrauja geltonoji tulžis *gr. chole*)
3. sangvinikas (jo organizme vyrauja kraujas *gr. sanguis*)
4. melancholikas (jo organizme vyrauja juodoji tulžis *gr. melas cole*)

Vokiečių filosofas I.Kantas domėjosi temperamento tipų pasireiškimu asmenybėje. Ji gana išsamiai aprašė Hipokrato iškirtų temperamento tipų kraštutines, labiausiai išreikštas savybes:

1. Flegmatikas: lėtas, nelengvai susijaudina, bet sunkiai ir nusiramina. Veikia lėtai, bet ištvermingai, yra valingas ir principingas. Taktiškas, atsargus, nemėgsta viešumos. Tai ramūs, lėti, uždari žmonės, nemėgstantys rodyti savo emocijų, jausmų.
2. Sangvinikas: linksmas, nerūpestingas, optimistas, mėgsta bendrauti ir yra mėgiamas kitų. Visuomet pasirengęs padėti kitiems, todėl kartais pažada negalvodamas, ar galės ištesėti pažadą. Nemėgsta monotonijos, linkęs dažnai keisti veiklą, todėl ypatingų laimėjimų gali ir nepasiekti. Sangvinikas dažnai nėra

pastovus: džiaugiasi ir juokiasi, tačiau greit gali nuliūsti ir pravirkti iki ašarų, supykti dėl menkniekių ir vėl greitai pamiršti nuoskaudas.

3. Cholericas: greitai užsiplieskia ir greitai nurimsta, greiti veiklos tempai, tačiau trūksta ištvermės. Mėgsta pripažinimą, pagyrimus, yra išdidus, savimyla, kartais šykštus. Elgiasi rafinuotai ir ceremoningai. Aplinkiniai gali jo nemėgti dėl polinkio vadovauti pasipūtimo.
4. Melancholikas: jautrus, nepatiklus, nuolat randa priežasčių nerimauti, įžvelgti sunkumus ir kliūtis. Ko nors imdamasis dažniausiai galvoja ne apie sėkmę, o apie tai, kaip išvengti nesėkmės. Turi stiprų pareigos jausmą, todėl prieš pažadėdamas, ilgai svarsto ar tikrai galės ištesėti.

Panašius temperamento tipus skiria ir šių laikų psichologija, tik ji kitaip aiškia temperamentą lemiančias priežastis.

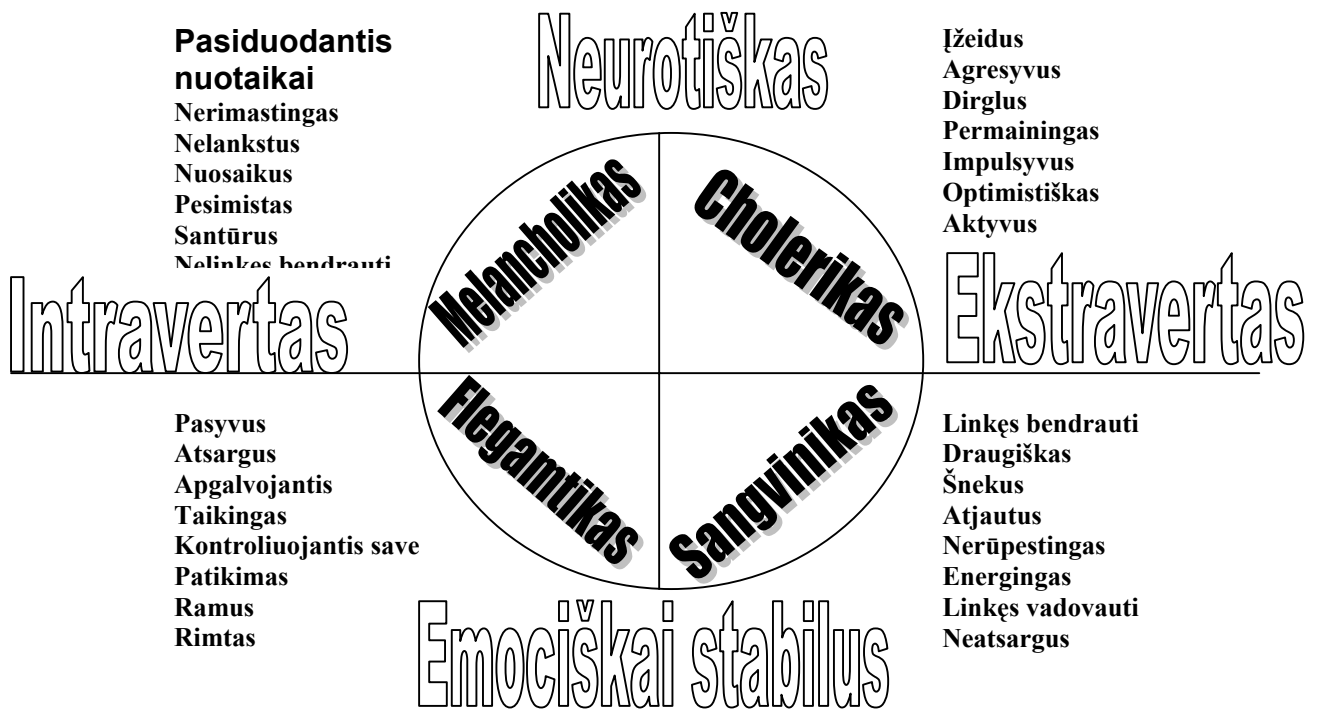
V.M.Šeldonas (Sheldon) pateikė kiek kitokią tipologiją ir išskyrė tris pagrindinius temperamentus:

1. Viscerotonikas (vidurių žmogus) – apkūnus žmogus, mėgstantis gardžiai pavalgyti, iškęs fizinio komforto, draugiškas, rūpesčiuose ieškąs kitų pagalbos, kietai miegantis.
2. Somatotonikas (kūno žmogus) – atletiškos kūno sudėties, iškęs fizinių nuotykių, energingas, konkuruojantis, agresyvus.
3. Cerebrotonikas ( smegenų žmogus) – liesas, slopinąs išorines reakcijas, laikosi socialinių normų, rūpesčiuose siekia būti vienas, prastai miega, dėl to greičiau pavargsta, nervingas.

Į Šeldono išskirtus tipus JAV buvo kreipiamas dėmesys atrenkant į rinktinę sportininkus (grupiniams, komandiniams žaidimams geriau tinka viscerotonikai ir cerebrotonikai bei jų tarpiniai tipai, o lengvajai bei sunkiajai atletikai, kur nebūtinai sutartinės pastangos, geresnių rezultatų pasiekia somatotonikų tipų asmenys)

Anglų psichologas H.Aizenkas (H.Eysenk) šiek tiek praplėtė temperamento sąvoką, įgimtomis savybėmis laikydamas žmogaus polinkį į ekstraversiją ir intraversiją (orientacija į aplinką arba į save) bei emocinį stabilumą ir neurotizmą.

Ekstraversijos, intraversijos ir emocinio stabilumo ryšys su temperamento tipais.



Temperamentas iš dalies priklauso ir nuo to, kuris iš didžiųjų galvos smegenų pusrutulių yra labiau išsivystęs. Kairysis kontroliuoja loginį mastymą, dešinysis – intuityvųjį mastymą, kūrybingumą, todėl smarkesnis vieno ar kito pusrutulių išsivystymas gali lemti žmogaus polinkį į konkrečią veiklos rūšį.

Apibendrinant įgimtų veiksnių reikšmę, reikia pabrėžti, kad jie yra labai svarbūs, tačiau ne vieninteliai. Žmogaus asmenybę formuoja daugybė aplinkos veiksnių. Temperamentas duoda kryptį asmenybės vystymuisi, tačiau nenulemia jos.

## Charakteris

Jeigu temperamento žmogus pats pasirinkti negali, tai jo charakterį formuoja aplinka ir jo paties sąmoningos pastangos. **Charakteris** – pastovių žmogaus elgesio ypatybių visuma, kuri išreiškia jo santykį su kitais žmonėmis, su pačiu savimi bei savo veiksmais. Žinant žmogaus charakterį, galima gana tiksliai numatyti jo būsimus veiksmus bei poelgius.

Charakteris formuojasi temperamento pagrindu. Tai, kad yra įgimta tarsi padengiama auklėjimo, patirties sluoksniu. To paties temperamento žmonės, augantys skirtingoje aplinkoje, gali turėti visiškai skirtingus charakterius. Tai priklauso nuo to, kokios temperamento savybės buvo skatinamos ir kokios slopinamos. Pavyzdžiui, švelniai skatinamas melancholiško temperamento vaikas, ima domėtis aplinka, įžvelgia gerąsias aplinkos savybes, išmoka būti atviresnis, drąsiai jaustis. Tačiau už jautrumą ir atsargumą pašiepiamam vaikui gali susiformuoti nepasitikėjimas savimi,

aplinka, stiprus nerimas ir kaltės jausmas. Į gimtas vaiko temperamento savybes reikėtų ypatingai atsižvelgti jį auklėjant, ugdyti naudingus bruožus, tačiau ir nereikalauti iš vaiko to, ko jis nesugeba: iš cholero – ilgai ir kruopščiai dirbti, netriukšmauti, o iš flegmatiko – būti judriam ir energingam.

Kalbėdami apie temperamentus, susiduriame su vertinimo problema: vieniems iš jų priskiriami “geri”, o kitiems – “blogi” bruožai. Tokie vertinimai nėra teisingi, kadangi nėra ne absoliučiai blogų, nei pernelyg gerų temperamento bruožų. Kiekvienas temperamentas turi savų privalumų ir tie patys bruožai gali būti skirtingai vertinami skirtingose situacijos ar kultūrose.

Charakterio formavimąsi veikia daugybė faktorių – pasaulėžiūra, jausmai, intelektas, aplinka. Bruožai gali skirtingai pasireikšti įvairiose situacijose, todėl verta juos nagrinėti ne pavieniui, o kaip visumą. Charakteris pasireiškia visoje asmenybės veikloje, elgesyje, išvaizdoje, kalboje, bendravime. Jo savybes gali formuoti ne tik aplinka, bet ir pats žmogus sąmoningai jas keisdamas ir tobulindamas.

## BENDRAVIMAS

**Bendravimas** – tai tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių. Bendravimas apima keitimąsi informacija, bendros sąveikų strategijos parengimą, kito žmogaus parengimą ir suvokimą. Skiriami trys bendravimo aspektai:

1. komunikacinis;
2. interakcinis;
3. percepcinis.

Socialinės psichologijos įvairios sistemos dažnai pabrėžia kurį nors vieną bendravimo aspektą – keitimąsi informacija (komunikacinis), abipusį poveikį (interakcinis), tarpusavio suvokimą (percepcinis). Šiame kurse daugiausia dėmesio bus skiriama komunikaciniam bendravimo aspektui.

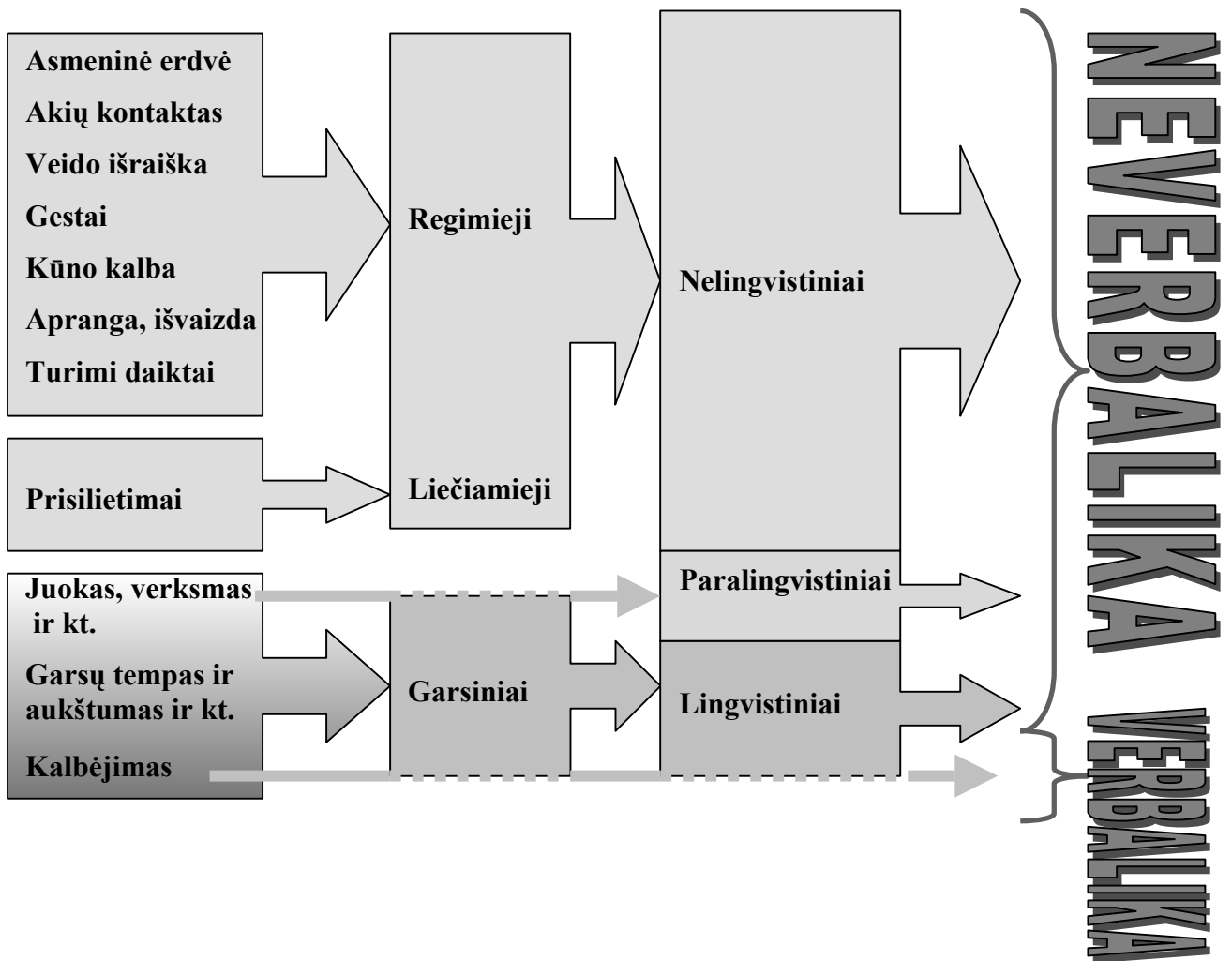
Komunikacinis bendravimo procesas yra susijęs su informacinio proceso tarp žmonių specifika. Keitimasis informacija yra ne šiaip sau jos judėjimas tarp dviejų asmenų, o žinių, nuomonių, kuriomis žmonės keičiasi tikslinimas ir plėtimas.

Kaip mes perduodame informaciją vienas kitam? Galima išskirti du stambius informacijos perdavimo tipus:

1. **Verbalinė (žodinė) komunikacija;**
2. **Neverbalinė (nežodinė) komunikacija**

Kad ir kaip gali atrodyti keista, psichologiniai tyrimai rodo, jog verbaliniu būdu mes perduodame tik 20 – 40 % informacijos, o 60 – 80 % atitenka neverbalinei komunikacijai. Kas gi priklauso verbalinei ir neverbalinei komunikacijai? Kokie yra komunikacijos kanalai? Atsakymas į šį klausimą yra pavaizduotas schemeje:





Kaip matome iš schemos, neverbalikos kanalų žymiai daugiau nei verbalinių, tai ir asmeninė erdvė, akių kontaktas, gestai, kūno kalba, išvaizda, prisilietimai, balso tembras, kalbos tempas ir kt. Tuo tarpu verbalinę informaciją mes gauname tik suprasdami žodžių reikšmę.

## Neverbalinė komunikacija

Neverbalinė kalba yra ypatinga tuo, jog yra sąlygota sąmonės, todėl kūno kalbą sunku sufalsifikuoti. Pajutę prieštaravimą tarp girdimų žodžių ir stebimų gestų bei mimikos, mes nesąmoningai labiau pasitikime pastaraisiais.

Mokslas apie neverbalinę žmonių elgseną dar labai jaunas. Pirmieji rimtesni tyrimai atlikti tik septintojo dešimtmečio pradžioje. Psichologų tarpe diskutuojama, kurie neverbaliniai ženklai yra išmokstami mūsų gyvenimo bėgyje, kurie yra įgimti, t.y. genetiškai perduodami iš kartos į kartą. Atsakymo į šiuos klausimus dažnai ieškoma stebint aklus, kurčius, kurčnebylius žmones, nes jie negali išmokti neverbalinių ženklų dėl turimo regos ar klausos defekto.

Skiriami du neverbalinių ženklų tipai:

1. **Konvencionalūs** – skirtingose tautose tie patys ženklai turi skirtingas reikšmes. Pavyzdžiui, linksėdami mes su kuo nors sutinkame, tarsi sakydami "taip", tuo tarpu kitose kultūros, linksėjimas reiškia nesutikimą, prieštaravimą.

2. **Spontaniški** – neplanuotai atsirandantys, nekontroliuojami ženklai. Jie atspindi gilius pasąmoninius išgyvenimus.

