

[www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

# VERSLO PSICHOLOGIJA

Aistė Diržytė, Jolanta Sondaitė, Natalija Norvilė  
Ilona Čėsniėnė, Viktoras Justickis, Saulė Raižienė  
Aistė Mažeikienė, Andrius Valickas  
Rasa Pilkauskaitė-Valickienė

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Aistė Diržytė, Jolanta Sondaitė, Natalija Norvilė,  
Ilona Čėsniėnė, Viktoras Justickis, Saulė Raižienė,  
Aistė Mažeikienė, Andrius Valickas,  
Rasa Pilkauskaitė-Valickienė

# VERSLO PSICHOLOGIJA

Vadovėlis

Vilnius  
2012

UDK 65.013(075.8)  
Ve-183

*Recenzavo:*

dr. Edita Dereškevičiūtė, VšĮ „Žmogaus studijų centras“  
prof. habil. dr. Vladimiras Obrazcovas, Mykolo Romerio universitetas  
doc. dr. Aleksandras Patapas, Mykolo Romerio universitetas

*Autorių indėlis:*

doc. dr. Aistė Diržytė – 1–2 skyrius (2,43 autorinių lankų)  
doc. dr. Jolanta Sondaitė – 3 skyrius (1,76 autorinių lankų)  
Natalija Norvilė – 4 skyrius (1,12 autorinių lankų)  
dr. Ilona Čėsniienė – 5 skyrius (1,53 autorinių lankų)  
prof. habil. dr. Viktoras Justickis – 6 skyrius (1,54 autorinių lankų)  
doc. dr. Saulė Raižienė, Aistė Mažeikienė – 7 skyrius (1,62 autorinių lankų)  
dr. Andrius Valickas, Rasa Pilkauskaitė-Valickienė – 8 skyrius (2,05 autorinių lankų)

Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto Psichologijos katedros  
2011 m. lapkričio 30 d. posėdyje (protokolas Nr. PSK-5) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Teisės psichologijos, socialinės psichologijos, verslo  
psichologijos magistrantūros programų komiteto 2011 m. spalio 17 d. posėdyje (pro-  
tokolas Nr. 3PSK-4) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto 2011 m. sausio 11 d.  
posėdyje (protokolas Nr. 2SP-4) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo spaudai  
komisijos 2011 m. spalio 17 d. posėdyje (protokolas Nr. 2L-18) pritarta leidybai.

***Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti  
dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.***

# TURINYS

---

|  |     |
|--|-----|
| PRATARMĖ .....   | 5   |
| 1. VERSLUMO MOTYVACIJA .....   | 7   |
| 1.1. Verslumo motyvacijos teorijos .....                                 | 7   |
| 1.2. Vidinė ir išorinė motyvacija .....                                  | 10  |
| 1.3. Vidinės motyvacijos „stebuklai“: Samo Waltonio istorija .....       | 11  |
| 1.4. Verslininko mąstymo pozityvumo svarba .....                         | 15  |
| 2. KOMERCIJOS PSICHOLOGIJA .....   | 21  |
| 2.1. Komercijos psichologijos samprata .....                             | 21  |
| 2.2. Komercijos psichologijos raida .....                                | 22  |
| 2.3. Pirkimo ir pardavimo proceso dalyviai .....                         | 28  |
| 2.4. Pirkimo ir pardavimo proceso veiksniai .....                        | 32  |
| 2.5. Klientų paieška .....   | 36  |
| 2.6. Pinigų psichologijos samprata .....                                 | 39  |
| 2.7. Psichologiniai elgesio su pinigais modeliai .....                   | 41  |
| 3. VERSLO DERYBOS .....  | 52  |
| 3.1. Derybų samprata. Pozicijos ir interesai derybose .....              | 52  |
| 3.2. Pozicinės derybos .....   | 54  |
| 3.3. Integruotos (probleminės) derybos .....                             | 60  |
| 3.4. Įvairūs verslo derybų aspektai .....                                | 63  |
| 3.4.1. Galia ir jos panaudojimas derybų procese .....                    | 63  |
| 3.4.2. Orumo (įvaizdžio) išsaugojimo svarba derybose .....               | 65  |
| 3.4.3. Emocijų vaidmuo derybose .....                                    | 66  |
| 3.4.4. Žodinis ir nežodinis bendravimas derybose .....                   | 68  |
| 3.5. Derybos pasitelkus trečiąją šalį .....                              | 71  |
| 3.6. Kultūra ir derybų strategijų skirtumai .....                        | 75  |
| 4. VIEŠŪJŲ RYŠIŲ PSICHOLOGIJA .....                                      | 86  |
| 4.1. Viešųjų ryšių samprata .....  | 86  |
| 4.2. Ryšių su visuomene raida .....                                      | 88  |
| 4.3. Pagrindinės ryšių su visuomene funkcijos, tikslai ir modeliai ..... | 91  |
| 4.4. Viešųjų ryšių auditorija ir jos pasiekimo būdai .....               | 97  |
| 4.4.1. Auditorijos charakteristikos .....                                | 97  |
| 4.4.2. Auditorijos pasiekimo būdai .....                                 | 98  |
| 4.5. Įvaizdis kaip psichologinis viešųjų ryšių aspektas .....            | 99  |
| 4.6. Pagrindinės įvaizdžio kaip psichologinio vaizdo charakteristikos .. | 101 |
| 4.7. Organizacijos įvaizdis .....  | 103 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 5.     | REKLAMOS PSICHOLOGIJA .....  | 109 |
| 5.1.   | Reklamos psichologijos samprata ir ištakos .....                                       | 109 |
| 5.2.   | Žmogaus pažinimo procesų vaidmuo reklamoje .....                                       | 111 |
| 5.3.   | Emocijų ir motyvacijos ryšys su reklama .....  | 122 |
| 5.4.   | Psichologinės reklamos teorijos .....  | 125 |
| 5.5.   | Reklamos poveikis .....  | 128 |
| 6.     | INOVACIJŲ PSICHOLOGIJA .....   | 136 |
| 6.1.   | Inovacijos samprata .....  | 136 |
| 6.2.   | Inovacijos psichologijos vieta tarp kitų mokslų .....                                  | 137 |
| 6.3.   | Inovacijos teorijos .....  | 139 |
| 6.4.   | Inovacijos struktūra .....   | 141 |
| 6.5.   | Pagrindinės inovacijos atmainos ir psichologo vaidmuo jose .....                       | 143 |
| 6.5.1. | Pagrindinės verslo inovacijų atmainos .....  | 144 |
| 6.5.2. | Psichologo dalyvavimo įvairiuose inovacijos etapuose<br>ypatimai (ADKAR modelis) ..... | 149 |
| 6.6.   | Psichologas kaip inovacijos proceso lyderis. Psichologinės<br>inovacijos .....         | 153 |
| 7.     | LYDERYSTĖ .....  | 165 |
| 7.1.   | Kas yra lyderystė? Kuo lyderiai skiriasi nuo vadovų? .....                             | 165 |
| 7.2.   | Lyderystės teorijų apžvalga .....  | 167 |
| 7.3.   | Vadovavimas komandai .....   | 181 |
| 7.3.1. | Komandos vadovo funkcijos .....  | 184 |
| 7.3.2. | Sritis, kurias komandos vadovas kuruoja .....  | 185 |
| 8.     | KARJEROS VALDYMO PSICHOLOGIJA .....  | 196 |
| 8.1.   | Karjeros samprata ir jos pokyčiai .....  | 196 |
| 8.2.   | Individualūs skirtumai ir karjeros valdymas .....                                      | 206 |
| 8.2.1. | Darbo vertybės .....   | 207 |
| 8.2.2. | Profesiniai interesai .....  | 210 |
| 8.2.3. | Kompetencijų reikšmė karjerai .....  | 216 |
| 8.3.   | Karjeros raida .....   | 219 |

## PRATARMĖ

---

Verslo psichologija Lietuvoje yra palyginti nauja mokslinė disciplina. Aukštosiose mokyklose ji dėstoma tik keletą metų, nors jos svarba rengiant būsimuosius verslo srities vadovus, darbuotojus, lyderius yra nepaprastai didelė: psichologijos žinios gali padėti optimizuoti verslo procesus ir rezultatus, sustiprinti Lietuvos konkurencingumą Europos rinkose.

Skyriuje „Verslumo motyvacija“ aptarsime, kokie psichologiniai veiksniai paskatina kai kuriuos žmones pradėti verslą ir kokia šių veiksnių svarba tęsiant verslo veiklas ekonomikos krizės metu. Skyriuje apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos, taip pat verslininko mąstymo pozityvumo vaidmuo organizuojant sėkmingus verslo procesus.

Skyriuje „Komercijos psichologija“ aptarsime, kokios psichologijos žinios gali būti panaudotos komercijos (arba prekybos) procesuose ir kaip jos gali būti panaudotos. Skyriuje nagrinėjama komercijos psichologijos raida, pirkimo ir pardavimo proceso veiksniai, apžvelgiami svarbiausi pinigų psichologijos atradimai.

Skyrius „Verslo derybos“ susipažindins su derybų samprata, pozicijų ir interesų samprata derybose, pagrindinėmis pozicinių derybų taktikomis ir strategijomis, taip pat ir su integruotų derybų taktikomis bei strategijomis. Bus aptariami įvairūs verslo derybų aspektai, tokie kaip galios panaudojimas derybų procese, orumo išsaugojimo svarba derybose, emocijų vaidmuo derybose, žodiniai ir nežodiniai bendravimo ypatumai derybose. Apžvelgsime galimybę derėtis pasitelkiant trečiąją šalį, ypatingą dėmesį skirdami taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) procedūrai, supažindinsime su kultūriniais derybų strategijų skirtumais.

Skyriuje „Viešųjų ryšių psichologija“ kalbėsime viešųjų ryšių sampratą ir svarbiausius aspektus; pristatysime ryšių su visuomene raidą; aptarsime pagrindines ryšių su visuomene funkcijas, tikslus bei modelius; nagrinėsime, kas yra viešųjų ryšių auditorija, kokiomis charakteristikomis ji pasižymi ir kaip ją pasiekti; taip pat pateiksime informacijos apie įvaizdį kaip psichologinį ryšių su visuomene aspektą ir pasigilinsime į organizacijos įvaizdžio ypatumus.

Skyriuje „Reklamos psichologija“ plačiau susipažinsime su reklamos psichologijos samprata ir ištakomis, žmogaus pažinimo procesais, emocijomis, motyvacija bei žinių apie šiuos reiškinius naudojimu reklamose. Taip pat nagrinėsime labiausiai paplitusias psichologines reklamą aiškinančias teorijas, aptarsime psichologinio reklamos poveikio sampratą ir metodus. Atskirai bus analizuojami reklamos psichologijos klausimai, sulaukiantys daugiausia tyrėjų ir praktikų dėmesio.

Skyriuje „Inovacijų psichologija“ aptarsime inovacijų sampratą, teorijas, psichologų indėlį ir galimybes inovacijų kūrimo procesuose.

Skyriuje „Karjeros valdymo psichologija“ nagrinėjama karjeros samprata ir jos pokyčiai, darbo vertybės, profesiniai interesai.

Skyriuje „Lyderystė“ pateikiama lyderystės samprata, aptariamos lyderio ir vadovo funkcijos organizacijoje. Taip pat apžvelgiamos lyderiavimo teorijos, siekiant atskleisti, kuo skiriasi vadovas nuo pavaldinio ir kuo lyderis skiriasi nuo pasekėjų. Ypatingas dėmesys skiriamas vadovavimui komandoms, nes daugelis verslininkų tiki komandinio darbo efektyvumu, mano, jog ši darbo organizavimo forma leis susidoroti su iššūkiais, kuriuos tenka priimti ir įveikti šių dienų sudėtingomis ir kintančiomis rinkos sąlygomis.

*Autorių kolektyvas*

# 1. VERSLUMO MOTYVACIJA

---

Aistė DIRŽYTĖ

*Šiame skyriuje aptarsime, kokie psichologiniai veiksniai paskatina kai kuriuos žmones pradėti verslą ir kokia šių veiksmų svarba tęsiant verslo veiklas ekonominės krizės metu. Skyriuje apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos, taip pat verslininko mąstymo pozityvumo vaidmuo organizuojant sėkmingus verslo procesus.*

## 1.1. Verslumo motyvacijos teorijos

Žmogaus elgesio motyvacija psichologai domisi jau nuo XX a. pradžios. Iki XXI a. pradžios mokslininkai sukūrė įvairių motyvacijos teorijų.

**Instinktų teorija.** Psichologas S. Freudas (1915) teigė, kad pagrindiniai elgesio motyvatoriai yra instinktai: seksualumas ir agresyvumas. Pavyzdžiui, S. Freudas aiškino, jog vyrui pinigai, geras darbas pirmiausia reikalingi tam, kad galėtų užmegzti santykius su patinkančia partnere ir patenkintų seksualumo poreikį. Vėliau S. Freudas pakeitė savo požiūrį, ir psichologams gerai žinomas jo teiginys apie asmenybės brandą: „brandi asmenybė – tai žmogus, kuris sugeba mylėti ir dirbti“.

Psichologas C. Hullas (1943) įvardijo kitus instinktus (angl. *drives*), motyvuojančius elgesį – tai alkis, troškulys, seksas ir skausmo vengimas. Bet zoopsichologas D. Berlyne (1950), atlikęs eksperimentus su gyvūnais, nustatė, kad, pavyzdžiui, pelės ignoruoja maistą ir skausmą, jei tik yra galimybė „patyrinėti naujas erdves“. H. Harlow (1950) tyrimai parodė, kad beždžionėms patinka motoriniai žaidimai su galvosūkiiais (angl. *puzzle*), net jeigu už veikimą jos negauna jokio „apdovanojimo“ (maisto), dar daugiau – jos mieliau žaidžia, jeigu pačios to nori, ir nėra skatinamos maistu. Taip buvo sukurtas vidinės motyvacijos terminas ir savideterminacijos teorija.

**Savideterminacijos teorija.** Šioje (E. Deci ir R. Ryan 1985 m. sukurtoje) teorijoje teigiama, kad kiekvienas sveikas žmogus gimsta turė-



damas aktyvumo ir iniciatyvos potencialą. Maži vaikai aktyviai tyrinėja aplinką, „ragauja“, mokosi – ir jiems tai patinka. Jie žaidžia neskatinami, stato smėlio pilis nesitikėdami jokio apdovanojimo, atlyginimo. Jiems patinka stimulų kaita, ir jie vengia nuobodulio. Jie mėgsta veikti, o per veikimą pajunta savo pačių galimybes (kompetencijos poreikio įgyvendinimas), išgyvena teigiamas emocijas. Autorių teigimu, tam, kad žmogus iš tikrųjų būtų vidujai motyvuotas, jis turi jaustis laisvas nuo išorinio spaudimo, autonomiškas pasirinkdamas veiklą. Kaip pastebi R. DeCharms (1968), pagrindinė žmogaus elgesį motyvuojanti jėga – noras kontroliuoti savo likimą. Tokiai minčiai pritaria daugelis autorių (pvz., F. Heider, 1958), teigiančių, kad gyvenimo tėkmėje kiekvienas žmogus siekia didesnės autonomijos, ir kiekvienas turi poreikį save nulemti (savideterminacija).

**Kontrolės poreikio teorija.** E. Deci ir R. Ryan (1982) teigimu, žmonės paprastai stengiasi ieškoti tokios aplinkos, kurioje galėtų patenkinti kontrolės poreikį (išskyrus priklausomas asmenybes). Kai kurie siekia tokią aplinką sukurti patys. Tiems, kurie patys pradeda savo verslą, šis poreikis turi būti gana stipriai išreikštas. Kontrolės poreikis reiškia, jog žmogus nori jaustis įtakingu dalyviu tose situacijose, kurios aplink jį vyksta.

R. Woodworth (1958) argumentavo, kad kiekvienu savo veiksmu žmogus siekia padaryti poveikį aplinkai. Per tokį aktyvumą individas patiria pasitenkinimą ir patenkina kontrolės poreikį.

J. Kagan (1972) teigimu, žmogaus elgesį gali tam tikra linkme nukreipti ir noras sumažinti nežinomybę. Nežinomybė daugeliui kelia nesaugumo išgyvenimus. Pavyzdžiui, mirties baimė susijusi su nežinomybės baime. Todėl kai kurie žmonės labai sunkiai pakelia nežinomybę, ir net jei veikla yra įdomi – žmogus gali jos atsisakyti dėl neapibrėžtumo bei nesaugumo jausmo.

**Susidomėjimo, susižavėjimo teorija.** C. Izard (1991) teigė, kad galima įvardyti 10 skirtingų emocijų, susijusių su motyvacija, tačiau pagrindinė emocija, motyvuojanti veiklai – susidomėjimas, susižavėjimas (angl. *interest-excitement*).

W. Jamesas (1890), vienas pirmųjų psichologų, analizavusių elgesio motyvaciją, teigė, jog elgesį labiausiai gali nukreipti ir skatinti interesas

arba susidomėjimas. H. Harlow (1953) teigimu, tam tikrą elgesį labiausiai palaiko galimybė patirti naują stimuliaciją, o nuobodulys skatina ieškoti naujos situacijos, kurioje būtų galima patirti stimuliaciją. W. Heron ir B. Doane (1956) papildė šią išvadą: jie nustatė, kad stimulų stoka sukelia diskomforto būseną, veikia nemotyvuojančiai, net jei kiti pagrindiniai poreikiai yra patenkinti.

**Savo efektyvumo suvokimo teorija.** Klasikinėje R. White'o (1959) teorijoje teigiama, kad viena stipriausių elgesį motyvuojančių jėgų – savo efektyvumo suvokimas. Jeigu žmogus veikdamas suvokia savo efektyvumą, patiria iš aplinkos atgalinį ryšį apie savo veiklos rezultatus ir šis atgalinis ryšys yra jį patenkinantis – galima prognozuoti, jog jis tęs savo veiklą ir rodys dar didesnę iniciatyvą.

**Bejėgiškumo kaip demotyvatoriaus teorija.** Hiroto ir M. Seligman (1975) teigimu, jei situacijos, kuriose asmuo dalyvauja, yra keliančios bejėgiškumo išgyvenimus – kyla noras iš jų pasitraukti. Ir apskritai, jei žmogus suvokia, jog nėra tiesioginio ryšio tarp jo pastangų, elgesio ir pasekmių, sulaukiamų rezultatų – jis tampa nemotyvuotas veikti. Žinoma, tai būdinga ne visiems. Kai kurie žmonės turi labai stiprius pasipriešinimo išorės spaudimui ar nesėkmėms išteklius. Šie verslininkai nesėkmes supranta kaip skatinimą į procesą įdėti dar daugiau pastangų, laiko, intelektualinių išteklių. Vis dėlto, jei per gana ilgą laiką individas veikdamas patiria tik nesėkmes ir niekaip nesulaukia pageidaujamų pasekmių – motyvacija sumažėja arba gali apskritai pranykti, ir tikėtina, kad pradedantysis verslininkas nutrauks savo veiklą.

**Savidestrukcijos kaip demotyvatoriaus teorija.** E. Jones ir S. Berglass (1978) atkreipia dėmesį, jog motyvaciją veikti gali sumažinti ir pašąmoninga savidestrukcija (angl. *self-handicapping*). Jos priežastis – giliai pašąmonėje esančios schemos apie save kaip nevertą sėkmės. Kai kurie žmonės turi galbūt dar vaikystėje susidariusias nuostatas savęs atžvilgiu. Tėvai jiems sakė: „nieko nesugebi“, „kiti vaikai mokosi geriau“, „jei taip elgsies, nieko nepasieksi“. Įdomu, bet tokie sakiniai vaikų priimami nekritiškai ir įsitvirtina giliai pašąmonėje. Jei suaugęs žmogus pradeda savo verslo veiklą, jo pašąmonėje nuolat gali kirbėti mintis: „argi tu gali būti sėkmingas, juk tu nieko nesugebi“, „argi gali būti pirmas, juk kitiems se-

kasi geriau“, „argi gali tau pavykti, jei darai klaidas – klaidos reiškia, jog šioje srityje stengtis beviltiška, nes vis tiek nieko nepasieksi“.

**Socialinė-kognityvinė teorija.** Pasak šios teorijos (Bandura, 1977), elgesį skatina ir nukreipia įsivaizduojami lūkesčiai apie elgesio pasekmes. Jei verslininkas nesiliauja tikėtis teigiamų savo veiklos pasekmių (anksčiau ar vėliau) – jis investuos visą savo energiją į procesą, kad tik pasiektų norimą rezultatą.

**Pasirinkimo teorija.** W. Dember ir R. Earl (1957) teigimu, motyvaciją lemia atitikimas tarp to, ko žmogus tikėjosi (lūkesčių) ir to, kas realiai vyksta (rezultato). Jei individas tikėjosi greito rezultato, įdedant menkiausias pastangas, ir tokio rezultato greitai nesulaukia, didelė tikimybė, kad jis mes savo veiklą.

**Poreikių ir vertybių teorija.** Įvairius poreikius kaip žmogaus elgesio motyvacijos šaltinius analizavo daugelis autorių (pvz., Maslow, McClelland, Montgomery, Myers, Harlow, Isaac, Herzberg). Humanistinės psichologijos krypties autoriai motyvacijos šaltiniams priskyrė tikslus, vertybes.

