

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Gintarė Bučinskaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

EMOCINĖS GEROVĖS ORGANIZACIJOSE KŪRIMAS NERIMO SUTRIKIMUS PATIRIANTIEMS DARBUOTOJAMS	CREATING EMOTIONAL WELL-BEING IN ORGANIZATIONS FOR EMPLOYEES EXPERIENCING ANXIETY DISORDERS
---	--

Darbo vadovė:
Doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2026

TURINYS

ĮVADAS.....	5
EMOCINĖS GEROVĖS DARBE KŪRIMAS NERIMO SUTRIKIMUS PATIRIANTIEMS DARBUOTOJAMS TEORINĖ KONCEPCIJA.....	8
1.1 Emocinės gerovės koncepcija.....	8
1.1.1 Emocinės gerovės istorinė genezė.....	8
1.1.2 Emocinės gerovės samprata.....	10
1.1.3 Emocinės gerovės veiksniai.....	13
1.1.4 Emocinės gerovės priemonės.....	18
1.2 Nerimo sutrikimų koncepcija.....	22
1.2.1 Nerimo sutrikimų tipai.....	22
1.2.2 Nerimo sutrikimus turinčių asmenų charakteristika.....	24
1.3 Emocinės gerovės nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams veiksmų ir priemonių konceptualizavimas.....	29
1.3.1 Autoriaus Seligman (2011) PERMA emocinės gerovės darbe veiksniai.....	30
1.3.2 Emocinės gerovės priemonės ir veiksniai nerimo sutrikimų valdymui.....	31
Literatūrinės dalies išvados.....	35
EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	36
2.1 Tyrimo metodo pagrindimas.....	36
2.2 Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai.....	36
2.3 Tyrimo klausimai.....	37
2.4 Tyrimo dizainas.....	37
2.5 Tyrimo imtis ir interviu respondentai.....	39
2.6 Tyrimo etika.....	42
EMOCINĖS GEROVĖS DARBE KŪRIMAS NERIMO SUTRIKIMUS PATIRIANTIEMS DARBUOTOJAMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	44
3.1 Teigiamos emocinės paramos samprata ir taikymas organizacijoje.....	44
3.2 Palaikančių santykių samprata ir taikymas organizacijoje.....	51
3.3 Prasmės darbe samprata ir taikymas organizacijoje.....	57
3.4 Darbinio ir asmeninio balanso samprata ir taikymas organizacijoje.....	65
3.5 Psichologinio atsparumo samprata ir taikymas organizacijoje.....	74
IŠVADOS.....	89
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS.....	94
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	99
SANTRAUKA.....	117
SUMMARY.....	119
PRIEDAI.....	121
1 priedas. Nerimo sutrikimų biomarkeriai.....	121
2 priedas. Kokybinio tyrimo interviu klausimų darbuotojams su nerimo sutrikimais planas.....	122
3 priedas. Kokybinio tyrimo interviu klausimų žmogiškųjų išteklių specialistams planas.....	123
4 priedas. Interviu respondento sutikimo forma.....	125
5 priedas. Psichologinio atsparumo skatinimo veiksmingiausios priemonės ir sąlygos, nuo	

kurių priklauso priemonių efektyvumas.....	126
6 priedas. Teigiamos emocinės paramos veiksmingiausios priemonės ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas.....	127
7 priedas. Palaikančių santykių veiksmingiausios priemonės ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas.....	128
8 priedas. Prasmės darbe skatinimo veiksmingiausios priemonės ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas.....	129
9 priedas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimo veiksmingiausios priemonės ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas.....	131
10 priedas. Emocinės gerovės kūrimo veiksmingiausios priemonės darbuotojams su nerimo sutrikimais ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas.....	132
11 priedas. Interviu respondentų transkripcijos.....	134

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas.** *Emocinės gerovės dimensijos*
- 2 paveikslas.** *Žmogiškųjų išteklių emocinės gerovės pavyzdžiai iš darbo aplinkos*
- 3 paveikslas.** *Emocinės gerovės veiksniai darbo aplinkoje*
- 4 paveikslas.** *PERMA emocinės gerovės darbe modelis*
- 5 paveikslas.** *Emocinės gerovės priemonės ir veiksniai nerimo sutrikimų valdymui*
- 6 paveikslas** *Smegenų dalys, kurios aktyviausiai reaguoja į stresą ir nerimą*

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** *Emocinės gerovės priemonės*
- 2 lentelė.** *Nerimo sutrikimus turinčių asmenų charakteristika*
- 3 lentelė.** *Nerimo sutrikimų įveikos strategijos*
- 4 lentelė.** *Tyrimo instrumentas*
- 5 lentelė.** *Interviu respondentų sociodemografinės ir profesinės srities duomenų aprašymas*
- 6 lentelė** *Teigiamos emocinės paramos supratimas pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais ir taikymas organizacijoje*
- 7 lentelė.** *Teigiamos emocinės paramos supratimas pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje*
- 8 lentelė.** *Palaikantys santykiai pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais*
- 9 lentelė** *Palaikantys santykiai pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje*
- 10 lentelė.** *Prasmė darbe pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais*
- 11 lentelė** *Prasmė darbe pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje*
- 12 lentelė.** *Asmeninio ir darbinio balanso suvokimas pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais*
- 13 lentelė.** *Asmeninio ir darbinio balanso suvokimas pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje*
- 14 lentelė.** *Psichologinio atsparumo suvokimas pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais*
- 15 lentelė.** *Psichologinio atsparumo suvokimas pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje*

IVADAS

Darbuotojų gyvenimo tempas šiuolaikinėje visuomenėje yra nuolat augantis darbo aplinkoje ir žmonių kasdienybėje, darantis įtaką gyvenimo įpročiams ir darbuotojų psichologinei būsenai. Technologijų pažangos augimas ir globalizacija keičia žmonių gyvenimo stilių, įpročius, atsiranda poreikis nuolat prisitaikyti prie intensyviai besikeičiančios aplinkos (Castells, 2020). Šiuolaikinis gyvenimo greitas ritmas kuria naujus iššūkius, tokius kaip augančio informacijos srauto valdymas ir apdorojimas darbo aplinkoje bei žmonių asmeniniame gyvenime (Sassen, 2019).

Gyvename „Skystojo Modernumo“ laikotarpyje, kuriam yra būdingi nestabilumo bruožai, darantys įtaką augančiam nerimo jausmui ir neapibrėžtumams (Bauman, 2019). Informacijos perteklius (ang. Information Overload) ir pasikartojančios stresinės situacijos darbo aplinkoje stipriai veikia žmonių emocinę ir fizinę sveikatą (Herbert A. Simon, 1971; Sonnentag ir kt., 2023). Remiantis Pasaulio Sveikatos Organizacijos duomenimis, 15% darbuotojų visame pasaulyje kenčia nuo nerimo sutrikimų, o COVID-19 pandemijos metu nerimo ir depresijos skaičius išaugo net 25% visame pasaulyje (World Health Organization: WHO, 2024). Pagal naujausius statistinius duomenis 77% darbuotojų populiacijos darbo aplinkoje susiduria su varginančiu pasikartojančiu nerimu (Work in America Survey, 2023.)

Daugiau, nei vienas iš trijų studentų nurodo esantys diagnozuoti su nerimo sutrikimais, populiariausi generalizuoti nerimo sutrikimai ir panikos atakos (Tan ir kt., 2023). Studentinio amžiaus žmonės pradeda dirbti pirmuosius savo darbus, o jaunoji darbuotojų karta rodo ypatingai didelį polinkį į nerimo sutrikimus.

Lietuvoje 8% darbingų žmonių yra diagnozuoti turintys nerimo sutrikimus (Yang ir kt., 2021). O Covid-19 pandemijos proveržis lėmė eksponentinį nerimo sutrikimų augimą ir dabartinė situacija indikuoja, kad Lietuvoje emocinės gerovės kūrimas darbo aplinkoje yra aktualus visiems darbuotojams, ypač patiriantiems nerimo sutrikimus. Nerimo sutrikimus patiriantys darbuotojai yra linkę į emocinį ir sistemingą pesimizmą, kuris lemia sumažėjusį darbo efektyvumą, motyvaciją ir sunkumus sprendimų priėmime (Pei, 2023).

Atsižvelgus į jautriausių asmenų su nerimo sutrikimais charakteristiką ir bruožus, remiantis Seligman (2011) ir literatūrine analize, išskiriami 5 pagrindiniai veiksniai, darantys didžiausią poveikį darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinei gerovei **Teigiama emocinė parama; Palaikantys santykiai; Prasmė darbe; Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas; Psichologinis atsparumas.**

Šių veiksnių įtraukimas ir įgyvendinimas gali reikšmingai pagerinti darbuotojų, patiriančių nerimo sutrikimus emocinę gerovę, kartu optimizuoti bendrą darbo našumą ir darbuotojų pasitenkinimą.

Darbo temos aktualumas. Darbuotojų emocinė gerovė, emocinis intelektas mažina perdegimo riziką ir kitus su stresu susijusius padarinius, gerina laiko valdymo įgūdžius, didina pasitenkinimą darbu, kartu teigiamai veikiant organizacijos sėkmę ir efektyvumą (Geisler ir kt., 2020). Rūpinimasis nerimą patiriančiais darbuotojais darbo aplinkoje yra reikšmingas, nes šie darbuotojai jautriau reaguoja į stresines ir emocines situacijas darbo vietoje, o tai daro poveikį jų darbo efektyvumui (Grossmeier ir kt., 2020). Rūpinimasis darbuotojais, gerovės programų kūrimas ir įsigilinimas į visų kategorijų asmenis, tokius, kaip nerimo sutrikimus patiriančius darbuotojus, padeda visiems organizacijos nariams jaustis labiau vertinamiems, sumažina perdegimą ir visapusiškai prisideda prie organizacijos sėkmės ir rezultatų (Grossmeier ir kt., 2020). Kadangi šiuolaikinėje visuomenėje nerimą patiriančių organizacijos narių skaičius auga, emocinės gerovės užtikrinimas tampa būtinybe (World Health Organization: WHO, 2023).

Darbo temos naujumas. Ekonomiškai, sociališkai, politiškai išsivysčiusios šalys yra įsipareigojusios užtikrinti darbuotojų psichologinę sveikatą, ypač skiriant dėmesį nerimo sutrikimus patiriantiems asmenims. Skandinavijos šalys yra tarp lyderių įgyvendinant darbuotojų gerovės iniciatyvas, kuriose naudojamos įvairios programos, kaip sveikatos patikrinimai, psichologinės sveikatos ugdymas, glaudus bendradarbiavimas su vadovais ir įvairios konsultacijos (Lundqvist ir kt., 2022). Sociališkai-ekonomiškai išsivysčiusių šalių požiūris atskleidžia psichinės sveikatos gerinimo ir palaikymo darbo vietoje augančią svarbą, tačiau nėra literatūroje aprašyto emocinės gerovės užtikrinimo modelio, kuris būtų pritaikytas emociškai jautriausiems asmenims ir naudojamas organizacijose. Lietuvos ekonomikos rodikliai sparčiai auga, tačiau Lietuvoje dar yra sveikatos, emocinės gerovės iniciatyvų stygius ir dauguma įmonių Lietuvoje, net nesiūlo darbuotojams efektyvių psichologinės paramos programų (Rubikas, 2020).

Darbo problema. Emocinės gerovės praktikų stygius darbo aplinkoje Lietuvos įmonėse neigiamai veikia nerimo sutrikimus patiriančius darbuotojus. Veiksmingos strategijos organizacijose padėtų padidinti darbo našumą, darbo pasitenkinimą, sumažintų streso lygį ypač jautriems darbuotojams su nerimo sutrikimais.

Darbo tikslas- išsiaiškinti, kokie emocinės gerovės veiksniai lemia emocinės gerovės priemonių efektyvumą ir veiksmingumą darbuotojams su nerimo sutrikimais, taip pat nustatant sąlygas, kurioms esant šios priemonė tampa efektyvios žmogiškųjų išteklių kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus literatūros analizę išgryninti emocinės gerovės koncepciją
2. Nustatyti asmenų turinčių nerimo sutrikimus pagrindinę charakteristiką.
3. Nustatyti, kurie emocinės gerovės veiksniai yra veiksmingiausi nerimo sutrikimus patiriantiems asmenims pagal mokslinę literatūrą.
4. Atlikti giluminį interviu su nerimą patiriančiais darbuotojais siekiant suprasti, kurie emocinės gerovės veiksniai ir kokiomis sąlygomis labiausiai prisideda prie jų gerovės ir darbo našumo.
5. Remiantis tyrimo rezultatais pateikti veiksmingiausių priemonių sąrašą ir siūlomą įgyvendinimo strategiją, kuri labiausiai padėtų darbuotojams susiduriančiais su nerimo sutrikimais.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, giluminis interviu su respondentais patiriančiais nerimo sutrikimus ir žmogiškųjų išteklių specialistais bei gautų duomenų analizė.

Darbo struktūra. Pirmoje dalyje analizuojama mokslinė literatūra, pateikta teorinė dalis apie emocinę gerovę, emocinės gerovės iniciatyvas ir priemones, nerimo sutrikimus ir , kaip jie daro poveikį darbuotojų sveikatai ir jų darbo efektyvumui, pasitenkinimui darbo vietoje. Antroje dalyje aprašomi tyrimo metodai, duomenų rinkimo procesas bei visa tyrimo eiga. Trečioje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, siekiant padėti nerimo sutrikimus patiriantiems asmenims darbo aplinkoje ir rekomendacijos organizacijoms su svarbiausiais veiksniais, kurie padeda jautriems asmenims darbo vietoje. Ketvirtoje dalyje pateikiamos išvados, apibendrinimas, rekomendacijos organizacijoms, aptariami tyrimo ribotumai, pateikiamas literatūros sąrašas ir priedai.

EMOCINĖS GEROVĖS DARBE KŪRIMAS NERIMO SUTRIKIMUS PATIRIANTIEMS DARBUOTOJAMS TEORINĖ KONCEPCIJA

1.1 Emocinės gerovės koncepcija

1.1.1 Emocinės gerovės istorinė genezė

Emocinė gerovė ir jos matavimas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje yra palyginti nauja mokslo šaka, tačiau koncepcija ir jos vystymas turi ilgą istoriją. Šiuolaikinėje visuomenėje ir darbo kontekste emocinė gerovė suprantama, kaip gebėjimas palaikyti teigiamą emocinę būseną ir efektyviai atlikti darbo užduotis darbo aplinkoje. Bendrai emocinė gerovė apima platų skaičių įvairių aspektų, tokių kaip psichologinis funkcionavimas, kurį sudaro teigiami jausmai, racionalus situacijų vertinimas, momentinis pozityvių jausmų išgyvenimas (Bratman ir kt., 2024).

Emocinės gerovės psichologiniai aspektai jau buvo pradėti nagrinėti ir stipriai sureikšminami mokslo daktarų XX amžiaus pradžioje. Žmogus neišvengiamai susiduria su stresu asmeniniame ir profesiniame gyvenime, todėl emocinės gerovės praktikos, kaip dvasinis tobulėjimas, religinės apeigos siekia tūkstančius metų, kurios buvo pirmosios ištakos emocinės gerovės koncepcijoje. Hinduizmas viena pirmųjų religijų pradėjusi naudoti vidinės ramybės praktikas siekianti stiprinti emocinį stabilumą. Upanišados yra vieni seniausių atrastų tekstų, kurie buvo nagrinėjami istorikų, aprašantys emocinio stabilumo, meditacijos ir filosofijos temas (Chandra, 1971).

XX amžiuje emocinės gerovės koncepcija buvo pradėta tyrinėti mokslškai, nagrinėjama įvairių filosofų ir mokslo daktarų. Vokiečių psichiatras Kraepelin (1919) savo moksliniuose darbuose XX amžiaus pirmame dešimtmetyje tyrinėjo psichologinį silpnumą ir nepastovų elgesį, kuris yra sveikų žmonių požymis ir nereguliuojamas gali išaugti iki rimtų ligų, kaip depresija, panikos atakos ar net šizofrenija.

Praeitame tūkstantmetyje psichologinės būsenos reikšmingumas labai išaugo. Sigmund Freud (1856-1939) austrų neurologas, psichoanalizės pradininkas yra laikomas modernios psichologijos tėvu, kuris daro įtaką ir juo remiasi šių laikų psichologai, mokslininkai, net ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai. Freud įkūrė psichoanalizės mokyklą, kurioje buvo aiškinama ir nagrinėjama psichologinių konfliktų nenuginčijama įtaka žmogaus elgesiui ir psichologinei sveikatai. Psichoanalizės konceptai, kaip Eros (Išlikimo, malonumo instinktai) ir Thanatos (Mirties instinktai) atskleidžia žmogaus dualizmą ir vidinius emocinius konfliktus, kurie skatina emocinę destrukciją (Freud, 1922).

Vėliau atsirado moksliniais tyrimais pagrįstos, veiksmingos praktikos, kaip kognityvinė elgesio terapija, pagrįsta asmenį supančia aplinka ir jo elgesiu, kurios remiasi teorija- aplinkos sąlygų sukeltos emocijos stipriai veikia žmogaus elgesį (Beck & Weishaar, 1989). Kognityvinė elgesio terapija (KET) yra viena plačiausiai taikomų psichoterapinių metodų, pagrįsta plačiu moksliniu pagrindu. Remiantis mokslininkų tyrimais buvo nustatyta, kad KET yra labiausiai veiksminga gydant depresiją (išskyrus bipolinę), nerimo sutrikimus, panikos atakas, socialinę fobiją ir potrauminio streso sutrikimą. Dėsniai taikant kognityvinę elgesio terapiją rezultatai yra šiek tiek pranašesni net už medicininius vaistus, tokius kaip antidepresantai (A. Butler ir kt., 2005). Reguliariai taikant kognityvinę elgesio terapiją galima sustiprinti emocinę gerovę ir sumažinti nerimą.

XXI amžiaus pradžioje sąmoningumas (ang. mindfulness), kaip psichologinė praktika, mažinanti stresą, didinantį bendrą emocinės gerovės lygį, susilaukė daug dėmesio iš įvairių mokslininkų iš viso pasaulio, Bishop (2004) nagrinėjo sąmoningą stabilumą, ramybę ir situacijų specifikas, kaip jos prisideda prie individo psichologinės būsenos. Sąmoningumo praktikos kilo iš budizmo religijos ir jų praktinių tradicijų, tokių, kaip meditacija. Sąmoningumo praktikos buvo plačiai pritaikytos Vakarų psichologijoje, siekiant padėti pacientams mažinti stresą ir psichologinę kančią, kurie patiria įvairius psichologinius sutrikimus. Sveikatos priežiūros srityje sąmoningumo praktikos ir metodai taikomi lėtinių ligų gydymui, kaip nerimo sutrikimai, panikos atakos, psichosomatinio skausmo mažinimas ir nerimo sutrikimų, depresijos prevencijai (Kabat-Zinn, 2003).

Nustačius psichologinių praktikų teigiamą poveikį, buvo pradėta eksperimentuoti ir kombinuoti gydymo praktikas kartu, tokias kaip kognityvinio elgesio terapijas su sąmoningumo meditacijomis (Lau & McMain, 2005a). SKET (Sąmoninga kognityvinė elgesio terapija) pagrindinis tikslas yra atpažinti ir valdyti neigiamas mintis - jas decentruoti. SKET remiasi požiūriu, kad teigiamos ir neigiamos mintys visada yra nenuginčijama tiesa, jos visada egzistuoja, todėl ši praktika mokina mintis patirti, kaip laikinas ir nenuginčijamas, kurias galima stebėti ir valdyti. Įvaldžius šią praktiką pacientai, kurie patiria psichologinius sutrikimus geba atpažinti ir suvaldyti nerimo ar depresijos atkrytį. Taip pat SKET skatina savirefleksiją ir stebėjimą, gilina savęs supratimą ir padeda kontroliuoti emocijų pokyčius, stiprinant emocinę gerovę (Lau & McMain, 2005).

Nuo 2020 metų žmonės stipriai pajuto emocinės gerovės nukrypimą į neigiamą pusę, dėl Covid-19 pandemijos, globalios izoliacijos ir baimės prarasti darbą. WHO pranešė, kad pandemijos metu psichologinių problemų aktualumas apėmė visą populiaciją be išimčių (A. Otu ir kt., 2020). Pandeminis ir po-pandeminis laikotarpis pakeitė emocinės gerovės tendencijas globaliai. Emocinė gerovė šiuolaikinėje visuomenėje yra vienas iš svarbiausių sveiko žmogaus

dedamųjų dalių, (Park ir kt., 2022), kurios strategijos pamažu integruojasi į žmogiškųjų išteklių valdymo kryptį.

Viena iš šiuolaikinių emocinės gerovės tendencijų yra fizinis aktyvumas, ypač jogs praktikos, kurias galima įtraukti į darbo gerovės skatinimo programas. Yra nustatyta, kad joga ne tik mažina stresą, gerina nuotaiką, skatina endorfinų gamybą, bet ir ugdo altruistinę elgesį. Darbuotojai, kurie atlieka jogs praktikas yra mažiau egocentriško mentaliteto, yra socialiai atsakingi ir pasižymi altruistiniu elgesiu organizacijose (Ghag ir kt., 2024). Kita tendencija yra dvasinės praktikos, tokios kaip meditacija, budistinių tradicijų laikymasis. Šios praktikos yra naudojamos ne tik žmonių kasdienybėje, bet ir mokslininkai tiria, kaip dvasingumą galima integruoti į organizacijas. Zoghbi-Manrique-De-Lara ir kt. (2024) tyrinėjo dvasinę lyderystę, tyrimo išvados atskleidė, kad toks lyderiavimo metodas kuria empatišką, palaikančią darbo aplinką, kuri prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės, skatina žinių dalijimąsi ir mažina savanaudiškumą.

Emocinės gerovės samprata ir aktualumas stipriai pasikeitė nuo pirmųjų savo ištakų iki šių laikų. Emocinės gerovės stiprinimas reikalauja psichologinių žinių apie emocijas, o praktikos reikšmingai gerina bendrą gyvenimo kokybę kasdienybėje ir darbo aplinkoje (Pfefferbaum & North, 2020). Šiuolaikinėje visuomenėje, susiduriant su greitu gyvenimo tempu, augant nerimo sutrikimų skaičiui tarp darbuotojų emocinės gerovės praktikos tampa būtinybe.

1.1.2 Emocinės gerovės samprata

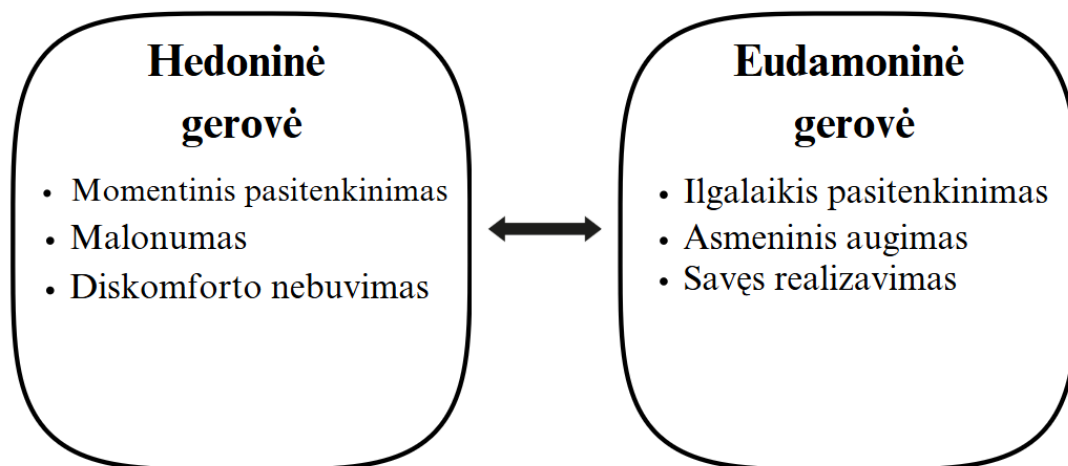
Emocinės ir psichologinės gerovės aspektai nagrinėjami kaip vieni iš pagrindinių sveiko žmogaus komponentų (Park ir kt., 2022). **Emocinė gerovė- tai daugialypis konstruktas, apimantis teigiamas būsenas, patyrimus, jausmus, kaip ramybė, pasitenkinimas, emocinis gyvybingumas, optimizmas, teigiami poveikiai į gyvenimo patirtis asmeniniame ir profesiniame gyvenime** (Hernandez ir kt., 2017). Emocinė gerovė susideda iš dviejų pagrindinių dimensijų, kurios buvo sukurtos remiantis autoriais Fredrickson (2001) ir Snyder (1994), tai yra iš hedoninės ir eudamoninės gerovės (Chang, 2024).

Hedoninė gerovė apima momentinį teigiamos nuotaikos pakilimą, kaip laimė, malonumas, pasitenkinimas ir diskomforto nebuvimas. Eudamoninė gerovė apima ilgalaikį poveikį, kaip asmeninis augimas, savęs realizavimas, gyvenimo prasmės atradimas (Huang ir kt., 2023). Hedonija ir Eudamonija yra dvi skirtingos dimensijos kartu sudarančios emocinę gerovę. Hedoninę gerovę asmuo patiria iš trumpalaikių pasitenkinimų, kaip atpalaiduojanti veikla, o eudamonišką gerovę asmuo patiria iš prasmingos veiklos, kuri reikalauja pastangų ir patirties ir atneša ilgalaikes teigiamas pasekmes (Huang ir kt., 2023).

1 paveikslas

Emocinės gerovės dimensijos pagal (Huang ir kt., 2023).

Emocinės gerovės dimensijos

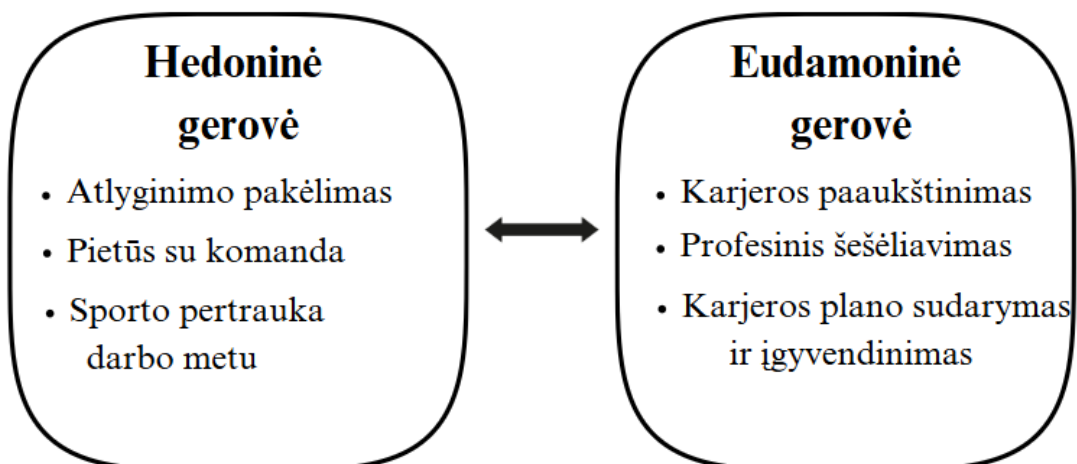


Šaltinis: Huang ir kt. (2023).

2 paveikslas.

Žmogiškųjų išteklių emocinės gerovės pavyzdžiai iš darbo aplinkos

Žmogiškųjų išteklių emocinės gerovės pavyzdžiai iš darbo aplinkos



Šaltinis: darbo autorius.

Hedoninė gerovė apibrėžiama, kaip laikinas nuotaikos pakilimas, kurį sudaro momentinis pasitenkinimas, malonumas ir diskomforto nebuvimas, tokia gerovė yra trumpalaikė patiriama esamu momentu, pavyzdžiui momentas sužinojus informaciją iš vadovo dėl atlyginimo pakėlimo.

Momentinis pasitenkinimas, patiriamas atsipalaidavus ir dalyvaujant malonumą suteikiančiose veiklose. Šis pasitenkinimas gali būti patiriamas prisiminus svarbius ir malonius įvykius, kurie sukelia teigiamas emocijas. Momentinis pasitenkinimas orientuotas į trumpalaikę ir esamu momentu vykstančią veiklą, kaip pietūs su komanda aptarinėjant teigiamus prisiminimus su kolegomis (Huang ir kt., 2023).

Emocinį malonumą galima lengvai aiškinti per turizmą. Keliavimas, naujos patirtys, pramogos ir jutiminiai malonumai sukelia teigiamas emocijas. Malonios akimirkos prisideda prie hedoninės gerovės ir padeda atitrūkti nuo kasdienybės, mažina streso lygį. Emocinis malonumas darbo aplinkoje gali būti suorganizuota kelionė į užsienį slidinėti su darbo komanda. Tyrimai patvirtina, kad atsipalaidavimas, naujos patirtys, hedoniniai malonumai teigiamai veikia gerovę dėl keliamo momentinio emocinio pasitenkinimo (S. Park & Ahn, 2022).

Diskomforto nebuvimas yra būseną, kurioje neigiamos patirtys, neigiamos emocijos ir fizinis diskomfortas yra visiškai sumažinami (Huang ir kt., 2023). Būsenos pavyzdys yra SPA gydymo būdai, integruojantys sąmoningumo elementus ir atsipalaidavimą, tai gali būti masažai, garso terapija, net bendravimas su gyvūnais ar buvimas gamtoje (Bernecker & Becker, 2020). Diskomforto sumažinimo praktika darbo aplinkoje gali būti sporto pertrauka darbo metu siekiant sumažinti stresą kylanti darbe.

Eudamoninė gerovė apima gilų prasmės pagrindų grindžiamą supratimą, kuris siejamas su asmeniniu augimu, savęs realizavimu ir ilgalaikiu pasitenkinimu, kylantis iš prasmingo gyvenimo kūrimo ir potencialo išnaudojimo. Eudamoninė gerovė kilusi iš senovės graikų filosofijos, reiškianti „žmogaus klestėjimą“, kuris yra pasiekiamas per prasmingas veiklas, įsitraukimą, ir pastangų reikalaujantį ugdymą (Asano ir kt., 2020).

Ilgalaikis pasitenkinimas yra nuolatinis, stabilus ir tęstinis, kurį individas patiria per ilgą laikotarpį. Šis pasitenkinimas patiriamas per asmens gebėjimą patenkinti savo poreikius per vertybių laikymąsį, nuoseklius veiksmus ir gyvenimo tikslų išsikėlimą ir siekimą. Aplinkos stabilumo sąlygos prisideda prie ilgalaikio pasitenkinimo, tokios kaip sveikata, teigiami santykiai šeimoje, palankios darbo sąlygos (Asano ir kt., 2020).

Asmeninis augimas yra vienas pagrindinių žmogaus gyvenimo poreikių, tačiau taip pat ir vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmės veiksnių (Van Woerkom & Meyers, 2018). Asmeninis augimas veda prie reikšmingo teigiamo psichologinio pokyčio, kuris kyla susidūrus

su iššūkiais, sudėtingomis situacijomis ir stresinėmis gyvenimo sąlygomis. Augimas yra savęs suvokimo, prasmės atradimo ir atsparumo pasėkmė, patiriama per pasaulėžiūros keitimą, ir iššūkių, patirčių panaudojimą, kaip savęs transformavimą (Ben-Ari ir kt., 2018). Asmeninio augimo pavyzdys darbo aplinkos kontekste gali būti darbuotojo paaukštinimas.

Savęs realizavimas yra procesas, per kurį žmogus tampa „tikresniu“ per aplinkos ir savęs pažinimą. Filosofas Macmurray aiškina šį procesą per tarpasmeninius ryšius, bendruomeninius darbo santykius ir draugystę. Yra ir kitų požiūrių, tokių, kaip savęs realizacija ateina per gamtos ir aplinkos suvokimą, savirefleksiją ir savanorišką atsiskyrimą, aiškina filosofas Naess (Stern & Walejko, 2019). Petersen (2011) nagrinėja, kaip šiuolaikinėje vakarų visuomenėje per griežti savęs realizavimo standartai gali būti stresoriai, kurie lemia nerimo sutrikimus. Nerimo sutrikimai yra suvokiami, kaip priešingybė savęs realizavimui. Savęs realizavimas darbo aplinkoje gali egzistuoti įvairiomis formomis, kaip šešėliavimas - galimybė darbuotojui išbandyti skirtingas pareigas skirtinguose padaliniuose ir atrasti save per įvairias darbines patirtis.

Emocinė gerovė tiesiogiai veikia individualius darbuotojus ir visą organizaciją, todėl emocinė gerovė darbo aplinkoje yra itin svarbi. Pasekmės organizacijose, rūpinantis darbuotojų emocine gerove pagal Parent-Lamarche ir Saade (2023) autorius:

- Didesnis darbo našumas;
- Tarpasmeninių konfliktų sumažėjimas;
- Didesnis darbo pasitenkinimas;
- Lengvesnis darbuotojų išlaikymas;
- Teigiama organizacinė kultūra.

Emocinė gerovė darbo aplinkoje teigiamai veikia visos organizacijos sėkmę.

1.1.3 Emocinės gerovės veiksniai

Hedoninė ir Eudamoninė gerovė apima žmogaus gebėjimą atpažinti, valdyti ir patirti teigiamas bei neigiamas emocijas profesinėje aplinkoje išlaikant vidinį balansą ir pasitenkinimą gyvenimu (Hernandez ir kt., 2017). Emocinė gerovė darbo aplinkoje priklauso nuo įvairiausių veiksnių, kurie stipriai susiję tarpusavyje.

Psichologiniai veiksniai. Vienas iš emocinės gerovės dedamųjų yra psichologiniai veiksniai, kurie egzistuoja kaip vidinės asmenybės savybės. Savęs supratimas užima svarbų vaidmenį patiriant emocinę gerovę darbo aplinkoje. Savęs supratimas yra gebėjimas suvokti ir interpretuoti savastį, kaip unikalų subjektą, gebėjimas atpažinti asmeninius bruožus (pvz. drovumą, emocionalumą, nekantrumą) ir gebėjimas suteikti prasmę asmeninėms savybėms

(Crone, 2020). Sistemingai ugdomas darbuotojų savęs pažinimas padeda efektyviau atpažinti ir panaudoti darbuotojų stipriąsias puses organizacijoje. Savęs pažinimo ugdymas gali būti integruojamas, kaip nuolatinė žmogiškųjų išteklių valdymo praktika-pavyzdžiui, organizuojant kompetencijų ir asmenybės vertinimo testus. Kartu su asmenybės testais galima taikyti profesinio šėšėliavimo praktikas, suteikiant galimybę darbuotojams identifikuoti pačias stipriausias profesines sritis ir kryptingai planuoti darbuotojų karjeros augimą organizacijoje.

Racionalus optimizmas- į ateitį orientuotas mąstymas, pagrįstas samprotavimu ir teigiamais lūkesčiais dėl ateities. Šiam optimizmui yra būtis dvi sąlygos. Pirmiausia, įsitikinimai turi būti teisingi, pavyzdžiui jei tikimasi gauti atlyginimo pakėlimą, turi būti įdėta pakankamai pastangų darbo veikloje. Antra sąlyga: optimizmas turi būti proporcingas teigiamam lūkesčiui, pavyzdžiui, vien fizinio pasirengimo nepakanka įkopti į Everesto viršūnę be psichologinio pasiruošimo ir atsargų, nes užduotis reikalauja daugiau išteklių, nei vienas tikėjimas, kad pasiseks (Wilson & VanderWeele, 2024). Racionalus optimizmas veikia emocinę gerovę, nes remiantis šio optimizmo pagrindais darbuotojai yra motyvuoti veikti darbe efektyviai ir ryžtingai naudojant pastangas, žinant kad darbo tikslai yra pasiekiami (Wilson & VanderWeele, 2024).

Psichologinis atsparumas, vienas emocinės gerovės veiksnių, yra dinamiškas procesas, kurio metu asmuo geba prisitaikyti prie sudėtingų sąlygų ir stresinių aplinkybių, kurios leidžia išlaikyti ir atgauti sveiką psichologinį funkcionavimą. Atsparumas atspindi, kaip darbuotojai susidoroja su stresu ir kiek užtrunka atsigauti po jo. Išskiriami trys pagrindiniai psichologinio atsparumo etapai: (1) gebėjimas išlaikyti stabilų funkcionavimą patiriant darbinius stresorius, (2) laikino nuosmukio patyrimas ir gebėjimas grįžti į pradinį lygį, (3) taugimas ir asmeninis tobulėjimas darbo aplinkoje. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai gali reikšmingai prisidėti prie darbuotojų atsparumo augimo- organizuodami streso valdymo mokymus, reguliariai rinkdami informaciją apie darbuotojų savijautą. Psichologinis atsparumas yra kritinė darbuotojų kompetencija, padedanti darbuotojams susidoroti su stresu, prisitaikyti prie pokyčių. (Intema ir kt., 2021).

Socialiniai veiksniai. Socialinė parama ir emocinė gerovė turi reikšmingą tarpusavio ryšį. Socialinė parama veikia, kaip apsauginis barjeras nuo streso ir padeda lengviau įveikti darbinės problemas ir iššūkius. Palaikymo jausmas iš kolegų yra labai svarbus emociniam stabilumui (Hidalgo-Fuentes ir kt., 2024). Darbo vietoje, parama skatina pozityvią ir teigiamą aplinką, kuri mažina stresą, skatina greitesnį atsigavimą patyrus stresą. Parama orientuota į asmeninio ir profesinio gyvenimo balansą teigiamai veikia darbuotojų emocinę gerovę (Xu ir kt., 2020). Y. Wang ir kt. (2019) pabrėžia, kad parama darbo aplinkoje turi būti nuosekli, kad teigiamai paveiktų emocinę būseną darbo metu.

Socialinė įtrauktis, tai priklausymo jausmas darbo aplinkoje, didinanti emocinę gerovę, kūrybiškumą ir ambicijas siekti tikslų. Socialinis įsitraukimas mažindamas izoliacijos ir vienišumo jausmą atlieka dvejopą vaidmenį. Pirma, prevencijos srityje- priklausymo jausmą puoselėjanti darbo kultūra suteikia darbuotojams lengvai prieinamą pagalbą iškilus sunkumams ar stresinėms situacijoms. Antra, valdymo srityje-stipri darbo bendruomenė užtikrina efektyvų reagavimą į problemines ir sudėtingas situacijas. Darbuotojui yra lengviau valdyti stresą ir priimti sunkius darbo sprendimus žinant, kad visada yra prieinamas komandos palaikymas ir bendradarbiavimas.(Fancourt ir kt., 2020).

Fiziniai veiksniai. Fizinis aktyvumas yra vienas pagrindinių veiksnių, kuris reikšmingai daro įtaką emocinei gerovei ir teigiamam psichologiniam funkcionavimui. Fizinis aktyvumas yra naudingas psichinei sveikatai, ugdantis emocinį atsparumą. Šis veiksnys yra esminė priemonė norint gerinti ir išlaikyti teigiamą darbuotojų psichologinę sveikatą, suteikiantis prevencines ir gydomąsias naudas (Bowe ir kt., 2018). Fizinis aktyvumas gali būti įvairių formų, lengva mankšta, joga, bėgimas ar kitos veiklos, kurios reikalauja judėjimo ir yra integruojamos į darbo vietą. Aktyvumas skatina teigiamus rezultatus į emocinę gerovę, mažina neigiamus simptomus, tokius kaip stresas ir nerimas (Molcho ir kt., 2021).

Sveika ir subalansuota mityba prisideda prie smegenų funkcionalumo ir emocinio stabilumo. Subalansuota mityba padeda kovoti ir išvengti psichikos sveikatos problemų, tokių kaip depresija, nerimas. Maistas, kuriame yra žarnyną palaikančių oksidantų ir psichobiotikų mažina stresą, gerina smegenų sveikatą. Žalioji arbata, uogos, daržovės, sėklos yra maistas turintis antioksidantų. Kefyras, rauginti kopūstai, česnakai, ankštiniai yra psichobiotikai, kurie prisideda prie smegenų funkcionavimo ir žarnyno veiklos palaikymo. Mityba vaidina svarbų vaidmenį palaikant stabilią psichinės sveikatos būseną (Grajek ir kt., 2022). Sveika mityba gali būti skatinama organizacijose. Darbo susirinkimų ir pranešimų metų sveiki užkandžiai - vaisiai, naminiai gaminiai vietoje saldumynų būtų teigiama darbuotojų fizinės gerovės iniciatyva.

Miegas yra trečiasis fizinis veiksnys, darantis įtaką emocinei pusiausvyrai. Miegas atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį kognityvinėms funkcijoms, nuotaikos reguliavimui, darbuotojų našumui. Miegas gerina koncentraciją, sprendimų priėmimą, reakcijos laiką ir padeda patyrimams nukeliauti į ilgalaikę atmintį, įtvirtina prisiminimus. Taip pat nuotaikos reguliavimas tiesiogiai priklauso nuo miego valandų skaičiaus ir jo kokybės. Miego trūkumas gali padidinti dirglumą, nerimą, depresijos riziką, klaidų darymą darbe. Miegas reguliuoja streso hormonus, todėl yra esminis emocinės gerovės kasdienybėje ir darbe veiksnys (K. N. Kim ir kt., 2022). Organizacijos neturi didelės įtakos tiesiogiai reguliuojant darbuotojų miego kokybę, tačiau stiprinant darbuotojų emocinę gerovę ir užtikrinant optimalų darbo kiekį darbuotojams

leidžia mažiau jausti streso ir po darbo turėti laisvą asmeninį laiką, taip sudarant sąlygas darbuotojams pakankamam miego valandų skaičiui.

Kognityviniai veiksniai. Pozityvus mąstymas yra gebėjimas mąstyti konstruktyviai ir vengti neigiamų minčių spąstų, orientuotas į optimizmą ir siekį teigiamų rezultatų. Pozityvus mąstymas teigiamai veikia emocinę gerovę, nes sukelia teigiamas emocijas, lengviau prisitaikantį elgesį ir sklandesnį problemų sprendimą. Teigiamas mąstymas yra įgūdis, kurį gali naudoti vadovai motyvuojant ir įkvepiant darbuotojus turinčius psichologinių problemų (Almeida & Ifrim, 2023).

Sąmoningumas (ang. mindfulness) yra psichinė disciplina, gebėjimas būti dabartiniame momente sąmoningai stebint savo mintis ir emocijas. Sąmoningumas yra emocinės gerovės elementas, kurio intervencijos apima, kvėpavimo, minčių proto būsenos, vidinių ir išorinių pojūčių, garsų stebėjimą ir suvokimą (Kundarti ir kt., 2024). Dėmesingas įsisąmoninimas gali būti praktikuojamas darbo metu, bet kuriuo paros metu ir laiku. Užsienyje šios praktikos tampa vis populiareesnės, žmogiškųjų išteklių specialistai integruoja įvairias mindfulness programas į darbo dieną, taip rūpindamiesi darbuotojų emocine gerove.

Finansiniai veiksniai. Finansinis saugumas yra glaudžiai susijęs su psichine sveikata: tiesiogiai veikia darbuotojų emocinį stabilumą ir streso lygį. Sunki finansinė padėtis dažnai siejama su didesne rizika patirti nerimo sutrikimus ir depresiją. Tyrimai rodo, kad finansiškai raštingi asmenys geba patenkinti savo pagrindinius poreikius ir turi geresnę psichinę sveikatą. (Hassan ir kt., 2021). Finansinis stabilumas yra ypatingai svarbus pažeidžiamose grupėse, vidutinio ir vyresnio amžiaus žmonėms. Finansinis saugumas suteikia atsparumą finansinį stresą sukeliantiems veiksniams, kaip skolos, paskolos, mažos pajamos. Todėl, finansinis stabilumas yra svarbi emocinės gerovės apsaugos priemonė ir svarbus veiksnys organizacijose valdant atlyginimų politiką, užtikrinant skaidrią atlyginimų sistemą ir sudarant darbuotojams karjeros augimo galimybes (Bialowolski ir kt., 2023).

Aplinkos ir organizaciniai veiksniai . Saugi ir stabili aplinka yra nepaprastai svarbi darbuotojams, kuri skatina emocinį ir fizinį saugumą. Saugios aplinkos užtikrinimas yra ypatingai svarbus tiek asmens gyvenamojoje vietoje, tiek darbo aplinkoje. R. L. Wilson ir kt. (2022) tyrinėjo darbuotojus, o tyrimo rezultatai parodė, kad emocinis ir fizinis saugumas kuria emociškai teigiamą erdvę, skatina pasitikėjimą, pagarbą ir abipusį supratimą komandoje. Saugi aplinka bazinis emocinės gerovės elementas R. L. Wilson ir kt. (2022).

Emocinės gerovės veiksniai visapusiškai siejasi tarpusavyje, vieno veiksnio užtikrinimas negarantuoja emocinės gerovės. Kadangi aplinka sudaro sąlygas emocinei gerovei, organizacijos gali paveikti darbuotojų gerbūvį. Buvimas organizacijoje yra darbuotojo aplinka, kuri sudaro didelę dalį žmogaus kasdienybės. Organizacijos sudaromos sąlygos daro įtaką darbuotojams,

kaip jie jaučiasi, elgiasi. Vienas iš pavyzdžių, yra organizacijos intervencija- fizinio aktyvumo skatinimas darbo aplinkoje. Įmonės, kurios suteikia darbuotojams galimybę aktyviai praleisti laiką suteikia darbuotojams teigiamą psichologinę naudą, prevencinę naudą prieš neigiamas emocijas, bei gydomąjį psichologinį poveikį (Bowe ir kt., 2018). Organizacijos vadovai ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai gali sudaryti teigiamas sąlygas darbuotojo emocinei gerovei. Organizacijose integruoti mokymai darbuotojams apie emocinę gerovę, kognityvinius veiksmus, psichologų konsultacijų prieinamumas yra emocinės gerovės skatinimas organizacijose (Iovino ir kt., 2021) ir (Lei ir kt., 2024). Yra daug pavyzdžių, kaip šie veiksniai yra pritaikomi organizacijose norint stiprinti darbuotojų emocinę gerovę, įvairūs sveikatos draudimai, socialinės naudos ir individualūs integruoti sprendimai organizacijose (Bazyar ir kt., 2022).

Vienas iš svarbiausių aspektų, kurį gali suteikti organizacija, tai darbo ir gyvenimo balansas, kuris vaidina svarbų vaidmenį emocinės gerovės kontekste. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas suteikia privalumų asmenims ir organizacijoms. Darbuotojams šis balansas gerina psichinę sveikatą, emocinę gerovę, mažina stresą ir didina emocinę gerovę. Darbo ir gyvenimo balansas padeda prasmingai įsitraukti į profesinę veiklą ir išlaikyti asmeninio gyvenimo, darbinių veiklų prioritetus. Užtikrinus darbo ir asmeninio gyvenimo balansą pasiekiamas maksimalus pasitenkinimas profesinėse ir asmeninėse srityse. Organizacijos taip pat gauna naudas turėdamos darbuotojus, kurie turi galimybę ir geba derinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, nes yra labiau patenkinti darbu, produktyvesni ir daugiau įsipareigoję, kas lemia geresnius rezultatus ir geresnį darbuotojų išlaikymą (Sirgy & Lee, 2017). Kembridžo žodynas darbo ir asmeninio gyvenimo balansą apibrėžia, kaip „laiką“, kurį praleidžiame darbe palyginus su laiku, kurį praleidžiame su šeima ir užsiimdami laimę suteikiančiomis veiklomis. Bėgant metams šis terminas tapo apibrėžiamas, kaip pagrindinis organizacijos tikslas, kuris yra būtinas visose veiklų sektoriuose (Lester, 2024).

3 paveikslas.

Emocinės gerovės veiksniai darbo aplinkoje



Šaltinis: Crone (2020); Wilson & VanderWeele (2024); IJntema ir kt. (2021); Hidalgo-Fuentes ir kt. (2024); Fancourt ir kt. (2020); Molcho ir kt. (2021); Grajek ir kt. (2022); K. N. Kim ir kt. (2022); Almeida & Ifrim (2023); Kundarti ir kt. (2024); Hassan ir kt. (2021); Lester, (2024).

1.1.4 Emocinės gerovės priemonės

Emocinės gerovės svarba ir priemonių kūrimas tampa vis aukštesniu prioritetu šiuolaikinėse organizacijose. Atliktais tyrimo duomenimis buvo nustatyta, kad proaktyvių emocinės gerovės priemonių taikymas reikšmingai mažina darbe patiriamą stresą, perdegimą ir psichosomatinis nusiskundimus (Karakus ir kt., 2024).

Išnagrinėjus emocinės gerovės pagrindinius veiksnius yra įvardijamos taikomosios priemonės skatinančios nerimą patiriančių darbuotojų emocinę gerovę.

Darbuotojų psichologinis švietimas. Kognityvinio elgesio ir intelekto teorijos švietimas yra viena universaliausių priemonių didinančių emocinę gerovę bei savęs supratimą. Pagal Iovino ir kt. (2021) toks švietimas turėtų būti taikomas nuo pat vaikystės ir integruotas į mokyklos įstaigas. Teorinis švietimas suteikia vertingų žinių, kuris padeda geriau suprasti, kaip veikia emocijos, padeda atpažinti savo emocijas ir jausmus, prisidedantis prie psichologinės gerovės palaikymo (Iovino ir kt., 2021). Aukščiausio ir aukštesnio lygio vadovai turi didesnę

supratimą apie intelektą, emocijas, kognityvinę elgesį nei vidurinėsios grandies vadovai ir darbuotojai. Todėl aukščiausių grandžių vadovai geba veiksmingiausiai įsitraukti į santykius ir komandą orientuotas užduotis. Pasak tyrimo autoriaus Lambert (2020) vadovai turėtų mokytis savo darbuotojus apie emocinį intelektą, emocinę gerovę, taip kurdami pozityvią darbo aplinką ir gerindami į santykius orientuotų užduočių sprendimą. Žmogiškųjų išteklių specialistai gali imtis iniciatyvų skatinti vadovus rūpintis nerimo sutrikimus patiriančiais darbuotojais.

Fizinis aktyvumas darbe. Pagal pasaulinius statistinius duomenis psichologiniais sunkumais kenčiantys asmenys yra reikšmingai mažiau fiziškai aktyvūs ir mirtingumas siekia net 10-20 metų anksčiau, nei asmenų, kurie yra fiziškai aktyvūs (Hodgson ir kt., 2023). Fizinio aktyvumo trūkumas lemia psichikos sveikatos problemas ir emocinį nepasitenkinimą (Rebar & Taylor, 2017), todėl fizinis aktyvumas, kaip emocinės gerovės priemonė darbo aplinkoje yra viena būtiniausių. Vystantis sveikos gyvensenos tendencijoms, fizinio aktyvumo iniciatyvų skaičius organizacijose auga. Fizinis aktyvumas yra vienas pagrindinių veiksnių prisidedantis prie sveikatos gerinimo ir palaikymo. Autorius Malińska (2017) ypatingai skiria didelį dėmesį fizinio aktyvumo iniciatyvoms darbo aplinkoje naudai. Fizinis aktyvumas daro teigiamą įtaką kaulams, raumenims, darbo efektyvumui bei kūno svoriui (Malińska, 2017). Fizinis aktyvumas nerimo sutrikimus patiriantiems asmenims yra būtinas, nes mažina kortizolio kiekį kraujyje. Sudarytos sąlygos sportui darbo vietoje nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams padeda ne tik mažinti nerimą, bet ir efektyviai dirbti.

Streso valdymo programos. Jau 1994 metais buvo tyrinėjama, kaip stresas neigiamai veikia organizacijų efektyvumą. Gordon (1994) pabrėžia, kaip svarbu vykdyti streso valdymo programų iniciatyvas organizacijose, tačiau tai yra ilgas procesas ir įgyvendinimo trukmė lėta. Pasak Tetrick and Winslow (2015) sąmoningumu pagrįstos intervencijos, kaip streso valdymo programos organizacijose yra efektyvios. Tokios intervencijos yra dalijimasis su darbuotojais, kas vyksta dabartyje, su kokiomis problemomis ir iššūkiais susiduria organizacija, tokia suvokimo būseną leidžia ramiau reaguoti į esamas ir būsimas situacijas. Streso valdymo priemonės apima pozityviąją psichologiją darbo vietoje, sveikatingumo programas ir įvairias iniciatyvas, kurios mažina stresą darbo vietoje ir kartu stiprina darbuotojų įsitraukimą ir atsparumą (Tetrick & Winslow, 2015).

Atlikti Bonde ir kt. (2022) tyrimo duomenys parodė, kad Danijos organizacijose taikomos sąmoningumu pagrįstos streso praktikos (ang. Mindfulness-based stress reduction MBSR) yra veiksmingos mažinant jaučiamą stresą darbe, nerimo ir depresijos simptomus. Taip pat, proaktyviai laikomasi diskriminacijos politikos, kuri turi įtakos mažinant depresijos rodiklius tarp darbuotojų populiacijos (Clausen ir kt., 2022). 2022 metais rugsėjį Danijos valdžia

įsipareigojo teikti visišką pirmenybę psichiatrijai ir emocinei sveikatai ir pradėjo aktyvias psichikos įgyvendinimo skatinimo strategijas (Arevalo ir kt., 2022). Viena iš psichinės sveikatos iniciatyvų darbo aplinkoje Danijoje yra „Streso Atostogos“ (ang. “Stress Leave”), skiriamas darbuotojams patyrus nerimą, nerimo sutrikimo simptomų paūmėjimą, perdegimą ir kitus su psichine sveikata susijusius pokyčius. Ši politika darbovietėse atskleidžia požiūrį, kad emocinė, psichinė gerovė yra vienodai svarbi, kaip ir fizinė sveikata (WHO, 2024).

Ryšiai ir parama iš vadovo ir kolektyvo. Socialinių ryšių ir paramos įtaka apima ne tik emocinę gerovę, bet ir ilgalaikes fizinės sveikatos pasekmes bei mažina mirtingumo riziką (Holt-Lunstad, 2021). Darbo aplinkos parama ir bendravimas su kolegomis turi svarbią reikšmę stiprinant emocinę gerovę, mažinant perdegimą ir valdant stresą darbo aplinkoje. Tokia parama gali egzistuoti, kaip mentorystės programos - ilgalaikis bendradarbiavimas, palaikantys ir draugiški kolegos, reguliarūs pokalbiai su personalo specialistais, kurie suteikia pagalbą ir atsako į visus darbuotojo rūpimus klausimus.

Lankstus darbo grafikas. Skandinavijos šalys yra laimingiausių gyventojų reitingų viršūnėse ir žinomos dėl savo inovatyviausių emocinės gerovės stiprinimo strategijų, kurias yra naudinga apžvelgti norint kurti darbuotojų emocinę gerovę skirtingose organizacijose (*Happiest Countries in the World 2024*, n.d.). Švedijos piliečiai vertina savo bendrą pasitenkinimą gyvenimu 7,3 skalėje nuo 1 iki 10. Tai yra vienas aukščiausių įvertinimų tarp Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos šalių EBPO (ang. OECD-Organization for Economic Cooperation and Development), duomenys surinkti iš oficialaus pasaulio ekonomikos forumo (2019). Švedijos organizacijos laikosi novatoriškos politikos (ang. Pioneering policy) ir tik 1% Švedijos darbuotojų dirba daugiau, nei 50 valandų per savaitę, o tai yra vienas žemiausių rodiklių EBPO (Government Offices of Sweden, 2020). Švedija darbo aplinkoje eksperimentuoja su šešių valandų per dieną darbo strategija ir siūlo ypač lankstų darbo grafiką siekiant pagerinti asmeninio ir darbo balanso pusiausvyrą (Government Offices of Sweden, 2020).

Covid-19 pandemija pastūmėjo hibridinio ir nuotolinio darbo svarbą švedų organizacijose. Atliktais tyrimo duomenimis remiantis dirbant nuotoliu ir taikant laisvo darbo grafiko strategiją, darbuotojų miego laikas padidėjo vidutiniškai 34 minutėmis ir poilsio laikas pailgėjo 26 minutėmis, kas lėmė teigiamus pokyčius darbuotojų psichologinei sveikatai ir emocinei gerovei (Hallman ir kt., 2021). Taip pat, sudaromos sąlygos organizacijose, kaip darbo vietos pritaikymas, pavyzdžiui lankstus darbo grafikas pagal individualius poreikius ir darbo sąlygų pakeitimai siekiant užkirsti kelią perdegimui, padeda darbuotojams išlaikyti gera darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Gilbert ir kt., 2023).

Specialistų pagalba darbo aplinkoje. Psichologinių konsultacijų prieinamumas darbo vietoje yra veiksminga emocinės gerovės palaikymo ir didinimo priemonė suteikianti naudas, kaip perdegimo darbe mažinimas, bendras darbuotojų gerovės augimas. Darbuotojai, kurie gali naudotis psichologinių konsultacijų paslaugomis geriau valdo emocinius ir psichologinius iššūkius su, kuriais susiduria darbo aplinkoje ir kasdieniame gyvenime (Lei ir kt., 2024). Psichologinių konsultacijų metu darbuotojai gali gauti atsakymus į jiems rūpimus klausimus, kaip dėmesio ir susikaupimo gerinimas, bendravimo įgūdžių tobulinimas, nerimo valdymas, darbas esant spaudimui, atsipalaidavimas, kova su perdegimu. Ypatingai sportininkų profesijoje treneriai stengiasi, kad kiekvienas sportininkas gautų savo asmeninį sporto psichologą (Neumann ir kt., 2023). Streso vaidmuo darbo aplinkoje veikia psichologinių ir psichosomatinių sutrikimų vystymąsi. Angerer ir kt. (2024) pabrėžia ankstyvos psichologinės pagalbos darbe svarbą. Psichoterapinių konsultacijų prieinamumo suteikimas darbuotojams suteikia pagalbą, įtampą patiriantiems darbuotojams per trumpą laiką. Angerer ir kt. (2024) pabrėžia, kaip svarbu organizacijoms bendradarbiauti su medicinos įstaigomis, kurios gali suteikti darbuotojams psichologines konsultacijas, diagnostiką, terapiją ir atsistatymą po ilgalaikių psichologinių negalavimų.

1 lentelė

Emocinės gerovės priemonės

Priemonė	Aprašymas
Darbuotojų psichologinis švietimas	Kognityvinio elgesio ir intelekto teorijos švietimas darbe.
Fizinis aktyvumas darbe	Įvairios nuolatinės aktyvaus judėjimo formos darbo vietoje.
Streso valdymo programos	Sąmoningumu pagrįstos intervencijos darbe ir streso valdymo mokymai.
Ryšiai ir parama iš vadovo ir kolektyvo	Bendravimas su kolegomis, aktyvi pagalba, reguliarūs pokalbiai su personalo specialistais apie emocinę gerovę, mentorystės programos.
Lankstus darbo grafikas	Sudarytos specialios sąlygos organizacijose, kaip darbo vietos pritaikymas, pavyzdžiui lankstus darbo grafikas

	pagal individualius poreikius.
Specialistų pagalba darbo aplinkoje	Psichologinių konsultacijų prieinamumas darbo vietoje arba darbdavio finansavimas darbuotojo individualioms konsultacijoms.

Šaltinis: Iovino ir kt. (2021); Lambert (2020); Hodgson ir kt. (2023); Malińska (2017); Gordon (1994); Tetrick & Winslow (2015); Holt-Lunstad (2021); Gilbert ir kt. (2023); Lei ir kt. (2024); Neumann ir kt. (2023); Angerer ir kt. (2024).

1.2 Nerimo sutrikimų koncepcija

Nerimo sutrikimus patiriančių darbuotojų skaičius auga, todėl siekiant pasirūpinti jautriausiais darbuotojais yra naudinga suprasti nerimo patiriančių asmenų specifines savybes. Nerimo sutrikimai apima platų profilį įvairių sutrikimų, kaip specifinės fobijos, socialinis nerimo sutrikimas, generalizuotas nerimo sutrikimas (GNS), panikos atakos, obsesinis-kompulsinis sutrikimas (OBS), potrauminio streso sutrikimas (PTSS), atsiskyrimo nerimo sutrikimas (Abi-Dargham ir kt., 2023). **Nerimo sutrikimai- yra viena labiausiai paplitusių psichikos būklių turinti neigiamos įtakos socialiniame, darbiname ir asmeniniame funkcionavime (Hudson ir kt., 2022).**

77% darbuotojų patiria nerimą, o Covid-19 pandemija padarė stipriausią įtaką nerimo sutrikimų augimui per pastarąjį dešimtmetį. Atliktais tyrimo duomenų rezultatais pandemijos metu papildomai atsirado 76,2 mln. nerimo sutrikimų atvejų pasauliniu mastu (Santomauro ir kt., 2021). Remiantis naujausiais statistiniais duomenimis (Our World in Data, 2024) 2023-2024 metais jaunimo nerimo sutrikimų skaičius augo sparčiausiai (*Anxiety Disorders Prevalence*, 2024). Nerimo sutrikimai daro neigiamą įtaką darbo rezultatams, emocinei gerovei darbo metu, todėl svarbu tinkamai pažinti tokių asmenų charakteristiką ir suteikti palankiausias sąlygas darbo aplinkoje, pritaikytas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams.

1.2.1 Nerimo sutrikimų tipai

Egzistuoja daug įvairių nerimo sutrikimų tipų, kuriems organizacijos niekaip negali daryti įtakos, pavyzdžiui, vorų fobija ar potrauminis nerimo sutrikimas atsiradęs dėl smurto šeimoje. Todėl šiame darbe nagrinėjami sutrikimai: generalizuotas nerimo sutrikimas (GNS) ir panikos atakos, kadangi šie sutrikimai neigiamai veikia darbuotojų savijautą ir darbo našumą, o organizacijos taikant specialias praktikas gali padėti valdyti patiriamą darbuotojų stresą ir nerimą.

Generalizuotas nerimo sutrikimas (ang. General anxiety disorder)– pastovus, stiprus nerimas dėl įvairių gyvenimo aplinkybių ir situacijų neegzistuojant realiam pavojui (Özdemir & Kuru, 2023). Generalizuotas nerimo sutrikimas yra vienas labiausiai paplitusių nerimo sutrikimų visame pasaulyje. Šiam sutrikimui būdingas nuolatinis ir nekontroliuojamas nerimas, kuris tęsiasi mažiausiai pusę metų. Pirminėje stadijoje dažnai gali būti neatpažintas, nes sergantiesiems dažnai pasireiškia fiziniai simptomai, kaip raumenų įtampą, nerimas, virškinimo sutrikimai, galvos skausmas. Pirminiai gydymo būdai generalizuoto nerimo sutrikimo pacientams yra kognityvinė elgesio terapija bei serotoninę reguliuojantys vaistai. Dažnai generalizuotas nerimo sutrikimas žmones kamuoja kartu su kitais sutrikimais, kaip panikos atakos. Labiausiai pažeidžiamos rizikos grupės yra moteriška lytis, žemos socialinės ir ekonominės padėties piliečiai, o genetinis paveldimumas siekia iki 20% (Stein & Sareen, 2015).

Asmenys patiriantys generalizuoto nerimo sutrikimą ir kartu kitus lydinčius simptomus patiria daugybę iššūkių profesinėje veikloje, dėl sutrikimo simptomų ir vis dar egzistuojančios stigmos tarp darbuotojų ir vadovų. Darbuotojai su nerimo sutrikimais dažnai slepia panikos atakas ir nerimo priepuolius nesulaukdami jokios paramos iš organizacijų. Šie iššūkiai išlieka aktualūs darbo aplinkoje nepaisant terapinių ir medikamentinių intervencijų.

Žmogiškųjų išteklių valdymas atlieka esminį vaidmenį palaikant darbuotojus su nerimo sutrikimais. Emocinės gerovės intervencijos, kaip lengvai pasiekama pagalba ir supratinga darbo aplinka yra būtinos asmenims kenčiantiems nuo nerimo sutrikimų darbo aplinkoje. Inovatyvios intervencijos yra reikalingos siekiant padėti spręsti darbo klausimus asmenims su nerimo sutrikimais. Tokios šiuolaikiškos priemonės galėtų apimti darbuotojų švietimą, laisvesnes darbo sąlygas, įgūdžiais pagrįstas terapijas skirtas psichologinių iššūkių sprendimui ir valdymui darbo aplinkoje, tiek už jos ribų (O'Donnell ir kt. (2021). Žmogiškųjų išteklių valdymo ir emocinės gerovės specialistai bendradarbiaudami su vadovais gali sukurti pozityvią darbo kultūrą, kurioje darbuotojai su nerimo sutrikimais jaustųsi saugūs išsakydami savo poreikius, o pagalba būtų lengvai prieinama ir pasiekama pritaikyta individualioms situacijoms.

Panikos atakos– spontaniška, epizodiškai atsirandanti būseną, pasireiškianti sustiprėjusiu nerimu, hiperventiliacija, prakaitavimu, dažnai maišoma su širdies smūgiu (Özdemir & Kuru, 2023). Panikos atakų sutrikimas, kaip diagnostinis subjektas pripažintas 1980m., kuris labiausiai trukdo socialiniame ir profesiniame gyvenime. Panikos atakos metu vyksta smegenų grandinės disfunkcija, kuri sukelia perdėtus somatinius ir autonominius atsakus į dirgiklius. (Guan & Cao, 2023).

Panikos atakas patiria daugiau nei 28% suaugusiųjų bent kartą gyvenime. Panikos atakos yra apibūdinamos, kaip įvykusios be jokių ankstesnių simptomų, nors dažnai patyrusieji gali nustatyti atakų sukėlėjus, pavyzdžiui perdegimas darbo vietoje ar nemalonus pokalbis su darbo

vadovu. Aplinkos įvykiai, kaip Covid-19 pandemija ir visuomeninės krizės stipriai didina nerimo riziką, kartu provokuojant panikos atakų atsiradimą ir dažnėjimą ypač pažeidžiamų asmenų kategorijoje (McGinnis ir kt., 2024).

Panikos atakų sutrikimas sukelia didelius iššūkius profesinėje aplinkoje. Iki šiol nebuvo daug bandymų sistemingai susieti perdegimą ir panikos atakas darbo metu. Perdegimui, kaip pakitusiai psichologinei būsenai, atsiradusiai dėl lėtinio streso darbo aplinkoje yra būdingi trys aspektai: išsekimas dėl darbo krūvio arba nesubalansuoto asmeninio ir profesinio gyvenimo, cinizmas, kuris pasireiškia toksiška darbo aplinka ir profesinis neveiksmingumas. Perdegimas nėra pripažintas, kaip sutrikimas tačiau pripažįstamas, kaip profesinis reiškinys, kuris gali daryti įtaką panikos atakų padažnėjimui darbo aplinkoje. Panikos atakoms ir perdegimui būdingi bendri fiziologiniai mechanizmai, tačiau su darbu susiję panikos priepuoliai moksliniais tyrimais yra labai riboti nors ir didėja mokslinis susidomėjimas tarp panikos atakų ir gerovės darbo vietoje koreliacijos (Lainidi ir kt., 2022).

1.2.2 Nerimo sutrikimus turinčių asmenų charakteristika

Ypač jautrus asmuo turi didesnę polinkį į nerimo sutrikimus ir stresą. Ypač jautrus asmuo HSP (ang. A highly sensitive person) turi aukštesnę jutimo apdorojimo jautrumą SPS (ang. Sensory processing sensitivity), o tai reiškia, HSP asmenys pasižymi didesniu stimuliavimu, susijaudinimu, stipriau jaučia emocijas apdorojant subtilius signalus smegenyse (Ujii ir Takahashi, 2022). Tyrimai rodo, kad iki 30% žmonių yra HSP, su 40% paveldimumu, tačiau darbo aplinkos veiksniai daro reikšmingą įtaką šio bruožo išraiškai (Acevedo, 2024; Greven ir kt., 2019). Taip, pat nerimo sutrikimus patiriančių asmenų tyrimai rodo struktūrinius ir funkcinius smegenų skirtumus (1 priedas).

Yra išskiriama pagrindinė charakteristika ir bruožai asmenų turinčių nerimo sutrikimus.

Pagrindiniai simptomai. Visų pirma, darbuotojas kenčiantis nuo nerimo sutrikimų jaučia nuolatinį, intensyvų nerimą ir padidėjusią baimę dėl įvairių situacijų, kaip artėjantys darbo pokalbiai, neapibrėžtumai, nebūtos situacijos, pavyzdžiui mintys, kad darbo vadovas atleis iš darbo, sumažins atlyginimą, vyksta nuolatinis ir nepagrįstas nerimas dėl ateities. Dėl jaučiamo nerimo ir išaugusio streso asmuo pradeda jausti fizinius simptomus, arba atvirkščiai-pajutus fizinį simptomą iškyla įvairios mintys, kurios daro įtaką nerimo atsiradimui. Tipiniai fiziniai simptomai yra pagreitėjęs širdies plakimas, prakaitavimas, jaučiama raumenų įtampą ir kvėpavimo sutrikimai-hiperventiliacija, intensyvus kvėpavimas vyksta per krūtinę, taip gaunama per daug deguonies ir gali atsirasti apsvaigimo pojūtis. Taip pat egzistuoja įvairių ir skirtingų fizinių simptomų, kaip galūnių tirpimas, skausmas skirtingose kūno vietose, vaizdo

aptemimas ir disociacija. Jaučiant nerimą ir fizinius kūno simptomus pasikeičia elgesys, jis tampa neracionalus, nelogiškas, padidėja budrumo jausmas ir dažnai pasireiškia įveikos strategija vengimas, bandymas vengti situacijų, kurios gali sukelti stresą (Zhang ir kt., 2024).

Kognityviniai pokyčiai. Jaučiant nerimą įvyksta kognityviniai pokyčiai, visos arba dauguma neutralių situacijų interpretuojamos, kaip grėsmingos, logiškas ir racionalus mąstymas virsta katastrofišku. Nerimas neigiamai veikia darbinę atmintį, žmogus tampa išsiblaškęs, mažiau susikaupęs, susilpnėja dėmesys ir atmintis, todėl dažnai yra sunku prisiminti detales ir nepadaryti klaidų atsakingose užduotyse, todėl nerimo sutrikimai gali trukdyti žmonėms profesinėje veikloje. Vyksta chaosas žmogaus mintyse, žmogus tampa hiperbudrus, nes jaučiant nerimą ir stresą yra padidėjęs jautrumas smegenų veikloje SPS (ang. Sensory processing sensitivity) veikiantis priešingai racionalumui, logikai, sprendimų priėmimui (Cardoner ir kt., 2023).

Biologiniai pokyčiai. Lėtiniai nerimo sutrikimai ir susidūrimas su stresoriais, lemia biologinius pokyčius žmogaus organizme. Darbuotojai, turintys nerimo sutrikimus patiria per stipriai suaktyvėjusios amygdalos veikla smegenyse, kuri yra atsakinga už padidintą baimės atsaką. Amygdala yra pagrindinis smegenų regionas, kuris yra atsakingas už baimės atpažinimą ir stimulą reaguoti ir jausti emocijas, todėl tai yra esminis komponentas, kuris lemia elgesio ir emocinės būsenos pokyčius. Taip pat, susidūrus su baime ar dirgikliu padidėja kortizolio kiekis kraujyje, kuris ypatingai skatina hiperventiliaciją, nes išsiskiria streso hormonai organizme. Loginį ir matematinį mąstymą perima amygdalos regionas smegenyse todėl mąstymas tampa emocinis, o ne matematinis paremtas logika. Todėl yra labai svarbu organizacijoms užtikrinti prieigą prie efektyvių įveikos priemonių, padedančių atkurti emocinę pusiausvyrą, racionalų mąstymą ir elgesį ir grįžti prie produktyvaus darbo (J. Chang ir kt., 2023).

2 lentelė.

Nerimo sutrikimus turinčių asmenų charakteristika

Pagrindiniai simptomai	Kognityviniai pokyčiai	Biologiniai pokyčiai
Padidinta baimė ir nerimas	Katastrofiškas mąstymas	Amygdalos suaktyvėjimas
Fizinių pojūčių pokyčiai	Susilpnėjęs dėmesys ir atmintis	Hormonų pokyčiai
Elgesio pokyčiai	Hiperbudrumas	

Šaltinis: Cardoner ir kt. (2023); J. Chang ir kt. (2023); Zhang ir kt. (2024).

1.2.3 Nerimo sutrikimų įveikos strategijos

Šiuolaikinėje visuomenėje nerimas tampa vis sudėtingesnis apimant nuolatinį stresą, kurį sukuria greitai besikeičianti aplinka, didelis informacijos kiekis darbo aplinkoje, nuolatinis savęs vertinimas ir kritikavimas. Todėl darbuotojai ieško tinkamiausių įveikos strategijų, kurios padėtų greičiau ir kokybiškiau susidoroti su stresu ir nerimu. Šiuolaikiniai nerimo sutrikimų įveikos metodai perkelia dėmesį nuo grėsmių prie asmeninių išteklių, pagrindinės įveikos strategijos apima: vengimą, reaktyvų įveikimą, ir prevencines įveikos strategijas.

Vengimo įveikos strategijos. Vengimo nerimo įveikos strategijos apima pastangas nesusidurti su dirgikliu. Neatvykimas į darbą, viešų erdvių ir grupinių žmonių susitikimų vengimas, taip pat bandymas išvengti grėsmę keliančių situacijų ar objektų priklauso vengimo strategijoms (Alagarsamy ir kt., 2023). Vengimo strategija darbuotojams padeda sąmoningai išvengti baimę keliančių situacijų, objektų ir emocinių stimulų. Tai yra naudinga trumpuoju laikotarpiu, tačiau ilguoju laikotarpiu ši strategija nėra efektyvi.

Reaktyvios įveikos strategijos. Reaktyvios nerimo sutrikimų įveikos apima kovojimą su stresorium jau jam įvykus arba vykstant nerimo ar panikos atakoms.

Kvėpavimas yra gyvybiškai svarbi funkcija, kuri vaidina svarbų vaidmenį fizinei, psichinei ir dvasinei gerovei. Kvėpavimo pratimai veikia streso hormonus - kortizolį. Aktyvūs kvėpavimo pratimai mažina streso hormonų kiekį kraujyje ir ilgas kvėpavimo pratimų seansas, kaip 45 minučių sesija gali taip stipriai pakeisti žmogaus būseną nuo panikos atakos iki visiškos ramybės (Örün ir kt., 2021). Kvėpavimo pratimai įvykus stresui yra naudojami, kaip reaktyvi nerimo ir streso įveikos strategija, tačiau praktikuojama ilgą laiką veikia, kaip prevencinė ir net problemą sprendžianti priemonė. Kvėpavimo pratimai padeda atsipalaiduoti, sumažinti stresą ir nerimą ir yra kritiškai svarbūs darbuotojams, kurių profesijose susiduriama su nuolatiniu stresu (Decker ir kt., 2019).

Progresyvus raumenų atpalaidavimas (ang. Progressive Muscle Relaxation) yra dar viena reaktyvi įveikos strategija padedanti kovojant su stresu. Ši technika skatina raumenų atsipalaidavimą, sistemingai ir sąmoningai sutraukiant ir atpalaiduojant skirtingas raumenų grupes apimant viso kūno raumenis (Kabakcioğlu & Ayaz-Alkaya, 2024). Ši technika padeda nukreipti dėmesį nuo stresoriaus sąmoningai sutelkus dėmesį į skirtingas raumenų grupes. Ši technika gali būti taikoma ir darbo vietoje ir reguliariai praktikuojama tampa prevencine įveikos priemone.

Irodymai ir tyrimai įvairiose srityse rodo, kad pokalbių terapija yra tokia veiksminga, kad lenkia net medikamentų naudą. Įvykus panikos atakai ar stipriam nerimo priepuoliui pasidalinimas ir pokalbis su patikimu žmogumi, pavyzdžiui artimu kolega padeda susilpninti

ataką, nes sumažinamas izoliacijos jausmas. Suteikta emocinė parama iš patikimų žmonių suteikia komforto jausmą, kuris padeda sušvelninti vykstantį nerimo priepuolį. Nuolatinė pokalbių terapija veikia prevenciškai. Nuolatinis problemų tyrinėjimas gali privesti prie pagrindinių problemos priežasčių, tokių kaip vaikystės traumos ar giliai įsišaknijusios baimės (Cronin ir kt., 2024).

Prevencinės įveikos strategijos darbo aplinkoje. Įvykus panikos atakai, stipriam nerimo pakilimui, situacijos valdymas tampa labai kompleksiškas ir sudėtingas, reikalaujantis išvystytų įgūdžių ir daug praktikos. Todėl darbuotojams su nerimo sutrikimais didžiausią naudą atneša prevencinės įveikos strategijos, kurias organizacijos gali sistemingai diegti per žmogiškųjų išteklių emocinės gerovės priemones.

Kognityvinė elgesio terapija yra viena efektyviausių priemonių, padedančių darbuotojams atpažinti ir suvaldyti neigiamas mintis ir impulsus. Išvysčius šį įgūdį atsiranda gebėjimas pastebėti ir sustabdyti artėjantį nerimą ir priepuolius (Vrushali & Dimple, 2024). Emocinės gerovės specialistai atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant, kad darbuotojai turėtų prieigą prie reikalingos terapijos bei kitų emocinės pagalbos formų.

Dėmesingumo (ang. mindfulness) praktikos darbo kontekste turi teigiamą terapinį poveikį esant lėtiniam nerimui, stresui ir skausmui. Minčių stebėjimo praktika ir būvimas dabarties momente leidžia atpažinti mintis be jokio išankstinio vertinimo. Meditacija ir dėmesingumas yra praktikuojami visame pasaulyje. Pasauliniu mastu yra patvirtintas teigiamas praktikų poveikis, todėl nuolatinis buvimas dabarties momente padeda darbuotojams kenčiantiems nuo nerimo sutrikimų valdyti ir net gydyti problemą (Valluri ir kt., 2023). Organizacijos gali diegti dėmesingumo programas ir taip užtikrinti darbuotojų emocinę gerovę.

Malonumą teikianti veikla yra svarbi prevencinė priemonė, padedanti nukreipti mintis nuo neigiamų emocijų ir skatina motyvaciją. Labai dažnai organizacijose darbuotojai kenčia nuo darbo ir laisvalaikio disbalanso, kuris mažina darbo našumą, darbuotojų pasitenkinimą ir didina streso lygį. Organizacijos vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant sąlygas darbuotojų darbo ir laisvalaikio pusiausvyrai, kartu suteikiant prevencines sąlygas prieš streso ir nerimo augimą (Cheng ir kt., 2020).

Įvairių formų reguliarus fizinis aktyvumas išskiria endorfinus-laimės hormonus, kurie veikia priešingai nerimui, depresijai ir stresui. Reguliarus fizinis aktyvumas yra nerimo ir streso prevencinė priemonė, kuri padeda darbuotojui atsipalaiduoti, nukreipti neigiamas mintis (Molcho ir kt., 2021). Todėl ypatingai organizacijos, kurios darbuotojams suteikia galimybę fizinėms veikloms darbo vietoje arba palaiko darbuotojų judėjimą už darbo ribų turi stiprų konkurencinį pranašumą darbuotojų atžvilgiu.

Sveiko miego įpročiai yra vienas pagrindinių vaidmenų, kuris tarpininkauja tarp gyvenimo stresorių ir emocinės gerovės. Sveiki miego įpročiai sudaro pastovų ir vienodą miego režimą, pakankamą miego valandų skaičių, kuris prevenciškai veikia prieš stresą ir yra vienas svarbiausių psichologiškai sveiko žmogaus veiksnių (Buller-Peralta ir kt., 2024). Darbuotojai dirbantys slenkančiu darbo grafiku ar dirbantys naktiniais etatais susiduria su dideliais iššūkiais derinant sveiko miego režimą.

Mityba turi įtakos visiems fiziologiniams ir psichologiniams procesams. Mitybos įpročiai daro įtaką endokrinei, imunologinei ir nervinėms sistemoms, kurios yra atsakingos už sveikatos gerinimą (Q. Wu ir kt., 2022). Sveika ir subalansuota mityba daro įtaką emocinei gerovei, streso mažinimui, todėl norint palaikyti stabilią emocinę būseną-sveiką, subalansuota ir svarbiausia reguliari mityba yra viena iš prevencinių strategijų, o organizacijos skatinančios sveiką mitybą prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės ilgalaikiame kontekste.

Dvasingumo praktikos jau prieš tūkstantmečius buvo praktikuojamos siekiant vidinės ramybės, emocinės gerovės būsenos. Dvasingumo praktikos, tokios kaip joga gali būti integruojamos į organizacijų emocinės gerovės programas, siekiant stiprinti darbuotojų emocinį stabilumą ir atsparumą stresui (Balboni ir kt., 2022). Dvasingumo praktikos talpina įvairiausius metodus, kurie gali būti įvairios meditacijos, religija, jogos praktikos, ryšys su gamta.

Ekspozicijos terapijos yra gydanti nerimo sutrikimus priemonė. Ekspozicijos yra susidūrimas su nerimą keliančiais dirgikliais. Nuolatinės ir reguliacijos ekspozicijos net po kelių seansų jau rodo teigiamą poveikį. Pavyzdžiui, jei darbuotojas turi viešo kalbėjimo baimę, galima praktikuotis susidūrimą su baime, net darbo aplinkoje, siūlant viešai pasisakyti kolegų tarpe, ar paruošti pristatymą. Reguliarios ekspozicijos terapijos gydo nerimo sutrikimus ir veikia, kaip prevencinė įveikos strategija, nuosekliai mažinanti nerimo ir baimės jausmą susidūrus su stresoriais (Vrushali & Dimple, 2024).

Nerimo sutrikimai ir dažniausiai gydoma selektyviais serotonino reabsorbcijos inhibitoriais- SSRI (ang. Selective Serotonin Reuptake Inhibitors), tai yra labiausiai paplitę medikamentai, kurie padeda gydyti psichologinius sunkumus. Tokių vaistų poveikis pasireiškia mažiausiai po mėnesio vartojimo ir mažiausiai patikrintas veiksmingas vaistų kursas trunka nuo metų, todėl tai yra prevencinis gydymo metodas, kuris trunką ilgą ir tęstinį laikotarpį (Gosmann ir kt., 2023). Svarbus organizacijos vaidmuo yra užtikrinti, kad darbuotojas turėtų prieigą prie medicininės pagalbos bei suteikti galimybę derinti darbo krūvį su gydymo grafiku.

Norint mažinti nerimo sutrikimų ir panikos atakų riziką organizacijos gali kurti integruotas emocinės gerovės programas darbuotojams su nerimo sutrikimais, apimančias prevencines priemones, kaip lankstus darbo grafikas, mokymai ir sveikatingumo programos tiek individualizuota pagalba darbuotojams.

3 lentelė

Nerimo sutrikimų įveikos strategijos

Vengimo strategijos	įveikos	Reaktyvios strategijos	įveikos	Prevenčinės strategijos	įveikos
Stresorių vengimas		Kvėpavimo praktika	Progresyvus raumenų atpalaidavimas	Pokalbių terapija	Kognityvinė elgesio terapija
					Dėmesingumo praktikos ir meditacija
					Suteikianti malonumą veikla
					Fizinis aktyvumas
					Sveiko miego įpročiai
					Sveika ir subalansuota mityba
					Dvasingumo praktikos
					Ekspozicijos terapijos
					Medikamentinis gydymas

Šaltinis: Alagarsamy ir kt. (2023); Balboni ir kt. (2022); Cronin ir kt. (2024); Cheng ir kt., (2020); Molcho ir kt., (2021); Kabakcıoğlu & Ayaz-Alkaya (2024); Gosmann ir kt., (2023); Vrushali & Dimple (2024); Valluri ir kt. (2023).

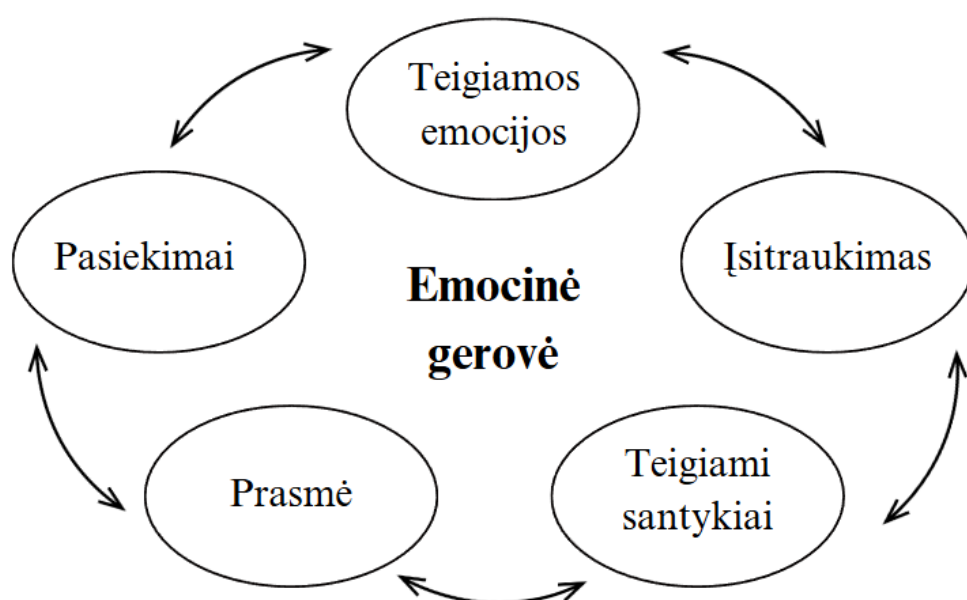
1.3 Emocinės gerovės nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams veiksmų ir priemonių konceptualizavimas

Rūpinimasis savimi yra vienas pagrindinių prioritetų norint jaustis laimingais ir emociškai ramiais darbo aplinkoje. Nerimo sutrikimus patiriantiems žmonėms emocinės gerovės užtikrinimas darbo vietoje yra ypatingai svarbus. Autoriai Butler & Kern (2016) rekomenduoja organizacijose šviesti darbuotojus apie emocinę gerovę ir valdyti ją keliais lygmenimis: **organizaciniu, komandiniu ir individualiu**, užtikrinti individualių darbuotojų gerovę, komandose ir visoje organizacijoje palaikyti teigiamą organizacinę kultūrą. Žymus psichologas Seligman (2011) pateikia savo penkių dimensijų literatūrinį emocinės gerovės darbe modelį- laimės teoriją, kuri yra plačiai paplitusi ir taikoma organizaciniams tikslams pasiekti.