Buvo pastebėtas įdomus faktas. Pasirodo atskiros tautos labai skiriasi tarpusavyje pagal naudojamų gestų gausą. Oksfordo universiteto psichologų duomenimis, 1 valandos laiko intervale, meksikiečiai padaro beveik 180 gestų, prancūzai 120, italai – 80, suomiai – 1, angai – 0,

Gestikuliacijos gausa skiriasi ir skirtingo socialinio statuso atstovai: kuo aukštesnė žmogaus socialinė padėtis, jo prestižas, tuo mažiau išvystyta jo gestų bei kūno kalba.

Prieš pateikiant įvairių neverbalikos ženklų reikšmes, reikia perspėti, jo interpretuojant stebimo žmogaus kūno kalbą, niekuomet jos negalima skaidyti į sudėtinius vienetus. Gestai, mimika, kūno judesiai papildo vienas kitą ir padeda atskleisti tikrąją jų reikšmę. Atskiro gesto ar veido išraiškos interpretavimas mus gali labai suklaidinti, kadangi neverbaliniai ženklai turi po keletą reikšmių. Pvz.: pakaušio pasikasymas gali reikšti nepasitikėjimą, užmaršumą, netiesos sakymą ir tiesiog nešvarius plaukus.

Neverbaliųjų ženklų reikšmė priklauso ir nuo konteksto. Pavyzdžiui, regėdami žiemą ant suolo sėdintį žmogų, tvirtai sukryžiusį rankas ant krūtinės, suprantame, jog jam šalta. Tačiau, jei tokioje pat pozoje pastebėtume žmogų, sėdintį už derybinio stalo, tai galėtume traktuoti kaip neigiamą ar gynybinį jo požiūrį į susiklosčiusią situaciją.

## Verbalinė komunikacija

Kodėl žmonių bendravimas dažnai būna toks komplikotas ir kodėl mes taip dažnai nesusikalbame?

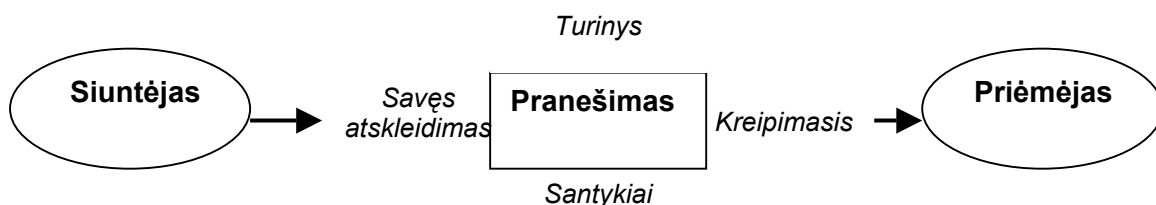
Bendravimo psichologijoje dažnai susiduriame su **siuntėjo, priėmėjo ir pranešimo** terminais. Siuntėju ir priėmėju vadinami bendravimo metu informaciją perduodantys ir informaciją priimančios žmonės, o pati informacija vadinama pranešimu. Kiekvieną pranešimą galima išanalizuoti keturiais aspektais.

1. **Pranešimo turinys** (apie ką aš informuoju). Šis aspektas yra svarbiausias pokalbiuose ir diskusijose, ar bent jau turėtų tokiu būti.
2. **Savęs atskleidimas** (ką aš apie save noriu pasakyti). Pranešimu perduodama ne tik tam tikra informacija, bet ir informacija apie patį siuntėjo asmenį. Savęs atskleidimas gali būti tiek sąmoningas, tiek ir sąmoningas, norimas savęs pavaizdavimas. Savęs atskleidimo aspektas psichologiškai yra labai reikšmingas, kadangi parodo siuntėjo savijautą, intelektą, ir kt. Iš čia kyla daug tarpasmeninės komunikacijos problemų (pvz.: siuntėjas nori pasirodyti esąs protingas, tuo tarpu jo pranešimo niekas nesupranta).
3. **Santykiai** (kokios aš nuomonės apie tave). Pranešimas parodo, kokie yra santykiai tarp siuntėjo ir priėmėjo. Tai dažnai išaiškėja tam tikrų formuluočių naudojime, balso tone, neverbaliniuose

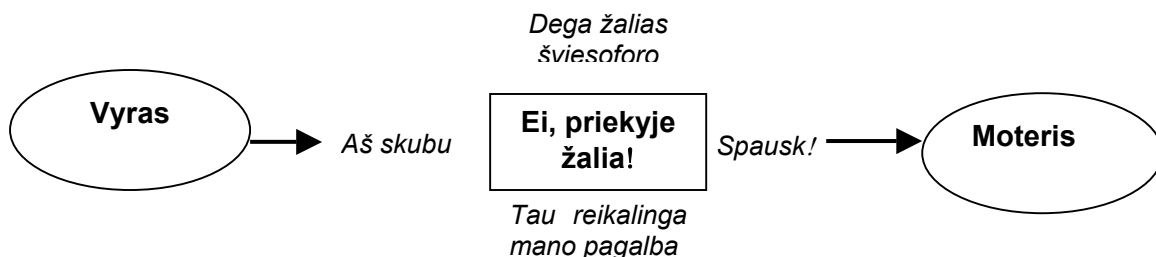
signaluose. Šiam aspektui priėmėjas dažnai būna labai jautrus. Jis greitai pajunta pašaipų siuntėjo toną (“ne tavo nosiai suprasti tai”), nors garsiai to nebuvo išarta.

4. **Kreipimasis** (ką aš norėčiau paprašyti, liepti, įsakyti). Tik retais atvejais mes kalbame “šiai sau”. Beveik visų pranešimų tikslas – paveikti priėmėją. Šis bandymas paveikti gali būti tiek atviras, tiek ir paslėptas. Įdomu pastebėti, jog esant vienodam kreipimuisi, santykiai tarp priėmėjo ir siuntėjo gali būti visai skirtingi.

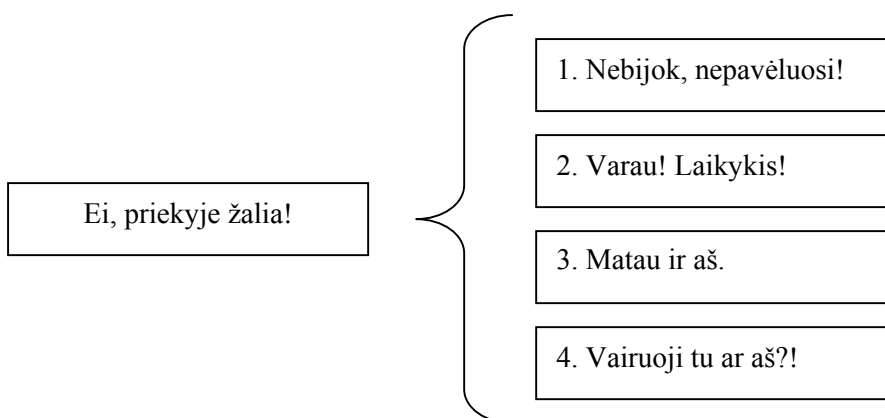
Schematiškai pranešimo analizė atrodytų taip:



Pavyzdys: įsivaizduokite, jog mašina važiuoja vyras ir moteris. Moteris sėdi už vairo. Vyras pamatęs, jog dega žalias šviesoforo signalas, ištaria: “Ei priekyje žalia!”, Vyro siunčiamą pranešimą galima išanalizuoti taip:



Moteris, priimdama vyro siunčiamą pranešimą, vienu metu negali suvokti visų pranešime slypinčių aspektų (turinio, kreipimosi santykių bei savęs atskleidimo). Tarpasmeninė komunikacija dėl to ir yra tokia komplikauta, kad priėmėjas, iš esmės, turi laisvę pasirinkti, kurį pranešimo aspektą priimti ir į kurį reaguoti. Mūsų pavyzdyje moteris gali reaguoti labai įvairiai: tai priklausys nuo to, ką ji išgirdo jai mestoje replikoje.



Pastebėta, jog vyrai, bei mokslo darbuotojai geriau priima pranešimo turinį. Jei žmogus geriausiai priima santykių pranešimą, jis visus pranešimus interpretuoja per savo asmenį. Jei kas pyksta, ima jaustis kaltu, jei kas

juokiasi – jaučiasi išjuoktu, jei žiūri – aptarinėjamu, jei nežiūri – ignoruojamu. Kreipimosi pranešimas dažniausiai išvystomas dar vaikystėje. Tėvai kartais sugeba taip “išdresiruoti vaiką, kad šis iš menko krustelėjimo supranta, ką turėtų tuoj pat padaryti. Tėvai džiaugiasi tokiu vaiko “susigaudymu”, tačiau tokia patirtis vėliau virsta kliūtimi nuoširdžiam bendravimui. Būdami jautrūs kitų poreikiams, šio tipo žmonės, ima nebesuprasti ką jie patys jaučia, ko norėtų ir pan.

## EMOCIJOS IR JAUSMAI

Mūsų jausmai būna stiprūs, spontaniški, kartais neužmirštami. Kaip jie kyla? Žmogus turbūt yra emociingiausias iš visų būtybių. Palyginus su gyvūnais, mes daug dažniau jaučiame baimę, pyktį, liūdesį, džiaugsmą ir meilę. Niekam nereikia įrodinėti, kad emocijos įvairina mūsų gyvenimą, o stresų metu jos gali būti pražūtingos arba padėti išsigelbėti. Ir vis dėlto – kas yra emocijos, iš ko jos susideda?

Įsivaizduokite krepšininę. Dėl jos metimo per paskutiniąsias žaidimo sekundes, komanda nugalėjo savo pagrindinį varžovą. Kaip ant sparnų ji skuba iš sporto salės į komandos laukiantį autobusą. Džiaugdamosi komandos draugių sveikinimais ji be perstojo šypsosi. Retai ji būna tokia žvali, energinga ir savimi pasitikinti.

Artėdama prie autobuso ji pastebi grupelę jaunų vyrų, garsiai komentuojančių rungtynes ir norinčių, kad krepšininė tai išgirstų. Vieni svarsto jos komandos galimybes, o kiti sarkastiškai kalba apie jos moteriškumą. Sparčiai eidama pro besišaipančius vyrus, ji pajunta kylantį pyktį. Jos širdis ima dažniau plakti, ji sukanda dantis ir sugniaužia kumščius, jos veidas paraudonuoja, ji stengiasi sulaikyti norą atsakyti tuo pačiu. Įlipusi į autobusą, ji klesteli ant sėdynės ir ima burbėti: “Bjaurybės! iš kur jiems ateina tokios bjaurios mintys apie sportininkes?” Kai klegėdamos ir ją sveikindamos į autobusą sulipa kitos komandos draugės, vėl ją užvaldo pergales džiaugsmas, ji pamiršta savo neigiamas emocijas ir džiaugiasi švente.

Iš šio pavyzdžio apie krepšininės išgyvenimus matyti, kad emocijas sudaro:

1. fiziologinis sužadėjimas (stipriai plaka širdis, paraudonuoja veidas)
2. išraiška (sukandami dantys, suspaudžiami kumčiai)
3. sąmoningas išgyvenimas (vyrų elgesio aiškinimas ir pykčio jausmas)

Kaip gi atsiranda šios emocinės reakcijos, jausmai, ką žmogus su jomis daro, kokios viso to pasekmės – tai tik keletas klausimų, į kuriuos mes pamėginsime atsakyti šios temos metu. Emocijas ir jausmus nagrinėsime streso kontekste, nes būtent streso metu pasireiškia daugybė emocijų, susipina daugybė jausmų.

## Streso apibrėžimas

Žodis “stresas” yra kilęs iš lotyniško žodžio “stringere”, kuris reiškia įtempti. Tai apibūdina nemalonius įtampos ir spaudimo jausmus, kuriuos dažnai sukelia išorės jėgos arba tai yra emocinė reakcija į tą įtampą ir spaudimą. Psichologai sutinka, kad stresas sukelia fiziologinius, elgesio ir psichologinius pokyčius.

Prieš einant toliau, reikia akcentuoti, kad ne visi stresai yra kenksmingi. Tam, kad galėtume normaliai funkcionuoti, mums reikalingas tam tikras streso kiekis. Pozityvų poveikį darantis stresas dažnai vadinamas “eustresu”, o per didelis streso kiekis, galintis neigiamai atsiliepti psichologinei žmogaus gerovei, vadinamas “distresu”. Vertindami eustresą ir siekdami kontroliuoti distresą siekiame psichologiškai sveikos pusiausvyros.

Cartwright ir Cooper (1997) nustatė, kad Britų industrijai stresas kainuoja apie 2 milijonus svarų per metus ir, kad 42 iš 10 000 darbuotojų tarp 35-64 metų miršta nuo su stresu susijusių ligų. JAV stresas atsieina maždaug 150 milijonų dolerių per metus. Taigi, stresas yra didelė ir brangiai kainuojanti problema, kadangi prarandamos tiek darbuotojų, tiek valstybės pajamos.

Manoma, kad situacija vis blogės. Technologijų ir darbo veiklos pokyčiai, pripildyta rinka leidžia numatyti, kad neišvengiamai bus stengiamasi maksimaliai išnaudoti darbo jėgą. Darbo krūvio perteklius padidins streso lygį.

Nebūdami pesimistais Cartwright ir Cooper siūlo tokį streso receptą: “sumaišykite didėjantį darbo krūvį, mažėjančią darbo jėgą ir greitų pokyčių atmosferą”. Darbuotojai negali kontroliuoti šių darbo rinkos ir darbo vietos pokyčių, kurie darys reikšmingą įtaką streso lygiui numatomoje ateityje.

Žmonės ne vienodai gerai susidoroja su stresu. Net ir tie žmonės, kuriems stresas nekelia ypatingų problemų (ar jie bent jau taip galvoja), susiduria su tokiais įvykiais savo profesiniame ar asmeniniame gyvenime, kurie gali sukelti didžiulį stresą.

## Streso požymiai

Požymiai gali būti skirstomi:

1. **Fiziniai ženklai:** drebėjimas, širdies virpėjimas, kraujo spaudimo padidėjimas, burnos ir gerklės džiūvimas, galvos skausmas, mieguistumas/ nemiga, jautraus pilvo sindromas, kolitas, bėrimas, atsinaujinantis peršalimas, nerviniai tikai, greitas nuovargis, kaklo/ nugaros skausmai/ įtampa, nevalgymas/ persivalgymas ir pan.

2. **Emociniai ženklai:** depresija, nekantrumas, baimingumas, išgąstis, nelaimingumas, neviltis, nepasitenkinimas ir pan.

3. **Įtaka loginiam mąstymui:** nesugebėjimas susikaupti, lakstančios mintys, savižudiškos mintys, užmaršumas, klaidingas kitų žmonių motyvų interpretavimas, žemas savęs vertinimas, baimė suklysti, lengvas susigėdijimas, nerimas dėl ateities ir pan. Dažniausiai streso paveikti žmonės mąsto primityviai - viską mato juodai arba baltai.

4. **Elgesio ženklai:** vengimas ar pasitraukimas iš bendros veiklos, agresyvus vairavimas, dažnesnis rūkymas, gėrimas, rėkimas, verkimas be priežasties, mikčiojimas, nesusivaldymas, susidomėjimo praradimas, išsiliejimas ant kitų (ypač sutuoktinio ar šeimos narių), impulsyvumas,

greitas išgąstis, nervingas juokas, griežimas dantimis, nevalgymas/persivalgymas ir pan.

## Gynybos mechanizmai

Dar viena problema, kurią turėtume aptarti – *gynybos mechanizmai*, kuriuos naudojame siekdami išvengti ar sumažinti nerimą, sukeltą streso. Tai *gali būti naudingi streso signalai*, kurie gali padėti suprasti, kad išgyveni stresą, nors žmogui taip ir neatrodo. Freud'as vystė šias idėjas per visą savo kūrybos laiką. Žmonės skirtingai naudoja šiuos gynybos mechanizmus:

- Perkėlimas – stresas išreiškiamas tam tikroje veikloje. Pavyzdžiui, piktai kasamas sodas, agresyvus vairavimas ar sportas.
- Represija – uždengiame stresą “šaunuolio kauke”: “Tai nesvarbu”.
- Racionalizacija – bandymas sugalvoti priežastis, kodėl vyksta tai, kas vyksta. Pavyzdžiui: neišlaikiau egzamino, nes buvo prastai suformuluoti klausimai arba neatpasakojau žodis žodinė, tinka bet kokia priežastis išskyrus šitą: nepakankamai mokiausi.
- Intelektualizacija – emocijų išjungimas ir veikimas tik intelektiniame lygyje. Pavyzdžiui, jei konsultantas turi per daug darbo, jis ima dirbti kaip konvejeris matydamas ne žmones, o tik “atvejus”.
- Reakcijos formavimas – represuotos reakcijos pasireiškia joms priešingomis. Pavyzdžiui, konsultantui gėda dėl savo seksualumo ir susidūręs su klientu, turinčiu seksualinių problemų, konsultantas manys, kad klientas yra pasileidęs, neatsakingas ir pats kaltas dėl savo problemų, todėl neužsitarnavo pagalbos.

## Emociniai stresoriai

Žmonės jautrūs stiprioms emocinėms reakcijoms, kurios gali organizme sukelti tokius pačius fiziologinius procesus kaip ir kūno sužalojimai. Dažniausi darbo aplinkoje veikiančys emociniai stresoriai yra frustracija, nerimas, depresija ir pervargimas.