Taigi žmonės iš savo prigimties yra aktyvūs, mėgstantys iššūkius, jiems patinka tyrinėti naujas galimybes, išbandyti savo pačių kompetenciją, siekti stimulų įvairovės. Viso to negaudami jie arba išmoksta bejėgiškumo, arba praranda susidomėjimą ir tampa nemotyvuoti.

## 1.2. Vidinė ir išorinė motyvacija

Žmogaus elgesio motyvai gali būti vidiniai ir išoriniai. Tarkime, išorinis verslo veiklos motyvas gali būti pelnas, pinigai. Vidinė motyvacija – visai kitos rūšies elgesio skatintoja. Vidujai motyvuotas žmogus spontaniškai siekia patenkinti savo interesus, išbandyti pajėgumą, kompetenciją, įveikti optimalius iššūkius, ir jis tai gali daryti be jokio išorinio atlygio ar kontrolės.

Vis dėlto daugelis esame matę žmonių, kurie dirba be ypatingo užsidegimo arba net ir visai sukandę dantis. Kodėl? Juk žmogui yra įgimtas aktyvumas, domėjimasis nauja informacija. XX a. 8-ajame dešimtmetyje psichologai ėmė kelti klausimą, ar išorinė motyvacija gali skatinti vidi-

nę motyvaciją. Tarkime, ar piniginis atlygis skatina žmogų geriau dirbti. Deci ir kitų autorių (1975) eksperimentai parodė, kad piniginis atlygis gali tik trumpam pagerinti užduočių atlikimą, tačiau jis gali sumažinti vidinę motyvaciją, o dėl šios sumažėjimo ilgainiai suprastės ir veiklos rezultatai. Ši išvada puikiai iliustruojama vienoje iš pasakėčių<sup>1</sup>:

Į mažą miestelį atsikraustė žydų pirklys ir pačiame centre atidarė savo krautuvėlę. Žmonės mielai užsukdavo pirkinių, tačiau atsitiko labai nemalonas dalykas. Miesto berniūkščiai sumanė iš pirklio pasityčioti. Jie susirinkdavo prie krautuvėlės durų ir visa gerkle šaukdavo: „Žydas!“, „Žydas!“ Nusiminęs pirklys sugalvojo planą. Vieną dieną jis išėjo iš krautuvėlės ir padėjo berniukams. Taip pat jis išsitraukė iš kišenės pinigų ir davė kiekvienam po 1 eurą, sakydamas: „Nuo šiol prašau jus kaip galima garsiau rėkti „žydas!“, „žydas!“, o aš jums už tai mokėsiu.“ Berniukai buvo labai patenkinti, kelias valandas rėkavo, o kitą dieną vėl atskubėjo pinigų. Pirklys šį kartą padalijo berniukams tik po 50 centų. Jie ėmė murmėti, bet pirklys pasakė: „Man nelabai gerai sekasi prekyba, tik tiek galiu sau leisti jums sumokėti.“ Berniukai jau trumpiau pašūkavo ir išsiskirstė, o trečiosios dienos ryte vėl atėjo atlygio. Pirklys šį kartą jiems paaiškino: „Galiu jums sumokėti tik po penkis centus.“ Berniūkščiai pasipūtė: „Ką jūs sau manot? Nejaugi mes veltui čia jums visą dieną plyšausim??? Nesulauksit!!!“ Ir išsiskirstė kas sau. Nuo tada prie pirklio krautuvėlės durų jau buvo ramu, ir pirklys galėjo džiaugtis pavykusių planu.

### 1.3. Vidinės motyvacijos „stebuklai“: Samo Waltonio istorija

Stipri vidinė motyvacija asmenį gali paskatinti kiek įmanoma stengtis siekiant tikslo. Iliustruosime pavyzdžiu apie Samą Waltoną, kurio verslo istoriją galima pavadinti „vidinės motyvacijos stebuklu“. Lietuvoje apie šį žmogų girdėjo nedaug kas, bet kiekvienas Amerikos verslininkas žino jo darbus: tai žmogus, kuris JAV įkūrė didžiausią prekybos centrą – Wall-Martą. 1985 m. jis buvo paskelbtas turtingiausiu Amerikos žmogumi, o 1992-aisiais buvo apdovanotas Amerikos Prezidento garbės medaliu. Kokia ta ypatingoji istorija? Gal jis – turtingas paveldėtojas, kuriam terei-

<sup>1</sup> Ausable, N. *A Treasury of Jewish Folklore*. N.Y., 1976.

kėjo „pajudinti mažąjį pirštelį“, pasinaudojant pažįstamais ir palankiomis aplinkybėmis? Nieko panašaus, S. Waltonio istorija visai kitokia, pagrindinė jo verslo sėkmės paslaptis – stipri motyvacija, nusivylimo ir bejėgiškumo įveikimas, net keletą kartų patyrus katastrofišką pralaimėjimą<sup>2</sup>.

Samas augo Amerikoje Didžiosios depresijos laikais ir jo vaikystė buvo labai varginga. Būdamas vos aštuonerių, jis keldavosi anksti ryte, melždavo karves ir už centus siūlydavo pieną apylinkių gyventojams. Taip pat jis išnešiodavo paštą. Motina sakydavo, kad jis turi stengtis viską daryti kaip galima geriausiai, ir jis paprastai su didžiuliu užsidedimu įsitraukdavo į veiklą, kurios imdavosi. Sulaukęs keturiolikos metų, jis išgelbėjo skęstantį vyrą. Mokydamasis vidurinėje mokykloje lankė daugybę būrelių, nors ir buvo nelabai aukšto ūgio, mėgo žaisti krepšinį, ir jam gerai sekėsi. Dažniausiai jis sau keldavo aukštesnius tikslus nei jo bendraamžiai, stengėsi gerai mokytis. Mokydamasis aukštojoje mokykloje, jis jau uždirbdavo iki kelių tūkstančių dolerių per metus. Didžiosios depresijos metu tai buvo nemaži pinigai. Baigęs aukštąją, įsidarbino vadybininku už septyniasdešimt penkių dolerių per mėnesį atlyginimą. Vis dėlto ilgainiui nusprendė, kad toks gyvenimas, dirbant kitiems, jo netenkina, ir pradėjo ieškoti naujų galimybių. Kai jam buvo apie trisdešimt metų, padedamas patėvio nusipirko Arkanzase parduotuvę ir nusprendė ją padaryti pelningiausia visoje apylinkėje. Jis sunkiai dirbo penkerius metus, mat pardavimų apimtys nebuvo įspūdingos, o konkurencija – iš tiesų labai didelė. Kai sėkmė jau buvo visai netoli, jo verslą išstiko didžiulės negandos. Paties S. Waltonio teigimu: „Buvo blogai iki kaulų smegenų. Negalėjau patikėti, kad man tai vyksta. Tai buvo ne gyvenimas, o naktinis košmaras.“ Taigi jis nebeteko galimybių plėtoti savo verslo, teko visko atsisakyti, pamiršti ir, susirinkus likusius daiktus, persikelti gyventi į kitą vietą – Bentonvilyje. Daugelis žmonių jo vietoje būtų pasidavę užplūdusiam bejėgiškumui ir būtų net nebandę daugiau imtis panašios veiklos, o S. Waltonas nusprendė nenusiminti ir vėl viską pradėti iš naujo. Jis naujoje vietoje atidarė panašią parduotuvę, nors aplinkiniai kalbėjo: „Na, geriausiu atveju jis pratemps šešiasdešimt dienų, o devyniasdešimt dienų išsilaikyti su tomis idėjomis mūsų apylinkėse būtų nesuvokiamas stebuklas“. Ką gi, S. Waltonas išsilaikė daugiau nei devyniasdešimt dienų. Ilgainiui jis ėmė

<sup>2</sup> Sam Walton, John Huey. *Made in America: My Story*. New York: Doubleday, 1992, p. 3–46.

atidarinėti panašias parduotuves visoje Arkanzaso valstijoje, o būdamas 44 metų amžiaus, 1962 metais, įkūrė Wall-Mart'ą.

Iš S. Waltonono verslumo istorijos galima pasimokyti kai kurių principų, labai naudingų stiprinant vidinę verslumo motyvaciją:

**1. Kelti aiškius, konkrečius tikslus, kuriuos norima įgyvendinti.**

S. Waltonas visą gyvenimą stengėsi kelti labai konkrečius tikslus apibrėžtam laikotarpiui. Jis sau sakydavo: per 5 metus turiu padaryti tai, vadinasi, per metus turiu padaryti tai, per mėnesį turiu padaryti tai, per savaitę turiu padaryti tai, per dieną turiu padaryti tai, o per artimiausią valandą turiu padaryti tai. Kitaip tariant, jis kruopščiai planavo tiek savo gyvenimo laiką, tiek kiekvienos dienos ar valandos laiką, siekdamas kuo geriau išnaudoti dienas, savaites, mėnesius, nesumažinant gyvenimo kokybės. Kai pradėjo savo verslą, iškėlė tikslą tapti labiausiai klestinčia ir pelningiausia tos srities bendrove tam tikroje geografinėje vietovėje. Be abejo, jis žinojo, kad siekdamas tikslo turės žengti daugybę mažų žingsnelių, šiuos žingsnelius kruopščiai suplanuoti ir pasirinkti žmones, kurie padės tinkamai žengti tikslo link.

**2. Išdrįsti siekti geriausių rezultatų.** Daugelis žmonių neišdrįsta tikėtis geriausio, nustatydami sau ribas, ką pasiekti būtų „racionalu“, o ką – jau ne. J. Silva, vienas iš streso valdymo metodų autorių, teigia, kad žmonės paprastai linkę kelti sau žemesnius tikslus, nors norint daugiau pasiekti, reikia galvoti apie didžiausią galimą laimėjimą. S. Waltonas buvo žmogus, kuris drįso tikėtis geriausio. Jei nebūtų kėlęs sau tokių tikslų, nebūtų tapęs garsaus pasaulyje prekybos centro įkūrėju.

**3. Neleisti nesėkmėms sugniuždyti iniciatyvą.** Kai verslininką ištinka nesėkmė, didžiausia kylanti pagunda – nutraukti veiklą ir užsiimti kuo nors kitu. Lietuvoje kiekvienais metais išregistruojama daugiau įmonių nei užregistruojama, ir tai rodo, kad susidūrę su nesėkmėmis verslininkai pasuka lengviausiu keliu – sustabdyti veiklą. Jei S. Waltonas būtų pasukęs šiuo keliu, kai jo pirmąjį verslą ištiko visiška katastrofa, šiandien pasaulis nežinotų garsiojo Wall-Mart'o. Kita vertus, patyrus stiprią nesėkmę versle, labai lengva pasiduoti bejėgiškumui ir sau pasakyti: „Na štai, žiūrėk – akivaizdūs įrodymai, kad tau versle ne vieta, greičiau iš čia traukis.“ Daugelis žmonių, subankrutavus jų vers-

lui, būtent taip ir padaro. Tik stiprios asmenybės išdrįsta iš naujo kurti strateginį planą, racionaliai viską apskaičiuoti ir tęsti veiklą naujomis aplinkybėmis.

- 4. Norėti, tikėti, ketinti.** Verslo sėkmei užtikrinti nepakanka kruopščiai parengto verslo plano, nepakanka net solidaus pradinio kapitalo ar veiklai vykdyti palankių valstybės įstatymų. Vienas svarbiausių veiksnių – paties verslininko norai, įsitikinimai, ketinimai. Napoleonas Hillas, žinomas verslo praktikas ir teoretikas, yra pasakęs: „Jeigu Jūsų norai yra pakankamai stiprūs, Jūs įgysite kone antgamtinių galių tiems norams įgyvendinti.“ Vis dėlto vien norėti nepakanka. Jūs turite tikėti, kad norai gali tapti tikrove. S. Waltonas ne tik norėjo sukurti pelningiausiai veikiančią įmonę – jis ir tikėjo, kad jam tai pavyks. Jei yra noras, bet nėra tikėjimo – noras tampa bevaisis. Tarkime, jūs norite pakelti dešinę ranką, bet netikite, kad ją pakelsite. Koks bus rezultatas? Labiausiai tikėtina, kad jūs nė nemėginsite jos kelti. Taigi turite tikėti, kad noras gali būti įgyvendintas. Kaip jau aptarėme, išmoktas bejėgiškumas gali mažinti tikėjimą tuo, kad norai gali būti įgyvendinami. Bet panagrinėkite savo gyvenimą – ir negalėsite nesutikti, kad per visą jūsų unikalaus gyvenimo istoriją daugybė jūsų norų buvo įgyvendinti. Kodėl negalėtų būti įgyvendinti norai, atskleidžiantys jūsų verslumą ir leidžiantys suklestėti jums kaip asmenybei? S. Waltonas apie save yra pasakęs: „Aš visada tikėjausi laimėti. Aš priimdavau gyvenimo iššūkius, tikėdamasis anksčiau ar vėliau tapti nugalėtoju. Man net nekildavo mintis, kad ką nors galiu prarasti, ir nuolat atrodė, kad turiu teisę laimėti. Net kai žlugo pirmasis verslas – pasakiau sau: puiku, gyvenimas reikalauja daugiau mano išžvalgumo. Tvirtas įsitikinimas anksčiau ar vėliau ateisiančia pergale man tapo išsipildančia pranašyste. Tik taip galiu paaiškinti savo pasiekimus.“ Kitas psichologinis veiksnys, būtinas sėkmingiems verslininko žingsniams – tai ketinimas, paskatinantis konkrečius veiksmus. Jei norite tapti garsia, labai pelningai veikiančia įmone ir tikite, kad galite tokiais tapti, bet nėra ketinimo – jūsų noro įgyvendinimas gali užtrukti dešimtmečius. Ketinimas pasireiškia veiksmais, išreikiančiais norą ir tikėjimą, kad tas noras gali būti įgyvendintas. Racionalūs ketinimai reiškia, kad jūs „paleidžiate“ savo pinigus jums dirbti, numatę pačią pelningiausią riziką.

Jei tai darote – imate turtėti, jūs galite pinigus naudoti asmeninems reikmėms patenkinti, galite dalytis jais su tais, kurių jiems labai trūks-ta. M. Gandhi, žinomas politinis veikėjas, yra pasakęs: „Jei aš tikiu, kad būsiu žmogumi, kokių noriu tapti, ir darau viską, kad tokiu tapčiau, tai nėra nė mažiausios abejonės, kad aš tokiu žmogumi ir tapsiu.“ Jei tikite, kad galite būti sėkmingas verslininkas ir darote viską, kad tokiu taptumėte (dažnai atrodo, kad darome viską, deja, tai gali būti iškreiptas tikrovės vertinimas), anksčiau ar vėliau džiaugsitės savo lūkesčiais ir pasiektais rezultatais.

Kaip matyti iš S. Waltono verslo sėkmės istorijos, vidinei motyvaci-jai palaikyti labai svarbus verslininko mąstymo pozityvumas, todėl toliau šiame skyriuje aptarsime, kas tai yra, ir kaip mąstymo pozityvumas arba jo stoka gali daryti įtaką verslo organizavimo procesams.

#### 1.4. Verslininko mąstymo pozityvumo svarba

Apie verslininko mąstymo pozityvumo svarbą verslumo motyvaci-jai pradėta svarstyti tik prieš porą dešimtmečių, kai susiformavo kryptis, vadinama pozityviaja psichologija, kurios pagrindiniu atstovu laikomas Martinas Seligmanas, išmokto optimizmo (1990) teorijos autorius. Jis yra sukūręs metodiką (atribucijos stiliaus klausimynas), pagal kurią žmones galima skirstyti į du tipus – optimistus ir pesimistus. Šia metodika jis jau daugelį metų tiria vaikus, sportininkus, politikus, verslininkus, organiza-cijų darbuotojus.

M. Seligmanas tvirtina, kad pagal optimizmo balus galima progno-zuoti, kaip žmogui seksis moksle, versle, politikoje, karjeroje. „Optimistai pasiekia daugiau, – teigia M. Seligmanas, – optimizmas žmogui suteikia pasitikėjimo, jėgų.“ Bedarbis optimistas suranda darbą kelis kartus grei-čiau už bedarbį pesimistą, neturtėlis optimistas gali prasigyventi labiau nei pesimistas, paveldėjęs didžiulius turtus.

Pasak M. Seligmano, „optimizmas yra bruožas, pagal kurį galima numatyti, kiek žmogus pasieks gyvenime“. Jis 1988 m. kur kas tiksliau nei patyrę politikos ekspertai įvardijo visus asmenis, kurie laimės Senato rinkimus Filadelfijoje. M. Seligmano tvirtinimu, optimistai turi daugybę energizuojančių minčių (kurias kiti palaikytų iliuzijomis), o šios mintys



padeda neprarasti jėgų, tvirtumo, sveikatos, aktyvumo, pasitenkinimo gyvenimu, neatsižvelgiant į tai, kas vyksta aplink.

Anot M. Seligmano, pagal žmogaus optimizmo lygį galima numatyti ne tik tai, kaip jam seksis karjera, bet ir tai, kokia bus jo sveikata. Optimistai yra kur kas atsparesni infekcinėms ir lėtinėms ligoms. Vienaime tyrime dalyvavo 96 vyrai, kurie buvo patyrę širdies infarktą. M. Seligmanas juos ištyrė savo sukurtą metodiką ir suskirstė į optimistus ir pesimistus. Per aštuonerius metus mirė beveik visi širdies liga sergantys pesimistai (išskyrus vieną), o beveik visi optimistai išliko gyvi.

Ar optimizmas yra tai, kas slypi genuose? Mokslininkai sako, kad iš dalies taip – iki 50 proc. Tačiau kiti 50 proc. priklauso nuo paties žmogaus. Kitas svarbus M. Seligmano teiginys: „optimizmo galima išmokti“. Mes galime išmokti būti optimistai, stebėdami mums reikšmingus asmenis, įgydami tam tikras nuostatas savęs, kitų, ateities atžvilgiu.

Kuo skiriasi optimistai ir pesimistai? Gal optimistai yra tie, kurie gyvenime nėra patyrę sunkių išbandymų, netekčių, praradimų? Vienas iš bruožų, atskiriančių optimistus nuo pesimistų – santykis su savimi. Pesimistai su savimi elgiasi blogai, tarsi kritiškas, ciniškas žmogus. Pesimistai sau sako: „tau nepavyko“, „tu kvailas“, „tau nesiseks“, „tau negali pasisekti“, „tu nesugebėsi“. Toks pat jų požiūris į kitus, gyvenimą, ateitį – „viskas blogai“, „nieko gero“, „bukas egzistavimas“. Jie sau ir gyvenimui yra tarsi žiaurūs tėvai savo vaikams: kritikuoja, ieško trūkumų, nepastebi gerų dalykų.

Optimistai visai kitokie. Jie su savimi elgiasi gerai, tarsi mylintys, gerbiantys, suprantantys, palaikantys, atjaučiantys tėvai su savo vaiku. Optimistai sau sako: „tu šaunuolis“, „bandyk dar kartą“, „tu pasiseks“, „tu vertas geriausio“, „viskas bus gerai“. Jie nesmerkia savęs už klaidas, nežemina savęs, neironizuoja. Toks pat jų požiūris į kitus, gyvenimą, ateitį. Optimistai yra sau švelnūs ir save myli gerąja to žodžio prasme.

Išmokti būti optimistu – tai pirmiausia išmokti elgtis ir kalbėtis su savimi švelniau nei su jumis elgtusi labiausiai jus mylintis, gerbiantis, palaikantis žmogus. Net jeigu kažkas gyvenime nepavyksta taip, kaip norėjosi, optimistai sau pasako: „įgijau patirties“, „gavau pamoką“, „rytoj man pavyks“. Jei kažkas pavyksta – optimistai save pamalonina tuo, kas teikia džiaugsmą.

Kaip išlikti optimistu, jei aplinkybės klostosi labai nepalankiai? Pozityvioji psichologija neskelbia, jog reikia visiškai paneigti savo jausmus ir

tuoj pat mesti iš galvos blogas mintis. Jei liūdna arba norisi verkti – paliū-dėkite. Bet optimistai neliūdi ilgai. Prastai susiklosčius aplinkybėms, jie bando surasti optimistinę situacijos interpretaciją arba išeitį.

M. Seligmano patarimu, nepalankiai klostantis aplinkybėms, reikia užsiimti tuo, kas teikia džiaugsmą, malonumą, kelia nuotaiką, sudomina. Jis pataria išblaškyti dėmesį, užsiimant tuo, ką tikrai patinka veikti.

Žmones, kuriuos mes laikome didžiaisiais pasaulio genijais, M. Seligmanas vadina patologiniais optimistais. Išnagrinėjęs jų laiškus artimie-siems ir kolegoms, M. Seligmanas padarė išvadą, kad pirmiausia tai buvo žmonės – optimistai, nepaprastai pasitikintys savimi, situacija, ateitimi, ir jei ne jų optimizmas, „jie niekada nebūtų tapę garsiais žmonėmis“.

Taigi nors verslumo motyvacija gali būti išorinė ir vidinė, jai palaiky-ti, ypač ekonominės krizės metu, labai svarbu mąstymo pozityvumas – ti-kėjimas savimi, savo gebėjimu padaryti visa, kas įmanoma geriausio tam tikroje situacijoje.

