

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Simona Narutavičienė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

Darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos su vadovavimo stiliumi

Darbo vadovė: Doc. Dr. D. Bagdžiūnienė

Vilnius 2009

TURINYS

Santrauka	3
Summary.....	4
Pratarmė.....	5
Pagrindinės sąvokos	6
1. ĮVADAS	7
1.1. Psichologinio atsparumo samprata ir raiškos ypatumai	7
1.1.1. Psichologinio atsparumo sąvokos reikšmė ir jos ištakos.....	7
1.1.2. Psichologinio atsparumo reiškimaši apibūdinančios savybės	9
1.2. Stresą keliančios situacijos ir psichologinis atsparumas	13
1.2.1. Teoriniai požiūriai į stresą darbe	13
1.2.2. Pristatymo prie streso modelis	16
1.3. Psichologinio atsparumo rizikos ir apsaugantys veiksniai	19
1.3.1. Rizikos veiksniai	19
1.3.2. Apsaugantys veiksniai	23
1.4. Asmenybės psichologinio atsparumo šaltiniai organizacijoje.....	25
1.5. Vadovavimas ir darbuotojų psichologinis atsparumas	28
1.6. Darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos su autentiška lyderyste.....	32
2. TYRIMO PROBLEMA, TIKSLAS IR UŽDAVINIAI	35
3. TYRIMO METODIKA	37
3.1. Tyrimo dalyviai	37
3.2. Tyrimo kintamieji ir jų vertinimo būdai	37
3.3. Tyrimo metodai	38
3.4. Tyrimo eiga	41
3.5. Duomenų tvarkymas.....	41
4. REZULTATAI	42
4.1. Darbuotojų psichologinio atsparumo lygis.....	42
4.2. Darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos su stresinių situacijų dažnumu ir vadovo paramos rodikliais	44
4.3. Suvokiamos autentiškos lyderystės lygis	49
4.4. Psichologinio atsparumo ryšys su autentiška lyderyste.....	54
5. REZULTATŲ APTARIMAS	58
IŠVADOS.....	66
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	71

Darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos su vadovavimo stiliumi

Šiame darbe nagrinėjamas darbuotojų psichologinis atsparumas ir jo ryšys su vadovavimo stiliumi. Psichologinis atsparumas yra gebėjimas, leidžiantis asmeniui net ir nepalankiomis sąlygomis išlaikyti sveiką, kompetentingą asmenybę bei efektyviai spręsti nepalankias, stresines situacijas. Kalbant apie vadovavimo stilius, psichologinis atsparumas neretai siejamas su autentiška lyderyste, kuri apibūdinama atvirumu, altruistiniais veiksmais, elgesio nuoseklumu ir kuri skatina teigiamas psichologines kompetencijas bei kuria pozityvų, etišką, palaikantį klimatą. Pastebėta, kad autentiškas lyderis teigiamai įtakoja darbuotojų psichologinę gerovę, todėl darbuotojų psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės sąsajų analizė yra labai svarbi.

Šio tyrimo tikslas - išanalizuoti darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su autentiškos lyderystės rodikliais. Tikslui pasiekti taikėme Psichologinio atsparumo skalę, Autentiškos lyderystės klausimyną bei Stresinių situacijų ir vadovo pagalbos vertinimo anketą. Tyrime dalyvavo 111 darbuotojų, kurių amžius nuo 22 metų iki 52 metų. Duomenų analizei taikyta Pearson koreliacija, Stjudento t kriterijus, Chi-kvadrato kriterijus ir tiesinės regresijos modelis. Rezultatai atskleidė, kad vienas penktadalis darbuotojų pasižymi žemu psichologiniu atsparumu, likusieji – aukštu. Paaiškėjo, kad darbuotojų psichologinis atsparumas teigiamai susijęs su vadovo pagalbos dažniu ir pagalbos efektyvumu sprendžiant stresines situacijas: kuo dažniau darbuotojas sulaukia vadovo pagalbos ir kuo toji pagalba yra efektyvesnė, tuo darbuotojas yra psichologiškai atsparesnis. Nustatyta, kad daugiau nei pusė darbuotojų vertina, kad jų vadovui būdinga autentiška lyderystė. Taip pat gauti rezultatai atskleidė, kad autentiška lyderystė yra teigiamai susijusi su vadovo pagalbos dažniu ir pagalbos efektyvumu. Nustatytas teigiamas ryšys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų psichologinio atsparumo: kuo labiau vadovui būdinga autentiška lyderystė, tuo darbuotojai yra psichologiškai atsparesni. Galų gale nustatyta, kad darbuotojo psichologinio atsparumo lygį geriausiai prognozuoja vadovo atvirumas ir autentiška lyderystė.

Summary

Links between employee psychological resilience and style of leadership

Links between employee psychological resilience and style of leadership are examined in this master's thesis. Psychological resilience means capability to maintain healthy and competent personality despite negative circumstances and effectively cope with adverse and stressful situations. Speaking about leadership styles, psychological resilience usually is associated with authentic leadership, which involves transparency, altruistic actions, and behavioral consistency. Authentic leader fosters positive psychological capacities and develops positive, ethical and supportive context in organization. Taking into consideration that authentic leader positively influences employee psychological well-being, it is very important to evaluate links between employee psychological resilience and authentic leadership.

The aim of this study is to analyze links between employee psychological resilience and authentic leadership. Psychological resilience scale, Authentic leadership questionnaire and Questionnaire, assessing stressful situations and manager support, were used to achieve this goal. 111 employees, aged from 22 to 52, participated in this study. Data analysis was based on T- Test, Pearson correlation, Chi-Square Test and Linear Regression. Results indicated, that one fifth of employees have low level of psychological resilience, others – high level. Employees' psychological resilience is positively related with the frequency of manager's help and effectiveness of this help: the more often manager helps to employee to deal with stressful situations and the more this help is effective, the more psychologically resilient is employee. It was found that more than half of employees evaluated their managers as authentic leaders. According to the results, authentic leadership is positively related with frequency of manager's help and effectiveness of this help. There are positive links between authentic leadership and employee psychological resilience: the more leader is authentic, the more employee is psychologically resilient. Finally, manager's openness and authentic leadership are strong predictors of employee psychological resilience.

Pratarmė

Šiais greitų pokyčių laikais darbuotojų psichologinis atsparumas tapo vienu svarbiausių klausimų. Dabartinėje ekonominėje, socialinėje situacijoje labai svarbu efektyviai įveikti neramumus ir netikrumą, tai skatina susikoncentruoti ties ištvermingumu ir pozityviu požiūriu. Mokslinėje literatūroje pastebimas pozityviosios psichologijos judėjimas, t.y. dėmesys nuo negatyvių veiksnių perkeliamas į atsparumą skatinančius faktorius. Vis daugiau dėmesio skiriama konstruktui, susijusiam su pozityviomis pasekmėmis nepaisant nepalankių aplinkybių, t.y. individualiam psichologiniam atsparumui (Norman et al., 2005, p. 55).

Kadangi aplinka keičiasi greičiau nei bet kada anksčiau, labai svarbu analizuoti psichologinio atsparumo (t.y. gebėjimo atsigauti po tokių aplinkybių, kurios paprastai lemia blogą prisitaikymą) raidą. Tiek mokslininkams tyrinėtojams, tiek profesionaliems vadovams kyla klausimas, kaip psichologinis atsparumas gali būti formuojamas, ugdomas. Žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalams vietoj nuolatinio reagavimo į traumas siūloma investuoti į psichologinį kapitalą, o konkrečiau, į atsparumo vystymą. Psichologinis atsparumas, kaip ir kiti pozityvios psichologijos konstruktai, yra atviras pokyčiams ir raidai (Luthans et al., 2006, p. 25).

Tradiciškai atsparumas buvo suprantamas kaip santykinai pastovus bruožas, tačiau vis daugėja įrodymų, kad šią savybę galima plėtoti, ugdyti. Dėl šios priežasties vis dažniau siūloma diegti darbuotojų psichologinio atsparumo skatinimo programas. Taigi yra galimybių kurti atsparumą skatinančią darbo aplinką. Tokios aplinkos kūrimas ir atsparumo ugdymas neretai siejamas su vadovavimo stiliumi, ypač autentiška lyderyste.

Šio magistro darbo įvadinėje dalyje pristatomas teorinis psichologinio atsparumo pagrindas, taip pat aptariamos šio konstrukto skatinimo galimybės. Daug dėmesio skiriama darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajų su vadovavimo stiliumi aptarimui. Remiantis teoriniu pagrindu buvo atliktas empirinis tyrimas.

Pagrindinės sąvokos

Psichologinis atsparumas – tai universalus gebėjimas, leidžiantis asmeniui net ir nepalankiomis sąlygomis išlaikyti sveiką, kompetentingą asmenybę bei išvengti, sumažinti ar nugalėti žalojančius negatyvių įvykių ar aplinkybių padarinius, tai pat gebėjimas pasipriešinti neigiamam aplinkos poveikiui (Griciūtė, 2005, p. 7). Kitaip tariant, psichologinis atsparumas atspindi teigiamą individo adaptaciją nepaisant nepalankių aplinkybių.

Adaptacija – tai žmogaus prisitaikymas prie kintančių ar naujų socialinių, ekonominių, gamtinių gyvenimo sąlygų (Vaitkevičiūtė, 1999, cit. pg. Kurutienė, 2006, p. 111).

Stresas – žmogaus būseną, kylanti dėl įvairių ekstremalių poveikių, t.y. stresorių. Tai apsauginės organizmo reakcijos, kurias sukelia žalingi išorės ar vidaus veiksniai (Augis, Kočiūnas, 1993, p. 295).

Vadovavimas – tai grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis (Šeibokienė, 2002, p. 9).

Vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 131).

Autentiška lyderystė – tai vadovavimo stilius, kuris apibūdinamas atvirumu, altruistiniais veiksmais, elgesio nuoseklumu ir kuris skatina teigiamas psichologines kompetencijas bei kuria pozityvų, etišką, palaikantį klimatą (Walumbwa et al., 2008, p. 94).

1. ĮVADAS

1.1. Psichologinio atsparumo samprata ir raiškos ypatumai

1.1.1. Psichologinio atsparumo sąvokos reikšmė ir jos ištakos

Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad asmenybės nesėkmingo vystymosi ir funkcionavimo priežastis neretai yra nepakankama psichologinė branda, nepakankamas psichinis atsparumas. Pastaruoju metu labai daug dėmesio skiriama *psichologiniam atsparumui [angl. psychological resilience]*. Tai universalus gebėjimas, leidžiantis asmeniui net ir nepalankiomis sąlygomis išlaikyti sveiką, kompetentingą asmenybę bei išvengti, sumažinti ar nugalėti žalojančius neigiamus įvykius ar aplinkybių padarinius, tai pat gebėjimas pasipriešinti neigiamam aplinkos poveikiui (Griciūtė, 2005, p. 7). Psichologinis atsparumas atspindi teigiamą individo adaptaciją nepaisant nepalankių aplinkybių. Šis konstruktas gali padėti spręsti daugelį uždavinių: kad ir koks nepalankus aplinkos poveikis, lemti sėkmingą asmenybės funkcionavimą, padėti įveikti kylančius sunkumus, stresą, pasiekti geresnių rezultatų profesinėje srityje, geriau ir greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje, pavyzdžiui, perėjus į naują darbą. Taigi bendriausia prasme psichologinis atsparumas apibūdinamas kaip individo gebėjimų, lemiančių sėkmingą adaptaciją nepaisant nepalankių aplinkybių, rinkinys.

Norint išsamiai išanalizuoti individo psichologinį atsparumą, būtina įvertinti sąveiką tarp individo ir aplinkos. Tai skatina nuo individualaus atsparumo pereiti prie organizacinės kultūros ir „organizacinio atsparumo“ sąvokos (Hind, 1996, p. 19). Nuo 1996 metų gerovės jausmas ir sveikata darbe tapo vis dažniau analizuojamais klausimais. Daugiausiai dėmesio sulaukė problemos susijusios su stresu, nuovargiu ir perdegimu. Psichologinis atsparumas sulaukė daug dėmesio klinikinėje psichologijoje, tačiau apie šį konstrukta imama vis dažniau kalbėti ir darbo kontekste. Tyrimų, kuriuose psichologinio atsparumo ribos būtų išplečiamos iki darbo konteksto, kol kas yra nedaug. Nors pripažįstama, kad psichologinis atsparumas yra labai svarbus, tačiau ši savybė dar nebuvo sistemingai ištyrinėta ir išanalizuota organizaciniame lygmenyje. Kita vertus, išnagrinėjus literatūroje pateikiamus duomenis, galime teigti, kad darbuotojų psichologinio atsparumo tema domisi daug autorių.

Labai svarbu aiškiai apibrėžti psichologinį atsparumą organizaciniame ir individualiame lygmenyse. Psichologinis atsparumas darbiniam kontekste reiškia teigiamą psichologinę kompetenciją atsigaivinti po nelaimės, netikrumo/neapibrėžtumo, konflikto, nesėkmės ar netgi teigiamo pokyčio, progreso arba padidėjusio atsakomybės lygio (Luthans et al., 2007, p. 546). *Organizacinis atsparumas* – tai struktūrinė ir procedūrinė dinamika, kurios dėka organizacija arba atskiras padalinys įveikia

sunkumus ir išsaugo darną. Išskiriamos šios psichologiškai atsparios organizacijos savybės: bendrumas, kompetencija, ryšiai, įsipareigojimas, komunikacija, koordinacija ir atidumas. *Individualiame lygmenyje* psichologinis atsparumas reiškia gebėjimą atsigauti po nelaimės, konflikto ar nesėkmės. Šis gebėjimas apima lankstumą, prisitaikymą ir nuolatinį reagavimą į pokyčius bei netikrumą, kurie yra psichologinės įtampos šaltiniai. Psichologiškai atsparios asmenybės bruožai: bendravimo įgūdžiai, lankstumas, empatija, jūmoro jausmas, problemų sprendimo įgūdžiai, vidinis kontrolės lokusas, savigarba ir kt. Kaip matyti iš apibrėžimų, psichologinis atsparumas yra vertinamas kaip dinamiškas ir pokyčiams bei raidai atviras konstruktas (Youssef, Luthans, 2005, p. 305).

Aptarėme individualaus ir organizacinio atsparumo sąvokas. Kadangi šio darbo objektas yra darbuotojų psichologinis atsparumas, toliau plačiau aptarsime individualaus psichologinio atsparumo sampratą. Pagal apibrėžimą, psichologinis atsparumas reiškia pozityvų prisitaikymą esant nepalankiai, rizikingai situacijai. Rizikos veiksniai didina neigiamų pasekmių tikimybę (Gardner, Schermerhorn, 2004, p. 277). Taigi apie atsparumą kalbama tada, kai jis siejamas su patirta rizika. Kaip matyti, psichologinis atsparumas apima netipiškus procesus: teigiama adaptacija pasireiškia tose gyvenimo aplinkybėse, kurios paprastai lemia blogą prisitaikymą, kitas neigiamas pasekmes (išmuša iš pusiausvyros, pasireiškia sveikatos sutrikimai, kyla neigiamos emocinės reakcijos į stresą).

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad nėra žmonių, kurie būtų besąlygiškai nepažeidžiami. Tai, kad žmogus atsparus, dar nereiškia, kad jis neišgyvena sielvarto. Ši savybė nėra visiška apsauga nuo nepalankių aplinkybių neigiamų pasekmių. Taip pat negalima tikėtis, kad psichologiškai atsparus žmogus bus tiek pat atsparus visose situacijose, visą gyvenimą. Vadinasi, šis konstruktas nėra pastovus (jį įtakoja patirtis) ir jis gali pasireikšti tik vienoje srityje, nebūtinai visur ir visada.

Psichologinio atsparumo sąvoka yra nauja, mažai tirta, duomenų yra nedaug. Vis dėlto duomenų analizė leidžia teigti, kad ši savybė yra svarbi žmogaus veiklai, saviraiškai ir gali atsiskleisti įvairiose gyvenimo srityse (Griciūtė, 2005, p. 7).

Psichologinio atsparumo sąvoka mokslinėje literatūroje pasirodė 20 amžiaus antroje pusėje. Anksčiau ne visuomet buvo naudojamas terminas „psichologinis atsparumas“. Su šia sąvoka susiję tokie terminai kaip emocinis intelektas, ištvermingumas, išmoktas optimizmas, išradingumas, aš-efektyvumas, vidinės darnos jausmas, atsparumas stresui. Tačiau reikėtų skirti atsparumo stresui ir psichologinio atsparumo sąvokas. Prisitaikymas prie streso suprantamas kaip pažinimo ar elgesio pastangos įveikti, toleruoti, sumažinti pačią problemą ar jos sukeltą emocinį poveikį. Šio proceso tikslas – valdyti ar keisti probleminę situaciją, kontroliuoti emocijas. Tuo tarpu psichologinis atsparumas reiškia individo gebėjimų, lemiančių sėkmingą adaptaciją, rinkinį. Jis padeda išsaugoti

pusiausvyrą, vidinę darną. Psichologinis atsparumas yra tarpinis asmenybės kintamasis, streso išgyvenimą ir įveiką veikiantis asmenybės konstruktas.

Toliau kyla klausimas, kokios psichologinio atsparumo tyrinėjimų ištakos? Pirmieji psichologinio atsparumo tyrimai prasidėjo vaikų psichopatologijos srityje, kai buvo pastebėta, kad reikšmingas skaičius vaikų, augusių nepalankiomis aplinkybėmis, gerai prisitaiko ir susikuria sveikus ir produktyvius gyvenimus. Mokslinėje literatūroje yra minimi atvejai, kai žmonės net ir nepalankiomis sąlygomis geba išlaikyti sveiką asmenybę ir sėkmingai prisitaikyti (Griciūtė, 2005, p. 7). Kaip matyti, susidūrimas su nepalankiomis aplinkybėmis dar nereiškia, kad bus patirta adaptacijos sunkumų. Mėginant paaiškinti šį reiškinį, tokia asmenybės savybė, padedanti išlikti psichiškai atspariais ir įveikti neigiamus išorinės aplinkos poveikius, buvo įvardinta kaip psichologinis atsparumas. Taigi psichologinio atsparumo sąvoka padeda geriau suprasti skirtingas žmonių reakcijas esant toms pačiom aplinkybėms (Youssef, Luthans, 2005, p. 304).

1.1.2. Psichologinio atsparumo reiškimąsi apibūdinančios savybės

Teigiama, kad atsparumo problema visų pirma yra atitinkamų asmenybės savybių išsivystymo problema. Tai, kaip žmogus reaguoja į stresinius, neigiamus įvykius ir aplinkybes priklauso nuo jo asmeninių charakteristikų. Individo charakteristikos įtakoja tai, ar jis įvykius bei aplinkybes vertina kaip stresą keliančias ir kokius įveikos būdus jis taiko. Šiame kontekste dažnai minimi kintamieji yra ištvermingumas, vidinės darnos jausmas, vidinis kontrolės lokusas, aš-efektyvumo jausmas, optimizmas, savigarba. Neveltui daugelis iš šių charakteristikų dažnai vartojami kaip termino „psichologinis atsparumas“ sinonimai (Schabracq et al., 2003, p. 91-92).

Žmogaus gebėjimas atsiriboti nuo tų aplinkos poveikių, kurie prieštarauja jo požiūriams, įpročiams, motyvams, ir gebėjimas prisitaikyti prie poveikių, kurie naudingi arba neišvengiami, yra vienas iš pagrindinių aukšto psichologinio išsivystymo požymių, susijusių ir su tam tikrais asmenybės bruožais, ir su asmenybe apskritai. Todėl, kalbant apie psichologinį atsparumą, diferencijuojami keli jo reiškimosi lygiai – pirmas, kai apibūdinamas tam tikrų asmenybės savybių reiškimasis, antras, kai jis įvardijamas kaip vienas iš asmenybės apskritai išsivystymo lygio kriterijų (Griciūtė, 2005, p. 10).

Psichiškai atsparus žmogus turi gebėti valdyti savo psichines būsenas, jas keisti palankia kryptimi, t.y. valdyti savireguliacijos mechanizmus (gebėjimą tikslingai valdyti save). Šį procesą lemia asmenybės psichinės veiklos ypatumai, asmeninės savybės, veiklos stilius ir konkrečios aplinkybės (Griciūtė, 2005, p. 10).

Toliau plačiau aptarsime psichologiškai atsparios asmenybės charakteristikas. Pastebėta, kad psichologiškai atsparūs individai pasižymi tam tikromis savybėmis, kurios skiria juos nuo pažeidžiamų individų. Taigi psichologinio atsparumo reiškimasi apibūdinančios savybės yra šios:

- Socialinė kompetencija: empatija, bendravimo būdai, jūmoro jausmas – šios savybės sukelia teigiamas aplinkinių reakcijas.

- Efektyvūs problemų sprendimo įgūdžiai: gebėjimas mąstyti abstrakčiai ir refleksyviai. Adaptyvūs sprendimo būdai. Gebėjimas greitai generuoti keletą galimų sprendimo būdų, taip pat gebėjimas juos modifikuoti pasirodžius, jog tie būdai yra neefektyvūs.

- Autonomiškumas: gebėjimas kontroliuoti aplinką, pasitraukti iš disfunkcinės aplinkos, savarankiškumas.

- Orientacija į tikslus: tikslų formulavimas ir jų siekimas, šviesios ateities jausmas.

- Planavimas: tikslų pasiekimo strategijų kūrimas. Sunku žinoti link kur yra einama, jei nėra plano.

- Vidinis kontrolės jausmas: jausmas, kad žmogus pats kontroliuoja savo likimą, o ne sėkmė ar kitos išorinės jėgos.

- Išradingumas: sumanus informacijos siekimas, realūs šaltiniai.

- Socialinė parama: stiprios kitų paramos siekimo tendencijos. Galimybė gauti paramą, palaikymą iš šeimos, draugų, bendradarbių, taip pat noras suteikti paramą kitiems.

- Teigiamas požiūris į ateitį: pozityvumas nepaisant nepalankių kliūčių, nesėkmės vertinamos kaip natūralus kintančio pasaulio rezultatas.

- Savivertė, aš-efektyvumas: pasitikėjimas savimi, aš-efektyvumo jausmas (savo stipriųjų pusių įvertinimas), bet ir savo ribotumų pripažinimas, troškimas vystyti kompensacines sistemas.

- Pokyčių vertinimas: pokyčiai vertinami kaip galimybė atlikti patobulinimus, ne kaip grėsmė ar krizė.

- Organizuotumas: gebėjimas nusistatyti prioritetus, gebėjimas atlikti kelias užduotis vienu metu.

- Lankstumas: vidinių ir išorinių išteklių panaudojimas kuriant kūrybiškas, lanksčias reagavimo į pokyčius strategijas.

- Aktyvumas: netikrumo, neapibrėžtumo aplinkybėmis nevengiama rizikuoti, o ne siekiama komforto.

- Atitikimas: svarbus atitikimas tarp individo vertybių, įsitikinimų ir dabartinio darbo/darbdavio.

- Gerovės jausmas: bendras psichinės gerovės jausmas, kuris padeda įveikti sunkumus (Gilbert, Acton, 2006, p. 5).

R. Lazarus (1993, cit. pg. Barrios-Choplin et al., 1997, p. 195) psichologinį atsparumą sieja su konstruktyviu mąstymu, viltimi, išradingumu, optimizmu ir aš-efektyvumu. Tyrimai patvirtina, kad teigiamos emocijos skatina psichologinį atsparumą esant negatyviems įvykiams (Luthans et al., 2007, p. 546).

Labai dažnai psichinio atsparumo stoka siejama su tokių savybių trūkumu kaip geras savęs vertinimas, gebėjimas reikšti ir valdyti emocijas, mokėjimas konstruktyviai įveikti atsirandančius sunkumus (Griciūtė, 2005, p. 5).

Tyrimų apie trauminių įvykių teigiamas pasekmes rezultatai atskleidžia, kad psichologiškai atsparūs individai savo aplinką vertina kaip gera žadančią (optimizmas), o aplinkinius žmones – kaip nesiekiančius pakenkti (pasitikėjimas). Šios atsparaus individo nuostatos nėra besąlyginės, nes tokiu atveju tai būtų naivumo požymis. Psichologiškai atsparūs individai nesėkmes ir stresinius įvykius suvokia kaip normalų ir prasmę turintį dalyką. Šie žmonės tiki, kad gyvenimą galima įtakoti (vidinis kontrolės lokusas), o save vertina kaip galinčius tai padaryti (aš-efektyvumas). Stresiniai įvykiai vertinami kaip iššūkiai (ištvermingumas). Atsparūs individai pasižymi emociniu stabilumu, taip pat nėra polinkio išgyventi neigiamas emocijas (Schabracq et al., 2003, p. 96).

Kai kurios iš minėtų savybių yra įgimtos, kai kurios formuojasi gyvenimo eigoje. Psichologiškai atsparios asmenybės bruožai veikia kaip apsaugantys veiksniai. Taip pat šios savybės yra susiję su produktyvumu, įsitraukimu, pažanga. Kadangi šie procesai yra labai svarbūs verslo sėkmei, vadovai vis dažniau atkreipia dėmesį į atsparios asmenybės bruožų identifikavimą ir įvertinimą atrankos į darbą metu. Kita vertus, kadangi psichologinis atsparumas nėra stabilus ir pokyčiams nepasiduodantis konstruktas, reikėtų kurti atsparumą skatinančią ir palaikančią aplinką darbe (Gilbert, Acton, 2006, p. 6).