### **Frustracija**

Frustraciją galima apibūdinti kaip bet kokią kliūtį tarp elgesio ir tikslų. Frustracijos yra dažnos darbe dėl hierarchinio suskirstymo, konkurencijos ir elgesio suvaržymų. Bet jų nereikia visiškai pašalinti, nes jos turi ir teigiamos įtakos: padidina elgesio įvairovę, įtakoja požiūrių keitimąsi. Teigiamas poveikis pasireiškia tada, kai frustracija nėra ilgai trunkanti, yra kelios elgesio alternatyvos arba kai žmogus patirties dėka išsivystė toleranciją frustracijoms. Kai frustracija trunka ilgai ir peržengiamas jos tolerancijos lygis, ji tampa vidine būseną.

*Frustracija ir agresija.* Frustracija sukuria galimybes agresijos pasireiškimui, o kiti faktoriai (frustracijos trukmė, kiek buvo nesėkmingų bandymų, kokio stiprumo buvo pasipriešinimas, kiek egzistuoja galimų

reakcijų ir t.t.) nulemia ar ji pasireišk ir kokia forma pasireišk. Taip pat svarbu, ar už agresyvų elgesį gresia bausmė, ar toje grupėje toks elgesys yra priimtinas, kiek tokios reakcijos buvo pastiprinamos praeityje. Agresyviai bus reaguojama ir tada, kai frustracija yra nenumatyta ar suvokiama kaip užgaida. Todėl vadovai turi užtikrinti, kad jų sprendimai bus aiškūs ir suprantami darbuotojams, nes kitokiu atveju gali sukelti agresyvias reakcijas. Darbuotojai sprendimų nelaikys vien tik vadovo užgaida, jei patys bus prie jų kažkuo prisidėję, jei jiems bus aiškios pasekmės, jei pakeitimų našta teks ir jų iniciatoriams. Agresyvios reakcijos darbe nepasireišk ir tuomet, kai yra aišku, jog už tai bus baudžiama. Bet tokiu atveju, savo agresyvias reakcijas darbuotojai gali išlieti ant daiktų ar ant namiškių. Vadovai turi imtis priemonių, kad taip nebūtų. Vienas iš tokių būdų galėtų būti specialiai sukurta linija nusiskundimams ar kažkas panašaus, bet šalia to turi būti naudojami ir kiti būdai išlaikyti toleruojamą frustracijos lygį (pranešti iš anksto ir išaiškinti galinčius sukelti frustracijas pakeitimus, parodyti norą pasidalinti galimomis pasekmėmis).

### ***Nerimas***

Baimė yra reakcija į dabartinį, staigų pavojų, o nerimas yra reakcija į numatomą fiziologinį ar psichologinį žalojantį įvykį. Nerimas yra jausmas, kad nėra jokių tinkamų priemonių ar planų, kaip įveikti numatomą nemalonų įvykį.

Organizacijose nerimą gali sukelti: galios skirtumai, kai žmonės jaučiasi pažeidžiami prieš galimus administracijos sprendimus; konkurencija, darbo neapibrėžtumas, atgalinio ryšio apie darbą trūkumas, atsakomybė už pasekmes, kai rezultatų pasiekimas priklauso nuo kitų. Neįmanoma pašalinti organizacijoje visų nerimo šaltinių, be to, tam tikras nerimo lygis yra netgi pageidautinas, nes padeda mobilizuoti ir nukreipti energiją, paaštrina jautrumą informacijai iš aplinkos, skatina ieškoti kūrybiškų sprendimų. Kai nerimas trunka ilgai, žmonės pradeda daugiausiai dėmesio skirti savo vidiniams nerimo jutimams, naudotis disfunkcionaliais nerimo valdymo būdais. Organizacijose reikia siekti, kad darbuotojai kalbėtų apie tai, kas kelia jiems nerimą: jei tai neturi jokio pagrindo, galima labai greitai išsiaiškinti. Taip pat padeda atgalinio ryšio apie darbo rezultatus suteikimas, išankstinis informavimas apie svarbius pasikeitimus organizacijoje, nereikalingos konkurencijos šalinimas.

### ***Depresija***

Skaudžiomis akimirkomis depresija yra tikriausiai naudinga, nors ir nemaloni: ji prislopina visos kūno – proto sistemos veiklą, o tai apsaugo nuo beprasmiško bandymo kovoti toliau ir tokiu būdu viršyti savo galimybių ribas. Daugeliui tokia depresija praeina po kelių dienų, bet kai kurie negali išsivaduoti iš šio etapo. Jiems atsiranda chroniška depresija ir jie vis giliau klimpsta į apatiją ir savęs menkinimą. Tai yra tikroji depresija. Flach ir Kline apibūdino tipiškus depresijos simptomus: miego sutrikimai, ypač kai pabundama po kelių valandų užmigęs ir nebeužmiegame; apetito praradimas; seksualinio potraukio sumažėjimas; nenoras bendrauti, palaikyti socialinius santykius; neryžtingumas, delsimas; pasikeitimai aprangoje ir išvaizdoje, ypatingai į netvarkingumo pusę; nuovargis ir prastas dėmesio

sukoncentravimas; nebesidžiaugiama tais dalykais, kurie anksčiau kėlė pasitenkinimą; bendras bejėgiškumo, įkliuvimo į beviltišką situaciją jausmas.

Akivaizdu, kad depresija paveikia ir tai, kaip žmogus elgiasi darbe atlieka savo pareigas. Tokiam žmogui neužtenka energijos kasdieniams darbo reikalavimams atlikti, jų dėmesys greitai atitrūksta, jiems sunku priimti net ir kasdienes, rutininius sprendimus. Bendradarbių reakciją į tokį elgesį lengva nuspėti: susierzinimo ar pykčio pasireiškimai ir kt. O tai visai nepadedą žmogui, sergančiam depresija. Aplinkiniams gali būti sunku suprasti tokio žmogaus būseną, jiems atrodo, kad tai yra paprasčiausia valios stoka viską užmiršti ir dirbti toliau. Jei nuo sergančio žmogaus nusisuka, jo nebepalaiko nei bendradarbiai, nei namiškiai, suintensyvėja užburtas depresijos ratas, sustiprėja kaltės, nepilnavertiškumo ir atstūmimo jausmai. Todėl vadovaujantys asmenys turėtų mėginti atpažinti rimtus savo pavaldinių depresijos atvejus ir nenurašyti jų ir siekti profesionalų pagalbos.

### ***Pervargimas (“perdegimas”)***

Pervargimas yra panaši į depresiją būseną, nors ir ne tokia rimta, bet žymiai dažniau pasitaikanti. Šio sindromo pagrindiniai simptomai yra fizinis išsekimas, miego sutrikimai, visiškas pasitenkinimo darbu nebuvimas, bejėgiškumo jausmas ir ciniškas požiūris į viską, kas susiję su darbu, o pagrindinis simptomas ir komponentas yra emocinis išsekimas. Bet kuris žmogus, kuris savo darbe susiduria su nuolatiniais stresoriais, priklauso rizikos grupei, bet dažniausiai perdegimo sindromas pasitaiko tarp tų, kurių darbas yra nuolatinis bendravimas su klientais, turinčiais problemų (socialiniai darbuotojai, greitosios pagalbos darbuotojai ir kt.). Manoma, kad perdegimo sindromo atvejų dažnumas didėja ir dėl didelių informacijos kiekių.

## **Streso šaltiniai organizacijoje**

Pagal Selye apibrėžimą, bet kuri organizacija, sąlyga ar vieta, kuri reikalauja iš žmogaus prisitaikymo, yra stresorius. Pagrindiniai stresoriai organizacijose yra per dideli darbo krūviai, vaidmenų konfliktai ir dviprasmiškumas, organizacijos politika ir A tipo elgesys.

### ***Per didelis darbo krūvis***

Kas yra optimalus darbo krūvis? Galima teigti, kad svarbu, kad žmogus būtų pakankamai užsiėmęs, bet tiek, kad galėtų skirti pakankamai laiko ir dėmesio tam, ką daro; po darbo žmogus turėtų dar turėti pakankamai energijos, kad sutvarkytų asmeninius reikalus, galėtų mėgautis savo laisvalaikiu. Kai darbo krūvis neatitinka tokių idealių sąlygų, galima teigti, kad yra per didelis krūvis. Kai kurių darbų atvejų tai yra chroniška situacija. Stresoriumi laikomas todėl, kad nuolatos reikalauja iš žmogaus organizmo prisitaikyti.

Galima išskirti kelis skirtingus per didelio darbi krūvio tipus. Paprasčiausias variantas yra *ilgas vienos užduoties arba labai panašių užduočių atlikimas* (pvz., ūkininkai, kurie ilgai dirba, jų laisvalaikis nelabai kuo skiriasi nuo darbo).



Sudėtingesnė forma pasireiškia tada, kai *artėja galutinė darbo užbaigimo data*. Tai tampa stresoriumi, kai žmogus terminą suvokia kaip nerealų. Bet laiko spaudimas, net kai tai tampa stresoriumi, padidina darbo produktyvumą, nes žmogui dažniausiai reikia išorinio spaudimo, kuris disciplinuos.

*Per didelį kokybinį krūvį*. Tai tokia situacija, kai darbo reikalavimai viršija darbuotojo įgūdžius. Ši problema iškyla, kai naujokams paskiriamas sudėtingas darbas, kai žmogus paskiriamas darbui, kuriam nėra pasirengęs, net ir jei dėl to darbo žmogus yra pasirengęs pakovoti.

Dar yra tokia per didelio krūvio forma, kai darbuotojas turi rūpintis *pašaliniais, papildomais darbais*. Tai atsitinka, kai iš darbuotojo dėmesys yra atitraukimas išorinių reikalavimų, kai yra sutrikdoma įprastinė būtinų darbų seka. Tokioje situacijoje dažniausiai atsiduria vidurinėsios grandies vadovai, jei jie negali ar nenori perduoti savo pavaldiniams kai kurių pareigų, neturi aiškaus supratimo, kur prasideda ir kur baigiasi jo atsakomybės ribos, negali atsisakyti naujų nurodymų iš baimės sudaryti blogą įvaizdį ar pan. Tokia situacija neatsiranda staiga. Darbuotojo vaidmuo išsiplečia, nes priėmus lankstų požiūrį į savo darbo ribas, jos prasiplečia ir atsiranda daugiau sričių, už kurias žmogus turi būti atsakingas. Gali atsitikti ir taip, kad organizacijos vaidmuo skverbiasi į asmeninį gyvenimą.

Kaip ir per didelį darbo krūvį, žmogų neigiamai veikia ir per mažas darbo krūvis, tokia situacija, kai vyrauja monotonija ir nuobodulys irgi gali sukelti stresą.

### ***Pokyčiai***

Žmonės, kurie į pasikeitimus reaguoja palankiai, vertina tai kaip naują iššūkį, yra mažiau pažeidžiami streso. Tie, kurie pasikeitimus laiko grėsmingais ir gąsdinančiais, labiau linkę patirti stresą dėl pasikeitimų. Taigi, ne patys pasikeitimai sukelia stresą, bet tai, kaip į juos yra reaguojama.

### ***Atlikimo įvertinimas***

Įvertinimas yra streso šaltinis daugeliui žmonių, nes nedaugelis mėgsta būti vertinamais kitų, nes tai yra vieno žmogaus kompetencijos ir sugebėjimų palyginimas su kitais. Be to, vertinimas gali įtakoti ateities įvykius (prastas įvertinimas gali nulemti darbo vietos praradimą).

### ***Vaidmenų konfliktas ir neapibrėžtumas***

Tai vienas iš didžiausių streso šaltinių organizacijose. *Vaidmenų konfliktą* galima apibūdinti kaip dviejų (ar daugiau) vienu metu veikiančių spaudimų pasireiškimą, kai paklusimas vienam spaudimui padaro neįmanomu ar sudėtingu kito spaudimo reikalavimų įvykdymą. Manoma, kad vaidmenų konfliktas organizacijose yra susijęs su didesne įtampa tarpasmeniniuose santykiuose, mažesniu pasitenkinimu darbu, mažesniu pasitikėjimu ir pagarba žmogui, iš kurio kyla konfliktiško vaidmens reikalavimai. Vaidmenų konfliktai organizacijose yra neišvengiami, jie tik gali būti išlaikomi optimaliame lygyje, jei organizacijoje yra pakankamai skirta dėmesio santykiams tarp skirtingų vaidmenų.

Vaidmens neapibrėžtumas yra netikrumas dėl kitų darbuotojų lūkesčių, susijusių su to darbo atlikimu, nežinojimas tiksliai, kokie žingsniai turi būti atlikti, kad būtų užtikrintas sėkmingas tikslo pasiekimas ir lūkesčių išpildymas, kai nėra tiksliai žinomos darbo atlikimo pasekmės. Žmogus, kurio vaidmuo jam nėra aiškus ir suprantamas, neturi planų, kurių pagalba galėtų koordinuoti savo veiklą.

Žmonės skiriasi tarpusavyje pagal tai, koks vaidmens neapibrėžtumo lygis jiems sukelia stresą: vieniems reikia, kad jų gyvenimas būtų gerai struktūruotas, o kiti lengvai toleruoja ir net trokšta neapibrėžtumo. Išoriniai faktoriai turi įtakos tam, kokio lygio neapibrėžtumas yra toleruojamas: kuo veiklos rezultatų kaina yra didesnė, tuo mažesnis neapibrėžtumo lygis yra toleruojamas, kai organizacijoje vyrauja palaikanti atmosfera, tam tikras neapibrėžtumas ne tik yra toleruojamas, bet ir labiau vertinamas nei griežta struktūra.

Vadovai šioje situacijoje gali stengtis sukurti kuo labiau palaikančią atmosferą arba skirti daugiau dėmesio ir labiau padėti tiems darbuotojams, kurie netoleruoja neapibrėžtumo.

### ***Karjeros raida***

Problemos karjeros raidoje gali sukelti stresą, kai darbuotojas negauna tikėtosi paaukštinimo arba kai žmogus gauna labai didelį paaukštinimą (kai gebėjimai ir kompetencija nėra tinkami tai vietai). Pirmuoju atveju stresą sukelia frustracija, o antruoju – nesėkmės baimė.

### ***Organizacijos politika***

Organizacijoje visi yra tarpusavyje priklausomi ir norint pasiekti tikslo, būtinas bendradarbiavimas. Tiems, kurie sunkiai susitaiko su tuo, tai gali tapti streso šaltiniu. Dažniausiai tai būna žmonės, kurie turi aukštą pasiekimų poreikį, bet žemą galios poreikį, kurių griežta vertybių sistema bet kokią nuolaidą laiko "parsidavimu". Organizacijose yra neišvengiama tai, kad kiekvienas savo tikslų pasiekti gali tik darydamas tam tikras nuolaidas.

## **Stresoriai darbo aplinkoje**

Organizacijose šalia emocinių stresorių egzistuoja ir stresoriai, kylantis iš darbo aplinkos ir organizacijos charakteristikų.

### ***Triukšmas***

Yra gana sunku vienareikšmiškai pasakyti, kaip triukšmas įtakoja darbo atlikimą. Anksčiau buvo manoma, kad tik tais atvejais, kai garsas viršija 90 db, jis neigiamai įtakoja užduoties atlikimą. Vėlesni tyrimai parodė, kad tam tikras atlikimo dimensijas gali sutrikdyti ir mažesnio intensyvumo triukšmas. Cohen teigimu, kai užduotis reikalauja didesnio susikaupimo, yra didesnė tikimybė, kad triukšmas sutrikdys atlikimą. Apskritai triukšmas labiau veikia tam tikrus atlikimo aspektus ir mažiau kitus.

Žmonės skiriasi pagal tai, kiek jie gali toleruoti triukšmą ir prie jo prisitaikyti. Jautrūs triukšmui žmonės sunkiau susikaupia, jie greičiau nuvargsta nuo triukšmo ir jiems sunkiau prie jo prisitaikyti. Taip pat tokie žmonės jaučiasi mažiau saugūs ir labiau mėgsta privatumą.

Svarbu yra nustatyti, kokių užduočių atlikimą labiausiai įtakoja triukšmas ir atskirti jautrius triukšmui žmones. Tai gali padėti užtikrinti darbuotojo ir darbo vietos atitikimą.

Su triukšmu darbe yra susiję ir klausos sutrikimai. Ši problema gali būti sprendžiama atitinkamai parenkant triukšmingoms darbo sąlygoms darbuotojus su sutrikusia klausa. Triukšmą keliantys įrenginiai gali būti perkonstruojami, patalpinami nuošalesnėse patalpose, gali būti naudojami ausinės ar ausų kamšteliai.

### ***Karštis***

Karščio sukeltas diskomforto jausmas yra susijęs ne vien tik su aukšta temperatūra, bet ir su drėgme, oro srautais (ventiliacija). Manoma, kad diskomforto jausmui daugiau įtakos turi drėgmė, o ne pati temperatūra. Karštis ypač veikia, tai yra įtemptas ir intensyvus darbas. Darbuotojai greitai praranda jėgas, nes jų organizmus veikia karštis ir fizinis išsekimas. Karštis įtakoja ir užduočių, kurios reikalauja mažai fizinių pastangų ar vien tik protinio darbo, atlikimą. Organizacijos šias sąlygas bando reguliuoti įrengdamos centrinę kondicionavimo sistemą, drėgmės reguliavimo sistemą. Bet lauko sąlygomis klimato neįmanoma kontroliuoti, todėl darbuotojams gali būti suteikiama daugiau laiko poilsui.

