

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Edita Kazakevičienė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

Darbuotojų reagavimo į neigiamą informaciją apie jų organizaciją ypatumai

Darbo vadovas: doc. A. Suslavičius

Vilnius 2007

Baigiamąjį darbą*Darbuotojų reagavimo į neigiamą informaciją apie jų organizaciją ypatumai*....., 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	5
SUMMARY	7
1. ĮVADAS	9
1.2. Organizacijos įvaizdis	11
1.2.1. Organizacijos elgesys kaip vienas iš vidinių įvaizdį lemiančių veiksnių.....	12
1.2.2. Organizacijos identitetas	13
1.3. Įvaizdžio valdymas	14
1.3.1. Įvaizdžio valdymo strategijų naudojimas organizacijos aplinkoje ir jų efektyvumas.....	16
1.4. Reputacijos krizių valdymas.....	20
1.5. Darbuotojų įtaka organizacijos įvaizdžiui krizių metu.....	21
1.5.1. Galimi darbuotojų reakcijų į neigiamą informaciją apie organizaciją antecedentai	23
1.5.2. Gynybinio reagavimo samprata.....	25
2. TYRIMO TIKSLAS IR HIPOTEZĖS	27
2.1. Tyrimo tikslas	27
2.2. Tyrimo hipotezės	27
3. TYRIMO METODIKA	29
3.1. Tiriamieji	29
3.2. Tyrimo metodas	29
3.3. Tyrimo eiga	31
3.4. Duomenų tvarkymas.....	31
4. REZULTATŲ ANALIZĖ	32
4.1. Teiginių įvertinimų aprašomoji statistika	32
4.2. Kintamųjų įvertinimų aprašomoji statistika	34

4.3. Identifikacijos su organizacija ir nuostatų į neigiamą informaciją apie organizaciją sąsajos	35
4.4. Suvokto organizacijos prestižo, identifikacijos su organizacija ir pasitikėjimo žiniasklaida sąsajos.....	36
4.5. Suvokto organizacijos prestižo ir nuostatų į neigiamą informaciją apie organizaciją sąsajos	39
4.6. Tiriamųjų nuostatų skirtumai, susiję su jų priklausymu skirtingiems organizacijos padaliniams	40
4.7. Priklausymo tiesiogines ir pagalbines funkcijas atliekantiems padaliniams įtaka kitiems kintamiesiems	42
4.8. Rezultatų apibendrinimas	42
5. REZULTATŲ APTARIMAS	43
6. IŠVADOS	47
7. LITERATŪRA	48
8. PRIEDAI	51

SANTRAUKA

Darbuotojų reagavimo į neigiamą informaciją apie jų organizaciją ypatumai

Šiuolaikinės organizacijos daug jėgų ir laiko skiria savo įvaizdžio formavimui, kuris yra vienas iš nematerialių išteklių, joms galintis suteikti konkurencinį pranašumą.

Caillouet ir Allen (1996) teigia, kad darbuotojai, būdami neoficialiais organizacijos atstovais, neoficialių pokalbių savo aplinkoje metu, perduoda tam tikrą informaciją visuomenei, kuri gali įtakoti organizacijos įvaizdį. Reputacijos krizių, nuo kurių neapsaugota nė viena organizacija, metu, organizacijoms ypač svarbu valdyti informaciją, patenkančią į aplinką.

Socialinės identifikacijos ir atsakomybės dėl asociacijos teorijos paaiškina, kodėl darbuotojai yra motyvuoti paaiškinti jų organizacijos veiksmus ir apginti ją. Kadangi dėl identifikacijos su organizacija darbuotojai organizacijos kritiką priima kaip asmeninę (Ashforth ir Mael, 1989), šiame darbe keliama prielaida, kad, reaguodami į neigiamą informaciją apie organizaciją, darbuotojai naudoja gynybos būdus, panašius į ego gynybos mechanizmus.

Siekiant išsiaiškinti, kokiais būdais darbuotojai reaguoja į neigiamą informaciją apie organizaciją ir nustatyti, ar šių būdų naudojimas yra susijęs su šiame darbe siūlomais susijusiais kintamaisiais (suvoktas organizacijos prestižas, identifikacija su organizacija, priklausymas tiesiogines funkcijas atliekantiems organizacijos padaliniais), pasirinktais remiantis socialinės identifikacijos ir atsakomybės dėl asociacijos teorijomis, Lietuvos banke buvo atliktas tyrimas.

Tyrimas, kuriame dalyvavo 73 Lietuvos banko tarnautojai iš 5 struktūrinių padalinių, buvo atliekamas anketinės apklausos metu.

Tyrimo anketą sudarė suvokto organizacijos prestižo skalė (Mael ir Ashforth, 1992), identifikacijos su organizacija skalė (Mael ir Ashforth, 1992) ir penkios ištraukos iš realių žiniasklaidos pranešimų apie euro įvedimą, kuriuose neigiamai atsiliepiama apie Lietuvos banką arba Vyriausybę su teiginiais, atspindinčiais skirtingus ištraukose pateiktos informacijos vertinimus.

Rezultatai patvirtino, kad identifikacija su organizacija ir suvoktas organizacijos prestižas yra susiję tarpusavyje, o taip pat – su tokiais gynybos būdais, kaip žurnalistų ir kitų organizacijų kaltinimas, pyktis, informacijos neigimas ir organizacijos pateisinimas, tačiau nesusiję su organizacijos veiksmų racionalizacija.

Priešingai, negu šiame darbe iškeltoje hipotezėje, darbuotojai, priklausantys tiesiogines funkcijas atliekantiems padaliniais, buvo mažiau linkę sutikti su teiginiais, atspindinčiais tokius

gynybos būdus, kaip racionalizacija ir žurnalistų kaltinimas, nei darbuotojai, priklausantys pagalbines funkcijas atliekantiems padaliniam.

SUMMARY

The peculiarities of employee reactions to negative information about their organization

Modern organizations put much effort in creating their image, which is one of the intangible resources helping to acquire competitive advantage.

Caillouet and Allen (1996) claim that employees are unofficial representatives of the organizations who by unofficial conversations in their environment communicate certain information, which can influence organization's image in their community. During reputation crisis, which can happen to any organization it is essentially, important that organization would control the information about itself, spreading in it's environment.

Theories of social identification and responsibility through global association explain why employees are motivated to explain the actions of their organization and to defend it. Based on the fact that because of organizational identification employees perceive organizational critics as personal (Ashforth and Mael, 1989), the assumption that employees use ego defense mechanisms when react to negative information about the organization is followed in this work.

The research was made in the Bank of Lithuania in order to find out which ways employees use for reacting to negative information about their organization and to test if the usage of such ways is related to the variables which are suggested in this work (perceived organizational prestige, organizational identification and belonging to main or supporting divisions of organization) chosen with reference to social identification and responsibility through global association theories.

73 employees from 5 divisions of the Bank of Lithuania participated in the research, which was made by questionnaire survey.

The scales of perceived organizational prestige and organizational identification (Mael and Ashforth, 1992) and five fragments from real media reports about Euro introduction where negative information about the Bank of Lithuania is presented were included in the questionnaire.

According to the results, organizational identification and perceived organizational prestige are correlated. These two constructs are also related to such ways of defense as blaming journalists and other organizations, anger, denial of information and organizational justification but not related to rationalization of organizational actions.

On the contrary to one of the hypothesis, employees who belong to main divisions were less tend to agree with statements, which reflect such ways of defense as rationalization and blaming journalists than their colleagues who belong to supportive divisions.

ĮVADAS

Šiuolaikinės organizacijos daug jėgų ir laiko skiria savo įvaizdžio formavimui. Tokią praktiką skatina vis gilesnis suvokimas, kad organizacijos įvaizdis yra vienas iš nematerialių išteklių, jai galintis suteikti konkurencinį pranašumą.

Pagrindiniai metodai naudojami organizacijos įvaizdžio formavimui, yra reklama ir viešieji ryšiai, kuriuos organizacijos aktyviai naudoja – pavyzdžiui, TV reklamos apimtys Lietuvoje 2006 metais išaugo 39,4%, lyginant su 2005 metais (TNS Gallup duomenys).

Nepaisant to, kokius būdus organizacija pasirenka savo įvaizdžio formavimui, ji turi siekti, kad visos naudojamos priemonės leistų formuoti vieningą tos organizacijos įvaizdį (Balmer ir Greysler, 2002). Kitaip tariant, yra labai svarbu, kad skirtingos suinteresuotos grupės (klientai, partneriai, akcininkai ir kt.) organizacijos įvaizdį suvoktų panašiai ir kad informacija apie organizaciją, sklindanti skirtingais kanalais, nebūtų prieštaringa.

Kai kurioms organizacijoms tai pavyksta ne visada. Taip atsitinka, todėl, kad organizacijos įvaizdį įtakoja ne tik informacija, kurią organizacija kontroliuoja, bet ir informacijos šaltiniai, kurių kontroliuoti ji negali (Smidts ir kt., 2000). Šiame darbe atkreipiamas dėmesys į vieną iš tokių mažai kontroliuojamų informacijos šaltinių – organizacijos darbuotojus.

Svarbu pastebėti, kad darbuotojai yra viena iš grupių, suinteresuotų gauti informaciją apie jų organizaciją. Jie susiformuoja nuomonę apie organizaciją, o tai, kaip jie vertina organizaciją, vadinama vidiniu organizacijos įvaizdžiu. Pasak Riordan ir kt. (1997, cit. pg. Poon Teng Fatt ir kt., 2000), nuo to, kaip darbuotojai suvokia organizacijos įvaizdį, priklauso jų požiūris į darbą ir atitinkamas elgesys. Taigi nenuostabu, kad darbuotojų suvokiamas organizacijos įvaizdis įtakoja organizacijos veiklą.

Tai, kad darbuotojai savo skleidžiama informacija apie organizaciją gali įtakoti organizacijos įvaizdį, akcentuoja nedaugelis autorių. Vieni iš tokių yra Caillouet ir Allen (1996), kurie teigia, kad darbuotojai, būdami neoficialiais organizacijos atstovais, neoficialių pokalbių savo aplinkoje metu, perduoda tam tikrą informaciją visuomenei, kuri gali įtakoti tai, kaip aplinkiniai vertina organizaciją. Remdamiesi šia prielaida, Caillouet ir Allen (1996) tyrė, kokias įvaizdžio valdymo strategijas darbuotojai naudoja kalbėdami apie savo organizaciją.

Jeigu darbuotojai savo skleidžiama informacija gali įtakoti organizacijos įvaizdį, o organizacija nekontroliuoja šios informacijos, visiškai reali galimybė, kad darbuotojai skleis informaciją apie

organizaciją, kuri prieštarauja organizacijos formuojamam įvaizdžiui. Tokių atvejų pasitaiko ir Lietuvoje, kai organizacija, bandydama pritraukti naujus darbuotojus, formuoja savo, kaip patrauklios darbdavės įvaizdį, tačiau dėl buvusių ar esamų darbuotojų paskleistos informacijos, visuomenė jos patrauklia darbdave nelaiko.

Informacijos valdymas ir komunikacija organizacijai ypač svarbūs krizių metu, kuomet pasklinda neigiama informacija apie ją ir todėl šiame darbe didžiausias dėmesys skiriamas tokiems atvejams. Priešingai nei anksčiau minėtas atvejis, kai darbuotojai gali skleisti neigiamą informaciją apie organizaciją, šiame darbe remiamasi prielaida, kad pasklidus neigiamai informacijai apie organizaciją, dėl identifikacijos su ja, darbuotojai yra linkę organizaciją ginti. Ši prielaida keliamas remiantis Ashforth ir Mael (1989) tvirtinimu, kad dėl identifikacijos su organizacija, darbuotojai į jos sėkmes ir nesėkmes reaguoja asmeniškai. Socialinės identifikacijos teorija, kuria rėmėsi minėti autoriai, yra teorinis pagrindas ir šiame darbe keliamoms hipotezėms apie tai, kokias nuostatas darbuotojai yra linkę turėti reaguodami į neigiamą informaciją apie organizaciją ir pagrindinius šias nuostatas įtakančius veiksnius: suvoktą organizacijos prestižą ir identifikaciją su organizacija.

Organizacijos įvaizdis

Tikroji kompanijos vertė kyla iš jos neapčiuopiamų išteklių, o organizacijos įvaizdis yra vienas iš jų. Sweiby (1997, cit. pg. Dhir ir Vinen, 2005) išskiria tris neapčiuopiamų išteklių tipus – darbuotojų kompetencija, kuri susijusi su jų gebėjimu veikti įvairiose situacijose, vidinė struktūra, susijusi su organizacijos žiniomis ir išorinės struktūros, susijusios su organizacijos santykiais su išore ir organizacijos įvaizdžiu.

Organizacijos įvaizdis gali būti apibrėžiamas kaip jos reputacijos, būdo, kuriuo ji organizuoja savo veiklą, vykdo savo verslo strategiją, jos darbuotojų nuostatų ir to, kaip jie elgiasi su klientais, visuma (Massey, 2003).

Apibendrintai galima pasakyti, kad organizacijos reputacija bei įvaizdis reprezentuoja tai, kaip kompaniją emociniu ir kognityviniu lygiu vertina tiek išoriniai, tiek vidiniai subjektai.

Egzistuoja kelios nuomonės apie tai, ar sąvokos įvaizdis, reputacija ir prestižas yra tapačios. Šiame darbe bus remiamasi nuomone, kad šios sąvokos mažai viena nuo kitos skiriasi ir bus vartojamos kaip sinonimai.

Yra bent trys priežastys, kodėl organizacijos yra suinteresuotos valdyti savo įvaizdį: (1) kai kelių kompanijų produktai ar paslaugos yra panašūs kokybe ir kaina, klientai rinksis kompaniją, kurios reputacija yra geresnė; (2) geresnį įvaizdį turinti kompanija susilauks daugiau paramos krizės metu; (3) geresnį įvaizdį turinti kompanija yra vertingesnė finansinėje rinkoje (Greysner, 1999).

Dabartinėje konkurencinėje aplinkoje, kompanijoms yra svarbu turėti stiprią teigiamą reputaciją visuomenėje. Tačiau egzistuoja žmonių grupės, turinčios skirtingus interesus, susijusius su organizacija. Tai darbuotojai, klientai, akcininkai, partneriai. Organizacija jų sąmonėje siejama su skirtingais lūkesčiais, kuriuos patenkinus, ji galėtų susikurti gerą įvaizdį. Todėl, Lievens, Hoyer ir Anseel teigia, kad organizacijos turi daugialypius savo įvaizdžius, susidedančius iš skirtingų suinteresuotų asmenų įsivaizdavimų apie ją. Poon Teng Fatt ir kt. (2000) atkreipia dėmesį į tai, kad yra svarbu organizacijos įvaizdį tirti iš darbuotojų perspektyvos. Pasak Riordan ir kt. (1997, cit. pg. Poon Teng Fatt ir kt., 2000), darbuotojų svarba organizacijos veiklai yra esminė dėl to, kad jų organizacijos įvaizdžio suvokimas yra susijęs su jų požiūriu į darbą ir atitinkamu elgesiu, todėl tai, kaip darbuotojai suvokia organizacijos įvaizdį, įtakoja organizacijos veiklą. Taip yra todėl, kad organizacijos įvaizdis prisideda prie darbuotojo savęs suvokimo ir jis naudoja įvaizdį tam, kad įvertintų, kaip jį vertina asmenys iš išorės.

Poon Teng Fatt ir kt. (2000) iškėlė ir patvirtino hipotezę, kad organizacijos įvaizdis yra susijęs su visuomenės, klientų, darbuotojų ir investuotojų poreikių patenkinimu. Tai yra, šios suinteresuotos grupės gerai vertins organizaciją, jeigu ji atsižvelgs į svarbiausius jų poreikius.