## **APIBENDRINIMAS:**

Šiame skyriuje susipažiname, kad motyvacija – tai procesai, skatintys ir nukreipiantys elgesį. Elgesį gali skatinti instinktai, norai, tiks-lai, interesai, vertybės, baimės, mąstymo schemas. Taip pat aptarėme, kad yra sukurta įvairių motyvacijos teorijų. Daugelyje jų teigiama, kad kiekvienas sveikas žmogus gimsta su aktyvumo bei iniciatyvos poten-cialu, ir žmonėms patinka veikti, per veikimą jie pajunta savo pačių ga-limybes (kompetencijos poreikio įgyvendinimas), išgyvena teigiamas emocijas. Pagrindinė emocija, skatinanti veikti – susidomėjimas, susi-žavėjimas.

Daugelyje teorijų teigiama, kad gyvenimo tėkmėje kiekvienas žmo-gus siekia didesnio savarankiškumo ir kiekvienas turi poreikį save nu-lemti (savideterminacija), be to, žmonės paprastai stengiasi ieškoti tokios aplinkos, kurioje galėtų patenkinti kontrolės poreikį (išskyrus priklausomas asmenybes). Jei situacijos, kuriose asmuo dalyvauja, yra kelian-čios bejėgiškumo išgyvenimus – kyla noras iš jų pasitraukti. Jei žmogus suvokia, jog nėra tiesioginio ryšio tarp jo pastangų, elgesio ir pasekmių, laukiamų rezultatų – jis tampa nemotyvuotas veikti. Jeigu veikdamas

žmogus iš aplinkos patiria atgalinį ryšį apie savo veiklos rezultatus ir šis atgalinis ryšys jį tenkina – jis tęs savo veiklą ir rodys dar didesnę iniciatyvą. Kitaip tariant, motyvaciją lemia atitikimas tarp to, ko žmogus tikėjosi (lūkesčių), ir to, kas realiai vyksta (rezultato).

Taip pat šiame skyriuje aptarėme, kad nuobodulys skatina ieškoti naujos situacijos, kurioje būtų galima patirti stimuliaciją, o piniginis atlygis gali tik trumpam pagerinti užduočių atlikimą, tačiau jis gali sumažinti vidinę motyvaciją, dėl to ilginiui suprastės ir veiklos rezultatai.

Taigi, kad žmogus iš tikrųjų būtų vidujai motyvuotas, jis turi jaustis laisvas nuo išorinio spaudimo, autonomiškas pasirinkdamas veiklą. Motyvaciją veikti gali sumažinti ne tik išorinis spaudimas, bet ir pasąmoninga savidestrukcija, kurios priežastis – giliai pasąmonėje esančios schemos apie save kaip nevertą sėkmės. Jeigu žmogus kelis kartus iš eilės patiria emocinį „elektros šoką“ kurioje nors gyvenimo srityje – jis išmoksta tikėtis blogiausio, o tikintis blogiausio – pasąmoningai ribojamas savo paties galimybės. Baimė patirti pralaimėjimą gali slopinti iniciatyvą, norą veikti, individas pradeda abejoti savimi, nepasitikėti kitais ir aplinkybėmis, jam saugiausia pozicija – atsitraukti. Mokslininkai teigia, kad baimė gali veikti ne tik destruktiviai, bet ir konstruktyviai, iš priešų ji gali tapti pagalbininke, padedančia siekti tikslų ir net gyventi kokybiškesnį gyvenimą. Pasinaudojant pozityvaus mąstymo galia įmanoma ištrinti išmokto bejėgiškumo pėdsakus, tuomet noras „išėiti iš narvelio“ tampa didesnis už baimę patirti pralaimėjimą, net jeigu pralaimėjimo skausmas gali būti stipriau motyvuojantis nei laimėjimo malonumas.

Remiantis šiame skyriuje aptarta informacija, galima daryti išvadą, kad jei versle siekiame būti tikrai sėkmingi, turime norėti padaryti viską, ko tik prireiks. Nes kai verslininką ištinka nesėkmė, didžiausia kylanti pagunda – nutraukti veiklą ir užsiimti kuo nors kitu, tačiau svarbu neleisti nesėkmėms sugniuždyti iniciatyvos, nes jei taip būtų darę daugelis verslininkų, šiandien nieko nežinotume apie garsiuosius produktus ir paslaugas, kurias jie yra sukūrę. Drąsa siekti geriausių rezultatų sukuria prielaidas geriausiems rezultatams pasiekti. Pagrindinė garsių verslininkų sėkmės paslaptis – stipri motyvacija, nusivylimo ir bejėgiškumo įveikimas, net keletą kartų patyrus katastrofišką pralaimėjimą.

## Užduotys

1. Suraskite duomenų bazėse informaciją apie tris sėkmingus Lietuvos arba kitų šalių verslininkus, paieškokite biografinės informacijos apie šiuos žmones. Tai turi būti ypatingi, įkvepiantys pavyzdžiai. Atsakykite į klausimą: kokia šių asmenų verslo motyvacija?
2. Atlikite apklausą tarp studentų: kokia, jų nuomone arba patyrimu, yra verslininkų motyvacija kurti savo verslą?

## Pakartojimo klausimai

1. Kas yra motyvacija?
2. Kokios yra verslumo motyvacijos teorijos?
3. Ar piniginis atlygis gali padidinti motyvaciją?
4. Kaip gali verslumą slopinti išmoktas bejėgiškumas?
5. Ar teisingas teiginys, kad pralaimėjimo skausmas gali būti stipriau motyvuojantis nei laimėjimo malonumas?

## Pagrindinės sąvokos

**Motyvacija** – procesai, kurie skatina ir nukreipia elgesį (tai gali būti instinktai, norai, tikslai, interesai, vertybės, baimės, mąstymo schemos).

**Verslumas** – kūrybiškumas, naujovių siekimas, pasirengimas rizikuoti, gebėjimas planuoti ir valdyti projektus, siekti numatytų tikslų bei pelno.

## LITERATŪRA

1. Bandura, A. *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press, 1977.
2. Berglas, S., & Jones, E. E. Drug choice as a self-handicapping strategy in response to noncontingent success. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1978, 36 (4): 405–417.
3. Berlyne, D. E. Novelty and curiosity as determinants of exploratory behavior. *British Journal of Psychology*, 1950, 41: 68–80.
4. DeCharms, R. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior* Academic Press. New York, 1968, 398 p.

5. Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York, 1985, 371 p.
6. Deci, Edward L.; Spiegel, Nancy H.; Ryan, Richard M.; Koestner, Richard; Kauffman, Manette. Effects of performance standards on teaching styles: Behavior of controlling teachers. *Journal of Educational Psychology*. 1982, Vol 74 (6), Dec, p. 852–859.
7. Deci, Edward L. *Intrinsic motivation*. Plenum Press (New York) 1975, 324 p.
8. Dember, W., Earl, R. Analysis of exploratory, manipulatory, and curiosity. *Psy. Rev.* 1957, 64: 91–96.
9. Freud, S. *Instincts and their Vicissitudes*. SE 14, 1915, p. 111–140.
10. Harlow, H. F. Mice, monkeys, men and motives. *Psychological Review*, 1953, 60: 23–32.
11. Harlow, H. F.; Harlow, M. K.; Meyer, D. R. Learning motivated by a manipulation drive. *Journal of Experimental Psychology*, 1950, 40: 228–234.
12. Heider, F. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley, 1958.
13. Heron, W.; Doane, B. K.; Scott, T. H. Visual disturbance after prolonged perceptual isolation. *Canad. J. Psychol.*, 1956, 10: 13–18.
14. Hull, C. L. *Principles of Behavior*. Appleton-Century-Crofts, New York, 1943.
15. Izard, C. E. *The Psychology of Emotions*. New York: Plenum, 1991.
16. James, W. (1890) *The Principles of Psychology* (2 vols.). New York: Henry Holt
17. Kagan, J. Motives and development. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1972, 22: 51–66.
18. Seligman, M. E. P. *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: W.H. Freeman, 1975.
19. Seligman, M. E. P. *Learned Optimism*. New York: Knopf, 1990.
20. White, Robert W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*. Vol. 66 (5), Sep 1959, 297–333.
21. Woodworth, R. S. *Dynamics of Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1958.

## 2. KOMERCIJOS PSICHOLOGIJA

---

Aistė DIRŽYTĖ

*Šiame skyriuje aptarsime, kokios psichologijos žinios gali būti panaudotos komercijos (arba prekybos) procesuose ir kaip jos gali būti panaudotos. Skyriuje nagrinėjama komercijos psichologijos raida, pirkimo ir pardavimo proceso veiksniai, apžvelgiami svarbiausi pinigų psichologijos atradimai.*


### 2.1. Komercijos psichologijos samprata

Lotynų kalbos žodis *commercium* reiškia prekybą ir jos operacijas. Tačiau kita šio žodžio reikšmė – susižinojimas, bendravimas, santykiai. Antrasis apibrėžimas atitinka šiuolaikinę komercijos (arba prekybos) sampratą – tai procesas, kurio metu pardavėjo protas keičiasi informacija (sąveikauja) su pirkėjo protu (Buzan, 2002, psl. 15). Pardavėjas savo pasiūlymais pirkėjo sąmonėje formuoja paklausą, o pirkėjas reaguoja į pasiūlymus, remdamasis savo patirtimi ir informacija, kurią gauna iš pardavėjo.

Įsivaizduokime, kad gyvenate viduramžiais. Į jūsų miestelį atvyksta stomatologas su šiuolaikine įranga. Ar jūs suvoksitė tos įrangos ir stomatologo vertę, jei niekada anksčiau su niekuo panašaus nesate susidūrę? Vargu. Nuo stomatologo meistriškumo ir rinkodaros strategijų bei reklamos priklausys, ar nuspręsite pasinaudoti tomis paslaugomis. Kitaip tariant, stomatologas jūsų sąmonėje turės suformuoti paslaugos paklausą. Jei jums nesvarbu turėti baltus, gražius, sveikus dantis – kažin ar apsilankytumėte tokia kabinete, nebent jus paskatintų būtinybė, pavyzdžiui, skausmas.

Taigi svarbiausias produkto ar paslaugos pardavimo ir įsitvirtinimo naujoje rinkoje principas – **suformuoti pirkėjo ar vartotojo sąmonėje jūsų siūlomo produkto ar paslaugos reikalingumą**. Kai kurie produktai arba paslaugos atrodo „reikalingi patys savaime“, nes tenkina tam tikrus poreikius, tarkime, maisto produktai tenkina fiziologinius poreikius. „Savaime reikalingomis“ galima laikyti aprangos prekes, vaistus, transporto priemones, gyvenamąsias patalpas. Tačiau jei esate naujokas rinkoje arba

norite, kad pirkėjas pasirinktų būtent jūsų, o ne kito gamintojo prekę, turite **parodyti, kad jam reikalinga būtent ši prekė ar paslauga**. Tai pagrindinė prielaida, norint susilaukti sėkmės parduodant. Taigi pardavimas – tai „žaidimas šachmatais“ su pirkėjo sąmone ir sąmone, tai sugėbėjimas pakeisti potencialaus pirkėjo galvoje mąstymo schemas:

„MAN TO NEREIKIA“,                                            „AŠ ŠITO NORIU“,  
 „AŠ NEŽINAU, KAS TAI YRA“                      „MAN ŠITO REIKIA“

## 2.2. Komercijos psichologijos raida

Mokslas apie tai, nuo ko priklauso produkto ar paslaugos paklausa ir kaip ją formuoti pirkėjo sąmoneje bei sąmoneje, pradėtas kurti tik XX a. antrojoje pusėje. Jo raidą galima suskirstyti į keletą etapų.

**1. Iki XX a. 7-ojo dešimtmečio (ekonominis-froidistinis požiūriai).** Pagrindiniai šio laikotarpio teiginiai:

- 1.1. *pirkėjas patiria didžiausią pasitenkinimą, pirkdamas pigiausią prekę mažiausių kainų parduotuvėje;*
- 1.2. *pirkimą skatina sąmoniniai impulsai (seksualumo ir t. t.).*

Pirmasis teiginys, jog pirkėjas patiria didžiausią pasitenkinimą, pirkdamas pigiausią prekę mažiausių kainų parduotuvėje, tam tikrų sluoksnių žmonėms gali atrodyti teisinga ir mūsų laikais. Tarkime, jūs esate papildomo pragyvenimo šaltinio neturintis studentas arba pensininkas. Savaiame suprantama, jog rinksitės jūsų protui ar akiai patrauklias prekes, tačiau jei pirkdamas tas prekes jūs dar ir sutaupysite, kad galėtumėte nusipirkti ir kitų prekių – patirsite didžiulį pasitenkinimą. Tuomet galėsite sau pasakyti: „esu praktiškas žmogus“, „sugebu pasinaudoti palankiomis galimybėmis“, „moku džiaugtis gyvenimu ir būti madingas per daug neišlaidaudamas“. Tas pats galioja ir turtingiems žmonėms, kurie mano, jog sugebėti būti praktiškam ir taupiam – didelė vertybė. Taigi tam tikros kategorijos pirkėjai jaučiasi labai laimingi, galėdami pasijusti praktiškais, taupiais žmonėmis. Vis dėlto šiais laikais daugeliui žmonių, kaip rodo Vakarų šalyse atlikti tyrimai, tai negalioja (Gschwandtner, 2007). Šiems

pirkėjams didžiausią pasitenkinimą kaip tik teikia galimybė nusipirkti brangiausią prekę geriausių kainų parduotuvėje. Pirkdamas tokią prekę žmogus gali sau pasakyti: „galiu sau leisti pirkti geras prekes“, „priklausau aukštam socialiniam sluoksniui“ ir t. t. Taigi brangios prekės įsigijimas susijęs su didesniu savigarbos jausmu – ir kuo brangesnę prekę žmogus mano galįs įsigyti, tuo vertingesnis ir finansiškai tvirtesnis jis jaučiasi.

Antrasis teiginys, jog pirkimą lemia pašamonės impulsai, buvo paskatinta psichoanalizės raidos. Pagal psichoanalitinę teoriją, kurios pradininkas buvo S. Freudas, žmogus yra savo paties pašamonės vergas, ir didžioji elgesio dalis yra apskritai neįsisąmoninta. Psichoanalitikų teigimu, žmonės perka ne konkrečius produktus ar paslaugas, bet, svarbiausia, jie nori įsigyti pasitenkinimą arba tą vertę, kurią simbolizuoja konkreti prekė. Pavyzdžiui, jaunimas, porelės perka bilietus į kino teatrą ne todėl, kad pažiūrėtų tam tikro scenarijaus filmą. Pasak psichoanalitikų, jie pirmiausia perka privatumą ir intymumą bei galimybę kartu maloniai praleisti laiką. Prisiminkime ir televizijos reklamas, kuriose prabangius automobilius reklamuoja seksualios merginos. Kokią informaciją tokia reklama nori įrašyti į pirkėjo pašamonę? Ogi informaciją, kad įsigydamas prabangų automobilį pirkėjas esą gali įsigyti ir jo „pridėtinę vertę“ – seksualumą arba seksualinio poreikio patenkinimą (Bennet, 2005). Vis dėlto ši teorija jau laikoma nebeatitinkančia šiuolaikinio išsilavinusio žmogaus reikalavimų, keliamų įvairios rūšies paslaugoms ir produkcijai.

**2. XX a. 7–8 dešimtmečiai (biheivioristinis požiūris).** Pagrindiniai šio laikotarpio teiginiai:

- 2.1. *pirkimą skatina stebėjimas, išmokymas (stebint socialinę grupę, su kuria tapatinamasi).*
- 2.2. *pirkimą skatina realūs ir numanomi teigiami ir neigiami pastiprinimai, susiję su pirkimu.*

Pirmasis šio laikotarpio teiginys atitinka pagrindinę biheiviorizmo prielaidą: esame aplinkos „produktai“; mūsų vertybes, stilių, net „skonį“ suformuoja aplinka, kurioje augeame arba su kuria norime susitapatinti. Įsivaizduokime, kad jūs augote Indijoje. Jūsų kultūra skatino dėvėti tam tikrą aprangą, bet vakariečio akiai jūsų drabužiai mažų mažiausiai atro-



do keistoki. Tarkime, atvykstate į Vakarų pasaulį. Trumpi sijonai, plačios iškirptės, aptemptos kelnės jums atrodo tokie pat keisti, kaip Jungtinės Karalystės aristokratui – šiaudų sijonėlis arba kailio skiautelė. Įsivaizduokime, kad nueinate į vakarėlį su savo draugais, bet pasirenkate dėvėti tokius drabužius, kokius dėvėdavo jūsų kultūros žmonės. Vakarėlyje į jus kiti ima keistai dėbčioti, pasijuntate nejaukiai. Kas atsitiks? Labai tikėtina, kad kitam vakarėliui ruošitės apsilankydamas vakarietišku drabužių parduotuvėje. Išsirinksite aprangą, kokią dėvi jūsų bendraamžiai, su kuriais bendraujate. Kaip matome, Jūsų pirkimą paskatins „išmokimas stebint“ – jūs „išmoksitė“, kaip reikia rengtis, norint neigiama prasme neišsiskirti iš kitų. Taigi daugelis žmonių, pasak biheviристų, yra „išmokę“ pirkimo įpročių: perka tai, ką mato perkant jų socialinio sluoksnio žmones, arba perka tai, ką perka to socialinio sluoksnio, kuriam jie norėtų priklausyti, žmonės. Kitaip tariant, pirkimo sprendimo priėmimo procese žmogus dažnai gali pasielgti kaip papūgėlė arba beždžionėlė. Tai reiškia, kad esame linkę mėgdžioti tuos, kurie 1) mums reikšmingi, kuriuos 2) nuolat matome, arba kurie 3) mums patinka.

Antrasis evoliucinio (biheviристinio) etapo teiginys, jog pirkimą skatina realūs ir numanomi teigiami ir neigiami pastiprinimai, susiję su pirkimu, reiškia, jog perkame tai, kas, numanome, padarys mus patenkintus, ir, priešingai, atsisakome to, kas, manome, absoliučiai nepatenkina ar nepatenkins mūsų poreikių. Teigiamas pastiprinimas – tai gavimas iš aplinkos to, kas mums malonu, neigiamas pastiprinimas – gavimas to, kas mums nemalonu. Malonumas ar nemalonumas gali būti susijęs ir su 1) pačia produkcija ar paslauga, ir su 2) jos gavimo procesu (Zaltman, 2003).

Tarkime, jūs statote namą. Jums labai svarbu, kad name būtų puiki garso izoliacija, nes namas yra miesto centre. Sužinote iš interneto, kad yra įmonė, kuri skelbiasi teikianti aukščiausios rūšies paslaugas garso izoliacijos srityje. Užsisakote jos paslaugas. Deja, garsas jūsų name yra vis tiek trikdantis ramybę, tuo tarpu jūsų draugo name, kuris irgi yra miesto centre, garso izoliacija yra kur kas geresnė, nors jis užsakinėjo paslaugas iš beveik visai nežinomos įmonės. Palyginę kokybę, jūs labai akivaizdžiai patirsite neigiamą pastiprinimą, ir, tikėtina, jeigu statytumėte antrą namą, neužsakinėtumėte tos pačios įmonės, kurios paslaugomis jau kartą pasinaudojote, paslaugų. Kitos rūšies neigiamas pastiprinimas – prasta aptarnavi-

mo kokybė. Tarkime, jus visiškai tenkina kelių įmonių produkcija, tačiau įmonėje A su jumis elgiamasi kur kas pagarbiau, atidžiau, rūpestingiau nei įmonėse B ir C. Kas atsitiks? Nepagarbus, neatidus B ir C įmonių atstovų elgesys jums bus neigiamas pastiprinimas, kuris skatins nebesikreipti į šias įmones. Tuo tarpu rūpestingas A įmonės atstovų dėmesingumas jums bus teigiamas pastiprinimas, kuris skatins pakartotinai naudotis A įmonės paslaugomis ar produkcija. Kitaip tariant, jeigu mums malonu bendrauti su įmonių atstovais ir mes esame patenkinti šių įmonių produkcija ar paslaugomis – tai yra teigiamas pastiprinimas, kuris skatina vartojimą. Lygiai taip pat mes galime tik girdėti mums gerai pažįstamo ar gerbiamo žmogaus atsiliepimus apie tam tikras įmones, ir taip patys numanyti ar įsivaizduoti, kokios rūšies pastiprinimus gausime, turėdami reikalų su šiomis įmonėmis. Jeigu remdamiesi turima informacija numanome, kad galėsime gauti teigiamus pastiprinimus, patirti pasitenkinimą – labai tikėtina, kad į šias įmones kreipsimės; tuo tarpu jeigu turime išankstinę nuostatą, kad tam tikra įmonė teikia prastos kokybės paslaugas arba nepagarbiai ar neatidžiai bendrauja su klientais – vargu ar norėsime turėti su jais reikalų. Kaip matote, labai svarbu, kokios rūšies pastiprinimus įmonė teikia savo klientams per produkcijos ir aptarnavimo kokybę, nes nuo to priklauso, ar įmonė trauks naujus klientus, ar, priešingai, juos nuo savęs atbaidys.

Daugelis tyrimų parodė, kad esame linkę pakartotinai rinktis arba rekomenduoti kitiems rinktis produkciją ar paslaugas tų įmonių, kurios, pagal mūsų patirties pagrindu padarytas išvadas, priklauso „idealaus kokybės ar aptarnavimo standarto“ variantui. Apie tokias prekes ar paslaugas informuojame mažiausiai dar tris asmenis. Tuo tarpu jeigu esame nepatenkinti produkcija ar aptarnavimu – blogą gandą paskleidžiame tris kartus didesniai skaičiui vartotojų (plačiau žr. Clotthey, 2000).