1.3.1 Autoriaus Seligman (2011) PERMA emocinės gerovės darbe veiksniai

4 paveikslas

PERMA emocinės gerovės darbe modelis



Šaltinis: Seligman (2011).

Seligman (2011) remiasi pozityviaja psichologija ir PERMA laimės teorijos modelyje aprašo faktorius, kuriais yra pasiekiamas emocinės gerovės darbo vietoje užtikrinimas. PERMA modelis sudaro penkias pagrindines laimingo žmogaus dimensijas: A) Teigiamos emocijos; B) Įsitraukimas; C) Teigiami santykiai; D) Prasmė; E) Pasiekimai.

Teigiamos emocijos. Draugystė ir draugiškas kolektyvas darbo vietoje teigiamai koreliuoja su teigiamomis emocijomis. Darbuotojai, kurie gauna emocinę paramą organizacijoje patiria teigiamas emocijas ir lengviau susidoroja su užduotimis. Nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams labai svarbu užtikrinti, kad darbo vietoje galėtų jaustis gerai ir būtų šiltai priimami, nes jautriau reaguoja į dirgiklius. Teigiamą organizacinę kultūrą ir draugišką kolektyvą skatina pozityvų mąstymą, kuris sukelia teigiamas emocijas ir skatina emocinę gerovę tarp darbuotojų (Sturm ir kt., 2022).

Įsitraukimas. Seligman (2011) modelis palaiko pozityviosios psichologijos filosofiją ir organizacinėje srityje įsitraukimą labiau traktuoja, kaip psichologinį, kuris apima psichologines, elgesio, pažinimo sritis. Įsitraukęs darbuotojas, vykdamas savo veiklą su informacijos

įsisavinimu, susidomėjimu ir susikaupimu patiria emocinę gerovę darbo vietoje (Butler & Kern, 2016). Nerimo sutrikimus patiriantys darbuotojai dažnai sunkiau įsitraukia į veiklą, dėl nerimo sutrikimų sukeliančių sunkumų, todėl užtikrinus šį faktorių darbuotojas gali jaustis drąsiau ir efektyviau spręsti iškilusias problemas.

Teigiami santykiai. Tyrimų rezultatai rodo, kad egzistuoja reikšminga teigiama koreliacija tarp teigiamų santykių organizacijoje, netgi pozityvių paskalų ir darbuotojų pasitenkinimo (D. Wang ir kt., 2022). Teigiami santykiai ir komandiškumas darbe gerina bendrą atmosferą, stiprina organizacinę kultūrą ir skatina bendradarbiavimą, kuris lemia padidėjusį efektyvumą ir komandinį darbą organizacijoje. Teigiami santykiai veikia pasitikėjimą, kuris yra labai svarbus sprendžiant užduotis ir iššūkius darbe. Koreliacija tarp teigiamų santykių ir darbuotojų pasitenkinimo rodo, kad bendravimas ir bendradarbiavimas skatina emocinę gerovę.

Prasmė. Žmonių gyvenime labai didelę dalį sudaro darbas. Darbas taip pat gali sukelti įvairius psichologinius sunkumus, todėl egzistuoja reikšmingas ryšys tarp darbo prasmės atradimo ir psichologinių ligų atsiradimo. Darbo prasmės formavimas iš vadovų veikia darbuotojų psichologinę darbo būseną, kuri sudaro darbuotojams galimybę susikurti ir atrasti prasmingą savo socialinės ir materialinės tikrovės patirtį (Bendassolli, 2024). Nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams labai svarbu turėti tikslą ir priklausymo jausmą, kurį gali padėti kurti vadovai. Darbuotojas dirbantis prasmingą darbą, mąsto pozityviau ir rečiau patiria nerimo priepuolius.

Pasiekimai. Tyrimai rodo, kad nepakankamas dėmesys laimėjimams ir pasiekimams darbe lemia augantį savęs kritikavimą ir apgailestavimo jausmą (Allaert ir kt., 2023).

Žmonės siekia laimėjimų įvairiose gyvenimo šakose įskaitant darbą. Laimėjimų pasiekimas ir pripažinimas iš organizacijos didina emocinės gerovės jausmą ir sukelia teigiamas emocijas (Seligman, 2011). Pasiekimai ir laimėjimai nukreipia dėmesį nuo neigiamų minčių, todėl pasiekimai ypatingai skatina hedoninę (momentinę) ir eudamoninę (ilgalaikę) geroves, kartu sukurdami prasmę ir motyvaciją darbe.

Seligman (2011) modelis pozicionuojamas, kaip visuotinis ir plačiai taikomas organizacijose. Stiprinant visas modelio dimensijas darbuotojų mąstymas tampa pozityvesnis ir užtikrinamas aukštesnės emocinės gerovės lygmuo.

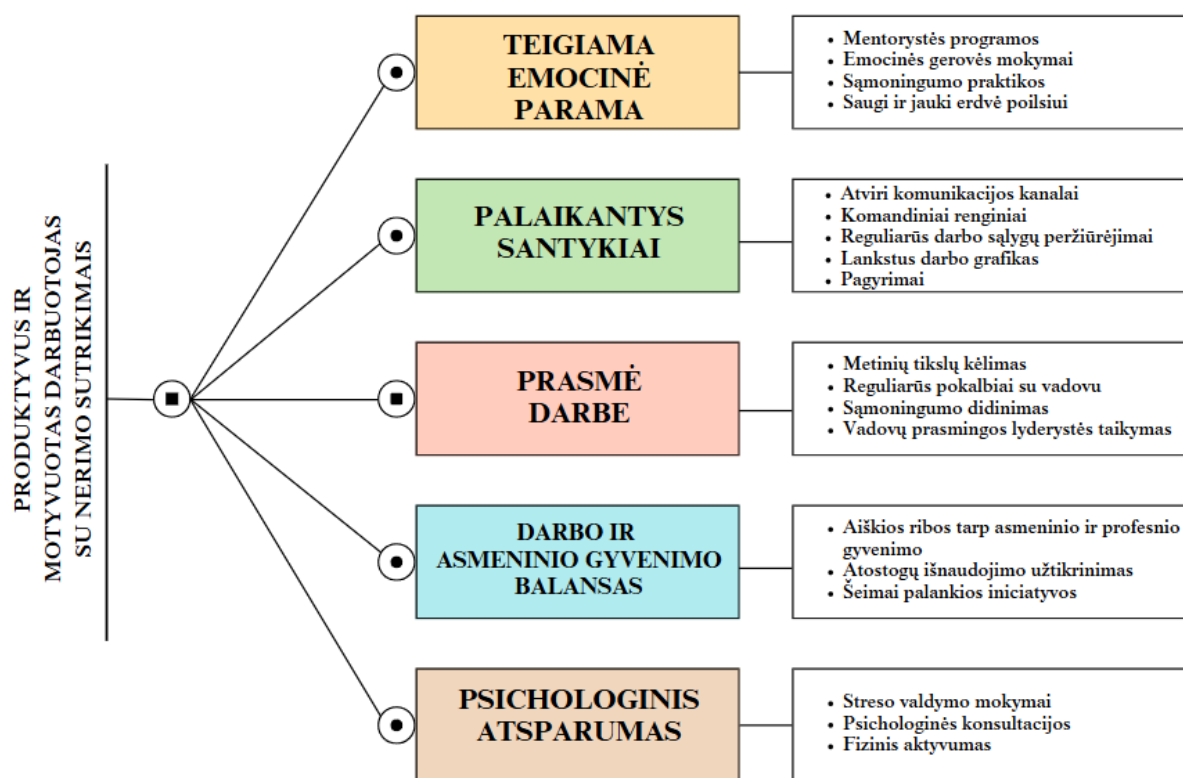
1.3.2 Emocinės gerovės priemonės ir veiksniai nerimo sutrikimų valdymui

Literatūroje nėra išskiriama specifinio emocinės gerovės modelio, kuris būtų pritaikytas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Literatūriškai išanalizavus nerimo sutrikimus patiriančių asmenų ypatybes, charakteristiką ir emocinės gerovės organizacijose koncepciją, remiantis Seligman (2011) PERMA modeliu ir veiksmingiausiomis nerimo sutrikimų valdymo

priemonėmis išskiriami penki pagrindiniai veiksniai veikiantys emocinę gerovę darbo aplinkoje nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams ir 19 veiksmingų organizacinių priemonių. Šie veiksniai yra pritaikyti jautriausioms asmenybėms, tačiau taip pat tinkantys ir visiems darbuotojams, nes skatina emocinę gerovę. Pritaikyti nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams, emocinę gerovę skatinantys veiksniai yra- ***teigiama emocinė parama, palaikantys santykiai, prasmė darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų psichologinis atsparumas.***

5 paveikslas

Emocinės gerovės priemonės ir veiksniai nerimo sutrikimų valdymui



Šaltinis: darbo autorius.

Teigiama emocinė parama. Teigiamos emocinės paramos konceptas sudarytas remiantis Seligman (2011) PERMA dimensija- pozityvios emocijos. Organizacijose emocinė parama turėtų būti valdoma individualiu ir komandiniu lygmeniu, įskaitant vadovus, kolegas, teigiamai veikiant darbuotojų emocinę gerovę ir mažinant įtampą (Eisenberger ir kt., 2019). Emocinės gerovės priemonės, kaip ***mentorstės programos, emocinės gerovės mokymai, sąmoningumo praktikos***, palaikančioje ir draugiškoje aplinkoje suteikia teigiamą emocinę paramą ir teigiamai veikia nerimo sutrikimus patiriančių darbuotojų emocinę gerovę (Gilbert ir kt., 2023). Sekant

Skandinavijos organizacijų pavyzdžiu, galima integruoti sėkmingas praktikas Lietuvoje ir Europoje, kaip *saugios erdvės emocijų išreiškimui* kūrimas, įvairių sąmoningumo užsiėmimų praktikavimas remiantis pozityviosios psichologijos filosofija.

Palaikantys santykiai. Veiksnyys palaikantys santykiai sudarytas remiantis Seligman (2011) pozityvios emocijos dimensija. Atliktų tyrimų duomenys rodo, kad pasitikėjimas ir palaikymas tarp darbuotojų reikšmingai didina darbuotojo darbo našumą (Jaiswal ir kt., 2022). Palaikančius santykius sudaro atvira ir pagarbi vidinė komunikacija tarp darbuotojų, teigiama organizacinė kultūra, ryšiai ir parama (Stranzl & Ruppel, 2024). Kadangi nerimo sutrikimus patiriantys darbuotojai jautriau reaguoja į aplinką (Ujiie ir Takahashi, 2022), labai svarbu vystyti teigiamą ir komandišką organizacinę kultūrą, organizuoti *komandinius renginius*, kuriuose yra suteikiama emocinė parama ir darbuotojas gali jaustis saugus ir atsipalaidavęs. *Atvirų komunikacijos kanalų* užtikrinimas komandoje ir tarp vadovų yra aktualus psichologiškai jautresniems darbuotojams ir komandiniai, palaikantys santykiai yra vienas iš pamatinių faktorių norint kurti ir palaikyti emocinę gerovę tarp darbuotojų (Seligman, 2011). *Reguliarūs darbo sąlygų peržiūrėjimai*, kad būtų užtikrinamas optimalus darbo krūvis ir *lankstus darbo grafikas*, pavyzdžiui hibridinis darbo modelis, jei specialybės specifika leidžia tokias sąlygas, suteikia palaikymo jausmą iš vadovų ir stiprina emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais (Gilbert ir kt., 2023). Taip, pat labai svarbu identifikuoti darbuotojų *pasiekimus*, laimėjimus ir nevengti pagyrimų (Seligman, 2011). Darbuotojas gaunantis pagyrimą ar įvertinimą iš kolegų, vadovų patiria hedoninę gerovę ir didina savo motyvaciją, kuri lemia produktyvumo augimą.

Prasmė darbe. Prasmingo darbo konceptas sudarytas iš Seligman (2011) PERMA modelio. Gyvenimo prasmė yra glaudžiai susijusi su asmens subjektyvia gerove ir veikia, kaip stabilus psichologinis šaltinis (Luo & Li, 2023). Darbuotojas, kuris jaučiasi dirbantis prasmingą darbą yra linkęs labiau įsitraukti į veiklą ir pastebimi teigiami elgesio ir požiūrio pokyčiai, kurie neša sėkmę visai organizacijai (Kim & Park, 2024). Auginant darbo prasmės pojūtį tarp darbuotojų, labai didelį įnašą atneša vadovai, kurie padeda darbuotojams išsikelti *metinius tikslus*. *Reguliarūs pokalbiai* su darbuotojais aptariant jų psichologinį įsitraukimą, susidomėjimą, kartu šviečiant užimamos pozicijos naudą ir atneštą vertę didina darbuotojų *sąmoningumą*. Vadovų lyderystės praktikos, kaip moralinis pavyzdingumas, savimonė, profesinė ir asmeninė parama, bendruomeniškumas ir teigiamas požiūris į darbuotojus padeda lyderiams paskatinti darbuotojų darbo prasmės suvokimą, tuo pačiu įprasminti ir pačių lyderių veiklą. *Prasmingos lyderystės* dinamika atneša naudą visai organizacijai kartu užtikrinant emocinę gerovę tarp darbuotojų (Frémeaux & Pavageau, 2020). Prasmingas darbas yra teigiamai susijęs su emocinę gerovę ir leidžia darbuotojams su nerimo sutrikimais susitelkti į didesnius tikslus ir jų siekimą.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Šis veiksnys apibrėžiamas, kaip vienas svarbiausių emocinės gerovės kūrimo kontekste nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams ir sudarytas išnagrinėjus literatūrą apie įvairius emocinės gerovės veiksnius. Asmeninis ir profesinis gyvenimas yra dvi labai skirtingos sritys, tačiau darančios reikšmingą įtaką viena kitai. Karjera gali kliudyti ir nepalikti laiko mėgautis asmeniniu gyvenimu, o asmeninis gyvenimas gali stipriai trukdyti profesiniam. Šie konfliktai gali sukelti nepageidaujamų pasekmių asmeniniame ir profesiniame gyvenime (Barlis ir kt., 2023). Asmenys, kurių smegenys jautriau reaguoja į dirgiklius greičiau patiria pervargimą ir padidėjusį nerimą, todėl nesubalansuotas asmeninis ir profesinis gyvenimas veda prie nerimo sutrikimų paūmėjimo (Sprung & Rogers, 2020; Ujiie & Takahashi, 2022). Todėl verta atsižvelgti į organizacinius veiksmus, kurie galėtų padėti užtikrinti asmeninio ir profesinio gyvenimo balansą. Labai svarbu organizacijose nustatyti *aiškias ribas tarp asmeninio gyvenimo ir darbo*. Išjungti darbo pranešimus ir neatsakinėti į laiškus ne darbo metu, užtikrinti, kad darbuotojai išnaudotų visas susikaupusias *atostogas* ir netrukdyti jų darbiniais klausimais atostogų metų. Skatinti *šeimai palankias iniciatyvas*, kaip papildomos atostogos darbuotojams su mažais vaikais. Darbuotojai, kurie turi galimybę ir subalansuoja savo asmeninį ir profesinį gyvenimą yra įsitraukę ir pasitenkinę darbu, kas lemia darbuotojų produktyvumo augimą, nerimo sumažėjimą ir darbuotojų išlaikymą (Sirgy & Lee, 2017).

Darbuotojų psichologinis atsparumas. Psichologinio atsparumo veiksnys sudarytas išanalizavus mokslinę literatūrą apie emocinės gerovės darbe veiksnius. Darbuotojų psichologinis atsparumas teigiamai veikia darbo įsitraukimą ir pasitenkinimą, kartu didinant visos organizacijos produktyvumą (Ibrahim & Hussein, 2024). Atsparus darbuotojas geba prisitaikyti prie darbo sunkumų ir emociškai pajėgus vykdyti darbo reikalavimus. Lyderiaujančios šalys, tokios kaip Danija ypatingai skiria dėmesį darbuotojų atsparumui ugdyti vykdant įvairius *streso valdymo mokymus*, suteikiant *psichologų konsultacijų* prieinamumą darbo aplinkoje (Clausen ir kt., 2022). *Fizinis aktyvumas* taip pat vaidina svarbią rolę stiprinant darbuotojų psichologinį atsparumą ir suteikiantis gydomąsias ir prevencines naudas prieš nerimą ir įtampą darbe (Bowe ir kt., 2018). Fizinio aktyvumo skatinimas tampa vis populiariesne praktika žmogiškųjų išteklių valdymo srityje pamažu tampantis pamatine priemone valdant darbuotojų stresą ir didinant motyvaciją ir darbo našumą.

Literatūrinės dalies išvados

Emocinė gerovė yra esminis faktorius užtikrinantis darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą, konfliktų sumažėjimą ir nerimo valdymą darbo aplinkoje. Darbe nerimas, neigiamos emocijos yra neišvengiamos, kurios daro neigiamą įtaką emocinei gerovei (Karácsony ir kt., 2024). Siekiant kurti palankią aplinką organizacijose ir stiprinti emocinę gerovę labai svarbu užtikrinti emocinę paramą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, darbuotojų psichologinį atsparumą, komandinius santykius, naudojant įvairias organizacines priemones, kaip streso valdymo mokymai ar galimybė konsultuotis su specialistu (Demerouti & Bakker, 2011; Neumann ir kt., 2023; Seligman 2011; Sirgy & Lee, 2017). Emocinė sveikata ir darbuotojų gerovė yra ne tik individualus rūpestis, bet ir organizacijų strateginė investicija į ilgalaikę sėkmę atsižvelgus į augantį darbuotojų su nerimo sutrikimais skaičių (Lester, 2024).

Remiantis emocinės gerovės priemonėmis ir veiksniais nerimo sutrikimų valdymui bus sukurtas giluminio interviu klausimyno planas ir tolesniame tyrimo plėtojime bus aprašoma kokybinio tyrimo metodologijos dalis, tyrimo respondentai ir kokybinio tyrimo eiga.

EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo metodo pagrindimas

Šiame tyrime taikomas kokybinis metodologinis metodas, padedantis išsamiau analizuoti darbuotojų, patiriančių nerimo sutrikimus išgyvenimus ir emocijas darbo aplinkoje. Literatūroje nėra išskirto emocinės gerovės modelio pritaikyto jautriausiems darbuotojams, todėl kokybinis tyrimas padės atskleisti, kurie literatūroje išskirti emocinės gerovės veiksniai ir priemonės yra efektyviausi emocinės gerovės kūrimui darbuotojams su nerimo sutrikimais, taip pat leidžiant ir atsirasti naujiems veiksniams bei priemonėms. Kadangi problemos aktualumas auga ir darbuotojų patiriančių nerimo sutrikimus skaičius didėja, kokybinis metodas padeda giliau suprasti tiriamą reiškinį ir sužinoti jautriausių darbuotojų subjektyvius išgyvenimus, kas labiausiai darbo aplinkoje lemia nerimo augimą ir, kokios priemonės labiausiai veikia darbuotojų emocinę būklę. Interviu metu bus gaunama jautri informacija, kuri negalėtų būti išgauta kiekybinio tyrimo metodu ir remiantis interviu respondentais bus gaunama detali ir atviresnė informacija palyginti su internetinėmis apklausoms. Interviu taip, pat suteiks lankstumo, leidžiant koreguoti interviu eigą pagal respondentų atsakymus, išryškinant svarbias ir literatūroje neaptartas tendencijas.

Apibendrinant, tyrimo metodika yra pasirenkama kokybinė, nes reikalingos gilios įžvalgos apie tiriamųjų emocijas bei patirtis, kadangi nagrinėjamas sudėtingo reiškinio tyrimas, apklausiant nišinės srities ekspertus t.y. darbuotojus, kurie patiria nerimo sutrikimą ir panikos atakas. Apklausus darbuotojus su nerimo sutrikimais, kita interviu grupė bus žmogiškųjų išteklių ir emocinės gerovės specialistai, siekiant atrinkti darbuotojų su nerimo sutrikimais išskirtas priemones, kurios galėtų būti strategiškai integruojamos į organizacijų emocinės gerovės programas. Kartu, tyrimo eigoje yra reikalingas lankstumas, šis tyrimas leidžia atsirasti naujoms temoms, kaip nenaudotos priemonės žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, kurios padėtų darbuotojams su nerimo sutrikimais geriau jaustis darbo aplinkoje.

2.2 Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Emocinės gerovės iniciatyvų stygius lemia sumažėjusį darbuotojų su nerimo sutrikimais produktyvumą ir motyvaciją. Daugelis organizacijų neskiria arba skiria labai mažai dėmesio jautriausių darbuotojų emocinės gerovės kūrimui, todėl kyla klausimas: **kokios yra veiksmingiausios emocinės gerovės kūrimo organizacinės priemonės darbuotojams, patiriantiems nerimo sutrikimus ir kokios sąlygos yra palankiausios šių priemonių veiksmingumui?**

Tyrimo tikslas- Išanalizuoti darbuotojų su nerimo sutrikimais suvokimą apie organizacinės emocinės gerovės priemones, nustatant aplinkybes ir veiksnius, nuo kurių priklauso emocinės gerovės priemonių efektyvumas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti, kaip darbuotojai turintys nerimo sutrikimus suvokia teigiamą emocinę paramą.
2. Identifikuoti, kaip darbuotojai su nerimo sutrikimais suvokia palaikančius santykius darbo aplinkoje.
3. Įvertinti, kaip darbuotojai su nerimo sutrikimais suvokia darbo prasmę ir jos įtaką emocinei gerovei.
4. Nustatyti darbuotojams su nerimo sutrikimais darbo ir asmeninio balanso svarbą ir įtaką gerai emocinei savijautai.
5. Identifikuoti, kokie veiksniai labiausiai padeda stiprinti psichologinį atsparumą darbuotojams su nerimo sutrikimais.

2.3 Tyrimo klausimai

Remiantis Seligman (2011) PERMA emocinės gerovės modeliu ir surinkta literatūrine informacija apie emocinės gerovės kūrimo priemones darbuotojams su nerimo sutrikimais keliami pagrindiniai tyrimo klausimai:

1. Kaip darbuotojai su nerimo sutrikimais supranta teigiamą emocinę paramą ir, kokios aplinkybės padėtų stiprinti jų emocinę savijautą darbo aplinkoje?
2. Kaip aktyvūs darbo rinkoje ir patiriantys nerimo sutrikimus asmenys suvokia palaikančius santykius darbo aplinkoje ir kokie veiksniai lemia palaikančių santykių teigiamą poveikį jų emocinei savijautai?
3. Kas yra prasmė darbe darbuotojams su nerimo sutrikimais ir, kokie veiksniai galėtų didinti darbo prasmę profesinėje aplinkoje?
4. Ką reiškia darbuotojams su nerimo sutrikimais asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas?
5. Kaip darbuotojai su nerimo sutrikimais suvokia psichologinį atsparumą darbo aplinkoje ir, kaip jis galėtų būti stiprinamas pagal jų požiūrį?

2.4 Tyrimo dizainas

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą- nustatyti, kokios organizacinės emocinės gerovės priemonės ir veiksniai pagal darbuotojų su nerimo sutrikimais suvokimą ir nuostatas yra veiksmingiausi ir svarbiausi, buvo atliktas kokybinis tyrimas. Šiuo tikslu buvo naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu, kuris yra giluminis, turintis fokusuotų interviu elementų. Visiems

interview respondentams buvo pateikti vienodi klausimai pagal paruoštą klausimyno planą, leidžiantys gauti atvirus atsakymus, kurie atskleidžia asmeninę ir patirim pagrįstą respondento suvokimą ir nuomonę (Seidman, 2006). Pusiau struktūrizuota interview formuluotė leido interview dalyviams atsakyti į klausimus labai išsamiai ir suteikė galimybę tyrėjui užduoti papildomus, į interview klausimyną neįtrauktus klausimus.

Atliekant giluminį tyrimą buvo remiamasi interview prisotinamumo principu, kuris veikia, kaip taisyklė, kad giluminiai interview suteikia vertingos informacijos, tol kol dalyvių teikiama informacija nepradeda kartotis, apie tas pačias temas, problemas ar istorijas (Boyce ir Neale, 2006). Remiantis šiuo principu, tyrimas buvo vykdomas, kol surinkti interview duomenys nepradėjo kartotis.

Remiantis Creswell and Creswell (2017) autoriais yra trys pagrindinės interview dalys:

- 1. Tyrėjo pasiruošimas atlikti interview;**
- 2. Efektyvių interview klausimų kūrimas;**
- 3. Interview įgyvendinimas.**

Pirmai interview atlikimo daliai yra labai svarbu sukurti patikimą interview respondentų atrankos strategiją, kuri padėtų gauti patikimą informaciją (Seidman, 2006). Atsižvelgiant į tyrimą, kurio tikslas yra sužinoti, kurios organizacinės emocinės gerovės priemonės yra veiksmingiausios darbuotojams, patiriantiems nerimo sutrikimus, tyrimo respondentai turi atitikti kategoriją- turi būti mediciniškai diagnozuoti turintys nerimo sutrikimus t.y. turi būti diagnozuoti generalizuotu nerimo sutrikimu arba panikos atakomis. Taip, pat nerimo sutrikimus patiriantys asmenys turi būti esami darbuotojai, kurie kenčia nuo nerimo sutrikimų darbo metu. Taip, pat kita tyrimo respondentų grupė yra asmenys dirbantys žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Tokia atranka atitinka tyrimo tikslą.

Remiantis Kvale (2007) bandomasis interview padeda nustatyti galimus interview trūkumus ir silpnasias vietas, todėl siekiant užtikrinti interview klausimų efektyvumą buvo atliekamas bandomasis interview su dviem respondentais, pirmiausia, kuris atitinka du pagrindinius kriterijus-yra dirbantis ir diagnozuotas su nerimo sutrikimais asmuo ir antra, žmogiškųjų išteklių valdymo, emocinės gerovės specialistu.

Paskutinis žingsnis yra interview įgyvendinimas pagal paruoštą interview klausimyno planą:

4 lentelė

Tyrimo instrumentas

VEIKSNYS	KLAUSIMŲ NUMERIAI	ŠALTINIS
TEIGIAMA EMOCINĖ PARAMA	Klausimas nr.1 Klausimas nr.2 Klausimas nr.3 Klausimas nr.4	(Seligman, 2011)
PALAIKANTYS SANTYKIAI	Klausimas nr.5 Klausimas nr.6	(Stranzl & Ruppel, 2024) (Seligman, 2011)
PRASMĖ DARBE	Klausimas nr.7 Klausimas nr.8	(Frémeaux & Pavageau, 2020) (Seligman, 2011)
DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSAS	Klausimas nr.9	(Sirgy & Lee, 2017)
PSICHOLOGINIS ATSPARUMAS	Klausimas nr.10 Klausimas nr.11 Klausimas nr.12	(Clausen ir kt., 2022).
ATVIRI KLAUSIMAI	Klausimas nr.13 Klausimas nr.14	Sudaryta darbo autoriaus

Šaltinis: darbo autorius.

2.5 Tyrimo imtis ir interviu respondentai

Šiame tyrime yra labai svarbu giliau suprasti emocinės gerovės svarbą darbuotojams, kurie yra diagnozuoti su nerimo sutrikimais. Atsižvelgiant į šį tikslą, tyrimo imtį sudaro dvi intervių grupės. Pirmą, Lietuvoje dirbantys asmenys, kuriems yra kliniškai diagnozuoti nerimo sutrikimai, tokie, kaip panikos atakų sutrikimas, generalizuotas nerimo sutrikimas. Antra, darbuotojai dirbantys žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Tyrimo informantai bus atrenkami tikslinės atrankos metodu (ang. purposive sampling), siekiant užtikrinti tiesioginį atitikimą tyrimo tikslui ir temai.

Tikslinės atrankos metodas pabrėžia, kad pirmos ir antros interviu grupės dalyvių asmeninės savybės ir patirtys yra pačios svarbiausios siekiant atsakyti į tyrimo klausimus, todėl tikslinės atrankos metodas geriausiai užtikrina patikimumo dimensiją (ang. trustworthiness). Tikslinė atranka siejama su keturiomis pagrindinėmis kokybinio tyrimo dimensijomis:

patikimumas, perkeliamumas, priklausomumas ir patvirtinamumas, kurios padeda surinkti patikimiausius duomenis, kurie atspindi respondentų realias patirtis, todėl yra užtikrinimas tyrimo eigos skaidrumas ir pagrįstumas (Campbell ir kt., 2020).

(1) Pirmos interviu grupės tyrimo respondentų paieška bus vykdoma kreipiantis į Lietuvoje veikiančias psichologinių sutrikimų sričių medicinos įstaigas, siekiant surasti savanorius dalyvauti tyrime: VšĮ Vilniaus miesto psichikos sveikatos centras; VšĮ Vilniaus psichoterapijos ir psichoanalizės centras; Žmogaus psichologijos institutas. Taip, pat paieškai bus pasitelkiami asmeniniai kontaktai, bei Facebook nerimo sutrikimų bendruomenės grupės.

Naudojant tikslinės atrankos metodą yra nustatyti šiam tyrimui pritaikyti atrankos kriterijai:

1. Respondentas yra pilnametis ir dirbantis asmuo.
2. Respondentas yra kliniškai diagnozuotas bent vienu sutrikimo tipu iš generalizuoto nerimo sutrikimo, panikos atakų (diagnozė turi būti nustatyta psichiatro arba psichologo).

(2) Antros interviu grupės tyrimo respondentų paieška bus vykdoma per LinkedIn, Facebook platformas, bei pasitelkiant Vilniaus Universiteto dėstytojų rekomendacijas, bei asmeninius kontaktus.

Naudojant tikslinės atrankos metodą yra šiam tyrimui atlikti, pagrindinis atrankos kriterijus, kad interviu respondentai yra žmoniškųjų išteklių valdymo ir emocinės gerovės ekspertai.

Kiekvienas tyrimo respondentas bus aprašomas pagal aspektus leidžiančius identifikuoti informanto tapatybę. Svarbiausi tyrimo identifikaciniai aspektai yra: lytis, darbo sritis. Taip, pat siekiant apsaugoti respondentų privatumą duomenys bus užkoduoti ir asmens tapatybę atskleidžianti informacija nebus viešinama.

Planuojama, kad tyrime dalyvaus 7-12 respondentų, priklausomai nuo pasiekto empirinio duomenų prisotinamumo, duomenys bus renkami tol, kol informantų pateikiama informacija nepradės kartotis (Hennink & Kaiser, 2021). Interviu metu bus siekiama sužinoti ir įsigilinti, kokios emocinės gerovės praktikos darbe labiausiai padeda užtikrinti emocinę gerovę ir teigiamą vidinę savijautą pagal jautriausių darbuotojų suvokimą. Taip, pat kokių darbinių pokyčių labiausiai norėtų respondentai, kuriuos galėtų įgyvendinti žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai.

Žemiau yra pateikiama lentelė aprašanti interviu dalyvavusių respondentų sociodemografinę ir profesinę informaciją.

5 lentelė

Interviu respondentų sociodemografinės ir profesinės srities duomenų aprašymas

Tyrimo interviu respondentų grupė	Interviu respondento identifikavimo kodas	Lytis	Darbo (užimtumo) sektorius	Profesinė veiklos sritis
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R1	Moteris	Privatus sektorius	Verslo ir pardavimų vadyba
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R2	Moteris	Privatus sektorius	Rinkodara ir komunikacija
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R3	Moteris	Viešasis sektorius	Teisė ir viešasis administravimas
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R4	Moteris	Privatus sektorius	Verslo ir pardavimų vadyba
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R5	Moteris	Privatus sektorius	Verslo ir pardavimų vadyba
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R6	Moteris	Viešasis sektorius	Operacinė vadyba mažmeninės prekybos sektoriuje
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R7	Moteris	Privatus sektorius	Sportas ir fizinis ugdymas
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R8	Moteris	Viešasis sektorius	Sveikatos priežiūra

Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R9	Vyras	Privatus sektorius	Verslo ir pardavimų vadyba
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R10	Vyras	Privatus sektorius	Duomenų analizė finansų sektoriuje
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R11	Vyras	Privatus sektorius	Muzikos pedagogika
Nerimo sutrikimus patiriantis darbuotojas	R12	Moteris	Privatus sektorius	Plaukų kirpimo paslaugos
Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas	R13	Moteris	Privatus sektorius	Žmogiškųjų išteklių valdymas (gamybos sektorius)
Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas	R14	Moteris	Privatus sektorius	Žmogiškųjų išteklių valdymas (rinkodaros sektorius)

Šaltinis: darbo autorius.

2.6 Tyrimo etika

Atliekant kokybinį tyrimą yra labai svarbu vadovautis pagrindiniais ir aprašytais tyrimų etikos principais: Savanorišku dalyvavimu, pasirašytu sutikimu, konfidencialumu ir apsauga nuo žalos (Guba & Lincoln, 1985; Orb, Eisenhauer & Wynaden, 2001; Shenton, 2004).

Visi tyrimo dalyviai-darbuotojai, patiriantys nerimo sutrikimus ir žmogiškųjų išteklių specialistai, buvo informuoti apie laisvę sutikti arba atsisakyti dalyvauti tyrime, be jokių pasekmių, taip užtikrinant informantų savanoriškumą. Tyrimo pradžioje kiekvienam dalyviui buvo trumpai išdėstyta tyrimo esmė, tikslas ir metodas-giluminis interviu, bei respondento teisės.

Rašytinis sutikimas buvo gautas prieš atliekant interviu su kiekvienu respondentu apie sutikimą dalyvauti tyrime. Taip, pat buvo sutarta, kad respondentas bet, kuriuo metu gali nutraukti interviu atsisakius dalyvauti tyrime.

Konfidencialumas yra užtikrinamas užkoduoiant kiekvieno respondento tapatybes (pvz., R1,R2,R3 ir t.t.), o respondentų tapatybę identifikuojantys duomenys nėra viešinami. Informacija apie tyrimo dalyvius yra saugoma tyrėjos bei Vilniaus Universiteto pagal etikos reikalavimus (Shenton, 2004).

Šiame tyrime apauga nuo žalos yra ypatingai svarbi, dėl jautrios tyrimo temos apie nerimo sutrikimus ir emocinę gerovę. Interviu laikas ir vieta yra organizuojama atsižvelgiant į respondentų emocinę būklę, pasirinkus saugią ir komfortišką aplinką (pvz., online pokalbis per teams platformą, jauki kavinukė ar jaukus parkas gamtoje ir t.t.). Interviu metu yra stengiamasi minimizuoti visus pašalinius stresorius.

Šių principų laikymasis padeda sukurti patikimą, etiškai pagrįstą tyrimo eigą, kurioje respondentų patirtys ir išgyvenimai yra išklausyti atsakingai ir empatiškai.

EMOCINĖS GEROVĖS DARBE KŪRIMAS NERIMO SUTRIKIMUS PATIRIANTIEMS DARBUOTOJAMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Teigiamos emocinės paramos samprata ir taikymas organizacijoje

Tyrimo interviu pradžioje buvo bandyta išsiaiškinti teigiamos emocinės paramos suvokimą pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais ir išsiaiškinti veiksmingiausių priemonių pritaikymo galimybes organizacijose. Atlikus giluminį interviu su respondentais, galima išskirti penkias pagrindines potemes, kurios padeda stiprinti teigiamą emocinę gerovę jautriausiems darbuotojams: **žodinis palaikymas iš darbo vadovo, žodinis palaikymas iš darbo kolektyvo, specialių ir individualių sąlygų suteikimas iš darbdavio ir atviras ir nuoširdus bendravimas komandoje bei mentorystė.**

Tyrinėjant interviu duomenis, išryškėjo penkios pačios svarbiausios emocinės gerovės priemonės darbuotojams su nerimo sutrikimais, viena iš jų yra žodinis palaikymas iš vadovo/aukštesnio rango darbuotojo. R1 pateikė trumpą žodinio palaikymo pavyzdį: „*Taip, tu teisingai darai*“. Tokie žodiniai patvirtinimai suteikia pasitikėjimo, kad darbuotojai juda teisinga kryptimi ir taip, pat R1 akcentuoja, kad toks palaikymas turėtų būti nuolatinis. Tačiau atliekant interviu su respondentais, buvo aiškiai kalbama būtent apie žodinio palaikymo trūkumą iš vadovų ir žodinės demotyvacijos dominavimą tarp vadovo ir darbuotojo. R2 pasakoja, kad yra didelis trūkumas žodinės paramos ir pastovėjimo už savo darbuotojus: „*Būna situacijų, kai ji (vadovė) patvirtina arba pasiūlo idėją (kaip neseniai buvo), aš ją įgyvendinu, o tada ji parašo įmonės įkūrėjai, kad jai netinka ir atrodo per vaikiška*“. R3 pabrėžia tą pačią problemą, kad daugiausiai dėmesio skiriama klaidoms ir darbuotojo demotyvacijai: „*Jeigu aš padarau kažką gerai, tai reiškia, tai ir turi būti. Tai yra tavo darbas. Bet jeigu aš padarau kažką blogai, man yra pastoviai apie tai vos ne pirštu baksnojama <...> yra tik pastoviai: nu, šitas negerai, šitą pataisyti, šitas man netinka, čia reikėtų taip, čia ne uždėjot kablelio, dar kažkas*“. Interviu respondentai pabrėžia, kad žodinis palaikymas iš darbo vadovo yra labai svarbus darbinėje aplinkoje, stiprinantis teigiamą emocinę savijautą. Atvirkščiai, pagrindinis dėmesys, nukreipiamas į klaidas, darbuotojų nemotyvuoja, o tik sukelia emocinę įtampą ir mažina darbo efektyvumą.

Kita labai reikšminga teigiamos emocinės paramos priemonė yra žodinis palaikymas iš darbo kolektyvo ir bendradarbių. R4 teigia: „*Nu labiausiai svarbi būna tokia, kad aš galvoju, gal aš nesugebėsiu tą padaryti, vat. Arba tai: Na, tai vis tiek, tikrai, eik, tu gali ir nepergyvenk. Nu, tai kažkaip labai jau reikia pastūmimo. Tai tokia, kaip ir suprantu, tas netgi žodinis palaikymas labai svarbus, kad ateina žmogus ir sako: Tu padarysi, tu gali, šaunuolė*“.

Respondentai akcentuoja, kad pakilus nerimui labai didelė pagalba sau yra pasikalbėjimas su darbo kolega, kaip R5 pasakoja: „*Sakykime, tada – kai jaučiu nerimą, sakykime, stresą darbe ir panašiai, kad būtų tas palaikymas kažkoks, kad galėtum pasikalbėti ir panašiai*”. Taip pat, darbo aplinkoje, stresinėse situacijose, kai darbuotojai yra kritikuojami, jaučia padidėjusį nerimą, kuriam valdyti padeda paprasčiausi šilti žodžiai iš kolegų, kaip R7 pasakoja: „*Kada jaučiu nerimą, kuomet nesiseka darbe, kada galbūt tiesiog pasimetęs, kuomet ir nežinai, kaip judėti toliau, kai atsitinka kažkoks netikėtas įvykis, kai kažkas kažką pasako, ko nesitikėjai, negatyvaus, ir tada norisi iš bendradarbių gauti tą tokį atsakymą, kuris paguodžia, kad viskas ok, kad čia toks darbas ir kad reikia judėti toliau, kad labai nekreipti dėmesio galbūt*”.

Paūmėjus nerimui darbo aplinkoje R6 labai vertina darbdavio rekomenduojamus ir siūlomus individualius sprendimus palengvinti iškilusią situaciją: „*Kad darbdavys, jeigu žino, kad žmogus situacijoje su sutrikimu yra... suteikia tam tikras sąlygas galbūt momentais ir lengvatas, kad žmogui, kuris yra su sutrikimu, palengvintų darbą ir sąlygas kiek įmanoma, taip pat šviesią atmosferą sukurtų.*<...>*mes ateinam į darbą, mums reikia lipti į viršų ir su kortele atsižymėti, kelintą valandą ateini, perbraukti kortelę, nu kad nevėluoji. Ir reikia darbą vėl lipti į viršų ir su kortele atsižymėti, kad pamainą atbuvai. Ir man vieną kartą nuėjau į viršų ir lipant žemyn* <...> *man tokia didžiulė panikos ataka buvo* <...> *Turbūt tokios dar nebuvo. Nu, aš nusiraminau, atbuvau tą pamainą, kaip deja vu, ir man viskas, aš tais laiptais daugiau nebegalėjau lipti. Buvo keli mėnesiai atgal. Nuėjau pas vadovą, paprašiau: aš tais laiptais lipti nebegaliu* <...> *Gerai, sako, tai laiptais daugiau nebelipk, sako, aš kiekvieną dieną, kai tu dirbi, nueisiu į sistemą ir pats tave įrašysiu ir išrašysiu. Tai va, laiptais lipti nebevečia*”. R6 tyrimo respondentė papasakojo pavyzdinę ir gražų vadovo elgesį, kaip galima atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo asmeninę situaciją ir rasti geriausią sprendimą, kuris padeda sumažinti nerimą darbe. Darbo vadovas prisiėmė atsakomybę sau ir atskirai savo kompiuteryje žymėjo darbuotojos darbo valandas, kad respondentei nereikėtų lipti į specialią darbo valandų atsižymėjimo vietą. R6 respondentė tęsė savo istoriją: „*Aš grįžau, tada jis mane vėl nusivedė į ofisą, apšnekėjom, ar man geriau, kuo man ar gali padėt. Aš maždaug papasakojau simptomus, nes pats jisai nesusidūręs* <...> *paaiškinau savo simptomus. Ir po to labai viskas pasikeitė. Paklausinėjo, o kas man blogina, kas mane blogiau padaro*<...> *Man va pradeda temti, va, sutemsta ir man... man viskas blogai. Ir atsižvelgiant į tai, jisai man dabar niekada neduoda dirbti vakarais*”. Rūpestingas ir emociškai palaikantis vadovas atsižvelgia į kiekvieną darbuotoją. R6 interviu respondentė savo vadovui tikrai labai rūpėjo, nes jis klausinėjo, bandė suprasti ir analizavo, kokios sąlygos jai sukelia nerimą. Išsiaiškinus, kad jai nerimą stiprina tamsa, vadovas pakoregavo darbo pamainas ir paskyrė darbuotojai dirbti tik rytais. Toks vadovo aktyvus įsitraukimas ir domėjimasis darbuotojais yra pavyzdys organizacijoms, kaip pasikalbėjimas su

darbuotoju ir individualių sąlygų pritaikymas gali išspręsti emocinę problemą ir padėti sumažinti kylantį nerimą darbo aplinkoje.

Ketvirta labai svarbi teigiamos emocinės paramos tema, pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais, yra atviras ir nuoširdus bendravimas komandoje, kaip R11 teigia: *„Nesakyčiau, kad čia toks turėtų būti „va, šaunuolis, šitą padarei, valio“ ir taip toliau. Aš sakyčiau, tai yra paprasčiausias toks... draugiškas bendravimas. Nebūtinai net susijęs su pačiu darbu, pavyzdžiui, gali būti tiesiog apie gyvenimą kažkokie pokalbiai, bendras toks susiejimas, pavyzdžiui, tais pačiais hobiais, dar kažkuo“*. Interviu respondentas R11 akcentuoja, kad teigiama emocinė parama gali kilti iš paties paprasčiausio bendravimo su kolega, bendrų interesų atradimu ir nuolatinis, primestinis gražių žodžių naudojimas, kaip: *„Va, šaunuolis, šitą padarei, valio“* nėra būtinybė. Tai reiškia, kad paprasčiausias bendravimas komandoje ir bendrų hobijų ar interesų atradimas gali stiprinti teigiamą emocinę paramą.

Penkta, mentoriai darbuotojams gali padėti geriau jaustis emociškai, ir jais gali būti paskirti savanoriai arba patys tiesioginiai vadovai. R1 respondentė atskleidžia, kad jai tiesioginė darbo vadovė yra pati stipriausia mentorė, bei kolektyve patys darbuotojai gali atlikti mentoriaus vaidmenį: *„Tai mano vadovė yra man kaip ir pati stipriausia mentorė, bet ir patys mano kolegos“*. Mentoriaus vaidmuo yra labai svarbus siekiant stiprinti jautriausių darbuotojų emocinę gerovę, mentoriai yra autoritetai darbuotojams, bei parama iškilus stresinėms situacijoms, kaip teigia respondentas R11: *„Mentorius visada gali suteikti reikalingą pagalbą, kuri padeda tiek įmonei, tiek pačiam darbuotojui. Ir tas darbuotojas turi kažkokį petį, į kurį galima atsiremti“*. Galimybė atvirai bendrauti, kaip *„su draugu lygiu sau“* ir tuo pačiu gauti emocinį palaikymą iš draugo-mentoriaus didina saugumo jausmą ir suteikia pozityvių emocijų, pasakoja respondentė R5.

6 lentelė

Teigiamos emocinės paramos supratimas pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais ir taikymas organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Teigiama emocinė parama	Žodinis palaikymas iš darbo vadovo	R1: reikia tokio vyresnio žmogaus žodžio, kad jis pasakytų: „Taip, tu teisingai darai“ <...>kad tu esi teisingame kelyje. Ir šiaip turbūt dar apie tokią paramą galiu pasakyti, kad turėtų būti tokia kaip ir nuolatinė. R2: Būna situacijų, kai ji (vadovė) patvirtina arba pasiūlo idėją (kaip neseniai buvo), aš ją įgyvendinu, o tada ji parašo įmonės įkūrėjai, kad jai netinka ir atrodo per „vaikiška“ <...>man trūksta stipresnės mano vadovės paramos

		komunikacijoje „aukštyt“ <...>Įmonėje labai didelis favoritizmas. R3: Jeigu aš padarau kažką gerai, tai reiškia, tai ir turi būti. Tai yra tavo darbas. Bet jeigu aš padarau kažką blogai, man yra pastoviai apie tai vos ne pirštu baksnojama. Tai gal labai... Aš, kad... nėra tos kažkokios geros paskatos. Tą prasme, kad jūs čia šaunuolė, čia gerai, man čia tas patinka, to kažkaip nebėra, yra tik pastoviai: nu, šitas negerai, šitą pataisyti, šitas man netinka, čia reikėtų taip, čia neuždėjęt kablelio, dar kažkas. Ir tas toks, nu, va, nėra to kažkokio žodžio. Tai vat ir emociškai taip kažkaip atrodo.
	Žodinis palaikymas iš darbo kolektyvo	R4: Nu labiausiai svarbi būna tokia, kad aš galvoju, gal aš nesugebėsiu tą padaryti, vat. Arba tai: „Na, tai vis tiek, tikrai, eik, tu gali ir nepergyvenk.“ Nu, tai kažkaip labai jau reikia pastūmimo. Tai tokia, kaip ir suprantu, tas netgi žodinis palaikymas labai svarbus, kad ateina žmogus ir sako: „Tu padarysi, tu gali, šaunuolė.“ R5: Reikia galėti su kažkuo pakalbėti, pasitarti. Tai yra pakomunikuoti ir, sakykime, apie savo problemą pakalbėti ir nebijoti, va, pavyzdžiui, dabar sėdėti ir pakalbėti <...>sakykime, tada – kai jaučiu nerimą, sakykime, stresą darbe ir panašiai, kad būtų tas palaikymas kažkoks, kad galėtum pasikalbėti ir panašiai. R7: kada jaučiu nerimą, kuomet nesiseka darbe, kada galbūt tiesiog pasimetęs, kuomet ir nežinai, kaip judėti toliau, kai atsitinka kažkoks netikėtas įvykis, kai kažkas kažką pasako, ko nesitikėjai, negatyvaus, ir tada norisi iš bendradarbių gauti tą tokį atsakymą, kuris paguodžia, kad viskas ok, kad čia toks darbas ir kad reikia judėti toliau, kad labai nekreipti dėmesio galbūt. R10: Teigiama emocinė parama... Tai čia spėju, kad kai darbuotojui sunku, tai jam galbūt... kažkaip palaikymą pareiškia kolega ir bando teigiamas emocijas įnešti.
	Specialių ir individualių sąlygų suteikimas iš darbdavio	R6: Kad darbdavys, jeigu žino, kad žmogus situacijoje su sutrikimu yra... suteikia tam tikras sąlygas galbūt momentais ir lengvatas, kad žmogui, kuris yra su sutrikimu, palengvintų darbą ir sąlygas kiek įmanoma, taip pat švarią atmosferą sukurtų. Kaip mūsų buvo<...>Kad darbdavys, jeigu žino, kad žmogus situacijoje su sutrikimu yra... suteikia tam tikras sąlygas galbūt momentais ir lengvatas, kad žmogui, kuris yra su sutrikimu, palengvintų darbą ir sąlygas kiek įmanoma, taip pat švarią atmosferą sukurtų.<...>mes ateinam į darbą, mums reikia lipti į viršų ir su kortele atsižymėti, kelintą valandą ateini, perbraukti kortelę, nu kad nevėluoji. Ir reikia darbą vėl lipti į viršų ir su kortele atsižymėti, kad pamainą atbuvai. Ir man vieną kartą nuėjau į viršų ir lipant žemyn <...> man tokia didžiulė panikos ataka buvo <...> Turbūt tokios dar nebuvo. Nu, aš nusiraminau, atbuvaui tą pamainą, kaip deja vu, ir man viskas, aš ties laiptais daugiau nebegalėjau lipti. Buvo keli mėnesiai atgal. Nuėjau pas vadovą, paprašiau: aš

		tais laiptais lipti nebegaliu <...>Gerai, sako, tai laiptais daugiau nebelipk, sako, aš kiekvieną dieną, kai tu dirbi, nueisiu į sistemą ir pats tave įrašysiu ir išrašysiu. Tai va, laiptais lipti nebeverčia. <...>Aš grįžau, tada jis mane vėl nusivedė į ofisą, apšnekėjom, ar man geriau, kuo man ar gali padėt. Aš maždaug papasakojau simptomus, nes pats jisai nesusidūręs <...> paaiškinau savo simptomus. Ir po to labai viskas pasikeitė. Paklausinėjo, o kas man blogina, kas mane blogiau padaro<...> Man va pradeda temti, va, sutemsta ir man... man viskas blogai. Ir atsižvelgiant į tai, jisai man dabar niekada neduoda dirbti vakarais.
	Atviras ir nuoširdus bendravimas komandoje	R11: Nesakyčiau, kad čia toks turėtų būti „va, šaunuolis, šitą padarei, valio“ ir taip toliau. Aš sakyčiau, tai yra paprasčiausias toks... draugiškas bendravimas. Nebūtinai net susijęs su pačiu darbu, pavyzdžiui, gali būti tiesiog apie gyvenimą kažkokie pokalbiai, bendras toks susijėjimas, pavyzdžiui, tais pačiais hobiais, dar kažkuo.
	Mentorystė	R1: O, yra... iš tikrųjų tai yra labai svarbu <...>.Ir tiesa. Taip pat čia buvo mano pirmas darbas būtent pardavimuose — išvis po universiteto. Aš kaip tik pradėjau, dar rašiau savo baigiamąjį darbą, pradėjau dirbti. Tai mano vadovė yra man kaip ir pati stipriausia mentorė, bet ir patys mano kolegos. R2: Tai mano pirma patirtis su teisėja – jinai gal labiau buvo toks man ir mokytoja, ir mentorius, ir gal net autoritetas, nes aš galėdavau į ją kreiptis visais galimais tiek. Jeigu kyla problemų su darbu, kaip reikėtų išspręsti problemą, reikėtų parašyti sprendimą. Aš visada galėdavau su ja pasitarti, jinai visada mane nukreipdavo, nes jinai iš esmės jau žinodavo atsakymus. Tai man duodavo darbą, kad aš jį padaryčiau, bet jeigu man neaišku — aš galiu kreiptis į ją, nes jinai jau plus minus žino, kaip tas darbas turėtų būti atliktas. Ir čia būdavo toks, nu, va, kaip mokytojas, jinai labiau tik nukreipia, kaip reikėtų padaryti, patarti. Jeigu jinai pati kažko nežinodavo, mes aiškindavomės dviese. R5: Konkrečiai dabar situacija, tai, sakykim, pas mus darbe netgi yra tokie tie mentoriai, ir ne tai, kad būtų specialistai, supranti, kaip, kai aš sakau, koks gydytojas ar kažkas, bet tiesiog yra eiliniai darbuotojai, bet kurie tiesiog dalinasi visom patirtim ir taip, nu, gali kalbėti kaip su draugu lygiu sau. R8: iš tikrųjų niekas nėra paaiškinta kaip reikia daryti. Ir žiūrėjus, kad jis paaiškintų, priskirtas papildomai, mentorius, jisai daro kitus dalykus ir kartais dėl savo darbo jo nėra. R10: Tai bent kur aš dirbu, tai pradžioje įvedė mus. Ten žmogus galbūt pirmus tris mėnesius šiek tiek padeda, atsako. Ir šiaip, kaip supratau, net kur aš dirbu, mes galime susirasti žmones, kurie gali padėti. Tai man atrodo, tai yra labai svarbi priemonė darbe — kad jeigu, tarkim, susiduriu su labai... susiduriu su lyderyste, būtų vadovas, tai galima nukeliauti pasišnekėti su žmogumi, kuris jau susidūrė, ir gauti karjerinę

		pagalbą. R11: Aš manau, taip. Ypač, kai mes kalbam apie įsidarbinimą, vietoj, net jeigu turi visus reikalingus laikinius ir patirtį, tas mentorius darbas yra tikrai reikalingas naujam darbuotojui. Mentorius visada gali suteikti reikalingą pagalbą, kuri padeda tiek įmonei, tiek pačiam darbuotojui. Ir tas darbuotojas turi kažkokį petį, į kurį galima atsiremti. Bus šiek tiek jaučiau ir patogiau toje darbo vietoje, kur tikrai tokių bėdų neiškils.
--	--	--

Šaltinis: darbo autorius.

Stiprinant teigiamą emocinę paramą organizacijoje, žmogiškųjų išteklių ekspertai išskyrė keturias svarbiausias temas: **saugi komunikacijos sistema organizacijoje, pokalbiai su vadovais ir žmogiškųjų išteklių specialistais, mentorystė ir aktyvus vadovo įsitraukimas.**

Pirmiausia, labai svarbu organizacijoje užtvirtinti sąlygas, kurios leistų komunikacijos keliu sužinoti vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams apie darbuotojus, kurie patiria nerimo sutrikimus ir prireikus galimybę darbuotojams kreiptis dėl pagalbos,- pasakoja R13 žmogiškųjų išteklių specialistė: *„Tai turėtų būti sukurta įmonėje sistema, kada žmogus galėtų žinoti, kad jisai, jeigu susiduria su kažkokiom problemom, tiek emocinėm, tiek neemocinėm, kad jisai gali tai kažkam pranešti ir kažką pasakyti. Tai ta sistema turėtų būti anoniminė arba tiesiog žmogus galėtų žinoti, pas ką gali kreiptis, kad jisai bus išgirstas ir kad nebijotų atkreipti dėmesio“*. R13 akcentuoja, kad organizuojami reguliarūs pokalbiai su darbuotojais, kurie patiria nerimo sutrikimus apie jų savijautą ir jiems kylančias emocijas ir priežastis yra būtini norint padėti jautriausiems darbuotojams: *„Yra tie atsakingi žmonės, vadovai arba tarpiniai vadovai arba šiuo atveju ir HR įsitraukimas. Aš tai galvoju, kad reikia, kad tiesiog tie žmonės būtų pakalbinti ir jie kad galėtų išsikalbėti. Bet jeigu ta problema yra tikra, tai va, kad galėtų būti išklausyta. O jau po to tada sekantys veiksmai“*. Tačiau labai svarbu, kad vadovas būtų įsitraukęs ir elgtųsi empatiškai,- pasakoja R14 žmogiškųjų išteklių ekspertė: *„Tai šiaip aš manyčiau, kad pirmiausia tai vadovas turėtų būti pilnai įsitraukęs“*.

Struktūruota mentorystė yra labai svarbi naujų darbuotojų įvedimui, kaip ir pabrėžia darbuotojai su nerimo sutrikimais. Žmogiškųjų išteklių specialistė R13 pasakoja, kad pastebi, kaip darbuotojams *„Nepatogu klausti visai kitų žmonių“* ir kyla baimė apsikvailinti ir pasirodyti, kad jie kažko nežino, todėl mentorius užima svarbų vaidmenį mažinant darbuotojų su nerimo sutrikimais nesaugumo jausmą ir nerimą. R13 akcentuoja, kad labai svarbu, kad mentorius dalyvautų šiame vaidmenyje savanoriškai ir prisiimtų pilną atsakomybę: *„Pats žmogus pasirašė, kad ,OK, man čia reikės truputėlį kartoti tą informaciją ir turėti tą kantrybę“*. O R14 pabrėžia, kad mentorius gali būti pats vadovas darbuotojams ir turėtų gebėti atlikti šį vaidmenį, o jei

negeba organizacija turėtų pasirūpinti vadovo mokymais: „Bet čia vėl aš sakyčiau, kad visą atsakomybę pats vadovas turėtų atlikti tą mentorystę. Jeigu negeba, tada taip pat tobulintis.“.

7 lentelė

Teigiamos emocinės paramos supratimas pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Teigiama emocinė parama	Saugi komunikacijos sistema organizacijoje	R13: Tai aš visų pirma manau, kad reikia apie tai žinoti. Tai jei galėčiau... Išskirčiau dvi dalis. Pirma dalis — tai turėtų būti sukurta įmonėje sistema, kada žmogus galėtų žinoti, kad jisai, jeigu susiduria su kažkokiom problemom, tiek emocinėm, tiek neemocinėm, kad jisai gali tai kažkam pranešti ir kažką pasakyti. Tai ta sistema turėtų būti anoniminė arba tiesiog žmogus galėtų žinoti, pas ką gali kreiptis, kad jisai bus išgirstas ir kad nebijotų atkreipti dėmesio.
	Pokalbiai su vadovais ir žmogiškųjų išteklių specialistais	R13: Dabar tada kita dalis — yra tie atsakingi žmonės, vadovai arba tarpiniai vadovai arba šiuo atveju ir HR įsitraukimas. Aš tai galvoju, kad reikia, kad tiesiog tie žmonės būtų pakalbinti ir jie kad galėtų išsikalbėti. Bet jeigu ta problema yra tikra, tai va, kad galėtų būti išklausyta. O jau po to tada sekantys veiksmai.
	Aktyvus vadovo įsitraukimas	R14: Tai šiaip aš manyčiau, kad pirmiausia tai vadovas turėtų būti pilnai įsitraukęs. Tai, kad idealiau atveju turėtų būti empatiškas, bet taip tikrai ne visada būna, bet bet koku atveju to vadovo įsitraukimo reikėtų, kad jis kalbėtųsi su žmonėmis ir kalbėtųsi periodiškai, ir ne tik apie darbinius klausimus, bet ir apie emocinę žmogaus gerovę, kaip jis jaučiasi, ir gal truputėlį pasidomėti ir apie... Čia ta užklasinė veikla. Kaip ir ar laisvalaikį leidžia, ar su šeima, kaip jam, kad tas toks ryšys, kuriamas būtų.
	Mentorystė	R13: Mano nuomone, jis yra kažkuris laikotarpis — nes žmonėms nepatogu klausti visai kitų žmonių, jie tada jaučiasi kažkokie tai nežinantys, o kai pasakome oficialiai, kad čia yra visais klausimais šalia ir HR'as, bet čia iš tavo skyriaus ar ten ne... Ne iš tavo skyriaus yra kitas žmogus — tai mentorius. <...>Aš tai manau, kad visiškai galima, tai turėtų būti irgi sutartinis dalykas, kad pas mus bus naujų žmonių, ar tu tiktum būti tas... tai yra įsitraukęs padėjęs tam tikroje kelionėje. Galbūt tam pačiam mentoriumi viskas OK, viskas labai faina, bet jeigu tu anksčiau dažnai keičiasi kolektyvas ir ten irgi išsunkia tie nauji žmonės, tai irgi reikėtų kitaip užsitraukti mentorius, kad jis žinotų, kad va, gaus žmogų ir tiesiog, na, tada pats žmogus pasirašė, kad „OK, man čia reikės truputėlį kartoti tą informaciją, ją naudoti“ ir turėti tą kantrybę. Nes visada, jeigu tie

		naujokai... man tiesiog gaila jų būna žiūrėti, jie tokie net slankioja, jie tokie pietauti kartu bijo. Nu čia vienas kitas, kuris tiesiog pats iš savęs. Pradedu, šneka, šneka, šneka, šneka R14: Bet čia vėl aš sakyčiau, kad visą atsakomybę pats vadovas turėtų atlikti tą mentorystę. Jeigu negeba, tada taip pat tobulintis. Bet, aišku, galima ir personalą įtraukti
--	--	--

Šaltinis: darbo autorius.

Respondentų atsakymai į emocinės paramos interviu klausimų temas atliepia teorinėje dalyje išskirtą Seligman (2011) PERMA modelio teigiamų emocijų svarbą. Taip pat, interviu respondentai išskiria pačius svarbiausius aspektus, kurie lemia teigiamos emocinės paramos pojūtį darbo kasdienybėje. Vadovas yra labai svarbi dalis, nuo kurios priklauso, kaip emociškai jaučiasi jautriausi darbuotojai. Žodinis palaikymas iš darbo vadovo, taip pat individualių sąlygų suteikimas darbuotojams sukuria teigiamą emocinę paramą, kartu stiprindamas darbuotojų motyvaciją ir darbo našumą. Kartu, labai svarbi teigiamos emocinės paramos dalis, yra saugios komunikacijos užtikrinimas ir atviras ir nuoširdus bendravimas darbo komandoje, bei mentorystė.

Šios teigiamos emocinės paramos temos ir priemonės yra būtinos siekiant užtikrinti jautriausių darbuotojų emocinę gerovę darbo aplinkoje individualiu ir komandiniu lygmeniu, kuris prasideda nuo pozityvaus bendravimo su kolega iki užtikrintų saugių komunikacijos kanalų organizacijose (Eisenberger ir kt., 2019; Holt-Lunstad 2021).

3.2 Palaikančių santykių samprata ir taikymas organizacijoje

Antroji pagrindinė tyrimo tema buvo palaikančių santykių svarba darbo aplinkoje. Interviu respondentų paklausus, kas jiems yra palaikantys santykiai ir kada labiausiai jie yra svarbūs darbo aplinkoje, galima išskirti keturias pagrindines potemes: **emocinis palaikymas, skirtingos komandos dinamikos, psichologinis saugumas darbo aplinkoje, kolegų palaikymo darbe įtaka darbo motyvacijai.**

Emocinis kolegų palaikymas siejasi su teigiama emocine parama, tačiau šis palaikymas paprastai nesąmoningai kyla iš draugiškos komandos dinamikos. Teigiama emocinė parama, dažnai yra teikiama tikslingai darbo aplinkoje pavyzdžiui vadovo žodžiai „*Taip, tu, teisingai darai*“, kolegų palaikymas dažniausiai kyla iš draugiško tarpusavio ryšio. Palaikantys santykiai yra kritiškai svarbūs darbuotojams su nerimo sutrikimais. R2 teigia, kad palaikantys santykiai komandoje padėjo išlikti darbe ir kompensavo labai didelę dalį patiriamo streso: „*Turiu vieną kolegę „seserinėje“ įmonėje (irgi social media), mes labai viena kitą palaikome. Jei ne kolegės, nežinau, ar būčiau tiek išbuvusi*“. R6 pasakojo, kad kolegų supratimas ir palaikymas dėl jos

patiriamų psichologinių sutrikimų reikšmingai prisidėjo prie emocinės gerovės darbo aplinkoje. Respondentė bijojo, kad atskleidus savo situaciją kolegoms susilauks priekaištų ir neigiamų reakcijų, tačiau kolektyvas draugiškai sureagavo ir dėl to interviu respondentė gali saugiai jaustis darbo aplinkoje, kas lemia jos emocinę gerovę darbe: „*Paskui vis daugiau ir daugiau tų ir bendradarbių sužinojo <...> darbe visą laiką jaučiausi saugiai šiaip <...> visi labai palaiko, labai supranta. Ir aš galvoju, gal iš pradžių, kad bus tų tokių kaip priekaištų, kad tu visą laiką nedirbi vakarais, mums reikia dirbti vakarais, bet ne — visi labai supranta, visi labai draugiškai palaiko ir, ta prasme, kas liečia mano darbo vietą ir bendradarbius*”. R7, taip pat patvirtina, kad palaikantys santykiai darbe padeda nusiraminti pakilus nerimui, dėl darbinių situacijų: „*Kadangi aš pajaučiu greitai nerimą, atrodo tuo metu, kad tas žmogus gal iš tavęs kaip trenerio tikisi daugiau, nei tu pasitiki savimi. Tada prašai palaikymo jau iš kolegų, rašai apie tą galbūt klientą, nu, netiesiogiai apie tą klientą, bet tiesiog, kad atsitiko tokia situacija ir jautiesi nerami <...> Tai tokiu momentu buvo kolegė, kuri labai mane nuramino, kad nepergalvočiau tokios situacijos, kad aš jaučiu tą nerimą per daug*”.

Palaikantys santykiai darbo aplinkoje yra kritiškai svarbūs užtikrinant jautriausių darbuotojų emocinę gerovę ir pagal interviu respondentų suvokimą, tai yra vienas svarbiausių veiksnių, be kurio darbuotojai negali jaustis psichologiškai saugiai. Palaikantys santykiai sumažina nerimo lygį darbe ir reikšmingai prisideda prie emocinės gerovės. Esant palaikančių santykių trūkumui organizacijoje, gali susiformuoti konkurencija, pavydas tarp darbuotojų, kurie neigiamai veikia darbuotojų emocinę gerovę. R8 pasakoja, kad darbo aplinkoje vyrauja ir palaikymas ir pavydas ir konkurenciją: „*Darbe yra ir labai palaikančių, ir dar yra tokių, kurie <...> pavydą jaučia, kad kažkaip, gal, tai pažiūrės į tą jauną darbuotoją <...> Ir jie, konkurenciją jaučia*”. Respondentė atskleidžia vis dar egzistuojančią ir labai svarbią problemą, kuri neigiamai veikia darbuotojų emocinę gerovę. Dažnai jauni ar nauji darbuotojai įsidarbina į naują įmonę su mažesne patirtimi, neretai susiduria su ilgiau dirbančių kolegų nenoru juos priimti. Šiose situacijose įvyksta didelė atskirtis tarp darbuotojų ir susikuria neigiama ir destruktivi aplinka įmonėje. R9, taip pat pasidalino savo neigiama patirtimi apie vyraujančią destruktivią darbo kolektyvo dinamiką. Dėl karjeros pokyčių įgavęs didesnę atsakomybę ir žodžio galią, respondentas patyrė neigiamą kitų ilgamečių darbuotojų reakciją į jo vadovavimą komandai: „*Kai paskutiniam darbe dirbau, ten išvis aš pradėjau kaip į praktiką atėjau, bet po to pradžioj visko išmokė, ir po to man jau reikėjo vadovauti tiems žmonėms, kurie mane visko išmokė. Jiems tai labai nepatiko, kad atėjo kažkoks jaunas tuo metu ir kad viską išmoko ir dabar jiems vadovauja*”.

Palaikymas yra psichologinio saugumo garantas, teigia R10, tai patvirtina, kad palaikantys santykiai komandoje yra kritiškai svarbūs ir būtini norint stiprinti emocinę gerovę

tarp darbuotojų su nerimo sutrikimais. R6, taip pat kalba apie saugumą ir jo svarbą, kuris susikuria esant palaikantiems santykiams darbo aplinkoje: „Paskui vis daugiau ir daugiau tų ir bendradarbių sužinojo (kad respondentė patiria nerimą ir panikos atakas) <...> ,o paskui kažkaip darbe visą laiką jaučiausi saugiai šiaip.” Respondentė R6, taip pat pabrėžia, kad galėjimas pasitikėti, kad nebūsi kritikuojamas dėl individualiai suteiktų sąlygų lemia psichologinį saugumą darbe. R6 atveju buvo sudarytos individualios sąlygos dėl darbo rytinėmis pamainomis, kai visiems kitiems darbuotojams tekdavo dirbti ir vakarais, nes respondentei vakarais pakyla stiprios nerimo atakos: „Ir aš galvoju, gal iš pradžių, kad bus tų tokių kaip priekaištų, kad tu visą laiką nedirbi vakarais, mums reikia dirbti vakarais, bet ne — visi labai supranta, visi labai draugiškai palaiko”.

R11 pasakoja, kad jam kolegų palaikymas yra svarbus. Pagal R11 pasakojimą, palaikančių santykių stoka mažina komandos efektyvumą. Nors ir darbas yra mėgstamas, jei yra palaikančių kolegų stygius, kyla jausmas, kad išvis nesinori eiti į darbą: „Labai dinamišką tokią sumažindavo, nefaina, kur ir man pačiam atrodytų, kad aš mėgstu savo darbą, bet aš nemėgstu į jį eit <...> Sakyčiau, vis tiek tas pozityvumas su kolegom, tas draugų ratas iš tų pačių kolegų yra labai svarbu. Tai motyvuoja darbuotoją ateiti, darbuotoją dirbti atsakingai, tvarkingai.”. Pozityvi darbo atmosfera kartu su palaikančiais kolegomis tampa kritiniais veiksniais, motyvuojančiais darbuotoją.

8 lentelė

Palaikantys santykiai pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Palaikantys santykiai	Emocinis palaikymas	R2: Turiu vieną kolegę „seserinėje“ įmonėje (irgi social media), mes labai viena kitą palaikome. Jei ne kolegės, nežinau, ar būčiau tiek išbuvusi. R6: Paskui vis daugiau ir daugiau tų ir bendradarbių sužinojo (kad respondentė patiria nerimą ir panikos atakas), nes iš pradžių kažkodėl nebuvo, o paskui kažkaip darbe visą laiką jaučiausi saugiai šiaip. Bet paskui kažkodėl prasidėjo darbe pasidarė jau sunku ir nuo bendradarbių, ir sužinojo daugiau tų bendradarbių, bet visi labai palaiko, labai supranta. Ir aš galvoju, gal iš pradžių, kad bus tų tokių kaip priekaištų, kad tu visą laiką nedirbi vakarais, mums reikia dirbti vakarais, bet ne — visi labai supranta, visi labai draugiškai palaiko ir, ta prasme, kas liečia mano darbo vietą ir bendradarbius R7: Galbūt, kai ateina klientai, kurie atrodo tuo metu... kadangi aš pajaučiu greitai nerimą, atrodo tuo metu, kad tas žmogus gal iš tavęs kaip trenerio tikisi daugiau, nei tu pasitiki savimi. Tada rašai palaikymo jau iš kolegų, rašai

		apie tą galbūt klientą, nu, netiesiogiai apie tą klientą, bet tiesiog, kad atsitiko tokia situacija ir jautiesi nerami, kad kaip čia dabar atrodys, koks dabar mūsų studijos vaizdas, jeigu aš trenerė ir taip iš manęs daug tikėtasi, aš negebėjau pateikti informacijos. Tai tokiu momentu buvo kolegė, kuri labai mane nuramino, kad nepergalvočiau tokios situacijos, kad aš jaučiu tą nerimą per daug ir kad pergalvoju situaciją, ir kad tikrai galbūt ta klientė taip negalvojo apie mane, kad viskas buvo gerai.
	Skirtingos komandos dinamikos: palaikymas, konkurencija ir pavydas tarp ilgamečių ir naujų darbuotojų	R8: Taip, tai manau, kad yra skirtingų kolektyvo žmonių. Darbe yra ir labai palaikančių, ir dar yra tokių, kurie <...> pavydą jaučia, kad kažkaip, gal, tai pažiūrės į tą jauną darbuotoją <...> Ir jie, konkurenciją jaučia. R9: Aišku, kad svarbu. Kai paskutiniam darbe dirbau, ten išvis aš pradėjau kaip į praktiką atėjau, bet po to pradžioj visko išmokė, ir po to man jau reikėjo vadovauti tiems žmonėms, kurie mane visko išmokė. Jiems tai labai nepatiko, kad atėjo kažkoks jaunas tuo metu ir kad viską išmoko ir dabar jiems vadovauja.
	Psichologinis saugumas darbo aplinkoje	R10: Supratau, kad tai yra labai svarbu. Tai yra turbūt psichologinio saugumo kaip garantas <...> Tai aš manau, gal kai atlieku kažkokias užduotis specifines, kurios reikalauja tokio bendradarbiavimo, tai mano nuomone tada ir reikia (palaikančio kolektyvo). Nes jeigu jie kažkaip, žinai, nepadės, tai man atrodo, kad tada pasitikėjimas sumažės.
	Kolegų palaikymo darbe įtaka darbo motyvacijai	R11: Bet tas palaikymas iš kolegų yra labai svarbus. Žmogus vis tiek bedirbdamas, bent mano atžvilgiu, su laiku, be to palaikymo, be jokio tvarkingo bendravimo, tas, sakykim, gali užtrukti metus, gali du, bet tas perdegimas ateina <...> Man asmeniškai, iš mano patirties su praėjusiu darbu, buvo dėl to šiek tiek sunkumų, nes iš tikrųjų kolegą turėjau – turėjau savo vieną kolegą, kuris buvo tikrai labai fainas ir buvo labai toks palaikantis. Kiti kolegos aplink mane buvo arba išvis nebendraujantys, arba buvo tokie negatyvūs pasakymai. Vietoj to palaikymo aš dažniausiai girdėdavau skundus dėl to, skundus dėl kito. Labai dinamika tokia sumažindavo, nefaina, kur ir man pačiam atrodytų, kad aš mėgstu savo darbą, bet aš nemėgstu į jį eit <...> Sakyčiau, vis tiek tas pozityvumas su kolegom, tas draugų ratas iš tų pačių kolegų yra labai svarbu. Tai motyvuoja darbuotoją ateiti, darbuotoją dirbti atsakingai, tvarkingai. Ta pati įmonė nuo to tikrai nenukenčia.

Šaltinis: darbo autorius.

Palaikančių santykių užtikrinimas yra vienas svarbiausių reiškinių, kuriant emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais, tačiau yra labai svarbus šio reiškinio suvokimas ir matymas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos. Respondentė R13, žmogiškųjų išteklių specialistė, išskiria dvi kritiškai svarbias temas: **vertybių suderinamumą komandoje ir vadovo vaidmenį** komandos santykiu stiprinime. O R14 žmogiškųjų išteklių specialistė rekomenduoja **stiprinti komandos santykius darbo valandomis**.

Norint išlaikyti ir kurti palaikančius santykius darbo kolektyve yra labai svarbu formuoti komandą su vienodomis vertybėmis. Tai yra pirmas žingsnis pagal R13, kuriant palaikančius santykius darbo aplinkoje, įdarbinimo atrankos procese: *„Nes jeigu vienoj pusėj labiau renkiesi darbuotojus ir gali labiau sutapatinti tą vertybinį...visų pirma, bendrai yra idealiausia, jeigu sutampa, na, plius minus sutampa vertybės ar charakteris žmonių <...>nes vis tiek renkasi kandidatas į įmonę pagal klausimus — kas tau svarbu iš įmonės, kokia kultūra, tai vis... Tai administracijos prasme paprasčiau, todėl kad jau pokalbio metu individualizuotai išplečiama. Žmogus atmeta įmonę, arba įmonė atmeta kandidatą. Ir tikrai visiems svarbu palaikanti komanda. Numeris vienas — palaikanti komanda, tas vieningumas.“*

Antras punktas yra apie profesijas, kurių atranka yra greita ir su mažai etapų pasakoja R13. Kai yra priimama labai daug darbuotojų į tą pačią poziciją ir įdarbinimas yra labai greitas, nėra galimybių atrinkti darbuotojus pagal organizacijos vertybes. Tokiu atveju yra būtinas vadovo įsikišimas į palaikančios komandos formavimą, stebėjimą ir kontroliavimą. Vadovui yra svarbu pastebėti išsiskiriančius darbuotojus, kurie kartais galbūt pažeria neigiamų komentarų ir kalbėti su jais, ieškoti kompromiso: *„Kitoj pusėj šiek tiek sudėtingiau, nes tą masę darbuotojų įmonė visada turi priimti — tiesiog ji ima tai, kas yra. Ten yra sudėtingiau, ir čia turėtų... daugiau tiesiog vadovas matyti tą situaciją ir tiesiog, kažkokia tai balta varna — o jos dažniausiai labai garsiai rėkia ir gadina kitiems gyvenimą — tai reikėtų sodintis ir kalbėti, kad yra blogai. Nu, pirma — tavo pusė kokia yra, kaip tu jautiesi, ką tu matai, bet yra ir kitaip. Reikia elementaraus kompromiso.“*

Trečia, tema, kurią liečia R14 žmogiškųjų išteklių ekspertė yra komandos formavimas darbo valandomis: *„Aš manau, kad tie neformalūs susitikimai, pabendravimai, kad yra ilgesnės, bendresnės pietų pertraukos, nes dažniausiai tai žmonės nėra labai linkę po darbo kažkur susitikti, nes kuo daugiau tau metų, tuo daugiau tu kažkur atitinkamai turi reikalų, šeimą ir panašiai. Bet kad ir anksčiau pabaigti darbus ir koks nors ten team buildingas – pagerti kavos, padegustuoti kažką neformalioje aplinkoje“*. Darbuotojai labai vertina asmeninį laiką ir po darbo valandų nori skirti visą laiką savo asmeninei gerovei, tačiau darbe yra labai svarbi stipri ir palaikanti komanda norint sukurti saugią darbo aplinką darbuotojams su nerimo sutrikimais, todėl R14 rekomenduoja įtraukti komandos stiprinimo priemones į darbo valandas, taip didinant

emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais ir išsaugant visą laisvalaikį po darbo valandų darbuotojams jų asmeninėms veikloms.

9 lentelė

Palaikantys santykiai pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Palaikantys santykiai	Vertybių suderinamumas komandoje	R13: Nes jeigu vienoj pusėj labiau renkiesi darbuotojus ir gali labiau sutapatinti tą vertybinį...visų pirma, bendrai yra idealiausia, jeigu sutampa, na, plus minus sutampa vertybės ar charakteris žmonių <...>nes vis tiek renkasi kandidatas į įmonę pagal klausimus — kas tau svarbu iš įmonės, kokia kultūra, tai vis... Tai administracijos prasme paprasčiau, todėl kad jau pokalbio metu individualizuotai išplečiama. Žmogus atmeta įmonę, arba įmonė atmeta kandidatą. Ir tikrai visiems svarbu palaikanti komanda. Numeris vienas — palaikanti komanda, tas vieningumas.
	Vadovo vaidmuo komandos santykių stiprinimui	R13: Kitoj pusėj šiek tiek sudėtingiau, nes tą masę darbuotojų įmonė visada turi priimti — tiesiog ji ima tai, kas yra. Ten yra sudėtingiau, ir čia turėtų... daugiau tiesiog vadovas matyti tą situaciją ir tiesiog, kažkokia tai balta varna — o jos dažniausiai labai garsiai rėkia ir gadina kitiems gyvenimą — tai reikėtų sodintis ir kalbėti, kad yra blogai. Nu, pirma — tavo pusė kokia yra, kaip tu jautiesi, ką tu matai, bet yra ir kitaip. Reikia elementaraus kompromiso.
	Komandos stiprinimo užsiėmimai darbo valandomis	R14: Aš manau, kad tie neformalūs susitikimai, pabendravimai, kad yra ilgesnės, bendresnės pietų pertraukos, nes dažniausiai tai žmonės nėra labai linkę po darbo kažkur susitikti, nes kuo daugiau tau metų, tuo daugiau tu kažkur atitinkamai turi reikalų, šeimą ir panašiai. Bet kad ir anksčiau pabaigti darbus ir koks nors ten team buildingas – pagerti kavos, padegustuoti kažką neformalioje aplinkoje.

Šaltinis: darbo autorius.

Teorinėje dalyje teigiamų ir palaikančių santykių aspektas yra išskiriamas, kaip vienas svarbiausių veiksnių, kuris formuoja darbuotojų emocinę gerovę ir psichologinį atsparumą (Seligman 2011; Jaiswal ir kt., 2022; Stranzl & Ruppel 2024; Gilbert ir kt., 2023). Tyrimo interviu dalyje jautriausi darbuotojai, taip pat šį palaikančių santykių veiksnių išskiria, kaip pagrindą, be kurio jie negalėtų jaustis saugiai.

Žmogiškųjų išteklių ekspertė R13 teigia, kad palaikančių santykių darbe formavimas prasideda nuo įdarbinimo atrankos proceso, tinkamai atrenkant naujus darbuotojus pagal organizacijos vertybes. Atlikus tikslingą darbuotojų atranką toliau galima organizuoti įvairius komandinio stiprinimo užsiėmimus, kurie prisideda prie jautriausių darbuotojų eudamoninės ir hedoninės gerovės.

3.3 Prasmės darbe samprata ir taikymas organizacijoje

Trečioji tyrimo tema yra darbo prasmės suvokimas ir stiprinimas pasitelkiant organizacines priemones. Interviu respondentai išskiria 8 pagrindines potemes, kurios daro tiesioginę įtaką, kaip darbuotojai suvokia darbo prasmę ir, kaip jie išgyvena šį reiškinį emociniu lygmeniu. Tai yra: **profesinis augimas, vidinė organizacijos komunikacija, perdegimas, darbas, kaip mėgstama veikla, darbas su vaikais, darbas dėl pinigų ir rezultatų matomumas ir karjeros galimybės.**

Profesinis augimas turi tiesioginį poveikį prasmės darbe suvokimui ir motyvacijos stiprinimui. Kitu atveju, esant karjeros stagnacijai- darbas tampa nuobodus, teigia respondentė R1: *„Taip, 100 procentų prasmingą darbą. Man tai duoda motyvaciją šiaip, aš suprantu, kad aš augu. Nes šiaip, jeigu dirbti tą patį per tą patį, tu supranti, kad tu neaugi, nieko nedarai, ta prasme, nežinau, turbūt tau nuobodu ir nefaina“*. Literatūroje, taip, pat karjera emociniu lygmeniu siejama su psichologiniu veiksmu (Crone, 2020), todėl galima patvirtinti, kad profesinis augimas prisideda prie prasmės suvokimo ir pajautimo emociniu lygmeniu.

R1 identifikuoja organizacinę problemą, kaip komunikacijos atskirtį tarp skirtingų departamentų, kas lemia skirtingą prasmės darbe suvokimą tarp skirtingų komandų. Norint suvienodinti prasmės suvokimą organizaciniu lygmeniu, respondentė rekomenduoja visą organizacijos komunikaciją pradėti nuo viršutinio lygmens, t. y. nuo generalinės direktorės: *„Pasakyčiau ne tik vadovę, bet ir kiti žmonės iš kitų departamentų. Ir jie pasižiūrėtų į darbą. Nes kai kurie žmonės, kurie tiesiog ateina į darbą, pasibūti ir išeiti. Tik ties vienam departamente dirbti prasmingai, o kitas, nežinau, kitas fokusuojasi kitam departamente. Taip, kaip kitaip žiūrėjau, tai realiai kompleksiškai, jeigu žiūrėti visą šitą, tai viskas griūva. Tai labai svarbu, kad viskas darytųsi iš generalinės direktorės <...> ir kad ji pasakytų: darome, kad tai yra vertingumas ir kad tai yra vertė, kad mes atnešam kitiems žmonėms irgi.“*

Stresas ir perdegimas yra tiesiogiai susiję reiškiniai, tai yra mokslinių tyrimų patvirtintos sąsajos. R2, taip, pat patvirtina šį teiginį, kad esant perdegus prasmės suvokimas išnyksta iki nulinio lygmens. Tai patvirtina, kad perdegimas yra priešingybė darbo prasmės suvokimui: *„Būdavo, kad negaliu dirbti, susikaupti, valgyti, miegoti – daug streso, prasiverždavo emocijos, būdavo „mental breakdown“. Ne panikos priepuolis, bet jausmas, kad niekas nebeturi*

prasmės.” Norint pasiekti darbo prasmės suvokimą ir pajautą emociniu lygmeniu, organizacijose reikia kritiškai valdyti perdegimo riziką darbuotojų kontekste.