Šio šiame darbe pagrindinis dėmesys kreipiamas vienai iš minėtų suinteresuotų grupių – organizacijos darbuotojams. Tai, kaip jie suvokia organizacijos įvaizdį, vadinama jos vidiniu įvaizdžiu. Kitaip sakant, organizacijos vidinis įvaizdis – tai visų joje dirbančių žmonių nuomonė apie organizaciją (Krasauskaitė, 2004). Kita svarbi sąvoka, naudojama šiame darbe yra suvoktas organizacijos prestižas – organizacijos darbuotojų nuomonė apie tai, kaip jų organizaciją vertina kiti.

Organizacijos elgesys kaip vienas iš vidinį įvaizdį lemiančių veiksnių

Įprasminimas to, ką organizacija reprezentuoja ar kuo rūpinasi, niekuomet nebuvo lengva užduotis. Organizacijos yra sudėtingos, turinčios turtingas istorijas ir užsiimančios skirtingomis veiklomis, o tai iš darbuotojų reikalauja didelių pastangų susidarant vaizdą apie tai, ką organizacija daro, ir kodėl tai svarbu.

Vienas iš būdų, kuriuo darbuotojai daro išvadas apie organizaciją, yra jos veiksmų, susidūrus su tam tikrais konkrečiais įvykiais, interpretavimas (Weick, 1995, cit. pg. Rhee, Dutton ir Bagozzi). Rhee, Dutton ir Bagozzi iškėlė ir savo tyrimo iš dalies parėmė tris prielaidas:

- 1) darbuotojai interpretuoja organizacijos veiksmus, kad geriau suprastų savo organizaciją;
- 2) nariai interpretuoja organizacijos veiksmus pagal tai, kiek jų manymu, tie veiksmai yra dori/teisingi;

Doras organizacijos veiksmas – tai kolektyvinio elgesio pavyzdys, kuris parodo, jog organizacija laikosi principų, vedančių link moralinės ar etinės gerovės.

- 3) prasmė, kurią žmonės suteikia organizacijos veiksams, įtakoja jų kognityvinius ir emocinius ryšius su organizacija per identifikaciją ir prisirišimą.

Darbuotojai paprastai vertina informaciją, gautą iš žmonių, nepriklausančių organizacijai su tuo, ką jie, kaip jos nariai, žino apie organizaciją. Kai darbdavį palankiai vertina tiek jos nariai, tiek organizacijai nepriklausantys asmenys, darbuotojai tikriausiai didžiuosis esantys šios organizacijos nariais ir turės stiprią identifikaciją su organizacija.

Remiantis socialinės identifikacijos teorija, žmonių identitetą ir savigarbą iš dalies lemia jų narystė socialinėse organizacijose, tokiose, kaip jų darbovietė. Pagrindinė remiantis socialine identifikacijos teorija, daroma prielaida yra ta, kad organizacijos nariai susikuria supratimą apie tai, kas

jie yra, kokie yra jų tikslai ir nuostatos, ir ką jie turi daryti, būdami organizacijos nariais. Šią prielaidą paremia tyrimai (pavyzdžiui, Dutton ir Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich ir Harquail, 1994).

Taip pat, yra teigiama, jog ir suvoktas organizacijos identitetas (t.y., darbuotojo suvokimas, kokią poziciją užima organizacija), ir susidarytas išorinis įvaizdis (t.y. darbuotojo suvokimas, ką išorėje esantys žmonės mano apie organizaciją) apie organizaciją yra susiję su darbuotojų identifikacija su šia organizacija (Dutton ir Dukerich, 1991; Dutton ir kt., 1994).

Lievens, Hoyer ir Anseel bando sieti organizacijos identitetą su jos vidiniu įvaizdžiu. Praktiniu požiūriu, šis susiejimas yra naudingas, kadangi organizacijos paprastai nori pritraukti talentingus darbuotojus, sukurdamos patrauklų darbdavio įvaizdį, tuo pačiu užtikrinant, kad šis įvaizdis atitiktų darbuotojų požiūrį į organizacijos identitetą. Tai neprieštaruoja korporatyvinio identiteto valdymo modeliams, kurie pabrėžia organizacijų pastovaus įvaizdžio tarp įvairių tikslinių auditorijų palaikymo svarbą (Balmer ir Greyser, 2002).

Organizacijos identitetas

Dukerich kartu su savo kolegomis, išskyrė du organizacijos identiteto tipus (Dukerich, Golden ir Shortell, 2002) :

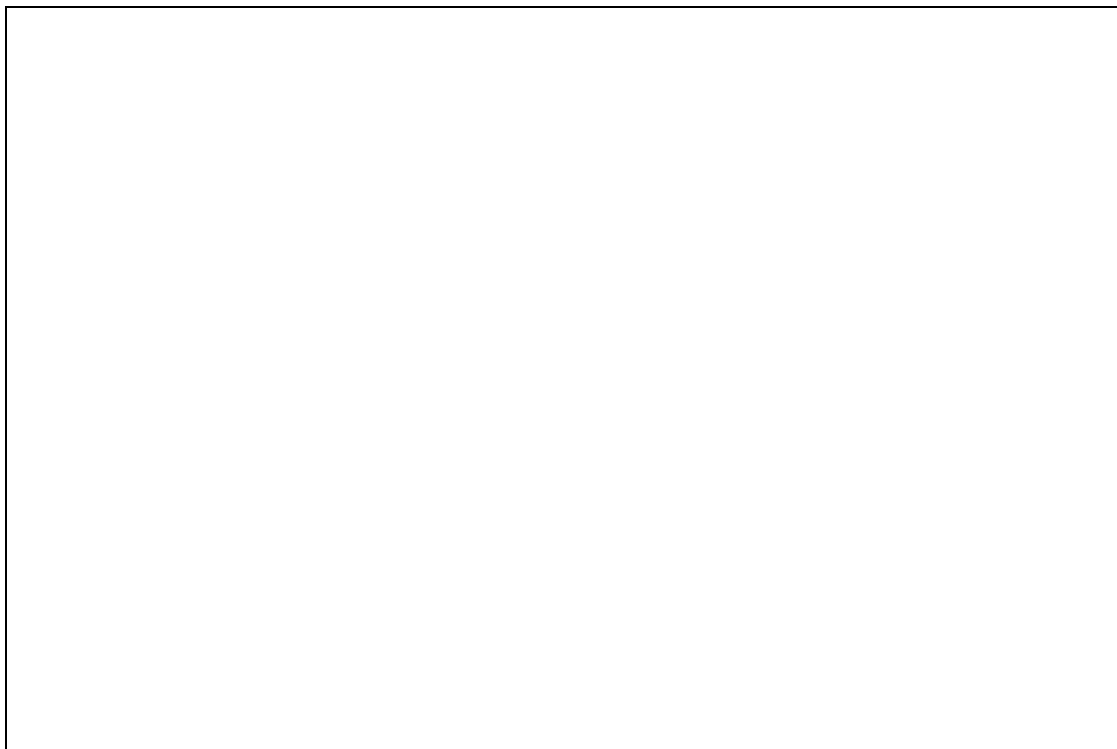
- 1) tai, kokią nuomonę apie organizaciją turi darbuotojai;
- 2) tai, kokią darbuotojų manymu, nuomonę apie organizaciją turi kiti.

Dutton ir kt. (1994) darbuotojų suvoktą organizacijos įvaizdį pavadino suvoktu organizacijos identitetu (kitoje literatūroje tai vadinama tiesiog vidiniu organizacijos įvaizdžiu). Taigi, suvoktas organizacijos identitetas atspindi tai, ką darbuotojai laiko organizacijos, kaip darbovietės, išskirtiniais, svarbiausiais ir pastoviais bruožais. Tuo tarpu, pagal Dutton ir kt. (1994), susikurtas išorinis įvaizdis atspindi lygį, kuriuo darbuotojai patiria, kad jų organizacija yra suvokiama kaip teigiama/neigiama išorėje.

Susikurtas išorinis organizacijos įvaizdis gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojų suvoktas išorinių atstovų organizacijos vertinimas. Darbuotojų požiūris į tai, kokios išvados yra daromos išorėje apie jų organizaciją, yra labai svarbus jiems, kadangi jis atspindi, kokius bruožus išorėje esantys asmenys tikėtinais jiems priskirs kaip organizacijos nariams.

Toks suvokto organizacijos identiteto ir susikurto išorinio įvaizdžio išskyrimas pasirodė naudingas, kadangi buvo įrodyta, jog šie dalykai lemia tai, kaip individai interpretuos organizacijoje vykstančius įvykius ar joje priimtus sprendimus ir, laikui bėgant, įtakoja organizacijos veiksmus

(Dutton ir Dukerich, 1991). Be to, buvo nustatyta, kad ir suvoktas organizacijos identitetas, ir susikurtas išorinis įvaizdis yra stipriai susiję su darbuotojų identifikacija su organizacija (Dukerich, Golden ir Shortell, 2002; Riordan ir kt., 1997, cit. pg. Lievens, Hoyer ir Anseel) (1 pav.).



1 schema. Kaip suvoktas organizacijos identitetas ir susikurtas išorinis įvaizdis siejasi su identifikacijos su organizacija stiprumu (Dutton, Dukerich ir Harquail, 1994).

Reikia pastebėti, kad tai, kaip darbuotojai vertina kitų susidarytą įvaizdį apie jų organizaciją, nebūtinai atspindi tikrąjį organizacijos įvaizdį išorėje.

Įvaizdžio valdymas

Žmonėms yra įdomu, kaip kiti juo suvokia ir vertina. Daugeliui kyla sunkumų kalbant viešai, kadangi jiems rūpi, kaip auditorija juos įvertins. Netgi pakankamai kasdieniškose situacijose namuose, darbe ar mokykloje, individai stebi kitų reakcijas į juos ir dažnai bando sudaryti tokį savo įvaizdį, kuris padėtų siekti trokštamų tikslų.

Įvaizdžio valdymas – tai procesas, kurio padedami individai bando kontroliuoti išpūdį, kurį apie juos susidaro kiti asmenys (Leary ir Kowalski, 1990). Kadangi išpūdis, kurį žmogus sudaro kitiems,

įtakoja tai, kaip kiti jį vertins ir su juo elgsis, žmonės kartais tikslingai elgiasi taip, kad sukurtų tam tikrą įspūdį kitų akyse.

Lindenfield (1994, cit. pg. Howard ir Renfrow, 2003) nustatė, kad asmenys bendravimą inicijuoja turėdami išankstinius tikslus ir laikydamiesi socialinių bendravime priimtų normų, tačiau pokalbiai ne visuomet atitinka modelius. Kaip to pasekmė, gali atsirasti nauji tikslai (pavyzdžiui, įvaizdžio gelbėjimas), kurie nukreipia veiksmą. Be to, kartais atsitinka nenumatyti dalykai, kurie reikalauja paaiškinimo. Taigi, kalba yra labai svarbi ne tik komunikacijai pačiai savaime, bet ir įvaizdžio formavimui ir gelbėjimui.

Yra žinoma, kad žmonės gali valdyti ne tik savo, bet ir verslo kompanijos, miesto ar kitų žmonių įvaizdį.

Pagal Leary ir Kowalski (1990), įvaizdžio valdymas apima du skirtingus procesus: įvaizdžio motyvaciją ir įvaizdžio kūrimą. Žmonės reguliariai stebi savo įtaką kitiems ir bando nuspėti, ir kokią įspūdį apie juos kiti susiformuoja. Dažnai jie taip daro nesiekdami sudaryti konkretaus įspūdžio, tačiau esant tam tikroms aplinkybėms, žmonės tampa motyvuoti kontroliuoti tai, kaip juos mato kiti. Tuo tarpu organizacijos tokią motyvaciją tikėtina, kad turi pastoviai. Kadangi organizacijos įvaizdis ir reputacija yra tiesiogiai siejami su jos verte rinkoje, galimybe už tokius pat produktus gauti didesnę kainą ir didesniu pirkėjų palankumu kompanijai (Greyser, 1999; Dolphin, 2004), organizacijos paprastai yra stipriai motyvuotos sudaryti tam tikrą įvaizdį tikslinių auditorijų akyse ir tai daro planingai bei apgalvotai. Kitaip sakant, organizacijos įvaizdžio kūrimas ir valdymas dažnai yra jos verslo strategijos dalis (Booth, 2000).

Organizacijos įvaizdžio valdymas apima tiek jo kūrimą, tiek išlaikymą, o ištikus reputacijos krizėms – ir atstatymą (Massey, 2003). Masinės informacijos priemonės negali perteikti abstraktaus organizacijos įvaizdžio, todėl įvaizdis kuriamas per įvairius įvykius, susijusius su organizacija (Počepcov, 2004).

Organizacija nėra apsaugota nuo krizių, kurios gali smarkiai pakenkti jos įvaizdžiui ir reputacijai. Sukurtą neigiamą įvaizdį yra labai sunku atstatyti. Vienas iš elgesio variantų tokiu atveju galėtų būti parodymas, kad oponentas buvo suinteresuotas būtent taip pateikti įvykį. Kovoje su neigiamu įvaizdžiu, yra svarbu, kad komunikuojama būtų kanalu, kuriuo visuomenė pasitiki (Počepcov, 2004). Taigi, pasitikėjimas informacijos šaltiniu yra svarbus veiksnys, įtakojantis tai, kaip priimama neigiama informacija apie organizaciją.

Apskritai, Počepcov (2004) išskiria tokias galimas reakcijas į neigiamą informaciją:

- 1) Pripažinti;
- 2) Paaiškinti;

- 3) Atsiprašyti;
- 4) Ignoruoti;
- 5) Užsipulti informaciją paskleidusį šaltinį;
- 6) Atakuoti silpnąsias oponento vietas;
- 7) Asmeninį puolimą paversti nacionaliniu.

Remiantis Goffman (2000) analogijomis, organizaciją galima laikyti komanda, kuri atlieka tam tikrą pasirodymą scenoje, taip pristatydama save. Komandos nariai – tai visi organizacijos darbuotojai, kurie atlieka sau priskirtus vaidmenis. Kad pasirodymas būtų sėkmingas, komandos nariai turi būti ištikimi, disciplinuoti ir apdairūs (Goffman, 2000). Taigi, idealiu atveju, organizacijos darbuotojai turėtų būti apmokyti, kaip reaguoti įvairiose situacijose tam, kad organizacijos įvaizdis būtų išlaikytas. Booth (2000) teigia, jog yra svarbu, kad organizacijos ruošūsi galimoms reputacijos krizėms ir turėtų paskirti „kalbėtoją“, kuris būtų apmokytas krizės atveju perduoti tinkamą informaciją visuomenei. Paprasti darbuotojai jokios susijusios informacijos neturėtų teikti.

Įvaizdžio valdymo strategijų naudojimas organizacijos aplinkoje ir jų efektyvumas

Pasak mokslininkų, įvaizdžio valdymas gali paaiškinti didelę dalį elgesio, vykstančio organizacijos aplinkoje (Gardner, 1992; Giacalone ir Rosenfeld, 1989, cit. pg. Crane ir Crane, 2002). Įvaizdžio valdymas yra procesas, kurio metu individai bando kontroliuoti įspūdžius, kuriuos apie juos susidaro kiti (Nelson ir Quick, 2003, cit. pg. Crane ir Crane, 2002). Schlenker (1980, cit. pg. Crane ir Crane, 2002) teigia, kad įvaizdžio valdymas pasireiškia tam tikru elgesiu, apimant ir verbalinio, ir neverbalinio elgesio modelius bei fizinės išvaizdos pritaikymą. Įspūdžiai, kuriuos apie individus susidaro kiti, turi reikšmę tam, kaip kiti suvokia, vertina ir elgiasi su jais (Goffman, 2000). Todėl, individai yra linkę elgtis taip, kad sukurtų norimus įspūdžius (Leary ir Kowalski, 1990). Daugelis tyrinėtojų įvaizdžio valdymą laiko esminiu tarpasmeniniu procesu (Jones ir Pittman, 1982, cit. pg. Crane ir Crane, 2002). Be to, jis sistemiškai naudojamas organizacijos aplinkoje. Pavyzdžiui, Ellis ir kt. (2002, cit. pg. Crane ir Crane, 2002) nustatė, kad beveik visi pretenduojantys į darbą naudoja kokią nors įvaizdžio valdymo strategiją ar taktiką interviu metu.