Kiekvienai organizacijai svarbu, kad joje dirbtų psichologiškai atsparūs darbuotojai. Tai, kad psichologinis atsparumas yra konstruktas, kuris yra naudingas tiek individui, tiek ir organizacijai, patvirtina atlikti tyrimai. Nustatyta, kad atspariems darbuotojams būdingas aukštas įsipareigojimas organizacijai, didesnis pasitenkinimas darbu, stipresnis teisingumo jausmas. Tokių darbuotojų mažiau įtakoja stresoriai, susiję su jo vaidmeniu (vaidmens konfliktas ir perkrovimas darbu), įtampa darbe. Psichologiškai atsparus organizacijos narys mažiau linkęs išeiti iš darbo. Taip pat tokie darbuotojai labiau linkę planuoti ir įsitraukti į savistabą bei savęs vertinimą (Carson et al., 2000, p. 317).

Darbuotojams, kurių atsparumas žemas, būdingas dažnas sergamumas ir nedarbingumas, pravaikštos, dažnesnė kaita, sumažėjęs įsitraukimas ir produktyvumas. Psichologiškai atsparūs darbuotojai, priešingai, greitai prisitaiko prie pokyčių, randa nesėkmių įveikimo būdų, yra produktyvesni, su jais lengviau dirbti (Gilbert, Acton, 2006, p. 3). B. L. Brown (1996, p. 3) tvirtina, kad psichologiškai atsparūs darbuotojai lengvai prisitaiko prie pokyčių, efektyviai komunikuoja, nevengia rizikuoti, siekia asmeninio meistriškumo, jiems būdingas pozityvus ir lankstus požiūris, nuolatinis mokymasis, pasitikėjimas savimi. Atlikti tyrimai patvirtina, jog egzistuoja stiprus ryšys tarp darbuotojų psichologinio atsparumo ir gebėjimo efektyviai funkcionuoti (Luthans, 2002, p. 703).

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad psichiškai atspariu laikomas ne tas žmogus, kurio nekamuoja stresas ar konfliktai, o tas, kuris geba susidoroti su jam keliamais reikalavimais.

Kadangi psichologinis atsparumas yra streso išgyvenimą ir įveiką veikiantis konstruktas, būtina toliau apžvelgti streso modelius ir atsparumo vietą juose.

1.2. Stresą keliančios situacijos ir psichologinis atsparumas

1.2.1. Teoriniai požiūriai į stresą darbe

Kadangi psichologinis atsparumas padeda sėkmingai įveikti stresą, toliau aptarsime streso sampratą, streso šaltinius darbe, trumpai pristatysime pagrindinius streso modelius.

Kaip teigia R. Augis ir R. Kočiūnas (1993, p. 295), „stresas – žmogaus būseną, kylanti dėl įvairių ekstremalių poveikių, t.y. stresorių“. Tai apsauginės organizmo reakcijos, kurias sukelia žalingi išorės ar vidaus veiksniai. Egzistuoja daug įvykių ir aplinkybių, kurie gali sukelti stresą. Tačiau tai, kaip mes reaguojame į stresorius, įtakoja mūsų požiūris į mus veikiančius aplinkos reikalavimus. Individas, pasinaudodamas savo sugebėjimais, gali adekvačiai reaguoti į stresą, tačiau jei jis neprisitaiko, tuomet nesijaučia gerai ir šis nepasitenkinimas pereina į tam tikrus organizmo procesus. Vadinasi, žmogus, pasirinkdamas tinkamus reagavimo būdus (realiai įvertindamas situaciją, savo jėgas ir kompetenciją išspręsti situaciją) gali išvengti, sumažinti ar pašalinti streso daromą žalą. „Be to, kartą sėkmingai įveikęs stresoriaus poveikį, organizmas lyg įgyja tam tikrą imunitetą, treniruojasi, pripranta ir ateityje į šį stresorių reaguoja silpniau“ (cit. pg. Griciūtė, 2005, p. 18). Šioje vietoje labiausiai išryškėja psichologinio atsparumo sąsajos su stresu: būtent atsparumas yra tas imunitetas, kuris yra ugdomas sėkmingai išsprendus nepalankių aplinkybių keliamus uždavinius.

Kenksmingi veiksniai (įvykiai ar situacijos) gali būti suskirstyti į individualius ir organizacinius. Mums labai svarbu aptarti streso šaltinius darbe, todėl toliau nagrinėsime stresą įtakančius kintamuosius darbiniam kontekste.

Individualūs kintamieji, įtakojančys streso išgyvenimą darbe: A tipo elgesys, kontrolės laipsnis, lytis, socialinė parama, atsakas į stresą ir kt. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kuriems būdingas perdegimo sindromas, tiki, kad jie negali kontroliuoti pasekmių. Kai darbuotojas turi žemą kontrolės laipsnį, o užduoties reikalavimai yra aukšti, yra didelė tikimybė, kad jis patirs stresą. Taip pat pastebėta, kad moterys tam tikrus stresorius išgyvena stipriau nei vyrai. Pavyzdžiui, moterys darbo šeimos konfliktą išgyvena dažniau nei vyrai. Kalbant apie socialinę paramą, tyrimais nustatyta, kad individai, sulaukiantys daugiau paramos, patiria mažesnę emocinio išsekimo ir didesnę asmeninių pasiekimų laipsnį (McKenna, 2000, p. 664-668).

Kenksmingi darbo veiksniai iš vienos pusės susiję su darbo turiniu, darbo struktūra, valdymo sistemomis, darbo aplinkos ir organizacinėmis sąlygomis, o iš kitos pusės ir su paties dirbančiojo kompetencija ir poreikiais (Pajarskienė, 1995, p. 12). Organizacinės streso priežastys: vaidmens

dviprasmiškumas, aprovimas ar nepakankamas apkrovimas (pavyzdžiui, stresas kyla, kai žmogaus įgūdžiai yra nepakankamai panaudojami), vaidmens konfliktas, darbo tempas (nepalanki situacija, kai žmogus turi žemą darbo tempo kontrolės laipsnį), pamaininis darbas, užduoties atribucijos (žmogus gali išgyventi stresą, jei darbe yra mažai galimybių bendrauti (sąveikauti), o jis yra ekstravertas), santykiai su bendradarbiais, vadovais, klientais (tyrimais įrodyta, kad socialinė parama sumažina neigiamas streso pasekmes, o dėmesingas vadovavimas susijęs su rečiau darbe patiriamu stresu), organizacijos struktūra (didesnė sprendimų priėmimo galia (decentralizuota struktūra) sukelia mažiau streso darbe), organizacijos kultūra (pastebėta, kad konkurencijos egzistavimas yra faktorius, labiausiai susijęs su stresu darbe), grįžtamasis ryšys, karjeros perspektyvos (stresą sukelti gali ne tik nepaaukštinimas pareigose, bet ir per aukštas pakėlimas pareigose, statuso neatitikimas), atpildas (stresas patiriamas tuomet, kai atpildas yra neadekvatus), fizinės savybės ir technologijos (McKenna, 2000, p. 656-664).

Streso pasekmės gali būti fiziologinės (širdies dažnio ir kraujo spaudimo pokyčiai), psichologinės (depresija, perdegimas), kognityvinės (sumažėjusi koncentracija, sutrikusi atmintis, iškreiptas suvokimas ir kt.) ir elgesio (pravaikštos, darbuotojų kaita, žalingi įpročiai). Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad streso poveikio žmogui pasekmės gali būti ir teigiamos, ir neigiamos. Kol stresas neviršija tam tikros ribos, stresas veikia teigiamai (skatina tobulėti, augti, intensyviau veikti, greičiau priimti sprendimus). Viršijęs šią ribą, streso poveikis tampa žalingu (trikdo veiklą, sukelia bejėgiškumo jausmą, sekina psichinę energiją). Ši optimali riba kiekvieno žmogaus yra individuali (Griciūtė, 2005, p. 20). Šią ribą galima sugretinti su psichologinio atsparumo lygmeniu: „koks bus streso poveikis – naudingas ar žalingas, priklausys nuo stresoriaus intensyvumo ir organizmo atsparumo“ (cit. pg. Griciūtė, 2005, p. 21).

Toliau trumpai apžvelgsime pagrindinius teorinius požiūrius į stresą darbe:

❖ **H. Selye atsako į stresą modelis**

H. Selye aprašė bendro adaptacijos sindromo modelį, kuris vaizduoja tris reagavimo į stresą fazes:

A. Nerimo reakcija: dėl streso poveikio žmogaus kūnas yra sujaudinamas, tik pradėjus veikti stresoriui, fiziologinis pasipriešinimas kurį laiką sumažėja.

B. Pasipriešinimo reakcija: padidėja organizmo aktyvumas, kaip pasipriešinimas poveikiui. Šios fazės trukmė priklauso nuo organizmo išvermingumo. Jei organizmo aktyvumas tęsiasi pernelyg ilgą laiką, pereinama į trečiąją fazę.

C. Išsekimo reakcija: organizmo jėgos išsenka, esant užsitęsusiam stresui. Ši išsekimo būseną gali sukelti susirgimus, nes tuo metu organizmas nepajėgia priešintis.

Šis modelis padeda geriau suprasti ir psichologinius streso aspektus. Patekęs į streso situaciją, žmogus iš pradžių kognityviai įvertina aplinkybes ir tai galima sutapatinti su tam tikra pauze. Įvertinęs situaciją žmogus pradeda priešintis, kovoti su stresoriumi. Jei tam reikia pastangų, didesnių už gebėjimą pasipriešinti, gali mažėti psichologinės jėgos (Griciūtė, 2005, p. 18).

❖ **L. Levi interakcinis modelis**

L. Levi pateikė interakcinį streso modelį, kuris leidžia geriau suprasti individualius skirtumus ir atsako sudėtingumą. Autorius teigia, kad streso atsakų sudėtingumas gali būti lengviau prognozuojamas nagrinėjant stresorių asmenybės kontekste. Anot jo, stresorius priklauso nuo aplinkos, atsakas į patirtą stresą priklauso nuo asmenybės ir jis gali būti psichologinis ar/ir fiziologinis. Tam įtakos turi tokie faktoriai kaip genetinis polinkis, ankstyvasis išmokimas, asmenybės savybės (Levi, 2002, p. 11).

❖ **W. Linden streso modelis**

W. Linden modelis išskiria tris bazinius komponentus: 1) stresorių, 2) bazinį atsaką (įveiką) 3) nesugebėjimą įveikti streso ir užsitęsusi fiziologinį atsaką į stresą.

Stresoriai gali būti: vidiniai ir išoriniai; staigūs ir chroniški; kontroliuojami ir nekontroliuojami. Įveika gali būti: kognityvinė (gebėjimas ieškoti išeities būdų); elgesio (išeities būdų naudojimas elgesyje); fiziologinės aktyvacijos (fiziologinės reguliacijos procesai). Atsakas į stresą gali būti: fiziologinis išsekimas; elgesys; suvoktas efektas („galiu ar negaliu įtakoti esamą situaciją“).

Streso patyrimui įtakos turi individualūs polinkiai: gebėjimas naudotis resursais, genetika, ankstyvasis išmokimas, asmenybės faktoriai (emocionalumas, pozityvumas). Streso įveiką įtakoja tokie faktoriai kaip socialinė parama, fizinė forma, mityba, gyvenimo prasmė, maloni veikla ir aplinka (Linden, 2005, p. 6-41).

❖ **R. Lazarus kognityvinis – transakcinis streso modelis.**

Pagal R. Lazarus transakcinį modelį, stresas kyla tuomet kai nėra pusiausvyros tarp reikalavimų ir išteklių. Modelis vadinamas transakciniu, nes teigiama, kad aplinka gali įtakoti žmones, o žmonės gali įtakoti aplinką. Pagrindinė transakcinio modelio prielaida yra ta, kad aplinkos ir individo sąveika sukuria individo jaučiamą stresą. Centrinės R. Lazarus teorijos sąvokos yra pirminis ir antrinis įvertinimas. Pirminis įvertinimas – tai stresoriaus įvertinimas (ar yra pavojus, ar sąveika padeda ar kliudo siekti tikslų). Emocijos yra atsakas į kognityvinį aktyvumą. Jei individas situacijoje išvelgia grėsmę, jis atlieka antrinį įvertinimą tam, kad pakeistų situaciją/stimulą, suvokiamą kaip nepageidaujamą. Antrinio įvertinimo metu individas dėmesį sutelkia ties galimais įveikos būdais: šio etapo metu žmogus įvertina galimus įveikos būdus. Skiriami du įveikos būdai: strategija, orientuota į

problemos sprendimą (jos pagrindinė funkcija – individo-aplinkos sąveikos keitimas) ir strategija, orientuota į emocijas (jos pagrindinė funkcija – reguliuojamos emocijos).

Transakcinis modelis streso įveiką apibrėžia kaip pasirinkimą, kuris yra įtakojamas pirminio ir antrinio įvertinimo. R. Lazarus kalba ir apie trečią kognityvinį įvertinimą, kurį jis vadina „įvertinimu iš naujo“ (ang. reappraisal). Pakartotinis įvertinimas atspindi grįžtamojo įvertinimo procesą: dar kartą įvertinamas individo – aplinkos ryšys (Ross, Altmaier, 1994, p. 5-9).

❖ **Psichodinaminis požiūris į stresą darbe ir adaptaciją**

Pagal šį modelį į stresą darbe žiūrima ne vien tik iš individo perspektyvos, bet kaip į organizacinį fenomeną ir manoma, kas su juo galima kovoti organizacijos lygmenyje. Remiantis šiuo modeliu, didelis ir neįveikiamas nerimas yra išgyvenamas kaip stresas. Yra trys pagrindiniai nerimo šaltiniai: nerimą sukelia atliekamos užduotys; nerimas kyla iš asmeninės patirties; nerimas kyla iš primityvaus lygio (ankstyvoji patirtis). Tam, kad nerimas netaptų didelis ir neįveikiamas, individas taiko individualias strategijas, o organizacija kuria mechanizmus tam, kad išlaikytų nerimą valdomame lygmenyje. Pagal psichodinaminį modelį, individo – aplinkos atitikimas yra svarbus 3 lygiuose: socialinis lygmuo (darbo sutartis, darbo vieta, fizinės darbo sąlygos, atmosfera turi derėti tarpusavyje), sąmoningas psichologinis lygmuo (asmeninės savybės, vertybės ir siekiai turi derėti su organizacijos stiliumi, kultūra, karjeros galimybėmis), nesąmoningas psichologinis lygmuo: individo atitikimas psichologiniams organizacijos vaidmenims, individo gebėjimas prisitaikyti prie darbo vaidmenų. Kai organizacijoje vyksta pokyčiai, individo-aplinkos atitikimui kyla grėsmė. Pokyčių metu pakyla nerimo/streso lygis (James, 1999, p. 545-550).

Trumpai apžvelgėme pagrindinius streso modelius. Toliau svarbu aptarti, kokią vietą teoriniame požiūriu į stresą kontekste užima psichologinis atsparumas.

1.2.2. Prisitaikymo prie streso modelis

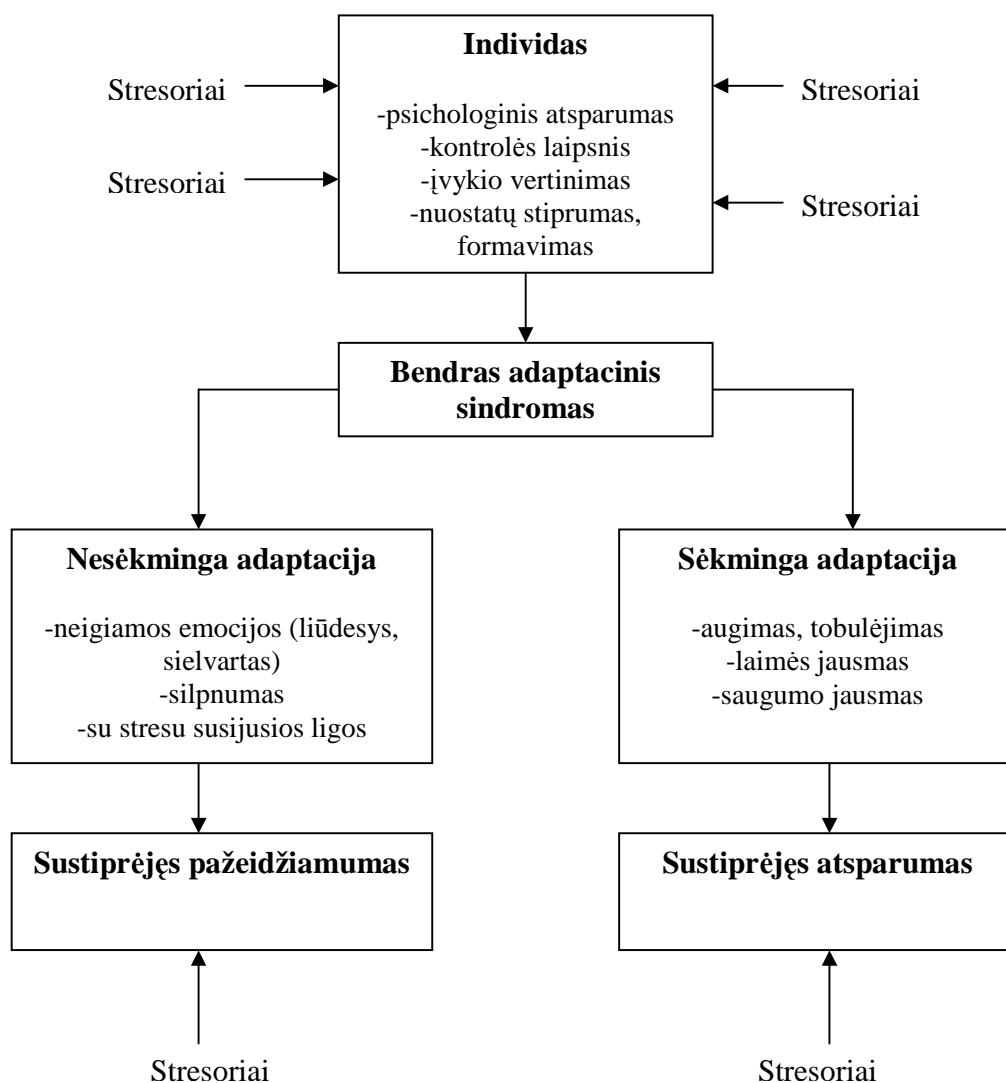
Aiškia ir pagrįstą psichologinio atsparumo vietą streso modelyje pažymi J. Stranks (2005, p. 10) pateigdamas papildytą H. Selye atsako į stresą modelį.

1 paveikslėlyje pavaizduotas H. Selye bendro adaptacinio sindromo modelis. Šis modelis vaizduoja individą apsuptą įvairiausių stresorių. Individo atsakas į šiuos stresorius priklauso nuo tokių faktorių kaip jo nuostatų/įsitikinimų stiprumo, psichologinio atsparumo, situacijos kontrolės laipsnio, potencialiai stresinio įvykio suvokimo/vertinimo (Stranks, 2005, p. 9). Kaip matome, tokios individo savybės kaip psichologinis atsparumas, veikia tai, kaip jis reaguoja į stresą. Todėl du žmonės skirtingai reaguoja į tą patį stresorių ir išgyvena skirtingus streso lygius.

Dėl stresorių poveikio vyksta bendras adaptacinis sindromas. Galimos dvi šios situacijos išeitys:

1. Jei individas prisitaiko nesėkmingai, kyla neigiamos emocijos, bendras silpnumas, pusiausvyros nebuvimas, emocinis nestabilumas ir su stresu susijusios ligos. To pasekmė – padidėjęs pažeidžiamumas tolimesniems stresoriams ateityje.

2. Jei individas prisitaiko sėkmingai, kyla teigiamos emocijos (džiaugsmas, laimė), išgyvenamas saugumo jausmas, išlaikoma pusiausvyra, emocijų reguliavimas, vyksta asmenybės tobulėjimas, raida. To pasekmė – sustiprėjęs atsparumas tolimesniems stresoriams ateityje. Taigi kartą sėkmingai įveikęs stresoriaus poveikį, organizmas lyg įgyja tam tikrą imunitetą, treniruojasi, pripranta ir į šį stresorių reaguoja silpniau (Stranks, 2005, p. 9).



1 pav. Prisitaikymo prie streso modelis (Stranks, 2005, p. 9).

Taigi psichologiškai atsparus individas sėkmingai prisitaiko prie stresinės situacijos. Tokios adaptacijos dėka žmogaus psichologinis atsparumas sustiprėja, t.y. jis yra ugdomas. Šis procesas vyksta dėka to, kad individas kaupia gyvenime įgytą patirtį ir susidaro daugiau ar mažiau veiksmingą streso įveikimo sistemą. Tai patvirtina ir atliekami tyrimai: pakartotinis darbo netekimas (t.y. situacija, kai žmogus ne pirmą kartą yra priverstas išeiti iš darbo) sukelia mažiau negatyvių pasekmių nei pirmą kartą (Gallo, 2006, p. 114).

Pagal šį prisitaikymo prie streso modelį, tam tikrą naudingą poveikį psichologiniam pasipriešinimui stresoriams turi psichologiniai veiksniai, pavyzdžiui, kognityvinis stresoriaus naudingumo įvertinimas, motyvacija priešintis, atsparumą padedančių įgyti asmenybės savybių turėjimas, adekvatus reagavimas į patirtą poveikį, gebėjimas pasinaudoti socialinės aplinkos pagalba, tikėjimas savo jėgomis. Nuo šių veiksnių priklauso, kaip plėtosis prisitaikymo stadija (Griciūtė, 2005, p. 19).

Išanalizavome, kaip psichologiškai atsparus individas prisitaiko prie nepalankios, stresinės situacijos. Toliau svarbu aptarti psichologinį atsparumą įtakojančius veiksnius. Rizikos ir apsaugančius veiksnius plačiau aptarsime kitame skyriuje.

1.3. Psichologinio atsparumo rizikos ir apsaugantys veiksniai

1.3.1. Rizikos veiksniai

Jau minėta, kad apie psichologinį atsparumą kalbama nepalankių aplinkybių kontekste. Identifikuojama nemaža stresinių įvykių įvairovė. Šiuolaikinės organizacijos egzistuoja nepastovioje aplinkoje. Dažnai minimos tokios grėsmės kaip darbuotojų netekimas, darbo jėgos trūkumas, nutrūkęs tiekimas, gaisras ar potvynis, energijos netekimas, protestai ir kt. (Sharp, 2003, p. 14). Negatyvūs veiksniai gali turėti didžiulius finansinius padarinius, o neįveikta krizė gali neigiamai paveikti užimamą rinkos dalį, investuotojų pasitikėjimą vadovais, kompanijos reputaciją. Atitinkamai ir darbuotojas atsiduria nepalankioje aplinkoje: finansinės nesėkmės, įrengimų nusidėvėjimas, etatų mažinimas, greiti technologiniai pokyčiai, smurtas darbe, didelė konkurencija, didelis darbo tempas (Gardner, Schermerhorn, 2004, p. 277).

Rizikos veiksniai siejami su negatyviomis pasekmėmis. Kiekvienas žmogus ne kartą susiduria su įvairiais psichinės įtampos šaltiniais. Mes gyvename stresinių situacijų ir jų krūvių daugėjimo ir didėjimo laikais. Daugelis stresų bei įtampų rodiklių nuolat gausėja, kurie komplikuoja žmogaus gyvenimą, sutrikdo jo pasitikėjimą savimi, stabilumo jausmą. Streso paveikti žmonės lengviau pažeidžiami, kasdieniniai sunkumai mažina jų darbingumą, menkina darbo kokybę. Gebėjimas susidoroti su šiais negatyviais veiksniais tiek asmeniui, tiek visuomenei priimtinu būdu yra psichologinio atsparumo rodiklis.

Rizikos veiksnius galima suskirstyti į dvi grupes – individualius ir susijusius su darbu.

Individualūs rizikos veiksniai: darbo-šeimos konfliktas; fizinės sveikatos problemos; neatitikimas tarp asmeninių vertybių ir organizacinių; tikėjimo, kad darbas yra vertingas, trūkumas; silpnas kontrolės jausmas; teisingumo pažeidimo suvokimas ir kt. Domimasi labiausiai psichologiškai pažeidžiamais elgesio tipais. Tyrimais įrodyta, kad A tipo elgesys, kuris apibūdinamas kaip ypač linkęs konkuruoti, siekiantis laimėti, nekantrus, pasižymintis skubotumu, greitakalbyste ir jausmų nepastovumu, turi polinkį įvairiems streso sukeltiems sveikatos sutrikimams (Pajarskienė, 1995, p. 24).

Rizikos veiksniai, susiję su darbu: socialinės paramos trūkumas; stresas darbe; neatitikimas tarp reikalavimų darbe ir išteklių; tobulėjimo galimybių trūkumas; vaidmens dviprasmiškumas; didelis darbo krūvis; pripažinimo iš kolegų trūkumas ir kt. (Fisher et al. 2007, p. 6).

Kadangi šiame darbe siekiama išsamiau išanalizuoti psichologinį atsparumą darbiniam kontekste, daugiau dėmesio skirsime rizikos veiksniams, susijusiems su darbu. T. Cox (1993, cit. pg.