R11 teigia, kad dirbant mėgstamą darbą, prasmės suvokimas ir pajautimas savaime kyla iš vidaus, iš emocijų: „*Aš rinkausi iš savo paties mėgiamų interesų. Aš manau, kad jeigu netgi dėl kitų tai nėra prasmingas darbas, prasmingas darbas man yra iš to paties*”. Darbuotojui pačiam pasirinkus profesiją, susijusia su mėgstama veikla, papildomos ir individualizuotos priemonės, kurios skatina darbo prasmės suvokimą tampa ne pirmos būtinybės.

R7 ir R11 identifikuoja naują temą, nenagrinėtą šiame tyrime, kad darbas su vaikais (iki 18 metų amžiaus asmenimis), suteikia darbo prasmės suvokimą. Ši prasmė susijusi su atgaliniu emociniu ryšiu, vaikų rezultatų stebėjimu ir progoso sekimu. R7: „*Nes darbas su vaikais <...> yra labai prasmingas, nes tiek pati atiduodi, ir tuo pačiu gauni atgal tą emocinį ryšį.*“. R11: „*Turbūt sakyčiau, kad darbą tikrai darau prasmingą. Net jeigu išeitų taip, kad mano darbo rezultatai nėra kažkokie labai idealūs. Sakykim, kaip gitaros mokytojas: jeigu pas mane tik, pavyzdžiui, šimtas mokinių užduočių ir darosi per daug groti — tai iš tikrųjų nėra kažkokia didelė bėda. Aš pasirinkau mokinti vaikus dėl to, kad aš su jais kažkokiu stebuklingu būdu sugebu sutarti<...>Kaip sakau, galėčiau pasidėti į CV į „achievement’ą“, jeigu bent penki mokiniai gyvenime taps super geri.*”

Rezultatų identifikavimas ir matymas atlikus darbą, padeda prasmės suvokimo stiprinimui, nes rezultatą galima matyti materialiu lygmeniu, pavyzdžiui, kaip darbe su vaikais R11 teigia: „*Kaip sakau, galėčiau pasidėti į CV į „achievement’ą“, jeigu bent penki mokiniai gyvenime taps super geri.*” R10 toliau plėtoja temą, kaip rezultatų matymas padeda suvokti darbo prasmę. Tačiau taip, pat viso darbo proceso suvokimas, kaip įdėtas darbas išgauna rezultatą, padeda suvokti prasmę darbe prieš pamatant rezultatus: „*Aš nejaučiu, tarkim, kažkokio pojūčio, kad kažkam aš savo darbu kažką gerinu, bet kai suprantu maždaug, kaip mano darbas ten finansiniais metais gale bankui veikia, tai tada, jeigu aš, tarkim, blogai atliksiu darbą, tai aš kažkam pakenksiu, kažkam ten pridėsiu tų bonusų.*”. Pats darbas gali ir neatrodyti prasmingas, tačiau, kai yra identifikuojamas darbo eigos procesas ir visi etapai, kurie lemia rezultatus, darbo prasmės suvokimo lygis didėja darbuotojų perspektyvoje.

Septinta respondentų identifiikuota tema yra darbas dėl pinigų. Jei darbuotojas emociškai jaučiasi, kad dirba tik dėl pinigų, darbuotojo darbo prasmės suvokimas yra kritiškai sunkiai pasiekiamas. R9: „*Pinigų tiesiog reikia...<...> Pirmus metus tiesiog įdomu buvo. O po to jau kažkaip... įdomumas dinga, jeigu ne tokia vadovė, kokia buvo.<...> O iš tikrųjų yra įvairių niuansų. Visko neišaiškino mums <...> Buvo vieną kartą, kad didelį užsakymą paėmėm ir nespėjom daryti. Nuėjom pas direktorių ir sakom — trūksta žmonių, reikia papildomai. Direktorius sako: „Gera, bus žmonės“. Bet pirmiau, aišku, kažkur kitur... ir trečiojoje vietoj*

buvom mes.” Taip, pat yra išskiriama, kad jei darbuotojai direktoriui nerūpi ir yra ne svarbūs, jausmas, kad darbas yra dirbamas tik dėl pinigų didės, mažindamas darbo prasmės suvokimą.

Remiantis interviu respondentų atsakymais karjeros galimybės prisideda prie emocinės gerovės stiprinimo darbuotojams su nerimo sutrikimais. Respondentams yra labai svarbu, kad vadovas ne tik sudarytų formaliai karjeros žemėlapi, bet ir aktyviai palaikytu žodžiu, kaip R3 pasakoja: „*Kai tavo tiesioginis vadovas sako, kad tu gali, davai, varyk daryti*“. Toks aktyvus vadovo palaikymas lemia, kad suteiktos karjeros galimybių priemonės organizacijose prisideda prie emocinės gerovės priemonių efektyvumo. R10 akcentuoja labai aiškių karjeros „*kopėčių*“ svarbą, tai reiškia, kad darbuotojams su nerimo sutrikimais turi būti aiškiai iškomunikuojamos karjeros galimybės, tuomet darbuotojai jaustis emociškai saugiau organizacijose. Deja, dalis respondentų atskleidžia, kad dažnai organizacijose jie jaučiasi neįvertinti ir netgi ignoruojami savo vadovų ir tai prisideda prie darbuotojų nerimo augimo ir psichologinio saugumo sumažėjimo: „*Jaučiu, kad mano nuomonė nerūpi*“ (R2); „*Atrodo, vertės visiškai nėra*“ (R11). Tai pabrėžia, kad formalus karjeros galimybių egzistavimas neprisideda prie emocinės gerovės efektyvumo ir norint šią priemonę padaryti veiksmingą yra būtinas aktyvus vadovų ir žmogiškųjų išteklių specialistų įsitraukimas: „*Galbūt kartais pritrūksta iš jos to žodinio pastūmėjimo, palaikymo*“ (R7). Sudarytų karjeros galimybių kelių efektyvumą emocinei gerovei lemia emocinis vadovų palaikymas ir skatinimas ir subjektyvus darbuotojų teigiamų emocijų patyrimas.

10 lentelė

Prasmė darbe pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Prasmė darbe	Profesinis augimas	R1: Taip, 100 procentų prasmingą darbą. Man tai duoda motyvaciją šiaip, aš suprantu, kad aš augu. Nes šiaip, jeigu dirbti tą patį per tą patį, tu supranti, kad tu neaugi, nieko nedarai, ta prasme, nežinau, turbūt tau nuobodu ir nefaina.
	Vidinė organizacijos komunikacija	R1: Pasakyčiau ne tik vadovę, bet ir kiti žmonės iš kitų departamentų. Ir jie pasižiūrėtų į darbą. Nes kai kurie žmonės, kurie tiesiog ateina į darbą, pasibūti ir išeiti. Tik ties vienam departamente dirbti prasmingai, o kitas, nežinau, kitas fokusuojasi kitam departamente. Taip, kaip kitaip žiūrėjau, tai realiai kompleksiskai, jeigu žiūrėti visą šitą, tai viskas griūva. Tai labai svarbu, kad viskas darytųsi iš generalinės direktorės <...> ir kad ji pasakytų: darome, kad tai yra vertingumas ir kad tai yra vertė, kad mes atnešam kitiems žmonėms irgi.

	Perdegimas	R2: Būdavo, kad negaliu dirbti, susikaupti, valgyti, miegoti – daug streso, prasiverždavo emocijos, būdavo „mental breakdown“. Ne panikos priepuolis, bet jausmas, kad niekas nebeturi prasmės.
	Darbas kaip mėgstama veikla	R11: Aš rinkausi iš savo paties mėgiamų interesų. Aš manau, kad jeigu netgi dėl kitų tai nėra prasmingas darbas, prasmingas darbas man yra iš to paties.
	Darbas su vaikais	R7: O pati – šiuo atveju pati. Nes darbas su vaikais ir tiek su suaugusiais yra labai prasmingas, nes tiek pati atiduodi, ir tuo pačiu gauni atgal tą emocinį ryšį, tai labai... R11: Turbūt sakyčiau, kad darbą tikrai darau prasmingą. Net jeigu išeitų taip, kad mano darbo rezultatai nėra kažkokie labai idealūs. Sakykim, kaip gitaros mokytojas: jeigu pas mane tik, pavyzdžiui, šimtas mokinių užduočių ir darosi per daug groti — tai iš tikrųjų nėra kažkokia didelė bėda. Aš pasirinkau mokinti vaikus dėl to, kad aš su jais kažkokiu stebuklingu būdu sugebu sutarti.
	Darbas tik dėl pinigų	R9: Pinigų tiesiog reikia...<...> Pirmus metus tiesiog įdomu buvo. O po to jau kažkaip... įdomumas dingio, jeigu ne tokia vadovė, kokia buvo.<...> O iš tikrųjų yra įvairių niuansų. Visko neišaiškino mums <...> Buvo vieną kartą, kad didelį užsakymą paėmėm ir nespėjom daryti. Nuėjom pas direktorių ir sakom — trūksta žmonių, reikia papildomai. Direktorius sako: „Gera, bus žmonės“. Bet pirmiau, aišku, kažkur kitur... ir trečiojoje vietoj buvom mes.
	Rezultatų matomumas	R10: aš nejaučiu, tarkim, kažkokio pojūčio, kad kažkam aš savo darbu kažką gerinu, bet kai suprantu maždaug, kaip mano darbas ten finansiniais metais gale bankui veikia, tai tada, jeigu aš, tarkim, blogai atliksiu darbą, tai aš kažkam pakenksiu, kažkam ten pridėsiu tų bonusų. Tai man atrodo, kad darbas... Aš manau, kad visada yra turbūt iššūkis rasti prasmę, bet turbūt vėlgi, jeigu klausime „ar patinka?“, tai faktas, kad gali patikti, bet gali ir neatrodyti labai prasmingas. R11: Kaip sakau, galėčiau pasidėti į CV į „achievement“ą“, jeigu bent penki mokiniai gyvenime taps super geri.
	Karjeros galimybės	R1: Šiaip galiu pasakyti, kad iš tikrųjų gan gerai, nes seniai man pasiūlė kitą poziciją. Tik klausimas, tai ar bus labai labai „heavy“, bet jeigu tu nori augti ir kitur, tai aš esu už. R2: Jaučiu, kad mano nuomonė nerūpi. Esu sakiusi, kad noriu daugiau dirbti su kampanijomis –

		negirdi. Pasako, kad gerai darau tik tada, kai būnu perdegusi. R3: Pirmajai teisėjai, jinai labai norėjo, kad pas mane gyvenime būtų karjera, kad aš ir gerai pasibaigčiau mokslus ir po mokslų neužsilikčiau teisme, tai aš uždirbdavau šešis kartus mažiau, bet aš darydavau jos darbą. Ir vat pirma teisėja, jinai taip puikiai suprasdavo ir jinai sakydavo: nu vat jūs dirbat tokį darbą, aš jeigu galėčiau bent pusę, tai čia, kad jūsų algos jums atiduočiau, bet jums dabar su tokiom galimybėm ir perspektyvom teisme neapsimoka dirbti, esat protinga, gali tvarkyti, daryti ir pasiekti ir žymiai daugiau, ir uždirbti. Paskatinimas, kad jūs galite, jūs eikit daryti. Jau reikia pasibaigti mokslus, kad pasibaigus mokslus pasiektume tą, padarytume tą. Tai paskata ir tas toks, kad... Kai tavo tiesioginis vadovas sako, kad tu gali, davai, varyk daryti. Buvo dar viena <...> Bet, nežinau, jinai labai užreikalaudavo, kad būtų geriau jai... Kad jūs man reikalinga, nes jūs turite padaryti mano darbą <...> Jai būdavo svarbiau, kad... kad jai reikalinga, kad aš dirbčiau už ją jos darbą ir padaryčiau tai, ko jai reikia, negu kad ji pasakytų: vat blamba, jūs ten, kaip pavyzdys, tokia perspektyva. Eikite, bandykite, padarykite ten tą ir tą, įsidarbinkite ten. Ne, aš nemanau, kad gyvenime būčiau kažką iš jos panašaus išgirdus <...> Iš tikrųjų, va, tos dvi tokios patirtys: vienas žmogus iš tikrųjų tave skatina, palaiko, atrodo... na, o kitas tiesiog ant tiek atrodo gal net neįvertina ant tiek.. R5: Yra iniciatyva vadovo – tikrai galima imtis iniciatyvos, ir vadovas gali imtis iniciatyvos ir pateikti. Į kitą poziciją galėjau, bet tiesiog pati nenorėjau. R7: Manau, kad ir taip, ir... Nes taip – tai tikrai, jeigu žiūrint iš laisvės pusės, tai aš manau, kad vadovas labai leidžia laisvai kurti treniruočių metu. Tikrai kažkaip neįstato į didelius rėmus, kad negali to, ano. Bet kita vertus, kartais būna tokių minčių, kad galėtų daugiau kažkokių seminarų, galbūt, kažkokių paskatinių daugiau išmokyti. Nes tas paskatinimas gal labiau būna tik iš kaip mano asmeninės žmogaus pusės. Galbūt ir nori vadovė ir nesakau, kad nenorėtų, kad aš mokytis ir taip darau, bet galbūt kartais pritrūksta iš jos to žodinio pastūmėjimo, palaikymo, nežinau, to tokio, galbūt jos pačios tai sugalvojimo – kažką užsakyti, nupirkti, kad tobulėčiau ir eičiau toliau laipteliu. R10: : Bent tam, kur dirbu, yra kažkaip labai aiški progresija. Yra tos vadinamos kopėčios, kur galima lipti. Yra, gal dabar, septynios specialybės, kur galima taip kilti. Man atrodo, kad bent iš asmeninės patirties rūpinasi, kad žmonės, kurie stengiasi, galėtų gauti tą rolę. Bet aišku, ne visada tą galima greitai gauti — yra šiek tiek frustracijos. Bet man asmeniškai atrodo, kad
--	--	---

		vadovai stengiasi. Aišku, negali kasmet duoti naujos pareigybės — taip nebūna korporacijose. Bet manau, kad stengiasi mūsų dabartiniai vadovai. R11: Liūdna. Nes žinau iš savo praėjusio darbo, kai būdavo pas mus koncertai, ir atrodydavo — tiek, kiek aš sugebėdavau gaut — mano tas darbas labai vertinamas nebuvo. Ir prasistumt kažkur nebuvo labai kaip, nes iš tikrųjų tas nelabai kam rūpėjo tuo metu. Pavyzdžiui, koncertas surengiamas. Kol aš buvau mokinys, aš galėdavau pakoncertuoti, pagroti. Bet paskutiniaisiais metais aš net ant scenos faktiškai nebūdavau. Manęs net neskelbdavo, kad aš kaip mokytojas ten išvis buvau — nesvarbu, kad pas mane vaikai grodavo. Ir tas iš tikrųjų labai... nes tada atrodo vertės visiškai nėra.
--	--	---

Šaltinis: darbo autorius.

Atlikus interviu su žmogiškųjų išteklių specialiste R13, išskiriamos trys pagrindinės temos-**darbuotojai, dirbantys mėgstamą darbą, reguliarius pokalbiai su darbuotojais ir karjeros kelių sudarymas**. O R14 pabrėžia, kad svarbiausia darbuotojų prasmės suvokimo dalis yra **vadovo aktyvus įsitraukimas** į darbo prasmės darbuotojams stiprinimą.

Darbuotojai išsirinkę mėgstamą darbą ir įsidarbinę į įmonę, pagal asmeninius interesus, turi aukštesnį darbo prasmės suvokimą ir pajautimą, nei darbuotojai, kurie įsidarbina nepaisant savo asmeninių interesų ir vertybių, kaip pavyzdžiui tik dėl finansinių priežasčių: „*Tai visų pirma reikia, žinoma, dirbti tą darbą, kurio ir norėjo, tą sritį. Nes jeigu jis dirba darbą... Tiesiog, kad reikia dirbti, nes ten nesueina kitaip tie čia skaičiai.*” R13 paminėta tema siejasi su R11 pateiktais atsakymais, kaip mėgstamas darbas tampa prasmingu, vien iš asmeninių interesų.

Respondentai identifikavo įvairius veiksnius, kurių reikia vengti darbo prasmės stiprinimo temoje, kaip perdegimas, prasta vidinė organizacijos komunikacija, profesinio augimo stagnacija. Žmogiškųjų išteklių skyriaus atsakomybė yra pastebėti šiuos veiksnius ir valdyti rizikas šių veiksnių atsiradimui ir stiprėjimui. Kaip R13 teigia, kad labai svarbu yra nuolat kalbėtis su darbuotojais: „*Ir galbūt dėl darbo pačių tiesiog vadovų kalbėti per metinius pokalbius, kalbėti, susirinkti komandą <...> atskirai aptarimus tik tai mums, kad pasidalinti mintimis, nes taip iš niekur nieko neprieisi prie to klausimo, jeigu matai, kad kažkam žmogui nėra kažkokios prasmės. <...> Čia viskas faina, ko tu čia dar nori, įmonė gera, viskas čia, darai, ką norėjai. Galbūt, jeigu nepadėtų tie tokie pašaliniai, galbūt pokalbiai, mini team-building'ai, bendri team-building'ai kažkokie, tai ir jeigu tai nėra rutininis darbas šeštadieninis, tai galbūt kažkokių, gal, metinių pokalbių metu pasukti kampą kažkaip tai kitaip. Aš pati vis paklausinėju... Klausiu, pernai klausiau, klausiau ir šiemet, mes darom ten tokius darbus: „Ir gal tu kažko nori*

kito?”. Per nuolatinčius pokalbius galima identifikuoti, ko darbuotojai nori, ko jiems trūksta, kad galima auginti jų prasmės suvokimą ir pajautimą emociniu lygmeniu, taip pat pastebėti problemas, kurios neigiamai veikia darbo prasmės suvokimą tarp darbuotojų.

Žmogiškųjų išteklių respondentės R13 atsakymai papildė darbuotojų su nerimo sutrikimais patirtis ir galima teigti, kad emocinės gerovės priemonės-karjeros galimybių sudarymas, efektyvumas priklauso nuo visapusiško ir sistemingo organizacijų įsitraukimo. R13 pabrėžia vadovo įsitraukimo svarbą ir aktyviai stebėti darbuotojų progresą ir norus išbandyti save kitose rolėse, net: „*Prisiimant riziką, kad nepavyks*“. R14 žmogiškųjų išteklių ekspertė patvirtina, kad vadovas turi priimti visą atsakomybę, kad darbuotojai atrastų prasmę darbe: „*Tikrai HR turi tam tikras galias, bet man atrodo, čia vėl viskas klysta į vadovą. Ir kiek aš esu turėjusi patirties, tai jeigu vadovas neskiria dėmesio arba nėra pakankamai kompetentingas, arba yra begalė kitų priežasčių, bet tu gali kapstyti kiek nori – niekas iš pašalės nepadės žmogui komandoje surasti tos prasmės, jeigu vadovas nebus įsitraukęs*“. Aktyvus vadovų įsitraukimas ir rūpestis padeda darbuotojams su nerimo sutrikimais nebijoti klysti ir didina psichologinio saugumo jausmą. Taip, pat į karjeros kelių sudarymo priemonę turėtų įsitraukti ir žmogiškųjų išteklių specialistai pagal R13 respondentę: „*HR‘as turi irgi ten dalyvauti*“. Apibendrinus emocinės gerovės priemonės- karjeros kelio sudarymas darbuotojams, veiksmingumas priklauso nuo visapusiško organizacijos įsitraukimo: nuo vadovo iki žmogiškųjų specialistų, sudarant aiškias karjeros galimybių kryptis darbuotojams ir padedant augti darbuotojams aktyviai įsitraukiant.

11 lentelė

Prasmė darbe pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Prasmė darbe	Vidiniai darbuotojo interesai	R13: O koks tai gilus klausimas. Aš... Tai visų pirma reikia, žinoma, dirbti tą darbą, kurio ir norėjo, tą sritį. Nes jeigu jis dirba darbą... Tiesiog, kad reikia dirbti, nes ten nesueina kitaip tie čia skaičiai. Ir jis tiesiog bus laiko klausimas. Dirba darbą, kurio nori. Bet nesinori jau prigalvoti, nenoriu pritempinėti.
	Nuolatiniai pokalbiai	R13: Nepritepsiu geriau atsakymų. Ir galbūt dėl darbo pačių tiesiog vadovų kalbėti per metinius pokalbius, kalbėti, susirinkti komandą... Tiesiog, kas yra daroma, išvystyti nedarbe galbūt susitikimus ar atskirai aptarimus tik tai mums, kad pasidalinti mintimis, nes taip iš niekur nieko neprieisi prie to klausimo, jeigu matai, kad kažkam žmogui nėra kažkokios prasmės. <...>Čia viskas faina, ko tu čia dar nori, įmonė gera, viskas čia, darai, ką

		norėjai. Galbūt, jeigu nepadėtų tie tokie pašaliniai, galbūt pokalbiai, mini team-building'ai, bendri team-building'ai kažkokie, tai ir jeigu tai nėra rutininis darbas šeštadieninis, tai galbūt kažkokių, gal, metinių pokalbių metu pasukti kampą kažkaip tai kitaip. Aš pati vis paklausinėju... Klausiu, pernai klausiau, klausiau ir šiemet, mes darom ten tokius darbus: „Ir gal tu kažko nori kito?
	Karjeros galimybės	R13: Aš galvoju, kad turi visiškai įsitraukti 100 procentų. Galimybė ir yra vieta įmonėje, tai čia įmonės vėl atsižvelgiama į strategiją, į HR strategiją – ar mums rotacija yra reikalinga, ar mes norim vidinės rotacijos, ar mes norim išsirinkti žmonių. Aš manau, kad čia turi tą pastebėti tiesiog vadovas: žmogus, idėjos, norai, iniciatyva tikrai sakys, ir duoti šansą pabandyti, prisiimant riziką, kad nepavyks. HR'as turi irgi ten dalyvauti.
	Vadovo aktyvus įsitraukimas	R14: Tikrai HR turi tam tikras galias, bet man atrodo, čia vėl viskas krypsta į vadovą. Ir kiek aš esu turėjusi patirties, tai jeigu vadovas neskiria dėmesio arba nėra pakankamai kompetentingas, arba yra begalė kitų priežasčių, bet tu gali kapstytis kiek nori – niekas iš pašalės nepadės žmogui komandoje surasti tos prasmės, jeigu vadovas nebus įsitraukęs. Jeigu jis paviršutiniškai tik kažką atlieka, bet nesigilina, kad galbūt žmogus tos prasmės neranda. Gali HR pasikalbėti, gali padaryti susitikimus su vadovu ir su žmogumi, pabūti moderatoriumi, bet jeigu vadovas bus arba „bim-bam“, arba koks nors diktatorius, tai tos prasmės, manau, niekas nepadės surasti, nes bus kitų trikdžių – darbo krūvis, neaiškios užduotys, ir visa tai labiau triggerins.

Šaltinis: darbo autorius.

Tyrimo eigoje jautriausių darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių ekspertų atsakymai atliepia teorinėje dalyje išnagrinėtą darbo prasmės temą ir patvirtina, kad reguliarūs pokalbiai su darbuotojais padeda didinti jų sąmoningumą ir suvokimą, kaip ir kodėl jų atliekamos funkcijos ir atsakomybės prisideda prie organizacijos pasiekimų. Reguliarūs darbo pokalbiai yra svarbūs, kuriant jautriausių darbuotojų emocinę gerovę, nes jie veikia, net kaip pokalbių terapija ir turi prevencinių savybių padedančių darbuotojams sumažinti nerimo priepuolius Cronin ir kt. (2024), todėl standartizuotai vykdomi pokalbiai suteikia dvigubą naudą jautresniems darbuotojams: didina darbo prasmės suvokimą ir sąmoningumą bei mažina nerimą. Tyrimo interviu rezultatai atliepia autoriaus Seligman (2011) darbo prasmės aprašymą ir įrodo, kad darbo prasmės sąmoningumo ir suvokimo stiprinimas prisideda prie emocinės gerovės kūrimo darbuotojams.

3.4 Darbinio ir asmeninio balanso samprata ir taikymas organizacijoje

Sekanti tyrimo tema yra darbinio ir asmeninio balanso įtaka emocinei gerovei. Emocinė gerovė darbo aplinkoje yra daugiafunkcinis reiškinys, kuris priklauso nuo daug veiksnių. Svarbu paminėti, kad išlaikytas balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo lemia darbuotojų vidinį pasitenkinimą tiek darbu tiek asmeninių interesų išpildymu (Hernandez ir kt., 2017). Atliekant tyrimo interviu buvo siekiama suprasti, kurios emocinės gerovės priemonės yra pačios svarbiausios jautriausiems darbuotojams ir sąlygos, kurioms esant priemonės yra pačios veiksmingiausios. Išanalizavus tyrimo rezultatus yra išskiriamos 6 pagrindinės priemonės, kurios prisideda prie jautriausių darbuotojų asmeninio ir darbinio gyvenimo balanso tobulinimo ir išlaikymo: **aiškos ribos tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo, darbo krūvio valdymas, teigiama vadovų įtaką asmeninio ir darbinio gyvenimo balansui, lankstus darbo grafikas, hibridinis darbo modelis ir prieinamos poilsio erdvės.**

Interviu respondentų atsakymai pabrėžia, kad asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas jiems yra suprantamas pirmiausia, kaip aiškių ribų nustatymas tarp šių dviejų dimensijų. R1 nurodo, kad labai svarbu yra sąmoningai dėti pastangas užsiimant asmeninėmis veiklomis po darbo valandų, kaip hobiai, poilsis ir pabuvimas su šeima, nes ribų stoka tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo veda tik prie pervargimo ir sumažėjusios emocinės gerovės: *„Iš tikrųjų link tuo aš visą laiką ir stengiuosi visą laiką po darbo turėti dar kažkokios kitos veiklos. Bet, pavyzdžiui, mano kolegos kai kurie tai neturi tokios ribos. Aš žinau, kad jie dirba ir savaitgaliais, nes mes turime labai daug komandiruočių, galima pasakyti, savaitgaliais ir šiaip savaitę. Tai yra žmonės, kurie tiesiog daugiau žiūri dėl pinigų, dėl dar kažko, tai jie stengiasi ir dirbti savaitgaliais. Tai galima pasakyti, tas balansas pas juos... Turėti kažkokių tai, nežinau, hobijų, pasibūti su šeima, su draugais, su vaikinų — tai tas man padeda iš tikrųjų turėti balansą, nes negalima taip daug daug dirbti. Vis tiek tu kažkada prieisi prie to, kai tau bus blogai.“* R1 pabrėžia, kad dažnai darbuotojams nepavyksta ribos nubrėžti tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dėl finansinių priežasčių, ir todėl ilgainiui darbuotojai kenčia dėl suprastėjusios emocinės sveikatos. R2 interviu metu pasidalinusi asmenine patirtimi, kaip darbo krūvis siekiantis 12-13 valandų per parą, turėjo neigiamų pasekmių miegui- vienam svarbiausių veiksnių, kuris daro įtaką emocinei būsenai. Dėl ne nubrėžtų ribų tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo respondentėi į asmeninį gyvenimą, laisvalaikį darbinės užduoties „prasiskverbavo“: *„Arba, kai atvažiavau į Lietuvą – dirbau po 12–13 val. per dieną, nes vadovė išėjo atostogų ir reikėjo viskuo pasirūpinti.<...>Idealus balansas: eiti į ofisą, pradėti 9:00, baigti 18:00, turėti darbinį kompiuterį, kurį po darbo padedu ir viskas. Kad net laisvu laiku darbas „nepersiskverbtų“. Kartais atsikeliu 10 val., nes pritrūksta miego – būna, dirbau naktimis. Trūksta miego net jei miegu 7 valandas. Dabar atsikeliu 10-q – mums darbas oficialiai nuo 9 val., bet aš ne visad*

galiu.” Teorinėje dalyje asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas pabrėžiamas, kaip kritinis veiksnys darantis įtaką emocinei gerovei, o vykstant konfliktui tarp šių dimensijų yra sukeltos neigiamos pasekmės, asmeniniame ir profesiniame gyvenime (Barlis ir kt., 2023), kaip respondentės atveju, kokybiško miego trūkumas ir pramiegotos darbo valandos. Interviu respondentai tvirtina, kad jų darbas dažnai persikelia ir į asmeninį gyvenimą, o kai darbuotojai dirba savo asmeninio gyvenimo laiku didėja psichologinė įtampa ir emocinė gerovė mažėja. Informantų atsakymai pabrėžia destruktvią tendenciją būti pasiekiamam po darbo valandų ir lemia prastą poilsio kokybę, išsiderinusį maisto ir miego režimą (R3, R8), o R9 pabrėžia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo ribų neegzistavimas taip stipriai išbalansuoja, kad net darbas persikelia ir kankina sapnuose: „*Tarkim, savaitę visai nesi darbe, bet vis tiek ateini, miegi, ir sapnuoji tą darbą, ir atsikeli, ir vėl apie jį galvoji... Čia sunku.*” R7 pabrėžia poreikį, kad asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas yra privalomas ir tik aiški atskirtis tarp šių dimensijų gali lemti geresnę savijautą, o geriausiu atveju darbui turėtų būti skiriama tik 30-35 procentai, o visa kita dalis asmeniniam gyvenimui: „*Tai jo, tai idealiau atveju – 35 procentai, 30 darbui, atidirbi ir viskas, visa kita yra tavo asmeninis gyvenimas, santykiai, vaikai, jeigu turėčiau, miegas, sportas dėl savęs ir šeima*”.

Interviu respondentai pateikė skirtingų patirčių pasakojimus kalbat apie darbo krūvį. R2 ir R9 akcentavo, kad per didelis ir nesubalansuotas darbo krūvis lėmė emocinės gerovės sumažėjimą. R2: „*Kai atvažiavau į Lietuvą – dirbau po 12–13 val. per dieną, nes vadovė išėjo atostogų ir reikėjo viskuo pasirūpinti*„. Respondentės patirtis atskleidžia, kad organizacijose vis dar vyrauja nesubalansuotos darbo krūvio sąlygos ir vadovai darbuotojams perduoda savo darbus, neatsižvelgiant į darbuotojų ir taip didelį darbo krūvį. R9 respondentas pasakojo, kad išėjus kolegoms iš darbo jam buvo pridėtos papildomos atsakomybės, kurios lėmė krūvio padidėjimą du kartus, o alga nebuvo atitinkamai peržiūrėta: „*Po to jis išėjo iš darbo ir man sako: dabar vadovausi jiems. Turi daryti savo pareigas plus tas, kurias jis darė. Ir gavosi dvigubas krūvis. Neskaitant ten tų 200 eurų premijos*”. R2 ir R9 respondentai nurodo situaciją, kad darbdaviai vis dar nepasirūpina tinkamu darbuotoju darbo krūviu ir sudaro sąlygas darbo perkrovai. Tuo tarpu R10 atskleidžia, kad tinkamai subalansuotas darbas yra kritiškai svarbus darbuotojams su nerimo sutrikimais: „*Turbūt visada galima norėti dar geriau. Bet man atrodo, kad bent mano įmonėje nėra viršvalandžių, nėra, kad reikia sėdėti ir ruošti vadovui kokią ataskaitą iki ryto. To nėra. Nėra spaudimo, kad jeigu žmogus užprašo kažko, tai jam reikia numesti visus esamus projektus. <...> Tai vertinu labai gerai*”.

Kita ypatingai svarbi tema lemianti emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais yra darbo ir asmeninio gyvenimo ribų išlaikymas susijęs su vadovų komunikacija. Labai svarbu, kad vadovai gerbtų darbuotojų asmenines gyvenimo ribas ir visais darbiniais klausimais

komunikuotų su darbuotojais tik darbo metu. R2 atskleidžia, kad asmeninio ir darbinio gyvenimo ribos yra visiškai sunaikinamos, kai darbo vadovybė rašo elektroninius laiškus ir visaip kitaip bando komunikuoti su darbuotojais vėlai vakare ir ne darbo metu: *„Trūksta, kad nerašinėty savaitgaliais. Įkūrėja turi tendenciją rašyti savaitgaliais arba darbo dienomis 22 val.: „Gal gali padaryti šitą rytą?“ Arba šeštadienį: „Gal galėtum atsiųsti kalendorių? Nieko skubaus – pirmadieniui.“ Tai kodėl nerašyti pirmadienį? Turiu Slack telefone, ir kai gaunu žinutes ne darbo metu, dingsta balansas. Reikėtų, kad suprastų ribas – po darbo valandų atsijungiame. Tai ypač turėtų ateiti iš įkūrėjų – jie turėtų rodyti pavyzdį.*” Respondentė aiškiai pabrėžia, kad tokie įvairaus pobūdžio pranešimai iš darbdavių neigiamai veikia emocinę savijautą ir visiškai išbalansuoja ribas tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo. R3 atskleidžia labai panašią patirtį, akcentuodama psichologinį darbo tęstinumą po darbo valandų: *„Dabar pasikeitus teisėjai yra tokių klausimų, kur tu nespėjai darbe, tu parsineši namo ir tu apie juos galvoji namie, nes pati teisėja iš savęs būdavo linkusi, kad jinai prašydavo laiškų 8 val. : vakaro”.* Respondentų atsakymai rodo, kad nors ir nėra formalių viršvalandžių, darbas vistiek vyksta ir po darbo valandų per vadovų komunikaciją apie darbą su darbuotojais. Toks nuolatinis įsitraukimas į darbuotojų asmeninį gyvenimą su darbiniais klausimais trukdo darbuotojams išlaikyti aiškias ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Respondentai atskleidė lankstaus darbo grafiko įtaką emocinei gerovei. R3 pabrėžė, kad tai neturi įtakos emocinei gerovei: *„Iš savo pusės man tai kažkokio emocinio teigiamo ar neigiamo dalyko poveikio nesuteikė. Tai tiesiog bendras toks patogumas, kad man reikia į studijas, man išleidžia į studijas, man gerai...”.* Tuo tarpu R7 pabrėžė lankstų darbo grafiką, kaip teigiamą aspektą prisidedantį prie emocinės gerovės, tačiau jo pritaikymo ribotumą pagal specialybę: *„Grafikas – gerai, lankstus darbo grafikas – gerai, jeigu jisai yra personalizuotas tau, bet aišku, ne visada taip gaunasi, nes visgi čia yra studijos, ir mes labiau, kaip studija, labiau orientuojamės galbūt tiek į trenerį, tiek į klientą. Reikia nepamiršti, tai ne visada bus, kad tobulas variantas man kaip trenerei bus tas grafikas, o galbūt 50/50 ir tam pačiam klientui, kad tiktų laikas, tai tenka ir vakarais, savaitgaliais ir taip toliau”.* Taip, pat R10 patvirtina R7 nuomonę, kad lankstus darbo grafikas yra teigiamas veiksnys, kuris prisideda prie darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinės gerovės ypač, kai reikia apsilankyti pas gydytojus ir nereikia nerimauti dėl darbo: *„Dar prisideda tai, kad galima reguliuoti darbo valandas — atrodo smulkmena, bet labai padeda. Jei man reikia kažką padaryti, galiu išeiti pas specialistą, pas gydytoją. Nėra problemų. Tik susitari kalendoriuje ir viskas. Niekas neklausia, ar atidirbai valandą ar ne. Tai aš vertinu labai gerai”.* Šie respondentų pasakojimai atskleidžia, kad darbuotojai su nerimo sutrikimais turi skirtingą suvokimą apie lankstaus darbo grafiko naudą jų emocinei gerovei. Tačiau lankstus darbo grafikas gali būti, kaip reikšmingas veiksnys,

padedantis užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, priklausomai nuo darbo specifikos ir derinamas kartu su organizacine kultūra.

Hibridinis darbo modelis turi skirtingą poveikį organizacijose darbuotojams su nerimo sutrikimais. R1 respondentė atskleidžia, kad jos darbovietėje formaliai egzistuoja toks darbo modelis, tačiau darbo vadovė draudžia juo naudotis dėl savo asmeninių interesų ir įsitikinimų: „*Tai turime tokį va lankstų grafiką, kaip sakėte. Bet man tai paaiškėjo, kad aš tiesiog ateinu 8 val. Ir dėl hibridinio — tai man buvo biški sunku, nes mano vadovė turėjo tokį požiūrį, kad nuotolinis darbas jai nepatinka, pačiai patinka būti daugiau ofise*”. Tai rodo, kad norint įdiegti hibridinį darbo modelį organizacijose yra būtinos aktyvios darbdavių iniciatyvos, skatinančios darbuotojus pasinaudoti hibridinio darbo galimybėmis. Kiti respondentai hibridinį darbo modelį vertino teigiamai, patvirtindami, kad jis prisideda prie jų emocinės gerovės. R10 pabrėžė, kad tai yra ne monetarinė politika, prisidedanti prie darbinio ir asmeninio gyvenimo balanso: „*Taip. Hibridinis modelis man padeda suderinti savo gyvenimą ir darbą. Jeigu reikia kažkur išeiti tą dieną, turiu reikalų — galiu panaudoti pietų laiką arba tiesiog išeiti. Tai yra ne monetarinė politika, kuri prisideda*”. Vis dėlto, dalis respondentų pabrėžė iššūkius, kurie kyla nuotolinio darbo metu ir kurie lemia streso padidėjimą. R11 pabrėžė, kad nuotolinio darbo metu kylantys trikdžiai ir techniniai iššūkiai kelia tokį didelį nerimą, kad respondentas verčiau visada dirbu gyvai ofise: „*Iš kitos pusės – jeigu tuose pačiuose namuose... iš to, kad aš pramiegojau žadintuvą, dingo elektra, kaip tik vakar visam rajonui. Ir neįmanoma prisiskambinti tam pačiam vadovui, interneto nėra. Tai iš tikrųjų tas padaro... nes darbdavys turi vis tiek matyti, kad žmogus dirba, ir dabar žmogus tiesiog ima ir pradingsta, nes elektros nebeliko. Vėliau tai padaro daugiau bėdos negu naudos. Jeigu darbovietėje, sakykime, pradingo elektra <...> tai bent jau tas darbdavys žino apie problemą ir tada tos bėdos šiek tiek mažiau. O dirbant iš namų, tada jau atsiranda komplikacijos*”. Apibendrinus respondentų atsakymus apie hibridinį darbo modelį, galima teigti, kad jis vertinamas teigiamai, kuris prisideda prie darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinės gerovės, tačiau yra labai svarbus jo sėkmingas įgyvendinimas ir reikiamų sąlygų užtikrinimas, kaip technikos parūpinimas (kompiuteris, internetas), bei aiškos komunikacinės priemonės, ką daryti ištikus techniniams nesklandumams.

Poilsio erdvės yra ypač svarbios darbuotojams su nerimo sutrikimais, kurių darbo specifikoje vyrauja labai daug emocinės ir socialinės sąveikos su žmonėmis. R1 savo pasakojime atskleidžia bendravimo perteklių darbe, kuris kelia poreikį atsitraukti ir atsiriboti nuo darbo kolegų: „*Yra svarbu iš tikrųjų, nes, pavyzdžiui, mano darbas susijęs yra labai daug bendrauti su žmonėmis, yra labai daug socializmo. Būtent tai visą laiką aš esu ant ryšio su kažkuo — arba per Teamsus su savo kolegomis iš kito departamento, arba tiesiog su žmonėmis per, nežinau, per „outlook’ą“ susirašinėju. Tai man būna tiesiog per daug, per daug žmonių. Reikia išeiti, norisi*

pabūti su savo mintim, tiesiog kažką nuveikti, atsipalaiduoti... Tuo tarpu R3 atskleidžia poilsio erdvių trūkumą valstybinėse įstaigose ir atskirtį tarp darbuotojų lygmenų: „Atsiranda, bet nežinau, pas mus, kadangi yra valstybinė įstaiga, pas mus nėra ten visų įmantrių ofisų, kur yra ir tie kambariukai, kad tu pailsėtum, dienas pasidėtum, ir bendros kažkokios erdvės. Tokio nėra, yra labiau arba tos virtuvėlės mini, kur ateini, pasišildyt, valgyt, bet tu ten tikrai nenori, nes ten žmonių ir taip visada, tai nėra kažkokia privati erdvė, kad tiesiog pasibūti. Yra bendrai kažkokie didesni koridoriai, kur tu gali pasėdėti. Pasakyčiau, kad tai būtų tiesiog erdvėje, kur tu gali pabūti su savim. Tai ne, vat gal toks ir yra trūkumas. Teisėjai turi savo poilsio kambarį”. R1, R3, R7 ir R11 nurodo kritinę svarbą poilsio kambariams darbo metu. R11 nurodo, kad dažnu atveju poilsio kambariai gali atrodyti tik smulkmena, tačiau ilgainiui tai reikšmingai prisideda prie darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinės gerovės. Interviu tyrimo dalyvių suvokimas ir patirtys rodo, kad poilsio erdvės yra veiksminga priemonė, kuri padeda atsiriboti emociškai nuo darbo, pailsėti nuo nuolatinio bendravimo su bendradarbiais ir gerina darbuotojų emocinę savijautą.

12 lentelė

Asmeninio ir darbinio balanso suvokimas pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Darbinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo ir asmeninio gyvenimo ribos	R1: Iš tikrųjų link tuo aš visą laiką ir stengiuosi visą laiką po darbo turėti dar kažkokios kitos veiklos. Bet, pavyzdžiui, mano kolegos kai kurie tai neturi tokios ribos. Aš žinau, kad jie dirba ir savaitgaliais, nes mes turime labai daug komandiruočių, galima pasakyti, savaitgaliais ir šiaip savaitę. Tai yra žmonės, kurie tiesiog daugiau žiūri dėl pinigų, dėl dar kažko, tai jie stengiasi ir dirbti savaitgaliais. Tai galima pasakyti, tas balansas pas juos... Turėti kažkokių tai, nežinau, hobių, pasibūti su šeima, su draugais, su vaikinu — tai tas man padeda iš tikrųjų turėti balansą, nes negalima taip daug daug dirbti. Vis tiek tu kažkada prieisi prie to, kai tau bus blogai. R2: Dabar jau geriau, bet pirmą mėnesį dirbau savaitgaliais, kai atsikrausčiau į Madridą. Arba, kai atvažiauvau į Lietuvą – dirbau po 12–13 val. per dieną, nes vadovė išėjo atostogų ir reikėjo viskuo pasirūpinti.<...>Idealus balansas: eiti į ofisą, pradėti 9:00, baigti 18:00, turėti darbinį kompiuterį, kurį po darbo padedu ir viskas. Kad net laisvu laiku darbas „nepersiskverbtų“. Kartais atsikeliu 10 val., nes pritrūksta miego – būna, dirbau naktimis. Trūksta miego net jei miegu 7

		valandas. Dabar atsikeliu 10-ą – mums darbas oficialiai nuo 9 val., bet aš ne visad galiu. R3: Dabar pasikeitus teisėjai yra tokių klausimų, kur tu nespėjai darbe, tu parsineši namo ir tu apie juos galvoji namie, nes pati teisėja iš savęs būdavo linkusi, kad jinai prašydavo laiškų 8 val. : vakaro. Ir apskritai tas toks labiau, nežinau, kažkokia įtampa darbe, tu parsineši ją namo ir aš būdavo, kad net eidavau miegoti ir galvodavau apie pačius darbus. R8: Aš ką matau, darbas išbalansuoja. Išbalansavau ir valgymo laiką, tiek kada reikia miegoti ir keltis, ir darbą. R7: Tai jo, tai idealiu atveju – 35 procentai, 30 darbui, atidirbi ir viskas, visa kita yra tavo asmeninis gyvenimas, santykiai, vaikai, jeigu turėčiau, miegas, sportas dėl savęs ir šeima. R9: Ne. Aš dirbau gamyboj, kur tiesiog pastovus triukšmas. Po to namo grįžti — reikia kokios valandos, kad ...tiesiog galvoje viskas į vietą susistatyti. R9: Tarkim, savaitę visai nesi darbe, bet vis tiek ateini, miegi, ir sapnuoji tą darbą, ir atsikeli, ir vėl apie jį galvoji... Čia sunku.
	Darbo perkrova	R2: Arba, kai atvažiavau į Lietuvą – dirbau po 12–13 val. per dieną, nes vadovė išėjo atostogų ir reikėjo viskuo pasirūpinti. R9: Po to jis išėjo iš darbo ir man sako: dabar vadovausi jiems. Turi daryti savo pareigas plius tas, kurias jis darė. Ir gavosi dvigubas krūvis. Neskaitant ten tų 200 eurų premijos. R10: Turbūt visada galima norėti dar geriau. Bet man atrodo, kad bent mano įmonėje nėra viršvalandžių, nėra, kad reikia sėdėti ir ruošti vadovui kokią ataskaitą iki ryto. To nėra. Nėra spaudimo, kad jeigu žmogus užprašo kažko, tai jam reikia numesti visus esamus projektus. Asmeniškai to spaudimo nėra. Man niekas nerašo, nebent vadovas, bet nemanau, kad jie rašytų. Tai vertinu labai gerai.
	Vadovų įtaka asmeninio ir darbinio gyvenimo balansui	R2: Trūksta, kad nerašinėtu savaitgaliais. Įkūrėja turi tendenciją rašyti savaitgaliais arba darbo dienomis 22 val.: „Gal gali padaryti šitą rytoj?“ Arba šeštadienį: „Gal galėtum atsiųsti kalendorių? Nieko skubaus – pirmadieniui.“ Tai kodėl nerašyti pirmadienį? Turiu Slack telefone, ir kai gaunu žinutes ne darbo metu, dingsta balansas. Reikėtų, kad suprastų ribas – po darbo valandų atsijungiamo. Tai ypač turėtų ateiti iš įkūrėjų – jie turėtų rodyti pavyzdį. R3: Dabar pasikeitus teisėjai yra tokių klausimų, kur

		tu nespėjai darbe, tu parsineši namo ir tu apie juos galvoji namie, nes pati teisėja iš savęs būdavo linkusi, kad jinai prašydavo laiškų 8 val. : vakaro.
	Lankstus darbo grafikas	R3: Iš savo pusės man tai kažkokio emocinio teigiamo ar neigiamo dalyko poveikio nesuteikė. Tai tiesiog bendras toks patogumas, kad man reikia į studijas, man išleidžia į studijas, man gerai. <...> Man čia yra toks tiesiog darbo specifinis dalykas. ...specifinis kažkoks dalykas... Kuriuo tu naudojiesi ar ne, bet man tai prie emocinės gerovės neprisideda. Darbas yra darbas. Darbą ir ar tu jį dirbi namie, ar tu jį dirbi po savo studijų. R7: Grafikas – gerai, lankstus darbo grafikas – gerai, jeigu jisai yra personalizuotas tau, bet aišku, ne visada taip gaunasi, nes visgi čia yra studijos, ir mes labiau, kaip studija, labiau orientuojamės galbūt tiek į trenerį, tiek į klientą. Reikia nepamiršti, tai ne visada bus, kad tobulas variantas man kaip trenerei bus tas grafikas, o galbūt 50/50 ir tam pačiam klientui, kad tiktų laikas, tai tenka ir vakarais, savaitgaliais ir taip toliau. R10: Dar prisideda tai, kad galima reguliuoti darbo valandas — atrodo smulkmena, bet labai padeda. Jei man reikia kažką padaryti, galiu išeiti pas specialistą, pas gydytoją. Nėra problemų. Tik susitari kalendoriuje ir viskas. Niekas neklausia, ar atidirbai valandą ar ne. Tai aš vertinu labai gerai.
	Hibridinis darbo modelis	R1: Tai turime tokį va lankstų grafiką, kaip sakėte. Bet man tai paaiškėjo, kad aš tiesiog ateinu 8 val. Ir dėl hibridinio — tai man buvo biški sunku, nes mano vadovė turėjo tokį požiūrį, kad nuotolinis darbas jai nepatinka, pačiai patinka būti daugiau ofise, ir ji suprasdavo, kad tas darbas tik tais yra naudingas visur kitur. Tai mes irgi turėjom tokias sesijas kaip tik. Ir per vieną tokią sesiją mes realiai kažkaip ją „papušinom“, galim pasakyti, kad mums reikia turėti nors vieną dieną per savaitę. Ir mes pavadinome „Focus Day“, kai, ta prasme, tu darai tokius taskus savo — nežinau, parašyti kokią prezentaciją, padaryti tai, ką reikia padaryti — kai tau tiesiog neturi niekas trukdyti, nei kiti žmonės ten su savo skambučiais, Teamsais visą laiką ir taip toliau. Tai mes padarėm tokį fokusą. Aš turiu kiekvieną penktadienį „focus day“, ir jis yra įrašytas...ir įrašytas dokumentas, kad aš turiu tokią sąlygą. Mes galim visi iš mūsų kolegų mano departamente pritaikyti tokią vieną dieną. Labai fainai. Bet irgi reikėjo kariauti dėl to. Išgirdau, net atrodo, irgi gal ta vadovė buvo pagal savo nuomonę,

	pagal savo nusistatymą, bet tas toksai, gal net sakykime, visas kolegų bendruomeniškumas ir tas kaip net palaikančios kolegos, kaip sakant, kartu visi link bendro... R5: Bet tiesiog man dabar yra idealu – hibridinis. Tai yra idealu. Dėl emocinės sveikatos tai tikrai yra geriau, kai ne vien tik namuose. R10: Taip. Hibridinis modelis man padeda suderinti savo gyvenimą ir darbą. Jeigu reikia kažkur išeiti tą dieną, turiu reikalų — galiu panaudoti pietų laiką arba tiesiog išeiti. Tai yra nemonetarinė politika, kuri prisideda. R11: Iš kitos pusės – jeigu tuose pačiuose namuose... iš to, kad aš pramiegojau žadintuvą, dingio elektra, kaip tik vakar visam rajonui. Ir neįmanoma prisiskambinti tam pačiam vadovui, interneto nėra. Tai iš tikrųjų tas padaro... nes darbdavys turi vis tiek matyti, kad žmogus dirba, ir dabar žmogus tiesiog ima ir pradingsta, nes elektros nebeliko. Vėliau tai padaro daugiau bėdos negu naudos. Jeigu darbovietėje, sakykime, pradingo elektra <...>tai bent jau tas darbdavys žino apie problemą ir tada tos bėdos šiek tiek mažiau. O dirbant iš namų, tada jau atsiranda komplikacijos.
Poilsio erdvės	R1: Yra svarbu iš tikrųjų, nes, pavyzdžiui, mano darbas susijęs yra labai daug bendrauti su žmonėmis, yra labai daug socializmo. Būtent tai visą laiką aš esu ant ryšio su kažkuo — arba per Teamsus su savo kolegomis iš kito departamento, arba tiesiog su žmonėmis per, nežinau, per „outlook’ą“ susirašinėju. Tai man būna tiesiog per daug, per daug žmonių. Reikia išeiti, norisi pabūti su savo mintim, tiesiog kažką nuveikti, atsipalaiduoti. R3: Atsiranda, bet nežinau, pas mus, kadangi yra valstybinė įstaiga, pas mus nėra ten visų įmantrių ofisų, kur yra ir tie kambaryukai, kad tu pailsėtum, dienas pasidėtum, ir bendros kažkokios erdvės. Tokio nėra, yra labiau arba tos virtuvėlės mini, kur ateini, pasišildyt, valgyt, bet tu ten tikrai nenori, nes ten žmonių ir taip visada, tai nėra kažkokia privati erdvė, kad tiesiog pasibūti. Yra bendrai kažkokie didesni koridoriai, kur tu gali pasėdėti. Pasakyčiau, kad tai būtų tiesiog erdvėje, kur tu gali pabūti su savim. Tai ne, vat gal toks ir yra trūkumas. Teisėjai turi savo poilsio kambarį. R7: Tikrai padeda, nes jeigu reikėtų salėje būti su klientais visą laiką, net ir pertraukos metu, tai realiai, kai aš pati dirbu su vaikais, turbūt nepailsėčiau, nes vaikai pastoviai turi klausimų ir turbūt mano darbas

		tiesiog tęstųsi toliau tuo metu. Tai kambarėlis yra labai svarbus ir jo reikia atskirai. R11: Taip, mes turim ir miego kambarius. Ten jau, kaip sakoma, visas paketas, ką galima. Tai man asmeniškai tinka, kad apskritai yra tokia vieta. Galbūt labai neįvertinu, nes atrodo, kad čia smulkmena, bet pagalvojus — daug įmonių to neturi. Man tai naudinga. Aš daugiau naudodavausi, kai būdavo daugiau streso
--	--	--

Šaltinis: darbo autorius.

Analizuojant asmeninio ir darbinio balanso sampratą pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais, žmogiškųjų išteklių specialistai pabrėžia kelis svarbiausius veiksnius šioje temoje: **lankstumas darbo laiko organizavime ir vadovo stebėjimas ir kontrolė**. R13 atskleidžia, kad labai svarbu mažinti kontrolę šiuolaikinėje darbo aplinkoje: „*Aš galvoju, kad neturėtų būti griežto režimo, kad neturėtų būti žmonės įkalinti balanse.*“. Pasak respondentę pernelyg griežtos ir formalios taisyklės gali sukelti asmeninio ir darbinio gyvenimo disbalansą ir sukeliančius sunkumus asmeniniame gyvenime. Taip, pat respondentė atskleidžia organizacinės kultūros svarbą įsitraukiant į asmeninio ir darbinio gyvenimo balanso reguliavimą darbuotojams su nerimo sutrikimais. Sudarius lanksčias sąlygas darbuotojams labai svarbu, kad vadovas stebėtų šį procesą, jį kontroliuotų, o svarbiausia, kad vadovas kalbėtųsi su darbuotojais ir išsiaiškintų koks asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas yra geriausias ir , kaip galėtų organizacija padėti darbuotojams šį balansą patobulinti pasakoja R14 žmogiškųjų išteklių ekspertė: „*Čia labai individualu, bet aš manau, kad atviras bendravimas tarp vadovo ir darbuotojo turėtų padėti šį klausimą spręsti*“. Apibendrinus respondentų patirtys atskleidžia, kad lankstumas ir griežtų taisyklių mažinimas bei vadovo kontrolė turi svarbią reikšmę darbuotojų su nerimo sutrikimais asmeninio ir darbinio gyvenimo balanso derinimui ir prisitaikymui prie šiuolaikinio greito gyvenimo tempo.

13 lentelė

Asmeninio ir darbinio balanso suvokimas pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Darbinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Lankstumas darbo laiko organizavime	R13: Aš galvoju, kad neturėtų būti griežto režimo, kad neturėtų būti žmonės įkalinti balanse. R13: Ir jeigu tau reikia nuvežti vaikus į mokyklą, darželį — čia nebūtinai vaikus, ne visi juos turi, bet

		kaip pavyzdys — ir tu stresuosi naktį: kaip man būti aštuntą ryto ir dar suspėti juos nuvežti į mokyklą. Tai reikia sudaryti tokias sąlygas, jeigu taip yra įmanoma, kad žmonės labai nesiskaidytų. Kad jeigu tau reikia išeiti anksčiau, tai tu pasidarysi tą darbą, kai galėsi.<...> Kažkam tai rodyti pavyzdį, kad šeimos reikalai yra svarbūs. Nežinau, man tokios mintys kyla, kad nėra būtina turėti... Mažiau autokratijos. Čia per pasakymą mokiniams. Nu jo, kuo mažiau autokratijos, tuo tikriau geriau, nes kaip pagalvoju — visko būna: ir pas gydytoją nori nueiti, ir dar kažkur. Nežinau, gal net šiolaiškiniam gyvenime
	Vadovo stebėjimas ir kontrolė	R14: Čia labai individualu, bet aš manau, kad atviras bendravimas tarp vadovo ir darbuotojo turėtų padėti šį klausimą spręsti. Kad darbuotojas neturėtų kas valandą daryti penkiolikos minučių kavos pertraukėlių, bet ir nedirbtų kaip prisuktas robotukas be pertraukų. Skirtingi darbuotojai tą patį krūvį atlaiko skirtingai – vieni dirba greičiau, kiti lėčiau. Vadovas turėtų į tai gilintis, žiūrėti terminus, ar darbuotojas geba laiku padaryti, ir pagal tai formuoti tikslus.

Ketvirtoji tyrimo tema, asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas, atsiskleidžia, kaip kritiškai svarbus veiksnys siekiant tobulinti ir valdyti jautriausių darbuotojų emocinę savijautą. Mokslinė literatūra teigia, kad asmeninio ir darbinio balanso konfliktai sukelia darbo efektyvumo ir našumo mažėjimą bei darbuotojų neigiamą emocinę savijautą (Barlis ir kt., 2023). Patys jautriausi darbuotojai su nerimo sutrikimais greičiausiai pavargsta ir emociškai išsenka, kai nėra subalansuotas darbinis ir asmeninis gyvenimas (Sprung & Rogers, 2020; Ujiie & Takahashi, 2022). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad jautriausi darbuotojai asmeninio ir darbinio gyvenimo balansą pirmiausia sieja su aiškių ribų nustatymu, subalansuotu darbo krūviu ir galimybe pailsėti po darbo valandų, be vadovų ir kolegų rašinėjimų į elektroninį paštą ir t.t. Organizacijos, kurios rūpinasi, kad jautriausių darbuotojų asmeninis ir darbinis gyvenimas būtų subalansuotas, pasižymi didesniu darbuotojų įsitraukimu ir sumažėjusiu nerimo lygiu tarp jautriausių darbuotojų (Sirgy & Lee, 2017; Greenhaus & Allen, 2011; Kossek ir kt., 2011).

3.5 Psichologinio atsparumo samprata ir taikymas organizacijoje

Psichologinio atsparumo samprata ir taikymas organizacijoje siekiant stiprinti emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais yra penktoji ir pati svarbiausia tyrimo tema. Atlikus tyrimo rezultatų analizę yra išskiriamos 6 pagrindinės subkategorijos padedančios stiprinti

darbuotojų su nerimo sutrikimais psichologinį atsparumą: **darbo krūvio valdymas, reguliarus emocinis pasitikrinimas su vadovu, psichologų konsultacijos, emocinės gerovės mokymai, fizinis aktyvumas ir poilsio kambariai.**

Interviu tyrimo dalyvių atsakymai atskleidžia, kad netinkamai paskirstytas darbo krūvis tampa trigeriu nerimo paūmėjimui darbo aplinkoje. R1 teigia, kad nerimas yra pasekmė, kurią sukelia organizacinis spaudimas ir per didelis užduočių delegavimas vienu metu: „*Kai visiems reikia visko vienu metu. Ir pas visus yra tipo svarbu*“ ir ypatingai, kai yra nustatomi nedeakvatūs užduoties atlikimo laiko rėmai: „*Jis sako, kad tau reikia būtent dabar tą kažką padaryti*“. Toks nuolatinis organizacinis spaudimas atlikti užduotis čia ir dabar apriboja darbuotojus pasirinkti savo emocinę ir psichologinę gerovę: „*Tu kažkur neišeini, nežinau, ten sporto ar dar kažkas, arba nebūni su žmonėmis, nepasikalbi ...ir tas nerimas gali prasidėti*“. Šią temą išryškina ir R10 informantas, kuris teigia, kad nerimas kyla su darbo perkrova ir ypatingai užduočių atlikimo termino spaudimu: „*Kai darau labai daug užduočių vienu metu*“ ir „*kai nesugebu prioritizuoti*“. R10 nurodo, kad net ir mažos apimties užduotys gali sukelti didelį nerimą, kai jų susikaupia labai daug vienu metu: „*Atrodo, ir nereikalauja savaitės atlikti, bet kai jų yra labai daug ir jos kaupiasi*“. Jautriausių darbuotojų darbo krūvio valdymas padeda reguliuoti streso ir nerimo lygį bei yra veiksminga priemonė stiprinanti darbuotojų psichologinę savijautą ir emocinę gerovę, kai tik organizacija puoselėja skubėjimo, spaudimo mažinimo kultūrą.

Interviu dalyvių patirtys atskleidžia, kad nuolatiniai į emocinę būseną orientuoti susitikimai ir pasitikrinimai padeda darbuotojams sustiprinti psichologinę savijautą. R2 atskleidžia, kad yra labai svarbūs nuolatiniai, bet ne formalūs emociniai pasitikrinimai su vadovu ir pabrėžia, kad organizacijose labai trūksta nuoširdaus domėjimosi, kaip jaučiasi darbuotojai: „*Trūksta paprasto klausimo: Kaip tu, iš tikrųjų?*“ ir emociškai jautrios temos lieka nuošalyje: „*Jie dažnai daro prielaidas, bet neklausia*“. R10 pateikė gerosios praktikos pavyzdį iš savo organizacijos, kaip vadovo dėmesys emocinei savijautai padeda reguliuoti darbe patiriamą nerimą ir stresą: „*Jeigu vadovė mato, jog pažymėta prastai, tai tada klaus, ar ten sumažinti darbų*“. Pagal respondentų atsakymus galima teigti, kad emocinės gerovės priemonė gali būti labai paprasta ir daug nekainuojanti, kaip nuoširdus domėjimasis darbuotojų psichologine savijauta ir ši priemonė ypatingai veiksminga tampa tada, kai organizacijoje yra sukuriamą psichologiškai saugi aplinka.

Psichologų konsultacijos yra veiksminga priemonė kurianti darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinę gerovę, kai tampa finansiškai prieinama ir savanoriškai gauta. R1 teigia, kad labai dažnai darbuotojai nemėgsta būti atviri ir kalbėti apie jautrias emocijas temas ir nenori būti: „push’inami“ atsiverti. Todėl galimybė patiems darbuotojams išsirinkti psichologą tampa labai reikšminga: „*jeigu jau prireiks, tai jie eis savo ieškoti*“, todėl darbuotojai su nerimo

sutrikimais labiausiai vertina organizacijų suteikiamas kompensacijas psichologų paslaugoms: „*realiai gali nueiti pas psichologą – 80 procentų kompensuos*“. R3 atskleidžia tokią pačią nuomonę, kad geriausia yra išsirinkti savo psichologą platesnėms, ne tik darbinių temų konsultacijoms: „*jeigu dar yra galimybė, kad įmonė finansuoja psichologą <...> dėl savo bendros gerovės, tai aš būčiau tik už*“. R10 atsakymai atskleidžia, kad psichologo konsultacijos darbuotojams su nerimo sutrikimais stiprina emocinę gerovę: „*be emocinės gerovės ir darbinės gerovės nėra*“. R6 pabrėžia, kad vien aiški organizacijos komunikacija apie pagalbos sau priemones ir vien žinojimas, kad organizacijoje tokios priemonės yra prieinamos suteikia psichologinio saugumo jausmą: „*vien žmogui žinojimas, kad jis gali ateiti pas vadovą <...> ir kalbėtis, jau duoda daug*“. Respondentų atsakymai atskleidžia, kad psichologų konsultacijos yra vertinga priemonė darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinei gerovei, kai yra atvira ir palaikanti organizacinė kultūra.

Emocinės gerovės mokymai organizacijose vertinami dvipusiškai pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais. R1 pabrėžia, kad darbuotojai gali ir nepriimti tokių mokymų darbo vietoje: „*mūsų žmonės tiesiog to nenori darbe*“, toks požiūris rodo vidinį pasipriešinimą arba netinkamų mokymų organizavimą, neatitinkantį darbuotojų poreikius. R3 taip, pat kritiškai vertina organizacijose organizuojamus emocinės gerovės mokymus, pasak R3, tokie mokymai nesuteikia jokios papildomos naudos: „*jie tiesiog pasako kažkokių bendrų dalykų*“ ir „*nėra jokio konkretumo toks mokymas*“, mokymuose pateikta informacija jau ir taip yra žinoma darbuotojams su nerimo sutrikimais. Priešingai R7 teigia, kad emocinės gerovės mokymai yra būtini dirbant su žmonėmis ir dažnu atveju, kad emocinė savijauta yra svarbesnė, net už fizinę: „*jeigu emociškai gerai jausies, tai manau, visa kita <...> susitvarkys*“. Pagal respondentų atsakymus emocinės gerovės mokymai yra veiksmingi, tik tuo atveju, kai jie yra konkretūs ir diegiami atviroje ir palaikančioje organizacijos kultūroje bei praktiškai pritaikomi darbuotojams su nerimo sutrikimais.

Interviu respondentai sutinka, kad fizinis aktyvumas yra viena iš bazinių ir pačių svarbiausių emocinės gerovės dedamųjų. R1 ir R3 teigia, kad organizacijų aprūpinami sporto klubų ar sporto užsiėmimų abonementai suvokiami, kaip nuoširdus rūpestis darbuotojų emocine būseną: „*įmonė tavimi rūpinasi*“. Kitavertus ne visi darbuotojai naudojami tokiomis emocinės gerovės iniciatyvomis, tačiau šių iniciatyvų prieinamumas kuria saugumo jausmą organizacijose. R2 ir R11 pabrėžia fizinio aktyvumo kritinę reikšmę emocinei savijautai, kad fizinis aktyvumas yra būtinas norint gerai emociškai jaustis: „*po pilateso atsigauni, geresnė nuotaika*“ ir „*nuo to kenčia po to ir tas pats miegas, nuo proto kenčia produktyvumas*“. R10 akcentuoja, kad lengvai prieinamos fizinio aktyvumo iniciatyvos, kaip sporto salė turi ilgalaikį teigiamą poveikį emocinei gerovei: „*Taip. Dar galbūt pridėčiau, kad mes net savo sporto salę turim. Tai ten*

vyksta grupinės treniruotės, galima nueiti net savarankiškai. Tai aš manau, kad tai yra gerai — tai yra bonusas, ko, manau, Lietuvoje daug įmonių neturi“. Fizinio aktyvumo iniciatyvos organizacijose yra veiksminga priemonė emocinei gerovei darbuotojams su nerimo sutrikimais, kai jos yra lengvai prieinamos darbuotojams ir palaikomos organizacinės kultūros.

Interviu respondentų atsakymai atskleidžia, kad poilsio erdvės arba kambariai yra veiksminga emocinės gerovės priemonė, padedanti sumažinti stresą ir paūmėjusi nerimą. R7 ir R10 teigia, kad galimybė atsitraukti ir pailsėti darbo dienoje padeda atstatyti emocinius resursus, ypatingai paūmėjus nerimui: „kambarėlis yra labai svarbus“ ir „naudodavausi, kai būdavo daugiau streso“. Didelis darbo krūvis ar net darbo perkrova mažina poilsio erdvių priemonių veiksmingumą, nes darbuotojai fiziškai negali šiomis priemonėmis pasinaudoti: „nėra kažkokia privati erdvė“ ir „nėra jokios galimybės iki ten nueiti“. Poilsio kambariai ir erdvės tampa veiksminga emocinės gerovės priemonė darbuotojams su nerimo sutrikimais, kai ji yra pasiekama ir organizacinė kultūra sudaro sąlygas naudotis poilsio erdvėmis sureguliuojant darbuotojų darbo krūvį.

Interviu metu respondentai atskleidė papildomai savo asmenines patirtis, kas jiems padeda darbo metu jaustis emociškai gerai ir saugiai. Respondentų patirtys atskleidžia, kad svarbiausia yra tolerantiška ir psichologiškai saugi organizacinė kultūra. Saugi aplinka laisvai išsakyti savo nuomonę ir nebijoti daryti klaidas tuo pačiu jaustis priimtam visos komandos ir organizacijos stiprina saugumo jausmą ir emocinę gerovę pagal R10: „tas jausmas, kad esi saugus“, tokia aplinka sumažina patiriamą nerimą darbuotojams su nerimo sutrikimais. R9 ir R11 pateikia paprastas priemones nerimo mažinimui, kaip kvėpavimo pratimai, pasivaikščiojimas lauke gryname ore, stiklinė vandens ar net galimybė dirbti su muzika-su ausinėmis. Pasak respondentų tokios priemonės padeda valdyti nerimą ir yra veiksmingos, kai yra saugi aplinka pranešti vadovui apie pakilusi nerimą. Nerimo mažinimo priemonės organizacijose tampa veiksmingos, kai organizacijoje yra kuriama saugi kasdienė aplinka, kurioje darbuotojai gali jaustis savimi, nebijoti reikšti savo nuomonę.

14 lentelė

Psichologinio atsparumo suvokimas pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Psichologinis atsparumas	Darbo krūvio valdymas	R1: Nu jo, dabar galiu pasakyti, kad žymiai mažiau, bet anksčiau, pradžioje, tai galbūt nuo didelio kiekio informacijos. Ir kai visiems reikia visko vienu metu. Ir pas visus yra tipo „svarbu“. Tai aišku, ir dabar būna tokie atvejai, kai jis sako, kad tau reikia būtent dabar tą kažką padaryti. Tarkim, jis... nu, dega

		viskas. Tai nerimas kyla ne dėl to, kad jis šiaip savaime, o tiesiog, kad iš aplinkos jis kyla, nes tada spaudžia tiesiog. Spaudžia gal... Tu kažkur neišeini, nežinau, ten sporto ar dar kažkas, arba nebūni su žmonėmis, nepasikalbi... ...ir tas nerimas gali prasidėti. Daugiausiai tai yra kaip perteklinės informacijos. Pavyzdžiui, man, kai socialumo yra per daug. Tai man turi būti tokia riba, kai aš noriu nebendrauti, noriu pabūti su savim. Tai per daug man nesveika čia. Kai kuriems yra sveika, o man nesveika. R10: Tai man asmeniškai labiausiai pasireiškia, kai darau labai daug užduočių vienu metu, arba dar galbūt pastebėjau, kai nesugebu prioritizuoti, tarkim, užduočių. Ar jų labai daug, nors atrodo, ir nereikalauja savaitės atlikti, bet kai jų yra labai daug ir jos kaupiasi, tada noriu įsprausti į dieną. Ir tada atrodo, reikia metodologijos. Dar labiausiai faktorius — kai žinai, kad yra terminas iki kurio reikia atlikti. Ir jeigu vėluoji, tai jau reiškia įtampą.
	Reguliarus emocinis pasitikrinimas su vadovu	R2: Manau, turėtų būti savaitiniai ar mėnesiniai „check-in“ su darbuotojais – ne apie rezultatus ar planus, o apie jausmus: kaip jautiesi įmonėje, koks tavo progresas, kas neramina. Aš performance review apskritai būčiau negavusi, jei nebūčiau pati paprašiusi. Trūksta paprasto klausimo: „Kaip tu, iš tikrųjų?“ Jie dažnai daro prielaidas, bet neklausia. R10: Mes turim, kai prisijungiam į banką, ten mokymus, bet dabar bijau sumeluoti — gal apie stresą nebuvo, bet mes turime galbūt vidinių, ten galbūt toks kaip vadovės akcentavimas, kad, vat, reikia, tą stresą reikia suvaldyti, nes ten savaitę reikia užsiregistruoti kaip savaitę savijautai. Ir jeigu vadovė mato, jog pažymėta prastai, tai tada klaus, ar ten sumažinti darbų, ar ką paimti. Tai galbūt tokios kaip politikos nėra, bet tokia asmeninė, komandinė yra kažkokia.
	Psichologų konsultacijos	R1: Šiaip labai tas toksai sunkus iš tikrųjų klausimas, nes žmonės, jie nenori būti tokie atviri. Tai mes turime darbo problemas, ar mes turime asmenines savo problemas. Ir iš tikrųjų žmonės nenori, kad jie eitų kažkam pasakyti apie savo problemas. Jeigu jiems jau prireiks, tai jie eis savo ieškoti. Ir vis tiek ten, kad ten parenka kažkokius žmones, kur kam netinka, žiūri, kad daugeliai jiems patiktų. Galbūt tai turėtų būti iš tikrųjų, nes niekada nežinai, koks yra žmogus atvejis. Nežinau, kažkaip tai push'inti, kad tau reikia eiti, ten dar kažkas — ne.

		Nežinau, gal aš atsakiau jums, gal ne toks... O jeigu tarkim...<...>Tai realiai gali nueiti pas psichologą — 80 procentų kompensuos. Tokia galimybė iš tikrųjų yra, nes mes turime tokį sveikatingumo paketą. Mes turime paketą, turime sumą tam tikrą ir tiesiog tu gali visus metus naudotis. R3: Ta prasme, kad, tarkim, tame darbe jaučiu nerimą, aš tau padėu kovoti tuo nerimu darbe, bet bendro nerimo, tarkim, už darbo ribų nelabai galėtų ar nelabai sprendžia. Tai man čia toks... kaip ir pas mus teisme yra psichologas, bet jisai skaitosi, jis tau gali padėti tik toj situacijoje, jeigu konfliktas su tavo tiesioginiu vadovu teisėju ar tu ten jautiesi blogai, kad tave ten, pavyzdžiui, žemina. Taip, gerai, kad yra toks, kuris sprendžia kažkokius darbinis momentus, situacijas, konfliktus, bet jeigu dar yra ir galimybė, kad, pavyzdžiui, įmonė ten finansuoja psichologą, pas kurį tu galėtum eiti bendrai dėl savo bendros gerovės, ne tik darbe, tai aš būčiau tik už ir labai kaip sportas — labai gera paskata. R10: Taip, tai mūsų įmonė yra privatus sveikatos draudimas ir ten yra tam tikras limitas, kur galima išnaudoti terapijai asmeninei. Naudojasi tuo ir mano nuomone tai yra tiesiog labai gerai irgi. Bent man tai rodo įmonės požiūrį, jog čia yra labai svarbu, ir turbūt įmonė supranta, kad be emocinės gerovės ir darbinės gerovės nėra. R6: Dabar aš kartą per savaitę važinėju pas gydytoją. Darom tą hipnoterapiją, tai bando teigiamai perjausti visą tą mąstymą, pakeisti. Tai sakyčiau, sakyčiau, ir tikrai... Ir patirtis labai... Aš suvokiu, bet jis ant kiek pakeičia mąstymą. R6: Aš manyčiau, kad galimybė naudotis psichologo konsultacija yra labai svarbi. Ne visos kompensuoja tokias paslaugas, ir ne visi gali sau leisti. Darbovietė bent jau dalį kompensuoja ir tikrai žmogui gali padėti labai. Vien žmogui žinojimas, kad jis gali ateiti pas vadovą, šitą, sėsti ir kalbėtis, jau duoda daug.
	Emocinės gerovės mokymai	R1: Galiu pasakyti, mūsų žmonės tiesiog to nenori darbe, kiek aš žinau. Būtent tokių streso tų mokymų. R3: Aš manau mano nuomonė čia labiau yra, buvo labiau tie mokymai. Taip, pasako labai akivaizdžius dalykus, kad ten, nežinau, nusipiešti šitą apskritimą, pažymėti, kiek jūsų gyvenime ten užima tas, tas, kiek... <...>Tarsi aš nepasakyčiau, kad jie kažkaip tipo sprendžia tas kažkokias problemas, su kuriomis galbūt mes, kaip darbuotojai, susiduriame, bet jie tiesiog pasako kažkokius bendrus dalykus, ką mes galėtume ten padaryti, kad nežinau, jeigu ten yra toks kažkoks rankų dalykas, kad pasiimt kažką

	pamaigyti tuos pirštus, kad ar atpalaiduot, ar mokyti. Tarsi labai toks labiau bendro pobūdžio. Tai, kad jis, aišku, buvo naudingas, galbūt kažkam buvo, bet labiau toks, nežinau, bendras dalykas, gal priminimas, aišku, kartais reikia žmogui priminti, kad jis... nežinau, pailsėti, bet aš manau, kad nėra jokio konkretumo toks mokymas. Gal kartais ir per daug bendrinė informacija, tai jau kaip ir mes ir taip ją žinom. R7: Jo, nes labai reikia šitų žinių. Labai reikia. Tie, kas dirba su žmogumi, tai tikrai reikia tokių mokymų. Ne šiaip sau yra tokie mokymai. Galbūt kitą kartą net vertingesni nei pats tas fizinis darbas, kiek tu moki padaryti savo darbe fiziškai, nes jeigu emociškai gerai jausies, tai manau, visa kita daugmaž susitvarkys. R11: Su tokiais iš tikrųjų dar nesusidūriau. Artimiausias, tai turbūt būtų koks nors „team buildingas“, kas nors tokio.
Fizinis aktyvumas	R1: Labai gerai. Pavyzdžiui, mums anksčiau duodavo.....sporto klubą, mes iki šiol turime, bet aš tiesiog nevaikštau, tiesiog nemokamai tu realiai gali nueiti. Toks kaip ir geras palaikymas. Tu gali praleisti savo laiką nemokamai, įmonė tavimi rūpinasi. Šiaip pas mus būdavo anksčiau daugiau tokių tokių organizavimų <...> Tai nemažai tokių turėjom. Dabar biški sumažėjo. Tai turbūt šiaip viskas vaizduoja, jeigu taip yra, nes biznesis. R2: Man padeda sportas – tada turiu energijos po darbo. R2: Šiame darbe neturiu ką pasakyti, nes to nedaroma. Fabletics turėdavome pilatesą po darbo ant stogo terasos. Patikdavo – net būdavo, kad darbo valanda trumpesnė dėl to. Po pilateso atsigauni, geresnė nuotaika. R3: Nu, šiaip teigiamai, labai gerai. Kur ten Lemon Gym'as suteikia kažkokį abonementą ar nuolaidas, tai aš tai manau, čia viena yra iš tų paskatų, tai teigiamai, tik teigiamai. Tai va, galėtų šokius finansuoti. R7: Labai už. Visada judesys aplamai labai reikalingas žmogui ir dabar labai daug žmonių dirbantys ofisuose, ten, kaip nebemato prasmės sportuoti... Aš kaip... nu, visuomenė dabar mažiau juda nei anksčiau. Tai esu visada už R10: Taip. Dar galbūt pridėčiau, kad mes net savo sporto salę turim. Tai ten vyksta grupinės treniruotės, galima nueiti net savarankiškai. Tai aš manau, kad tai yra gerai — tai yra bonusas, ko, manau, Lietuvoje daug įmonių neturi. Galbūt Swedbankas, galbūt bankai. Bet taip — daug kur

		nėra. Kiek teko apsilankyti, tai mano nuomone, tai yra labai faina iniciatyva. Labai daug tų treniruočių prisideda prie visuomenės fizinės sveikatos. Tai, manau, sveikintina. R11: Fizinis aktyvumas bendrai yra labai nuostabus dalykas, tai jau yra reikalingas, ypatingai jeigu tai yra koks nors ofisinis sėdintis darbas. Išsigelbėjimas iš tikrųjų, nes žinau iš savo merginos, kuri dabar ofisinį darbą turi – po kurio laiko sėdėt pasidaro neįmanoma, stuburas pradeda byrėt, ta fizinė būklė prastėja, nuo to kenčia po to ir tas pats miegas, nuo proto kenčia produktyvumas. Tas fizinis aktyvumas tikrai yra labai svarbus.
	Psichologinio stiprumo patarimai iš respondentų	R1: Iš tikrųjų, viską pasakiau. Jeigu būna bendrauti su žmonėmis, galbūt tau tie žmonės ne visada patinka, nes iš tikrųjų, jeigu didelė įmonė, tai tu nebūsi su visais draugais. Turi suprasti, ir jie yra skirtingi. Ir tau neturi jie patikti, kaip ir tu nepatinki jiems. Tai tiesiog turėti tokį dalyką, kad čia yra darbo aplinka, tu turi su tais žmonėmis... Ir tau reikia kažkaip priprasti, prisitaikyti. Tai tas, sakau, tas suvokti, tas suprasti ir... Nes, pavyzdžiui, yra tokių kolegų, kurie tiesiog, nu, nežmoniškai elgiasi, ta prasme, gali pradėti rėkti. <...>Bet tu turi suprasti, kad toks yra šitas žmogus ir reikia su juo dirbti, bet nereikia pasireikšti labai arba... ir turėti irgi tokią ribą, kad jūs esate tiesiog kolegos. Ir viskas. Aš gal tokį pasakyčiau kaip patarimą. R10: Neįsitempimas, tarkim, per kokį susitikimą labai svarbu pareikšti savo nuomonę, arba net ir vadovei, tarkim, paprieštarauti. Aš asmeniškai neturiu galbūt tos kažkokios baimės prieš tai. Čia, kad, tarkim, nežinau, paprieštarauti vadovui yra kaip silpnumo ženklas — man toks mąstymas visai nelogiškas. Tokį jausmą, kad tavęs neteis už klaidą. Aš manau, čia yra žiauriai svarbu. Kad nėra baimės klysti, eksperimentuoti. Ir atrodo, vat, mūsų banke dar labai daug šnekama apie tą buvimą savimi. Aš galima suprasti labai plačiai tą kontekstą — ar tai liečia tiesiog žmogaus pasirinkimus gyvenime. Tiesiog labai daug kalba apie tai, kad reikia būti savimi, nepriklausomai nuo visokių tautybių ir taip toliau. Tai aš manau, kad irgi prisideda. Tolerancija labai skatinama. Mano asmeniniu kontekstu yra svarbu, kad jaustųsi visi žmonės, ir aš manau, kad tai reikalinga. Aš esu labai maža dalis to, bet man tai yra labai svarbu — dirbti įmonėje, kuri palaiko, tarkim, žmogaus teises ir prisideda prie to socialinės gerovės jausmo. Tas man atrodo socialinė gerovė, o kartu ir psichologinė — tas

		jausmas, kad esi saugus. R11: Jeigu kas nors nutikdavo, pavyzdžiui, senuosiuose darbuose pas mane ir aš matydavau, kad jau už savęs žinodavau, kad jau kažkas yra netaip, aš dažniausiai pasiduočiau, sakykim, pavyzdžiui, uždaviniui – kad aš išeidavau penkiom minutėm tiesiog į lauką išsikvėpuoti. Tas grynas oras irgi. Jo, tai, sakykim, jeigu pas mane tokios... Žinau, dabar įmonės dažniau tą implementuoja, kad, pavyzdžiui, jeigu darbuotojas yra didelėj streso būklėj, kad galima pasakyti savo vadovui, kad „aš, nu, ten, sakykim, tokiame tarpely biškį pas mane jau vos ne panikos ataka“. Žinau, kad namuose ypatingai aš dabar turiu irgi visą sistemą pasidaręs, nes aš stresuoju ne darbe, o namuose, pavyzdžiui, iki lygmens, kur man negalima į virtuvę įeiti grynai dėl aštrių objektų. Aš turiu savo išvis komforto dėžutę pasidarytą su minkštais žaislais, su kažkokiais hobiniais reikalais susijusiais. Turiu specifiškai, faktiškai, kostiumą atskirai, kuris būtų patogus man nešiot namie tam, kad įsipatoginti visiškai. Kaip kokį „puikimantą“ išsitraukti iš niekur. Jo, iš tikrųjų tą sistemą aš sau turėjau pasidaryti, bet aš žinau, kad ne kiekvienas tą turi. Nes, sakykime, aš tą turėjau sistemą išsisukti savo vien tik dėl to, kad pas mane bendrai buvo emocinės problemos didelės. Dauguma žmonių, kurie ar pas terapeutą nėra vaikščioję, ar tiesiog susiduria su stresu ir apie tai nieko daugiau nesugalvoja, neturi, tai tas impulsyvumas kartais būna išskyla pas juos, pavyzdžiui, nežinau, direktorius, pavyzdžiui, ant streso kokio nors jau visiškai užsidegęs, nes viskas, kad galiausiai kažkuris nors nekaltas darbuotojas gauna riksmo gero. R9:Pirmas dalykas – tai pabandyt sureguliuot kvėpavimą savo, atsigerti šalto vandens ir tiesiog išeiti į lauką pakvėpuot. R9: Mhm, man jau buvo geriau tas, kad vat anksčiau tiesiog neleisdavo su ausinėm dirbti, ta prasme buvo toks, kur tiesiog nuo triukšmo, o negalima buvo muzikos klausytis, o vat po to kai Iškovojom, kad galima su muzika dirbti arba per kolonėlę paleisti arba su ausinėm. Tai labai padėjo. R9: Gal visai pravartu būtų, kad... kažkokie team building'ai, komandos formavimo užsiėmimai būtų. R11: Žinot, kiek terapijos... Bet nebuvau praėjęs, kad ir daug metų sėdėčiau su terapeutu – nebuvo geresnės terapijos negu darbas, kuris man labai patiko.
--	--	---

	Poilsio kambariai	R3: Atsiranda, bet nežinau, pas mus, kadangi yra valstybinė įstaiga, pas mus nėra ten visų įmančių ofisų, kur yra ir tie kambariukai, kad tu pailsėtum, <...>Tokio nėra, yra labiau arba tos virtuvėlės mini, kur ateini, pasišildyt, valgyt, bet tu ten tikrai nenori, nes ten žmonių ir taip visada, tai nėra kažkokia privati erdvė, kad tiesiog pasibūti. Yra bendrai kažkokie didesni koridoriai, kur tu gali pasėdėti. Pasakyčiau, kad tai būtų tiesiog erdvėje, kur tu gali pabūti su savim. Tai ne, vat gal toks ir yra trūkumas. Teisėjai turi savo poilsio kambarį. R7: Tikrai padeda, nes jeigu reikėtų salėje būti su klientais visą laiką, net ir pertraukos metu, tai realiai, kai aš pati dirbu su vaikais, turbūt nepailsėčiau, nes vaikai pastoviai turi klausimų ir turbūt mano darbas tiesiog tęstųsi toliau tuo metu. Tai kambarėlis yra labai svarbus ir jo reikia atskirai R10: Taip, mes turim ir miego kambarius. Ten jau, kaip sakoma, visas paketas, ką galima. Tai man asmeniškai tinka, kad apskritai yra tokia vieta. Galbūt labai neįvertinu, nes atrodo, kad čia smulkmena, bet pagalvojus — daug įmonių to neturi. Man tai naudinga. Aš daugiau naudodavausi, kai būdavo daugiau streso. Dabar nesinaudoju, bet kartais nueinu, kai norisi prasiblaškyti. R11: Tai tas darbovietės šansas suteikti tokias sąlygas yra tikrai nuostabus. Svarbiausia, kad tos sąlygos būtų fiziškai pasiekiamos, nes, pavyzdžiui, tikrai būna, arba bent jau anksčiau būdavo, kad darbdavys parodo, kad „štai, žiūrėkit, turim tokias sąlygas, pavyzdžiui, užsiimt sportu“ arba, pavyzdžiui, turi poilsio kambarių, kurie yra, pažiūrėti ten su kokiomis konsolėmis, su dar kažkuo, kad biškį atsipalaiduoti būtų galima, bet darbo krūvis yra toks stiprus, kad tiesiog nėra jokios galimybės iki ten nueiti. Ten tiesiog dulkės kaupiasi tuose kambariuose. Vienne ofise dirbau 2,5 metų – tik prieš išeinant sužinojau, kad jie iš viso turėjo poilsio kambarį
--	-------------------	--

Šaltinis: darbo autorius.