Akivaizdi įvaizdžio valdymo veiksmų iliustracija yra tipiškas darbo interviu. Darbdavys ir pretendentas nori padaryti gerą įspūdį vienas kitam. Tai apima tinkamą apsirengimą, tinkamą kalbos naudojimą, etiketą, kūno kalbą ir kitus veiksmus. Iš esmės, kiekvienas individas tuo metu būna lyg scenoje ir vaidina taip, kad sukurtų palankiausią sau įspūdį. Taip pat būna ir kitose situacijose, apimančiose žmonių tarpusavio sąveiką organizacijoje. Individai, kuriems nesiseka apsibrėžti ir atlikti

savo vaidmenų efektyviai, gali būti prastai vertinami kolegų ir vadovų. Panašiai, organizacijos vadovai turi suprasti įvaizdžio valdymo procesą ir identifikuoti jų darbuotojų naudojamą įvaizdžio valdymo strategijas. Individų ir organizacijos sėkmė gali labai priklausyti nuo įgūdžių, kurių pagalba valdomi tinkami įvaizdžiai.

Kai individai įgyja patirties tarpasmeninėse sąveikose, jie išmoksta naudoti tinkamą scenarijų tam tikrose situacijose. Iš tikrųjų, organizacijos dažnai savo darbuotojus apmoko naudoti konkrečius scenarijus, taip, kad sukurtų palankius įvaizdžius, esant tam tikrai auditorijai, pavyzdžiui, klientams (Crane ir Crane, 2002).

Atlikimo pobūdis taip pat priklauso nuo aktorius motyvacijos. Pavyzdžiui, motyvuoti gali tikslas būti suvoktam kaip kompetentingam ar mėgimam. Sėkmingas įvaizdžio valdymo naudojimas pasireiškia, jei aktorius sukuria norimą išpūdį ir gauna suplanuotus rezultatus (pavyzdžiui, gauna darbo pasiūlymą ar paaukštinimą). Tuo tarpu nesėkmingas pasirodymas turi neigiamas pasekmes, tokias kaip neigiamas auditorijos požiūris į aktorių (Crane ir Crane, 2002).

Mokslininkai (Bozeman ir Kacmar, 1997; Tedeschi ir Melburg, 1984; Wayne ir Ferris, 1990, cit. pg. Crane ir Crane, 2002) sudarė keletą įvaizdžio valdymo strategijų taksonomijų, tačiau plačiausiai cituojama yra taksonomija, kurią sukūrė Jones ir Pittman (1982, cit. pg. Crane ir Crane, 2002). Jie individų naudojamą įvaizdžio valdymo strategijas suskirstė į penkias atskiras kategorijas:

- Įsiteikimas (gerinimasis ir paslaugų darymas siekiant būti mėgiamu);
- Savęs išaukštinimas (giriamasi, siekiant atrodyti kompetentingu);
- Buvimas pavyzdžiu (daroma daugiau, negu reikalauja pareigos, kad atrodyti atsidavusiu);
- Nuolankumas (trūkumų demonstravimas, norint atrodyti vargšeliu);
- Bauginimas (bauginimas ir grasinimas, siekiant atrodyti pavojingu).

Šios strategijos yra įsitvirtinimo įvaizdžio valdymo strategijos ir naudojamos, kad įgyti ir palaikyti palankius įvaizdžius. Be įsitvirtinimo strategijų, egzistuoja įvairios gynybinės strategijos, reikalingos įvaizdžio gynimui ar atstatymui. Du pagrindiniai gynybinių strategijų tipai yra pasiaiškinimai ir atsiprašymai. Pirmoje lentelėje yra pateiktas labiausiai paplitusių įsitvirtinimo ir gynybinių įvaizdžio valdymo strategijų, kurios naudojamos organizacijos aplinkoje, sąrašas bei ir iš jų sekantys teigiami ir neigiami galimi įvaizdžiai (Gardner, 1992; Gardner ir Martinko, 1988; Jones ir Pittman, 1982, cit. pg. Crane ir Crane, 2002).

1 lentelė. Įvaizdžio valdymo strategijos ir su jomis susijusios pasekmės.

Strategija	Elgesys	Pageidaujamas įvaizdis	Nepageidaujamas įvaizdis
<i>Įsitvirtinimo</i>			
Įsiteikimas	Meilikavimas, paslaugų darymas	Mėgstamas	Pataikūnas
Savęs išaukštinimas	Gyrimasis	Kompetentingas	Pasipūtęs
Buvimas pavyzdžiu	Darymas daugiau, nei reikalauja pareigos, atrodymas užsiėmusiu	Atsidavęs	Jaučiasi viršesniu
Nuolankumas	Pagalbos prašymas, apsimetimas kvaileliu	Vargstantis	Tinginys
Bauginimas	Grasinimas, pykčio demonstravimas	Bauginantis	Mėgstantis nurodinėti
<i>Gynybinės</i>			
Nekaltumo gynimas	Dalyvavimo situacijoje ar ryšio su ja neigimas	Veido išgelbėjimas, įvaizdžio atstatymas	Melagis, apgavikas
Pasiteisinimas	Veiksmų pripažinimas, bet pareiškimas, kad individas nėra tiek atsakingas, kiek atrodo	Veido išgelbėjimas, įvaizdžio atstatymas	Melagis, nekompetentingas
Pateisinimas	Atsakomybės pripažinimas, bet neigimas, kad veiksmai turi neigimas pasekmes ar pareiškimas, kad tikslas pateisina priemones	Veido išgelbėjimas, įvaizdžio atstatymas	Melagis, nekompetentingas
Atsiprašymas	Atsakomybės pripažinimas ir prašymas bausmės	Veido išgelbėjimas, įvaizdžio atstatymas	Silpnas, nenuoširdus

Įsitvirtinimo strategijos

Iš įvairių įsitvirtinimo įvaizdžio valdymo strategijų, mokslininkai koncentruojasi ties įsiteikimu ir savęs išaukštinimu. Įsitvirtinimo strategijų naudojimą, tyrėjai nustatė, kad įsiteikimas sąlygoja teigiamą atlikimo vertinimą ir suvoktą palankumą jį naudojantiems individams (Kacmar ir Carlson, 1999, cit. pg. Crane ir Crane, 2002). Tačiau, Gordon (1996, cit. pg. Crane ir Crane, 2002) nustatė, kad įsiteikimo strategijos efektyvumą įtakoja naudojamos įsiteikimo taktikos tipas ir jos naudojimo akivaizdumas bei tai, į ką nukreiptas yra įsiteikimas. Daugeliu atveju, individai gali netgi nežinoti, kad jie naudoja įsiteikimą, ypač bendraudami su vadovais. Nors įsiteikimas gali būti efektyvi įvaizdžio

valdymo strategija, kartais ji gali būti rizikinga. Jei, pavyzdžiui, įsiteikimas yra labai akivaizdus, jis gali būti suvoktas kaip nenuoširdus ir iš tikrųjų pažeisti individo įvaizdį. Taigi, kad būtų efektyvus, įsiteikimas turi būti subtilus.

Savęs išaukštinimą tiriantys mokslininkai nustatė, kad ir ši strategija gali turėti tiek teigiamus (Kacmar ir Carlson, 1999; Stevens ir Kristof, 1995, cit. pg. Crane ir Crane, 2002), tiek neigiamus (Rudman, 1998, cit. pg. Crane ir Crane, 2002) rezultatus, priklausomai nuo naudojamos taktikos ir situacijos. Tipinė savęs išaukštinimo taktika apima gyrimąsi apie savo įgūdžius ir pasiekimus arba savęs susiejimą su kažkuo kitu, į kurį auditorija žiūri palankiai. Kai šios strategijos naudojimas yra per daug akivaizdus, tai taip pat gali turėti neigiamas pasekmes individo įvaizdžiui.

Gynybinės strategijos

Šios strategijos kartais yra vadinamos „veido gelbėjimo“ strategijomis. Egzistuoja du pagrindiniai gynybinių strategijų tipai: pasiaiškinimai ir atsiprašymai (Gardner ir Martinko, 1988, cit. pg. Crane ir Crane, 2002). Pasiaiškinimas apima nemalonumų keliančio įvykio paaiškinimą, siekiant sumažinti kitų suvokiamą nemalonumų sunkumą. Yra trys pagrindiniai pasiaiškinimų tipai: nekaltumo gynimas, pasiteisinimas ir išteisinimas. Nekaltumo gynimas naudojamas aktoriaus atsiribojimui nuo įvykio. Aktorius paprasčiausiai neigia savo dalyvavimą. Visgi, kai yra akivaizdu, kad individas dalyvavo įvykyje ar situacijoje, aktorius kartais dėl elgesio teisinasi. Tuomet jis ar ji pripažįsta, kad jo ar jos veiksmai tam tikru būdu sąlygojo neigiamą įvykį, tačiau gali tvirtinti, kad jis ar ji nėra atsakingas tiek, kiek atrodo. Aktorius kartais teisinasi netyčiniu elgesiu arba aplinkybėmis. Naudojant išteisinimo strategiją, individas pripažįsta atsakomybę, bet jis ar ji gali neigti, kad elgesys sukėlė tikrai neigiamas pasekmes ar pareikšti, kad tikslas pateisina priemones. Atsiprašymas yra kita įvaizdžio valdymo gynybinė ar veido gelbėjimo strategija. Individas naudoja atsiprašymą, kad įtikintų auditoriją, jog nemalonus įvykis neparodo, koks jis yra iš tikrųjų ar pripažįsta, kad elgesys buvo nepriimtinas ir prašo teisingos bausmės (Tedeschi ir Melburg, 1984, cit. pg. Crane ir Crane, 2002).

Gynybinės įvaizdžio valdymo strategijos yra naudojamos organizacijos aplinkoje (Ellis ir kt., 2002; Turnley ir Bolini, 2001; Stevens ir Kristof, 1995; Tedeschi ir Melburg, 1984, cit. pg. Crane ir Crane, 2002). Tyrėjai tikina, kad tokias strategijas dažnai naudoja prastai savo užduotis atliekantys darbuotojai, kad įtikintų savo vadovus priskirti jiems mažiau atsakomybės, mažiau asmeniškai reaguoti ir mažiau bausti. Kaip bebūtų, gynybinės ar veido gelbėjimo įvaizdžio valdymo strategijos, kaip ir įsitvirtinimo strategijos, gali būti rizikingos ir daug kainuoti jas naudojantiems individams ir

organizacijoms. Šių strategijų efektyvumas gali greitai dingti. Pavyzdžiui, pasikartojantis atsiprašinėjimas gali sąlygoti nekompetencijos suvokimą (Gardner, 1992, cit. pg. Crane ir Crane, 2002).

Reputacijos krizių valdymas

Nors daugelis verslo lyderių pripažįsta, kad nuo krizės iš esmės nėra apsaugota nė viena kompanija, daugelis organizacijų visgi nesiima produktyvių žingsnių, kad įveiktų krizines situacijas. Fortune 500 kompanijų generalinių vadovų apklausa atskleidė, kad nors 85 procentai jų teigė, kad krizės versle yra neišvengiamos, tik 50 procentų ėmėsi produktyvių veiksmų ruošdami krizės įveikimo planą (Augustine, 1995, cit. pg. Kash ir Darling, 1998). Krizės gali atsirasti dėl saugos pažeidimų, sutarčių su profesinėmis sąjungomis, vadovų nesėkmių ar nesėkmingo prekinio ženklo pasirinkimo ir svarbu, kad organizacijų atstovai reaguotų greitai ir planingai. Geriausia, jei organizacijos strateginis planas apima ir krizių valdymo planą.

Organizacijos krizės visuomet turi didelę potencialią grėsmę jos įvaizdžiui. Taigi, organizacijos įvaizdžio „gelbėjimas“ yra neatsiejama krizių valdymo dalis (Tierney ir Webb). Tai, kaip suinteresuoti asmenys supras krizės priežastis ir organizacijos veiksmus siekiant ją įveikti, turi esminę reikšmę organizacijos reputacijai. Laiku negavę susijusios informacijos, suinteresuoti asmenys neišvengiamai remsis spėlionėmis, kurios vargu ar bus palankios organizacijai.

Dauguma krizių neįvyksta staiga. Paprastai galima pastebėti signalus ir simptomus. Fink (1986, cit. pg. Kash ir Darling, 1998) išskiria keturias krizės stadijas, iš kurių pirmojoje dar tik pasirodo krizės signalai, į kuriuos organizacija turi reaguoti. Kaip bebūtų, realybei simptomų dažnai nepaisoma (Kash ir Darling, 1998).

Pigiausias ir efektyviausias krizių prevencijos būdas yra jų prevencija. Prevencijos proceso esmė yra tvirta informacijos sistema, kuri skenuoja aplinką, surenka reikiamus duomenis, juos interpretuoja, išskirdama galimybes ir iššūkius ir suteikia konkretų pagrindą strategijoms, kurios panaudojamos krizių išvengimui ar intervencijai jas įveikiant (Kash ir Darling, 1998). Dar vienas svarbus krizių įveikimo elementas – krizių valdymo komanda. Įvykus krizei, nebėra laiko skirstytis atsakomybe ir vaidmenimis, todėl pilnos krizių valdymo komandos turėjimas organizacijai yra puiki pagalba krizės metu.

Toliau bus aptariama tai, kaip visgi organizacija turėtų elgtis krizės metu, kad išsaugotų savo reputaciją.

Efektyvus informacijos valdymas yra gyvybiškai svarbus daugeliui organizacijų. Krizių metu, efektyvi komunikacija yra dar svarbesnė, kadangi gali būti padaryta didelė žala organizacijos reputacijai ir jau sukurtam įvaizdžiui.

Kaip jau minėta, organizacijos reputacija yra tiek pat svarbi kiek bet kurie kiti jos turimi ištekliai, todėl daugelis kompanijų turi tam tikrus planus, kaip apsaugoti reputaciją, jei atsitiktų kas nors bloga.

Egzistuoja kelios pagrindinės informacijos valdymo krizių metu taisyklės. Pirmiausia, yra labai svarbu sakyti tiesą. Antra, reikia pasinaudoti žiniasklaidos priemonių tinklu kaip galimybe paskleisti savo informaciją ir neleisti žiniasklaidos atstovams kurti savas versijas. Net jeigu negali organizacijos atstovai pateikti konkrečios informacijos, jie turi paaiškinti to priežastis (Ashcroft, 1997).

Dar viena svarbi taisyklė, yra greitai atsiprašyti, kai to reikia. Net jei organizacija nėra dėl visko kalta, greitas ir savo noru pateiktas atsiprašymas visuomenės akyse atrodo geriau, nei ilgas išsisukinėjimas nuo kaltinimų. Be to, ankstyvas atsiprašymas vadovams padės lengviau spręsti kitas su krize susijusias problemas, kadangi jiems nereikės vaidinti, lyg niekas nebūtų atsitikę (Haywood, 1994, cit. pg. Ashcroft, 1997).

Be visa kita, yra svarbu suprasti, kad masinės informacijos priemonės informaciją gali paskleisti labai greitai. Taigi negalima tikėtis, kad organizacija turi nors kiek laiko nuo incidento iki tol, kol informacija apie jį pasklis žiniasklaidoje. Todėl turi būti reaguojama greitai, kad visos suinteresuotos pusės žinotų, kas atsitiko ir kokių veiksmų yra imtasi (Ashcroft, 1997).

Kaip jau minėta anksčiau, viena iš suinteresuotų grupių, kuriai svarbi informacija apie organizaciją, yra jos darbuotojai.