### ***Šaltis***

Šaltis įtakoja ir fizinį, ir protinį darbą. Per tam tikrą laiką žmogaus organizmas prisitaiko prie šalčio: susitraukia kraujagyslės, o tai sumažina kraujo apykaitą odoje ir odos temperatūra sumažėja, oda ir galūnės sugrumba. Kai sąlygos yra ypač atšiaurios, sumažėja viso kūno temperatūra. Net ir tada, kai rankos laikomos šiltai, šaltis blogina fizinio darbo atlikimą, ypač kur reikia smulkesnių rankos judesių.

### ***Nuovargis***

Nuovargis yra pagrindinis simptomas, kad yra prastas darbuotojo ir darbo vietos suderinimas. Pagrindiniai nuovargio simptomai yra pavargimas, sumažėjęs noras dirbti, nuobodulys. Išskiriamos tokios nuovargio rūšys:

1. raumenų nuovargis: atsiranda nuo ilgo ir sunkaus fizinio darbo;
2. protinis nuovargis: susijęs su nuoboduliu ir monotonija;
3. emocinis nuovargis: atsiranda dėl intensyvaus streso, sulėtėja emocinės reakcijos;
4. įgūdžių nuovargis: tai yra dėmesio sumažėjimas.

Visais atvejais pasikeičia neurocheminė kraujo sudėtis. Tokiu būdu fiziologiniai mechanizmai apsaugo organizmą nuo per stiprios stimuliacijos.

Nuovargis sutrikdo gebėjimą normaliai reaguoti į darbo kontekstą. Darbuotojai pradeda savo darbą atlikti automatiškai, nes jie yra per daug pavargę, kad galėtų lanksčiau pažvelgti į situaciją. Ypač tai atsiliepia sugebėjimui sinchronizuoti veiksmus ir budrumui. Žmonės, kurių darbas reikalauja mažai sinchronizacijos ir budrumo, gali pakelti didesnę nuovargį, bet tokių darbų yra labai mažai. Dar viena pervargusių darbuotojų problema yra jų socialinė izoliacija: jie atsiriboja nuo kitų žmonių, o be socialinės paramos jiems dar sunkiau kovoti su stresu. Vieno darbuotojo pervargimas neigiamai veikia viso padalinio darbą ir darbuotojus, ypač jei pervargęs yra vadovas.

Raumenų nuovargį pašalinti gali naujai pertvarkytos darbo procedūros, kurios nereikalauja iš žmogaus persitempti: tai gali būti dalies įrengimų perkonstravimas ar lengvesnio užduoties atlikimo būdo suradimas. Protinis nuovargis gali būti mažinamas ieškant būdų, kaip padaryti darbą labiau stimuliuojantį ir iššaukiantį. Emocinį nuovargį dažniausiai sąlygoja išorinės sąlygos, bet organizacijos neretai šiuo tikslu teikia konsultavimo paslaugas. Įgūdžių nuovargis būdingiausias tiems, kurių darbe yra labai svarbu nepadaryti klaidos. Tokie darbuotojai yra nuolatos tikrinami, kad nepasireikštų dėmesio sumažėjimas ir duodama laiko pailsėti, jei reikia.

### ***Saugumas ir nelaimingi atsitikimai***

Du pagrindiniai nelaimingų atsitikimų faktoriai yra nesaugios sąlygos ir nesaugūs veiksmai. Nesaugios sąlygos yra prastai suprojektuoti įrenginiai, netinkamai išdėstyti įrenginiai ir priemonės, rizikingos fizinės sąlygos, nusidėvėję ar sugadinta įranga, prietaisai. Nesaugūs veiksmai yra netinkamas įrenginių naudojimas, netinkamas elgesys. Neretai saugumo poreikis atsiduria antroje vietoje, nes jį nugali noras sutaupyti laiko, pastangų, komforto poreikis, noras patraukti dėmesį, pasiekti nepriklausomybę ir pan.

Psichologiniu požiūriu yra keletas pagrindinių būdų, kaip sumažinti nelaimingų atsitikimų skaičių. Darbuotojų atrankos požiūris orientuojasi į tai, kad reikia atskirti žmones, kurie yra linkę patekti į nelaimingus atsitikimus. Galima išskirti rizikos grupes (pvz., į autoįvykius dažniausiai patenka 25–30 metų vieniši vyriškiai, todėl draudimo kompanijos iš šios rizikos grupės reikalauja didesnių įmokų). Bandoma išskirti ir asmenybės savybes, kurios leistų nuspėti žmogaus polinkį patekti į nelaimingus atsitikimus. Vienas iš naudingesnių šiuo požiūriu rodiklių galėtų būti suvokimo sugebėjimai.

Inžinierinės psichologijos požiūriu nelaimingų atsitikimų galima išvengti perkonstruojant darbo vietas. Užduoties atlikimas gali būti pagerintas sutvarkius darbo vietą taip, kad ji papildytų žmogaus gebėjimus ir įgūdžius, tiek raumenų naudojimo tiek ir reakcijos laiko atžvilgiu.

Darbuotojų mokymo požiūriu, darbuotojai turi būti mokomi saugaus elgesio, bet svarbu, kad tam jie būtų motyvuoti. Organizacijos, kuriose yra stiprus saugumo klimatas, turi specialias darbuotojų mokymo programas,

saugumo departamentams vadovauja aukštos kvalifikacijos žmonės, atsižvelgia į saugumą sutvarkant darbo vietas. Svarbu, kad organizacijos vadovai saugumui skirtų pakankamai dėmesio ir patys demonstruotų tinkamo elgesio pavyzdį, nes darbuotojai greitai pagauna iš aplinkos užuominas apie tai, kaip organizacijoje yra žiūrima į saugumo reikalavimus.

Visi šie požūriai turi savo privalumų, todėl organizacijoms naudinga priimti kiekvieną iš jų ir pasinaudoti jų patarimais.

### ***Darbo grafikas***

Su darbo grafiku yra susijęs pasitenkinimas darbu, darbo produktyvumas ir socialinis/kultūrinis prisitaikymas. Ne visi žmonės dirba pastoviu dienos metu po aštuonias valandas per parą, penkias dienas per savaitę.

Palyginus darbo produktyvumą dieninėje ir naktinėje pamainose, gauta, kad geresni rezultatai yra dirbant dieną. Tačiau atskiro žmogaus atveju ši taisyklė negalioja: vieniems geriau sekasi dirbti dieną, kitiems – naktį. Daugelis žmonių pirmenybę teikia tradicinėms darbo valandoms, bet kai kuriems yra patogus ir priimtinas darbas pamainomis: jie sugeba prisitaikyti ir darbas pamainomis nesukelia medicininių sutrikimų ar problemų šeimoje.

Dirbantys pamainomis žmonės susiduria su psichologinėmis ir socialinėmis adaptacijos problemomis. Didžioji dalis psichologinių problemų yra susijusios su cirkadinių ritmų sutrikimais, nes sutrikdomas normalus maitinimosi, miegojimo ir darbo ritmas. Tai pasireiškia miego sutrikimais, apetito praradimu, irzlumu, nuovargiu. Dirbančių pamainomis žmonių visuomenėje yra mažuma, todėl jiems tenka taikytis prie socialinių normų ir tvarkaraščio.

Manoma, kad sunkiau yra prisitaikyti prie slenkančio pamaininio darbo grafiko nei prie pastovaus pamaininio darbo. Pamaininio darbo problemas galima sumažinti specialiai atrenkant darbuotojus, kurie yra linkę dirbti vakare, naktimis ir pan.

Pastaruosius penkiolika metų bandoma pritaikyti naują darbo grafiką "4/40": dirbama keturias dienas per savaitę po 10 valandų. Šioje srityje atlikta dar ne daug tyrimų, bet manoma, kad žmonėms toks grafikas yra priimtinas, nors dienos pabaigoje jie būna labiau pavargę, kyla tam tikrų problemų prisitaikant šeimoje.

Dar vienas pakankamai naujas darbo grafikas yra lanksčios darbo valandos. tokio darbo grafiko įtaka taip pat yra mažai nagrinėta. Paprastai minima, kad toks grafikas yra susijęs su mažesniais sunkumais pasiekiant darbo vietą, pastatant automobilius, didesniu kontrolės jausmu ir mažesniu tarpvaidmeninių konfliktų skaičiumi, laisvo laiko padaugėjimu. Toks darbo grafikas ypač pagerina produktyvumą, kai darbuotojai turi dalintis ribotais darbo resursais, bet visai netinka, kai darbas yra komandinis.

### ***Daugiafaktoriniai stresoriai***

Stresoriai neegzistuoja izoliuotai vienas nuo kito. Jų poveikis gali susidėti: pvz., jei triukšmas ir karštis kiekvienas atskirai mažina darbo atlikimą po 10 %, tai bendra jų įtaka gali būti 20 % darbo atlikimo pablogėjimas. Kai

kuriais atvejais stresorių įtaka gali būti sinerginio pobūdžio: jų poveikis kartu yra daugiau nei matematinė poveikių suma.

Stresorių kombinacijos gali sukurti daug pavojingesnes sąlygas. Kartais bandant sumažinti vieno stresoriaus įtaką, galima prisidėti prie kito stresoriaus įtakos: pvz., apsauginis šalmas gali padėti sumažinti triukšmo poveikį, bet su juo yra žymiai karščiau.

Tokie faktoriai kaip stresas, sukeltas fizinių sąlygų, nelaimingų atsitikimų ir darbo grafiko, tiesiogiai yra susiję su darbu. Psichologai bando kuo labiau padidinti atitikimą tarp žmonių poreikių ir darbo sąlygų. Tai nereiškia, kad turi būti griežtai laikomasi vien tik darbuotojų atrankos požiūrio, galima keisti ir darbo vietą ir sąlygas, kad jos kuo geriau atitiktų darbuotojų poreikius. Siekiama kuo labiau sumažinti nereikalingas sąlygas ir reikalavimus, mokyti žmones kuo geriau prisitaikyti ir valdyti situacijas, kurių neįmanoma pakeisti.

## **Streso įtaka darbe**

Pastebėta, kad vadovai patiria mažiau streso nei žemesnio lygio darbuotojai. Tam yra bent keletas priežasčių. Pirmiausiai, vadovai geriau žino, kas vyksta organizacijoje, kokie pokyčiai ir kodėl yra įvedami, jie turi daugiau galios ką nors pakeisti. Kuo didesnę galią turi žmogus, tuo jis labiau toleruoja neapibrėžtumą. Tuo tarpu žemesnio lygio darbuotojai jaučiasi bejėgiai įtakoti organizacijos sprendimus, jų savęs vertinimas yra žemesnis ir mažesnis autonomijos laipsnis, todėl jie gali toleruoti mažesnę neapibrėžtumo lygį. Be to, vadovai jaučia mažiau grėsmės dėl jų darbo įvertinimo, o darbuotojai turi atsiskaityti už tai, ką padaro, bet gali mažai įtakoti, kaip darbas turi būti atliktas.

*Masinio psichogeninio susirgimo sindromas* pasižymi tuo, kad per trumpą laiką didelė dalis darbuotojų pajunta ligos simptomus (galvos skausmą, pykinimą, besiliejančią vaizdą, raumenų silpnumą, sunkumą kvėpuojant), nors realių fizinių priežasčių tam nėra. Manoma, kad šį sindromą sukelia fizinis arba psichologinis stresas darbe. Fiziniai stresoriai šiuo atveju gali būti triukšmas, bendras sensorinis perkrovimas, būdingas surinkimo linijoms (konvejeriams), prastas apšvietimas, temperatūrų svyravimai, taip pat tai gali būti kokie nors garai ar aštrūs, neįprasti kvapai. Svarbu prisiminti tai, kad masinio psichogeninio susirgimo sindromo pagrindas yra psichologinis – nėra nieko nuodingo atmosferoje, kas galėtų sukelti fiziologinius simptomus. Psichologiniai stresoriai yra svarbesni: tai gali būti monotonija, pasikartojantis darbas, sukeliantis raumenų įtampą, nepasitenkinimas darbu ir depresija. Paprastai masinio psichogeninio susirgimo aukos buvo spaudžiamos didinti produktyvumą, buvo dirbama viršvalandžiais, vyravo prasti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių, buvo prasta komunikacijos sistema, buvo duodami prieštaringi nurodymai.

Kitas stresorius yra socialinė izoliacija (pvz, darbuotojai negali tarpusavyje bendrauti dėl didelio triukšmo), kai kiekvienas darbuotojas dirbdamas prie konvejerio jaučiasi vienišas ir negauna socialinio palaikymo iš bendradarbių.

## Streso valdymas

Streso valdymas darbe apima ir prevenciją, ir jo mažinimą ar pašalinimą.

### **Organizacinės technikos**

Organizacijos pinigus praranda ne tik per pervargusius ir sergančius darbuotojus, bet ir per teismus. Todėl svarbu ne tik gydymas streso požymių individo lygmeny, bet ir prevencija - darbo sąlygų keitimas (atsižvelgiant į darbuotojų atstovų patarimus ir pageidavimus), streso valdymo seminarai, pratybų programos, pastovus cholesterolio ir kraujo spaudimo monitoringas, mitybos konsultavimas.

- *Emocinio klimato kontrolė*: viena iš dažniausių streso priežasčių organizacijose yra pokyčiai, todėl turi būti suteikta atitinkama parama darbuotojams, kad jie galėtų prisitaikyti prie pokyčių. Tai gali būti padaryta sukuriant palaikančią atmosferą, suteikiant galimybę darbuotojams dalyvauti sprendimų, susijusių su jų darbu ir bendra organizacijos struktūra, priėmimo. Tai padeda darbuotojams lengviau priimti pakeitimus ir prisitaikyti, išreiškiant savo nepasitenkinimą ir įtampą dėl naujų darbo sąlygų. Tai padeda išvengti streso dėl staigių ir netikėtų pasikeitimų.

- *Socialinės paramos suteikimas*: sumažina žmogaus jautrumą stresui. Organizacijos tokią paramą gali suteikti sudarydamos gerai sutariančias darbo grupes, mokydamos vadovus būti empatiškais ir palaikančiais pavaldinius. Socialinė parama gali sumažinti neigiamus fiziologinius streso efektus.

- *Darbuotojo vaidmens naujas apibrėžimas*: norint išvengti vaidmenų konflikto, vadovai turi aiškiai darbuotojams nurodyti, ką jie turi daryti ir kokios yra jų atsakomybės ribos, turi užtikrinti, kad reikalavimai nėra prieštaringi ir neprieštarauja darbuotojo vertybėms.

- *Per didelio ir per mažo darbi krūvio vengimas*: tinkama atranka ir mokymai, teisingi karjeros sprendimai ir teisingas darbo paskirstymas gali pašalinti nemažai streso priežasčių. Vadovai turi užtikrinti, kad darbo reikalavimai ir darbuotojo sugebėjimai yra adekvatūs, nes jei darbuotojas turės per daug ar per mažai darbo, kils stresinė situacija.

- *Stresą patyrusių darbuotojų palaikymas*: mokoma streso valdymo technika, suteikiama galimybė užsiimti fiziniais pratimais. Kai kurios streso valdymo programos yra skirtos specialiai A elgesio tipo žmonėms. Vadovai gali būti mokomi deleguoti užduotis ir atsakomybę, sudaryti dienos planus ir tikslus, nuspręsti, kurios stresinės situacijos yra vertos dėmesio, kurios ne.

### **Individualios technikos**

Kai kurios individualios technikos gali būti panaudotos organizacijos mokymuose, kitos yra naudojamos individualiai (pvz., fiziniai pratimai ir tinkama dieta didina organizmo atsparumą ir ištvermę).

- *Relaksacijos technika*: mokoma sekti vieną raumenų grupę po kitos ir kuo labiau atpalaiduoti, ko pasėkoje gebėjimas atsipalaiduoti didėja. Ši technika vėliau buvo patobulinta: *autogeninės treniruotės* metu bandoma pajusti šilumą ir sunkumą galūnėse, kad jos geriau atsipalaiduotų, *meditacijos* metu dėmesys koncentruojamas į gilų kvėpavimą ir frazės kartojimą. Kartais greta naudojamas ir *bioatgalinis ryšys*. Relaksacija padeda sumažinti streso poveikį.

- *Bioatgalinis ryšys*: tai vidinių organizmo procesų matavimas, kai atgalinis ryšys pateikiamas tam tikrais signalais ir žmogus mokosi kontroliuoti tuos procesus. Taip galima išmokyti kontroliuoti širdies ritmą, raumenų įtampą, kūno temperatūrą, smegenų bangas, skrandžio rūgštingumą, kraujo spaudimą. Tai padeda ne tik sumažinti streso įtaką, bet ir išvengti jo sukeltų ligų.

- *Elgesio modifikacijos*: šios technikos efektyvios mokant A elgesio tipo žmones būti ne tokiems pažeidžiamiems streso: elgesys yra keičiamas taip, kad jie apskritai pradėtų viską daryti lėčiau (neskubėtų, neužsibrėžtų sau galutinių datų) ir išmokyti ramiai reaguoti į stresorius.