Žmoniškųjų išteklių specialistės R13 atsakymai atskleidžia neformalių poilsio kambarių svarbą emocinei gerovei darbuotojams su nerimo sutrikimais. Respondentė pabrėžia, kad atsitraukimo nuo darbo galimybė yra labai svarbi ypatingai susikaupus daug emocijų: „*visiems skirtingai prisikaupia tos emocijos*“, o kai kuriems darbuotojams tiesiog yra poreikis pabūti be veiklos ir, taip pailsėti emociškai darbo metu: „*reikia tiesiog pabūti arba pasitraukti ir tiesiog*

paskrolinti arba pažiūrėti į sieną“. Šios R13 respondentės įžvalgos patvirtina darbuotojų su nerimo sutrikimais išreikštą poreikį poilsio erdvėms darbo aplinkoje. Labai svarbu, kad organizacijos sudarytų sąlygas darbuotojams atsitraukti ir pailsėti be papildomo spaudimo, taip sudarant sąlygas šiai priemonei tapti veiksmingai.

R13 žmoniškųjų išteklių specialistės atsakymai atskleidžia, kad emocinės gerovės mokymų veiksmingumas priklauso ne tik nuo formalių mokymų, bet ir nuo nuoseklios ir pasikartojančios informacijos ir vadovų aktyvaus įsitraukimo. Visų pirma, R14 respondentė akcentuoja, kad reikia sužinoti, ko darbuotojams labiausiai reikia, kad suorganizuoti mokymai taptų realiai naudingi darbuotojams: *„Paprasčiausia – paklausti darbuotojų, ko jie nori. Anoniminės apklausos labai pasiteisina. Reikia klausti, kas jiems aktualu, kuo jie realiai naudotųsi“*. Pagal R13 mokymai būtina suteikia bazines ir pamatines žinias, tačiau vienkartinė informacija yra dažnai pamirštama ir nepraktikuojama tampa neveiksminga: *„mokymai yra gausi informacija ir žmogus susipažįsta“*, todėl norint žinias praktiškai taikyti reikia teoriją integruoti į žmoniškųjų išteklių praktiką: *„kartas nuo karto šnekant“*. Svarbiausią vaidmenį turi atlikti vidurinėsios grandies ir tiesioginiai vadovai nuolat primindami darbuotojams, kad emocinė gerovė yra ypatingai svarbi: *„akcentuoti, kad čia nėra formalumas, kad mums tai yra svarbu“*. Darbuotojų su nerimo sutrikimais atsakymai atskleidžia atviros komunikacijos ir saugios aplinkos svarbą, tuo pat metu R13 respondentė pabrėžia saugių komunikacijos kanalų poreikį darbuotojams su nerimo sutrikimais: *„yra ten anoniminė dėžutė, yra neanoniminė dėžutė, ir naudojasi kartais tikrai“*. Tai reiškia, kad nuosekliai komunikuojamos su vadovų įsitraukimu ir integruotos į organizacinę praktiką emocinės gerovės mokymų priemonės tampa veiksmingos darbuotojams su nerimo sutrikimais stiprinant jų emocinę gerovę darbo aplinkoje.

Lankstus darbo organizavimo modelis, kaip nuotolinio ir fizinio darbo grafiko derinimas yra veiksminga psichologinio atsparumo priemonė darbuotojams su nerimo sutrikimais. Pagal respondentės atsakymus svarbiausias vertinimo kriterijus šiai priemonei yra ar tas pats darbas gali būti atliktas fiziškai ir nuotoliu ir ar išlieka darbo rezultatai nepakitę: *„jei žmogus padaro darbą <...> jis jausis gerai ir nenukentės“*. Toks darbo modelis leidžia darbuotojams jaustis psichologiškai stipresniems ir prisideda prie jų emocinės gerovės.

R13 žmoniškųjų išteklių respondentė patvirtina, kad fizinis aktyvumas ir psichologo konsultacijos yra labai svarbios emocinės gerovės ir psichologinio stiprinimo priemonės. Respondentė teigiamai vertina organizacijų sudarytas laisvas galimybes naudotis fizinio aktyvumo iniciatyvomis: *„tiek sporto kambariai, tiek galimybė kažkur pasivaikščioti“* yra vertinama teigiamai darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinės būsenos atžvilgiu. Kalbant apie psichologines konsultacijas respondentė teigia, kad darbuotojai nėra linkę dalintis savo vidiniais išgyvenimais: *„ne visi nori su tom sveikatos problemom ir dalykais dalintis“*. Todėl galima

daryti išvadą, kad sudarant psichologų konsultacijų prieinamumą organizacijose yra labai svarbu pasirūpinti, kad būtų užtikrintas darbuotojų privatumas ir skatinama atvira ir saugi organizacinė kultūra. R14, taip pat patvirtina, kad psichologų konsultacijos ir fizinio gerumo iniciatyvos yra vertingos priemonės emocinės gerovės užtikrinimui darbuotojams: „*Ir visi tie papildomi tokie dalykai – tai nuo psichoterapijos konsultacijų iki, nu, ką mes irgi ten taikydavome, tas pats pilatesas. Nu, prablaško nuo darbo, ar apkrautas smegenis, ar ten kažkokios kitos veiklės, kurias irgi įmonė galėtų<...>organizuoti*“.

Darbuotojai su nerimo sutrikimais interviu eigoje išreiškė didelį poreikį išsirinkti psichologą individualiai, tačiau ne visi turi tam finansines galimybes, todėl R14 žmoniškųjų išteklių ekspertė siūlo galimybę šią problemą organizacijose spręsti ir rekomenduoja darbuotojams išsirinkti psichologą patiems, o organizacijoms padengti finansiškai darbuotojų individualias psichologines konsultacijas, taip pat dar labiau sustiprinant darbuotojų privatumą ir konfidencialumą: „*Ir tarkim, mes galiausiai turėjom kelis skirtingus specialistus ir paskui suteikėm žmonėms galimybę savo psichoterapeutą turėti ir mes jį tada dengiam. Tam žmogui, kuriam tikrai to reikia, tai aš manau, kad indėlis čia. Nes ne visada su darbdaviu, vadovu arba HR tu nori kalbėtis, o gal ne visada pasitiki konfidencialumu.*“.

Darbuotojai su nerimo sutrikimais yra pažeidžiama ir jautri darbuotojų grupė todėl yra labai svarbu stiprinti jų psichologinį atsparumą. R13 atskleidė savo asmeninę patirtį padėjusią darbuotojams stiprinti psichologinę savijautą: „*Tai mes darėm nemažus psichologinius mokymus, kaip komandos formavimą: tiesiog pasiskirstyti įvairiai, vieni vieną vaidino, kitos kitą.*“.

Pasak Žmoniškųjų išteklių specialistę R13 tokie individualizuoti mokymai psichologinio atsparumo stiprinimui buvo labai teigiamai vertinami darbuotojų: „*jos labai dėkojo ir žinau, tai suveikia*“. Pagal R13 respondentės patirtį galima teigti, kad psichologiniam atsparumui ugdyti skirti mokymai yra labai veiksmingi, kai jie yra orientuoti į realius darbuotojus grindžiami praktiniu mokymu.

Vadovai didžiąja dalimi prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės, tai patvirtina žmoniškųjų išteklių ekspertė R14 ir tyrime dalyvavusieji respondentai, darbuotojai su nerimo sutrikimais. Esant empatiškam, įsitraukusiam vadovui darbuotojai bus motyvuoti, jausis saugūs ir efektyvus, todėl R14 ekspertė pabrėžia, kad svarbiausias žmoniškųjų išteklių specialistų darbas yra pasirinkti geriausius vadovus, bei juos nuolat ugdyti: „*Man atrodo, svarbiausia yra vadovai. Reikėtų pradėti nuo geros vadovų atrankos. Nuo jų viskas ir nusileidžia žemyn iki kiekvieno darbuotojo. Vadovai turi būti įsitraukę, nuolat mokytis – ne tik apie finansinius rodiklius ar tikslus, bet ir kaip bendrauti su žmonėmis, ypač jautriais, pažeidžiamais. HR yra pagalbinis įrankis, bet kai vadovas su tavimi kalbasi, tai visai kitas dėmesio lygmuo*“.

15 lentelė

Psichologinio atsparumo suvokimas pagal pagal žmogiškųjų išteklių specialistus ir taikymas organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Psichologinis atsparumas	Poilsio kambariai	R13: Mhm. Kažko... kad tik pagalvoju... ir jie... Nėra rūkomieji. O kas nerūko, tai nežinau, pas mus tokių kaip ir nėra, tai man net būtų sunku dabar pasakyti. <...>Ir reikėtų, nes visiems skirtingai prisikaupia tos emocijos, ten jos kokios yra, tokios yra, bet kartais žmonėms reikia tiesiog pabūti arba ten pasitraukti ir tiesiog paskrolinti arba pažiūrėti į sieną, aš galvoju, ką daryti.
	Emocinės gerovės mokymai	R13: Tai tikriausiai mokymai yra gausi informacija ir žmogus susipažįsta. Aš galvoju, kad papildomai dar papildoma komunikacija ir galbūt tiesiog ne vien žodžiai ...ir kažkokie, kad būna susirinkimai ir tas pakartojimas. Arba tai čia vienas toksai. Kartas nuo karto šnekant. Čia turėtų jau būti... arba vidurinės grandies vadovai, nelygu kokio dydžio padalinys, turėtų tiesioginiai vadovai įsitraukti ir priminti tiesiog, kad mes, hebrete, ten norėtume... Mes žiūrėjom, tai primenu, kad arba net per tuos klausimus mokymus.....akcentuoti, kad čia nėra formalumas, kad mums tai yra svarbu. Mūsų tikslas, mūsų ten vizija, kad jūs ten būtumėt sveiki, kad kuo įmanoma būtų labiau dirbti visiems kartu ir kad jeigu tikrai kažkas tai yra, jūs... kad kažką nori pasakyti, galbūt per tai reikėtų. Aš pati dažniausiai sakau, kad jeigu kažkas negerai, prašau nebijoti ten ...arba papasakoti. Tai pat tiems žmonėms tada gal į galvą įsirašytų, kad čia mokymai, bet šitas, žinokit, mes norim, kad pas mus veiktų. Čia nėra tik tai formalumas. ...kad yra ten anoniminė dėžutė, yra neanoniminė dėžutė, ir naudojasi kartais tikrai. Iš tikrųjų, tas kartuojamumas turi ...turėti padėti. R14: Paprasčiausia – paklausti darbuotojų, ko jie nori. Anoniminės apklausos labai pasiteisina. Reikia klausti, kas jiems aktualu, kuo jie realiai naudotųsi. Nes jeigu įmonė užperka kažkokias veiklas, kurių žmonės nenori, tai jokios naudos. Gal jiems tiesiog reikia psichoterapeuto ir viskas. Iš darbuotojų gali išgirsti „bingo, va, ko jie nori“.
	Lankstus darbo grafikas	R13: Aš manau, kad tai yra geras dalykas. Jei žmogus padaro darbą ir, kaip čia pamatuoti, kaip suprasti, aš vis tiek manau, kad jis jausis gerai ir nenukentės. Aš manau, kad šis yra geras dalykas ir turi būti taikytinas, kiek įmanoma, pagal įmonės tikslus. Taip,

		ir labai tikriausiai apskritai labai populiarėjo toks modelis daugumoje darboviečių. Tai iš tikrųjų jau vis mažėja tų žmonių, kurie dirba tik nuo 8 iki 5, kažkaip vis daugėja... Tiek buvo ten po COVID-o, kai visai išėjo. Po to, kad dalis, kad vėl likti grįžtami į ofisus, o dabar vėl tas... Hibridinis labiau...
	Fizinio aktyvumo iniciatyvos	R13: Irgi labai gera. Ir tiek sporto kambariai, tiek galimybė kažkur pasivaikščioti, pavyzdžiui, sporto ir salės duetas. <...> Aš tai vertinu. R14: Ir visi tie papildomi tokie dalykai – tai nuo psichoterapijos konsultacijų iki, nu, ką mes irgi ten taikydavome, tas pats pilatesas. Nu, prablaško nuo darbo, ar apkrautas smegenis, ar ten kažkokios kitos veiklės, kurias irgi įmonė galėtų, team building'us organizuoti, kad ir visokių keramikų, visko
	Psichologo konsultacijos	R13: Nes ne visi nori su tom sveikatos problemom ir dalykais dalintis — jie dažniausiai bando jas nuslėpti. Arba tiesiog kad yra kažkas negerai. R14: Tai ką mes, tarkim, darbe ten turėdavom, tai yra psichoterapijos konsultacijos. Tai nėra, kad žmonės labai jomis naudotųsi, bet tam, kam tikrai reikia, tai jisai ir pasinaudotų. Ir tarkim, mes galiausiai turėjom kelis skirtingus specialistus ir paskui suteikėm žmonėms galimybę savo psichoterapeutą turėti ir mes jį tada dengiam. Tam žmogui, kuriam tikrai to reikia, tai aš manau, kad indėlis čia. Nes ne visada su darbdaviu, vadovu arba HR tu nori kalbėtis, o gal ne visada pasitiki konfidencialumu.
	Psichologinis atsparumas	R13: Ką mes darėm ir kas padėjo? Ir nuostabu, kad... taip iš karto padėjo. Tai darėm mokymus, bet darėm mokymus ne visiems. Po vienu metu opiausia problema – tarpinės grandies atsakingiems, ne vadovams. Tai aš galiu pavyzdį pateikti, tarkim, kaip vadovams: brigadininkai, įvairių padalinių meistrai, kada gauna masę darbuotojų, viena dalis tiesiog jau... Kita dalis galbūt: „Tu čia jaunesnė ir kodėl tu man aiškini, kodėl tu šitą pakilai pareigose?“ Tai mes darėm nemažus psichologinius mokymus, kaip komandos formavimą: tiesiog pasiskirstyti įvairiai, vieni vieną vaidino, kitos kitą. Jos – sakau, nes buvo vien moterys – jos labai dėkojo ir žinau, tai suveikia. Kaip yra praktikoje – nemažėja, jas investuoti reikia, knygų... Bet pasiekti tai, ko negalim suteikti viduje savo žiniomis – sėdėti su specialistais ir taip pasižiūrėti į tą problemą.
	Vadovų mokymai	R14: Man atrodo, svarbiausia yra vadovai. Reikėtų pradėti nuo geros vadovų atrankos. Nuo jų viskas ir

		nusileidžia žemyn iki kiekvieno darbuotojo. Vadovai turi būti įsitraukę, nuolat mokytis – ne tik apie finansinius rodiklius ar tikslus, bet ir kaip bendrauti su žmonėmis, ypač jautriais, pažeidžiamais. HR yra pagalbinis įrankis, bet kai vadovas su tavimi kalbasi, tai visai kitas dėmesio lygmuo.
--	--	---

Šaltinis: darbo autorius.

Psichologiškai jautriausių darbuotojų atsparumo tyrimo temos rezultatai parodo, kad šis veiksnys yra stiprinamas, kai organizacinės emocinės gerovės priemonės yra naudojamos struktūruotai ir sistemiškai bei kuria saugią darbo atmosferą ir sumažina patiriamą nerimą darbo aplinkoje. Organizacinės psichologinio atsparumo didinimo priemonės didina ir darbo našumą ir efektyvumą (Ibrahim & Hussein, 2024), kas pasitvirtino ir išanalizavus darbuotojų su nerimo sutrikimais interviu atsakymus. Emocinės gerovės jautriausiems darbuotojams tyrimo rezultatų atsakymai atliepia literatūrą, kuri pabrėžia, kad psichologinio atsparumo stiprinimas ir fizinio aktyvumo palaikymas jautresniems darbuotojams stiprina jų emocinę gerovę organizacijoje (Clausen ir kt., 2022; Bowe ir kt., 2018).

IŠVADOS

1. Moksliniuose šaltiniuose nėra išskirto emocinės gerovės modelio pritaikyto darbuotojams su nerimo sutrikimais, todėl emocinės gerovės kūrimo filosofija buvo pritaikyta remiantis Seligman (2011) PERMA modeliu, nerimo sutrikimų literatūrine analize ir darbuotojų su nerimo sutrikimais asmenine patirtimi ir suvokimu apie emocinės gerovės priemonių pritaikymą organizacijose. Emocinės gerovės kūrimo darbuotojams su nerimo sutrikimais tyrimo rezultatai patvirtino, kad darbo aplinkoje yra penki svarbiausi emocinę gerovę veikiantys veiksniai: **teigiama emocinė parama, palaikantys santykiai, prasmė darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, psichologinis atsparumas.**
2. Remiantis Seligman (2011) PERMA emocinės gerovės modeliu pritaikomu visiems organizacijos darbuotojams buvo nagrinėjama emocinės gerovės stiprinimo tema nišinei darbuotojų kategorijai-darbuotojams patiriantiems generalizuotą nerimo sutrikimą ir panikos atakas. Kadangi darbuotojų su nerimo sutrikimais skaičius sparčiai didėja organizacijos turi integruoti emocinės gerovės praktiką jautresniems darbuotojams su nerimo sutrikimais norint išlaikyti organizacijos efektyvumą ir sėkmę (Geisler ir kt., 2020). Todėl atlikus tyrimą ir išanalizavus rezultatus yra nustatyti du nauji veiksniai, kurių Seligman (2011) PERMA modelis neanalizuoja, tai yra **psichologinio atsparumo stiprinimas ir asmeninio ir darbinio gyvenimo balanso tobulinimas.**
3. Taip, pat šiame tyrime išanalizavus interviu rezultatus ir siekiant atsakyti į trečią, ketvirtą ir penktą darbo uždavinius yra išskiriamos 25 emocinės gerovės priemonės darbuotojams su nerimo sutrikimais ir sąlygos, nuo kurių priklauso šių priemonių efektyvumas. Taip pat, remiantis literatūra ir žmogiškųjų išteklių ekspertų patirtimi yra išskirtos 5 pačios svarbiausios organizacinės priemonės iš 25, į kurias organizacijos turėtų labiausiai atkreipti dėmesį ir taikyti norint pasirūpinti pačių jautriausių darbuotojų emocine gerove: **žodinis palaikymas iš vadovo, vadovų mokymai, psichologų konsultacijų suteikimas/finansavimas, emocinės gerovės mokymai, fizinio aktyvumo iniciatyvos.** Detaliai aprašytos 25 emocinės gerovės priemonės yra 10 priede.
4. **Atsparumo ugdymas darbuotojams su nerimo sutrikimais yra prioritetinga organizacijų kryptis padedanti užtikrinti darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinę gerovę.** Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinį atsparumą darbuotojai su nerimo sutrikimais suvokia, kaip gebėjimą atkurti emocinius išteklius po padidėjusio nerimo ir atpažinimą artėjant nerimo bei panikos priepuoliams. O mokslinė literatūra patvirtina, kad psichologinis atsparumas yra būtina kompetencija, padedanti darbuotojams susidoroti su stresu, nerimu ir prisitaikyti prie pokyčių (IJntema ir kt.,

2021). Tai nėra tik asmeninis darbuotojų išvystytas gebėjimas, tai priklauso ir nuo organizacijoje sudarytų sąlygų darbuotojams bei aktyvios vadovų pagalbos ir reikalingų pasiekiamų pagalbos priemonių užtikrinimo. Tyrimo rezultatai atskleidė 6 pagrindines veiksmingiausias psichologinio atsparumo priemones darbuotojams su nerimo sutrikimais: **darbo krūvio valdymas, reguliarus emocinis pasitikrinimas su vadovu, psichologų konsultacijos, emocinės gerovės mokymai, fizinis aktyvumas ir poilsio kambariai.** (žr. 5 priedą).

5. **Teigiamos emocinės paramos pati veiksmingiausia priemonė yra žodinis palaikymas iš darbo vadovo pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais.** Socialiniai veiksniai ir emocinė gerovė yra tiesiogiai tarpusavyje susiję reiškiniai. Palaikymas iš bendradarbių ir vadovų padeda darbuotojams lengviau įveikti nerimą ir išspręsti iškilusias problemas (Hidalgo-Fuentes ir kt., 2024). Teigiamos emocinės paramos suvokimas pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais atsiskleidė, kaip daugialypis reiškinys, kuris glaudžiai siejasi su santykiais tarp vadovų ir komandos narių. Tyrimo rezultatai atskleidė pagrindines 4 priemones, kurios yra svarbiausios, kuriant teigiamą emocinę paramą organizacijose tarp jautriausių darbuotojų: **žodinis palaikymas iš darbo vadovo, žodinis palaikymas iš darbo kolektyvo, specialių ir individualių sąlygų suteikimas iš darbdavio ir atviras ir nuoširdus bendravimas komandoje ir mentorystė. Žodinis palaikymas iš vadovo pagal jautriausius darbuotojus yra viena iš 5 pačių veiksmingiausių emocinės gerovės praktikų, suteikianti darbuotojams palaikymo, pasitikėjimo bei saugumo jausmą.** Esant darbo vadovo palaikymo stokai, jautriausi darbuotojai dažniau patiria padidėjusį nerimą bei emocinę įtampą. Nuoširdus vadovo palaikymas organizacijoje ir žodinis paskatinimas padeda darbuotojams pasitikėti savimi ir galiausiai didina jautriausių darbuotojų darbo efektyvumą. Visų kitų teigiamos emocinės paramos priemonių aprašymas yra 6 priede.
6. **Palaikantys santykiai darbe lemia padidėjusią motyvaciją ir darbo efektyvumą darbuotojams su nerimo sutrikimais.** Palaikantys darbo santykiai yra darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinės gerovės pagrindas, kuris užtikrina darbuotojų motyvaciją, pasitikėjimą ir darbo efektyvumą. Remiantis tyrimo rezultatais ir literatūros analize galima patvirtinti, kad darbo aplinkoje darbuotojai su nerimo sutrikimais greičiau emociškai išsenka, kai darbo specifikoje vyrauja daug socialinės sąveikos, todėl labai svarbu, kad darbo aplinkoje tarpasmeniniai santykiai būtų teigiami ir palaikantys, o ne sekinantys. Palaikančius darbo santykius pagrindinės skatinančios priemonės yra **emocinis palaikymas, panašios komandos dinamikos, psichologinis saugumas darbo aplinkoje, kolegų palaikymas.** Interviu respondentų pasakojimai pabrėžė, kad

palaikantys santykiai darbo aplinkoje formuojasi per kasdienį emocinį ryšį ir bendradarbiavimą su kolegomis, per bendrą panašią komandos dinamiką, saugią darbo atmosferą bei draugišką kolegų palaikymą, kuris tiesiogiai prisideda prie darbo motyvacijos ir darbo našumo bei darbuotojų emocinės gerovės. Visų šių paminėtų priemonių detalus aprašymas yra 7 priede.

7. **Aiški komunikacija ir aktyvus vadovų įsitraukimas turi įtakos, koku lygiu darbuotojas su nerimo sutrikimais patirs emociškai darbo prasmę ir ar tai suvoks, kaip saugų ir motyvuojantį reiškinį.** Prasmės darbe skatinimo temos rezultatai atskleidė, kad jautriausių darbuotojų su nerimo sutrikimais darbo prasmės suvokimas priklauso nuo asmeninių ir organizacinių dimensių. Tyrimo rezultatai išryškino penkias pačias veiksmingiausias priemones, kurios stiprina darbuotojų prasmės suvokimą emociniu lygmeniu: **profesinis augimas, vidinė organizacinė komunikacija, perdegimo valdymas, darbas sutampantis su asmeniniais interesais ir rezultatų matomumas.** Tyrimo dalyviai taip, pat pabrėžė, kad darbas, kuriame yra dirbama su vaikais stiprina darbo prasmės emocinį pajautimą nenaudojant jokių papildomų organizacinių priemonių, tačiau darbas su vaikais šiame darbe nebuvo tyrinėjamas, bet yra paliekama atvira ir potenciali tema tolimesniems moksliniams tyrimams nagrinėjantiems darbuotojų darbo prasmės suvokimo temą. Detaliai aprašytos prasmės darbe skatinimo priemonės yra 8 priede.
8. **Darbuotojų su nerimo sutrikimais darbinio ir asmeninio gyvenimo emocinės gerovės stiprinimo priemonė yra veiksminga tada, kai organizacijoje kuriama kultūra nustato aiškas ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, reguliuoja darbo krūvį, suteikia lankstumą, taip sudarant realias sąlygas pailsėti ir darbo metu ir po darbo valandų.** Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbinio ir asmeninio gyvenimo balanso kokybė tiesiogiai susijusi su nerimo lygiu, asmeninio gyvenimo poilsio kokybe, darbo motyvacija ir efektyvumu. Patys jautriausi darbuotojai su generalizuotu nerimo sutrikimu, panikos atakomis, darbinio ir asmeninio gyvenimo balansą suvokia, kaip aiškių ribų nubrėžimu tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, bei po darbo gebėjimu kokybiškai pailsėti asmeniniame gyvenime. Šešios darbinio ir asmeninio gyvenimo balanso pagrindinės priemonės, kurios prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės yra: **aiškos darbo ir asmeninio gyvenimo ribos, darbo perkrovos reguliavimas, teigiama vadovų įtaka balansui, lankstus darbo grafikas, hibridinis darbo modelis ir poilsio erdvės.** Detaliai aprašytos darbinio ir asmeninio gyvenimo balanso stiprinimo priemonės yra 9 priede.

9. **Tiesioginis darbo vadovas turi labai didelę įtaką darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinei gerovei.** Tiesioginis vadovas darbo aplinkoje turi daugiausiai socialinės sąveikos su darbuotojais, todėl vadovo vadovavimo metodai, bendravimo stilius, aktyvus įsitraukimas ir domėjimasis darbuotojų savijauta turi įtakos jautriausių darbuotojų psichologinei savijautai. Kadangi tiesioginis vadovas turi galios kontroliuoti darbuotojų emocinę gerovę, žmogiškųjų išteklių ekspertai akcentuoja kokybiškos vadovų atrankos svarbą, o vėliau vadovų kompetencijų ugdymo, švietimo emocinės gerovės ir bendravimo mokymų būtinybę, siekiant kurti darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinę gerovę.
10. **Emocinės gerovės priemonių efektyvumas labiausiai priklauso nuo įgyvendinimo kokybės ir organizacinės kultūros brandos.** Emocinės gerovės priemonių įgyvendinimas ir taikymas organizacijose yra emocinės gerovės pagrindas darbuotojams su nerimo sutrikimais. Emocinės gerovės priemonių efektyvumas labiausiai priklauso nuo įgyvendinimo kokybės ir organizacinės kultūros brandos. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiausią teigiamą poveikį darbuotojų su nerimo sutrikimais kuria organizacinės, kasdienės ir nuoseklios praktikos, o pačios svarbiausios penkios priemonės yra **žodinis palaikymas iš vadovo, vadovų mokymai, psichologų konsultacijų suteikimas/finansavimas, emocinės gerovės mokymai, fizinio aktyvumo iniciatyvos.** Seligman (2011) PERMA modelyje psichologinio atsparumo ir asmeninio ir darbinio gyvenimo balanso veiksniai nėra įtraukti, tačiau organizacijoms, kurioms rūpi visi ir patys jautriausi darbuotojai turėtų pirmiausia prioritetiškai pasirūpinti ir stiprinti darbuotojų psichologinį atsparumą ir sudaryti palankias sąlygas emocinės gerovės priemonėms būti veiksmingomis. Integruotas, sisteminis ir praktinis emocinės gerovės kūrimo modelis veikia prevenciškai ir padeda stiprinti jautriausių darbuotojų motyvaciją, darbo našumą ir psichologinį atsparumą.
11. Šiuo darbu emocinės gerovės kūrimo organizacijose darbuotojams patiriantiems nerimo sutrikimus tema yra tyrinėjama viena iš pirmųjų Lietuvoje, todėl gauti tyrimo rezultatai ir išskirtos 25 veiksmingiausios emocinės gerovės priemonės nišinei darbuotojų kategorijai turi tiek mokslinę, tiek vadybinę praktinę reikšmę. Dėl mokslinio naujumo ir ribotai ištirtų darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinių patirties sąlygų poveikio emocinei gerovei organizacijose šis reiškinys turėtų būti nagrinėjamas tolimesniuose moksliniuose tyrimuose ir gilinamasi į darbuotojų su nerimo sutrikimais psichologinio atsparumo reiškinį organizacijose. Labiausiai aktualus emocinės gerovės organizacijose veiksnys yra psichologinis atsparumas, kurio nenagrinėja Seligman (2011) emocinės gerovės PERMA modelis, o siekiant padėti jautriausių darbuotojų grupei-turinčius nerimo

sutrikimus, psichologinis atsparumas yra privalomas veiksnys. Todėl psichologinio atsparumo didinimas darbuotojams su įvairiais psichologiniais sutrikimais yra paliekama atvira tema tolimesniems moksliniams tyrimams, siekiant surasti efektyviausius būdus ir priemones stiprinti jautriausių darbuotojų atsparumą ir produktyvumą. Dar daugiau, žmogiškųjų išteklių specialistai ir vadovai, atsižvelgdami į jautriausių darbuotojų emocinę būseną darbo aplinkoje, turėtų ieškoti individualių sprendimų padėti valdyti patiriamą nerimą darbo aplinkoje ir stiprinti atvirą ir saugią organizacinę kultūrą.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinę gerovę labiausiai veikia penkti tarpusavyje susiję veiksniai: **teigiama emocinė parama, palaikantys santykiai, prasmė darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir psichologinis atsparumas** ir pačios svarbiausios penkios priemonės, kurios stiprina jautriausių darbuotojų emocinę gerovę yra **žodinis palaikymas iš vadovo, vadovų mokymai, psichologų konsultacijų suteikimas/finansavimas, emocinės gerovės mokymai, fizinio aktyvumo iniciatyvos**. Toliau yra pateikiamos veiksmingiausios 25 organizacinių priemonių (žr. 10 priedą), kurios padeda kurti emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais bei rekomenduojama įgyvendinimo strategiją žmogiškųjų išteklių valdymo skyriuje.

1. PIRMOJI REKOMENDACIJA ORGANIZACIJOMS YRA AIŠKIŲ TAISYKLIŲ NUSTATYMAS IR SAUGIOS KULTŪROS KŪRIMAS.

Šios rekomendacijos pagrindinis tikslas yra nustatyti aiškias taisykles ir įtraukti psichologinio saugumo stiprinimo priemones į kasdienę organizacijų praktiką. Tai yra emocinės gerovės kūrimo darbuotojams su nerimo sutrikimais pagrindas, be kurio kitos priemonės negali būti veiksmingos. Taip, pat labai svarbu kiekvienai priemonei diegiant paskirti atsakingą asmenį, kuris kontroliuos ir valdys emocinės gerovės priemones diegimą bei efektyvumą ir tobulinimą. Atsakingas asmuo šioms priemonėms įgyvendinti galėtų būti paskirtas žmogiškųjų išteklių/emocinės gerovės specialistas.

- **Atsakingo emocinės gerovės/žmogiškųjų išteklių specialisto paskyrimas.** Dažnai darbuotojai su nerimo sutrikimais nedrįsta patys kreiptis pagalbos, jei organizacijoje nėra komunikuojami pagalbos kanalai ir organizacinė kultūra yra uždara ir emociškai ne saugi. Todėl pirmasis rekomenduojamas žingsnis, kuriant jautriausių darbuotojų emocinę gerovę yra atsakingo ir apmokyto žmogiškųjų išteklių/emocinės gerovės žmogaus paskyrimas, kuris būtų atsakingas už nerimo ir streso darbe konsultavimą ir tikslingą nukreipimą pasinaudoti organizacijoje prieinamomis pagalbos priemonėmis. Šio atsakingo žmogaus atsakomybė, taip pat būtų vystyti palaikančią ir saugią kultūrą ir organizuoti emocinės gerovės mokymus tiesioginiams vadovams.
- Organizacijose turi būti įdiegta **darbuotojų pasiekiamumo politika**. Kuriamos aiškos taisyklės, kad po darbo valandų darbuotojai ir vadovai negali rašyti, skambinti ar visaip kitaip trukdyti darbuotojus darbiniais klausimais išskyrus force majeure, kurie turi būti aprašomi politikos dokumente.

- **Saugios komunikacijos kanalai.** Organizacijoms yra rekomenduojama sukurti anoniminius ir ne anoniminius komunikacijos kanalus, jie turi būti aiškiai iškomunikuoti, kad darbuotojai žinotų, kad gali kreipti dėl sunkumų ir prašyti pagalbos.
- **Vadovų mokymai.** Žmogiškųjų išteklių skyriui yra rekomenduojama mokyti vadovus apie emocinę gerovę, kad egzistuoja darbuotojai su nerimo sutrikimais, kurie susiduria su sunkumais ir dažnu atveju nedrįsta pasidalinti savo emocine būseną. Vadovai turėtų būti mokomi savo kasdieninėje praktikoje taikyti prasmingą lyderystę, palaikančią komunikaciją ir aktyviai domėtis savo darbuotoju psichologine savijauta.

Pirmosios rekomendacijos priemonių sėkmės rodikliai galėtų būti psichologinio saugumo vertinimas (darbuotojų apklausos), žinučių darbiniais klausimais po darbo sumažėjimas, aiškių taisyklių komunikavimas darbuotojams dėl saugių komunikacijos kanalų.

2. PALAIKOMO IR DARBO KRŪVIO REGULIAVIMO ĮTRAUKIMAS Į KASDIENĘ ORGANIZACIJŲ PRAKTIKĄ YRA ANTROJI ATLIKTO TYRIMO REKOMENDACIJA.

Pagrindinis tikslas yra stiprinti palaikymo kultūrą organizacijoje ir sumažinti pagrindinius nerimo trigerius darbuotojams su nerimo sutrikimais.

- **Emocinių pasitikrinimų pokalbių įtraukimas į kasdienę vadovų praktiką** yra rekomenduojama emocinės gerovės stiprinimo užtikrinimui darbuotojams su nerimo sutrikimais. Vadovai organizacijose turėtų reguliariai kalbėtis su jautriausiais darbuotojais ir klausti apie jų emocinę savijautą ir domėtis, kas jiems kelia didžiausius sunkumus ir kaip vadovai galėtų prisidėti prie darbuotojų emocinės gerovės stiprinimo. Už reguliarių emocinių pasitikrinimų praktiką ir įgyvendinimą galėtų būti atsakingas tiesioginis darbo vadovas.
- **Krūvio valdymo praktika.** Į vadovų ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką yra rekomenduojama įtraukti darbuotojų krūvio valdymą, kuris apimtų aiškių prioritetų išgryninimą, realistiškų terminų peržiūrėjimą ir kontrolę, kad nebūtų darbai numetami darbuotojams „visiems vienu metu“. Tiesioginis vadovas galėtų būti atsakingas už šios priemonės valdymą ir įgyvendinimą.
- **Įdiegti individualizuotų darbo sąlygų sistemą.** Įdiegti paprastą procesą: prašymas, aptarimas, sprendimas, stebėjimas. Rekomendacija yra sukurta pagal interviu respondentės pavyzdingo vadovo elgesį, kaip darbo vadovas organizavo

darbo pamainos pokytį iš vakarinės į rytinę, nes sutemus darbuotojai visada kildavo panikos atakos darbo metu. Už sistemos įgyvendinimą galėtų būti atsakingi žmogiškųjų išteklių specialistai, o sistemos naudojimą tiesiogiai vadovai, kurie ir dirbs su darbuotojų individualiais prašymais.

Palaikymo ir darbo krūvio reguliavimo rekomendacijos sėkmės užtikrinimo rodikliais galėtų būti emocinės savijautos apklausos, kurios būtų atliekamos nuosekliai ir vertinami rodiklių teigiami pokyčiai bei skubėjimo ir darbo krūvio sumažėjimas parodytų, kad organizacija sėkmingai juda tikslo link. Atsakingi asmenys praktikų įgyvendinimui galėtų būti tiesioginiai vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai.

3. TREČIOJI REKOMENDACIJA ORGANIZACIJOMS YRA ĮDIEGTI STRUKTŪRIZUOTĄ MENTORYSTĖS, DARBO PRASMĖS IR DARBO AUGIMO PROCESĄ.

Šių rekomendacijų pagrindinis tikslas yra padėti darbuotojams turintiems generalizuotą nerimo sutrikimą ir patiriantiems panikos atakas, geriau suprasti darbo prasmę ir didinti saugumo jausmą darbo aplinkoje.

- **Mentorystė naujiems darbuotojams.** Tyrimo rezultatai atskleidė, kad jautriausiems darbuotojams yra ypatingai svarbu turėti įsitraukusį mentorių darbo aplinkoje įsidarbinus į naują įmonę. Organizacijoms yra rekomenduojama rasti savanorius, kurie norėtų būti mentoriais naujiems darbuotojams. Taip, pat labai svarbu mentoriams aiškiai išdėstyti lūkesčius iš organizacijų ir atsakomybes. Už savanorių ir įsitraukusių mentorių paruošimą galėtų būti atsakingi tiesioginiai darbo vadovai.
- **Komunikacija „iš viršaus“.** Organizacijoms yra rekomenduojama nuosekliai kas mėnesį aiškiai komunikuoti darbuotojams organizacijos kryptį, tikslus ir pasiekimus, siekiant suvienodinti komunikaciją tarp visų padalinių. Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų būti paskirti šiai priemonei įgyvendinti ir valdyti.
- Organizacijoms yra patariama sukurti ir tobulinti **karjeros kelių aiškumo sistemą**. Vadovams yra rekomenduojama aktyviai dalyvauti darbuotojų karjeros planavimo procese ir padėti darbuotojams kilti karjeros laiptais aukštyn, bei pagirti už pastangas ir pasiekimus. Taip, pat vadovai turėtų paaiškinti darbuotojams jų karjeros galimybes organizacijoje ir padėti atpažinti stipriąsias asmenines savybes. Už karjeros aiškių kelių sudarymą galėtų būti atsakingi tiesioginiai darbo vadovai.

Darbuotojų įsitraukimo rodiklių padidėjimas, darbuotojų karjeros sąmoningumo padidėjimas ir augimas karjeros laiptais vertikaliai arba horizontaliai galėtų būti sėkmės rodikliai šiai rekomendacijai.

4. KETVIRTOJI REKOMENDACIJA ORGANIZACIJOMS YRA **PSICHOLOGINIO ATSPARUMO PRIEMONIŲ PRIEINAMUMAS IR KOMUNIKAVIMAS ĮTRAUKTAS Į KASDIENĘ ORGANIZACIJŲ PRAKTIKĄ**

Šios rekomendacijos tikslas yra suteikti darbuotojams su nerimo sutrikimais prieinamus įrankius nerimo valdymui. Visų šių priemonių valdymui ir įgyvendinimui turėtų būti paskirtas atsakingas asmuo-žmogiškųjų išteklių specialistas.

- **Psichologų konsultacijų kompensacija.** Pilna arba dalinė kompensacija psichologų konsultacijoms už darbo ribų ir suteikiama galimybė darbuotojui pačiam rinktis specialistą.
- **Emocinės gerovės praktiniai mokymai.** Konkretūs emocinės gerovės mokymai su mažiau teorijos ir daugiau praktikos, kaip įvairios kvėpavimo technikos, minčių srauto valdymas yra rekomenduojama organizacijoms norint stiprinti jautriausių darbuotojų emocinę gerovę atsižvelgus į asmeninius darbuotojų poreikius.
- **Fizinio aktyvumo skatinimas.** Pilna arba dalinė kompensacija sporto užsiėmimams darbo metu arba už darbo ribų.
- **Poilsio erdvės/kambariai.** Rekomenduojama organizacijoms peržiūrėti ar poilsio erdvė nėra „virtuvėlė“ ir suteikti darbuotojams jaukias bei tylas erdves skirtas poilsiui ir kultūriškai skatinti jų naudojimąsi.

Šių priemonių sėkmės rodikliai galėtų būti priemonių naudojimosi padidėjimas, nerimo sumažėjimas (darbuotojų apklausos), emocinės gerovės vertinimas (darbuotojų apklausos). Už šių priemonių įgyvendinimą galėtų būti atsakingi vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai bei administracija suteikianti poilsio erdves.

Emocinės gerovės priemonių diegimas ir taikymas darbuotojams su nerimo sutrikimais organizacijose turėtų būti įtvirtinamas ne pavienėmis iniciatyvomis ir vienkartinėmis priemonėmis, o integruota sistema, kurią palaiko atvira ir pozityvi organizacinė kultūra, kurioje yra tiksliai aprašyti penki emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais lemiantys veiksniai su jiems priskirtomis organizacinėmis priemonėmis. Organizacijų praktikoje didžiausią teigiamą poveikį kuria kasdienis vadovų ir komandos narių palaikymas ir atvira bei palaikanti

organizacinė kultūra. Pirmenybės suteikimas nuosekliam emocinės gerovės priemonių įgyvendinimui, jų pritaikomumui ir aktyviam vadovų įsitraukimui kuria emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais bei padeda kurti ilgalaikę ir tvarią organizacinę kultūrą su motyvuotais, efektyviais ir emociškai stipriais darbuotojais.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abi-Dargham, A., Moeller, S. J., Ali, F., DeLorenzo, C., Domschke, K., Horga, G., Jutla, A., Kotov, R., Paulus, M. P., Rubio, J. M., Sanacora, G., Veenstra-VanderWeele, J., & Krystal, J. H. (2023). Candidate biomarkers in psychiatric disorders: state of the field. *World Psychiatry*, 22(2), 236–262. <https://doi.org/10.1002/wps.21078>
- Acevedo, B. P. (2024). *The science and Art of sensory processing sensitivity*. Elsevier.
- Alagarsamy, S., Mehroliia, S., & Mathew, J. (2023). Fear of COVID-19, workplace phobia, workplace deviance and perceived organizational support: A moderated mediation model. *Stress and Health*, 40(1). <https://doi.org/10.1002/smi.3289>
- Allaert, J., De Raedt, R., Sanchez-Lopez, A., September, H., & Vanderhasselt, M. (2023). Reduced attention towards accomplishments mediates the effect of Self-Critical rumination on regret. *Cognitive Therapy and Research*, 47(3), 399–411. <https://doi.org/10.1007/s10608-023-10367-8>
- Almeida, T. C., & Ifrim, I. C. (2023). Psychometric Properties of the Positive Thinking Skills Scale (PTSS) among Portuguese Adults. *Behavioral Sciences*, 13(5), 357. <https://doi.org/10.3390/bs13050357>
- Angerer, P., Gündel, H., Kröger, C., & Rothermund, E. (2024). Rationale, models, and impact of workplace-based psychotherapeutic services. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 67(7), 743–750. <https://doi.org/10.1007/s00103-024-03892-8>
- Arevalo, L. C., Hinrichsen, C., Koushede, V., Madsen, K. R., Nielsen, L., Santini, Z., & Meilstrup, C. (2022). Implementing Mental Health Promotion Initiatives - Process evaluation of the ABCs of mental health in Denmark. *European Journal of Public Health*, 32(Supplement_3). <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckac129.452>
- Asano, R., Igarashi, T., & Tsukamoto, S. (2020). The hedonic and eudaimonic motives for activities: measurement invariance and psychometric properties in an adult Japanese sample. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01220>
- Balboni, T. A., VanderWeele, T. J., Doan-Soares, S. D., Long, K. N. G., Ferrell, B. R., Fitchett, G., Koenig, H. G., Bain, P. A., Puchalski, C., Steinhauser, K. E., Sulmasy, D. P., &

- Koh, H. K. (2022). Spirituality in serious illness and health. *JAMA*, 328(2), 184. <https://doi.org/10.1001/jama.2022.11086>
- Barlis, J. M., Fajardo, J. D., Generales, L. J., & Vicente, J. A. (2023). Alternative Work Scheme: the relationship to the personal and professional life. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231201442>
- Bazyar, M., Sakha, M. A., Gordeev, V. S., Mousavi, B., Karmi, A., Maniei, R., Attari, S., & Ranjbar, M. (2022). Criteria for the selection of complementary private health insurance: the experience of a large organisation in Iran. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08777-7>
- Beck, A. T., & Weishaar, M. (1989). Cognitive therapy. In *Springer eBooks* (pp. 21–36). https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9779-4_2
- Ben-Ari, O. T. —, Skvirsky, V., Strauss, T., & Morag, I. (2018). Pre-term delivery, optimism and initial personal growth as predictors of mothers' long-term personal growth. *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, 37(3), 277–289. <https://doi.org/10.1080/02646838.2018.1554245>
- Bendassolli, P. F. (2024). Work and depression: A meaning-making perspective. *Culture & Psychology*. <https://doi.org/10.1177/1354067x241226452>
- Bernecker, K., & Becker, D. (2020). Beyond Self-Control: Mechanisms of hedonic goal pursuit and its Relevance for Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47(4), 627–642. <https://doi.org/10.1177/0146167220941998>
- Best, S. (2019). *Zygmunt Bauman on Education in Liquid Modernity*. <https://doi.org/10.4324/9781351003186>
- Better policies for better lives*. (n.d.). OECD. <https://www.oecd.org/en.html>
- Bialowolski, P., Xiao, J. J., & Weziak-Bialowolska, D. (2023). Do All Savings Matter Equally? Saving Types and Emotional Well-Being Among Older Adults: Evidence from Panel Data. *Journal of Family and Economic Issues*, 45(1), 88–105. <https://doi.org/10.1007/s10834-023-09891-2>
- Bishop, S. R. (2004b). Mindfulness: a Proposed Operational definition. *Clinical Psychology Science and Practice*, 11(3), 230–241. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077>

- Bonde, E. H., Mikkelsen, E. G., Fjorback, L. O., & Juul, L. (2022). Impacting employees' and managers' mental health skills using a workplace-adapted mindfulness-based intervention. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1020454>
- Bowe, A. K., Owens, M., Codd, M. B., Lawlor, B. A., & Glynn, R. W. (2018). Physical activity and mental health in an Irish population. *Irish Journal of Medical Science (1971 -)*, 188(2), 625–631. <https://doi.org/10.1007/s11845-018-1863-5>
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input* (Vol. 2). Watertown, MA: Pathfinder international.
- Bratman, G. N., Mehta, A., Olvera-Alvarez, H., Spink, K. M., Levy, C., White, M. P., Kubzansky, L. D., & Gross, J. J. (2024). Associations of nature contact with emotional ill-being and well-being: the role of emotion regulation. *Cognition & Emotion*, 38(5), 748–767. <https://doi.org/10.1080/02699931.2024.2316199>
- Buller-Peralta, I., Gregory, S., Low, A., Dounavi, M., Bridgeman, K., Ntalianis, G., Lawlor, B., Naci, L., Koychev, I., Malhotra, P., O'Brien, J. T., Ritchie, C. W., Dauvilliers, Y., & Muniz-Terrera, G. (2024). The pivotal role of sleep in mediating the effects of life stressors and healthy habits on allostatic load in mid-life adults. *Frontiers in Human Neuroscience*, 18. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2024.1509223>
- Butler, A., Chapman, J., Forman, E., & Beck, A. (2005). The empirical status of cognitive-behavioral therapy: A review of meta-analyses. *Clinical Psychology Review*, 26(1), 17–31. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2005.07.003>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Cakmak, Y. O., Ekinici, G., Afsar, N., & Cavdar, S. (2011). Structural cortical plasticity induced by the mindfulness meditation of the Sufi Whirling Derwishes. *Neuroscience Research*, 71, e96. <https://doi.org/10.1016/j.neures.2011.07.412>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case

- examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661.
<https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Cardoner, N., Andero, R., Cano, M., Marin-Blasco, I., Porta-Casteràs, D., Serra-Blasco, M., Via, E., Vicent-Gil, M., & Portella, M. J. (2023). Impact of Stress on Brain Morphology: Insights into Structural Biomarkers of Stress-related Disorders. *Current Neuropsychopharmacology*, 22(5), 935–962.
<https://doi.org/10.2174/1570159x21666230703091435>
- Cardoner, N., Andero, R., Cano, M., Marin-Blasco, I., Porta-Casteràs, D., Serra-Blasco, M., Via, E., Vicent-Gil, M., & Portella, M. J. (2023c). Impact of Stress on Brain Morphology: Insights into Structural Biomarkers of Stress-related Disorders. *Current Neuropsychopharmacology*, 22(5), 935–962.
<https://doi.org/10.2174/1570159x21666230703091435>
- Castells, M. (2020). *The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Wiley-Blackwell.
- Chandra, P. (1971). Was early Buddhism influenced by the Upanisads? *Philosophy East and West*, 21(3), 317. <https://doi.org/10.2307/1398359>
- Chang, E. C. (2024). A prospective test of the broaden-and-build model of positive emotions: examining the role of will and ways as temporal mediators of hedonic and eudaimonic well-being in adults. *The Journal of Positive Psychology*, 1–10.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2024.2365261>
- Chang, J., Liu, X., Xue, S., & Qiu, J. (2023). An amygdala-centered effective connectivity network in trait anxiety. *Brain Imaging and Behavior*, 18(2), 324–330.
<https://doi.org/10.1007/s11682-023-00837-8>
- Cheng, T., Chang, S., & Lien, W. (2020). Work-leisure balance: Perceived organizational leisure support. *Journal of Leisure Research*, 52(2), 202–226.
<https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1762518>
- Clausen, T., Rugulies, R., & Li, J. (2022). Workplace discrimination and onset of depressive disorders in the Danish workforce: A prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 319, 79–82. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.09.036>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

- Crone, K. (2020). The self-understanding of persons beyond narrativity. *Philosophical Explorations*, 23(1), 65–77. <https://doi.org/10.1080/13869795.2020.1711961>
- Cronin, C. J., Forsstrom, M. P., & Papageorge, N. W. (2024). What Good are Treatment Effects without Treatment? Mental Health and the Reluctance to Use Talk Therapy. *The Review of Economic Studies*. <https://doi.org/10.1093/restud/rdae061>
- Cross, M. P., Hofschneider, L., Grimm, M., & Pressman, S. D. (2018). Subjective well-being and physical health. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
- Decker, J. T., Brown, J. L. C., Ashley, W., & Lipscomb, A. E. (2019). Mindfulness, meditation, and breathing exercises: reduced anxiety for clients and self-care for social work interns. *Social Work With Groups*, 42(4), 308–322. <https://doi.org/10.1080/01609513.2019.1571763>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Dykin, R. (2019). THE HYGGE LIFE: The Danish capital combines business and pleasure with aplomb. Is Copenhagen’s progressive attitude at the heart of its success? *Business Traveller (Middle East Edition)*, 28–32.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2019). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Esguerra, G. A., Jáuregui, K., & Espinosa, J. C. (2022b). ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR CREATIVITY AT WORK. *Creativity Studies*, 15(2), 526–541. <https://doi.org/10.3846/cs.2022.14089>
- Fancourt, D., Bhui, K., Chatterjee, H., Crawford, P., Crossick, G., DeNora, T., & South, J. (2020). Social, cultural and community engagement and mental health: cross-disciplinary, co-produced research agenda. *BJPsych Open*, 7(1). <https://doi.org/10.1192/bjo.2020.133>

- Feng, J., Wang, X., Pan, M., Li, C., Zhang, Z., Sun, M., Liao, T., Wang, Z., Luo, J., Shi, L., Chen, Y., Li, H., & Xu, J. (2024). The medial prefrontal Cortex-Basolateral amygdala circuit mediates anxiety in Shank3 INSG3680 knock-in mice. *Neuroscience Bulletin*. <https://doi.org/10.1007/s12264-024-01280-5>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.218>
- Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2020). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Freud, S. (1922). *Beyond the Pleasure Principle*. The International Psycho-Analytical Library No. 4. London: Hogarth Press. Retrieved from Internet Archive
- Gan, S. K., Zeng, Y., & Wang, Z. (2023). Social anxiety mediates workplace incivility and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1320703>
- Gao, L., Lu, Y., Zhang, N., Wang, Y., Yang, W., & Deng, X. (2023). Psychological Resilience-Based multifactorial framework of expatriate adjustment. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 16, 3907–3924. <https://doi.org/10.2147/prbm.s423152>
- Geisler, M., Allwood, C. M., & Salo, I. (2020). The association between decision-making skills and subjective decision outcomes among administrative officers in the Swedish Social Insurance Agency. *Health & Social Care in the Community*, 29(5), 1473–1482. <https://doi.org/10.1111/hsc.13207>
- Georgeta, S., & Nicoleta, R. (2019). Anxiety and coping mechanisms. *the European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 2067–2074. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.03.256>
- Ghag, N., Sonar, H., & Chaudhary, G. (2024). Altruism in management education: a closer look at yoga-based practices. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2367087>

- Gilbert, C., Johnson, M., Karki, B., Lyons, K., Tibbits, M., Toure, D., Rookwood, A. C., & Abresch, C. (2023). Preventing job burnout: Could workplace support protect maternal and child health professionals who are doing public health equity work? *Maternal and Child Health Journal*, 28(1), 24–30. <https://doi.org/10.1007/s10995-023-03846-7>
- Gordon, A. T. (1994). Organizational stress and stress management programs. *International Journal of Stress Management*, 1(4), 309–322. <https://doi.org/10.1007/bf01857999>
- Gosmann, N. P., De Abreu Costa, M., De Barros Jaeger, M., Frozi, J., Spanemberg, L., Manfro, G. G., Cortese, S., Cuijpers, P., Pine, D. S., & Salum, G. A. (2023). Incidence of adverse events and comparative tolerability of selective serotonin reuptake inhibitors, and serotonin and norepinephrine reuptake inhibitors for the treatment of anxiety, obsessive-compulsive, and stress disorders: a systematic review and network meta-analysis. *Psychological Medicine*, 53(9), 3783–3792. <https://doi.org/10.1017/s0033291723001630>
- Government Offices of Sweden. (2020, November 12). *Sweden's national life sciences strategy*. Retrieved from <https://www.government.se/information-material/2020/11/swedens-national-life-sciences-strategy/>
- Grajek, M., Krupa-Kotara, K., Białek-Dratwa, A., Sobczyk, K., Grot, M., Kowalski, O., & Staśkiewicz, W. (2022). Nutrition and mental health: A review of current knowledge about the impact of diet on mental health. *Frontiers in Nutrition*, 9. <https://doi.org/10.3389/fnut.2022.943998>
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., Pluess, M., Bruining, H., Acevedo, B., Bijttebier, P., & Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: A critical review and development of research agenda. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 98, 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Grossmeier, J., Castle, P. H., Pitts, J. S., Saringer, C., Jenkins, K. R., Imboden, M. T., Mangen, D. J., Johnson, S. S., Noeldner, S. P., & Mason, S. T. (2020). Workplace Well-Being factors that predict employee participation, health and medical cost impact, and perceived support. *American Journal of Health Promotion*, 34(4), 349–358. <https://doi.org/10.1177/0890117119898613>

- Guan, X., & Cao, P. (2023). Brain mechanisms underlying panic attack and panic disorder. *Neuroscience Bulletin*, 40(6), 795–814. <https://doi.org/10.1007/s12264-023-01088-9>
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Hallman, D. M., Januario, L. B., Mathiassen, S. E., Heiden, M., Svensson, S., & Bergström, G. (2021). Working from home during the COVID-19 outbreak in Sweden: effects on 24-h time-use in office workers. *BMC Public Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10582-6>
- Happiest Countries in the World 2024. (n.d.). <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/happiest-countries-in-the-world>
- Hassan, M. F., Hassan, N. M., Kassim, E. S., & Said, Y. M. U. (2021). Financial Wellbeing and Mental Health: A Systematic review. *Studies of Applied Economics*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4590>
- Healthcare DENMARK. (2023). *The Danish approach to mental health (2nd ed.)*. Healthcare DENMARK. Retrieved from https://healthcaredenmark.dk/media/hwqj2a14/thedanishapproachtomentalhealth_2ndedition_2023.pdf
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2021). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hernandez, R., Bassett, S. M., Boughton, S. W., Schuette, S. A., Shiu, E. W., & Moskowitz, J. T. (2017). Psychological Well-Being and Physical Health: associations, mechanisms, and future directions. *Emotion Review*, 10(1), 18–29. <https://doi.org/10.1177/1754073917697824>
- Hidalgo-Fuentes, S., Martínez-Álvarez, I., Sospedra-Baeza, M. J., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C., & Toledano-Toledano, F. (2024). Emotional Intelligence and Perceived Social Support: Its Relationship with Subjective Well-Being. *Healthcare*, 12(6), 634. <https://doi.org/10.3390/healthcare12060634>
- Hodgson, P., Haywood, J., & Benham, A. (2023). Physical activity following discharge from inpatient adult mental health settings. *Mental Health and Physical Activity*, 26, 100574. <https://doi.org/10.1016/j.mhpa.2023.100574>

- Holt-Lunstad, J. (2021). The major health implications of social connection. *Current Directions in Psychological Science*, 30(3), 251–259. <https://doi.org/10.1177/0963721421999630>
- <https://shorturl.at/wnQhc>
- Huang, X., Wang, P., & Wu, L. (2023). Well-being through Transformation: an integrative framework of transformative tourism experiences and hedonic versus eudaimonic well-being. *Journal of Travel Research*, 63(4), 974–994. <https://doi.org/10.1177/00472875231171670>
- Hudson, K., Fenley, A. R., Pincus, D. B., & Leyfer, O. (2022). Intensive Cognitive-Behavioral therapy for Anxiety Disorders in Adolescents: A case study. *Clinical Case Studies*, 22(2), 99–119. <https://doi.org/10.1177/15346501221113523>
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024b). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- IHME, Global Burden of Disease (2024) – with major processing by Our World in Data. “Anxiety disorders prevalence” [dataset]. IHME, Global Burden of Disease, “Global Burden of Disease - Mental Health Prevalence” [original data]. Retrieved November 10, 2024 from <https://ourworldindata.org/grapher/anxiety-disorders-prevalence>
- IIntema, R. C., Schaufeli, W. B., & Burger, Y. D. (2021). Resilience mechanisms at work: The psychological immunity-psychological elasticity (PI-PE) model of psychological resilience. *Current Psychology*, 42(6), 4719–4731. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01813-5>
- Iovino, E. A., Koslouski, J. B., & Chafouleas, S. M. (2021). Teaching simple strategies to foster emotional Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.772260>
- Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Priksat, V., Patel, P., & Mohyuddin, S. (2022). Teleworking: role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance. *International Journal of Manpower*, 45(1), 49–71. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2022-0149>

- Kabakcıoğlu, N. K., & Ayaz-Alkaya, S. (2024). The effect of progressive muscle relaxation on stress, anxiety, and depression in adolescents: A quasi-experimental design. *Journal of Pediatric Nursing*, 78, 89–96. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2024.06.014>
- Kabat-Zinn, J. (2003b). Mindfulness-Based Interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology Science and Practice*, 10(2), 144–156. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg016>
- Karácsony, P., Czókolyová, A., Mura, L., & Streimikis, J. (2024). Analysis of workplace well-being of Slovakian employees during a crisis. *Management & Marketing*, 19(3), 402–418. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0018>
- Karakus, M., Toprak, M., Caliskan, O., & Crawford, M. (2024). Teachers' affective and physical well-being: emotional intelligence, emotional labour and implications for leadership. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 469–485. <https://doi.org/10.1108/ijem-07-2023-0335>
- Kim, E., & Park, S. (2024). Linking work meaningfulness, engagement and job crafting to career commitment. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/bjm-02-2024-0077>
- Kim, K. N., Emert, S. E., Huskey, A., & Taylor, D. J. (2022). Sleep and mental health in athletes. *Current Sleep Medicine Reports*, 8(4), 193–198. <https://doi.org/10.1007/s40675-022-00240-7>
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded Integrated occupational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 729–797. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1159878>
- Kraepelin, E. (1919). *Dementia Praecox and Paraphrenia*. Edinburgh: Livingstone.
- Kundarti, F. I., Kiswati, N., & Komalyna, I. N. T. (2024). Mindfulness based intervention reduce anxiety in labor. *Gaceta Sanitaria*, 38, 102359. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102359>
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>

- Lainidi, O., Tzioti, E., Spiliou, M., Koutsimani, P., & Montgomery, A. (2022). Panic Disorder and Burnout in the Workplace: Review of the evidence and recommendations for future research. In *IntechOpen eBooks*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107533>
- Lambert, S. (2020). Emotional awareness amongst middle leadership. *Journal of Work-Applied Management*, 12(2), 233–243. <https://doi.org/10.1108/jwam-02-2020-0009>
- Lau, M. A., & McMain, S. F. (2005b). Integrating Mindfulness Meditation with Cognitive and Behavioural Therapies: The Challenge of Combining Acceptance- and Change-Based Strategies. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 50(13), 863–869. <https://doi.org/10.1177/070674370505001310>
- Lei, M., Alam, G. M., & Bashir, K. (2024). The Relationships between Job Performance, Job Burnout, and Psychological Counselling: A Perspective on Sustainable Development Goals (SDGs). *Sustainability*, 16(17), 7569. <https://doi.org/10.3390/su16177569>
- Lester, W. (2024). Work-Life balance. *Nephrology Nursing Journal*, 51(3), 231. <https://doi.org/10.37526/1526-744x.2024.51.3.231>
- Luo, W., & Li, Z. (2023). Interpersonal Competence and Meaning in Life for University Students: A multi-group Model. *Stress and Brain*, 3(2), 96–107. <https://doi.org/10.26599/sab.2022.9060035>
- Malińska, M. (2017). Effectiveness of physical activity intervention at workplace. *Medycyna Pracy*. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00475>
- McGinnis, E. W., Loftness, B., Lunna, S., Berman, I., Bagdon, S., Lewis, G., Arnold, M., Danforth, C. M., Dodds, P. S., Price, M., Copeland, W. E., & McGinnis, R. S. (2024). Expecting the Unexpected: Predicting Panic Attacks from Mood, Twitter, and Apple Watch Data. *IEEE Open Journal of Engineering in Medicine and Biology*, 5, 14–20. <https://doi.org/10.1109/ojemb.2024.3354208>
- McMahon, D. M., Barclay, K., & Stearns, P. N. (2024). The history of happiness. In *Routledge eBooks* (pp. 1–14). <https://doi.org/10.4324/9781003314462-1>
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4), 100971.

- Mintzberg, H., & Simon, H. A. (1977). The New Science of Management Decision, Revised Edition. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 342. <https://doi.org/10.2307/2391966>
- Molcho, M., Gavin, A., & Goodwin, D. (2021). Levels of physical activity and mental health in adolescents in Ireland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1713. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041713>
- Neumann, D. L., Piatkowski, T. M., Moffitt, R. L., & Minahan, C. L. (2023). Perceived benefits and receptivity to sport psychology consulting services of elite athletes in developing nations of the Oceania region. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 19(3), 1175–1185. <https://doi.org/10.1177/17479541231188455>
- O'Donnell, L. A., Boraggina-Ballard, L., Allen, J. L., Szechy, K. A., Miller-Matero, L. R., & Loree, A. M. (2021). A qualitative investigation on the impact of mood and anxiety disorders in the workplace. *Social Work in Mental Health*, 20(2), 240–258. <https://doi.org/10.1080/15332985.2021.2004293>
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93–96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Örün, D., Karaca, S., & Arıkan, Ş. (2021). The effect of breathing exercise on stress hormones. *Cyprus Journal of Medical Sciences*, 6(1), 22–27. <https://doi.org/10.4274/cjms.2021.2020.2390>
- Otu, A., Charles, C. H., & Yaya, S. (2020). Mental health and psychosocial well-being during the COVID-19 pandemic: the invisible elephant in the room. *International Journal of Mental Health Systems*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13033-020-00371-w>
- Özdemir, İ., & Kuru, E. (2023). Investigation of cognitive distortions in panic disorder, generalized anxiety disorder and social anxiety disorder. *Journal of Clinical Medicine*, 12(19), 6351. <https://doi.org/10.3390/jcm12196351>
- Parent-Lamarche, A., & Saade, S. (2023). Interpersonal conflict and psychological well-being at work: the beneficial effects of teleworking and emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 547–566. <https://doi.org/10.1108/ijcma-06-2023-0117>

- Park, C. L., Kubzansky, L. D., Chafouleas, S. M., Davidson, R. J., Keltner, D., Parsafar, P., Conwell, Y., Martin, M. Y., Hanmer, J., & Wang, K. H. (2022). Emotional Well-Being: What it is and why it matters. *Affective Science*, 4(1), 10–20. <https://doi.org/10.1007/s42761-022-00163-0>
- Park, R. (2022). What if employees with intrinsic work values are given autonomy in worker co-operatives? Integration of the job demands–resources model and supplies–values fit theory. *Personnel Review*, 52(3), 724–744. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2021-0362>
- Park, S., & Ahn, D. (2022). Seeking pleasure or meaning? The different impacts of hedonic and eudaimonic tourism happiness on tourists' life satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1162. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031162>
- Pei, G. (2023). Pessimism, disagreement, and economic fluctuations. *Journal of the European Economic Association*, 22(3), 1177–1227. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvad055>
- Petersen, A. (2011). Authentic self-realization and depression. *International Sociology*, 26(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/0268580910380980>
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the COVID-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*, 383(6), 510–512. <https://doi.org/10.1056/nejmp2008017>
- Pignault, A., & Houssemand, C. (2021). What factors contribute to the meaning of work? A validation of Morin's Meaning of Work Questionnaire. *Psicologia Reflexão E Crítica*, 34(1). <https://doi.org/10.1186/s41155-020-00167-4>
- Rebar, A. L., & Taylor, A. (2017). Physical activity and mental health; it is more than just a prescription. *Mental Health and Physical Activity*, 13, 77–82. <https://doi.org/10.1016/j.mhpa.2017.10.004>
- Regeringen och Regeringskansliet. (2020, November 12). *Sweden's national life sciences strategy*. Regeringskansliet. <https://www.government.se/information-material/2020/11/swedens-national-life-sciences-strategy/>

- Regeringen och Regeringskansliet. (2020a, November 6). *Three important welfare reforms to promote gender equality in Sweden*. Regeringskansliet. <https://www.government.se/articles/2020/11/three-important-welfare-reforms-to-promote-gender-equality-in-sweden/>
- Rubikas, I. R. (2020). Mental health policy issues and development in Lithuania. *European Journal of Public Health*, 30(Supplement_5). <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa165.957>
- Santomauro, D. F., Herrera, A. M. M., Shadid, J., Zheng, P., Ashbaugh, C., Pigott, D. M., Abbafati, C., Adolph, C., Amlag, J. O., Aravkin, A. Y., Bang-Jensen, B. L., Bertolacci, G. J., Bloom, S. S., Castellano, R., Castro, E., Chakrabarti, S., Chattopadhyay, J., Cogen, R. M., Collins, J. K., . . . Ferrari, A. J. (2021). Global prevalence and burden of depressive and anxiety disorders in 204 countries and territories in 2020 due to the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, 398(10312), 1700–1712. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(21\)02143-7](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(21)02143-7)
- Sassen, S. (2019). *Cities in a World Economy*. Sage Publications.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press.
- Seidman, I. (2006b). *Interviewing as qualitative research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shen, S., Tang, T., Pu, L., Mao, Y., Wang, Z., & Wang, S. (2024). Teacher emotional support facilitates academic engagement through positive academic emotions and Mastery-Approach goals among college students. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241245369>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/efi-2004-22201>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. (2017). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

- Snyder, C. R. (1994). *The Psychology of Hope: You Can Get There from Here*. New York, NY: Free Press.
- Sonnentag, S., Tay, L., & Shoshan, H. N. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473–510. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- Soyer, M., Uludağ, D., & Mert, M. (2024). The role of work stress in the effect of social comparison on social Anxiety: A study on aviation industry employees. *Sosyoekonomi*, 32(60), 225–241. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2024.02.11>
- Sprung, J. M., & Rogers, A. (2020). Work-life balance as a predictor of college student anxiety and depression. *Journal of American College Health*, 69(7), 775–782. <https://doi.org/10.1080/07448481.2019.1706540>
- Stein, M. B., & Sareen, J. (2015). Generalized Anxiety Disorder. *New England Journal of Medicine*, 373(21), 2059–2068. <https://doi.org/10.1056/nejmcp1502514>
- Stein, M. B., & Stein, D. J. (2008). Social anxiety disorder. *The Lancet*, 371(9618), 1115–1125. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(08\)60488-2](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(08)60488-2)
- Stern, J., & Walejko, M. (2019). Solitude and Self-Realisation in education. *Journal of Philosophy of Education*, 54(1), 107–123. <https://doi.org/10.1111/1467-9752.12363>
- Stranzl, J., & Ruppel, C. (2024). Co-creating an appreciative working climate: discussing reasons for appreciation, forms and roles from a communication perspective. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/jcom-12-2023-0133>
- Sturm, R. E., Jolly, P. M., & Williams, S. D. (2022). It's a Matter of Organizational Pride: How Perceptions of Organizational Virtuousness and Competence Affect Employee Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1079–1097. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09786-9>
- Sweden is a top performer on well-being. Here's why.* (2024, September 10). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2019/05/sweden-is-a-top-performer-on-well-being-here-s-why/>

- Tan, G. X., Soh, X. C., Hartanto, A., Goh, A. Y., & Majeed, N. M. (2023). Prevalence of anxiety in college and university students: An umbrella review. *Journal of Affective Disorders Reports, 14*, 100658. <https://doi.org/10.1016/j.jadr.2023.100658>
- Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 583–603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Thoits, P. A. (2022). Mental health treatment histories, recovery, and well-being. *Society and Mental Health, 12*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/21568693211068879>
- Ujiie, Y., & Takahashi, K. (2022). Subjective Sensitivity to Exteroceptive and Interoceptive processing in Highly Sensitive Person. *Psychological Reports, 003329412211194*. <https://doi.org/10.1177/00332941221119403>
- Valluri, J., Gorton, K., & Schmer, C. (2023). Global Meditation Practices. *Holistic Nursing Practice, 38*(1), 32–40. <https://doi.org/10.1097/hnp.0000000000000626>
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2018). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(1), 98–121. <https://doi.org/10.1111/joop.12240>
- Vrushali, V., & Dimple, P. (2024). Virtual Reality Exposure Therapy for Patients with Phobic Disorder: A Systematic Review. *Indian Journal of Health & Wellbeing, 15*(1), 69–77.
- Wang, D., Niu, Z., Sun, C., Yu, P., Wang, X., Xue, Q., & Hu, Y. (2022). The relationship between positive workplace gossip and job satisfaction: The mediating role of job insecurity and organizational identity. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.989380>
- Wang, Y., Ford, M. T., Wang, Y., & Jin, J. (2019). Shifts and variability in daily interpersonal justice are associated with psychological detachment and affect at home. *Journal of Vocational Behavior, 115*, 103307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.004>
- Wilson, M. F., & VanderWeele, T. J. (2024). Rational optimism. *Philosophia, 52*(3), 757–778. <https://doi.org/10.1007/s11406-024-00758-w>

- Wilson, R. L., Hutton, A., & Foureur, M. (2022). Promoting mental health recovery by design: Physical, procedural, and relational security in the context of the mental health built environment. *International Journal of Mental Health Nursing*, 32(1), 147–161. <https://doi.org/10.1111/inm.13070>
- World Health Organization: WHO. (2022, June 8). *Mental disorders*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>
- World Health Organization: WHO. (2023, September 27). Anxiety disorders. *COVID-19 Pandemic Triggers 25% Increase in Prevalence of Anxiety and Depression Worldwide*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/anxiety-disorders>
- Wu, Q., Gao, Z., Yu, X., & Wang, P. (2022). Dietary regulation in health and disease. *Signal Transduction and Targeted Therapy*, 7(1). <https://doi.org/10.1038/s41392-022-01104-w>
- Xu, S., Zhang, Y., Zhang, B., Qing, T., & Jin, J. (2020). Does inconsistent social support matter? The effects of social support on work absorption through relaxation at work. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.555501>
- Yang, X., Fang, Y., Chen, H., Zhang, T., Yin, X., Man, J., Yang, L., & Lu, M. (2021). Global, regional and national burden of anxiety disorders from 1990 to 2019: results from the Global Burden of Disease Study 2019. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 30. <https://doi.org/10.1017/s2045796021000275>
- Yang, X., Sun, H., Hu, P., Zhang, M., Liu, Z., & Zhao, H. (2021). Global prevalence of anxiety disorders: a systematic review and meta-regression. *Psychological Medicine*. doi:10.1017/S204579602100027
- Zhang, X., Qu, G., Chen, X., & Luo, Y. (2024). The network analysis of anxiety, depression and academic burnout symptom relationships throughout early, middle, and late adolescence. *Journal of Adolescence*. <https://doi.org/10.1002/jad.12415>
- Zoghbi-Manrique-De-Lara, P., Romero-Domínguez, L., & Agarwal, U. A. (2024). Does spiritual leadership foster prosocial knowledge sharing in the workplace? A social dilemma perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/vjikms-07-2023-0157>

2023 Work in America Survey. (n.d.). In <https://www.apa.org>.
<https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being>

SANTRAUKA

EMOCINĖS GEROVĖS ORGANIZACIJOSE KŪRIMAS NERIMO SUTRIKIMUS PATIRIANTIEMS DARBUOTOJAMS

Gintarė BUČINSKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas-doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2026

Darbą sudaro 116 puslapių, 15 lentelių, 6 paveikslai, 158 nuorodos.

Darbo tikslas- išsiaiškinti, kokie emocinės gerovės veiksniai lemia emocinės gerovės priemonių efektyvumą ir veiksmingumą darbuotojams su nerimo sutrikimais, taip pat nustatant sąlygas, kurioms esant šios priemonė tampa efektyvios žmogiškųjų išteklių kontekste.

Darbas sudarytas iš keturių dalių: literatūros ir mokslinių tyrimų analizės, vienos empirinės dalies tyrimų rezultatų pristatymų ir analizės bei išvadų ir rekomendacijų pristatymo.

Toks emocinės gerovės kūrimo nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams tyrimas yra atliekamas vienas iš pirmųjų Lietuvoje, nagrinėjant nišinės srities ekspertus, todėl gauti tyrimo rezultatai ir išgrynintos veiksmingiausios emocinės gerovės praktikos turi tiek mokslinę, tiek vadybinę praktiškai pritaikomą reikšmę.

Literatūros analizėje pristatoma emocinės gerovės vystymosi istorija, emocinės gerovės samprata, pagrindiniai emocinės gerovės veiksniai, pagrindinės emocinės gerovės priemonės, nerimo sutrikimų koncepcija, asmenų turinčių nerimo sutrikimus charakteristika ir bruožai. Teorinė dalis yra užbaigiama emocinės gerovės ir nerimo sutrikimų patiriančių asmenų sąsajomis ir palyginimu su Seligman (2011) PERMA modeliu, kuriuo yra remiamasi išskiriant pagrindinius veiksnius ir priemones labiausiai tinkamus darbuotojams su nerimo sutrikimais.

Siekiant išsiaiškinti, kokie organizacinės emocinės gerovės veiksniai ir tinkamiausios priemonės yra darbuotojams su nerimo sutrikimais buvo atliktas kokybinis giluminis interviu su 14 respondentų iš, kurių yra 12 dirbančių asmenų, kuriems yra nustatytas generalizuotas nerimo sutrikimas ir panikos atakos bei 2 žmogiškųjų išteklių ir emocinės gerovės ekspertai ir praktikai.

Tyrime nustatyta, kad darbuotojams su nerimo sutrikimais yra labai svarbus psichologinio atsparumo veiksnys ir didžiausią įtaką daro tiesioginiai vadovai darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinei gerovei. Pagrindiniai veiksniai, kurie lemia emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais yra teigiama emocinė parama, palaikantys santykiai, prasmė darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų psichologinis atsparumas. O išanalizavus tyrimo rezultatus buvo išskirtos net 25 efektyviausios organizacinės priemonės, kurias įmonės galėtų naudoti siekiant užtikrinti jautriausių darbuotojų emocinę gerovę.

Dėl mokslinio tyrimo naujumo ir ribotai ištirtinės darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinės savijautos darbo aplinkoje, šis reiškinys turėtų būti toliau tyrinėjamas tolimesniuose empiriniuose ir akademinuose darbuose. Organizacijos ir žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų toliau analizuoti jautriausių darbuotojų psichologinio atsparumo reiškinį.

Raktiniai žodžiai: emocinė gerovė, nerimo sutrikimai, emocinė parama, palaikantys santykiai, prasmė darbe, asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas, psichologinis atsparumas, generalizuotas nerimo sutrikimas, panikos atakos.

SUMMARY

CREATING EMOTIONAL WELL-BEING IN ORGANIZATIONS FOR EMPLOYEES EXPERIENCING ANXIETY DISORDERS

Gintarė BUČINSKAITĖ

Master thesis

Human resource management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2026

The work consists of 116 pages, 15 tables, 6 figures, 158 references.

The main purpose of this master thesis is to identify which emotional well-being components determine the effectiveness of emotional well-being interventions for employees with anxiety disorders, moreover to identify the conditions under which these interventions become effective within the context of human resource management.

The work consists of four parts: literature and research analysis, empirical part of research results analysis and conclusions and recommendations.

Such a study is being conducted one of the first times in Lithuania, examining in a niche field, therefore the obtained research results and refined most effective well-being organisational practices have both scientific and managerial practical significance.

The literature review presents the history of emotional well-being development, the concept of emotional well-being, the main factors of emotional-well being, the main measures of emotional well-being, the concept of anxiety disorders, and the characteristics and traits of people with anxiety disorders. The theoretical part concludes with a comparison of the links between emotional well-being and people experiencing anxiety disorders and Seligman's (2011) PERMA model, which is used to identify the main factors and measures most suitable for employees with anxiety disorders.

In order to identify the factors of organizational emotional well-being and the most appropriate measures for employees with anxiety disorders, in-depth qualitative interviews were conducted with 14 respondents, including 12 working individuals who have been diagnosed with generalized anxiety disorders and panic attacks, and 2 human resources and emotional well-being experts and practitioners.

The research found out that psychological resilience is a very important factor for employees with anxiety disorders, and managers have the greatest influence on the emotional well-being of employees with anxiety disorders. The main factors that determine the emotional well-being of employees with anxiety disorders are positive emotional support, supportive relationships, meaning at work, work-life balance, and psychological resilience. After analyzing the results, 25 most effective organizational tools and practices were identified that organizations could use to ensure the emotional well-being of their most sensitive employees.

Due to the novelty of the scientific research and the limited exploration of the emotional well-being of employees with anxiety disorders in the work environment, this phenomenon should be further investigated in future empirical and academic work. Organizational and human resource specialists should continue to analyze the phenomenon of psychological resilience in the most sensitive employees.

Keywords: emotional well-being, anxiety disorders, emotional support, supportive relationships, meaning at work, work-life balance, psychological resilience, generalized anxiety disorder, panic attacks.

PRIEDAI

1 priedas. *Nerimo sutrikimų biomarkeriai*

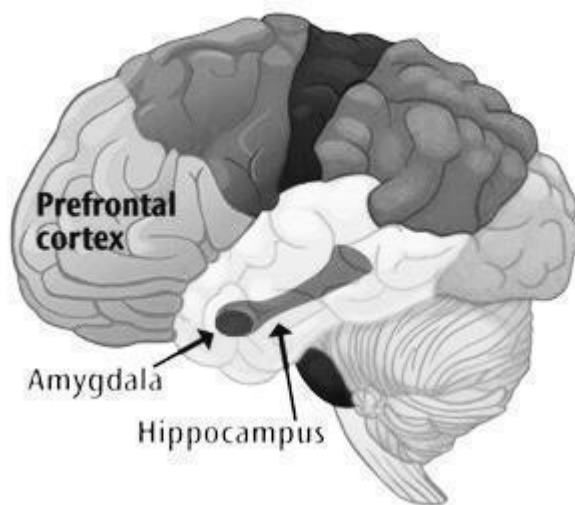
Turinčių nerimo sutrikimus asmenų genų tyrimai rodo, kad tam tikri genai turi įtakos panikos sutrikimams ir nerimo vystymuisi. Genai kaip ESR1, GLRB, SATB1 artimiausiai siejami su nerimo požymiais ir simptomatika. Tuose pačiuose tyrimuose tiriama genų ir aplinkos sąveika įtraukiant įveikos būdus (ang. Coping mechanisms), kurie rodo, kad įveikos įgūdžiai padeda mažinti nerimą. O aplinka tiesiogiai daro įtaką didėjančiam ar mažėjančiam nerimui, kurį patiria asmuo (Abi-Dargham ir kt., 2023).

Kiti tyrimai, kaip fMRI smegenų skenavimas rodo struktūrinius ir funkcinius smegenų skirtumus tarp žmonių turinčių ir neturinčių nerimo sutrikimus. Nerimo sutrikimus turinčių asmenų smegenyse yra padidėjęs amygdalos reaktyvumas. Amygdala yra labai maža dalis smegenyse atsakinga už emocijų, baimių, nerimo apdorojimą. Esant lėtiniam ar ūminiam stresui amygdala patiria struktūrinius pokyčius, kurie turi įtakos emocijų reguliavimui ir nerimo sutrikimo vystymuisi (Feng ir kt., 2024). Taip pat, susiduriant su nerimu ir stresu smegenų dalys, kaip prefrontalinė žievė (ang. Prefrontal cortex) atsakinga už samprotavimo gebėjimus, sprendimų priėmimą ir hipokampus (ang. hippocampus) atsakingas už atmintį ir mokymąsi tiesiogiai aktyvuoja (Cardoner ir kt., 2023).

Nerimo sutrikimams būdinga fiziologinė reakcija, kaip širdies ritmo padažnėjimas, kortizolio padidėjimas, sustiprintas reakcijos refleksas, kurie yra labiausiai paplitę, tačiau yra daug kitų specifinių fizinių pojūčių, kuriuos nebūtinai patiria kiekvienas asmuo su nerimo sutrikimais (Abi-Dargham ir kt., 2023).

6 paveikslas

Smegenų dalys, kurios aktyviausiai reaguoja į stresą ir nerimą



Šaltinis: Cardoner ir kt. (2023); Feng ir kt. (2024).

2 priedas. Kokybinio tyrimo interviu klausimų darbuotojams su nerimo sutrikimais planas

Klausimas nr. 1	Kokiose situacijose emocinė parama Jums tampa ypač svarbi darbo aplinkoje? Kaip bendrai suprantate teigiamą emocinę paramą?
Klausimas nr. 2	Ar Jums svarbu turėti priskirtą žmogų (mentorių) darbo aplinkoje? Kokiose situacijose mentoriaus pagalba Jums būtų labai reikalinga ir svarbi?
Klausimas nr. 3	Kokios sąlygos lemia, poreikį pasinaudoti poilsio kambariais? Ar Jūsų nuomone poilsio kambariai galėtų padėti geriau emociškai jaustis darbo metu?
Klausimas nr. 4	Ar Jūsų darbo aplinkoje yra organizuojami emocinės gerovės mokymai? Kaip vertinate emocinės gerovės mokymus ir švietimą kalbant apie Jūsų emocinę gerovę?
Klausimas nr. 5	Kada Jums labiausiai reikia palaikančių kolegų darbe? Kokios

	aplinkybės lemia palaikančių kolegų poreikį?
Klausimas nr. 6	Kaip vertinate individualizuotas darbo sąlygas, kaip lankstus grafikas ar hibridinis darbo modelis? Ar šios sąlygos Jums padėtų emociškai geriau jaustis ir kodėl?
Klausimas nr. 7	Ar Jums yra svarbu dirbti prasmingą darbą? Kokie darbdavio veiksmai padėtų sustiprinti darbo prasmės suvokimą?
Klausimas nr. 8	Kaip vertinate darbdavių iniciatyvą rūpinantis Jūsų karjeros galimybėmis? Kada tokios iniciatyvos padeda jaustis labiau įvertintiems?
Klausimas nr. 9	Koks Jums turėtų būti idealus asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas kalbant apie emocinę gerovę? Kokie veiksniai labiausiai padeda jį pasiekti?
Klausimas nr. 10	Kas galėtų Jums padėti jaustis psichologiškai stipresniems darbo aplinkoje?
Klausimas nr. 11	Kaip vertinate organizacijas, kurios vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas? Galbūt teko dalyvauti jose?
Klausimas nr. 12	Kaip vertinate organizacijas, kurios teikia galimybes naudotis psichologo konsultacijomis? Ar naudotumėtės tokiomis paslaugomis siekiant gerinti emocinę gerovę darbo aplinkoje?
Klausimas nr. 13	Kada labiausiai darbe jaučiate stresą ir nerimą? Gal turite, kokių veiksmingų priemonių arba patarimų, kurie Jums padeda geriau jaustis darbo aplinkoje, kai iškyla stresinės situacijos?
Klausimas nr.14	Gal turite dar idėjų apie, kurias nepakalbėjome, kurios padėtų Jums geriau emociškai jaustis darbo aplinkoje?