Darbuotojų įtaka organizacijos įvaizdžiui krizių metu

Vieši dokumentai ir pranešimai atspindi oficialiai pateikiamą viešąjį įvaizdį (Cheney ir McMillan, 1990, cit. pg. Caillouet ir Allen, 1996), o žiniasklaidos pranešimuose pateikiamas organizacijos įvaizdis, jau perfiltruotas per masines informacijos priemones (Elsbach ir Sutton, 1992, cit. pg. Caillouet ir Allen, 1996), tačiau tokių šaltinių analizė pateikia tik dalį bendro vaizdinio.

Organizacijos viešasis įvaizdis formuojamas per tiesiogiai ir žiniasklaidoje platinamus oficialių ir neoficialių kalbėtojų pranešimus (Cheney, 1991, cit. pg. Caillouet ir Allen, 1996). Neoficialūs darbuotojų pokalbiai su ne organizacijos nariais taip pat įtakoja organizacijos įvaizdį (Cheney, 1991, cit. pg. Caillouet ir Allen, 1996). Taigi, viešųjų ryšių specialistai turi atsižvelgti į tai, kad neoficialūs

kalbėtojai taip pat tikėtinai naudoja įvaizdžio valdymo strategijas savo pokalbiuose su išorine publika. Tokie žmonės gali potencialiai formuoti organizacijos įvaizdį vietinėje visuomenėje.

Mokslininkai dažnai tiria, kokias įvaizdžio valdymo strategijas individai naudoja, kad paaiškintų savo elgesį. Darbuotojai taip pat sukuria veiksmų, priskirtų jų organizacijai, paaiškinimus (Allen ir Caillouet, 1994; Elsbach ir Sutton, 1992, cit. pg. Caillouet ir Allen, 1996).

Egzistuoja dvi tarpusavyje susiję teorinės priežastys, kodėl darbuotojai savo organizacijos veiksmams siūlo paaiškinimus: socialinės identifikacijos teorija ir atsakomybės dėl asociacijos teorija.

Pagal socialinės identifikacijos teoriją, žmonės klasifikuoja save ir kitus į įvairias socialines kategorijas, apimant ir narystę organizacijoje (Ashforth ir Mael, 1989). Darbuotojai mato save kaip psichologiškai susijusius su savo organizacijos likimu ir asmeniškai patiria jos sėkmes ir nesėkmes. Daugelis darbuotojų rūpinasi savo organizacijos įvaizdžiu, laikydami jį kriterijumi to, kaip pašaliniai juos vertina kaip asmenis (Dutton ir Dukerich, 1991). Darbuotojams jų organizacijos įvaizdis yra susijęs su jų asmeniniu identitetu ir sudaro savęs įvaizdį. Kadangi žmonėms reikia apsaugoti savo pačių įvaizdį, jie taip pat yra motyvuoti apsaugoti organizacijos, kuriai priklauso, įvaizdį (Dutton ir Dukerich, 1991).

Atsakomybės dėl asociacijos teorija teigia, kad žmonės jaučiasi priversti pasiaiškinti apie įtartina įvykį dėl ryšio tarp jų ir įvykio netgi jei jie asmeniškai to įvykio nesukėlė (Schlenker, 1980, cit. pg. Caillouet ir Allen, 1996). Remiantis šia teorija, šiame darbe keliami idėja, kad darbuotojai, kurie priklauso tiesiogines funkcijas atliekantiems padaliniais (tuo pačiu, yra labiau susiję su organizacijos veiklos rezultatais), į organizacijos kritiką reaguos labiau gindami organizaciją, nei darbuotojai, priklausantys pagalbinės funkcijas atliekantiems padaliniais.

Įvaizdžio saugojimui yra naudojamos tokios įvaizdžio valdymo strategijos, kaip atsiprašymas, faktų iškreipimas, kito apkaltinimas, įsiteikimas ir pateisinimas (Allen ir Coillouet, 1994; Elsbach ir Sutton, 1992; Marcus ir Goodman, 1991, cit. pg. Caillouet ir Allen, 1996).

Strategijos pasirinkimą įtakoja daugelis veiksnių, tokių kaip (Caillouet ir Allen, 1996):

- tai, kokias nariai mato organizacijos esmines savybes;
- organizacijos normos;
- narių noras atlikti savo vaidmenis;
- politinė realybė;
- bausmės grėsmė, jei nepateikiami tinkami teiginiai.

Socialinės identifikacijos teorija teigia, kad kai grupės jaučia grėsmę, padidėja gynybiškumas, nubrėžiamos aštresnės grupės ribos, akcentuojami vertybių ir normų skirtumai bei padidėja kitų

užsipuolimas (Ashforth ir Mael, 1989). Taip pat, organizacijos dažnai viešai užsipuola savo konkurentus, bandydamos diskredituoti juos ar atriboti save nuo neigiamų įvykių jų rinkos nišoje.

Kalbant apie atskiras įvaizdžio valdymo strategijas, įsiteikimu pabrėžiamos bendrosios sąžiningumo ir teisingumo vertybės. Įsiteikimas taip pat apima pranešimus, akcentuojančius organizacijos teigiamas savybes.

Kai atsakomybės dėl tam tikrų įvykių negali būti išvengiama, pasitelkiami pasiteisinimai (Ferris, Russ ir Fandt, 1989; Schlenker, 1980, cit. pg. Caillouet ir Allen, 1996). Kaip bebūtų, tikrovėje organizacijų atstovai dažnai atideda atsakomybės už įtartinus įvykius pripažinimą.

Caillouet ir Allen (1996) nagrinėjo su organizacijos įvaizdžiu susijusias įvaizdžio valdymo strategijas, naudojamas interviu, kurie buvo praversti su vadovybės ir ne vadovybės darbuotojais, dirbančiais organizacijoje, patiriančioje daugelį iššūkių, susijusių su jos įvaizdžiu.

Autoriai nustatė, kad interviu ir pranešimuose laikraščiuose yra naudojamos skirtingos įvaizdžio valdymo strategijos, tačiau tarp vadovų ir ne vadovų interviu metu taikomų įvaizdžio valdymo strategijų reikšmingų skirtumų nebuvo.

Galimi darbuotojų reakcijų į neigiamą informaciją apie organizaciją antecedentai

Ashforth ir Mael (1989) pasiūlė identifikacijos su organizacija sampratą, paremtą socialinės identifikacijos teorija. Dėl socialinės identifikacijos, individai save apibūdina priklausymu socialinėms kategorijoms ir priskiria toms kategorijoms būdingas savybes sau. Toks savęs, kaip grupės nario suvokimas sąlygoja suvokimo, nuostatų ir elgesio pasikeitimus dėl priklausymo grupei. Kuo labiau individas tapatinasi su grupe, tuo labiau grupė įtakoja jo nuostatas ir elgesį. Taigi, socialinė identifikacija įtakoja ne tik savęs suvokimą, bet ir nuostatas bei elgesį (Knippenberg ir Schie, 2000).

Ashforth ir Mael (1989) tvirtina, kad identifikacija su organizacija yra tam tikra socialinės identifikacijos forma, todėl ji individui suteikia tapatumo jausmą. Taigi, identifikacija su organizacija, taip pat, kaip ir socialinė identifikacija, suteikia pagrindą su organizacija susijusioms nuostatoms ir elgesiui.

Identifikacija su organizacija yra socialinės identifikacijos forma, kada asmenys save apibūdina naryste konkrečioje organizacijoje (Mael ir Ashforth, 1992). Organizacija, kaip socialinė kategorija, gali būti suvokiama kaip jungianti bendras visiems organizacijos nariams savybes, kurias, identifikuodamiesi su organizacija, darbuotojai dažnai priskiria sau.

Darbuotojo identifikacija su organizacija pastarajai yra naudinga. Kuo labiau individas identifikuoja su organizacija, tuo labiau jis priims organizacijos tikslus bei bus linkęs elgtis taip, kad

geriausiai atstovautų organizacijos interesus (Dutton ir kt., 1994; Mael ir Ashforth, 1992). Tuo tarpu, Knippenberg ir Schie (2000) nustatė, kad identifikacija su organizacija, o ypač – identifikacija su darbo grupe ar struktūriniu padaliniu yra susiję su pasitenkinimu darbu, ketinimu keisti darbą, išitraukimu ir darbo motyvacija. Dick ir kt. (2004) taip pat patvirtino, kad identifikacija su organizacija yra susijusi su ketinimu keisti darbą, tačiau šių autorių duomenimis, sąsają įtakoja trečiasis kintamasis - pasitenkinimas darbu.

Identifikacija su organizacija, savo ruožtu, yra naudinga individui. Ashforth ir Mael (1989) akcentuoja tai, kad identifikacija su organizacija padeda individui apibrėžti save, t. y., atsakyti į klausimą „kas aš esu?“. Akivaizdu, kad individams yra naudinga identifikuotis su aukštą prestižą turinčiomis organizacijomis, kadangi tai turėtų teigiamos įtakos jų savigarbai.

Pagal socialinės identifikacijos teoriją, identifikaciją su grupe gali įtakoti daugelis veiksnių. Visų pirma teorija teigia, kad identifikuodamiesi su grupe, individai siekia palaikyti arba padidinti savo savigarbą (Tajfel, 1982; cit. pg. Smidts ir kt., 2000). Kadangi žmonės siekia teigiamo įvaizdžio, jie yra linkę su patraukliomis (Dutton, Dukerich ir Harquail, 1994) arba aukštą prestižą turinčiomis (Mael ir Ashforth, 1992) grupėmis (organizacijomis).

Smidts ir kt. (2000) teigia, kad vidinė komunikacija yra svarbus įrankis, siekiant įtakoti darbuotojų identifikaciją per išorinį įvaizdį. Šie autoriai siūlo komunikacijos strategijas, skirtas stiprinti organizacijos narių identifikaciją su ja: (1) akcentuoti laimėjimus; (2) akcentuoti vidines organizacijos savybes, kuriomis ji išsiskiria iš kitų.

Identifikaciją su organizacija taip pat gali įtakoti jos dydis (su mažesnėmis grupėmis individai yra linkę identifikuotis stipriau) bei panašumas tarp individo ir organizacijos (Brewer, 1991; cit. pg. Knippenberg ir Schie, 2000).

Šiame darbe identifikacija su organizacija yra siejama su suvoktu organizacijos prestižu. Suvoktas organizacijos prestižas – tai darbuotojų įsitikinimai apie tai, kaip organizacijai nepriklausantys asmenys vertina jos įvaizdį ir statusą visuomenėje (Mael ir Ashforth, 1992). Kitaip sakant, suvoktas organizacijos prestižas atspindi socialinę vertę, kurią darbuotojai priskiria darbdaviui.

Suvoktas organizacijos prestižas daugelio tyrėjų duomenimis, yra susijęs su identifikacija su organizacija (Mael ir Ashforth, 1992; Smidts ir kt., 2000; Fuller ir kt., 2006; Carmeli, Gilat ir Weisberg, 2006).

Grįžtant prie organizacijų krizių ir neigiamos informacijos apie organizaciją, kuri tokiais atvejais pasklinda, remiantis socialinės identifikacijos teorija galima tikėtis, kad darbuotojai savo organizaciją gins.

Gynybinio reagavimo samprata

Autoriai išskiria tiek įsitvirtinimo, tiek gynybines strategijas, kurios naudojamos organizacijos aplinkoje (Gardner, 1992; Gardner ir Martinko, 1988; Jones ir Pittman, 1982, cit. pg. Crane ir Crane, 2002). Tačiau, kadangi dėl identifikacijos su organizacija, darbuotojai į jos sėkmes ir nesėkmes reaguoja asmeniškai (Ashforth ir Mael, 1989), tikėtina, jog susidūrę su neigiama, todėl jiems nepriimtina informacija apie organizaciją, į ją reaguos naudodami ego gynybos mechanizmus, kurie paprastai naudojami asmeninei gynybai.

Tai, kad organizacijų aplinkoje gali būti naudojami ego gynybos mechanizmai, nėra nauja idėja – pavyzdžiui, Brown ir Starkey (2000) teigia, kad organizacijos yra linkę naudoti ego gynybas, tokias, kaip neigimas ar racionalizacija. Šių gynybų naudojimas leidžia išsaugoti kolektyvinę savigarbą ir organizacijos identiteto tęstinumą. Tačiau, šie mechanizmai gali turėti neigiamą įtaką – pavyzdžiui, dėl jų padidėja organizacijos pasipriešinimas pokyčiams.

Gynybinis reagavimas yra reagavimas į suvoktą grėsmę įvaizdžiui, kuris kartais gali būti naudingas, tačiau dažniausiai yra aktyvuojamas pasąmoningai ir kitų primamas nepalankiai (<http://winner.siteuri.ro/verbal-self-defence.php>). Žmonės, gaudami neigiamą informaciją apie save, dažnai elgiasi gynybiškai, taip norėdami sumažinti savo nerimą ir patirtą frustraciją dėl neigiamo įvertinimo. Yra išskiriami tokie gynybinio reagavimo būdai:

1. Verbalinė agresija. Reaguojama priešišškai. Užsipuolamas kritikuojantis asmuo ar žurnalistas.
2. Racionalizacija. Pateikiami logiški, bet ne tikrieji kritikuojamų poelgių ar įvykių paaiškinimai.
3. Kompensacija. Kalbama apie tas sritis, kuriose sekasi gerai, taip bandant kompensuoti kritines.
4. Regresija. Vaidina bejėgį (-ę), negalintį (-čią) nieko padaryti toje situacijoje.
5. Apatija. Apsimeta, kad tai jam (jai) nerūpi.
6. Perkėlimas. Atakuoja kitą, kad pasirodytų, jog jis (ji) viską kontroliuoja.

Reikia pažymėti, kad gynybinis reagavimas paprastai vyksta nesąmoningai. Nors gynybinio reagavimo tikslas yra išsaugoti savo įvaizdį, taip retai atsitinka, nes subjektas ne priima problemą ir sprendžia ją, o greičiau bėga nuo jos.

Organizacijoms svarbu išsiaiškinti, kokia informacija patenka į organizaciją jų krizių metu. Gynybinis reagavimas, viena vertus, gali parodyti, kad darbuotojai remia organizaciją ir stengiasi ją apginti, tačiau akivaizdu, kad ne visi gynybos būdai pasiekia savo tikslą – naudodajant kai kuriuos

gynybos būdus, organizacijos įvaizdžiui galima daugiau pakenkti, nei jį apsaugoti (pvz., kai kaltinamos kitos organizacijos ar neigiamos informacijos šaltinis).

Taigi, šiame darbe atkreipiamas dėmesys į tai, kad organizacijos darbuotojai gali įtakoti organizacijos įvaizdį, todėl yra svarbu nagrinėti, kokia informacija į organizacijos aplinką patenka iš jų lūpų, kad būtų galima ją valdyti. Valdyti informaciją, sklindančią apie organizaciją yra svarbu ne tik tada, kai siekiama kurti vieningą organizacijos įvaizdį, bet ir tada, kai siekiama įveikti organizacijos krizes, kurios kelia didelę grėsmę jos reputacijai. Todėl, šiame darbe analizuojama, kaip darbuotojai reaguoja į neigiamą informaciją apie jų organizaciją (kuri paprastai pasklinda, kai organizacija susiduria su krize) ir siekiama nustatyti pagrindinius veiksnius, susijusius su šiomis reakcijomis.

TYRIMO TIKSLAS IR HIPOTEZĖS

Tyrimo tikslas

Šio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kokiais būdais darbuotojai reaguoja į neigiamą informaciją apie organizaciją ir nustatyti, ar šių būdų naudojimas yra susijęs su šiame darbe siūlomais susijusiais kintamaisiais (suvoktas organizacijos prestižas, identifikacija su organizacija, priklausymas tiesiogines funkcijas atliekantiems organizacijos padaliniais), pasirinktais remiantis socialinės identifikacijos ir atsakomybės dėl asociacijos teorijomis.