- Ne tokios formalios individualios priemonės yra stipraus socialinio tinklo susikūrimas už darbo ribų, ieškant daugiau interesų be darbo, atostogos ar stresinio darbo pakeitimas mažiau sukeliančiu stresu. Kiekvienas žmogus pats pasirenka sau tinkamus būdus. Kai kurie būdai gali sukelti dar didesnių sveikatos problemų: tai valgymas, gėrimas, rūkymas siekiant palengvinti jausmus.

## Streso teorijos

### Selye (1956) Bendras adaptacijos sindromas (General Adaptation Syndrome – GAS)

Tai sindromas, parodantis koks streso lygis yra demonstruojamas.

Selye suskirstė reakciją į stresą į 3 stadijas:

1. Pavojaus stadija – patekus į stresinę situaciją padidėja aktyvumas.
2. Pasipriešinimo stadija – bandymai spręsti problemą. Išbandomi kiti būdai nei pavojaus stadijoje.
3. Išsekimo stadija – žmogus pakartotinai patenka į stresinę situaciją ir nebegali su ja tvarkytis.

Šio modelio iliustracijai: įsivaizduokite, kad jus vejasi liūtas. Jūs bėgate taip greitai, kaip tik galite (pavojaus stadija). Vietoj “pabėgimo” galite bandyti “kautis” (nerekomenduojama, jei neturite didelio ginklo, su raminaisiosiomis strėlytėmis!). Greitai suprasite, kad pabėgti nuo liūto nėra šansų, todėl turite sugalvoti kažką kitą, pavyzdžiui, įlipti į medį (pasipriešinimo stadija). Jei kiekvieną kartą jums išlipus iš medžio, jus pasitinka kitas liūtas ir jūs vėl turite bėgti ieškoti medžio, kuriame galėtumėte pasislėpti, jūs neužilgo pasijusite nebegalintis toliau gelbėtis (išsekimo stadija). Šiaip ar taip, vieną sportinė forma yra geresnė nei kitų: jie gali bėgti ilgiau, kopti aukščiau. Dar kiti gali



“sustingti” pamatę liūtą ir t.t. Taigi, šiame modelyje akivaizdžiai neatsižvelgta į asmeninius žmonių skirtumus.

Selye siūlo paprastus fiziologinės reakcijos į suvoktus stresorius modelius. Žmogus suvokiamas kaip pasyvus ir automatiškai reaguojantis į aplinkos dirgiklius. Šie modeliai nepaaiškina, kodėl streso lygis gali varijuoti arba kodėl vieni su stresu susidoroja geriau nei kiti.

### Holmes ir Rahe (1967) Gyvenimo įvykių modelis

Šie autoriai atsisakė šių paprastų modelių ir susikoncentravo ties “Gyvenimo įvykiais” ir individualiomis žmonių reakcijomis į juos, kaip į potencialius stresorius.

Jie sukūrė “Pastarųjų gyvenimo įvykių skalę”. Jų teigimu, tai faktorių, kurie įtakoja suvoktą žmogaus gyvenimo stresiškumo lygį, kombinacija. Taigi, šis modelis gali paaiškinti skirtingų streso lygių atsiradimą. Skalės esmė - įvertinus žmogaus patirtus stresinius įvykius per pastaruosius metus, galima įvertinti jo susirgimo (rimto sveikatos pokyčio) tikimybę ateinančiais metais.

Holmes ir Rahe skalė buvo kritikuojama nes:

1. Tas pats įvykis gali sukelti skirtingo lygio stresą skirtingiems žmonėms. Pavyzdžiui, vienus skyrybos gali išsekinti, o kitiems atnešti palengvėjimą.

2. Vertinami senai įvykę atsitikimai – sunku atsiminti kas buvo prieš metus ir kaip labai tas atsitikimas sukretė. Tai retrospektyvinio įvertinimo problema.

3. Vertinami tarpusavyje susiję įvykiai: skyrybos, darbo pakeitimas, gyvenimo sąlygų pasikeitimas ir t.t. Įvykiai galėjo sekti iš karto vienas po kito arba užtrukti visus metus. Tai irgi turi įtakos suvokiamam streso lygiui.

4. Stresoriai gali būti **trumpalaikiai** arba **ilgalaikiai**, pavyzdžiui greitos skyrybos gali būti mažesnis stresorius, nei skyrybos su teismais, dalybom ir t.t.

Taigi šis modelis turi šiokių tokių trūkumų, tačiau jame yra numatoma sąveika tarp žmogaus ir jį supančių aplinkybių. Šio elemento trūko Selye darbuose.

### Lazarus (1975)

Lazarus teigimu, streso lygis priklauso nuo to, kaip žmogus vertina situaciją. Paprastai šnekant: jei situaciją vertinama, kaip stresiška, tada ji sukelia stiprų stresą.

Vertinant situaciją vyksta du procesai:

1. Pirminis įvertinimas – situacija suvokiama kaip nereikšminga (ir ignoruojama), kaip teigiama (ir priimama) arba kaip pavojinga/neigiama (ir sukelia stresą).

2. Antrinis įvertinimas – įvertinamos įveikimo galimybės. Galima nieko nedaryti arba veikti tiesiogiai (pavyzdžiui, išeiti iš darbo) arba ieškoti įveikimo priemonių (pavyzdžiui, galvoti, kad už kelių savaičių niekas nebeatsimins to, kas buvo).

Svarbu tai, kad situaciją vertina ir padaro ją stresiška pats žmogus. Jo interpretacija sukelia streso reakciją ir reguliuoja įveikimo galimybes.

# MOTYVACIJA, MOTYVAI IR POREIKIAI

Norėdami išsiaiškinti tam tikro elgesio motyvus, paprastai klausiame: “Kas vertė tave tai daryti?” arba “Kodėl tu taip pasielgei?” Psichologijoje motyvacija – tai elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai, motyvų visuma. Taigi būtent tam tikrų motyvų dėka mes elgiamės vienaip, o ne kitaip. Motyvai yra veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs ar nematerialūs individo tikslai. Taigi **motyvai kyla iš poreikių**.

Kas yra poreikiai? Poreikis – tai vidinė žmogaus būseną, nervinę ar psichinę įtampą, kurią sukelia jo egzistavimui būtinų dalykų stygius. Įtampa, emocinis nepasitenkinimas pašalinami tik patenkinu poreikį. Jausdamas kokią nors poreikį, pavyzdžiui, norėdamas valgyti, žmogus pirmiausia kreipia žvilgsnį į aplinką, ieško kaip galima būtų šio poreikio sukeltą įtampą pašalinti ir savo veiklą nukreipia į tuos objektus, kurie (žmogus žino tai iš patirties) padeda numalšinti alkį.

Kiekvienas žmogus stengdamasis patenkinti savo poreikį, elgiasi skirtingai. Vienas, norėdamas valgyti ir jausdamas malonumą gaminti maistą, verda, kepa, dengia stalą, o po to skanauja. Taip ji tenkindamas maitinimosi poreikį, patiria malonumą. Kitas, mėgstantis pietauti su kolegomis, eina į kavinę. Trečias, norėdamas patikti savo draugei, kviečia ją į restoraną, taigi patenkina bent keletą poreikių, kurių vienas – maitinimosi.

Suprantama, kad bet kokią poreikį jaučiantis žmogus negali pašalinti įtampos, neturėdamas ryšio su aplinka. Neturėdami maisto, nepatenkinsime maitinimo poreikio. Aplinka teikia žmogui informaciją, kurią kiekvienas subjektas priima kitaip, savaip naudodamas suvokimo ir pojūčio kanalus. Informacija patenka į smegenis, kur mastymo pagalba ji analizuojama ir interpretuojama: sprendžiami įvairūs klausimai, numatoma tolesnė veikla, vertinama informacija, kuriamos idėjos, formuojamos nuomonės, lyginama su turimais stereotipais ir t.t. Vėliau perdirta informacija keliauja į poreikių sferą. Atlikus tokį darbą, kiekvieną kartą kyla klausimas, ar tai, ką gaunu atitinka mano poreikius, mano tikslus, ar tai mažina mano vidinę įtampą ir nepasitenkinimą, kilusį iš mano trūkumo. Jei informacija atitinka mūsų lūkesčius, kyla teigiamos emocijos. Jei ne, kyla neigiamos emocijos.

**Taigi poreikiai yra įtampa, kilusi dėl reikalingo objekto trūkumo, skatinanti žmogų veikti ir atspindinti jo priklausomybę nuo aplinkos.**

## Motyvacijos teorijos

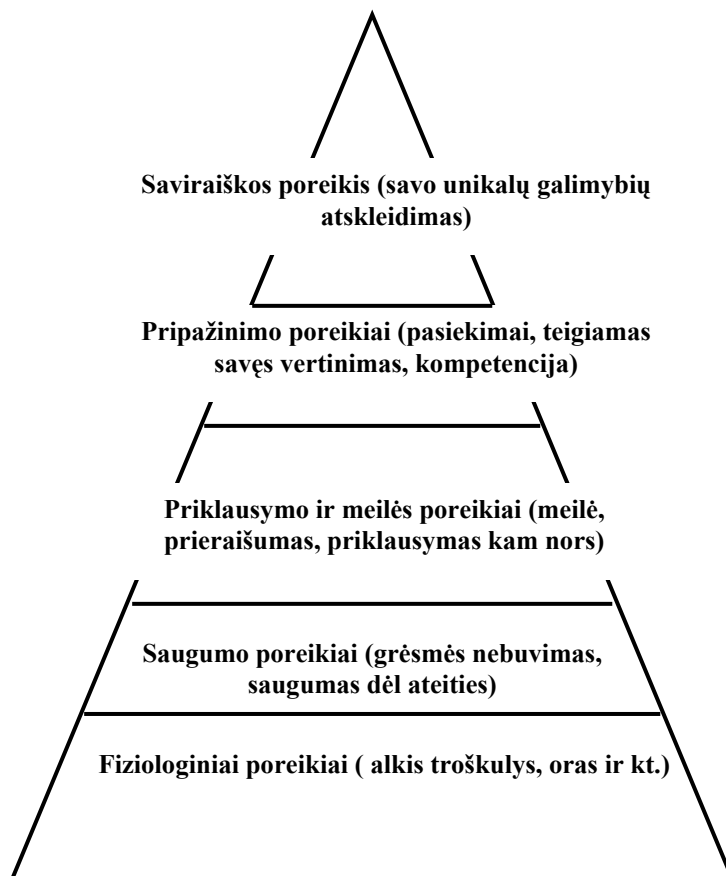
Kokie yra pagrindiniai, svarbiausi žmogaus aktyvumą, motyvaciją skatinantys poreikiai? Į šį klausimą įvairių teorijų autoriai atsako skirtingai. Toliau bus pateikta keletas geriausiai žinomų, populiariausių motyvacijos teorijų, ir bandoma aiškintis kas turi lemiamos mūsų elgesiui.

## **A. Maslow poreikių hierarchijos teorija.**

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija yra pati populiariausia motyvacinė teorija. Šis autorius visus poreikius suskirstė į penkias stambias grupes:

1. fiziologiniai poreikiai;
2. saugumo poreikiai;
3. priklausymo (afiliacijos) ir meilės poreikiai;
4. pagarbos poreikiai;
5. saviraiškos poreikiai.

Šias penkias poreikių grupes autorius sudėliojo į įžymiąją poreikių hierarchijos piramidę. Pagrindinis šios piramidės principas – tik tuomet, kai yra patenkinami žemesnio lygio poreikiai, kyla skatulys tenkinti aukštesnio lygio poreikius. Piramidės apačioje yra fiziologiniai poreikiai, pavyzdžiui maisto, vandens ar kt. Tik tuomet kai šie poreikiai patenkinami, kyla poreikis jaustis saugiu, veikti nepavojingoje aplinkoje: noras turėti pastovų darbą, būti ramiam dėl ateities.



Kai patenkinti saugumo poreikiai, žmogus trokšta būti mylimas ir mylėt, būti mėgstamas kitų, priklausyti kokai nors bendrijai – šeimai, giminei ir pan.

Bent iš dalies patenkinus meilės poreikius, atsiranda poreikis jaustis įvertintam, būti pripažintam visuomenėje, darbe, šeimoje, žmogus nori gerbti save už tam tikrus pasiekimus ir būti gerbiamas kitų.

Pagaliau pradeda siekti išreikšti save. Tai pastangos aktualizuoti, atskleisti ir efektyviai panaudoti savo potencines galimybes.

Maslow hierarchija yra šiek tiek savavališka. Be to tokia poreikių eilė nėra visuomet pastovi. Kartais žmonės badauja, keldami politinius reikalavimus. Tačiau paprasta mintis, kad kai kurie poreikiai, kol jie nepatenkinti, yra stipresni už kitus, yra svarbi motyvacijos sampratai.

## **McClelland motyvacijos teorija**

Savo teorijoje McClelland teigia, jog galima išskirti tris svarbiausius žmogaus poreikius: pasiekimų poreikis, galios poreikis ir bendrumo poreikis. Kiekvienas žmogus turi šiuos poreikius, tik skiriasi jų kombinacijos: vienas žmogus gali turėti labiau išreikštą pasiekimo poreikį, kitas galios, trečias – bendrumo.

## 1. Pasiekimo (achievement) poreikis.

McClelland sako, kad poreikis yra tai, ką galima formuoti, stiprinti. Jis sukūrė programą (seminarų ciklą) vadovams, kurioje atskleidžiamas beis stiprinamas pasiekimų poreikis.

Anot teorijos autoriaus, pasiekimų poreikis sudaro asmenybės pagrindą. Šis poreikis žmonėse lėmė JAV suklestėjimą. McClelland tyrimai rodo, kad žmonių su stipriu pasiekimų poreikiu JAV yra ne daugiau kaip 10%. Tirdamas atskiras profesijas jis pastebėjo, kad vadovai turi daug stipresnį nei vidutinį pasiekimų poreikį, lyginant su mokytojais, teisininkais ir kt..

Žmonės, turintys aukštą pasiekimų poreikį:

1. Kelia sau aukštesnius nei vidutinius *reikalavimus bei tikslus su maža rizika*;
2. Jiems labai *reikalingas grįžtamasis ryšys*. Tokie žmonės dažniausiai ir renkasi sritis, kuriose rezultatas greitas ir tikslus.
3. Jie pasižymi *darboholizmu*. Jiems labai sunku atidėti darbą, jie tiesiog įsivelia į darbą.
4. Mėgsta prisiimti atsakomybę.

## 2. Galios (power) poreikis.

Pagrindinis žmonių sus stipriai išreikštu galios poreikiu bruožas - troškimas valdyti, kontroliuoti absoliučiai viską kas juos supa. Visi tyrėjai sako - jei žmogus yra vadovaujančiose pareigose, tai jis turi stiprų galios poreikį. Anot McClelland šis poreikis turi tiek privalumų, tiek pavojų. Kad galios poreikis būtų efektyviai panaudotas yra būtinos 3 sąl.:

1. Tokie žmonės turi būti pakankamai sąmoningi ir poreikis turi būti nukreiptas organizacinei veiklai gerinti, o ne savo ambicijoms tenkinti.
2. Turi būti silpnas bendravimo poreikis, nes kitaip galios poreikis gali būti nukreiptas į žmones, o ne į rezultatus.
3. Žmogus turi turėti labai stiprią savikontrolę. Jis turi sugebėti atsisakyti galios poreikio organizacijos vardan. Galios poreikis neturi būti visa apimantis. JAV vadovai šalia galios turi ir stiprų pasiekimų poreikį (self-maid man).

## 3. Bendrumo/bendravimo (affiliation) poreikis.

Žmonėms su aiškiai išreikštu bendrumo poreikiu, svarbu jausti priklausymą (asmeniui, grupei, komandai). Šiems žmonėms labai svarbu pritarimas, kitų nuomonė. Tokie žmonės yra be galo susirūpinę kitais žmonėmis (santykiais, jausmais - žmogiškaisiais faktoriais). Šie žmonės jautrūs socialinio pageidaujimumo efektui. Jiems svarbi nuomonė tų, kuriuos jie vertina. Jiems labai sunku pirmiesiems pasakyti savo nuomonę. Jie dažniausiai dirba sferose, kur yra didelės galimybės bendrauti (pedagogika, prekyba).

## **Tikslų iškėlimo teorija**

Tikslų iškėlimo teorija – viena populiariausių motyvacinių teorijų, kurios pagrindas yra įsitikinimas, jog tikslai apsprendžia žmogaus elgesį. Tikslas – rezultatas, kurį žmogus numato ir kurio siekia, suvoktas vaizdas.

Tikslų iškėlimo teorijos autorius **Edwin Locke**. Savo teoriją jis taikė organizacijoms ir jose dirbantiems darbuotojams, teikdamas, jog pagrindinis darbo motyvacijos šaltinis – iš(si)keltų tikslų siekimas. Darbo aplinkoje, tikslai gali būti įvairių formų: darbų vykdymo/atlikimo lygis (kaip turi būti atlikta), darbo normos (kiek turi būti atlikta), darbų tvarkaraštis (kada turi būti atlikta) ar net biudžeto apribojimai (kiek gali būti išleista) (11).

Tikslų iškėlimo teorijoje yra išskiriami trys pagrindiniai principai, nusakantys kaip tikslų iškėlimas veikia darbuotojų elgesį bei motyvaciją jų darbo aplinkoje.