3 priedas. Kokybinio tyrimo interviu klausimų žmogiškųjų išteklių specialistams planas

Klausimas nr. 1	Kaip Jūsų nuomone galima užtikrinti teigiamą emocinę paramą jautresniems darbuotojams darbo aplinkoje?
Klausimas nr. 2	Kaip manote, ar darbuotojams su nerimo sutrikimais svarbu turėti priskirtą žmogų (mentorių) darbo aplinkoje ir kokios aplinkybės labiausiai lemia mentoriaus svarbą?
Klausimas nr. 3	Ar Jūsų nuomone poilsio kambariai galėtų padėti geriau emociškai jaustis darbo metu darbuotojams su nerimo sutrikimais? Kada labiausiai padėtų?

Klausimas nr. 4	Nuo ko priklauso, kad emocinės gerovės mokymai ir švietimas taptų realiai naudingi darbuotojams, o ne tik formalūs?
Klausimas nr. 5	Kaip galima būtų sustiprinti palaikančius santykius darbo kolektyve? Kokie veiksniai labiausiai lemia formuojantis stipriai ir palaikančiai komandai?
Klausimas nr. 6	Kaip vertinate individualizuotas darbo sąlygas, kaip lankstus grafikas ar hibridinis darbo modelis darbuotojams su nerimo sutrikimais? Kokiose situacijose jos labiausiai padeda, o kada gali kelti papildomų sunkumų?
Klausimas nr. 7	Kaip žmogiškųjų išteklių specialistai galėtų padėti darbuotojams su nerimo sutrikimais atrasti prasmę darbe?
Klausimas nr. 8	Kaip vertinate darbdavių iniciatyvą rūpinantis darbuotojų su nerimo sutrikimais karjeros galimybėmis? Kokios sąlygos daro tokias iniciatyvas prasmingas?
Klausimas nr. 9	Koks turėtų būti asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas kalbant apie jautriausių darbuotojų emocinę gerovę?
Klausimas nr. 10	Kokios priemonės galėtų padėti jaustis psichologiškai stipresniems jautriausiems darbuotojams darbo aplinkoje?
Klausimas nr. 11	Kaip vertinate organizacijų fizinio aktyvumo iniciatyvas darbuotojams su nerimo sutrikimais?
Klausimas nr. 12	Kaip vertinate organizacijų suteikiamas galimybes naudotis psichologo konsultacijomis? Kokiomis aplinkybėmis darbuotojai labiausiai linkę naudotis psichologo paslaugomis, o kada galbūt jų vengia?
Klausimas nr. 13	Kokios priemonės ar patarimai, Jūsų nuomone, yra veiksmingiausi padedant darbuotojams su nerimo sutrikimais įveikti nerimo priepuolius ir panikos atakas darbe?
Klausimas nr.14	Gal turite dar idėjų apie, kurias nepakalbėjome, kurios padėtų jautresniems darbuotojams geriau emociškai jaustis darbo aplinkoje?

Interviu respondento sutikimo forma

Aš, vardas, pavardė _____, gavau iš Gintarės Bučinskaitės / Vilniaus Universitetas/ informaciją apie tyrimą pavadinimu „EMOCINĖS GEROVĖS DARBE KŪRIMAS NERIMO SUTRIKIMUS PATIRIANTIEMS DARBUOTOJAMS“.

Supratau:

1. Kad tyrimo tikslas yra išanalizuoti darbuotojų su nerimo sutrikimais suvokimą apie organizacines emocinės gerovės priemones, nustatant aplinkybes ir veiksnius, nuo kurių priklauso emocinės gerovės priemonių efektyvumas.
2. Kad mano dalyvavimas yra savanoriškas, t. y. galiu atsisakyti dalyvauti arba bet kuriuo metu iš jo pasitraukti, be jokių neigiamų pasekmių.
3. Kad interviu bus garso įrašomas, kad būtų tiksliau užfiksuoti mano atsakymai.
4. Kad įrašas bei bet kokie duomenys (atsakymai, citatos) bus laikomi konfidencialiai, bus saugomi ir prieiti prie jų galės tik tyrimo vykdytojai bei VU etikos komitetas.
5. Kad mano tapatybė nebus visuomenei atskleista; citatos ar ištraukas bendrame tyrimo kontekste bus pateikiamos be asmens vardo / su pseudonimu.
6. Kad turiu teisę bet kada paprašyti nutraukti įrašymą arba prašyti, kad tam tikros dalys mano pasakojimo nebūtų įtrauktos.
7. Kad galiu gauti atsakymus į visus klausimus apie tyrimą, jo vykdymą, duomenų saugojimą, paskelbimą ir apie mano teisę pasitraukti.
8. Kad jei tyrimo rezultatai bus viešinami (pvz. publikacija, ataskaita), bet mano asmeninė informacija liks anonimiška.

Sutinku:

Parašas: _____

Data: _____

Tyrėjo kontaktai:

El. paštas: gintare.bucinskaite@evaf.stud.vu.lt

Telefonas: 068015623

Universitetas: Vilniaus Universitetas

5 priedas. Psichologinio atsparumo skatinimo veiksmingiausios priemonės ir sąlygos,
nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas

Tinkamai **sureguliuotas darbo krūvis** yra esminė psichologinio atsparumo sąlyga; pagal respondentus su nerimo sutrikimais per didelis ir nesubalansuotas užduočių kiekis ir vadovų spaudimas kuo greičiau atlikti užduotis „čia ir dabar“ tampa nerimo trigeriu darbuotojams su nerimo sutrikimais. **Reguliarūs emociniai pasitikrinimai** su darbuotojais, veikia, kaip prevencijos mechanizmas ir priemonė padedanti atpažinti artėjantį nerimą ir padedanti jį sustabdyti. Nuoširdus vadovų klausimai darbuotojams su nerimo sutrikimais apie emocinę savijautą padeda sumažinti streso ir nerimo kaupimąsi. O realūs vadovų veiksmai, kaip pvz. krūvio mažinimas, pamainos pakeitimas gali padėti nerimo lygį sumažinti beveik iki nulio.

Psichologų konsultacijos yra ypatingai vertingos ir veiksmingos darbuotojams su nerimo sutrikimais, kai jomis darbuotojai naudojami savanoriškai ir finansiškai prieinamos. Dauguma darbuotojų teigia, kad jų lūkestis yra, kad organizacijos finansuotų konsultacijas ir leistų darbuotojams asmeniškai išsirinkti psichologą atitinkanti, darbuotojų asmeninius poreikius. Ketvirta, organizacijose organizuojami **emocinės gerovės mokymai** buvo vertinami dvejopai darbuotojų su nerimo sutrikimais. Dauguma darbuotojų nėra dalyvavę tokiuose mokymuose, tačiau vienareikšmiškai sutiko, kad jei būtų organizuojami tikrai pabandytų sudalyvauti. Tie darbuotojai, kurie yra dalyvavę psichologiniuose, streso mokymuose akcentavo, kad mokymai taptų veiksmingi tik tada, kai jie yra praktiški, konkretūs ir orientuoti į realias situacijas, nes bendro pobūdžio mokymai dažniausiai darbuotojams nesuteikia išvis jokios naudos.

Fizinis aktyvumas pasak interviu respondentų yra emocinės gerovės pagrindas. Fizinis aktyvumas reguliuoja nuotaiką, miegą, didina darbo našumą. Fizinio aktyvumo skatinimas ir palaikymas organizacinėje kultūroje yra suvokiamas, kaip realus organizacijos rūpestis darbuotojams su nerimo sutrikimais.

Darbuotojai, kurių darbo specifikoje yra daug bendravimo su žmonėmis, dažniau patiria nerimo paūmėjimą ir panikos atakas. Todėl **poilsio kambariai** yra veiksminga ir prevencinė priemonė padedanti atstatyti emocinius darbuotojų resursus, tačiau šių erdvių veiksmingumas eksponentiškai mažėja, jei darbo krūvis nėra tinkamai sureguliuotas ir darbuotojams nelieka fiziškai laiko išnaudoti šią psichologinio saugumo stiprinimo priemonę.

Psichologinio atsparumo	Sąlygos, nuo kurių priklauso priemonės efektyvumas
--------------------------------	---

skatinimo priemonė	
Darbo krūvio valdymas	Kuriama laisva ir mažiau skubanti organizacinė kultūra, realūs tikslų pasiekimo terminai
Reguliarus emocinis patikrinimas su darbo vadovu	Nuoširdumas, vadovo gebėjimas reaguoti į iškilusias emocines problemas, psichologinis saugumas kalbėtis ir nebijoti
Psichologų konsultacijos	Savanoriškumas, privatumas, aiški komunikacija apie konsultacijų prieinamumą, finansinės galimybės
Emocinės gerovės mokymai	Praktinės temos, tęstinumas, integravimas į žmogiškųjų išteklių praktiką
Fizinis aktyvumas	Prieinamumas, subalansuotas darbo krūvis, organizacijų palaikymas
Poilsio kambariai	Prieinamumas, subalansuotas darbo krūvi, privatumas „ne virtuvėlė“

Šaltinis: darbo autorius.

6 priedas. *Teigiamos emocinės paramos veiksmingiausios priemonės ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas*

Žodinis palaikymas iš darbo kolegų yra taip, pat labai svarbus jautriausiems darbuotojams ir padeda sumažinti patiriamą nerimą darbo aplinkoje. Netikėta kritika ir nauji iššūkiai yra darbo kasdienybė, kuri kelia didelį stresą ir nerimo augimą darbuotojams su nerimo sutrikimais, todėl svarbu identifikuoti apsaugines priemones ir veiksnius, kurie padeda darbuotojams susidoroti emociškai su iškilusiais sunkumais. Žodinis palaikymas yra veiksnys, kuris veikia, kaip apsauginė priemonė padedanti valdyti stresą ir nerimą jautresniems darbuotojams susidūrus su netikėtais iššūkiais.

Atlikus emocinės gerovės kūrimo darbuotojams su nerimo sutrikimais giluminį tyrimą **individualių darbo sąlygų pritaikymas** pagal darbuotojų poreikius išryškėjo, kaip galima stipri ir veiksminga priemonė padedanti valdyti padidėjusį nerimą. Vadovo aktyvus įsitraukimas ir domėjimasis darbuotojų savijauta yra pirmiausia problemos identifikavimo etapas, o individualių darbo sąlygų pritaikymas pagal darbuotojų su nerimo sutrikimais poreikius yra veiksminga priemonė padedanti valdyti darbuotojų patiriamą nerimo lygį darbe ir netgi šalinanti nerimo didėjimo priežastis. Individualių sąlygų pritaikymas netgi padeda stiprinti darbuotojų psitikėjimą organizacija.

Teigiama emocinė parama pagal darbuotojus su nerimo sutrikimais yra suprantama, kaip **atviras ir nuoširdus bendravimas komandoje**, kuriantis psichologiškai saugią darbo aplinką,

kurioje darbuotojai drąsiai gali kalbėtis ir dalintis savo emociniais sunkumais padeda jaustis priimtiems organizacinėje kultūroje, o struktūruota ir savanoriška **mentorstė** dar labiau padeda darbuotojams įsivažiuoti į darbus ir jaustis saugiai.

Teigiama emocinė parama yra veiksminga, kai pasireiškia, kaip nuosekli organizacijos kultūros dalis apimanti individualų, komandinį ir organizacinį lygmenį, kurioje darbuotojai jaučiasi priimti ir psichologiškai saugiai, galintys pasidalinti savo emocinėmis patirtimis ir išgyvenimais.

Teigiamos emocinės paramos priemonė	Sąlygos, nuo kurių priklauso priemonės efektyvumas
Žodinis palaikymas iš darbo vadovo	Nuoseklumas, nuoširdus dėmesys
Žodinis palaikymas iš darbo kolektyvo	Komandos tarpusavio pasitikėjimas, psichologinis saugumas komandoje, nuoširdus santykiai komandoje
Individualizuotos darbo sąlygos	Poreikių išsiaiškinimas, lankstumas, vadovo aktyvus įsitraukimas ir supratimas
Atvira komunikacija komandoje ir mentorystė	Atvira ir saugi komunikacijos sistema, savanoriška mentorystė, nuoseklumas

Šaltinis: darbo autorius.

7 priedas. Palaikančių santykių veiksmingiausios priemonės ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas

Emocinis palaikymas apima komandos narių empatiškumą, kaip gebėjimą išklausyti, suprasti ir palaikyti darbuotoją, kuris susiduria su emociniais sunkumais. Tyrimo dalyvių patirtys parodo, kad emociniam palaikymui būdingi draugiški tarpasmeniniai santykiai komandoje, kurie kuria pasitikėjimo ir priėmimo jausmą komandoje bei mažina emocinę įtampą jautriausiems darbuotojams.

Palaikantys santykiai tarp skirtingų padalinių ir komandų organizacijose yra suvokiami skirtingai pasakoją tyrime dalyvavusieji interviu respondentai. Siekiant stiprinti palaikančių santykių kultūrą organizacijoje yra svarbu suvienodinti visų skirtingų **komandų dinamiką** ir skatinti pozityvią, bendradarbiavimu grįstą aplinką ir darbą, kuris atsiskleistų visose komandose vienodai arba bent panašiai. Kitu atveju skirtingos komandos dinamikos ir konkurencija sukelia pavydą, neigiamas nuostatas pavyzdžiui į jaunesnius darbuotojus ir kuria destruktivią ir nerimą keliančią aplinką.

Palaikantys santykiai yra psichologinio saugumo pagrindas. Darbo aplinkoje darbuotojams yra labai svarbu jaustis saugiai ir turėti galimybę aptarti emocinius iššūkius su kolegomis, darbo vadovais ir pasak tyrimo respondentų komandos tarpusavio pasitikėjimas mažina nerimą ir įtampą jautriausiems darbuotojams ir kuria saugią aplinką.

Darbuotojai turintys generalizuotą nerimo sutrikimą, panikos atakas, darbe yra labiau motyvuoti, kai turi nuoširdžius ir palaikančius kolegas darbo aplinkoje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad palaikantys santykiai turi teigiamą poveikį tiek darbo motyvacijai, efektyvumui tiek nerimo valdymui ir mažinimui. Bendrystės jausmas ir palaikantys santykiai komandoje yra būtini siekiant išlaikyti ir net pagerinti darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinę gerovę. Komandinių ir palaikančių santykių formavimas ir vystymas individualiu, komandos ir organizaciniu lygiu yra labai svarbus norint išlaikyti palaikančių santykių kultūrą visose organizacijos padaliniuose ir komandose. Palaikantys santykiai apima daug etapų, nuo vertybių suderinamumo vykdant darbuotojų atrankas iki aktyvaus ir nuolatinio vadovo įsitraukimo ir palaikančių santykių puoselėjimo visoje organizacijoje.

Palaikančių santykių skatinimo priemonė	Sąlygos, nuo kurių priklauso priemonės efektyvumas
Emocinis palaikymas	Išklausymas, supratimas nerimo metu, empatija, nuoširdus bendravimas ir pasitikėjimas
Panašios komandos dinamikos	Vertybinis suderinamumas, aiškos elgesio normos, vadovų aktyvus įsikišimas konfliktinėse situacijose tarp darbuotojų
Psichologinis saugumas	Galėjimas kalbėti apie emocinius sunkumus, palaikanti komandiška organizacinė kultūra
Kolegų palaikymas	Bendrystės jausmas komandoje, draugiški santykiai komandoje

Šaltinis: darbo autorius.

8 priedas. *Prasmės darbe skatinimo veiksmingiausios priemonės ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas*

Karjeros kelių sudarymas ir **profesinis augimas** yra vertinami, kaip prasmės šaltinis darbo aplinkoje. Profesinis augimas darbuotojams su nerimo sutrikimais didina darbo motyvaciją ir prasmingumo jausmą, o atvirkščiai karjeros stagnacija sukelia darbuotojams prasmės mažėjimą ir nuobodulio jausmą darbo aplinkoje. **Vidinė komunikacija organizacijoje** yra veiksminga

priemonė padedanti darbuotojams pamatyti karjeros augimo galimybes organizacijoje ir antra, aiškus organizacinių tikslų komunikavimo suvienodinimas visuose organizacijos departamentuose „iš viršaus“ didina darbo prasmės suvokimą darbuotojams su nerimo sutrikimais ir atsako į klausimus „kodėl“ jų darbas yra svarbus ir prasmingas.

Darbuotojams nereguliuojant tinkamai darbo krūvio susidaro darbo perkrova, kuri emociškai sekina darbuotojus ir gali visiškai panaikinti darbo prasmės jausmą. Todėl, **perdegimo ir tinkamo darbo krūvio pusiausvyros valdymas** laikomas veiksminga priemone padedančia stiprinti jautriausių darbuotojų prasmės suvokimą organizacijose.

Dažnai darbo prasmės suvokimas darbuotojams kyla iš emocinio įsitraukimo ir vidinės motyvacijos, kai **darbas atitinka darbuotojų asmeninius interesus**. Todėl darbo atrankoje būsimą darbuotojo interesų patikrinimas su organizacijos vertybėmis yra tikslinga priemonė padedanti iš anksto įvertinti ar darbuotojas galės emociškai įvirtinti darbo prasmę. Taigi, darbuotojo asmeninių interesų išgryninimas yra pirmas žingsnis organizacijose didinant darbo prasmės suvokimą. O **rezultatų matomumas**, jau yra paskutinis etapas padedantis dar labiau emociškai ir sąmoningai suvokti darbo prasmę ir kokius rezultatus atneša darbuotojų asmeninis indėlis. Darbo prasmę jautriausiems darbuotojams stiprina materialūs ir nematerialūs darbo rezultatai, tai gali būti paprastas ir aiškus suvokimas, kaip darbuotojų pastangos, idėtas darbas prisideda prie organizacijos tikslų ir pasiekimų.

Prasmės suvokimo didinimas organizacijose priklauso ne tik nuo asmeninio darbuotojo indėlio, bet ir nuo sudarytų organizacijos sąlygų. Aiški ir atvira komunikacija, aktyvus vadovų įsitraukimas turi įtakos kokių lygiu darbuotojas su nerimo sutrikimais patirs emociškai darbo prasmę ir ar tai suvoks kaip saugų ir motyvuojantį reiškinį.

Prasmės darbe skatinimo priemonė	Sąlygos, nuo kurių priklauso priemonės efektyvumas
Profesinis augimas	Mokymosi galimybės, aiškūs karjeros keliai, vadovo palaikymas
Vidinė organizacijos komunikacija	Aiškūs organizacijos tikslų komunikavimas, nuosekli komuniakcija visuose padaliniuose „iš viršaus“
Perdegimo valdymas	Darbo krūvio kontrolė, poilsį skatinanti kultūra, nuolatiniai pokalbiai su vadovais
Darbas kaip mėgstama veikla	Darbo ir asmeninių interesų suderinamumas, autonomija, prasmės palaikymas per įsitraukimą
Rezultatų matomumas	Grįžtamasis ryšys, procesų paaiškinimas

Šaltinis: darbo autorius.

9 priedas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimo veiksmingiausios priemonės
ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas

Aiškios ribos tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo yra labai svarbios, siekiant išlaikyti darbuotojų emocinę gerovę ir yra veiksmingos tik, tada, kai yra galimybė po darbo valandų „atsijungti“ ir turėti asmeninių veiklų bei, kai darbiniai klausimai „neprasiskverbia“ į laisvalaikį. Aiškių ribų stoka tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo darbuotojams su nerimo sutrikimais pasireiškia nuolatinio mąstymu apie klausimus susijusius su darbu, prastu miegu ir net sarbu „sapnuose“, kas daro neigiamą įtaką darbuotojų emocinei gerovei.

Nesubalansuotos ir per ilgos darbo valandos bei nesubalansuotas darbo krūvis dažnai sukelia asmeninio ir darbinio gyvenimo balanso problemas, kuris pasireiškia kaip **darbo perkrovos** pasėkmė. Problemos gali išryškėti, kaip miego sutrikimų atsiradimas, emocinis ir fizinis išsekimas, o kartais net negebėjimu atsikelti laiku į darbą, dėl kurio kyla nuolatinis vėlavimas.

Trečia, tyrimo rezultatai išryškino **vadovų vaidmenį**, kuris gali daryti neigiamą įtaką darbuotojų su nerimo sutrikimais darbinio ir asmeninio gyvenimo balansui. Kai vadovai trukdo darbuotojus po darbo valandų darbo dienomis ir savaitgaliais, aiškios ribos tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo nyksta. Organizacija turėtų valdyti vadovų pagarbą darbuotojų poilsui po darbo ir netrukdyti jų darbiniais klausimais po darbo valandų siekiant stiprinti darbuotojų su nerimo sutrikimais emocinę gerovę. Taip, pat organizuojami **emocinės gerovės ir bendravimo mokymai** vadovams padėtų kurti emocinę gerovę darbuotojams su nerimo sutrikimais.

Ketvirta, **lankstus darbo grafikas**, interviu respondentų buvo įvertintas skirtingai, tačiau dauguma sutiko, kad lankstus darbo grafikas prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės, ypatingai tais atvejais, kai toks darbo grafikas leidžia derinti įvairius vizitus pas gydytojus ir sumažina kontrolės ir baimės jausmą darbuotojams. Taip, pat **hibridinis darbo modelis**, yra suvokiamas , kaip nemonetarinė priemonė asmeninio ir darbinio gyvenimo balansui stiprinti. Tačiau hibridinio darbo modelio efektyvumą stipriai mažina vadovo prieštaravimas naudotis šia priemone ir nerimas dėl techninių priemonių sutrikimo, kaip interneto dingimas.

Poilsio erdvės yra paskutinė nagrinėjama priemonė šiame tyrime, kuri padeda reguliuoti asmenio ir darbinio gyvenimo balansą. Poilsio erdvės tampa ypatingai veiksmingos, kai darbo specifika susijusi su nuolatinėmis socialinėmis interakcijomis su žmonėmis. Socialiai išsekę darbuotojai su nerimo sutrikimais poilsio erdves išnaudoja emociniam balanso atstatymui ir

pabuvimui tyloje su savo mintimis. Pasiekiami poilsio kambariai visiems darbuotojams padeda išlaikyti teigiamą emocinę pusiausvyrą darbo kasdienybėje.

Darbuotojų su nerimo sutrikimais darbinio ir asmeninio gyvenimo emocinės gerovės stiprinimo priemonė yra veiksminga tada, kai organizacijoje kuriama kultūra nustato aiškias ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, reguliuoja darbo krūvį, suteikia lankstumą, taip sudarant realias sąlygas pailsėti ir darbo metu ir po darbo valandų.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimo priemonė	Sąlygos, nuo kurių priklauso priemonės efektyvumas
Aiškios darbo ir asmeninio gyvenimo ribos	Aiškios taisyklės kada darbas yra baigtas, darbuotojų netrukdytas darbiniais klausimais po darbo valandų
Darbo krūvio valdymas	Krūvio planavimas, realistiški darbų terminai, viršvalandžių kontrolė, atlygio ir darbo atsakomybių atitikimas
Vadovų įsitraukimas	Pavyzdingas vadovo elgesys, komunikacija tik darbo metu, pagalba darbuotojų poilsui ir organizuojami reguliari vadovų mokymai apie emocinę gerovę ir bendravimą
Lankstus darbo grafikas	Pritaikymas pagal darbo specialybę
Hibridinis darbo modelis	Techninis pasirengimas, vadovų skatinimas pasinaudoti hibridiniu darbo modeliu
Poilsio erdvės	Realios poilsio erdvės (ne virtuvėlė), subalansuotas darbo krūvis, pasiekiamumas visiems darbuotojams

Šaltinis: darbo autorius.

10 priedas. *Emocinės gerovės kūrimo veiksmingiausios priemonės darbuotojams su nerimo sutrikimais ir sąlygos, nuo kurių priklauso priemonių efektyvumas.*

Veiksny	Priemonė	Būtinios sąlygos priemonės efektyvumui
Teigiama emocinė parama	1. Žodinis palaikymas iš darbo vadovo	Nuoseklumas, nuoširdus dėmesys
	2. Žodinis palaikymas iš darbo kolektyvo	Komandos tarpusavio pasitikėjimas, psichologinis saugumas komandoje, nuoširdus santykiai komandoje
	3. Individualizuotos darbo sąlygos	Poreikių išsiaiškinimas, lankstumas, vadovo aktyvus įsitraukimas ir supratimas

	4. Atvira komunikacija komandoje ir mentorystė	Atvira ir saugi komunikacijos sistema, savanoriška mentorystė, nuoseklumas
Palaikantys santykiai	5. Emocinis palaikymas	Išklausymas, supratimas nerimo metu, empatija, nuoširdus bendravimas ir pasitikėjimas
	6. Panašios komandos dinamikos	Vertybinis suderinamumas, aiškios elgesio normos, vadovų aktyvus įsikišimas konfliktinėse situacijose tarp darbuotojų
	7. Psichologinis saugumas	Galėjimas kalbėti apie emocinius sunkumus, palaikanti komandiška organizacinė kultūra
	8. Kolegų palaikymas	Bendrystės jausmas komandoje, draugiški santykiai komandoje
Prasmė darbe	9. Profesinis augimas	Mokymosi galimybės, aiškūs karjeros keliai, vadovo palaikymas
	10. Vidinė organizacijos komunikacija	Aiškūs organizacijos tikslų komunikavimas, nuosekli komuniakcija visuose padaliniuose „iš viršaus“
	11. Perdegimo valdymas	Darbo krūvio kontrolė, poilsį skatinanti kultūra, nuolatiniai pokalbiai su vadovais
	12. Darbas kaip mėgstama veikla	Darbo ir asmeninių interesų suderinamumas, autonomija, prasmės palaikymas per įsitraukimą
	13. Rezultatų matomumas	Grįžtamasis ryšys, procesų paaiškinimas
Darbinio ir asmeninio gyvenimo balansas	14. Aiškios darbo ir asmeninio gyvenimo ribos	Aiškios taisyklės kada darbas yra baigtas, darbuotojų netrukdytas darbiniais klausimais po darbo valandų
	15. Darbo krūvio valdymas	Krūvio planavimas, realistiški darbų terminai, viršvalandžių kontrolė, atlygio ir darbo atsakomybių atitikimas
	16. Vadovų įsitraukimas ir mokymai	Pavyzdingas vadovo elgesys, komunikacija tik darbo metu, pagalba darbuotojų poilsui, organizuojami vadovų mokymai apie emocinę gerovę ir bendravimą

	17. Lankstus darbo grafikas	Pritaikymas pagal darbo specialybę
	18. Hibridinis darbo modelis	Techninis pasirengimas, vadovų skatinimas pasinaudoti hibridiniu darbo modeliu
	19. Poilsio erdvės	Realios poilsio erdvės (ne virtuvėlė), subalansuotas darbo krūvis, pasiekiamumas visiems darbuotojams
Psichologinis atsparumas	20. Darbo krūvio valdymas	Kuriama laisva ir mažiau skubanti organizacinė kultūra, realūs tikslų pasiekimo terminai
	21. Reguliarus emocinis patikrinimas su darbo vadovu	Nuoširdumas, vadovo gebėjimas reaguoti į iškilusias emocines problemas, psichologinis saugumas kalbėtis ir nebijoti
	22. Psichologų konsultacijos	Savanoriškumas, privatumas, aiški komunikacija apie konsultacijų prieinamumą, finansinės galimybės
	23. Emocinės gerovės mokymai	Praktinės temos, tęstinumas, integravimas į žmoniškųjų išteklių praktiką
	24. Fizinis aktyvumas	Prieinamumas, subalansuotas darbo krūvis, organizacijų palaikymas
	25. Poilsio kambariai	Prieinamumas, subalansuotas darbo krūvis, privatumas „ne virtuvėlė“

Šaltinis: darbo autorius.

11 priedas. *Interviu respondentų transkripcijos*

R1

G: Tai mano magistro darbo tema yra emocinės gerovės darbe kūrimas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Tyrimo tikslas yra išanalizuoti darbuotojų su nerimo sutrikimais suvokimą apie organizacinės emocinės gerovės priemones, nustatant aplinkybes ir veiksnius, nuo kurių priklauso emocinės gerovės priemonių efektyvumas. Tai pirmo tikslo formuluotė skamba sudėtingiau, negu klausimai – paprasti, viskas ramiai. Svarbios visos mintys, kurios kyla. Taip, tai dabar pirmas klausimas būtų: kokiose situacijose darbe jums emocinė parama būna svarbiausia, tampa svarbi?

R1: Sveiki. Tai, realiai, turbūt parama yra svarbi, kai turi priimti kažkokius labai svarbius... nežinau, kai, pavyzdžiui, klientai kažko tavęs paprašo, arba svarbios yra užduotys. Tai tiesiog nežinau, ar tai yra tinkamas sprendimas.

R1: Tai tau reikia tokio vyresnio žmogaus žodžio, kad jis pasakytų: „Taip, tu teisingai darai“, arba kažkaip reikia pakeisti kažką.

G: Tai tiesiog tu turi gauti patvirtinimą.

R1: Tokią paramą, kad tu esi teisingame kelyje. Ir šiaip turbūt dar apie tokią paramą galiu pasakyti, kad turėtų būti tokia kaip ir nuolatinė – kad galbūt ne kiekvieną kartą tau turi pasakyti vadovas, kad tu darai teisingai, ar kaip tik atvirkščiai – blogai. Tai nežinau, po kokio mėnesio, dviejų turėtų... Pavyzdžiui, mes įmonėje turim kas dvi savaites tokius susitikimus su savo vadovu. Mes pereinam per visus taskus, kuriuos turime, ir tiesiog žiūrime, kaip viskas vyksta. Bet ir dar taip pat yra svarbu, kad pasakytų, ar tu kaip pats darbuotojas teisingai darai, ar priėmėi teisingą sprendimą.

R1: Tai kad turėtų ir emocinę paramą, ir šiaip būtent iš darbo pusės. Tai turbūt tie susitikimai su vadovu yra labai svarbūs. Mes turėjom šioje įmonėje gal kiekvieną savaitę, bet dabar turim kas dvi savaites, nes nebespėjom — mes turime labai daug darbų. Bet tiesiog tu turi tokį kontaktą su savo vadovu: tu pakalbi, pasižiūri, tu supranti, kad kažką reikia pakeisti, kad padaryti.

G: Ir tuos susitikimus gyvus turbūt būtent yra labai labai svarbu — tokia kaip parama ir psichologinė, ir šiaip fainai jautiesi. O tie susitikimai... geriau jauteisi, kai būdavo kas dvi ar kas vieną savaitę, kaip sakant? Ar užtenka tas „kas dvi“ ar...

R1: Užtenka kas dvi, mes kaip tik turėjom...

R1: Kažkada turėjom tokį seniausią seminarą, tai kaip tik mes visi pabalsavom, kad norim daryti kasdienį. Tiesiog prisikaupia tada daugiau darbų. Išėjo taip, kad mano vadovė dažnai keliaujasi, komandiruoja. Arba aš pati kažkur esu išvykusi, arba turiu daugiau susikaupusių taskų.

R1: Aišku, mes visada galim susirašinėti per Teamsus, arba galiu prieiti pas ją, pasiklausti kažkokių svarbesnių klausimų. Arba tiesiog parašyti per „outlook’ą“. Bet tiesiog tokie gyvi susitikimai kas dvi — tai užtenka.

G: Gera, tada kitas klausimas. Ar jums svarbu turėti priskirtą žmogų kaip mentorių?

R1: O, yra... iš tikrųjų tai yra labai svarbu, ir būtų jėga.

R1: Ir tiesa. Taip pat čia buvo mano pirmas darbas būtent pardavimuose — išvis po universiteto. Aš kaip tik pradėjau, dar rašiau savo baigiamąjį darbą, pradėjau dirbti. Tai mano vadovė yra man kaip ir pati stipriausia mentorė, bet ir patys mano kolegos. Mano kolegos, pavyzdžiui, irgi mane sveikai pradėdavo. Ir iki šiol padeda, ir dabar aš padedu tiems, kas ateina — nauji žmonės, tai jie visada gali mane nukreipti, padėti savo darbo srityje. Ir tiesiog gali bet kada prieiti prie jų pasiklausti.

R1: Ir juokingiausia, kad dabar tie žmonės pas mane ateina pasiklausti kažko... tai jie žino, kad jie mane realiai labai išmokė daug ko, ir dabar jaučia, kad pas mane gali kreiptis, nes mato, kad žinau, kad aš... Tai yra labai būtent svarbu pradžioje — kad suprasti, kad tu turi į ką pasiklausti. Tai būtinai.

R1 Tai yra...

R1:...būti vadovas tavo.

G: Bet tikrai turi būti. Taip, tikrai, tikrai labai svarbu. Bet kaip ir girdžiu, kad ir tas kolegos labai svarbu yra.

R1: Taip, iš tikrųjų, kolegos man iš tikrųjų labai duoda.

G: Tai labai, labai faina.

G: Ką manote apie poilsio kambarius darbo vietoje? Ar svarbu tai yra?

R1: Yra svarbu iš tikrųjų, nes, pavyzdžiui, mano darbas susijęs yra labai daug bendrauti su žmonėmis, yra labai daug socializmo. Būtent tai visą laiką aš esu ant ryšio su kažkuo — arba per Teamsus su savo kolegomis iš kito departamento, arba tiesiog su žmonėmis per, nežinau, per „outlook“ susirašinėju. Tai man būna tiesiog per daug, per daug žmonių. Reikia išeiti, norisi pabūti su savo mintim, tiesiog kažką nuveikti, atsipalaiduoti. Tai, pavyzdžiui...

G: Kur tai svarbu pasibūti reikia?

R1: Bet šiaip iš tikrųjų, jo, aš manau, kad tai yra faina tokia kaip opcija.

R1: Irgi ne visiems reikalinga. Pavyzdžiui, žmonių su dar kitu pagrindiniu ofisu yra tokios kaip būdelės, ten, kur žmonės gali tiesiog išeiti pasikalbėti ramiai į telefoną. Tai kas ir gerai, bet kad būtent kažkaip tokio mūsų nėra, bet aš sakau — čia labai klausimas dar nuo žmonių.

Man tai fainai.

G: Tai jums visai, visai gerai, kai atskirai, kaip sakant?

R1: Man net gerai, kad tai nėra mūsų ofise, nes aš noriu ir pabėgti nuo tų mūsų žmonių. Tai aš išeinu į tą supynių erdvę ir tiesiog pabūnu realiai pati su savimi, ten kažką tai pasiimu, nežinau, kokį „snacks“, ir tiesiog ramiai praleidžiu ten kokias dešimt... ..ir grįžtu, gal ir man fainai.

G: Gerai, labai gerai. O kaip pas jus darbe, organizacijoje, ar būna vyksta emocinės gerovės...?

R1: Tai prie... ar yra kažkaip... Neprisimenu pats, buvo — atėjo psichologai vieną kartą ar porą, bet čia buvo, kai pas mus vienas iš kolegų, du kolegos pas mus mirė įmonėje. Tiesiog ten tikrino visą sveikatos būklę tada — emocinę. Bet šiaip realiai, kad būtų, nežinau, tokia sesija profilaktiškai... Ten būna, kad labai daug žmonių tai tiesiog to nenori. Nes šiaip mažai kas nori bendrauti su tokiais žmonėmis, ir jaučia: geriau aš išeisiu, nežinau, pasibūsiu su savo šeima, kažkur į gamtą, negu aš eisiu pas tuos žmones, ta prasme...

R1: Galiu pasakyti, mūsų žmonės tiesiog to nenori darbe, kiek aš žinau. Būtent tokių streso tų mokymų.

R1: Jo, nes visi galvoja, kad tos išeitys kaip „scam“ as“ daugiau. Aha. Ir nesijaučia gal taip artimai daryti tokį dalyką. Tai aš nežinau, pavyzdžiui, aš irgi nežinau, norėčiau eiti, nes aš geriau kažkur atskirai kažką nuveiksiu ir nenoriu, kad tas darbas būtų būtent surištas. Labai priklauso nuo žmonių — gal kažkam to ir reikia, bet aš, pavyzdžiui, nenorėčiau. Mano kolegės tai irgi neitų. Mmm!

G: Taip, tai jau kaip ir prieš tai minėjote apie tuos kolegas ir kad labai svarbu jų palaikymas. Tai čia pagrinde kaip ir dar papasakojote, atsakėt, bet dar kartą dabar būtent apie tuos palaikančius kolegas darbe. Tai noriu pasiklausti, kada jums labiausiai jaučiasi Ir tai yra palaikančių kolegų būtent poreikis?

R1: Jo, aš kaip pamenu, pavyzdžiui, kai pradėjau, mano klientai atvažiuodavo, pavyzdžiui, pas mus į Lietuvą, kad mano klientai yra iš skirtingų šalių, čia mano kaip distributoriai. Ir pavyzdžiui, anksčiau už tuos klientus buvo atsakingas kitas kolega, ir tuos pirmus susitikimus eidavo kartu su manimi. Kad, pavyzdžiui, perleisti man gražiai juos, kad tiesiog aš jausčiausi tvirčiau. Ir pavyzdžiui, aš nežinodavau gal tos informacijos tiek daug apie juos. Ir jis tiesiog būdavo su manimi visur kartu. Mes eidavome per tą visą

programą kartu ir tas pats vakarienes kartu. Ir toks būdavo kaip mano realiai „supportas“, nes jis turi jau užmestus ryšius su jais. Ir tiesiog aš taip žiūrėdavau, bandžiau suprasti, žiūrėdavau per žmones. Kaip palaikymas, tiesiog nuo tokio stadijoje būtent su tais naujais klientais. Tai čia aš kaip suprantu, kad realiai tas palaikantis kolega būtent ir tarnauja darbų perdavimui tokiam. Jo, šiaip labai toksai gražiai... Išėina iš tikrųjų ir tu jautiesi, kad tu esi ne vienas, kad yra tas žmogus, kuris vis tiek atsakys, jeigu ką, už viską. Ir, na, ta prasme, jis yra jau pasakęs, o tu tiesiog gali kol kas pasižiūrėti, kas kaip vyksta. Ir šiaip realiai taip ir atsitiko, kad palaipsniui, palaipsniui jis tiesiog pradėjo vis mažiau ir mažiau būti šituose, ten, nežinau, „meet’uose“, ir man atidavė ramybės tuos klientus.

G: Tai palaikymas, „supportas“ būtent pradžioje labai fainas. Irgi, kaip išgirdau, tai atrodo, irgi tas svarbu, kad jaustųsi kaip ir profesionalas, tas palaikantis. Ir plius, kad visas darbų perdavimas palaipsniui, kad toks draugiškas labai.

R1: Man turbūt dar labai pasisekė, nes tas žmogus, kuris turėjo prieš mane tuos klientus, tai iš tikrųjų yra pas geriausias mūsų vadybininkas. Tai jis yra iš tikrųjų profas, nes jis turi didžiausius klientus ir jis tiesiog, ta prasme, gali apie viską pasikalbėti. Ir aš tiesiog iki šiol turbūt žiūriu, kaip jis bendrauja, nes jis man toks... Profas, tai būtent toks pasisekė daug tuo. G: Labai labai smagu, tikrai labai labai smagu, kai geri žmonės papuola, profesionalai, draugiški. Tada toliau kitas klausimas būtų: kaip vertinate individualizuotas darbo sąlygas? Tai čia būtų, pavyzdžiui, lankstus darbo grafikas, hibridinis darbo modelis — tai toksai individualizuotas, sakykime, kad jūs, tarkim, galėtumėt pasirinkti... pagal save.

R1: Jo. Mes šiaip įmonėje iš to dalyko turime. Tai pavyzdžiui, buvo pasirinkti savo dienvakšės, laikotarpį. Pavyzdžiui, aš ateinu į darbą nuo 8, bet aš galiu pasirinkti tokį dokumentą, kad aš galiu ir ateiti vėliau į darbą. Svarbiausia, kad būčiau tas valandas savo darbe. Pavyzdžiui, kiek ir jauno kolegos ateina 9 valandą į darbą, nors mes turim tas pačias pareigas. Tai turime tokį va lankstų grafiką, kaip sakėte. Bet man tai paaiškėjo, kad aš tiesiog ateinu 8 val. Ir dėl hibridinio — tai man buvo biški sunku, nes mano vadovė turėjo tokį požiūrį, kad nuotolinis darbas jai nepatinka, pačiai patinka būti daugiau ofise, ir ji suprasdavo, kad tas darbas tik tais yra naudingas visur kitur. Tai mes irgi turėjom tokias sesijas kaip tik. Ir per vieną tokią sesiją mes realiai kažkaip ją „papušinom“, galim pasakyti, kad mums reikia turėti nors vieną dieną per savaitę. Ir mes pavadinome „Focus Day“, kai, ta prasme, tu darai tokius taskus savo — nežinau, parašyti kokią prezentaciją, padaryti tai, ką reikia padaryti — kai tau tiesiog neturi niekas trukdyti, nei kiti žmonės ten su savo skambučiais, Teamsais visą laiką ir taip toliau. Tai mes padarėm tokį fokusą. Aš turiu kiekvieną penktadienį „focus day“, ir jis yra įrašytas... ir įrašytas dokumentas, kad aš turiu tokią sąlygą. Mes galim visi iš mūsų kolegų mano departamente pritaikyti tokią vieną dieną. Labai fainai. Bet irgi reikėjo kariauti dėl to. Išgirdau, net atrodo, irgi gal ta vadovė buvo pagal savo nuomonę, pagal savo nusistatymą, bet tas toksai, gal net sakykime, visas kolegų bendruomeniškumas ir tas kaip net palaikančios kolegos, kaip sakant, kartu visi link bendro... Bet ir šiaip galiu pasakyti, kad po to jau dabar, pavyzdžiui ...pasiimti dar kitą dieną, tai tau jau būtų lengviau susitarti. Nes anksčiau ji būtų tikrai galvojusi, ką čia parašyti, kaip čia sureguliuoti, bet taip ji supranta, kad galima dirbti šitą — mūsų darbo iš tikrųjų išskirtinę vietą. Tu nors, taip, pasiūlėt, gali dabar skristi per... Tai labai svarbu turbūt požiūris yra vadovo, ir reikia kalbėti, reikia bendrauti, paaiškinti, kad tu gali atlikti tą darbą. Reikia pasitikėti savo žmonėmis, su kuriais tu dirbi. Kad atliksi tą darbą, nes irgi jo deadline’ai spaudžia vis tiek, nesvarbu, kur šiandien dirbi.

G: Na jo, geras. Gerai, tada toliau. Ačiū labai. Ar jums svarbu dirbti prasmingą darbą?

R1: Taip, 100 procentų prasmingą darbą. Man tai duoda motyvaciją šiaip, aš suprantu, kad aš augu. Nes šiaip, jeigu dirbti tą patį per tą patį, tu supranti, kad tu neaugi, nieko nedarai, ta prasme, nežinau, turbūt tau nuobodu ir nefaina. Man tai geriau, kad kažkas atsiranda kito, kažką darai, ir jis tai... Ir kad, pavyzdžiui, tu atneši irgi kitiems kažkokią naudą. Tai tas fainai. Tai aš esu už prasmingą darbą.

G: Taip, labai labai smagu. O sakykit, kaip manot, ar jūsų vadovas, darbdavys dar galėtų kažkaip padidinti darbo prasmės suvokimą, kad jūs jaustumėtės tikrai labai gerai, kad dirbat prasmingą darbą?

R1: Pasakyčiau ne tik vadovę, bet ir kiti žmonės iš kitų departamentų. Ir jie pasižiūrėtų į darbą. Nes kai kurie žmonės, kurie tiesiog ateina į darbą, pasibūti ir išeiti. Tik ties vienam departamente dirbti prasmingai, o kitas, nežinau, kitas fokusuojasi kitam departamente. Taip, kaip kitaip žiūrėjau, tai realiai kompleksiskai, jeigu žiūrėti visą šitą, tai viskas griūva. Tai labai svarbu, kad viskas darytųsi iš generalinės direktorės, viskas kilotų ir kad ji pasakytų: darome, kad tai yra vertingumas ir kad tai yra vertė, kad mes atnešam kitiems žmonėms irgi.

G: Tai čia jau reikia, kad tu iš...

R1: Nežinau, iš viršūnės apie tai pradėtų kalbėti. Tai realiai visi yra susiję, tai vat, nu, negali tik su viena kažką daryti.

G: – Labai gerai. – Labai gerai. *Insight*, tai labai geras mintis. Tada toliau kitas klausimas — vadovo iniciatyva rūpinantis jūsų karjeros galimybėmis.

R1: Šiaip galiu pasakyti, kad iš tikrųjų gan gerai, nes seniai man pasiūlė kitą poziciją. Tik klausimas, tai ar bus labai labai „heavy“, bet jeigu tu nori augti ir kitur, tai aš esu už. Tai ta prasme, galima bendrauti, galima kalbėti ir aš matau, kad šitam žmogui... Ir labai lengva, kad reikia kažką keisti, aukti, daryti. Tai turbūt kažkaip lengva.

G: Šitą klausimą. Tai tikrai labai džiugu, kad taip yra. Tai sakykit, jums tokios iniciatyvos būtent apie jūsų karjeros galimybes — ar padeda jaustis... Įvertintam?

R1: Nu, aš manau, tikiuosi, kad taip yra. Nežinau, pasaulis yra sunkus ir visi ieško pinigų. Ir visada tikiesi, kad tave kažkaip vertins ir... Kur ten klausimas?

G: Ar tas būtent jūsų pasirūpinimas jūsų karjeros augimo galimybėmis padeda jaustis įvertintam?

R1: Manau, kad taip. Jeigu, tarkim, nežinau, auga atlyginimas ir tu jautiesi, kad tu gali padaryti daugiau, kažkaip tau tai leidžia daryti. Nes, aš tikrųjų, ne visiems tai leidžia daryti, galiu pasakyti. Ir visi kažkur ribos būna, bet nepasakysiu, kad viskas yra labai iš tikrųjų idealu. Tai reikia labai daug kalbėti ir bendrauti. Svarbu, kaip sakant, išsakyti savo. Aš, kai pati pradėjau sakyti, kad galbūt aš norėčiau ten tą daryti daugiau... Metų turi pasakyti, iš tikrųjų, kas tau patinka. Ir jis pradeda — vadovas — galvoti: „Aha, jau šitas žmogus gali ir tai... Gal aš kažkaip netaip galvoju apie jį.“

G: Teisingai, teisingai. Ačiū labai. Tad toliau sakėte: koks jums turėtų būti idealus aspektas — darbo ir gyvenimo balansas?

R1: Iš tikrųjų link tuo aš visą laiką ir stengiuosi visą laiką po darbo turėti dar kažkokios kitos veiklos. Bet, pavyzdžiui, mano kolegos kai kurie tai neturi tokios ribos. Aš žinau, kad jie dirba ir savaitgaliais, nes mes turime labai daug komandiruočių, galima pasakyti, savaitgaliais ir šiaip savaitę. Tai yra žmonės, kurie tiesiog daugiau žiūri dėl pinigų, dėl dar kažko, tai jie stengiasi ir dirbti savaitgaliais. Tai galima pasakyti, tas balansas pas juos... Turėti kažkokių tai, nežinau, hobijų, pasibūti su šeima, su draugais, su vaikinu — tai tas man padeda iš tikrųjų turėti balansą, nes negalima taip daug daug dirbti. Vis tiek tu kažkada prieisi prie to, kai tau bus blogai.

G: O jums, ar ,kad, kaip sakot, komandiruotėse kartais savaitgaliais sudalyvauti tenka?

R1: Taip, tenka, tenka. Nežinau, reikėjo turbūt dar kažkas, bet kol kas, ta prasme, man viskas OK, bet jo, tenka.

G: O tarkim, jeigu dalyvaujate tuose komandiruotėse savaitgaliais, tai ar nebūna, kad kokią laisvą dieną gaunat papildomai?

R1: Taip, man atrodo, dabar pamenu, tas yra įsakymas, kad, pavyzdžiui, jeigu tu dirbi 1 dieną per savaitgalį, tai tau bus plius dar dvi dienos papildomos. Jeigu tu dirbi dvi dienas savaitgalį, tau bus 4 dienos iš eilės arba dvigubas apmokėjimas. Tai vat kai kuriuos žmones motyvuoja dirbti savaitgalį, nes svarbiausia.

G: Taip, gerai. Tai sakykit šiaip bendrai, kas galėtų jums padėti jaustis stipresnėms, tvirtesnėms darbo aplinkoje?

R1: Šiaip labai svarbu suprasti, kas iš viršaus ką daro ir kokie tikslai. Kad tu tiesiog sėdi ir sužinai, kad kažką naują žmogų priėmė į darbą. Arba tiesiog kaip tik išėjo tas žmogus. Tu nebežinai, kas vyksta apačioje jau įmonėje, apačioje organizacijoje, nes, pavyzdžiui, tiesiog kažkokius tai atleidžia vadovus — nesupranti, kas vyksta. Šiaip pas mus įmonėje nemažai buvo pastaruoju metu tokių visokių dalykų. Arba kaip tik priima daug, arba atleidžia. Ir toksai nestabilumas. Taip ir būna. Ir vis svarbu turėti stabilumą kažkokį tai. Aišku, irgi dabar čia toks gyvenimas, kad reikia labai prie daug prisitaikyti, bet, pavyzdžiui, pastaruoju metu, taip būt per šitą pusę metų, tai labai labai nestabilu. Tai tas labai kenkia iš tikrųjų motyvacijai ir išėjusių savijautai. Suprasti, ką iš viso iš viršaus, nes nežinau ...ko jie tikisi padaryti, ko iš tikrųjų nori. Bendrauti su žmonėmis, pasakyti, ką mes čia darome, ką mes čia keičiam, dėl ko mes tai darom. Tai man šitas, iš tikrųjų, visiems jums...suprasti, kas darosi.

G: Taip, taip, iš tikrųjų. Nes kai didelė įmonė, organizacija, tai šitas yra labai labai svarbu. Jo, iš tikrųjų, kuo didesnė, tuo daugiau, kaip sakant, reikia komunikaciją irgi stiprinti, visą stabilumą darbuotojams. Gerai, tada toliau kitokio etapo, negu dabar bus klausimas. Kaip vertinat organizacijas, kurios vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas?

R1: Labai gerai. Pavyzdžiui, mums anksčiau duodavo.....sporto klubą, mes iki šiol turime, bet aš tiesiog nevaikštau, tiesiog nemokamai tu realiai gali nueiti. Toks kaip ir geras palaikymas. Tu gali praleisti savo laiką nemokamai, įmonė tavimi rūpinasi. Šiaip pas mus būdavo anksčiau daugiau tokių tokių organizacijų — dažniausiai keliauti arba dar kažkas. Tai nemažai tokių turėjom. Dabar biški sumažėjo. Tai turbūt šiaip viskas vaizduoja, jeigu taip yra, nes biznes.

G: Tai aktyvumas yra labai gerai. O ar jums, ar kada nors, kaip sakant, dalyvavote jūsų organizacijos...

R1: Aš turėjau bandymą. Turbūt buvau pasinaudojusi. Pasinaudojau. Taip. Aišku, ten, nežinau, trys mėnesiai su... Paskui pasibaigė mūsų planas, bet šiaip turėjo abonementus ir lankymų pavietas, šiaip gan fainai buvo.

G: Dabar toliau dar klausimas, sakykit, čia irgi truputį panašus bus apie tuos streso mokymus į tavo pusę klausimas. Kaip vertinat organizacijas, kurios teikia galimybę pasinaudoti psichologo ...konsultacijomis?

R1: Šiaip labai tas toksai sunkus iš tikrųjų klausimas, nes žmonės, jie nenori būti tokie atviri. Tai mes turime darbo problemas, ar mes turime asmenines savo problemas. Ir iš tikrųjų žmonės nenori, kad jie eitų kažkam pasakyti apie savo problemas. Jeigu jiems jau prireiks, tai jie eis savo ieškoti. Ir vis tiek ten, kad ten parenka kažkokius žmones, kur kam netinka, žiūri, kad daugeliai jiems patiktų. Galbūt tai turėtų būti iš tikrųjų, nes niekada nežinai, koks yra žmogus atvejis. Nežinau, kažkaip tai push'inti, kad tau reikia eiti, ten dar kažkas — ne. Nežinau, gal aš atsakiau jums, gal ne toks... O jeigu tarkim...

G: Nu jo, aš kaip supratau, kad jeigu tarkim pačiam darbe, tai norėtusi tokio privatumo.

R1: Taip.

G: Bet o jeigu, sakykime, duotų, nu vat sakykime, kažkokius ten kreditus ar tiesiog papildomai tą biudžetą, kad nu vat kaip tarkim ten į kokį sporto klubą tu ten gali eiti. Bet ir kad darbe daug streso, ir jūs privačiai nueiti pačiam tarkim išsirinkti.

R1: Tai pavyzdžiui, galiu pasakyti, mūsų įmonėje tai jeigu tu gali eiti, mes turim tokį kaip sveikatos paketą ...kažką tai pasitikrinti, paeiti pasakyti į daktarus. Tai realiai gali nueiti pas psichologą — 80 procentų kompensuos. Tokia galimybė iš tikrųjų yra, nes mes turime tokį sveikatingumo paketą. Mes turime paketą, turime sumą tam tikrą ir tiesiog tu gali visus metus naudotis.

G: O jūs ar tą sveikatingumo paketą naudojate?

R1: Jo, aš naudojuosi, aš tenkinu net tuos pačius kažkada, nežinau, mes... aš... kad man tiesiog kažką tai reikėjo daryti, kažkokią stebėseną. Tai irgi pasinaudojau, ir man kompensavo. Kažkiek tai procentų — 80, čia gerai nemažai yra, ir tu gali eiti kažkur kitur. Tai... jo.

G: Labai labai gerai, kai yra tokios galimybės.

R1: Naudoja visi kiek žinau ir bando. Nu, galėtų padidint dar biudžetą.

G: Taip, gerai, ačiū labai. Dabar šiaip, kada ar kokiose situacijose darbe jaučiate didžiausią stresą, nerimą? Kada, pavyzdžiui...

R1: . Nu jo, dabar galiu pasakyti, kad žymiai mažiau, bet anksčiau, pradžioje, tai galbūt nuo didelio kiekio informacijos. Ir kai visiems reikia visko vienu metu. Ir pas visus yra tipo „svarbu“. Tai aišku, ir dabar būna tokie atvejai, kai jis sako, kad tau reikia būtent dabar tą kažką padaryti. Tarkim, jis... nu, dega viskas. Tai nerimas kyla ne dėl to, kad jis šiaip savaime, o tiesiog, kad iš aplinkos jis kyla, nes tada spaudžia tiesiog. Spaudžia gal... Tu kažkur neišėjai, nežinau, ten sporto ar dar kažkas, arba nebūni su žmonėmis, nepasikalbi...

...ir tas nerimas gali prasidėti. Daugiausiai tai yra kaip perteklinės informacijos. Pavyzdžiui, man, kai socialumo yra per daug. Tai man turi būti tokia riba, kai aš noriu nebendrauti, noriu pabūti su savim. Tai per daug man nesveika čia. Kai kuriems yra sveika, o man nesveika.

G: Taip, taip, suprantama. O sakykime, jeigu tose situacijose, kai labai didelis informacijos kiekis, geriau pasijausti, kad ten, kaip sakant, emociškai geriau vis dėlto pasijaustumėt — ar darot kažką?

R1: Šiaip, aš turiu tokį ir perfekcionizmo. Tai tas iš tikrųjų man nu... blogai yra, bet aš paskui supratau, kad nu vis tiek... Ar tu projektą visą laiką... Taip viskas sukasi kiekvieną kartą, kad tu negalėsi visko padaryti. Bet tiesiog realiai susitaikyti su tuo ir išsėdinti kiekvieną kartą ramiai namo, nes vis tiek kažkas parašys, dar kažkas. Kažkaip, nežinau, atsiribojau iš to krūvio, nuo to. Ir tiesiog suprasti, kad tai yra darbas, tik tiesiog gyvenimas yra gyvenimas.

Turėti tokią ribą, iš tikrųjų gan stiprią. Ir nekreipti taip... nereikia labai priimti prie širdies, jeigu jautresniam žmogui, tai priimi vis tiek, bet turėti tokią ribą ir, nežinau, reikia labai su savim bendrauti irgi. Iš vidaus visada.

G: Taip, tai girdžiu tas dalis, atrodo, su savim tas dalis, su mintim, jo. Labai teisingai, labai gerai, kad esate įvaldę šitą kažkiek techniką, nes tikrai labai sunkus darbas. Gerai, tai ačiū labai. Paminėjote, kad yra planavimas savo dienvakšės.

R1: Pavyzdžiui, aš ką irgi darau — stengiuosi sudaryti ateinant į darbą ...ir ką man reikia padaryti pagrindinių dalykų ir pagal prioritetą. Ir iš karto, ką man reikia padaryti, kas ten gali būti... jeigu man jau pavyks, tai bus faina. Jeigu nepavyks, tai po kitą dieną bus OK. Ir tiesiog aš sakau, kad pavyzdžiui, ne, aš dabar nepriimsiu ten, aš žinau jūsų kažkokią užduotį... Ir reikia taip net griežtai pasakyti kai kuriems kolegoms, kad tiesiog man galvos nesisuktų.

G: Tai tikrai labai teisingai. Reikia turėti savo tvirtą žodį. Labai labai teisingai. Tai iš tikrųjų paskutinis klausimas, toks labai labai atviras. Galbūt dar kažkokią jums... apie kurias... kurios jums padėtų geriau jaustis darbo aplinkoje?

R1: Iš tikrųjų, viską pasakiau. Jeigu būna bendrauti su žmonėmis, galbūt tau tie žmonės ne visada patinka, nes iš tikrųjų, jeigu didelė įmonė, tai tu nebūsi su visais draugais. Turi suprasti, ir jie yra skirtingi. Ir tau neturi jie patikti, kaip ir tu nepatinki jiems. Tai tiesiog turėti tokį dalyką, kad čia yra darbo aplinka, tu turi su tais žmonėmis... Ir tau reikia kažkaip priprasti, prisitaikyti. Tai tas, sakau, tas vokti, tas suprasti ir... Nes, pavyzdžiui, yra tokių kolegų, kurie tiesiog, nu, nežmoniškai elgiasi, ta prasme, gali pradėti rekti. O tokie va žmonės emociškai nestabilūs, kad jie tik tiesiog žino, kaip daryti geriau. Bet tu turi suprasti, kad toksai yra šitas žmogus ir reikia su juo dirbti, bet nereikia pasireikšti labai arba... ir turėti irgi tokią ribą, kad jūs esate tiesiog kolegos. Ir viskas. Aš gal tokią pasakyčiau kaip patarimą.

G: Taip. Nereikia niekam patikti. Iš tikrųjų. Tai tikrai labai geras požiūris. Tikrai labai ačiū už interviu, tikrai buvo labai toksai šiltas.

R2

G: Tema: emocinės gerovės darbe kūrimas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Tyrimo tikslas – išanalizuoti darbuotojų, turinčių nerimo sutrikimų, suvokimą apie organizacines emocinės gerovės priemones, nustatant aplinkybes ir veiksnius, nuo kurių priklauso tų priemonių efektyvumas. Klausimai bus pateikiami paprastu formatu. Pirmas klausimas, nuo kurio pradėtume – apie emocinę paramą darbe.

G: Kokiose situacijose emocinė parama jums tampa ypač svarbi darbo aplinkoje?

R2: Gal būna sunkių darbo aplinkybių, kai norisi, kad ir kiti darbuotojai emociškai palaikytų – vienas kito palaikymas ir pan.

R2: Atsakysiu. Dirbu startuolyje – čia ne korporacija. Man palaikymo labiausiai pritrūksta, kai dirbu su savo vadove (manager). Yra hierarchija: aš atlieku darbą, ji atsakinga prižiūrėti, kad viskas vyktų gerai. Būna situacijų, kai ji patvirtina arba pasiūlo idėją (kaip neseniai buvo), aš ją įgyvendinu, o tada ji parašo įmonės įkūrėjai, kad jai netinka ir atrodo per „vaikiška“. Tada lieku „ant ledo“, tarp dviejų ugnių – neturiu, į ką kreiptis, nėra jokio HR. Noriu vengti „pirštų rodymo“, sakyti „vadovė pati pritarė“, nes tai skamba kaip skundimasis arba kaltės permetimas, ko neturėčiau jausti. Bet kartu nenoriu eiti skūstis ir pačiai vadovei.

Būna situacijų... Mano vadovė šioje įmonėje dirbo dvejus metus ir per tuos dvejus metus nė karto neėmė atostogų. Pirmą kartą jas paėmė tik tada, kai aš prisijungiau prie komandos – išėjo dviem savaitėms. Kad ir kaip norėčiau jos paramos ir kad ji nueitų pas įkūrėją ir pasakytų, kur reikia „pulling the police“ (t. y. nustatyti ribas), ji pati už save nelabai moka pastovėti. Vadinasi, jei įkūrėja pasako ką nors, kas prieštarauja mano vadovės nuomonei, mano vadovė nusileidžia. Gaunasi, kad raportuoju tarsi ne vienam žmogui, nuomonės nesutampa, o galiausiai kalta lieku aš – neva nekomunikavau ar kažko nepadariau, nors tai nėra mano atsakomybė. Trumpai – man trūksta stipresnės mano vadovės paramos komunikacijoje „aukštyne“.

G: Atrodo, trūksta, kad už darbuotojus būtų pastovėta – kad tu gautum tą palaikymą.

R2: Galiu palyginti su ankstesniu darbu: turėjau vadovą (viceprezidentą), kai mano tiesioginė vadovė buvo atleista, ir laikinai perėmiau jos vaidmenį. Kad ir kas nutikdavo, jis visada atstodavo mano darbą – ar gerai, ar blogai, sakydavo: „Taip, aš patvirtinu. Taip, Paulina daro tą.“ Čia to nėra, nes daug skirtingų nuomonių, kaip kas turėtų vykti, ir galiausiai vis tiek lieku kalta, nepaisant to. Įmonėje labai didelis favoritizmas.

G: Taip, čia tikrai sudėtinga. Iš esmės labai svarbus vadovo palaikymas, ne tik kolegų, bet ir aukštesnių vadovų – kad darbuotojai jaustųsi suprasti, išklausti, kad į jų poreikius būtų atsižvelgiama.

R2: Korporacijose yra hierarchija – jei turi problemų su vadovu, kreipiesi aukščiau: pas generalinį, HR ir pan. Čia to nėra – viskas labai „sumaišyta“. Jei kažkas mano vadovei nepatinka, ji man pasako, bet būta atvejo: visad sutikdavau prisiimti papildomų darbų, pvz., prašydavo filmuoti save, kalbėti prieš kamerą. Mano darbas turėjo būti social media manager, o jie norėjo, kad būčiau ir pilno etato content creator – o tai neįmanoma, nes negaliu dirbti dviejų profesijų vienu metu.

G: Atrodo, kad yra per didelis darbo krūvis ir funkcijų maišymas.

R2: Taip. Buvo vienas video – pasakiau, kad nenorėčiau jo daryti. Spaudė, spaudė, galiausiai įrašiau – o jiems netiko apšvietimas. Tuo metu gyvenau tik kambaryje (be svetainės), koridoriai tamsūs. Sako: „Persitvarkyk kambarį, kad apšvietimas tiktų.“ Atsakiau, kad neturiu kur perstatyti baldų. Turėjome pokalbį, ir man buvo pasakyta: „Jei tau netinka sąlygos, gal reikėtų pasižiūrėti kitos darbo vietos.“ Per 7 mėnesius tai buvo pirmas kartas, kai pasakiau „nenoriu to daryti“.

Tada nuėjau pasikalbėti su įkūrėja. Vietoj to, kad nuramintų ir suprastų, išgirdau: „Čia tikriausiai nesusipratimas.“ Pasakiau, kad kol kas palikime, tik norėjau informuoti apie situaciją. Įkūrėja paklausė, ar norėčiau, kad ji pasikalbėtų su mano vadove – sakiau, kol kas nenoriu. Vis tiek pasikalbėjo, ir kelias savaites man buvo košmaras – dirbti buvo labai sunku. Rimtai galvojau išeiti, tai buvo kritinis atvejis (liepos pabaiga).

Trūksta, kad turėčiau, pas ką nueiti – nėra paramos.

G: Taip, būtų svarbu bent žingsnis po žingsnio kurti tą paramos sistemą. O dėl mentoriaus – ar būtų svarbu turėti priskirtą žmogų, pas kurį visada būtų galima pasiklausti, pasikreipti?

R2: Mentorė tarsi ir yra mano vadovė. Problema, kad daug kas turi skirtingų nuomonių, įkūrėja – dar kitokią, ir jos tarpusavy nesusišneka. Pas mus beveik nėra komunikacijos. Nedarbame viename ofise, komunikacija – per balso žinutes, kartais kartą per savaitę susitikimas (social media meeting atsirado tik kai aš „nupušinau“, kad jo reikia). Labai trūksta komunikacijos, galiausiai kalta lieku aš, nors vadovė kažką patvirtino. Įkūrėja neis ir nesakys, kad „tą patvirtinau“, ateis ir sakys: „Na, kažkaip nesigauna.“ Tai nėra teisinga, kad visada kaltinama esu dėl mažiausių dalykų.

Yra ir favoritizmo pavyzdžių: nauja darbuotoja tris savaites negalėjo nufilmuoti vieno labai svarbaus video – nieko. Bet jei aš kažko nepadarau, į mane žiūrima labai griežtai: visada turiu būti aukščiausio lygio, padaryti kuo daugiau, ir jei nespėju – spaudimas.

G: Nelygus vertinimas – tikrai skaudu ir sunku dirbti tokiomis sąlygomis. Vadovas turėtų pastebėti tokius dalykus ir vertinti visus vienodai.

R2: Mano vadovė studijavo verslą, ne tą sritį, kurioje dabar dirba – tai pirmas jos darbas. Būna susitikimų su išorinėmis agentūromis: prijungiuosi, jie kažką sako, o mano vadovė man: „Paulina, ar fiksuoji pastabas?“ Atsakau: „Aš ne praktikantė, aš – manager. Žinoma, kad fiksuoju.“ Arba pertraukia kalbą vidury sakinio. Man tai atrodo nepagarbu.

G: Taip, tas palaikymas labai svarbus, kad jaustumėsi gerai ir suprasta.

G: Dar vienas klausimas. Pas jus darbas vyksta ir nuotoliu, ir gyvai, ar daugiausia nuotoliu?

R2: Daugiausia online. Kalbant apie emocinį klimatą – kai priėmiau šitą darbą, buvo sąlyga, kad gyvensiu Madride. Pasakiau: jei netinka, aš čia nedirbsiu. Jie sutiko. Vėliau, kai pranešiau apie atostogas ir kilo visa ta nemaloni situacija, įkūrėja pradėjo rašyti: „Tau reiktų dažniau atvažiuoti į Marbėją, mes dėl tavęs priėmėme tave į darbą, o tu tiesiog išsikraustei į Madridą.“ Nors nuo pat pradžių buvo aišku, kad aš gyvensiu Madride.

Taigi, iš pradžių leido, paskui – ne. Skamba manipuliatyviai. Taip, jie mėgsta manipuliuoti situacijomis. Jei ant tavęs supyksta, tai labai jaučiasi. Pastaromis savaitėmis buvo taip, kad dvi geras savaites verkiau dėl darbo – darbo metu. Būdavo, kad negaliu dirbti, susikaupti, valgyti, miegoti – daug streso, prasiverždavo emocijos, būdavo „mental breakdown“. Ne panikos priepuolis, bet jausmas, kad niekas nebeturi prasmės.

G: Planuota kalbėti apie prasmę darbe – kaip supratau, tau svarbu jausti prasmę ir vertę.

R2: Labai svarbu. Po mūsų pokalbio apie tai mažčiau. Noriu būti vertinama ir gerbiama įmonėje. Ankstesniame darbe (Fabletics) mane vadindavo „superstar“, nuolat girdėdavau, ką darau gerai; kas reikia pataisyti – būdavo konstruktyvu. Man 23 metai, aš mokausi, esu „junior“, neprivalau visko mokėti – tai normalu. O šioje įmonėje – favoritizmas, matosi nepagarba kai kuriems žmonėms. Po to atostogų epizodo buvo taip: su viena žmonėmis dirbome Marbėjoje – ji dirbo prastai, neparašė scenarijų, man teko overworkinti. Ją dabar pasamdė dirbti su manimi, bet manęs nepakvietė į pokalbį, nepaklausė nuomonės. Dabar viską nori nuspręsti už mane. Jaučiu, kad mano nuomonė nerūpi.

Esu sakiusi, kad noriu daugiau dirbti su kampanijomis – negirdi. Pasako, kad gerai darau tik tada, kai būnu perdegusi.

G: Suprantu. Kaip ir sakai – vadovų iniciatyva rūpinantis karjera ir poreikiais – šiuo metu neįvertinta.

R2: Mano vadovė labai nori įtikti įkūrėjoms, ir nesvarbu, ką dėl to reikės „pakišti po ratais“. Man trūksta, kad turėtų savo nuomonę ir atstovėtų savo žmones. Gero vadovo rūpestis turėtų būti ne tik savo reputacija ir santykiai su įkūrėjais, bet pirmiausia – žmonės, kurie jam raportuoja.

G: Taip. O jei vadovas turi daug minusų, ar tai bent kiek kompensuoja palaikančios kolegės?

R2: Labai padeda. Turiu vieną kolegę „seserinėje“ įmonėje (irgi social media), mes labai viena kitą palaikome. Jei ne kolegės, nežinau, ar būčiau tiek išbuvusi.

G: Palaikantys kolegės – didelė dalis.

R2: Kadangi dirbame online, kartais susitinkame gyvai – fotkiname, kolegė buvo atvažiavusi į Madridą. Kolegos rūpestingi, bet daug kas – perdegę. Įmonėje žmonės nejaučia ribų dėl darbų. Pavyzdžiui, video redaktorius kartais dirba 7 dienas per savaitę, turi du mažus vaikus. Įkūrėjai net nepasako: „Tom dienom nedirbk.“ Dirba ir tiek. Kadangi dirbame su JAV, pas juos darbo-valstybės ribos blankios. Mums būna

vakariniai meetingai, po jų turėtų būti laisvas laikas, bet klausia: „Kas gali padaryti šiandien?“ Įkūrėjai niekada nepasako: „Ne, mes jau baigėm, žmonėms reikia pailsėti.“

G: Taip, reikia atstovėti darbuotojų poreikius.

R2: O jie kaip tik spaudžia: „Gal galima dar įvesti tą, padaryti aną?“

G: Girdžiu ir apie asmeninio ir darbo balanso trūkumą. Koks būtų idealus balansas?

R2: Dabar jau geriau, bet pirmą mėnesį dirbau savaitgaliais, kai atsikrausčiau į Madridą. Arba, kai atvažiavau į Lietuvą – dirbau po 12–13 val. per dieną, nes vadovė išėjo atostogų ir reikėjo viskuo pasirūpinti. Man padeda sportas – tada turiu energijos po darbo. Idealus balansas: eiti į ofisą, pradėti 9:00, baigti 18:00, turėti darbinį kompiuterį, kurį po darbo padedu ir viskas.

Kad net laisvu laiku darbas „nepersiskverbtų“.

Kartais atsikeliu 10 val., nes pritrūksta miego – būna, dirbau naktimis. Trūksta miego net jei miegu 7 valandas. Dabar atsikeliu 10-ą – mums darbas oficialiai nuo 9 val., bet aš ne visad galiu.

G: Pirmiausia – reikia klausyti kūno. Pervargimas akivaizdus.

R2: Trūksta, kad nerašinėtu savaitgaliais. Įkūrėja turi tendenciją rašyti savaitgaliais arba darbo dienomis 22 val.: „Gal gali padaryti šitą rytą?“ Arba šeštadienį: „Gal galėtum atsiųsti kalendorių? Nieko skubaus – pirmadieniui.“ Tai kodėl nerašyti pirmadienį? Turiu Slack telefone, ir kai gaunu žinutes ne darbo metu, dingsta balansas. Reikėtų, kad suprastų ribas – po darbo valandų atsijungiamo. Tai ypač turėtų ateiti iš įkūrėjų – jie turėtų rodyti pavyzdį.

G: Taip, toną ir kultūrą nuleidžia vadovai. Minėjai, kad sportas padeda. Jei darbe organizuotų fizinio aktyvumo iniciatyvas – dalyvautum?

R2: Šiame darbe neturiu ką pasakyti, nes to nedaroma. Fabletics turėdavome pilatesą po darbo ant stogo terasos. Patikdavo – net būdavo, kad darbo valanda trumpesnė dėl to. Po pilateso atsigauni, geresnė nuotaika.

G: Smagu, kai organizacijos skatina fizinį aktyvumą – tai padeda ir emociškai.

R2: Taip – geresnė nuotaika, produktyvumas auga.

G: Kalbant apskritai apie psichologinį stiprumą – kas padėtų jaustis geriau? Ką darbdavys galėtų pasiūlyti?

R2: Manau, turėtų būti savaitiniai ar mėnesiniai „check-in“ su darbuotojais – ne apie rezultatus ar planus, o apie jausmus: kaip jautiesi įmonėje, koks tavo progresas, kas neramina. Aš performance review apskritai būčiau negavusi, jei nebūčiau pati paprašiusi. Trūksta paprasto klausimo: „Kaip tu, iš tikrųjų?“ Jie dažnai daro prielaidas, bet neklausia.

Padėtų ir daugiau organizacinių klausimų sprendimo: workshopai planuojami paskutinę minutę, nors buvo žinoma, kad tuo metu išvykstu į Maroką. Vis tiek parinko datą, o kai dalis pasirinko ją, pasakė: „Paulina, pakeisk savo kelionės planus, prašom.“ Tai rodo pagarbos stoką – tarsi mano laikas ir gyvenimas nesvarbūs.

Trūksta ir HR. Yra žmonių, kurie skundėsi sąlygomis ar įkūrėjų elgesiu, bet daug „gaslighting“. Žadėjo mus įdarbinti (kad nereikėtų dirbti su individualia veikla), žadėjo kiekvieną samdydami – „po 8 mėnesių“ – praėjo metai ir nieko. Daug kas dėl individualios veiklos patiria stresą: mokesčiai dideli, rizika, Ispanijoje nelegalu turėti tik vieną klientą, kuris nėra Ispanijoje – reikėtų bent vieno vietinio. Mokesčių inspekcija gali skirti baudą. Tai – stresas.

Yra favoritizmo pavyzdžių: vienai kolegei apmokėjo butą ir mašiną, kad persikeltų į Marbėją ir eitų į ofisą. Kita kolegė Delija – labai straglino finansiškai, nes Marbėja brangi, mokesčiai dideli, važiavo su sena mašina, ją reikėjo tvarkyti – nieko neapmokėjo. Galiausiai ji beveik verkdama sakė, kad neturi už ką pragyventi – „ar galiu grįžti namo?“ Įkūrėjai net ne tai, kad pasiūlė pagalbą – veikiau „malonėjo“ leisti išvykti. Daug žmonių išsikraustė iš Marbėjos, atmosfera ofise nejauki, tylu, žmonės atrodo nelaimingi. Įkūrėjai nelabai supranta, kaip kurti atmosferą, kad žmonės gerai jaustųsi. Jie orientuoti tik į „scale up“, o ne į tai, kad komanda turi teisinių ar finansinių rūpesčių. Mano atveju – dėl „individualios veiklos Lietuvoje ir gyvenimo Ispanijoje“ galiu taip dirbti tik iki vasario; arba turi mane įdarbinti Ispanijoje, arba privalėsiu keltis. Sakiau tai daug kartų – įeina per vieną ausį, išeina per kitą.

G: Taip, atrodo visiškai.

R2: Kartais galvoju – „man nesvarbu“. Bet iš esmės jaučiuosi negerbiama. Žinau, kad galiu daugiau – dirbau didesnėje įmonėje, ten buvau gerbiama, mylima ir vertinama, manimi rūpinosi. Kodėl turėčiau čia taikstytis?

G: Suprantu.

G: Nebūtina visko dėti į transkriptą, jei nenori.

G: Žinoma, galima ir neredaguoti dalies dalykų, jei nenori.

R2: Man iš esmės atrodo, kad žmogus – neišgirstas, „ne favoritas“. Kyla abejingos, apatija, sunku fiziškai keltis į darbą.

Anksčiau niekada nesu „pramiegojusi“ darbo. Fabletics keldavusi 6–7 ryto, kad būčiau ofise. Čia du kartus pramiegojau – atsikėliau 12 dienos ir turėjau meluoti. Stresas, klimatas – organizmas išsijungia. Emociškai rūpi, bet kūnas sako „ne“.

Dėl atostogų: visą savaitę, kol įkūrėja mane „kankino“, negalėjau produktyviai dirbti. Nesusivokė, kad kuo labiau ribos mano atostogas ir laiką, tuo prasčiau dirbsiu. Turėjau vos ne pasakyti, kad išeinu iš darbo, kad gaūčiau statusą.

Nesupranta kūrybinio darbo specifikos: kuo daugiau laisvės ir poilsio, tuo geresnis rezultatas. Mano darbas – ne konvejeris. Man reikia idėjų, reikia gerai jaustis. Kelionė – apie tai. Man – 24 metai.

Įkūrėja žinojo, ką daro – atrašydavo kiekvieną dieną, bet, pavyzdžiui, į Social Media kanalą atrašydavo naktimis ir prašydavo papildomų darbų vietoj to, kad atsakytų į mano klausimus. Tarsi turėčiau „įtikti“, kad mane „išleistų“.

G: Kai išsakai garsiai, aiškiau pasimato situacijos esmė. Iš darbo pusės nesuteikiamos sąlygos, tai gali traumuoti. Streso gyvenime ir taip yra – dar darbe prisideda.

R2: Šioje įmonėje negaliu pasakyti „ne“. Viena PR manager savaitę prieš gavo Walmart launch datą ir paprašė parengti planą. Aš ir taip turėjau daug darbo, bet parengiau planą, sukūriau content briefus. Paklausė, ar yra galimybė gauti in-house contento. Atsakiau, kad šią savaitę – niekaip: esu viena, valdau 4 kanalus, liko 2 savaitės iki kelionės, daug darbų. Pasiskundė įkūrėjai. Vietoj to, kad mane atstotų, įkūrėja skaitė moralą, kaip „negražiai elgiuosi su kolegomis“. Niekas nepaklausė, koks mano krūvis, ar galiu tai prisiimti. Pasakiau: „Nebeperdirbsiu, gana. Dirbsiu tiek, kiek priklauso.“ Kodėl turėčiau perdirbti – už tai negaunu nei papildomo kredito, nei pinigų.

Bandžiau gerai pasirodyti, perdirbdavau, keliaudavau, dariau paskutinę minutę, dirbdavau po 9 valandas per dieną. Vienas atostogų prašymas – ir mane nurašo. Jei po 9 mėn. sunkausi darbo, viršvalandžių ir rezultatų tu mane „nurašai“, tai reiškia, kad aš nusipelniau geriau. Nenoriu nieko „improvin’ti“, noriu pakeisti darbą. Draugė klausė, gal verta grįžti ir pasikalbėti – man atrodo, kad kai kurios ribos peržengtos, kelio atgal nėra.

G: Sutinku. Svarbu suprasti savo ribas ir poreikius. Kartais tikrai reikia daryti sprendimus savo sveikatai.

R2: Jei nebūtų sporto, seniai būtų „viskas“. Būna dienų, kai po darbo – „on the run“ – sportas gelbsti labiausiai.

G: Taip. Manau, šiandien daug aptarėme: sąlygos, klimatas, pagarba, fizinis krūvis, ryšys, vertinimas – visa tai tiesiogiai veikia efektyvumą, produktyvumą ir savijautą ir po darbo.

R2: Jei ne sportas – būtų buvę dar blogiau.

G: Jei turėsi daugiau minčių, galime tęsti – interviu atviras.

R2: Gerai. Daugiau minčių neturiu. Gražaus vakaro.

G: Gražaus vakaro.

R3

G: Klausimas būtų ir nuo kurio mes galėtume pradėti startuoti. Tai apie emocinę paramą. Ji gali būti įvairiai, gali būti... Tai tiesiog, nežinau, kaip tu pati supranti, taip ir tokia ir gali būti, gali būti ir kolegos suteikti, na, įvairiai. Tai klausimas būtų... Kokiose situacijose darbe jums tampa labai svarbi ta emocinė parama?

R3: Gal galėtum kažką... Labiau arba pavyzdį pateikti, arba sukonkretinti, nes man labai pagal savo darbo specifikas sunku kažką įsivaizduoti. Mano pats darbo toks pobūdis yra, kad... Aš, galima pasakyti, atlieku savo vadovo darbą, tai yra teisėja man duoda parašyti jos vardu kažkokį sprendimą arba, pavyzdžiui. Ir man galbūt labai svarbu yra, kad kai aš tą darbą atlieku, kad... ..truputėlį pataisyti, čia nelabai tinkamai. Čia gal truputėlį nelabai gerai, bet aš pasitaisiau, bet aš matau, kad jūs stengiatės. Jinai, ta prasme, visą laiką mane kažkaip skatindavo, pasakydavo gerą žodį, ta prasme, mano. Aš gal ne visada būdavau užtikrinta savo darbų, bet iš jos to palaikymo visada norėdavosi stengtis. Ta prasme, kad aš čia gerai padariau, o pliampą norėčiau dar geriau padaryti. Ta prasme, kad aš jaučiu, kad mane vertina ir man norėdavosi tobulėti. Ta prasme, būdavo toks, kaip čia pasakyti, ir ranka plauna galbūt taip, bet tada mano teisėja išėjo ir aš pradėjau dirbti su nauja ir vat iš emocinės pusės labai jaučiasi tas toks, kad... Kad aš ne jai kuo atlieku, nes teoriškai aš darau už ją jos darbą, bet kad tai yra mano pareiškai. Jeigu aš padarau kažką gerai, tai reiškia, tai ir turi būti. Tai yra tavo darbas. Bet jeigu aš padarau kažką blogai, man yra pastoviai apie tai vos ne pirštu baksnojama. Tai gal labai... Aš, kad... nėra tos kažkokios geros paskatos. Tą prasme, kad jūs čia šaunuolė, čia gerai, man čia tas patinka, to kažkaip nebėra, yra tik pastoviai: nu,

šitas negerai, šitą pataisyti, šitas man netinka, čia reikėtų taip, čia neuždėjot kablelio, dar kažkas. Ir tas toks, nu, va, nėra to kažkokio žodžio. Tai vat ir emociškai taip kažkaip atrodo.

G: Tai tikrai labai gera įžvalga, tikrai tas ir paskatinimas, ir pastebėjimas, ir pagyrimas, tai tu turi įvertinti ir tuos tikrai gerus dalykus, jeigu pastebi blogus. Tikrai reikia, kad balansas būtų ir tai labai labai teisingai. O jūsų darbe sakot, kad turit tą, darot teisėjos tą darbą ir, kaip sakant, jos parąšą turit teisę uždėti. O nežinau, galbūt turit ar neturit, bet jeigu kalbant apie pagalbą kito žmogaus darbe, taip kaip mentorių tokią, tai ar turit darbe, gali ir vadovė, aišku, būti toks kaip ir mentorius, pagalbininkas, bet tas žmogus, į kurį galit kreiptis, kai jums ten iškyla, bet gali, kad turėtų kur kreiptis net ir dėl tų, nežinau, ir emocinių problemų, tarkim, ir dėl darbo krūvio, bet taip pat ir dėl darbų. Ar jums čia vadovė yra labiau šitas žmogus, ar yra papildoma?