Atskiro aptarimo vertas numanomų pastiprinimų terminas. Numanomi pastiprinimai – tai tokie teigiami arba neigiami pastiprinimai, kuriuos individas įsivaizduoja gausiąs, pasirinkdamas vieną ar kitą prekę arba paslaugą, tačiau neturi išankstinių žinių nei patirties apie produkcijos ar paslaugų kokybę, privalumus ar trūkumus ir pan. Įsivaizduokime, kad jūs esate banko vadovas, o bankas teikia paskolų paslaugas. Paskelbdamas, kad tam tikru laikotarpiu galioja lengvatinės paskolų teikimo sąlygos ir kad debitorius pasiskolindamas šiuo metu turės galimybę 1) „laimėti“ ir 2) paga-

liau įgyvendinti išsvajotą sumanymą, jūs potencialaus banko paslaugų vartotojo sąmonėje suformuosite keletą numanomų pastiprinimų, kurie, labai tikėtina, gali paskatinti jo aktyvius veiksmus – t. y. paskolos paėmimą.

**3. XX a. 8–9 dešimtmečiai (kognityvinis požiūris).** Pagrindiniai šio laikotarpio teiginiai:

- 3.1. *pirkimas – procesas, kuriame labai svarbus pirkėjo informacijos apdorojimas, požiūrio formavimas, sprendimų priėmimas;*
- 3.2. *pirkimą skatina atitinkamos kognityvinės schemos, susiformavę intensyvių teigiamų arba neigiamų emocinių patirčių pagrindai.*

Šiame etape buvo siekiama ištirti, kaip žmogaus „sveikas protas“, samprotavimas, logika veikia pirkimo procesą. Kitaip tariant, buvo bandoma nustatyti, kiek žmogaus pasirinkimuose yra sąmoningumo, o ne pasąmonės veikimo. Sutikite, kad pirkdami įvairias prekes ar paslaugas, ne tik darote tai, ką daro jūsų aplinkos žmonės, arba įgyjate prabangų automobilį tik dėl to, kad jaustumėtės priklausęs atitinkamam socialiniam sluoksniui ir pasijustumėte esąs vertingas. Šiais laikais pirkėjams sudaryta galimybė rinktis iš įvairių gamintojų prekių ar įvairių kokybiškų paslaugų. Darydami pasirinkimus mes vadovujamės ne tik pasąmonės, bet ir sąmoningais – kokybės pasirinkimais, taip pat įtakos gali turėti išankstinės nuostatos, nuogirdos, reklama ir t. t. Šiame etape kaip tik ir buvo tiriama, kiek žmogaus pirkimo procesuose yra sąmoningumo (Vagner, 1997).

Tarkime, jūs keletą kartų apsilankote netoli esančiame prekybos centre. Jame galite įsigyti tokių prekių, kokių negalėtumėte įsigyti kituose prekybos centruose. Kitaip tariant, Jums patinka, jus tenkina pasirinkimo galimybės netoli esančiame prekybos centre, ir patiriate pasitenkinimą, surasdamas prekes, kurios tuo metu reikalingos: galite įsigyti jums labai patinkančių tam tikros rūšies mėsos, sūrio, konditerinių gaminių, pyrago ir t. t. Patirties pagrindu suformuojama schema: „šiam prekybos centre galiu gauti visa, ko man reikia, ir žinau, kas kur yra“. Labai tikėtina, kad jūs mieliau užsuksite būtent į šį prekybos centrą kaip nuolatinis pirkėjas, o ne blaškysitės po visą miestą, išbandydamas skirtingus prekybos centrus.

Paanalizuokime schemos „jau dabar galiu gyventi geriau“ veikimą. Įsivaizduokime, kad gyvenate būste, kuriame bėgant laikui pastebėjote

daug trūkumų. Tarkime, jūsų nebetenkina būsto vieta, plotas, kaimynai ar kiti veiksniai. Jums darosi „ankšta“, jaučiate nepatogumą. Vieną dieną televizijos reklamoje išvystate didžiulį erdvų namą, besišypsančius laimingus veidus ir išgirstate mintį „jau dabar galite gyventi geriau“. Čia pat reklamoje sužinote informaciją apie palankias paskolų būstui sąlygas. Kaip jus gali paveikti tokia reklama? Jeigu nebus finansinių ar juridinių kliūčių – labai tikėtina, kad jūsų schema „jau dabar galiu gyventi geriau“ aktyvuosis, o tai reiškia, jog nuspręsite pasinaudoti banko paslaugomis ir aktyviai imsitės ieškoti jūsų poreikius atitinkančio būsto.

**4. XXI a. pradžia (integracinis požiūris).** Pagrindiniai šio laikotarpio teiginiai:

- 4.1. *pirkimą skatina sąmoniniai impulsai ir sąmoningi – kokybės – pasirinkimai;*
- 4.2. *pirkimo sprendimo priėmimui įtaką daro socialinis statusas, išmokimas.*

Integracijos etape buvo padaryta išvada, jog pirkimo elgesys yra veikiamas daugybės sudėtingų veiksnių – sąmonės, aplinkos ar socialinio statuso, išmokimo stebint, net centrinės nervų sistemos ypatumų (Haugtvedt, 2005). Pastarojo veiksnio įtaka susidomėta biologinės psichologijos krypties ir neurolingvistinio programavimo mokyklos teorijų bei tyrimų kontekste. Pasak šių mokyklų, pirkėjus galima suskirstyti į tris tipus (Plačiau žr. Buzan, 1997):

1. Vyrauja dešinysis pusrutulius. Šiam tipui priklausantys pirkėjai turi lakią vaizduotę, yra įtaigūs, spontaniški. Jei finansai leidžia, atėję į parduotuvę jie lengvai gali nusipirkti tokių prekių, apie kurių pirkimą nebuvo iš anksto galvoję.

2. Vyrauja kairysis pusrutulius. Šiam tipui priklausantys pirkėjai yra labiau analizuojantys, atidžiau vertinantys prekės ar paslaugos savybes, pasirinkimo galimybes ir t. t. Paprastai renkasi prekes ar paslaugas, kurias pirkti buvo iš anksto numatę.

3. Pusrutuliai funkcionuoja apylygiai. Šio tipo pirkėjai yra spontaniški, tačiau kritiškai įvertinantys pirkimo objektą. Jie gali užsimanyti prekės ar paslaugos, jei juos patrauks išvaizda ar kaina arba naujumas, tačiau

kartu jie gali lengvai atsisakyti prekės ar paslaugos, jei padarys išvadą, kad pasirinkimas neatitinka tam tikrų kokybės ar skonio standarto reikalavimų.

Lengvai galite nustatyti, kuriam tipui jūs priklausote. Tereikia sunerti abiejų rankų pirštus ir pažiūrėti, kurios rankos nykštys yra viršuje. Jeigu viršuje yra dešinės rankos nykštys – vadinasi, Jумыse vyrauja kairysis pusrutulius. Jeigu viršuje kairės rankos nykštys – vyrauja dešinysis. Jeigu nejudami diskomforto galite lengvai sunerti pirštus ir vienaip, ir kitaip – vadinasi, pusrutuliai veikia apylygiai.

### 2.3. Pirkimo ir pardavimo proceso dalyviai

Kaip aptarėme, pirkimo ir pardavimo procesas psichologiniu požiūriu – tai pirmiausia įvairios rūšies informacijos (sąmoningos ir pasąmoninės) mainai tarp pirkėjo ir pardavėjo. Šiame skyriuje detaliau susipažinsime su pirkimo ir pardavimo proceso psichologiniais aspektais, pardavėjų bei pirkėjų psichologiniais tipais.

Sutikite, kad pardavimai – sritis, kurioje anaip tol ne kiekvienas jaučiasi lyg žuvis vandenyje. Jeigu kiekvienas šioje srityje jaustųsi puikiai – kur kas didesnė dalis žmonių pasirinktų būti komercijos procesų dalyviais.

Pardavimo procese **svarbiausia – galutinis rezultatas** (produkcijos realizavimas) ir kokybiško santykio su pirkėju užmezgimas ar palaikymas, nes nuo to priklausys, ar pardavimas bus kartotinis, t. y. ar pirkėjas ateityje vėl pirsks. Būti pardavėju, kurį visi myli, bet iš jo nieko neperka – menka nauda. Nedaug tepasieksite, jei pavyks parduoti vieną kartą, tačiau pirkėjas liks nepatenkintas aptarnavimo kokybe ir daugiau niekada nebenorės į jus kreiptis.

Kai kurie autoriai pardavėjus ar pardavimo vadybininkus pagal elgesį su pirkėjais skirsto į keletą tipų (Kodz, 1997):

1. „Buldozeriai“ – tai pardavimų vadybininkai, kurie su pirkėjais elgiasi atkakliai ir agresyviai. Jiems svarbiausia – pasiekti užsibrėžtą tikslą, įvykdyti planus, sudaryti atitinkamai sutarčių per savaitę. Galiausiai, išnaudoję klientų išteklius vienoje srityje, jie gali pakeisti veiklos pobūdį ir pereiti į kitą sritį.

2. „Geriausi draugai“ – pirmojo tipo priešingybė, klientai jais paprastai nesiskundžia, bet jų pardavimų lygis nėra aukštas. Jie gali daug bendrauti su potencialiais pirkėjais, užtikrindami vadovus, kad darbas „virte verda“, vis dėlto jie pakankamai nepasirūpina galutiniu rezultatu, nes nenori pasirodyti įkyrūs ir siekiantys sau naudos.
3. „Priėmėjai“ – tai iniciatyvos nerodantis tipas, kuris geriausiu atveju tik „priima“ užsakymus ir pabendrauja su pirkėjais, rodančiais iniciatyvą. Priėmėjai nėra stipriai motyvuoti parduoti, jiems nepatinka aktyvus pardavimas, o paraginti pradėti aktyvius pardavimus jie gali net apskritai pasitraukti iš darbo. Priėmėjų tipui dažniausiai priklauso kraštutiniai intravertai arba polinkį į depresiją turintys asmenys.
4. „Universalai“ – tai geriausias pardavimo vadybininkų tipas: jie moka maloniai bendrauti su potencialiais klientais, teisingai formuluoja klausimus, tinkamai ir kompetetingai pristato prekę arba paslaugas. Pirkėjams malonu su jais turėti reikalų, nes tokie vadybininkai sudaro tikro profesionalo, atidaus vartotojo poreikiams, įspūdį. Be to, šie pardavėjai nesigėdija siekti galutinio pardavimo tikslo – realizuoti prekes, sudaryti pirkimo ir pardavimo sandorį.

Žinoma, puikiausiai galima nusipirkti iš bet kurio tipo pardavėjo, ir tai priklausys ne tik nuo prekės būtinumo, bet ir Jūsų kaip pirkėjo savybių. Kai kurių tipų pirkėjams geriausia sutarti su „buldozeriais“, o kiti nusprendžia pirkti tik po ilgo bendravimo su „geriausiais draugais“.

Pirkėjus kai kurie autoriai skirsto į keletą tipų (Atkinson, 1999):

1. „Nihilistai“ – tai pirkėjai, kurie esą visada žino apie prekę ar paslaugas daugiau nei pats pardavėjas. Jie mėgina parodyti pardavėjui produkcijos ar paslaugos trūkumus, surasti silpnąsias vietas, taip tikėdamiesi sumažinti kainą. Bendraujant su nihilistu pardavėjui gali kilti pačių juodžiausių minčių bei emocijų, noras spjauti į situaciją bei klientą. Su tokiu pirkėju geriausia sutartų pakankamai kantrybės turintis „universalus“ tipo pardavėjas.
2. „Nepastovūs“ yra pirkėjai, kurie labai sunkiai apsisprendžia ką nors pirkti, nes apsispręsti – tai prisiimti atsakomybę, o jiems tai sunkiai pavyksta. Net užsakę prekę ar paslaugą jie gali persigalvoti, argumentuodami, kad kur nors gali gauti tokią prekę ar paslaugą už mažesnę kainą

arba geresnės kokybės, arba su papildomais privalumais. Bendraujant su šio psichologinio tipo pirkėju geriausia būti subtiliai direktyviu, t. y. „buldozerio“ stiliaus.

3. „Nusivylusieji“ – tai pirkėjai, gyvenime patiriantys bendravimo stygių. Jie labai maloniai jūsų klausys, klausinės, net sutiks užsisakyti prekę ar paslaugą, bet vos tik priartėsite prie konkrečių veiksmų, jie praneš, kad dar norėtų pagalvoti ir mielai susitiktų su jumis kitą kartą. Bendraujant su jais, rekomenduojama rinktis „geriausio draugo“ arba net „priėmėjo“ stilių, nes jei jie pajus savo atžvilgiu bent menkiausią spaudimą – teks atsisveikinti visiems laikams.
4. „Aukšiniai“ pirkėjai yra tokie, kurie yra motyvuoti pirkti prekę ar paslaugą, rodo susidomėjimą, klausinėja, o kartą apsisprendę – nebekeičia nuomonės, vykdo išpareigojimus. „Universalus“ stiliaus pardavėjams labai lengva sudaryti sandorį su tokiu pirkėju.

Apibendrinant idealūs pirkėjo ir pardavėjo skirtingų tipų santykių variantai yra šie:

|  |  |
|--|--|
| Pirkėjas „nihilistas“ – „universalus“ pardavėjas | „Nusivylęs“ pirkėjas – pardavėjas „geriausias draugas“ |
| „Nepastovus“ pirkėjas – pardavėjas „buldozeris“  | „Aukšinis“ pirkėjas – „universalus“ pardavėjas         |

Pirkimo ir pardavimo procese pardavimų vadybininkui taip pat svarbu prisiminti, kad parduodamas prekes arba paslaugas jis atlieka tris funkcijas (Ingram, 2008):

1. „Organizacijos atstovas“. Pirkėjas nuomonę apie organizaciją susidaro remdamasis asmenine bendravimo su jos atstovu patirtimi. Kitaip tariant, pardavimų vadybininkas yra organizacijos „vizitinė kortelė“, kurioje galima „perskaityti“, koks organizacijos požiūris į klientą, aptarnavimo procesą ir t. t. Tai reiškia, kad nepasitikėdamas savimi ar neturėdamas kompetencijos tinkamai supažindinti su produkcija ar paslaugomis, pardavimų vadybininkas formuoja prastą organizacijos įvaizdį. Be to, daugelis tyrimų rodo, kad pirkėjai kur kas lengviau atsisako prekės ar paslaugos, jei jiems nepatinka tas, kuris siūlo (Atkinson, 1998, p. 17). Kaip tinkamai elgtis, jei esate parduoti-

mų vadybininkas ir norite suformuoti gerą organizacijos įvaizdį, pasiekti pageidaujamą rezultatą? Pirmiausia būkite dėmesingas pirkėjo poreikiams, rodykite susidomėjimą pačiu pirkėju, o ne tik pirkimo ir pardavimo sandorio sudarymu, būkite malonus, draugiškas, pagarbus, emociškai šiltas.

2. „Konsultantas“. Konsultantų įvairiose srityse (versle, teisėje, medicinoje) funkcija – išsiaiškinti esamus bei potencialius klientų poreikius ir pateikti rekomendacijas, kaip patenkinti šiuos poreikius. Tai labai svarbi pardavimų vadybininko funkcija, nes jeigu ji neatliekama arba atliekama netinkamai – deja, sėkmingo pirkimo ir pardavimo sandorio sudarymo tikimybė sumažėja. Kaip būti geru konsultantu? Pirmiausia nuosekliai išklausinėkite apie potencialaus pirkėjo poreikius ir interesus, įvertinkite, kuriame pirkimo sprendimų priėmimo etape pirkėjas yra (gal jis tik renka informaciją, gal negali apsispręsti, gal turi konkretų pageidavimą). Atidžiai išklauskite, ką jums pasakys. Nepulkite iš karto patarinėti, ką pirkėjas turėtų ar galėtų rinktis. Naudodami perfrazavimo ir apibendrinimo technikas, patikslinkite pageidavimą ir tik tada informuokite apie produkciją arba paslaugas. Pvz., „Kaip supratau, Jūs norėtumėte X, bet jūsų netenkintų, jeigu X būtų pagaminta N, nes esate nusivylę jų produkcija, tokiu atveju galime rekomenduoti vieną geriausių...“ ir t. t.
3. „Derybininkas“. Vien atstovauti organizacijai arba būti konsultantu nepakanka, norint pasiekti galutinį tikslą – parduoti prekę arba paslaugą. Pardavimų vadybininkai turi sugebėti įtikinti, kad jų rekomendacija yra pagrįsta, tačiau kartu reikia sudaryti išpūdį, jog pirkėjas turi laisvo apsisprendimo galimybę. Daugelis tyrimų rodo (Deci, 1985), jog esame labiausiai patenkinti tais sprendimais, kuriuos padarome patys, ir lengviau apsisprendžiame, jei mums atrodo, kad tai darome niekieno neskatinami. Taigi būti geru derybininku – tai 1) sugebėti parodyti rekomenduojamos prekės ar paslaugos privalumus, kurių pirkėjas nori, 2) sugebėti parodyti, kad pasirinkdamas prekes ar paslaugas pirkėjas laimės, 3) sugebėti parodyti, kad pirkėjas pasirenka savanoriškai, 4) sugebėti sudaryti sandorį ir įvykdyti prekių ar paslaugų mainus į pinigus.



## 2.4. Pirkimo ir pardavimo proceso veiksniai

Nuo ko prasideda pirkimo ir pardavimo procesas? Verslo pradžia – originali idėja ir gerai parengtas verslo planas, o pardavimų pradžia – pirkėjų galimų motyvų išsiaiškinimas, pardavimų plano sudarymas bei pirkėjų paieška.

Pirkėjams pritraukti ir išlaikyti sumanios organizacijos skiria labai daug pastangų ir laiko. Jos užsiima aktyviais pardavimais. Aktyvūs pardavimai – tai iniciatyvi pirkėjų paieška skambinant telefonu, rašant laiškus, važiuojant susitikti į potencialaus kliento organizaciją arba dėmesingai užkalbinant tuos, kurie apsilanko jūsų organizacijoje. Pasyvūs pardavimai – tai reagavimas į besikreipiančius fizinius ar juridinius asmenis. Savaimė suprantama, jog jeigu įmonė pasirenka ne pasyvių, bet aktyvių pardavimų strategiją, galima prognozuoti, kad jos apyvarta ir grynasis pelnas bus didesni (Rysev, 2007).

Kaip ieškoti pirkėjų? Sutikite, kad paieškos strategija pirmiausia priklauso nuo jūsų produkcijos ar paslaugų ypatybių. Tam tikros rūšies prekės ar paslaugas galima pardavinėti „aklai“, t. y. bet kuriai įmonei, pavyzdžiui, personalo atrankos paslaugas arba kanceliarines prekes. Tuo tarpu kai kurioms prekėms ar paslaugoms būtina kruopšti potencialių pirkėjų atranka (Ofner, 2004).

Atrinkant potencialius pirkėjus, svarbiausia numatyti, kaip jiems gali būti reikalinga jūsų prekė ar paslauga, net neatsižvelgiant į tai, ar jie jau yra jūsų konkurentų klientai. Atrinkdami potencialius pirkėjus jūs *a priori* (iš anksto) atsisakysite daugybės nereikalingų variantų, o siūlydami savo prekes ar paslaugas bet kuriai įmonei, jūs *a posteriori* (po fakto) sužinosite, kurioms įmonėms reikalinga jūsų produkcija arba paslaugas.

Užsiimant aktyviais pardavimais, svarbiausia nepulti į paniką, susidūrus su daugybe neigiamų atsakymų „ne, ačiū, nereikia“ arba „ačiū, mes jums paskambinsime“. Kodėl? Todėl, kad ieškodami potencialių pirkėjų, jūs kartu atliekate rinkos tyrimą.

Įsivaizduokime, kad esate muzikos mokytojas, galintis mokyti groti pianinu vaikus iki 14 metų amžiaus. Tarkime, jūs pasiimate telefonų knygą ir skambinate kiekvienu telefono numeriu iš eilės. Akivaizdu, kad daugybę kartų išgirsite atsakymą „ne“, nes anaipatol ne visuose namuose

esama vaikų iki 14 metų amžiaus, be to, anaipol ne visi vaikai domisi muzika, galų gale tie, kurie domisi, jau lanko muzikos mokyklą. Taigi jūsų padėtis jums gali pasirodyti beviltiška. Ar tikrai taip yra? Žinoma, ne. Tikrai surastumėte vaikų, kurie norėtų mokytis groti pianinu, bet dar nepagalvojo apie tokią galimybę. Taigi skambindami įvairiems žmonėms, jūs viso labo tikrinatė, ar jie nėra tie, kurių vaikai norėtų mokytis groti. Tik tiek. Atsipalaiduokite ir nesikrimskite dėl neigiamų atsakymų – juk nesirengiate mokytis muzikos devyniasdešimtmečius?