1. Pirmasis principas – aukštesni ir sudėtingesni tikslai lemia tikslo pasiekimo lygį, t.y kuo aukštesni iš(si)kelti tikslai, tuo daugiau ir pasiekiami.
2. Antrasis principas – tikslo specifiškumas lemia darbuotojų pastangas tam tikslui pasiekti.
3. Trečiasis principas – paskatinimai už tikslų pasiekimą, tokie, kaip pinigai, grįžtamasis ryšys ir pan., neturės įtakos darbuotojų elgesiui, nebent paskatinimas būtų susijęs su specifinių bei sudėtingų tikslų iškėlimu ir/arba priėmimu.

Toliau bus aptariamas kiekvienas iš šių principų plačiau.

### **Tikslų sudėtingumas ir užduoties sudėtingumas.**

Kaip jau buvo minėta, vienas iš pagrindinių teorijos principų – kuo sudėtingesnis iš(si)keltas tikslas, tuo daugiau pasiekiami. Tačiau reikia aiškiai atskirti tikslo sudėtingumą nuo užduoties sudėtingumo. Kadangi tikslas yra veiksmo objektas ar taikinytis, tai pats užduoties įvykdymas gali būti tikslu. Tačiau sąvoka „tikslas“ apima tam tikrą užduoties atlikimo standartą, dažniausiai nusakomai ir užduoties atlikimo laiko apribojimai. Pavyzdžiui, dviems darbuotojams gali būti pateikta vienoda užduotis (surasti firmai 20 naujų vadybininkų), tačiau vienam iš jų iškeltas žymiai sudėtingesnis tikslas – skiriamas dvigubai trumpesnis laikas nei kitam darbuotojui tos pačios užduoties atlikimui. Vienoda užduotis, skirtingi tikslai. Šiuo atveju, tikslų iškėlimo teorijos rėmuose galime spėti, jog darbuotojo, kuriam buvo iškeltas sudėtingesnis tikslas, ir jis įsipareigojo tą tikslą pasiekti, rezultatai bus geresni, nei to, kuriam buvo iškeltas mažiau sudėtingas tikslas. Užduoties sudėtingumo žinojimas neatskleidžia individo tikslų ir todėl sunku numatyti kaip gerai individas atliks užduotį.

### **Tikslų specifiškumas**

Aukštas tikslų specifiškumo laipsnis susijęs su tų tikslų įgyvendinimo tikslumu. Vienas iš pagrindinių Tikslų iškėlimo teorijos principų – aukštesnių rezultatų pasiekiami tuomet, kai iškeliami aiškūs, specifiniai tikslai. Tikslų specifiškumas nusakomas keturiomis pagrindinėmis dimensijomis:

1. Tikslų specifiškumas planuojamo *veiksmo* atžvilgiu. Iškeliant tikslą turi būti aiškiai nusakyti veiksmai tam tikslui pasiekti. Pavyzdžiui,

- „sumažinti pirkėjų nusiskundimų skaičių” arba „sumažinti gražinamų prekių skaičių”, o ne „padidinti pirkėjų pasitenkinimą”.
2. Tikslų specifiškumas siekiamo *rezultato* atžvilgiu. Įvardinant tikslą, turi būti aiškiai apibrėžta ko mes norime pasiekti. Pavyzdžiui, „sumažinti pirkėjų nusiskundimų skaičių 40 %”.
  3. Tikslų specifiškumas *laiko* atžvilgiu. Iškeltas tikslas turi numatyti laiko ribas, t.y. per kiek laiko tas tikslas turi būti pasiektas. Pavyzdžiui, „per tris mėnesius sumažinti nusiskundimų skaičių 40 %”.
  4. Tikslų specifiškumas *aplinkybių* atžvilgiu.

Taigi, remiantis tikslų iškėlimo teorija, norint motyvuoti darbuotoju ir siekti aukštų rezultatų, darbuotojams turi būti keliami sudėtingi, aiškiai suformuluoti, specifiniai tikslai.

### **Skatinimo vaidmuo tikslų iškėlime**

Paskatinimas tikslų iškėlimo teorijoje, nėra pagrindinis motyvacinis veiksnys, įtakojantis žmogaus elgesį. Kaip teigia teorijos autorius – įvairūs paskatinimai veikia elgesį tiek, kiek jie veikia tikslus, kurių žmonės siekia. Kitaip sakant, paskatinimai turi prasmę tik tuomet, kai jie keičia individo tikslus ar sukuria įsipareigojimą jau iškeltiems tikslams. Pavyzdžiui, nemažai organizacijų naudoja konkurenciją, kaip motyvavimo priemonę. Kodėl konkurencija yra efektyvi keičiant darbuotojų elgesį ar gerinant jų pasiekimus? Remiantis tikslų iškėlimo teorija, galima išskirti mažiausiai dvi priežastis. Visų pirma konkurencija sukuria įsipareigojimą tikslui laimėti, o tai labai svarbu, kadangi be įsipareigojimo, individas nesisieks jam iškeltų tikslų. Kita ne mažiau svarbi priežastis – konkuruojant pagrindinis tikslas tampa (laimėti) sudėtingesniu, nei tuomet, kai konkurencijos nėra.

Atlikti tyrimai rodo, jog didelę įtaką darbuotojų motyvacijai turi tikslų įvykdymo kritinė riba (deadline). Kai kurie žmonės pasiekia ypatingai daug, kuomet juos „spaudžia laikas”. Kodėl šis motyvacinis faktorius toks svarbus? Atsakymą galima rasti tikslų iškėlimo teorijoje. Kritinės ribos atlieka tikslų sunkinimo funkciją, o vienas pagrindinių teorijos principų teigia, jog aukštesni ir sudėtingesni tikslai lemia tikslo pasiekimo lygį, t.y kuo daugiau sieksime, tuo daugiau pasieksime. Klasikinis tyrimas, iliustruojantis kritinių ribų įtaką, buvo atliktas Latham ir Locke 1975 (8). Šis tyrimas parodė, jog medžių kirtėjų komandos rezultatai smarkiai išaugo, kuomet buvo įvestas ribotas dienų kai buvo supirkinėjama mediena skaičius.

Kitos paskatinimų rūšys panašiai įtakoja darbuotojų motyvaciją. Dažniausiai naudojamas paskatinimas – pinigai. Taip pat, kaip ir kiti paskatinimai, pinigai turi prasmę tik tuomet, kai jie keičia individo tikslus ar sukuria įsipareigojimą jau iškeltiems tikslams.

### **Įsipareigojimas tikslams**

Norint, kad veiktų pagrindiniai tikslų iškėlimo teorijos principai (tikslų specifiškumo bei tikslų sudėtingumo) reikia, jog individas būtų įsipareigojęs tiems tikslams.

Įsipareigojimas – parodo laipsnį, kuriuo individas atsidavęs tikslui, kiek tas tikslas svarbus jam, kiek jis trokšta pasiekti jį ir siekia jo nežiūrint įvairių trukdžių. Kaip jau buvo minėta be įsipareigojimo teorijos principai netenka savo prasmės. Žmonės yra labiau linkę įsipareigoti tikslams, kuomet tiki, jog

tie tikslai yra pasiekiami, ir svarbūs, taigi organizacijų vadovai gali panaudoti savo valdžią, autoritetą bei patirtį, tam, kad paskatintų savo pavaldinių įsipareigojimą tikslams.

Įsipareigojimas tikslam gali turėti tiesioginę ar netiesioginę įtaką užduoties atlikimui. Kuomet individo tikslai yra aukšti, aukštas įsipareigojimo laipsnis veda prie geresnių rezultatų, nei žemas įsipareigojimo laipsnis. Tačiau kuomet tikslai yra nesudėtingi, aukštas įsipareigojimo laipsnis gali riboti žmogų ir jis nekels sau aukštesnių tikslų, tuo tarpu neįsipareigoję žmonės gali kelti sau aukštesnius tikslus.

## KOMANDOS

### *Kuo grupė skiriasi nuo komandos?*

*Grupė* – žmonių bendrija, kurios narius jungia bendras požymis: veikla, santykiai, interesai ar pati organizacija.

Taigi grupe galima vadinti bet kurią žmonių grupę, kur yra bent vienas bendras požymis.

Komandos požymiai:

Pirmas požymių blokas:

1. Realiai veikianti grupė.
2. Ši veikianti grupė turi labai aiškias ribas: aišku, kas yra jos nariai, o kas jais nėra ir pan.
3. Narių tarpusavio priklausomybė ir diferencijuoti narių vaidmenys. Vaidmenys pasidalinami taip, kad padėtų siekti tikslų.

Antras požymių blokas:

1. Komanda prisiima kolektyvinę atsakomybę už tam tikrą rezultatą. Šį rezultatą turi būti įmanoma įvertinti.
2. Komandos funkcionuoja platesniame kontekste. T.y. ji palaiko ryšius su kitais socialiniais dariniais. Ji nėra uždara sistema.

**Neuman, Wright** apibrėžimas: komandą turi sudaryti ne mažiau dviejų žmonių, kuriems būdinga tarpusavio priklausomybė, vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas bei profesionalumas skirtingose srityse. **Hackman** teigia, jog išskirtiniai komandos bruožai – psichologinės grupės nariai palaiko draugiškus santykius, jie suvokia save esant grupės dalimi, taip pat turi būti bendras tikslas. **Quick, Freeman, Stoner** išskirtiniu komandos bruožu įvardino tik bendrą tikslą.

Mes komandą laikysime tokią grupę žmonių, kuri:

1. Turi bendrą tikslą.
2. Yra narių tarpusavio priklausomybė.
3. Bendra atsakomybė už rezultatus.
4. Diferencijuoti vaidmenys.
5. Aiškios ribos.

Kuo grupė įgauna daugiau įvardintų požymių, tuo labiau ji yra komanda.  
Tuo tarpu grupė – socialinis darinys, kurios narius jungia bendras požymis.

**Smith, Katzenbach** išskyrė komandos ir grupės skirtumus pagal požymius:

Požymis	Komanda	Grupė
Lyderis	Lyderystė yra besikeičianti. Lyderis yra neformalus arba paskirtas lyderis yra ir neformalus lyderis.	Turi labai aiškų priskirtą formalų lyderį.
Tikslai	Specifiniai tikslai. Turi įsipareigojimus išsikeltiems tikslams.	Nespecifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.
Rezultatai	Ir kiekvieno atskirai ir visų bendrai darbo rezultatas (t.y. kiekvieno nario atskiromis pastangomis pasiekiamas rezultatas yra mažesnis už komandos rezultata).	Jie yra individualių pastangų išdava.
Atsakomybė	Individuali ir komandinė.	Individuali.
Atlygis	Už bendrą komandos darbą, tačiau įvertinant ir individualias pastangas atliekant užduotį.	Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.
Susirinkimai	Juose sprendžiamos realios problemos, diskutuojamas apie visiems rūpimus klausimus.	Trumpi, neproduktyvūs, formalūs.
Darbų pasiskirstymas	Atsižvelgiama į kiekvieno pomėgius, interesus, sugebėjimus.	Darbai paskirstomi.
Normos	Turi vidinį elgesio kodeksą, nustatytas taisykles.	Laikosi ir priima organizacijoje priimtas normas.
Struktūra	Kuria savo vidinę struktūrą, kuri susiformuoja priklausomai nuo komandos raidos etapų.	Formali, pateikiama iš valdžios atstovų.
Efektyvumas	Jį nusako tiesioginis veiklos įvertinimas.	Parodo tik tos grupės įtaką organizacijos veiklos rezultatams.



## Efektyvi komanda

### McGregor

Efektyvioms komandoms būdinga:

- 1) Neformali atmosfera darbo vietoje.
  - Nėra akivaizdžių įtampų tarp komandos narių.
  - Komandos nariai yra įsitraukę ir susidomėję.
  - Nenuobodžiauja.
- 2) Daug aptaria darbinius reikalus. Šiose diskusijose praktiškai dalyvauja kiekvienas komandos narys. Diskusijos yra tikslingos.
- 3) Tikslas yra gerai suprantamas ir priimtinas. Komandos tikslai yra labai daug aptarinėjami ir sprendžiama bendrai. Čia siekiama kiekvieno nario įsipareigojimo.
- 4) Įsiklausymas (komandos nariai atidžiai klauso, ką nariai sako vienas kitam).
- 5) Efektyvioje komandoje yra nesutarimų ir ji neignoruoja konfliktų, o juos sprendžia.
- 6) Komandos nariai laisvai išreiškia mintis tiek apie problemą, tiek apie sprendimą. T.y. žmonės bendrauja atvirai.

### K. Peck

1. Labai aiškus ir apibrėžtas tikslas.
2. Komanda labai aiškiai žino, kas yra produkto vartotojai ir labai aiškiai žino šių vartotojų poreikius.

Anot jo, šie du yra esminiai. Dar yra:

3. Labai aiški struktūra, aišku kaip valdomi grupės darbo procesai.
4. Aiškus savo ir kitų vaidmenų ir atsakomybės supratimas.
5. Efektyviai komandai būdinga tolerancija skirtumams tarp žmonių.
6. Nuolat siekia tobulėti.
7. Nuolatinė atvira komunikacija: klausymas, girdėjimas.

**Hick** efektyvumo prielaidos:

1. Motyvuojanti užduotis.
2. Tikslai, kurie yra su iššūkiu, bet aiškiai apibrėžti.
3. Atlygis už veiklą.
4. Reikiama komandos narių kompetencija.
5. Komanda turi būti apsibrėžusi elgesio taisyklės.
6. Efektyvios problemų sprendimo strategijos.

## Komandų rūšys

Cohen, Beyley

1. Darbo komandos.
2. Paralelinės komandos.
3. Projekto komandos.
4. Vadovų komandos.

### Darbo komandos

Tai formaliai suformuoti darbo padaliniai atsakingi už tam tikrą projektą. T.y. skyrius. Narystė yra aiški ir apibrėžta. Čia galima matyti formalų vadovą, kuris atsakingas už tikslų nustatymą ir t.t. tačiau tai yra darbo grupė, o ne komanda. Autoriai dar išskiria autonomines komandas. Čia ne toks aiškus lyderio vaidmuo. Darbuotojai įtraukiami į vadovavimo veiklą.

### Paralelinės komandos (komitetai)

T.y. darbuotojai iš skirtingų padalinių. Jos suburtos tam, kad spręstų problemas, kurios nėra tiesioginis organizacijos tikslas, bet kurios trukdo organizacijos funkcionavimui. T.y. komandos, kurios nukreiptos į veiklos tobulinimą. Iš esmės šios komandos gali teikti tik siūlymus ir negali priimti savarankiškų sprendimų. Čia taip pat priskiriami ir kokybės rateliai.

### Projekto komanda

Apibrėžtas funkcionavimas laike. Jų tikslas – sukurti labai aiškų, vienkartinį rezultatą. Šios užduotys yra vienetinės ir jų įvykdymui reikalingi vis kitokie žmonės, kitokios kompetencijos. Po projekto įgyvendinimo komanda išyra. Šios komandos veikla yra susijusi su nauju, kokybišku rezultatu.

### Vadovų komanda

Gali būti 1) aukščiausio lygio vadovų ir 2) tiesiog vadovų komanda. Šio komandos numato kryptį (t.y. strategiją), tikslus. Jų atsakomybė yra už visos organizacijos ar padalinio veiklą.

Aukščiausio lygio vadovų komandą sudaro:

- 1) visi organizacijos vadovai;
- 2) valdybos nariai ir pan.

## ***Komandų struktūra ir vaidmenys***

Vaidmuo – polinkis elgtis ir bendrauti su kitais tam tikru būdu (elgesio ir bendravimo modelis), laukiamas elgesys, kuris siejamas su tam tikra pozicija, statusu, organizacija.

Skiriami formalūs (kieno nors priskirti) vaidmenys ir neformalūs, kuriuos pats žmogus sau prisiskiria.

**Bales** skiria tokius du vaidmenų tipus:

1. *Į užduoties atlikimą nukreiptas elgesys arba veikla (task activities)*. Šis elgesys nukreiptas į tikslų pasiekimą, problemų apibrėžimą ir sprendimą.
  - 1.1. Inicijavimas – naujų idėjų siūlymas, problemų nustatymas ir jų sprendimo būdų siūlymas.
  - 1.2. Informacijos paieška – siekiama išsiaiškinti visas alternatyvas, kitų grupės narių idėjas ir jas įvertinti.
  - 1.3. Dalinimasis informacija – problemų sprendimui tinkamos informacijos ir faktų siūlymas.
  - 1.4. Aiškinimasis – ieškojimas ryšių tarp įvairių pasiūlymų ir idėjų, grupės narių veiklos koordinavimas.