R3: Nu, tai vėlgi, čia irgi pas mane, kadangi aš turėjau dvi patirtis. Taigi, gal pasikartosiu: mano darbo specifiška yra tokia, kad aš tiesiogiai priklausu nuo savo teisėjos, su kuria dirbu. Tos pas mus komandos sudaro 3 žmonės – teisėjas, aš padėjėja ir sekretorė. Tai sekretorė, aš su ja neturiu jokių tiesioginių kažkokių mūsų pareigos. Ir darbo pobūdis tarpusavy nelabai siejasi, bet aš labai, nu, aš priklausu nuo teisėjos. Teisėja priklauso nuo manęs. Tai mano pirma patirtis su teisėja – jinai gal labiau buvo toks man ir mokytoja, ir mentorius, ir gal net autoritetas, nes aš galėdavau į ją kreiptis visais galimais tiek. Jeigu kyla problemų su darbu, kaip reikėtų išspręsti problemą, reikėtų parašyti sprendimą. Aš visada galėdavau su ja pasitarti, jinai visada mane nukreipdavo, nes jinai iš esmės jau žinodavo atsakymus. Tai man duodavo darbą, kad aš jį padaryčiau, bet jeigu man neaišku — aš galiu kreiptis į ją, nes jinai jau plus minus žino, kaip tas darbas turėtų būti atliktas. Ir čia būdavo toks, nu, va, kaip mokytojas, jinai labiau tik nukreipia, kaip reikėtų padaryti, patarti. Jeigu jinai pati kažko nežinodavo, mes aiškindavomės dviese. Taip pat mes visi darbe, kai įsidarbinam, mums skiriamas kuratorius. Tai čia yra kuratorius, irgi yra teisėjo padėjėjas, bet jisai būna su žymiai didesne darbo patirtimi ir iš esmės mes kažkokiais labiau techniniais ar smulkesniais klausimais, kad netrukdyti, galim kreiptis į savo kuratorių. Buvo, kaip ir, va. Tai yra, kad jūs taip kreiptis, bet tu negali dažnai kreiptis, nes, ta prasme, žmogus dirba, tu ateini su savo klausimais ir tu jauti, kad truputėlį ar blaškai, ar galbūt neturi tau laiko, bet, nu, tas toks, kad su laiku dar su truputėlį... nemalonu gal prieit, nes... tai jie taip kaip ir draugiška, bet iš jos pusės, vat, čia tas toks, vat, kaip, vat, blamba, tip, ką šiaip... Nu, tas toks. Ale dar labiau šios pusės jūs dabar suprantat. Tai va. Antra patirtis su teisėja — tai jinai būdavo labiau toks žmogus, kad jinai nei iš ankstinių atsakymų ir situacijų, kaip jas reikėtų išspręsti, niekada neturėdavo. Ką pasitarti — tu niekada negalėdavai. Tai man būdavo numetami darbai, aš turėdavau padaryti, nesvarbu, kaip aš tai padaryčiau. Su viena rasant, aš turėdavau kreiptis į kolegas, tai čia būdavo kiti teisėjų padėjėjai, kurie, jeigu jie žinodavo atsakymus, jie ten atsiųsdavo ar pavyzdį, ar plus minus man padėdavo paaiškinti situaciją, bet tai būdavo labai fragmentiškai, kad aš — na, kelias minutes, o čia plus minus taip ar taip, atsiųsiu pavyzdį, pasirodys darbe, visi girdėjau... ir niekas nenori gilintis į svetimą. Tai labai, nu, va tokiame darbe, kai yra labai maža komanda, trys žmonės, viskas priklauso nuo tavo teisėjos. Jeigu ji yra kompetentinga ir gilintis — ji tave visada padės, bet jeigu jai nerūpi — tai jai ir nerūpės, kaip tu. Ir jausis, kaip tu išsiaiškinsi, ar kur tu padarysi savaip.

G: Jo, iš tikrųjų girdisi, kad tas toksai ir atvira pagalba kitam, ir tas toksai komandinis. Keliami sprendėjai, tai iš tikrųjų labai svarbu, ir tokias... kaip tau duoda užduotis ir atrodo kartais net negali pasitarti, kaip išspręsti, nors visur su pirmais vadovais sakė, kad kartu sprendėte tas problemas, kaip... bet ir komandiškumas labai svarbu. O sakykit pas jus, ar yra, pavyzdžiui, kažkokia vietelė, kur galit nueiti, nežinau, ten penkiom minutėm ar ten koks poilsio kambaryukas?

R3: Atsiranda, bet nežinau, pas mus, kadangi yra valstybinė įstaiga, pas mus nėra ten visų įmantrių ofisų, kur yra ir tie kambaryukai, kad tu pailsėtum, dienas pasidėtum, ir bendros kažkokios erdvės. Tokio nėra, yra labiau arba tos virtuvėlės mini, kur ateini, pasišildyt, valgyt, bet tu ten tikrai nenori, nes ten žmonių ir

taip visada, tai nėra kažkokia privati erdvė, kad tiesiog pasibūti. Yra bendrai kažkokie didesni koridoriai, kur tu gali pasėdėti. Pasakyčiau, kad tai būtų tiesiog erdvėje, kur tu gali pabūti su savim. Tai ne, vat gal toks ir yra trūkumas. Teisėjai turi savo poilsio kambarį.

G: Ai, bet vat turi teisėjai.

R3: Taip, taip. Mes... nes iš esmės kiekvienas sėdi savo kabinete, tai realiai, kad pailsėti ar atitrūkti nuo to savo ofiso, tai gali išeiti į parką. Bet jeigu tu nerūkantis žmogus, tai nežinau. Tai tą atskirų kažkokių tai nėra.

G: Bet o būtų poreikis? Ar manai, kad naudotumeisit, nežinau, 5 minutėm atsikvėpti, pavyzdžiui?

R3: Gal jo, bet kai toks darbas, tai aš iš tikrųjų, kaip sėdu 8 valandą, taip ir pakylu, kad jau tik 5... Visiškai laiko nėra. Gal tipo, jo, jeigu būtų kažkoks fainas, nežinau, ten kambarys, kokie patogesni foteliukai, ar kad ir prigulti, ten, nežinau, jo, gal tikrai ten nueičiau kasdieną. Kai nėra, tai kai sėdi, tai ir sėdi.

G: O kai tik pasakė ...kad va, aštuntą prisėdi, ten penktą pakylu, kad net nėra laiko atsikvėpti. Atrodo, visai ir tas galbūt darbo krūvis toks visai intensyvus yra. Galėčiau pakalbėti apie tą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą: tai ar jautiesi, kad jis pas tave yra toks išlaikytas, subalansuotas, ar galbūt kažkur kažkaip galėtum jį dar pagerinti? Ir kaip įsivaizduoji, koks būtų idealus asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas?

R3: Taigi, su pirma teisėja, tai man... Nu, va, nuo 8 iki 5 aš darbe, bet nuo 5 viskas. Sueina penkta valanda, mano darbo laikas baigėsi, aš niekada grįžusi apie darbą nebegalvodavau. Nu, tačiau pas mane būdavo nuo 8 iki 5 aš gyvenu darbą, nuo penkių iki aštuonių ryto aš gyvenu savo gyvenimą. Tai kažkaip nebūdavo tų kažkokių problemų. Dabar pasikeitus teisėjai yra tokių klausimų, kur tu nespėjai darbe, tu parsineši namo ir tu apie juos galvoji namie, nes pati teisėja iš savęs būdavo linkusi, kad jinai prašydavo laiškų 8 val. vakaro. Ir apskritai tas toks labiau, nežinau, kažkokia įtampa darbe, tu parsineši ją namo ir aš būdavo, kad net eidavau miegoti ir galvodavau apie pačius darbus. Tai tas gyvenimas, tas asmeninis, aš pati save sutapatindavau su savo darbu. Ta prasme, kad aš toks buvau nuolatinis žmogus, kuris dirba pas tą... Nežinau, kaip pasakyti. Tai tiesiog labai priklauso nuo teisėjo, nes visas tavo darbas ir viskas supasi aplink jį. Darbėt tu jos parsineši namo ir sprendi namuose savo galvoje. Tai va, iš tikrųjų, kai ir maža komanda ir, kaip tokie, atrodo, priklausomi vienas nuo kito, tai labai svarbu, nes gali vienas tik tam pernešti, iš tikrųjų, ir namus dar tą darbinę įtampą, jeigu net jau su laiškais ten atakuoja po darbo valandų, tai iš tikrųjų labai svarbu sukontroliuoti tą, taip sakant, ir darbą, darbo kažkokius papildomus reikalus.

G: Klausy dar taip... Pas jus, kai yra irgi viešoji ta įstaiga, ar būna pas jus organizacijos tarp streso mokymai ar emocinės gerovės mokymai, ar yra buvusi tokia praktika?

R3: Jo, pas mus kasmet vyksta... Kažkaip ten kaip kovoti su stresu, turi su psichologija. Domums būna tokie mokymai, tikrai yra.

G: O teko?

R3: Teko, teko.

G: Kaip yra ten tuo metu? Ar pati buvai, ar iš vis verta tokius daryti?

R3: Aš manau mano nuomonė čia labiau yra, buvo labiau tie mokymai. Taip, pasako labai akivaizdžius dalykus, kad ten, nežinau, nusipiešti šitą apskritimą, pažymėti, kiek jūsų gyvenime ten užima tas, tas, kiek... Padedame šį tą su žuma dolgo, kad taip neturėtų būti. Tarsi aš nepasakyčiau, kad jie kažkaip tipo

sprendžia tas kažkokias problemas, su kuriomis galbūt mes, kaip darbuotojai, susiduriame, bet jie tiesiog pasako kažkokius bendrus dalykus, ką mes galėtume ten padaryti, kad nežinau, jeigu ten yra toks kažkoks rankų dalykas, kad pasiimt kažką pamaigyti tuos pirštus, kad ar atpalaiduot, ar mokyti. Tarsi labai toks labiau bendro pobūdžio. Tai, kad jis, aišku, buvo naudingas, galbūt kažkam buvo, bet labiau toks, nežinau, bendras dalykas, gal priminimas, aišku, kartais reikia žmogui priminti, kad jis... nežinau, pailsėti, bet aš manau, kad nėra jokio konkretumo toks mokymas. Gal kartais ir per daug bendrinė informacija, tai jau kaip ir mes ir taip ją žinom.

G: Nu turbūt tikrai priklauso. Situacijos, jeigu vat koks priminimas, tai visai gerai, prisiminti, kad čia visgi galima kažkaip ir geriau, kad jau vakare po darbo, kad vat nusinešti nusiklausimų. Bet jo, čia turbūt ir komandiškai reiktų apie tai kalbėti. Dabartis, kad trys pagrindiniai... grandiniai žmonės yra ta komanda. Jūsų yra tie visi pagrindai, kol levo sardai yra ir dungia.

R3: Nu, tai jeigu mūsų komandas sudaro ten trys žmonės, tai mes kabinete sėdim du bloke. Tai irgi su pirma teisėja, kai mes gyvenam bloke, gyvenam dirbam, tai su kita komanda mes labai artimi. Tiek teisėjas tarpusavy savi, tiek mes su kitų padėjėjų labai, ta prasme, į tą patį bendravimą, kad tas kažkoks... Tarsi bendravimas apimdavo ne tik darbą, bet čia galbūt irgi būdavo pasitarti, gali ir pabendrauti, ir gimtadienį kokį paminėti. Bet su kita teisėja, kai pradėjau dirbti, tai irgi bloke dirba kita komanda. Ta komanda kažkaip, nu vat, nėra to tokio. Lygiai taip pat pas mus teisme, nežinau, gal tokių komandų yra apie 50, bet, nu, visi arba ten labiau kaip draugai, kažkas pažįstama ir bendrauja, bet nėra to tokio, kad visi tarpusavy bendrautų. Kur pats nesu ten labai socialus, ta prasme, žmogus, kad su visais reiktų pažindintis, panašiai. Tai aš be savo bloko ten su vienu ar dviem žmonėm bendraudavau, už daugiau, ta prasme... Nu, galitų tenai tik klausyti, bet tai pas nepažįstamą žmogų parašyti, kad tau padėtų, tai truputėlį keista gal.

G: O kokiose situacijose... ..palaikančių kolegų, kad visi toksai jaustųsi bendruomeniškumo...

R3: Net nežinau. Nu, tai vat... Tuose sunkiose, bet tose sunkiose situacijose, kai specifinis darbas, suprantam, ką, tarkim, paklionak, bai absurdiška byla, kur tau reikia priimti kažkokį sprendimą ar parašyti. Ir vat, kai tavo teisėjas tau sako: čia tavo darbas, manęs neliesk, spręsk pats, ir tu vat... Tai nežinai, pas ką su šituo klausimu eit, nes tavo kolegos yra tavo bendramžiai, jie lygiai taip pat kaip tu nežino. Eiti pas kažkokius vyresnius padėjėjus, su kuriais tu nebendrauji, asmeniškai nesusipažinęs, ir prašyti, kad tau padėtų, čia truputį kitą žmogų nuo savo darbo, kad jis tau padėtų. Labiau gal tokiame darbe, kad tu turi priimti sprendimą, ta prasme, tokį kažkokį rimtesnį, tai trūksta... Nesilinės, nesilinės. Ar tam, nežinau, kad, nu vat... Nežinau, ką pasakyti. Labai sunku paaiškinti. Mes, kaip teisininkai, dirbant teisme, suprantam tą prasmę, o tam tikrus dalykus, ką mes norim pasakyti, bet labai sunku paaiškinti žmogui, kuris...

G: Tai viskas gerai. Tada galim dar čia prie kitos truputį temos prieiti. Tai nežinau, ar jums yra tokios ar ne sąlygos, bet šiaip kaip vertinate individualizuotas darbo sąlygas, pavyzdžiui, kaip lankstus darbo grafikas pagal jūsų poreikius arba hibridinis darbas mūsų? ...ar kaip manote, ar jums va... Individualizuotos sąlygos, ar jūs geriau jums būtų?

R3: Iš savo pusės man tai kažkokio emocinio teigiamo ar neigiamo dalyko poveikio nesuteikė. Tai tiesiog bendras toks patogumas, kad man reikia į studijas, man išleisdžia į studijas, man gerai. Mūsų yra nuotolinis, tai galim daryti tiek po ofise, tiek nuotoliniu. Man čia yra toks tiesiog darbo specifinis dalykas. ...specifinis kažkoks dalykas... Kuriuo tu naudojiesi ar ne, bet man tai prie emocinės gerovės truputį neprisideda. Darbas yra darbas. Darbą ir ar tu jį dirbi namie, ar tu jį dirbi po savo studijų, įmant kažką... kad tai yra kažkoks veiksnys, kuris lemia emocinę...

G: Ar jums atrodo, kad jūs dirbat prasmingai?

R3: Čia prasmingumas irgi toks...

G: Įvertinkite Jūsų vadovo iniciatyvą rūpinantis jūsų karjeros galimybėmis?

R3: Pirmajai teisėjai, jinai labai norėjo, kad pas mane gyvenime būtų karjera, kad aš ir gerai pasibaigčiau mokslus ir po mokslų neužsilikčiau teisme, tai aš uždirbdavau šešis kartus mažiau, bet aš darydavau jos darbą. Ir vat pirma teisėja, jinai taip puikiai suprasdavo ir jinai sakydavo: nu vat jūs dirbat tokį darbą, aš jeigu galėčiau bent pusę, tai čia, kad jūsų algos jums atiduočiau, bet jums dabar su tokiom galimybėm ir perspektyvom teisme neapsimoka dirbti, esat protinga, gali tvarkyti, daryti ir pasiekti ir žymiai daugiau, ir uždirbti. Paskatinimas, kad jūs galit, jūs eikit daryti. Jau reikia pasibaigti mokslus, kad pasibaigus mokslus pasiektume tą, padarytume tą. Tai paskata ir tas toks, kad... Kai tavo tiesioginis vadovas sako, kad tu gali, daviai, varyk daryti. Buvo dar viena, tai ne pati aš savęs labai... Tiesiog taip, studijos yra svarbu, bet... Bet, nežinau, jinai labai užreikalaudavo, kad būtų geriau jai... Kad jūs man reikalinga, nes jūs turite padaryti mano darbą ir todėl man nėra svarbu, ko jūs norite pasidaryti. Kad jūs galėtumėt uždirbti, dirbdama kažką panašaus kažkur kitur. Jai būdavo svarbiau, kad... kad jai reikalinga, kad aš dirbčiau už ją jos darbą ir padaryčiau tai, ko jai reikia, negu kad ji pasakytų: vat blamba, jūs ten, kaip pavyzdys, tokia perspektyva. Eikite, bandykite, padarykite ten tą ir tą, įsidarbinkite ten. Ne, aš nemanau, kad gyvenime būčiau kažką iš jos panašaus išgirdus, nes jai labiau to... su juo. Mokėjo, kodėl dirbti man, nes man reikia žmogaus, kuris gerai dirba. Su šituo žmogumi kažkam kitam, kad gerai dirbtum kažkam kitam, kai gali dirbti man. Iš tikrųjų, va, tos dvi tokios patirtys: vienas žmogus iš tikrųjų tave skatina, palaiko, atrodo... na, o kitas tiesiog ant tiek atrodo gal net neįvertina ant tiek. Arba tai jaučiasi tas, kaip sakyti, tik vertinti jaučiatės.

G: Gal gali palyginti, kaip vertini kaip jautiesi prie pirmos vadovės, ir vat kiek įvertinta, pastebėta galbūt... prie šitos vadovės?

R3:— Na, vat, nežinau, prie pirmos, nu, ta prasme, aš... Pirmai teisėjai visiškai jokių pretenzijų. ...kaip žmogus yra dešim iš dešimt ir jinai mane visada versdavo jaustis... O, vat stengdavosi, kad aš jaučiausi, kad aš esu dešimt iš dešimt. Šita teisėja, nu, va, taip bjauriai kalbant, jinai įsivaizduoja, kad jinai yra dešimt iš dešimt. Nors iš tikrųjų iš šono jinai yra kokie 4,5 iš dešimt, kaip žmogus, kaip darbuotoja, nu visgi bendrai vertinant tokį kriterijų. Bet jinai tuo pačiu nori, kad jai dirbantis žmogus irgi būtų vos ne geriausias, kad būtų 10 iš 10, bet savo elgesiu... Vosko... Verčia jaustis vienetu ar dvejetu. Čia, kai po vizitės su kuriuo aš sėdėdavau, tai mano teisėjos sekretorė, nes su ja dirba 8 metus ir ta prasme, ji man yra pasakiusi: asistentės, kurios buvo atėjusios dirbti su šita teisėja, anksčiau ar vėliau greitai išeidavo, nes šita teisėja verčia tave jaustis kaip nieko, kaip paskutiniu š... vabalu, ir tiesiog tu to nebeištveri ir anksčiau ar vėliau išeiini.

G: Iš tikrųjų, kiek tu gali kentėti, kaip sakant, net ir tai ir psichologiškai, ir fiziškai, tai kiek svarbu ir vadovas ir labai didelę daro įtaką iš tikrųjų. O tada dar vat klausimas — padeda, tarkim, sportas atsigausti ir emociškai po visų darbų, ten klausimų, darbų neišspręstų?

R3: Gal nukreipti mintis, nes kai galvoju, pasitevoju: čia negerai, tas čia blogai, čia taip, bet tada nueini, ypač kai man asmeniškai, jeigu aš sportuočiau viena ar ten, vat, užsiimčiau kažkokia veikla viena, aš nežinau, ar man pavyktų nukreipti mintis, bet labiau, vat, kaip pas mane šokiai yra ir jie yra grupiniai. Tai tu ateini, pradedi bendrauti, truputį kaip techniškai, ir vis tiek tavo mintys nori nenori, jos persijungia ir koncentruojasi į kitus dalykus, tai šiaip jo padeda tikrai. Sportas, šokiai padeda.

G: Kaip vertinate organizacijas, kurips vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas, ten, pavyzdžiui, darbo metu, arba, pavyzdžiui, ten finansuoja kažką darbuotojams, kad tik turėtų tą fizinį aktyvumą?

R3: Nu, šiaip teigiamai, labai gerai. Kur ten Lemon Gym'as suteikia kažkokį abonementą ar nuolaidas, tai aš tai manau, čia viena yra iš tų paskatų, tai teigiamai, tik teigiamai. Tai va, galėtų šokius finansuoti.

G: Pasinaudotumėt tada tokiom iniciatyvom?

R3: Tai jo, nes iš tikrųjų tas sportas... Tai labai yra tiesiogiai susijęs su tavo...

G: Tai tikrai naudokite tokias. Jo, gal ir organizacijos kada dar parūpins. Taip, dabar dar klausimas būtų, kaip vertinate organizacijas, įmones, kurios teikia galimybes naudotis psichologo konsultacijomis. Čia vat irgi būna, aišku, būna įmonės turi ir savo tą psichologą, kad jūs vat, tiesiog duotų kažkokį biudžetą ir kad jūs jau galėtumėte panaudoti pati pasirinkus psichologą. Tai va, kaip vertinat tokias iniciatyvas?

R3: Aš gal labai pasisakau už tą finansavimą, kai žmogus pats pasirenka, kokio psichologo reikia, ties... jis nori dirbti, nes vis tiek įsivaizduoju, tas arba psichologas, kuris, tarkim, turi įmonę, tai vis tiek tai labiau yra susieta kažkaip nuo, vat, to atskirai. Ta prasme, kad, tarkim, tame darbe jaučiu nerimą, aš tau padėd kovoti tuo nerimu darbe, bet bendro nerimo, tarkim, už darbo ribų nelabai galėtų ar nelabai sprendžia. Tai man čia toks... kaip ir pas mus teisme yra psichologas, bet jisai skaitosi, jis tau gali padėti tik toj situacijoje, jeigu konfliktas su tavo tiesioginiu vadovu teisėju ar tu ten jautiesi blogai, kad tave ten, pavyzdžiui, žemina. Taip, gerai, kad yra toks, kuris sprendžia kažkokius darbinio momentus, situacijas, konfliktus, bet jeigu dar yra ir galimybė, kad, pavyzdžiui, įmonė ten finansuoja psichologą, pas kurį tu galėtum eiti bendrai dėl savo bendros gerovės, ne tik darbe, tai aš būčiau tik už ir labai kaip sportas — labai gera paskata. Ar čia kažkokie tik ten aukštesnio lygio darbai? Na, bendrai. Bendrai, bet kažkaip sakė, dabar net kartosiu žodį su žodžiu, bet bendrą mintį pasakė tokią, kad konsultuoja tik darbiniais klausimais, t. y. už darbiniais. Uuu, sako, asmeninių problemų mes ten negydom, kažkokių asmeninių dalykų ir nepadedam. Labiau tai susiję, nu, vat sakau, kad ten, nežinau, blogai sutari su teisėju, man jinai pasakė... storakai, man dirbti turėjo, nu, dar svarbu darbiniai kažkokie. O jeigu darbiniai, kaip sakant, tave kamuoja ir po darbo. Ačiū. Gal, nes padėjo, nes na... iš paties, man nebuvo, nes... Ne, kažkaip, kažkaip, nežinau. Bendras, toks paviršutinis. Suprantu psichologą, kad jisai gilinasi į tą problemą, kažkokie žingsniai, kažkokios sesijos, bet ne tikrai, kad vieną kartą į mėnesį ateinu, pasakau, kad man ten taip ir taip. Tau bendro pobūdžio, kad tokius patarimus duoda man, tai nelabai aš užtapiu.

G: Nu jo, iš tikrųjų, čia psichologas taip kaip ir sportas — vieną kartą nueisiu, nu tai tikrai... Tai čia pasiūsiu tokia, bus ne vienkartinė, kad ateiti. Supratau, na, jo. Aš irgi palaikau ilgalaikes tas terapijas visas. Gerai, tai tada dar pasiklausiu šiaip bendrai. Bendrai galbūt dar kokia idėja kiltų. Jūsų darbe jums kelia labai tokį stresą, didelį nerimą, kokios situacijos galvojat?

R3: Pats darbas iš savęs man kelia nerimą ir stresą, nes... Pas mus darbas, nu, va, kaip konvejeris. Nėra taip, kad tu padarei ir tu pamiršai. Pas mus tos bylos eina šimtais ir, nežinau, ant stalo guli krūva, kurią tu turi padaryti ir tilpti į terminą, nes kas mums dar įstatymiškai yra, kurio tu negali praleisti. Nežinau, nusilaužk galvą, rankas, kojas, bet tu turi plakti, nes tu esi teismas. Tai tas toks, nežinau, tas slėgis. Aš jaučiu spaudimą, kad tu turi šitą iki tada, bet nepaistant to darbo, kurį tu turi padaryti, pas tave dar šimtas kitų darbų, kurie laukia savo eilės. Padarai vieną, jau antras, jau trečias, atrodo, šitą krūvą išsiaiškina — pys, kita krūva, kuri pas tave stovi ...padaryti kuo daugiau, kuo greičiau, nes viskas stovi, viskas laukia, tu dar turi padaryti teisingai, nesuklysti. O jeigu dar įkrenta, kai būna pilnatis, tai pas mus yra pilnatiniai žmonės, kurie, nu vat, parašo kažkokią nesąmonę, atsiunčia tą popiergalį į teismą ir tu negali tiesiog pasakyti „ne, šito nepriimsiu“, nes tu turi tam žmogui surašyti penkių lapų litanią, ir tai atima tiek daug laiko. Kada reikia sugalvoti, kaip visą tai gražiai paaiškinti, nu, gražiai — gramatine lietuvių taisyklinga kalba, be jokių keiksmų, be nieko. Tai pats dar ir ateina sarkazmas. Toks stresas, plus dar teisėja, kuri žiauriai spaudžia, kuriai darbus reikia padaryti mėnesį vos ne aš jai surašius sprendimą mėnesį į priekį, mėnesį, kur jinai jį atsivers dvi dienas prieš paskelbimo sprendimą, bet ji reikalauja, kad aš jau būčiau padarius mėnesį į priekį. Vadinasi, aš turiu... dar jinai papildomai 5, ir aš turiu stengtis padaryt žymiai

greičiau negu aš iš tikrųjų turėčiau padaryti. Na, žodžiu, tai tas toks tiesiog nuolatinis, kad... Va, čia... Nežinau. Terminas sueina penktadienį, tai tu turi per penkias dienas susirašyti, bet papildomai prie šitų sprendimų už akių pas tave dar 20 bylų, kurios įkrinta savaitę. Nu žodžiu.

G: Nu jo, didelis tas atrodo, kartais gal net nesužiūrėtas darbo krūvis būtų įmanoma paskirstyt kažkaip, kitiems komandos nariams. O kaip, ar darot kažką, bandot kažkaip kovot su tuo nerimu, stresu, ar kažkaip tiesiog?

R3: Aš jau nuėjau į tas terapijos psichologę, kai aš jaučiau, kad aš perdegiau, tada pradėjau lankyti terapijas, bet... mečiau ir, nežinau, kai dar buvo noro kažką tik sau padėti, sau kažkiek stengiausi padėti, bet su laiku atrodo, kad nesinori gal sau padėti. Ir eini miegoti ir tau atrodo: o kada man dar čia pastabų psichologei... Pakovoti su tuo stresu, sugalvoti būdus, pažiūrėti, ar jie man tinka, susirast kažkokius kvėpavimo pratimus. Kaip praktiškai sąmoningai suvokių, kad man reikėtų tai padaryt, bet tai atrodo, tai atima tiek daug laiko, kad aš geriau per tą laiką pailsėsiu, kad nedarysiu nieko, nes man tai yra lengviau negu stengtis čia dabar vis tiek kovoti su stresu. Tai yra darbas ir tam reikia resursų, o kai tu neturi tų resursų, kur tu juos ištrauksi? Nežinau, vat aš nesu kaip tas jūs trys, bet jis tai nepadeda sau kažkaip išgyventi jo. Man labiau čia toks, kad visi patiriam, tai ką čia dabar patiriam? Ir patiriam.

G: Jo, nu normalu, aišku, visi to streso patiriame, bet svarbu sau padėti, bet turbūt suprantama, kai jau tu esi pervargęs, perdegęs, tai jau nebeturi nei noro, nei jėgų dar kažko papildomai daryti. O tai šiaip dabar, nežinau, klausimas bendrai ...Kaip galėtumėt padėti, kad nu žymiai geriau jaustis ir kad su tuo stresu geriau susidoroti ir kad, ...perdegti ar galėtumėt sau kažką patarti?

R3: Nu tai... Vis tiek, manau, čia labiau reikia keisti kažkokį mąstymą ir požiūrį į dalykus tam tikrus, nu, kad darbas lieka darbe, namo grįžti jau palikęs tą darbą. Nu, čia reikėtų labiau apsiimti mąstymą, mintimis, bet šiaip labiau aš asmeniškai norėčiau sportuoti, nes lankau tuos atsitiktinai. Bet čia gal ne tai, kad labiau ten kovoti su stresu, aš tiesiog lankau dėl to, nes man patinka, bet vat labiau kaip sportuoti, nes nu vat ir moksliškai ir visai ten pagrįsta, kad tas sportas iš tikrųjų labai padeda, bet... labai sunku prisiversti. Tai vat norisi sau daugiau tos kažkokios motyvacijos iš kažkur išgauti, bet aš... Nu vat sunku išgauti kitokios, kai tau, atrodo, ir nieko nesinori. Ateini ir darai tą savo pareigą, kurią tu darai, nes taip parašyta tam popieriuje, kurį tu pasirašei, ir tau reikia uždirbti pinigų. Tai jo... Tai va, reikia iš išorės, iš aplinkos kažkokios motyvacijos, paskatos.

G: Tai ačiū labai iš tikrųjų už pokalbį. Nebent dar kažkokių, nežinau, minčių, idėjų turit, kad jau viską... kad šiaip tu kalbėtume.

R3: Nu, vat, mano gal šiaip pagrindinė mintis: tai labai daug kas, mano atveju, dirbant teisme ir tiesiogiai priklausant savo tiesioginiam vadovui, kurį tu matai kiekvieną dieną ir dirbi, taip, prisitaikai pagal jo darbo pobūdį ir dirbi taip, kaip jam reikia. Viskas pas mus teisme priklauso nuo teisėjo. Jeigu tavo teisėjas fainas, jeigu jisai nesisparina, kad mes sakom, dirba ramiai, susiplanavęs darbus, viską ten... Pats iš savęs yra labai kokybiškas vadovas, tai ir tu jausies gerai, tu jausies ramiai, tu jausies užtikrintas ties tuo, ką tu darai, dirbsi savęs neperspaušdamas. O jeigu pas tave teisėjas toks, kuris pats pasimetęs, nesuprantantis, pasidarbui stovi, terminai nesudėlioti. Tu vis tiek perimi tai, ką tau duotų. Jeigu tavo teisėjas pasimetęs, perduos pasimetimą, kažkokį pyktį ir nerimą. Jeigu teisėjas atsipalaidavęs, tu irgi būsi atsipalaidavęs, tai...

R4

G: Taip, tai pristatysiu. Mano pagrinde pačio magistrinio darbo tema yra emocinės gerovės darbe kūrimas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Ir jo, nerimo... šitas tyrimo tikslas galbūt ir šiek tiek skambės truputį sudėtingiau, bet tie klausimai tai bus tikrai paprastučiai apie, kaip sakant, darbą. Apie

darbą patį. Tai tyrimo tikslas yra išanalizuoti darbuotojus, nerimo sutrikimą su suvokimu apie organizaciją... emocinės gerovės priemonės, nustatant aplinkybes ir veiksnius, nuo kurių priklauso emocinės gerovės priemonių efektyvumas. Ir dar iš tikrųjų aš tada gal iš pradžių neatsiunčiau, bet turbūt mūsų pokalbio pabaigoje, kadangi mano šis tyrimas yra tikrai labai jautrus ir gilus, tai aš tiesiog jums paskui atsiųsiu ten tokią formytę, kur jūs tiesiog man pasirašysit, kad sutinkate dalyvauti tyrime. O jeigu dėl tų klausimų, tai galite, jeigu nenorite, galite neatsakyti — visiškai, žinokit, laisvai, kaip jūs jaučiate. Tai va, tikrai visiškai laisvai, nebūtinai į visus klausimus atsakyti. Ir jo, jeigu norėsite, tarkim, sustoti vidury pokalbio, tai irgi tikrai labai drąsiai galėsime ar jį bet kada nutraukti. Tai pirmas būtų klausimas. Tai kokiose situacijose darbe jums tampa labai svarbi emocijų parama? Tai ta emocijų parama gali būti iš bet ko — iš vadovo, iš kolektyvo, kad jus emociškai palaikytų. Tai kokiose situacijose jums tampa tai labai svarbu?

R4: Tai ką žinome? Visą laiką norisi to, kad tave paremtų, kad kažką... nežinau, pradžia darbo — reikia kažkaip pasitikti. Tai jau supratau, kaip ir kiekvieną dieną galima, niekada nebūna per mažai... Supratau. Gerai.

G: Tada būtų dar kitas klausimas. Sakyt, ar jūs turite kažkokį priskirtą žmogų, tarkim, mentorių darbo aplinkoje, kur galite visiškai bet kokių klausimų kreiptis dėl pagalbos, šiaip klausimų galbūt ir namų, ar turite kažkokį priskirtą?

R4: Turiu bendrą darbe, su kuriuo aš artimai bendrauju, tai su juo visą laiką ir pasitariu. Ir kaip reikia...

G: O galbūt galėtumėte kokią situaciją — nežinau — kada jums ta bendradarbės pagalba tampa ypatingai labiausiai svarbi, kokios situacijos?

R4: Nu labiausiai svarbi būna tokia, kad aš galvoju, gal aš nesugebėsiu padaryti, vat. Arba tai: „Na, tai vis tiek, tikrai, eik, tu gali ir nepergyvenk.“ Nu, tai kažkaip labai jau reikia pastūmimo. Tai tokia, kaip ir suprantu, tas netgi žodinis palaikymas labai svarbus, kad ateina žmogus ir sako: „Tu padarysi, tu gali, šaunuolė.“

G: Toksai, kaip suprantu, tikrai žodinis palaikymas labai svarbus. Bet tikriausiai galbūt net vėl galėtume pasakyti — ar sutinkate, kad tas žodinis pastūmėjimas, palaikymas prisideda labiausiai prie tos emocijos?

R4: Tai prisideda, labai prisideda.

G: Taip, supratau. Puiku. O sakyt, ar jūs... darbe yra darbo metu kažkokia vieta, kur jūs, tarkim, galite nueiti? Tai iš tikrųjų įvairiai — tai gali būti arba kažkoks poilsio kampelis, poilsio kambariukas, toksai, kad galėtumėte nueiti atsikvėpti.

R4: Nu tik tai būna tik tos pertraukos. Ir neturim.

G: Tai jums toks gaunasi darbo pobūdis, kad yra tos pertraukos?

R4: Tada jau taip.

G: O užtenka pailsėti per tas pertraukas? Ar trūkumas galbūt kažkoks?

R4: Aiškiai trūkumas būna, pietūs būna trūkumo.

G: Taip, trūko, trūko, trūko. Ai, nu taip iš tikrųjų. O kažkiek į dieną galbūt yra tų porą... Tų pertraukėlių? Ar viena tik tais kokia?

R4: Ne, trys būna — viso trys pertraukos, po 20 minučių, bet pritrūksta per pietus. Jis labiau pavargęs. Nu jo, tas toks jau tikriausiai iki pietų tik 20 minučių, tai susikuria tas toks skubėjimo ir lėkimo jausmas. Tai suprantama, kad...

G: Tai ar sutiktumėte, kad, tarkim, tos pertraukos pakankamos ilgesnės, sakykime, ar jums padėtų geriau emociškai?

R4: Aš manau, kad padėtų, nes dabar skubi, kad... Tai nieko nespėji.

G: Tai tikrai suprantama, kad darbas tikrai neturėtų būti vien tik tas lėkimo, skubėjimo jausmas ir įtampa. O tikriausiai ir paskui gaunasi tarsi perdegimas.

R4: Taip.

G: Puiku, ačiū labai. O sakykit, ar jūsų darbe kada nors galbūt buvo organizuojami emocinės gerovės, streso valdymo mokymai? Tekę tokiuose dalyvauti?

R4: Ne, ne, ne. Ir šitokių dalykų pas mus neorganizuoja.

G: Sakėt jūs apie tris metus, vat jau dirbat, bet neorganizuoja?

R4: Aš — ne, niekada nebuvo. Neorganizuoja tokių mokymų, to streso valdymo, emocinės gerovės.

G: Norėtumėte sudalyvauti?

R4: Tai žinoma, kad taip.

G: Taip, tikrai labai aktuali tema iš tikrųjų. Nes tikrai, žinokit, ir tas nerimas, tai kaip sakant, tik auga statistiškai. Tai yra tokia tema, kurią tikrai reikia plėtoti ir valdyti. Klausimas būtų — ar, kaip manote, galėtumėte pasakyti, kad jūsų darbe aplink save turite palaikančių žmonių?

R4: Turiu, tikrai visi turi, a tai...

G: Kad tokių palaikančių žmonių netrūksta? Galbūt įvardintumėte kokią darbo situaciją, kada jums labiausiai...

R4: Aš kažką... kolegė nori ateina, nu vis tiek pakalbant. „Apsiramink, viskas bus gerai.“

G: Ir tikriausiai netgi... Ar jums vienodai svarbu, kad palaikytų ir kolegos, bendradarbiai, ir kad vadovas, ar vis dėlto kažkas yra svarbesnis tame palaikyme?

R4: Aš manau, turėtų ir vadovas atsižvelgti. Nesmagu, to...

G: Supratau. Paklausu galbūt visų pirma — dabar bus klausimas apie tas individualizuotas darbo sąlygas, kaip lankstus darbo grafikas, hybridizacija, darbo modelis, galbūt nuotolinis darbas. Ar jums tokios sąlygos, sakykime, labiau individualizuotos pagal jus, kad galėtumėte, tarkim, pasirinkti, nuo kada pradėti darbą, kada baigti — galbūt anksčiau, galbūt vėliau — padėtų emociškai?

R4: Žinoma, kad taip. Padėtų — dirbti anksti... Tai irgi tokia situacija, kad nors ir dirbu ilgiau, bet turėčiau daugiau laisvės. Arba kitaip planuotis.

G: Aš suprantu taip. Ir ta dalis, kad antrą dienos pusę... tada jau galima ramiau. Taip?

R4: Taip. Tai iš karto nepamiego, nes tau reikia to.

G: Tai supratau. Čia ir pakalbėjome apie tą truputį ir asmeninę dalį, kada grįžtam po darbo. Tai norėčiau pasiklausti, kaip jūs įsivaizduojate, koks turėtų būti idealus tas gyvenimo balansas?

R4: Nu, net kažkaip nesivaizduoju. Negalvoju apie tai.

G: Bet vat... apie tai daug negalvojot? Aha. Bet jeigu dabar įsivaizduot — pradedat darbą 7 ryto, tada baigiat 3. Tai tas toks atrodo... nenorėčiau. Juk lieka vat savo asmeniškai tam tas laikas. Tad ką pabūtų — kad taip, kad jis yra pabūtų su tais žmonėmis, su tais artimais, turėti laiką po darbo.

R4: A, galiu, kai galiu. Turiu...

G: Taip, tai labai žiūrėjau, nes iš tikrųjų darbe dažniausiai įsijungia ta smegenų dalis, kuri labiau ten logiškai galvoja. Arba kaip robotukas, jeigu ten monotoniški darbai, jo, labai gerai. Ir kūrybinė, kūrybinė, kaip savo, iš tikrųjų padeda pailsėti, pasiklausyti, sakykim, grįžti. Grįžus po darbo, jau kai yra tas asmeninio gyvenimo dalis, ar nesijaučia jums dar tas darbinis nuovargis? Ar jau pilnai galite pamiršti, kad darbe svarbu ir naktį pamiegoti?

R4: Taip, tai galbūt netgi šiuo metu, kaip čia pasakykime, šiuo metu galbūt dar nėra to tokio idealaus balanso tarp darbo ir gyvenimo, kad po darbo, kaip sakant, tik apie darbą, ir tik asmeniniai. Dar nėra taip, dar nėra tikrai taip. Toks tai šiek tiek yra trupiniai.

G: Meniškas. Taip. Taip, tai va, tai iš tikrųjų taip turėtų būti idealiausia, kai grįžtam, pamirštame apie tą darbą ir, sakant, ilsimės. Tai va irgi labai svarbu, galbūt, nežinau, kaip jūs įsivaizduojat, kad jums, vat taip, nežinau, galbūt tas nuovargis nesijaustų galbūt vėliau. Ar jums turėtų pradėti dirbti, kad nereikėtų, pavyzdžiui, per anksti keltis? Ar jums turėtų pradėti dirbti kaip yra sąlygos, tai atrodo, kad jums yra geras ir balansas?

R4: Nu, dabar pakol kas man yra geras. Jau aš pripratau. Dabar jau gerai, nes pirmais tai buvo labai košmaras, atsikelt.

G: tai supratau. Gerai, tada toliau dar sekantis klausimas. Kaip vertinate savo vadovus, pasirinkimą karjeros galimybėmis?

R4: Nu, tai ne šiaip visko noriu bus išbandyti, šimtas procentų būtų, vat taip.

G: Tai tikrai, tikrai labai džiugu. Kaip manot, va, tai bendrai, bendrai kalbant, tai kas galėtų jums padėti jaustis kažkaip stipresnei darbo aplinkoje?

R4: Nu, nežinau, nesąmonės... Net nepagalvoju apie tai. Ir vis galvoju apie tai. Reiktų daug įsigilinti tą dalį. Mokymų reikėtų, aš žiūrėjau, kai psichologėlės tikrina. Taip, reikia apie tai pagalvoti. Taip, taip, taip. Nežinau, tikrai kartais ta aplinka būna, net tave pastumia ir įsigilinti svarboka, sakykim.

G: Tai supratau, ačiū labai. Ar jūsų organizacija vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas, kažką fiziškai, kad sportuoti? Kokias nors sąlygas suteikia? Nes būna organizacijos, tarkim, būna, finansuoja kokius ten jogos, sporto klubus, arba būna kartais organizacijose vyksta sportiniai...

R4: Ne, pas mus to nėra. Sportuoju pati, savo noru. Aš į darbą su dviračiu.

G: Ai, tai netgi darbo metu būna pavyksta kartais?

R4: Aš kasdien važinėjuosi į darbą su dviračiu.

G: Ai, tai ar jums tas sportas, kai tas važiavimas sudėlioti dar kažkiek, daugiau sportuojate?

R4: Nu, kiek tų įvažiavimų...

G: Sakyt, ar jums tas važiavimas su dviračiu... Ar jaučiat, kad, va, taip kaip važiuojat su dviračiu ir kažkaip emociškai geriau pasijaučiat, kai ten...

R4: Nu, su tokiu įkvėpimu, tai taip, kažkaip jauti jį.

G: Taip, tai iš tikrųjų, žinokit, ir moksliškai įrodyta, kad sportas tai visiškai tai emocinei gerovei visiškai tiesiogiai daro įtaką, teigiamą įtaką emocinei. Tai labai, labai tikrai svarbu, kad būtų to sporto. Ir būtent sporto metu, tai tikrai darbai būna pamiršti. Tai va, o kaip vertintumėte organizacijas, kurios, tarkim, sakykim, kompensuotų kažkokių fizinius sportus darbuotojams? Naudotumėtės tokiom vat kompensacijom?

R4: Nu, manau, tai pasinaudočiau. Kodėl gi ne? Jeigu būtų tokia tikrai labai, labai, labai džiugi galimybė, tai tikiuosi, kad...

G: Dabar, jeigu kalbant apie tas psichologo konsultacijas, būna organizacijos irgi suteikia psichologo konsultacijas arba kompensuoja. Ar jūs pasinaudotumėt psichologo paslaugomis?

R4: Ne, nesuteikia, bet pasinaudočiau taip, tikrai taip.

G: O kaip jums būtų geriau? Ar, tarkim, kad pati organizacija turėtų savo psichologą ir kad galėtumėt darbo metu nueiti? Ar jums būtų geriau, tarkim, po darbo jau susitikti, rasti savo psichologą ir kad jau, kaip sakykime, visiškai ne darbo aplinkoje labiau taip privačiai pasinaudoti psichologo paslaugomis, konsultacijų? Kuris jums variantas būtų toks...

R4: Tai būtų, kad darbo metu, net būtų, nes vis tiek taip jis viską su darbo dalykais.

G: Taip, labai, labai gerai. Tikrai būtų labai gera ta pagalba, iš tikrųjų daugumai organizacijų tikrai būtų gerai, kad visos pradėtų. Tai dabar dar būtų klausimų: kada jūs labiausiai jaučiate stresą ir nerimą? Galbūt kažkokie, nežinau, darbo įvykiai, galbūt kažkokie? Ar tiesiog, tarkim, nerimas užėina nepriklausomai nuo darbo aplinkybių?

R4: Nespėjus padaryti darbo, pavyzdžiui, kiek reikia. Tai va taip, va, štai va taip. Nebespėjai. Tai va tada už... žinot.

G: Ar dažnai tie terminai darbe spaudžia?

R4: Taip.

G: Supratau, tai tikrai kyla taip tas nerimas toksai. Taip, taip, taip. Tai o galbūt, kai atsiranda jums tas toksai nerimas labai didelis darbe, ar turit savo naudingų kažkokių strategijų, arba kažką darot, kad padėtų, ar nieko nedarote?

R4: Taip.

G: Labai gerai. Bent vienas žingsnis yra labai teisingai, žinokit. Jo, vis tiek vanduo labai sveika organizmui, tai, kaip sakant, dalis iš vandens, tai tikrai labai, labai, labai džiugu. Galbūt turite dar kokių minčių arba idėjų, apie kurias nepakalbėjome, ar ko galbūt norėtumėte darbe, kas būtų papildomai jūsų emocinei gerovei? Nežinau, apie kokią dar problemą nepakalbėjome, kur jums kyla darbe, ar turite darbe kokių minčių?

R4: Nu, kaip... nežinau daugiau, viską mes pasikalbėjome.

G: O šiaip, vat, įdomu, ar būna, kad, tarkim, panikos ataka pasitaiko darbo metu?

R4: Mano kartais, bet save taip pat mintyse, save taip raminu ir, kaip yra minėta. Nes tikrai tos mintys, žinokit, labai galingos yra.

G: Tai va, ar būna, kad jums tos mintys netgi sako...

R4: Taip, taip, taip. Tas padeda sau pačiai, nes mintimis tu ją nuramini. Dėti į save ramybę.

G: Labai gera strategija, reikia bandyti ir pačiam sau padėti, ir jo. Bet, o pavyzdžiui, su kolegomis, ar jūs, ar tie artimiausi vadovai žino, kad jums būna tas nerimas, ar čia labiau jūs savo viduje?

R4: Ne, jie visai visiškai nežino. Aš viską pasilaikau laikui. Jie nežino.

G: Supratau. Žinokit, netgi yra moksliskai statistiskai, tai daug žmonių ir patiria tą nerimą, panikos atakas, ir aplinkiniai iš tikrųjų nieko net nežino, nepastebi. Ir kartais net tikrai tokių darbuotojų ta problema nėra sprendžiama, nes tiesiog atrodo, lyg niekas nežino.

Tai vat labai ačiū jums, kad pasidalinote. Tai irgi mano, vat, kaip ir tyrimo tikslas yra, kad pradėt... čia, kad jis yra pripažintas. Ačiū jums labai. Su savo tyrimo rezultatais mes tai jau... tikrai būtinai pasidalinsiu. Tai pasakyt, kad sausio mėnesį užbaiginėsiu šį savo darbą, tai būtinai pasidalinsiu. Ir linkiu jums, kaip sakant, kuo didesnės emocinės gerovės darbe, kaip sakant, mažiau nerimo, mažiau streso, kad viskas klostytųsi, kad nebūtų to bėgimo, lėkimo ir kad, kaip sakant, spėtų ir pavalgyti darbo metu.

R4: Ir tau sėkmės.

R5

G: Bet iš tikrųjų visa šito interviu forma yra visiškai laisva, jeigu ten nenorite atsakyti – nereikia, ten galit, norit – keičiam temą, na, žodžiu, viskas, kaip sakant, viskas. Tiesiog visiškai pagal jus, kaip jūs jaučiatės, kaip norite atsakyti, tai va, toks tikrai labai atvira forma yra.

Taip, aš tada trumpai dar pristatysiu. Mano tema yra magistrinio darbo – emocinės gerovės darbe kūrimas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Ir tyrimo tikslas yra išanalizuoti darbuotojų su nerimo sutrikimais suvokimą apie organizacinės emocinės gerovės priemones, nustatant aplinkybes ir veiksnius, nuo kurių priklauso emocinės gerovės priemonių efektyvumas.

Pirmo tikslo formuluoatė truputį gal ir komplikuoatė visą laiką būna skamba, bet klausimai tai tikrai tokie va atsipalaidavę. Taip, taip, taip, taip. Tai pirmas, nuo ko va ir galėtume tada pradėti – pirmiausia apie emocinę paramą.

Tai kai išgirstate „emocinė parama“, teigiama emocinė parama – kaip jūs ją suprantat? Čia visiškai atvirai, tiesiog kas šauna į galvą: kas yra ta teigiama emocinė parama?

R5: Reikia galėti su kažkuo pakalbėti, pasitarti. Tai yra pakomunikuoti ir, sakykime, apie savo problemą pakalbėti ir nebijoti, va, pavyzdžiui, dabar sėdėti ir pakalbėti.

Konkrečiai dabar situacija, tai, sakykim, pas mus darbe netgi yra tokie tie mentoriai, ir ne tai, kad būtų specialistai, suprantanti, kaip, kai aš sakau, koks gydytojas ar kažkas, bet tiesiog yra eiliniai darbuotojai, bet kurie tiesiog dalinasi visom patirtim ir taip, nu, gali kalbėti kaip su draugu lygiu sau. Ne kažkoks būtent tos srities, bet tiesiog. Bet čia dabar. Apie anksčiau man tas buvo, tai ne.

G: Taip, iš tikrųjų ta emocinė parama tai ir iš žmonių ir ateina – žmogus žmogui gali suteikti.

O jeigu taip labiau kalbant dabar apie šiaip darbo situacijas, tai kokiose situacijose jums ta tokia parama tampa labai...?

R5: Ir dabar, sakykime, tai man jau nebeaktualu, nes dabar atrodo, man to nelabai reikia. Bet anksčiau, sakykime, tada – kai jaučiu nerimą, sakykime, stresą darbe ir panašiai, kad būtų tas palaikymas kažkoks, kad galėtum pasikalbėti ir panašiai.

Kad tada nei buvo su kuo, nei laiko tam, nei panašiai. Jau sakau, dabar visai kitaip tas ir galėjome.

G: O dabar čia galvojat, kad darbą pakeitėt? Ar čia kažkokios aplinkybės?

R5: Pirmiausiai tai darbą pakeičiau, nes jeigu būtų darbas tas pats, nemanau, kad ten labai pasikeistų. Bet ir pati biškį viską...

Aš esmę... Aš pagavau save, kurioje vietoje man viskas yra. Man stresas – kai etatus... Ir tai man reikėjo tik jos rašytinės, tai man viskas buvo gerai. Bet kai atėjo laikas, kai reikėjo kalbėti, man viskas – man strigdo. Ir man palaikymo nėra. Į valdybą, į miestą reikia kažką daryti, man rankos dreba, širdis plaka.

Ai, nu, tai va, tai čia tikrai tokia iš tikrųjų labai iškilusi priežastis iš tikrųjų, galvojus. Ir atsipeikėjau, radau tą, ir tada pakeičiau darbą, kur man tos anglų nereikia. Aišku, reikia kažkiek, bet minimaliai tiek, kad tu ten laišką gauni ar kažką ten suderinimo aktą, tai, kaip aš sakau, problema. Bet kai reikia kalbėti ir dar tokių principų, kaip mokyti kitus – nu viskas, stop, masina, ar man, sakau, rankos dreba...

G: Papyksta. Taip, taip, tikrai labai... Iš tikrųjų kartais aišku ir labai lengva, kai žinai tą tikslių priežastį.

R5: Irgi, kol suprantu, tai sakau, to dirbčiau. Bet atėjo laikas tam ir sakau „ne“. Aš ir specialistus jokių nesidėjau, kažkaip pati...

G: Tai esat labai stiprus žmogus, kad išlaukėt. Ir paminėjot, kad tas su emocine parama labai siejasi su mentoriumi, priskirtu žmogumi. Tai, kaip supratau, svarbu iš tikrųjų, kad toks būtų žmogus.

R5: Taip, labai faina. Taip, kad gali su lyginiu kolega, sakykime. Aišku, nebūtinai...

G: ...ar skyrius ten kažką, bet su lygiais, tam, sakykim – ne kažkokie ten vadovai, ne kažkokie būtent tos srities specialistai, bet tiesiog, kurie nori padėti, išklaudyti, pasikalbėti, kaip sako, prie kavos puodelio, tiesiog ten...

R5: Pareigomis neįpareigojantys, taip.

G: Ai, tai tas toks labiau, vat, norėtusi, kad tas žmogus būtų kaip tik, vat, ne kažkoks ten labai vadovas, o labiau toks tiesiog paprastas kolega.

Aš lyginu labai – tai, nu, dabar šitoj kompanijoj dirbu. Tiesiog...

R5: Jokie nėra jokie vadovai, bet eiliniai, kurie nori teikti pagalbą kitiems, ir jie vadinami pas mus ten mentoriais. Ir, žodžiu, „jeigu norite pakalbėti, pasiimkit, nueikit į tą...“ Kiek išeina, diržinėjame vienas su kitu tiesiog, dalinamės. Nėra taip labai...

G: Tai dabar tas yra, kaip sakant, mentoriai visai, ir šitas, tas va toks žodis „mentorius“, tokia frazė – tai tikrai labai žinoma. Tai labai smagu.

O šiaip kokios aplinkybės, kokios situacijos, kada to mentoriaus pagalbės...?

R5: Labai. Kažkokių kai tikrai jau reikia. Bet tiesiog ir patirtim kažkokia pasidalina atvejais kokiais, ir pakalbam, pavertinam situaciją. Bet ir nėra, sakykime, to poreikio, kad tikrai dabar tos situacijos, dėl kurios reikėtų kalbėti.

G: Kaip profilaktiškai, sakyčiau. Tai gal visai net ir, kaip sakant, per daug, kol visko nesusikaupia. Kaip periodiškai aptarti – labai gal gera praktika gavosi.

O dar, žinot, gali būti ir tas, kai jau tikrai reikėtų, gal vėlgi kitos situacijos būtų, ar eitumėt kalbėti ir kažką nebesuvaldytumėt.

R5: Komentuoti dabar nėra. Tai tikrai. Tiesiog einam pakalbėti, nes ten būna mums, kad turim kažką padalyvauti „mentorių“, kaip čia pavadint, tiesiog nuo jų nepasikalbėjus.

Priskirtas žmogus, kaip mentorius? Ne, ne, nebuvo. Ten kaip tokia politika, ten tiesiog vadovą turi ir viskas.

Atskirai kalbėti ten vėl kitas reikalas yra, nes irgi...

G: Vienu metu ten patys, sakau, bijo laukų. Taip, taip, tikrai taip.

Norėčiau įterpti, bet... Tai realiai tas gaunasi ir mentorius tikrai toks – atrodo jam ir pasidalinti irgi yra lengviau.

R5: Taip, nes, sakau, kai toks, nu, paprastas, ne aukštesnis. Kažkoks labai mokytas, bet tiesiog. Tokia pati.

G: Tai supratau, gerai. O ar pas jus yra darbovietėje, galite ir palyginti ir šitą, ir praeitą, vat tarkim, kokie nors poilsio kambariai arba vieta, pavyzdžiui?

R5: Darbo metu tenka ir penkiom minutėm... O, tai net miego kambarėliai.

O tokia, kur lovytės pridėta, taip tamsus, tylus. Patokie prieblandos kambariukai yra, gal pora tokių kambariukų buvo tiesiog tik poilsio erdvės tokios, kaip sėdi į kažkokią, kur kavą geri – ne tai, kad toks tik poilsio kambarys.

O dabartiniai tai yra... Kita sąlyga, kai rūpinasi žmogumi ir poilsiu.

G: Nu jo, iš tikrųjų jaučiasi, net ir, kaip sakant, vienoj ten vos išbūni. Aš tikrai – labai viskas gerai. Matosi labai, kiek ta aplinka iš tikrųjų lengvina.

R5: Ir tiek daugiau, labai matant, kaip.

G: Ar naudojātės tais poilsio kambariais?

R5: Kad pasinaudojam, tai aišku, retai, bet būna.

Išeiti, kaip pasinaudojot. Tai dabar konkrečiai einam naudotis, nes irgi tokio poreikio, kad grynai va nuraminti stresą ar kažką tokio, nebuvo, negaliu pasakyti taip, ar tikrai padeda.

Bet būna kaip tiesiog, kad ir telefoną...

G: ...kažką, nu, ir nepasėdėti faina tam kambary. Gerai visai tam kambary jaustis.

R5: Tikrai. Ir, sakau, ta aplinka tokia faina labai. Net yra tokios sofos, kur gali realiai tikrai miegoti.

Aš, kai miego.

G: Jo, turbūt įvairiai čia galėtų žmonėms susišviesti. Gerai, tai ačiū labai.

O sakykit, ar teko dalyvauti streso valdymo mokymuose, ar organizuoja? Galit irgi abi darbo – ir seną?

R5: Aš keletą kartų esu tekus dalyvauti, arbatos labui... su meditacija.

G: Mokymai buvo? O, tai labai tikrai įdomu išgirsti, kad net tokių meditacinių labiau praktikų.

Visokių tikrai reikia išbandyti ir pasirinkti, nes šiaip apskritai mokymai visokio plauko iš tikrųjų.

O ar atrandat kažką savo naudingo per tuos mokymus?

R5: Taip, taip, labai įdomu. Ir pasiklausai, ir pritaikai, ir pritaikai.

G: Tai, aišku, tų mokymų yra įvairių. Ar teko tokius gyventi – emocinės gerovės mokymus?

R5: Mūsų kažkada buvo emocinės sveikatos.

G: Ai, nu, tai čia iš tikrųjų tas pavadinimas.

R5: Aš jūsų, jūsų...

G: Taip, ar dėl jų vat irgi kažką naudingo pasiėmėt?

R5: Man tai visada faina, kai klausai ir kažką randi tokio, nu, kas liečia ir tave, sakykime. Pasiemi, ką pritaikyti, tai ten vėl, aišku... Bet šiaip labai faina.

G: Atrodo, kaip išnektant net apie tave. Įsimena geriausiai, kas ir tave paliečia.

Neatrodo visada... Taip, supratau, gerai.

Dar truputėlį grįžtam prie palaikančių kolegų, tai galbūt, kaip įsivaizduojat dabar, kaip ir anksčiau – kada jums...

R5: ...reikia tokio palaikančio kolektyvo darbe. Šiaip visada reikia palaikančio kolektyvo. Nes kai nėra, va, sakykime, dar ankstesniam darbe irgi buvo tas, kad, sakykime, mūsų komandoje nebuvo to, kad, kaip aš sakau, kaip draugą turėti ir visada pasišnekti dėl...

O, pavyzdžiui, šitam mes esam komandoje – daug labai tokių, sakykime, panašaus amžiaus, panašių interesų, ir šiaip labai panašus požiūris, laikysena...

Na, kitur gali išsišnekėti ir nu... Taip jau tiesiog. Nes, sakykime, praeitam darbe man buvo gal, kad aš buvau vyriausia – tai jau gaunasi, kad jų visi kiti interesai, niekas vaikų neturi, jie ten, žodžiu, labai kažką bendra turi.

Labai faina, kai turi, ir dabar, sakykim, ten pora kolegų – visiškai ten... Visada, ir kai blogai, sakykim, ta emocija nesveika, tą pavadinkim, ar kažkas užknisa – išsiliejam mes jau, o paskui... dėl juoko, dėl palaikymo.

G: Jo, aš jau įdomią labai temą palietėt – kad tas kolegas buvo visi labai jaunesni ir viena vyriausia buvot.

R5: Aš buvau jauniausia, ten kaip tik visas toks pagyvenęs, rimtesnis kolektyvas. Ten nuėjau, o paskui gaunasi, kad aš jau vyriausia, ir ten, sakykim, taip nemažai dešimt...

G: Vadovė žymiai... Nes visiškai kitaip jautiesi.

R5: Tai nebuvo tokio bendrumo, nes dabar tikrai nėra ką lyginti. Nuo žmonių, sakykim, ir nuo amžiaus skirtumo neturi įtakos didelės. Kai visumoje jau supranti daugumą sričių, gaunasi tokios bendrystės.

G: Ne, tikrai čia labai, šiaip įdomi tema, palietėt, tai įdomu bus šiek tiek ir giliau pasinagrinėti.

Tai gerai, tai tada toliau dar pasiklausiu – kaip vertinate individualizuotas darbo sąlygas, kaip, pavyzdžiui, lankstus darbo grafikas, arba hibridinis darbo modelis. Ar jums tokios sąlygos padėtų emociškai geriau jaustis?

R5: Ne, tokios sąlygos emociškai geriau jaustis nepadėtų. Man kaip tik labiau padėtų, kai jinai nėra visiškai laisva.

Bet tiesiog man dabar yra idealu – hibridinis. Tai yra idealu.

Dėl emocinės sveikatos tai tikrai yra geriau, kai ne vien tik namuose.

G: Ir vyras, ir su kuo išeiti, ir pasišnekėti, ir pajuokauti. Ir bėdoj, ir darbe, ir visur, o ne vienas namuose.

Tai va, bet tada tas, kaip sakant, kolektyvas tampa labai svarbus, kad būtų tas ir bendruomeniškumas. Tai, tai va.

R5: Turiu tokią privilegiją – pas mus yra hibridinis darbo modelis, bet kadangi, kai turi vaikų iki aštuonerių metų, gali pilnai dirbti iš namų. Bet aš pilnai nedirbu dėl to, kad kartais noriu į darbą nueiti.

Aš sakau, jau kai nuinu tą dieną, tai viskas – tada jau ne darbas namuose.

G: ...visais pabendraut, pasišnekėt, kavą išgert. Jau pasiilgsti to tikro veido. Tikrai labai smagu – vat kai namie pabūni, pasiilgsti kolegų, kai pabūni darbe, gal ir namų kažkiek pasiilgsti.

R5: Kai tų laikų būtų didesnė, bet, sakykime, kokią...

G:

Tai tikrai idealu. Pasiklausiu dar – ar manot, dirbat prasmingą darbą?

R5: Taip, žinoma, prasmingą. Kaip kitaip?

G: Taip, suprantat pilnai, kaip sakant, savo poziciją, kodėl ji yra svarbi?

Kad vadovai iš komunikacijos...

R5: Kur be mūsų. Kol dar robotų nėra.

G: Gerai. Tada toliau dar pasiklausiu – apie savo vadovų iniciatyvą rūpinantis jūsų karjeros galimybėmis.

R5: Yra iniciatyva vadovo – tikrai galima imtis iniciatyvos, ir vadovas gali imtis iniciatyvos ir pateikti.

Į kitą poziciją galėjau, bet tiesiog pati nenorėjau.

G: Ir nepasinaudojot.

R5: Pas mus yra galimybės, tik reikia turėti noro.

G: Su tuo, kad tos galimybės yra, ar jaučiatės labiau įvertinta?

R5: Aišku, įvertinta tada labiau, nes žinai, kad stengies, kad esi pastebėta. Įsivertinama spektriškai. Ar nori, nenori, aš tikrai visom prasmėm.

Ta prasme, kaip pas mus yra – ne tik, kad toje pačioje pareigybėje gali, bet skirtingose įmonėse idėjų, idėjų, idėjų...

G: Tikrai labai, labai džiugu girdėti.

Tada toliau dar pasiklausiu – koks jums turėtų būti asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas?

R5: Ne, ne visada pavyksta pasiekti to balanso. Bet svarbu, kaip čia, pačiam sustoti ir... penkių bent jau laikytis.

Aišku, jų tada, sakau, nepavyksta laikyti, kaip norėtusi. Bet reikia svarbiausiai pačiam nepasimesti, kad galėtum dar geriau tą pasiekti – darbo ir gyvenimo balansą.

Balansą biski daugiau ir išsiderinam, nes jeigu eitum į ofisą dažniau, tada labiau balansas ir susidėlioja. Nes nujauti: „Ai, dar pritvarkysiu, dar...“ Pergalvosi, kad išlipsi iš kėdės.

G: Reikia biski pačiam pasireguliuoti, suprasti, kada jau reikia sustoti.

Nu jo, čia iš tikrųjų kažkaip visai dažnai aš tiek girdžiu iš žmonių, kad kas jau namie, kas dirba, tai kad sustoti, kaip sakant, sunku. Ir sakant, tai ir yra iššūkis.

R5: Nu, biski susipainioja, ir aš jau gyvenu ir mokausi žmogus turbūt. Taip, taip.

Nu, jau nori nenori – vis tiek turi tą balansą labiau pajust, bet vis tiek, nu, aš dabar išsibalansavus iš tą reikalą.

G:

Išties, truputį taip.

R5: Nebūtinai, nebūtinai...

G: Iškviečia. Aha, tai tikrai labai smagu girdėti.

Tada toliau – šiaip toks bendrinis, bendrinis pamąstymui klausimas: kas jums padėtų, galbūt padeda jaustis bendrai psichologiškai stipresnėms darbo aplinkoje? Čia irgi gali būti tiesiog – gerai, vat, psichologiškai taip stabiliai jaustis, tai vat kas padeda?

R5: Man tai vėlgi, nu, skamba. Sakykim, tas vertinimas – dalykas tiek vadovo, tiek aplinkos, kolegų.

Ir kitas dalykas – kad nebūtų tų streso sukėlėjų. Nesdėtų „bosių“ ar kokios sąlygos būtų, vadovas ar kas. Tai mane, pavyzdžiui, išbalansuotų.

G: O sakėt, kad tas vertinimas – tai čia labiau kur būna metiniai vertinimai ir kažkokie pokalbiai, ar šiaip...?

R5: Apskritai – ir pokalbiai, ir metiniai vertinimai. Ir tie tikslai, ir panašiai, kur yra įsivertinama kiekvienas darbuotojas. Peržiūrima, pastatoma į atlyginimo modelį arba kintamą. Tai yra įvesta, tai daro įtaką.

G: O „streso sukėlėjai“ – tai kas čia tokie galėtų būti? Ar kažkokie terminai, ar dar kažkas?

R5: Man tai pagrindinis, kai lyginu darbovietes, tai būtent.

O šiaip taip, aišku, būna ir kažkokios, sakykime, greitas deadline'as, arba kokių naujų procesų atsiradimų. Ir jeigu reikia greitai suorganizuoti ir panašiai, investuota... Čia nepalyginsi su tuo, kuris buvo man.

Aš taip nustatau, kad nuo anksto kalbos, vadinkim. Bet vis tiek tokį lengvesnį sukelia ir tokie dalykai.

G: Ir galvojat jūs, jei tarkim toj praeitoj darbovietėj tai būtų ne anglų, o lietuvių kalba, va, kaip mano, tarkim...

R5: Aš manau, aš manau, nes man tikrai kiti dalykai, sakykime, nu, aplengvėjo. Nu vis tiek dar ne taip. Kaip ten...

Visai judėti.

G: Kaip vertinate organizacijas, kurios vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas? Galbūt teko tokiose dalyvauti – sporto užsiėmimai kokie?

Jo, tai čia vat įvairiai, kaip sakant – gal ten viena įmonė kompensuoja kokius sporto klubus, gal kokias jogas, gal kitos darbo metu, pavyzdžiui, kažkas...

R5: Tai tik tiek, kad aš, kai dabar nedaug į ofisą vaikštau, tai tik kartą neprisitaikiau.

O šiaip tai labai organizuoja. Ir jogą organizuoja, ir šokius organizuoja. Sporto klubas išvis yra, ten ir nuolaidą duoda. O šiaip tai tikrai visokio ir prieskonių.

G: Ten tie žaidimai lauke, padelį ir koks ten dabar populiarus labai.

Jau ten tikrai visokios veiklos vyksta. Jūs pasirenkat savo kažkokią?

R5: Aš kad ne, nesakau – dabar tik vieną kartą per savaitę einu į ofisą, tai man sunku susiderinti, kad ten vykčiau. Tai aš tiesiog prie namų einu į savo kalanetiką.

G: Tai kaip ir nepasinaudojat tom, nes patogiau prie namų, galvos. Taip, taip, taip, taip, taip.

Taip, tai irgi čia jau ta tokia visiškai, kur to asmeninio laisvalaikio pasirinkimo. Būtų lokacija svarbu. Lokacija, laikas ir panašiai.

Taip, supratau.

Pasiklausiu – kaip vertinate organizacijas, kurios teikia galimybes naudotis psichologo konsultacijomis?

R5: Nes dabar, kai paklausai, kas antras turbūt naudojasi tom psichologo konsultacijom ar ten terapijom. Tai žiauriai gerai. Ar per sveikatos draudimą, jeigu tai kompensuoja, ar atskirai, jeigu yra, tai tikrai vertinu.

G: Ir jums kiekvienas taip pliusas, nes nereiškia, kad tas antras dėl to „blogas“.

O jeigu tektų pasirinkti, kaip jums būtų geriau – ar, pavyzdžiui, jeigu organizacijoje būtų darbo metu nueiti pas kažkokį? Ar geriau, kad tiesiog kompensuotų ir nueitumėt jau savo, kaip sakant, individualiai kažkur?

R5: Žinau, šiaip labai faina, kad, sakykime, darbo metu – nu patogiau, nereikia nei laiko derinti, nei kažką labai. Bet iš kitos pusės geriau, kai kompensuoja, ir eini, kur nori.

Pasirenki vis tiek pagal atsiliepimus, pagal kažką – rekomendacijas ir panašiai. Gal net toks variantas geresnis būtų. Ir pagal lokaciją, pagal rekomendacijas. Ir tai, pasižiūri, pasitari su kažkuo, kas jau yra.

G: Taip, taip. Gerai, tai dar pasiklausiu.

Ai, dar šiaip man įdomu dar truputį galbūt pasigilinti tą praeitą darbą – kai jūs susidūrėt su tuo stresoriumi pagrindiniu, žinojot tą stresorių, ar jūs kažkaip bandėt kažkaip kovoti, galbūt kažkokių, nežinau, tuo metu, kai yra ta situacija, tuo metu kaip bandėt susidoroti?

R5: Bandžiau – įkvėpk, iškvėpk, pritupimų padaryk, dar kad nors tokiom priemonėm. Tik tiek.

Bet vistiek man esmėje nesukontroliuodavau.

Pagalbos, sakykim, gerai, kad pašalinau... Nes tikrai jau buvo negerai.

G: Aha, taip, taip, jau bet koks kėdės faktas – geriausia visą laiką priežastį pašalinti.

R5: Ir sako, dažniausiai reikia šalinti priežastį, kas tai sukelia.

Kitas – jei būna, supranti, supranti, bet nesigauna. Kai aš sakau – atrodo, protu suvoki, ir man būdavo... Nu, aš tai... Nu, nežinau, ir gydytojai nebuvo, ir nenustatė, bet, ta prasme, kai panikos ataka – atrodo, viskas. Tu supranti, kad „nurimk“.

O man atrodo, kad viskas – kad man blogai su sveikata, man bus atrodo, kad tuoj mirsiu, širdis sustos. Nes tiek tose pagalbose, sakykim, kokiose. Pati supranti, atrodo, galva dirba, kad tau nieko nėra dėl ko, bet vis tiek visa va purtaisi kažkokioj. Negali valdyti tos situacijos.

Po to praeina. O dėl ko, kaip... Aš pati suprantu, kad nieko tokio nėra baisaus man pačiai.

G: Iš tiesų, ir prilygina, tai sako, kaip širdies smūgiui – visi jausmai, pojūčiai. Tai tikrai labai nemalonūs, tai labai, labai normalu, kad taip jaučiamės tuo metu.

Dar toks paskutinis būtų irgi labai toks bendras, atviras – turit minčių ar idėjų, apie kurias nepakalbėjome, kurios padeda geriau jaustis darbo aplinkoje? Tai bendrai labai...

R5: Bendrai tai ir... kad tos fizinės veiklos kažkas tikrai tai gerovei, emocinei sveikatai, vadinkim, tikrai turi įtakos ir padeda.

Dar dėl galvojų, nes, kai... nori, kad ir pagalba, tiek psichologo, tiek ir tas kompensavimas būtų faina.

O daugiau, nežinau, skundėtis nelabai.

G: Tikrai, tikrai gero čia išvalgom padarėm, kad reik tiesiog paimt ir pašalinti dirgiklius – tai kaip stresorių galima irgi įvardinti.

Labai tada. Aš daugiau, kaip sakant, klausimų neturiu. Ačiū labai už atsakymus.

Svarbu tą padėti, nes, sakau, va...

Taip, taip, tai tikrai visi atsakymai. Tai jeigu bus įdomu, tai aš pasidalinsiu.

Pasidalinsiu paskui ir santrauka.

R6

G: Detaliai išanalizuoti viską, ką čia tariam situacijas, tai to čia viską pasileidžiu. Gerai, tai galima tada pradėti, tai mano pati darbo magistrinio darbo tema yra emocinės gerovės darbe kūrimas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Tai tyrimo tikslas toks šiek tiek skamba iš pirmo karto gal ir sudėtingiau, bet klausimai tikrai bus paprastučiai. Tai tyrimo tikslas mano yra išanalizuoti darbuotojų su nerimo sutrikimais suvokimą apie organizacinės emocinės gerovės priemones, nustatant aplinkybes ir veiksnius, nuo kurių priklauso emocinės gerovės priemonių efektyvumas. Taigi, tai pirmas toks bendrinis, bendrinė tokia tema. Kaip jūs, kai išgirstate tokią sąvoką, kaip, teigiama, emocinė parama darbe, tai kas jums kyla į galvą, kas jums tai yra ta emocinė parama?

R6: Kad darbdavys, jeigu žino, kad žmogus situacijoje su sutrikimu yra... suteikia tam tikras sąlygas galbūt momentais ir lengvatas, kad žmogui, kuris yra su sutrikimu, palengvintų darbą ir sąlygas kiek įmanoma, taip pat šviesią atmosferą sukurtų. Kaip mūsų buvo.

G: Tai kaip suprantu, taip norėtusi, kad labiau tas vadovas žinotų ir suprastų, tas tokiu iš vadovo norisi to supratimo.

R6: Taip, galbūt labiau įsiklausytų, taikau savo asmeninei patirčiai.

G: Tai žinoma, žinoma, viskas pagal jus, viskas pagal jus. Tai galbūt galėtų šiek tiek pakonkretizuoti, įsivaizduokit, jūs dirbate ir kokiose situacijose jums ta parama iš to vadovo tampa ypatingai svarbi.

R6: Pradžiai aš slėpiau, nes man buvo gėda, aš kiek įmanoma įveikiau. Nei darbdavys, nei bendradarbiai niekas neįvertino. Bet iš pradžių buvo normaliai, bet paskui pasidarė labai sunku. Pradžioje pasakiau tik darbdaviui ir pats matė, kad to sunku, kad kažkas negerai. Nuėjom pasikalbėjom, viską pasipasakojau. Labai suprato, labai gerai priėmė. Ir kadangi pamatė, kad aš tuo momentu buvau jau perdegęs, jis į man tą

pačią dieną sako: duok man minutę. Jis nuėjo, parėjo pas mane po valandos laiko: eik pasirink, sako, eik namo, duok šiai savo.

G: Tikrai labai gerai girdėti, kai toks supratimas buvo. Ar tuo metu pasijautėt, kad jūs taip emociškai palengvėjot?

R6: Labai, pasidarė iš karto lengviau, tačiau šešias savaites pailsėjau. Aš grįžau, tada jis mane vėl nusivedė į ofisą, apšnekėjom, ar man geriau, kuo man ar gali padėt. Aš maždaug papasakojau simptomus, nes pats jisai nesusidūręs nei suvedžioja... paaiškinau savo simptomus. Ir po to labai viskas pasikeitė. Paklausinėjo, o kas man blogina, kas mane blogiau padaro, numin žodžiu, vat taip toliau. Ir dabar tų situacijų, kurios, sakykim, jisai žino, tinka, mano asmeniškai man su panika ir su nerimu man visą laiką... Man va pradeda temti, va, sutemsta ir man... man viskas blogai. Ir atsižvelgiant į tai, jisai man dabar niekada neduoda dirbti vakarais. Pamenu.

G: Tai labai džiugu girdėti, nes iš tikrųjų čia iš karto paminėjot visai nemažai temų, apie kurias dar norėjau pakalbėti. Tai tikrai labai smagu. Tai paminėjot dabar, kad davė tas rytines pamainas. Tai vat norėjau kaip tik pasiklausti, kaip vat vertinat tas individualizuotas darbo sąlygas pagal jus. Tai kaip suprantu, jums iš tikrųjų netgi suteikia pagal jus tas galimybės.

R6: Taip. Tai man labai padeda. Paskui vis daugiau ir daugiau tų ir bendradarbių sužinojo, nes iš pradžių kažkodėl nebuvo, o paskui kažkaip darbe visą laiką jaučiausi saugiai šiaip. Bet paskui kažkodėl prasidėjo darbe pasidarė jau sunku ir nuo bendradarbių, ir sužinojo daugiau tų bendradarbių, bet visi labai palaiko, labai supranta. Ir aš galvoju, gal iš pradžių, kad bus tų tokių kaip priekaištų, kad tu visą laiką nedirbi vakarais, mums reikia dirbti vakarais, bet ne — visi labai supranta, visi labai draugiškai palaiko ir, ta prasme, kas liečia mano darbo vietą ir bendradarbius visi patys vakarai.

G: Tai labai iš tikrųjų labai džiugu girdėti. Taip pat mūsų interviu metu dar ir norėjau kalbėti apie palaikančius santykius, tai čia labiau apie tokį patį kolektyvą. Tai jūs jaučiatės, kad iš tikrųjų jūs taip priėmė šiltai, draugiškai ir supratingai.

R6: Taip, taip. Buvo čia visai iš tikrųjų neseniai panikos, kad darbe buvo su viena bendradarbe, kurios nekontroliavo. Nežinau, nes mūsų kolektyvas... Ir buvo, kad kaip Lietuvoj paaiškinti, sakykime, Maximoj ir mes esam Barbora. Mes renkam užsakymus, tai vat mūsų užsakymus, vat mūsų kolektyvas, kurie renka užsakymus, visgi kituose mūsų yra 20. Ir aš jau paskui nežinau, ten kurie žino, kas per ką perėjo, kas kam ką pasakė. Man jau tada užėjo. Bet viskas buvo gerai, paskui dar, kol nepamiršau prie to pačio vadovo. Kad mes ateinam į darbą, mums reikia lipti į viršų ir su kortele atsižymėti, kelintą valandą ateini, perbraukti kortelę, nu kad neveluot. Ir reikia darbą vėl lipti į viršų ir su kortele atsižymėti, kad pamainą atbuvai. Ir man vieną kartą nuėjau į viršų ir lipant žemyn... į kambarį mūsų man tokia didžiulė panikos ataka buvo, mandagiai. Turbūt tokios dar nebuvo. Nu, aš nusiraminau, atbuvau tą pamainą, kaip deja vu, ir man viskas, aš ties laiptais daugiau nebegalėjau lipti. Buvo keli mėnesiai atgal. Nuėjau pas vadovą, paprašiau: aš tais laiptais lipti nebegaliu. Yra tik tai viršui. Tai ką jis man pasakė? Gerai, sako, tai laiptais daugiau nebelipk, sako, aš kiekvieną dieną, kai tu dirbi, nueisiu į sistemą ir pats tave įrašysiu ir išrašysiu. Tai va, laiptais lipti nebeverčia tuo, darbuotojų yra viršuje ir kavinė. Dabar jis toliau pirkėjams tikrai apačioje, bet kadangi aš tais laiptais, darbuotojams į pirkėjų toliau tai neleidžia.

G: Žinokit, kai klausausi, atrodo, jūsų visai toks vadovas, kur gal net ir kitiems vertėtų iš jo pasimokyti, kad moka suprasti ir įvertinti, ir prisitaikyti, ir jums palengvinti.

R6: Taip, nes buvo pokalbių, nes aš negaliu, sako taip. Sakau: jeigu kažkas, ar tie grafikai, tu man sakyk, sako, aš išeisiu, aš kitur susirasiu. „Ne, ne“, nesako, „ir visas sąlygas, kad tu galėtum dirbti.“ Ir va taip va dirbam ir toliau.

G: Aš manau, nuostabu. Bet kaip palyginus anksčiau, kai nieks nežinojo ir jūs kentėjot viduje, tai kaip galėtumėt įvertinti, ant kiek jums palengvėjo ateiti į darbą ir šiaip tas darbe buvimas, kai taip suprantamai, taip žmogiškai į jus atsižvelgia? Tai ant kiek jums palengvėjo? Tiesiog emociškai būti darbe.

R6: Daug laisviau jaučiuosi, labiau atsivėriau, daugiau bendrauju su pačiais bendradarbiais, nes anksčiau ta tokia... ir tas... Ir ta baimė tokia, savy laikiau viską, daug kas galvojo, kad aš tokia pikta gyvenime, nepatenkinta, nebendraujanti, nors buvo visai ne taip. Taip kad tas visas prasidėjo, ir daugiau sako, visi po vieną sako dabar: „nu, atsiskleidai“. Nes aš dabar galiu atsipalaiduoti ir nebijot, kas pamatys ir sužinos. Aš čia gėdą jaučiau, čia tas, čia į tą, čia reikėti, bet aš jutau viršų lengvumą po atakės. Ir atrodo smulkmena, bet kad...

G: Tikrai taip, tikrai taip. Ar jūs dabar nebejaūciat, kad kažkaip yra gėda, kad jums va taip yra, ar ramiai jaučiatės, nes darbe esat atsipalaidavusi? Ar jau nebėra tokių jausmų, kai pasidalinate?

R6: Daugiausiai nurimau, nes žinau, kad visi palaiko, visi supranta. Atsiradus tarp panikos ataką ar nerimo ataką, kažkas bus šalia ir padės, ir nuramins, jeigu reikės, bus tikrai blogai, apie ką supras, sakau. Tikrai viskas yra...

G: Labai gerai. Tikrai labai, labai džiugu girdėti. Toliau dar norėčiau pasiklausti, ar jūsų darbovietėj, jūsų darbo toj vat specifikoje, ar jūs turite kažkokį priskirtą žmogų, kaip mentorių? Klausimas pasiklausimui, pagrindinis būtų toks tiesiog vadovas, tas jums žmogus?

R6: Mūsų visa ta... kur mes atranką ir penkias pamainas. Pamainų vadovai. Pamainų vadovų esu aš. Ai, supratau. Tai vat mes penkiese. Tai tik 15, kurie tuos užsakymus renka, o mes 5 esam pamainų vadovai, tai aš esu vadovė, ir yra Markas, kuris atsako už mus jau visus. Jeigu mums kažkas... eina pas vieną iš mūsų, jeigu mums kažkas, tada mes jau einam pas jį. Ai, tai bet turi, kaip sakant...

G: Darbiniais klausimais. Taip, taip. Taip, o kokiose galbūt situacijose jums norisi nueiti pas tą žmogų ir pasiklausti kažko? Galbūt kažkokiose darbo aplinkybėse kyla poreikis, kad būtų tas žmogus, tas vienas žmogus, kuriam nueitumėt ir bet kokios pagalbos galėtumėt paprašyti?

R6: Tai visada einu pas savo vadovą, nes yra du darbuotojai, su kuriais, kaip aš sakau, mūsų auros visiškai nesueina. Aš pasišneku ir pasisakau. Ir jeigu situacija ganėtinai rimta, jis tada nueina ir arba vienas pasikalba su kažkuriuo iš jų, arba einam dviese ir aš. Išsprendžiam. Tai anglai. Nes kol aš dar nebuvau pamainos vadovė, buvo viskas gerai. O kai aš patapau tą pamainos vadove, prieš maždaug metus laiko, tai jam, dėkui Dievui, galėjau tiesiogiai... Europietė jam aiškino, kaip dirbt reikia

G: Ai, tai toks ar asmenybių kažkoks netgi susikirtimas jautėsi.

R6: Jisai su moterim labai žeminančiai visumoj elgiasi, tai jau viršininkas jau žino šitą ir bando išspręsti tą, bet aš ir manau... Ir dar Europoje detaliau jam čia yra peilis, kaip aš sakau.

G: Bet labai džiugu, kad jūs identifikavote tą problemą.

R6: Jis buvo, kaip sakant, pastebėta, kad čia galbūt jau tam žmogui reikėjo paaiškint, kad jis kažkaip jau truputį susiprastintų, kaip čia pasakius. Taip, tikrai labai negražiai elgėsi ten, kur visai nereikia taip elgtis, bet vien dėl to, kad aš iš Europos, tai va, jisai kažką... Aš suprantu, kad aš nekalbu angliškai, bet tas mano akcentas jisai niekada nedings, ir aš tikrai žinau, mane visi supranta. Aš už jų virš 20 metų, tikrai nėra ta kalba bloga. Aš viską šneku, aš viską šneku, aš viską šneku. „Aš nesuprantu, ką tu...“ Nu, jis tikrai supranta

G: Tai, tai yra. Čia tikrai, kad ne jūsų problema jau. O kaip jūs emociškai, nu, sakykim, dabar turbūt tikriausiai situacija pagerėjus, nes jau ir vadovas pagrindinis žino šią problemą, tai labai tikiuosi, kad jinais yra sprendžiama. O vat, kai įvyko susikirtimas, kaip sakant, tas vat anglas jums kažkaip jau nelabai gražiai, nelabai draugiškai pradėjo bendrauti — kaip jūs emociškai jautėtės? Ar jums kėlė stresą visa ta situacija?

R6: Kol dar nebuvo pašnekėjusi su viršininku, taip būdavo: atsidarau grafiką kitos savaitės ir pamatau, kad aš su juo pamainoj esu, man iš karto viskas numušo. „Ką, Jėzau, nenoriu į darbą, vėl čia reikia važiuoti, vėl jisai išsidirbinės specialiai.“ Atėjau, bandžiau su juo šnekėti pati iš pradžių, tai gavosi riksmas. Galvoju, tu čia man tikrai jau nerėkai. Ir dar jisai man čia ant viršaus. Tai tada jau pamačiau, kad aš pati viena neišspręsiu su juo.

G: Tai labai teisingai padarėt iš tikrųjų. Labai džiugu girdėti. Taip, tikrai tokiose ir situacijose dažniausiai žmonės patys ir sukelia tuos visus neigiamus jausmus ir emocijas. Labai svarbu iš tikrųjų yra ir išsikalbėti, turėti tą žmogų, kam galima pasakyti ir kas padėtų spręsti tą problemą. Dar norėsiu pasiklausti, ar jūsų organizacijoje yra streso mokymai ir... ..kokiuose teko dalyvauti?