Darbuotojų reakcijos yra matuojamos pateikiant jiems teiginius, atspindinčius galimas reakcijas į pateiktą informaciją ir prašant įvertinti, kiek jie sutinka su pateiktais teiginiais, o suvoktas organizacijos prestižas ir identifikacija su organizacija vertinami tam skirtomis skalėmis.

Tyrimo hipotezės

Remiantis Caillouet ir Allen (1996), šiame darbe teigiama, kad darbuotojai yra linkę paaiškinti savo organizacijos veiksmus lygiai taip pat, kaip jie, atsiradus poreikiui, aiškina savo asmeninius poelgius. Tokių darbuotojų elgesį paaiškina dvi teorijos: socialinės identifikacijos teorija ir atsakomybės dėl asociacijos teorija, kuriomis ir buvo remiamasi formuluojant šio darbo hipotezes.

Socialinės identifikacijos teorija teigia, kad dėl identifikacijos su grupe, individai grupės kritiką yra linkę priimti kaip asmeninę. Todėl, atitinkamai, darbuotojai, kurie yra stipriai susitapatinę su savo organizacija, jos kritiką turėtų priimti asmeniškai (Ashforth ir Mael, 1989). Remiantis šia prielaida, keliama pirmoji hipotezė:

- 1. Egzistuoja ryšys tarp darbuotojų identifikacijos su organizacija ir to, kiek jie naudoja į ego gynybos mechanizmus panašius organizacijos gynybos būdus reaguojant į neigiamą informaciją apie organizaciją.*

Be to, pagal socialinės identifikacijos teoriją, individai, tapatindamiesi su aukštą prestižą turinčiomis grupėmis, turi galimybę padidinti savo savigarbą. Taigi, su organizacijomis, kurios, jų

darbuotojų manymu, turi aukštą prestižą, darbuotojai bus linkę identifikuotis labiau. Todėl, darbe keliama hipotezė, kad:

2. *Egzistuoja ryšys tarp darbuotojų suvokto organizacijos prestižo ir identifikacijos su organizacija.*

Remiantis tuo, kad su aukštą prestižą turinčiomis organizacijomis jų darbuotojai yra linkę tapatintis labiau, o dėl identifikacijos su grupe individai grupės kritiką yra linkę priimti kaip asmeninę, keliama trečioji hipotezė:

3. *Egzistuoja ryšys tarp darbuotojų suvokto organizacijos prestižo ir to, kiek jie naudoja į ego gynybos mechanizmus panašius organizacijos gynybos būdus, reaguodami į neigiamą informaciją apie jų organizaciją.*

Atsakomybės dėl asociacijos teorija, teigianti, kad dėl sąsajos tarp organizacijos ir darbuotojų, pastarieji jaučiasi atsakingi už organizacijos veiksmus, suteikia pagrindą ketvirtajai darbe keliamai hipotezei – kadangi tiesiogines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys darbuotojai yra labiau susiję su galutiniais organizacijos veiklos rezultatais, galima tikėtis, kad:

4. *Darbuotojai, kurie priklauso padaliniams, atliekantiems tiesiogines organizacijos funkcijas (yra tiesiogiai susiję su jos darbo rezultatais), reaguodami į neigiamą informaciją apie organizaciją, yra labiau linkę ginti organizaciją, naudodami į ego gynybą panašius būdus nei darbuotojai, atliekantys pagalbines organizacijos funkcijas.*

TYRIMO METODIKA

Tiriamieji

Tyrimas buvo vykdomas vienoje organizacijoje – Lietuvos banke. Tyrime dalyvavo 73 Lietuvos banko tarnautojai iš 5 struktūrinių padalinių. 44 tyrime dalyvavę tarnautojai dirba struktūriniuose padaliniuose, atliekančiuose tiesiogines Lietuvos banko funkcijas (2 padaliniai), 29 – padaliniuose, atliekančiuose pagalbines funkcijas (3 padaliniai).

Tyrimo metodas

Tyrimas buvo atliekamas anketinės apklausos būdu. Anketą sudarė:

Suvokto organizacijos prestižo skalė (Mael ir Ashforth, 1992). Skalę, kuriai naudoti buvo gautas autoriaus sutikimas, sudaro 8 teiginiai: 4 teigiami ir 4 neigiami. Teiginiai vertinami 5 balių skalėje, kai 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Teiginių pavyzdžiai:

- *Žmonės turi gerą nuomonę apie Lietuvos banką.*
- *Aš didžiuojuosi, būdamas (-a) Lietuvos banko tarnautoju (-a).*

Autorių pateikta angliškos versijos Cronbach alpha lygi 0,87. Šiame tyrime gauta lietuviškos versijos Cronbach alpha – 0,79.

Identifikacijos su organizacija skalė (Mael ir Ashforth, 1992). Skalę, kurią naudoti buvo gautas autoriaus sutikimas, sudaro 6 teiginiai. Teiginiai vertinami 5 balų skalėje, kai 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Teiginių pavyzdžiai:

- *Kai kalbu apie Lietuvos banką, aš dažniausiai sakau „mes“, o ne „jie“.*
- *Lietuvos banko sėkmė yra mano sėkmė.*

Autorių pateikta angliškos versijos Cronbach alpha lygi 0,77. Šiame tyrime gauta lietuviškos versijos Cronbach alpha – 0,85.

Penkios ištraukos iš realių žiniasklaidos („Respublika“, L.T., LNK, „Verslo žinios“, DELFI) pranešimų apie euro įvedimą, kuriuose neigiamai atsiliepiama apie Lietuvos banką arba Vyriausybę.

Ištraukos pavyzdys:

... "Respublika" ką tik išsiaiškino, kad valstybei už naujos valiutos įvedimą būtų reikėję sumokėti apie 848 mln. Lt ir atiduoti Europos centriniam bankui apie 2 tonas aukso.[...]. Svarbiausia - kad apie tokias įvedimo sąlygas nežinojo du solidūs Seimo komitetai, atsakingi už valstybės ekonominę politiką. Nežinojo nei Ekonomikos, nei Biudžeto ir finansų komitetai. Skandalas. Seimas neinformuotas, kaip įvedamas euras! Nes Lietuvos bankas nepranešė apie tokią techninę "smulkmeną"...

/“Respublika”, 2006 09 22/

Po kiekviena ištrauka buvo pateikti 5-6 teiginiai, atspindintys galimas nuostatas į ištraukose pateiktą informaciją.

Formuluojant teiginius, buvo siekiama atspindėti galimus organizacijos gynybos būdus ir, priešingai, - banko kaltinimą. Pagal prasmę, teiginius galima suskirstyti į tokias grupes:

Kaltinantys teiginiai

1. Organizacija kaltinama tiesiogiai – nesutikimas su tokiais teiginiais reiškia nekaltumo gynimą – tai gynybinę įvaizdžio valdymo strategija.
2. Pritariama ištraukoje pateiktai nuomonei – nesutikimas su tokiais teiginiais reiškia informacijos neigimą – tai organizacijos gynybos būdas.

Ginantys teiginiai

1. Informacijos šaltinio kaltinimas – sutikimas su tokiais taiginiai reiškia projekciją – tai organizacijos gynybos būdas.
2. Pyktis – sutikimais su tokiais teiginiais reiškia gynybos mechanizmą, kai reaguojama priešišškai. Užsipuolamas kritikuojantis asmuo ar žurnalistas.
3. Kitų organizacijų kaltinimas – sutikimas su tokiais teiginiais reiškia gynybos mechanizmą, kai kaltė perkeliama kitiems.
4. Racionalizacija – gynybos mechanizmas, kai pateikiamas logiškas, bet ne tikrasis kritikuojamo įvykio ar veiksmo paaiškinimas.

5. Organizacijos pateisinimas – gynybinė įvaizdžio valdymo strategija, kai pateisinami organizacijos veiksmai, kurie yra kritikuojami.

Svarbu pažymėti, kad, skaičiuojant rezultatų statistiką, teiginiai nebuvo grupuojami. Beje, teiginiai vertinami 5 balių skalėje, kai 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginiai apie pasitikėjimą žiniasklaida: 5 teiginiai apie pasitikėjimą žiniasklaidos priemonėmis, kurių pranešimų ištraukos buvo panaudotos tyrime.

Tyrimo eiga

Pilotinis tyrimas buvo atliktas Organizacijos ir personalo skyriuje (8 tiriamieji), po kurio anketa buvo koreguota. Padaliniai tyrimui vykdyti buvo pasirinkti taip, kad pagal darbuotojų skaičių, būtų vienodai darbuotojų, dirbančių tiesiogines ir pagalbines funkcijas atliekančiuose padaliniuose. Anketos buvo išdalintos visiems tų padalinių darbuotojams, prieš tai paprašius jų sutikimo dalyvauti tyrime. Buvo išdalintos 95 anketos, iš kurių 73 buvo užpildytos ir gražintos.

Duomenų tvarkymas

Tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojamas SPSS programinis paketas. Jo pagalba buvo apskaičiuota duomenų aprašomoji statistika, atlikta hierarchinė regresija ir apskaičiuotos koreliacijos (Spearman) tarp kintamųjų. Taip pat dviem imtims palyginti buvo naudojamas Mano-Vitnio neparametrinis kriterijus nepriklausomoms imtims.

Nors, teiginius, atspindinčius nuostatas į neigiamą informaciją apie organizaciją pagal prasmę buvo galima sugrupuoti pagal jau minėtus organizacijos gynybos būdus, analizuojant duomenis jie buvo vertinami atskirai. Faktorinė analizė parodė, kad pagal prasmę priklausantys vienodam gynybos būdai teiginiai, nebūtinai patenka į tą patį faktorių. Be to, faktorinės analizės metu išskirti faktoriai nepakankamai paaiškina bendrąją dispersiją (mažiau nei 10%). Tai paaiškinti galima tuo, kad ištraukos, kurios buvo vertinamos minėtais teiginiais, buvo pakankamai skirtingos pagal tai, kiek kaltinamas bankas.

Kintamųjų, kurie buvo vertinami keletu teiginių (suvoktas organizacijos prestižas, identifikacija su organizacija, pasitikėjimas žiniasklaida) reikšmės buvo apskaičiuotos išvedus teiginių įvertinimų vidurkį.

REZULTATŲ ANALIZĖ

Teiginių įvertinimų aprašomoji statistika

Šio tyrimo hipotezės buvo keliamos remiantis prielaida, kad į neigiamą informaciją apie organizaciją darbuotojai yra linkę reaguoti gynybiškai, t.y. – įvairiais būdais ginti organizaciją. Šią prielaidą galima patikrinti remiantis tyrimo metu gautų duomenų aprašomąja statistika. 2 lentelėje pateikti teiginių įvertinimų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai rodo, kad tiriamieji, reaguodami į neigiamą informaciją apie banką, buvo linkę jį ginti (teiginių, ginančių Lietuvos banką, įvertinimų įvertinimų vidurkiai daugeliu atvejų yra aukštesni už vidurinę reikšmę (3), tuo tarpu visų, išskyrus vieną, kaltinančių teiginių vidurkiai už vidurinę reikšmę yra žemesni). Mažiausiai sutinkama su teiginiais, kuriais:

- pritariama nuomonei, kuri kaltina banką ($M = 1,8493$);
- pripažįstama banko kaltė ($M = 2,1389$);
- pripažįstama banko klaida ($M = 2,1781$).

Tai, kad septinto teiginio vidurkis yra aukštesnis už vidurinę reikšmę, galima paaiškinti tuo, kad penktoje ištraukoje, nors ir pateikiama neigiama nuomonė apie euro įvedimą, bankas labiau ginamas, nei kaltinamas.

Labiausiai sutinkama su teiginiais, kuriais:

- užtariamasis bankas ($M = 4,2329$);
- kaltinami žurnalistai ($M = 4,1233$);
- reiškiamas pyktis, kad kaltinamas bankas ($M = 4$).

Tiriamieji palyginus žemai vertino racionalizaciją atspindinčius teiginius ($M \leq 3,0972$). Tai galima paaiškinti tuo, kad nors šie teiginiai ir pateisina banką, jie nėra visiškai teisingi.

2 lentelė. Teiginių vertinimų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

		Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Kaltinantys teiginiai	Organizacija kaltinama tiesiogiai	1. Lietuvos bankas nesuteikė visos reikalingos informacijos Seimui	2,1389	1,0522
		2. Lietuvos bankas turi priimti atsakomybę už netesėtus pažadus	2,8219	1,2173
		3. Lietuvos bankas padarė klaidą, nustatydamas konkrečią euro įvedimo datą	2,1781	1,1942
		4. Lietuvos bankas už euro įvedimą buvo atsakingas tiek pat, kiek ir Vyriausybė	2,9589	1,2184
	Pritariama ištraukoje pateiktai nuomonei	5. Pritariu ištraukoje pateiktai nuomonei (1 ištrauka)	1,8493	0,9079
		6. Aš sutinku su ištraukoje pateikta nuomone (3 ištrauka)	2,1918	1,1506
		7. Ištraukoje pateikta nuomonė teisinga (5 ištrauka)	3,25	1,0175
Ginantys teiginiai	Informacijos šaltinio kaltinimas	8. Euro įvedimo kaina yra žurnalistų išpūstas burbulas	4,1233	1,0267
		9. Ištraukoje pateikta nuomonė yra tendencinga (2 ištrauka)	3,6944	1,1705
		10. Ištraukoje pateikta eurokomisarės nuomonė yra tendencinga (3 ištrauka)	3,4583	1,0338
		11. Ištraukoje pateikta nekompetentinga nuomonė (4 ištrauka)	2,8082	1,0757
	Pyktis	12. Man pikta, kad kaltinamas Lietuvos bankas	4	0,986
		13. Man pikta dėl tokio pranešimo (4 ištrauka)	2,7397	1,1429
	Kitų organizacijų kaltinimas	14. Seimas nesidomėjo euro įvedimo kaina, politikams buvo svarbūs kiti klausimai	3,6986	1,0631
		15. Vyriausybė turi priimti atsakomybę už netesėtus pažadus	3,9028	1,0368
		16. Maastrichto kriterijus buvo viršytas, kadangi Vyriausybė buvo pasyvi priimanč sprendimus dėl jos administruojamų kainų	3,9861	1,1444
		17. Lietuvos bankas dėl euro įvedimo buvo kaltinamas neteisingai, kadangi atsakomybę turėjo priimti Vyriausybė	3,9722	0,8218
	Racionalizacija	18. Konkrečią euro įvedimo datą Lietuvos bankas nustatė Vyriausybės nurodymu	2,6986	1,0499
		19. Konkrečią euro įvedimo datą nustatė Vyriausybė	3,0972	0,9063
		20. Lietuvai buvo pritaikyta neteisinga infliacijos vidurkio skaičiavimo metodika	2,4521	1,1061

Organizacijos pateisinimas	21. Tai, kad Lietuvos bankas nustatė konkrečią euro įvedimo datą ir apie ją pranešė visuomenei, yra gerai	4,2329	0,9649
	22. Lietuvos bankas kritikuojamas ne dėl savo kaltės	3,6301	1,1608
	23. Lietuvos bankas ir Vyriausybė pasiūlė teisingai, kad atkreiptų dėmesį į metodiką, naudojamą Maastrichto kriterijui apskaičiuoti	3,6438	1,1349
	24. Ir Lietuvos bankas, ir Vyriausybė padarė viską, kad euras būtų įvestas	2,589	0,9837

Kintamųjų įvertinimų aprašomoji statistika

Šiame darbe suvoktas banko prestižas ir identifikacija su banku yra laikomi pagrindiniais kintamaisiais, o pasitikėjimas žiniasklaida – šalutiniu, kuris, kaip ir pagrindiniai kintamieji, gali turėti įtakos tiriamųjų nuostatom.