- 1.5. Apibendrinimas – elgesys kuriuo įvertinamas grupės funkcionavimas ir komandos narių pateiktų pasiūlymų logiškumo ir praktiškumo įvertinimas.
2. Į santykius nukreiptas elgesys. Čia priskiriami vaidmenys palaikantys grupės emocinę pusę, stengiamasi išlaikyti grupę kaip socialinį vienetą. Į santykius nukreiptas elgesys didina pasitenkinimą ir prisideda prie grupės efektyvumo. Jei į santykius nukreiptas elgesys sėkmingas, grupėje susiformuoja geri tarpusavio santykiai.
  - 2.1. Padrąšinimas – kitų grupės narių idėjų priėmimas, pritarimas joms. Šilumos ir solidarumo demonstravimas.
  - 2.2. Harmonizavimas – tarpininkavimas esant nesutarimams, kompromiso ieškojimas, priešingų nuomonių derinimas.
  - 2.3. Standartų numatymas – numatomi grupės pasiekimų vertinimo standartai ir normos.
  - 2.4. “Sekimas” – ėjimas drauge su grupe, pritarimas grupės idėjoms, padėjimas jas įgyvendinti.
  - 2.5. “Vartų atidarymas” – paskatinimas grupės veikloje dalyvauti visus grupės narius ir sulaikymas tų, kurie siekia perdėtai dominuoti.

Už elgesį atsakingas grupės vadovas ir jis turi prižiūrėti, kad tie vaidmenys būtų įgyvendinami, bet už tai atsakingu turi jaustis kiekvienas grupės narys.

Anot **Bales** grupės nario vaidmuo priklauso nuo:

1. Situacinių veiksnių: užduoties pobūdžio, vadovavimo stiliaus, užimamos pozicijos, statuso, komunikacijos.
2. Asmenybės veiksnių: vertybių nuostatų, motyvacijos, gebėjimų, asmeninių savybių.

Per vaidmenų diferenciaciją sukuriama grupės struktūra.

Kiekvienas grupės narys gali atlikti įvairius vaidmenis, t.y. grupės narys neturėtų būti suvokiamas kaip užimantis aukštą statusą vienu aspektu bet žemą kitu.

Siekiant išsiaiškinti grupės nario vaidmenį, Bales siūlo stebėti narių elgesį grupėje ir fiksuoti pagal iš anksto nustatytus kriterijus.

### **Meredith Belbin Teorija**

Jis analizavo vadovų elgesį ir asmenines savybes kartu su kolegomis (Harstan, Mattran ir Fisher) stebėdamas “Verslo žaidimo” seminarus kuriuose vadovų komandos rungtyniaudavo tarpusavyje. Prieš seminarą, dalyviai užpildydavo psichometrinius testus. Tai buvo daroma tam, kad stebėtų elgesį, bei išskirtus vaidmenis būtų galima susieti su asmeninėmis savybėmis.

Belbin'as išskyrė 4 jo manymu svarbiausius asmeninius faktorius:

1. Intelektas
2. Dominavimas
3. Ekstraversija / introversija
4. Emocinis stabilumas

Tyrimų metu buvo nustatyta, kad kiekvienas asmuo turi savo prioritetinį vaidmenį, tačiau susiklosčius tam tikroms aplinkybėms, gali prisiimti ir antrinį vaidmenį.

Naudojant psichometrinius testus anot Belbin'o buvo nesunku nustatyti nesėkmingas komandas, tačiau sunku nustatyti sėkmingas.

Jis nustatė 9 vaidmenis būtinus sėkmingai komandai. Belbin'as sąvoką vaidmuo apibrėžė taip:

Vaidmuo – tai elgesio modelis, kuris apibūdina kaip vienas komandos narys sąveikauja su kitais ir ta sąveika padeda komandai pasiekti sėkmingų veiklos rezultatų.

*Belbin'o išskirti vaidmenys:*

1. Koordinatorius: stabilumas, dominavimas, ekstraversija, vidutinis IQ. Jis koordinuoja grupės pastangas siekiant tikslų, koordinuoja užduočių paskirstymą. Jam nebūdingas kūrybiškumas. Tačiau jam būdingi charizmatinio lyderio bruožai, o dominavimas nėra kraštutinės formos. Jis disciplinuotas, pasitikintis komandos nariais, nepavydus. Sugeba įvertinti komandos narių stipriąsias ir silpnąsias puses ir sudaro sąlygas pasireikšti stipriosioms. Lengvai užmezga kontaktus, lengvai bendrauja. Padeda nustatyti tikslus ir veiksmus jiems įgyvendinti. Jis paskatina kalbėti kitu, viską struktūruota ir apibendrina.

Pagrindinis jo privalumas – koordinacija.

Pagrindinis trūkumas – kūrybiškumo nebuvimas.

2. Formuotojas: nerimastingumas, dominavimas, ekstraversija, aukštesnis IQ.

Jis yra užduoties vadovas, lyderis, pasižymi energija (nerimastingos energijos šaltinis). Lengvai susierzina, mėgsta iššūkius, labai stipriai orientuotas į laimėjimus, pats siekia aukštų rezultatų ir kitus spaudžia. Jo spaudimas gali sukelti prieštaravimus, bet jis to nebijo ir laikosi savo nuomonės.

Jo pagrindinė funkcija – nurodyti būdą kaip efektyviausiai panaudoti kitų komandos narių pastangas.

Formuotojas idėjas jungia į projektą ir galvoja kaip jį galima įgyvendinti – veiklos žmogus. Nori veikti ir veikti greitai. Nors išoriškai pasitikintis savimi, viduje nelabai ir tikro užtikrintumo pasiekia tik tuomet, kai grupė pasiekia rezultato.

Pagrindiniai jo privalumai – energija, entuziazmas, kryptingumas.

Pagrindinis trūkumas – emocinis nestabilumas.

3. Sėjėjas: dominavimas, introversija, aukštas IQ.

Tai komandos originalių idėjų ir siūlymų šaltinis. Jo idėjos novatoriškos. Tai asmuo, padedantis ieškoti naujų sprendimo būdų, ypač kai komanda pavargusi.

Jam labiau rūpi idėjos, globalūs dalykai, dėl to gali būti netikslus smulkmenose.

Mėgsta nepriklausomybę, kritikuoti kitų idėjas (kad įsitikintų jų pagrįstumu).

Silpnosios jo pusės: daug energijos ir dėmesio gali skirti idėjoms, kurios jam įdomios, bet nepraktiškos. Jis labai jautrus savo idėjų kritikai.

4. Stebėtojas / vertintojas: aukštas IQ, stabilumas, introversija.

Linkęs analizuoti, vertinti kitų idėjas, o ne pats jas kelti. Jo stiprioji pusė – objektyvumas, įžvalgumas, retai priima neteisingus sprendimus. Jis gali sustabdyti komandą, priimančią neteisingus sprendimus.

Mėgsta konstruktyvią kritiką, neemocingas, neentuziastingas, sunkiai motyvuojamas. Gali žlugdyti komandos moralę ir sustabdyti idėjų įgyvendinimą. Dažnai nekorektiškai reiškia savo mintis, konfliktuoja su sėjėju.

Svarbu, kad jis būtų sąžiningas, objektyvus ir atviras idėjoms, nes kitaip kyla pavojus, jog kritika nusvers naujų idėjų patrauklumą.

5. Vykdytojas: stabilumas

Turi organizacinių įgūdžių, idėjas ir strategijas paverčia užduotimis. Pagrindinė jų užduotis – idėjas įgyvendinti veiksmis. Yra nuoseklus, stabilus, gerai jaučiasi stabiliose situacijose.

Kai sėjėjas pasiūlo idėją – išmuša vykdytoją iš vėžių (nestabilu).

Lojalus komandai ir organizacijai, gali atlikti įvairias, net ir neįdomias užduotis. Jam labai nepatinka nepraktiškumas.

Pagrindinis privalumas – organizuotumas.

Pagrindinis trūkumas – nelankstumas.

6. Išteklių tyrinėtojas: stabilumas, dominavimas, ekstraversija.

Panašūs bruožai, kaip ir koordinatoriaus, bet jis yra bene labiausiai mėgstamas komandos narys. Jis atsipalaidavęs, draugiškas, lengvai bendraujantis, demonstruojantis susidomėjimą.

Tačiau dingus naujumui, dingsta ir išteklių tyrinėtojo interesas.

Jis sėkmingas diplomatas ir derybininkas.

Jis gali turėti teigiamos įtakos komandos motyvacijai, apsaugo komandą nuo stagnacijos.

Jo skirtumas nuo sėjėjo: jis nekuria idėjų, bet atsineša jas iš išorės.

Išteklių tyrinėtojo idėjos visuomet relevantiškos, pritaikomos, praktiškos.

Jam reikalingas kitų komandos narių entuziazmas. Netenka intereso, kai projektas jam neįdomus.

7. „Komandos žmogus“: stabilumas, ekstraversija, žemas dominavimas.

Tai jautriausias iš visų komandos narių, labai dėmesingas emocinėms paslėptom reakcijom. Tai žmogus daugiausiai žinantis apie kitų komandos

narių gyvenimus. Jį galima pavadinti “komandos cementu”, jis draugiškas ir šiltas.

Jis paskatina laisvai ir atvirai bendrauti, nemėgsta konfrontacijos.

Jo silpnoji pusė – kritinėse, stresinėse situacijose jis labai neryžtingas (nori būti geras visiems).

Jo stiprioji pusė – apsaugo komandą nuo susiskaldymo.

8. Užbaigėjas: nerimastingumas, intraversija.

Jis rūpinasi kas gali atsitikti blogiausia, ir neatsipalaiduoja, kol nepatvirtina kiekvienos smulkmenos. Jo įtarumas – nerimo išraiška. Netolerantiškas nerūpestingumui, jis tas žmogus, kuris prisimena terminus.

Jo pagrindinis privalumas – sugebėjimas išvengti klaidų.

Jo pagrindinis trūkumas – perdėtas dėmesys smulkmenoms demoralizuoja komandą.

9. Specialistas: aukštas IQ, introversija, pasyvumas, nukreiptas į vieną objektą (single minded).

Pasišventęs įgyti labai specializuotas žinias ir įgūdžius. Pasiekia aukštą profesionalumo lygį.

Komandoje jis dažniausiai vienišius. Jei kalbama apie jo sritį, jam labai įdomu, jei ne – atsifutbolina. Jis labai naudingas, kai komanda turi projektą, susijusį su jo specifinėm žiniom, jei tai ne jo sritis, jis sunkiai randa sau vietą.

*Šie 9 vaidmenys skirstomi į kategorijas:*

1. Orientacija į išorę (vaidmenys Nr.: 1, 2, 3, 6, 9)
2. Orientacija į vidų (vaidmenys Nr.: 4, 5, 7, 8)

*Kitas skirstymas:*

1. Orientacija į veiksmą (vaidmenys Nr.: 2, 5, 8)
2. Orientacija į žmones (vaidmenys Nr.: 1, 6, 7)
3. Orientacija į intelektą (vaidmenys Nr.: 3, 4, 9)

## ***Komandos raidos etapai***

**Reerenbarn** ir **Bass** išskiria 4 komandos raidos etapus:

1. Abipusio priėmimo ir narystės etapas. Šiame etape komandos nariai dar nepasitiki vienas kitu, jaučiasi nesaugiau, elgiasi konformistiškai.
2. Komunikacijos ir sprendimų priėmimo etapas. Komandos nariai pradeda reikšti savo jausmus ir emocijas, būdinga konfliktiškas elgesys. Pradedamos kurti komandos vidinės normos, atsiranda lyderiai o tuo pačiu ir konfrontacija tarp jų. Šiame etape būdingas atviresnis bendravimas nei pirmajame. Šis etapas svarbus ir tuo, jog pradedamos kurti komandos sprendimo strategijos ir norminis elgesys.

3. Motyvacijos ir produktyvumo etapas. Šiame etape jau nusistovi komandos narių statusai, todėl bendravimas būna atviras ir aiškus. Šiame etape komandos nariams būdinga vidinė motyvacija siekti bendrų tikslų.
4. Kontrolė ir organizacija. Tarp komandos narių aiškiai paskirstomi darbai. Tiek darbų, tiek ir vaidmenų pasiskirstymas gana lankstus – priklauso nuo pasikeitimų. Grupės nariai dirba savarankiškai – kiekvienas atlieka savo užduotį, funkciją.

Tuckman išskiria 5 komandos formavimosi etapus:

1. Forming (formavimo) :

- ✓ Komandos nariai siekia kuo daugiau sužinoti vienas apie kitą.
- ✓ Komandos nariai siekia sužinoti grupės tikslus.
- ✓ Komandos nariai stengiasi išsiaiškinti grupės normas.

Komandos nariams būdinga euforija ir susižavėjimas, o tuo pačiu ir nerimas dėl ateities. Jie stengiasi padaryti įspūdį, išsiskirti ir išsiaiškinti vienas kito statusus.

Šiame etape vadovo tikslai: supažindinti grupės narius, padėti nustatyti grupės tikslą arba tiesiog jį įvardinti. Vadovas turi būti labai dėmesingas savo elgesiui, kadangi nuo vadovo elgesio priklauso komandos narių supratimas apie priimtą elgesį grupėje.

2. Storming (šturmo) :

- ✓ Komandos nariai pradeda bendrauti atviriau, reikšti savo nuomonę.
- ✓ Būdingas konfliktiškumas ir žema tolerancija.
- ✓ Konfrontacija tiek su grupės lyderiu, tiek ir su grupės normomis.

Jei šį etapą grupė įveikia sėkmingai, nusistovi elgesio normos, vaidmenys (tame tarpe ir lyderio), išaiškėja grupės tikslas. Jei šiame etape konfliktai neišsprendžiami, komanda arba visai subyra, arba jos darbas tampa neefektyvus.

Šiame etape ypatingai svarbus vadovo vaidmuo: jis turi sugebėti konstruktyviai spręsti konfliktus, atskirti darbinis santykius nuo konfliktiškumo, išklausti. Labai svarbu, jog vadovas turėtų pozityvią nuostatą ir būtų lankstus.

3. Norming (normatyvinis):

- ✓ Būdinga sutelktumas, bendri tikslai, tolerancija.
- ✓ Išsivysto bendros elgesio normos, vertybės, veiklos standartai.

Vadovo vaidmuo: suteikti atgalinį ryšį komandos nariams, palaikyti santykius komandos viduje, bei tarp komandos ir išorės.

#### 4. Performing (veiksmo):

- ✓ Visi komandos nariai žino savo funkcijas, būdinga bendradarbiavimas, sutelktumas, įsipareigojimas tikslams.
- ✓ Komandos nariai sugeba savarankiškai spręsti kylančius konfliktus.

Šiame etape vadovas įgauna visai kitą – trenerio vaidmenį. Jo pagrindiniai uždaviniai – padėti darbuotojam augti, paskatinti juos, organizuoti bendrus susirinkimus.

#### 5. Adjourning (iširimo):

Komandos regresas į pirmą etapą – nepasitenkinimas, kad reikia išsiskirti.

Vadovo uždavinys – padėti grupei įprasminti savo veiklą. Vadovas turi įvertinti rezultatus, suteikti grįžtamąjį ryšį bei asmeninį ir bendrą paskatinimą. Taip pat vadovas turi numatyti ateitį “kas toliau”.

## **Komandos formavimas**

Komandos formavimo tikslas – suburti sutelktą žmonių grupę, kuri sugebėtų siekti tikslų.

Žiūrint istoriškai galima išskirti dvi komandos formavimo kryptis:

1. Kurto Lewino modelis (T-grupės). Labai didelį dėmesį skyrė vadovams ir jų sąmoningumui. T-grupių trūkumai:
  - ✓ Sunku išmokimą, patyrimą perkelti į realų gyvenimą.
  - ✓ Nedalyvauja visi grupės nariai, tik vadovai.
  - ✓ Orientacija į santykius ir mažai dėmesio tikslams.
2. Beer tikslų iškėlimo modelis. Labai struktūruotas požiūris. Iš esmės, čia planuojami strateginio planavimo susitikimai. Šis požiūris orientuotas į veiklą.

Šiuolaikinis požiūris apjungia abi kryptis.

Komandos formavimas – tai žmonių grupės, kuri siekia bendrų tikslų ir dirba drauge, kūrimo procesas.

Komandos formuotojo vaidmuo – tai proceso konsultanto, o ne eksperto vaidmuo.

Komandos formavimo rūšys:

- 1) Mokymosi seminarai:
  - a) Darbas su realia grupe
  - b) Darbas sus skirtingų komandų vadovais
- 2) Realus darbas organizacijoje (konsultavimas):
  - a) Įėjimas – komandos vadovas aptaria savo problemas s konsultantu.
  - b) Pradinė diagnozė: konsultantas apibendrina tai kas buvo kalbėta ir nustato komandos formavimo poreikį.
  - c) Kontraktas – vyksta susitikimas ir su vadovu ir su komandos nariais, paskelbiama, jog vyks komandos formavimas, patikslinama diagnozė.
  - d) Duomenų rinkimas ir analizė.
  - e) Komandos įgūdžių lavinimas – grupės narių “atidarymas”, paruošimas priimti grupės analizės duomenis.
  - f) Duomenų pateikimas ir aptarimas su grupe.



- g) Individualus veiksmų planavimas: kiekvienas grupės narys pasako, ką jis galėtų padaryti dėl grupės problemų.
- h) Grupės veiksmų planavimas – bendrai nustatomas veiksmų planas. Čia gali vykti “follow up” sesijos (kas vyksta, ko trūksta).
- i) Įvertinimas – grįžtamasis ryšys tiek komandai, tiek ir konsultantui. Taip pat, jei reikia, kuriami ateities planai.

## KONFLIKTŲ PSICHOLOGIJA

Lotynų kalbos žodis “conflictus” reiškia susidūrimą. Konfliktas – tai priešingų, nesuderinamų jėgų susidūrimas, sukeltis stiprius, dažniausiai nemalonių išgyvenimus.