Norėdami surasti savo prekėms ar paslaugoms tinkamą rinką, pagalvokite, ką duoda pirkėjui jūsų prekė arba paslauga. Taip pat svarbu žinoti, kodėl žmonės apskritai nusprendžia ką nors pirkti. Daugelis autorių nurodo tokius pagrindinius pirkimo motyvus: nauda, saugumas, prestižas, patogumas, troškimas (Atkinson, 1999):

1. Nauda. Kai kurių autorių teigimu, žmogaus noras užsidirbti arba išsaugoti pinigus yra taip pat paplitęs, kaip noras įgyti prekę ar paslaugą už mažesnę kainą. Tai gali būti pardavimų vadybininkų „galvos skausmo“ priežastis: „o kas, jeigu konkurentai siūlo tą pačią prekę ar paslaugą už mažesnę kainą?“ Tuomet belieka remtis asmeninio patrauklumo pirkėjui poveikiu.
2. Saugumas. Pirkėjai vertina tiek fizinį, tiek socialinį bei emocinį saugumą. Jeigu jūsų prekė ar paslauga leidžia pasijusti fiziškai ar emociškai saugesniam, labai tikėtina, kad ji taps pirkėjo pasirinkimo objektu.
3. Prestižas. Ne visi pirkėjai garsiai prisipažįsta, kad perka tam tikras prekes ar naudojami tam tikromis paslaugomis dėl prestižo. Vis dėlto prestižas tam tikro tipo pirkėjams gali būti labiausiai motyvuojantis veiksnys. Kodėl jie perka brangiausias drabužius, automobilius, laikrodžius, kokius tik gali sau leisti pirkti? Todėl, kad paprastai apie žmonių finansinę gerovę sprendžiama pagal jų aprangą, automobilį, laikrodį, mobilųjį telefoną, papuošalus, būstą, ir, norėdami pasirodyti finansiškai stabilūs bei klestintys, daugelis žmonių pasirenks tokias materialias detales, kurios „sudarytų sąlygas“ juos labiau gerbti.

4. Patogumas. Nesvarbu, ar parduodate knygas, ar baldus, ar laisvalaikio arba mokymo paslaugas – didžiausias daugelio klientų siekis – psichologinis bei fizinis patogumas. Jį klientas gali patirti tiek dėl prekės arba paslaugos ypatybių, tiek dėl aptarnavimo kokybės, tačiau jei patogumas patiriamas – tikėtina, kad pirkėjas pakartotinai rinksis jūsų produkciją ar paslaugas.
5. Troškimas. Kad ir kokia gera būtų jūsų prekė ar paslauga, jūs jos neparduosite, jei nesugebėsite pasiekti, kad pirkėjas jos norėtų ir kad norėtų būtent iš jūsų. Sutikite, kad tikriausiai ne kartą esate išėjęs iš parduotuvės arba kavinės ar restorano, jei norėjote greitai ką nors įsigyti, o jus vertė ilgai laukti eilėje. Taip pat sutikite, jog ne kartą esate nusipirkęs prekę net už brangesnę kainą, nei jums atrodė, kad už ją reikėtų mokėti, bet tuo metu labai norėjote tą prekę ar paslaugą įsigyti. Kodėl taip yra? Todėl, kad troškimas ką nors įsigyti „čia ir dabar“ gali būti labai stipriai motyvuojanti jėga.

Kai kurie autoriai padarė išvadą, kad pirkimo motyvai priklauso ir nuo (M. Geuens, M. Brengman, R. Jegers, 2003):

1. Pirkėjo asmeninių savybių bei demografinių charakteristikų. Kai kurie pirkėjai gali pirkti, skatinami menkavertiškumo. Jie rinksis prekes, kurias turėdami galėtų „paslėpti“ nepasitikėjimą savimi. Kiti rinksis prekes, atsižvelgdami į patogumo naudoti arba kokybės kriterijų, kruopščiai surinkę informaciją apie visus galimus pasirinkimo variantus. Tam tikro amžiaus pirkėjai (pavyzdžiui, paaugliai) bus labiau suinteresuoti prekėmis ar paslaugomis, kurias įgyja 1) jų bendraamžiai arba 2) asmenys tos socialinės grupės, kuriai jie norėtų priklausyti.
2. Situacijos kintamųjų. Pirkėjas gali ateiti į organizaciją, turėdamas konkretų pageidavimą, tačiau pabendraavęs su organizacijos atstovu, jis gali nuspręsti šioje organizacijoje prekės arba paslaugos nepirkti. Ir priešingai, potencialus pirkėjas gali užsukti į organizaciją vien siekdamas surinkti informaciją, bet malonus ir dalykiškas bendravimas su organizacijos atstovu gali jį paskatinti priimti pirkimo sprendimą.
3. Produktų kokybės ar kategorijos. Jei produkcijos kokybe neužtikrintas pirkėjas turi galimybę susipažinti su produkcijos ar paslaugos privalu-

mais – tikėtina, kad bus padarytas sprendimas pirkti. Kai bendrovė *Filippo Berio* Amerikoje pradėjo pardavinėti alyvuogių aliejų, kuris yra kur kas sveikesnis nei kitų rūšių aliejai, vis dėlto daugelis vartotojų jo nepirko. Kodėl? Todėl, kad buvo manoma, jog jis netinkamas kepat, nes kepiniams suteikia alyvuogių kvapą. Bendrovė ėmėsi paprastos strategijos: parduotuvėse pradėjo vaišinti gardžiais kepiniais, keptais su alyvuogių aliejumi (Lempert, 2002).

4. Pasirinktos tiekimo formos (pvz., pirkimas parduotuvėse arba pirkinimas internetu). Skirtingos pirkimo formos turi savų privalumų ir trūkumų. Pastaruoju metu mokslininkai (Caplan, 2009) aktyviai domisi, kaip skatinti pirkimo internetu motyvaciją, ir interneto naršytojus paversti pirkėjais internetu.

Kaip matome, pirkimo motyvaciją sudaro daugybė kintamųjų, kai kurie iš jų yra visiškai nesusiję su akivaizdžiu prekių ar paslaugų įsigijimo poreikiu.

Aptarsime, kaip galima paaiškinti jūsų pasirinkimus pagal skirtingus pirkėjų motyvacijos modelius.

**1. Ekonominio** modelio pagrindinis teiginys – „pirkėjo veiksmai yra racionalūs ir nuoseklūs“. Pagal šį modelį pirkėjas remiasi pragmatiniais apmąstymais, kurie atitinka jo asmeninius įsitikinimus apie prekės naudingumą. Pagrindiniai veiksniai priimant sprendimus – pajamų lygis bei prekės kaina.

**2. Sociologinio** modelio pagrindinis teiginys – „pirkėjo elgesį labiausiai veikia aplinka, kurioje jis gyvena arba kuriai norėtų priklausyti“. Pagal šį modelį pirkėjo pasirinkimus stipriai veikia informacija, kurią jis įvairiais kanalais gauna iš savo aplinkos. Pirkimo elgesiui daro įtaką šeimos tradicijos, socialinio vaidmens atlikimas, statusas, kultūra, referentinė grupė. Priklausymas tam tikrai socialinei grupei lemia pasirinkimo galimybes. Pirkėjai dažnai renkasi prekę ne dėl poreikio, bet todėl, kad ši prekė patvirtina jų socialinę statusą, padėtį visuomenėje.

**3. Psichologinio** modelio pagrindinis teiginys – „pirkėjo pasirinkimus gali veikti asmenybės tipas, savęs vertinimas, gyvenimo patirtis, išorinio pasaulio suvokimas, nuostatos ir įsitikinimai“. Detali psichologinio modelio veiksmų analizė turi ypatingą reikšmę sėkmingai rinkodaros

veiklai, nes taip galima numatyti priemones, kuriomis būtų galima daryti įtaką pirkėjo pasirinkimams.

## 2.5. Klientų paieška

Ieškant klientų, pirmiausia naudinga peržiūrėti organizacijos dokumentus, sutartis su esamais ar ankstesniais klientais. Daugelis autorių rekomenduoja pardavimų vadybininkams rašyti kalendorinius planus (Zaltners, 2008). Tarkime, įmonės N atstovas jums pasakė paskambinti po pusmečio. Kalendoriujė tuojau pat reikėtų pažymėti atitinkamą datą, o sulaukus šios dienos – paskambinti į organizaciją ir priminti, kad buvotė susitarę kaip tik šiuo metu aptarti tam tikrus klausimus.

Kokie pirkėjų paieškos būdai yra geriausi? Nėra abejonės, kad skirtingoms organizacijoms naudingas ne kiekvienas paieškos būdas, tačiau geras vadovas ar pardavimų vadybininkas turi žinoti juos visus. Įvairūs autoriai pirkėjų paieškos būdus skirsto į keletą kategorijų (Kotler, 2003; Miller, 2008):

1. Specialūs informaciniai arba reklaminiai šaltiniai. Tai viena pagrindinių pirkėjų paieškos priemonių. Analizuojant šiuos šaltinius, galima sužinoti daug vertingos informacijos apie įmonių apyvartą, poreikius, personalą, būsimus projektus.
2. Įmonių katalogai ir internetas. Pasitelkę šiuos šaltinius galite sužinoti įmonių adresus, telefonus, fakso numerius, elektroninio pašto adresus, taip pat kitą vertingą informaciją, pagal kurią galėsite spręsti, ar yra pagrindo kreiptis, taip pat į kokias įmones pirmiausia vertėtų kreiptis.
3. Įmonių registro duomenys. Susipažinę su įmonių registro savivaldybės duomenimis, galite sužinoti, kokios naujos įmonės pradėjo veiklą arba kokios įmonės veiklą nutraukė. Ši informacija labai naudinga sudarant pirkėjų paieškos planus.
4. PNDS metodas. PNDS reiškia: „pakilkite nuo darbo stalo“. Kai kurie autoriai siūlo dažniau pasivaikščioti ar pasivažinėti savo ar kitų miestų gatvėmis, nes jūsų pardavimų zona – visas miestas ar net visa šalis. Pakilę nuo darbo stalo, nesigėdykite užsukti į jums nežinomas įmones

(kaip prisimenate, ieškodami pirkėjų, pirmiausia tiriame rinką), vertinkite kiekvieną informaciją, branginkite kiekvieną kontaktą.

5. Atvirumo aplinkai metodas. Gero vadovo arba pardavimų vadybininko pirkėjų paieškos procesas tęsiasi anaip tol ne 8 darbo valandas per parą, bet gerokai ilgiau. Motyvuotas pardavimų vadybininkas nepraleis pro ausis nė vienos radijo reklamos, neliks nepastebėjęs nė vieno naujo plakato, skelbimo apie projektus, neliks neišnaudojęs nė vieno galimo naudingo kontakto pobūvyje, nes nuolatinis atvirumas aplinkai – vienas svarbiausių sėkmingos pirkėjų paieškos veiksnių.

Dėl kokių priežasčių pirkėjai gali būti prarandami? Daugelis autorių nurodo šias pagrindines priežastis: 1) įmonės veiklos nutrūkimas; 2) įmonės lokalizacijos pasikeitimas; 3) įmonės finansinis nusilpimas; 4) įmonė pasirenka konkurentus. Paskutinis veiksnys yra vienintelis, dėl kurio labiausiai verta pakartotinai išnagrinėti savo strategiją pirkėjų atžvilgiu ir padaryti atitinkamas išvadas ateičiai.

Kitas svarbus pardavimo ir pirkimo proceso veiksnys – pardavimų planavimas. Planuojant pardavimus, reikalingas kelių rūšių planavimas:

1. **Pardavimų skaičiaus** planavimas. Paprasta planuoti pardavimų skaičių, jeigu pardavimų vadybininkas daugiausia bendrauja su „pirmos klasės“ pirkėjais – tais, kurie yra nuolatiniai organizacijos klientai, laiku apmoka sąskaitas. Tuomet pakanka numatyti, kiek sutarčių turite pasirašyti per mėnesį, kad per metus apyvarta siektų pageidaujamą ribą. Pardavimus „antros klasės“ pirkėjams planuoti sunkiau, nes jie perka ir konkurentų organizacijose. Pardavimai „trečios klasės“ pirkėjams planuojami sunkiausiai, nes kol kas tai yra tik konkurentų klientai arba tie, kurie dar nieko nežino apie siūlomų prekių ar paslaugų naudingumą.

Vis dėlto tai nereiškia, kad jų nereikia įtraukti į pardavimų skaičiaus planavimą. „Ketvirtos klasės“ pirkėjai, arba finansiškai nestabilūs ar nepatikimi pirkėjai yra mažiausiai verti parduodančios organizacijos pastangų, pardavimų plane jiems turėtų būti skiriama mažiausiai dėmesio.

2. **Pelno ar apyvartos** planavimas. Su pardavimų skaičiaus planavimu labai susijęs pelno ar apyvartos planavimas. Pardavimo vadybininkai

gali užpildyti panašią, kaip pateikta žemiau, lentelę (tarkime, gaunate nuo pardavimo sumos 10 proc.):

|  |            |
|--|------------|
| Per mėnesį noriu uždirbti  | 5000 EUR   |
| Vadinasi, pardavimų suma turi būti                                 | 50 000 EUR |
| Vidutiniškai nuo vieno pardavimo uždirbu                           | 500 EUR    |
| Vadinasi, pardavimų skaičius per mėnesį                            | 10         |
| Skaičius organizacijų, į kurias turiu kreiptis vienam pardavimui   | N          |
| Vadinasi, skaičius organizacijų, į kurias turiu kreiptis per dieną | N          |

3. **Laiko planavimas.** Geri vadovai ir pardavimų vadybininkai žino, kokia svarbi gali būti kiekvienos dienos, valandos, net minučių vertė. Jie kruopščiai išnaudoja savo laiką, vesdami specialius užrašus apie klientus, susitikimus, projektus, partnerius, kontaktų su potencialiais partneriais ar klientais galimybes. Taip pat jie stengiasi negaišti laiko automobilių spūstyse, pasirinkdami susitikimams tinkamą laiką, pasirūpina degalais iš vakaro, grįždami į namus, išlaiko tinkamiausią atstumą tarp susitikimų, tvarkingai sudėlioja dokumentus, ir prireikus žino, kokią informaciją ir kur galima greitai surasti. Taip pat jie atsakingai rengiasi pokalbiui su potencialiu pirkėju, stengdamiesi nešvaistyti nei savo, nei kitų asmenų laiko. Svarbiausia, šie žmonės sugeba tinkamai paskirstyti užduotis pagal svarbą ir skubumą, nustatyti pirmenybes, apibrėžti ilgalaikius ir trumpalaikius tam tikro plano įgyvendinimo bei apskritai viso savo gyvenimo tikslus.

Pardavimų vadybininkams, siekiantiems gerų rezultatų, kai kurie autoriai pateikia tokias rekomendacijas (Kodz, 1997):

- Dažniau skambinkite arba kreipkitės į organizacijas „aklai“, t. y. nebijokite kontakto su „trečios klasės“ pirkėjais.
- Skambučio pokalbį užbaikite tvirtu susitarimu dėl susitikimo.
- Išdrįskite siūlyti brangiausiai kainuojančias prekes ar paslaugas.
- Susitikimą užbaikite sutarties pasirašymu arba tvirtu susitarimu dėl jos pasirašymo.
- Siūlykite pirkėjui susijusius produktus ar paslaugas.

Kaip rengtis pokalbiui telefonu su potencialiu pirkėju? Kai kurie autoriai (Collins, 2003; Donaldson, 2007) pateikia keletą rekomendacijų:

- Sutvarkykite savo darbo stalą. Pašalinkite visa, kas galėtų blaškyti jūsų dėmesį. Tai padės geriau susikaupti pokalbio klausimams.
- Po ranka turėkite užrašus. Net jei rengiatės skambinti nuolatiniam klientui, naudinga sužinoti apie jo finansines galimybes ar perspektyvas arba projektus, bet jeigu skambinate naujam pirkėjui – užrašai tiesiog būtini.
- Paruoškite save. Neverta savęs įtikinėti: „Šį kartą man tikrai pavyks.“ Pardavimų vadybininko arba vadovo motyvacija turi būti optimali, bet ne perteklinė. Jeigu motyvacija yra perteklinė – daugelis tyrimų rodo, kad darbo efektyvumas ima mažėti. Taigi nusiraminkite, nusiteikite pozityviai: kad ir kas atsitiktų, kad ir kuo pasibaigtų pokalbis – „viskas yra gerai“. Jūs gi tiriate rinką, įgyjate patirties, sužinote naujos informacijos. Kiekvieną patyrimą vertinkite kaip pozityvų ir nesisielokite, jei nepavyksta pasiekti norimo galutinio rezultato. Jūs gi padarėte, ką galėjote. Deja, šiame gyvenime ne viskas priklauso nuo mūsų.

Ir svarbiausia, daugelis specialistų pataria tam tikrą prekę ar paslaugą parduoti pradėti nuo sukuriamos produkcijos ar paslaugų UPT (unikalaus pardavimo taško) nustatymo. Tam gali padėti žemiau pateikta lentelė:

### **Organizacijos sukuriamų paslaugų ar produktų UNIKALUS PARDAVIMO TAŠKAS**

Išvardykite mažiausiai penkis išskirtinius organizacijos paslaugos ar produkcijos bruožus, palyginti su kitomis organizacijomis. Kokie poreikiai tenkinami? Ką pirkėjas laimės, pasirinkęs konkrečios įmonės paslaugas ar produkciją?

| Produkcijos ar paslaugos ypatumai | Pagrindimas |
|-----------------------------------|-------------|
|                                   |             |

## **2.6. Pinigų psichologijos samprata**

Šioje dalyje paanalizuosime pinigų asmeninę simboliką ir jų reikšmę mums patiems, susipažinsime su pinigų psichologijos – mokslo apie



pinigus, finansinį raštingumą, žmonių elgesį su pinigais – pagrindiniais atradimais bei psichologinėmis pinigų teorijomis.

Pinigų psichologijos mokslo pradžia galima laikyti A. Weismano (Weisman, 1974) darbus. Jis tyrinėjo, kaip tautosakoje atsispindi žmogaus santykis su pinigais. Autorius užrašė daugybę dainų ar pasakų, kurių laimingos pabaigos dalis – turtų įgijimas (turtinga nuotaka, už žygdarbį – pusė karalystės, paveldėjo didžiulę pilį, rado lobį ir t. t.). Taigi jau seniausiose skirtingose kultūrose turtai ir pinigai reiškė pranašumą prieš kitus. Kitaip tariant, pinigai asmeniui suteikia tam tikrą „ pridėtinę vertę“.

Žmonių požiūris į pinigus yra labai įvairus, nes skirtingiems žmonėms pinigai turi skirtingas reikšmes. Įvairių tyrimų pagrindu kai kurie autoriai nurodė keletą „ pinigų reikšmių“ arba požiūrio į pinigus variantų (Furnham, 1998):

1. „Pasakyk, kiek turi pinigų, ir aš pasakysiu, kas tu esi“ (pinigų manija) – šis požiūris reiškia, kad kiti vertinami pagal sąskaitoje ar simboliškai turimų pinigų kiekį.
2. „Pinigai gali viską“ (galia ar leidimas) – šis požiūris reiškia, kad, leidžiant pinigus, esą galima išreikšti savo statusą kitiems, manoma, jog pinigai suteikia pranašumą ir yra daugelio problemų sprendimo būdas.
3. „Būk atsargus ir taupus su pinigais“ (išsaugojimas) – šis požiūris atspindi pastangas atsargiai naudoti pinigus, rūpestingai valdyti lėšas, jis susijęs su finansiniu raštingumu.
4. „Nepamiršk atidėti pinigų ateičiai“ (saugumas ar konservatyvumas) – šis požiūris atspindi finansinio saugumo poreikį.
5. „Be pinigų tu nieko vertas“ (nepilnavertiškumas ar nepakankamumas) – šis požiūris susijęs su asmens įsitikinimu, kad, neturint pakankamai pinigų, kiti negerbs.
6. „Kiek stengiesi, tiek pinigų ir turi“ (pastanga ar sugebėjimas) – asmuo tiki, kad pinigų kiekis, kurį jis turi, yra jo pastangų ir sugebėjimų rezultatas.

Toliau šiame skyriuje aptarsime, kaip požiūris į pinigus veikia žmogaus elgesį ir kokių apskritai yra sukurta psichologinių elgesio su pinigais modelių.

## 2.7. Psichologiniai elgesio su pinigais modeliai

### Psichoanalitinis modelis

Kaip prisimename, savo darbuose psichoanalizės pradininkas S. Freudas (1856–1939) psichiką sulygino su ledkalniu, kurio didžioji dalis yra neregima. Pasak S. Freudo, sąmoningas žinojimas apie save – tik ledkalnio viršūnė. Giliau slypi daug platesnė sąmonės sritis, apimanti norus, jausmus, prisiminimus, kurių neįsisąmoniname. Kai kurios iš minčių, S. Freudo teigimu, laikinai yra ikisąmonės lygio, bet jas galime perkelti į sąmoningumo lygį. Vis dėlto kai kurias mintis mes išstumiamo ir visai neįsileidžiame į savo sąmonę, nes jas pripažinti gali būti pernelyg skaudu. Anot S. Freudo, nerimą keliančios mintys ir jausmai, nors apie juos sąmoningai nežinome, daro mums stiprų poveikį, pasireiškia per mūsų elgesį, net per simptomus. Taigi S. Freudas kėlė įvairiausias prielaidas apie sąmonės pasireiškimą.