Schabracq et al., 2003, p. 194) identifiko su darbu susijusių psichosocialinių faktorių, kurie siejami su streso išgyvenimu ir neigiamomis pasekmėmis, kategorijas:

- Darbo turinys: įvairovės trūkumas; fragmentiškas arba nereikšmingas darbas; galimybių naudoti įgūdžius trūkumas; aukštas neapibrėžtumo laipsnis.
- Darbo krūvis ir tempas: perkrovimas darbu arba nepakankamas darbo krūvis; darbas pagal mechanizmų tempą; didelis laiko spaudimas.
- Darbo grafikas, laikas: darbas pamainomis; naktinis darbas; nelankstus darbo grafikas; ilgi viršvalandžiai.
- Kontrolė: nedalyvavimas sprendimų priėmimo procese; kontrolės darbo krūviui, darbo tempui trūkumas.
- Aplinka ir darbo įranga: tinkamų darbo priemonių trūkumas; prastos darbo sąlygos (erdvės trūkumas, prastas apšvietimas, didelis triukšmas).
- Organizacinė kultūra: prasta komunikacija, paramos sprendžiant problemas trūkumas; asmeninio tobulėjimo skatinimo trūkumas; neaiškiai apibrėžti organizaciniai tikslai.
- Tarpasmeniniai santykiai darbe: socialinė arba fizinė izoliacija; prasti santykiai su vadovais; tarpasmeniniai konfliktai; socialinės paramos trūkumas.
- Vaidmuo organizacijoje: vaidmens dviprasmiškumas; vaidmenų konfliktas; atsakomybė už žmones.
- Karjeros raida: karjeros sąstingis ir netikrumas; nepaaukštinimas arba per didelis paaukštinimas pareigose; mažas darbo užmokestis; nesaugumas darbe; maža darbo socialinė vertė.
- Namų ir darbo sąveika: konfliktuojantys namų ir darbo reikalavimai; žemas paramos lygis namuose.

Daugelio autorių nuomone, negatyvių veiksmų šaltiniai – darbo organizavimas bei asmeninio gyvenimo įvykiai. Viena dažniausių streso darbe priežasčių yra darbuotojų perkrovimas darbu arba, atvirkščiai, - nepakankamas krūvis. Kai darbų per daug, kyla nerimas, frustracija, beviltiškumo jausmas, materialinių nuostolių nuojauta. Gavęs darbą ne pagal kvalifikaciją ir savo galimybes, žmogus lygiai taip pat patiria frustraciją, abejones dėl savo padėties socialinėje terpėje, jaučiasi esąs neįvertintas, nepripažįstamas. Dažnai pasitaiko vaidmenų (rolių) konfliktas. Jis kyla, kai darbuotojui keliami prieštaringi reikalavimai, kai pažeidžiamas vienvaldytės principas, kai nesutampa, neatitinka neformalios grupės ir oficialios organizacijos reikalavimai. Kai darbuotojas nėra tikras, ko iš jo laukiama, kyla vaidmens neapibrėžtumo, nekonkretumo problema bei stresinė situacija. Žmogui būtini teisingi ir tikslūs vadovų ekspektacijų vaizdiniai: ką jis turi daryti, kaip tai daryti, kaip bus vertinama.

Negatyviu veiksmu tampa ir žmogui neįdomus darbas. Įdomus darbas mažina įtampą, net fizinius negalavimus. Neigiamai veikia ir blogos fizinės darbo sąlygos: temperatūrų svyravimai, triukšmas, prastas apšvietimas, net netvarka darbo vietoje. Labai svarbu ir tinkama įgaliojimų ir atsakomybės proporcija; reikalavimų pagrįstumas. Prie rizikos veiksnių priskiriamas ir būtinumas apdoroti greičiau ar daugiau gaunamos informacijos – informacijos apkrovimas (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 260-261).

Rizikos veiksnių sąrašą vertėtų papildyti P. Cottnon (2004, p. 2) išskiriamais negatyviais veiksniais, neigiamai įtakojančiais darbuotojo psichologinę būseną:

- Silpni vadovavimo įgūdžiai;
- Specifiniai vadovavimo stiliai (pavyzdžiui, autokratinis, įsakinėjantis, nepalaikantis vadovavimas);
- Vadovavimo kultūra (aukščiausių vadovų komandos vadovavimo vieningumo ir darnos trūkumas, pusiausvyros tarp organizacinio akcento į darbuotojus ir klientus nebuvimas);
- Komandinio darbo klimatas (paramos, aiškumo, įsitraukimo, mokymosi ir grįžtamojo ryšio procesų trūkumas);
- Žema individų moralė;
- Aukštas individų jautrumo/pažeidžiamumo lygis (aukštas emocinis reaktyvumas).

Šie darbo veiksniai gali veikti dirbančiojo sveikatą ne tik individualiai, bet ir tam tikrose kombinacijose.

Teigiama, kad pastaraisiais dešimtmečiais rizikos veiksnių žymiai padaugėjo. Didėja pokyčių organizacijose greitis. Dažnėja tokie atvejai kaip kompanijų reorganizacija, susijungimai, naujų technologijų įdiegimas, nauji darbo organizavimo būdai, darbo automatizavimas, perėjimas nuo fizinio prie protinio darbo, didesnis atsakomybės lygis. Galų gale, darbuotojai vis dažniau susiduria su vaidmenų konfliktu ar dviprasmiškumu (Schabracq et al., 2003, p. 3).

Tai, kad minėtieji veiksniai sukelia negatyvias pasekmes, patvirtina tyrimų rezultatai. Pavyzdžiui, W. T. Gallo su bendradarbiais (2006, p. 114) atlikto tyrimo rezultatai atspindi, kad darbo netekimas įtakoja depresijos simptomų atsiradimą. Kita vertus, tyrimas atskleidė, kad pakartotinis darbo netekimas sukelia mažiau negatyvių pasekmių nei pirmąjį kartą. Tai yra siejama su tam tikra adaptacija arba psichologiniu atsparumu. Negatyvūs patyrimai stiprina gebėjimus tinkamai reaguoti į nepalankias aplinkybes ateityje.

Panašūs rezultatai apie negatyvias pasekmes gauti M. C. Rush ir bendradarbių (1995, p. 17) atlikto tyrimu: nustatytas ryšys tarp pokyčių viešajame sektoriuje ir šio sektoriaus darbuotojų

išgyvenamo streso, nepasitenkinimo darbu ir polinkio išeiti iš darbo. Taip pat nustatytas neigiamas ryšys tarp psichologinio atsparumo ir streso, bei teigiamas ryšys tarp atsparumo ir pasitenkinimo darbu.

Rizikos veiksnių galimos pasekmės darbe: pravaikštos, vėlavimai, darbuotojų kaita, dažni klientų skundai, nepakankama koncentracija, bloga darbo kokybė, sumažėjęs darbo produktyvumas, susilpnėjęs saugus elgesys ir padažnėję traumų atvejai, apatija, impulsyvus elgesys, blogi tarpasmeniniai santykiai ir kt. Pastebėta, kad patirtas stresas, įtampa labai individualiai veikia dirbančiojo jausmus, mintis ar elgesį ir gali pasireikšti padidėjusiu jautrumu, netinkamu sprendimų priėmimu, negatyviomis emocijomis: darbuotojas jaučia nerimą, depresiją, įtampą (Pajarskienė, 1995, p. 18).

Kitos negatyvių veiksnių pasekmės – sumažėjęs kūrybingumas, asmeninio tobulėjimo sąstingis. Taip pat šie veiksniai neigiamai įtakoja motyvaciją, pasitenkinimą darbu, gerovės jausmą. Prastėja socialinių ryšių kokybė, kyla konfliktai, izoliacija. Viso to rezultatas – sumažėjęs individualus efektyvumas (Schabracq et al., 2003, p. 2-3).

Stresiniai ar negatyvūs veiksniai dažniausiai vertinami kaip pokytis, kurio metu vienas gyvenimo aplinkybes pakeičia kitos. Tokie gyvenimo pereinamieji laikotarpiai sukelia reikšmingus adaptacinius pokyčius, kurie, kaip jau minėta, gali turėti neigiamų pasekmių žmogaus psichinei sveikatai. Nors šie įvykiai yra potencialiai trauminiai, tačiau nebūtinai po jų seka neigiamos pasekmės, kadangi kiekvienas individas tokius įvykius išgyvena ir įveikia skirtingai. Vieniems žmonėms tokie įvykiai sukelia skaudžius ir ilgai trunkančius išgyvenimus, kitiems neigiamos pasekmės trunka trumpiau ir mažiau intensyviai. Pastarieji žmonės yra psichologiškai atsparūs (Armstrong, 2007, p. 52). S.R. Maddi (1987, cit. pg. Luthans et al., 2007, p. 547) nustatė, kad psichologiškai atsparūs individai, dirbantys įmonėje, kurioje vykdomas etatų mažinimas, išsaugojo sveikatą, neišgyveno stiprių neigiamų emocijų. Tai patvirtina, kad negatyvūs veiksniai ne būtinai sukelia negatyvias pasekmes.

Apibendrinant galima pasakyti, kad žmogus gali tapti pažeidžiamas veikiamas neigiamų veiksnių. Tačiau šie veiksniai mažiau paveikia tuos individus, taigi ir darbuotojus, kurie yra psichologiškai atsparūs. Ši teigiama adaptacija ir yra aukšto psichologinio atsparumo rodiklis. Pavyzdžiui, C.R. Wanberg ir J.T. Banas (2000, cit. pg. Makikangas, Kinnunen, Feldt, 2004, p. 559) atliko tyrimą, kuriuo buvo vertinamas darbuotojų gerovės jausmas po įmonės reorganizacijos. Konstruktas, kuriuo buvo paaiškinti aukšti gerovės jausmo rezultatai, buvo darbuotojų psichologinis atsparumas. Taigi psichologiškai atsparus individas, susidurdamas su gyvenimo sunkumais, sugeba konstruktyviai juos įveikti, nepuldamas į neviltį, savęs nuvertinimą, dezadaptaciją.

Veiksnius, teigiamai įtakančius individo psichologinį atsparumą ir priešingus jau aptartiems rizikos veiksniams plačiau išanalizuosime tolimesniame skyriuje.

1.3.2. Apsaugantys veiksniai

Daug dėmesio skiriama identifikuoti tuos veiksnius, kurie yra susiję su teigiama adaptacija nepaisant riziką keliančios aplinkos. Šie veiksniai vadinami *apsaugančiais veiksniais* – tai individo ir aplinkos charakteristikos, kurios sumažina rizikos veiksnių poveikį ar sustiprina apsaugantį poveikį.

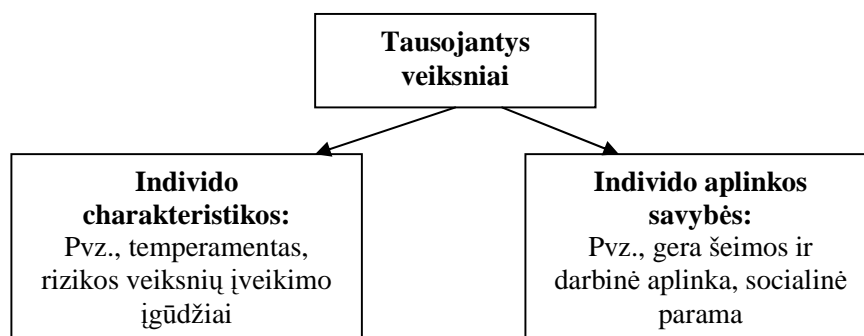
Psichologinis atsparumas yra stiprinamas ne vengiant streso, bet jį valdant ir tokiu būdu stiprinant pasitikėjimą ir socialinę kompetenciją. Apsaugantys veiksniai sušvelnina nepalankių veiksnių neigiamas pasekmes.

Išanalizavus įvairių autorių darbus galima identifikuoti dvi apsaugančių veiksnių grupes:

1) Individualūs veiksniai (individo charakteristikos): tokios asmeninės charakteristikos kaip draugiškumas, linksmumas, polinkis bendrauti, teigiamas savęs vertinimas, savigarba, bendravimo įgūdžiai ir kt.

2) Veiksniai, susiję aplinka – šeima, bendruomenė, visuomenė (individo aplinkos savybės): artimi ryšiai, parama, patarimai (Werner, 1995, p. 81-82).

Ši skirstymą galima vaizdžiai iliustruoti atsparumą tausojančių veiksnių schema (2 pav.).



2 pav. Atsparumą tausojantys veiksniai

Mokslinėje literatūroje dažniausiai nagrinėjami apsaugantys veiksniai, teigiamai įtakoiantys psichologinį atsparumą, yra šie:

- Socialinių ryšių palaikymas (žadinami ryšio, bendrumo jausmai): svarbus socialinių ryšių stabilumas;
- Kognityvinės kompetencijos (pavyzdžiui, intelekto lygis);
- Teigiamas aš-vaizdas, aš-efektyvumo jausmas;
- Aktyvus, ne tik reaktyvus problemų sprendimo būdas;
- Emociškai palaikantis mokymosi klimatas;
- Aukšti lūkesčiai (susitelkiama ties stipriosiomis pusėmis ir tikslais);

- Realistiškas ateities vaizdas;
- Jumoro jausmas;
- Santykiai, kuriems būdingas prisirišimas, užuojauta (supratimo, pagarbos ir pasitikėjimo šaltiniai);
- Dalyvavimas reikšminguose užsiėmimuose, veiklose (skatinama savigarba);
- Rutiniškumas (suteikiamas stabilumo jausmas; įvykus pokyčiams rutiniškumas padeda normalizuoti aplinką, veiklą).

Kadangi šiame darbe dėmesys nukreipiamas į darbuotojų psichologinį atsparumą, labai svarbu plačiau aptarti apsaugančius veiksnius darbiniam kontekste.

Apsaugantys veiksniai, susiję su darbu:

Daugelis jau minėtų apsaugančių veiksnių yra svarbūs ir darbinėje aplinkoje: socialiniai ryšiai, atviras bendravimas, suvokiamos paramos jausmas, palaikymas, mokymosi klimatas, įsitraukimas į reikšmingą veiklą, nuoširdus bendradarbiavimas, efektyvus sprendimų priėmimas, tinkamas įdarbinimas ir įvedimas į darbinę aplinką, autentiška lyderystė (Shirey, 2006, p. 258). J. Sharp (2003, p. 14) teigia, kad darbuotojų, o kartu ir visos organizacijos atsparumą skatina greitas mažų ir nereikšmingų problemų sprendimas, darbuotojų išklausymas apie operacines problemas, komunikavimas visuose organizacijos lygiuose.

Tyrimų rezultatai patvirtina teigiamą apsaugančių veiksnių poveikį. Pavyzdžiui, pastebėtas ryšys tarp artimų ryšių, kuriems būdingas pasitikėjimas, ir teigiamo, efektyvaus prisitaikymo (Harland et al., 2005, p. 3). Taip pat nustatyta, kad teigiamos emocijos sustiprina gebėjimą atsigauti po stresinių įvykių (Ong et al., 2006, p. 736). Teigiama pozityvių emocijų įtaka atsispindi ir kitų tyrėjų pastebėjimuose, kad streso įveika, pasitelkus teigiamas emocijas, veikia kaip neigiamų streso padarinių slopintuvas (Tugade et al., 2004, p. 1165).

Išanalizavome psichologinio atsparumo rizikos ir apsaugančius veiksnius. Toliau svarbu aptarti šio atsparumo ugdymo galimybes organizacijoje, jo šaltinius darbinėje aplinkoje ir sąsajas su vadovavimu.

1.4. Asmenybės psichologinio atsparumo šaltiniai organizacijoje

Analizuodami psichologinio atsparumo sampratą jau minėjome, kad šis konstruktas yra dinamiškas ir atviras pokyčiams, jo lygis gali kisti priklausomai nuo aplinkybių, kuriose atsiduria individas. Taip pat teigiama, kad psichologinis atsparumas yra išmoktas elgesys (Lugo, 2004, p. 1). Tad šis konstruktas gali būti plėtojamas ir ugdomas. Tai patvirtina A. S. Masten (2001, cit. pg. Luthans et al., 2006, p. 390) ir kitų autorių atlikti tyrimai, atskleidžiantys, kad psichologinis atsparumas gali būti valdomas, ugdomas, skatinamas. Todėl kuriamos įvairios ugdymo strategijos, kurios paremtos atsparumą skatinančių veiksnių palaikymu ir rizikos veiksnių pašalinimu.

Kodėl apskritai svarbu ugdyti darbuotojų psichologinį atsparumą? Darbuotojų psichologinis atsparumas įtakoja jų darbo atlikimą, o organizacijos, kurios skatina savo darbuotojų atsparumą, yra sėkmingesnės ir adaptyvesnės (Luthans, et al., 2006, p. 32). Tokiose organizacijose aukštesnis darbuotojų produktyvumas ir kūrybiškumas, geresni darbo rezultatai, o kartu ir didesnė įmonės finansinė sėkmė. Tyrimais įrodyta, kad darbuotojų psichologinis atsparumas, kaip ir optimizmas bei vilties jausmas, teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu, džiaugsmo išgyvenimą darbe ir organizacinį įsipareigojimą (Youssef, Luthans, 2007, p. 792). Pavyzdžiui, F. Luthans ir bendradarbių (2005, p. 249) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia teigiamą ryšį tarp darbuotojų, patiriančių reikšmingus pokyčius, psichologinio atsparumo ir jų darbo rezultatų. Taip pat nustatytas ryšys tarp darbuotojų psichologinio atsparumo ir jų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai jausmo (Luthans et al., 2007, p. 547).

Manoma, kad psichologinio atsparumo skatinimas yra žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų funkcija. Dėl kompleksinės ir dinamiškos ekonominės situacijos darbuotojų psichologinio atsparumo skatinimas yra viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – skatinti įmones ir darbuotojus lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius. Įmonės, kurios stiprina psichologinį atsparumą kaip atsaką į besikeičiančią aplinką, skatina didesnį darbuotojų įsipareigojimą ir kuria sveiką darbinę aplinką. Organizacinio stabilumo siekiama įdarbinant, ugdant ir išlaikant žmones, kurių įgūdžiai yra svarbūs organizacijai. Taigi šiuolaikinėse organizacijose vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių yra psichologinio atsparumo skatinimas (Rousseau, Arthur, 1999, p. 14).

Pripažinus, kad darbuotojo psichologinį atsparumą gali keisti aplinka, daug dėmesio skiriama būtent aplinkai, kurioje dirbama. Darbuotoją veikia vadovavimas, įstatymai, ekonomikos lygis ir pan. Tyrimų rezultatai patvirtina ryšį tarp tinkamesnio vadovavimo darbuotojams ir geresnių finansinių

rodiklių (Gilbert, Acton, 2006, p. 1). Atsižvelgiant į tai, kad darbuotoją veikia ir keičia aplinka, kurioje jis dirba, organizacijos siekia sukurti palankią darbo aplinką, kurioje darbuotojai gali augti ir tobulėti. Tokiose organizacijose darbuotojams sudaromos ištraukimo ir tobulėjimo galimybės, lanksčios darbo sąlygos, daug dėmesio skiriama sveikatai ir saugumui, darbuotojų lūkesčių ir tikslų realizavimui – suteikiama parama tobulėti, sudaromos sąlygos dirbti įdomų, naujovių ir iššūkių teikiantį darbą, kuriami draugiški santykiai, kolektyvo vienybė ir t.t. J. Service (2003, p. 72) teigia, kad darbo aplinka, o kartu ir kultūra, įtakoja darbuotojų produktyvumą, efektyvumą, darbo kokybę, kūrybiškumą ir inovatyvumą bei siūlo atlikti detalesnius darbo aplinkos ir psichinės sveikatos sąsajų tyrimus.

Anot M. Shirey (2006, p. 259) psichologinį atsparumą organizacijoje skatina įtampos tarp darbo našumo ir efektyvumo sumažinimas (kai svarbu tiek kiekybė, tiek kokybė), pasitikėjimo kūrimas ir palaikymas, pokyčių valdymas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, žinių vadyba siekiant sukurti besimokančią organizaciją.

Organizacijose, kuriose skatinamas darbuotojų psichologinis atsparumas, vadovo ir pavaldinio santykiams būdinga partnerystė. Darbuotojai yra įtraukiami į įdomią ir iššūkius keliančią darbinę veiklą, sudaromos darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybės. Tokiose organizacijose skatinama atvira ir nuoširdi komunikacija, dalinamasi tiek geromis tiek blogomis naujienomis, siekiama darbuotojų tobulėjimo ir profesinio augimo, skatinamas nuolatinis mokymasis (Brown, 1996, p. 4).

Taigi psichologinio atsparumo šaltiniai organizacijoje siejami su sveika darbo aplinka. Sveika darbo aplinka – tai darbo aplinka, kurioje procedūros, veiklos būdai ir sistemos yra sukurtos taip, kad darbuotojai geba pasiekti organizacinius tikslus ir jausti asmeninį pasitenkinimą darbe. Sveikai darbo aplinkai būdingas stiprus pasitikėjimo jausmas tarp vadovybės ir darbuotojų, su darbuotojais elgiamasi pagarbiu ir teisingu būdu, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, skatinami rizikuoti, palaikomas asmeninis ir profesinis tobulėjimas, bendradarbiavimas, skatinamas darbuotojų fizinis ir emocinis saugumo jausmas (Shirey, 2006, p. 258).

Psichologinį atsparumą ugdančioje aplinkoje labai svarbi įvairovė, kadangi žmonės mėgsta mokytis naujų įgūdžių, vertina asmeninio augimo galimybes. Taip pat svarbus darbo reikšmingumas – tikslingas ir reikšmingas darbas sukelia pasitenkinimo jausmą. Sveikoje darbo aplinkoje palaikomas autonomiškumas, t.y. galimybės kontroliuoti, planuoti darbus, pasirinkti veiklos strategijas. Su darbuotojų pasitenkinimu susiję ir aiškūs, tačiau aukšti tikslai, grįžtamasis ryšys. Taip pat svarbu, kad vadovo elgesio būdas skatintų ištraukimą į darbą, asmeninį tobulėjimą, stiprintų aš-efektyvumo jausmą (Rogelberg, 2007, p. 632).

Kuriant darbo aplinką, palaikančią darbuotojų psichologinį atsparumą, labai svarbu atrinkti darbuotojus į jiems tinkamiausias pozicijas, mokyti darbuotojus tam, kad jie kuo labiau atitiktų

užimamas pareigas, keisti ir pritaikyti darbo aplinką taip, kad ji labiausiai atitiktų darbuotojų poreikius (Wright, Cropanzano, 2004, p. 346).

Teigiama, kad būtent vadovai yra atsakingi už psichologinį atsparumą skatinančios aplinkos kūrimą. Anot B. Hiebert (2006, p. 6) vadovai yra atsakingi už tai, kad darbuotojams keliami reikalavimai būtų pagrįsti ir priimtini. Vadovui turi būti aiškūs darbuotojo lūkesčiai, jis turėtų kreipti dėmesį į darbuotojo sėkmę ir pasiekimus, o ne tik į padarytas klaidas. Be to, vadovas turi kontroliuoti darbo krūvį, suteikti darbuotojams daugiau darbo kontrolės galimybių.

Atsižvelgiant į tai, kad psichologinis atsparumas gali būti skatinamas, siekiama sukurti atsparumo skatinimo strategijas, kurios skirstomos į dvi grupes – proaktyvios ir reaktyvios ugdymo strategijos. Proaktyvios strategijos nukreiptos į atsparumo poreikių numatymą ir skatinimą.

Proaktyvios strategijos:

- Rizikos valdymo strategija, kuri nukreipta į rizikos ir streso šaltinių mažinimą, darbuotojų apsaugojimą nuo jų.
- Išteklių valdymo strategija, kuri nukreipta į asmeninių ir organizacinių apsaugančių išteklių stiprinimą, plėtojimą.
- Proceso valdymo strategija, nukreipta į kognityvinius darbuotojų gebėjimus.

Šias tris strategijas galima taikyti, siekiant numatyti galimus rizikos veiksnius ir apsaugoti nuo negatyvių pasekmių (Luthans et al., 2006, p. 32).

Reaktyvios strategijos akcentuoja teigiamų emocijų svarbą. Labai svarbu darbuotojus nuolat skatinti galvoti pozityviai ir ieškoti prasmės, kai organizacija ar individas susiduria su negatyviomis aplinkybėmis. Net jei organizacijos nariai ir yra supažindinti su teigiamų emocijų svarba, nepalankaus įvykio metu vadovas turi dar kartą darbuotojams priminti teigiamai mąstyti (Luthans, et al., 2006, p. 32). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad skatinant psichologinį atsparumą svarbios tiek reaktyvios, tiek proaktyvios strategijos, nes neįmanoma visada prognozuoti išorinės aplinkos, tačiau svarbu siekti numatyti ateitį.

Apibendrinant galima pasakyti, kad tai, kiek atsparumas bus skatinamas, priklauso nuo vadovų požiūrio – labai svarbu juos mokyti, kuo psichologinį atsparumą skatinanti darbo aplinka yra naudinga verslui. Svarbu įgalinti ir skatinti vadovus ugdyti darbuotojų atsparumą, padėti darbuotojams įveikti sunkumus. Vadovai turėtų įtraukti darbuotojus į kliūčių pašalinimo procesus, mokyti juos naudingų įgūdžių, kurie stiprina jų psichologinį atsparumą (Gilbert, Acton, 2006, p. 1). Darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su vadovo elgesio būdu detaliau aptarsime kitame skyriuje.