Organizacijos, kurioje atliktas šis tyrimas, darbuotojai turi palyginus aukštą suvoktą organizacijos prestižą ($M = 4,0634$) ir identifikaciją su ja ($M = 3,6829$) (3 lentelė). Mignonac ir kt. (2006), savo tyrime naudoję analogišką suvokto organizacijos prestižo skalę, 1200 tiriamųjų imtyje gavo suvokto organizacijos prestižo vidurkį, lygų 3,8. Tuo tarpu, Knippenberg ir Schie (2000), naudoję analogišką identifikacijos su organizacija skalę, 236 tiriamųjų imtyje gavo identifikacijos su organizacija vidurkį, lygų 2,65.

Pasitikėjimas žiniasklaida tarp tiriamųjų gana žemas – dažniausiai, jie labiau nesutiko nei sutiko su teiginiais, atspindinčiais pasitikėjimą žiniasklaida ($M = 2,1583$).

3 lentelė. Pagrindinių ir šalutinių kintamųjų aprašomoji statistika.

Kintamieji	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Pasitikėjimas žiniasklaida	2,1583	0,6543
Suvoktas banko prestižas	4,0634	0,5336
Identifikacija su banku	3,6829	0,8214

Identifikacijos su organizacija ir nuostatų į neigiamą informaciją apie organizaciją sąsajos

Tam, kad patikrinti pirmąją hipotezę, buvo atlikta hierarchinė regresija ir apskaičiuotos koreliacijos tarp identifikacijos su organizacija ir teiginių, atspindinčių nuostatas į neigiamą informaciją vertinimų.

Atlikus hierarchinę regresiją, paaiškėjo, kad identifikaciją su banku geriausiai prognozuoja trys teiginiai, kuriais kaltinami informacijos šaltinis bei organizacija, ištraukoje pateikta kaip auka (Seimas) ir reiškiamas pyktis, kad kaltinamas Lietuvos bankas (4 lentelė).

4 lentelė. Tiesinės regresijos modelis, geriausiai prognozuojantis tiriamųjų identifikaciją su banku.

Teiginiai	R	R ²	Modelio p-reikšmė	Beta koeficientas	t-reikšmė	p-reikšmė
Ištraukoje pateikta eurokomisarės nuomonė yra tendencinga (3 ištrauka)	0,618	0,382	0,000	0,254	2,368	0,021
Man pikta, kad kaltinamas Lietuvos bankas				0,364	3,271	0,002
Seimas nesidomėjo euro įvedimo kaina, politikams buvo svarbūs kiti klausimai				0,243	2,360	0,021

Visos šios nuostatos yra ginančios organizaciją, kuriai priklauso tiriamieji. Kadangi šių teiginių sąsajos su identifikacija su organizacija yra teigiamos (beta koeficientų reikšmės yra teigiamos), galima teigti, kad tiriamųjų, sutinkančių su šiais teiginiais identifikacija su banku yra stipresnė, nei tiriamųjų, nesutinkančių su minėtais teiginiais.

Koreliacijų analizė rodo, kas dar keletas teiginių statistiškai reikšmingai koreliuoja su identifikacija su organizacija (5 lentelė).

5 lentelė. Statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp teiginių vertinimų ir identifikacijos su organizacija.

Teiginiai	Identifikacija su organizacija
Euro įvedimo kaina yra žurnalistų išpūstas burbulas	0,285*
Ištraukoje pateikta eurokomisarės nuomonė yra tendencinga (3 ištrauka)	0,359**
Man pikta, kad kaltinamas Lietuvos bankas	0,583**
Seimas nesidomėjo euro įvedimo kaina, politikams buvo svarbūs kiti klausimai	0,296*
Tai, kad Lietuvos bankas nustatė konkrečią euro įvedimo datą ir apie ją pranešė visuomenei, yra gerai	0,266*

* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo – 0,05.

** - koreliacija statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo – 0,01.

Taigi, galima iš dalies patvirtinti antrąją šiame darbe iškeltą hipotezę - darbuotojai, kurių identifikacija su organizacija yra stipresnė, reaguodami į neigiamą informaciją apie jų organizaciją, yra labiau linkę reaguoti gynybiškai. Visgi, ne visi organizaciją ginantys teiginiai prognozuoja identifikaciją su organizacija, pvz., teiginys „Lietuvos bankas kritikuojamas ne dėl savo kaltės“ taip pat yra ginantis Lietuvos banką, bet į modelį nepateko. Kita vertus, nė vienas iš koreliacijos koeficientų tarp identifikacijos su organizacija ir teiginių vertinimų nerodo priešingos tendencijos, nei ta, kuri nurodoma pirmoje hipotezėje (7 lentelė).

Suvokto organizacijos prestižo, identifikacijos su organizacija ir pasitikėjimo žiniasklaida sąsajos

Koreliacijų analizė rodo, kad suvoktas banko prestižas ir identifikacija yra susiję ($r = 0,523$). Tačiau, šie kintamieji statistiškai reikšmingai nekoreliuoja su šalutiniu kintamumu (6 lentelė).

6 lentelė. Suvokto banko prestižo, identifikacijos su juo ir pasitikėjimo žiniasklaida tarpusavio koreliacijos.

	Suvoktas banko prestižas	Identifikacija su banku	Pasitikėjimas žiniasklaida
Suvoktas banko prestižas	1	0,523**	-0,101
Identifikacija su banku	0,523**	1	-0,016
Pasitikėjimas žiniasklaida	-0,101	-0,016	1

** - koreliacija statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo – 0,01.

Kita vertus, korelacių analizė (7 lentelė) rodo, kad pasitikėjimas žiniasklaida koreliuoja su teiginiais, su kuriais koreliuoja ir identifikacija su organizacija bei suvoktas organizacijos prestižas. Tiesa, šios koreliacijos turi priešingus ženklus: tiriamųjų sutikimas su teiginiais, ginančiais organizaciją, teigiamai koreliuoja su suvoktu organizacijos prestižu, bet neigiamai – su pasitikėjimu žiniasklaida. Teiginiai, atspindintys organizacijos kaltinimą – priešingai. Taigi, tiriamieji, kurie pasitiki žiniasklaida, yra labiau linkę nesutikti su teiginiais, ginančiais organizaciją.

7 lentelė. Suvokto organizacijos prestižo, identifikacijos su ja ir pasitikėjimo žiniasklaida koreliacijos

		Teiginiai	Suvoktas organizacijos prestižas	Identifikacija su banku	Pasitikėjimas žiniasklaida
Kaltinantys teiginiai	Organizacija kaltinama tiesiogiai	1. Lietuvos bankas nesuteikė visos reikalingos informacijos Seimui	-0,261*	-0,103	0,303*
		2. Lietuvos bankas turi priiimti atsakomybę už netesėtus pažadus	-0,094	-0,117	0,084
		3. Lietuvos bankas padarė klaidą, nustatydamas konkrečią euro įvedimo datą	-0,208	-0,179	-0,023
		4. Lietuvos bankas už euro įvedimą buvo atsakingas tiek pat, kiek ir Vyriausybė	-0,117	-0,107	-0,078
	Pritariama ištraukoje pateiktai nuomonei	5. Euro įvedimo kaina yra žurnalistų išpūstas burbulas	0,392**	0,285*	-0,309**
		6. Ištraukoje pateikta nuomonė yra tendencinga (2 ištrauka)	0,071	0,145	-0,405**
		7. Ištraukoje pateikta eurokomisarės nuomonė yra tendencinga (3 ištrauka)	0,393**	0,359**	-0,334**
Ginantys teiginiai	Informacijos šaltinio kaltinimas	8. Ištraukoje pateikta nekompetentinga nuomonė (4 ištrauka)	0,068	0,067	-0,229
		9. Pritariu ištraukoje pateiktai nuomonei (1 ištrauka)	-0,379**	-0,173	0,440**
		10. Aš sutinku su ištraukoje pateikta nuomone (3 ištrauka)	-0,266*	-0,023	-0,004
		11. Ištraukoje pateikta nuomonė teisinga (5 ištrauka)	0,077	0,208	0,171

Pyktis	12. Man pikta, kad kaltinamas Lietuvos bankas	0,333**	0,583**	-0,232*
	13. Man pikta dėl tokio pranešimo (4 ištrauka)	0,196	0,167	-0,135
Kitų organizacijų kaltinimas	14. Seimas nesidomėjo euro įvedimo kaina, politikams buvo svarbūs kiti klausimai	0,097	0,296*	0,195
	15. Vyriausybė turi priimti atsakomybę už netesėtus pažadus	-0,072	-0,077	0,106
	16. Maastrichto kriterijus buvo viršytas, kadangi Vyriausybė buvo pasyvi priimant sprendimus dėl jos administruojamų kainų	0,101	0,101	0,112
	17. Lietuvos bankas dėl euro įvedimo buvo kaltinamas neteisingai, kadangi atsakomybę turėjo priimti Vyriausybė	0,183	0,158	0,103
Racionalizacija	18. Konkrečią euro įvedimo datą Lietuvos bankas nustatė Vyriausybės nurodymu	-0,173	-0,124	0,034
	19. Konkrečią euro įvedimo datą nustatė vyriausybė	-0,135	0,041	0,103
	20. Lietuvai buvo pritaikyta neteisinga infliacijos vidurkio skaičiavimo metodika	-0,078	0,027	0,036
Organizacijos pateisinimas	21. Tai, kad Lietuvos bankas nustatė konkrečią euro įvedimo datą ir apie ją pranešė visuomenei, yra gerai	0,297*	0,266*	-0,025
	22. Lietuvos bankas kritikuojamas ne dėl savo kaltės	0,121	0,206	-0,016
	23. Lietuvos bankas ir Vyriausybė pasielgė teisingai, kad atkreipė dėmesį į metodiką, naudojamą Maastrichto kriterijui apskaičiuoti	0,259*	0,125	-0,12
	24. Ir Lietuvos bankas, ir Vyriausybė padarė viską, kad euras būtų įvestas	0,066	0,116	-0,071

* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo – 0,05.

** - koreliacija statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo – 0,01.

Suvokto organizacijos prestižo ir nuostatų į neigiamą informaciją apie organizaciją sąsajos

Tiesinės regresijos modelis, geriausiai prognozuojantis tiriamųjų suvoktą banko prestižą, apima tik du teiginius (8 lentelė). Teiginių, kuriais kaltinamas informacijos šaltinis, vertinimai yra teigiamai susiję su suvoktu organizacijos prestižu, t.y., kuo tiriamieji labiau sutinka su minėtais teiginiais, tuo jų suvoktas organizacijos prestižas yra aukštesnis.

8 lentelė. Tiesinės regresijos modelis, geriausiai prognozuojantis tiriamųjų suvoktą banko prestižą.

	R	R²	Modelio p-reikšmė	Beta koeficientas	t-reikšmė	p-reikšmė
Euro įvedimo kaina yra žurnalistų išpūstas burbulas	0,509	0,259	0,000	0,327	2,895	0,005
Ištraukoje pateikta eurokomisarės nuomonė yra tendencinga (3 ištrauka)				0,315	2,791	0,007

Koreliacijų tarp suvokto organizacijos prestižo ir teiginių vertinimų koeficientai rodo, kad dar keli teiginiai turi statistiškai reikšmingų sąsajų su suvoktu organizacijos prestižu (9 lentelė).

9 lentelė. Statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp teiginių vertinimų ir suvokto organizacijos prestižo.

Teiginiai	Suvoktas banko prestižas
Euro įvedimo kaina yra žurnalistų išpūstas burbulas	0,392**
Ištraukoje pateikta eurokomisarės nuomonė yra tendencinga (3 ištrauka)	0,393**
Pritariu ištraukoje pateiktai nuomonei (1 ištrauka)	-0,379**
Man pikta, kad kaltinamas Lietuvos bankas	0,333**
Tai, kad Lietuvos bankas nustatė konkrečią euro įvedimo datą ir apie ją pranešė visuomenei, yra gerai	0,297*
Lietuvos bankas ir Vyriausybė pasielgė teisingai, kad atkreipė dėmesį į metodiką, naudojamą Maastrichto kriterijui apskaičiuoti	0,259*

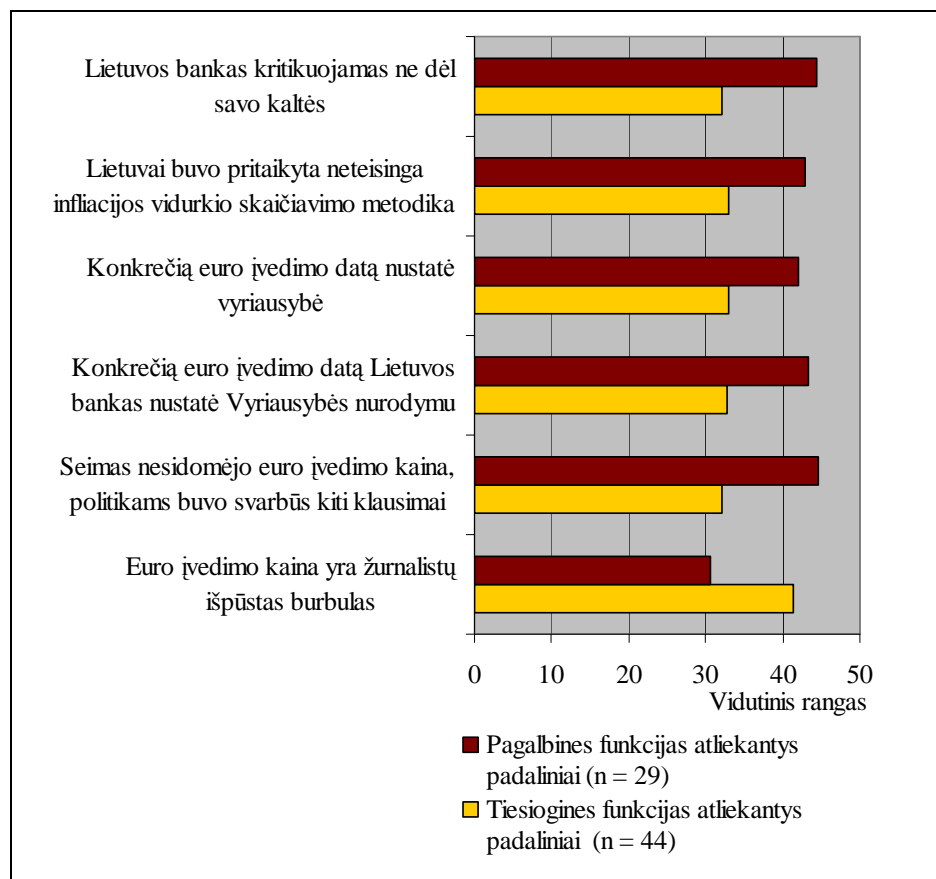
* - koreliacija statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo – 0,05.

** - koreliacija statistikai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo – 0,01.

Taigi, iš dalies galime patvirtinti trečiąją hipotezę – kad darbuotojai, kurių suvoktas organizacijos prestižas yra aukštesnis, reaguodami į neigiamą informaciją apie jų organizaciją, yra labiau linkę reaguoti gynybiškai. Tiksliau sakant, darbuotojai, kurių suvoktas organizacijos prestižas yra aukštesnis, yra labiau linkę sutikti su teiginiais, atspindinčiais informacijos šaltinio kaltinimą, informacijos neigimą, pyktį dėl to, kad kaltinama organizacija ir organizacijos pateisinimą.

Tiriamųjų nuostatų skirtumai, susiję su jų priklausymu skirtingiems organizacijos padaliniams

Ketvirtoji šiame darbe keliamą hipotezę yra susijusi su tyrimo dalyvių priklausymu padaliniams. Skirtumai tarp tiriamųjų nuostatų pagal priklausymą tiesiogines arba pagalbines funkcijas atliekantiems padaliniams buvo įvertinti Mano-Vitnio rangų sumų kriterijų nepriklausomoms imtims. Statistiškai reikšmingi skirtumai buvo nustatyti tik keletui teiginių (1 grafikas).



1 grafikas. Tiriamųjų nuostatų skirtumai pagal padalinius (diagramoje pateikti tik statistiškai reikšmingai besiskiriančių vertinimų duomenys).

