

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Agneta Budrytė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Suvoktas bendradarbio patikimumas ir dalinimosi informacija  
ypatumai organizacijose**

Darbo vadovas: doc. A. Suslavičius

Vilnius, 2007

Baigiamąjį darbą *Suvoktas bendradarbio patikimumas ir dalinimosi informacija ypatumai organizacijose*, patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr. ...., parengiau savarankiškai, galutinai suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....

(Data)

.....

(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) BA (MA) darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....

(Data)

.....

(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....

(Data)

.....

(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

## TURINYS:

Santrauka.....	4
Summary.....	6
Įvadas.....	8
1.1. Informacijos ir žinių samprata.....	10
1.2. Dalinimasis informacija.....	12
1.2.1. Dalinimosi informacija samprata.....	12
1.2.2. Norą dalintis informacija sąlygojantys veiksniai.....	14
1.3. Pasitikėjimo samprata ir svarba.....	16
1.4. Suvoktas patikimumas.....	19
1.5. Suvokto patikimumo įtaką elgesiui aiškinantys teoriniai modeliai.....	21
1.6. Suvoktas patikimumas ir dalinimosi informacija ypatumai: tyrimų apžvalga.....	22
1.7. Tyrimo tikslai ir hipotezės.....	25
2. Tyrimo metodika.....	28
2.1. Tiriamieji.....	28
2.2. Tyrimo metodai.....	28
2.3. Tyrimo eiga.....	31
2.4. Duomenų tvarkymas.....	32
3. Rezultatai ir jų aptarimas.....	33
4. Išvados.....	51
5. Literatūra.....	54
6. Priedai.....	58

## SANTRAUKA

### **Suvoktas bendradarbio patikimumas ir dalinimosi informacija ypatumai organizacijose**

Vienas svarbiausių šių dienų organizacijos sėkmės veiksnių yra jos gebėjimas greitai mokytis, o informacija yra kritinis veiksnys, leidžiantis šį gebėjimą realizuoti. Siekdama plėsti savo turimas žinias bei išnaudoti darbuotojų potencialą, organizacija turi skatinti darbuotojų dalinimąsi turima informacija. Nepriklausomai nuo organizacijos bei technologijų paramos, darbuotojai gali priimti sprendimą kitiems suteikti arba sulaukyti turimą informaciją. Dėl šios priežasties svarbu aiškintis, kas turi įtakos vienokiam ar kitokiam jų sprendimui.

Šio darbo tikslas – nustatyti, ar yra ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi informacija su šiuo kolega. Jei toks ryšys yra, ar jis susijęs su informacijos turiniu ir verte.

Tyrime dalyvavo 69 įvairių specialybių darbuotojai iš 7 valstybinių (28 respondentai) ir 10 verslo (41 respondentas) organizacijų. Tyrimo metu anketinės apklausos būdu buvo vertinamas tiriamųjų suvoktas bendradarbio patikimumas, dalinimosi informacija su šiuo kolega ypatumai bei dalinimosi/nesidalinimo informacija priežastys.

Suvoktas patikimumas buvo matuojamas 15 teiginių skale, kiekvieną teiginį vertinant balais nuo 1 iki 7. Suvoktą patikimumą kiekvienam respondentui rodo visų 15 teiginių įvertinimų suma. Tyrime buvo nagrinėjamas dalinimasis 9 tipų informacija: asmenine, privačia, oficialia, konfidencialia, informacija apie bendradarbius, nuomonėmis, darbo būdais ir metodais, idėjomis, geriausia praktika. Dalinimasis kiekvieno tipo informacija buvo vertinamas 6-iais teiginiais (vienas teiginys vertino vieną dalinimosi informacija aspektą). Visiems 9-iems informacijos tipams buvo naudojami tie patys 6 dalinimosi informacija aspektai: noras teikti tam tikrą informaciją; noras informacijos perdavimui skirti laiko; pastangos, informacijos perdavimui; suteikiamos informacijos kiekis; tikslumas; suteikimo greitis. Kiekvieną aspektą atspindintis teiginys buvo vertinamas balais nuo 1 iki 7.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad yra teigiamas ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir 5 dalinimosi informacija aspektų: noro teikti informaciją, skirti tam laiko, pastangų, dedamų jos perdavimui, perduodamos informacijos kiekio ir tikslumo. Valstybinėse organizacijose suvoktas patikimumas susijęs tik su dalinimusi asmenine informacija: noru teikti šią informaciją, teikiamos informacijos kiekiu ir tikslumu. Verslo organizacijose suvoktas bendradarbio patikimumas susijęs su visais dalinimosi asmenine, konfidencialia informacija, idėjomis bei geriausia praktika aspektais, išskyrus operatyvumą. Ryšio tarp suvokto patikimumo ir dalinimosi privačia, oficialia informacija, taip pat informacija apie bendradarbius, nuomonėmis bei darbo būdais ir metodais nėra nei valstybinėse, nei verslo organizacijose.

Taip pat parodyta, jog aukštos vertės informacija (idėjos bei geriausia praktika) tiek su patikimais, tiek su mažiau patikimais bendradarbiais dalinamasi taip pat kaip ir žemos vertės informacija (oficiali informacija).

Analizuojant informacijos teikimo priežastis, parodyta, kad su labiau patikimu kolega informacija dalinamasi dėl vidinių paskatų ir teigiamo šio kolegos patikimumo vertinimo, o atsisakymas teikti informaciją siejamas su nepakankama paties respondento kompetencija. Mažiau patikimiems kolegoms informacija teikiama dėl išorinės aplinkos reikalavimų, o jos neteikimas susijęs su neigiamu kolegos patikimumo vertinimu.

## SUMMARY

### **Perceived Trustworthiness of Co-worker and Peculiarities of Information Sharing in Organizations**

One of the most factor of organizational success is a quick learning ability, and information is the most critical factor allowing to realize this ability. In order to expand current knowledge and to exploit employees' potential, organizations have to encourage them to share information. Despite organizational and technical support, employees can decide to share or withhold the information they possess. That is why it is important to analyze what factors affect their decision.

The purpose of the thesis is to find out if there is a relation between perceived co-worker's trustworthiness and information sharing with him, and if so – is it related to information's content and its' value.

69 employees of various specialties from 7 public sector (28 employees) and 10 business (41 employees) organizations participated in the study. Perceived trustworthiness of co-worker, peculiarities of information sharing and reasons of information disclosure/withholding was measured using the questionnaire.

Perceived trustworthiness was measured using the scale containing 15 statements. Each could be evaluated from 1 to 7. For each participant, perceived trustworthiness was expressed by the sum of scores of all 15 statements. 9 types of information where analyzed in the study: personal, private, official, confidential information, information about co-workers, opinions, "know-how", ideas and best practice. Sharing of each type of information was measured using 6 statements (each statement measured one aspect of information sharing). The same 6 aspects of information sharing where used for all 9 types of information: willingness to provide certain information; willingness to spend time on its provision; efforts to provide certain information; quantity; accuracy; expedition. Each aspect could be rated form 1 to 7.

Generalizing the results, it could be said, that there is a positive relation between perceived trustworthiness of co-worker and 5 aspects of information sharing: willingness to provide certain information; willingness to spend time on its provision; efforts to provide certain information; quantity and accuracy. In public sector perceived trustworthiness is related to sharing personal information: willingness to provide such information, quantity of information and its accuracy. In business sector perceived trustworthiness is related to all aspects of sharing personal, confidential information, ideas and best practice, except the expedition of such information provision. There is no relation between perceived trustworthiness and sharing of private, official, "know-how" information, opinions and information about co-workers no in public, nor in business sector.

There has been shown, that high-valued information (ideas and best practice) with trustworthy co-workers and also with not such trustworthy co-workers is shared as much as low-valued information (official information).

When analyzing the causes of information disclosure/withholding, there was shown, that with trustworthy co-workers information was shared because of internal incentives and because of positive assessment of co-worker's trustworthiness. Withholding of information is related to insufficient competency of information's provider. With not so trustworthy co-workers information was shared because of environmental requirements and information withholding is related to negative assessment of co-worker's trustworthiness.

## ĮVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais vykstantis spartus technologijų vystymasis, rinkų globalizacija, didėjanti konkurencija, kintantys vartotojų poreikiai sąlygojo ir tam tikrus pokyčius organizacijose (Lindgreen, 2003). Šiuolaikinės tendencijos rodo, kad didėjanti konkurencija bei veiklos dinamika iš organizacijų reikalauja vis didesnio jų veiklos efektyvumo dinamiškoje aplinkoje (Bieliūnas, 2000). Susiklosčiusi situacija kelia grėsmę vienu organizacijų išlikimui, kai tuo tarpu kitos organizacijos sėkmingai įsitvirtina rinkoje ar net užima joje dominuojančią poziciją (Wehmeyer, 2001; Wasti, 2001; Sanner, 2005). Kyla klausimas: kas gi lemia tokius skirtumus? Daugelis XXI a. organizacijų vadovų sutinka, kad šiandien vienas svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių yra organizacijos gebėjimas greitai mokytis. Šie gebėjimai suvokiami kaip pagrindiniai organizacijos pranašumo šaltiniai, o žinios yra kritinis veiksnys, leidžiantis šiuos gebėjimus realizuoti (Heo ir Yoo, 2002). Iš tiesų, intelektinis kapitalas dabar vertinamas kaip vienas esminių organizacijos resursų, o gebėjimas jį kurti bei tinkamai panaudoti tampa vienu svarbiausių strateginių tikslų (Antonova ir Gourova, 2004).

Žinios nepriklauso įprastų organizacijos išteklių (darbo jėga, žaliavos, finansai) grupei. Tai yra fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma: sugebėjimai, patirtis, kompetencijos, organizacijos kultūra, intelektinis organizacijos kapitalas. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje žinios pasensta labai greitai, todėl būtinas nuolatinis jų atnaujinimas. Greitą organizacijos žinių kitimą skatina spartus aplinkos kitimas, trumpėjantys produktų gyvavimo ciklai, greitesnis naujovių taikymas naujų produktų bei paslaugų kūrimui ir didėjanti konkurencija (Bieliūnas, 2000). Kad organizacija galėtų plėsti savo turimų žinių bazę bei mokytis, ji turi gebėti pasinaudoti jau turimomis žiniomis, jas jungti ir tokiu būdu nuolat kurti naujas žinias (Maki ir kt., 2001).

Įvairių priemonių, būdų bei procedūrų, kurios padėtų didinti bei valdyti organizacijos turimas žinias, kūrimu bei taikymu užsiima žinių vadyba. Dažniausiai ji apibrėžiama kaip verslo praktika, kuri paremta žinių kūrimu, sklaida ir pritaikymu (Davenport ir Prusak, 1998; Alavi ir Leidner, 2000, cit.pg. Ford, 2001). Vienas jos tikslų - įgalinti organizaciją prieiti prie informacijos, kurią turi joje dirbantys asmenys (Ford, 2001). Tik pasirodžius žinių vadybos teorijai, pagrindinis dėmesys buvo nukreiptas į technologijas, įrankius, žinių vadybos metodologijas. Tačiau buvo pripažinta, jog žmonės yra pirminis žinių šaltinis, todėl pagrindinis dėmesys buvo perkeltas į žmogiškuosius faktorius, kadangi būtent žmonės yra pirminiai naujų žinių bei inovacijų kūrėjai (Antonova ir Gourova, 2004).

Žinių vadybą sudaro įvairūs procesai: žinių kūrimas, kodavimas, perdavimas, saugojimas, pritaikymas. Dalinimasis žiniomis yra vienas svarbiausių žinių vadybos komponentų, kadangi būtent tai leidžia sukurti kažką naujo. Be to, tyrimais buvo parodyta, kad keitimasis žiniomis, informacija mažina konfliktų tikimybę, didina susikalbėjimą tarp komandos narių (Menkhoff ir kt.,



2006), gerina organizacijos veiklą, didina jos produktyvumą (Argote ir Ingram, 2000, cit. pg. Heo ir Yoo, 2002).

Taigi, siekdama plėsti savo turimų žinių bazę bei išnaudoti darbuotojų potencialą, organizacija turi skatinti darbuotojų dalinimąsi turimomis žiniomis bei informacija. Be to, kad duotų laukiamą rezultatą, dalinimasis turi būti natūralus, inicijuotas pačių šio proceso dalyvių. Jei procesą inicijuoja formalios struktūros, yra didesnė tikimybė, kad tai neigiamai paveiks kūrybiškumą bei proceso spontaniškumą (Menkhoff ir kt., 2006).

Bandydami atsakyti į klausimą, kas turi įtakos dalinimuisi žiniomis, Heo ir Yoo (2002) išskyrė 3 veiksnių grupes: *žmonės* (rūpinimasis vienas kitu, bendradarbiavimas, įgalinimas priimti sprendimus, pasitikėjimas), *organizacija* (organinė organizacijos struktūra, klimatas ir kultūra, požiūris į žinių, mokymosi svarbą) ir *technologijos* (informacinės technologijos, duomenų bazės ir kt.). Pasak autorių, visos šios sąlygos daro įtaką bendram dalinimosi žiniomis lygiui, tačiau tos sąlygos turi skirtingą svorį. Autoriai teigia, kad didžiausią svorį dalinimuisi žiniomis turi motyvacija, kadangi kai žmonės nėra motyvuoti, bet kokia dalinimosi informacija programa nebus veiksminga (Heo ir Yoo, 2002). Nepriklausomai nuo organizacijos paramos bei naudojamų technologijų, darbuotojai gali priimti sprendimą suteikti/pasidalinti/perduoti arba pasilaikyti sau/nuslėpti turimas žinias (Maki ir kt., 2001; Samieh ir Wahba, 2007). Taigi, žmogiškasis veiksnys čia atlieka svarbiausią vaidmenį.

Ypatingai tyrimuose yra pabrėžiama santykių svarba žinių perdavimui (Hansen, 1999; Szulanski, 1999). O kaip viena svarbiausių santykių charakteristikų šiame kontekste yra nurodomas pasitikėjimas (Tsay ir Ghoshal, 1998, cit. pg. Ford, 2001). Pasitikėjimas dažnai nurodomas kaip gana svarbus elementas, siekiant užtikrinti žinių valdymo organizacijoje sėkmę. Dėl šios priežasties svarbu suprasti, kaip jis susijęs su dalinimosi žiniomis - vienu iš svarbiausių žinių vadybos procesų (Ford, 2001).

## Informacijos ir žinių samprata

Klausimo nagrinėjimą pirmiausiai reikėtų pradėti nuo to, ką mes vadiname informacija ir ką – žiniomis. Plačiąja prasme žinios yra informacijos ir žmogiškojo kapitalo derinys, kuris didina galimybes atlikti tam tikrą veiksmą (De Long, 1997). Tačiau šis apibrėžimas nieko nepasako apie informacijos ir žinių turinį. Davenport ir Prusak (1998) (cit. pg. Castelfranchi, 2004) žinias apibrėžia kaip nuolat kintančią visumą, kurią sudaro patirtis, vertybės, konteksto informacija, įvairios idėjos, išvalgos, kylančios iš patirties. Šias žinias gali turėti asmuo, taip pat jos yra įkūnytos organizacijos dokumentuose, rutinoje, procesuose, praktikoje, normose (Castelfranchi, 2004; Ford, 2001).

Ford (2001), Bieliūnas (2000) pateikia tokią žinių plačiąja prasme klasifikaciją:

- Duomenys – tai pirminis žinių lygis, statybiniai informacijos blokai;
- Informacija – tai susisteminti objektyvūs duomenys. Informacija jos gavėjui turi prasmę, be to, ji leidžia atlikti tam tikrus trumpalaikius veiksmus;
- Žinios (siaurąja prasme) – tai subjektyviai suvokta ir perimta informacija. Žinios atsiranda iš patirties bei apdorojant gautą informaciją.

Informacijos ir žinių atskyrimui dar yra naudojamos išreikštinių (explicite) ir neišreikštinių (tacit) žinių sąvokos, kur išreikštinės žinios yra sutapatinamos informacijai (Bieliūnas, 2000). Išreikštinės žinios arba informacija yra kalba išreiškiamos žinios. Jos gali būti užkoduojamos kalbos simbolių pagalba bei perduodamos žodine, o taip pat rašytine forma dokumentų, formulių, instrukcijų, žinytų pagalba (Wah ir kt., 2004). Neišreikštinės žinios yra tokios, kurios yra žinomos, bet negali būti pasakytos, užrašomos. Tai patvirtina mintį, kad mes žinome daugiau nei galime pasakyti. Tokių žinių pavyzdys yra asmens patirtis, gebėjimai, kompetencijos. Šios žinios yra daug sunkiau įgyjamos, o jų perdavimas reikalauja daugiau laiko bei pastangų. Tačiau jos organizacijai yra daug vertingesnės, kadangi yra unikalios ir susijusios su patirtimi (Wah ir kt., 2004). Iš tiesų šis išreikštinių ir neišreikštinių žinių atskyrimas yra daugiau teorinis. Praktikoje dažnai susiduriama su žiniomis, kurias sunku priskirti kuriai nors vienai kategorijai. Dėl to yra siūloma išreikštines ir neišreikštines žinias laikyti ne skirtingomis žinių kategorijomis, bet priešingais to paties kontinuumo poliais (Castelfranchi, 2004; Wah ir kt., 2004). Taigi visos tarp šių dviejų kraštutinių esančios žinios bei informacija šiuo atveju turės tiek vienam, tiek kitam tipui būdingų požymių.

Šiame darbe svarbus yra komunikacijos turinys (t.y. ką tokio darbuotojai yra linkę atskleisti, pasakoti, perduoti vieni kitiems), o ne tai, kokiomis savybėmis šis turinys pasižymi. Kadangi į šį turinį įeina tiek išreikštinės, tiek neišreikštinės žinios (patirtis, vertybės, konteksto, asmeninė informacija, įvairios idėjos, išvalgos), žinių bei informacijos sąvokos čia yra apjungiamos ir

naudojamos kaip sinonimai. Patogumo dėlei, visam komunikacijos turiniui nusakyti naudojama *informacijos sąvoka*.

Be to, informacija dar gali būti skirstoma į lygius: informacija kaip objektas (atskirta nuo individų), individuali informacija (asmens turimų kompetencijų, informacijos, patirties visuma (Paul ir kt., 2007)), grupės informacija, organizacijos informacija, visuomeninė informacija (Ford, 2001). Visa informacija gali būti saugoma bei perduodama kolektyviai (grupės, organizacijos informacija), tačiau ją kuria individai. Komunikacijos pagalba apjungiant, apibendrinant tai, ką žino atskiri asmenys, tai gali tapti grupės ar visos organizacijos žiniomis. Be to, toks apjungimas taip pat leidžia kurti naujas žinias. Tačiau, kadangi visame procese individas yra pirminis informacijos kūrimo vienetas (Paul ir kt., 2007), šiame darbe analizei naudojama individuali informacija. Taigi dėmesys pirmiausiai yra skiriamas tarpasmeninėms sąveikoms.

Keliant dalinimosi informacija ypatumų klausimą, kiti autoriai savo darbuose dažnai informaciją skirsto pagal jos pobūdį (žodžiais išreiškiamą/neišreiškiamą) (Cummings, 2001; Ford, 2001; Castelfranchi, 2004; Hansen, 1999). Tačiau, priklausomai nuo pasirinktų kriterijų, skirtinguose tyrimuose ta pati informacija priskiriama skirtingoms kategorijoms. Tokį informacijos skirstymo būdą kaip vieną iš savo tyrimų trukumų nurodo ir patys tų darbų autoriai. Kituose tyrimuose informacija dar skirstoma pagal jos savininką (asmuo, grupė, organizacija) (De Long, 1997).

Tačiau ne mažiau svarbus yra ir šios informacijos turinys, kadangi skirtingo turinio informacijos perdavimui gali reikėti kitokių priemonių, kanalų; be to, jos perdavimas gali būti susijęs su skirtingais sunkumais. Yra atlikta keletas tyrimų, kurie išskiria ir nagrinėja kurį nors vieną iš informacijos turinį sudarančių elementų (darbo būdai ir metodai, asmeninė informacija, geriausia praktika) (Cummings, 2001; Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004; Samieh ir Wahba, 2007). Taip pat yra autorių, kurie savo darbuose išskiria ir keletą informacijos turinio elementų. Ford (2001) nurodo, kad organizacijų kontekste galima skirti tokią informaciją: asmeninė informacija (faktai), informacija apie kitus asmenis, su užduotimi susijusi informacija, kritinė organizacijai informacija, požiūriai, nuomonės, idėjos, slapta informacija. Wah ir kt. (2004) skiria tokius elementus: asmeninė informacija, jautrios temos (atlyginimas, nuobaudos), vertinga asmeninė patirtis. Cummings (2001) daugiau kalba apie konkrečiai su darbu susijusią informaciją ir skiria tokius jos tipus: specifiniai reikalavimai (tai informacija, kuri reikalinga darbui atlikti: taisyklės, procedūros, įsakymai ir pan.), darbo būdai ir metodai (tai „know how“ informacija, kuri yra reikalinga, kad darbuotojai galėtų atlikti užduotis, išspręsti iškilusias problemas), geriausia praktika (tai išbandyti geriausi sprendimo būdai, atrasti per patyrimą).

Apibendrinant galima pasakyti, jog informacijos turinys yra gana įvairus. Jį sudaro asmeninė informacija, kuri nėra susijusi su užduočių atlikimu, taip pat įvairios taisyklės, nurodymai; ji gali

egzistuoti ir įvairių dokumentų pavidalu. Taip pat į informacijos turinį įeina idėjos, darbo būdai ir metodai, geriausi sprendimo būdai, atrasti per patyrimą. Ypatingai vertinga yra ta informacija, kuri yra susijusi su organizacijos veikla ir leidžia efektyviau atlikti užduotis, kurti naujas žinias bei tokiu būdu didina organizacijos konkurencingumą. Tokiai informacijai priskiriami darbuotojų įgūdžiai, kompetencijos, idėjos, geriausia praktika. Kuo daugiau tokios informacijos organizacija turi, tuo daugiau naujovių ji gali sukurti, efektyviau vykdyti savo veiklą bei sėkmingiau konkuruoti su kitomis organizacijomis (Cummings, 2001).