1.5. Vadovavimas ir darbuotojų psichologinis atsparumas

Sėkmingo verslo kūrimui ir palaikymui reikia ne tik vizijos ir finansinio kapitalo, bet ir vadovavimo įgūdžių tą viziją ir finansinį kapitalą transformuojant į sėkmingą realybę. Vadovavimas – tai grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis. Vadovavimas – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų (Šeibokienė, 2002, p. 9). Vadinasi, vadovas gali stipriai paveikti atskiro žmogaus elgesį ir viso kolektyvo darbo efektyvumą (Jensen, Luthans, 2006, p. 646).

Vadovavimo sąvoka dažnai tapatinama su lyderyste, tačiau šių sąvokų prasmė skirtinga: vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderystė kyla iš socialinės įtakos proceso. Vadinasi, asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Vadovavimas bus neefektyvus, jei nesirems lyderyste, pasireiškiančia vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 8).

Vadovavimo apibrėžimai varijuoja priklausomai nuo to, kas labiausiai pabrėžiama: vadovo gebėjimai, asmenybės bruožai, orientacija į individą ar grupę ir t.t. 1 lentelėje pateikiami pagrindiniai teoriniai požiūriai į vadovavimą – bruožų teorija, vadovavimo stilių (elgsenos) teorija, situacinė teorija, transformacinio vadovavimo teorija, autentiškos lyderystės teorija (Den Hartog, Koopman, 2001, p. 166-187; Robbins, 2003, p. 168-178; Wood, 2007, p.10-14).

1 lentelė. Pagrindiniai teoriniai požiūriai į vadovavimą.

Vadovavimo teorija	Pagrindiniai teoriniai teiginiai
Bruožų teorija	Teorija teigia, kad lyderiu gimstama, t.y. lyderis privalo turėti tam tikras savybes, leidžiančias jam būti lyderiu, kurios yra labiau įgimtos nei įgytos. Išskiriamos trys bruožų kategorijos, kurias turi turėti lyderis: fizinės charakteristikos (ūgis, fiziniai duomenys, išvaizda, amžius); gebėjimų charakteristikos (intelektas, žinios, iškalba); asmenybės bruožai (dominavimas, emocinė kontrolė, ekstraversija – intraversija). Buvo išskirti universalūs asmenybės bruožai, būdingi lyderiams: tikslų siekimas, pasitikėjimas savimi, tolerancija frustracijai ir neapibrėžtumui, siekis vadovauti, atvirumas, vidinis kontrolės lokusas, emocinė branda, mažas afiliacijos poreikis.

1 lentelės tęsinys.

<p>Vadovavimo stilių (elgsenos) teorija</p>	<p>Ši teorija teigia, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo pasireiškiančio lyderiavimo stiliaus, kuris nėra įgimtas ir stabilus, o gali būti išmokstamas ir koreguojamas. Ohajo valstijos tyrėjai apibrėžė du galimus lyderio elgesio stilius – atsižvelgiantis ir struktūruojantis. Mičigano universiteto tyrėjai išskyrė tris pagrindines lyderio elgesio formas – orientacija į užduotį, orientacija į santykius ir dalyvaujantis vadovavimas. Pagal valdymo tinklelio modelį, efektyvūs vadovai pasižymi aukštu dėmesingumu tiek žmonėms, tiek užduočiai ir jos atlikimui.</p>
<p>Situacinė teorija</p>	<p>Pagal šią teoriją, lyderiavimo stiliaus efektyvumas priklauso nuo esamos situacijos, tai reiškia, kad tam tikras vadovo elgesys vienoje situacijoje bus efektyvus, kitose – ne. F. Fiedler ir J. Garcia pateikė kognityvinių išteklių teoriją, nagrinėjančią, kaip lyderio kognityvinės savybės susijusios su grupės darbo atlikimu ir kaip lyderio patiriamas stresas veikia jo elgesį. Pagal šią teoriją grupės atlikimas priklausys nuo sąveikos tarp dviejų bruožų (lyderio sumanumo ir patirties), direktyvaus vadovavimo stiliaus ir dviejų situacinių aspektų - tarpasmeninio streso ir užduoties sudėtingumo.</p> <p>Pagal P. Heresy ir K. Blanchard situacinės lyderystės teoriją, lyderio elgesys yra susijęs su pavaldinių brandos darbui lygiu. Autoriai skiria keturis brandos lygius nuo nebrandumo iki brandos. Atsižvelgiant į tai yra nurodomi keturi vadovo elgesio stiliai: nurodymas, pardavimas, dalyvavimas ir delegavimas.</p> <p>Pagal V.H. Vroom ir P.W. Yetton normatyvinį sprendimų priėmimo modelį, lyderis gali lanksčiai taikyti skirtingą stilių. Pagrindinis klausimas, kokiose situacijose ir kokių laipsniu yra būtinas grupės narių dalyvavimas priimant sprendimus, kad nenukentėtų nei sprendimo kokybė, nei jo priimtinumai grupės nariams. Situacija įvertinama pagal standartizuotą sprendimų medį.</p>
<p>Transformacinio vadovavimo teorija</p>	<p>Transformacinė lyderystė apeliuoja į moralines pasekėjų vertybes, siekiant paskatinti jų sąmoningumą etiniais klausimais. Transformacinės lyderystės atveju pasekėjai jaučia pasitikėjimą, susižavėjimą ir pagarbą lyderiui, todėl pasekėjai yra motyvuoti padaryti daugiau nei iš pat pradžių iš savęs tikėjosi. Transformacinei lyderystei būdinga: įkvepiantis motyvavimas (lyderis nupiešia optimistinį, bet realų ateities vaizdą, skatina pasekėjus didinti savo lūkesčius bei pastangas, kad būtų pasiektas tikslas), intelektualus skatinimas (lyderis skatina savo pasekėjus mąstyti, pasitelkti vaizduotę, abejoti prielaidomis ir visuotinai pripažintais metodais),</p>

1 lentelės tęsinys.

	individualus dėmesys (lyderiai domisi savo pasekėjų asmeniniu ir profesiniu tobulėjimu, stengiasi sužinoti savo pasekėjų poreikius, skatina juos mokytis ir sudaro tam galimybes), idealizuota įtaka (lyderis yra pavyzdys, pasekėjai dažnai emociškai žavisi lyderiu).
Autentiško vadovavimo teorija	Šios sąvokos ištakos – vadovavimo efektyvumo tyrinėjimai: paaiškėjus, kad transformacinė lyderystė negali paaiškinti visų vadovavimo efektyvumo atvejų, buvo įvesta autentiškos lyderystės sąvoka. Autentiška lyderystė – tai vadovo elgesio stilius, kuriam būdingas atvirumas (vertybių atskleidimas, sąžiningumas), altruistinis elgesys (rūpinimasis aplinkiniais, pavaldinių ugdymas), elgesio nuoseklumas (atitikimas tarp žodžių ir veiksmų, taip pat atitikimas tarp veiksmų ir vertybių, įsitikinimų). Toks vadovas kuria pozityvų, etišką klimatą.

Trumpai aptarėme pagrindines vadovavimo teorijas ir kas, pagal kiekvieną iš jų, yra efektyvus vadovavimas. Analizuojant darbuotojų psichologinio atsparumo skatinimo galimybes, akcentuojamos lyderio (vadovo) savybės ir vadovavimo stilius. *Vadovavimo stilius* – tai vadovo sprendimų priėmimo, elgesio ir sąveikos su kitais būdas. Tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 131). Tad toliau aptarsime, kaip vienoks ar kitos vadovo elgesys, vadovavimo stilius ar paties vadovo savybės įtakoja darbuotojo psichologinį atsparumą, bei apžvelgsime šioje srityje atliekamus tyrimus.

Prielaida, kad vadovavimo stilius yra susijęs su darbuotojo atsparumu, daroma remiantis vadovavimo ir pavaldinių reakcijų į stresą tyrimais. Pastebėtas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų atsparumo stresui: šie lyderiai krizes vertina kaip iššūkius ir padeda darbuotojams ieškoti kūrybiškų, adaptyvių stresinių situacijų valdymo būdų (Harland et al., 2005, p. 4).

Tyrimuose apie vadovavimo stilius, darančius teigiamą įtaką darbuotojų gerovei, dažniausiai kalbama apie dėmesingą, palaikantį ir autentišką vadovavimą. Šiuose tyrimuose darbuotojo gerovės rodikliu laikomas pasitenkinimas darbu, žemas nerimo ar streso lygis, psichologinis atsparumas ir kt. Pavyzdžiui, pastebėta, kad darbuotojo psichologinį atsparumą teigiamai įtakoja suvokiama vadovo parama (Cole et al., 2006, p. 469).

Tyrimų autoriai tvirtina, kad labai svarbi lyderio pozityvi psichologinė būseną, nes ji yra pastebima aplinkinių. Darbuotojai suvoktą vadovo būseną perima su juo sąveikaudami ir tuomet atitinkamai elgiasi. Tokiu būdu pozityvi vadovo psichologinė būseną perimama darbuotojų ir taip yra

įtakojamas tiek darbuotojų, tiek visos organizacijos psichologinis atsparumas (Norman et al., 2005, p. 60).

Taip pat pastebėta, kad vadovai, kurie yra entuziastingi ir energingi, panašiai įtakoja savo pavaldinius, t.y. „įkvepia“ jiems energijos ir aktyvumo. Atitinkamai tikėtina, kad vadovai, kurie jaučiasi negatyviai, sukelia darbuotojų negatyvias reakcijas. Jei vadovas pozityviai vertina organizacijos ateitį, tikėtina kad tai paskatins ir kitus darbuotojus ateitį vertinti kaip daug žadančią (Norman et al., 2005, p. 60).

Kaip matyti, vadovų emocinis turinys yra labai svarbus veiksnys įtakoiant darbuotojų psichologinį atsparumą. Vadovo emocijos svarbios perteikiant darbuotojams vadovo viziją dėl kompanijos ateities ir įtikinant juos sutikti su siūlomomis permainomis. Kai siūlomos naujos vizijos, ypač jei jos yra tolimos ir neaiškios, vadovas turėtų pasitelkti emocijų sužadinimą, išreiškimą. Pavyzdžiui, kai vadovai yra susižavėję, entuziastingi ir aktyvūs, jiems lengviau pavyksta sužadinti savo pavaldinius ir perteikti veiksmingumo, kompetencijos, optimizmo ir džiaugsmo prasmę (Robbins, 2003, p. 63).

Taip pat pastebėta, kad lyderiai, turintys realistinių vilčių, tiesiogiai įtakoja pasekėjų viltis. Teigiama, kad vilčių turintys vadovai teigiamai veikia pavaldinius, o tai leidžia teigti, kad toks vadovas teigiamai įtakoja darbuotojų psichologinį atsparumą. Manoma, kad jei lyderis gali įtakoti pasekėjų viltis, tai jis gali įtakoti ir psichologinį atsparumą. Atsižvelgiant į tai matyti, kaip svarbu, kad lyderiai sąmoningai suvoktų, kaip jų elgesys įtakoja darbuotojų atsparumą, ir elgtųsi atitinkamai (Norman et al., 2005, p. 61).

Svarbu paminėti tai, kad nėra neabejotinai teisingų vadovavimo stilių ir elgsenos. Dažniausiai vienas ir tas pats vadovas praktikuoja ne vienintelį valdymo stilių, bet varijuoja, atsižvelgdamas į situaciją ir bendradarbius (Sakalas, 2003, p. 240).

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja ryšys tarp vadovo elgesio ir pavaldinių psichologinio atsparumo. Tokie lyderio bruožai kaip charizma, įkvepiantis motyvavimas, skatinimas ir palaikymas, individualizuotas dėmesys, apdovanojimas yra teigiamai susiję su darbuotojų psichologiniu atsparumu.

1.6. Darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos su autentiška lyderyste

Kadangi organizacijos gali didinti veiklos efektyvumą ugdydamos psichologinį atsparumą, daug dėmesio skiriama siekiant nustatyti, kaip vadovas gali skatinti darbuotojų atsparumą. Ankstesniame skyriuje trumpai aptarėme ryškiausias tyrimų rezultatų tendencijas. Tyrimuose, kuriais siekiama nustatyti sąsajas tarp vadovavimo stiliaus ir pavaldinių atsparumo, dažniausiai užsimenama apie autentišką lyderystę. Teigiama, kad atsparumo gebėjimų ugdymas yra svarbus autentiško vadovavimo komponentas.

Jau minėjome, kad autentiškos lyderystės konstruktas atsirado vadovavimo efektyvumo tyrinėjimų kontekste. Buvo pastebėta, kad kai kurie efektyvūs vadovai nepasižymi nei vienu iš egzistuojančių vadovavimo stilių, todėl buvo įvestas autentiškos lyderystės terminas, kurį pirmieji pristatė F. Luthans ir B. J. Avolio. Autentiškos lyderystės teorija atsirado prieš keletą metų ir ji išsirutuliojo iš transformacinės lyderystės sampratos (Rogelberg, 2007, p. 632).

Autentiška lyderystė – tai vadovo elgesio būdas, kuris skatina teigiamas psichologines kompetencijas ir kuria pozityvų, etišką, palaikantį klimatą. Šiam elgesio stiliui būdingi 4 komponentai:

1. Atvirumo komponentas (atviro bendravimo skatinimas; savo tikrojo aš atskleidimas; atviras savo įsitikinimų, vertybių ir pažiūrų reiškimas. Toks elgesys skatina pasitikėjimą, atvirą dalijimąsi informacija. Atviro bendravimo pasekmė – tvirti ir glaudūs ryšiai).

2. Moralinis komponentas (etiškas, nesavanaudiškas elgesys, paremtas vidiniais moraliniais standartais ir vertybėmis; paramos ir pagalbos suteikimas; vadovo pasitikėjimas pavaldiniais; savarankiškumo suteikimas. Tokiu būdu skatinamas pasitikėjimas, nepriklausomumo jausmas, parama ir pagalba palengvina adaptaciją).

3. Subalansuoto sprendimų priėmimo/informacijos apdorojimo komponentas (pavaldinių įgalinimas priimant sprendimus, abipusis bendradarbiavimas, vadovas išklauso skirtingas nuomones ir požiūrius prieš priimdamas sprendimus. Abipusio bendradarbiavimo pasekmė – sėkmingesnis prisitaikymas, lankstumas, greitesnis reagavimas į stresorius).

4. Savimonės komponentas (savo stipriųjų ir silpnųjų pusių suvokimas, supratimas, kokia įtaka daroma aplinkiniams/pavaldiniams, savo vertybių suvokimas, santykių su pavaldiniais supratimas) (Walumbwa et al., 2008, p. 94).

Autentiški lyderiai pasižymi atvirumu, elgesio nuoseklumu (pasireiškia atitikimas tarp veiksmų ir įsitikinimų, vertybių, pažiūrų) ir elgiasi altruistiškai siekdami nukreipti grupės veiksmus bendro tikslo

link. Autentiškas lyderis – tai individas, užimantis atsakingą padėtį ir pasižymintis nuoširdumu bei patikimumu. Autentiško lyderio elgesys atspindi jo vertybes, įsitikinimus, mintis ir jausmus, o ne aplinkos reikalavimus (Wood, 2007, p. 2). Anot D. R. May (2003, p. 248), šis vadovavimo stilius apibūdinamas tokiais žodžiais kaip tikras, patikimas, vertas pasitikėjimo, nuoširdus. Savęs pažinimas ir buvimas savimi yra svarbūs autentiškos lyderystės bruožai.

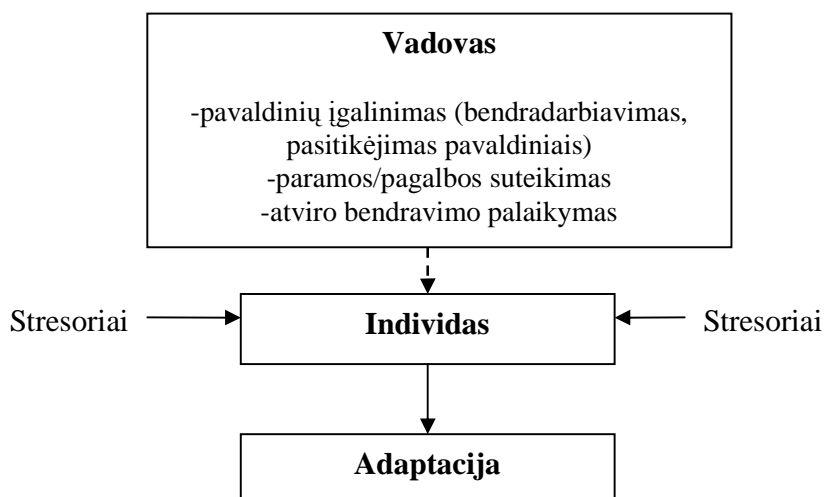
Autentiška lyderystė yra savo minčių, įsitikinimų ir emocijų atviras pripažinimas ir elgesys, atspindintis tikrąjį „aš“, t.y., sakymas, kaip iš tiesų galvojama, ir tai atitinkantis elgesys. Šia prasme autentiško lyderio ketinimai yra atviri ir pasireiškia nuoseklus ryšys tarp vertybių ir veiksmų. Štai kodėl lyderiai, būdami kompanijos vertybių vaidmens modeliais, reikšmingai įtakoja visą organizaciją (Gardner, Schermerhorn, 2004, p. 272).

Autentiškas lyderis yra pasitikintis, pasižymi optimizmu, atvirumu, orientacija į ateitį, jis laikosi moralinių ir etikos standartų, skatina darbuotojus tapti lyderiais. Autentiškas lyderis sudaro sąlygas plėtoti pasitikėjimą, ugdo žmonių stipriąsias puses, skatina priimant sprendimus laikytis vertybinių įsitikinimų, padeda gerinti darbo atlikimą (Jensen, Luthans, 2006, p. 648). Autentiškas lyderis yra patikimas ir pasitikintis savo pavaldiniais. Jis palaiko vertybes, kurių dėka darbuotojas gali patirti kompetencijos, priklausymo grupei jausmus. Šia prasme autentiška lyderystė gali būti darbuotojo tobulėjimo šaltinis, sveikatos ir psichologinės gerovės pagrindas (Rego, Cunha, 2008, p. 739).

Neretai darbuotojų psichologinis atsparumas siejamas su autentiška lyderyste. Pastebėta, kad šis vadovavimo stilius turi tokių teigiamų pasekmių, kaip aiškesnė savimonė ir teigiamas savireguliacinis elgesys (Gardner, Schermerhorn, 2004, p. 271). Nustatyta, kad darbuotojai, suvokiantys vadovą kaip autentišką lyderį, išgyvena stipresnę gerovės jausmą ir žemesnį streso lygį (Rego, Cunha, 2008, p. 740). Greta šių teigiamų pasekmių, siejamų su autentiška lyderyste, minimos ir tokios kaip aukšta savigarba ir psichologinė gerovė, draugiški santykiai, geresnis darbo atlikimas (Walumbwa et al., 2008, p. 91).

Pastebėta, kad darbuotojai, kurie suvokia savo vadovą kaip autentišką, pasižymi stipresniu įsipareigojimu organizacijai, išgyvenamu laimės jausmu, aukštesniu pasitenkinimu darbu. Taip pat nustatytas teigiamas ryšys tarp darbuotojų suvokiamos autentiškos lyderystės ir produktyvumo, klientų pasitenkinimo lygio, pelno, darbuotojų saugumo jausmo, darbo atlikimo kokybės (Jensen, Luthans, 2006, p. 658).

Tyrimais nustatytas darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su autentiška lyderyste vaizdžiai iliustruoja 3 paveikslas, kuriame pateikiamas apibendrintas psichologiškai atsparaus individo prisitaikymo prie streso modelis, kuris plačiau jau buvo pristatytas viename iš ankstesnių skyrių ir kuriame atsispindi vadovo vaidmuo šiame procese.



3 pav. Vadovo vaidmuo darbuotojo prisitaikymo prie streso procese.

Remiantis tyrimų rezultatais teigiama, kad darbuotojų psichologinis atsparumas yra autentiško vadovavimo pasekmė. Autentiškas vadovo elgesys padeda kurti sveiką darbo aplinką, t.y. palaikomos tokios procedūros ir sistemos, kurios padeda darbuotojams siekti organizacinių tikslų ir jausti asmeninį pasitenkinimą darbe (Shirey, 2006, p. 258).

W. L. Gardner (2004, p. 277) teigia, kad atsparumo skatinimas yra autentiško lyderio užduotis. Autentiškas lyderis skatina darbuotojų psichologinį atsparumą užtikrindamas, kad jiems yra suteikiama parama atsigaivinti po nesėkmės. Toks lyderis sudaro sąlygas klestėti pokyčių metu. Jis numato galimas nesėkmes ir sunkumus, kuria pagalbos darbuotojams planus ir reaguoja į jų prašymus, poreikius (Gardner, Schermerhorn, 2004, p. 278).

Autentiškos lyderystės ir atsparumo tyrinėjimuose neretai akcentuojamas lyderio tikėjimas, vilties jausmas. S. Norman su bendradarbiais (2005, p. 60) teigia, kad tikėjimas yra autentiško lyderio stiprioji pusė, kuri gali įtakoti darbuotojų, išgyvenančių pokyčius organizacijoje, psichologinį atsparumą. Teigiama, kad vadovai, plėtodami tikėjimą savyje ir savo pavaldinių tarpe, gali padidinti bendrą organizacijos atsparumą. Tai patvirtina F. Luthans (2005) atliktas tyrimas, kuriuo buvo nustatytas reikšmingas ryšys tarp tikėjimo, optimizmo bei psichologinio atsparumo (cit. pg. Norman et al., 2005, p. 60).

Apibendrinant, tyrimų rezultatai patvirtina sąsajas tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų psichologinio atsparumo: vadovai, skatindami prisitaikymą prie pokyčių, nepalankių aplinkybių, ugdo psichologinės gerovės komponentus - viltį, optimizmą ir psichologinį atsparumą. Kuo labiau išplėtoti šie konstruktai, tuo sėkmingiau įveikiami sunkumai ir reikalavimai šiuolaikinėse organizacijose (Luthans F., et al., 2005, p. 265).

2. TYRIMO PROBLEMA, TIKSLAS IR UŽDAVINIAI

Tyrimo problema

Šiais greitų pokyčių ir intensyvios konkurencijos laikais darbuotojų atsparumas tapo vienu svarbiausių klausimų. Dėl kompleksinės ir dinamiškos ekonominės situacijos labai svarbu tirti darbuotojų psichologinį atsparumą ir jo skatinimo galimybes. Teigiama, kad psichologiškai atsparūs individai efektyviau sprendžia dviprasmiškas situacijas bei lanksčiau reaguoja į pokyčius nei tie, kurių atsparumas yra žemesnis. Nors pripažįstama, kad darbuotojų psichologinis atsparumas yra labai svarbus, tačiau šio atsparumo analizė organizaciniame lygmenyje kol kas nesulaukė pakankamo tyrėjų dėmesio Lietuvoje.

Psichologinis atsparumas yra vertinamas kaip dinamiškas ir pokyčiams bei raidai atviras konstruktas, todėl tiek mokslininkams tyrinėtojams, tiek įmonių vadovams kyla klausimas, kaip ši savybė gali būti ugdoma. Kadangi tyrimų rezultatai patvirtina, kad atsparumas gali būti skatinamas, bandoma išskirti tuos veiksnius, kurie teigiamai įtakoja šį konstrukta. Vienas jų – autentiška lyderystė. Teigiama, kad autentiška lyderystė padeda kurti sveiką darbo aplinką, teigiamai įtakojančią darbuotojo psichologinę gerovę, be to ji yra susijusi su pozityviu organizaciniu elgesiu. Vis dėlto autentiškos lyderystės ir darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos dar nėra pakankamai sistemingai ir išsamiai išanalizuotos, todėl tyrimas, nagrinėjantis ryšį tarp minėtųjų konstrukto, būtų labai aktualus Lietuvoje.

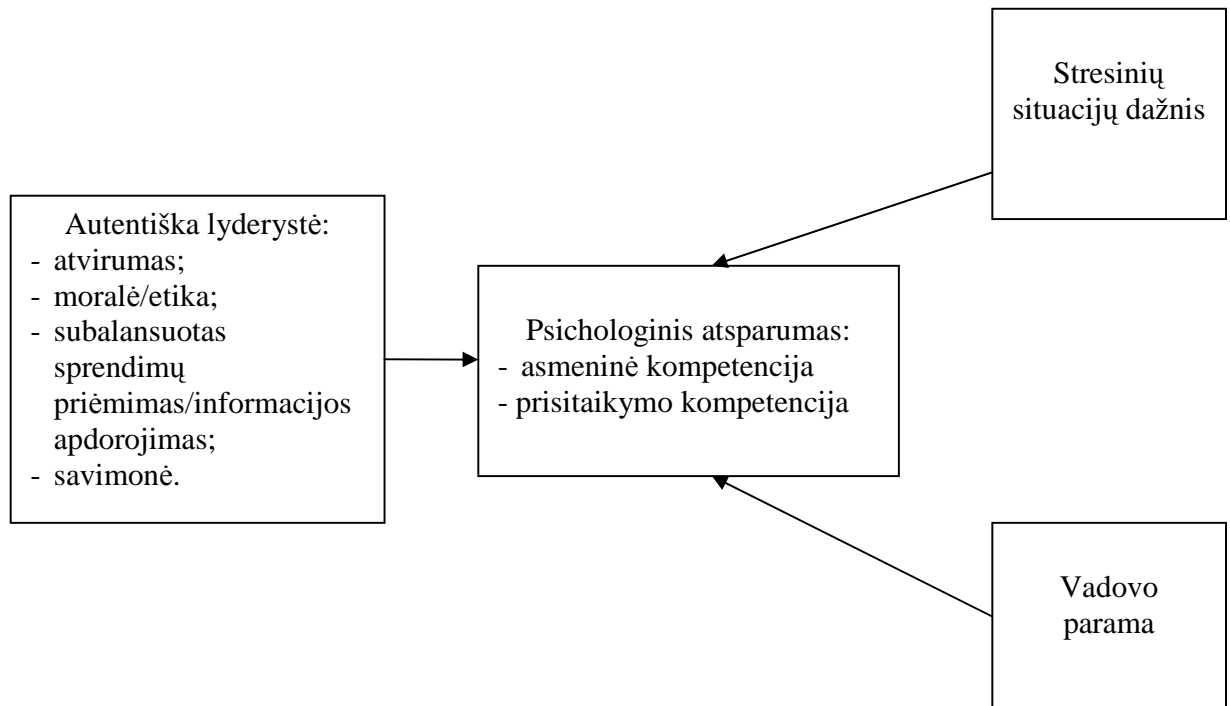
Tyrimo tikslas

Šio darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su autentiškos lyderystės rodikliais.