Rezultatai rodo, kad visais, išskyrus vieną, atvejais, kai buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, pagalbinės funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys tarnautojai buvo labiau linkę sutikti su teiginiais, ginančiais jų organizaciją, nei darbuotojai, dirbantys tiesiogines funkcijas atliekančiuose padaliniuose. Be to, galima pastebėti, kad bent trys teiginiai, kurių vertinimai skiriasi pagal priklausymą tiesiogines ir pagalbinės funkcijas atliekantiems padaliniams, daugiau atspindi racionalizaciją – t. y., nors jie pateisina ir gina organizaciją, nėra būtinai teisingi (pvz., „Konkrečią euro įvedimo datą nustatė Vyriausybė“).

Gauti duomenys iš esmės prieštarauja šiame darbe keliamai hipotezei, kad darbuotojai, kurie priklauso tiesiogines funkcijas atliekantiems padaliniams, reaguos gynybiškiau, nei darbuotojai, priklausantys pagalbinės funkcijas atliekantiems padaliniams.

Priklausymo tiesiogines ir pagalbines funkcijas atliekantiems padaliniais įtaka kitiems kintamiesiems

Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiesiogines ir pagalbines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbančių tiriamųjų pagal suvoktą organizacijos prestižą, identifikaciją su organizacija ir pasitikėjimą žiniasklaida, nėra (10 lentelė). Kaip bebūtų, skirtumas tarp padalinių pagal pasitikėjimą žiniasklaida, gana didelis – t. y., pagalbines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys darbuotojai žiniasklaida pasitiki labiau.

10 lentelė. Kintamųjų skirtumai pagal padalinius, kuriems priklauso tiriamieji.

	Tiesiogines funkcijas atliekantys padaliniai (n = 44)	Pagalbines funkcijas atliekantys padaliniai (n = 29)	p-reikšmė
Suvoktas organizacijos prestižas	38,00	35,48	0,618
Identifikacija su organizacija	33,81	41,84	0,112
Pasitikėjimas žiniasklaida	32,72	42,45	0,053

Rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant rezultatus, galima pasakyti, kad tiek suvoktas organizacijos prestižas, tiek identifikacija su organizacija yra susiję su tam tikromis nuostatomis, atspindinčiomis organizacijos gynybą: informacijos šaltinio kaltinimu, pykčiu, kad kaltinama organizacija ir organizacijos užtarimu. Galima pastebėti, kad šie gynybos būdai apskritai yra populiarūs tarp tirtos organizacijos darbuotojų.

Suvoktas organizacijos prestižas ir identifikacija su organizacija yra teigiamai susiję tarpusavyje.

Kitaip, negu buvo numatyta ketvirtoje hipotezėje, pagalbines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys tiriamieji labiau, negu tiesiogines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantieji buvo linkę labiau sutikti su kai kuriais teiginiais, ginančiais organizaciją. Kita vertus, šie teiginiai, nors ginantys organizaciją, nebuvo būtinai teisingi (atspindėjo racionalizaciją, kaip organizacijos gynybos būdą).

REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kuriuos organizacijos gynybos būdus darbuotojai yra linkę naudoti, reaguodami į neigiamą informaciją apie organizaciją. Panašų tyrimą atliko Caillouet ir Allen (1996), siekdami išsiaiškinti, kokias įvaizdžio valdymo strategijas darbuotojai yra linkę naudoti, kalbėdami apie savo organizaciją. Tačiau, šiame darbe buvo atkreiptas dėmesys į gynybos būdus, panašius į ego gynybą, kurie kitų autorių analizuojami nebuvo.

Rezultatai patvirtino remiantis socialinės identifikacijos teorija šiame darbe iškelta prielaidą, kad darbuotojai yra linkę ginti savo organizaciją, reaguodami į neigiamą informaciją apie ją: tiriamieji dažniau sutiko nei nesutiko su teiginiais, ginančiais jų organizaciją ir atvirkščiai, dažniau nesutiko nei sutiko su teiginiais, kurie jų organizaciją kaltino. Tačiau, tiriamieji neturėjo vieningos nuomonės dėl racionalizaciją, kaip gynybos būdą atspindinčių teiginių – tai galima paaiškinti tuo, kad nors šie teiginiai gina organizaciją, jie nėra teisingi. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad tiriamųjų identifikacija su organizacija yra gana stipri – dažniau buvo sutinkama, nei nesutinkama su teiginiais, atspindinčiais aukštą identifikaciją su organizacija. Deja, naudota identifikacijos su organizacija skalė neturi normų – negalime pasakyti, ar tirtos organizacijos darbuotojų identifikacija su ja buvo stipresnė nei kitų organizacijų darbuotojų. Tačiau, palyginus su kitų šią skalę naudojusiu autorių (Knippenberg ir Schie, 2000) gautais rezultatais, galime teigti, kad šios organizacijos darbuotojai turi stipresnę identifikaciją su ja.

Remiantis šio tyrimo duomenimis, galima teigti, kad dažniausiai tiriamieji sutiko su teiginiais, atspindinčiais pasipiktinimą tuo, kad kaltinamama organizacija, žurnalistų ar kitų organizacijų kaltinimą ir organizacijos pateisinimą. Pyktis ir kitų kaltinimas yra gynybos būdai, panašūs į ego gynybos mechanizmus. Tuo tarpu organizacijos pateisinimą galime laikyti gynybine įvaizdžio valdymo strategija. Taigi, rezultatai patvirtina prielaidą, kad darbuotojai, gindami organizaciją, yra linkę naudoti ne tik įvaizdžio valdymo strategijas, kurias tyrinėjo kiti autoriai, bet ir būdus, kurie panašūs į ego gynybos mechanizmus.

Šiame darbe buvo keliami hipotezė, kad būdai, kuriais reaguojama į neigiamą informaciją apie organizaciją, yra susiję su darbuotojų identifikacija su ja. Organizacijos gynyba reaguojant į jos kritiką yra viena iš galimų identifikacijos su organizacija pasekmių.

Identifikacija su organizacija yra palyginus populiarus kintamasis daugelyje su organizacijų darbuotojų efektyvumu ir pasitenkinimu susijusių darbų (pvz., Mael ir Ashforth, 1995; Nakra, 2006; Carmeli, Gilat ir Weisberg, 2006). Tyrėjai identifikaciją su organizacija sieja su išsipareigojimu

organizacijai (Carmeli, Gilat ir Weisberg, 2006; Gautam, Dick ir Wagner; 2004), pasitenkinimu darbu, ištraukimu, darbo motyvacija ir ketinimu keisti darbą (Knippenberg ir Schie, 2000; Dick ir kt., 2004).

Tuo tarpu šio tyrimo rezultatai rodo, kad gynybos būdų naudojimas reaguojant į organizacijos kritiką gali būti dar vienas kintamasis, taigiamai susijęs su identifikacija su organizacija. Tiksliau tariant, rezultatai rodo, kad identifikacija su organizacija yra susijusi su pykčiu, kitų organizacijų ir informacijos šaltinio kaltinimu reaguojant į neigiamą informaciją apie organizaciją. Tai iš dalies (negalime teigti, kad visiškai, kadangi ne visų gynybos būdų naudojimas padeda pasiekti tikslą – išsaugoti gerą įvaizdį) patvirtina organizacijų elgsenos specialistų ir tyrėjų vieningą nuomonę, kad identifikacija su organizacija turi teigiamas pasėkmes organizacijos veiklai (Dutton ir kt., 1994), todėl organizacijos turėtų siekti, kad jų darbuotojai tapatintųsi su jomis.

Formuluojant hipotezes, buvo siekiama ne tik nustatyti pagrindinį kintamąjį, susijusį su gynybos būdų naudojimu reaguojant į neigiamą informaciją apie organizaciją, bet ir išsiaiškinti, kaip organizacija gali įtakoti darbuotojų naudojamus gynybos būdus, kurie nagrinėjami šiame darbe.

Atsakymą pateikia socialinės identifikacijos teorija, kuria remiantis darbuotojų identifikaciją su organizacija siejama su jų suvoktu organizacijos prestižu. Šio tyrimo rezultatai tik patvirtino kitų autorių (pvz., Carmeli, Gilat ir Weisberg, 2006; Fuller ir kt., 2006; Mael ir Ashforth, 1992) pateiktas išvadas, kad darbuotojų identifikacija ir jų suvoktas organizacijos prestižas yra susiję. Be to, šiame darbe laikomasi tarp tyrėjų paplitusios nuomonės, pagrįstos socialinės identifikacijos teorija – kad suvoktas organizacijos prestižas lemia identifikaciją su ja, o ne atvirkščiai.

Tai, kad suvoktas organizacijos prestižas ir identifikacija su ja yra susiję, paaiškina trečiąją šio darbo hipotezę, kurioje teigiama, kad gynybos būdų naudojimas susijęs su suvoktu organizacijos prestižu. Šią hipotezę iš dalies patvirtino tyrimo rezultatai – suvoktas organizacijos prestižas yra susijęs su tokių gynybos būdų, kaip informacijos šaltinio kaltinimas, informacijos neigimas, pyktis ir organizacijos pateisinimas, naudojimu. Kita vertus, kai kurių teiginių vertinimai yra susiję su identifikacija su organizacija, bet nesusiję su suvoktu organizacijos prestižu ir atvirkščiai. Pavyzdžiui, teiginio „Seimas nesidomėjo euro įvedimo kaina, politikams buvo svarbūs kiti klausimai“ vertinimas yra nesusijęs su suvoktu organizacijos prestižu, tačiau susijęs su identifikacija su ja. Tokie rezultatai rodo, kad suvoktas organizacijos prestižas, nepriklausomai nuo identifikacijos su organizacija yra susijęs su kai kurių gynybos būdų naudojimu.

Suvoktas organizacijos prestižas yra kintamasis, per kurį organizacija gali įtakoti darbuotojų identifikaciją su ja, o taip pat ir tai, kaip darbuotojai reaguoja į neigiamą informaciją apie organizaciją. Suvoktas organizacijos prestižas formuojasi per įvairius informacijos šaltinius, tokius, kaip iš lūpų į lūpas, viešoji organizacijos pateikiama informacija arba vidinė komunikacija apie tai, kaip organizaciją

vertina kiti (Dutton ir kt., 2004). Smidts ir kt. (2000) išskėlė ir patvirtino hipotezę, kad kuo tikslesnę informaciją apie organizaciją gauna darbuotojai, tuo jie yra linkę labiau identifikuotis su ja.

Taigi, organizacijos gali imtis veiksmų, siekdamos įtakoti savo darbuotojų identifikaciją su jomis ir kontroliuoti tai, kaip jie reaguoja į organizaciją kritikuojančią informaciją. Tai daryti yra svarbu, kadangi reputacijos krizių metu (nuo kurių nėra apsaugota nė viena organizacija) svarbiausia yra valdyti informaciją apie organizaciją, sklindančią įvairiais kanalais.

Smidts ir kt. (2000) teigia, kad vidinė komunikacija yra svarbus įrankis, siekiant įtakoti darbuotojų identifikaciją per išorinį įvaizdį. Šie autoriai siūlo komunikacijos strategijas, skirtas stiprinti organizacijos narių identifikaciją su ja: (1) akcentuoti laimėjimus; (2) akcentuoti vidines organizacijos savybes, kuriomis ji išsiskiria iš kitų.

Finney (1997) savo straipsnyje akcentuoja, kad organizacijai susidūrus su reputacijos krize, žmogiškųjų išteklių personalas turi bendradarbiauti su organizacijos viešųjų ryšių specialistais tam, kad darbuotojams būtų pateikiama visa informacija, susijusi su įvykiais organizacijoje ir informacija, pasklidusia apie ją. Tai daroma ne tik tam, kad būtų išlaikytas darbuotojų produktyvumas ir apsaugota jų savigarba (kuri susijusi su tuo, kaip organizaciją, kuriai jie priklauso, vertina kiti). Organizacija – efektyviai komunikuodama su savo darbuotojais krizės metu, gali paversti juos viešųjų ryšių agentais – taip pasiekama, kad informacija apie organizaciją, į išorę patenkanti per jos darbuotojus, neprieštarautų, o papildytų organizacijos naudojamą įvaizdžio valdymo strategiją.

Ketvirtosios hipotezės, teigiančios, kad tiesiogines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys darbuotojai į neigiamą informaciją apie organizaciją reaguos gynybiškiau, tyrimo rezultatai nepatvirtino. Nors tiesiogines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys tiriamieji labiau, nei pagalbines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys sutiko su informacijos šaltinį kaltinančiu teiginiu „Euro įvedimo kaina yra žurnalistų išpūstas burbulas“, tačiau su organizaciją pateisinančiu teiginiu jie sutiko mažiau, palyginus su kolegomis. Be to, su racionalizaciją (gynybos būdą) atspindinčiais teiginiais tiesiogines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys tiriamieji sutiko mažiau, nei kiti jų kolegos.

Šiuos skirtumus lengviau paaiškinti ne tiriamųjų priklausymu vieniems ar kitiems padaliniams, o informacija, kuri tiriamiesiems yra žinoma apie su neigiama informacija susijusią organizacijos veiklą, kadangi racionalizaciją atspindintys teiginiai, nors ir pateisinantys organizaciją, nėra teisingi, tačiau tikėtina, jog pagalbines funkcijas atliekančiuose padaliniuose dirbantys tarnautojai neturi pakankamai informacijos, kuri leistų jiems atsisakyti tokių organizacijos veiklą paaiškinančių teiginių. Jeigu ši interpretacija yra teisinga, ji dar kartą patvirtintų išvadą, kad darbuotojų reakcijas galima valdyti per vidinę komunikaciją.

Aptariant šio darbo rezultatus, svarbu pažymėti ir šalutinį kintamąjį – pasitikėjimą žiniasklaida, kuris gali įtakoti tyrimo rezultatus. Apibendrintai, galima pasakyti, kad pasitikėjimas žiniasklaida yra teigiamai susijęs su organizaciją kaltinančių teiginių įvertinimais ir neigiamai – su organizaciją ginančių teiginių įvertinimais. Tokius rezultatus paaiškina tai, kad pasitikėjimas informacijos šaltiniu įtakoja jos suvokimą (Počepcov, 2004). Tai rodo, kad nepaisant stiprios identifikacijos su organizacija ar aukšto suvokto organizacijos prestižo, darbuotojai gali sutikti su organizaciją kaltinančiais teiginiais, jei jie pasitiki žiniasklaidos priemone, pateikiančia neigiamą informaciją apie organizaciją.

Be to, reikia paminėti, kad ne visi teiginiai buvo susiję su pagrindiniais ar šalutiniu kintamaisiais. Detalesnė analizė šiame darbe nepateikiama, tačiau peržvelgus minėtus teiginius, akivaizdu, kad sąsajų nebuvimą galima paaiškinti tuo, kad pavyzdžiui, penktoje ištraukoje organizacija tiesiogiai nėra kaltinama, o kai kurie teiginiai įvardina tiek organizaciją, kuriai priklauso tiriamieji, tiek kitą organizaciją, todėl tirtos organizacijos kaltinimas ar gynimas minėtuose teiginiuose ne toks akivaizdus.

Tyrimo apribojimai. Šis tyrimas turi keletą apribojimų, kuriuos svarbu paminėti. Visų pirma, tyrimas buvo atliktas vienoje organizacijoje ir todėl, rezultatai nebūtinai gali būti apibendrinti kitoms organizacijoms. Kita vertus, tirama problema nulemia, jog tų pačių tyrimo priemonių (šiuo atveju, tiriamiesiems pateikiamų anketų) negalime naudoti kelioms organizacijoms: tiek suvokto organizacijos prestižo ir identifikacijos su organizacija skalės, tiek tiriamiesiems pateiktos ištraukos ir su jomis susiję teiginiai turėjo būti pritaikyti konkrečiai organizacijai. Kadangi buvo tirama, kaip organizacijos darbuotojai reaguoja į realią neigiamą informaciją apie ją, tai dar labiau susiaurina galimybes iširti keletą organizacijų vienu metu.