Tačiau jei organizacija nori šią informaciją panaudoti savo veiklos efektyvumo didinimui, neužtenka vien tik surinkti tokią informaciją turinčius darbuotojus. Labai svarbu, kad vertinga kiekvieno darbuotojo turima informacija taptų visos organizacijos informacija. Visą šią informaciją reikia gebėti surinkti, saugoti ir pritaikyti (Gammelgaard ir kt., 2004). Būtina, kad atsiradus tam tikros informacijos poreikiui, ši jos gavėją pasiektų laiku bei tokiu būdu, kad gavėjas galėtų ją pasinaudoti. Organizacijos darbuotojai turi ne tik žinoti, kokios informacijos jiems reikia bei kur galima ją gauti. Ne ką mažiau svarbu yra tai, kad ši informacija jiems būtų prieinama (Maki ir kt., 2001; Bieliūnas, 2000). Be to, dalinimasis informacija labai svarbus darbo grupėse, projektų komandose, kadangi tai yra esminis veiksnys, leidžiantis grupei sėkmingai atlikti užduotį (Cummings, 2001).

Taigi, siekiant plėsti turimų žinių bazę, pilnai išnaudoti darbuotojų potencialą, mokytis bei kurti naujas žinias, pirmiausiai yra svarbu, kad darbuotojai dalintųsi turima informacija su kitais.

## **Dalinimasis informacija**

### **Dalinimosi informacija samprata**

Kai organizacijos darbuotojai dalinasi turima informacija su kitais darbuotojais, ši informacija tampa prieinama tiems, kuriems jos reikia, norint išspręsti tam tikras problemas. Tai leidžia pasiekti, kad problemos būtų sprendžiamos efektyviai. Be to, dalinimasis žiniomis skatina naujų žinių kūrimą (Gammelgaard ir kt., 2004).

Kalbant apie dalinimąsi informacija, dažniausiai remiamasi komunikacijos teorija. Čia dalinimasis traktuojamas kaip procesas, kurio metu žinutė perduodama iš siuntėjo gavėjui, esant tam tikram situaciniam kontekstui (Heo ir Yoo, 2002). Panašiai dalinimąsi informacija supranta ir šį reiškinį nagrinėję autoriai. Dalinimąsi informacija jie apibrėžia kaip komunikacijos procesą, kurį sudaro informacijos siuntimas bei priėmimas (Cummings, 2001, 2003; Castelfranchi, 2004; Samieh ir Wahba, 2007).

Taigi, procese dalyvauja 2 šalys: informacijos gavėjai (asmenys, kurie siekia tam tikros informacijos bei priima sprendimą ją priimti/atmesti) ir informacijos teikėjai (asmenys, kurie turi reikiamą gavėjui informaciją arba žino, kur ją galima gauti bei priima sprendimą, ar tą informaciją

suteikti) (Antonova ir Gourova, 2004). Be to, pabrėžiama savanoriškumo svarba procese, t.y. sąveikos tarp šių šalių turi vykti savanoriškai. Pastarasis teiginys sukėlė nemažai diskusijų, kadangi „savanoriškos sąveikos“ organizacijų kontekste neapima tų situacijų, kai informacijos perdavimas yra susijęs su taisyklėmis, nurodymais, galios panaudojimu. Tačiau, pasak Wah ir kt. (2004), tokiu atveju labai nukenčia suteikiamos informacijos kiekybė bei kokybė. Dėl šios priežasties svarbu siekti, jog dalinimasis informacija organizacijoje vyktų savanoriškai.

Kad būtų dalinamasi informacija, tam turi būti sudarytos tinkamos sąlygos:

- Teikėjas ir gavėjas turi žinoti apie tam tikros informacijos tarp jų atitikimą (teikėjas turi tai, ko reikia gavėjui).

- Turi būti sudarytos fizinės sąlygos informacijos perdavimui (laikas ir erdvė, kur ir kada tarp teikėjo ir gavėjo galėtų vykti komunikacijos procesas);

- Svarbu organizacijoje kurti atmosferą, kurioje dalinimasis informacija būtų vertinamas ir skatinamas (Antonova ir Gourova, 2004).

Nors nemažai organizacijų vadovaujasi tam tikra politika bei turi įdiegusias programas, kurios skirtos pagerinti informacijos surinkimą, saugojimą bei sklaidą organizacijoje, tačiau vis dar atviras lieka klausimas, kaip organizacijoje paskatinti individualių žinių sklidimą (Ensign ir Hebert, 2004).

Remiantis komunikacijos teorija, žinutės perdavimą gali apsunkinti įvairios siuntėjo, gavėjo, žinutės ar aplinkos charakteristikos (Cummings, 2001). Minbaeva ir Michailova (2004) nurodo, kad dalinimuisi informacija įtakos turi jos sudėtingumas, siuntėjo bei gavėjo gebėjimas perduoti ar priimti tam tikrą informaciją, organizacijos kontekstas. Heo ir Yoo (2002) skiria 3 dalinimąsi informacija įtakojančius veiksnius: tai žmonės, organizacija ir technologijos. Visi šie veiksniai kartu daro įtaką bendrai dalinimosi informacija kokybei, o negatyvi kurio nors vieno veiksnio įtaka reikšmingai veikia bendrą dalinimosi kokybę. Be to, šie veiksniai turi skirtingą svorį. Heo ir Yoo (2002) teigia, kad didžiausią svorį dalinimuisi informacija turi žmogiškasis veiksnys. Iš tiesų, dalinimąsi informacija gali apsunkinti įvairios fizinės kliūtys. Tačiau esant norui bei dedant pastangas, kliūtis galima apeiti. Kita vertus, kliūčių nebuvimas dar nereiškia, kad dalinimasis informacija vyks savaime (Brink, 2001; Hansen, 1999). Taigi, net jei ir bus sudarytos visos sąlygos, bet kokia dalinimosi informacija programa nebus veiksminga, jei žmonės nenorės turima informacija dalintis su kitais (Heo ir Yoo, 2002). Žmonės gali atsisakyti dalintis informacija net ir tada, kai organizacijos kultūra skatina tai daryti (Samieh ir Wahba, 2007). Žmogiškojo veiksnio svarbą šiame procese pabrėžė ir (Brink, 2001; Hansen, 1999; Timbrell ir kt., 2001; Wah ir kt., 2004).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad dalinimasis informacija yra vienas svarbiausių veiksnių, leidžiančių organizacijai plėsti turimą žinių bazę bei kurti naujas žinias. Tačiau,

nepriklausomai nuo organizacijos bei technologijų paramos, darbuotojai gali priimti sprendimą suteikti arba sulaikyti turimą informaciją. Dėl šios priežasties svarbu aiškintis, kas turi įtakos vienokiam ar kitokiam jų sprendimui.

### **Norą dalintis informacija sąlygojantys veiksniai**

Kaip jau buvo rašyta anksčiau, informacijos perdavimas labai priklauso nuo sugebėjimo ir galimybių tai padaryti. Tačiau net ir tuo atveju, kai asmuo turi visus gebėjimus bei galimybes šį veiksmą atlikti ir puikiai veikia komunikacinė sistema, visų pirma svarbus yra to asmens noras: a) duoti kitiems žinoti, kad jis turi tam tikros informacijos, b) atsiradus reikalui, savo turimą informaciją pasidalinti su kitais (Minbaeva ir Michailova, 2004; Gammelgaard ir kt., 2004).

Gammelgaard ir kt. (2004) teigia, kad nemažai darbuotojų apskritai nelinkę turimomis žiniomis dalintis su kitais. Tai susiję su įsitikinimu, jog turimas žinias reikia laikyti paslapyje, kadangi jų atskleidimas gali sumažinti asmens nepakeičiamumą, taigi ir jo konkurencinį pranašumą prieš kitus. Tačiau, pasak Ford ir Staples (2004), informaciją organizacijoje sulaikantis asmuo tampa tarsi „butelio kakleliu“, kas stabdo informacijos sklidimą ir tokiu būdu trukdo tos organizacijos efektyvumui.

Kiti autoriai teigia, kad asmens nenoras su kitais dalintis tuo, ką žino, nėra universali, visiems ir visose situacijose būdinga tendencija, bet kad tai priklauso įvairių veiksnių. Ford ir Staples (2004) savo tyrimu parodė, jog viena informacija žmonės linkę dalintis daugiau, kita – mažiau. Taigi, pirmiausiai tai priklauso nuo asmens santykio su tam tikra informacija. Ankstesniais tyrimais buvo parodyta, jog kuo vertingesnis žmogui atrodo objektas, tuo mažiau jis yra linkęs jį dalintis su kitais (Bregman, Lipscomb, McAllister, Mims, 1984; Cialdini, 2001; Kalman, Monge, Fulk, Heino, 2002; Mosbacher, Gruen, Rychlak, 1985; Zinser, Perry, Edgar, 1975, cit.pg. Ford ir Staples, 2004). Taigi Ford ir Staples (2004) teigia, kad suvokiama informacijos vertė (vertė, kurią informacijai priskiria jos turėtojas) ir apsprendžia tai, ar asmuo norės ją dalintis su kitais, ar ne. Tam tikrą informaciją suvokti kaip vertingą gali: organizacija, gavėjas ir žinių turėtojas. Pastarojo suvokimas yra ypač svarbus, kadangi jei informacijos šaltinis nenorės šia informacija dalintis dėl suvokiamos didelės jos vertės, tai tampa nebe taip svarbu, ar tą informaciją kaip vertingą suvokia organizacija ar asmuo, siekiantis ją gauti.

Nenoras dalintis informacija gali būti susijęs su tuo, kad tai yra laiko bei pastangų reikalaujantis veiksmas. Tą laiką asmuo gali skirti, jo manymu, produktyvesnei, jam pačiam daugiau naudos duosiančiai veiklai. Be to, informaciją žmonės gali nuslėpti dar ir dėl to, kad apsaugotų save nuo jos kokybės vertinimo (Gammelgaard ir kt., 2004).

Informacijos sulaikymas taip pat susijęs ir su suvokiamu psichologiniu saugumu. Jei atskleisdamas informaciją asmuo jausis nesaugus, jis sieks tą informaciją pasilaikyti sau, kas leistų

sustiprinti jo saugumo jausmą. Šis nesaugumas pirmiausiai susijęs su tuo, kad asmuo savo vertę rinkoje sieja su savo turimų žinių kokybe ir vertingumu. Todėl jis bijo, kad pasidalinęs šiomis žiniomis, gali prarasti savo konkurencinį pranašumą. Taigi šiuo požiūriu žinių sulaikymas yra gynybos mechanizmas, leidžiantis išsaugoti savo konkurencinį pranašumą (Gammelgaard ir kt., 2004).

Nenoras dalintis turima informacija glaudžiai susijęs ir su suvokiamu teisės į tam tikrą informaciją išskirtinumu. Atskleidus vertingą, unikalią informaciją, ši išskirtinumo teisė tarsi prarandama (Ford ir Staples, 2004) (Pvz. Achemon (1998), cit.pg. Ford ir Stakles, 2004) tyrimas parodė, kad žvejai nėra linkę atskleisti visos turimos informacijos net tada, kai už tai galėtų gauti lygiai tiek pat vertingą informaciją). Informacijos nuosavybės jausmas ypač stiprus tuo atveju, kai jos įgijimui buvo įdėta daug pastangų (Minbaeva ir Michailova, 2004).

Pasak Ford (2001), visais anksčiau aptartais atvejais ši informacijos atskleidimo baimė yra susijusi su rizika. Rizika kyla iš to, kad tam tikros informacijos turėtojas nežino, kokiais tikslais ji gali būti panaudota, ir ar tai nepakenks jo interesams. Ypatingai idėjų, patirties, kitos unikalios informacijos atskleidimas gali būti suvokiamas kaip rizikingas dalykas, kadangi kiti asmenys ar asmenų grupės gali ją pavogti, pasinaudoti siekdami savo tikslų bei pakenkti ją suteikusiojo interesams. Darbuotojas turimą informaciją gali nuslėpti, bijodamas ją atskleisti „žinių parazitams“. Jis gali nenorėti savo pastangų dėka įgytas žinias atskleisti tiems asmenims, kurie dėjo mažiau pastangų arba visai nesistengė, kad jas įgytų (Gammelgaard ir kt., 2004). Tačiau kai asmuo vertina, jog nėra neigiamų pasekmių rizikos, jis daug labiau linkęs turima informacija dalintis su kitais net ir tada, kai informacija suvokiama kaip vertinga ir unikali (Ford, 2001). Tai dar kartą parodo, jog vengimas dalintis informacija yra glaudžiai susijęs su suvokiama rizika, kadangi asmuo nežino, kokios gali būti šio veiksmo pasekmės. Taigi, dalinimasi informacija gali paskatinti suvokiamos rizikos sumažinimą ar visišką jos panaikinimą. Samieh ir Wahba (2007), Castelfranchi (2004), Ford ir Staples (2004), Gammelgaard ir kiti (2004), nagrinėję suvokiamos rizikos klausimą, teigia, kad vienas pagrindinių būdų šiai suvokiamai rizikai sumažinti yra pasitikėjimas.

Pasitikėjimo svarbą dalinimuisi informacija pastaruoju metu pabrėžia daugelis autorių (Antonova ir Gourova, 2004; Levin ir kt., 2002; Ford, 2001; Castelfranchi, 2004). Antonova ir Gourova (2004) teigia, kad dalinimuisi informacija reikia pasitikėjimu paremtos kultūros, o bet kokia organizacijos praktika ar veiksmai, kurie griauja pasitikėjimą, neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją dalintis turima informacija su kitais. Aplinkoje, kurioje yra žemas pasitikėjimo lygis, žmonės gali jaustis neužtikrintai dėl dalinimosi turimomis žiniomis su kitais.

Dažnai nurodoma, kad organizacijose yra svarbus pasitikėjimas pačia organizacija, vadovais, politikos, taisyklių, procedūrų teisingumu, tačiau labiausiai pabrėžiama tarpasmeninio pasitikėjimo

svarba. Nurodoma, kad tarpasmeninis pasitikėjimas organizacijos kontekste yra kritinis veiksnys dalinimuisi informacija (Castelfranchi, 2004). Tam, jog asmuo pasiryžtų dalintis turimomis žiniomis, jis turi pasitikėti tuo, kam tą informaciją suteikia (Davenport & Prusak, 1998; Podolny ir Baron, 1997; Kramer, 1999, cit.pg. Ford, 2001). Pasitikėjimo svarbą parodo ir Connely bei Celloway (2000) (cit.pg. Ford, 2001) tyrimo rezultatai, kur tiriamieji nurodė, jog jie būtų pasiruošę turimomis vertingomis žiniomis dalintis tik tuomet, jie pasitikės tuo, kam ketina jas suteikti.

Taigi visi šie tyrimai rodo, jog pasitikėjimas atlieka svarbų vaidmenį dalinimosi informacija procese. Tačiau, siekiant plačiau ir detaliau nagrinėti pasitikėjimo ir dalinimosi informacija ryšio klausimą, prieš tai reikia apibrėžti pačią pasitikėjimo sąvoką.

### **Pasitikėjimo samprata ir svarba**

Pasitikėjimo sąvoka tikriausiai tokia pat sena kaip ir pirmosios žmonių sąjungos, tad teoretikų dėmesį atkreipė gana seniai. Erikson (1965) (cit.pg. Watson, 2005) teigė, kad mokymasis pasitikėti yra kritinis vaiko raidos momentas, Rotter (1967)(cit.pg. Watson, 2005) supratimu, polinkis pasitikėti yra asmenybės bruožas, Goffman (1963) (cit.pg. Watson, 2005) pasitikėjimą aprašė kaip vieną esminių veiksnių, palaikančių socialinį procesą. Tačiau didesnio dėmesio empiriniuose tyrimuose pasitikėjimo klausimas susilaukė tik XXa. pabaigoje.

Pasitikėjimas turi gana daug teigiamų pasekmių: įsipareigojimas (Moorman, Zaltman and Desphandè 1992; Morgan and Hunt 1994; Ganesan 1994; Geyskens et al. 1996; Nielson 1998, cit.pg. Raimondo, 1999), mažesnis konfliktų skaičius, dalinimasis turimais resursais (Anderson, Lodish and Weitz 1987; Nielson 1998, cit.pg. Raimondo, 1999), be to, vienas kitu pasitikintys asmenys lengviau atsiskleidžia, yra imlesni kitų idėjoms, jiems labiau priimtina tarpusavio priklausomybė bei mažiau išreikštas poreikis kontroliuoti kitus (Zand, 1972, cit.pg. Woolthuis ir kiti, 2002). To pasėkoje lengviau identifikuojamos problemos, jos atviriau aptariamoms, taigi labiau tikėtina, kad ir sprendimai bus tinkamesni bei kūrybiškesni (Woolthuis ir kiti, 2002). Pasitikėjimas yra būtinas konstruktyvių santykių elementas, kuris sumažina suvokiamą riziką bei suteikia žmonėms saugumo jausmą (Raimondo, 1999).

Kalbant apie pasitikėjimą organizacijų kontekste, parodyta, jog pasitikėjimas svarbus komandiniame darbe, tikslų nustatyme, taip pat jis susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, vadovais, kolegomis, su darbo kokybe, vadovavimo efektyvumu (Davis ir kt., 2000; McAllister, 1995, cit.pg. Watson, 2005), geresniu veiklos atlikimu (Sako, 1997). Kai asmuo jaučia, jog juo pasitikima, jis siūlo daugiau idėjų, sprendimų, o tai didina darbo efektyvumą. Pasitikėjimas taip pat teigiamai veikia ir pasitikinčiojo veiklą: jis gali būti lankstesnis, teikdamas kitiems daugiau informacijos, kas sąlygoja greitesnius, geresnius bei mažiau kaštų reikalaujančius darbo rezultatus (Zolin ir kt., 2003).



Nors visuose tyrimuose vienodai sutariama dėl pasitikėjimo svarbos, tačiau nuomonės apie pasitikėjimo sampratą, prigimtį bei formas yra gana skirtingos. Pasitikėjimo klausimas šiuo metu nemažai nagrinėjamas psichologų, ekonomistų, marketingo, vadybos specialistų, tačiau nėra susitarta dėl vieno bendro apibrėžimo, ko pasėkoje egzistuoja labai įvairūs požiūriai į pasitikėjimą (Sanner, 2005). Iš čia kyla ir kita problema: kadangi pasitikėjimas yra apibrėžiamas skirtingai, jis ir matuojamas skirtingai: nėra vieno plačiai priimto ir naudojamo instrumento pasitikėjimui vertinti.

Kai pasitikėjimo prigimtis bei jį lemiantys veiksniai nagrinėjami skirtingų mokslinių disciplinų, jų atstovų požiūrių skirtumai yra gana ryškūs. Pavyzdžiui, ekonomistai dėmesį sutelkė į išskaičiavimo procesą, kai priimamas racionalus sprendimas pasitikėti kitais (Williamson, 1993; Granovetter, 1985, cit.pg. Bacerra ir Gupta, 2003), psichologai pradžioje pasitikėjimą apibrėžė kaip fundamentalų asmenybės bruožą (Rotter, 1971, cit.pg. Bacerra ir Gupta, 2003). Pasitikėjimo sąvoka atėjo iš psichologijos tyrimų. Tačiau dabar ir šios mokslo šakos atstovai šį reiškinį supranta labai skirtingai. Pasitikėjimą jie apibrėžia kaip psichologinę būseną (Rousseau, 1998, cit.pg. Ford, 2001), teigiamą požiūrį į kitos šalies patikimumą esant rizikingai situacijai (Das ir Teng, 1998, cit.pg Ford, 2001), įsitikinimą, kad kitos pusės veiksmai bus naudingi pasitikinčiosios pusės interesams (Robinson, 1996, cit.pg. Ford, 2001), įsitikinimus apie kitos šalies kompetenciją, geranoriškumą ir elgesį (Blomqvist ir Stahle, 2003), pasiryžimą tapti pažeidžiamu kitos šalies veiksmais (Mayer ir kt., 1995, cit.pg. Ford, 2001).

Apibendrinant, įvairūs autoriai skirtingai supranta pasitikėjimo sąvoką, kas priklauso tiek nuo autoriaus teorinės orientacijos, tiek nuo kiekvieno konkretaus tyrimo tikslų, kur yra svarbūs skirtingi pasitikėjimo aspektai. Apžvelgus pasitikėjimo klausimą nagrinėjančią literatūrą, galima apibendrinti, jog pasitikėjimas dažniausiai yra apibrėžiamas įsitikinimų, ketinimų ir elgesio terminais. Įsitikinimai rodo tai, kad pasitikėjime svarbų vaidmenį atlieka suvokimas, ketinimų sąvoka atspindi pasitikėjimo orientaciją į ateitį, o elgesys rodo, kad ši būseną sukelia tam tikrus veiksmus, t.y. turi tam tikras apčiuopiamas, pamatuojamas pasekmes. Visus šiuos aspektus apjungia Mayer ir kt. (1995) (cit. pg. James ir Sykuta, 2004; Bacerra ir Gupta, 2003) pateiktas apibrėžimas, kuriame teigiama, jog *pasitikėjimas – tai pasiryžimas tapti pažeidžiamu kitos šalies veiksmais, paremtas lūkesčiais, įsitikinimais, jog ta šalis atliks tam tikrus pasitikinčiajam svarbius veiksmus, net jei ir turės galimybę kontroliuoti bei pasinaudoti pasitikinčiaja šalimi.*

Taigi, Mayer ir kt. (1995) (cit pg. James ir Sykuta, 2004; Bacerra ir Gupta, 2003) teigia, kad pasiryžimas, pažeidžiamumas ir lūkesčiai yra svarbūs pasitikėjimo aspektai. Be to, su pažeidžiamumu glaudžiai yra susijusi ir rizika, kadangi pasitikinčioji pusė gali patirti neigiamas pasekmes tuo atveju, jei kita šalis elgsis priešingai nei buvo tikėta. Pasitikinčioji pusė turi sutikti tą riziką priimti, t.y. turi sutikti būti pažeidžiama (James ir Sykuta, 2004). Pažeidžiamumas reiškia šalies suvokimą, jog pasitikėjimo nepateisinimo atveju galimi tam tikri nuostoliai. Pasiryžimas

reiškia pasitikinčiojo įsitikinimą, jog esant normalioms sąlygoms, pasitikėjimas kita šalimi duos tam tikrą laukiamą naudą (James ir Sykuta, 2004). Luna-Reyes ir kt. (2004) nurodo, jog teigiami lūkesčiai šalies, kuria pasitikima, atžvilgiu yra esminis pasitikėjimo aspektas. Šie lūkesčiai gali būti paremti informacija apie asmens elgesį praeityje ar racionalių išskaičiavimų apie naudos/kainos santykį, tačiau jie gali priklausyti ir nuo asmens polinkio pasitikėti.