Tyrimo uždaviniai

1. Įvertinti darbuotojų psichologinio atsparumo lygį ir nustatyti sąsajas su lytimi, amžiumi.
2. Nustatyti darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su patiriamų stresinių situacijų dažnumu ir vadovo paramos rodikliais.
3. Nustatyti suvokiamos autentiškos lyderystės lygį.
4. Įvertinti darbuotojų psichologinio atsparumo ryšį su autentiškos lyderystės rodikliais.

Tyrimo planas



4 pav. Tyrimo planas

3. TYRIMO METODIKA

3.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo 111 respondentų, kurių amžius nuo 22 metų iki 52 metų (vidurkis – 28,97; SD = 6,42). Tarp apklaustųjų buvo 30 darbuotojų, užimančių vadovaujančias pareigas (turinčių pavaldinių), tačiau tyrimė nedalyvavo aukščiausio lygmens organizacijų vadovai. Buvo apklausti Vilniaus miesto verslo organizacijų darbuotojai. Iš viso buvo apklausti 9 organizacijų darbuotojai, visi apklaustieji – specialistai. Tiriamieji buvo pasirinkti patogiosios atrankos būdu. Tyrimė dalyvavo tik tie tiriamieji, kurių bandomasis laikotarpis jau buvo pasibaigęs. Duomenys apie tiriamųjų lytį ir amžių pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Duomenys apie tiriamųjų imtį.

	Vyrai	Moterys
Amžiaus vidurkis	28,24	29,40
Iš viso	41 (37 %)	70 (63 %)

3.2. Tyrimo kintamieji ir jų vertinimo būdai

Psichologinis atsparumas – tai asmenybės charakteristika, apimanti šiuos komponentus:

1. Asmeninė kompetencija (pasitikėjimas savimi, nepriklausomumo jausmas, ryžtingumas, išradingumas, atkaklumas).
2. Prisitaikymo kompetencija (adaptyvumas, lankstumas, požiūrio į gyvenimą harmoningumas).

Šie komponentai vertinami Psichologinio atsparumo skale (ang. Resilience Scale (RS), Wagnild, Young, 1993).

Autentiška lyderystė – tai vadovo elgesio būdas, kuriam būdingi šie komponentai:

1. Atvirumas (atviro bendravimo skatinimas, savo tikrojo aš atskleidimas).
2. Moralinė/etika (etiškas elgesys, paremtas vidiniais moraliniais standartais ir vertybėmis, paramos ir pagalbos suteikimas, pasitikėjimas pavaldiniais, savarankiškumo suteikimas).

3. Subalansuotas sprendimų priėmimas/informacijos apdorojimas (pavaldinių įgalinimas priimant sprendimus, abipusis bendradarbiavimas, skirtingų nuomonių ir požiūrių išsklausymas prieš priimant sprendimus).

4. Savimonė (savo stipriųjų ir silpnųjų pusių, vertybių suvokimas, supratimas, kokia įtaka daroma aplinkiniams/pavaldiniams, santykių su pavaldiniais supratimas).

Šie komponentai vertinami Autentiškos lyderystės klausimynu (ang. Authentic Leadership Questionnaire, Avolio, Gardner, Walumbwa, 2008).

Stresinė situacija – tai situacija ar aplinka, kelianti nerimą ir daranti neigiamą poveikį dėl įvairių stresorių, t.y. žalingų išorės ir vidaus veiksnių. Šiame tyrime buvo vertinamas stresinių situacijų dažnumas pasitelkiant anketą (1 priedas), kurioje tiriamojo prašoma prisiminti nepalankias, sudėtingas, įtampą keliančias situacijas ir įvertinti susidūrimo su jomis dažnumą per pastaruosius 6 mėnesius.

Vadovo parama – tai vadovo elgesys, kuriuo siekiama padėti darbuotojui spręsti sudėtingas, nepalankias situacijas darbe. Šiame tyrime vertinami šie vadovo paramos rodikliai:

1. Vadovo pagalbos dažnis sprendžiant stresines situacijas;
2. Vadovo pagalbos efektyvumas sprendžiant stresines situacijas.

Šie vadovo paramos rodikliai vertinami mūsų sukurta anketa, pateikiama 1 priede.

3.3. Tyrimo metodai

Tyrime buvo naudojamos šios metodikos:

- Psichologinio atsparumo skalė (ang. Resilience Scale, Wagnild, Young, 1993).
- Autentiškos lyderystės klausimynas (ang. Authentic Leadership Questionnaire, Avolio, Gardner, Walumbwa, 2008).
- Stresinių situacijų ir vadovo pagalbos vertinimo anketa.

Buvo gauti leidimai naudoti autorių sukurtus klausimynus.

Psichologinio atsparumo skalė:

Psichologinio atsparumo skalę sukūrė G.M.Wagnild ir H.M.Young 1993 metais. Skalė, kurios angliškąjį variantą sudaro 25 teiginiai, skirta individo psichologiniam atsparumui vertinti. Ši skalė sudaryta iš dviejų dalių: asmeninės kompetencijos vertinimo subskalė (17 teiginių) bei prisitaikymo kompetencijos subskalė (8 teiginiai). Asmeninės kompetencijos subskalė matuoja pasitikėjimą savimi,

nepriklausomumą, ryžtingumą, išradingumą ir atkaklumą. Prisitaikymo kompetencijos subskalės teiginiai vertina adaptyvumą, lankstumą, požiūrio į gyvenimą harmoningumą. Kiekvienas teiginys vertinamas septynių balų skalėje nuo 1 = „visiškai nesutinku“ iki 7 = „visiškai sutinku“. Surinktų taškų skaičius gali kisti nuo 25 iki 175, o tuo didesnis surinktų taškų skaičius, tuo aukštesnis psichologinio atsparumo lygis. Skalės autoriai nurodo, kad taškų suma nuo 147 vertinama kaip aukšto psichologinio atsparumo rodiklis (Wagnild, Young, 1993).

Šios skalės autoriai nurodo geras metodikos psichometrines savybes. Nustatytas aukštas metodikos patikimumas (Cronbacho $\alpha = 0,91$), taip pat įvertintas vidinis (skalių) suderinamumas: skalių Cronbacho α intervalas yra nuo 0,76 iki 0,91. Gana gerą patikimumą patvirtino ir pakartotinis testavimas – koreliacijos koeficientai nuo 0,67 iki 0,84. Tyrimais nustatytas geras dviejų faktorių modelio validumas: du faktoriai paaiškino 44,0 proc. dispersijos, nustatyti faktorių svoriai ne mažiau 0,40. Psichologinio atsparumo skalės konkurentinį validumą patvirtinta aukštos koreliacijos su kitomis metodikomis, kurios vertina konstruktus, susijusius su psichologiniu atsparumu, t.y., depresija, pasitenkinimas gyvenimu, moralė ir sveikata (Wagnild, Young, 1993, p. 173). Psichologinio atsparumo skalė yra plačiai naudojama tyrimuose, ji yra išversta į keletą užsienio kalbų, ne mažiau svarbus metodikos privalumas yra patogus naudojimas (greitai užpildoma).

Buvo gautas autorių sutikimas taikyti metodiką Lietuvoje ir Psichologinio atsparumo skalė buvo išversta į lietuvių kalbą ir įvertintos lietuviško varianto psichometrinės charakteristikos. Gavus autorių sutikimą buvo atliktas vertimas naudojant decentravimo metodą, t.y., buvo atliekamas atgalinis vertimas į originalo kalbą. Norėdami suvienodinti tyrime naudojamų klausimynų vertinimo skales, klausimyno teiginius išdėliojome skalėje nuo 1 = „visiškai nesutinku“ iki 5 = „visiškai sutinku“. Surinktų taškų suma gali kisti nuo 24 iki 120. Asmeninės kompetencijos skalėje surinktų taškų suma gali kisti nuo 17 iki 85, o prisitaikymo kompetencijos skalėje – nuo 7 iki 35. Atliktas pilotinis tyrimas, o surinkti duomenys buvo analizuojami vertinant metodikos patikimumą vidinio suderinamumo metodu ir validumą – faktorine analize. Remiantis autorių rekomendacijomis, buvo išskirti du faktoriai, kurie paaiškino 34,3 proc. dispersijos. Tai, kad faktorių analizė yra tinkama, patvirtina Kaizerio, Mejerio ir Olkino (KMO) ir Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmės: $KMO = 0,74$, Bartleto kriterijus = 1026,02 ($p < 0,001$). Faktarinės analizės būdu išsiskyrė du faktoriai (t.y. analizuojami tie faktoriai, kurių tikrinės reikšmės lygios arba didesnės už 1): asmeninės kompetencijos bei prisitaikymo kompetencijos. Vieno teiginio buvo atsisakyta, nes jis nebuvo priskirtas nei vienam faktoriui. Vidinio suderinamumo būdu buvo nustatytas geras modifikuotos Psichologinio atsparumo skalės, kurią sudaro 24 teiginiai, patikimumas (Cronbacho $\alpha = 0,85$). Taip pat nustatytas atskirų subskalių patikimumas (asmeninės kompetencijos subskalės patikimumas geras (Cronbacho $\alpha = 0,85$); prisitaikymo

kompetencijos subskalės patikimumas silpnas (Cronbacho $\alpha = 0,5$). Apskaičiuotas lietuviškos Psichologinio atsparumo skalės aukšto atsparumo rodiklis: taškai nuo 72 laikomi aukšto psichologinio atsparumo rodikliu.

Autentiškos lyderystės klausimynas:

Šis klausimynas skirtas vertinti, koku laipsniu vadovo elgesyje pasireiškia autentiškos lyderystės stilius. Jis matuoja autentiškos lyderystės komponentus. Klausimyną sudaro 4 skalės:

- Atvirumo skalė: koku laipsniu lyderis skatina atvirumą, dalinimąsi idėjomis, sunkumais, nuomonėmis;
- Moralės/etikos skalė: koku laipsniu lyderis nustato aukštus standartus moraliniam ir etiškam elgesiui;
- Subalansuoto sprendimų priėmimo skalė: koku laipsniu lyderis siekia sužinoti skirtingas nuomones ir požiūrius prieš priimdamas svarbius sprendimus.
- Savimonės skalė: koku laipsniu lyderiui yra aiškios jo/jos stipriosios ir silpnosios pusės, kaip jį vertina aplinkiniai, kaip jis įtakoja kitus;

Kiekvienas teiginys vertinamas penkių balų skalėje nuo 1 = „niekada“ iki 5 = „labai dažnai, jei ne visada“. Bendra surinktų taškų suma gali kisti nuo 16 iki 80. Atvirumo skalėje surinktų taškų suma gali kisti nuo 7 iki 35, moralės/etikos skalėje – nuo 4 iki 20, subalansuoto sprendimų priėmimo – nuo 2 iki 10, savimonės skalėje – nuo 3 iki 15. Kuo didesnis bendras surinktų taškų skaičius, tuo labiau vadovui būdingas autentiško vadovavimo stilius.

Klausimyno autoriai nurodo geras metodikos psichometrines charakteristikas. Nustatytas vidinis (skalių) suderinamumas: skalių Cronbacho α intervalas yra nuo 0,76 iki 0,92. Tyrimais patvirtintas geras 4 faktorių modelio validumas: faktoriai paaiškino 52 proc. dispersijos, faktorių svoriai ne mažesni nei 0,40 (Avolio, Gardner, Walumbwa, 2008, p. 98-108).

Susisiekus su klausimyno autoriais buvo gautas leidimas naudoti metodiką tyrime. Autentiškos lyderystės klausimyno adaptavimo procesas vyko remiantis autorių rekomendacijomis. Klausimyno vertimas buvo atliekamas taikant decentravimo metodą, t.y. buvo atliekamas atgalinis vertimas į originalo kalbą. Atlikus pilotinį tyrimą (klausimyną pildė 30 tiriamųjų) buvo koreguojamas klausimyno teiginių formulavimas. Surinkti duomenys buvo naudojami vertinant metodikos patikimumą vidinio suderinamumo metodu ir validumą – faktorine analize.

Vidinio suderinamumo būdu buvo nustatytas geras Autentiškos lyderystės klausimyno patikimumas (Cronbacho $\alpha = 0,904$). Taip pat nustatytas atskirų klausimyno skalių patikimumas:

atvirumo skalės Cronbacho alpha = 0,85; moralės skalės Cronbacho alpha = 0,51; subalansuoto sprendimų priėmimo skalės Cronbacho alpha = 0,59; savimonės skalės Cronbacho alpha = 0,82. Kaip matyti, atvirumo ir savimonės skalių patikimumas labai aukštas, o likusiųjų – patenkinamas. Remiantis autorių rekomendacijomis, buvo išskirti 4 faktoriai, kurie paaiškino 66,96 proc. dispersijos. Faktorinė analizė gerai paaiškino duomenis: KMO = 0,87, Bartleto kriterijus = 902,84 ($p < 0,001$). Faktorinės analizės būdu išsiskyrė 4 faktoriai, kurie atitiko klausimyno autorių modelį. Keturi lietuviškos klausimyno versijos teiginiai pateko į kitus faktorius, nei nurodo metodikos autoriai: po vieną teiginį iš moralės, savimonės ir subalansuoto sprendimų priėmimo skalių pateko į atvirumo skalę, o prie moralės skalės teiginių prisidėjo vienas atvirumo skalės teiginys.

Stresinių situacijų ir vadovo pagalbos vertinimo anketa: sukūrėme anketą, sudarytą iš klausimų apie patiriamo streso dažnumą, vadovo pagalbą sprendžiant nepalankias situacijas ir tos pagalbos efektyvumą (1 priedas).

3.4. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas gavus organizacijų vadovybės leidimą. Tiriamiesiems buvo siunčiamos elektroninės klausimynų formos ir jų pildymo instrukcija. Visi apklaustieji buvo specialistai, turintys galimybę naudotis elektroniniu paštu darbe, todėl visi tiriamieji apklausti nuotoliniu būdu, tyrėjui nedalyvaujant asmeniškai. Klausimynų pildymo laikas nebuvo ribojamas, apklaustieji atsakymams sužymėti užtrukdavo apie 15-20 minučių. Tyrime dalyvavo tik tie tiriamieji, kurių bandomasis laikotarpis buvo pasibaigęs. Tyrime nedalyvavo aukščiausio lygmens vadovai. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas ir anonimiškas.

3.5. Duomenų tvarkymas

Gauti duomenys buvo analizuojami naudojant statistinio paketo SPSS 12 versiją. Buvo apskaičiuota aprašomoji statistika: vidurkiai, dispersijos, standartiniai nuokrypiai ir t.t. Klausimynų patikimumas buvo tikrinamas vidinio suderinamumo būdu (Cronbacho alfa), validumas – faktorine analize. Lyginamų grupių rodiklių skirtumai buvo skaičiuojami naudojant Stjudento t kriterijų dviems nepriklausomoms imtims. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo taikoma Pearson koreliacija, o prognozavimo galimybės buvo vertinamos naudojant tiesinės regresijos modelį. Požymių priklausomumą ir pasiskirstymą tarp grupių vertinome taikydami Chi-kvadrato homogeniškumo kriterijų.

4. REZULTATAI

Rezultatai pateikiami pagal tyrimo uždavinius:

1. Tiriamas darbuotojų psichologinio atsparumo lygis ir analizuojamos atsparumo sąsajos su lytimi bei amžiumi.
2. Analizuojamos darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos su patiriamų stresinių situacijų dažnumu ir vadovo paramos rodikliais.
3. Įvertinamas suvokiamos autentiškos lyderystės lygis.
4. Tiriamas darbuotojų psichologinio atsparumo ryšys su autentiškos lyderystės rodikliais.

4.1. Darbuotojų psichologinio atsparumo lygis

Pirmuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama įvertinti darbuotojų psichologinio atsparumo lygį ir paanalizuoti jo sąsajas su kitais kintamaisiais, todėl šiame skyriuje nustatysime bendrą tiriamųjų psichologinio atsparumo lygį ir atskirų atsparumo subskalių įverčius, įvertinsime atsparumo ryšius su lytimi, amžiumi, apskaičiuosime psichologinio atsparumo skirtumus tarp vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų ir tų, kurie neturi pavaldinių.

Siekiant įvertinti bendrą darbuotojų psichologinio atsparumo lygį, pirmiausiai susumavome taškus, surinktus pildant Psichologinio atsparumo skalę. Apskaičiavus aprašomąją statistiką paaiškėjo, kad darbuotojų psichologinio atsparumo taškų vidurkis yra 85,69 (standartinis nuokrypis = 15,17), o surinktų taškų suma svyruoja nuo 35 iki 115. Kaip matome, visų tyrime dalyvavusių respondentų psichologinio atsparumo vidurkis patenka į aukšto psichologinio atsparumo intervalą (primename, kad aukšto atsparumo rodiklis yra taškų suma nuo 72). Pastebėta, kad 89 tiriamieji iš 111 (t.y. 80,2 proc.) pasižymi aukštu psichologiniu atsparumu, o likusieji – žemu ($n = 22$, t.y. 19,8 proc.).

Įdomu paanalizuoti, ar egzistuoja lyčių psichologinio atsparumo skirtumai, todėl palyginome vyrų ir moterų psichologinio atsparumo rezultatų vidurkius. Kaip buvo minėta, psichologinio atsparumo skalę sudaro dvi subskalės – asmeninė kompetencija ir prisitaikymo kompetencija, todėl atlikome bendro psichologinio atsparumo ir atskirų subskalių įverčių palyginimą tarp lyčių. Taikydami Stjudento t kriterijų dviems nepriklausomoms imtims nustatėme, kad vyrų ir moterų psichologinio atsparumo, asmeninės kompetencijos ir prisitaikymo kompetencijos rodiklių vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p > 0,05$).

Paanalizavome psichologinio atsparumo skirtumus tarp moterų ir vyrų. Toliau įdomu nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp psichologinio atsparumo ir amžiaus. 3 lentelėje pateikiame amžiaus ir psichologinio atsparumo skalės įverčių koreliacijas.

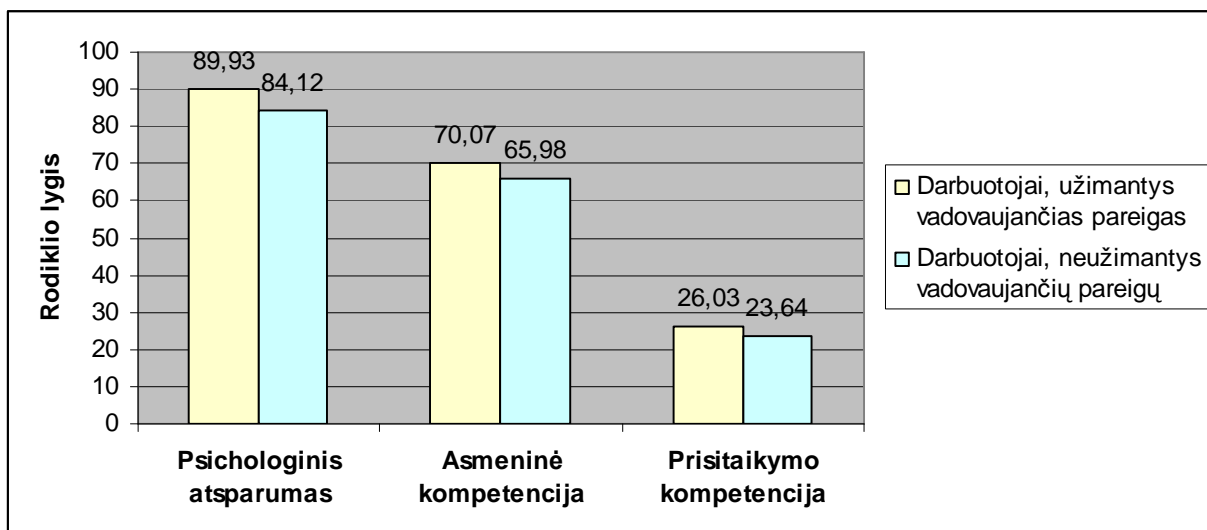
3 lentelė. Psichologinio atsparumo skalės įverčių koreliacija (r) su tiriamųjų amžiumi.

	Amžius
Bendras psichologinio atsparumo įvertis	$r = 0,067, p = 0,483$
Asmeninė kompetencija	$r = 0,255^*, p = 0,007$
Prisitaikymo kompetencija	$r = 0,121, p = 0,206$

* Koreliacija statistiškai reikšminga, kai statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Pagal 3 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad tarp amžiaus ir bendro psichologinio atsparumo įverčio koreliacija yra statistiškai nereikšminga. Statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta ir tarp amžiaus bei prisitaikymo kompetencijos. Nustatyta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp amžiaus ir asmeninės kompetencijos ($r = 0,255, p < 0,01$).

Aprašydami tyrime dalyvavusius tiriamuosius minėjome, kad tarp apklaustųjų buvo 30 darbuotojų (27 proc.), užimančių vadovaujančias pareigas (t.y. darbuotojai, turintys pavaldinių). Įdomu paanalizuoti, ar egzistuoja psichologinio atsparumo skirtumai tarp tų, kurie užima vadovaujančias pareigas ir tų, kurie neturi pavaldinių. 5 paveikslėlyje matome psichologinio atsparumo ir atskirų subskalių įverčių vidurkių palyginimą tarp dviejų darbuotojų grupių pagal pareigas (primename, kad bendra surinktų taškų suma gali kisti nuo 24 iki 120, asmeninės kompetencijos skalėje surinktų taškų suma gali kisti nuo 17 iki 85, o prisitaikymo kompetencijos skalėje – nuo 7 iki 35). Kaip matyti, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymi šiek tiek aukštesniu psichologiniu atsparumu nei tie, kurie neturi pavaldinių. Tačiau šis skirtumas tarp grupių yra statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$). Taip pat vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymi aukštesniais asmeninės kompetencijos ir prisitaikymo kompetencijos rodikliais ir šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$).



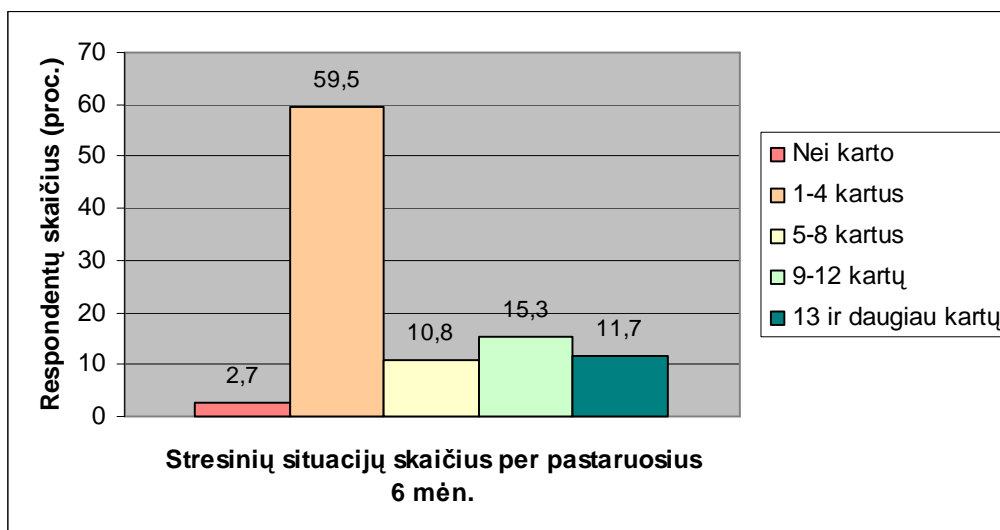
5 pav. Darbuotojų, užimančių skirtingo lygmens pareigas organizacijos struktūroje, psichologinio atsparumo įverčių vidurkiai.

Taigi nustatėme, kad 80,2 proc. darbuotojų pasižymi aukštu psichologiniu atsparumu, o likusieji – žemu. Paašškėjo, kad psichologinio atsparumo, asmeninės ir prisitaikymo kompetencijos skirtumai tarp lyčių neegzistuoja. Taip pat nustatyta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp amžiaus ir asmeninės kompetencijos, o amžius ir bendras psichologinio atsparumo rodiklis bei prisitaikymo kompetencija nekoreliuoja. Galiausiai pastebėta tendencija, kad vadovujančias pareigas užimančys darbuotojai pasižymi aukštesniais asmeninės kompetencijos ir prisitaikymo kompetencijos rodikliais.