Be to, šiame darbe buvo tiriamos darbuotojų nuostatos ir apie jas sprendžiama apie galimas jų reakcijas. Akivaizdu, kad tiesioginio interviu metodas būtų tinkamesnis šiame darbe nagrinėjamai problemai tirti. Anketinės apklausos metu buvo nustatyti tik tie gynybos būdai, kuriuos atspindėjo iš anksto suformuluoti teiginiai. Nors, sudarinėjant anketą, buvo stengiamasi apimti kuo daugiau gynybos būdų, jei tyrimas būtų atliktas tiesioginio interviu pagalba, galbūt pasireikštų ir kiti organizacijos gynybos būdai, kurių nepavyko atspindėti anketoje pateikiamais teiginiais. Kaip bebūtų, tirama problema organizacijoms yra ne tik aktuali, bet ir jautri – todėl ir buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, kuris darbuotojams leidžia saugiau jaustis dalinantis informacija.

IŠVADOS

1. Tiroje organizacijoje darbuotojai yra linkę į neigiamą informaciją apie jų organizaciją reaguoti būdais, panašiais į ego gynybos mechanizmus – tokiais, kaip žurnalistų ir kitų organizacijų kaltinimas, pyktis ir informacijos neigimas, tačiau nėra linkę naudoti racionalizacijos, kaip organizacijos gynybos būdo.
2. Tyrimo rezultatai iš dalies leidžia patvirtinti pirmąsias tris hipotezes, iškeltas remiantis socialinės identifikacijos teorija: tiriamųjų suvoktas organizacijos prestižas yra susijęs su jų identifikacija su organizacija, be to, šie kintamieji koreliuoja su tokių gynybos būdų, kaip informacijos šaltinio kaltinimas, kitų organizacijų kaltinimas, pyktis ir informacijos neigimas naudojimu reaguojant į neigiamą informaciją apie organizaciją.
3. Darbuotojai, priklausantys tiesiogines funkcijas atliekantiems padaliniams, yra linkę mažiau linkę naudoti racionalizaciją ir teisinti organizaciją, reaguodami į neigiamą informaciją apie ją, tačiau labiau linkę kaltinti žurnalistus, negu darbuotojai, priklausantys pagalbines funkcijas atliekantiems padaliniams. Šie rezultatai iš esmės paneigia ketvirtąją hipotezę, tačiau juos paaiškinti galima gilesnėmis tiesiogines funkcijas atliekančių darbuotojų žiniomis apie organizacijos veiklą.
4. Pasitikėjimas žiniasklaida yra šalutinis kintamasis, susijęs su darbuotojų nuostatomis į neigiamą informaciją apie jų organizaciją.

LITERATŪRA

- Ashcroft L. S.** Crisis management – public relations//*Journal of Managerial Psychology*, 1997, vol. 12, no. 5, p. 325-332.
- Ashforth B. E., Mael F.** Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, no. 1, p. 20-39.
- Balmer J. M. T., Greyser S. A.** Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 2002, vol. 44, no. 3, p. 72-86.
- Booth S. A.** How Can Organizations Prepare for Reputational Crises? *Journal of contingencies and crisis management*. 2000, vol. 8, No 4, p. 197-207.
- Brown A. D., Starkey K.** Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective//*Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, no. 1, p. 102-120.
- Caillouet R. H., Allen M. W.** Impression Management Strategies Employees Use When Discussing Their Organizations's Public Image//*Journal of Public Relations Research*, 1996, vol. 8, no. 4, p. 211-227.
- Carmeli A., Gilat G., Weisberg J.** Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach//*Corporate Reputation Review*, 2006, vol. 9, no. 2, p. 92-104.
- Crane E., Crane F. G.** Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings//*Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry*, Spring 2002, p. 25-34.
- Dhir K. S., Vinen D.** Managing corporate respectability: Concept, issues and policy formulation//*Corporate Communications: An International Journal*, 2005, vol. 10, no. 1, p. 5-23.
- Dick R. V., Christ O., Stellmacher J., Wagner U., Ahlswede O., Grubba C., Hauptmeier M., Hohfeld C., Moltzen K., Tissington P. A.** Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction//*British Journal of Management*, 2004, vol. 15, p. 351-360.
- Dolphin R. R.** Corporate reputation – a value creating strategy//*Corporate Governance*, 2004, vol. 4, no. 3, p. 77-92.
- Dukerich J. M., Golden B. R., Shortell S. M.** Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on the Corporative Behaviors of Physicians//*Administrative Science Quarterly*, 2002, vol. 47, p. 507-533.

- Dutton J. E., Dukerich J. M.** Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34, no. 3, p. 517-554.
- Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V.** Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 1994, vol. 39, p. 239-263.
- Finney M.** Will Fiery Headlines Make Your Firm's Morale Go up in Smoke?//*HR Magazine*, 1997, vol. 42, no. 7 [žiūrėta 2007 m. vasario 3 d.]. Prieiga per internetą: http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n7_v42/ai_19814872
- Fuller J. B., Marler L., Hester K., Frey L., Relyea C.** Construed External Image and Organizational Identification: A Test of Moderating Influence of Need for Self-Esteem//*The Journal of Social Psychology*, 2006, vol. 146, no. 6, p. 701-716.
- Gautam T., Dick R. V., Wagner U.** Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts//*Asian Journal of Social Psychology*, 2004, vol. 7, p. 301-315.
- Goffman E.** Savęs pateikimas kasdieniame gyvenime. Vaga, 2000.
- Greyser S. A.** Advancing and enhancing corporate reputation//*Corporate Communications: An International Journal*, 1999, vol. 4, no. 4, p. 177-181.
- Howard J. A., Renfrow D. G.** Social cognition//*Handbook of social psychology*. Ed. By Delamater J., Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003.
- Kash T. J., Darling J. R.** Crisis management: prevention, diagnosis and intervention//*Leadership & Organization Development Journal*, 1998, vol. 19, no. 4, p. 179-186.
- Knippenberg D., Schie E. C. M.** Focci and Correlates of Organizational Identification//*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, vol. 73, p. 137-147.
- Krasauskaitė S.** Įmonės įvaizdžio modelis // *Reklamos ir marketingo idėjos*. 2004, Nr. 1.
- Leary M. R., Kowalski R. M.** Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*. 1990, vol. 107, No 1, p. 34-47.
- Lievens F., Hoye G. V., Anseel F.** Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework [žiūrėta 2006 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://users.ugent.be/~fanseel/image.pdf>
- Mael F. A., Ashforth B. E.** Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers//*Personnel Psychology*, 1995, vol. 48, p. 309-333.
- Mael F., Ashforth B. E.** Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification//*Journal of organizational behavior*, 1992, vol. 13, p. 103-123.

Massey E. J. A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes, 2003 [žiūrėta 2006 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://commfaculty.fullerton.edu/jmassey/518/massey.pdf>

Mignonac K., Herrbach O., Guerrero S. A matter of prestige? Examining the role of perceived organizational image in turnover intentions of key people [žiūrėta 2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00079146>

Mohamed A. A., Gardner W. L. An Exploratory Study of Interorganizational Impression Management Perspective//Organizational Analysis, 2004, vol. 12, no. 4, p. 129-145.

Nakra R. Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study//The Journal of British Perspective, 2006, vol. 10, no. 2, p. 41-51.

Poon Teng Fatt J., Wei M., Yuen S., Suan W. Enhancing Corporate Image in Organisations//Management Research News, 2000, vol. 23, no. 5/6, p. 28-39.

Rhee S. Y., Dutton J. E., Bagozzi R. P. Making Sense of Organizational Actions in Responce to Tragedy: Virtue Frames, Organizational Identification and Organizational Attachment [žiūrėta 2007 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/MakingSense-Rhee-Bagozzi.pdf>

Smidts A., Riel C. B. M., Pruyn Th. T. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification [žiūrėta 2007 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20000314094053.pdf>

Tierney K. J., Webb G. R. Managing Organizational Impressions in Crisis Situations [žiūrėta 2007 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.udel.edu/DRC/preliminary/235.pdf>

Verbal self defence and solving verbal conflicts [žiūrėta 2006 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://winner.siteuri.ro/verbal-self-defence.php>.

Почепцов Г. Г. Имиджелогия. Ваклер, 2004

PRIEDAI

1 priedas

Tiriamųjų nuostatų skirtumai pagal padalinius (vidutiniai rangai)

		Teiginiai	Tiesiogines funkcijas atliekantys padaliniai (n = 44)	Pagalbines funkcijas atliekantys padaliniai (n = 29)	p-reikšmė
Kaltinantys teiginiai	Organizacija kaltinama tiesiogiai	1. Lietuvos bankas nesuteikė visos reikalingos informacijos Seimui	36,77	36,07	0,884
		2. Lietuvos bankas turi prisiimti atsakomybę už netesėtus pažadus	39,88	32,64	0,143
		3. Lietuvos bankas padarė klaidą, nustatydamas konkrečią euro įvedimo datą	38,03	35,43	0,592
		4. Lietuvos bankas už euro įvedimą buvo atsakingas tiek pat, kiek ir Vyriausybė	38,45	34,78	0,456
	Pritariama ištraukoje pateiktai nuomonei	5. Euro įvedimo kaina yra žurnalistų išpūstas burbulas	41,28	30,50	0,023
		6. Ištraukoje pateikta nuomonė yra tendencinga (2 ištrauka)	36,42	36,62	0,967
		7. Ištraukoje pateikta eurokomisarės nuomonė yra tendencinga (3 ištrauka)	34,35	39,69	0,261
Ginantys teiginiai	Informacijos šaltinio kaltinimas	8. Ištraukoje pateikta nekompetentinga nuomonė (4 ištrauka)	36,61	37,59	0,841
		9. Pritariu ištraukoje pateiktai nuomonei (1 ištrauka)	33,69	42,02	0,078
		10. Aš sutinku su ištraukoje pateikta nuomone (3 ištrauka)	36,51	37,74	0,800
		11. Ištraukoje pateikta nuomonė teisinga (5 ištrauka)	34,48	39,50	0,298
	Pyktis	12. Man pikta, kad kaltinamas Lietuvos bankas	34,50	40,79	0,191
		13. Man pikta dėl tokio pranešimo (4 ištrauka)	34,56	40,71	0,207

Kitų organizacijų kaltinimas	14. Seimas nesidomėjo euro įvedimo kaina, politikams buvo svarbūs kiti klausimai	32,03	44,53	0,010
	15. Vyriausybė turi prisiimti atsakomybę už netesėtus pažadus	33,59	41,07	0,109
	16. Mastrichto kriterijus buvo viršytas, kadangi Vyriausybė buvo pasyvi priimant sprendimus dėl jos administruojamų kainų	36,25	36,89	0,893
	17. Lietuvos bankas dėl euro įvedimo buvo kaltinamas neteisingai, kadangi atsakomybę turėjo prisiimti Vyriausybė	33,13	41,50	0,075
Racionalizacija	18. Konkrečią euro įvedimo datą Lietuvos bankas nustatė Vyriausybės nurodymu	32,86	43,28	0,028
	19. Konkrečią euro įvedimo datą nustatė vyriausybė	32,92	42,13	0,044
	20. Lietuvai buvo pritaikyta neteisinga infliacijos vidurkio skaičiavimo metodika	33,06	42,98	0,043
Organizacijos pateisinimas	21. Tai, kad Lietuvos bankas nustatė konkrečią euro įvedimo datą ir apie ją pranešė visuomenei, yra gerai	36,03	38,47	0,600
	22. Lietuvos bankas kritikuojamas ne dėl savo kaltės	32,16	44,34	0,013
	23. Lietuvos bankas ir Vyriausybė pasielgė teisingai, kad atkreipė dėmesį į metodiką, naudojamą Mastrichto kriterijui apskaičiuoti	39,85	32,67	0,142
	24. Ir Lietuvos bankas, ir Vyriausybė padarė viską, kad euras būtų įvestas	36,88	37,19	0,948

Tyrime naudotos ištraukos iš žiniasklaidos pranešimų

Pirmoji ištrauka

...“Respublika” ką tik išsiaiškino, kad valstybei už naujos valiutos įvedimą būtų reikėję sumokėti apie 848 mln. Lt ir atiduoti Europos centriniam bankui apie 2 tonas aukso.[...]. Svarbiausia - kad apie tokias įvedimo sąlygas nežinojo du solidūs Seimo komitetai, atsakingi už valstybės ekonominę politiką. Nežinojo nei Ekonomikos, nei Biudžeto ir finansų komitetai. Skandalas. Seimas neinformuotas, kaip įvedamas euras! Nes Lietuvos bankas nepranešė apie tokią techninę “smulkmeną”...

/“Respublika”, 2006 09 22/

Antroji ištrauka

“...Euras žlugo su trenksmu, kuris būtų buvęs mažesnis, jei vyriausybė ir Lietuvos banko vadovai nebūtų lengva ranka žarstę pažadų, kad euras bus...”

/LNK Savaitės panorama, 2006 05 21/

Trečioji ištrauka

“Lietuvos banko ir Vyriausybės nustatytas konkretus terminas, kada privalu įsivesti eurą, pasak eurokomisarės Dalios Grybauskaitės, buvo didžiulė klaida.”

/L.T., 2006 05 17/

Ketvirtoji ištrauka

“Valdžia nedėjo pastangų, kad infliacija neviršytų Maastrichto kriterijų, todėl dabar imituoja ieškanti plyšių metodikose, pro kuriuos būtų galima prasmukti į euro zoną nuo kitų metų.”

/“Verslo žinios”, 2006 04 21/

Penktoji ištrauka

“...Nusiėmus rožinius socialdemokratų akinius, būtų reikėję pripažinti, kad metas imtis griežtų priemonių infliacijai pažaboti. Bet baimė prarasti dosnius rėmėjus ar (neduok, Dieve!) būsimuosius rinkėjus buvo didesnė. Gal todėl joks valdžios vyras nenorėjo matuotis „Misterio Euro“ kepurės. Premjeras, koordinavęs dar vieną tarpžinybinę komisiją eurui įvesti mielai šią kepurę (ir atsakomybę) pametėdavo savo finansų ministrui, ministras – ministerijos sekretoriui, o „atsiskaityti“ dažniausiai tekdavo Lietuvos banko valdytojui R. Šarkinui...”

/DELFI, 2006 06 29/

Suvokto organizacijos prestižo ir identifikacijos su organizacija skalės, pritaikytos Lietuvos bankui (pagal Mael ir Ashforth, 1992)

Suvokto organizacijos prestižo skalė

1. Žmonės turi gerą nuomonę apie Lietuvos banką
2. Būti Lietuvos banko tarnautoju yra prestižas
3. Lietuvos bankas yra laikomas viena iš geriausių darbuotojų
4. Kiti bankai nenori priimti į darbą buvusių Lietuvos banko tarnautojų (R)
5. Lietuvos bankas geros reputacijos Lietuvoje neturi (R)
6. Aš didžiuojuosi, būdamas Lietuvos banko tarnautoju (-a)
7. Įsidarbinus Lietuvos banke, sunku ko nors pasiekti (R)
8. Kitų bankų darbuotojai nuvertina Lietuvos banko tarnautojus (R)

Identifikacijos su organizacija skalė

1. Kai kas nors kritikuoja Lietuvos banką, aš jaučiuosi asmeniškai įžeistas
2. Man labai įdomu, ką kiti galvoja apie Lietuvos banką
3. Kai kalbu apie Lietuvos banką, aš dažniausiai sakau „mes“, o ne „jie“
4. Lietuvos banko sėkmė yra mano sėkmė
5. Kai kas nors giria Lietuvos banką, aš priimu tai kaip asmeninį komplimentą
6. Jei straipsnyje būtų kritikuojamas Lietuvos bankas, aš jausčiausi nesmagiai