Tai, kad pasiryžimas, pažeidžiamumas ir lūkesčiai yra pasitikėjimo aspektai, liudija apie kognityvinį pasitikėjimo pagrindą (James ir Sykuta, 2004), tačiau kartu tai išskėlė kitą labai svarbų klausimą pasitikėjimo tyrimuose. Buvo išsakyta idėja, kad pasitikėjimas yra labai platus, daug įvairių aspektų apimantis fenomenas, o tokią gausią požiūrių į jį įvairovę sąlygojo tai, jog skirtingi autoriai per siaurai žiūrėję į šį reiškinį ir savo apibrėžimuose akcentuoja tik vieną ar kelis jo aspektus. Pasak Lewicki ir Bunker (1995) (cit.pg. McKnight ir Chervany, 1996), tokia situacija primena istoriją apie dramblių ir 6 aklius žmones, kurių kiekvienas, apčiuopdamas atskirą jo dalį, skirtingai įsivaizdavo tai, kas iš tiesų yra dramblys. Taigi, nemažai autorių sutinka su tuo, jos apie pasitikėjimą reikia kalbėti kaip apie konstrukta, sudarytą iš kelių dimensijų (James ir Sykuta, 2004; Puusa ir Tolvanen, 2006; Levin ir kt., 2002; Bacerra ir Gupta, 2003). Tačiau iškilo kita problema: nėra vieningai sutariama dėl šių dimensijų pobūdžio bei jų skaičiaus. Iš tiesų, pasitikėjimo dimensijų išskyrimas yra vienas kontroversiškiausių klausimų.

Apie multidimensinę pasitikėjimo prigimtį kalba Moorman, Zaltman ir Deshpande (1992) (cit.pg. Bacerra ir Gupta, 2003), kurie skiria kognityvinę ir elgesio dimensijas. Kognityvinė dimensija apima įsitikinimą apie kito asmens patikimumą, kuris kyla iš pasitikinčiojo motyvų bei žinių, o elgesio dimensija yra susijusi su elgesio ketinimais bei apima konkrečius veiksmus. Taigi šios krypties šalininkai išskiria 2 pasitikėjimo dimensijas: suvoktą patikimumą ir elgesį.

McAllister (1995) (cit.pg. Bacerra ir Gupta, 2003) siūlo skirti kognityvinę ir emocinę pasitikėjimo dimensijas. Jis teigia, kad pasitikėjimas yra paremtas ir žiniomis (pažinimu paremtas pasitikėjimas), ir jausmais (emocijomis paremtas pasitikėjimas).

Trečiosios krypties atstovai pateikia kiek kitokią požiūrį į pasitikėjimo dimensijų skaičių. Žymiausi šios krypties atstovai (Mayer, Davis ir Schoorman, 1995; Smith ir Barclay, 1997, cit.pg. Raimondo, 1999) išskiria 3 su pasitikėjimu susijusias dimensijas: suvoktą patikimumą (laipsnį, kiek kita šalis suvokiama kaip patikima) pasitikėjimą ir elgesį, kuris yra pasitikėjimo išraiška. Autoriai teigia, kad suvoktas patikimumas ir elgesys atitinkamai yra pasitikėjimą lemiantis veiksnys (pasitikėjimo antecedentas) bei pasitikėjimo rezultatas ir kad šie du dalykai nėra tas pats, kas pasitikėjimas. Kaip jau rašyta anksčiau, pasitikėjimą jie apibrėžia kaip vienos šalies pasiryžimą būti pažeidžiama prieš kitos šalies veiksmus, kuris paremtas lūkesčiais, jog ta kita šalis ims tam tikrų veiksmų pasitikinčiojo labui (James ir Sykuta, 2004; Bacerra ir Gupta, 2003). Šis apibrėžimas be pasitikėjimo sampratos kartu dar pateikia ir pasitikėjimo priežasčių-pasekmių schemą.

Pasitikėjimas čia suprantamas kaip ketinimai, kuriuos sąlygoja tam tikri lūkesčiai bei įsitikinimai ir kurie veda prie tam tikro elgesio.

Tapti pažeidžiamu reiškia rizikuoti. Tačiau, pasak Mayer, Davis ir Schoorman (1995) (cit.pg. Raimondo, 1999), pats pasitikėjimas dar nereiškia realaus rizikos prisiėmimo, o tik pasiryžimą ją prisiimti, t.y. ketinimą rizikuoti. Pati rizika yra susijusi su faktišku elgesiu, kuris kyla iš pasiryžimo tapti pažeidžiamu. Skirtumas tarp pasiryžimo prisiimti riziką bei rizikavimo ir nusako skirtumą tarp pasitikėjimo bei pasitikėjimu grindžiamo elgesio. Remiantis šių autorių pateiktu modeliu, pasitikėjimas yra vienadimensinis konstruktas, glaudžiai susijęs su kognityviniais konstruktais (suvokimas apie kito asmens patikimumą) ir elgesiu (pažeidžiamumo prisiėmimas).

Šis atskyrimas tarp pasitikėjimo ir suvokto patikimumo yra svarbus, kadangi skatina dar kartą permąstyti pasitikėjimo sąvokos reikšmę bei nagrinėti pasitikėjimo raidos procesą. Taigi, galbūt naudingiau yra ne išplėsti, tačiau kaip tik susiaurinti supratimą apie tai, kas yra pasitikėjimas. Tai leistų situaciją padaryti daug aiškesnę ir paprastesnę, kadangi tai, ką dabar kai kurie vadina pasitikėjimu, iš tiesų gali būti priskiriama pasitikėjimą sukeliantiems veiksniams bei pasekmėms (Raimondo, 1999).

Kadangi pagal Mayer ir kt. (1995) (cit.pg. James ir Sykuta, 2004; Bacerra ir Gupta, 2003) teigia, jos suvoktas patikimumas yra pasitikėjimo antecedentas, toliau darbe yra detaliau aptariama suvokto patikimumo sąvoka.

## **Suvoktas patikimumas**

Patikimumas reiškia, kad kitas asmuo geba ir nori elgtis taip, kad patenkintų pasitikinčiojo interesus (Driver, Russell, Cafferty ir Allen, 1968; McLain ir Hackman, 1995, cit.pg. McKnight ir Chervany, 1996). Suvoktas patikimumas yra asmens įvertinimas, kiek daug ir dėl kokio tipo veiklos galima pasitikėti kitu asmeniu (Hardin, 2000, cit.pg. Zolin ir kt., 2003). Tai yra subjektyvūs lūkesčiai bei įsitikinimai apie kitos šalies ketinimus bei veiksmus (Bacerra ir Gupta, 2003).

Suvoktas patikimumas suprantamas kaip multidimensinis konstruktas. Skirtinguose tyrimuose pateikiami įvairūs jo požymiai. Dažnai jie persidengia, tie patys dalykai vadinami skirtingais terminais ir pan. Kai kurie apibrėžimai pateikia tik 1 požymį (Husted, 1990, cit.pg. Zolin ir kt., 2003), kituose jų pateikiami 6 ar 7 (Giffin, 1967, cit.pg. Zolin ir kt., 2003). Tokie skirtumai galėjo atsirasti todėl, kad tai, kas svarbu pasitikėjimui, kinta priklausomai nuo konkrečios situacijos. Tai reiškia, kad tam, jog atsirastų pasitikėjimas, asmuo, kuriuo pasitikima, turi pasižymėti skirtingais bruožais, priklausomai nuo situacijos bei tarpusavio santykių (pvz. įsitikinimas, kad daktaras nustatys teisingą diagnozę. Šiuo atveju svarbus yra tikėjimas daktaro kompetencija, tačiau ne taip svarbu jo geranoriškumas: ar padėti jis nori dėl pinigų, ar iš geros valios) (McKnight ir Chervany, 1996).

Remiantis McKnight ir Chervany (1996), Chong ir kt. (2002) atliktų literatūros apžvalgų rezultatais, o taip pat dažniausiai cituojamais Mayer ir Davis (1995) bei Smith ir Barclay (1997) (cit.pg. Levin ir kt., 2002; Chong ir kt., 2002; Zolin ir kt., 2003; McKnight ir Chervany, 1996) darbais, yra skiriamos šios patikimumo dimensijos: geranoriškumas (benevolence), garbingumas (integrity) ir kompetencija (competency). Toliau yra pateikiami išsamesni kiekvienos šių dimensijų apibūdinimai.

*Geranoriškumas.* Geranoriškumas yra susijęs su asmens ketinimais padaryti viską pasitikinčiojo labui, egoistinių motyvų atsisakymu ir elgesiu, kuris tenkina pasitikinčio juo asmens interesus. McKnight ir Chervany (1996) teigia, kad geranoriškumas reiškia tai, jog asmuo rūpinasi kito asmens gerove ir yra motyvuotas elgtis taip, kad patenkintų kito asmens interesus. Kiti autoriai geranoriškumą sieja su geros valios demonstravimu, dėmesingumu kito asmens poreikiams bei interesams, palankumu, bendrų tikslų siekimu (Raimondo, 1999; Zolin ir kt., 2003; McKnight ir Chervany, 1996). Apibendrinant literatūroje pateikiamas šios sąvokos sampratas, suvoktą geranoriškumą galima apibrėžti kaip įsitikinimą apie tai, kiek kitas asmuo norės daryti gera pasitikinčiajam vietoje to, kad tenkintų savo egoistinius naudos motyvus, t.y. elgtųsi oportunistiškai (Chong ir kt., 2002).

*Garbingumas.* Garbingumas susijęs su faktu, kad kitas asmuo vadovaujasi principais, kurie yra priimtini pasitikinčiajam. Pasak kitų autorių, garbingumas reiškia vertybių suderinamumą (Zolin ir kt., 2003), sąžiningumą, išsipareigojimą, atsidavimą tikslams (Chong ir kt., 2002), tai, kad asmuo sako tiesą, laikosi duoto žodžio (McKnight ir Chervany, 1996). Apibendrinant, suvoktą garbingumą galima apibrėžti kaip įsitikinimą, jog kitas asmuo bus sąžiningas, elgsis teisingai, nemeluos, laikysis duoto žodžio, jo veiksmai atitiks jo žodžius bei nustatytas taisykles, savo pareigas jis sieks atlikti tinkamai (Chong ir kt., 2002).

*Kompetencija.* Kompetencija susijusi su asmens gebėjimais atlikti užduotį, įvykdyti savo išsipareigojimus. Tai nurodo asmens ekspertiškumą, gebėjimą įvykdyti susitarimus, veikti nuosekliai ir adekvačiai esamai situacijai (McKnight ir Chervany, 1996; Chong ir kt., 2002). Bendrai, suvoktą kompetenciją galima apibrėžti kaip įsitikinimą apie kito asmens gebėjimus, įgūdžius, ekspertiškumą, apie jo gebėjimą atlikti tai, ką šis pažadėjo (Chong ir kt., 2002).

Pagal anksčiau pateiktą apibrėžimą, patikimumas reiškia, kad kitas asmuo *geba* ir *nori* elgtis taip, kad patenkintų pasitikinčiojo interesus. Svarbu atkreipti dėmesį į ryšį tarp 3 patikimumo dimensijų (geranoriškumo, garbingumo ir kompetencijos) bei patikimumo apibrėžime skiriamų dviejų aspektų: „nori“ ir „gali“: geranoriškumas parodo *norą* pasitarnauti kito asmens interesams, kompetencija reiškia *galėjimą* patenkinti tuos interesus, o garbingumas leidžia įrodyti/patvirtinti šį norą, realizuojant tuos gebėjimus faktišku elgesiu. Tai reiškia, kad jei asmuo nori (geranoriškumas) ir geba (kompetencija) patenkinti kito asmens interesus priimtinu būdu (garbingumas), jis yra

vertas pasitikėjimo (McKnight ir Chervany, 1996). Visų šių įsitikinimų kombinacija veda prie ketinimų ir konkretaus elgesio. Mishra (1996), Mayer ir kt. (1995) (cit.pg. McKnight ir Chervany, 1996) teigia, kad patikimumą atspindi visos lūkesčių dimensijos, todėl siekiant kiekybiškai įvertinti patikimumą, visų dimensijų įverčiai yra sumuojami. Tokiu būdu gaunama, kad didesnis vienos dimensijos įvertis gali atsverti mažesnius kitų dimensijų įverčius ir taip padidinti bendrą patikimumo įvertį.

### **Suvokto patikimumo įtaką elgesiui aiškinantys teoriniai modeliai**

Tyrimais parodyta, kad pasitikėjimo kūrimas ir išlaikymas yra labai svarbus elementas žmonių santykiuose tarpasmeniniame, grupės ar organizacijos lygmenyje. Dėl šios priežasties problema sulaukė nemažai dėmesio: bandoma aiškintis, kas lemia tai, jog pasitikėjimas atsiranda bei kinta laike, kaip jis susijęs su įvairiais socialiniais procesais. Yra įvairių teorijų ir modelių, aiškinančių pasitikėjimą. Visiems jiems bendra tai, kad dėmesio centre yra tarpasmeniniai pasitikėjimo aspektai net ir tada, kai analizė atliekama grupės ar organizacijų lygyje (Luna-Reyes ir kt., 2004). Taigi, pirmiausia reikia gerai suprasti tarpasmeninį pasitikėjimą, kadangi jis yra grupės, organizacijos ir tarporganizacinio pasitikėjimo pagrindas.

Kaip rašyta anksčiau, šiame darbe remiamasi Mayer ir kt. (1995) (cit.pg. James ir Sykuta, 2004; Bacerra ir Gupta, 2003) pateikta pasitikėjimo samprata, kur suvoktas patikimumas bei pasitikėjimu paremtas elgesys yra atskiriami nuo pasitikėjimo ir atitinkamai traktuojami kaip pasitikėjimo antecedentas ir pasitikėjimo rezultatas. Priežastinį ryšį tarp šių kintamųjų paaiškinti leidžia Fishbein ir Ajzen (1975) (cit.pg. McKnight ir Chervany, 1996) planuoto elgesio teorija. Teorijoje teigiama, kad asmens elgesys yra apspręstas jo ketinimų, o ketinimus atlikti veiksmą sąlygoja asmens įsitikinimai apie to veiksmo pasekmes. Taigi asmuo, atlikdamas tam tikrą veiksmą, sprendimą priima racionaliai (Samieh ir Wahba, 2007). Remiantis šia teorija, sprendimas yra priimamas tokiu būdu: asmens įsitikinimai apie tam tikro veiksmo rezultatus (šiuos įsitikinimus nulemti gali įvairūs veiksniai: žinios, ankstesnis patyrimas, emocijos, asmenybės savybės) veda prie ketinimų atlikti tą veiksmą, o šie ketinimai sąlygoja faktišką elgesį. Susiejant šią teoriją su Mayer ir kt. (1995) (cit.pg. .pg. James ir Sykuta, 2004; Bacerra ir Gupta, 2003) pateikta pasitikėjimo priežasčių-pasekmių schema, galima teigti, kad kai asmuo turės teigiamus įsitikinimus apie kitą asmenį, esant reikalui jis bus pasiryžęs prisiimti riziką ir taip tapti pažeidžiamu to asmens atžvilgiu. Teigiamas kito žmogaus vertinimas sąlygoja tai, jog suvokiama rizika, t.y. neigiamų tam tikro veiksmo šio žmogaus atžvilgiu pasekmių tikimybė suvokiama kaip labai maža arba nulinė. Taigi teigiami įsitikinimai sąlygoja ketinimus atlikti tam tikrą veiksmą, o šie ketinimai, pasak Fishbein ir Ajzen (1975) (cit.pg. McKnight ir Chervany, 1996) veda prie faktiško jais paremto elgesio. Taigi, tiek planuoto elgesio teorijoje (Fishbein ir Ajzen (1975)), tiek Mayer ir kt. (1995)

(cit.pg. McKnight ir Chervany, 1996) pasitikėjimo priešasčių-pasekmių schemoje išskiriamos 3 kintamųjų grupės:

*Įsitikinimai.* Ketinimus kito asmens atžvilgiu sąlygoja individo įsitikinimai apie šį asmenį (Fishbein ir Ajzen, 1975, cit.pg. McKnight ir Chervany, 1996). Pasitikėjimo kontekste įsitikinimai susiję su tuo, jog kitas žmogus tam tikroje situacijoje suvokiamas kaip patikimas. Patikimumas reiškia, kad asmuo geba ir nori elgtis taip, kad patenkintų juo pasitikinčiojo interesus (Driver, Russell, Cafferty ir Allen, 1968; McLain ir Hackman, 1995, cit.pg. McKnight ir Chervany, 1996). Teigiami lūkesčiai šalies, kuria pasitikima, atžvilgiu yra esminis elementas, kuris lemia pasitikėjimo atsiradimą.

*Ketiniai.* Tai vieno asmens pasiryžimas priklausyti nuo kito asmens konkrečioje situacijoje, net ir esant neigiamų pasekmių rizikai. Autoriai ketinimus apibrėžia individo lygyje, kadangi tai yra paprasčiausias, pradinis santykių vienetas.

*Elgesys.* Ketinimai veda prie faktiško elgesio. Yra įvairių šio elgesio apraiškų: bendradarbiavimas, mažesnė kito asmens kontrolė, resursų suteikimas, taisyklių sumažinimas. Šis faktiškas elgesys ir yra tai, kas vadinama pasitikėjimo pasekmėmis (McKnight ir Chervany, 1996).

Apibendrinant galima pasakyti, jog tai, kokie bus individo ketinimai ir elgesys kito asmens atžvilgiu, pirmiausiai priklauso nuo jo įsitikinimų apie tą asmenį. Pritaikius šį modelį pasitikėjimo kontekste, galima teigti, kad ketinimai išreikšti savo pasitikėjimą kitu asmeniu bei elgtis atitinkamu būdu priklausys nuo to, kiek tas asmuo bus laikomas patikimu.

Kaip jau rašyta anksčiau, informacijos atskleidimo baimė yra susijusi su suvokiama rizika, kadangi asmuo nežino, kokios gali būti šio veiksmo pasekmės. Dalinimasi informacija gali paskatinti suvokiamos rizikos sumažinimą ar visišką jos panaikinimą, o vienas pagrindinių būdų šiai suvokiamai rizikai sumažinti yra pasitikėjimas (Samieh ir Wahba, 2007; Castelfranchi, 2004; Ford ir Staples, 2004; Gammelgaard ir kt., 2004). Taigi, remiantis planuoto elgesio teorija (Fishbein ir Ajzen, 1975), kuri teigia, jog ketinimus bei faktišką elgesį apsprendžia asmens įsitikinimai, bei Mayer ir kt. (1995) pasitikėjimo priešasčių-pasekmių schema, kur teigiama, jog pasitikėjimą bei juo paremtą elgesį sąlygoja suvoktas kito asmens patikimumas, galima daryti prielaidą, kad kuo patikimesniu darbuotojas laiko savo kolegą, tuo labiau jis dalinsis turima informacija su šiuo kolega.

## **Suvoktas patikimumas ir dalinimosi informacija ypatumai: tyrimų apžvalga**

Apžvelgus pasitikėjimą ir dalinimasi informacija nagrinėjančius tyrimus, apibendrinant galima teigti, jog paprastai tokių tyrimų dėmesio centre yra kuris nors vienas iš šių konstrukčių. Vienuose šių tyrimų buvo siekiama identifikuoti pasitikėjimo pasekmes, kituose – dalinimasi

informacija skatinančius veiksnius. Tarp pasitikėjimo pasekmių nurodomas išipareigojimas, pasitenkinimas santykiais (Raimondo, 1999), bendradarbiavimas, kūrybiškų sprendimų priėmimas, o taip pat ir geresnis dalinimasis informacija (Zolin ir kt., 2003). Tarp dalinimasi informacija skatinančių veiksnių yra teigiama ankstesnių santykių patirtis, esamų santykių kokybė (Menkhoff ir kt., 2006), reikiami gebėjimai, tinkama aplinka (Bork ir Holmstrom, 2006), bendros vertybės, tikslai, o taip pat pasitikėjimas kita šalimi (Gammelgaard ir kt., 2004; Castelfranchi, 2004; Cummings, 2001). Pasitikėjimas neretai įvardinamas kaip vienas iš svarbiausių dalinimasi informacija skatinančių veiksnių (Antonova ir Gourova, 2004; Levin ir kt., 2002; Ford, 2001; Castelfranchi, 2004). Tačiau, nepaisant to, tyrimų, plačiau nagrinėjančių ryšį tarp pasitikėjimo ir dalinimosi informacija nėra daug.

George ir Jones (1998) (cit.pg. Castelfranchi, 2004) nurodo, kad pasitikėjimas gali skirtingai būti susijęs su dalinimasi informacija priklausomai nuo paties pasitikėjimo kilmės. Autoriai skiria sąlyginį ir besąlygišką pasitikėjimą bei nurodo, jog esant besąlygiškam pasitikėjimui, informacija dalinamasi geriau nei sąlyginio pasitikėjimo atveju. Ford (2001), Cummings (2001) savo tyrimais parodė, kad kuo didesnis pasitikėjimas kolega, tuo daugiau informacijos jam yra suteikiama. Be to, geresnis dalinimasis informacija su tarpasmeniniu pasitikėjimu susijęs labiau nei pasitikėjimas organizacija.

Vienas galimas šių tyrimų trūkumas yra tas, kad dalinimasi informacija nusakyti čia naudojamas tik vienas aspektas – informacijos kiekis arba informacijos teikimo dažnis. Tačiau, kad dalinimasis informacija būtų efektyvus bei duotų laukiamą rezultatą, svarbus yra ne tik perduodamos informacijos kiekis, bet ir jos kokybė (Szulanski, 1999). Be to, informacijos perdavimui labai svarbi yra motyvacija, t.y. noras kitam asmeniui suteikti tam tikro pobūdžio informaciją. Jei asmuo informacija dalintis turi todėl, kad to reikalauja vadovai, organizacijos politika, taisyklės, tačiau nėra motyvuotas tai daryti, gali nukentėti perduodamos informacijos kiekybė bei kokybė (Cummings, 2001). Su motyvacija susijęs yra ir asmens noras informacijos perdavimui dėti pastangas, o taip pat skirti tam dalį savo laiko (Cummings, 2001; Timbrell ir kt., 2001; Szulanski, 1999). Kad gauta informacija būtų galima pasinaudoti, taip pat būtina, kad ši jos gavėją pasiektų laiku, tad atsiradus tam tikros informacijos poreikiui, reikia ją perduoti operatyviai (Luna-Reyes ir kt., 2004; Castelfranchi, 2004). Taigi, siekiant kuo išsamiau išnagrinėti patikimumo ir dalinimosi informacija ryšio klausimą, svarbu kalbėti ne tik apie informacijos kiekį. Į analizę reikėtų įtraukti ir kitus čia aptartus aspektus.