Psichoanalitinė pinigų psichologijos kryptis tiria pinigų simbolinę reikšmę sąmonėje, elgesio su pinigais klaidas, pavyzdžiui, ką reiškia, jei be akivaizdžios priežasties pamirštame iš bankomato pasiimti kortelę. Psichoanalizės atstovas pasakytų, jog tai rodo, kad jaučiatės kaltas ar nevertas savo pinigų arba, priešingai, pyktį nukreipiate į objektą (kreditinę kortelę), kurį suvokiate kaip trukdantį siekti norimo tikslo (poreikių patenkinimo).

Psichoanalizė taip pat analizuoja ir pirmąsias žmogaus patirtis su pinigais, tiksliau, šių patirčių atgaminimą, prisiminimą. Psichoanalitikų teigimu, suaugusio žmogaus elgesį su pinigais ir požiūrį į juos lemia pirmosios patirtys, pirmieji vaikystės įspūdžiai, rankoje laikant pinigus (Lanza, 2001).

### Biheavioristinis modelis

Albertas Bandura ir jo šalininkai teigė, jog žmogaus elgesį lemia teigiami ir neigiami pastiprinimai gyvenimo tėkmėje bei išmokymas stebint elgesio modelius. Šios krypties atstovai analizavo, kaip mes sąveikaujame su aplinka, kaip suvokiame išorinius įvykius ir kaip į juos reaguojame. Biheavioristinė pinigų psichologijos kryptis tiria, kaip išmokstame elgtis

su pinigais, kas skatina elgtis būtent vienaip, o ne kitaip, pavyzdžiui, kodėl vieni išmoksta užsidirbti ir investuoti, o kiti bijo rizikos.

Biheioristai tiria, kaip pinigai tampa sąlygotu pastiprinimu. Įdomu, kad šios krypties atradimai remiasi gyvūnų tyrimais, kuriuose įvairių rūšių gyvūnai (žiurkės, katės, beždžionės) atlieka užduotį, kad gautų tam tikrą ženklą, simbolį (kortos, kamuoliai ir pan.), kurie, kaip ir pinigai, gali būti iškeisti į trokštamą objektą, pvz., maistą. Pinigai yra reikšmingi, nes jie atstovauja daugybei trokštamų objektų ar yra su jais susiję (Furnham, 1998).

Biheioristai teigia, kad pinigai daugelį žmonių veikia kaip stimulus: jei žmogus suvokia, kad atitinkamas veiksmas (elgesys) veda pinigų gavimo link, jis yra labiau linkęs atitinkamu būdu elgtis. Pinigai daugeliui žmonių veikia ir kaip teigiamas pastiprinimas. Tyrimai rodo, kad veiksmi, kurie praeityje paskatino gauti ar sutaupyti pinigų, yra greičiau pakartojami (Lanza, 2001).

Biheioristai taip pat tiria, kaip vaikai integruojasi į ekonomikos pasaulį ir ima susipažinti su pinigų cirkuliacijos dėsniais, ką vaikai supranta apie pinigų įgijimą ir leidimą.

### **Kognityvinis modelis**

Kognityvinės krypties specialistai tiria dėmesio, atminties ir kitus psichinius procesus, susijusius su klaidomis, kurias padarome manipuluodami pinigais. Bandoma atsakyti, kodėl, pavyzdžiui, prie kasos žmogus gali blogai apskaičiuoti grąžą. Taip pat jie tiria nuostatas ir įsitikinimus pinigų atžvilgiu. Sutikite, kad ne visi žmonės paimtų paskolą būstui, net jeigu gyventų vienodomis sąlygomis, turėtų finansines galimybes tokią paskolą pasiimti ir stipriai norėtų pagerinti savo buitį.

Kognityvinės asmenybės teorijos autorius JAV psichologas George Kelly (1905–1996) 1955-aisiais parašė veikalą „Asmeninių konstrukų teorija“, kuriame iškėlė mintį, kad kiekvienas žmogus – mokslininkas. G. Kelly teigė, kad kiekvienas keliame hipotezes apie tikrovę, jas tikriname, tirdami aplinką, ir paskui darome išvadas. Tos išvados atsispindi mūsų emocijose, elgesyje. Išvados, kurias padarome apie situacijas, gali stipriai paveikti mūsų elgesį ir emocijas. Jei nusprendžiame, kad „įmdami paskolą – laimėsime“, labai tikėtina, jog nuspręsimė pasinaudoti banko

paslaugomis. Ir, priešingai, jų atsisakysime, jei nuspręsimė, kad „imdami paskolą – tik pralaimėsime“.

Kognityvinės krypties atstovai teigia, kad jei žmogus nesijaučia patenkintas savo finansine padėtimi, vadinasi, jis yra nepakankamai kruopštus mokslininkas. Tai yra jis daro nepakankamai pagrįstas išvadas apie pinigus ir elgesį su pinigais.

G. Kelly taip pat teigė, kad mes į pasaulį žvelgiame per asmeninius konstruktus. Asmeniniai konstruktai – tai tam tikros nuostatos, kurios skatina vienokį ar kitokį elgesį. Pavyzdžiui, nuostata „būti turtingam ir daug dirbti dėl pinigų – labai gerai“ skatina didžiausias asmens pastangas dirbant ar užsiimant investavimu, verslo veikla. Kai naujos žinios patvirtina turimus konstruktus, mes jas lengvai priimame, o kai prieštarauja – priimame labai sunkiai. Jeigu žmogus savo galvoje turi konstruktą „būti turtingam ir daug dirbti dėl pinigų – blogai“, vargu ar jį motyvuos didelis pelnas: jo pašamonė (tiksliau, joje esančios schemas) gali net apskritai priešintis didelio masto pelningoms strategijoms.

Tai, ką G. Kelly įvardijo „asmeniniais konstruktais“, kiti autoriai vadina kognityvinėmis schemomis – įsitikinimų sistemomis. Pasak kognityvinės krypties autorių, būtent įsitikinimų sistemos ir nulemia, kaip nusprendžiame elgtis su pinigais: jų siekti arba vengti, juos taupyti arba išlaidauti (Kelly, 2006).

### **Humanistinis modelis**

Humanistinės pinigų psichologijos krypties atstovai tiria, kokią vietą pinigai užima žmogaus vertybių skalėje ir ar pinigai gali padaryti žmogų laimingesnį. Pavyzdžiui, ar žmogus, kuris stipriai praturtėjo, likusį gyvenimą jausis laimingas (Gurney, 2001).

Humanistinės asmenybės teorijos autoriai Abrahamas Maslowas (1908–1970) ir Carlas Rogersas (1902–1987), kitaip negu S. Freudas, telkė dėmesį į „sveikų“ žmonių siekius būti savarankiškiems ir įgyvendinti savo galimybes. Kaip prisimenate, jie ragino gilintis į tai, kaip ir kodėl žmogus patiria liūdesį ir džiaugsmą, susvetimėjimą ir artumą, nevirtį ir pilnatvę. A. Maslowas kėlė mintį, kad mūsų motyvus sudaro poreikių hierarchija. Kai patenkiname fiziologinius poreikius, ima rūpėti asmeninis saugumas; pasijutę saugūs, siekiame meilės, norime būti mylimi ir

mylėti. Pajutę savo vertę, galiausiai siekiame saviraiškos. Rašydamas apie saviraišką, A. Maslowas rėmėsi turiningai ir produktyviai gyvenusių garsių Vakarų kultūros asmenybių tyrimais. Visi šie žmonės turėjo bendrų bruožų: gerai pažino save, buvo atviri ir nuoširdūs, mylintys ir rūpestingi, nepriklausomi nuo kitų nuomonės, energiją jie dažnai sutelkdavo į konkretų uždavinį, kurį laikydavo savo gyvenimo paskirtimi.

A. Maslowas ir C. Rogersas teigė, kad svarbiausias asmenybės požymis yra savasties, arba savojo Aš, samprata. Jei mūsų Aš samprata yra teigiama, paprastai esame linkę teigiamai elgtis ir taip pat suvokti pasaulį. Jei toji samprata neigiama – jaučiamės nepatenkinti ir nelaimingi. Taigi, pasak humanistų, geras savęs vertinimas, palankumas sau, tolerancija – požymiai, leidžiantys spręsti apie asmenybės psichinę sveikatą.

Įdomu, jog socialinės psichologijos eksperimentai rodo, kad pinigų turėjimas ar įgijimas, ypač jei jie savarankiškai ar saviraiškos būdu uždirbami, padidina individo savęs vertinimą, palankumą sau, teigiamą pasaulio suvokimą (Tang, 2002).

### **Kultūrinis-socialinis modelis**

Kultūrinės-socialinės pinigų teorijos atstovai tiria pinigų reikšmę skirtingose kultūrose, požiūrį į pinigus, jų įgijimą ir panaudojimą. Tarkime, nustatyta, kad amerikiečiai labiau vertina žmogų, kuris savarankiškai užsidirba pinigus, o anglai – labiau gerbia turto paveldėtoją (Tang, 2006).

Šio modelio atstovai teigia, jog pinigai daro įtaką socialinėms sąveikoms, tam tikru būdu susieja arba atskiria žmones. Tiriama, kaip formuojasi požiūris į pinigus, kaip jis keičiasi, kas veikia finansinį elgesį. Taip pat domimasi, kaip žmonės paaiškina skirtingus elgesio su pinigais aspektus (skurdas, turtas, taupymas, investavimas, lošimas, labdara); kaip piniginis atlygis susijęs su darbo pasirinkimu, pasitenkinimu darbu, produktyvumu.

Dar vienas šio modelio atstovų tyrimo objektas yra socialinio lyginimo procesas, kurio metu žmonės sąmoningai lygina save su kitais. Įdomu, kad analizuodami požiūrį į pinigus ir elgesį su pinigais šio modelio atstovai taip pat pabrėžia ir individualių skirtumų bei asmenybės bruožų

vaidmenį (pavyzdžiui, yra sukurtos net tam tikros tipologijos: „šykštuo-  
lis“, „išlaidautojas“, „pamaiva“, „mados auka“), tiriama, kaip asmenybės  
bruožai yra susiję su finansiniu elgesiu (Furnham, 1998).

Kai kurie autoriai (Gurney, 2001) įvardijo tokius asmenybės „finan-  
sinius“ tipus:

- „Verslininkai“ – nuolat siekiantys aukščiausių tikslų (dažniausiai  
šią grupę paprastai sudaro vyrai, turintys aukštas pajamas);
- „Ieškotojai“ – siekia patarimų, orientavimo ir struktūros (daž-  
niausiai moterys, ši grupė turi gerą išsilavinimą, tačiau prastą  
nuovoką investavimo procesuose);
- „Turtingieji“ – ieško iššūkių, stimuliacijos, galimybių;
- „Atsargūs žaidėjai“ – vengia rizikos prarasti pinigus;
- „Pirmaujantys“ – jaučia pasitenkinimą, pasididžiavimą meistriš-  
kumu, mokėjimu elgtis su pinigais;
- „Pinigų specialistai“ – praktiški, motyvuoti pinigų naudingumo.

### **Ekonominis-finansinis modelis**

Ekonominio-finansinio modelio atstovai tiria produkto ar paslaugos  
paklausos piniginius veiksnius (kainodaros strategijų kūrimas), taip pat  
psychosocialines savybes, susijusias su geresniu produkto pardavimu. Pa-  
vyzdžiui, mėginama nustatyti, ne kaip atitinkamas produktas patenkintų  
potencialių pirkėjų norus, bet kokia turėtų būti jo kaina ir kokios būtų  
veiksmingiausios manipuliacijos kainomis (akcijos ir pan.).

Kaip žinome, ekonomine prasme pinigai atlieka tris pirmines funk-  
cijas: 1) mainų priemonė; 2) apskaitos vienetas; 3) vertės kaupimo prie-  
monė (Lanza, 2001). Ekonominio modelio atstovai tiria, kaip pinigai cir-  
kuliuoja – kaip jie leidžiami, taupomi, investuojami; kaip priimami eko-  
nominiai sprendimai, kokia ir kodėl yra žmonių pinigų politika apskritai  
(Shirer, 2004).

Ekonominio-finansinio modelio atstovai taip pat siekia suprasti  
emocijų vaidmenį individo elgesio su pinigais procesuose, emocijų įtaką  
priimant sprendimą (investuojant, taupant, perkant). Remiamasi kogni-  
tyviniu modeliu, darančiu prielaidą, jog visos žmogaus elgesio formos  
turį ryšį su tuo, ką galvojame, ir tuo, ką jaučiame, bei tuo, kaip elgiames  
vienoje ar kitoje situacijoje, ir pinigų sritis nėra išimtis.

Nustatyta, kad apie 60–80 proc. vartotojų padaro finansinius sprendimus, remdamiesi emocijomis, ir elgesys su pinigais dažniausiai yra iracionalus (Christopher, 2004). Padarytos išvados, kad pinigai nėra tik mainų priemonė, jie yra meilės substitutas, galios simbolis, sėkmės matas, priemonė daryti gerus darbus, nerimo šaltinis, „paskutinis lašas“ šeimoje, o emocijos pinigų atžvilgiu nėra statiškos – jos kinta, ypač susidūrus su netikėtais gyvenimo pokyčiais (Gurney, 2001).

### **Biologinis modelis**

Šio modelio atstovai remdamiesi biologija ir genetika siekia pagrįsti vieną iš modernioje visuomenėje gyvenančių žmonių stipriausių motyvų – troškimą gauti pinigų, juos išsaugoti, padidinti.

Skiriamos dvi biologinės pinigų teorijos:

1. „Priemonės“ teorija (angl. „*Tool Theory*“). Pagal šią teoriją pinigai nėra patys savaime stimulus, jie yra stimulus tik tiek, kiek gali būti iškeisti į daiktus ar paslaugas. Teigiama, jog žmogus siekia pinigų atsižvelgdamas į tai, ką jis už juos gali nusipirkti, įgyti tiek tiesiogine prasme (patenkinti fiziologinius poreikius), tiek simboline prasme (patenkinti meilės, saugumo poreikį). Remiantis šia koncepcija, pinigai traktuojami kaip įrankis su didelėmis panaudojimo galimybėmis.
2. „Narkotiko“ teorija (angl. „*Drug Theory*“). Ši teorija teigia, kad pinigai, kaip ir narkotikai, gali trukdyti normaliai veikti nervų sistemai. Pinigai priskiriami kognityviniam narkotikui, kurio efektas priklauso nuo to, ką mes žinome ir suprantame apie pinigų įgijimo ar išsaugojimo arba leidimo ar investavimo reikšmingumą bei kokias emocijas ir net fiziologines būsenas išgyvename dėl patirčių įvairiai elgdami su pinigais. Šios teorijos kontekste pinigai yra stimulus, kuris pats savaime nėra biologiškai reikšmingas, tačiau turi motyvacinių savybių ir sukelia nervų sistemos, elgesio, psichologinius padarinius, kaip ir biologiškai reikšmingi stimulai. Pagal šią teoriją pinigai veikia kaip natūralūs stimulai kognityviniu lygmeniu. Yra atlikta nemažai tyrimų ir jie parodė, jog žmogui rodant pinigus aktyvuojami specifiniai smegenų centrai, susiję su neatidėliojamo atpildo laukimu; taip pat nustatyta, kad pinigai, kaip ir narkotikai, skatina „pripratimą“ (Lea, 2005).

Kuo informacija apie pinigų psichologinę reikšmę bei psichologinius elgesio su pinigais modelius mums gali būti naudinga? Rengdami kainodaros strategijas, piniginio motyvavimo sistemas verslininkai ir vadovai turėtų prisiminti, kad daugeliui žmonių būdingas „pinigų kaip transformacijos priemonės“ mitas. Jis reiškia, jog įsitikinimas, kuris motyvuoja svajoti apie didesnius turtus, yra toks: „pinigai keičia – gyvenimą, asmenybę, santykius su aplinkiniais“. Taigi daugelis žmonių suinteresuoti pinigus išsaugoti (būtent todėl akcijos ir nuolaidos tampa puikia priemone pritraukti pirkėjams, norintiems sau pasakyti: „aš apdairiai elgiuosiu su pinigais, aš esu praktiškas žmogus“), daugelis motyvuoti pinigus padidinti, nes jie veikia energizuojančiai ir skatina pripratimą prie jų (todėl sėkmingi verslininkai paprastai sau linkę kelti vis didesnius iššūkius, o darbuotojai – siekti didesnio piniginio atlygio), bet taip pat daugelis su pinigais linkę elgtis iracionaliai (kai kurie žmonės, kad pasijustų emociškai geriau, linkę mokėti didesnę kainą prestižinėje parduotuvėje), daugelio žmonių elgesį labai stipriai veikia pašamonė, situacijos suvokimas bei artimiausia aplinka.

## APIBENDRINIMAS

Šiame skyriuje aptarėme pagrindinius psichologijos komercijos klausimus. Padarėme išvadą, kad pardavėjas savo pasiūlymais pirkėjo sąmonėje formuoja paklausą, o pirkėjas reaguoja į pasiūlymus, remdamasis savo patirtimi bei informacija, kurią gauna iš pardavėjo. Pirkimo pasirinkimams poveikį daro išmokimas, realūs ir numanomi teigiami ir neigiami pastiprinimai, susiję su pirkimu, o pirkdami esame linkę mėgdžioti tuos, kurie mums reikšmingi, kuriuos nuolat matome arba kurie mums patinka. Esame linkę pakartotinai rinktis arba rekomenduoti kitiems rinktis produkciją ar paslaugas tų įmonių, kurios pagal mūsų patirties pagrindus padarytas išvadas priklauso idealaus kokybės ar aptarnavimo standarto – „gera kokybė, geras aptarnavimas“ variantui.

Remiantis pateikta informacija, galima daryti išvadą, kad jeigu esate naujokas rinkoje arba norite, kad pirkėjas pasirinktų Jūsų, o ne kito gamintojo ar tiekėjo prekę arba paslaugą, turite pasiekti, kad pirkėjas suvoktų būtent šios prekės ar paslaugos išskirtinę naudą, vertę ir reikalingumą, nes pirkimo elgesys yra veikiamas daugybės sudėtinių veiksnių – pašą-



monės, sąmonės, aplinkos ar socialinio statuso, išmokimo stebint, net centrinės nervų sistemos ypatumų.

Skyriuje taip pat aptarėme, kad nuo to, kokios rūšies pastiprinimus įmonė teikia savo klientams per produkcijos ir aptarnavimo kokybę, priklauso, ar įmonė trauks naujus klientus, ar, priešingai, juos nuo savęs atbaidys. Išnagrinėjome pirkėjų ar pardavimo vadybininkų tipologijas: su „nihilistu“ pirkėju geriausia sutartų „universalau“ tipo pardavėjas, su „nusivylusiu“ pirkėju – „geriausio draugo“ stiliaus pardavėjas, su „nepastoviu pirkėju“ – subtiliai besielgiantis „buldozerio“ tipo pardavėjas, su „auksiniu“ pirkėju – „priėmėjo“ arba „universalau“ tipo pardavėjas. Buvo padaryta išvada, kad pardavimų vadybininkas pirkimo ar pardavimo procese atlieka tris pagrindines funkcijas: organizacijos atstovo, konsultanto, derybininko, o pardavimuose būti geru derybininku – tai sugebėti parodyti rekomenduojamos prekės ar paslaugos privalumus, kurių pirkėjas nori; sugebėti parodyti, kad pasirinkdamas prekes ar paslaugas pirkėjas laimės; sugebėti parodyti, kad pirkėjas pasirenka savanoriškai; sugebėti sudaryti sandorį ir įvykdyti prekių ar paslaugų mainus į pinigus.

Šiame skyriuje išnagrinėjome pardavimų procesą, ir pagrindinė mintis yra ta, kad pardavimų pradžia – pirkėjų galimų motyvų išsiaiškinimas, pardavimų plano sudarymas bei pirkėjų paieška, o pardavimo procese svarbiausia – galutinis rezultatas (produkcijos realizavimas) ir kokybiško santykio su pirkėju užmezgimas ar palaikymas, siekiant pakartotinai perduoti. Be to, išsiaiškinome, kad sumanios organizacijos užsiima aktyviais, o ne pasyviais pardavimais ir, atrenkant potencialius pirkėjus, svarbiausia numatyti, kaip jiems gali būti reikalinga prekė ar paslauga, net neatsižvelgiant į tai, ar jie jau yra konkurentų klientai.

Skyriuje taip pat susipažinome su kai kuriais pinigų psichologijos klausimais, pavyzdžiui, mokslininkų išvada, kad požiūris į pinigus priklauso nuo kultūros, socialinio statuso, amžiaus, auklėjimo, asmenybės savybių. Aptarėme, kaip pinigai mus motyvuoja, kaip mes su jais elgamės, ką apie juos manome ir ką darome, kad jų įgytume. Taip pat susipažinome su paradoksalia išvada: kadangi pinigai daugeliui žmonių yra statuso, saugumo ir galios simbolis, pinigams teikiamas reikšmingumas gali tiesiogiai lemti dažną darbo kaitą, nepaisant pasitenkinimo darbu.

## Užduotis

Surinkite informaciją iš mažiausiai penkių asmenų apie jų „pirmąją“ patirtį su pinigais. Ką jie prisimena, kokia tai buvo situacija, ar jie prisimena pinigus leidę, taupę, gal kažką pirkę. Ar jie pastebėtų kokių nors panašumų ar dėsningumų dabartiniame elgesyje su pinigais? Kokius galėtumėte daryti apibendrinimus?