R6: Pagalba yra, ten galima registruotis ir paskui tave apmoko, kaip bendrauti su tokiais žmonėmis, kaip juos suprasti. Ir tau, jeigu pačiam negerai, tu gali eiti į kursus ir tave tiesiog apmoko, kaip, sakykim, su tuo anglu... nereaguoti smarkiai į tokias situacijas ir taip toliau. Bet aš nei karto nebuvo, nes man tiesiog, nu, man nesueina. Man reikia nuvesti vaikus į mokyklą, viskas, nu, negaliu. Tai man dalyvauti neteko, bet pačioj kompanijoj yra. Ir tą darbą galbūt skirti papildomai tam laikui, kai nereikia vaikų nuvežti, grįnai darbo metu.

G: Ar norėtumėt darbo metu dalyvauti tokiuose mokymuose, gerovės, streso valdymo, apie patį save, kad padėti sau?

R6: Dalyvaučiau šimtu procentų.

G: Tai va, labai labai svarbu.

R6: iš tikrųjų yra daug tų gerų mokymų, tiesiog kartais tos aplinkybės yra, va, darbų sukrenta, tai va, dažniausiai problema ir būna. Arba nėra darbo metu organizuojami mokymai, arba kad paskui, kaip sakant, vis to neleidžia padaryti. Tai va, bet svarbu labai, kad irgi matosi, kad ir jūs tikrai dalyvautumėt, kad toks noras yra ir iš tikrųjų tokie mokymai yra tikrai vertingi, bet dar... padeda darbuotojams, kaip sakant, spėti tokį smūgį, atlaikyti, tada dėl to dar geriau jaustis. Ar jūs dirbėt prieš tai?..

G: Kažkaip, kaip manot, dar šiame darbe, kažkur, kažko, galbūt kitoj, jeigu, pavyzdžiui, pakiltumėt karjeros laiptais, taptumėt dar ten vadovų aukštesnė, ar jūs norėtumėt šitam darbe pasilikti? Ar tiesiog tos prasmės pilnai šimtu procentų nematote dabar, kur esate?

R6: Būtent šitoj parduotuvėj, šitam tinkle — ne, nes aš tiek bendrauju su savo skyriaus viršininku, kitais, koks jų krūvis yra atiranti nežmoniškai. Bėgęs pamainai, jame žinot semėlis, turi ir vakare važiuoti tos parodžių. Kas liečia, kad ir vadovybės darbą, asmeniškai aš nenorėčiau, nes tai yra atiduoti savaitgalį ir šventines dienas. Na, man... Aš čia beveik 4 metai šitoj parduotuvėj vien dėl to, kad patogų ir dėl visko — kiek labiau prie pat ir man iki darbo pėsčiom penkios minutės. Man čia patinka vien dėl vadovo ir komandos. Mes dabar iš viso patapom kaip šeima. Ir vadovas labai supratingas dėl mano visų šitų panikų, nerimų. Kitas dalykas, aš prieš porą mėnesių baigiau universitetą. Mokinausi keturis metus. Jisai man dėliojo ir pamainą aplink mano paskaites, kad aš viską spėčiau. Ja, gumant, pas kita atsiskite Andogėlės vudėnų. Man tiesiog čia buvo sukurtos labai geros sąlygos firmos atžvilgiu, universiteto atžvilgiu ir mano asmeninių tų problemų atžvilgiu. Man jis davė viską, ko man reikėjo.

G: Jums specialiai sukurtos sąlygos pagal jūsų... Tai labai svarbus dalykas ir gerai jaustis. Supratau, tai ačiū labai už atsakymus. Tai kaip vertinate savo tą asmeninio ir darbinio gyvenimo balansą?

R6: Labai gerai.

G: Gerai, tai kai grįžtat namo, kaip sakant, mintys darbinės labai nekankina per daug?

R6: Visiškai ne, visiškai ne.

G: Taip, tai čia labai svarbu, žinokit, čia tikrai labai geras dalykas. O dar paminėjot, kad labai laikas spaudžia, tas toks į darbo pobūdis, kad tie terminai... Ar jums stresas, nerimas, tas toks bėgimas, kaip jūs jaučiatės dėl to?

R6: Kažkaip ne. Vat būtent būnant darbe ir tas sekundžių, minučių dėjimas dėl tų užsakymų man kaip tik, taip, visos mintys tik tai į darbą yra. Apie panikas aš visiškai tada negalvoju. Įdomiai skamba, bet padeda tai. Tai čia, sakykime, toksai turbūt labai minčių sutelkimas į kažkokį vieną dalyką pasidaro. .

G: Gerai, noriu paklausti kaip vertinate savo vadovų pasirūpinimą Jūsų karjeros galimybėmis?

R6: Gerai. Dažnai, kaip ir turbūt, vadovai atkreipia dėmesį į tuos žmones, kurie rodo, kad nori dirbti, dirba gerai ir stengiasi. Ta pamainos vadovė prasčiausiai ne aš būti, paprasčiausiai manęs ir aš atsisakiau, bet jis atsakė. Vis ėjo ir prašė, nu, tai paskui aš jau sutikau. Ir dabar jau, aš tikiu, virš metų, dabar jau galėčiau pakilti dar aukščiau, jau kaip ir laikas būtų, bet ir situacija pasikeitė, planai, dėl ko aš ir sutikau, ir padaryti sutikau. Džigrėjome, nes Lietuvoj visą šitą žiūrį, nes mes kovom ir nesigrįžtame. Tai kaip man ir dabar jau kažką keist darbe ir kilt, man tiesiog jau nebesinori.

G: Kaip vertinate organizacijas teikiančias galimybes pasinaudoti psichologo konsultacijomis?

R6: Dabar aš kartą per savaitę važinėju pas gydytoją. Darom tą hipnoterapiją, tai bando teigiamai perjausti visą tą mąstymą, pakeisti. Tai sakyčiau, sakyčiau, ir tikrai... Ir patirtis labai... Aš suvokiu, bet jis ant kiek pakeičia mąstymą.

G: Dar trumpai apie organizacijas, įmones. Ar jos teikia galimybes?

R6: Aš manyčiau, kad galimybė naudotis psichologo konsultacija yra labai svarbi. Ne visos kompensuoja tokias paslaugas, ir ne visi gali sau leisti. Darbovietė bent jau dalį kompensuoja ir tikrai žmogui gali padėti labai. Vien žmogui žinojimas, kad jis gali ateiti pas vadovą, šitą, sėsti ir kalbėtis, jau duoda daug.

G: O pas jus ar organizacija suteikia galimybes?

R6: Ir visi atvejų, kur savo atveju padėti psichologui ar kažko panašaus. Yra. Pas mus yra nemokamas, kaip čia pasakyti, kaip poliklinika. Jis yra internetu visą parą, bet tu gali per tą puslapį užsiregistruoti, su tavim susisiekt ir pasakai ten – tau fizinė problema, psichologinė, dar kažkas – ir tada jie nukreipia, ir viskas yra nemokamai. Bet aš nes... Taip, aš asmeniškai nesikreipiau, aš esu išbandžiusi tų nemokamų, man asmeniškai čia tie... kadaro, man asmeniškai netinka. Aš kreipiuosi pas lietuvių, aš pati moku, bet aš jaučiu, kad man jie labiau padeda negu jų sistema. Labiau. Tai iš tikrųjų atrodo, jūsų atveju, tai visai būtų naudinga, kad jie kompensuotų, pavyzdžiui, tokias paslaugas, nes tikrai labai nėra pigu.

G: Taip.

R6: Nemokama iki tų 15 min visiškai.

G: Visai svarbu, kai galit pati pasirinkti, kur jūs einat. Vėlgi labai svarbu, taip sakant, kad su žmogumi vienas ryšys atsirastų. Nes...

R6: Poreikį atrasi savo žmogų, su kuriuo ryšys atsiranda ir dirbasi visai kitaip.

R7

G: Gerai, tai aš iš pradžių pasakysiu savo magistrinio darbo temą. Tai pas mane yra tema „Emocinės gerovės darbe kūrimas, nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams“. Ir tada pirmoji tema, apie kurią norėčiau pasikalbėti, pasiklausti, kaip tiesiog labai bendrai, kai išgirstate tokį terminą „emocinė parama“, tai kas jums tai yra?

R7: Man emocinė parama, tai yra susijusi su galbūt darbe emociškai...

G: – Taip, taip, taip.

Tai galbūt su vadovo palaikymu? Emocinė parama. Kolegos irgi.

G: Man labai reikšmingas yra bendravimas, tarpusavio supratimas iš kolegų ir ypač vadovo. Tai man čia būtų gal emocijų parama. Tai turbūt natūraliai gaunasi svarbiausia ji, kuomet jaučiu nerimą... dėkui ne... Tai jo, tada, kada jaučiu nerimą, kuomet nesiseka darbe, kada galbūt tiesiog pasimetęs, kuomet ir nežinai, kaip judėti toliau, kai atsitinka kažkoks netikėtas įvykis, kai kažkas kažką pasako, ko nesitikėjai, negatyvaus, ir tada norisi iš bendradarbių gauti tą tokį atsakymą, kuris paguodžia, kad viskas ok, kad čia toks darbas ir kad reikia judėti toliau, kad labai nekreipti dėmesio galbūt.

G: Taip, taip, tai teisingai, iš tikrųjų tas toks teigiamas palaikymas ir tiesiog pats žodinis toks, kaip sakant, pastūmėjimas, tai labai tikrai svarbus. O jeigu kalbant, kad jums irgi svarbu ir vadovo tas palaikymas, tai norėčiau pasiklausti, ar jums svarbu būtų turėti, nežinau, ar turite ar neturite, bet, pavyzdžiui, turėti tokį priskirtą žmogų – tai gali būti vadovas, gali būti kažkoks kitoks žmogus, mentorius – dėl kurio jūs galėtumėte tiesiog klausti įvairių klausimų, kai jums reikia, galbūt ir paguodos, ar patarimo. Ar jums svarbu būtų turėti tokį žmogų?

R7: Taip, žinoma, bet ar čia klausimas tik apie darbo metu?

G: – Jo, čia darbo metu.

R7: Darbo metu. Taip, taip. Būtų gerai. Šiaip, žinoma, būtų gerai. Visada mentorius yra gerai. Žmogus, kuris yra galbūt patyręs daugiau nei tu emociškai, psichologiškai ir iš kurio jauti tą...

G: Taip, taip, tikrai girdžiu, kad svarbu ir tas toks žodinis netgi padrąšinimas. Labai. Kadangi čia mes pasikalbėjome šiek tiek ir apie kolektyvą, tai norėčiau pasiklausti, kaip jūs manote, ar šiuo metu jūs turite palaikančius kolegas?

R7: – Taip, tikrai taip.

G: O galbūt galėtumėte kokią nors, galit ir darbinę, kokią situaciją pasidalinti, kada jums labiausiai prireikia palaikančių kolegų?

R7: Man čia sudėtingas klausimas, nes dabar net į galvą neateina... Aš kėdėj. Bet galbūt, kai ateina klientai, kurie atrodo tuo metu... kadangi aš pajaučiu greitai nerimą, atrodo tuo metu, kad tas žmogus gal iš tavęs kaip trenerio tikisi daugiau, nei tu pasitiki savimi. Tada rašai palaikymo jau iš kolegų, rašai apie tą galbūt klientą, nu, netiesiogiai apie tą klientą, bet tiesiog, kad atsitiko tokia situacija ir jautiesi nerami, kad kaip čia dabar atrodys, koks dabar mūsų studijos vaizdas, jeigu aš trenerė ir taip iš manęs daug tikėtasi, aš negebėjau pateikti informacijos. Tai tokiu momentu buvo kolegė, kuri labai mane nuramino, kad nepergalvočiau tokios situacijos, kad aš jaučiu tą nerimą per daug ir kad pergalvoju situaciją, ir kad tikrai galbūt ta klientė taip negalvojo apie mane, kad viskas buvo gerai.

G: Taip, labai džiugu, kad turite tokį žmogų, kuris gali palaikyti. Taip, labai labai svarbu. Tada dar pasiklausiu, ar jūs darbo metu turite kažkokią vietą, kambarėlį pailsėti?

R7: – Taip, turiu.

G: Ar padeda?

R7: Tikrai padeda, nes jeigu reikėtų salėje būti su klientais visą laiką, net ir pertraukos metu, tai realiai, kai aš pati dirbu su vaikais, turbūt nepailsėčiau, nes vaikai pastoviai turi klausimų ir turbūt mano darbas tiesiog tęstųsi toliau tuo metu. Tai kambarėlis yra labai svarbus ir jo reikia atskirai. Grafikas – gerai, lankstus darbo grafikas – gerai, jeigu jisai yra personalizuotas tau, bet aišku, ne visada taip gaunasi, nes visgi čia yra studijos, ir mes labiau, kaip studija, labiau orientuojamės galbūt tiek į trenerį, tiek į klientą. Reikia nepamiršti, tai ne visada bus, kad tobulas variantas man kaip trenerei bus tas grafikas, o galbūt 50/50 ir tam pačiam klientui, kad tiktų laikas, tai tenka ir vakarais, savaitgaliais ir taip toliau.

G: Tai kaip supratau, būna įvairių dienų, kad tenka dirbti, ne taip, kad tik darbo dieną arba kad tik savaitgaliais. Tai norėčiau pasiklausti, koks jums turėtų būti... Taip, norėjau pasiklausti, koks jums turėtų būti idealus asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas.

R7: Geras klausimas.

G: Tobulas balansas, bet kalbant apie grafiką... Nu tiesiog jums, va, kas šauna į galvą.

R7: Psichologiškai žiūrint, darbas turėtų... Dėl manęs atrodo, kad tram procentų būtų, nes paskui visa kita – santykiai, miegas, dėl savęs pasibuvimas vienai, su draugais... nu, kaip šiame, kad neturėtų būti darbas 95 procentai ir gyvenimas 5 procentai, nes manau, kad tada jau darbui per daug duočiau savo, savo, savo laiko... bėda. Žiūrint iš tos pusės, kaip aš pati jaučiuosi, tai man atrodo, kad mano gyvenimas dabar pasiskirstęs „penkiasdešimt ant penkiasdešimt“. Galbūt ne – darbai daugiau, kas nėra gerai. Tai galbūt irgi tas nerimas dažnai ateina dėl to, kad labai susikoncentravusi esu į darbą. Bet labiau emociškai, nei kad iš tikrųjų ne tiek esu susikoncentravusi, kiek reikia, kad ateinu, atidirbu ir viskas, o dar grįžus – labai daug minčių ir nuo to pastovus perdegimas ir taip toliau. Tai jo, tai idealiu atveju – 35 procentai, 30 darbui, atidirbi ir viskas, visa kita yra tavo asmeninis gyvenimas, santykiai, vaikai, jeigu turėčiau, miegas, sportas dėl savęs ir šeima.

G: Tai realiai būna, kad grįžti namo ir dar kankina tos mintys.

R7: Labai, labai.

G: Tai reiškia turbūt indikatorius, kad galima patobulinti tą balansą kažkiek.

R7: Jo, nes dažniausiai emociškai ir būna, kad lieka, kaip sakant, po darbo tas... užsikibęs.

G: Dabar dar norėčiau pasiklausti, kaip jums atrodo, ar vadovai rūpinasi karjeros galimybėmis? Ar vadovas rūpinasi karjeros galimybėmis?

R7: Galbūt. Mano... Manau, kad ir taip, ir... Nes taip – tai tikrai, jeigu žiūrint iš laisvės pusės, tai aš manau, kad vadovas labai leidžia laisvai kurti treniruočių metu. Tikrai kažkaip neįstato į didelius rėmus, kad negali to, ano. Bet kita vertus, kartais būna tokių minčių, kad galėtų daugiau kažkokių seminarų, galbūt, kažkokių paskatinių daugiau išmokyti. Nes tas paskatinimas gal labiau būna tik iš kaip mano asmeninės žmogaus pusės. Galbūt ir nori vadovė ir nesakau, kad nenorėtų, kad aš mokytis ir taip darau, bet galbūt kartais pritrūksta iš jos to žodinio pastūmėjimo, palaikymo, nežinau, to tokio, galbūt jos pačios tai sugalvojamo – kažką užsakyti, nupirkti, kad tobulėčiau ir eičiau toliau laipteliu.

G: Taip, kad ir prakalba, kad atrodo jaučiasi toks trūkumas kažkokių, ar tai mokymų. O jeigu kalbant apie tokius mokymus, kai būna streso valdymo ar ten emocinės gerovės – ar dalyvautumėte, jeigu organizuotų?

R7: Taip, žinoma. Tikrai taip.

G: Taip. Tas žinias pasinaudotumėte?

R7: Jo, nes labai reikia šitų žinių. Labai reikia. Tie, kas dirba su žmogumi, tai tikrai reikia tokių mokymų. Ne šiaip sau yra tokie mokymai. Galbūt kitą kartą net vertingesni nei pats tas fizinis darbas, kiek tu moki padaryti savo darbe fiziškai, nes jeigu emociškai gerai jausies, tai manau, visa kita daugmaž susitvarkys.

G: Taip, tai iš tikrųjų dažniausiai net tas emocinis pavargimas sunkesnis yra negu tiesiog fizinis. Tai dabar, o kaip jūs manote? Ar jūs dirbate prasmingai?

R7: Tikrai taip.

G: Ar ta prasmė jums sukuria... galbūt vadovas padeda tą prasmę dar labiau atrasti?

R7: Aš... klausimas. O pati – šiuo atveju pati. Nes darbas su vaikais ir tiek su suaugusiais yra labai prasmingas, nes tiek pati atiduodi, ir tuo pačiu gauni atgal tą emocinį ryšį, tai labai...

G: Tai labai tiek sudėtingas, tiek gražus darbas. Kaip manote, kas jums galėtų padėti dar stipriau ir psichologiškai darbo metu?

R7: Nežinau... Bet neįkyla idėjų. Gal kaip ir kalbėjom – gal tie palaikantys kolegos dar kartais labiau?

G: Gal palaikantys, bet...

R7: Aš manau, kad tai labiau yra susiję su pačio žmogaus, kaip mano psichika. Kad aš esu už meditacijas – klausėte prieš tai apie tuos seansus, tai emocinių mokymų ir taip toliau, tai aš labai, ir manau, kad tai tikrai padėtų.

G: Aš buvau girdėta. Dabar, jo, šiaip dar norėjau paklausti, bet turbūt jūsų darbas tas toks labiau fizinio pobūdžio. Tai kaip ir tokia dar tema – galbūt, nežinau, gal iš jūsų, pavyzdžiui, praeities – šiaip kaip vertinate organizacijas, kurios vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas?

R7: Labai už. Visada judesys apleidžia labai reikalingas žmogui ir dabar labai daug žmonių dirbantys ofisuose, ten, kaip nebemato prasmės sportuoti... Aš kaip... nu, visuomenė dabar mažiau juda nei anksčiau. Tai esu visada už, kad kažkas tokius dalykus...

G: O šiaip pati, ar jaučiate, kaip sportuojate, kad geriau pasijaučiate emociškai?

R7: Žinoma, žinoma, nes sportas tikrai padeda, kaip sakot...

G: Gerai. Taip. Gerai, tai dar tada pasiklausiu, kaip vertinate organizacijas, kurios veikia galimybę pasinaudoti konsultacijomis.

R7: Irgi už, labai teigiamai.

G: Jeigu pas jus būtų tokie – ar naudotumėtės?

R7: Tikrai taip.

G: Šiaip dar irgi tokia mintis kilo, nes būna, kad organizacijos, tarkim, kaip ir kompensuoja ir tu pats gali pasirinkti kažkur, arba būna tiesiog, tarkim, darbo metu turi savo psichologą. Tai kuris jums variantas būtų labiau prie širdies – ar kad galėtumėte pati pasirinkti, kur eiti ir jums kompensuotų, ar būtent kad darbo metu turėtų būti jau psichologas?

R7: Aš manau, kad pati – nes pasirinkti savo psichologą.

G: Gerai, tai ačiū labai tada. Ačiū. Tada atsiųsiu visus žodžiu...

R8

G: Ar galite sakyti, kad jūs turit palaikančius kolegas darbe?

R8: Taip, tai manau, kad yra skirtingų kolektyvo žmonių. Darbe yra ir labai palaikančių, ir dar yra tokių, kurie... mmm... mokosi, ir motyvuoja, ir padeda. Galėtų tipo viduje kurti palaikymą. Ai, kad kiti, atrodo, pavydą jaučia, kad kažkaip, gal, tai pažiūrės į tą jauną darbuotoją ir kad jai reikia, kad daugiau duotų, lengvesnes, greičiau daryti... Ir jie, konkurenciją jaučia

G: Tai yra įvairių kolegų. O kaip jūs jaučiate, kai yra tų tokių kolegų? Ar jums kažkaip emociškai... ar jūs veikia kažkaip, ar visiškai?

R8: Aš sakyčiau, kad visi apskritai... *kadangi*... mūsų, kadangi mūsų darbas toks, kad jis išsunkia, ir darbe vis tiek daug veiksnių, kadangi dirbame, klientai, kurie ateina. Tai daug laiko praleidžiu darbe ir aišku, visada geriau, kai dirbame kaip komanda ir visi atsiperka ir aišku, veikiasi. Ir tada galvos, kitus pasiimi – tuo tu... ir su daugeliu, su tais, su kuriais geriau, apie viską. Dėl to kartais ir dingsta motyvacija, jeigu būtent neigiami komentarai ir...

G: Mhm.

R8: O kartais susižeidžia, jeigu tada palaiko ir apskritai...

G: Kai jau priima, tai kai jau priima...

R8: Taip.

G: O tai, sakykit, turit tokį, vat, tą kažkokį artimiausią kolegą? Ar sakytumėt, kad jie jus emociškai paremia? Ar būna, tarkim, kažkokios sudėtingos darbe situacijos, galbūt nesėkmės, galbūt situacijos, kur jūs, na, nežinau, gal pirmą kartą? Ar padeda jums tie kolegos tą emociją, tokią paramą?

R8: Taip. Aš... įdėkai, kad gerų turiu tikrai šalia. Dėl sveikatos turiu irgi padėti... ir psichikos sunkumais, tai sakyčiau, kad ir mano darbovietėj ir jūsų supranta, kad vis tiek daugelis iš jų, tų kolegų, supranta, kaip reikia bendrauti su žmogumi, kaip reikia, kaip nereikia tų neigiamų emocijų. Tai palaiko. Ir aš tikrai turiu.

Kaip daryti ir sako, jeigu mato, kad streso situacija, ir kad nusiraminti lėtai... pasako gerų žodžių, kad tarkim: „O, kad padarei būtinai įsigilinau, o padarei greičiau, nei aš padaryčiau“, nu žodžiu – kad motyvuoja ir atkelia. Aš visiškai taip jaučiu.

G: Tai ar aš gerai supratau, kad jums ta tokia emocinė parama – tai yra ir tie žodiniai paskatinimai, palaikymai, ir tas toksai netgi parodymas, kaip kažkokį darbą padaryti. Toks dvigubas – ir iš darbinės pusės, ir tiesiog žodinės, labai svarbus. O sakykit, ar jūs darbe turite kažkokį vieną priskirtą žmogų, kaip mentorių – gali būti, kartais vadovas būna – kad jūs galite eiti pas jį drąsiau ir klausti, jeigu kažkas neaišku, arba šiaip tiesiog, kad jis jus pakonsultuotų?

R8: Aš keičiu... keičiu patirtį... bet... *mmm*... laiko su dėstymu. Kai eini iš darbo, vis dar pareiškia klaidą, iš to mentorius daugiau pasako, kad kaip čia reikia, bet iš tikrųjų negrabiiai pasako, kaip reikia iš tikrųjų. Aš tikrai, tikrai, iš tikrųjų... aš visada kitais atvejais pagalvoju, kad jis liepia daryti darbą, jis tokį daro, po to tėmo... ir koks... nes iš tikrųjų niekas nėra paaiškinta kaip reikia daryti. Ir žiūrėjus, kad jis paaiškintų, priskirtas papildomai, mentorius, jisai daro kitus dalykus ir kartais dėl savo darbo jo nėra, tarkim skalėje. O vienu momentu galvoju, kad jau nepaklausiu, nes gausi rezultatą, ar jau to ne tik vertina, ką padaryta... Aš tik nežinau, kad reikės jau kitaip daryti.

G: Aha, supratau.

R8: Tai nemotyvuoja. Tada galvoju, kad gal ten kiekvienas keis darbą, mane palaiko ar mentorius ir vis tiek...

G: O paminėjot, kad vis būna ir kankinančios mintys. Norėjau dar pasiklausti, ar netrodo jums, kad tarkim tame asmeniniame gyvenime jūs vis dar tas, kaip sakant, darbo mintis atsinešat?

R8: Yra... dėl to, kad keičiau... Labai yra, mėgų, sakau, darbas įsineša į gyvenimą. Su draugais, kartais netgi, nežinau, važiuodamas ant taksi galvoji, jeigu paklausęs ir jūsų ir buvo... Dar aš patiriu labai daug streso dėl... ne tiek, kiek komandos...

G: O tai va kaip jūs vertintumėt, koks jis yra tas darbinio gyvenimo ir asmeninio gyvenimo balansas? Ar jums jis dabar yra...?

R8: Sakyčiau, kad... Taip, tai pradėjau dirbti beveik iš karto paromis, naktimis, tai ir gali... bet jau ir tas režimas... Na, mūsų kelias jau sudaro... Balansą pamažu politika... Aš ką matau, darbas išbalansuoja. Išbalansavau ir valgymo laiką, tiek kada reikia miegoti ir keltis, ir darbą.

G: O dabar, jeigu kalbant apie tą didelį krūvį, kad atrodo, kad ir tų vienu dienų neužtenka... Tai kaip jūs vertintumėte individualizuotas darbo sąlygas, kaip labiau tą lankstų darbo grafiką pagal jus, pavyzdžiui, kad viršvalandžius kompensuotų? Arba duotų jums, tarkim, dvi poilsio dienas vietoje vienos? Ar jums padėtų, kaip jūs manot, va toks labiau individualizuotas grafikas pagal jus?

R8: Aš iš esmės gerai jausčiausi ir kad nepervargčiau. Iš esmės ir turiu tą lankstų grafiką. Galbūt rečiau jį, kad mes kartais turime net 4 pamainas, jis vėl tarkim į parą ateina, tai visai būna... Man tai labai emociškai kerta, kad nesivyti... Tų minčių nefiksuoti. Mhm. Ačiū. Apskritai tas individualus, geras grafikas...

G: Aš jus girdžiu.

R8: Padėtų. Pavyzdžiui, dienos – tai yra svarbu, labai svarbu, sakyčiau, bet kartu yra pasirinkimai. Tai gaunasi mažesnės algos, bet vėlgi, kai nori gyventi savarankiškai ir nori, tai kai nuomotis būstą... Tai norėsi tų pajamų, ir mes norėsime būti jau paviršimtas... ar tikimasi keturių dienų, užtenka mūsų etato. Tai gal ir dirbtų daugiau ir sunkiau. Dėl to, kaip ir jis manipuliuoja...

G: O kaip jūs, nežinau, ar jūsų darbe organizuoja, pavyzdžiui, streso valdymo mokymus?

R8: Taip, yra tekę dalyvauti tokiuose. Taip, yra tokių. Ir taip, ką mūsų... Tokios ir paskaitos, ir konferencijos. Netgi yra ir darbe, būtent darbe yra psichologas. Mums, darbuotojams, galima apsilankyti. Gali kalbėtis apie darbą, kylančius sunkumus, stresą. Netgi sužinojau per tą patį renginį apie streso valdymą, kad mes, medikai, turim netgi...

G: Bet nėra suorganizuota vieta, kur galima gauti daugiau gilesnių psichoterapijų?

R8: Mūsų darbe... jeigu patiriam kokią stresą, kažkokį įvykį, ir jis pats... bendravimas, jo galimybė. Mokyme, kalbant, galime gauti dešimt mokymų psichoterapijos.

G: O tada jau pereisime prie psichologo, bet dar pasiklausiu, ar jums pasirodė, kad tie mokymai, kurie... Prisidėjo, kad geriau pasijustumėt. Tai buvo organizuojami.

O dabar dar pasiklausiu – ar tas psichologas... ar teko pasinaudoti? Turit tokią galimybę pasinaudoti?

R8: Taip, tai yra, tai yra. Jie patys teikia konsultacijas darbo vietoje. Netgi galima gauti psichoterapijas papildomai. Ir viskas kompensuojama. Labai puiku, kad yra rengiamas mūsų specialybės darbuotojams toks dalykas, ir sveikata, tai galima gauti. Bet tuo metu nepasinaudojau. Manau, kad tikrai lankysiu ir manau, kad tai yra labai gerai. Bet dar nesuspėjau, bet planuoju ateityje.

G: Tai labai džiugu, kad yra, ir kad jūs jomis naudojotės ar planuojat. Tai tikrai padeda.

Tada dar pasiklausiu, kaip jūs manot, arba kaip vertinat savo vadovo iniciatyvą pasirūpinti jūsų karjeros galimybėmis, karjeros augimu?

R8: Aš dėkoju, kad rūpinasi. Kad mane leido... Mums keičiasi... nuostabiai vyksta pats tas tobulėjimas. Dabar papildomai studijuosiu slaugos pagrindus. Mano vadovas padėjo surasti. Klaipėdos universitete. Bet, aišku, pusė jausmų, kad tai yra daroma ne tik mano gerovei, bet nes to darbui reikia.

G: Dar pasiklausiu: bendrai, tiesiog kaip vertinate organizacijas, įmones, kurios vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas, tai ten, pavyzdžiui, ar tai kompensuoja sporto klubus, ar skatina pasportuoti. Kaip vertinate?

R8: Aš manau, kad tai gera ir puiki iniciatyva. Nes... Ir kad to... čia, nes sakyčiau, kad tokios iniciatyvos tikrai geros, tik gal ne visur jos siūlomos — turėtų būti daugiau.

G: Ar pasinaudotumėte tokiomis iniciatyvomis?

R8: Aš sakyčiau, kad taip.

G: O šiaip bendrai — ar pastebėjot, gal va kai pasportuojat, ar jaučiatės geriau emociškai?

R8: Taip, tikrai pasakyčiau, kad po sporto būtent dėl sporto matai, nekenti viso visko, viso to. Yra labai sudėtinga, nes aišku, priklauso nuo to, ką sportuoji, bet man apskritai padeda.

R9

G: Taip, tai tada viską pasileidžiu, pasileidžiu įrašą. Tai dar kartą pasikartosiu savo tyrimo, savo magistro darbo temą — tai yra emocinės gerovės darbe kūrimas, nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Tai pirmą tokią galbūt temą pasiklausiu, ar jums darbo metu darbe yra svarbu turėti palaikančius kolegas, būtent tą tokį kolektyvo įtaką? Kaip jums — ar svarbu yra?

R9: Aišku, kad svarbu. Nes... kuri... Mano buvo, kad kai paskutiniam darbe dirbau, ten išvis aš pradėjau kaip į praktiką atėjau, bet po to pradžioj visko išmokė, ir po to man jau reikėjo vadovauti tiems žmonėms, kurie mane visko išmokė. Jiems tai labai nepatiko, kad atėjo kažkoks jaunas tuo metu ir kad viską išmoko ir dabar jiems vadovauja.

G: O kaip jautėtės tokių metų, kai atrodo ateini jau... ir kiti ne taip palaiko, ne taip supranta. Kaip jūs jautėtės tokioje situacijoje?

R9: Kaip čia pasakyt... kažkaip nelabai jaukiai. Tiesiog, sakau, visi dvidešimt metų dirba ir nieko naujo išmokti nenori. Jiems gerai taip, kaip buvo, kad viskas įprastai jau daroma.

G: O gal galėtumėt kokią nors situaciją darbinę įvardinti, kada jaučiate, kad labiausiai reikia to palaikančio kolektyvo darbe?

R9: Taip, kaip ir pas mus — skubūs užsakymai, reikėjo ir viršvalandžių pasilikti... ir tas toks, kad ne tiek palaikytų, kiek pasitikėtų žmonėmis, kad deleguot darbą, kad spėtų.

G: Tai tas pasitikėjimas atrodo labai svarbus. Tai jei net ir prakalbam apie tokį pasitikėjimą, tai kaip jūs manote, kas jums yra teigiama emocinė parama?

R9: Nežinau...

G: Tikrai kartais būna tokios ir savo mintys, kad kas čia gali... Tai iš tikrųjų ta emocinė parama — tai, sakykime, pagrindai yra tas iš žmonių gaunamas emocinis palaikymas: supratimas, žodinis paskatinimas. Tai kaip suprantu, jums tas ir pasitikėjimas...

R9: Dėkui. Pas mane problema buvo tame, kad manimi visi galėjo pasitikėti, o aš iš esmės nelabai... Po to žiūrėk — vis tiek likdavo daug.

G: Aha, tas toks krūvio paskirstymas atrodo. Turiu dar vieną klausimą.

R9: Dėl tos geros emocijos — tarkim, pamatau darbuotoją, kad ilgai dirbęs, pavargęs, ir tiesiog ateina kas nors su kava, sako: “Va, imk kavą, einam, pavargai”. Nu, va, bent toks žmogiškumas, kad kažkas pastebėjo.

G: Tai va, čia tikrai įvardinčiau kaip emocinę paramą — kad kažkas pastebėjo, paskatino turėti kelias poilsio minutes.

Dabar jūs prakalbote apie viršvalandžius, kad tenka padirbti viršvalandžius. Tai kaip jūsų nuomone — koks jums turėtų būti darbinio ir asmeninio gyvenimo balansas? Nes kai dirbama viršvalandžiai, tai ta darbo dalis turbūt per didelė tampa. Tai koks jums tas idealus balansas?

R9: Ai... balansą sunku surasti. Dirbi, padirbi, o apie tą darbą ir nebegalvoti — reikėtų apie kažką kitą, o ne ką rytoj daryti. Viską suplanuoti, bet vis tiek...

G: Taip, ir tos mintys ne visada išsijungia. Tikrai dažna problema, kai tas darbinis ir asmeninis gyvenimas susimaišo.

Atsakymas labai geras — kad svarbu, jog mintys nepersikeltų į namus.

R9: Tarkim, savaitę visai nesi darbe, bet vis tiek ateini, miegi, ir sapnuoji tą darbą, ir atsikeli, ir vėl apie jį galvoji... Čia sunku.

G: Tikrai. Kartais darbas per daug įkyriai įsiveržia.

Tada pasiklausiu — ar jums svarbu turėti priskirtą žmogų, mentorių darbo aplinkoje?

R9: Aš... dėkui. Nes šiaip man geriausia dirbti vienam tiesiog. Kad niekas nelystų. Aš iš esmės toks, kad pasiklausčiau, jeigu jis būtų toksai, kuris tikrai padės be jokių nereikalingų komentarų. Visko gerai būtų. Bet kartais pasiklausiu, o tu pats nežinai — dar ką nors pasakys...

G: O susidūrėte darbe su komentarais, kurie būna — įeini ir atrodo nori gero?

R9: Taip. Būdavo, kad net susidarai visą planą, kaip viską geriau padaryti, bet iš vadovo gauni, kad darėm visą laiką taip, taip ir darysim. Nors iš esmės... ir jis pats po to pritaria ir galvoja.

G: Tai turbūt iš to ir kyla noras dirbti vienam — kad nepatirtum neigiamų komentarų.

R9: Taip. Man labiau norėtųsi vienam dirbti. Dėl to, kad pirmą pamainą visi ateina pas tave, klausia, nespėji savo darbo padaryti, o po to dar ant tavęs varo, kad lėtai dirbi. O darai daugiau negu reikia, kad darbas būtų padarytas keturis kartus daugiau.

G: Ir niekas to nepastebi.

O gal galit pasakyti, ko jums trūko, ko būtų reikėję?

R9: Dirbi vos ne visą parą... viską, kad spėt padaryti — padarai. Ir sakau, kartais būtų geri žodiniai palaikymai: kad "vis tiek spėsi per dieną padaryt". Ir po to jau kažkaip lengviau.

G: Labai.

Tada dar paklausiu — ar jūsų darbovietėje, tarkim, būna kokie nors poilsio kambariai arba kažkokios vietelės...kur gali ...ikvepti ir šiek tiek pailsėti?

R9: Ne. Aš dirbau gamyboj, kur tiesiog pastovus triukšmas. Po to namo grįžti — reikia kokios valandos, kad ...tiesiog galvoje viskas į vietą susistatyti.

G: O kaip manote, tokioj triukšmingoj aplinkoj, tokioj intensyvioj, kur daug visko vyksta, gamyboj tikrai — ar jums, jeigu būtų kokia atskira vietelė, poilsio kambariukas, kur galėtumėt nors ir porai minučių nueiti...

R9: Dėkui. Iš esmės, manau, jo. Ačiū, būtų tikrai geriau. Tiesa, kad niekas netrukdytų — tiesiog, kad bent jau būtų tokia kabina. Tai jau ofisuose kūrė žinai, ir tiesiog ateini dar su visu šituo, kad nueiti bent kokias penkias minutes tiesiog atsigulti, pasėdėti.

G: Tas irgi poilsėjimo vieta tokia būtų... kad jokio triukšmo. Tai ačiū labai už atsakymą, tikrai labai vertinga.

Dar tada pasiklausiu — ar pas jus būdavo organizuojami kokie nors streso mokymai, streso valdymai, emocinės gerovės mokymai?

R9: Neteko.

G: Ar norėtumėt sudalyvauti, jeigu jūsų darbovietė organizuotų, tarkim, tuos mokymus, kaip stresą valdyti, kaip emociškai su savim dirbti?

R9: Iš esmės gal ir įdomu. Tikrai, kad tai svarbu. Kaip ir grupiniai užsiėmimai, vat tas... kaip čia pasakyti...

G: „Ižvalgos“?

R9: Nu, kodėl kiti žmonės tau pastoviai efektyviai, o su tavim jie nenori bendrauti ir kažkas tokio.

G: Čia įdomu būtų sužinoti.

Taip, ir dabar dar pasiklausiu — kaip jūs vertinate savo vadovų iniciatyvą pasirūpinti jūsų karjeros galimybėmis? Nes kaip sakėt, kad pirma atėjot tik į praktiką, paskui teko vadovauti.

R9: Sakėt: tarkim, mūsų atskyrė 12 žmonių. Buvo atskirai meistras. Po to jis išėjo iš darbo ir man sako: dabar vadovausi jiems. Turi daryti savo pareigas plius tas, kurias jis darė. Ir gavosi dvigubas krūvis. Neskaitant ten tų 200 eurų premijos.

G: Ir tai yra tikrai nedaug, bet... O ar pajutote kažkaip, nežinau, nepilnai įvertintas, nesuprastas? Nes jeigu pakelia į poziciją, logiška, kad ir darbai turi būti paskirstyti atitinkamai, kad nereikėtų ir viršvalandžių dirbti, ir būtų adekvatus atlygis. Kaip jautėtės?

R9: Kaip išnaudotas. Nes tiesiog nebuvo pasirinkimų.

G: Taip, supratau. Tikrai nėra gerai. Turėjo būti kitaip. Tai yra užtikrinta, rimta pozicija — tikrai turėjo būti kitaip paskirstytos darbo sąlygos.

Tada dar pasiklausiu — kaip jūs vertinate individualizuotas darbo sąlygas? Būtent jei būtų personalizuotos pagal jus, tarkim, sąlygos, sakėt dirbot pamaininį darbą: ar turėjote galimybę pasirinkti, kada jums patogiau dirbti? Ar vakarais?

R9: Ne, nors labai norėtusi.

G: Norėtusi — nes ir norėjau pasiklausti, ar jeigu turėtumėt tokią galimybę, tokias sąlygas individualizuotės, ar jums padėtų geriau jaustis emociškai ir kodėl?

R9: Padėtų. Buvo nuo septynių iki pusės keturių. Bet man patekdavo aktyviausias „pikas“: pas mane nuo penkių vakaro viskas įsibėgėdavo. Tada ir naktį...

G: A, jūs manot, kad... Jeigu ta pamaina būtų kita, geriau, lengviau ir emociškai viskas eitų?

R9: Jo. Aš galėjau per pirmą pamainą per 4 valandas padaryti dvigubai daugiau darbo negu per antrą pamainą. Nes mažiau energijos išeina.

G: O kaip manot — ar dirbate prasmingą darbą?

R9: Pinigų tiesiog reikia...

G: Ai, tai tiesiog toks labiau dėl piniginių priežasčių?

R9: Pirmus metus tiesiog įdomu buvo. O po to jau kažkaip... įdomumas dingtų, jeigu ne tokia vadovė, kokia buvo.

G: Atrado visų prasmę. Įtaka daro, taip? Ir, kaip jūs sakot, atsižvelgia vadovė?

R9: Taip, vertinimo ir supratimo. Tiesiog patį darbą supratino, nes ateidavo tokie, kur neįdirbė, ant popieriaus parašyta, kad turi per tiek laiko padaryti viską. O iš tikrųjų yra įvairių niuansų. Visko neišaiškino mums, ką reiktų dėti. Buvo vieną kartą, kad didelį užsakymą paėmėm ir nespėjom daryti. Nuėjom pas direktorių ir sakom — trūksta žmonių, reikia papildomai. Direktorius sako: „Gera, bus žmonės“. Bet pirmiau, aišku, kažkur kitur... ir trečiojoje vietoje buvom mes.

G: Bet toks jausmas, kad net neįsiklausė į jūsų poreikį?

R9:

Nes jam tai tik popieriai. O mes matom realiai — ir viskas gali per akimirką pasikeisti. O tada jau turi daryt 3–4 valandas ilgiau. Čia jau nei jokie instrumentai, nei kas padės. Aš tokiose ir į galą... ir dar blogiau.

G: Ačiū labai. Supratau. Ačiū labai už atsakymus. O kaip vertinate organizacijas, įmones, kurios vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas? Galbūt iš jūsų organizacijos, organizuojamas...

R9: Taip, komanda matytų, būtų...

G: Ar norėtumėt sudalyvauti?

R9: Kam apmoka, ar kažkas, ne... sporto salė taškai. Tai aš visada už. Ypač jeigu dirbi fizinį darbą ir prieš darbą prasimankštinti, prasitempti kažkaip.

G: Mhm. O šiaip... O šiaip, ar jaučiate, ar tai padeda emociškai jums, ar pastebėjote tai?

R9: Jo. Tai savaime aišku.

G: Tai tikrai labai džiugu, kai darbuotojams, pavyzdžiui, suteikia sporto salės. Pasiklausiu, kaip vertinate įmones, organizacijas, kurios suteikia galimybę taip pat naudotis psichologo konsultacijomis? Ar norėtumėt pasinaudoti?

R9: Hmm jo, tai aišku, tai aš ir vaikštau pas psichologą.

G: Ar čia įmonė jums padėjo?

R9: Ne, čia aš pats. Šiaip, jeigu įmonės, manau, galėtų dabar, nes, krūvis didelis ir visi visko reikalauja.

G: Manau, kad tai pliusas būtų. Jo, tai tikrai, jeigu dar ir kompensuotų, tai išvis būtų labai gerai.

O dar irgi pasiklausiu, kaip jums būtų geriau, jeigu taip teoriškai: ar kad darbo metu būtų psichologas, kad darbo metu galėtumėt net nueiti, ar geriau, kad kompensuotų įmonės ir kad tiesiog jau galėtumėt susirasti savo psichologą ir nueiti ten, kur jūs norite?

R9: Manau, kad geriau, kad kompensuotų, nes aš susirandu sau, ko man patiko būtų. Irgi apie penkis perėjau.

G: o, tikrai labai tiek. Kad reikia tikrai susirasti tą savo specialistą, kuris labiausiai tinka ir jaučiasi.

O ar padėdavo šiaip darbe? Aš norėčiau dar pasiklausti: kai darbe jaučiate stresą, nerimą, kylantį didelį nerimą, ar jūs bandote kažkaip su savim kovoti, ar nieko nedarote, kai kyla stresinės tokios situacijos?

R9: Pirmas dalykas – tai pabandyt sureguliuot kvėpavimą savo, atsigerti šalto vandens ir tiesiog išeiti į lauką pakvėpuot.

G: Taip, tikrai labai taisyklinga. Jeigu galimybės yra, tai labai gerai, kad ir taip bandėte daryti.

O kada, gal, nežinau, kada darbe, Jums labiausiai kyla stresas ir nerimas?

R9: Aš... turbūt, man šiaip labiau, sakyčiau, kai... Vat, pasakai kažkam, kaip kažką daryt, parodai, kaip daryt, čia tiesiog paprastas banalus darbas ir jie vistiek daro blogai, o paskui pyksta ant manęs, kad aš kažką sakau, kad blogai ... Tiesiog, kai sunervindavo.

G: Ar labiau jaučiate, kad žmonės, ar kažkoks labai darbų kiekis labiau kelia tą nerimą? Ar kartais atrodo, kad žmonės labiausiai?

R9: Manau, žmonės. Arba ką darai ir darai, ten pavyksta, nepavyksta. Vistiek poto tu padarysi gerai... žmonių jau nelabai pakeisi.

G: Tai labai svarbu, iš tikrųjų, tas kolektyvas, supratimas. Labai labai didelę įtaką daro, kaip jaučiamės. Dar tokį labai bendrą klausimą, kaip manote, kad galėtų padėti jaustis jums dar psichologiškai stipresniems ten darbo metu?

R9: Mhm, man jau buvo geriau tas, kad vat anksčiau tiesiog neleisdavo su ausinėm dirbti, ta prasme buvo toks, kur tiesiog nuo triukšmo, o negalima buvo muzikos klausytis, o vat po to kai Iškovojoj, kad galima su muzika dirbti arba per kolonėlę paleisti arba su ausinėm. Tai labai padėjo.

G: Aha

R9: Muziką pasileidi arba podcast'ų paklausai. Tiesiog reikia, kad mintys kažkur biškį toliau nukryptų.

G: Padėdavo, padėdavo, sakot – geriau buvo, paskui tos mintys irgi nukrypdavo ten, kur reikia.

Gerai, dar tokį labai bendrai pasiklausiu pačioj pabaigoj: gal turite dar minčių ar idėjų, apie kurias nepakalbėjome ir jūs manote, kad kažkokios idėjos galbūt padėtų jums geriau jaustis darbe? Gal kažko, nežinau, jaučiate, kad trūksta, ar turėtumėm dar kažką pasirinkt...?

R9: Gal visai pravartu būtų, kad... kažkokie team building'ai, komandos formavimo užsiėmimai būtų.

G: Tiesiog tą komandą stiprinti.

R8: Jo, ir kad ne tiesiog atėjai, darbą padirbai ir visi išsiskirstė. Kad suprast žmonės, suprasti jų poziciją, kad jie suprastų tavo poziciją ir viską. Manau, žymiai lengviau būtų dėl to.

G: Tai tikrai tas svarbu – ir bendravimas, ir tas komandiškumas. Tikriausiai komanda labai svarbu, čia vienas svarbiausių akcentų. Na taip, iš tikrųjų, jeigu ir, kaip sakant, tie žmonės dažniausiai kelia nerimą, tai dėl to ir gali blogai jaustis. Tai tikrai turbūt žmonės yra labai svarbu vis tiek darbe. Labai svarbu, kokie žmonės, ir tas geras bendravimas, tai visai... ir darba palengvina

R9: Geriau būtų, kad vienas darbuotojas, su kuriuo dirbti, kuris tave supranta, su kuriuo geri santykiai, būtų geriau, negu dešimt tų, kuriuos reikia prižiūrėti ir...mokyt ir kažkaip.

G: Gerai, tai aš jau apie visas temas, kurias norėjau apeiti, pasikalbėjom. Ir būtinai pasidalinsiu tikrai, kai turėsiu rezultatus, su jumis.

R10

G: Tai pirma būtų tema — kiek jums yra svarbu darbe turėti palaikantį kolektyvą?

R10: Čia reikėtų mane vertinti faktais ar tiesiog jausmais?

G: – Jausmais labiau, sakyčiau.

R10: – Supratau, kad tai yra labai svarbu. Tai yra turbūt psichologinio saugumo kaip garantas.

G: Aha, taip taip. Jo, labai gerai pasakyta — psichologinio saugumo garantas. O galbūt galėtumėt, nežinau, kokią situaciją ar aplinkybę įvardinti, kada jums tampa labai svarbu būtent palaikantys kolegos darbe?

R10: Tai aš manau, gal kai atlieku kažkokias užduotis specifines, kurios reikalauja tokio bendradarbiavimo, tai mano nuomone tada ir reikia. Nes jeigu jie kažkaip, žinai, nepadės, tai man atrodo, kad tada pasitikėjimas sumažės. Tai aš manau, kad kai atliekate turbūt užduotis ir šiaip, kad saviijauta yra labai svarbiausia.

G: Taip, taip, tikrai teisingai, geras labai atsakymas.

O kaip, kai išgirstate tokį terminą, kaip jūs suprantate, kas yra teigiama emocinė parama?

R10: Teigiama emocinė parama... Tai čia spėju, kad kai darbuotojui sunku, tai jam galbūt... kažkaip palaikymą pareiškia kolega ir bando teigiamas emocijas įnešti.

G: Taip, taip. O sakykit, jaučiate tokį dalyką, kad tas kolegų palaikymas, pastūmėjimas yra svarbu jums?

R10: Man asmeniškai šiek tiek teko susidurti su tuo, kad šiek tiek jau galbūt per daug darau tą savaitę, tai man asmeniškai tai stimulus, kad pastūmėjo, padėjo šiek tiek.

G: Taip, tai tikrai labai džiugu, kad, kaip suprantu, turite tų kolegų, kuriais pasitikite. Tai labai svarbu.

Tada dar pasiklausiu — ar jums būtų svarbu turėti priskirtą mentorių, kažkokį atsakingą žmogų, į kurį galėtumėt kreiptis jums svarbiais klausimais?

R10: Tai bent kur aš dirbu, tai pradžioje įvedė mus. Ten žmogus galbūt pirmus tris mėnesius šiek tiek padeda, atsako. Ir šiaip, kaip supratau, net kur aš dirbu, mes galime susirasti žmones, kurie gali padėti. Tai man atrodo, tai yra labai svarbi priemonė darbe — kad jeigu, tarkim, susiduriu su labai... susiduriu su lyderyste, būtų vadovas, tai galima nukelti pasiūlyti su žmogumi, kuris jau susidūrė, ir gauti karjerinę pagalbą.

G: Tai jūs, kaip sakėte, pagrindinį mentorių turėjote įsidarbinus. Ar jautėtės emociškai geriau, kai turėjot?

R10: Manau, kad idėja kaip mentoriaus gera. Galbūt man šiek tiek būdavo jausmas, kad mentorius šiek tiek užsiėmęs. Tai ne visada taip greitai gali, kaip norėdavo, bet manau, kaip idėja, tai taip — aišku, kad padėdavo ir tada lengviau važiuoti ir gal ne psichologiškai taip sunku.

G: Bet atrodo, atkreipiat dėmesį, kad tas mentorius ir suteiktą pagalbą, ir nebūtų taip, kad užsiėmęs ir...

R10: Taip, bet čia jau turbūt labai sunku, nes vis tiek darbe — čia kaip papildoma atsakomybė pridedama. Tai jau vis tiek balansuoja tarp savęs ir tarp kolegų.

G: Taip, taip. Bet šiaip geras dalykas tikrai — mentorius ir pagalba.

Tada dar pasiklausiu: kaip jūs vertinate savo vadovų pasirūpinimą jūsų karjeros galimybėmis?

R10: Bent tam, kur dirbu, yra kažkaip labai aiški progresija. Yra tos vadinamos kopėčios, kur galima lipti. Yra, gal dabar, septynios specialybės, kur galima taip kilti. Man atrodo, kad bent iš asmeninės patirties rūpinasi, kad žmonės, kurie stengiasi, galėtų gauti tą rolę. Bet aišku, ne visada tą galima greitai gauti — yra šiek tiek frustracijos. Bet man asmeniškai atrodo, kad vadovai stengiasi. Aišku, negali kasmet duoti naujos pareigybės — taip nebūna korporacijose. Bet manau, kad stengiasi mūsų dabartiniai vadovai.

G: O kaip jaučiatės dėl to, kai tikrai yra pastangos? Ar jaučiatės stabiliau ir saugiau darbe?

R10: Taip, galbūt pradžioj — tai aš jaučiuosi galbūt vertinamas. Ir tas matomas. Ir galbūt tas prisideda. Mes norim ne tik finansinio faktoriaus, bet ir psichologinio. Mane tai motyvuoja. Aš stengiuosi, tada mane ir įvertina. Kai būna metiniai aptarimai, apsitaria ir perspektyva, ir aš manau, kad tai atsispindi. O jeigu atlyginimo nekelia arba labai mažai — tai reiškia, gal finansinė situacija riboja, gal aš nesistengiau tiek daug. Bet mane tai skatina.

G: Taip, labai džiugu girdėti. Dar pasiklausiu, kaip vertinate, galbūt pas jus darbovietėje yra specialios vietos ar poilsio kambariai?

R10: Taip, mes turim ir miego kambarius. Ten jau, kaip sakoma, visas paketas, ką galima. Tai man asmeniškai tinka, kad apskritai yra tokia vieta. Galbūt labai neįvertinu, nes atrodo, kad čia smulkmena, bet pagalvojus — daug įmonių to neturi. Man tai naudinga.

Aš daugiau naudodavausi, kai būdavo daugiau streso. Dabar nesinaudoju, bet kartais nueinu, kai norisi prasiblaškyti.

Mes turim tokią vietą, kur galima imti knygas, turim žaidimų kambarį, stalų tenisą, PlayStation, galima pažiūrėti krepšinį, pamėtyt žodžius. Labai pas mus faina.

Tai aš vertinu, kad tiesiog yra. Toks nemonetarinis priedas. Mes to neįsijaučiame finansiškai, bet psichologiškai — tikrai.

G: Ir norėjau pasiklausti, kaip jūs vertinate tokias vietas — ar jos padeda emocijai?

R10: Kaip psichologiškai geriau jaustis. Mano nuomone, tai yra labai gera vieta, nes kai žmogus pavargęs arba tarkim užsistresavęs, tai aš manau, kad tokioje ramybėje pabūti arba ten eiti, ką mes galime tarkim, tai man asmeniškai atrodo, kad tai, bent jau žiūrint į mane, labai padeda nusiraminti ir turbūt nukreipti mintis laikinai.

G: Taip, taip. Labai džiugu girdėti. Kaip tik užsiminėte, kad net ir krepšinis yra. Tai norėčiau dar pasiklausti, kaip jūs vertinate fizinio aktyvumo iniciatyvas? Pas jus, kaip supratau, yra tokių iniciatyvų.

R10: Taip. Dar galbūt pridėčiau, kad mes net savo sporto salę turim. Tai ten vyksta grupinės treniruotės, galima nueiti net savarankiškai. Tai aš manau, kad tai yra gerai — tai yra bonusas, ko, manau, Lietuvoje daug įmonių neturi. Galbūt Swedbankas, galbūt bankai. Bet taip — daug kur nėra. Kiek teko apsilankyti, tai mano nuomone, tai yra labai faina iniciatyva. Labai daug tų treniruočių prisideda prie visuomenės fizinės sveikatos. Tai, manau, sveikintina.

G: Taip, tikrai labai džiugu. O ar pasinaudojus treniruotėmis ar sporto klubu, pasijaučiate geriau emociškai?

R10: Man atrodo, tai yra labai tokia prasiblašymo priemonė. Aš, kai pabėgioju ir išeina endorfinai, būna geresnė nuotaika. Jeigu blogai, tai sakau — reikia prasiblašyti, nukreipti mintis. Aš manau, kad tikrai. Ypač po viso to pasportavimo ir pravėdinimo galvos.

G: Labai gera iniciatyva. Labai džiugu girdėti. Ir kaip kalbame, tikrai pas jus yra daug gerų emocinės gerovės iniciatyvų. Jūsų atveju jūs tą teigiamą pusę tikrai patiriate.

O kaip įvertintumėte savo asmeninio ir darbinio gyvenimo balansą? Ar jis yra, ar galėtumėt dar kažkuo jį patobulinti?

R10: Turbūt visada galima norėti dar geriau. Bet man atrodo, kad bent mano įmonėje nėra viršvalandžių, nėra, kad reikia sėdėti ir ruošti vadovui kokią ataskaitą iki ryto. To nėra. Nėra spaudimo, kad jeigu žmogus užprašo kažko, tai jam reikia numesti visus esamus projektus. Asmeniškai to spaudimo nėra. Man niekas nerašo, nebent vadovas, bet nemanau, kad jie rašytų. Tai vertinu labai gerai.

Dar prisideda tai, kad galima reguliuoti darbo valandas — atrodo smulkmena, bet labai padeda. Jei man reikia kažką padaryti, galiu išeiti pas specialistą, pas gydytoją. Nėra problemų. Tik susitari kalendoriuje ir viskas. Niekas neklausia, ar atidirbai valandą ar ne. Tai aš vertinu labai gerai.

G: Iš tikrųjų, net sekanti tema apie kurią norėjau pakalbėti — individualizuotos darbo sąlygos. Kaip suprantu, jūs tai jau patiriate: kada norite, galite išeiti, hibridinis darbo modelis. Kaip jaučiat, ar padeda tai geriau psichologiškai ir emociškai?

R10: Taip. Hibridinis modelis man padeda suderinti savo gyvenimą ir darbą. Jeigu reikia kažkur išeiti tą dieną, turiu reikalų — galiu panaudoti pietų laiką arba tiesiog išeiti. Tai yra nemonetarinė politika, kuri prisideda.

Ypač žmonėms, kurie turi vaikų, tai tikrai labai svarbu.

O kas liečia laisvas darbo valandas — aš manau, kad tai labai didelis dalykas. Jei jų nebūtų, būtų labai pririštas, negalėtum individualizuoti savo asmeninio gyvenimo — rinktis išeiti anksčiau ar vėliau.

Tai aš asmeniškai tai tikrai vertinu labai teigiamai.

G: Taip, tai tikrai atrodo, kad tos individualizuotos darbo sąlygos labai susijusios ir su asmeninio–darbinio gyvenimo balansu, laisve pačia, kad gali ir pagal save daryti kažkokių sprendimus ir asmeniniam gyvenimui. Tai tikrai labai džiugu, kad tokie teigiami atsiliepimai ir jūsų tokia teigiama patirtis.

Dar pasiklausiu dabar apie streso valdymo, emocinės gerovės mokymus — ar teko jums dalyvauti?

R10: Ačiū. Mes turim, kai prisijungiam į banką, ten mokymus, bet dabar bijau sumeluoti — gal apie stresą nebuvo, bet mes turime galbūt vidinių, ten galbūt toks kaip vadovės akcentavimas, kad, vat, reikia, tą stresą reikia suvaldyti, nes ten savaitę reikia užsiregistruoti kaip savaitę savijautai. Ir jeigu vadovė mato, jog pažymėta prastai, tai tada klaus, ar ten sumažinti darbų, ar ką paimti. Tai galbūt tokios kaip politikos nėra, bet tokia asmeninė, komandinė yra kažkokia.

G: O jeigu būtų tokie būtent emocinės gerovės mokymai, ar norėtumėte sudalyvauti?

R10: Vienareikšmiškai.

G: Taip, tikrai labai džiugu, kad sudalyvautumėte. Tada, kalbant dar apie tą emocinę gerovę — ar pas jus įmonė suteikia galimybę pasinaudoti konsultacijomis?

R10: Taip, tai mūsų įmonė yra privatus sveikatos draudimas ir ten yra tam tikras limitas, kur galima išnaudoti terapijai asmeninei. Naudojasi tuo ir mano nuomone tai yra tiesiog labai gerai irgi. Bent man

tai rodo įmonės požiūrį, jog čia yra labai svarbu, ir turbūt įmonė supranta, kad be emocinės gerovės ir darbinės gerovės nėra. Tai aš asmeniškai vertinu labai teigiamai labai teigiamai.

G: Taip, tikrai. Labai džiugu, kad naudojėtės tokiomis iniciatyvomis įmonės.

O jeigu tada irgi, kalbant apie tą emocinę gerovę, galėtumėte pasidalinti situacijomis ar aplinkybėmis darbe, kada kyla didžiausias nerimas?

R10: Tai man asmeniškai labiausiai pasireiškia, kai darau labai daug užduočių vienu metu, arba dar galbūt pastebėjau, kai nesugebu prioritizuoti, tarkim, užduočių. Ar jų labai daug, nors atrodo, ir nereikalauja savaitės atlikti, bet kai jų yra labai daug ir jos kaupiasi, tada noriu įsprausti į dieną. Ir tada atrodo, reikia metodologijos. Dar labiausiai faktorius — kai žinai, kad yra terminas iki kurio reikia atlikti. Ir jeigu vėluoji, tai jau reiškia įtampą.

Man asmeniškai turbūt šitie trys faktoriai labiausiai sukelia.

G: O kai jaučiat tą didžiausią įtampą, nerimą — ar bandot kažkaip su tuo susidoroti? Gal turit kokių asmeninių strategijų, ką darote su tuo jausmu? Ar nieko nedarote?

R10: Taip, tai kaip klausėt — anksčiau naudojausi tais kambariais, kur būna, tai nueinu šiek tiek, nors nelabai padeda, nes vis tiek tas darbas nepabėga. Vis tiek reikia. Tai galbūt neturiu daug patirties asmeninės, kaip tai veikia, bet spėju, kad bandau galvoti, kad čia tik darbas. Vadovės sako, ir kažkaip tai vis tiek, ta prasme, tos užduotys bus.

Šiuo metu atrodo, kad čia jau pasaulis griūna, bet realybėje kaip supranti, kad jeigu tu tos užduoties nepadarysi — kas blogiausiu atveju? Gal prarasi darbą. Tai galbūt ta perspektyva ir naratyvas šiek tiek padeda.

Bet aišku, aš kaip žmogus, kuris visada nori atlikti labai kruopščiai — man gal net stresą aš sukeliau pats, nes keliu savo aukštus standartus.

Čia, manau, yra du šaltiniai to streso: vienas iš darbo, antras iš asmeninių savybių. Nes atrodo, kad keliu sau aukštus standartus, noriu kuo geriau, bet ne visada išeina taip, kaip norisi. Ir tada yra frustracija.

Tada blogai jaučiu emocinę įtampą.

G: Norėjot dar kažką pridėti?

R10: Momentinis aišku, po savaitės nebėra taip aktualu. Būna, kad atrodo: “tiek daug praleidau laiko, gal reikėjo daryti kitaip.”

G: Taip, taip. Tai ačiū labai už atsakymus.

Dabar dar pasiklausiu, kaip manot, kas jums padėtų bendrai psichologiškai jaustis tvirčiau darbo metu?

R10: Būtų gera, kad... Kažkokia idėja kilo, bet nežinau, ar praktiškai veiktų. Bet galbūt kažkokie psichologai vietoje. Klausimas — ar tada reikėtų registruotis? Ar kai jau labai blogai — tiesiog nueini? Bet tada būtų daug žmonių ir daug eilių.

Galbūt mokymai — atrodo, kad nėra tokių mokymų. Arba paskaitos. Kartais paskaitos apie fiziologiją ar emocijas padeda. Mano kolegė minėjo, kad tai labai svarbu, bet atrodo, trūksta patarimų.

Sportas, manau, padeda.

Ir dar — visada galima kreiptis į vadovę arba paminėti. Mūsų atveju tikrai atsižvelgia. Gal ne visur yra psichologinis saugumas.

Nes esu susidūręs, kur jau baigiasi... ir taip toliau. Tuo metu gal nelabai supratau.

Gal dar būtų metodas, kad įmonėje būtų aiškūs žingsniai, ką daryti, jei yra problema.

Nes ne visi ir ne visose komandose vienodai: kartais spaudimo kultūra, deliverinimo kultūra, kur svarbiausia rezultatas, nesvarbu kokia kaina.

Tai labai daug faktorių, bet maždaug šituos vardinčiau.

G: Tai dar paminėjot, jums ta kultūra labai visai svarbi, ta tokia įmonė, kad to spaudimo nebūtų.

R10: Tyrimai rodo, tai taip, aš manau, kad įmonės, kaip čia, kultūra labai daug duoda, tą patį, aš manau, gal net įvaizdį darbdavio. Manau, kad vėlgi čia toks labai sunkus dalykas, arbent nori turbūt pamatyt tą kultūrą, bet aš, kai atėjau darbintis, tai aš apie banką žinojau, kad jisai turi neva tokią kultūrą ir aš dariau prielaidą, kad tai reiškia, jog tai nėra lietuviška kultūra ir turbūt skirsis nuo čia. Ir aš matau, kad neklydau, kad nėra tokio „balanso sąskaita tavo sveikatos“. Faktorius ir galbūt to tokio nespaudimo kultūra, kad visi mes žmonės ir kad mes esam irgi su visom emocijom ir ne viską galim padaryti kartais taip, kaip norim.

G: Labai gražiai pasakytą iš tikrųjų, ir kartais atrodo, kad net iš karto jaučiasi ta kultūra, į kokią čia ateisi.

R10: Čia aš manau dar galbūt priklauso nuo komandos, nes darome, man atrodo, ketvirčius tokius kaip aptarimus, kur, man atrodo, reikia vertinti komandą. Ir reikia įvertinti ten, tarkim, banką kaip apskritai, sakymą. Tai vat mano komanda yra labai aukšti balai. Bet kiek girdėjau, kad yra ir komandų, kur nėra labai aukšti, yra labai žemi. Ir ten klausia ir apie psichologinį saugumą, ir apie banko, tarkim, kaip kokia idėja skleidžiama. Tai kiek aš suprantu, kad čia irgi labai yra skalė: komanda yra labai tokia psichologiškai saugi, bet net ir toje pačioje įmonėje, kuri skleidžia tą, kad ten yra labai gera kultūra, tai labai daug faktorių sudaro žmonės, vadovai, antrieji komandos vadovai.

G: Taip, taip, tikrai atrodo labai didelę dalį, beveik didžiausią, sudaro.

R10: Žinoma, kad visko akademiškai negali būti gerai. Tai gali būti žiauriai bloga komanda. Ir tokių kombinacijų galima rasti. Ir turbūt kaip sužinoti, ar su komanda seksis, tai, deja, reikia turbūt įsidarbinti. Turbūt per praktiką, per patirtį. Nes vadovas yra vienas, aš įsivaizduoju, bet tau vis tiek reikės labiau su ne vadovu dirbti, o su savo kolegom. Aš, kai darbinaus, tai turbūt maksimum, nebent būna, kad pasiima vieną žmogų į komandą, tai tavo interviu su vadovu ir vadovas daro galutinį sprendimą, bet turbūt vadovui yra labai sunku suprasti, ar čia bus geros emocijos, ar kaip tik dramos prisidės.

G: Sunku iš karto pamatyti tokius dalykus. Dar pasiklausiu, manot, ar jūs dirbat prasmingą darbą?

R10: Apie tai turbūt kas kartą pagalvoju, nes man tai yra... Man šiandien, kad šiaip, jeigu žiūrėti iš savęs organizacijoje — banke — tvarkau, nu, tai yra, kad aš nejaučiu, tarkim, kažkokio pojūčio, kad kažkam aš savo darbu kažką gerinu, bet kai suprantu maždaug, kaip mano darbas ten finansiniais metais gale bankui veikia, tai tada, jeigu aš, tarkim, blogai atliksiu darbą, tai aš kažkam pakenksiu, kažkam ten pridėsiu tų bonusų. Tai man atrodo, kad darbas... Aš manau, kad visada yra turbūt iššūkis rasti prasmę, bet turbūt vėlgi, jeigu klausime „ar patinka?“, tai faktas, kad gali patikti, bet gali ir neatrodyti labai prasmingas.

G: Ar gali būti, kad jeigu jums patinka ir iš to teikia geras emocijas, gal tam ir yra prasmė?

R10: Na, jeigu mes vertinam per emocijas, tai gal ir galima tada sakyti. Atrodo, kad, kaip sakome, čia yra tik darbas. Ir mes vis tiek visi, aš manau, nedirbsim tam pačiam banke visą gyvenimą. Tai spėju, kad čia yra pirmas mintis, kaip aš manau, maslovo piramidėje, nes, tarkim, geros emocijos, psichologinis saugumas ir čia yra toks prasmingumo paketas visas.

Bet kas liečia tokį metų paveikslą, atrodo labai juokinga, nes aš net neatsimenu, kurį mėnesį kokį projektą dariau. Ir dabar, kai reikia ruošti metų galo aptarimui, tai atrodo labai sunku paaiškinti, ką pasiekiau, nes atrodo, tai nelabai kažkaip mano gyvenimą veikia. Ar ten kažkokią ataskaitą parašiau — ji turbūt veikia žmones, bet neveikia manęs asmeniškai. Tai galbūt tas būna neprasminga.

Ar aš po dešimt metų galvosiu, kad ta tavo ataskaita finansinė bankui pridarė pelno arba ten labai skaičiai geri? Bet man asmeniškai taip, ant mikro lygmens, manau, nesijaučia. Bet aš galvoju: išmokau ir maždaug atėjau nieko nemokėjęs. Dabar, kur net juokinga pagalvoti, kad galėjau.

Galbūt, kadangi esu dar dirbęs korepetitoriumi matematikos ir dar šiek tiek iki dabar tą darau, tai man,

kai lyginu šias dvi pozicijas, jos skiriasi. Nors ir matematikos mokymas atrodo, kad globaliai prasmės nepritejo ir vertės, bet psichologiškai aš jaučiu, nes žinau, kad tam mokiniui padėsiu ir galbūt jis stos į universitetą. Atrodo, kad darbe labai svarbu, kai mes matome, ką mūsų darbas duos vėliau praktiškai. Kai nematome, tai yra labai sunku suprasti prasmę.

O čia, tarkim, su matematika — nors aš nematau šiandien, bet žinau, kad kai ateis egzamino diena, tai turbūt mokinsys jausis saugiau ir psichologiškai, ir ne psichologiškai. Tai aš manau, kad kai darbe mums paaiškina, kaip konkrečiai tie mūsų skaičiai vėliau suvaikšto į tas ataskaitas metines ir mėnesines, tada gerai, šiek tiek prasmingiau, nes suprantu, ką aš darau visgi ir kad reikia tą daryti. Nes, jeigu aš nedarysiu, tai turbūt ateis kitas darbuotojas.

Bet šiaip labai sunkus klausimas ir neturiu atsakymo. Tai ta prasmė, tas pats žodis, tai iš tikrųjų toks yra...

G: Toks nėra vieno teisingo. Čia ir yra apie tą jūsų būtent supratimą, apie tai, kaip jūs jaučiatės, kas jums svarbu, ta prasmė. Dar, iš tikrųjų, daug kartų paminėjote apie tą psichologinį saugumą darbe. Gal truputį pakomentuokit, kas, manot, jums sukelia šitą psichologinį saugumą darbe?

R10: Tai aš manau, kad čia yra galbūt jausmas. Ir tiesiog, pradėkim nuo to — tai yra jausmas. Aš manau, kad, kaip mums bent aiškino, ir man atrodo, mes esam labai daug apie šitą kalbėję, tai yra iš esmės kažkokios... Neįsitempimas, tarkim, per kokį susitikimą labai svarbu pareikšti savo nuomonę, arba net ir vadovei, tarkim, paprieštarauti. Aš asmeniškai neturiu galbūt tos kažkokios baimės prieš tai. Čia, kad, tarkim, nežinau, paprieštarauti vadovui yra kaip silpnumo ženklas — man toks mąstymas visai nelogiškas.

Tokį jausmą, kad tavęs neteis už klaidą. Aš manau, čia yra žiauriai svarbu. Kad nėra baimės klysti, eksperimentuoti. Ir atrodo, vat, mūsų banke dar labai daug šnekama apie tą buvimą savimi. Aš galima suprasti labai plačiai tą kontekstą — ar tai liečia tiesiog žmogaus pasirinkimus gyvenime. Tiesiog labai daug kalba apie tai, kad reikia būti savimi, nepriklausomai nuo visokių tautybių ir taip toliau. Tai aš manau, kad irgi prisideda.

Tolerancija labai skatinama. Mano asmeniniu kontekstu yra svarbu, kad jaustųsi visi žmonės, ir aš manau, kad tai reikalinga. Aš esu labai maža dalis to, bet man tai yra labai svarbu — dirbti įmonėje, kuri palaiko, tarkim, žmogaus teises ir prisideda prie to socialinės gerovės jausmo. Tas man atrodo socialinė gerovė, o kartu ir psichologinė — tas jausmas, kad esi saugus.

Tai man atrodo, kad jeigu aš augsiu kaip žmogus šalia tų tikslų, tai man ramiau ir maloniau dirbti toje įmonėje, kuri galbūt taip ir mąsto, bet dar ir sako tai garsiai. Tos įmonės, mano atveju, jau viešai sako poziciją ir kažkaip netyli, nors, atvirai, populiariau būtų tylėti ir, tarkim, „būti neutraliai“, kad nepasidaryti priešų, nes pareikši savo nuomonę — nepopuliarią, tarkim, Lietuvoje ar apskritai.

Tai, manau, čia labai daug sluoksnių, bet suma summary — tai tiesiog jausmas, kai tu nebijai pasisakyti ir, turbūt elementariausiai, būti savimi.

R11

G: Gerai, tai paleidžiu įrašą ir pirmas tokia tema būtų klausimas – kaip jums svarbu, kad darbe būtų kolegų palaikymas, tie palaikantys santykiai?

R11: Nesvarbu, kurioje darbo vietoje, nes, kad kas yra, sakykime, darbas su dokumentais, dar kas nors, kitas dalykas jau būtų su žmonėmis darbas tiesioginis, pavyzdžiui. Bet tas palaikymas iš kolegų yra labai svarbus. Žmogus vis tiek bedirbdamas, bent mano atžvilgiu, su laiku, be to palaikymo, be jokio tvarkingo bendravimo, tas, sakykim, gali užtrukti metus, gali du, bet tas perdegimas ateina.

Ir po to atsiranda kiekvienas rytas – žmogus atsikelia ir toks „į darbą...“ Ir ne visada nuo jo pabėgti galima, ne visada išeiti ir taip toliau. Man asmeniškai, iš mano patirties su praėjusiu darbu, buvo dėl to šiek tiek sunkumų, nes iš tikrųjų kolegą turėjau – turėjau savo vieną kolegą, kuris buvo tikrai labai fainas

ir buvo labai toks palaikantis. Kiti kolegos aplink mane buvo arba išvis nebendraujantys, arba buvo tokie negatyvūs pasakymai. Vietoj to palaikymo aš dažniausiai girdėdavau skundus dėl to, skundus dėl kito.

Labai dinamika tokia sumažindavo, nefaina, kur ir man pačiam atrodytų, kad aš mėgstu savo darbą, bet aš nemėgstu į jį eit... Nežinau, ką šiuo atveju dėti. Sakyčiau, vis tiek tas pozityvumas su kolegom, tas draugų ratas iš tų pačių kolegų yra labai svarbu. Tai motyvuoja darbuotoją ateiti, darbuotoją dirbti atsakingai, tvarkingai. Ta pati įmonė nuo to tikrai nenukenčia.

Arba tiesiog tas pats bendravimas su klientais – sakykime, jeigu klientai pastoviai yra labai nepatenkinti, nelieja to entuziazmo, tą patį veikia.

G: O kaip jūs, jeigu išgirstate tokį terminą, kaip suprantate, kas jums šauna į galvą – kas jums yra teigiama emocinė parama?

R11: Nesakyčiau, kad čia toks turėtų būti „va, šaunuolis, šitą padarei, valio“ ir taip toliau. Aš sakyčiau, tai yra paprasčiausias toks... draugiškas bendravimas. Nebūtinai net susijęs su pačiu darbu, pavyzdžiui, gali būti tiesiog apie gyvenimą kažkokie pokalbiai, bendras toks susijėjimas, pavyzdžiui, tais pačiais hobiais, dar kažkuo.

Tiesiog, sakyčiau, neutralus arba pozityvus bendravimas. Nes tas bandymas visą laiką pasakyti, kad „šitas nuostabu, šitas nuostabu, labai gerai, gerai“, bet po kažkiek laiko žmogus tiesiog... arba tai nustoja veikti kaip motyvacija, arba reikia tam žmogui kelti kartelę vis tą rimtesnį komplimentą. Aš sakyčiau, tai yra tiesiog paprasto bendravimo dalis.

G: Bet kokiais, nebūtinai su darbu susijusiais reikalais. Tai tiesiog irgi nuoširdus bendravimas, tas toks supratimas vieno kito, o ne tiesiog, kad bereikšmis, gal net kartais ir gyrimas, bandant kažką motyvuoti.

R11: Bet, tarkim, vėlgi, su saiku, nes vėliau tai... Tampa kaip ir beprasmiska. Ne ta parama, o tiesiog. Tai va tas toks arčiau esantis žmogus, su kuriuo gali pasikalbėti ir padeda šiaip bendrai darbe geriau jaustis. Galbūt dalis priežasties yra dėl to, kad aš pats nepasižiūrėjau... Nu taip. Tai man ta parama, toks bendravimas, tas paprastas išėjimas parūkyti ar dar kažkas tokio yra labai vertinga. Tai man su pertraukėlių kažkokių pagalba tas motyvuoja vėl prisėsti prie darbo su pilnom jėgom.

Kai esu nedamiejojęs visiškai ir atrodo „jėgų nėra“, tas bendravimas vis tiek šiek tiek užveda atgal link to progreso kažkokio. Bet vėlgi, čia gali būti, sakykim, man vienoks variantas, kažkam gali būti kitaip. Žinau, tikrai yra labai stipriai introvertiški žmonės, kurie to bendravimo labai labai nemėgsta ir jie daug mieliau pasidarys viską patys, be jokių pokalbių, be nieko.

Galima sakyti tiesiog, kad tai yra labai priklausančias nuo žmogaus dalykas, man asmeniškai tai yra labai svarbi dalis. Kokio lygio, kaip kitiems negaliu tiesiog įsakyti, bet manau, kad irgi tai nėra labai blogai.

G: Jau pagal jus čia šiandien interviu. Tai jūs paminėjote, kad svarbu yra išeiti ir šiek tiek taip atsikvėpti, pailsėti, į lauką prasikvėpuoti. Tai iš tikrųjų tokie net ir apie tuos darbe kažkokią vietą, galbūt poilsio kambarį, kad būtų kažkokia vieta pagal jus, kur jūs galėtumėte nueiti, šiek tiek atsikvėpti, pailsėti, ar jums yra svarbu turėti tokią vietą, kur galite pailsėti, nors ten kelioms minutėms?

R11: Specifiškai vietos nelabai. Man toks dalykas labai būtinas, pailsėti tikrai galima nebūtinai su tokia vieta nuo visko. Iš savo patirties, sakykim, aš tokių patalpų neturėjau, pas mane dažniausiai būdavo mažas *corner* 'is ir jis būdavo vienintelis, kuris ten yra. Bet bendras tas poilsio pagrindas minimalus turėtų būti. Vien tik tai, kad nebūtų tiesiog pastovus, sakykim, 8–9 val. arimas, nes tos kelios pertraukos tikrai...

Ir nes tikrai žinau per savo pažįstamus, kurie fizinius darbus labiau turi – jie pradeda dirbti iš pradžių pakankamai lėtai vien tik dėl to, kad jie dar savo kavos neišgėrę ar dar panašiai. Tada jie šiek tiek po pirmų tokių 30 minučių užsiveda, jeigu jie neturi jokios pertraukos ant 6, 7, 8 val., tai produktyvumas lėtėja, lėtėja, lėtėja, nes daugiau nebepaveža. Protas viso to kompiuterio, popierizmo dar kartu.

G: Tai atrodo, kad reikia tiesiog tokio šiek tiek atsikvėpimo, kad, kaip sakant, tas produktyvumas vis dėlto išliktų, kad jis tiesiog nemažėtų.

R11: Visos dienos metu. Aš žinau, tikrai daug darbdavių labai mėgsta tą variantą, kad tiesiog turėti tą efektyviausią darbuotoją, kuris tas valandas, kurios jam priklauso... Bet dažniausiai tas darbuotojas toje pačioje darbo vietoje kartais laiko labai ilgai vien tik dėl to, kad jisai perdega.

Tuo tarpu, iš to kiek žinau, žinau, ir mano mergina dirba tokiu pačiu principu, kur yra būtent tos pertraukos bet kada tik tai, kad esminė dalis, kad bus toks kiekis darbo valandų, bet galima daryti pertraukas, sakykim, tik tiek, kad nusivelina darbo pabaiga. Ir tas iš tikrųjų labai padeda, nes tada reiškia, sakykim, galima daryti ekstra valandą darbo, paskirstyt ją į tam tikrus tarpus, ir tada ta motyvacija žmogaus nepradingsta visiškai. Žmogus galėtų išdirbti ir padaryti tai tvarkingai ir taip, kaip turi būti.

G: Paminėjote tokią temą apie tas pertraukėles, kaip pats gali pasidaryti kada nori, tai norėčiau dar pasiklausti, kaip jūs vertinate bendrai tas individualizuotas darbo sąlygas – kaip pavyzdžiui, kad jūs galite pasirinkti, kuriomis dienomis dirbti, ar galbūt tą pertraukų laiką, jeigu jūsų toks būtų darbas, ir tarkim tas hibridinis darbo modelis – ar gyvai, ar online. Tai bendrai, tokias individualizuotas sąlygas pagal jūsų pareigas, pagal jūsų poreikius – kaip jūs vertintumėte?

R11: Mums... pagal tas labai savarankiškas darbo sąlygas. Tai čia turime manyti tiesiog, kad galima pasirinkti savo darbo valandas kaip lankstus grafikas.

G: Pavyzdžiui, jo, lankstus darbo grafikas ir pagal jūsų poreikius. Ar jums padėtų geriau?

R11: Bendrai? Aš manau, taip. Nes tas lankstus grafikas iš tikrųjų turi bent man asmeniškai labai daug bonusų. Vien iš tos pusės, kad aš galiu planuoti šiek tiek kitaip. Nebūtinai man reikia skaičiuoti į tai, kad aš turiu tokį laiko periodą per dieną, kur aš nieko negaliu padaryti, ir dėl to aš, pavyzdžiui, negaliu užsirašyti poliklinikoje, nes kitų laikų nėra, negaliu nuvažiuoti kur man reikia.

Ir tas lankstus grafikas tikrai labai padeda. Aišku, jį reikia mokėti susidėlioti, mokėti sudėlioti jį taip, kad ir aš, sakykim, išlikčiau tas normalus, produktyvus darbuotojas, ir mano darbdavys nebūtų ant streso, nes aš kažkurią dieną pasirodžiau, kažkurią visai nepasirodžiau, nes aš grafiką taip susidėjau, kad vieną savaitę visai nėra, pavyzdžiui.

Tai tas, aišku, moderacijai yra privaloma, bet aš manau, kad tikrai tas lankstus grafikas yra nuostabus dalykas. Žinoma, jisai ne visur yra įmanomas, dirbti tikrai su lankščiu grafiku būtų labai sunku.

Dėl hibridinio – kad kažkurią dieną tiesiog dirbti nuotoliu – ten yra plusų ir minusų. Nes sakykim, nestandartinių situacijų... Aš va žinau, save. Jeigu yra hibridinis darbas: nuotoliu, aš susirgau, ar man, pavyzdžiui, vaiką prižiūrėti reikia – tokiu atveju atsiranda plusų, nes tikrai galima toliau būti ir dirbti.

Iš kitos pusės – jeigu tuose pačiuose namuose... iš to, kad aš pramiegojau žadintuvą, dingio elektra, kaip tik vakar visam rajonui. Ir neįmanoma prisiskambinti tam pačiam vadovui, interneto nėra. Tai iš tikrųjų tas padaro... nes darbdavys turi vis tiek matyti, kad žmogus dirba, ir dabar žmogus tiesiog ima ir pradingsta, nes elektros nebeliko. Vėliau tai padaro daugiau bėdos negu naudos.

Jeigu darbovietėje, sakykime, pradingo elektra ir nieko negano, tai bent jau tas darbdavys žino apie problemą ir tada tos bėdos šiek tiek mažiau. O dirbant iš namų, tada jau atsiranda komplikacijos.

G: Supratau, taip, tai ačiū labai už atsakymus. Tada dar taip apie asmeninio ir darbinio gyvenimo balansą. Jeigu kalbant, tai ta darbo dalis ir asmeninio gyvenimo dalis ir ta riba tarp jų. Kaip jūs įsivaizduojat, koks jums yra tas toks geras balansas darbo ir asmeninio gyvenimo? Galbūt dabar jūs esate jį pasiekę.

R11: Sakyčiau, beveik.

O tas idealus toks balansas... Dar negaliu pasakyti, kad žinau, kas padarytų tą balansą visiškai idealų,

nes tikrai dirbu dar ne taip ilgai, kad žinočiau visiškai, ko man reikia. Su praeitu darbu aš iš vis net neturėjau su kuo lyginti, ką man daryti reikia. Bet aš kažkaip žiūrėjau į tai, kad mano darbas turėtų būti darbas visiškai atskirai nuo gyvenimo, bet šiek tiek sujungtas kartu.