Kitas galimas tyrimų trūkumas yra tas, kad apie informaciją juose dažniausiai kalbama kaip apie vientisą darinį: informacija čia nedetalizuojama, jos turinys neskirstomas į atskirus tipus. Tačiau dalinimasis skirtingo pobūdžio informacija gali būti skirtingai susijęs su kito asmens patikimumu. Kyla klausimas, ar informacijos pobūdis susijęs su patikimumo svarba dalinantis ta

informacija. Levin (2002) daro prielaidą, kad kai informacija yra paprasta, nesudėtinga, nereikia labai didelės šaltinio kompetencijos, tačiau svarbus yra jo geranoriškumas. Kai informacija sudėtinga, sunkiai išreiškiama žodžiais, kompetencija taip pat tampa svarbi.

Ford ir Staples (2004) teigia, kad tai yra susiję su suvokiama informacijos verte. Koku pagrindu informacijai suteikiama tam tikra vertė? Gupta ir Govindarajan (2000) (cit.pg. Ford ir Staples, 2004) teigia, kad informacijos vertės pagrindas yra jos unikalumas, t.y. kuo informacija yra unikalesnė, tuo ji vertingesnė. Ford ir Staples (2004) parodė, kad informacija, asmens įgyta per savo patyrimą, yra vertinama kaip vertingesnė. Taip pat vertingesnė informacija žmogui yra ta, kurios įgijimui jis įdėjo daug pastangų, į kurią jis tiki turįs išskirtinę teisę, taip pat ir ta, kurią sunku išreikšti žodžiais ir kurios perdavimui reikia daugiau pastangų (Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004). Tokiai informacijai yra priskiriama asmens patirtis, idėjos, geriausi asmeninės patirties dėka atrasti problemos sprendimo būdai. Ne tokia vertinga laikoma organizacijos oficiali informacija (įvairios ataskaitos, bylos, taisyklės, sutartys), kadangi tai yra visos organizacijos informacija, prieinama įvairioms darbuotojų grupėms (Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004).

Kadangi dalinimasis vertinga informacija susijęs su rizika (Ford, 2001), o pasitikėjimas šią suvokiamą riziką sumažina (Samieh ir Wahba, 2007; Castelfranchi, 2004; Ford ir Staples, 2004; Gammelgaard ir kt., 2004), galima daryti prielaidą, kad darbuotojai vertinga informacija su kolegomis dalinsis tuo geriau, kuo labiau juos vertins kaip patikimus. Ford ir Staples, (2004) savo tyrimu parodė, kad dalinimasis skirtingo pobūdžio informacija labai priklauso nuo to, su kuo šia informacija yra dalinamasi. Su asmenimis, su kuriais sieja glaudūs, artimi ryšiai, žmonės labiau linkę dalintis turima informacija nei su nepažįstamais ar mažai pažįstamais asmenimis. Be to, su artimais asmenimis jie vienodai dalinasi tiek žemos, tiek aukštos vertės informacija, o su nepažįstamais asmenimis aukštos vertės informacija dalinamasi daug mažiau nei žemos vertės informacija. Žemos vertės informacija panašiai dalinamasi tiek su artimais, tiek su mažiau artimais asmenimis. Taigi autoriai daro išvadą, kad individai vienodai yra linkę dalintis aukštos ir žemos vertės informacija su artimais kolegomis, tačiau jie mažiau linkę dalintis aukštos vertės informacija su ne tokiais artimais kolegomis.

Kadangi vienas esminių artimų, glaudžių santykių nusakančių veiksnių yra pasitikėjimas (Castelfranchi, 2004; Samieh ir Wahba, 2007), galima daryti prielaidą, kad kuo kolega vertinamas kaip patikimesnis, tuo darbuotojas labiau dalinsis turima informacija su šiuo kolega. Dalinimasis žemos vertės informacija mažai susijęs su suvokiamu kolegos patikimumu, o esant aukštai informacijos verte, ja dalinamasi bus tuo labiau, kuo patikimesnis suvokiamas asmuo, kuriam ši informacija suteikiama.



Levin ir kt. (2002) nagrinėjo, kaip suvoktas kolegos patikimumas susijęs su dalinimusi informacija su šiuo kolega. Autoriai gavo, kad šie du dalykai yra glaudžiai susiję, tačiau šis ryšys čia buvo nagrinėjamas iš žinių gavėjo perspektyvos, t.y. kaip suvoktas kolegos patikimumas susijęs su tuo, ar iš jo gaunama informacija yra priimama bei panaudojama.

Apibendrinant galima pasakyti, kad dalinimosi informacija procese yra svarbios dvi šalys: informacijos gavėjas ir jos teikėjas. Anksčiau aptartame tyrime ryšio tarp suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija klausimas buvo nagrinėjamas iš informacijos gavėjo perspektyvos. Siekiant praplėsti supratimą apie suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija sąsajas, šiame darbe suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija ypatumų ryšio klausimas nagrinėjamas iš informacijos teikėjo perspektyvos. Be to, siekiant plačiau išnagrinėti šį klausimą, darbe neapsiribojama kuriuo nors vienu informacijos tipu. Kadangi patikimumo svarba dalinantis tam tikro tipo informacija gali būti susijusi su tos informacijos pobūdžiu, čia skiriami 9 informacijos tipai: asmeninė informacija, informacija apie kitus bendradarbius, nuomonės, oficiali organizacijos informacija, konfidenciali informacija, darbo būdai ir metodai, idėjos, geriausia praktika. Taip pat, siekiant detaliau išanalizuoti dalinimąsi informacija, darbe skiriami ne tik tokie aspektai kaip suteikiamos informacijos kiekis ir kokybė. Šalia to dar skiriamas noras suteikti informaciją, noras jos perdavimui dėti pastangas bei skirti laiko, taip pat pastangos reikiamą informaciją suteikti operatyviai, kadangi, pasak Szulanski (1999), Cummings (2001), Timbrell ir kt. (2001), Luna-Reyes ir kt. (2004), Castelfranchi (2004), šie aspektai taip pat yra svarbūs dalinimosi informacija efektyvumui.

## **Tyrimo tikslai ir hipotezės**

Šio darbo tikslas – nustatyti, ar yra ryšys tarp bendradarbio suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija su šiuo kolega ir jei toks ryšys yra, ar jis susijęs su informacijos turiniu bei verte.

Vengimas dalintis informacija yra glaudžiai susijęs su suvokiama rizika, kadangi asmuo nežino, kokios gali būti šio veiksmo pasekmės (Ford, 2001). Taigi, dalinimąsi informacija gali paskatinti suvokiamos rizikos sumažinimas ar visiškas jos panaikinimas. Kai asmuo vertina, jog nėra neigiamų pasekmių rizikos, jis daug labiau linkęs turima informacija dalintis su kitais net ir tada, kai informacija suvokiama kaip vertinga ir unikali (Ford, 2001).

Samieh ir Wahba (2007), Castelfranchi (2004), Ford ir Staples (2004), Gammelgaard ir kt. (2004), nagrinėję suvokiamos rizikos klausimą, teigia, kad vienas pagrindinių santykiuose naudojamų būdų suvokiamai rizikai sumažinti yra pasitikėjimas. Be to, su asmenimis, su kuriais sieja glaudūs, artimi ryšiai, žmonės labiau linkę dalintis turima informacija nei su nepažįstamais ar mažai pažįstamais asmenimis; o pasitikėjimas yra vienas esminių artimus, glaudžius santykius

nusakančių veiksnių (Castelfranchi, 2004; Samieh ir Wahba, 2007). Taigi galima daryti prielaidą, kad darbuotojai turima informacija su kolegomis dalinsis tuo labiau, kuo labiau jais pasitikės.

Remiantis planuoto elgesio teorija (Fishbein ir Ajzen, 1975), kuri teigia, jog ketinimus bei faktišką elgesį apsprendžia asmens įsitikinimai, bei Mayer ir kt. (1995) (cit pg. McKnight ir Chervany, 1996) pasitikėjimo priežasčių-pasekmių schema, kur teigiama, jog pasitikėjimą bei juo paremtą elgesį sąlygoja suvoktas kito asmens patikimumas, galima daryti prielaidą, kad kuo patikimesniu darbuotojas laiko savo kolegą, tuo labiau jis dalinsis turima informacija su šiuo kolega.

Ford (2001), Cummings (2001) savo tyrimais parodė, kad kuo patikimesniu laikomas kolega, tuo daugiau informacijos jam yra suteikiama. Tačiau dalinimąsi informacija charakterizuoja ne tik perduodamos informacijos kiekis, bet taip pat ir jos kokybė (Szulanski, 1999), noras suteikti tam tikrą informaciją, noras informacijos perdavimui dėti pastangas, bei skirti tam dalį savo laiko (Cummings, 2003; Timbrell ir kt., 2001; Szulanski, 1999), taip pat pastangos reikiamą informaciją perduoti operatyviai (Luna-Reyes ir kt., 2004; Castelfranchi, 2004). Remiantis šiomis išvadomis, darbe keliamos tokios hipotezės:

1. Egzistuoja ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi su juo turima informacija:

1.1. Egzistuoja ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir noro dalintis su juo turima informacija: su patikimesniais bendradarbiais darbuotojai labiau nori dalintis turima informacija

1.2. Egzistuoja ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir noro skirti laiko informacijos šiam bendradarbiui perdavimui: informacijos perdavimui patikimesniems bendradarbiams darbuotojai labiau nori skirti savo laiką

1.3 Egzistuoja ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir informacijos perdavimui dedamų pastangų: informacijos perdavimui patikimesniems bendradarbiams darbuotojai deda daugiau pastangų;

1.4. Egzistuoja ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir jam suteikiamos informacijos kiekio: patikimesniems bendradarbiams darbuotojai suteikia daugiau informacijos

1.5. Egzistuoja ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir jam suteikiamos informacijos tikslumo: patikimesniems bendradarbiams darbuotojai suteikia tikslesnę informaciją;

1.6. Egzistuoja ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir informacijos jam suteikimo operatyvumo: patikimesniems bendradarbiams darbuotojai informaciją stengiasi suteikti operatyviau.

Dalinimasis informacija taip pat yra susijęs su suvokiama informacijos verte (Ford ir Stakles, 2004). Unikalia, savo patyrimu įgytą informaciją asmenys suvokia kaip vertingesnę (Ford ir Stakles, 2004). Taip pat vertingesnė informacija žmogui yra ta, kurios įgijimui jis įdėjo daug

pastangų, į kurią jis tiki turįs išskirtinę teisę, taip pat ir ta, kurią sunku išreikšti žodžiais ir kurios perdavimui reikia daugiau pastangų (Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004). Tokiai informacijai yra priskiriamos asmens idėjos, geriausi asmeninės patirties dėka atrasti problemos sprendimo būdai. Ne tokia vertinga laikoma organizacijos oficiali informacija (įvairios ataskaitos, bylos, taisyklės, sutartys), kadangi tai yra visos organizacijos informacija, prieinama įvairioms darbuotojų grupėms (Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004).

Kaip jau minėta, dalinimasis informacija yra susijęs su rizika (Ford, 2001). Vertingos informacijos atskleidimo atveju ši rizika yra didesnė, kadangi nesėkmės atveju nuostoliai bus kur kas didesni nei mažiau vertingos informacijos atskleidimo atveju. Kadangi pasitikėjimas šią suvokiamą riziką sumažina (Samieh ir Wahba, 2007; Castelfranchi, 2004; Ford ir Staples, 2004; Gammelgaard ir kt., 2004), galima daryti prielaidą, kad patikimiems kolegoms vienodai bus suteikiama tiek vertinga, tiek mažiau vertinga informacija. Hipotezė:

2. Su patikimais bendradarbiais darbuotojai vienodai dalinasi aukštos ir žemos vertės informacija.

Tuo tarpu mažiau patikimiems kolegoms vertingos informacijos atskleidimas siejamas su didesne rizika nei mažiau vertingos informacijos atskleidimas, ir šios rizikos niekas nesumažina. Dėl to galima daryti prielaidą, kad su mažiau patikimais kolegomis vertinga informacija dalintis darbuotojai bus linkę mažiau nei ne tokia vertinga informacija. Hipotezė:

3. Su mažiau patikimais bendradarbiais darbuotojai žemos vertės informacija dalintis linkę labiau nei aukštos vertės informacija.

## TYRIMO METODIKA

### Tiriamieji

Tyrime dalyvavo 74 įvairių specialybių darbuotojai iš 7 valstybinių ir 10 verslo organizacijų. Tiriamųjų darbo stažas organizacijoje, kurioje jie dirbo tuo metu, kai buvo atliekamas tyrimas, buvo nuo 1 iki 27 metų. Analizuojant rezultatus, 5-ių tyrimo dalyvių atsakymai nebuvo įtraukiami į analizę, kadangi šie respondentai neatsakė į dalį jiems pateiktų klausimų arba organizacijoje dirbo trumpiau nei 1 metus. Taigi viso buvo analizuojami 69 respondentų atsakymai.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, pareigas ir organizacijos tipą pateikiamas 1-oje lentelėje.

1 lentelė. Tiriamųjų skaičiaus pasiskirstymas pagal požymius

Organizacijos tipas		Respondentų lytis		Respondentų pareigos	
Valstybinė	Verslo	Vyrai	Moterys	Vadovas	Be vadovaujančių funkcijų
28	41	25	44	13	56
Bendras respondentų skaičius					69

### Tyrimo metodai

Siekiant išsiaiškinti, ar yra ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir tam tikrų dalinimosi su juo informacija ypatumų, buvo parengta anketa.

Pirma anketos dalis buvo skirta išsiaiškinti suvoktam bendradarbio patikimumui. Kaip jau minėta anksčiau, organizacijų kontekste suvoktą patikimumą atspindi: suvoktas geranoriškumas, suvoktas garbingumas ir suvokta kompetencija. Bendras visų šių dimensijų įvertinimas ir rodo suvoktą kito asmens patikimumą (McKnight ir Chervany, 1996; Chong ir kt., 2002; Mayer ir Davis, 1995, cit.pg. Levin ir kt., 2002; Zolin ir kt., 2003; Smith ir Barclay, 1997, cit.pg. Levin ir kt., 2002; Zolin ir kt., 2003). Taigi, remiantis ankstesniais darbais, šiame tyrime taip pat buvo skiriamos 3 suvoktą patikimumą nusakančios dimensijos:

Suvoktas geranoriškumas	}	Suvoktas patikimumas
Suvoktas garbingumas		
Suvokta kompetencija		

Suvoktam patikimumui įvertinti buvo parengta skalė. Toks vertinimo būdas pasirinktas, remiantis kitų ši konstrukta matavusių autorių darbais, kurie vertinimui naudojo 12 -18 teiginių skales. Siekiant užtikrinti skalės turinio valdumą, teiginiai buvo formuluojami, remiantis kitų autorių (Bacerra ir Gupta, 2003; Levin ir kt., 2002; Chong ir kt., 2002; Zolin ir kt., 2003; Ford, 2001) tyrimuose suvoktam patikimumui vertinti naudojamų teiginių formuluotėmis. Tokiu būdu buvo sudaryta 18 teiginių. Sekančiame teiginių parinkimo etape dalyvavo 3 ekspertai. Jų buvo

prašoma įvertinti, kiek kiekvienas teiginys yra susijęs su atitinkama dimensija (geranoriškumu, garbingumu arba kompetencija) bei kiek tas teiginys susijęs su patikimumu. Teiginiai buvo koreguojami tol, kol visi ekspertai sutiko, kad šie teiginiai nepersidengia, matuoja atitinkamą dimensiją ir kad kiekvienas tų teiginių matuoja patikimumą. Į galutinį skalės variantą buvo įtraukta 15 teiginių (po 5 teiginius kiekvienai dimensijai).

Siekiant įvertinti, ar visi 15 teiginių matuoja tą patį konstrukta, buvo taikytas vidinio suderinamumo metodas. Gautas vidinis suderinamumas yra labai aukštas (Crombach  $\alpha = 0,92$ ), taigi galima teigti, jog teiginiai yra tarpusavyje susiję ir matuoja tą patį konstrukta.

Taigi, tiriamiesiems buvo pateikta 15 teiginių, teigiamai apibūdinančių kito asmens patikimumą. Kiekvieną teiginį tiriamųjų buvo prašoma įvertinti skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 – su teiginiu visiškai nesutinku, 7 – su teiginiu visiškai sutinku (2 teiginiai išreiškė neigiamą patikimumo vertinimą, todėl analizuojant duomenis, šių teiginių vertinimai buvo apversti, suteikiant jiems atitinkamas reikšmes). Pavyzdys:

4. Mano norai ir interesai šiam asmeniui yra svarbūs	1	2	3	4	5	6	7
5. Šis asmuo linkęs apgaudinėti, klaidinti kitus žmones	1 (7)	2 (6)	3 (5)	4 (4)	5 (3)	6 (2)	7 (1)

Tiriamiesiems buvo pateikiama tokia instrukcija:

*Mintyse pasirinkite vieną savo bendradarbį (-ę) (tai gali būti Jūsų vadovas, pavaldinys ar bet kuris kitas Jūsų kolega). Tai nebūtinai turi būti tas asmuo, kurį gerai pažįstate, tačiau svarbu, kad su juo Jums bent jau retkarčiais tektų bendrauti darbo klausimais.*

*Žemiau Jums yra pateikta 15 teiginių, kuriais galima būtų šį asmenį apibūdinti. Kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 - „visiškai nesutinku“, o 7 – „visiškai sutinku“, ir apibraukite Jūsų pasirinkimą nurodantį skaičių. Kiekvieną teiginį įvertinkite nepriklausomai nuo to, kaip įvertinote kitus teiginius.*

Antroje anketos dalyje buvo vertinami įvairūs tiriamųjų dalinimosi informacija su anksčiau pasirinktu kolega ypatumai. Tam tikslui buvo išskirti 9 informacijos tipai pagal informacijos turinį bei 6 dalinamąsi informacija nusakantys aspektai.

Siekiant sukonkretinti informacijos turinį, buvo remiamasi Gammelgaard ir kitų (2004), Ford ir Staples (2004), Castelfranchi (2004), Cummings (2001) tyrimuose išskirtais informacijos tipais. Be to, buvo atliktas pirminis interviu, kurio tikslas – išsiaiškinti, kokia informacija respondentai dalinasi su savo kolegomis. Interviu dalyvavo keturi 26-45 metų amžiaus dirbantys asmenys, kurie nurodė, kokią su asmeniniu savo gyvenimu, su darbu bei organizacija susijusią informaciją jie teikia savo bendradarbiams. Remiantis anksčiau nurodytų autorių tyrimais bei apibendrinus interviu metu gautus duomenimis, buvo išskirti bei aprašyti tokie informacijos tipai:

1. *Asmeninė informacija*. Tai įvairūs su darbu, organizacija ar bendradarbiais nesusiję faktai iš respondento asmeninio gyvenimo)

2. *Informacija apie kitus bendradarbius*. Tai informacija, kurią respondentui apie save papasakojo patys bendradarbiai arba kurią apie juos šis gavo iš kitų šaltinių

3. *Asmeninė informacija, susijusi su respondento darbu toje organizacijoje*. Tai individuali respondento informacija, tokia kaip atlyginimas, stažas, karjera, nuobaudos, papeikimai ir pan.

4. *Nuomonės, požiūriai, vertinimai*. Tai respondento įsitikinimai apie vadovus, kitus kolegas, organizacijos taisykles, tvarką, darbo metodus, darbo sąlygas ir pan.

5. *Oficiali informacija*. Tai įvairios ataskaitos, protokolai, sutartys, bylos, kiti su darbu susiję dokumentai ar oficiali organizacijos informacija.

6. *Konfidenciali/slapta informacija*. Tai respondentui organizacijoje prieinama informacija, kuri yra prieinama ne visiems tos organizacijos darbuotojams.

7. *Darbo būdai ir metodai*. Tai informacija apie tai, *kaip* reikia atlikti su respondento darbu susijusius tam tikrus veiksmus, užduotis, kaip spręsti su darbu susijusius klausimus ar respondento darbe iškylančias problemas.

8. *Idėjos, pasiūlymai*. Tai respondento įsitikinimai apie tai, ką ir kaip būtų galima pagerinti, patobulinti ir kas būtų vertinga, naudinga jo bendradarbiams ar organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų.

9. *„Geriausia praktika“*. Tai patys geriausi respondento išbandyti tam tikrų užduočių, problemų, klausimų sprendimo būdai, kuriuos jis pats/pati atrado per savo asmeninę darbo patirtį, ir kurie leidžia jam/jai geriau, efektyviau atlikti darbą ar pasiekti didesnės naudos mažesnėmis sąnaudomis.

Dalinimuisi informacija nusakyti buvo naudojami 6 aspektai. Šie aspektai buvo išskirti, remiantis Gammelgaard ir kt. (2004), Szulanski (1999), Cummings (2003), Timbrell ir kt.(2001), Luna-Reyes ir kt.(2004) Castelfranchi (2004) tyrimuose naudotais dalinimosi informacija aspektais:

1. Noras kolegai teikti tam tikrą informaciją
2. Noras informacijos perdavimui skirti laiko
3. Pastangos, dedamos tam tikros informacijos perdavimui
4. Suteikiamos informacijos kiekis
5. Suteikiamos informacijos tikslumas
6. Informacijos suteikimo operatyvumas

Taigi, tiriamiesiems buvo pateikti 9 informacijos tipai, bei prie kiekvieno iš jų – po 6 teiginius, vertinančius 6 dalinimosi informacija aspektus. Kiekvieną teiginį tiriamųjų buvo prašoma įvertinti skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 – su teiginiu visiškai nesutinku, 7 – su teiginiu visiškai sutinku.