## Pakartojimo klausimai

1. Ar teisingas teiginys, kad pardavėjas savo pasiūlymais pirkėjo sąmonėje formuoja paklausą, o pirkėjas reaguoja į pasiūlymus, remdamasis savo patirtimi bei informacija, kurią gauna iš pardavėjo?
2. Kokiam komercijos psichologijos raidos laikotarpiui priskirtumėte teiginį, kad pirkimo pasirinkimams daro poveikį išmokimas, realūs ir numanomi teigiami ir neigiami pastiprinimai, susiję su pirkimu, o pirkdami esame linkę mėgdžioti tuos, kurie mums reikšmingi, kuriuos nuolat matome arba kurie mums patinka?
3. Kas svarbiausia pardavimo procese?
4. Kokias funkcijas atlieka pardavimų vadybininkas pirkimo ar pardavimo procese?
5. Kaip apibūdintumėte pardavimų pradžią, kokius veiksmus būtina atlikti?
6. Kuo aktyvus pardavimas skiriasi nuo pasyvaus?
7. Ar teisingas teiginys, kad pinigams teikiamas reikšmingumas gali tiesiogiai lemti dažną darbo kaitą, nepaisant pasitenkinimo darbu?

## Pagrindinės sąvokos

**Vartotojas, klientas, pirkėjas** (angl. *consumer*) – asmuo, perkantis prekių ir paslaugų, kad visiškai juos suvartotų (R. Vainienė, 2005).

**Pinigai** (angl. *money*) – mainų priemonė (R. Vainienė, 2005).

## LITERATŪRA

1. Atkinson, J.; Kersley, B.; Kodz, J. *Employers as Customers*. Research Report ESR28, Employment Service, 1999.
2. Atkinson, J.; Tuohy, S.; Williams, C. *Annual Small Business Survey 2005*. URN 06/389, Department of Trade and Industry. Small Business Service, 2006.
3. Bennet, D. Getting the id to go shopping: psychoanalysis, advertising, barbie dolls. *Public Culture*. 2005, 17 (1): 1–26.
4. Buzan, Tony; Israel, Richard. *Sugebėjimas parduoti: smegenų galios panaudojimas pardavimo darbe*. Iš anglų kalbos vertė Ona Sauliūnaitė. Vilnius: Vaga, 2002.
5. Caplan, Scott. *Computers in Human Behavior*. 2009, Volume 25, Issue 6.
6. Christopher, Andrew N.; Marek, Pam; Carroll, Stephen M. Materialism and Attitudes Toward Money, Individual Differences Research. 2004, Aug, Vol. 2 Issue 2, p. 109–117.
7. Clottey, Birutė; Urbanskienė, Rūta; Jakštys, Juozas. *Vartotojų elgsena*. 2000, Kaunas: Technologija.
8. Donaldson, Bill. *Sales management: principles, process, and practice*. 3rd ed. New York (N.Y.): Palgrave Macmillan, 2007.
9. Geuens, M.; Brengman, M.; S'Jegers, R. Food Retailing, Now and in the Future. A Consumer Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2003,10 (4): 241–251.
10. Gschwandtner, Gerhard. *The psychology of sales success: learn to think like your customer to close every sale*. New York (N.Y.): McGraw-Hill, 2007.
11. Gurney, K. *Financial Psychology and Lifechanging Events*. 2001, October. [www.nefe](http://www.nefe)
12. Haugtvedt, Curtis P; Karen, A. Machleit; Richard Yalch. *Online consumer psychology: understanding and influencing consumer behavior in the virtual world*. Mahwah (N.J.): Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
13. Ingram, Thomas N. [et al.]. *Professional selling: a trust-based approach*. 4th ed. Mason (Ohio): Thomsonar South-Western, 2008.
14. Kelly, D. Edmiston; Mary, C. Gillett-Fisher. *The relationship between financial knowledge and behavior*. 2006, <[www.kansascityfed.org/comaffrs/GillettFisher\\_Edmiston\\_Financial\\_Education\\_April\\_2006.pdf](http://www.kansascityfed.org/comaffrs/GillettFisher_Edmiston_Financial_Education_April_2006.pdf)>.
15. Kodz, J.; Atkinson, J.; Perryman, S. *Exchanging Skills in Sales and Marketing*. Report 341, Institute for Employment Studies, 1997.
16. Kotler, Philip. *Rinkodaros principai*. 2003, Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Lanza, M. L. The Conscious and Unconscious Meanings of Money. *Perspectives in Psychiatric care*. 2001, Vol. 37, No. 2, April–June.

18. Lea, Stephen E. G. *Money as tool, money as drug: The biological psychology of a strong incentive*. Cambridge University Press, 2005. <[www.bbsonline.org/Preprints/Lea/Referees/Lea.3.pdf](http://www.bbsonline.org/Preprints/Lea/Referees/Lea.3.pdf)>.
19. Lempert, Phillip. *Being the Shopper: Understanding the Buyer's Choice* by Phil Lempert. 2002, May, 245 p.
20. Miller, William. *Iniciatyvioji pardavimo vadyba: kaip vadovauti, motyvuoti ir pirkauti*. Iš anglų kalbos vertė Artūras Vėbra. Vilnius: Verslo žinios, 2008.
21. Ofner, Gregor. *Bendravimo su klientais vadyba ir tiekimo valdymas elektroninėje prekyboje*. Berufsförderung – Institut Wien (BFI Wien), Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija, 2004.
22. Rysev Nikolaj. *Aktyvūs pardavimai*. Iš rusų kalbos vertė Laima Račienė. Vilnius: Eugrimas, 2007.
23. Shirer, K. Getting Ready to Save: Applying Stages of Change Theory to Financial Education for Families with Low Incomes, 2004, <[www.nefe.org/pages/shirerww.html](http://www.nefe.org/pages/shirerww.html)>.
24. Tang Thomas Li-Pang. *The Love of Money: Measurement invariance across 31 samples around the world*. Portions of this paper were presented at the 63<sup>rd</sup> Academy of Management Annual Meeting, Seattle, WA, 2003, August 3–6.
25. Tang Thomas Li-Pang, A. Furnham, Grace Mei-Tzu Wu Davis. The meaning of Money: The money ethic endorsement and work-related attitudes in Taiwan, the USA and the UK, *Journal of Managerial Psychology*, 2002, 17, 7/8, p. 542–563.
26. Tang Thomas Li-Ping. The love of Money, corporate ethical values, unethical behavior, stress and Life Satisfaction: Does level of economic development make a difference? *Academy of Management Journal*, 2006, Nov 8.
27. Wagner, Sigmund. *Understanding Green Consumer Behaviour: A Qualitative, Cognitive Approach (Consumer Research and Policy)* (Hardcover), 1997.
28. Weisman, Avery D. *The Realization of Death*: J. Aronson. 1974.
29. Vainienė, R. *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba, 2005.
30. Zaltman, Gerald. *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Harvard Business School Press, 2003.
31. Zoltners, Andris A. Prabhakant Sinha. *Pardavimo menas: kaip gerinti prekybos personalo darbą*. Iš anglų kalbos vertė Akvilė Adomaitytė. Vilnius: Tyto alba, 2008.

---

## 3. VERSLO DERYBOS

---

Jolanta SONDAITĖ

*Šis skyrius supažindins su derybų samprata, pozicijų ir interesų samprata derybose, pagrindinėmis pozicinių derybų taktikomis ir strategijomis, taip pat ir su integruotų derybų taktikomis bei strategijomis. Bus aptariami įvairūs verslo derybų aspektai, tokie kaip galios panaudojimas derybų procese, orumo išsaugojimo svarba derybose, emocijų vaidmuo derybose, žodiniai ir nežodiniai bendravimo ypatumai derybose. Aptarsime galimybę derėtis pasitelkiant trečiąją šalį, ypatingą dėmesį skirdami taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) procedūrai, supažindinsime su kultūriniais derybų strategijų skirtumais.*

*Kontroliniai klausimai padės pasikartoti teorinę medžiagą, praktinės užduotys sudarys galimybę pritaikyti šio skyriaus teorines žinias praktinėse situacijose.*

### 3.1. Derybų samprata. Pozicijos ir interesai derybose

Derybos – tai sąveikos procesas, kai šalys ieško būdų interesų skirtumams sumažinti ir susitarimui pasiekti.

Verslo derybų tikslas dažniausiai yra pelnas, tačiau neatsižvelgiant į tai, ar tai yra verslo derybos, ar kitokios (pvz., taikos derybos tarp kariaujančių šalių, derybos tarp kaimynų dėl automobilių pasistatymo kieme), visoms joms yra būdingi šie požymiai:

- Derybose dalyvauja mažiausiai dvi arba daugiau šalių.
- Egzistuoja nesuderinamumas tarp šalių pozicijų, pvz., tai ko nori viena šalis, nesutampa su tuo, ko siekia kita šalis.
- Derybos yra savanoriškas procesas. Derėdamiesi mes tikimės, kad pasieksime geresnio rezultato negu tiesiog priimdami tai, ką siūlo kita šalis.
- Derėdamiesi žmonės tikisi „duoti ir gauti“ t. y. šalys tikisi, kad kiekviena iš jų yra pasirengusi keisti savo pradinį siūlymą arba reikalavimą.

- Derybos vyksta tuomet, kai šalys pačios nori pasiekti susitarimą.

**Pozicija** derybų situacijoje yra konkretūs derybų šalies pageidavimai, rodantys, ko ji nori, reikalauja, kaip, jos manymu, turėtų būti išspręstos derybos, pavyzdžiui: tiekėjai gali taikyti 2 proc. dydžio nuolaidą savo nuolatiniams užsakovams, o užsakovai norėtų 3 proc. nuolaidos.

**Interesai (poreikiai)** – tai įvairiausi, kartu ir neapčiuopiami motyvai, skatinantys užimti vienokią arba kitokią poziciją, pavyzdžiui, troškimai, rūpesčiai, nuogąstavimai, tikslai.

Kitaip būtų galima pasakyti, kad pozicija išreiškia geriausią įmanomą derybų rezultatą derybose dalyvaujančios šalies požiūriu, o interesai rodo, kas motyvuoja derybų dalyvį siekti vienokios arba kitokios pozicijos.

Taigi interesai – tai, kas glūdi už pozicijos. Jie gali būti labai įvairūs: pritarimas, saugumas, draugystė, vertinimas, pasitikėjimas, supratimas, pagarba, kompetencija, fiziniai poreikiai (maistas, pastogė ir kt.), galia, kontrolė, tvarka, pripažinimas ir t. t.

Gebėjimas nustatyti savo ir kitos šalies interesus derybų situacijoje yra labai svarbus, jeigu siekiame rasti abi šalis tenkinantį sprendimą. Gana dažnai tam pačiam interesui patenkinti galima rasti ne vieną poziciją, o net kelias. Dažnai interesai skirstomi į tris grupes:

- 1) rezultato (turinio) – tai, ko siekiama. Tai ekonominiai ir finansiniai interesai, pvz., kaina, laikas, atlygis, išteklių padalijimas;
- 2) proceso (procedūrinius), tai, kaip siekiama. Jie atspindi lūkesčius, kaip turi vykti derybų procesas, pvz., pagarbiai, sąžiningai;
- 3) emocinius (psichologinius), tai, kodėl siekiama. Jie atspindi santykių, emocinius poreikius, vertybes, pvz., poreikį apsaugoti savo reputaciją, įvaizdį, kompetencijos, statuso pripažinimo poreikį ir kt.

R. J. Lewicki, D. M. Saundersas, B. Barry (2006) teigia, kad sėkmingos derybos įtraukia ne tik lengvai apčiuopiamus (turinio) interesus, bet ir sunkiau apčiuopiamus (procedūrinius ir emocinius) interesus.

Kartais žmonės gali net neįsisąmoninti savo interesų. Taigi derybose svarbu savęs paklausti ne tik, „ko aš siekiu?“, bet ir „kodėl man to reikia?“, „kodėl man tai svarbu?“, „kas atsitiks, jeigu aš to nepasiekiu?“. Kad būtų galima suvokti savo interesus, verta įsiklausyti į savo baimes, viltis, norus, troškimus, vertybes.

Anaįptol ne visada įmanoma išsiaiškinti interesus klausiant tiesiai. Kartais svarbu tiesiog atidžiai stebėti ir klausyti, kokie dalykai pabrėžiami, į ką stipriau reaguojama, apie ką nutylima, bandyti nuspėti tokio reagavimo priežastis. Derybų situacijoje dėl psichologinių interesų paprastai tiesiogiai nediskutuojama, tačiau jeigu siūlant sprendimą bus atsižvelgta į derybose paliestus kitos šalies psichologinius interesus, toks sprendimas bus priimtinas kitai derybų šaliai.

Į derybas būna įtraukti daugiau negu vienos rūšies interesai. Net jeigu iš pradžių susidaro įspūdis, kad už pozicijos glūdintys yra rezultato (turinio) interesai, gali būti įtraukti ir procedūriniai arba emociniai interesai.

Derybos gali vykti labai įvairiai. Pagal tai, kokio pobūdžio derybose taikomos priemonės ir tikslai, skiriamos pozicinės (arba skirstymo) derybos ir integruotos (arba probleminės) derybos. Pasak R. Luecke (2003), verslo derybos labai retai būna grynai pozicinės arba grynai integruotos, dažniausiai jos būna iš dalies pozicinės ir iš dalies integruotos. Taigi pozicinės ir integruotos derybos yra tarsi du priešingi poliai, o derybos dažniausiai vyksta tarp šių dviejų polių.

### 3.2. Pozicinės derybos

Pozicinės derybos vyksta tada, kai šalys siekia susitarimo gindamos savo pozicijas. Tokios derybos dar vadinamos *nulinės sumos* (angl. *zero-sum*) arba pastovios sumos situacijomis. Tokiose derybose šalys varžosi, konkuruoja. Pozicinės derybos remiasi principu *laimėti arba pralaimėti*. Vienos šalies laimėjimas reiškia kitos šalies pralaimėjimą. Pavyzdžiui, pardavėjas parduoda pirkėjui naudotą automobilį, jie vienas kito nepažįsta, jiems šioje situacijoje yra svarbu tik kaina. Pardavėjas siekia parduoti kuo brangiau, pirkėjas siekia numušti kainą. Kuo daugiau laimės (nusederės) pirkėjas, tuo daugiau pralaimės pardavėjas ir atvirkščiai. Grynai pozicinėse derybose vertė, kurios siekiama, yra fiksuota, ir kiekviena šalis siekia gauti kuo daugiau tos vertės.

Pozicinėse derybose kiekviena šalis turi savo idealų norimą pasiekti tikslą ir savo žemutinę ribą, už kurios jau nebegali daryti nuolaidų. Ta žemutinė riba dar vadinama pasipriešinimo tašku.

*derybų erdvė (pozityvi)*

+-----+

A800 Lt B1000 Lt A1200 Lt B1500 Lt

Pavyzdžiui, darbdavys (A) derasi su būsimu darbuotoju (B) dėl atlyginimo. A norėtų mokėti darbuotojui 800 Lt per mėnesį (A idealus tikslas), didžiausia suma, kurią jis galėtų mokėti darbuotojui, yra 1200 Lt per mėnesį (A pasipriešinimo taškas), taigi jeigu B užsiprašytų daugiau už šią sumą, A iš karto tokį prašymą atmestų. B norėtų gauti per mėnesį 1500 Lt (B idealus tikslas), mažiausia suma, už kurią jis galėtų sutikti dirbti, yra 1000 Lt per mėnesį (B pasipriešinimo taškas), taigi, kai A siūlytų mokėti mažesnę už 1000 Lt, jis tą pasiūlymą iš karto atmestų. Atstumas tarp abiejų šalių pasipriešinimo taškų sudaro *derybų erdvę*, kuri kitaip yra dar vadinama *potencialaus susitarimo zona*, tai reiškia, kad susitarimas greičiausiai bus pasiektas intervalu tarp 1000 ir 1200 Lt. Šiuo atveju derybinė erdvė yra pozityvi.

Derybų erdvė gali būti ir negatyvi, jeigu toje pačioje situacijoje darbuotojo pasipriešinimo taškas būtų 1300 Lt, tai reiškia, kad jis nesutiktų dirbti už mažesnę negu 1300 Lt per mėnesį.

*derybų erdvė (negatyvi)*

+-----+

A800 Lt A1200 Lt B1300 Lt B1500 Lt

Jeigu pozicinės derybos vyksta esant tokiai situacijai, kai derybų erdvė yra negatyvi, tikėtina, kad derybos pakliūs į aklavietę, nebent viena arba abi derybų šalys pakeistų savo pasipriešinimo taškus. Vis dėlto derybų pradžioje sunku numatyti, ar yra realiai pozityvi derybų erdvė, ar ne. Šalys paprastai nepradeda derybų nuo pasipriešinimo taško, pradėdama nuo pradinio pasiūlymo, pradinio reikalavimo, kuris yra gana artimas idealiam tikslui. Minėtame pavyzdyje darbdavio (A) pradinis siūlymas galėtų būti 700 Lt, šis taškas yra netoli idealaus tikslo, bet gana toli nuo pasipriešinimo taško. Darbuotojo (B) pradinis reikalavimas galėtų būti 1600 Lt, gana arti jo idealaus tikslo, bet tolokai nuo pasipriešinimo taško.



Svarbus dalykas, galintis daryti įtaką pozicinių derybų eigai, yra *geriausios alternatyvos derybų susitarimui* buvimas. Dažnai šalys derybose turi dvi alternatyvas: 1) pasiekti susitarimą su kita šalimi, 2) nepasiekti jokio susitarimo. Būna atvejų, kai viena iš besiderančių šalių arba abi turi numačiusios alternatyvų variantą, tarkim, darbdavys neskuba, gali palaukti, susitikti su kitais pretendais, tokiu būdu ji gali surasti tokį interesantą, kuris sutiks dirbti už 900 Lt per mėnesį.

Rengiantis deryboms būtina apmąstyti, kokia yra geriausia alternatyva derybų susitarimui, ką reikės daryti, jeigu nepavyktų pasiekti susitarimą derybose. Mažiausias derybų tikslas (pasipriešinimo taškas) turi būti bent šiek tiek geresnis už turimą geriausią alternatyvą derybų susitarimui tam, kad nebūtų priimtas nuostolingas sandėris. Turėjimas geros alternatyvos derybų susitarimui, be abejonės, labai sustiprina poziciją derybose ir to slėpti visiškai nevertėtų. Turint silpną geriausią alternatyvą derybų susitarimui arba visiškai jos neturint, yra labai sunku nepriimti kitos šalies pasiūlymo, net jeigu jis yra gana menkas, todėl visada verta pagalvoti, kaip sustiprinti savo turimą geriausią alternatyvą derybų susitarimui arba kaip ją susikurti. Rengiantis deryboms labai pravartu pamąstyti arba susirinkti duomenų apie derybų partnerių turimą geriausią alternatyvą derybų susitarimui. Ar derybų partnerių turima geriausia alternatyva derybų susitarimui yra stipri, ar silpna? Žinant tokią informaciją, galima kur kas veiksmingiau veikti derybose.

Pozicinėse derybose suprantama, kad idealų tikslą pasiekti vargu ar pavyks, tačiau dažniausiai tikimasi pasiekti susitarimą, kuris bus geresnis už pasipriešinimo tašką. Pozicinėse derybose norima pasiekti tokį susitarimą, kuris būtų kiek įmanoma arčiau kitos pusės pasipriešinimo taško. Tam naudojami įvairūs įgūdžiai, taktikos, manevrai.

*Pozicinėse derybose taikomi įgūdžiai (vertės išreikalavimo, skirstymo įgūdžiai)*

- Pasirengimas (žinojimas reikšmingos informacijos)
- Savo interesų supratimas ir jų atkaklus gynimas
- Buvimas įtikinančiam
- Buvimas geru pranešėju
- Suformavimas geros alternatyvos derybiniam sprendimui

*Vertės išreikalavimo įgūdžiai taip pat gali apimti*

Buvimą agresyviam

Klaidinančiam

Meluojančiam

Oponento derybinės situacijos suvokimo keitimą, siekiant savanau-  
diškų tikslų

Pozicinės derybos yra neįmanomos be nuolaidų. Jeigu bent viena šalis nėra pasirengusi daryti nuolaidų, kita šalis turi kapituluoti arba derybos pasieks aklavietę. Nedera derybose priimti pirmojo pasiūlymo. Prityrę derybininkai nepradeda derybų pradiniu siūlymu, kuris yra pernelyg arti jų pasipriešinimo taško, jie pasilieka sau pakankamai erdvės nuolaidoms daryti derybų metu.

Pozicinėse derybose naudojamos įvairios manipuliacinės taktikos, triukai. Pagrindiniai manipuliacinės taktikos tikslai dažniausiai būna trys:

- neleisti jūsų komandai susikaupti, nes tokiu atveju derybas ims kontroliuoti opozicija;
- pakeisti derybų akcentus taip, kad sandėris būtų suformuluotas opozicijai naudingomis sąlygomis;
- gudriai supainioti komandą, kad ji užbaigtų derybas, nors siūlo-  
mos sąlygos ją nevisiškai tenkina.