4.2. Darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos su stresinių situacijų dažnumu ir vadovo paramos rodikliais

Antruoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama nustatyti darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su stresinių situacijų dažnumu ir vadovo paramos rodikliais. Pirmiausiai įvertinsime ryšį tarp psichologinio atsparumo ir stresinių situacijų dažnio ir paanalizuosime, ar egzistuoja psichologinio atsparumo skirtumai tarp tų, kurie patiria daug stresinių situacijų, ir tų, kurie su tokiomis situacijomis susiduria retai. Toliau nustatysime darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su vadovo paramos rodikliais: kiek dažnai, darbuotojų vertinimu, tiesioginis vadovas prisidėjo sprendžiant stresines situacijas darbe, ar vadovo pagalba buvo efektyvi, naudinga. Galų gale nustatysime ryšius tarp atsparumo ir patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumo.

Kadangi psichologinis atsparumas yra labai svarbus nepalankių, stresinių aplinkybių kontekste, toliau įvertinsime, kiek kartų vidutiniškai darbuotojai susidūrė su stresinėmis situacijomis darbe per pastaruosius 6 mėnesius. Kaip matyti 6 paveiksle, daugiausiai darbuotojų (59,5 proc.) su stresinėmis situacijomis susidūrė 1-4 kartus per pastaruosius 6 mėnesius. Tik 2,7 proc. tiriamųjų per šį laikotarpį nei karto nesusidūrė su stresinėmis situacijomis.



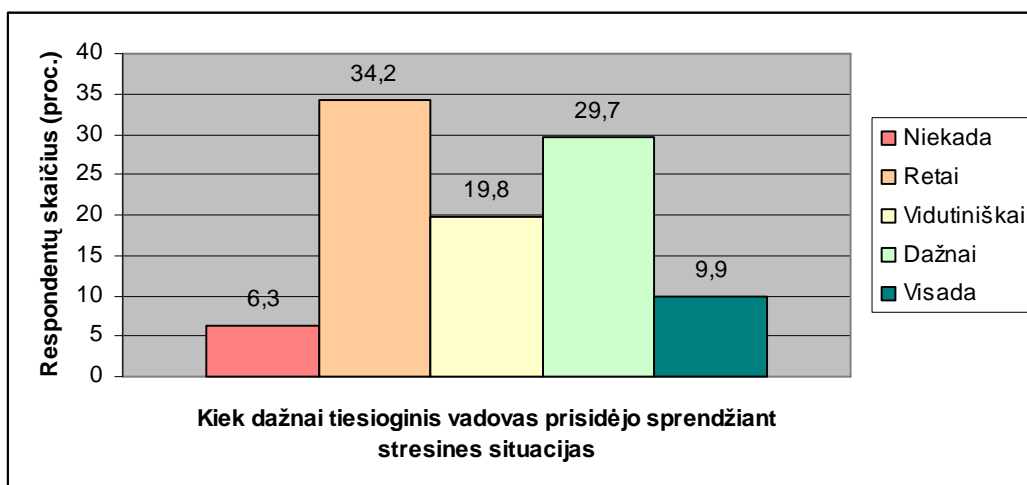
6 pav. Respondentų pasiskirstymas į grupes pagal patirtų stresinių situacijų skaičių.

Įvertinus stresinių situacijų kiekį toliau įdomu panagrinėti šio kriterijaus sąsajas su darbuotojų psichologiniu atsparumu. Apskaičiavome Pearson koreliacijos koeficientą ir nustatėme silpną neigiamą ir statistiškai nereikšmingą koreliaciją tarp psichologinio atsparumo lygio ir stresinių situacijų kiekio ($r = -0,159, p > 0,05$).

Pagal patiriamų stresinių situacijų darbe skaičių per pastaruosius 6 mėnesius tiriamieji sąlyginai buvo suskirstyti į dvi grupes: 1) mažą stresinių situacijų skaičių patyrusių darbuotojų grupę (stresinių situacijų skaičius per pastaruosius 6 mėnesius mažesnis nei 9); 2) didelį stresinių situacijų skaičių patyrusių darbuotojų grupę (stresinių situacijų skaičius per pastaruosius 6 mėnesius lygus arba daugiau nei 9). Palyginome šių grupių psichologinio atsparumo rodiklius taikydami Stjudento t kriterijų dviem nepriklausomoms imtims. Rezultatų palyginimas atskleidė, kad bendro psichologinio atsparumo, asmeninės kompetencijos ir prisitaikymo kompetencijos rodiklių vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp daug ir mažai stresinių situacijų patiriančių darbuotojų grupių (atitinkamai $t = -1,45, p = 0,15$; $t = -1,79, p = 0,080$; $t = -0,62, p = 0,536$). Vadinasi, skirtumai tarp šių grupių psichologinio atsparumo rodiklių neegzistuoja.

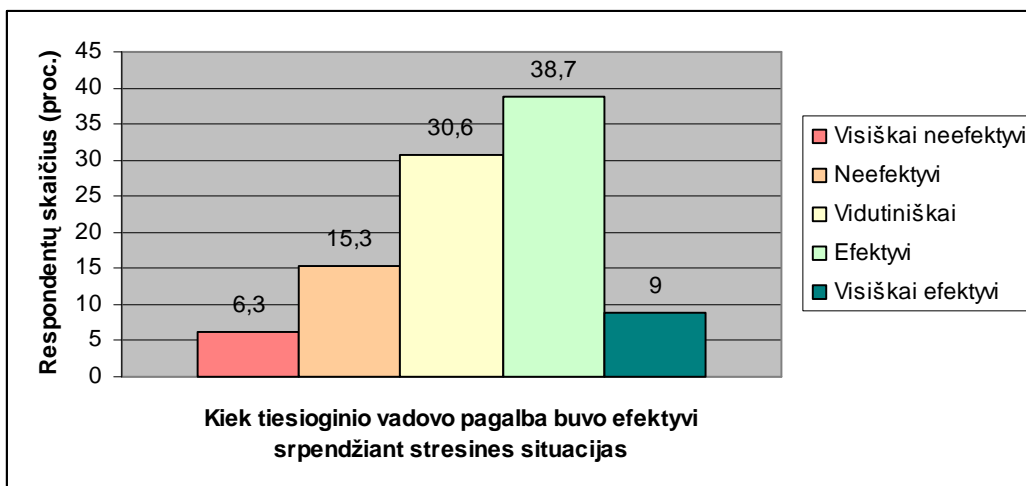
Prieš įvertinant, kiek vadovas prisideda sprendžiant stresines situacijas ir kiek toji pagalba yra efektyvi, turime išsiaiškinti, kiek laiko darbuotojai dirba vadovaujami jų tiesioginių vadovų. Taikant aprašomąją statistiką paaiškėjo, kad atsakymai svyruoja nuo 3 iki 96 mėnesių (t.y. 8 metų), o atsakymų vidurkis yra 19,84 mėnesiai. Vadinasi, apklaustieji dirba vadovaujami savo tiesioginių vadovų vidutiniškai vienerius metus ir 7 mėnesius.

7 paveiksle pateikiami duomenys apie tai, kiek dažnai darbuotojo tiesioginis vadovas prisidėjo sprendžiant stresines, nepalankias situacijas, kai darbuotojui reikėjo jo pagalbos. Didžiausias respondentų skaičius atsakė, kad retai sulaukdavo vadovo pagalbos (34,2 proc.), šiek tiek mažiau respondentų nurodė, kad vadovo pagalbos sulaukdavo dažnai (29,7 proc.), o 6,3 proc. apklaustųjų niekada nesulaukė tiesioginio vadovo pagalbos.



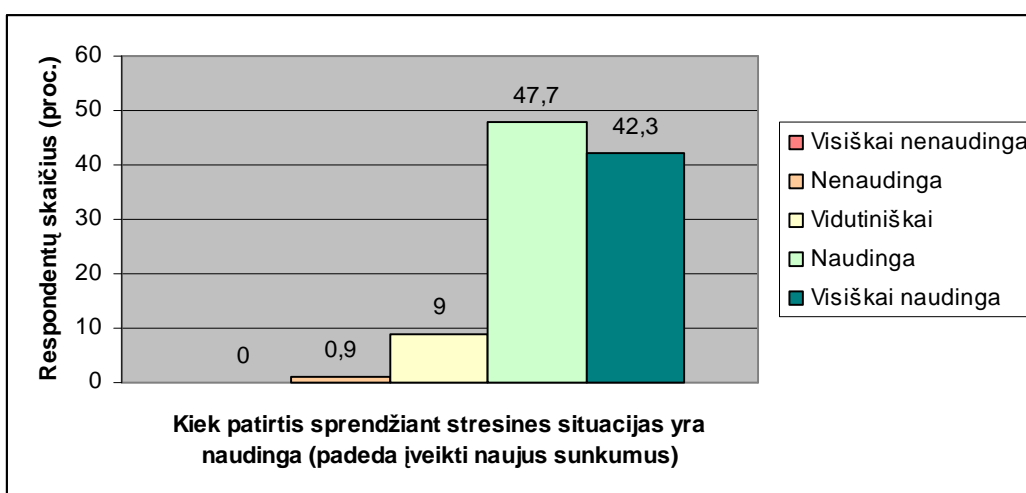
7 pav. Respondentų pasiskirstymas į grupes pagal tiesioginio vadovo pagalbos dažnį sprendžiant stresines situacijas.

8 paveiksle matome respondentų pasiskirstymą į grupes pagal tai, kiek vadovo pagalba buvo naudinga, efektyvi sprendžiant sudėtingas, stresines situacijas. Pateikti duomenys atspindi, kad daugiausiai respondentų (38,7 proc.) vadovo pagalbą įvertino kaip efektyvią. Mažiausiai apklaustųjų (6,3 proc.) vadovo pagalbą vertino kaip neefektyvią.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas į grupes pagal tiesioginio vadovo pagalbos efektyvumo lygį.

9 paveiksle pateikti duomenys apie respondentų vertinimus, kiek patirtis sprendžiant sudėtingas, stresines situacijas jiems yra naudinga, padeda įveikti naujus sunkumus. Kaip matyti, tarp apklaustųjų nėra tokių, kuriems patirtis sprendžiant stresines situacijas būtų visiškai nenaudinga įveikiant naujus sunkumus (0 proc.). Pagal pateiktus duomenis matyti, kad daugeliui respondentų patirtis sprendžiant stresines situacijas yra naudinga arba visiškai naudinga: didžiausias skaičius respondentų atsakė, kad tokia patirtis jiems yra naudinga (47,7 proc.), šiek tiek mažiau apklaustųjų nurodė, kad ši patirtis jiems yra visiškai naudinga (42,3 proc.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas į grupes pagal patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumo lygį.

Norėdami apskaičiuoti darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su vadovo pagalba sprendžiant stresines situacijas, tos pagalbos efektyvumu ir patirties sprendžiant šias situacijas naudingumu, apskaičiavome koreliacijos koeficientus tarp šių rodiklių. Pagal 4 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad vadovo pagalbos dažnis ir tos pagalbos efektyvumas stipriai teigiamai koreliuoja ($r = 0,782$). Psichologinis atsparumas teigiamai koreliuoja su vadovo pagalbos dažniu ($r = 0,318$), vadovo pagalbos efektyvumu ($r = 0,332$), patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumu ($r = 0,251$). Silpnas teigiamas ryšys nustatytas tarp patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumo ir vadovo pagalbos dažnio ($r = 0,190$), taip pat tarp minėtos patirties naudingumo ir vadovo pagalbos efektyvumo ($r = 0,274$). Visi nustatyti ryšiai yra statistiškai reikšmingi.

4 lentelė. Psichologinio atsparumo lygio, vadovo pagalbos dažnio, šios pagalbos efektyvumo ir patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumo koreliacijos koeficientai (r).

	Vadovo pagalbos dažnis	Vadovo pagalbos efektyvumas	Patirties naudingumas	Psichologinio atsparumo lygis
Vadovo pagalbos dažnis	$r = 1,00$			
Vadovo pagalbos efektyvumas	$r = 0,782^*$, $p = 0,000$	$r = 1,00$		
Patirties naudingumas	$r = 0,190^{**}$, $p = 0,045$	$r = 0,274^*$, $p = 0,004$	$r = 1,00$	
Psichologinio atsparumo lygis	$r = 0,318^*$, $p = 0,001$	$r = 0,332^*$, $p = 0,000$	$r = 0,251^*$, $p = 0,008$	$r = 1,00$

* Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

** Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Siekiant nustatyti, ar vienodai vadovo paramos dažnį, efektyvumą ir patirties naudą vertina aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojai, Stjudento t kriterijumi dviems nepriklausomoms imtims palyginti darbuotojų, kurių psichologinis atsparumas aukštas ir kurių žemas, vadovo paramos ir patirties naudingumo vertinimai (5 lentelė).

5 lentelė. Aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojų vadovo pagalbos dažnio, pagalbos efektyvumo ir patirties naudingumo vertinimų palyginimas.

	Aukštas psichologinis atsparumas** (n = 89)		Žemas psichologinis atsparumas*** (n = 22)		t	p
	Vidurkis	SD	Vidurkis	SD		
Vadovo pagalbos dažnis	3,21	1,123	2,27	0,883	3,656*	0,000
Vadovo pagalbos efektyvumas	3,49	0,943	2,45	1,011	4,377*	0,000
Patirties naudingumas	4,37	0,664	4,09	0,684	1,729	0,094

* Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

** Aukštas psichologinis atsparumas, kai Psichologinio atsparumo skale surinktų taškų suma ≥ 72 .

*** Žemas psichologinis atsparumas, kai Psichologinio atsparumo skale surinktų taškų suma < 72 .

Kaip matyti 5 lentelėje, darbuotojai, pasižymintys aukštu psichologiniu atsparumu statistiškai reikšmingai palankiau vertino vadovo pagalbos dažnį ir vadovo pagalbos efektyvumą sprendžiant stresines situacijas. Tačiau žemo ir aukšto psichologinio atsparumo darbuotojų patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumo vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Apibendrinant šiame skyriuje aptartus rezultatus primename, jog paaiškėjo, kad ryšys tarp psichologinio atsparumo ir stresinių situacijų dažnio neegzistuoja. Sąsajų analizė atskleidė, kad egzistuoja teigiami ryšiai tarp vadovo pagalbos dažnio ir tos pagalbos efektyvumo, darbuotojo psichologinio atsparumo ir vadovo pagalbos dažnio, pagalbos efektyvumo, patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumo. Taip pat nustatyta, kad patirties naudingumas teigiamai koreliuoja su vadovo pagalbos dažniu ir pagalbos efektyvumu. Galiausiai paaiškėjo, kad darbuotojai, pasižymintys aukštu psichologiniu atsparumu statistiškai reikšmingai palankiau vertino vadovo pagalbos dažnį ir vadovo pagalbos efektyvumą sprendžiant stresines situacijas nei darbuotojai, pasižymintys žemu psichologiniu atsparumu.

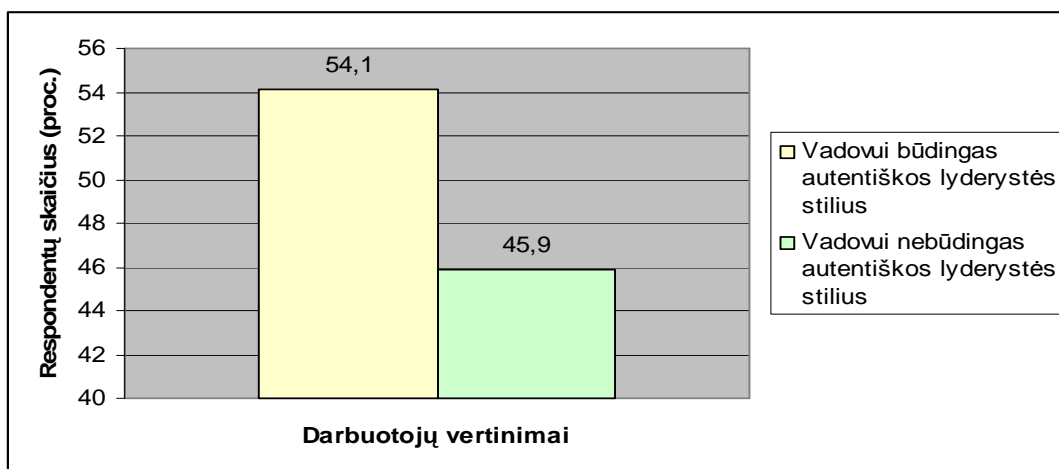
4.3. Suvokiamos autentiškos lyderystės lygis

Trečiuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama nustatyti suvokiamos autentiškos lyderystės lygį. Šiame skyriuje pirmiausiai įvertinsime suvokiamos autentiškos lyderystės lygį, t.y. kiek, darbuotojų

vertinimu, jų tiesioginio vadovo elgesyje pasireiškia autentiška lyderystė. Taip pat išanalizuosime šio rodiklio sąsajas su kitais kintamaisiais, tokiais kaip lytis, amžius, vadovo parama, darbo vadovaujant dabartiniam tiesioginiam vadovui trukmė.

Įvertinome autentiškos lyderystės lygį: aprašomosios statistikos rezultatai atskleidė, kad darbuotojų suvokiamos autentiškos lyderystės taškų vidurkis yra 55,03 (standartinis nuokrypis = 10,49), surinktų taškų suma svyruoja nuo 24 iki 78 (primename, kad Autentiškos lyderystės klausimynu surinktų taškų suma gali kisti nuo 16 iki 80).

Norėdami nustatyti, kokių darbuotojų yra daugiau – ar tų, kurių vertinimu jų tiesioginiam vadovui būdingas autentiškos lyderystės stilius, ar tų, kurių vertinimu jų tiesioginiam vadovui šis stilius nėra būdingas – darbuotojus sąlyginai suskirstėme į dvi grupes: 1) darbuotojai, kurių vertinimu, jų vadovams būdingas autentiškos lyderystės stilius (klausimyno balų suma didesnė arba lygi vidurkiui – 55,03); 2) darbuotojai, kurių vertinimu, jų vadovams autentiškos lyderystės stilius nėra būdingas (klausimyno balų suma mažesnė už vidurkį – 55,03). Į pirmąją grupę pateko 60 tiriamųjų (54,1 proc.), į antrąją – 51 tiriamasis (45,9 proc.). Šį pasiskirstymą vaizdžiai iliustruoja 10 paveikslas.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas į grupes pagal vertinimus, ar jų tiesioginiam vadovui būdingas autentiškos lyderystės stilius.

Toliau palyginome autentiškos lyderystės vertinimų vidurkius pagal darbuotojų lytį. Kadangi Autentiškos lyderystės klausimyną sudaro 4 skalės, lyginome ne tik bendrą autentiškos lyderystės įvertį, bet ir kiekvienos skalės rezultatus tarp grupių. Rezultatų analizė, taikant Stjudento t kriterijų dviems nepriklausomoms imtims, atskleidė, kad skirtumai tarp vyrų ir moterų autentiškos lyderystės ir jos komponentų vertinimų neegzistuoja.

Toliau įvertinome, ar egzistuoja ryšys tarp vadovo autentiškos lyderystės vertinimų ir darbuotojo amžiaus bei darbo, vadovaujant dabartiniam tiesioginiam vadovui, trukmės. Taikydami Pearson koreliacijos koeficientą apskaičiavome ryšius tarp kintamųjų. Paaiškėjo, kad darbuotojų autentiškos lyderystės vertinimai nėra susiję su darbuotojo amžiumi ir darbo vadovaujant dabartiniam tiesioginiam vadovui trukme (visi nustatyti ryšiai yra statistiškai nereikšmingi).

Jau minėjome, kad autentiškas lyderis yra paramos, pagalbos teikėjas darbuotojams, susidūrusiems su nesėkmėmis, stresinėmis situacijomis, todėl svarbu nustatyti, ar egzistuoja ryšiai tarp darbuotojų suvokiamos autentiškos lyderystės lygio ir vadovo paramos rodiklių (t.y. kiek dažnai vadovas padeda spęsti stresines, nepalankias situacijas ir kiek ši vadovo pagalba yra efektyvi). Sąsajoms nustatyti apskaičiavome koreliacijos koeficientus tarp minėtų rodiklių (6 lentelė).

6 lentelė. Autentiškos lyderystės lygio ir vadovo pagalbos dažnio bei vadovo pagalbos efektyvumo koreliacijos koeficientai (r).

	Autentiškos lyderystės lygis
Vadovo pagalbos dažnis	$r = 0,594^*$, $p = 0,000$
Vadovo pagalbos efektyvumas	$r = 0,679^*$, $p = 0,000$

* Koreliacija statistiškai reikšminga, kai statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

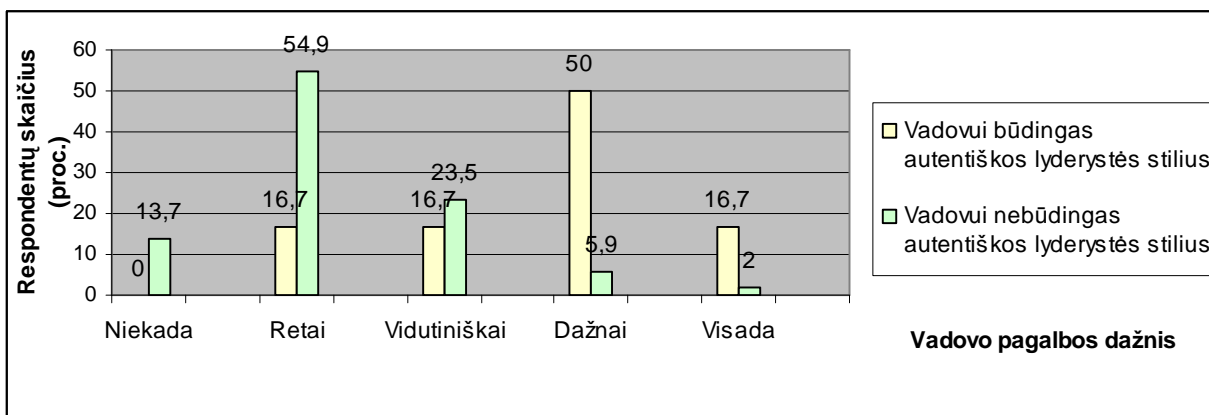
Pagal 6 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad darbuotojo suvokiamos autentiškos lyderystės lygis teigiamai koreliuoja su tuo, kiek dažnai darbuotojas sulaukia pagalbos iš tiesioginio vadovo sprendžiant stresines situacijas. Teigiama koreliacija nustatyta ir tarp darbuotojo suvokiamos autentiškos lyderystės lygio bei vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas efektyvumo. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad abi koreliacijos yra statistiškai reikšmingos ($p < 0,01$).

Įvertinę ryšius tarp autentiškos lyderystės lygio ir vadovo pagalbos dažnio bei vadovo pagalbos efektyvumo, pritaikėme Chi-kvadrato homogeniškumo tikrinimo kriterijų ir nustatėme, kaip skirtingi vadovo pagalbos rodiklių vertinimai pasiskirstę tarp dviejų darbuotojų grupių – darbuotojų, kurių vertinimu, jų vadovams būdingas autentiškos lyderystės stilius, ir darbuotojų, kurių vertinimu, jų vadovams autentiškas lyderystės stilius nėra būdingas (7 ir 8 lentelės).

7 lentelė. Darbuotojų, skirtingai vertinančių, ar vadovui būdinga autentiška lyderystė, atsakymų apie vadovo pagalbos dažnį pasiskirstymas.

			Autentiška lyderystė		Iš viso	
			Būdinga	Nebūdinga		
Kiek dažnai vadovas padėjo sprendžiant stresines situacijas	Niekada	Darbuotojų skaičius	0	7	7	
		%	0,0	13,7	6,3	
	Retai	Darbuotojų skaičius	10	28	38	
		%	16,7	54,9	34,2	
	Vidutiniškai	Darbuotojų skaičius	10	12	22	
		%	16,7	23,5	19,8	
	Dažnai	Darbuotojų skaičius	30	3	33	
		%	50,0	5,9	29,7	
	Visada	Darbuotojų skaičius	10	1	11	
		%	16,7	2,0	9,9	
	Iš viso		Darbuotojų skaičius	60	51	111
			%	100	100	100,0

7 lentelėje matome, kad daugiausiai darbuotojų, savo tiesioginį vadovą įvertinusių kaip pasižymintį autentiška lyderyste, nurodė, kad dažnai sulaukė vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas (50 proc.). Daugiausiai darbuotojų, kurie savo vadovo nevertina kaip autentiško lyderio, nurodė, kad retai sulaukdavo vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas (54,9 proc.). Požymių priklausomybė yra stipri (Phi koeficientas = 0,635) ir statistiškai reikšminga ($p = 0,000$). Atsakymų pasiskirstymą vaizdžiai iliustruoja 11 paveikslas.



11 pav. Vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas dažnis respondentų grupėse pagal autentiškos lyderystės būdingumo vertinimą.