Tai, sakykim, aš turiu savo asmeninį gyvenimą, aš turiu, sakykim, dienoraštį, savo užsiėmimus, hobius ar kažką. Ir mano darbas kažkoku atžvilgiu, kažkoku kampu vis tiek atspindi į mano dar kažkurį iš hobijų, tam kad mano darbas man asmeniškai pačiam patiktų, kad aš jau užsiimčiau ne tik darbu, už kurį man moka, bet darbu, kurį aš mėgstu daryti.

Mano, prisimenu, tas buvo viena diena tik tam — pinigų šiek tiek — ir tas mėnuo buvo man faktiškai pragaras, nes tai nebuvo tai, kuo aš užsiiminėjau. Aišku, nežinau, pas ką būtų hobis būti valytoju.

– Nu gal yra kažkam.

– Gal kažkam ir yra, nežinau, su koku OCD, kuriems tvarka yra. Bet man asmeniškai tai nebuvo kažkoks labai geras reikalas. Jeigu mano darbas yra susijęs su mano hobiu, sakykim, aš turiu, pavyzdžiui, veiklą, su kuria esu susijęs daug metų. Aš žinau, kad aš dėl tokio darbo galėčiau atsikelti 4 val. ryto ir man tai netrukdytų, nes aš žinau, kad einu į vietą, kur užsiimu tuo, ką mėgstu.

Tai tas, kaip suprantu, realiai tas, kur ir darbinė, ir asmeninė gyvenimo dalis labai susibalansuoja. Dirbti tą tokį mėgstamą darbą, kuris su hobiu susijęs. Čia kaip ir yra tas posakis: „Dirbk darbą, kurį labai mėgsti — nereikės dirbti nė vienos dienos.“

G: Mhm, geras, tikrai labai geras.

Tai iš tikrųjų dar turiu apie vieną temą pakalbėti ir labai susijusią su tuo, apie ką čia dabar kalbėjome — apie tą tokį mėgstamą darbą. Tai norėjau paklausti: svarbu dirbti prasmingą darbą. Kaip jums atrodo, ar jūs dirbat prasmingą darbą?

R11: Kuria prasme prasmingą?

G: – Nu, čia kaip jūs suprantat.

R11: Tas prasmingumas vienam žmogui gali būti, kad, pavyzdžiui, aš gydu kažką, kitas išgyja — tai prasme. Kitam prasme gali būti, kad jisai gerai supranta savo poziciją ir kodėl ką jis organizacijoje atlieka ir kodėl tai svarbu. Filosofija.

G: Tai pagal jūsų filosofiją...

R11: Turbūt sakyčiau, kad darbą tikrai darau prasmingą. Net jeigu išeitų taip, kad mano darbo rezultatai nėra kažkokie labai idealūs. Sakykim, kaip gitaros mokytojas: jeigu pas mane tik, pavyzdžiui, šimtas mokinių užduočių ir darosi per daug groti — tai iš tikrųjų nėra kažkokia didelė bėda.

Aš pasirinkau mokinti vaikus dėl to, kad aš su jais kažkoku stebuklingu būdu sugebu sutarti. Aš rinkausi iš savo paties mėgiamų interesų. Aš manau, kad jeigu netgi dėl kitų tai nėra prasmingas darbas, prasmingas darbas man yra iš to paties. Kaip sakau, galėčiau pasidėti į CV į „achievement“ą“, jeigu bent penki mokiniai gyvenime taps super geri.

G: Labai teisingai, kad jums turi teikti tą prasmę. Iš tikrųjų, čia ir yra esmė, nes dažniausiai, jeigu jau jums teikia prasmę, tai ir kitiems tikriausiai teikia. Labai graži sąsaja ir su tuo gyvenimo asmeniniu balansu, ir kad dienos praeina su tuo, kas patinka.

Dar pasiklausiu — čia galite ir apie dabartį, ir apie praeitį — kaip vertinate vadovų iniciatyvą pasirūpinti jūsų karjeros galimybėmis?

R11: Prie tos darbo vietos tas pasirūpinimas buvo labai minimalus.

G: Kaip jautėtės dėl to?

R11: Liūdna. Nes žinau iš savo praėjusio darbo, kai būdavo pas mus koncertai, ir atrodydavo — tiek, kiek aš sugebėdavau gaut — mano tas darbas labai vertinamas nebuvo. Ir prasistumt kažkur nebuvo labai kaip, nes iš tikrųjų tas nelabai kam rūpėjo tuo metu.

Pavyzdžiui, koncertas surengiamas. Kol aš buvau mokinys, aš galėdavau pakoncertuoti, pagroti. Bet paskutiniaisiais metais aš net ant scenos faktiškai nebūdavau. Manęs net neskelbdavo, kad aš kaip mokytojas ten išvis buvau — nesvarbu, kad pas mane vaikai grodavo.

Ir tas iš tikrųjų labai... nes tada atrodo vertės visiškai nėra.

G: Labai atrodo tikrai svarbu ir tas vadovų įsiklausymas, vertinimas, pastebėjimas. Kaip ir sakėt — tai demoralizuoja, tikrai atsiliepia į emocinę savijautą ir motyvaciją.

R11: Dabar, tai iš dabartinės darbo vietos, atvirkščiai — atrodo, kad būtų toks visiškai priešingas paveikslas. Didžiausias darbdavys žiūri į darbuotojus. Man pačiam pradžioje buvo šiek tiek šokas, nes aš, atrodė,ėjau į tą pačią industriją, kur buvau prieš tai. Aš buvau pripratęs prie to tokio gana šaltesnio klimato.

Ir čia staiga man sumeta tokius gražius prioritetus, kurie man pačiam būtų aktualūs. Nebūtinai reikia su visais klientais visą laiką reikalus aiškintis. Kaip kažkas nors netaip nueina — tas labai daug ką pakeitė.

G: Tai labai gera girdėti. Dar prie to paties — apie tą vadovų pasirūpinimą — kaip jūs vertinate ir ar jums svarbu turėti mentorių?

R11: Aš manau, taip. Ypač, kai mes kalbam apie įsidarbinimą, vietoj, net jeigu turi visus reikalingus laikinius ir patirtį, tas mentoriaus darbas yra tikrai reikalingas naujam darbuotojui.

Mentorius visada gali suteikti reikalingą pagalbą, kuri padeda tiek įmonei, tiek pačiam darbuotojui. Ir tas darbuotojas turi kažkokį petį, į kurį galima atsiremti. Bus šiek tiek jaučiau ir patogiau toje darbo vietoje, kur tikrai tokių bėdų neiškils.

G: Svarbu yra turėti tą mentorių, iš tikrųjų net ir nebūtinai naujam, kartais net ir...

– Kartais net ir seniems. –

Net ir seniems, 20 metų kokiems. Tai va, va, va, iš tikrųjų. Geras čia trendas jau šiais laikais ateina.

R11: – Jo, tas, manau, galima. –

G: Aha, tada dar pasiklausiu, ar padeda tas fizinis aktyvumas emocinei gerovei.

R11: Tada užsiklausiu bendrai – fizinis aktyvumas, ar būtent kaip...?

G: Kaip ir bendrai, galite jau čia kaip norite atsakyti – kad ir darbo vietoje, arba po darbo. Nes jeigu ten būna, nežinau, žmogus ten jau baigė į darbą, vis negali pamiršti apie darbą, tai gali nueiti ir pamiršti apie viską, pasportuoja. Nu tai tik bendrai, bendrai.

R11: Fizinis aktyvumas bendrai yra labai nuostabus dalykas, tai jau yra reikalingas, ypatingai jeigu tai yra koks nors ofisinis sėdintis darbas. Išsigelbėjimas iš tikrųjų, nes žinau iš savo merginos, kuri dabar ofisinį darbą turi – po kurio laiko sėdėt pasidaro neįmanoma, stuburas pradeda byrėt, ta fizinė būklė prastėja, nuo to kenčia po to ir tas pats miegas, nuo proto kenčia produktyvumas. Tas fizinis aktyvumas tikrai yra labai svarbus.

Žinoma, jį reikia mokėti tvarkingai pasidaryti, o ne tas toks, kur dabar metas šešias valandas praleisti sporto klube, kol visas kūnas tiesiog nenukris ir man nereikės iškviesti greitosios. Tai aišku, su moderavimu reikia labai mokėt daryti, bet tikrai tas pats, sakykime, pasivaikščiojimas iš darbo iki namų, pavyzdžiui, jeigu pakeliui ir tamsiau, arba iki tolimesnės stotelės, vienas labai daro didelę įtaką ir didelį tą bonusą įmeta bent darbuotojo gerovei.

G: O kaip vertinate organizacijas, įmones, kurios darbuotojams suteikia tas galimybes pasportuoti, pavyzdžiui, ar tai kompensuoja kokį sporto klubą, darbo metu būna visokie užsiėmimai į kartą? Kaip vertinate tokias organizacijas, kurios tokias galimybes suteikia?

R11: Aš manau, tai yra labai gerai, ypatingai, kai yra suteikiamos sąlygos būtent tuo užsiimti. Kartais žmonės būna, kad tuo neužsiima po darbo arba kažkuriuo metu, tik tai dėl sporto klubo – nenori net sutarties tiems metams, nes nežino, ar jie sugebės išlankyti tuos metus, ar nesugebės išlankyti.

Tai tas darbovietės šansas suteikti tokias sąlygas yra tikrai nuostabus. Svarbiausia, kad tos sąlygos būtų fiziškai pasiekiamos, nes, pavyzdžiui, tikrai būna, arba bent jau anksčiau būdavo, kad darbdavys parodo, kad „štai, žiūrėkit, turim tokias sąlygas, pavyzdžiui, užsiimt sportu“ arba, pavyzdžiui, turi poilsio kambarių, kurie yra, pažiūrėti ten su kokiomis konsolėmis, su dar kažkuo, kad biškį atsipalaiduoti būtų galima, bet darbo krūvis yra toks stiprus, kad tiesiog nėra jokios galimybės iki ten nueiti.

Ten tiesiog dulkės kaupiasi tuose kambariuose. Viename ofise dirbau 2,5 metų – tik prieš išeinant sužinojau, kad jie iš viso turėjo poilsio kambarį. O, tai va.

Tai yra labai svarbu ir iš darbdavio pusės reikia mokėti padalinti ir tokiu būdu, kad tos suteikiamos potencialios tokios sąlygos sąžiningai būtų įgyvendinamos – kad jos būtų įmanomai pasiekiamos darbo metu, sakykime, arba tiesiai po darbo, kur tas darbuotojas tikrai norės ten nueiti ir turės galimybę.

G: Ar pasinaudotumėt tokiomis iniciatyvomis, jeigu taip teoriškai darbo krūvis atitiktų ir žinotumėt, kad yra tokios?

R11: Aš manau, pasinaudočiau tikrai, nes tikrai žinau pagal save – aš tikrai esu tas, kuris žiūri į savo kūno sveikatą, nors dažniausiai tai yra grynai tik svorio reikalas, ne tiek, kiek tai yra grynos sveikatos (reikėtų dar pasidaryti kraujo testus). Bet šiaip tikrai, manau, pasinaudočiau.

Tokia galimybė yra labai gera, ypatingai jeigu tai galima pasidaryti, kai, žiūrint, yra kažkokia pertrauka, arba, pavyzdžiui, jie būtų ir tikrai gerai galima būtų užsiimti. Tokiais dalykais užsiimti yra nuostabus dalykas, kurio tikrai ne tik kad galima, manau, kažkokiu lygiu net reikia, nes tas darbuotojas vis tiek yra gyvas žmogus. Dažniausiai pavargsta, pavyzdžiui, ofise kokiam – protiškai daugiausiai.

Geriausias būdas, kaip šiek tiek iškraut...

G: Taip, taip, taip, taip.

R11: Tas tikrai duotų gerą rezultatą tiek produktyvumui, tiek, sakykim, psitikėjimui to paties darbuotojo, kad viskas yra pakankamai gerai. Nes bet koks darbas, taip, bet koks jisai darbas, jo, jisai gali šiek tiek „depresuoti“. Ir tas fizinis aktyvumas tikrai tą žmogų šiek tiek pastato atgal į vietą, kur jisai galia gale nesudepresuoja iki tokio lygmens, kad jis vos atsikelia ir pasiranda iki darbo atrodyti, kai toj vietoj pasiims vyriausią darbuotoją su savim.

G: Taip, labai geras apibendrinimas iš tikrųjų, toks vizualus, labai geras.

Tada dar pasiklausiu, taip bendrai, kaip iš patirties – kokiose situacijose, galbūt jums darbe, kyla didžiausias stresas, nerimas?

R11: Tai tapo „aš tai darau, nes man reikia išgyventi“. Ir jau tada aš pradėjau suprasti, kad man reikia pabiški trauktis iš ten.

G: Nu jo, tai va, iš tikrųjų yra tas, kad, kaip ir sakėt, labai svarbu, kad ne tik, kaip sakant, ne tik dėl pinigų, tas geriausias variantas.

R11: Žinot, kiek terapijos... Bet nebuvo praėjęs, kad ir daug metų sėdėčiau su terapeutu – nebuvo geresnės terapijos negu darbas, kuris man labai patiko. Geras, geras, labai geras. Tai užima, tai numeta nuo visų neigiamų pamąstymų, tai neduoda išbūti visiškai vienam, kai tai yra labai gerai.

Tai pats pristabdo nuo visokios savižudybės, nuo kažko, ir jeigu tai yra dar patinkantis darbas, tai labiau yra kažkas – duoda šiek tiek užsidegti ir tas bėdas išsispręsti vėliau bent jau. Mhm.

G: Jūs kaip tik iš tikrųjų palietėt temą, kurią dar norėjau pakalbėti. Tai kaip vertinate organizacijas, kurios suteikia galimybę pasinaudoti psichologo konsultacijomis?

R11: Konsultacijomis – labai gerai. Žinoma, aš žinau tikrai, kad dažniausiai šitai galimybei žmonės ar universitetai dažniausiai duos tą kompensavimą – penkių apsilankymų, kas nėra labai daug, bet tuo pačiu aš suprantu, kodėl nėra daug, nes psichologinės konsultacijos, deja, yra nepigus dalykas. Tačiau tai yra prabanga, kuri neturėtų būti prabanga, nes visi turim tų bėdų.

Bet tas faktas, kad įmonė leidžia imti ir bent kažkokiam laikotarpiui kreiptis į specialistą, kad susitvarkyti kažkokiu lygmeniu problemų, pavyzdžiui, jeigu yra penki apsilankymai, per apsilankymus, pavyzdžiui, susidaryti tvarkingą planą, kaip tvarkytis su visom bėdom tuo metu, kai jau nebebus terapeuto, pas kurį galima atsidurti, nes, aišku, finansai neleidžia arba laiko nėra, ar dar kas nors.

Tai ta galimybė tikrai yra labai geras dalykas ir kuo daugiau įmonių tą daro, tuo yra geriau, nes tuo pačiu, be to, suteikiama žmonėms galimybė susitvarkyti kažkokias vidines problemas, tai tuo pačiu ir skatina žmones išvis domėtis tom vidinėm problemom, nes kai kurie gali gyventi iki pat gyvenimo pabaigos galvodami, kad jie bėdų neturi, o iš tikrųjų ir jie niekada nenuės pas tą specialistą, nes kaip jie dabar čia bus kažkokie nenormalūs.

Tai yra tuo pačiu labai dažnas požiūris pas žmones, mano manymu, netgi kartais ir vyresnio amžiaus, ir būna užsispyrę dėl to, kad jie pas psichologą nenueis – „viskas yra gerai, čia va susitvarkysiu pats“ – ir po to nesusitvarko. Būna kai kurie, nes, pavyzdžiui, nuėjo pas psichologą, nes šeima prispaudė ties tuo momentu, kad „einam, susitvarkom“, nuėjo į 3–4 konsultacijas visiškai nieko neklausydamas, kas buvo, pradeda įsivaizduoti, kad tai neveikia, ir nustoja vaikščiot, toliau kaupia bėdas savyje, tos bėdos vėliau pasireiškia. Tos dažnai ne tik tam pačiam žmogui, kuriam tos pagalbos reikia, kartais ir aplinkiniams, iš tikrųjų, sudeda.

Tai bent iš tos bendros gerovės pusės įmonės garantas, kad galima bus pasiekti kažkokią psichologinę pagalbą, tai yra nuostabu.

G: Tai pamiršau iš tikrųjų dar paklausti irgi panaši tema tokia. Bet kaip vertinate įmones, kurios organizuoja visokius emocinės gerovės, streso valdymo mokymus bendrai darbuotojams? Ar teko galbūt dalyvauti tokiuose?

R11: Su tokiais iš tikrųjų dar nesusidūriau. Artimiausias, tai turbūt būtų koks nors „team buildingas“, kas nors tokio. Ai, tai čia kitas.

G: Ar norėtumėte sudalyvauti tokiuose mokymuose, kaip kokia konferencija, mokymai ir panašiai?

R11: Tik tai, sakykime, aš, kaip tas, kuris domisi tokiais dalykais, tai man tai yra natūralu, kad aš pasakyčiau „taip“. Na, daug žmonių su tuo... prieitų tik tai tuo atveju, jeigu bent dažniausiai jie jiems būtų nemokami.

G: Tai čia būtų ir kalba apie nemokamus.

R11: Jeigu įmonė, tarkim, va, paorganizuotų. Jeigu įmonė tokius dalykus organizuoja, nes bet kokioje įmonėje tai, vienišai, rimtas reikalas. Nesvarbu, kurioje vietoje dirbti – ar tai būtų parduotuvė, ar tai būtų mokytojų kokių nors, nesvarbu ko. Ta emocinė gerovė yra labai smulki detalė, bet labai svarbi.

Kuris darbas, kurį mes darom, jis šiek tiek mūsų vis tiek prispaudžia. Taip, tikrai. Vis tiek kiekvienas žmogus turi savo limitus ir ypatingai dabar, kai mes jau daromės šiek tiek ir su savo emocinėmis problemomis, tai tai yra ypatingai svarbu – tai jau nebe sovietmečio laikai, kur už psichologinės pagalbos – iš karto į psichiatrinę.

Ir iš tikrųjų tai yra labai gerai iš tikrųjų vystyti tarp žmonių – yra labai svarbu, nes tai padeda visiems aplinkiniams, tai padeda žmonėms, kurie daro tai. Tas pačias darbo sąlygas labai pagerina, kai visi yra... kur visi arti šizofrenijos jau yra, nes yra perdirbti visiškai ir turi sėdėti ant kofeino kiekų, nuo kurių jau nudėtų arklį – iš savo patirties šitą dalį žinau.

Tai taip, iš tikrųjų tokie mokymai būtų labai nuostabu, jeigu daugiau įmonių tai darytų. Sakau, tik tai nežinau, kiek tų įmonių iš tikrųjų tai daro, nes kol kas nesusidūręs su tokio.

G: Jeigu jums būdavo tos darbe nemalonios situacijos, kur kilo ir disonansų, toli gražu... Ar jūs bandydavote sau padėti? Gal turite kažkokių strategijų sau padėti?

R11: Turėjau išdirbti per daug laiko planą, ką daryti su tokiais atvejais, ypatingai šiaip, kai mano paties depresija buvo nusiritus iki labai prasto laipsnio. Visiškai naują planą, ką daryti tose stresinėse situacijose.

Tai, sakykim, aš dėl to elektronines cigaretes rūkau, nes tai yra vienas iš tokių pasyvesnių, bet tarp kitko padedančių. Su šituo pas mane iš vis yra juokas – aš praėjusiais metais sužinojau, kad psichiatrinėse ligoninėse praktiškai galima sakyti skatinama yra parūkyti išeiti.

G: – Ja, aš pati pirmą kartą girdžiu. –

R11: Padeda. Ten praktiškai visi išeidavo parūkyti, pusė to, kad tai buvo faktiškai terapinis variantas.

G: Oho, geras.

R11: Kitas dalykas visą laiką buvo, sakykim, bent man asmeniškai buvo garsas. Garsas buvo velniškai svarbus dalykas, nes labai dažnai net ir pas tuos, pas kuriuos nėra labai jautri klausia, esant stresinei situacijai, klausia labai išaštrėja.

Ir tada bet koks garsas tampa stipriu, tai, sakykim, kas nors, nežinau, motociklas pravažiavo pro gatvę – jau vien tas pradeda dirginti per nervų skalę ir atrodo, toli gražu, atrodo, jau drebančiom rankom. Tai, man tai, kur jau šviesi, ką turim turėti – kažką, pavyzdžiui, kramtymui, ar ten, pavyzdžiui, koks saldainis ir šiupinėjimui kažkokiam.

Kitas dalykas buvo būtinai turėti tokias kaip saugos zonas, taip sakant. Jeigu kas nors nutikdavo, pavyzdžiui, senuosiuose darbuose pas mane ir aš matydavau, kad jau už savęs žinodavau, kad jau kažkas yra netaip, aš dažniausiai pasiduočiau, sakykim, pavyzdžiui, uždaviniui – kad aš išeidavau penkiomis minutėmis tiesiog į lauką išsikvėpuoti. Tas grynas oras irgi.

Jo, tai, sakykim, jeigu pas mane tokios... Žinau, dabar įmonės dažniau tą implementuoja, kad, pavyzdžiui, jeigu darbuotojas yra didelį streso būklėje, kad galima pasakyti savo vadovui, kad „aš, nu, ten, sakykim, tokiam tarpely biškį pas mane jau vos ne panikos ataka“.

Žinau, kad namuose ypatingai aš dabar turiu irgi visą sistemą pasidaręs, nes aš stresuoju ne darbe, o namuose, pavyzdžiui, iki lygmens, kur man negalima į virtuvę įeiti grynai dėl aštrių objektų. Aš turiu savo išvis komforto dėžutę pasidarytą su minkštais žaislais, su kažkokiais hobiniais reikalais susijusiais.

Turiu specifiškai, faktiškai, kostiumą atskirai, kuris būtų patogus man nešiot namie tam, kad įsipatoginti visiškai. Kaip kokį „puikimantą“ išsitraukti iš niekur. Jo, iš tikrųjų tą sistemą aš sau turėjau pasidaryti, bet

aš žinau, kad ne kiekvienas tą turi. Nes, sakykime, aš tą turėjau sistemą išsisukti savo vien tik dėl to, kad pas mane bendrai buvo emocinės problemos didelės.

Dauguma žmonių, kurie ar pas terapeutą nėra vaikščioję, ar tiesiog susiduria su stresu ir apie tai nieko daugiau nesugalvoja, neturi, tai tas impulsyvumas kartais būna išskyla pas juos, pavyzdžiui, nežinau, direktorius, pavyzdžiui, ant streso kokio nors jau visiškai užsidedęs, nes viskas, kad galiausiai kažkuris nors nekaltas darbuotojas gauna riksmo gero.

Tai žinau, kad tikrai būna tikrai visko. Tai tikrai būtų labai... visada priklauso, bet, sakykim, jeigu darbovietė, pavyzdžiui, galėtų pasakyti, kad vieną kartą nukeliaut pas psichologą reikėtų grynai tam, kad pasidaryt tokį, čia, kaip jie mėgsta sakyti, „planą“, ką daryt stresinėj būklėj, tai būtų labai gerai, nes tada tai sutaupytų labai daug kam nervų.

Bet žinau, kad tai nėra visiškai įmanoma. kažkas gali tiesiog nesutikti – „ką, tai ne mano bėdos“.

R12

G: Aha, gerai. Taip, tai viską tada pasileidžiu. Tai dar kartą pakartosiu savo magistrinio darbo temą – tai būtų emocinės gerovės darbe kūrimas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Tai visų pirma, pati tokia pirma tema, ko norėčiau jūsų pasiklausti. Tai sakykit, kaip vertinate darbo kolektyvo svarbą, būtent tuos kolegas, palaikančius kolegas – kaip jūs vertinate, ar tai jums yra svarbu? Tai iš tikrųjų turbūt ir jūsų tavo emocinė gerovė, tas palaikantis kolektyvas. Aha, o kaip suprantate, jeigu tokį terminą pasakyčiau – teigiama emocinė parama? Kas jums su tuo susiję atrodytų galėtų būti?

R12: Palaikymas, paskatinimas, motyvacija.

G: Tai irgi, iš tikrųjų, kaip suprantu, tuos žmones tas atsižvelgimas, kad tas kitas žmogus turi... Ir tie, va, žodiniai paskatinimai labai svarbūs. O sakykit, galbūt kokią situaciją, galbūt aplinkybę galėtumėte pakomentuoti – kokiomis aplinkybėmis jums darbe ta tokia emocinė parama tampa svarbi?

R12: Tarkim, žiūrint iš mano pusės, aš kai esu kirpėja, tai kai buvau įdarbinta, tai to tokio palaikymo labai reikėjo, nes tu nieko nežinai. Esi šitam reikale visiškai žalia, tu realiai nieko nesupranti. Ir, vat, kai tas vat toks palaikymas emocinis, tai, vat, gal daugiau iš tų žodžių – „tu nebijok, tu nusiramink, tu paskaityk, tu atsirink, tau viskas gerai, tau pavyks“. Manau, daugiau iš tos pusės.

G: O kaip dabar yra, pavyzdžiui? Ar dabar jums irgi tas palaikymas toksai tampa svarbus?

R12: Manau, kad tas palaikymas visur yra labai svarbus ir nesvarbu, ar tu dirbi su darbu sutartimi, ar tu bandai dirbti ant savęs. Vis tiek to palaikymo reikia, nes ta visa savijauta daugiausia ir yra iš emocijų ir supratimo. Kuo daugiau gerų emocijų, manau...

G: Taip, taip, tikrai svarbus tas, taip. Dabar dar pasiklausiu, ar jūsų dabartiniam darbe, galbūt praeitam darbe, ar būdavo tokios sąlygos – kažkokia, sakykim, vietelė, galbūt koks poilsio kambarys, kur jūs galite tiesiog, vat, nueiti ir atsikvėpti porai minučių?

R12: Teko. Vieną kartą teko pasinaudoti taip, kai jau nusivalyti ašaras ir nusiraminti taip.

G: Tai, sakykime, galima sakyti, kad padėjo iš tikrųjų. Gerai, gerai, kai, va, taip padėjo. Taip, supratau. O dabar nėra tikriausiai?

R12: Nu, dabar turime tokią kaip virtuvėlę, bet taip ir poilsio galima skaityti kaip ir į virtuvę.

G: O jeigu, vat, kalbant, iš tikrųjų pas daug ką būna, kad, va, virtuvėlė, tai yra ta vieta, kur galiu, vat, pailsėti. Bet kaip jūs manot, ar užtenka tos virtuvėlės, ar visgi būtų gerai, kad tiesiog būtų koks kambarys, kur net ir vienas gali nueiti šiek tiek?

R12: Manau, kad būtų geriausia tiesiog kažkoks kambarys be jokių nereikalingų daiktų, nes tu ateini į virtuvėlę, bet tu nesijauti kaip ir poilsio kambary, bet tu esi į virtuvę. Tai manau, kad tokio kambario reikėtų tikrai.

G: Tai taip, iš tikrųjų, va, ta vien virtuvė ir turbūt tarp to asociacijos su maistu, su tavo jau, o ne tiesiog, kad su tuo atsikvėpimu. Aha. Gerai. Ar teko kada nors jums dalyvauti organizacijose organizuojamuose streso valdymo, emocinės gerovės mokymuose, sudalyvauti?

R12: Ne, neteko.

G: Ar būtų įdomu sudalyvauti, jeigu jūs sudalyvautumėt?

R12: Taip.

G: Supratau, gerai, tikrai labai džiaugiuosi, kad dalyvautumėt tokioje galimybėje. Jūs sakėt – kirpėja, ar ne? Tai kaip pas jus yra būtent tas darbo paskirstymas? Ar jūs turite kažkaip individualizuotas darbo sąlygas, ar, tarkim, ten dirbate visą laiką tokiomis pačiomis valandomis, ar galite... Pagal save dėlėtis. Tai sakykit, kaip jūs vertinat būtent tokias sąlygas, atsižvelgiant į jūsų emocinę gerovę, ar padeda geriau jaustis?

R12: Kad galiu pati save dėlėtis – padeda. Nes tu pati neapsikrauni. Tu neneši ant savęs tokio, gal sakykim, labai didelio krūvio, tu pati žinai, kiek tu gali nešti, tiek ir dirbi.

G: Taip, tai labai teisingai paminėjot. Iš to, iš tikrųjų, seka net ir sekanti tema – tai įvertinant jūsų asmeninio ir darbinio gyvenimo balansą. Kaip jūs manot, ar jūs jau pasiekėte tą tokį idealų balansą?

R12: Manau, kad dar ne. Dar galima būtų ir patobulinti.

G: Dar būtų galima patobulinti. Aha. O ko, vat, trūksta, kaip jūs manote, kad būtų galima patobulinti?

R12: Gal tiesiog tokio planavimo. Nes čia nespėju nei salone nieko pasidaryti, jau nespėju ir namuose nieko pasidaryti. Tai gal daugiau to laiko planavimo, nes pas mane yra ant tų emocijų – aš užsidegu ir turiu čia ir dabar viską padaryti, nors ir būtų 20 darbų, kad aš turėčiau vis tiek juos pasidaryti. Tai man dar nėra lengva išmokti susiplanuoti tą laiką tinkamai, kad aš savęs ne tik fiziškai... nekraučiau, bet ir emociškai.

G: Ar jaučiate, iš tikrųjų, taip savo prisikraunate tų darbų, ar jaučiate, kad labai išsenkate?

R12: Būna tokių dienų. Gal net dabar, anksčiau, va, kaip ir pakalbėjome apie tuos kažkokius mokymus, tai galbūt netgi vertėtų kažkokie... Mokymus, pavyzdžiui, sudalyvaučiau. Aš esu asmeniškai atvira, kurie man padėtų. Tiesiai visur eičiau. Ir tą laiko planavimą sunku tinkamai paskirstyti.

G: Kaip jūs manot, taip bendrai, kas jums dar galėtų padėti, kad jūs psichologiškai...

R12: Nežinau, gal, manau, visų pirma – tai tinkamas poilsis, pailsėti, atsikvėpti, ir po to visos mintys būtų visai kitokios, visai kitaip mąstytųsi, negu čia ištisinis bėgimas, bėgimas, bėgimas. Žiūri savaitgalį, jau norėtųsi ir pailsėti, bet vėl grįžti.

G: Tai manau, kad to tokio poilsio reikėtų. Tai iš tikrųjų, kaip ir atrodo, suprantu, kad, va, kai darbe tas yra toks ir bėgimas, tai iš tikrųjų netgi tų dviejų dienų, tai atrodo, net nepakanka – nes tu bandai atsigauti ir nespėji dar tų kažkokių ten asmeninių reikalų ar kažko pasidaryti. Taip, supratau. Tai iš tikrųjų, ar būna

galbūt ir minčių... Ir labiau tiesiog svarbu, ar apsikraunate, ar tas labiau, ir dar minčių jaučiate, kad visokios slankioja ateina?

R12: Yra minčių, nes pas mane buvo stiprus nerimas nustatytas, bet dabar su laiku jis lengvėja, bet tos mintys yra išlikusios. Tai man jos kartais naktim, kai pradeda man plaukti galvoj, nepermiegu, nebemiegu.

G: Poilsio, sakant, šią dieną pritrūksta.

R12: Aš bandau sau padėti – išmokti savo protą valdyti, savo mintis valdyti, įsiklausyti, jau ne širdis, o ne taip, o nuo mano proto, ir terapijas lankiau.

G: Čia, tai, sakykime, atrodo, tas iš tikrųjų ir savęs pažinimas padeda, ir turėti įsimintų valdymo strategijų yra veiksminga. Aš tik apie terapiją – tai norėčiau pasiklausti, kaip vertinate organizacijas, kurios suteikia galimybes? Tai iš tikrųjų šiuo metu, suprantu, tikriausiai iš savo tų asmeninių lėšų lankotės, tai jeigu, pavyzdžiui, organizacija, sakykime, jūsų darbas tai suteiktų, pasinaudotumėte. O šiaip bendrai, jeigu vertinat – vaikštot dabar, aišku, asmeniškai – jeigu vertinat, kaip darbe jaučiatės, kad ir darbe geriau. Tai jo, labai svarbu iš tikrųjų, kad ir padeda, ir labai džiaugiuosi. Tai būna, kai organizacijos teikia darbuotojams tokį... Dabar dar sakykite, kaip vertinate organizacijas, kurios vykdo fizinio aktyvumo iniciatyvas, tai būtent su sportu susijusias iniciatyvas.

R12: Galbūt ne, neteko dalyvauti.

G: Ar norėtumėt pasinaudoti tokiomis?

R12: – Taip.

G:– O šiaip, ar sportuojate galbūt laisvu m

G:etu?

R12: – Namuose sportuoju. – Namuose. Ar padeda ir emociškai geriau jaustis, mintis valdyti?

R12: Irgi daugiau tiesiog tokių teigiamų emocinių, kad ir toks daugiau laisvumas, tos įtampos tokios nebėra.

G: Taip, tai iš tikrųjų labai vienas iš, kaip sakant, tos emocinės stiprios, kaip sakant, psichikos. Vienas iš veiksmų – sportas. Tai labai džiaugiuosi, kad sportuojat. Dabar apie prasmingą darbą. Čia, kaip suprantat? Turbūt, kaip manot, ar, vat, jeigu jums pojūtis, kad jūs vis dėlto prasmingą darbą dirbate, geriau psichologiškai, emociškai. Tai labai tikrai džiugu girdėti. Dabar dar pasiklausiu – ir jūs, aišku, galite ir apie praeitą, ir apie dabartinę darbovietę. Kaip vertinate savo vadovų iniciatyvą pasirūpinti jūsų karjeros galimybėmis? Ar jūs pati labiau dėl to, ar vadovai irgi rūpinasi tuo?

R12: Ankstesnėje darbovietėje taip. Parūpindavo patys mokymai, seminarai. O dabar jau ant savęs einu. O noriu – jeigu noriu, einu, jeigu nenoriu, neeinu.

G: Vadovai palieka pasirinkti. O gal dar iš išorės, kad kas nors kažką parekomenduotų?

R12: Visada trūksta, bet turiu koleges, tai pasitarimai vyksta su jomis, tai... Taip ir nežinau, nėra taip jau labai...

G: Taip, tai džiugu girdėti tikrai. Jeigu, vat, kalbant irgi apie tą tokį paskatinimą, galbūt čia irgi gali būti – savo praeitą, esamą darbą palyginti – kaip vertinate, jums, tarkim, priskirtas kaip mentorius, kuris jus veda, galit, kaip manote, ar toks reikalingas žmogus?

R12: Taip. Gal teko susidurti, turėti tokį? Tai kol buvau įdarbinta, tai visada buvo, kuris paaiškindavo, padėdavo, patikrindavo. Tai, manau, pradžioj reikalingas toks žmogus, tikrai.

G: Ar jaustumėt, kad pakankamai... taip, taip. Žmogus, kažkoks irgi kaip mentorius, kuris galbūt galėtų būti ne darbo klausimais, bet motyvacijos klausimais – norėtųmėt. Tai tikrai labai gerai, kad esate atvira įvairioms idėjoms, galimybėms. Tada dar pasiklausiu šiaip bendrai – galbūt darbe aplinkybėse, ar jums, būtent, darbo aplinkybėse, kada iškyla nerimas?

R12: Aš manau, tokiuose, kuriuose labiau susijaudini. Kur labiau bijai suklysti ir padaryti klaidą.

G: Ar dabartiniame darbe, tarkim, vat, kirpėja esate, ar iškyla?

R12: Buvo, kad iškilo. Smulkiai, tarkim, raminti ir pagalvoti, kaip čia iš kitokios pusės, ką aš galėčiau padaryti, kad taip neatsitiktų.

G: Tai yra minčių, toks yra minčių vaikymas, minčių srautas. O kaip jūs jaučiate – tos stresinės situacijos dažniau būtent bangomis iškyla, ar tiesiog, nežinau...

R12: Čia paprastai, darant techninį darbą.

G: Tas irgi. Aha, supratau. Tai aš, iš tikrųjų, kaip ir pagrindines visas temas, kurias norėjau pakalbėti, pasiklausiau. Galbūt dar turite kažkokių, nežinau, galbūt kažko, kur patyrėte kažkokį nerimą, galbūt susitvarkėte, bendrai apie darbą, apie tai, kas iškilo – ar turėtumėte dar kažkokių minčių?

R12:

Kad nežinokit neturiu.

G:

Gerai, tada labai ačiū.

R13

G: Taip, tai dar kartelį pakartosiu savo magistro darbo temą. Tai ji būtų emocinės gerovės kūrimas darbuotojams, patiriantiems nerimo sutrikimus. Jo, tada pradėsime nuo tokios galbūt pirmos temos — tai būtent apie emocinę paramą. Čia galite iš tikrųjų kalbėti visai per darbo patirtį, galite ir tai, ką darot, galite ir apie tai, ko nedaro. Tai kaip jūs manot, kaip jūsų nuomone, galima užtikrinti tą teigiamą emocinę paramą būtent jautriausiems darbuotojams, kurie labai jautriai reaguoja į situacijas?

R13: Tai aš visų pirma manau, kad reikia apie tai žinoti. Tai jei galėčiau... Išskirčiau dvi dalis. Pirmą dalį — tai turėtų būti sukurta įmonėje sistema, kada žmogus galėtų žinoti, kad jisai, jeigu susiduria su kažkokiom problemom, tiek emocinėm, tiek neemocinėm, kad jisai gali tai kažkam pranešti ir kažką pasakyti. Tai ta sistema turėtų būti anoniminė arba tiesiog žmogus galėtų žinoti, pas ką gali kreiptis, kad jisai bus išgirstas ir kad nebijotų atkreipti dėmesio. Dabar tada kita dalis — yra tie atsakingi žmonės, vadovai arba tarpiniai vadovai arba šiuo atveju ir HR įsitraukimas. Aš tai galvoju, kad reikia, kad tiesiog tie žmonės būtų pakalbinti ir jie kad galėtų išsikalbėti. Bet jeigu ta problema yra tikra, tai va, kad galėtų būti išklausyta. O jau po to tada sekantys veiksmai. Tai nežinau, čia prie šito klausimo, ar jau kažkokie mūsų veiksmai susiję. Tai turėtų visų pirma būti, kad galėtų žmogus pasipasakoti ir žinotų, kam ką galėtų

daryti, kad ten jo neišduos, o kažkaip delikačiai galbūt padės susitvarkyti su tom emocijom, jeigu jos liečia darbą. Bet gal kartais net ir asmeniškai, va, žmogui negerai, kažkas — tai pasišneikėtų.

G: Gerai. Jo, tai va, iš tikrųjų aš ir su daugiau kuo pasikalbėjus, tai visai čia atrodo kaip ir sutampa ir jūsų idėjos, nes tikrai yra visai nemažai darbuotojų, kurie niekas nežino, kad jie kenčia viduje ir va jie kenčia. Tai iš tikrųjų tas turbūt ir saugumas ir visai gerai būtų, kad kažkokia va sistema ...būtų sukurta.

R13: Tai vis tiek tas žmogus, kai ateina į darbą, jį pirma priima HR'as, kažkoks specialistas. Po to vyksta apmokymai, darbų saugos įvadiniai, yra pristatoma, tarkime, įmonei. Tai komandoje yra brigadininkas, yra meistras. Ir ką aš ir mano komanda čia darom — tai su žmogumi susitinkam, apkalbinamės dėl visko, pasakau ir tą patį pasako ir mano darbo, kad jeigu kažkas negerai, kad nebijotų sakyti ir kreiptis. Ar ten aš kartais net ir sakau: „Jeigu kas nors ten jus skriaus, pasakykit.“ Aišku, po to seka visos tos tvarkos — smurto, psichologinio smurto prevencijos programos, bet jos kitaip veikia negu tas žmogiškas pasakymas. Ir tas veikia ir tikrai žmonės sako. Pavyzdžiui, Dalia: „Ateikit, pasišnekėkim, negaliu dirbti komandoje, nes ten mobingas.“ Aš atrodo — yra ten, sako, drakonė viena, ir ten mane skriaudžia. Ir tu tada tą drakonę kvietiesi ir išklausai kitą situaciją. Nu, bet čia gal prieisim vėliau.

G: — Ne, viskas gerai. Labai gerai, iš tikrųjų. Gerai, o kaip jūs manot, ar būtent darbuotojams su nerimo sutrikimais yra svarbu turėti mentorių darbo aplinkoje? G:

Aš manau, kad svarbu ir reikia.

R13: Tai reikia tą turėti galbūt.....koks tai, kokia tai pareigybė yra, nes to techninio personalo, tarkim, vienu atveju tai yra vienaip, to mentorių tokių kaip aiškių nėra — ten laikai, eina mentorius, tai yra tiesiogiai tas iš tavęs, kuris tave įveda į komandą ir dar ką. Kas mentorius toks kaip kolega, tas, kuris seniau dirba. Tai nėra kažkoks oficialus mentorius: „Va, čia bus svetelis ar visa kelis.“ Bet natūralūs susitikimai, draugai susidėlioja. Galbūt, na, jeigu taip, nežinau, galima sakyti administracijai ir galbūt kvalifikuotą darbą — žmonių, kurie turi atlikti savo darbo vietą, savo tą pačią kompiuterinę techniką, tai reikia mentoriaus to, kaip oficialiai: čia yra tavo mentorius ar kas čia bus. Mano nuomone, jis yra kažkuris laikotarpis — nes žmonėms nepatogu klausti visai kitų žmonių, jie tada jaučiasi kažkokie tai nežinantys, o kai pasakome oficialiai, kad čia yra visais klausimais šalia ir HR'as, bet čia iš tavo skyriaus ar ten ne... Ne iš tavo skyriaus yra kitas žmogus — tai mentorius.

G: ...turėti reikia būtinai. Aš iš tikrųjų ir Kalbėjusi su respondentais, kurie patiria nerimą, tai ne vieną kartą išgirdau iš jų tokią problemą, kad jiems to mentoriaus norėtusi, bet tas mentorius pats kaip ir parodo, kad jis yra čia užsiėmęs ir kad čia geriau jo neklausti. Kaip manot, ar kažkaip galima būtų?

R13: Aš tai manau, kad visiškai galima, tai turėtų būti irgi sutartinis dalykas, kad pas mus bus naujų žmonių, ar tu tiktum būti tas... tai yra įsitraukęs padėjęs tam tikroje kelionėje. Galbūt tam pačiam mentoriui viskas OK, viskas labai faina, bet jeigu tu anksčiau dažnai keičiasi kolektyvas ir ten irgi išsunkia tie nauji žmonės, tai irgi reikėtų kitaip užsitraukti mentorius, kad jis žinotų, kad va, gaus žmogų ir tiesiog, na, tada pats žmogus pasirašė, kad „OK, man čia reikės truputėlį kartoti tą informaciją, ją naudoti“ ir turėti tą kantrybę. Nes visada, jeigu tie naujokai... man tiesiog gaila jų būna žiūrėti, jie tokie net slankioja, jie tokie pietauti kartu bijo. Nu čia vienas kitas, kuris tiesiog pats iš savęs. Pradedą, šneka, šneka, šneka, šneka. Aš nekalbu ir geriau duodu pavyzdį. Tai kad nuo pat pradžių — patirtis rodo, kad tikrai reikalingas. Mes tai galbūt taip nepadarėme. Pas mus įmonėje nėra taip mentorius, bet toks... turi skirtą žmogų, tai galima pasakyti. Ar jis atsakys į klausimus, kurių nežinos... ..tu tada ateikit kartu ir tai. Va, aš vėlgi išskirčiau administracijos darbuotojus, nu aš šiaip tarkim vadinsiu ir tą visą techninį personalą, nes ten tie darbai vyksta tokiu principu ir tas galbūt yra šiek tiek ir nuskriaustas tas kitas personalas techninis, nes jie tokio kaip oficialaus — tai yra jų vadovas, nu tarkim tiesioginis vadovas — ir jie patys kiek iš savęs tiesiog žino, kad turi padėti, turi įdiegti ...kad būtų žmogus, kuris padeda, žinoma, su tais klausimais.

G: Tai atrodo iš tikrųjų, gal net ir mentorių šiek tiek galima labiau paruošti, kad jisai dar pasikartotų, kad jiems tikrai reikia pagalbą suteikti.

R13: Jo, kad pats pasiruoštų ir kad po to, to nepasiruošimo tam žmogui, nesutrigerintų, kad jis tada nusiviltų, nes jis sakė, kad padės, bet jis ten akis vartė, ten darba. Arba tiesiog irgi susitarti, kad jeigu tokia diena, toks bus, kad tikrai nėra to laiko, kad tiesiog pasakyti: labai noriu, labai galiu, šiandien gal ne. Tada... ar galbūt ten iki pas mane lyg ir koks klausimas, galbūt galės atsakyti kiti kolegos, kad tu ten paprašai, ar tu ten gali padėti iš jų šiandien, net perleisti.

G: Ačiū labai, jums. Gera, tai ačiū už atsakymus. Dabar, jeigu pakalbėtume apie poilsio kambarius, tai kaip manote, ar jūsų nuomone šiaip poilsio kambariai...

R13: Mhm. kažko... kad tik pagalvoju... ir jie... Nėra rūkomieji. O kas nerūko, tai nežinau, pas mus tokių kaip ir nėra, tai man net būtų sunku dabar pasakyti.

G: Jūs manot, kad reikėtų?

R13: Ir reikėtų, nes visiems skirtingai prisikaupia tos emocijos, ten jos kokios yra, tokios yra, bet kartais žmonėms reikia tiesiog pabūti arba ten pasitraukti ir tiesiog paskrolinti arba pažiūrėti į sieną, aš galvoju, ką daryti.

G: Jo, nes iš tikrųjų irgi iš respondentų tai iš tikrųjų taip — vienareikšmiškai sutinka, kad kaip ir turėtų būti. Jo, vieną va respondentę irgi apklausiau, tai sakė, pas juos ir miego kambariai yra.

R13: Tai aišku, tas pažengimo toks lygis iš tikrųjų kitas yra, bet jau iš tikrųjų atrodo ir visai atrodo kaip ir gera idėja. Gal būtų geriau, kad ne tik rūkymo vėl ta būtų. Nu jo, čia tokios... Mes jo, tada ką darys žmonėms, kurie nerūko irgi kažkur.

G: Jo, jo, jo.

R13: Taip pas mus tas kalbėta, kad mes tada kavos kambarį ir pasidarysim. Ten kur šiaip visi trinasi — jo tiesiog kavos kambarį. Bet jo.

G: Jo, tai iš tikrųjų su tuo kažkokiu kambariu tai irgi respondentai minėjo, kad kaip ir yra ta virtuvė, bet virtuvė asocijuojasi su maistu truputina, čia kad valgyt reikia, ir tad virtuvė nesuteikia to tokio emocinio, truputina yra minimalu.

R13: Ir netgi aš va, tai ir apie save galiu pasidalinti — tai aš kartais, kai nevykstu kartu valgyti su kolegom, aš kartais valgau šiek tiek atskirai... Mes ten einam plepam, bet kartais reikia tų tokių ir valgyti čia kaip kažkokiam reelse, grynai skanaus. Nu tai kaip tu, ką čia valgai, o aš tiesiog noriu pavalgyti ramiai, ten kažkur išeiti, nes tai yra virtuvė, neišvengiamai žmogus ateina kavos daryti. Jau čia poreikis pakalbinti. Aš, pavyzdžiui, kartais žmonių, kurie patys nekalba ar ten irgi kiti, kur vėliau valgo, aš tiesiog pasakau „skanaus“ ir viskas. Nors galvoju, gal kartais to „skanaus“ nereikia sakyti, nes kartais nereikia, kad pats žmogus būtų kalbinamas.

G: Taip, taip, iš tikrųjų. Ačiū už atsakymus, galim toliau prie kitos temos prieiti. Kaip manot, nuo ko priklauso, kad emocinės gerovės, streso mokymai, toks va švietimas... nuo ko priklauso, kad tokie mokymai iš tikrųjų visiems būtų naudingi, o ne kad tiesiog būtų formalumas įmonėse? Kaip padaryti?

R13: Tai tikriausiai mokymai yra gausi informacija ir žmogus susipažįsta. Aš galvoju, kad papildomai dar papildoma komunikacija ir galbūt tiesiog ne vien žodžiai... ir kažkokie, kad būna susirinkimai ir tas pakartojimas. Arba tai čia vienas toksai. Kartas nuo karto šnekant. Čia turėtų jau būti... arba vidurinės

grandies vadovai, nelygu kokio dydžio padalinys, turėtų tiesioginiai vadovai įsitraukti ir priminti tiesiog, kad mes, hebryte, ten norėtume... Mes žiūrėjom, tai primenu, kad arba net per tuos klausimus mokymus.....akcentuoti, kad čia nėra formalumas, kad mums tai yra svarbu. Mūsų tikslas, mūsų ten vizija, kad jūs ten būtumėt sveiki, kad kuo įmanoma būtų labiau dirbti visiems kartu ir kad jeigu tikrai kažkas tai yra, jūs... kad kažką nori pasakyti, galbūt per tai reikėtų. Aš pati dažniausiai sakau, kad jeigu kažkas negerai, prašau nebijoti ten ...arba papasakoti. Tai pat tiems žmonėms tada gal į galvą įsirašytų, kad čia mokymai, bet šitas, žinokit, mes norim, kad pas mus veiktų. Čia nėra tik tai formalumas. ...kad yra ten anoniminė dėžutė, yra neanoniminė dėžutė, ir naudojasi kartais tikrai. Iš tikrųjų, tas kartuojamumas turi ...turėti padėti. Arba sudėtinga. Čia galbūt ne apie... galima pritaikyti šitą visą emociją.

G: Jo, aš tai iš tikrųjų irgi porą respondentų buvo minėję, kad įmonėse mokymai yra, tai va irgi toks lyg ir formalumas, bet sako, kad neturi laiko net sudalyvauti, kiek darbo duoda vadovai. Tai va, čia toksai... ar čia galvoju, kaip čia tą sukontroliuoti balansą gal kažkokį irgi, arba paskirti laiką darbuotojams.

R13: ...bet čia to neturėtų būti. Tai jeigu mes nekalbam apie nusižengimą normoms, tai mokymų prasme, jeigu tai yra vidiniai mokymai — visi darbuotojai turi dalyvauti. Išoriniuose — tai dažniausiai pasitars vadovas arba tie patys žmonės, jie nuspręstų ...jie patys nori, jie patys tada, jeigu jiems leidžia, jie atsisako, nu, tai kaip ir nu ...galbūt ir kalti, bet jeigu ten daug darbo turi, bet jau tada reikėtų susiplanuoti laiką. Jeigu vidiniai mokymai, tai tada jie turi tą žinoti ir tada priminti apie juos. Jeigu nusižengimas yra normoms, tai jau kažkas tai negerai su vadovybe ir su planavimu, tai sakot, užsidėti čekus. Tai tada jie nieko nežino, tada tiesiog įmonė žino, kad turi, bet jie tada... ką čia kalbaina, tai čia matyti kita pusė. Arba patys, jeigu juos organizuoti, čia dar geriau, jeigu patys pasako, kad mums reikia.

G: Taip, taip, ačiū labai už atsakymus. Gerai, tai galim prie kitos temos tada judėti. Kaip manote, kokie veiksniai į komandą...

R13: Mūsų. Kokie veiksniai?

G: Arba kaip galima tą stiprinti komandai, tuos palaikančius santykius darbo kolektyve? Nes iš tikrųjų, tai kiek irgi su respondentais kalbėjau, tai turbūt numeris vienas yra tai, kad būtų palaikanti komanda, kad jaustųsi irgi saugiai. Ta komanda labai emociškai lemia tą savijautą. Kokie veiksniai būtų, formuotųsi palaikanti komanda? Ar tai dabar klausimas bendrai visoms specialybėms, ar yra kažkoks fokusas į kažkokį lygmenį?

R13: Aš manau, šiaip galim bendrai, arba jeigu norėtumėte galbūt išskirti kažkokius, nežinau, vieną tipą, kitą tipą, tai galim išskirti labai taip atvirai....ir tos linijos, nes iš tiesų savo patirtimi remiuosi, yra skirtingos praktikos. Aš dirbu prie techninio personalo, kai ramu vienoj komandoj, tai čia šiek tiek sudėtingiau. Nes jeigu vienoj pusėj labiau renkiesi darbuotojus ir gali labiau sutapatinti tą vertybinį...visų pirma, bendrai yra idealiausia, jeigu sutampa, na, plius minus sutampa vertybės ar charakteris žmonių. O čia tada atrinkinėjant, galvojant, darant atranką reikėtų dar įsivertinti? Čia darant atranką tai tas toks mikšas, jisai šiek... ..kartais, nu, prasauni, kartais dažniausiai neprasauni, nes vis tiek renkasi kandidatas į įmonę pagal klausimus — kad tau svarbu iš įmonės, kokia kultūra, tai vis... Tai administracijos prasme paprasčiau, todėl kad jau pokalbio metu individualizuotai išplečiama. Žmogus atmeta įmonę, arba įmonė atmeta kandidatą. Ir tikrai visiems svarbu palaikanti komanda. Numeris vienas — palaikanti komanda, tas vieningumas ir netgi netrukdo klausimai, darbinio klausimų nuomonės išsiskyrimas. Kad tas palaikymas... ir kad nebūtų — ne tai, kad ko būtų — čia labiau akcentuočiau, kad ko nebūtų: nebūtų ten, žinoki, nebūtų varžymų, „zacijų“. Jeigu kažką nori pasakyti, sakyk apie darbą, tiesiog jėgiškai.

Kitoj pusėj šiek tiek sudėtingiau, nes tą masę darbuotojų įmonė visada turi priimti — tiesiog ji ima tai, kas yra. Ten yra sudėtingiau, ir čia turėtų... daugiau tiesiog vadovas matyti tą situaciją ir tiesiog, kažkokia

tai balta varna — o jos dažniausiai labai garsiai rėkia ir gadina kitiems gyvenimą — tai reikėtų sodintis ir kalbėti, kad yra blogai. Nu, pirma — tavo pusė kokia yra, kaip tu jautiesi, ką tu matai, bet yra ir kitaip. Reikia elementaraus kompromiso. Taip, aš su tavim, kad šiek tiek nusileisti vieniems, nusileisti kitiems ir vis grįžti prie to klausimo. Tai aš tai įsivaizduočiau tik tokius variantus, nes kitų, kai yra masė darbuotojų, nelabai turime.

Ir mums būna situacijų, kad kartais, jeigu ten vieną poziciją žmonės kandidatuoja, tu pasirinksi tą, ko reikia — galbūt greitesnis, bet yra žmogus lėtesnis, bet jis matosi toks nuosaikesnis, toks nekonfliktinis žmogus, neieškantis teisybės, neieškantis šaknų ir neskaičiuojantis ten buhalterės pinigų, ar ten kur veda savo į sąskaitą. Tai kiekvienas renkasi. Tikrai rinktis. Čia įmonė pasirinks pagal savo vertybes. Jeigu įmonei yra nelabai svarbu — svarbu greitis, kad būtų norma, kad kitant plieksiu, kolektyvas, vaidinsiu — tai yra kitas klausimas. Bet kadangi manęs klausėt, tai turi būti taip, kad jau pokalbio metu atsirenkant, arba tada jau... Bet kokiam, matyt, lygmeny reikia kalbėti? Jo, tai iš tikrųjų ta komunikacija labai svarbi, kad ir paaiškint žmogui taip, kad jisai suprastų, o ne kad tiesiog pro vieną ausį įeitytų, pro kitą išeitytų. Ir supratimas, jo, galbūt tas, pavyzdžiui, suteikimas, kad pastatymas kitokį... Pirma tai išklausti reikia, o tada jau tą iškalbėti. Ir atsidurti tą situaciją.

G: Gerai, tai ačiū labai už atsakymą. Tada prie kitos temos prieisim. Kaip jūs vertinate individualizuotas darbo sąlygas? Pavyzdžiui, lankstus darbo grafikas ar hibridinis darbo modelis, būtent jautriausiems darbuotojams, tiems, kurie irgi labai viską priima sunkiai. Ir kaip manot? Tai yra geras dalykas, nors modelis kartais netgi papildomus sunkumus sukelti gali.

R13: Aš manau, kad tai yra geras dalykas. Jei žmogus padaro darbą ir, kaip čia pamatuoti, kaip suprasti, aš vis tiek manau, kad jis jausis gerai ir nenukentės. Aš manau, kad šis yra geras dalykas ir turi būti taikytinas, kiek įmanoma, pagal įmonės tikslus. Taip, ir labai tikriausiai apskritai labai populiarėjo toks modelis daugumoje darbuotojų. Tai iš tikrųjų jau vis mažėja tų žmonių, kurie dirba tik nuo 8 iki 5, kažkaip vis daugėja... Tiek buvo ten po COVID-o, kai visai išėjo. Po to, kad dalis, kad vėl likti grįžtami į ofisus, o dabar vėl tas... Hibridinis labiau...

G: Jo. Jo, tai greičiausiai, kad jis yra, tai turbūt toks dalykas. Aš galvoju, ar gali kilti kažkokių, vat, nežinau, neigiamų pusių iš va tokio darbo modelio.

R13: Nebent gali kilti, kad tas atotrūkis... Tada galbūt padidėtų nesupratimas, jeigu kažkokia savijauta tavo šiaip. O jeigu yra per daug galbūt to hibridinio, arba per daug nuotolio, tada tie jautresni žmonės, jiems galbūt bus dar sunkiau surasti kažkokią tai kalbą. Gali būti tiesiog labiau nesuprasti jam pačiam. Tai jis gali būti ten nuotoliu, bet gali ir komanda nesuprasti, kažkas galbūt ten... Pasižiūrėjus, vienodos sąlygos visiems – tai mažiau tų problemų.

G: Tai vis tiek, kaip suprantu, vienodas sąlygas, iš tikrųjų, vesti. Mūsų buvo vieno respondento komentaras, kad jam yra geriau, respondentų interviu, dirbti gyvai, kaip sakant, ofise, dėl to, nes jisai, jeigu dirba namie, labai jaudinasi, kad elektra dings ir jis ten nebegalės dirbti ir kad paskui ten pyks vadovai. Pergyvenu, bet aš nedirbu daug iš namų labai taip.

R13: Jo, bet čia man įdomu, jeigu tokia problema žmogui kyla, kad jis jaudinasi labai, kad dings elektra, tai tikriausiai čia irgi, tarkim, kaip aš manau, kad gal pagal komunikaciją reikėtų spręsti, kad, nežinau, ten paaiškint, nu, jeigu ir dings, tai turbūt nieko čia tokio, nes visur gali dingti ir ir ofise gali dingti. Svarbu, kad visi suprastų, jog tai ne nuo žmogaus priklauso. Kad svarbu labai ir tą, galbūt tą saugią kanalą suteikti žmogui, kad saugiai jaustųsi iškomunikuojant.

G: Taip, tai gerai, tada prieisime prie kito. Kaip jūs manote, kaip žmonės... Čia man pastrigo. Tiesiog, kaip ir nebūtų darbas, na, tik...

R13: Aš... O koks tai gilus klausimas. Aš... Tai visų pirma reikia, žinoma, dirbti tą darbą, kurio ir norėjo, tą sritį. Nes jeigu jis dirba darbą... Tiesiog, kad reikia dirbti, nes ten nesueina kitaip tie čia skaičiai. Ir jis tiesiog bus laiko klausimas. Dirba darbą, kurio nori. Bet nesinori jau prigalvoti, nenoriu pritempinėti. Aš prigavau?

G: Ai, truputį, bet aš, man atrodo, viską išgirdau.

R13: Nepritepsiu geriau atsakymų. Ir galbūt dėl darbo pačių tiesiog vadovų kalbėti per metinius pokalbius, kalbėti, susirinkti komandą... Tiesiog, kas yra daroma, išvystyti nedarbe galbūt susitikimus ar atskirai aptarimus tik tai mums, kad pasidalinti mintimis, nes taip iš niekur nieko neprieisi prie to klausimo, jeigu matai, kad kažkam žmogui nėra kažkokios prasmės. Dalyje čia paimti veidrodį ir pažiūrėti. Čia viskas faina, ko tu čia dar nori, įmonė gera, viskas čia, darai, ką norėjai. Galbūt, jeigu nepadėtų tie tokie pašaliniai, galbūt pokalbiai, mini team-building'ai, bendri team-building'ai kažkokie, tai ir jeigu tai nėra rutininis darbas šeštadieninis, tai galbūt kažkokių, gal, metinių pokalbių metu pasukti kampą kažkaip tai kitaip. Aš pati vis paklausinėju... Klausiu, pernai klausiau, klausiau ir šiemet, mes darom ten tokius darbus: „Ir gal tu kažko nori kito? Gauti ten, nori pasimokyti ten, kaip pavyzdys, administracijos atrankų?“ Jis nenori. Sako: „Man patinka taip, kaip yra.“ Gal ten iš tenai paimti ten tokį ir tokį darbą, bet pats jo nenori daryti — nu, suprasi, prigausi arba neprigausi mums. Galima atiduoti kitam: „Sakyk, nu, aš kaip tik jo noriu, nes man pailsi smegenys.“ Tai ta rutina vis tiek yra ir vis tiek bus. Kalbėti su žmonėmis, kad nebus ten ta žalesnė žolė pas kaimyną, čia ta tautosaka sako, visi, ir kad galbūt pasikeisti kažkokiam funkcijom, jeigu taip galima, nes jeigu to negalima ir, sakykim, tavo darbas — pakuoti braškes į pakelius, tai ką galim padaryti? Tai jis... keisti: gal dabar lituok tas raketas, kaip pavyzdžiui. Gal ten muzikos jiems reikia — „Oi, reikia mūsų muzikos ten laikais, reikia mums laikrodžio.“ Nežinau, kad niekada neatsakiau...

G: Gerai, gerai. Geras atsakymas, ačiū labai. Kaip manot, tarkim, atsižvelgiant į tuos pačius jautriausius darbuotojus, tai kaip manote, kaip ir darbdavių, vadovų iniciatyva pasirūpinti karjeros galimybėmis? Jeigu, nežinau, pavyzdžiui, žmogus pats nediršta. Kiek turėtų ar žmogaus išteklių valdymo specialistas įsitraukti į tą karjeros planavimą?

R13: Aš galvoju, kad turi visiškai įsitraukti 100 procentų. Galimybė ir yra vieta įmonėje, tai čia įmonės vėl atsižvelgiama į strategiją, į HR strategiją – ar mums rotacija yra reikalinga, ar mes norim vidinės rotacijos, ar mes norim išsirinkti žmonių. Aš manau, kad čia turi tą pastebėti tiesiog vadovas: žmogus, idėjos, norai, iniciatyva tikrai sakys, ir duoti šansą pabandyti, prisiimant riziką, kad nepavyks. HR'as turi irgi ten dalyvauti.

G: Gerai, ačiū labai. Dar pasiklausiu apie darbinio ir asmeninio gyvenimo balansą. Tai čia iš tikrųjų toks irgi labai filosofinis klausimas, nes visi labai skirtingai supranta, bet galvoju, kaip čia užtikrinti darbuotojams tą asmeninio ir darbinio gyvenimo balansą, nes tikrai įvairių atsakymų susilaukiau. Būna, kad ir ten naktim negali užmigti, nes labai irgi mąsto apie tą darbą, jaudinasi, nesistresuoja, kiti sako, kad iš viso galėtų būti tik 30 procentų darbo gyvenimo, o asmeninis didžiausią dalį. Tai va, kaip jūs kaip specialistė manytumėt, koks tas balansas turėtų būti?

R13: Aš galvoju, kad neturėtų būti griežto režimo, kad neturėtų būti žmonės įkalinti balanse. Čia nekalbu apie tai, kai yra ten gamyba, automatika, ir galėčiau tada pakomentuoti. Ir jeigu tau reikia nuvežti vaikus į mokyklą, darželį — čia nebūtinai vaikus, ne visi juos turi, bet kaip pavyzdys — ir tu stresuosi naktį: kaip man būti aštuntą ryto ir dar suspėti juos nuvežti į mokyklą. Tai reikia sudaryti tokias sąlygas, jeigu taip yra įmanoma, kad žmonės labai nesiskaidytų. Kad jeigu tau reikia išeiti anksčiau, tai tu pasidarysi tą darbą, kai galėsi.

G: Aš visiškai tam pritariu.

R13: Kažkam tai rodyti pavyzdį, kad šeimos reikalai yra svarbūs. Nežinau, man tokios mintys kyla, kad nėra būtina turėti... Mažiau autokratijos. Čia per pasakymą mokiniams. Nu jo, kuo mažiau autokratijos, tuo tikriausiai geriau, nes kaip pagalvoju — visko būna: ir pas gydytoją nori nueiti, ir dar kažkur. Nežinau, gal net šiolaišiam gyvenime pavyzdžiui merginoms ir naučius pasidaryti.

G: Taip, taip, taip.

R13: O reikėtų kalbėti ne apie naudojimą, o apie tai, kas yra reikalinga, kur reikia viską suderinti. Ir dar buvo viena mintis, užstrigau ir pamiršau... A, prisiminiau. Tai irgi priklauso nuo vadovo ir nuo pačio vadovo, kokio jis tipo. Turi atsakomybę virš savęs, tai tas nerimas yra neišvengiamas. Tada patys žmonės, kai pereina kitą lygį, jie turi žinoti ir tada supranta, kad nuo to niekur nepabėgsi ir bus tų nemigos naktų. Tiesiog kai galva sukasi, kaip tą padaryti, bet kai galva sukasi nuo to „kas man bus arba kas nebus“, tai čia jau... Nespėjau ar... Tai reikia iš žmonės pusės pažinti ir tiesiog turėti tokią kultūrą. Tai yra, tai yra, tai yra. Ir turėti žmogui labai svarbią pagal vertybes kultūrą.

G: Ačiū, labai gerai įvardinėjate. Reziumuojant, kalbant apie tuos darbuotojus, kuriems, pavyzdžiui, darbo metu gali prasidėti panikos ataka arba labai pakilti pulsas — tokie būtų. Kaip sudaryti sąlygas jaustis darbuotojams darbo aplinkoje?

R13: Aš jūsų... Aš... Patirtimi žinau, tokiems labai jautriems, be palaikymo, be... labiau nesijaudinti, kad nepasidarytų gėda. Nes tokiems žmonėms, jeigu jie turi tokių problemų, jiems tiesiog tas galbūt ir gėdos jausmas. Tiesiog pasakyti, kad mes suprantam, viskas yra gerai, tau ten kažkas pavyks/nepavyks. Atostogų, kokių priemonių galbūt palikti. Man čia reikia galbūt kažkokiai ten sakoma... Ar didelė. Net vat ir nežinau, irgi toksai gilesnis klausimas, niekada nesusimąščiau. Aš žinau, buvo vienam kolegai panikos ataka. Ir dar buvo viena kolegė, tai ji buvo susidūrusi, tai ji žinojo, ką ten daryti, kaip ten reikia rankas dėti. Pamačiau, kad jis pats nori pasikalbėti, ten per daug neklausiant. Tai čia, ką esu asmeniškai susidūrusi. Bet tiesiog mes labai ilgai kalbėjomės ir... Nu, bet kaip kalbėjomės – nes aš galbūt tuo metu daug galios neturėjau, tiesiog turėjau galimybę kažką galbūt pakeisti iš esmės, kaip kolegai. Daviau pavyzdį kaip geri pažįstami. Nes ne visi nori su tom sveikatos problemom ir dalykais dalintis — jie dažniausiai bando jas nuslėpti. Arba tiesiog kad yra kažkas negerai. Čia toks... Jeigu tikrai, manau, būtų problema, galbūt netgi reikėtų psichologui kažkokį atvažiuojantį gydytoją pasikalbėti. Tai yra mokymų, tai tiesiog atvežiuosi tą specialistą, galbūt kažkas. Tai tik šiandien mintis, aš daryčiau, jeigu taip atsitiktų. Kad būtų pasikartojanti tendencija. Nes kol nesusiduri, tai sunku pagalvoti apie prevenciją. Nu, ten dėl elgesio kažkokio labiau yra, dėl momentinio, bet kai, va, žmonėms patiems blogai, tai... specialistas nebūtų blogai.

G: Tai kaip tik dar norėjau paklausti, kaip vertinate suteikiamas galimybes pasinaudoti psichologo konsultacijomis darbuotojams?

R13: Aš tai vertinu labai gerai. Jeigu tokios yra ir organizacijos tokias suteikia, tai labai gerai. Kažkam galbūt bus nepatogu, kažkas, kaip visada, sakys, kad nieko čia man nepadės, neaišku kas, aš noriu pats išsirinkti, bet tikrai kažkas tai išdrįs gali ir ateiti, ir pasikalbėti, ir tiesiog susidėti. Žmogui gal net nenori, kad turėtų kažkas ten kalbėti su kažkuo keičiančiai apie save. Jo, nes šiaip irgi iš vienos pusės, tai kai yra psichologo siuntimas, ne, tai žinai, kas naudojasi arba bent jau yra pasinaudoję bent kartą.

G: Bet iš tikrųjų, kiek respondentai kalbėjo, tai poreikis atrodo yra netgi tam, kai būna koks veiksmas ir kaip kompensacija būtų. Ir idėja gera. Nes irgi, kaip ir sako respondentai, vis tiek reikia pačiam išsirinkti tą žmogų dažniausiai, kad irgi atitiktų. Mhm. Tai atrodo kaip ir... prie sveikatos draudimo būtent mental paslaugas.

R13: Taip, taip, taip, iš tikrųjų. Tai manau visai gera tokia idėja, aš būčiau turėti prie sveikatos draudimo tam. Ir iš tikrųjų nebūtinai – aš pati kaip pagalvoju – tai gali būti ir žmogui gal vienam kažkokia jogos terapija dar kažkokia. Apie šituos tokius mokymus perinant prie tos emocinės sveikatos.

G: Tai kaip vertinate organizacijų fizinio aktyvumo iniciatyvas jautriausiems darbuotojams? Ar čia gera iniciatyva?

R13: Irgi labai gera. Ir tiek sporto kambariai, tiek galimybė kažkur pasivaikščioti, pavyzdžiui, sporto ir salės duetas. Terminas nelabai yra į sveikatą, nu, bet argi jau... Aš tai vertinu. Irgi prie visokio tokių užsiėmimų.

G: Tai jo, šiaip iš tikrųjų buvo respondentai, kurie labai, kad įmonė yra netgi, tarkim, po darbo ar kokie ten užsiėmimai, jogų, sporto, yra, vienas kitas. Arba pietų metu irgi įmanoma, yra kas norėtų. Jo, bet aš tada pagalvoju: jeigu tarkim pietų metu, tai tada ar čia reikėtų rinktis – ar pietus, ar tas užsiėmimas? Ar kažkaip, kad nežinau...

R13: Aš galvoju, kad reikėtų pietus palikti, bet čia vėl atsiverčiam atgal į įmonę. Čia jeigu įmonė ta, kuri skaičiuoja nuo 8 iki 5, tai čia nepaeis. Nes jeigu dar tu turi atsižymėti, o jeigu tie tokie, kuriems... svarbu, kad būtų darbai padaryti, kol nėra piktnaudžiavimo, tai aš galvoju, čia galėtų būti. Nes ir taip, pas mus pietūs užtrunka pusantros valandos, ten dar po to kavos gėrimas vyksta pusę valandos. Tai, nu... Yra pusantros valandos pietūs. Oficialiai nėra, bet taip gaunasi.

G: irgi, žinokit, iš poros respondentų girdėjau tokius atsakymus, kad iš tikrųjų čia būtent buvo respondentė, kuri dirba labiau gamybos žodžiu įmonėje, prie tų labiau techninių darbų. Tai kad jiems duoda pertraukas tik 20 minučių ir, nu, sako, visiškai stresas dar labiau kyla. Tai va, kaip vertinat, jo, kad padėtis tokia labai laisvata pertrauka?

R13: Tiek gan įmanoma, tikrai su tuo gan įmanoma turbūt. Ir turi pietų pertrauką pusę valandos, bet jie patys taip pasirinko, dėl to baigia dar anksčiau. Jo, tai čia tas yra, bet nu niekada... tų pertraukų sutrumpinti. Tai tiesiog nebūtina tik taip, vėl grįžtant prie, kaip ir poilsio, tai nebūtinai tik tai jie yra pavalgę ir sugrįšę į tą maistą. Tai kažkas taip pat nori ramiai dar kavos atsigerti.

G: Aš visiškai, kartu, kartu. Jo, tikrai geri labai atsakymai. Dabar, prieinant prie pačios pabaigos, tai norėsiu pasiklausti bendrai arba apie jūsų įmonę, arba šiaip apie jūsų. Tai kokios, va, galbūt dar buvo priemonės jūsų darbe per jūsų pačių patirtį, ką darėt dėl emocinės gerovės darbuotojams, kas galbūt padėjo ir apie ką mes nepakalbėjom?

R13: Ką mes darėm ir kas padėjo? Ir nustabu, kad... taip iš karto padėjo. Tai darė mokymus, bet darė mokymus ne visiems. Po vienu metu opiausia problema – tarpinės grandies atsakingiems, ne vadovams. Tai aš galiu pavyzdį pateikti, tarkim, kaip vadovams: brigadininkai, įvairių padalinių meistrai, kada gauna masę darbuotojų, viena dalis tiesiog jau... Kita dalis galbūt: „Tu čia jaunesnė ir kodėl tu man aiškini, kodėl tu šitą pakilai pareigose?“ Tai mes darėm nemažus psichologinius mokymus, kaip komandos formavimą: tiesiog pasiskirstyti įvairiai, vieni vieną vaidino, kitos kitą. Jos – sakau, nes buvo vien moterys – jos labai dėkojo ir žinau, tai suveikia. Kaip yra praktikoje – nemažėja, jas investuoti reikia, knygų... Bet pasiekti tai, ko negalim suteikti viduje savo žiniomis – sėdėti su specialistais ir taip pasižiūrėti į tą problemą.

G: Tai labai gera idėja, nes iš tikrųjų niekada negali visko žinoti.

R13: Ir vadovai, pačių vadovų koučingas, kad jūs nepraleistumėt. Yra pastovaus darbo ir jiems reikia priminti. Bus susirinkimas – paklausti.

R14

G: Jo, tas tiesa, aš pasileisiu šitą vat įrašą, kad turėčiau analizei. Taip, gerai. Tai visų pirma pasakysiu savo magistro darbo temą. Tai yra emocinės gerovės organizacijose kūrimas nerimo sutrikimus patiriantiems darbuotojams. Tai pirmas būtų klausimas apie emocinę paramą, emocinę savijautą darbuotojams. Kaip jūsų nuomone būtų galima užtikrinti, padėti stiprinti tą teigiamą emocinę paramą jautresniems darbuotojams, kad jie jaustųsi gerai darbe?

R14: Nu vat, nežinau, mano pačios mintys, ar daugiau susieti, ar reikėtų tau kažkaip sieti su to, kas yra iš tikrųjų taikoma įmonėse?

G: Tai galim ir taip, ir taip, tiesiog pirmą galbūt bendrai, kokios mintys yra, kaip jiems galima emocišką tą paramą suteikti, padėti, ir galbūt kokios praktikos pas jus yra taikomos, gal kas veikia.

R14: Tai šiaip aš manyčiau, kad pirmiausia tai vadovas turėtų būti pilnai įsitraukęs. Tai, kad idealu atveju turėtų būti empatiškas, bet taip tikrai ne visada būna, bet bet koku atveju to vadovo įsitraukimo reikėtų, kad jis kalbėtųsi su žmonėmis ir kalbėtųsi periodiškai, ir ne tik apie darbinius klausimus, bet ir apie emocinę žmogaus gerovę, kaip jis jaučiasi, ir gal truputėlį pasidomėti ir apie... Čia ta užklasinė veikla. Kaip ir ar laisvalaikį leidžia, ar su šeima, kaip jam, kad tas toks ryšys, kuriamas būtų. O šiaip manau, kad tada prisideda prie to visi papildomi tie dalykai. Tai ką mes, tarkim, darbe ten turėdavom, tai yra psichoterapijos konsultacijos. Tai nėra, kad žmonės labai jomis naudotųsi, bet tam, kam tikrai reikia, tai jisai ir pasinaudotų. Ir tarkim, mes galiausiai turėjom kelis skirtingus specialistus ir paskui suteikėm žmonėms galimybę savo psichoterapeutą turėti ir mes jį tada dengiam. Tam žmogui, kuriam tikrai to reikia, tai aš manau, kad indėlis čia. Nes ne visada su darbdaviu, vadovu arba HR tu nori kalbėtis, o gal ne visada pasitiki konfidencialumu. Dėl to šioje vietoje ir iš darbinės pusės tiek su vadovu turėtų būti įsitraukęs ir nuoširdžiai, kiek įmanoma, parodyti, kad jam rūpi tas pats įsitraukimas irgi visų. Ne tik reaguoti, kai kažkas jau ten užsidega, kad kažkoks darbuotojas ten jau pakritusiais pečiais ir žilėjančia galva vaikšto, bet periodiškai vis pasikalbinti, mažiau ką. Ir visi tie papildomi tokie dalykai – tai nuo psichoterapijos konsultacijų iki, nu, ką mes irgi ten taikydavome, tas pats pilatesas. Nu, prablaško nuo darbo, ar apkrautas smegenis, ar ten kažkokios kitos veiklėlės, kurias irgi įmonė galėtų, team building'us organizuoti, kad ir visokių keramikų, visko. Jei tikrai to nori ir kam tai padeda.

G: Dėkui. Taip, tai ačiū labai už atsakymus. Tikrai atrodo, jūsų atsakymai iš tikrųjų jau girdėti ir dar kartą patvirtino – ir darbuotojai irgi, kurie tą nerimą patiria, tai sakė, tikrai norėtų, kad ir kompensuotų organizacijos tuos psichologus. Na, aišku, ne visi gali, tai smagu, kad yra toks bendras požiūris, kad nuomonės sutampa ir kad galima link to pavyzdžio eiti. Tai dar pasiklausiu, kaip manote, ar darbuotojams, jautresniems su nerimo sutrikimais, yra svarbu turėti priskirtą žmogų mentorį?

R14: Manau, kad tai galėtų padėti, bet vėlgi tai turbūt priklauso nuo žmogaus, kiek jis yra linkęs atvirauti, nes jautrūs žmonės kitam kaip tik labiau dirgina. Ir ar išskirti iš visų, ir tas išskirtinumas kitą kartą gali būti toksai, kaip tik dar didesnį stresą keliantis. Žiūrint, kaip va tas mentorius ir ką jis darytų. Bet čia vėl aš sakyčiau, kad visą atsakomybę pats vadovas turėtų atlikti tą mentorystę. Jeigu negeba, tada taip pat tobulintis. Bet, aišku, galima ir personalą įtraukti. Nes, nu, pavyzdžiui, jeigu man taip duotų, tai aš gal ir nenorėčiau, nes aš, pavyzdžiui, neatsiveriu darbe.

G: Ir tai, kad, atrodo, reikia tą žiūrėti į žmogų asmeniškai ir pagal tai nuspręsti. Visų pirma išsianalizuoti asmeninius jo poreikius.

R14: Jo, ir gal net jo ir pasiklausti, kas jam galėtų padėti. Gal jis pats galėtų tada ir atsakyti. Jeigu neatsako, tai tada galbūt ieškoti bendrų kažkokių sprendimų, kas galėtų padėti, bet per žmogaus kalbėjimą.

G: Kuo daugiau su juo bendrauti, neužsisklęsti ir nelaikyti savyje. Labai geri atsakymai, tikrai. Tai dar paklausiu, kaip manote, kaip galima būtų sustiprinti palaikančius santykius darbo kolektyve?

R14: Bet kaip juos čia stiprinti? Aš manau, kad tie neformalūs susitikimai, pabendravimai, kad yra ilgesnės, bendresnės pietų pertraukos, nes dažniausiai tai žmonės nėra labai linkę po darbo kažkur susitikti, nes kuo daugiau tau metų, tuo daugiau tu kažkur atitinkamai turi reikalų, šeimą ir panašiai. Bet kad ir anksčiau pabaigti darbus ir koks nors ten team buildingas – pagerti kavos, padegustuoti kažką neformalioje aplinkoje. Tokių pasibuvimų ar komandoje savo, ar tik kelios komandos, kad būtų patogų.

G: Ir visai man patiko tokia idėja, kad kokią valandą darbą baigti ir kažką tada suorganizuoti, nes dažnai dar darbo valandų ir nenori jau.

R14: Taip, taip. Tai va čia iš tikrųjų visai geras sprendimas, kad kartais suorganizuoti valandą anksčiau, nes tada tas, kaip sakant, komandos stiprinimas. Taip, taip, nes dažniausiai tai arba yra kas ten vaikus pasiima ...arba kiti tiesiog nenori savo laisvo po darbo laiko skirti, tarkim, ir kolegoms, su kuriais, kad ir smagu, bet vis tiek gal nori grįžti namo ir pažiūrėti „Netflixą“ ir viską. Tai reikėtų kažkaip tą nedeginti laiko po darbo, galbūt tuos team building'us daryti darbinio laiko metu ir niekas ten nesugriūtų.

G: Tai ačiū labai už atsakymus. Toliau noriu dar pakalbėti apie darbo prasmę. Tai iš jautrių darbuotojų su nerimo sutrikimais, kokių atsakymų susilaukiau – tai yra, aišku, dalis darbuotojų, kurie dirba tiesiog dėl pinigų, kad jiems reikia, ir ten jau visiškai daugiau jokios prasmės. Kitiems būna irgi, kad visiškai nekomunikuoja darbdaviai apie tai, kaip vyksta darbas. Paklausti, kaip manote, kaip tas personalas, žmogiškųjų išteklių specialistai galėtų jautriausiems darbuotojams padėti stiprinti tą prasmę darbe, kad dirba prasmingą darbą?

R14: Tikrai HR turi tam tikras galias, bet man atrodo, čia vėl viskas krypsta į vadovą. Ir kiek aš esu turėjusi patirties, tai jeigu vadovas neskiria dėmesio arba nėra pakankamai kompetentingas, arba yra begalė kitų priežasčių, bet tu gali kapstytis kiek nori – niekas iš pašalės nepadės žmogui komandoje surasti tos prasmės, jeigu vadovas nebus įsitraukęs. Jeigu jis paviršutiniškai tik kažką atlieka, bet nesigilina, kad galbūt žmogus tos prasmės neranda. Gali HR pasikalbėti, gali padaryti susitikimus su vadovu ir su žmogumi, pabūti moderatoriumi, bet jeigu vadovas bus arba „bim-bam“, arba koks nors diktatorius, tai tos prasmės, manau, niekas nepadės surasti, nes bus kitų trikdžių – darbo krūvis, neaiškios užduotys, ir visa tai labiau triggerins. Taip. Nemanau, kad HR turi labai didelių galių. Jis gali bandyti padėti, bet jeigu vadovas visiškai nesigilina – kokie mano metiniai tikslai, ar aš gerai dirbu, jokio feedbacko negaunu, tai tada ir darai viską mechaniškai.

G: Gerai, tai ačiū labai už atsakymus. Kaip tik dar pavyzdžiui apie darbo krūvį, kad tikrai būna nereguluotas – prie to ir norėčiau pereiti. Kaip manote, koks turėtų būti asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas darbuotojams arba kaip jis galėtų būti stiprinamas?

R14: Čia labai individualu, bet aš manau, kad atviras bendravimas tarp vadovo ir darbuotojo turėtų padėti šį klausimą spręsti. Kad darbuotojas neturėtų kas valandą daryti penkiolikos minučių kavos pertraukėlių, bet ir nedirbtų kaip prisuktas robotukas be pertraukų. Skirtingi darbuotojai tą patį krūvį

atlaiko skirtingai – vieni dirba greičiau, kiti lėčiau. Vadovas turėtų į tai gilintis, žiūrėti terminus, ar darbuotojas geba laiku padaryti, ir pagal tai formuoti tikslus.

G: Gerai, ačiū labai. Toliau paklausu – nuo ko priklauso, kad streso, emocinės gerovės mokymai ir švietimas organizacijose būtų realiai naudingi darbuotojams, o ne tik formalūs?

R14: Paprasčiausia – paklausti darbuotojų, ko jie nori. Anoniminės apklausos labai pasiteisina. Reikia klausti, kas jiems aktualu, kuo jie realiai naudotųsi. Nes jeigu įmonė užperka kažkokias veiklas, kurių žmonės nenori, tai jokios naudos. Gal jiems tiesiog reikia psichoterapeuto ir viskas. Iš darbuotojų gali išgirsti „bingo, va, ko jie nori“.

G: Teisingai. Ačiū labai. Ir dar paskutinis klausimas – gal turite kokių idėjų, apie kurias nepakalbėjome, kurios galėtų padėti geriau emociškai jaustis darbo aplinkoje?

R14: Man atrodo, svarbiausia yra vadovai. Reikėtų pradėti nuo geros vadovų atrankos. Nuo jų viskas ir nusileidžia žemyn iki kiekvieno darbuotojo. Vadovai turi būti įsitraukę, nuolat mokytis – ne tik apie finansinius rodiklius ar tikslus, bet ir kaip bendrauti su žmonėmis, ypač jautriais, pažeidžiamais. HR yra pagalbinis įrankis, bet kai vadovas su tavimi kalbasi, tai visai kitas dėmesio lygmuo.

G: Gerai, tikrai labai ačiū už atsakymus. Labai naudinga, tikrai matosi, kad vadovo vaidmuo čia yra esminis.