Tiriamiesiems buvo pateikiama tokia instrukcija:

*Toliau anketoje Jums yra pateikiami 9 informacijos tipai ir dalinimosi šia informacija pobūdį nusakantys teiginiai. Įvertinkite, kaip kiekvieno tipo informacija dalinatės su tuo pačiu Jūsų anksčiau pasirinktu bendradarbiu. Kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1- „visiškai nesutinku“, o 7- „visiškai sutinku“. Apibraukite Jūsų pasirinkimą nurodantį skaičių. Kiekvieną teiginį vertinkite nepriklausomai nuo to, kaip įvertinote kitus teiginius.*

Pavyzdys:

**8.Idėjos, pasiūlymai** (apie tai, ką ir kaip būtų galima pagerinti, patobulinti ir kas būtų vertinga, naudinga Jūsų bendradarbiams ar šiai organizacijai, siekiant savo ar šios organizacijos tikslų)

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip      b) ne      (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 9-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

Trečioje anketos dalyje tiriamųjų buvo prašoma nurodyti priežastis, dėl kurių jie dalinasi ir dėl kurių nesidalina tam tikra informacija su savo bendradarbiais. Atsakydami į šiuos klausimus, tiriamieji galėjo pasirinkti vieną ar kelis iš pateiktų atsakymų variantų, taip pat galėjo įrašyti savo atsakymo variantą.

Ketvirtoje anketos dalyje tiriamųjų buvo prašoma pateikti tam tikrus savo bei bendradarbio, apie kurį buvo kalbėta, demografinius duomenis. Taip pat buvo renkama informacija apie tai, kiek laiko tiriamasis dirba su šiuo kolega, ar jie dirba tame pačiame padalinyje bei kaip dažnai jiems tenka bendrauti.

### **Tyrimo eiga**

Tyrimo sudalyvauti buvo kviečiami Lietuvoje įvairiose valstybinėse bei verslo organizacijose dirbantys įvairaus amžiaus bei specialybių asmenys. Pagrindinis reikalavimas – respondentas toje organizacijoje turi būti išdirbęs ne mažiau kaip 1 metus. Ši sąlyga buvo keliamą tam, kad būtų pasibaigęs respondento socializacijos procesas, kad jis būtų perėmęs organizacijos taisykles,

procedūras, susipažinęs su jos kultūra, normomis, o taip pat gerai išmanytų savo darbą bei būtų įgijęs bent minimalią patirtį.

Gavus sutikimą dalyvauti tyrime, respondentų buvo prašoma atsakyti į anksčiau aprašytos anketos klausimus. Pagal respondentų pageidavimą, anketos jiems buvo siunčiamos elektroniniu paštu arba įteikiamos spausdintos anketų versijos. Kituose Lietuvos miestuose dirbantiems respondentams anketos buvo siunčiamos elektroniniu paštu.

### **Duomenų tvarkymas**

Suvoktas patikimumas. Analizuojant suvokto patikimumo rezultatus, susumuojami atskirai kiekvieno respondento visų 15 teiginių įvertinimai, ir tokiu būdu gaunama visų atsakymų suma kiekvienam respondentui. Kadangi kiekvieną teiginį buvo galima įvertinti balais nuo 1 iki 7, o viso buvo pateikiama 15 teiginių, tai kiekvieno respondento galimas mažiausias rezultatas yra 15 - kai visi teiginiai įvertinti „1“ (suvoktas patikimumas yra mažiausias), o didžiausias galimas rezultatas yra 105, kai visi teiginiai įvertinti „7“ (suvoktas patikimumas didžiausias). Teorinė vidurinė reikšmė yra 60 (jei visi teiginiai įvertinti „4“).

Dalinimasis informacija. Dalinimasis kiekvieno tipo informacija buvo vertinamas 6-iais teiginiais (vienas teiginys vertino vieną dalinimosi informacija aspektą). Visiems 9-iems informacijos tipams buvo naudojami tie patys 6 dalinimosi informacija aspektai. Analizuojant dalinimosi informacija duomenis, rezultatai taip pat skaičiuojami atskirai kiekvienam respondentui. Atskirai kiekvienam informacijos tipui buvo gauti 6 įvertinimai nuo 1 iki 7, kurių kiekvienas atspindi tam tikrą dalinimosi informacija aspekto įvertinimą. Didesni įvertinimai reiškia geresnę dalinimąsi informacija. Taip pat vertinta, kaip apskritai darbuotojai dalinasi informacija su bendradarbiais, nepriklausomai nuo informacijos turinio. Kad tą įvertinti, buvo sumuojami to paties aspekto įvertinimai, atlikti prie kiekvieno informacijos tipo ir išvedamas vidutinis to aspekto įvertinimas. Visų 6-ių aspektų įvertinimai buvo skaičiuojami atskirai. Jei respondentas nurodė, jog tam tikro tipo informacija su kolega nesidalina, skaičiuojant vidutinius kiekvieno aspekto įvertinimus, dalinimasis to tipo informacija į skaičiavimus nebuvo įtraukiamas.

Statistinė tyrimo duomenų analizė buvo atliekama SPSS programiniu paketu. Šios programos pagalba buvo apskaičiuota duomenų aprašomoji statistika. Ryšiui tarp kintamųjų patikrinti buvo skaičiuojamas Spearman ranginės koreliacijos koeficientas. Buvo laikoma, kad koreliacijos statistiškai reikšmingos, kai reikšmingumo lygmuo  $p < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ). Kintamojo vidurkiui palyginti su iš anksto žinoma reikšme buvo naudojamas vienos imties  $t$  kriterijus. Dviem imtims palyginti buvo taikomas Mann-Whitney kriterijus, skirtas lyginti dviejų nepriklausomų imčių ranginius duomenis. Buvo laikoma, kad imtys statistiškai reikšmingai skiriasi, kai reikšmingumo lygmuo  $p < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ).



## REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

### *Suvoktas bendradarbio patikimumas*

Atliekant tyrimo metu gautų rezultatų analizę, buvo apskaičiuota, kaip tiriamieji apskritai vertina savo bendradarbių patikimumą. Suvoktą patikimumą nusako 15-ai patikimumą vertinančių teiginių priskirtų rangų suma: kuo ji didesnė, tuo suvoktas bendradarbio patikimumas didesnis. Rangų suma buvo skaičiuojama atskirai kiekvienam respondentui, sudedant jo visų 15-os patikimumą vertinančių teiginių įvertinimus. Gavus suvokto patikimumo skaitinę išraišką kiekvienam respondentui, buvo išvestas vidurinis rangas (visų respondentų bendrų įvertinimų vidurkis). Rezultatai yra pateikiami 2-oje lentelėje.

2 lentelė. Bendradarbio suvokto patikimumo vertinimas

Rangų suma		Vidurinis rangas	Standartinis nuokrypis	Teorinė vidurinė reikšmė
Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė			
39	101	74	15,7	60

Iš lentelėje pateiktų rezultatų matyti, jog tiriamieji savo bendradarbių patikimumą vertino gana įvairiai (rangų suma kinta nuo 39 iki 101). Vidutiniškai bendradarbių patikimumą tiriamieji įvertino 74 balais. Teorinė vidurinė reikšmė yra 60 (tuo atveju, jei visi tiriamieji visiems teiginiais priskirtų vidurinį skalės rangą „4“). Palyginus gautą vidutinį patikimumo įvertį su teoriniu, galima matyti, jog darbuotojai savo bendradarbių patikimumą vertina šiek tiek aukščiau vidurkio. Nors gautas skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ( $p = 0,17$ ), tačiau pastebima tendencija bendradarbių patikimumą vertinti šiek tiek geriau nei vidutiniškai. Norint daryti tikslesnes išvadas apie tai, ar šis skirtumas reikšmingas, tyrimą būtų galima pakartoti su didesniu respondentų skaičiumi.

Siekiant įvertinti, kaip bendradarbio patikimumą vertina skirtingos respondentų grupės, vidutinis patikimumo vertinimo rezultatas buvo apskaičiuotas atskirai kiekvienai respondentų grupei. Gauti rezultatai pateikiami 3-ioje lentelėje.

3 lentelė. Vidutinis suvokto patikimumo vertinimas skirtingoms tiriamųjų grupėms

	Organizacijos tipas		Lytis		Pareigos	
	Valstybinė (N=28)	Privati (N=41)	Vyrai (N=25)	Moterys (N=44)	Vadovai (N=13)	Ne vadovai (N=56)
Bendradarbio patikimumo vertinimas	75	74	71	77	69	76

Paaiškinimai:

N – respondentų skaičius

Tiriamieji į grupes buvo skiriami pagal 3 parametrus: lytį, pareigas bei organizacijos, kurioje jie dirba, tipą. Pagal kiekvieną parametą išskirtos 2 tiriamųjų grupės. Visais atvejais patikimumo

vertinimo skirtumai tarp šių grupių nėra statistiškai reikšmingi (visais atvejais  $p = 0,15$ ). Tai patvirtina Levin ir kt.(2002) tyrimo rezultatus, kur buvo gauta, jog suvoktas patikimumas nėra susijęs nei su jį vertinančiojo lytimi, nei su jo užimamomis pareigomis. Šio darbo rezultatai papildo ankstesniais tyrimais gautus rezultatus ir parodo, jog tai, kiek patikimu laikomas bendradarbis, taip pat nėra susiję ir su tuo, kokioje organizacijoje – valstybinėje ar verslo – dirba kolegą vertinantis darbuotojas.

*Dalinimosi informacija ypatumai*

Atliekant tyrimo metu gautų rezultatų analizę, buvo skaičiuojama, kiek procentų tyrime dalyvavusių darbuotojų apskritai atsisako dalintis tam tikra informacija su savo bendradarbiais. Rezultatai pateikiami 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Darbuotojų dalis, atsisakanti bendradarbiams teikti tam tikrą informaciją

	Informacijos tipas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Darbuotojų dalis %	19 %	41 %	22 %	23 %	9 %	68 %	9 %	10 %	13 %

**Paaiškinimai:**

- 1 – asmeninė informacija
- 2 – informacija apie kitus bendradarbius
- 3 - asmeninė informacija, susijusi su darbuotojo darbu toje organizacijoje
- 4 - požiūriai, vertinimai nuomonės
- 5 - oficiali informacija
- 6 - konfidenciali/slapta informacija
- 7 – darbo būdai ir metodai
- 8 – idėjos, pasiūlymai
- 9 – „geriausia praktika“

Kaip matyti iš lentelėje pateikiamų rezultatų, daugiausiai tiriamųjų (68 %) nurodė, jog su bendradarbiais nesidalina konfidencialia informacija. 41 % respondentų nurodė, jog su kolegomis nesidalina informacija apie kitus kolegas. Mažiausia dalis respondentų atsisako su bendradarbiais dalintis oficialia informacija (9 %), darbo būdais ir metodais (9 %), idėjomis (10 %) bei geriausia praktika (13 %). Taip pat gauta, jog tiriamieji, atsisakantys kolegoms teikti asmeninę informaciją, taip pat dažniau atsisako jiems teikti su kitais bendradarbiais susijusią bei savo privačią informaciją, susijusią su darbu toje konkrečioje organizacijoje. Taip pat jie dažniau atsisako pasidalinti savo nuomonėmis apie organizacijos vadovus, politiką, taisykles ir pan. Darbuotojai, kurie atsisako su kitais kolegomis pasidalinti savo idėjomis, dažniausiai atsisako dalintis ir geriausia praktika. Taip pat neretai šie respondentai su kolegomis nesidalina ir darbo būdais bei metodais (žr. 2 priedą).

Tačiau šie rezultatai leidžia įvertinti tik tai, kuri dalis respondentų atsisako/sutinka teikti tam tikro tipo informaciją savo bendradarbiams ir kaip tarpusavyje susijęs įvairių informacijos tipų

teikimas/neteikimas. Šie rezultatai neparodo sutinkančiųjų teikti tam tikro tipo informaciją dalinimosi ja ypatumų: pvz. kiek noriai, operatyviai, kiek tiksliai ta informacija suteikiama. Siekiant tą įvertinti, buvo atrinkti sutinkantys dalintis tam tikro tipo informacija respondentai, ir skaičiuojama, kaip vidutiniškai jie dalinasi kiekvieno tipo informacija su savo bendradarbiais nepriklausomai nuo to, kiek patikimus tuos bendradarbius suvokia. Rezultatai pateikiami 5-oje lentelėje. Aukštesnis balas reiškia geresnį dalinimosi informacija aspektų vertinimą.

5 lentelė. Vidutiniai dalinimosi informacija aspektų vertinimai kiekvienam informacijos tipui

Dalinimasi informacija nusakantys aspektai	Teikiamos informacijos tipas									Vidutinis aspekto įvertinimas
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Noras	4,5	3	3,9	4,4	5,6	3,4	5,6	5,6	5,5	4,8
Laikas	4,3	3	3,5	4	5,4	3,2	5,3	5,4	5,1	4,6
Pastangos	3,4	2,5	3,2	3,4	5	3	5	5	4,7	4,1
Informacijos kiekis	4,2	3,3	3,8	4,3	5,7	3,3	5,6	5,5	5,5	4,8
Informacijos tikslumas	4,5	3,9	4,4	4,5	5,7	3,4	5,6	5,5	5,7	5
Suteikimo operatyvumas	4,3	4	4,2	4,4	5,6	3,3	5,3	5,3	5,3	4,7

**Paaiškinimai:**

Noras – kaip labai darbuotojas nori suteikti informaciją bendradarbiui

Laikas – kaip labai darbuotojas nori informacijos suteikimui skirti laiko

Pastangos – kiek pastangų darbuotojas deda informacijos perdavimui

Informacijos kiekis – kiek daug informacijos darbuotojas suteikia

Informacijos tikslumas – kiek tiksliai informaciją darbuotojas suteikia

Teikimo operatyvumas – kaip greitai darbuotojas stengiasi suteikti informaciją, atsiradus jos poreikiui

*Informacijos tipai:*

1 – asmeninė informacija

2 – informacija apie kitus bendradarbius

3 - asmeninė informacija, susijusi su darbuotojo darbu toje organizacijoje

4 – nuomonės, požiūriai, vertinimai

5 - oficiali informacija

6 - konfidenciali/slaptą informacija

7 – darbo būdai ir metodai

8 – idėjos, pasiūlymai

9 – „geriausia praktika“

Taigi, darbuotojai dažniausiai nesutinka dalintis konfidencialia bei su kitais bendradarbiais susijusia informacija. Iš 5-oje lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad tie darbuotojai, kurie visgi sutinka dalintis šia informacija, lyginant su kitais informacijos tipais, konfidencialios bei su kitais bendradarbiais susijusios informacijos perdavimui mažiau nori skirti savo laiką bei dėti pastangas. Be to, šios informacijos jie perduoda mažiau ir ne tokią tiksliai, kaip kitų tipų informaciją. Jei kolegos prašo tokios informacijos, respondentai mažiau stengiasi ją perduoti kaip galima operatyviau, lyginant su kitų tipų informacija.

Dažniausiai darbuotojai sutinka su kolegomis dalintis oficialia informacija, taip pat darbo būdais ir metodais, idėjomis ir geriausiais sprendimais, atrastais per savo patyrimą (žr. 4-ą lentelę). Iš 5-os lentelės rezultatų matyti, jog, lyginant su kitais informacijos tipais, šios informacijos

perdavimui tiriamieji labiau linkę skirti savo laiką bei dėti pastangas, tokios informacijos jie stengiasi suteikti daugiau ir tikslesnę, o kai kolegos prašo tokios informacijos, stengiasi jiems ją perduoti operatyviau nei kitų tipų informaciją.

Gauti rezultatai patvirtina Ford ir Staples (2004) teiginį, jog dalintis skirtingų tipų informacija darbuotojai yra linkę skirtingai, tačiau šio tyrimo rezultatai nėra tokie patys, kokius savo tyrimu gavo pastarieji autoriai. Ford ir Staples (2004) teigia, kad tai, ar asmuo norės su kitais dalintis tam tikra informacija, apsprendžia suvokiama informacijos vertė. Vertingesnė žmogui yra ta informacija, kurią jis įgijo savo patirties dėka, kurios įgijimui įdėjo daugiau pastangų, į kurią tiki turįs išskirtinę nuosavybės teisę. Tokiai informacijai priskiriama asmens patirtis, idėjos, „geriausia praktika“ (Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004). Ne tokia vertinga laikoma organizacijos oficiali informacija (įvairios ataskaitos, bylos, taisyklės, sutartys), kadangi tai yra visos organizacijos informacija, prieinama įvairioms darbuotojų grupėms ir nėra unikali (Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004). Taigi patirtimi, idėjomis, geriausiais sprendimais asmuo turėtų dalintis mažiau nei oficialia informacija. Taip pat mažiau turėtų dalintis asmenine informacija nei informacija apie bendradarbius, kadangi asmeninė informacija yra labiau susijusi su jos turėtoju, yra jam vertingesnė, kadangi susijusi su unikalia jo patirtimi, vertybėmis, interesais, prioritetais, tikslais (Ford ir Staples, 2004).

Tačiau šiame tyrime buvo gauti priešingi rezultatai: su bendradarbiais susijusia informacija darbuotojai dalintis linkę mažiau nei asmenine informacija. Be to, jie vienodai linkę dalintis tiek oficialia organizacijos informacija, tiek savo idėjomis bei geriausia praktika, nors pastariesiems tipams priskiriama informacija yra vertingesnė nei oficiali informacija, taigi, pasak Ford ir Staples (2004), ja dalinamasi turėtų būti mažiau.

Tokius tyrimo rezultatus sąlygoti galėjo tai, jog informacijos perdavimas yra susijęs ne vien tik su suvokiama tos informacijos verte. Dalinimasi informacija sąlygoja įvairios rašytos bei nerašytos organizacijos taisyklės, kurios apibrėžia, kam, kaip ir kokia informacija turi būti paskirstoma organizacijoje ir tarp individų, taip pat, kuri informacija priklauso organizacijai ir kuri yra darbuotojo nuosavybė (De Long, 1997). Didelę įtaką turi ir vadovo elgesys, komandinio darbo skatinimas, suvokiama dalinimosi tam tikra informacija nauda (Minbaeva ir Michailova, 2004). Be to, informacija gali būti dalinamasi dėl įvairių priežasčių: asmeninės naudos siekimas, darbo užduočių atlikimas, organizacijos tikslų siekimas, vadovų reikalavimai, savo kompetencijos demonstravimas (Castelfranchi, 2004; Minbaeva ir Michailova, 2004; Ensign ir Hebert, 2004; Szulanski, 1999). Rezultatams įtakos galėjo turėti ir tai, kad darbuotojai gali būti linkę pateikti socialiai pageidautinus atsakymus. Informacijos apie kitus bendradarbius skleidimas gali būti tapatinamas su apkalbomis, paskalomis, todėl darbuotojai gali sąmoningai vengti nurodyti, jog teikia tokio tipo informaciją kitiems kolegoms. Be to, yra žinoma, kad dalinimasis idėjomis,

geriausia praktika organizacijų dažnai yra labai vertinamas ir skatinamas dalykas (Cummings, 2003; Szulanski, 1999). Tai žinodami, darbuotojai gali sąmoningai nurodyti, kad stengiasi šia informacija dalintis su savo kolegomis. Tačiau gali būti, jog realus jų elgesys skiriasi nuo deklaruojamo, todėl, norint daryti tikslesnes išvadas, reikėtų palyginti darbuotojų deklaruojamą ir faktišką elgesį.

Analizuojant dalinimosi informacija vertinimus, taip pat buvo skaičiuojama, kaip įvairių dalinimosi informacija aspektų vertinimai susiję tarpusavyje. Aspektų tarpusavio koreliacijų koeficientai pateikiami 6-oje lentelėje.

6 lentelė. Dalinimosi informacija aspektų koreliacijų matrica

	Noras	Laikas	Pastangos	Kiekis	Tikslumas	Operatyvumas
Noras	-	0,854**	0,622**	0,858**	0,826**	0,801**
Laikas	0,854**	-	0,740**	0,789**	0,722**	0,737**
Pastangos	0,622**	0,740**	-	0,624**	0,545**	0,568**
Kiekis	0,858**	0,789**	0,624**	-	0,944**	0,920**
Tikslumas	0,826**	0,722**	0,545**	0,944**	-	0,911**
Operatyvumas	0,801**	0,737**	0,568**	0,920**	0,911**	-

Paaškinimai:

\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,01$

\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,05$

Iš lentelėje pateiktų rezultatų galima matyti, jog visų dalinimosi informacija aspektų vertinimai yra susiję tarpusavyje. Stipriausias ryšys yra tarp suteikiamos informacijos kiekio, tikslumo ir operatyvumo. Taip pat stiprus ryšys yra tarp noro suteikti informaciją bei noro jos perdavimui skirti laiko, perduodamos informacijos kiekio, tikslumo ir operatyvumo. Silpniausias ryšys yra tarp pastangų perduoti informaciją ir perduodamos informacijos tikslumo bei perdavimo operatyvumo. Tačiau, nežiūrint to, visi dalinimosi informacija aspektų koreliacijų koeficientai yra didesni už 0,5, o taip pat visi jie yra statistiškai reikšmingi (kai  $\alpha = 0,05$ ).