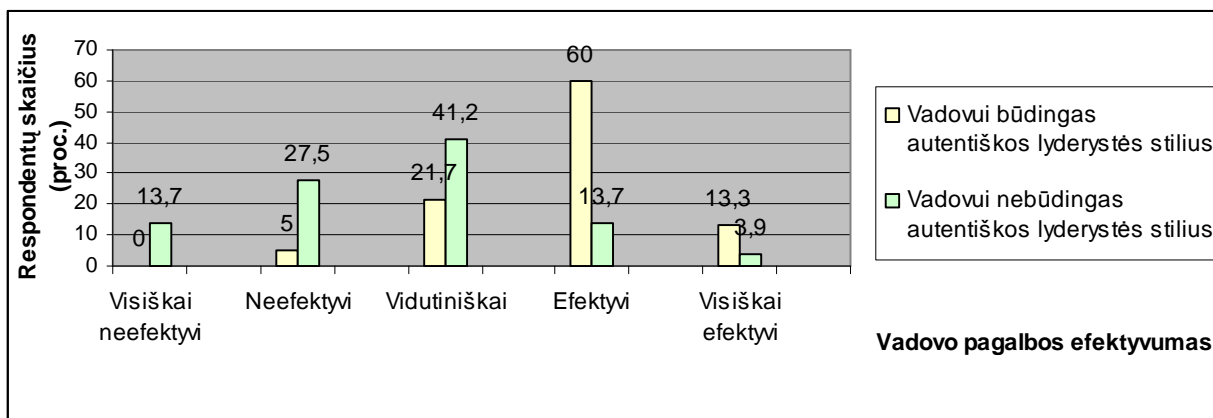
Pagal 8 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad daugiausiai darbuotojų, kurie savo tiesioginį vadovą įvertino kaip autentišką lyderį, jo pagalbą sprendžiant stresines situacijas įvertino kaip efektyvią (60 proc.). Daugiausiai darbuotojų, kurie vadovo nepriskyrė prie autentiškų lyderių grupės, jo pagalbą sprendžiant stresines situacijas įvertino kaip vidutiniškai efektyvią (41,2 proc.). Požymių priklausomybė yra stipri (Phi koeficientas = 0,590) ir statistiškai reikšminga ($p = 0,000$). Atsakymų pasiskirstymą vaizdiškai iliustruoja 12 paveikslas.

8 lentelė. Darbuotojų, skirtingai vertinančių, ar vadovui būdinga autentiška lyderystė, atsakymų apie vadovo pagalbos efektyvumą pasiskirstymas.

			Autentiška lyderystė		Iš viso
			Būdinga	Nebūdinga	
Kiek vadovo pagalba buvo efektyvi sprendžiant stresines situacijas	Visiškai neefektyvi	Darbuotojų skaičius	0	7	7
		%	0,0	13,7	6,3
	Neefektyvi	Darbuotojų skaičius	3	14	17
		%	5,0	27,5	15,3
	Vidutiniškai	Darbuotojų skaičius	13	21	34
		%	21,7	41,2	30,6
	Efektyvi	Darbuotojų skaičius	36	7	43
		%	60,0	13,7	38,7
	Visiškai efektyvi	Darbuotojų skaičius	8	2	10
		%	13,3	3,9	9,0

8 lentelės tęsinys.

Iš viso	Darbuotojų skaičius	60	51	111
	%	100	100	100



12 pav. Vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas efektyvumas respondentų grupėse pagal autentiškos lyderystės būdingumo vertinimą.

Taigi paaiškėjo, kad daugiau nei pusė darbuotojų (54,1 proc.) įvertino, kad jų tiesioginiam vadovui būdinga autentiška lyderystė. Nustatyta, kad autentiškos lyderystės vertinimų skirtumai tarp lyčių neegzistuoja. Taip pat paaiškėjo, kad darbuotojų autentiškos lyderystės vertinimai nėra susiję su darbuotojo amžiumi ir darbo vadovaujant dabartiniam tiesioginiam vadovui trukme. Nustatėme, kad darbuotojo suvokiamos autentiškos lyderystės lygis teigiamai susijęs su vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas dažniu ir vadovo pagalbos efektyvumu. Galiausiai paaiškėjo, kad daugiausiai darbuotojų, savo tiesioginį vadovą įvertinusių kaip pasižymintį autentiška lyderyste, dažnai sulaukė vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas (50 proc.), taip pat daugiausiai darbuotojų, kurie savo tiesioginį vadovą įvertino kaip autentišką lyderį, jo pagalbą sprendžiant stresines situacijas įvertino kaip efektyvią (60 proc.).

4.4. Psichologinio atsparumo ryšys su autentiška lyderyste

Ketvirtuoju uždaviniu buvo siekiama įvertinti psichologinio atsparumo ryšį su autentiškos lyderystės rodikliais. Pirmiausiai įvertinome koreliaciją tarp psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės rodiklių, tuomet patikrinome, ar pagal vadovui būdingos autentiškos lyderystės lygį galima

prognozuoti darbuotojo psichologinio atsparumo lygį. Taip pat palyginome vadovų autentiškos lyderystės vertinimų vidurkius tarp aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojų grupių.

Pirmiausiai įvertinome ryšį tarp psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės rodiklių. 9 lentelėje pateikiami duomenys apie koreliacijas tarp minėtų rodiklių.

9 lentelė. Darbuotojų psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės rodiklių koreliacijos koeficientai (r).

	Psichologinis atsparumas	Asmeninė kompetencija	Prisitaikymo kompetencija
Bendras autentiškos lyderystės įvertis	r = 0,695*, p = 0,000	r = 0,247*, p = ,009	r = 0,270*, p = 0,004
Atvirumas	r = 0,694*, p = 0,000	r = 0,278*, p = 0,003	r = 0,276*, p = 0,003
Moralė/etika	r = 0,460*, p = 0,000	r = -0,028, p = 0,773	r = 0,169, p = 0,076
Subalansuotas sprendimų priėmimas	r = 0,559*, p = 0,000	r = 0,234**, p = 0,013	r = 0,200**, p = 0,035
Savimonė	r = 0,583*, p = 0,000	r = 0,318*, p = 0,001	r = 0,235**, p = 0,013

* Koreliacija statistiškai reikšminga, kai statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

** Koreliacija statistiškai reikšminga, kai statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

9 lentelėje matome priklausomybės rodiklius tarp psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės rodiklių (tiek bendrų įverčių, tiek atskirų skalių). Kaip matyti, bendras psichologinio atsparumo įvertis teigiamai koreliuoja su bendru autentiškos lyderystės įverčiu ir atskiromis Autentiškos lyderystės klausimyno skalėmis. Stipriausia priklausomybė nustatyta tarp psichologinio atsparumo lygio ir bendro autentiškos lyderystės įverčio ($r = 0,695$). Taip pat psichologinis atsparumas stipriai teigiamai koreliuoja su atvirumo skale ($r = 0,694$). Silpniausias ryšys nustatytas tarp psichologinio atsparumo ir moralės/etikos skalės ($r = 0,460$). Moralės/etikos skalė nekoreliuoja su asmenine ir prisitaikymo kompetencija. Visi kiti ryšiai yra teigiami ir statistiškai reikšmingi.

Nustatėme autentiškos lyderystės ir psichologinio atsparumo priklausomybės stiprumą, tačiau koreliacija neleidžia daryti prognozių. Kadangi siekėme įvertinti, ar vadovui būdingos autentiškos lyderystės lygis leidžia prognozuoti jo pavaldinių psichologinio atsparumo lygį, pritaikėme tiesinės

regresijos modelį, kur autentiška lyderystė yra nepriklausomas kintamasis, o psichologinio atsparumo lygis yra priklausomas kintamasis (10 lentelė). Analizuojant rezultatus paaiškėjo, kad didžiausią prognostinę galią turi bendras autentiškos lyderystės įvertis ($R = 0,695$, $R^2 = 0,483$, $Beta = 0,695$, $p = 0,000$) ir atvirumo skalė ($R = 0,694$, $R^2 = 0,481$, $Beta = 0,556$, $p = 0,000$). Taigi šie kriterijai yra svarbiausi veiksniai prognozuojant darbuotojų psichologinio atsparumo lygį.

10 lentelė. Darbuotojų psichologinio atsparumo ir vadovų autentiškos lyderystės lygio priklausomybės ir prognozės rodikliai.

	R	R²	B	Beta	p
Bendras autentiškos lyderystės įvertis	0,695	0,483	1,005	0,695	0,000
Atvirumo skalė	0,694	0,481	1,599	0,556	0,000
Moralės skalė	0,460	0,211	0,710	0,120	0,000
Subalansuoto sprendimų priėmimo skalė	0,559	0,313	0,028	0,003	0,000
Savimonei skalė	0,583	0,340	0,529	0,088	0,000

„R“ – tiesinės koreliacijos koeficientas, „R²“ – determinacijos koeficientas, „Beta“ – standartizuotų duomenų regresijos tiesės lygties koeficientas, „B“ – nestandartizuotų duomenų regresijos tiesės lygties koeficientas, „p“ – statistinio reikšmingumo lygmuo ($p < 0,01$).

Nustatėme, kad tarp darbuotojo psichologinio atsparumo ir vadovui būdingo autentiškos lyderystės lygio egzistuoja teigiama koreliacija. Toliau taikydami Stjudento t kriterijų dviems nepriklausomoms imtims palyginsime vadovų autentiškos lyderystės vertinimus tarp aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojų grupių (11 lentelė). Lentelėje matome, kad buvo aptikti aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojų vertinimų skirtumai pagal bendrą autentiškos lyderystės įvertį, taip pat pagal atskiras skales: aukšto psichologinio atsparumo darbuotojų bendro autentiškos lyderystės įverčio ir atskirų skalių vertinimų vidurkiai statistiškai reikšmingai aukštesni nei žemo psichologinio atsparumo darbuotojų vertinimų vidurkiai ($p < 0,01$).

11 lentelė. Bendro autentiškos lyderystės įverčio ir atskirų skalių įverčių vidurkių palyginimas pagal darbuotojo psichologinio atsparumo lygį.

	Aukšto psichologinio atsparumo darbuotojai* (n = 89)		Žemo psichologinio atsparumo darbuotojai** (n = 22)		t	p
	Vidurkis	SD	Vidurkis	SD		
Bendras autentiškos lyderystės įvertis	58,25	8,351	42,00	7,916	8,525	0,00
Atvirumo skalė	25,88	4,231	17,55	3,515	9,539	0,00
Moralės skalė	14,20	2,327	11,68	2,495	4,298	0,00
Subalansuoto sprendimų priėmimo skalė	7,49	1,493	5,23	1,660	5,848	0,00
Savimonės skalė	10,67	2,194	7,50	2,220	6,019	0,00

„SD“ – standartinis nuokrypis, „p“ – statistinio reikšmingumo lygmuo (statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p < 0,01$).

* Aukštas psichologinis atsparumas, kai Psichologinio atsparumo skale surinktų taškų suma ≥ 72 .

** Žemas psichologinis atsparumas, kai Psichologinio atsparumo skale surinktų taškų suma < 72 .

Apibendrinant šio skyriaus rezultatus svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad nustatyta stipri teigiama koreliacija tarp psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės lygio. Visi autentiškos lyderystės komponentai, išskyrus moralę/etiką, teigiamai koreliuoja su abiem psichologinio atsparumo komponentais. Analizuojant ar autentiškos lyderystės rodikliai leidžia prognozuoti darbuotojų psichologinį atsparumą, paaiškėjo, kad didžiausią prognostinę galią turi bendras autentiškos lyderystės įvertis ir atvirumo skalė. Taigi šie kriterijai yra svarbiausi veiksniai prognozuojant darbuotojų psichologinio atsparumo lygį. Galų gale nustatyti autentiškos lyderystės ir jos komponentų vertinimų skirtumai tarp aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojų grupių.

5. REZULTATŲ APTARIMAS

1 uždavinys. Darbuotojų psichologinio atsparumo lygis

Darbuotojai diena iš dienos susiduria su įvairiais sunkumais, stresinėmis situacijomis, nepalankiomis aplinkybėmis, kurie didina nesėkmingos adaptacijos, nepalankaus asmenybės funkcionavimo tikimybę. Nepaisant to nemaža dalis individų, dirbančių stresinėmis sąlygomis, yra puikiai prisitaikę, išvengia arba nugalėję negatyvius nepalankių aplinkybių padarinius. Kadangi psichologinis atsparumas yra vienas svarbiausių veiksnių sėkmingam individui, susidūrusiam su nepalankiomis sąlygomis darbe, prisitaikymui ir funkcionavimui, pirmiausiai įvertinsime darbuotojų psichologinio atsparumo lygį.

Pirmiausiai įvertinome bendrą visų tiriamųjų psichologinio atsparumo lygį ir nustatėme, kaip tiriamieji pasiskirsto į aukšto ir žemo psichologinio atsparumo grupes. Psichologinio atsparumo skalės rezultatų analizė atskleidžia, kad visų tyrime dalyvavusių respondentų įvertiniai patenka į aukšto psichologinio atsparumo ribas. Didžioji dalis darbuotojų, t.y. 80,2 proc., pasižymi aukštu psichologiniu atsparumu, o likusieji – žemu. Remiantis mūsų tyrimo rezultatais galima teigti, kad keturi iš penkių tiriamųjų yra psichologiškai atsparūs. Tai atitinka kitų autorių pateikiamus duomenis, pagal kuriuos darbuotojai, susiduriantys su įvairiais rizikos veiksniais, pavyzdžiui, etatų mažinimu, išsaugo sveikatą, išgyvena laimės jausmą, nenukenčia jų darbo atlikimas, t.y. jie pasižymi aukštu psichologiniu atsparumu (Luthans et al., 2007, p. 547)

Analizuojant lyčių psichologinio atsparumo skirtumus paaiškėjo, kad vyrų ir moterų psichologinio atsparumo, asmeninės kompetencijos ir prisitaikymo kompetencijos rodikliai nesiskiria. Vadinas, skirtumai tarp vyrų ir moterų psichologinio atsparumo neegzistuoja. Tai atitinka kitų autorių tyrimų duomenis, kuomet nebuvo rasta statistiškai reikšmingų psichologinio atsparumo skirtumų tarp lyčių (Makikangas, Kinnunen, Feldt, 2004, p. 559).

Įvertinus psichologinio atsparumo ryšius su lytimi, išanalizavome sąsajas tarp darbuotojų psichologinio atsparumo ir amžiaus. Bendrąją prasme reikšmingų ryšių tarp darbuotojų amžiaus ir jų psichologinio atsparumo nėra, kadangi nustatyta koreliacija tarp šių kriterijų yra labai silpna ir statistiškai nereikšminga. Vadinas, nėra pagrindo tvirtinti, kad darbuotojų psichologinis atsparumas yra reikšmingai susijęs su amžiumi. Šie mūsų tyrimo rezultatai sutampa su kitų tyrėjų pateikiamais duomenimis, kur tarp amžiaus ir psichologinio atsparumo nustatyti silpni ir statistiškai nereikšmingi ryšiai (Luthans et al., 2007, p. 566). Kita vertus, analizuojant atskirų subskalių koreliacijas su amžiumi,

nustatytas statistiškai reikšmingas, tačiau pakankamai silpnas ryšys tarp amžiaus ir asmeninės kompetencijos. Taigi galima teigti, kad kuo individui daugiau metų, tuo asmeninė kompetencija labiau išvystyta, t.y. tuo labiau būdingas pasitikėjimas savimi, savarankiškumas, ryžtingumas, išradingumas ir atkaklumas.

Psichologinio atsparumo skirtumus analizavome dar vienu aspektu – ištyrėme, ar egzistuoja psichologinio atsparumo skirtumai priklausomai nuo to, ar darbuotojas užima vadovaujančias pareigas (turi pavaldinių). Maždaug ketvirtadalis mūsų tyrime dalyvavusių darbuotojų užima vadovaujančias pareigas. Statistiškai reikšmingų psichologinio atsparumo skirtumų tarp darbuotojų, užimančių vadovaujančias pareigas, ir tų, kurie neturi pavaldinių, neaptikome, taigi neturime duomenų, leidžiančių teigti, kad kažkuri iš šių darbuotojų grupių pasižymi aukštesniais psichologinio atsparumo rodikliais. Kita vertus, paaiškėjo, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymi aukštesniais asmeninės kompetencijos ir prisitaikymo kompetencijos rodikliais. Remiantis tuo galima teigti, kad darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, yra labiau pasitikintys savimi, ryžtingi, atkaklūs, lengviau prisitaikantys ir lankstesni nei tie, kurie neužima vadovaujančių pareigų.

2 uždavinys. Darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajos su stresinių situacijų dažnumu ir vadovo paramos rodikliais

Jau minėjome, kad psichologinis atsparumas labai svarbus stresinių situacijų kontekste, kadangi jis lemia sėkmingą individo prisitaikymą ir funkcionavimą. Vadinasi, analizuodami darbuotojų psichologinio atsparumo rodiklius turime atsižvelgti į tai, kiek dažnai darbuotojas susiduria su nepalankiomis, stresinėmis situacijomis darbe. Norėdami palyginti psichologinio atsparumo lygį tarp darbuotojų, patiriančių skirtingą stresinių situacijų skaičių, pirmiausiai įvertinome, kiek kartų vidutiniškai darbuotojai susidūrė su stresinėmis situacijomis darbe per pastaruosius 6 mėnesius. Nagrinėjant tiriamųjų pasiskirstymą į grupes pagal stresinių situacijų skaičių išryškėja, kad dauguma darbuotojų (59,5 proc.) su stresinėmis situacijomis per pastaruosius 6 mėnesius susidūrė 1-4 kartus.

Tuomet įvertinome ryšius tarp psichologinio atsparumo ir stresinių situacijų skaičiaus. Nustatyta statistiškai nereikšminga neigiama koreliacija, todėl negalime pagrįstai teigti, kad didėjant stresinių situacijų skaičiui mažėja psichologinio atsparumo lygis, ir atvirkščiai. Taigi stresinių situacijų skaičius ir darbuotojų psichologinis atsparumas nėra susiję. Tą patį pastebėjo ir kiti tyrėjai, kai žmonių tarpe, kurie susidūrė su daug rizikos veiksnių, yra sėkmingai prisitaikiusių ir funkcionuojančių. Būtent psichologiniu atsparumu paaiškinamos skirtingos žmonių reakcijos esant toms pačioms sąlygoms (Youssef, Luthans, 2005, p. 304). Tai pasitvirtino ir šiame tyrime – ne visada daugėjant stresinių

veiksnių skaičiui silpnėja psichologinis atsparumas. Taip pat akivaizdu, kad žmogus susiduria su stresinėms situacijomis nepriklausomai nuo to, ar jis psichologiškai atsparus ar ne.

Tada suskirstėme darbuotojus į dvi grupes – tuos, kurie patyrė mažai stresinių situacijų, ir tuos, kurie susidūrė su dideliu stresinių situacijų skaičiumi. Palyginome šių grupių psichologinio atsparumo rodiklių vidurkius – tiek bendrus Psichologinio atsparumo skalės įverčius, tiek atskirų subskalių įverčius. Psichologinio atsparumo skalės rezultatų analizė atskleidžia, kad psichologinio atsparumo, asmeninės kompetencijos ir prisitaikymo kompetencijos skirtumai tarp darbuotojų, patiriančių daug ir mažai stresinių situacijų, neegzistuoja. Taigi interpretuodami šiuos rezultatus negalime teigti, kad darbuotojai, patiriantys mažai stresinių situacijų darbe, yra psichologiškai atsparesni nei tie, kurie tokiose situacijose atsiduria dažnai, kadangi nustatyti skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Tokia darbuotojų psichologinio atsparumo rezultatų tendencija atitinka psichologinio atsparumo sampratą, kai individas, susiduriantis su rizikos veiksniais, yra ne prasčiau prisitaikęs ir funkcionuojantis nei tas, kuris nesusiduria su rizikos veiksniais. Kaip atskleidžia tyrimų rezultatai, neretai individai, patenkantys į rizikos grupę, yra prisitaikę net geriau nei vidutiniškai. Taip pat tyrėjai teigia, kad psichologinio atsparumo lygis gali net paaugti po to, kai individas grįžta į pusiausvyros būseną po nepalankaus įvykio (Luthans et al., 2007, p. 547) Reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų grupių galėjo neatsirasti ir todėl, kad darbuotojams, dažnai atsiduriantiems stresinėse situacijose, gali būti prieinami įvairūs pagalbos šaltiniai tiek darbinėje aplinkoje, tiek namuose, kurie veikia kaip apsaugantys veiksniai.

Jau minėjome, kad darbuotojo psichologinio atsparumo lygį gali teigiamai įtakoti įvairūs apsaugantys veiksniai, vienas iš jų – tai vadovo parama. Akivaizdu, kad svarbu ne tik tai, kiek dažnai darbuotojas sulaukia tiesioginio vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas, bet ir tai, kiek vadovo pagalba yra efektyvi. Todėl plačiau išanalizuosime darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su tokiais vadovo pagalbos rodikliais kaip vadovo pagalbos dažnis, vadovo pagalbos efektyvumas. Taip pat išanalizuosime psichologinio atsparumo ryšius su patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumu, kadangi mokslinėje literatūroje nurodoma, kad kartą sėkmingai įveikęs stresinę situaciją individas treniruojasi, pripranta ir ateityje susidūręs su tokia situacija reaguoja silpniau, adaptuojasi sėkmingiau (Stranks, 2005, p. 9). Tokiu būdu psichologinis atsparumas yra ugdomas. Taigi darbuotojai, stresinių situacijų sprendimo patirtį įvertinę kaip naudingą, turėtų pasižymėti aukštesniu psichologiniu atsparumu.

Pirmiausiai nustatėme, kad mūsų tyrime dalyvavusieji darbuotojai vidutiniškai vienerius metus ir septynis mėnesius dirba vadovaujami savo tiesioginio vadovo. Maždaug vienas trečdalis tiriamųjų nurodė, kad retai sulaukdavo vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas. Apytiksliai tokia pati dalis tiriamųjų vadovo pagalbos sulaukdavo dažnai. Analizuojant vertinimus, kiek vadovo pagalba

buvo efektyvi, pastebėta, kad daugiau nei trečdalis darbuotojų tiesioginio vadovo pagalbą įvertino kaip efektyvią, šiek tiek mažesnė dalis – kaip vidutiniškai efektyvią. Mažiausia dalis tiriamųjų vadovo pagalbą įvertino kaip visiškai neefektyvią (6,3 proc.). Analizuodami duomenis apie patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumą, pirmiausiai pastebime, kad tarp apklaustųjų nėra tokių, kuriems ši patirtis būtų visiškai nenaudinga sprendžiant naujus sunkumus ateityje. Remiantis tiriamųjų atsakymais galima teigti, kad daugeliui darbuotojų patirtis sprendžiant stresines situacijas yra arba naudinga, arba visiškai naudinga. Tai atitinka psichologiškai atsparių individų streso įveikos modelį, kai kiekvienas susidūrimas su stresine situacija ir jos įveikimas tarsi treniruoja asmenybę ir sustiprina atsparumą naujiems stresoriams ateityje, taigi tokia patirtis yra naudinga (Stranks, 2005, p. 9). Šie tyrimo rezultatai sutampa ir su kitų tyrėjų tvirtinimais, kad patirtis sprendžiant stresines situacijas yra naudinga, nes streso įveika, pasitelkus teigiamas emocijas, veikia kaip stresorių amortizatorius ar slopintuvas (Tugade et al., 2004, p. 1165).

Tuomet išanalizavome psichologinio atsparumo sąsajas su vadovo pagalbos rodikliais ir patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumu (t.y. kai patirtis padeda įveikti naujus sunkumus). Pastebėta, kad darbuotojų psichologinis atsparumas teigiamai koreliuoja su vadovo pagalbos dažniu, vadovo pagalbos efektyvumu, patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumu. Kadangi nustatyti ryšiai yra statistiškai reikšmingi, gauti duomenys leidžia teigti, kad kuo dažniau vadovas suteikia pagalbą sprendžiant stresines situacijas, tuo darbuotojo psichologinio atsparumo lygis yra aukštesnis, taip pat kuo ši vadovo pagalba yra efektyvesnė, tuo darbuotojas psichologiškai atsparesnis. Taip pat galima tvirtinti, kad didėjant stresinių situacijų sprendimo patirties naudingumui, didėja darbuotojo atsparumas. Svarbu paminėti, kad nustatytas stiprus teigiamas ryšys tarp vadovo pagalbos dažnio ir vadovo pagalbos efektyvumo: kuo dažniau vadovas suteikia pagalbą darbuotojui, tuo ta pagalba vertinama kaip efektyvesnė. Galų gale pastebėjome, kad patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumas pakankamai silpnai, tačiau statistiškai reikšmingai susijęs su vadovo pagalbos dažniu bei tos pagalbos efektyvumu. Vadinasi, kuo dažniau darbuotojai sulaukia pagalbos iš vadovo ir kuo ta pagalba efektyvesnė, tuo labiau darbuotojai patirtį sprendžiant stresines situacijas vertina kaip naudingą.

Įdomu paanalizuoti, ar aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojai vienodai vertina vadovo pagalbos dažnį, pagalbos efektyvumą ir patirties naudingumą. Gauti statistiškai reikšmingi vadovo pagalbos dažnio ir efektyvumo skirtumai tarp dviejų darbuotojų grupių, todėl remiantis rezultatais galima teigti, kad psichologiškai atsparūs darbuotojai palankiau vertino vadovo pagalbos dažnį ir vadovo pagalbos efektyvumą sprendžiant stresines situacijas nei darbuotojai, pasižymintys

žemu psichologiniu atsparumu. Tuo tarpu aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojų patirties sprendžiant stresines situacijas naudingumo vertinimai nesiskiria.