Pagal formą konfliktai skirstomi į:

1. Individo vidinius arba asmeninius konfliktus – tai beveik vienodai stiprių, bet priešingų žmogaus motyvų, poreikių, interesų, potraukių ir pan. susidūrimas.
2. tarpasmeninius konfliktus – susidūrimas tokių žmonių, kurie siekia nesuderinamų tikslų, laikosi nesuderinamų požiūrių į vertybes ir normas ir mėgina jas realizuoti tarpusavio santykiuose, arba tokių žmonių, tarp kurių vyksta konkurencinė kova, nes jie siekia to paties tikslo, o tas tikslas gali būti pasiektas tik vieno iš konfliktuojančiųjų.
3. Tarpgrupiniai konfliktai – socialinių grupių, kurios siekia nesuderinamų tikslų ir praktiniais veiksmais trukdo viena kitai, susidūrimas.

Konfliktai dar gali būti skirstomi į

1. Konstruktyvius, kurie stimuliuoja grupės dinamiką, naudingi kaip profilaktika prieš grupės sąstingį.
2. Destruktyvius konfliktus, kurie ardo grupę.

Dėl ko dažniausiai kyla konfliktai? Viena dažniausiai pasitaikančių konflikto priežasčių – nesugebėjimas pažvelgti į situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų. Konfliktiški yra tie žmonės, kurių pagrindinis tikslas – bet kokia kaina iškovoti aplinkinių pripažinimą, užimti prestižinę vietą visuomenėje. Konfliktams palankios sąlygos ir tuomet, kai yra keliami nerealiūs reikalavimai.

Liepsnojant konfliktui, galimybė lengvai susitaikyti itin menka. Konfliktuodami turime tikslą atstatyti pažeistąją savąją vertę, todėl nusileisti “priešininkui” yra labai sunku. Įnirtingo konflikto metu mūsų mastymas pasidaro fiksuotas, nelankstus: ginčydamiesi naudojames vis tais pačiais argumentais, nesistengiame į situaciją pažiūrėti nauju aspektu.

Kaip užgesinti konfliktą? Konflikto sprendimo būdai gali būti: **tiesioginiai ir netiesioginiai.**

Sprendžiant konfliktą tiesiogiai, paprastai dalyvauja abi konfliktuojančios pusės, o kartais ir trečiasis nešališkas asmuo. Jis gali užjausti, padėti išspręsti konfliktą.

Yra keletas netiesioginių konflikto sprendimo būdų:

- 1) Jausmų išliejimo principas: nesistenkite gesinti “užsidegusio” žmogaus jausmų, leiskite jam išsilieti. Gal būt po valandėlės jo

neigiami jausmai atslūgs, ir konflikto nebeliks, ar ben jau jis nebus tos priešiškas.

- 2) "Pozicijų pasikeitimo" principas. Tai universalus konflikto mažinimo būdas, tinkantis ir šeimoje ir darbe ir studentų grupėje – konfliktuojantieji prašomi "persikūnyti", susikeisti pozicijomis. Šis būdas labai veiksmingas, nors ir be galo sunkus.
- 3) "Agresijos apnuoginimo" principas: panašus į jausmų išliejimo principą, tik čia visa energija išliejama ne diskusijos, o sporto, žaidimo metu. Konfliktuojančiuosius patartina nepastebimai suvesti, kad jie kartu pasportuotų, pažaistų.
- 4) "Oponento priverstinio klausymo" principas. Konfliktuojant paprastai menkai girdime savo priešininką, daugių daugiausia tik fiksuojame jo intonaciją, nes rušiame savo "triuškinančias" replikas. Konflikte dalyvaujantis psichologas, ar kitas autoritetingas asmuo bet kurioje vietoje sustabdo ginčą ir, prieš atsikertant, liepia pasakyti ką tik girdėtą priešininko repliką. Tada oponentai ne tik išgirsta vienas kitą, bet ir išmoksta įsiklausyti į savus žodžius.
- 5) Pajuokavimo principas. Jei konfliktas nėra per daug įsišaknijęs, galima viską nuleisti juokais – dėmesys nukreipiamas kitur. Tačiau juoku galime įžeisti oponentą, o tai tik dar paaštrina konfliktą.

Svarbiausios sąlygos konfliktui išspręsti:

- 1) Konflikto priežasties suradimas. Dažnai atsitinka taip, kad įsitraukusios konfliktuojančios pusės, dėl stiprių priešiškų emocijų ir jausmų pamiršta dėl ko kilo konfliktas ir stengiasi nugalėti "priešininką".
- 2) Noras išspręsti konfliktą – atviras ir efektyvus abiejų konfliktuojančių pusių bendravimas, savo klaidų pripažinimas, emocijų kontrolė, konflikto lokalizavimas.

## ***Konfliktų sprendimo taktikos***

Pabandykite susikaupti ir prisiminti keletą konfliktinių situacijų, kuriose jūs dalyvavote. Kaip į jas reagavote? Ką kalbėjote ir kaip elgėtės? Tikriausiai sutiksite, jog dažnai mūsų reakcija būna panaši, skiriasi tik jos intensyvumas. Toliau pateikiamos dažniausiai naudojamos konfliktų sprendimo taktikos.

1. Fizinis arba emocinis **pasitraukimas**. T.y. mėginimas pasitraukti iš konflikto jo nesprendžiant. Pasitraukimas gali būti fizinis (išėjimas iš kabineto, susipykus su viršininku), gali būti ir emocinis (kitos temos užvedimas, "negirdėjimas").
2. **Išorinis nuslopinimas**. Pavyzdžiui, autoritetingas asmuo, valdžia (armija, policija) stabdo konfliktą. Tokiais tvarkdariais gali būti auklėtojas, tėvai, mokytojai ir t.t. Konflikto nuslopinimas nepašalina jo priežasčių, jis tik neleidžia jam plisti, bent kol "slopintojas" šalia, priešininkai konfliktuoti nediršta, bet jam pasitraukus... jei konfliktas nėra išsprendžiamas, lieka klausimai, kuriais partneriai negali efektyviai bendrauti. Kiekvieną kartą, kai kils naujas konfliktas, reikės ne tik spręsti naują problemą, bet ir ankstesnių neišspręstų konfliktų likučius.

3. **Konflikto užglostymas.** Tai nenoras spręsti konflikto ir savo pozicijų atsisakymas. Taip elgiamasi vardan "gerų" santykių. Sukuriama paviršutiniška harmonijos iliuzija, tikrąsias konflikto priežastis paliekant nenagrinėtas.
4. **Konflikto vengimas.** Vengimo tendencijos yra labai gajos. Vengimas sukuria racionalumo iliuziją. Jis visai maskuojamas nuo savęs paties kad ir tokiais štai paaiškinimais: "aš per daug protingas, kad gadinčiau sau nervus", "su kiekvienu neprasideu". O iš tikrųjų vengimo strategija ne tik palieka neišspręstas problemas, bet ir pastiprina oponentą, sukuria jam pergalės įspūdį. Nuleisk galvą, pravirk, ir tavo priešininkas jau švęs pergalę. Problemos vengimas ilgainiui gali tapti asmenybės bruožu, tipiška reakcija į kliūtį.
5. **Laimėjimo – pralaimėjimo strategija.** Šios strategijos esmė: "aš turiu laimėti, o mano oponentas pralaimėti". Ši taktika neduoda ilgalaikių rezultatų, nes pralaimėjusieji visuomet priešinasi jiems primestiems sprendimams.
6. **Kompromiso strategija.** Tai kelio vidurio strategija – kai kurių dalykų atsisakymas vardan susitarimo. Nors kompromiso strategija yra konstruktyviausia iš visų jau aprašytų, ji duoda galimybę tik iš dalies pašalinti konflikto priežastis. Šiai strategijai artimas prisitaikėliškumas, neprincipingumas.
7. **Laimėjimo – laimėjimo strategija.** Jos principas yra toks: "aš noriu laimėti, bet taip pat noriu, kad ir tu laimėtum".

Ar tai įmanoma? Paimkime patį paprasčiausią pavyzdį. Sakykime, dviems žmonėms reikia pasidalinti apelsiną. Per daug nemastydami jūs, turbūt pasiūlytumėte jį perpjauti pusiau (kompromisas). Gal būt išgirstumėte ir tokį pasiūlymą – vienam iš jų griebti apelsiną ir pabėgti (laimėjimo – pralaimėjimo strategija). O ką daryti, kad būtų įgyvendintas principas "laimėti – laimėti"?

Pirmiausia reikėtų sužinoti, kam šiems žmonėms reikalingas apelsinas. Kitais žodžiais sakant, reikėtų išsiaiškinti, kodėl jie nori to, ko nori. Mūsų atveju gal išsiaiškėtų, jog vienas žmogus labai ištroškęs ir tuoj suspaus apelsino sultis sau į burną, o kitas šiandien keps tortą, į kurį dedamos apelsino žievelės. Išsiaiškinus poreikius ir tikslus galima sustabdyti nemažai konfliktų, jiems dar neįsiliepsnojus.

Antra, konfliktinėje situacijoje visuomet išsiaiškinkite ne tik konfliktuojančiųjų tikslus, bet ir poreikius. Mūsų pateiktame pavyzdyje ištroškusio žmogaus tikslas – gauti apelsiną ir išgerti jo sultis, o jo poreikis – atsigerti. Tad gal jam tiktų kitos sultys, arbata, kava. Gal būt jis mielai už tai atiduotų apelsiną.

Ką daryti, jei konfliktuojančiųjų poreikiai sutampa? Pvz.: mūsų atveju tiktų kompromisinis sprendimas (sultis pasidalinti per pusę); o gal vienas žmogus atiduotų kitam visas sultis, jei mainais gautų kitokių sulčių...

## **Konfliktai organizacijose**

### **Konflikto organizacijose apibrėžimai**

Konfliktai organizacijose kyla nuolat, todėl jie yra vieni svarbiausių organizacinės psichologijos tyrinėjimo objektų. Tam, kad sėkmingai analizuoti konfliktus, visų pirma reikalingas aiškus ir tikslus jų apibrėžimas. Įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia konfliktą:

- ✓ J.G.March ir H.A.Simon konfliktą apibrėžia kaip standartinio sprendimų priėmimo mechanizmo suirimą, kuomet individai ar grupės nesugeba atrasti alternatyvų.
- ✓ C.G.Smith konfliktą apibrėžia kaip situaciją, kurioje, dalyviai nesugeba suderinti skirtingų savo sąlygų, tikslų ar įgyvendinimo planų.
- ✓ A.S.Tannenbaum apibūdindamas konfliktus tarp organizacijų vadybininkų, teigia, jog konfliktas apima procesus, kurių metu individai bando suderinti skirtumus tarp savo sugebėjimų, statusų, atlyginimų, autoriteto, pozicijos organizacijoje ir uždavinių.
- ✓ R. Daniel konfliktą apibūdina kaip tikslų pasiekimų susidūrimą tarp dviejų ar daugiau individų ar grupių. Tokia situacija kyla kai dviejų pusių tikslai yra nesuderinami tarpusavyje ir vienos pusės tikslo pasiekimas apsprendžia tai, jog kita pusė savo tikslo pilnai pasiekti negali.
- ✓ Anot K.Thomas konfliktas tai procesas, kuris prasideda tuomet, kai susiduria dviejų pusių interesai.
- ✓ Katz ir Kahn konfliktą apibrėžė kaip tiesioginę dviejų ar daugiau sistemų (individai, grupės, organizacijos, tautos) sąveiką, kuomet vienos iš pusių veiksmai yra nukreipti užkirsti kelią kitos pusės pasipriešinimui.

Nežiūrint šių apibrėžimų skirtumų galima atrasti ir bendrų elementų. Tam, kad vyktų konfliktas, reikalingos mažiausiai dvi konfliktuojančios pusės (tai gali būti individai ar grupės). Tos dvi konfliktuojančios pusės turi turėti skirtingus tarpusavyje nesuderinamus interesus (skirtingus tikslus, norus, planus). *Taigi konfliktą galima apibrėžti kaip situaciją, kurioje dalyvauja mažiausiai dvi konfliktuojančios pusės (individai arba grupės), kurios bando suderinti, arba nesugeba suderinti skirtingų savo interesų.*

## **Konfliktų tipai**

Konfliktai gali kilti skirtingose situacijose ir gali būti įvairių formų. Konfliktus bandoma klasifikuoti pagal tam tikrus parametrus:

- Pagal konflikto rezultatus, yra išskiriami *konstruktyvūs* ir *destruktyvūs* konfliktai. Konstruktyvių konfliktų pasekoje problema yra išsprendžiama, t.y. randamas sprendimas, priimtinas priešingoms konfliktuojančioms pusėms. Konstruktyvūs konfliktai skatina susidomėjimą, smalsumą, problemų kėlimą ir sprendimų ieškojimą, tarnauja asmeniniams ir socialiniams pokyčiams. Destruktyvių konfliktų pasekmė – neišspręstas konfliktas. Tokiu atveju

konfliktuojančios pusės arba nutaria nespręsti konflikto, vilkina jį, arba konfliktas, ir su juo susijusios neigiamos pasekmės auga ir gali išsivystyti į destruktivius veiksmus. Destruktyvūs konfliktai sumažina bendradarbiavimą, iššaukia smurtą ir priešingumą skatina socialinį regresą.

- Pagal organizacijos lygį išskiriami *vertikalūs* ir *horizontalūs* konflikto tipai. Vertikalūs konfliktai – jie kyla tarp skirtingų organizacijos hierarchinių lygių. Dažniausiai vertikalūs konfliktai kyla dėl neadekvataus bendravimo tarp skirtingų hierarchinių struktūrų darbuotojų, dėl skirtingų jų interesų, požiūrių, bendradarbiavimo trūkumo. Taip pat vertikalūs konfliktai kyla, mėginant derinti darbo reikalavimus su asmeniniais poreikiais. Horizontalūs konfliktai kyla tarp to paties hierarchinio organizacijos lygio darbuotojų, pavyzdžiui tarp skyrių, departamentų ir pan. Horizontalių konfliktų užsimezgimui bene didžiausią reikšmę turi tarpusavio priklausomybė tarp departamentų. Jei du departamentai turėdami diferencijuotus tikslus, funkciškai yra priklausomi vienas nuo kito, yra didelė konflikto tikimybė.
- Pagal trukmę konfliktai skirstomi į *trumpalaikius* – jie sprendžiami ir išsprendžiami pakankamai greitai ir *ilgalaikius* – juos sukėlusią problemą yra neišsprendžiama – tai dažniausiai vertybių, nuostatų konfliktai.
- Pagal dalyvius konfliktai skirstomi į interpersonalinius, tarpgrupinius ir konfliktus tarp didelių socialinių grupių.

## ***Konfliktų priežastys***

Konfliktų priežastys organizacijose labai įvairios. Konfliktai gali kilti dėl neaiškios struktūros: neapibrėžto vaidmenų pasiskirstymo, hierarchinės struktūros, kai darbuotojų galimybės neatitinka jiems keliamų reikalavimų ir pan. Konfliktų priežastimi gali būti informacijos neatitikimas, suvokimo, nuostatų, poreikių, vertybių skirtumai. Konfliktus gali sukelti organizacijos išteklių, resursų (materialinių, finansinių, laiko ir t.t.) paskirstymas. Skirtingi bendravimo stiliai taip pat gali būti konfliktų priežastimi.

# LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Bierarch A. Kūno kalba. "Tyrai", Kaunas, 2000.
2. Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius, 1997
3. Corsini R.J. & Auerbach A.J. Concise Encyclopedia of Psychology. New York, 1996
4. Inge M.T. Handbook of American Popular Culture. New York 1989
5. Jacikevičius A. Siela, mokslas, gyvenimas. "Žodynas", Vilnius, 1994.
6. Khalid Aziz. The key to perfect presentation. Industrial and Commercial Training, 1998, Vol.30 Issue, p.214
7. Latham G.P., Erez M., Locke E.A. Resolving Scientific Dispute by the Joint Design of Crucial Experiment by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding participation in Goal Setting // Journal of Applied Psychology 1988 Vol. 73, pp. 753-772.
8. Latham G.P., Locke E.A. Increasing Productivity With Decreasing Time Limits: A Field Replication of Parkinson's Law // Journal of Applied Psychology 1975 Vol. 60, pp. 524-526.
9. Latham G.P., Locke E.A. Self Regulation Through Goal Setting // Organizational Behaviour and Human decision Processes. 1991 Vol. 50, pp. 212-247.
10. Myers D.G. Psichologija. Poligrafija ir informatika, Vilnius 2000.
11. Nylen D.W. Advertising : Planing, Implementation & Control. California, 1986
12. Psichologijos žodynas. (sud. P.Augis, R.Kočiūnas). Mokslo ir enciklopedijų leidykla, Vilnius, 1993.
13. Psichologija studentui. Kauno technikos universitetas, Kaunas 2000,
14. Robbins S.P. Organizational Behaviour. Prentice-Hall, New Jersey, 1998.
15. Ronald B. Adler. Communication at work. 1986, USA. p. 253 – 367

16. Suslavičius A. Socialinė psichologija. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius, 1998.
17. Wax. Sales presentations are an uphill climb. VARBusiness, 11/08/99, Vol.15 Issues 28, p.134.