#### *Suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi informacija su juo ypatumų ryšys*

Siekiant nustatyti, ar tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi informacija su juo yra ryšys, buvo paskaičiuota, kaip vidutiniškai kiekvienas tyrime dalyvavęs darbuotojas vertina kiekvieną dalinimosi informacija aspektą bendrai visiems informacijos tipams. Tada buvo tikrinama, kaip kiekvieno šių aspektų vertinimas koreliuoja su suvoktu bendradarbio patikimumu. Koreliacija buvo paskaičiuota visiems darbuotojams bendrai, o taip pat ir atskiroms darbuotojų grupėms. Gauti koreliacijų koeficientai pateikiami 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi informacija su juo ryšys

Dalinimasis informacija		Noras	Laikas	Pastangos	Kiekis	Tikslumas	Operatyvumas
Suvoktas patikimumas							
Pagal lytį	Vyrai	0,487*	0,502*	0,331*	0,505**	0,505**	0,46**
	Moterys	0,395*	0,342*	0,387*	0,292	0,219	0,218
Pagal organizacijos tipą	Valstybinė	0,243	0,292	0,052	0,271	0,241	0,235
	Verslo	0,457**	0,528**	0,434**	0,414**	0,349*	0,385*
Pagal pareigas	Vadovai	0,559*	0,476*	0,518*	0,409*	0,404*	0,352
	Ne vadovai	0,395*	0,380*	0,390*	0,305*	0,379*	0,266
Bendras		0,41**	0,406**	0,311**	0,352**	0,338*	0,254

Paaiškinimai:

\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,01$

\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,05$

Iš lentelėje pateiktų rezultatų matyti, jog suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su 5-iais šiame tyrime nagrinėtais dalinimosi informacija aspektais (jis nėra susijęs tik su informacijos suteikimo operatyvumu). Gauta, jog kuo labiau darbuotojai savo kolegas vertina kaip patikimus, tuo labiau jie nori dalintis turima informacija su šiais kolegomis, labiau nori skirti laiko bei dėti pastangas informacijos perdavimui. Be to, daugiau patikimiems kolegoms informacijos tiriamieji suteikia daugiau ir tikslesnę. Šie rezultatai patvirtina ankstesnių tyrimų autorių rezultatus, kurie rodo, jog suvoktas asmens patikimumas susijęs su dalinimusi informacija su tuo asmeniu (Castelfranchi, 2004), suvokta didesnė kito asmens kompetencija bei geranoriškumas susijęs su geresniu dalinimusi informacija (Wah ir kt., 2004; Timbrell ir kt., 2001), geriausios praktikos perdavimas kolegoms susijęs su pasitikėjimu šiais kolegomis, o pasitikėjimas yra glaudžiai susijęs su suvokiamu to asmens patikimumu (Szulanski, 1999; Hansen, 1999).

Šiame tyrime gautos koreliacijos nėra stiprios, tačiau statistiškai reikšmingos, todėl gali būti, jog pakartojus tyrimą su didesniu tiriamųjų skaičiumi, būtų gautos stipresnės koreliacijos. Be to, ryšio tarp suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija stiprumas gali būti susijęs su perduodamos informacijos tipu, jos verte. Zolin ir kt. (2003), Hansen (1999) teigia, kad kai informacija yra paprasta, nesudėtinga (pvz. nurodymas, kur rasti organizacijoje vieną ar kitą skyrių ar asmenį), tokiu atveju nereikia labai didelio informacijos teikėjo pasitikėjimo kita šalimi. Tačiau kai informacija sudėtinga, sunkiai išreiškiama žodžiais, pasitikėjimas yra svarbus. Svarbi gali būti ir informacijos vertė (informacijos unikalumas, įdėtos pastangos jos įgijimui, nuosavybės teisės į tą informaciją išskirtinumas), o taip pat ir tam tikri su darbuotojais susiję kintamieji (tokie kaip darbuotojo lytis, pareigos, organizacijos, kurioje jis dirba, tipas). Dėl šios priežasties buvo tikrinama, kaip tarpusavyje susijęs suvoktas bendradarbio patikimumas ir dalinimasis informacija

atskirai visiems tyrime nagrinėtiems informacijos tipams. Koreliacijų koeficientai pateikiami 8-oje lentelėje.

8 lentelė. Suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi informacija su juo ryšys atskirai kiekvienam informacijos tipui

	Koreliacija tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi informacija nusakančių aspektų					
	Noras suteikti informaciją	Noras skirti laiko	Pastangos	Informacijos kiekis	Informacijos tikslumas	Suteikimo operatyvumas
Asmeninė informacija	0,45**	0,49**	0,43**	0,42*	0,36*	0,3*
Informacija apie bendradarbius	0,17	0,27	0,24	0,12	0,1	0,11
Privati informacija	0,1	0,25	0,1	0,17	0,12	0,2
Požiūriai	0,04	0,04	0,02	0,1	0,11	0,1
Oficiali informacija	0,26	0,26	0,19	0,23	0,21	0,16
Konfidenciali informacija	0,48*	0,45**	0,46*	0,47*	0,43*	0,47*
Darbo būdai ir metodai	0,25	0,24	0,19	0,20	0,17	0,14
Idėjos	0,41**	0,35*	0,38*	0,38*	0,38*	0,19
Geriausia praktika	0,38**	0,36*	0,21	0,29	0,43*	0,23
Bendrai	0,37*	0,41**	0,31*	0,35*	0,31*	0,26

Paaiškinimai:

\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,01$

\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,05$

Iš lentelėje pateikiamų rezultatų matyti, jog suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su visais šiame tyrime nagrinėtais dalinimosi asmenine, konfidencialia informacija bei idėjomis aspektais, išskyrus informacijos suteikimo operatyvumą. Suvoktas patikimumas taip pat susijęs su noru dalintis „geriausia praktika“, noru tokios informacijos perdavimui skirti laiko bei informacijos tikslumu. Šie ryšiai yra statistiškai reikšmingi. Iš rezultatų taip pat matyti, kad koreliacijos tarp suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija apie bendradarbius, privačia, oficialia informacija, nuomonėmis bei darbo būdais ir metodais nėra statistiškai reikšmingos, tačiau pastebima teigiama šių kintamųjų ryšio tendencija. Taigi gali būti, jog suvokto patikimumo ir dalinimosi tam tikra informacija ryšys dar priklauso ir nuo tam tikrų su tiriamaisiais susijusių kintamųjų. Kadangi buvo parodyta, jog patikimumo ir dalinimosi informacija ryšys dar susijęs ir su tuo, kokio tipo – valstybinėje ar verslo – organizacijoje dirba asmuo (žr. 7 lentelę), koreliacijos tarp suvokto patikimumo ir dalinimosi kiekvieno tipo informacija buvo paskaičiuotos atskirai abiejų tipų organizacijų darbuotojams. Rezultatai pateikiami 9-oje lentelėje.

9 lentelė. Suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi informacija su juo ryšys skirtingų tipų organizacijose

Organizacijos tipas	Informacijos tipas	Dalinimasis informacija					
		Noras	Laikas	Pastangos	Kiekis	Tikslumas	Operatyvumas
Valstybinės	Asmeninė informacija	0,39*	0,37	0,33	0,49*	0,42*	0,34
Verslo		0,53**	0,47**	0,49**	0,38*	0,38*	0,31
Valstybinės	Info. apie bendradarbius	0,08	0,2	0,23	0,05	0,1	0,15
Verslo		0,17	0,13	0,23	0,23	0,06	0,11
Valstybinės	Privati informacija	0,18	0,06	0,22	0,07	0,04	0,16
Verslo		0,19	0,34	0,21	0,24	0,19	0,27
Valstybinės	Nuomonės	0,23	0,23	0,2	0,04	0,18	0,16
Verslo		0,19	0,1	0,11	0,2	0,1	0,08
Valstybinės	Oficiali informacija	0,17	0,31	0,03	0,19	0,18	0,09
Verslo		0,22	0,15	0,2	0,2	0,22	0,13
Valstybinės	Konfidenciali informacija	0,09	0,09	0,13	0,09	0,10	0,13
Verslo		0,67**	0,63*	0,63*	0,67*	0,61*	0,68**
Valstybinės	Darbo būdai ir metodai	0,29	0,26	0,14	0,18	0,14	0,08
Verslo		0,26	0,22	0,21	0,22	0,17	0,18
Valstybinės	Idėjos	0,32	0,19	0,15	0,11	0,14	0,07
Verslo		0,47**	0,43**	0,35*	0,35*	0,34*	0,26
Valstybinės	Geriausia praktika	0,10	0,10	0,02	0,06	0,06	0,04
Verslo		0,51**	0,34*	0,31*	0,44*	0,45**	0,33*

Paaiškinimai:

\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,01$

\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,05$

Iš 7-oje lentelėje pateiktų rezultatų matyti, jog valstybinėse organizacijose suvoktas patikimumas ir dalinimasis informacija nėra susijęs. Analizuojant atskirai verslo organizacijas, buvo gauta, jog šio tipo organizacijose egzistuoja ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir tam tikrų dalinimosi su juo informacija aspektų. Taip pat parodyta, jog atskirai analizuojant tik verslo organizacijose dirbančių tiriamųjų rezultatus, kai kurios koreliacijos yra stipresnės nei buvo gauta, kartu analizuojant valstybinėse ir verslo organizacijose dirbančių respondentų rezultatus (žr. 9-ą lentelę).

Suvoktas bendradarbio patikimumas verslo organizacijose yra susijęs su visais dalinimosi asmenine, konfidencialia informacija, idėjomis bei geriausia praktika aspektais (asmeninės bei konfidencialios informacijos atveju suvoktas patikimumas nesusijęs tik su šios informacijos



suteikimo operatyvumu). Šie koreliacijų koeficientai yra statistiškai reikšmingi. Ryšio tarp suvokto patikimumo ir dalinimosi privačia, oficialia informacija, taip pat informacija apie bendradarbius, nuomonėmis bei darbo būdais ir metodais nėra nei valstybinėse, nei verslo organizacijose.

Tokie rezultatai gali būti susiję su keletu veiksnių. Pirmiausia, kaip jau minėta anksčiau, dalinimasis informacija yra susijęs ir su kitais veiksniais, kas gali sąlygoti tai, jog gautos koreliacijos nėra labai stiprios. Be to, pasak Ford (2001), pasitikėjimas yra susijęs su rizika. Nesant suvokiamos rizikos, situacija yra prognozuojama, galima numatyti jos pasekmes. Taigi dalinimasis nuomonėmis, oficialia informacija, informacija apie bendradarbius šios informacijos teikėjų gali būti nesiejamas su rizika. Informacijos teikėjas gali įvertinti, jog nesėkmės atveju jo interesai nenukentės ir jis nieko nepraras, perdavęs kitiems tokią informaciją. Pasak Ford ir Staples (2004), tai paaiškinti galima ir remiantis Vroom (1964) lūkesčių teorija. Remiantis šia teorija, žmonės paskaičiuoja tikėtiną tam tikro veiksmo naudą bei kaštus ir iš šio santykio sprendžia, ar atlikti tam tikrą veiksmą, ar ne. Taigi, jei asmuo įvertina, kad dalinimosi tam tikra informacija kaštai (į juos įskaičiuojamos ir galimos neigiamos pasekmės tos informacijos atskleidimo atveju) nėra didesni už naudą, tikėtina, kad jis dalinsis šia informacija su kitais (Ford ir Staples, 2004). Gali būti, jog nuomonių, oficialios ar su kitais kolegomis susijusios informacijos atskleidimo nuostoliai nesėkmės atveju (t.y. jei informacijos gavėjas šia informacija pasinaudotų savo tikslams ar siektų pakenkti informaciją suteikusio asmens interesams) suvokiami mažesni nei idėjų ar geriausios praktikos atskleidimo atveju, ir dėl to pasitikėjimas informacijos gavėju čia nėra svarbus.

Panašiai galima aiškinti ir valstybinėse organizacijose gautus rezultatus. Nors gauti koreliacijų koeficientai ir rodo teigiamo ryšio tarp suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija tendencijas, tačiau šios koreliacijos yra labai silpnos ir statistiškai nereikšmingos. Viena vertus, gali būti, jog tokias silpnas koreliacijas sąlygojo mažas šios grupės tiriamųjų skaičius (28 respondentai). Kita vertus, ryšio gali nebūti ir dėl kitų priežasčių. Verslo organizacijos veikia didelės konkurencijos aplinkoje, tuo tarpu valstybinėms organizacijoms nereikia konkuruoti dėl didesnio pelno ar išlikimo su kitomis organizacijomis. Dėl šios priežasties verslo organizacijose dirbantys asmenys turimą informaciją gali daug labiau sieti su savo verte rinkoje ir bijoti, jog pasidalinę su kitais tam tikra vertinga informacija, gali prarasti savo konkurencinį pranašumą (Gammelgaard ir kt., 2004). Be to, verslo organizacijose vertinga informacija (tokia kaip tam tikros novatoriškos idėjos, geriausi, efektyviausi problemų, darbo užduočių sprendimo būdai) dažnai yra tiesiogiai susijusi su pelnu, todėl bet kam atskleisti tokią informaciją yra rizikinga ir ne visada naudinga. Dėl šios priežasties pasitikėjimas tokioje aplinkoje informacijos teikimui gali būti daug svarbesnis.

Tačiau tai pat buvo gauta, jog valstybinėse organizacijose suvoktas patikimumas yra susijęs su noru teikti asmeninę informaciją, taip pat šios informacijos kiekiu bei tikslumu. Taigi, jeigu su

darbu susijusios informacijos teikimas ir nesiejamas su rizika, tai asmeninės informacijos atskleidimas gali būti traktuojamas kaip potencialiai rizikingas veiksmas, kadangi šios informacijos gavėjas gali ja pasinaudoti, siekdamas savanaudiškų tikslų, o taip pat norėdamas pakenkti tos informacijos savininko interesams. Šiame kontekste suvokiamas kito asmens patikimumas svarbus dalinimuisi asmenine informacija su juo, kadangi jis sumažina suvokiamą riziką. Taip būtų galima paaiškinti, kodėl valstybinės organizacijose dirbantys asmenys suteikia kolegoms su darbu susijusią informaciją nepriklausomai nuo to, kiek patikimus juos suvokia, tačiau atskleidžiant asmeninę informaciją, suvoktas tos informacijos gavėjo patikimumas jau tampa svarbus.

Kadangi dalinimasis informacija yra susijęs su rizika (Ford, 2001), atskleidžiant vertingą informaciją ši rizika yra didesnė, nes nesėkmės atveju nuostoliai bus kur kas didesni nei mažiau vertingos informacijos atskleidimo atveju. Kadangi pasitikėjimas padeda sumažinti suvokiamą riziką (Samieh ir Wahba, 2007; Castelfranchi, 2004; Ford ir Staples, 2004; Gammelgaard ir kt., 2004), šiame darbe buvo keliamą hipotezę, kad patikimiems kolegoms vienodai bus suteikiama tiek vertinga, tiek mažiau vertinga informacija. Tuo tarpu mažiau patikimiems kolegoms vertingos informacijos atskleidimas siejamas su didesne rizika nei mažiau vertingos informacijos atskleidimas, ir šios rizikos niekas nesumažina. Taigi buvo keliamą hipotezę, kad su mažiau patikimais kolegomis vertinga informacija dalintis darbuotojai bus linkę mažiau nei ne tokia vertinga informacija.

Siekiant išsiaiškinti, ar su patikimais bendradarbiais, o taip pat su mažiau patikimais bendradarbiais darbuotojai vienodai dalinasi aukštos ir žemos vertės informacija, pirmiausiai buvo apibrėžta, kas yra patikimi ir mažiau patikimi bendradarbiai. Kadangi vidutinis patikimumo rangas yra 74 (žr. 2 lentelę), patikimais bendradarbiais laikomi tie, kurių patikimumo įvertinimas yra aukščiau vidurinio rango. Mažiau patikimais bendradarbiais laikomi tie, kurių patikimumo įvertinimas yra žemiau vidurinio rango. Atskyrus patikimus darbuotojus nuo mažiau patikimų, toliau buvo lyginama, kaip su jais dalinamasi skirtingos vertės informacija. Vertingai informacijai priskiriamos asmens idėjos, „geriausia praktika“ (Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004), ne tokia vertinga, kaip jau nurodyta anksčiau, laikoma organizacijos oficiali informacija (Gammelgaard ir kt., 2004; Ford ir Staples, 2004). Taip pat vertingesne laikoma asmeninė informacija nei informacija apie bendradarbius (Ford ir Staples, 2004). Rezultatai pateikiami 10-oje ir 11-oje lentelėse.

10 lentelė. Dalinimasis informacija su patikimais bendradarbiais

Informacijos tipas	Dalinimosi informacija aspektai					
	Noras	Laikas	Pastangos	Kiekis	Tikslumas	Operatyvumas
Oficiali	5,8	5,7	5,1	5,8	5,8	5,6
Asmeninė	5	4,7	3,8	4,6	5	4,7
p	<b>0,001</b>	<b>0,006</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>
Asmeninė	5	4,7	3,8	4,6	5	4,7
Apie bendradarbius	3	3	2,4	3,3	4,1	3,6
p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,002</b>	<b>0,001</b>	<b>0,006</b>
Oficiali	5,8	5,7	5,1	5,8	5,8	5,6
Idėjos	5,8	5,6	5,1	5,7	5,7	5,4
p	0,87	0,3	0,58	0,15	0,24	0,18
Oficiali	5,8	5,7	5,1	5,8	5,8	5,6
Geriausia praktika	5,7	5,2	4,9	5,6	5,8	5,6
p	0,36	0,07	0,12	0,3	0,86	0,89

11 lentelė. Dalinimasis informacija su mažiau patikimais bendradarbiais

Informacijos tipas	Dalinimosi informacija aspektai					
	Noras	Laikas	Pastangos	Kiekis	Tikslumas	Operatyvumas
Oficiali	5,6	5,5	5,2	5,7	5,8	5,5
Asmeninė	3,5	3,4	3	3,6	3,7	3,3
p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>
Asmeninė	3,5	3,4	3	3,6	3,7	3,3
Apie bendradarbius	3,2	3	2,9	3,4	3,5	3
p	0,49	0,56	0,73	0,31	0,27	0,16
Oficiali	5,6	5,5	5,2	5,7	5,8	5,5
Idėjos	5	5,2	4,8	5,3	5,4	5,1
p	0,15	0,44	0,58	0,78	0,5	0,33
Oficiali	5,6	5,5	5,2	5,7	5,8	5,5
Geriausia praktika	5,2	5,1	4,9	5,4	5,5	4,9
p	0,26	0,31	0,7	0,65	0,49	0,12

Iš lentelėse pateikiamų rezultatų matyti, jog tiek su patikimais, tiek su mažiau patikimais darbuotojais oficialia informacija dalinamasi labiau nei asmenine informacija. Tokie rezultatai gali būti gauti dėl to, jog oficialia informacija apskritai dalinamasi daugiau, nes tai susiję su darbo reikalavimais, tiesioginėmis darbuotojų funkcijomis. Taigi šia informacija daugiau dalinamasi nei asmenine ne tik todėl, kad jos vertė yra mažesnė, bet taip pat dėl to, kad tai susijęs su darbuotojų pareigomis.

Su patikimais bendradarbiais informacija apie kitus bendradarbius mažiau dalinamasi nei asmenine informacija. Nors asmeninė informacija, pasak Samieh ir Wahba (2007) yra vertingesnė, kadangi tiesiogiai susijusi su jos turėtoju, ja gali būti dalinamasi daugiau nei informacija apie kitus bendradarbius todėl, kad informacijos apie kitus skleidimas gali būti siejamas su apkalbomis, paskalų, gandų nešiojimu. Tad mažesnis noras dalintis tokia informacija gali būti siejamas su organizacijoje priimtomis elgesio normomis. Be to, tokiems atsakymams įtakos gali turėti ir tiriamųjų polinkis pateikti socialiai pageidaujamus atsakymus. Tačiau faktiškas jų elgesys gali skirtis nuo deklaruojamo. Tuo tarpu lyginant, kaip su patikimais bendradarbiais dalinamasi oficialia informacija, idėjomis bei geriausia praktika, gauti skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi. Tai rodo, jog šia aukštos vertės informacija (idėjos, geriausia praktika) su patikimais bendradarbiais dalinamasi taip pat kaip ir žemos vertės informacija (oficiali informacija).

Lyginant, kaip tiriamieji dalinasi skirtingos vertės informacija su mažiau patikimais kolegomis, buvo gauta, jog aukštos vertės informacija (idėjos, geriausia praktika) dalinamasi šiek tiek blogiau nei žemos vertės informacija (oficiali informacija), tačiau šie skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi. Norint patikrinti, ar ši tendencija yra statistiškai reikšminga, ar tai tėra atsitiktinumas, tyrimą reikėtų pakartoti su didesniu tiriamųjų skaičiumi. Be to, gali būti, jog įtakos tokiems rezultatams turėjo tai, jog dalis tiriamųjų dirba valstybinėse organizacijose, tačiau, kaip parodyta ankščiau šiame tyrime, dalinimasis tokia informacija kaip idėjos bei geriausia praktika su suvoktu bendradarbio patikimumu susijęs tik verslo organizacijose. Taigi gali būti, jog verslo organizacijose šie skirtumai būtų gauti ryškesni ir statistiškai reikšmingi.

Įtakos rezultatams dar gali turėti ir tai, kad dalinimasis informacija priklauso ir nuo kitų veiksnių. Be pasitikėjimo dalinimuisi informacija dar svarbus yra vadovavimo stilius, organizacijos kultūra, normos, informacijos teikėjo turimos informacijos kiekis (Menkhoff ir kt., 2006). Net ir esant aukštam pasitikėjimui tarp kolegų, dalinamasi informacija gali apsunkinti bendradarbiavimo patirties stoka, informacijos perdavimo sudėtingumas (Cummings, 2003), kultūriniai skirtumai, skirtingas žodynas, laiko ir erdvės trūkumas kontaktams užmegzti bei palaikyti (Antonova ir Gourova, 2004). Tose situacijose, kai nėra pasitikėjimo kitu asmeniu ar pasitikėjimas mažas, tačiau asmuo vis tiek turi suteikti tam tikrą informaciją, nes to reikalauja darbo sąlygos, vadovai ar kitos aplinkybės, suvokiamą riziką sumažinti gali pasitikėjimas trečia šalimi: vadovais, organizacijos

politika, taisyklėmis ir pan. (Ford, 2001). Be to, galima skirti pasitikėjimą asmeniu ir nuasmenintą pasitikėjimą, kai pasitikima tam tikra pozicija, nepriklausomai nuo to, koks asmuo tą poziciją organizacijoje užima (Ford, 2001). Taip pat gali būti pasitikima ir pačia organizacija. Pasitikėjimas organizacija yra susijęs su organizacijos struktūra, kuri reguliuoja santykius tarp darbuotojų: tai gali būti įvairūs teisiniai aktai, taisyklės, procedūros, kurios nustato atsakomybes, nuobaudas už netinkamą elgesį. Šie mechanizmai gali sumažinti suvokiamą riziką bei paskatinti darbuotoją dalintis su kitais tokia informacija, kurią, jo įsitikinimu, šios procedūros gali apsaugoti (Puusa ir Tolvanen, 2006).