3 uždavinys. Suvokiamos autentiškos lyderystės lygis

Kadangi pripažįstama, kad vadovavimo stilius gali paveikti darbuotojo psichologinio atsparumo lygį ir tyrimuose apie vadovavimo stilius, darančius teigiamą įtaką darbuotojų gerovei, dažniausiai kalbama apie autentišką lyderystę (Cole et al., 2006, p. 469), šiame skyriuje aptarsime autentiškos lyderystės įvertinimų rezultatus, taip pat išanalizuosime šio vadovavimo stiliaus sąsajas su kitais kintamaisiais, tokiais kaip lytis, amžius, vadovo parama.

Analizuodami autentiškos lyderystės vertinimų rezultatus pastebime, kad daugiau nei pusė tiriamųjų savo tiesioginį vadovą įvertino kaip autentišką lyderį. Likusiųjų vertinimu, vadovui autentiška lyderystė nėra būdinga.

Palyginus autentiškos lyderystės klausimyno rezultatus pagal lytį, pastebėti autentiškos lyderystės ir jos komponentų skirtumai tarp lyčių yra statistiškai nereikšmingi, todėl teigti, kad vyrų ir moterų autentiškos lyderystės ir jos komponentų vertinimų vidurkiai skiriasi, negalime.

Koreliacijos tarp vadovų lyderystės vertinimų ir darbuotojo amžiaus nustatymas atskleidžia, kad reikšmingų ryšių tarp šių kintamųjų nėra. Taigi darbuotojo amžius ir autentiškos lyderystės vertinimai nėra susiję. Tą patį galima pasakyti ir apie ryšį tarp vadovų lyderystės vertinimų ir laikotarpio, kiek laiko dirbama vadovaujant tiesioginiam vadovui: šie kintamieji taip pat nėra susiję.

Jau minėjome, kad autentiškas lyderis suteikia pagalbą sprendžiant sunkumus ir paramą atsigausti po nesėkmių (Gardner, Schermerhorn, 2004, p. 278), todėl išanalizavome, ar egzistuoja ryšiai tarp autentiškos lyderystės lygio ir vadovo pagalbos rodiklių (t.y. kiek dažnai vadovas padeda spęsti stresines, nepalankias situacijas ir kiek ši vadovo pagalba yra efektyvi). Rezultatai atspindi teigiamą ryšį tarp suvokiamos autentiškos lyderystės lygio ir to, kiek dažnai darbuotojas sulaukia pagalbos iš savo tiesioginio vadovo, taip pat pakankamai stiprus ryšys nustatytas tarp autentiškos lyderystės lygio ir vadovo pagalbos efektyvumo. Vadinasi, pagrįstai galima teigti kad, kuo vadovas dažniau suteikia pagalbą darbuotojui sprendžiant stresines situacijas, kuo ta pagalba efektyvesnė, tuo vadovui, darbuotojų vertinimu, labiau būdinga autentiška lyderystė. Panašias tendencijas pastebėjo ir kiti autoriai, todėl susiformavo požiūris, kad viena iš ryškiausių autentišką lyderį apibūdinančių savybių yra pagalbos, paramos teikimas ir palaikančios darbo aplinkos sukūrimas (Jensen, Luthans, 2006, p. 656).

Požymių priklausomybę, nustatytą koreliacijos būdu, patvirtina rezultatai, gauti pasitelkus Chi-kvadrato kriterijų: nustatyta pakankamai stipri autentiškos lyderystės ir to, kiek dažnai darbuotojas

sulaukia pagalbos iš vadovo, priklausomybė, todėl galima teigti, kad didėjant vadovo pagalbos dažniui didėja suvokiamos autentiškos lyderystės lygis. Išanalizavus dažnių lentelę pastebime, kad pusė darbuotojų, kurie vadovą įvertino kaip pasižymintį autentiška lyderyste, dažnai sulaukė vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas. Taip pat nustatėme, kad daugiau nei pusė darbuotojų, kurie vadovo neįvertino kaip autentiško lyderio, retai sulaukė vadovo pagalbos sprendžiant stresines situacijas. Taigi dar kartą pasitvirtino samprata, kad autentiškas lyderis yra paramos ir pagalbos teikėjas.

Remdamiesi tuo pačiu kriterijumi išanalizavome priklausomybę tarp autentiškos lyderystės lygio ir vadovo pagalbos efektyvumo. Kadangi nustatyta pakankamai stipri šių požymių priklausomybė, pagrįstai galima teigti, kad didėjant vadovo pagalbos efektyvumui, didėja suvokiamos autentiškos lyderystės lygis. Apie du trečdaliai darbuotojų, kurie vadovą įvertino kaip autentišką lyderį, jo pagalbą įvertino kaip efektyvią. Daugiausiai darbuotojų (maždaug vienas trečdalis), savo vadovo neįvertinusių kaip autentiško lyderio, jo pagalbą įvertino kaip vidutiniškai efektyvią. Taigi išryškėjo tendencija, kad autentiškas lyderis ne tik dažnai suteikia pagalbą darbuotojams sprendžiant stresines situacijas, bet ir jo pagalba yra efektyvesnė nei to, kuris nepasižymi autentiška lyderyste.

4 uždavinys. Psichologinio atsparumo ryšys su autentiška lyderyste

Jau minėjome, kad psichologinio atsparumo tyrinėjimuose jis neretai siejamas su autentiška lyderyste. Pastebėta, kad šis vadovavimo stilius turi tokių teigiamų pasekmių, kaip žemesnis išgyvenamo streso lygis, stipresnis psichologinės gerovės jausmas (Rego, Cunha, 2008, p. 740; Walumbwa et al., 2008, p. 91). Tai paskatino mus patyrinėti darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su autentiškos lyderystės rodikliais.

Analizuodami psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės (tiek bendrų įverčių, tiek atskirų skalių) priklausomybės rodiklius pastebime, kad egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp bendro psichologinio atsparumo lygio ir bendro autentiškos lyderystės įverčio. Tai leidžia teigti, kad aukštesnis darbuotojo psichologinis atsparumas susijęs su aukštesniu jo tiesioginiam vadovui būdingu autentiškos lyderystės lygiu. Taip pat darbuotojų psichologinis atsparumas teigiamai susijęs su autentiškos lyderystės komponentais – atvirumu, morale/etika, subalansuotu sprendimų priėmimu, savimone. Analizuojant koreliacijų stiprumą matyti, kad psichologinis atsparumas stipriausiai susijęs su vadovo atvirumu, o silpniausiai – su vadovo moralės/etikos lygiu. Psichologinio atsparumo komponentai, t.y. asmeninė ir prisitaikymo kompetencija, teigiamai susiję su visais autentiškos lyderystės rodikliais, išskyrus vadovo moralę/etiką. Šiame tyrime nustatyta tendencija, kad darbuotojo psichologinio

atsparumo lygis teigiamai susijęs su suvokiama autentiška lyderyste, sutampa su kitų autorių tyrimų rezultatais: pastebėta, kad darbuotojai, suvokiantys vadovą kaip autentišką lyderį, išgyvena stipresnę psichologinės gerovės jausmą, žemesnį streso lygį (Rego, Cunha, 2008, p. 740; Walumbwa et al., 2008, p. 91).

Nustatėme stiprią teigiamą psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės priklausomybę, todėl toliau išanalizavome, ar vadovui būdingos autentiškos lyderystės lygis leidžia prognozuoti darbuotojų psichologinio atsparumo lygį. Paaiškėjo, kad darbuotojo psichologinio atsparumo lygį leidžia prognozuoti visi autentiškos lyderystės rodikliai – tiek bendras autentiškos lyderystės lygis, tiek atskiros skalės (vadovo atvirumas, moralė, subalansuotas sprendimų priėmimas, savimonė). Svarbiausi veiksniai prognozuojant darbuotojų psichologinio atsparumo lygį yra bendras autentiškos lyderystės lygis ir atvirumas.

Įvertinę sąsajas tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų psichologinio atsparumo, palyginome autentiškos lyderystės rodiklių vidurkius tarp dviejų darbuotojų grupių – aukšto ir žemo psichologinio atsparumo darbuotojų. Paaiškėjo, kad aukšto psichologinio atsparumo darbuotojų bendro autentiškos lyderystės lygio ir atskirų skalių vertinimai aukštesni nei žemo psichologinio atsparumo darbuotojų vertinimai. Tai reiškia, kad darbuotojai, pasižymintys aukštu psichologiniu atsparumu, savo tiesioginius vadovus suvokė kaip pasižyminčius aukštesniu autentiškos lyderystės lygiu nei darbuotojai, pasižymintys žemu psichologiniu atsparumu. Taip pat pirmoji darbuotojų grupė tiesioginių vadovų atvirumą, moralę, subalansuotą sprendimų priėmimą, savimonę vertino aukščiau nei antroji. Tai reiškia, kad darbuotojai, kuriems būdingas aukštas psichologinio atsparumo lygis, labiau nei žemo psichologinio atsparumo darbuotojai savo vadovus mato, suvokia kaip autentiškus lyderius.

Apibendrinant mūsų tyrimo rezultatus galima pasakyti, kad išsiaiškinus, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų yra psichologiškai atsparūs patvirtina mintį, kad psichologinis atsparumas nėra retas reiškinys. Taip pat šiame tyrime patvirtino teiginys, kad tai, jog individas susiduria su rizikos veiksniais, nebūtinai lemia blogą prisitaikymą (pažeidžiamumą): reikšmingų psichologinio atsparumo ir stresinių situacijų dažnio sąsajų nepastebėta. Greta kitų svarbių rezultatų svarbu paminėti, kad reikšmingas skaičius tiriamųjų (daugiau nei puse) savo tiesioginį vadovą įvertino kaip autentišką lyderį. Galų gale, nustatyta reikšminga priklausomybė tarp vadovui būdingos autentiškos lyderystės lygio ir darbuotojų psichologinio atsparumo lygio patvirtina kitų tyrėjų pastebėtas tendencijas.

Tyrimo ribotumai ir tolimesni problemos tyrimai

Nors atliekama nemažai tyrimų apie psichologinį atsparumą ir jo skatinimo galimybes, tačiau dar daug kas nežinoma apie darbuotojų psichologinio atsparumo ugdymo galimybes organizacijose, kur vienas iš svarbiausių veiksnių yra vadovavimo stilius. Šis tyrimas atsako į keletą šios srities tyrinėjimų klausimų.

Tyrimas apie darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajas su autentiška lyderyste gali būti rimtas pagrindas tvirtinimams, kad vadovas gali įtakoti ir ugdyti darbuotojų psichologinį atsparumą. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad vadovas atlieka svarbų vaidmenį plėtojant darbuotojų atsparumą nepalankioms, stresinėms situacijoms. Taip pat šį tyrimą galima vertinti kaip pirmąjį žingsnį į gilesnę minėtų kintamųjų sąsajų analizę Lietuvos organizacijose. Šios srities tyrinėjimai gali suteikti reikšmingų įžvalgų, kurios galėtų būti naudingos tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą ir kurios galėtų padėti pasiekti pageidaujamų rezultatų.

Kita vertus, be vertingų įžvalgų ir įdomių rezultatų šis tyrimas turi ir silpnųjų pusių, kurių išvengus psichologinio atsparumo ir vadovavimo stiliaus sąsajų analizė būtų dar reikšmingesnė. Ateityje vertinant darbuotojų, susiduriančių su stresinėmis situacijomis, psichologinio atsparumo lygį vertėtų naudoti išsamesnę stresinių situacijų vertinimo metodiką, kuri padėtų tiksliau ir detaliau įvertinti darbuotojo patiriamo streso lygį. Šiame tyrime nebuvo keliamas uždavinys įvertinti streso lygį, tad rėmėmės tik vienu kriterijumi – rodikliu, kiek dažnai darbuotojas susidūrė su stresinėmis situacijomis per pastaruosius šešis mėnesius.

Ateityje naudinga būtų paanalizuoti, kaip darbuotojų psichologinis atsparumas siejasi ne tik su autentiška lyderyste, bet ir su kitais vadovavimo stiliais. Darbuotojų, kuriems vadovauja skirtingą vadovavimo stilių taikantys vadovai, psichologinio atsparumo palyginimas suteiktų galimybę geriau pažinti, kaip vienoks ar kitoks vadovavimo stilius įtakoja darbuotojo atsparumą.

Taip pat ateityje rekomenduotume detaliau išanalizuoti ryšį tarp darbuotojų psichologinio atsparumo ir autentiškos lyderystės: galbūt šiame procese dalyvauja kiti tarpiniai kintamieji. Taip pat būtų galima įvertinti apsaugančius veiksnius, kurie teigiamai įtakoja darbuotojų psichologinį atsparumą, nepaisant to, kad jiems vadovauja vadovas, nepasižymintis autentiška lyderyste.

IŠVADOS

1. Vienas penktadalis darbuotojų pasižymi žemu psichologiniu atsparumu, likusieji – aukštu.
2. Darbuotojų psichologinis atsparumas ir lytis nėra susiję: vyrų ir moterų psichologinis atsparumas nesiskiria. Taip pat darbuotojų psichologinis atsparumas nėra susijęs su amžiumi: reikšmingų ryšių tarp darbuotojų amžiaus ir atsparumo nėra.
3. Darbuotojų, ne vienodai dažnai patiriančių stresines situacijas, psichologinio atsparumo lygis nesiskiria.
4. Darbuotojo psichologinis atsparumas yra teigiamai susijęs su vadovo pagalbos dažniu: kuo dažniau darbuotojas sulaukia pagalbos iš vadovo sprendžiant stresines situacijas, tuo aukštesnis darbuotojo psichologinio atsparumo lygis.
5. Darbuotojo psichologinis atsparumas yra teigiamai susijęs su vadovo pagalbos efektyvumu: kuo vadovo pagalba sprendžiant stresines situacijas yra efektyvesnė, tuo aukštesnis darbuotojo psichologinio atsparumo lygis.
6. Daugiau nei pusė darbuotojų vertina, kad jų vadovui būdinga autentiška lyderystė.
7. Suvokiama autentiška lyderystė yra teigiamai susijusi su vadovo pagalbos dažniu ir pagalbos efektyvumu: kuo vadovas dažniau suteikia darbuotojui pagalbą sprendžiant stresines situacijas ir kuo toji pagalba yra efektyvesnė, tuo labiau vadovas pasižymi autentiška lyderyste.
8. Suvokiama autentiška lyderystė yra teigiamai susijusi su darbuotojų psichologiniu atsparumu: kuo labiau vadovui būdinga autentiška lyderystė, tuo darbuotojai yra psichologiškai atsparesni.
9. Darbuotojo psichologinio atsparumo lygį geriausiai prognozuoja vadovo atvirumas ir autentiška lyderystė.

LITERATŪRA

- Armstrong A. Emotional Intelligence // Swinburne University of Technology, 2007.
- Augis R., Kočiūnas R. Psichologijos žodynas // Mokslo enciklopedijų leidykla, Vilnius, 1993.
- Barrios-Choplin B., McCraty R., Cryer B. An Inner Quality Approach to Reducing Stress and Improving Psychical and Emotional Wellbeing at Work // Stress Medicine. Vol. 13, 1997, p. 193-201.
- Brown B. L. Career Resilience // Eric Digest. 1996, No. 178, p. 1-6.
- Carson P. P., Carson K. D., Lanier P. A. The Stainless Steel Career: Exploring Resilience in the Workplace // Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences. 2000, Vol. 7 (3), p. 313-319.
- Cole M.S., Bruch H., Vogel B. Emotion as Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness an Employee Cynicism // Journal of Organizational Behaviour. 2006, Vol. 27, p. 463-484.
- Cotton P. Update on the Comcare Psychological Injury Prevention Project, 2004.
- Den Hartog D.N., Koopman P.L. Leadership in Organizations // Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. 2001, Vol. 2, p. 166-187.
- Fisher P., Cave D., Monk L. Addressing Complex Workplace Stress in High Risk Occupations, 2007.
- Gallo W. T., Bradley E. H., Teng H.M., Kasl S. V. The Effect of Recurrent Involuntary Job Loss on the Depressive Symptoms of Older US Workers // Int Arch Occup Environ Health. 2006, Vol. 80, p.109-116.
- Gardner W. L., Schermerhorn J. R. Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership // Organizational Dynamics. 2004, Vol. 33 (3), p. 270 – 281.
- Gilbert M., Acton B. Building a Foundation: Selecting and Retaining Resilient Employees // Human Resource Institute of Alberta, 2006.
- Griciūtė A. Asmenybės psichinio atsparumo šaltiniai: teorija ir praktika // Studijų knyga. Kaunas, LKKA, 2005.
- Harland L., Harrison W., Jones J.R., Reiter-Palmon R. Leadership Behaviors and Subordinate Resilience // Journal of Leadership and Organizational Studies. 2005, Vol. 11 (2), p. 2-14.
- Hiebert B. Creating a Resilient Workplace // NATCON Papers, 2006.

Hind P. The Resilience Audit and the Psychological Contract // Journal of Managerial Psychology. 1996, Vol. 11 (7), p. 18-29.

James K. Re-thinking Organizational Stress: The Transition to the New Employment Age / Journal of Managerial Psychology. 1999, Vol. 14 (7), p. 545-557.

Jensen S. M., Luthans F. Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' attitudes // Leadership & Organization Development Journal. 2006, Vol. 27 (8), p. 646-666.

Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Technologija, Kaunas, 2003, p. 327.

Kurutienė Z. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006, Vol. 1 (6), p. 110–116.

Levi L. Spice of Life or Kiss of Death // Working on Stress. 2002, Vol. 5, p. 11-13.

Linden W. Stress management. From basic science to better practice // Sage Publications, 2005.

Lugo D. Psychological Resilience: Skilling Ain't Got It. Shrinks Say Attitude Toward Life Is What Sees You Through // The Investment Dealers' Digest. New York: 2004.

Luthans F. The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior // Journal of Organizational Behavior. 2002, Vol. 23, p. 695-706.

Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J., Norman S.M., Combs G.M. Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention // Journal of Organizational Behavior. 2006, Vol. 27, p. 387-393.

Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., Norman S.M. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction // Personnel Psychology. 2007, Vol. 60, p. 541-572.

Luthans F. Avolio B.J., Walumbwa F.O., Li W., The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance // Management and Organization Review. 2005, Vol. 1 (2), p. 249-271.

Luthans F., Vogelgesang G. R., Lester P. B. Developing the Psychological Capital of Resiliency // Human Resource Development Review. 2006, Vol. 5 (1), p. 25-44.

Makikangas A., Kinnunen U., Feldt T. Self-esteem, Dispositional Optimism, and Health: Evidence from Cross-lagged Data on Employees // Journal of Research in Personality. 2004, Vol. 38, p. 556-575.

May D. R. Developing the Moral Component of Authentic Leadership // Organizational Dynamics. 2003, Vol. 32 (3), p. 247-260.

McKenna E. Business Psychology and Organizational Behaviour // A Students Handbook, 4 edition, 2000.

Norman S., Luthans B., Luthans K. The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2005, Vol. 12 (2), p. 55–64.

Ong A.D., Bergeman C.S., Bisconti T.L., Wallace K. A. Psychological Resilience, Positive Emotions, and Successful Adaptation to Stress in Later Life // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2006, Vol. 91 (4), p. 730-749.

Pajarskienė B. Stresas darbe ir sveikata // *Darbo medicina*. Tomas 6, 1995.

Rego A., Cunha M.P. Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance? // *Journal of Business Research*. 2008, Vol. 61, p. 739-752.

Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai // *Poligrafija ir informatika*, 2003.

Rogelberg S. G. *Encyclopedia of Industrial and organizational Psychology* // Sage Publications, 2007.

Ross R.R., Altmaier E. M. Intervention on Occupational Stress // *Handbook for Councelling for Stress at Work*, Sage Publications, 1994.

Rousseau D. M., Arthur M. B. The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Community in the New Economic Area // *Organizational Dynamics*. 1999, p. 7 – 18.

Rush M.C., Schoel W.A., Barnard S.M. Psychological Resiliency in the Public Sector: “Hardiness” and Pressure for Change // *Journal of Vocational Behavior*. 1995, Vol. 46 (1), p. 17-39.

Sakalas A. *Personalo vadyba* // *Margi raštai*, Vilnius, 2003, p. 296.

Schabracq M. J., Winnubst J. A. M., Cooper C. L. *The Handbook of Work and Health Psychology*. Second Edition. John Wiley & Sons, 2003, p. 619.

Service J. Workplace Culture and Mental Health Are Interwoven // *Healthcare Papers*. 2003, Vol. 5 (2), p. 72-74.

Sharp J. *In My Opinion* // *Management Today*. London, 2003.

Shirey M. R. Authentic Leaders Creating Healthy Work Environments // *American Journal of Critical Care*. 2006, Vol. 15 (3), p. 256-268.

Stranks J. *Stress at Work: Management and Prevention* // Elsevier: Amsterdam, 2005.

Šeibokienė A. *Vadybos pagrindai* // *Metodinė medžiaga*, Vilnius, 2002.

Tugade M.M., Fredricson B.L., Barrett L.F. Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health // *Journal of personality*. 2004, Vol. 72 (6), p. 1161-1190.

Wagnild G. M., Young H. M. Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale // *Journal of Nursing Measurement*. 1993, Vol. 1 (2), p. 165-178.

Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure // *Journal of Management*. 2008, Vol. 34 (1), p. 89-126.

Werner E. E. Resilience in Development // *Current Directions in Psychological Science*. 1995, Vol. 4, p. 81-85.

Wood G. M. Authentic Leadership: Do We Really Need Another Leadership Theory? // George Mason University: Fairfax, VA, 2007.

Wright T. A., Cropanzano R. The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest // *Organizational Dynamics*. 2004, Vol. 33 (4), p. 338-351.

Youssef C. M., Luthans F. Resiliency Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi-level theory building for Sustained Performance// *Monographs in Leadership and management*. 2005, Vol. 3, p. 303-343.

Youssef C. M., Luthans F. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience // *Journal of Management*. 2007, Vol. 33 (5), p. 774-800.

PRIEDAI

1 priedas

Stresinių situacijų ir vadovo pagalbos vertinimo anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

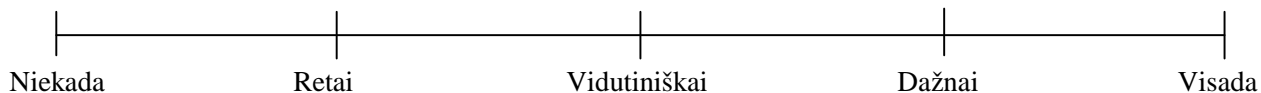
Prisiminkite įvykius, kai per pastaruosius 6 mėnesius Jūs buvote susidūręs (-usi) su nepalankia ar sudėtinga situacija darbe. Pavyzdžiui, Jums sunkiai sekėsi pasiekti tikslą, išmokti naujų įgūdžių arba projektas, kuriame dalyvavote, nebuvo toks sėkmingas kaip Jūs tikėjotės – prisiminkite bet ką, kas Jums buvo kebli, nepalanki situacija ar įvykis.

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

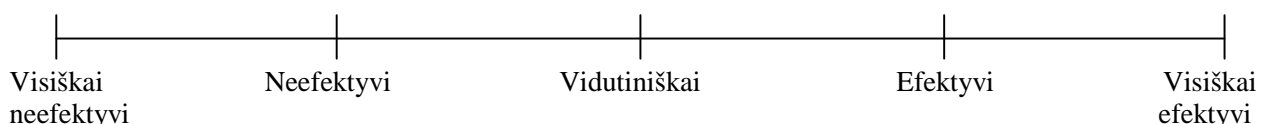
1. Kiek kartų per pastaruosius 6 mėnesius Jūs patekote į didelės įtampos ar nepalankias situacijas darbe?

- a) Nei karto;
- b) 1 – 4 kartus;
- c) 5 – 8 kartus;
- d) 9 – 12 kartus;
- e) 13 ir daugiau kartų.

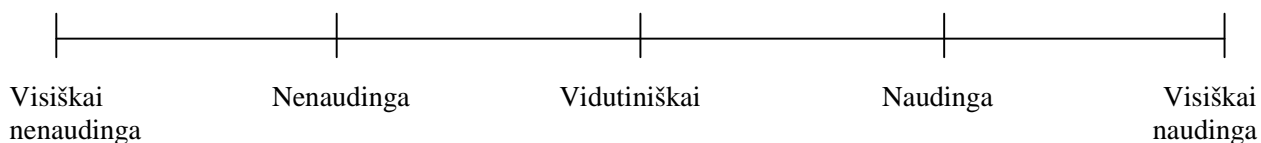
2. Kiek dažnai Jūsų tiesioginis vadovas prisidėjo sprendžiant tokias situacijas, kai Jums reikėjo jo pagalbos?



3. Kiek Jūsų tiesioginio vadovo pagalba buvo naudinga, efektyvi sprendžiant tokias sudėtingas situacijas?



4. Kiek patirtis sprendžiant sudėtingas situacijas Jums yra naudinga, padeda įveikti naujus sunkumus?



5. Kiek laiko dirbate vadovaujamas Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo? (prašome įrašyti): _____

6. Ar Jūs užimate vadovaujančias pareigas, turite pavaldinių?:

- a) Taip;
- b) Ne.

7. Jūsų lytis:

- a) Vyras;
- b) Moteris.

8. Jūsų amžius (*prašome įrašyti*): _____