Be to, kolega patikimu gali būti laikomas dėl skirtingų priežasčių. Priklausomai nuo to, koku pagrindu yra paremtas bendradarbio patikimumo įvertinimas, šis suvoktas patikimumas gali būti skirtingai susijęs su dalinimusi skirtingo tipo informacija. Kolega patikimu gali būti laikomas dėl bendro pasitikinčiojo asmens polinkio pasitikėti kitais. Šį polinkį Rotter (1967) (cit.pg. Bacerra ir Gupta, 2003) traktuoja kaip asmenybės bruožą. Santykių pradžioje suvoktas patikimumas gali būti demografinių ar socialinių panašumų rezultatas, užimama pozicija organizacinėje struktūroje, ilgalaikė pasitikinčiojo patirtis bendraujant su panašiais asmenimis (Luna-Reyes ir kt., 2004). Pasitikėjimas gali būti paremtas ir identifikacija. Šiuo atveju kolega patikimu gali būti laikomas todėl, kad juos abu sieja emociniai ryšiai, tos pačios vertybės, siekiai, tikslai, prioritetai (Bork ir Holmstrom, 2006; Puusa ir Tolvanen, 2006; Ford, 2001). Suvoktas patikimumas dar gali būti paremtas ir žiniomis. Tai susiję su ankstesnių santykių istorija, patirtimi. Asmuo, remdamasis kolegos elgesiu praeityje, gali daryti prielaidas apie to asmens patikimumą bei prognozuoti jo elgesį ateityje.

Taigi, be suvokto patikimumo, šie aspektai taip pat gali būti susiję su dalinimusi informacija. Be to, dalinimuisi skirtingų tipų informacija šių aspektų svoris gali būti skirtingas. Tad norint gauti išsamesnius rezultatus, reikėtų vertinti ne tik suvoktą bendradarbio patikimumą, bet ir tikslų, siekių, vertybių bendrumą. Taip pat reikėtų vertinti, kaip darbuotojas suvokia galimą dalinimosi tam tikra informacija naudą, darbuotojo pasitikėjimą organizacijos taisyklėmis, politika, vadovais, o taip pat ir tai, kaip asmuo suvokia galimą nuostolių, nesėkmingai atskleidus tam tikro tipo informaciją, dydį.

Šiame tyrime buvo nagrinėjamas dalinimasis 9 tipų informacija. Tačiau ne visi tiriamieji su bendradarbiais dalinasi visų tipų informacija (žr. 4-ą lentelę). Siekiant išsiaiškinti, nuo ko priklauso tiriamųjų sprendimas, jų buvo prašoma nurodyti priežastis, kodėl jie dalinasi ar nesidalina tam tikro tipo informacija su savo bendradarbiais. Atliekant rezultatų analizę, buvo tikrinama, kaip suvoktas bendradarbio patikimumas susijęs su nurodomomis informacijos šiam kolegai teikimo ir neteikimo priežastimis. Gauti rezultatai pateikiami 12-oje ir 13-oje lentelėse.

12 lentelė. Suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija priešasčių ryšys

Dalinimosi informacija priešastys	Suvoktas patikimumas
1. dalintis šia informacija su šiuo asmeniu man yra malonu	0,40**
2. šis asmuo užima aukštesnes pareigas šioje organizacijoje nei aš	-0,08
3. šis asmuo yra pakankamai kompetentingas, kad galėtų tinkamai panaudoti šią mano jam suteiktą informaciją	0,27*
4. dalintis tokia informacija su šiuo asmeniu yra mano darbo dalis	-0,18
5. tikiu, kad šis asmuo yra sąžiningas ir visada laikosi savo žodžio	0,32*
6. aš gerai jaučiuosi, galėdamas pademonstruoti tai, ką žinau ir moku	-0,03
7. šis asmuo man taip pat visada padeda, kai man reikia pagalbos	0,38**
8. tikiu, kad šis asmuo yra geranoriškai nusiteikęs mano atžvilgiu ir nepanaudos tos informacijos prieš mane	0,34*
9. aš pasitikiu šiuo asmeniu	0,45**
10. to reikalauja vadovai/darbo sąlygos	-0,36*

Paaiškinimai:

\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,01$

\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,05$

Taigi buvo gauta, kad kuo patikimesį savo bendradarbį darbuotojai suvokia, tuo labiau jie linkę nurodyti, jog su juo informacija dalinasi todėl, kad tai daryti jiems yra malonu, bendradarbis yra pakankamai kompetentingas, sąžiningas, geranoriškas, padeda, kai reikia jo pagalbos, o taip pat dėl to, jog pasitiki tuo kolega. Kuo mažiau bendradarbis laikomas patikimu, tuo labiau tiriamieji linkę nurodyti, jog informacija su šiuo asmeniu jie dalinasi dėl to, kad to iš jų reikalauja vadovai/darbo sąlygos.

Taigi, su patikimesniu kolega darbuotojai dalinasi informacija todėl, kad patys to nori, o ne todėl, kad taip liepia vadovai ar reikalauja darbo sąlygos. Mažiau patikimiems kolegoms tiriamieji informaciją teikia daugiau dėl išorinės aplinkos reikalavimų, o ne dėl vidinių paskatų. Be to, kaip dalinimosi informacija su patikimesniais bendradarbiais priešastys buvo nurodytas to bendradarbio sąžiningumas, kompetencija bei geranoriškumas, o tai yra trys patikimumą nusakančios dimensijos. Todėl apibendrintai galima teigti, kad informacija su kolega tiriamieji dalinasi todėl, kad laiko jį patikimu. Taip pat kaip vieną iš dalinimosi informacija priešasčių tiriamieji nurodė pasitikėjimą kolega. Tai patvirtina, jog suvoktas patikimumas yra susijęs su pasitikėjimu. Be to, šie rezultatai leidžia daryti ir tam tikras prielaidas apie priešastinį suvokto patikimumo ir dalinimosi informacija ryšį. Dauguma autorių teigia, jog būtent patikimumas yra dalinimosi informacija priešastis, o ne atvirkščiai (Raimondo, 1999). Šio tyrimo rezultatai taip pat neprieštarauja šiam teiginiui, kadangi tiriamieji čia kaip svarbiausias informacijos bendradarbiams priešastis nurodė suvokiamą jų garbingumą, kompetenciją ir geranoriškumą (kas nusako asmens patikimumą), o taip pat ir pasitikėjimą tuo kolega.

Taip pat buvo tikrinama, kokias informacijos neteikimo priežastis darbuotojai nurodo priklausomai nuo to, kiek patikimu laiko savo bendradarbį.

13 lentelė. Suvokto patikimumo ir nesidalinimo informacija priežasčių ryšys

Nesidalinimo informacija priežastys	Suvoktas patikimumas
1. informacijos nesuteikiu tik tuo atveju, jei pats (pati) jos neturiu	0,36*
2. šis asmuo nėra toks kompetentingas, kad galėtų tinkamai panaudoti šią mano jam suteiktą informaciją	-0,19
3. neturiu tam laiko	0,16
4. šis asmuo nėra visiškai sąžiningas ir ne visada laikosi duoto žodžio	-0,34*
5. man tai nenaudinga	-0,14
6. šis asmuo man taip pat nepadedą, kai man reikia pagalbos	-0,33*
7. to neleidžia mano vadovas (-ai)	0,04
8. šis asmuo nėra geranoriškai nusiteikęs mano atžvilgiu ir gali panaudoti tą informaciją prieš mane	-0,16
9. šis asmuo gali nesunkiai gauti šią jam reikiamą informaciją ir be mano pagalbos	0,09
10. aš nepasitikiu šiuo asmeniu	-0,33*
11. yra asmuo šioje organizacijoje, kuris sugebėtų tą padaryti geriau už mane	0,20

Paaiškinimai:

\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,01$

\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,05$

Su patikimesniais darbuotojais nesidalindami tam tikra informacija, tiriamieji dažniau nurodė, jog informacijos tam kolegai nesuteikia tik tuo atveju, jei pats (pati) jos neturi. Taigi atsisakymas patikimiems kolegoms teikti informaciją yra susijęs su nepakankama paties respondento kompetencija. Be to, suvoktas patikimumas neigiamai koreliuoja su 4, 6 ir 7 priežastimis (žr. 4 lentelę), tad galima teigti, jog mažiau patikimiems kolegoms informacijos neteikiantys respondentai dažniau nurodo, jog taip elgiasi todėl, kad kolega nėra visiškai sąžiningas, nepadedą, kai reikia jo pagalbos, taip pat todėl, kad respondentas juo nepasitiki. Šie rezultatai patvirtina, jog pasitikėjimas yra svarbus dalinimuisi informacija, o atsisakymas suteikti tam tikrą informaciją gali būti nepasitikėjimo kolega priežastis.

Taigi, kadangi šio tyrimo rezultatai rodo, jog suvoktas bendradarbio patikimumas verslo organizacijose tikrai yra susijęs su tam tikrais dalinimosi įvairaus turinio informacija aspektais, svarbu suprasti, kas gali didinti suvoktą patikimumą. Kai kurie autoriai teikia, jog didžiausią įtaką suvokimui apie kito asmens patikimumą turi komunikacijos dažnis tarp tų asmenų (Bacerra ir Gupta, 2003; Ford, 2001; Zolin ir kt., 2003). Ši priežastinį ryšį Puusa ir Tolvanen (2006) aiškina tuo, jog esant dažnesnei komunikacijai, asmenys turi galimybę surinkti daugiau informacijos apie vienas kitą. Informacija didina galimybę prognozuoti kito asmens veiksmus, o tai savo ruožtu didina suvoktą to asmens patikimumą.

Šiame tyrime buvo tikrinama, ar komunikacijos dažnis (buvo skiriamos 5 komunikacijos dažnį nusakančios kategorijos) susijęs su suvoktu bendradarbio patikimumu. Tai pat lyginama, ar vienodai buvo vertinamas bendradarbio patikimumas, kai šis su jį vertinančiuoju asmeniu dirba tame pačiame padalinyje, ir kai jie dirba skirtinguose padaliniuose. Šiuo tikslu buvo lyginami tame pačiame ir skirtingame padalinyje dirbančių bendradarbių patikimumo įvertinimai.

14 lentelė. Suvokto patikimumo ir komunikacijos dažnio ryšys

Suvoktas patikimumas		Komunikacijos dažnis
Organizacijos tipas	Valstybinė	0,46*
	Verslo	0,44*
Bendras		0,44*

Paaiškinimai:

\* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai  $\alpha = 0,05$

Taigi gauta, jog esant dažnesnei komunikacijai, tiriamieji savo bendradarbius vertina kaip labiau patikimus. Šis ryšys egzistuoja tiek valstybinėse, tiek verslo organizacijose.

15 lentelė. Suvoktas bendradarbio patikimumas ir padalinys

Padalinys	Suvoktas patikimumas (rangų suma)	Standartinis nuokrypis
Dirba tame pačiame padalinyje (N = 58)	85	16,1
Dirba skirtinguose padaliniuose (N = 11)	72	7,8
p	0,001	

Buvo gauta, jog tame pačiame padalinyje dirbančius kolegas tiriamieji vertina kaip patikimesnius nei kolegas, dirbančius kitame padalinyje (skirtumas statistiškai reikšmingas, kai  $\alpha = 0,01$ ).

Taigi bendrai galima pasakyti, jog dažnesnė komunikacija susijusi geresniu bendradarbio patikimumo įvertinimu (šie duomenys patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatus (Bacerra ir Gupta, 2003; Ford, 2001; Zolin ir kt., 2003)). Tai pat gauta, kad tame pačiame padalinyje su vertinančiuoju asmeniu dirbantys bendradarbiai vertinami kaip patikimesi nei dirbantys kitame padalinyje. Taigi atrodytų, jog tame pačiame padalinyje dirbantys asmenys komunikuoja dažniau, tad ir pasitiki vieni kitais labiau. Tačiau ryšio tarp padalinio tipo ir komunikacijos dažnio nėra ( $r = 0,2$ ,  $p = 0,09$ ), todėl negalima teigti, kad komunikacija dažnesnė, kai žmonės dirba tame pačiame padalinyje. Šiuo atveju matyti, jog nors komunikacijos dažnis ir nesusijęs su tuo, ar žmonės dirba tame pačiame



padalinyje, tačiau kai kolega dirba tame pat struktūriniame vienetu, jis suvokiamas kaip labiau patikimas. Taigi galima teigti, jog patikimumas yra susijęs ne tik su komunikacijos dažniu. Ford (2001) teigia, kad suvokiamą kito asmens patikimumą skatina bendri tikslai, siekiai, vertybės. Gali būti, jog būtent bendri tikslai ir sąlygojo tai, jog tame pačiame padalinyje dirbantys asmenys suvokiami kaip patikimesi.

Taigi neužtenka vien tik sudarius galimybę darbuotojams dažniau bendrauti tikėtis, jog jie ims vienas kitą vertinti kaip labiau patikimus ir tai sąlygos geresnį dalinimąsi informacija tarp jų. Kadangi suvoktas bendradarbio patikimumas verslo organizacijose susijęs su tam tikrais dalinimosi informacija aspektais, reikia ieškoti ir kitų būdų, kaip jį skatinti. Pirmiausiai svarbu suprasti tai, kad vadovai negali priversti darbuotojų pasitikėti vienas kitu. Taip yra todėl, kad pasitikėjimas susijęs su santykiais tarp tų asmenų, o be to, tai yra suvokimo dalykas. Pasitikėjimą skatinti rekomenduojama, daugiau investuojant į žmogiškuosius išteklius. Reikia ne tik skatinti betarpišką komunikaciją tarp darbuotojų, bet taip pat didinti darbuotojų tarpusavio susietumą, įtraukti juos į bendrus projektus, skatinti bendrą viziją, tikslus (Antonova ir Gourova, 2004; Levin ir kt., 2002; Castelfranchi, 2004). Svarbu kurti tokią skatinimo ir motyvavimo sistemą, kuri mažintų konkurenciją tarp darbuotojų bei skatintų bendradarbiavimą. Tam padėtų komandų formavimo ir stiprinimo renginiai, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, atsakomybės jiems suteikimas, atsižvelgimas į jų nuomonę bei siūlymus (Bork ir Holmstrom, 2006). Ne mažiau svarbi yra organizacijos kultūra, todėl būtina kurti gerų santykių palaikymui palankią aplinką (Castelfranchi, 2004).

Įsitikinimai yra svarbiausias ir pamatinis dalykas pasitikėjimui formuoti (McKnight ir Chervany, 1996). Šiame kontekste svarbu, kad patikimas būtų suvokiamas ne tik asmuo, kuriam teikiama informacija, bet taip pat ir vadovas, bei visa organizacija. Ypač tai svarbu, kalbant apie vadovų elgesį. Kadangi ketinimas pasitikėti ir atitinkamas elgesys pirmiausia priklauso nuo suvokimo apie to asmens patikimumą, vadovai pirmiausia turi elgtis taip, kad būtų suvokiami kaip patikimi asmenys. Vadovo patikimumą didina teigiamas jo požiūris į bendradarbiavimą, komandinio darbo skatinimas, pagalba teikimas, taip pat pasitikėjimo pavaldiniais demonstravimas: dalies atsakomybės už priimamus sprendimus perleidimas pavaldiniams, jų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, mažesnė kontrolė, mažesnis formalių taisyklių skaičius (Ford, 2001; McKnight ir Chervany, 1996).

Be abejo, šalia to negalima pamiršti ir kitų dalinimąsi informacija sąlygojančių veiksnių. Siekiant, kad dalinimasis informacija tarp darbuotojų būtų efektyvus, reikia skatinti ne tik informacijos teikėjo suvokiamą šios informacijos gavėjo patikimumą. Žiūrint iš organizacijos perspektyvos, efektyviu dalinimąsi informacija galima laikyti tik tada, kai ta informacija ne tik yra perduodama, bet kai gavėjas ją priima ir panaudoja. Ar informacija pasieks gavėją, priklauso nuo

įvairių fizinės aplinkos sąlygų, todėl reikia identifikuoti bei pašalinti fizinės aplinkos barjerus, trukdančius informacijos perdavimui. Ar informacija bus panaudota, nemažai priklauso nuo jos gavėjo asmeninio sprendimo (Gammelgaard ir kt., 2004; McKnight ir Chervany, 1996). Šis gautą informaciją gali atmesti dėl įvairių priežasčių: profesinio išdidumo, abejonių dėl informacijos kokybės, o taip pat nepasitikėjimo informacijos šaltiniu, jo tikslais ((Gammelgaard ir kt., 2004). Kadangi dalinimesi informacija visada dalyvauja dvi šalys, šio proceso efektyvumui svarbus gali būti ne tik suvoktas informacijos gavėjo, bet taip pat ir jos teikėjo patikimumas.

## IŠVADOS

### 1. Skirtingų tipų informacija su bendradarbiais darbuotojai sutinka dalintis nevienodai:

1.1. Dažniausiai su bendradarbiais darbuotojai atsisako dalintis konfidencialia informacija bei informacija apie kitus kolegas, o sutinkantieji jos perdavimui mažiau nori skirti savo laiką bei dėti pastangas, jos perduoda mažiau, ne tokią tiksliai ir ne taip operatyviai, lyginant su kitų tipų informacija.

1.2. Dažniausiai su kolegomis darbuotojai sutinka dalintis oficialia informacija, darbo būdais ir metodais, idėjomis ir geriausia praktika. Šios informacijos perdavimui jie labiau nori skirti savo laiką bei dėti pastangas, tokios informacijos suteikia daugiau, tikslesnę ir perduoda operatyviau, lyginant su kitų tipų informacija.

2. Verslo organizacijose suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su šiais dalinimosi informacija aspektais:

2.1. Suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su noru dalintis informacija su juo: su daugiau patikimais bendradarbiais darbuotojai labiau nori dalintis turima informacija;

2.2. Suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su noru skirti laiko informacijai šiam bendradarbiui perduoti: informacijos perdavimui daugiau patikimiems bendradarbiams darbuotojai labiau nori skirti savo laiką;

2.3. Suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su informacijos perdavimo pastangomis: labiau patikimiems bendradarbiams informacijai perduoti darbuotojai deda daugiau pastangų;

2.4. Suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su suteikiamos informacijos kiekiu: labiau patikimiems bendradarbiams darbuotojai suteikia daugiau informacijos;

2.5. Suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su suteikiamos informacijos tikslumu: labiau patikimiems bendradarbiams darbuotojai suteikia tikslesnę informaciją;

2.6. Suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su informacijos suteikimo operatyvumu: labiau patikimiems bendradarbiams informaciją darbuotojai stengiasi suteikti operatyviau.

2.7. Valstybinėse organizacijose nebuvo rasta ryšio tarp suvokiamo bendradarbio patikimumo ir nei vieno dalinimosi informacija su juo aspekto.

3. Ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi informacija su juo yra susijęs su informacijos turiniu:

3.1. Verslo organizacijose suvoktas bendradarbio patikimumas yra teigiamai susijęs su visais dalinimosi asmenine, konfidencialia informacija, idėjomis bei geriausia praktika nagrinėtais aspektais (asmeninės bei konfidencialios informacijos atveju suvoktas patikimumas nesusijęs tik su šios informacijos suteikimo operatyvumu).

3.2. Valstybinėse organizacijose suvoktas bendradarbio patikimumas teigiamai susijęs su šiais dalinimosi asmenine informacija aspektais: noru teikti tokią informaciją, informacijos kiekiu bei tikslumu.

3.3. Tiek valstybinėse, tiek verslo organizacijose ryšys tarp suvokto bendradarbio patikimumo ir dalinimosi privačia, oficialia informacija, taip pat informacija apie bendradarbius, nuomonėmis bei darbo būdais ir metodais nebuvo nustatytas.

4. Su patikimais bendradarbiais ne visa aukštos ir žemos vertės informacija darbuotojai dalinasi vienodai:

4.1. Tam tikra žemos vertės informacija (oficialia informacija) darbuotojai su patikimais bendradarbiais dalinasi labiau nei aukštos vertės informacija (asmenine informacija);

4.2. Tam tikra aukštos vertės informacija (asmenine informacija) darbuotojai su patikimais bendradarbiais dalinasi labiau nei tam tikra žemos vertės informacija (informacija apie kitus bendradarbius);

4.3. Tam tikra aukštos vertės informacija (idėjomis bei geriausia praktika) darbuotojai su patikimais bendradarbiais dalinasi taip pat kaip ir tam tikra žemos vertės informacija (oficialia informacija).

5. Su mažiau patikimais bendradarbiais ne visa aukštos vertės informacija darbuotojai dalinasi prasčiau nei žemos vertės informacija:

5.1. Tam tikra aukštos vertės informacija (idėjomis ir geriausia praktika) su mažiau patikimais bendradarbiais darbuotojai dalinasi taip pat, kaip ir tam tikra žemos vertės informacija (oficialia informacija);

5.2. Tam tikra žemos vertės informacija (oficialia informacija) su mažiau patikimais bendradarbiais darbuotojai dalinasi labiau nei aukštos vertės informacija (asmenine informacija).

6. Informaciją patikimiems ir mažiau patikimiems kolegoms teikiama/neteikiama dėl skirtingų priežasčių:

6.1. Su patikimais bendradarbiais informacija dažniau dalinamasi dėl vidinių paskatų ir teigiamo šių bendradarbių patikimumo vertinimo;

6.2. Patikimiems bendradarbiams informaciją teikti dažniau atsisakoma dėl nepakankamos paties informacijos teikėjo kompetencijos;

6.3. Mažiau patikimiems kolegoms informacija dažniau teikiama dėl išorinės aplinkos reikalavimų;

6.4. Mažiau patikimiems kolegoms informaciją teikti dažniau atsisakoma dėl neigiamo jų patikimumo vertinimo.

7. Suvoktas bendradarbio patikimumas yra susijęs su komunikacijos su juo dažniu: esant dažnesnei komunikacijai, bendradarbiai suvokiami kaip patikimesi.

8. Tame pačiame padalinyje dirbantys kolegos yra vertinami kaip patikimesi nei dirbantys kitame padalinyje.

## LITERATŪRA

- Antonova A., Gourova E.** A note on organizational learning and knowledge sharing in the context of communities of practice, 2004. [žiūrėta 2007m. sausio 26d.]. Prieiga per internetą: <http://dspace.learningnetworks.org/bitstream/1820/722/1/Paper10.pdf>
- Beccera M., Gupta A.K.** Perceived Trustworthiness Within Organizations: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects // University of Maryland, 2003 [žiūrėta 2007 sausio 18d.]. Prieiga per internetą: <http://ideas.repec.org/p/emp/wpaper/wp02-05.html>
- Bieliūnas M.** Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos // VU Komunikacijos fakulteto Informacijos vadybos katedra, 2000. [žiūrėta 2007m. balandžio 6d.]. prieiga per internetą: [www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html)
- Blomqvist K., Stahle P.** Trust in Technology Partnerships // Lappeenranta University of Technology, Finland, 2003
- Bork E., Holmstrom P.** A Framework for Merger Integration Capability Assessment. A Case Study at Biotage // Master Thesis, Stockholm University of Business, Stockholm, May, 2006.
- Brink P.** Measurement of Conditions for Knowledge Sharing// 2nd European Conference on Knowledge Management, Bled, November 2001. [žiūrėta 2007m. vasario 19d.]. Prieiga per internetą: [www.onthebrink.nl/documenten/measurement\\_conditions\\_ks.pdf](http://www.onthebrink.nl/documenten/measurement_conditions_ks.pdf)
- Castelfranchi C.** Trust Mediation in Knowledge Management and Sharing// Trust Management. Second International Conference, April 2004. [žiūrėta 2007m. sausio 18d.]. Prieiga per internetą: [www.istc.cnr.it/T3/download/Knowledge-management.pdf](http://www.istc.cnr.it/T3/download/Knowledge-management.pdf)
- Chong B., Yang Z., Wong M.** Asymmetrical Impact of Trustworthiness Attributes on Trust, Perceived Value and Purchase Intention: A Conceptual Framework for Cross-cultural Study on Consumer Perception of Online Auction, 2002. [žiūrėta 2007m. kovo 6d.]. Prieiga per internetą: [http://portal.acm.org/ft\\_gateway.cfm?id=948033&type=pdf&dl=GUIDE&dl=ACM](http://portal.acm.org/ft_gateway.cfm?id=948033&type=pdf&dl=GUIDE&dl=ACM)
- Cummings J.N.** Knowledge Sharing: A Review of the Literature // The World Bank, Washington, D.C., 2001. [žiūrėta 2007m. sausio 26d.]. Prieiga per internetą: [http://lnweb18.worldbank.org/.../D9E389E7414BE9DE85256DC600572CA0/\\$file/knowledge\\_eval\\_literature\\_review.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/.../D9E389E7414BE9DE85256DC600572CA0/$file/knowledge_eval_literature_review.pdf)
- Cummings J.N.** Work groups and knowledge sharing in a global organization// Human Computer Interaction Institute School of Computer Science Carnegie Mellon University, 2001. [žiūrėta 2007m. vasario 19d.]. Prieiga per internetą: [www.scienceofcollaboratories.org/WorkshopStuff/June2001/pdfs/jnc-dis.pdf](http://www.scienceofcollaboratories.org/WorkshopStuff/June2001/pdfs/jnc-dis.pdf)
- Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai. 2 dalis. Vilnius, 2002;
- De Long D.** Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors//Center for Business Inovations, 1997. [žiūrėta 2007m. kovo 23d.]. Prieiga per

interneta:www.providersedge.com/docs/km\_articles/Building\_the\_Knowledge\_Based\_Organizatio  
n.pdf

**Ensign P.C.,** Hebert L. Knowledge Sharing among R&D Scientists// Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. [žiūrėta 2007m. kovo 20d.]. Prieiga per internetą: <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680248c.pdf>

**Ford D.P.** Trust and Knowledge Management: the Seeds of Success// Working paper, Queen's University at Kingston, 2001. [žiūrėta 2007m. sausio 18d.]. Prieiga per internetą: <http://jobfunctions.bnet.com/whitepaper.aspx?docid=163053>

**Ford D.P., Staples D.S.** Perceived Value of Knowledge: Shall I Give You My Gem, My Coal?// Queen's University at Kingston, Ontario, 2004. [žiūrėta 2007m. kovo 03d.]. Prieiga per internetą: <http://ieeexplore.ieee.org/iel5/9518/30166/01385744.pdf?arnumber=1385744>

**Gammelgaard J.,Husted K., Michailova S.** Knowledge-sharing Behavior and Post-acquisition Integration Failure// Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School, 2004 [žiūrėta 2007m. vasario 20d.]. Prieiga per internetą: <http://frontpage.cbs.dk/ckg/upload/CKGWP%20200406%20Knowledgesharing%20Behavior%20and%20Post-acquisition%20Integration%20Failure.pdf>

**Hansen M.T.** The Search-Transfer Problem: the Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits//Administrative Science Quarterly, 1999. [žiūrėta 2007m. kovo 20d.]. Prieiga per internetą: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_1\\_44/ai\\_54482494](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_1_44/ai_54482494)

**Hansen M.H., Morrow J.L., Batista J.C.** The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance and Satisfaction: an Exploratory Study // International Food and Argibusiness Management Review, 2002

**Heo D., Yoo Y.** Knowledge Sharing in Post Merger Integration // Sprouts, 2004, vol.2, no.4, p. 221-245 [žiūrėta 2007m. sausio 26d.].

Prieiga per internetą: <http://en.scientificcommons.org/1485514>

**James H.S., Sykuta M.E.** Generalized and Particularized Trust in Organizations // International Society for New Institutional Economics meetings in Tucson, Arizona, USA, October 1, 2004. [žiūrėta 2007m. sausio 18d.] Prieiga per internetą: [www.isnie.org/ISNIE04/Papers/James-Sykuta-ISNIE2004.pdf](http://www.isnie.org/ISNIE04/Papers/James-Sykuta-ISNIE2004.pdf)

**Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C.** Why Should I Trust You? Predictors of Interpersonal Trust in a Knowledge Transfer Context // Journal of Applied Psychology, 2002. [žiūrėta 2007 kovo 6d.]. Prieiga per internetą: [www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Why\\_Should\\_I\\_Trust\\_You.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Why_Should_I_Trust_You.pdf)

**Lindgreen A.** Trust as a Valuable Strategic Variable in the Food Industry. Different Types of Trust and Their Implementation // British Food Journal, 2003, Vol. 105, No.6, p. 310-327

- Luna-Reyes L.F., Cresswell A.M., Richardson H.P.** Knowledge and the Development of Interpersonal Trust: a Dynamic Model // Hawaii International Conference on System Sciences, 2004 [žiūrėta 2007m. sausio 18d.]. Prieiga per internetą: [csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/03/205630086a.pdf](http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/03/205630086a.pdf)
- Maki E., Jarvenpaa E.** Analyzing Intraorganizational Knowledge Management, 2001. [žiūrėta 2007m. kovo 26d.].  
Prieiga per internetą: [www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf\\_files/ID335.pdf](http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID335.pdf)
- McKnight D.H., Chervany N.L.** The Meanings of Trust. 1996. [žiūrėta 2007m. kovo 26d.].  
Prieiga per internetą: <http://misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/9604.pdf>
- Minbaeva D., Michailova S.** Knowledge Transfer and Expatriation Practices in Multinational Corporations: The Role of Disseminative Capacity, 2004. [žiūrėta 2007m. kovo 20d.]. Prieiga per internetą: <http://frontpage.cbs.dk/ckg/upload/CKG%20WP%20with%20Dana.doc>
- Paul S., Lertpittayapoom N., Mykytyn P.** A Theoretical Perspective on Effective Interorganizational Knowledge Sharing// Hawaii International Conference on System Sciences, 2007. [žiūrėta 2007m. kovo 26d.].  
Prieiga per internetą: <http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/HICSS.2007.41>
- Puusa A., Tolvanen U.** Organizational Identity and Trust // Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 2006 Vol. 11, No. 2. [žiūrėta 2007m. sausio 18d.]. Prieiga per internetą: [http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=archives/vol11\\_no2](http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=archives/vol11_no2)
- Raimondo M.A.** The Measurement of Trust in Marketing Studies: A Review of Models and Methodologies // Università degli Studi di Milano Bicocc, Italy, 1999. . [žiūrėta 2007m. kovo 6d.].  
Prieiga per internetą: [www.impgroup.org/uploads/papers/108.pdf](http://www.impgroup.org/uploads/papers/108.pdf)
- Sako M.** Does Trust Improve Business Performance? //London Schcm1 of Economics and Political Science, 1997
- Samieh H.M., Wahba K.** Knowledge Sharing Behavior From Game Theory And Socio Psychology Perspectives// Hawaii International Conference on System Sciences, 2007. [žiūrėta 2007m. kovo 27d.].  
Prieiga per internetą: <http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/HICSS.2007.319>
- Sanner L.** Dependence and trust between suppliers and industrial customers/Department of Business, Economics, Statistics and Informatics, Örebro University, 2005
- Szulanski G.** The Process of Knowledge Transfer: a Diachronic Analysis of Stickiness // Prepared for OBHDP, special issue on Knowledge Transfer, 1999. [žiūrėta 2007m. kovo 27d.]. Prieiga per internetą: <http://jonescenter.wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-05.pdf>
- Timbrell G.T., Andrews N.M., Gable G.G.** Impediments to Inter-firm Transfer of Best Practice in an enterprise systems context//Proceedings 7th Americas Conference on Information Systems,



pages pp. 1084-1090, Boston, MA, 2001. [žiūrėta 2007m. kovo 20d.]. Prieiga per internetą: <http://eprints.qut.edu.au/archive/00002603/>

**Wah C.Y., Menkhoff T., Loh B., Evers H.D.** What Makes Knowledge Sharing in Organizations Tick? – An Empirical Study, 2004. [žiūrėta 2007m. vasario 19d.]. Prieiga per internetą: [www.worldscibooks.com/business/5771.html](http://www.worldscibooks.com/business/5771.html)

**Wah C.Y., Menkhoff T., Loh B., Evers H.D.** Encouraging Knowledge Sharing in Knowledge-based Organizations: Individual and Organizational Aspects of Knowledge Management Leadership// Hawaii International Conference on System Sciences, 2006. [žiūrėta 2007m. sausio 26d.]. Prieiga per internetą: <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1109715.110994>

**Wasti N.S.** Predictors of Trust in Buyer-Supplier Relations: A Contextual and Cultural Comparison of Japan and Turkey / Middle East Technical University, 2001

**Wehmeyer K., Riemer K., Schneider B.** Roles and Trust in Interorganizational Systems/ Eighth Research Symposium on Emerging Electronic Markets, 2001

**Woolthuis R.K., Hillebrand B., Nootboom B.** Trust and Formal Control in Interorganizational Relationships //Erasmus Research Institute on Management, 2002

**Zolin R., Fruchter R., Hinds P.** Communication, Trust & Performance: The Influence of Trust on Performance in A/E/C Cross-functional, Geographically Distributed Work // Stanford University, 2003. [žiūrėta 2007m. kovo 6d.].

Prieiga per internetą: <http://cife.stanford.edu/online.publications/WP078.pdf>

**Gerb. Respondente,**

Esu Vilniaus universiteto psichologijos magistrantūros studentė ir šiuo metu rašau baigiamąjį darbą. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kokias charakteristikas žmonės priskiria savo bendradarbiams ir kaip tai susijęs su tam tikrais informacijos teikimo šiems bendradarbiams aspektais.

Ši anketa yra anonimiška, t.y. Jums nereikės nurodyti organizacijos, kurioje dirbate, savo vardo, pareigų ir jokios kitos Jūsų tapatybę identifikuoti leidžiančios informacijos. Jūsų atsakymai niekam nebus pateikiami ir bus analizuojami tik bendrai visų rezultatų kontekste. Šioje anketoje nėra teisingų ir klaidingų atsakymų; svarbu, kad į klausimus atsakinėtumėte nuoširdžiai, kadangi kiekvienas Jūsų atsakymas yra labai reikšmingas.

**ANKETA**

Mintyse pasirinkite vieną savo bendradarbį (-ę) (tai gali būti Jūsų vadovas, pavaldinys ar bet kuris kitas Jūsų kolega). Tai nebūtinai turi būti tas asmuo, kurį gerai pažįstate, tačiau svarbu, kad su juo Jums bent jau retkarčiais tektų bendrauti darbo klausimais.

Žemiau Jums yra pateikta 15 teiginių, kuriais galima būtų šį asmenį apibūdinti. Kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 - „visiškai nesutinku“, o 7 – „visiškai sutinku“, ir apibraukite Jūsų pasirinkimą nurodantį skaičių. Kiekvieną teiginį įvertinkite nepriklausomai nuo to, kaip įvertinote kitus teiginius.

Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nežinau	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6	7

1. Šis asmuo sąmoningai/tyčia tikrai nedarytų nieko, kas man galėtų pakenkti	1	2	3	4	5	6	7
2. Šis asmuo laikosi įsipareigojimų ir duoto žodžio	1	2	3	4	5	6	7
3. Šis asmuo sugeba gerai atlikti savo darbą, funkcijas	1	2	3	4	5	6	7
4. Mano norai ir interesai šiam asmeniui yra svarbūs	1	2	3	4	5	6	7
5. Šis asmuo linkęs apgauti, klaidinti kitus žmones	1	2	3	4	5	6	7
6. Šis asmuo sėkmingai atlieka tai, ko imasi	1	2	3	4	5	6	7
7. Šis asmuo visiškai nesirūpina mano gerove	1	2	3	4	5	6	7
8. Šiam asmeniui būdingas stiprus sąžiningumo jausmas	1	2	3	4	5	6	7
9. Šis asmuo tikrai turi daug žinių apie darbą, kurį atlieka	1	2	3	4	5	6	7
10. Priimdamas su manimi susijusius sprendimus, šis asmuo tikrai atsižvelgia į tai, kas man svarbu	1	2	3	4	5	6	7
11. Šis asmuo visada yra teisingas, tvarkydamas reikalus ir bendraudamas su kitais	1	2	3	4	5	6	7
12. Šis asmuo pasižymi dideliu meistriškumu bei aukšta kvalifikacija	1	2	3	4	5	6	7
13. Jei man reikės pagalbos, šis asmuo padarys viską, kad man padėtų, net jei dėl to nukentės jo paties interesai	1	2	3	4	5	6	7
14. Savo elgesyje, veiksmuose šis asmuo vadovaujasi garbingumo principu	1	2	3	4	5	6	7
15. Šis asmuo turi sugebėjimų, kurie gali pagerinti mūsų organizacijos veiklą	1	2	3	4	5	6	7

Toliau yra pateikiami 9 informacijos tipai ir dalinimosi šia informacija pobūdį nusakantys teiginiai. Įvertinkite, kaip kiekvieno tipo informacija dalinatės su tuo pačiu Jūsų anksčiau pasirinktu bendradarbiu. Kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur **1-„visiškai nesutinku“**, o **7- „visiškai sutinku“**. Apibraukite Jūsų pasirinkimą nurodantį skaičių. Kiekvieną teiginį vertinkite nepriklausomai nuo to, kaip įvertinote kitus teiginius.

**1. Jūsų asmeninė informacija (įvairūs su darbu, organizacija ar bendradarbiais nesusiję faktai iš Jūsų asmeninio gyvenimo):**

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip      b) ne      (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 2-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**2. Informacija apie kitus bendradarbius (asmeninė informacija, kurią Jums apie save papasakojo patys bendradarbiai arba kurią apie juos gavote iš kitų šaltinių)**

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip      b) ne      (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 3-io klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**3. Jūsų asmeninė informacija, susijusi su Jūsų darbu šioje organizacijoje (Jūsų individuali informacija, tokia kaip atlyginimas, stažas, karjera, nuobaudos, papeikimai ir pan.)**

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip b) ne (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 4-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**4. Jūsų požiūriai, vertinimai nuomonės (apie vadovus, kitus kolegas, šios organizacijos taisykles, tvarką, darbo metodus, darbo sąlygas ir pan.)**

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip b) ne (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 5-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**5. Oficiali informacija (įvairios ataskaitos, protokolai, sutartys, bylos, kiti su darbu susiję dokumentai ar oficiali organizacijos informacija)**

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip b) ne (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 6-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**6. Konfidenciali/slapta informacija** (Jums šioje organizacijoje prieinama informacija, kuri yra prieinama ne visiems šios organizacijos darbuotojams)

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip    b) ne    (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 7-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**7. Darbo būdai ir metodai** (tai informacija apie tai, *kaip* reikia atlikti su Jūsų darbu susijusius tam tikrus veiksmus, užduotis, kaip spręsti su darbu susijusius klausimus ar Jūsų darbe išskylančias problemas)

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip    b) ne    (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 8-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**8. Idėjos, pasiūlymai** (apie tai, ką ir kaip būtų galima pagerinti, patobulinti ir kas būtų vertinga, naudinga Jūsų bendradarbiams ar šiai organizacijai, siekiant savo ar šios organizacijos tikslų)

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip    b) ne    (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 9-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7

Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**9. „Geriausia praktika“** (patys geriausi Jūsų išbandyti tam tikrų užduočių, problemų, klausimų sprendimo būdai, kuriuos pats/pati atradote per savo asmeninę darbo patirtį, ir kurie leidžia Jums geriau, efektyviau atlikti darbą ar pasiekti didesnės naudos mažesnėmis sąnaudomis)

Ar teikiate tokio tipo informaciją šiam asmeniui?

a) taip      b) ne      (jei pasirinkote atsakymą „ne“, šį klausimą praleiskite ir pereikite prie 10-o klausimo)

Aš noriai teikiu tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš mielai skiriu laiko, siekdamas (-a) perduoti tokią informaciją šiam asmeniui	1	2	3	4	5	6	7
Aš dedu visas savo pastangas, kad šiam asmeniui perduočiau tokią informaciją	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo prašo manęs tokios informacijos, stengiuosi jam jos suteikti kuo daugiau ir kuo išsamesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šis asmuo manęs prašo tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kiek galima tikslesnę	1	2	3	4	5	6	7
Jei šiam asmeniui reikia iš manęs tokios informacijos, stengiuosi jam ją suteikti kaip galima greičiau	1	2	3	4	5	6	7

**10.** Nurodykite svarbiausias priežastis (galite pasirinkti kelis variantus), dėl kurių su šiuo asmeniu dalinatės tam tikra informacija:

- ...dalintis šia informacija su šiuo asmeniu man yra malonu
- ...šis asmuo užima aukštesnes pareigas šioje organizacijoje nei aš
- ...šis asmuo yra pakankamai kompetentingas, kad galėtų tinkamai panaudoti šią mano jam suteiktą informaciją
- ...dalintis tokia informacija su šiuo asmeniu yra mano darbo dalis
- ...tikiu, kad šis asmuo yra sąžiningas ir visada laikosi savo žodžio
- ...aš gerai jaučiuosi, galėdamas pademonstruoti tai, ką žinau ir moku
- ...šis asmuo man taip pat visada padeda, kai man reikia pagalbos
- ...tikiu, kad šis asmuo yra geranoriškai nusiteikęs mano atžvilgiu ir nepanaudos tos informacijos prieš mane
- ...aš pasitikiu šiuo asmeniu
- ...to reikalauja vadovai/darbo sąlygos
- Kita (nurodykite) .....

**11.** Nurodykite svarbiausias priežastis (galite pasirinkti kelis variantus), dėl kurių su šiuo asmeniu tam tikra informacija nesidalinate:

- O... informacijos nesuteikiu tik tuo atveju, jei pats (pati) jos neturiu
- O...šis asmuo nėra toks kompetentingas, kad galėtų tinkamai panaudoti šią mano jam suteiktą informaciją
- O...neturiu tam laiko
- O...šis asmuo nėra visiškai sąžiningas ir ne visada laikosi duoto žodžio
- O...man tai nenaudinga
- O...šis asmuo man taip pat nepadedą, kai man reikia pagalbos
- O...to neleidžia mano vadovas (-ai)
- O...šis asmuo nėra geranoriškai nusiteikęs mano atžvilgiu ir gali panaudoti tą informaciją prieš mane
- O...šis asmuo gali nesunkiai gauti šią jam reikiamą informaciją ir be mano pagalbos
- O...aš nepasitikiu šiuo asmeniu
- O...yra asmuo šioje organizacijoje, kuris sugebėtų tą padaryti geriau už mane
- O Kita (nurodykite) .....
- .....

**12.** Jūsų lytis

- a) vyr.      b) mot.

**13.** Jūsų pareigos:

- a) vadovaujančios      b) be vadovaujančių funkcijų

**14.** Jūsų šios apklausos pradžioje pasirinkto bendradarbio lytis

- a) vyr.      b) mot.

**15.** Jūsų šios apklausos pradžioje pasirinkto bendradarbio pareigos:

- a) vadovaujančios      b) be vadovavimo funkcijų

**16.** Kiek laiko dirbate kartu su šiuo asmeniu

.....

**17.** Su šiuo asmeniu dirbate tame pačiame padalinyje

- a) taip      b) ne

**18.** Kaip dažnai tenka bendrauti su šiuo asmeniu

- 1 – kelis kartus per metus
- 2 – kelis kartus per mėnesį
- 3 – kelis kartus per savaitę
- 4 – kasdien
- 5 – kelis kartus per dieną/nuolat

**Dėkoju už atsakymus ir tam skirtą Jūsų laiką**

## Ryšys tarp skirtingų tipų informacijos teikimo (teikia/neteikia)

	Informacijos tipas								
	Asmeninė 1	Bendradarbiai 2	Privati 3	Požiūriai 4	Oficiali 5	Konfidenciali 6	Patirtis 7	Idėjos 8	Geriausi sprendimai 9
Asmeninė	-	0,43**	0,36**	0,35**	-0,15	0,09	0,25*	0,08	0,03
Bendradarbiai	0,43**	-	0,43**	0,39**	0,16	0,31**	0,59	0,11	0,03
Privati	0,36**	0,43**	-	0,46**	-0,16	0,36**	0,87	0,17	0,11
Požiūriai	0,35**	0,39**	0,46**	-	0,44**	0,30*	0,19	0,38**	0,3*
Oficiali	-0,15	0,16	-0,16	0,44**	-	0,21	0,09	0,24*	0,19
Konfidenciali	0,09	0,31**	0,36**	0,30*	0,21	-	-0,01	0,13	0,17
Patirtis	0,25*	0,59	0,87	0,19	0,09	-0,01	-	0,34*	0,34**
Idėjos	0,08	0,11	0,17	0,38**	0,24*	0,13	0,34*	-	0,87**
Geriausi sprendimai	0,03	0,03	0,11	0,3*	0,19	0,17	0,34**	0,87**	-