Jeigu derybininkas yra nepatyręs ir nepasirengęs, triukas gali suveikti, bet reikia žinoti, kad triukų panaudojimas derybose gali labai įžeisti oponentus ir paskatinti juos atsirevanšuoti. Šalis, panaudojusi triukus, rizikuoja savo reputacija ir įvaizdžiu. Apskritai triukų naudojimas derybose pridaro daugiau žalos, negu atneša naudos. Taigi nerekomenduojama derybose naudoti triukų, tačiau, be jokios abejonės, svarbu žinoti, kokie gali būti triukai, kad galėtumete juos atpažinti.

*Geras policininkas ar blogas policininkas, arba geruolis ir nenaudėlis*

Šis triukas taikomas taip: vienas derybų komandos narių pateikia kietą poziciją, grasindamas, elgdamasis šurkščiai, nesileisdamas į kompromisus, paskui jis trumpam išeina, neva paskambinti ar pan. Tada kitas tos pačios komandos narys bando pasiekti greitą susitarimą, kol negrįžo pirmasis, siūlydamas šiek tiek nuolaidesnę poziciją. Nors šią taktiką nėra

sunku atpažinti, ją yra pakankamai sunku sklandžiai atlikti. Vis dėlto ji dažnai duoda poveikį, tai yra leidžia pasiekti nuolaidų ar susitarimų. Susidūrus su šio triuko taikymu rekomenduojama atvirai įvardyti, kas vyksta: „Ar jūs žaidžiate žaidimą geras policininkas arba blogas policininkas?“

#### *Kamuolys aukštai ar kamuolys žemai*

Ši taktika pasižymi tuo, kad derėtis pradedama neįtikėtinai aukštu arba žemu pradiniu pasiūlymu, kurio pasiekti nėra įmanoma. Tokios taktikos tikslas yra priversti oponentus pakeisti savo pradinį pasiūlymą, padidinant jį pasipriešinimo taško link. Taikant šią taktiką rizikuojama, kad oponentai nenorės gaišti laiko ir visiškai nutrauks derybas. Susidūrus su šia taktika siūloma pasirinkti vieną iš žemiau pateiktų reagavimo būdų:

- reikalauti, kad oponentai pakeistų kraštutinį pradinį pasiūlymą racionaliui;
- parodyti, geriausia remiantis faktais, kad jūs suprantate realią rinkos vertę dalyko, dėl kurio deratės;
- įspėti, kad nutrauksite derybas;
- atsakyti tuo pačiu: pateikti kraštutinį pradinį pasiūlymą.

#### *Vaiduoklis*

Naudodami šią taktiką derybininkai apsimeta, kad dalykai, kurie jiems iš tikrųjų yra nesvarbūs arba mažai svarbūs, yra labai svarbūs. Taip jie siekia nusileisdami dėl iš tikrųjų nereikšmingų sau dalykų gauti iš oponentų nuolaidų dėl reikšmingų jiems ir sau dalykų. Pavyzdžiui, pardavėjas gali turėti prekes, paruoštas pristatyti sandelyje, tačiau pareikalausti nuolaidų už skubų pristatymą.

Nuo šios taktikos padeda apsisaugoti geras pasirengimas deryboms. Tyrinėjimas, klausinėjimas, kodėl kita šalis nori vieno ar kito dalyko, gali padėti susiorientuoti. Vertėtų suklusti, jeigu oponentai staiga keičia poziciją, ypač derybų eigai pasistūmėjus.

#### *Masalas*

Naudojantys šią taktiką derybininkai sandėrio pabaigoje paprašo mažos nuolaidos dėl dalyko, apie kurį iš viso nebuvo diskutuojama de-

rybų metu. Pavyzdžiui, pasimatavęs keletą kostiumų klientas pareiškia, kad jis pirks kostiumą, jeigu į kostiumo kainą bus įtrauktas ir kaklaraištis (šiuo atveju kaklaraištis ir yra tas masalas, ta maža nuolaida, kurios prašoma).

Ši taktika paprastai panaudojama, kai derybų procese jau yra sugaišta nemažai laiko, kai susitarimas jau arti. Viena šalis staiga paprašo oponentų įtraukti dar vieną klausimą, apie kurį nebuvo diskutuota anksčiau, tačiau kuris oponentams kainuoja nedidelę sumą (palyginti su bendra sandėrio suma). Nors tai nėra didelė suma, dėl kurios vertėtų nutraukti sandėrį, ji yra pakankama, kad nuliūdintų oponentus.

Siekiant išvengti šios taktikos, svarbu paklausti: „O ko jūs dar norėtumėte?“ ir tuomet aptarti visus dalykus. Kitas būdas, galintis padėti išvengti šios taktikos, yra turėti parengus savo masalą.

#### *Įbauginimo taktikos*

Yra gana daug taktikų, susijusių su įbauginimu, gąsdinimu. Įbauginimo taktikų tikslas yra leisti gąsdintojui pasijusti stipresniam už oponentus ir siekti, kad oponentai padarytų nuolaidas veikiami emocijų, o ne objektyvių aplinkybių. Darant nuolaidas visuomet svarbu suprasti, kodėl nusileidžiama.

Susidūrus su gąsdinimu, verta aptarti derybų procesą. Paaiškinti, kad jūs pasirengę derėtis garbingai ir iš oponentų tikėtis to paties. Prasminga yra tiesiog ignoruoti gąsdinimus. Gąsdinimo taktikoms atsispirti padeda komandos dalyvavimas derybose, nes ne visi žmonės vienodai reaguoja į gąsdinimą. Komandos nariai gali palaikyti vienas kitą ir aptarti taktikas.

Pozicinėse derybose kartais sunku pasiekti efektyvius susitarimus, o neretai apskritai neįmanoma susitarti. Šalys, atkakliai gindamos savo pozicijas, jaučiasi už jas vis atsakingesnės. Tada, kai jos neatskleidžia savo tikrųjų pažiūrų, daro nereikšmingas nuolaidas, pozicinės derybos gali užtrukti. Kartais viena šalis gali pasijusti nugalėta kitos nepalenkiamumo, tuomet ji jaučia pyktį ir nuoskaudą. Griežtas pozicijų laikymasis kelia įtampą ir didina santykių nutraukimo tikimybę, pvz., kai nepavyksta susitarti, konflikto dalyviai gali imti vienas kitam kenkti ar stengtis neturėti jokių bendrų reikalų.

### 3.3. Integruotos (probleminės) derybos

Integruotos (probleminės) yra tokios derybos, kuriose bendradarbiaudamos šalys kartu sprendžia problemą, orientuojasi į abipusę naudą ir abipusius laimėjimus. Spręsdamos problemą jos aiškina savo interesus, yra atviros kitų pasiūlymams, prieš pasirinkdamos geriausią sprendimo variantą jos apgalvoja visas galimas alternatyvas. Šalys griežtai nagrinėja ir svarsto problemą, o bendraudamos su oponentais elgiasi lanksčiai. Tokiu būdu pasiekiamas jas tenkinantis susitarimas ir išsaugomi geri tarpusavio santykiai.

Integruotose derybose yra taikomi vertės išreikalavimo, taip pat ir vertės sukūrimo įgūdžiai.

*Integruotose (probleminėse) derybose taikomi vertės sukūrimo įgūdžiai*

- Atvirumas
- Bendravimas
- Aktyvus klausymas
- Uždavimas atvirų klausimų
- Interesų išsiaiškinimas (savo ir kitos šalies)
- Kūrybiškų sprendimų suradimas
- Jungtinis problemos sprendimas
- Konflikto eskalacijos prevencija

Integruotose derybose siekiama dvejopų tikslų, pirmiausia sukurti kiek įmanoma daugiau vertės savo ir kitai šaliai, o vėliau tik išsireikalauti vertės sau. Integruotos derybos remiasi principu *laimėti ir tik laimėti*.

R. Fisheris, W. Ury (1983) nurodo tokias pagrindines integruotų derybų strategijas:

1. **Atskirti santykius su žmonėmis nuo problemos.** Derybų dalyvis pirmiausia yra žmogus, turintis savo jausmus, vertybes, nuostatas, požiūrį. Visa tai veikia problemos sprendimą. Atskirti žmogų nuo problemos reiškia nagrinėti problemos esmę, o ne tarpusavio santykius. Tokiu būdu yra telkiamasi į problemą ir nepadaroma žalos santykiams. Pradėjus aiškintis santykius, problema gali likti neišspręsta.
2. **Skirti dėmesį interesams, o ne pozicijoms.** Geri susitarimai derybose dažniausiai daugiau siejami su šalių interesais, o ne pozicijomis. Dery-

bose pirmiausia yra išdėstoma pozicija. Tai, kas svarbu oponentams, ko jiems iš tikrųjų reikia, slepiasi po užimama pozicija. Todėl svarbu užduoti klausimus, kodėl jiems tai svarbu, ko jie siekia, ko nori, ką jiems reiškia vienas ar kitas dalykas, kodėl jie neužima kokios nors kitos galimos pozicijos. Paprastai už užimamos vienokios ar kitokios pozicijos glūdi ne vienas, o keletas skirtingų interesų. Visada egzistuoja tam tikri interesai, kurie yra bendri abiem šalims, pavyzdžiui, finansinė gerovė, saugumas. Jeigu viena ir kita šalis parodo, kad jos domisi ir ketina atsižvelgti į oponentų interesus, tuomet susidaro sąlygos atsirasti kūrybiškiems ir abiem šalims priimtiniems sprendimams.

3. **Apgalvoti abiem šalims naudingus sprendimus.** Kartais derybose šalys pernelyg skubotai priima susitarimus, neskirdamos pakankamai laiko alternatyvoms svarstyti. Siekiant išvengti klaidų sprendimų ieškojimo etape, yra svarbu atskirti galimų sprendimų kūrimo stadiją ir galimų sprendimų įvertinimo stadiją. Sprendimus kurti patariama neformalioje aplinkoje, taikant minčių lietaus metodą. Galima siūlyti pačius įvairiausius sprendimus, tiesiog siūlyti galimų sprendimų idėjas, net ir tokių, kurie tik iš dalies išspręstų situaciją. Turint tam tikrą galimų sprendimų kiekį, galima pereiti prie jų įvertinimo, analizės, atrenkant labiausiai tinkamus sprendimus ir juos tobulinant. Labiausiai tinkami sprendimai integruotose derybose paprastai yra tie, kurie geriausiai tenkina abiejų šalių interesus. Jeigu šalių interesai yra labai skirtingi, jos turėtų ieškoti tokių sprendimų, kurie geriausiai suderintų abiejų šalių interesus. Interesai derinami atsižvelgiant į prioritetus, kas vienai šaliai yra nereikšminga arba mažai reikšminga, o kitai šaliai yra labai reikšminga ir atvirkščiai. Pavyzdžiui, įmonė sudaro tiekimo sutartį su tiekėjais, jai labai svarbi yra gaminių kaina, gana svarbi gaminių kokybė, bet dėl gaminių pristatymo laiko ji gali būti lankstesnė. Tiekėjams yra labai svarbi gaminių kokybė ir kiekis, bet dėl gaminių kainos jie gali būti šiek tiek lankstesni.
4. **Remtis objektyviais vertinimo kriterijais.** Objektyvūs vertinimo kriterijai dažniausiai suvokiami kaip teisingumo matas. Sprendimai, kurie yra priimami remiantis apgalvotais, objektyviais, abiem šalims priimtinais kriterijais, padeda joms sutarti ir išsaugoti gerus santykius.

Kai remiamasi objektyviais kriterijais (įstatymais, papročiais, moralės normomis, tradicijomis, rinkos kainomis ir t. t.), abi šalys gali tikėtis teisingo sprendimo. Kiekvieno ginčytino klausimo sprendimui svarbu iš naujo ieškoti objektyvaus vertinimo kriterijaus.

R. Fisheris, D. Shapiro (2005) pataria derybose atsižvelgti į penkis visoms šalims svarbius interesus: įvertinimą, pagarbą autonomiškumui, ryšio kūrimą, statuso pripažinimą, pasirinkimą tinkamo vaidmens. Pasak šių autorių, šių interesų paisymas derybų procese padeda pagerinti santykius ir pasiekti abipusiškai naudingus susitarimus:

1. **Įvertinimas.** Ar mūsų mintys, jausmai ir veiksmai yra nuvertinami, ar jie yra pripažįstami kaip vertingi? Noras būti suprastam ir įvertintam yra universalus. Kai šalys derybose įvertina, pripažįsta viena kitą, pagerėja jų bendradarbiavimas.
2. **Pagarba autonomiškumui.** Ar mūsų laisvė apsispręsti patiems yra pažeidžiama, ar ji gerbiama? Derybose ypač svarbu išlaikyti autonomiškumą arba laisvę apsispręsti savarankiškai, be kitų įtakos.
3. **Ryšio kūrimas.** Ar į kitą derybų šalį žiūrime kaip į varžovus ir išlaikome distanciją nuo jų, ar kaip į kolegas? Ryšio kūrimas padeda žmones telkti bendrai veiklai.
4. **Statuso pripažinimas.** Statusas parodo mūsų padėtį, palyginti su kitais. Varžymasis dėl statuso sukelia neigiamas emocijas. Pripažinimas kitos šalies statuso, prieš tai, kai pripažįstame savo statusą, gali sustiprinti pozityvias emocijas. Kiekvienai šaliai derybose yra svarbu, kad būtų pripažintas jos pasiektas statusas, tam tikros kompetencijos. Taip pat svarbu yra suprasti statuso ribas, aukštesnę statusą užimančio žmogaus nuomonė nebūtinai visuomet yra teisinga.
5. **Pasirinkimas tinkamo vaidmens.** Pasirinkite vaidmenį, kuris atspindėtų jūsų poreikius ir standartus, susijusius su įvertinimu, ryšio kūrimu, pagarba autonomiškumui, statuso pripažinimu. Pirmiausia reikia įsisąmoninti įprastinį savo vaidmenį ir pritaikyti arba išplėsti tą vaidmenį taip, kad jis padėtų pasiekti minėtus tikslus. Tinkamas vaidmuo turėtų atspindėti tai, kas jūs iš tikrųjų esate, o ne kas norite būti, vaidmuo apima tikslus, elgesį, įgūdžius, interesus, vertybes, įsitikinimus.

Derybų specialistas M. Gordonas (1999) pataria, jog integruotose derybose šalys „turėtų tikėti, kad joms pačioms yra naudinga padėti savo derybų partneriams; tikslas yra padėti jiems mažiausiomis savo sąnaudomis ir sudaryti sąlygas, kad jie jums padėtų taip pat kiek įmanoma mažiausiomis savo sąnaudomis. Kuo kūrybiškesni būsite surasdami dalykus, kurie yra tinkami jums abiem, tuo jūs ir jūsų derybų partneriai būsite labiau patenkinti derybomis.“ Pavyzdžiui, tiekėjui didelę vertę gali turėti pailgintas pristatymo laikotarpis. Užsakovui pristatymo išskirstymas per mėnesį gali neturėti didelės reikšmės, bet tiekėjui, dirbančiam įtemptomis gamybos sąlygomis, tai gali būti labai svarbu. Užsakovui didelę vertę gali turėti trijų mėnesių nemokamo taisymo garantija, o pardavėjui, kuris pakankamai užtikrintas savo produkcijos kokybe šiuo laikotarpiu, tai gali būti beveik visiškai nieko nekainuojantis dalykas.

Integruotose derybose siekiant surasti abiem šalims tinkamas alternatyvas, būtina dalytis informacija, gilintis į kitos šalies interesus, prioritetus, papildomas galimybes, nesusijusias su kitos šalies pradine pozicija, tačiau galinčias būti jai naudingas ir vertas įtraukti į susitarimą. Kaip jau minėjome, verslo derybos dažniausiai vyksta kontinuumu tarp šių dviejų polių, kuriuos sudaro pozicinės ir integruotos derybos. Taigi derybose visada susiduriama su vadinamąja „*derybininko dilema*“: „Kiek naudoti vertės išreikalavimo įgūdžius ir konkuruoti, o kiek vertės sukūrimo įgūdžius ir atsiskleisti, bendradarbiauti?“ Už atsakymų į šiuos klausimus glūdi svarbūs strateginiai pasirinkimai, kurie įtraukia vertės išreikalavimo ir vertės sukūrimo įgūdžių, konkurencijos ir bendradarbiavimo derinį. Derybų menas iš esmės yra gebėjimas atpažinti situacijas, kuriose verta konkuruoti ir taikyti vertės išreikalavimo įgūdžius bei tas situacijas, kai verta bendradarbiauti ir taikyti vertės sukūrimo įgūdžius.

### 3.4. Įvairūs verslo derybų aspektai

#### 3.4.1. *Galia ir jos panaudojimas derybų procese*

Galia yra viena svarbiausių sudedamųjų dalių derybose. Galios šaltiniai gali būti įvairūs, pavyzdžiui, teisėtumo galia, apdovanojimo galia, privertimo galia ir kt. Trumpai aptarsime kai kuriuos galios šaltinius.



*Teisėtumo galia* kyla iš tikro arba suvokiamo, įsivaizduojamo autoriteto. Tokios galios pavyzdžiai galėtų būti televizijos ar radijo žinių laidos, laikraščių straipsniai, įvairūs teisės aktai. Žmonės dažniausiai yra linke pasikliauti autoriteto galia, tačiau visada verta pasigilinti ir patikrinti informaciją. Siekiant savo tikslų, derybose patariama remtis teisėtumo galia, tačiau jeigu teisėtumo galia trukdo siekti tikslų, verta ją patikrinti.

*Užimamos padėties arba statuso galia* apima užimamas pareigas, įvairius profesinius diplomus ir pažymėjimus, mokslo laipsnius ir t. t. Į šiuos dalykus derybų procese būtina atsižvelgti. Atminkite, kad žinodami ir pripažindami savo oponentų užimamos padėties galią jūs didinate ir savo pačių galią.

*Informacijos ir įvertinimo galia* apima informacijos žinojimą, patirtį, susijusią su derybose sprendžiamais dalykais, todėl rengimasis deryboms yra labai svarbus. Kruopštus pasirengimas deryboms gali apsaugoti nuo klaidingo įvertinimo ir klaidingos informacijos.

*Apdovanojimo galia* potencialiai egzistuoja kiekvienose derybose. Apdovanojimas gali pasireišti įvairiai, tai – teigiamos emocijos, materialūs dalykai, svarbių poreikių patenkinimas. Tam, kad derybų procese galėtume tinkamai panaudoti apdovanojimo galią, turime gilintis į savo ir kitos šalies interesus. Svarbu stebėti, kad oponentai panaudodami apdovanojimo galią nenukreiptų jus nuo jūsų tikslų. Apdovanojimo galią galima panaudoti siekiant abipusio pasitenkinimo derybų rezultatais.

*Privertimo galia* yra darymas kažko nemalonaus kitai šaliai, ko ji nenorėtų. Tai yra kitos šalies baudimas arba suvaržymas, privertimas ją priimti siūlomą sprendimą. W. Ury (1998) pataria prireikus derybose naudoti ne grasinimą, o perspėjimą. Grasinimai ir prievarta gali atsisukti prieš tuos, kurie ją naudoja, toks elgesys gali įtraukti į brangiai kainuojančius ir bergždžius mūšius. Perspėjimas yra išankstinis pranešimas apie galimas pasekmes. Kuo grėsmingesnis perspėjimas, tuo daugiau patariama parodyti pagarbos derybų partneriams.

Labai svarbi yra šalies turima alternatyva derybų sprendimui. Kai yra numatytas patrauklus variantas, ką būtų galima daryti, jei nepavyktų pasiekti derybinio susitarimo su kita šalimi, tai ši alternatyva gali būti labai veiksminga priemonė, skatinanti kitą konflikto šalį nusileisti.

*Laiko galia* pasireiškia derybose, kai imamas tam tikrų veiksmų dėl laiko spaudimo, dėl to, kad artėja paskutiniai terminai. Jeigu viena derybų šalis patiria didesnę laiko spaudimą, paprastai ji yra labiau linkusi nusileisti. Didesnė galia derybų procese bus tos šalies, kuri gali palaukti.

*Populiarumo galia* pasižymi tuo, kad jeigu viena šalis derybose suvokia, jog kitai šaliai desperatiškai svarbu pasiekti susitarimą su ja, susitarimo vertingumas nukrinta. Bankas norės suteikti jums paskolą, jeigu žinos, kad laisvai galėsite gauti paskolą ir kituose bankuose.

*Atkaklumo galia* gali būti labai svarbus įrankis derybų procese. Atmestas pasiūlymas dar nėra miręs pasiūlymas, tačiau atkaklumas nėra kartojimas tų pačių žodžių. Tai tiesiog nepasidavimas, gebėjimas pateikti ir palaikyti savo pasiūlymą kitokiais būdais. Tai savo pasiūlymo privalumų ir abipusės naudos išryškimas.

*Kantrybės galia* yra dažnai ignoruojama, bet tai gali būti pati didžiausia galia iš visų. Kantrybė yra svarbi leidžiant oponentams apsvarstyti jūsų pasiūlymus, išlaukiant jų atsakymo į klausimus. Kantrybė svarbi rengiantis deryboms ir savo galimybėms apsvarstyti.

Svarbu atsiminti, kad galia derybose gali būti suvokiama ir reali, kartais derybų šaliai priskiriama galia nėra reali. Taip pat svarbu nenuvertinti savo pačių galios derybose ir nepervertinti kitos šalies galios. Kruopštus rengimasis deryboms, informacijos rinkimas prieš derybas gali padėti suvokti savo galią ir apsaugoti nuo galios įvertinimo klaidų. Derybose yra svarbu aiškiai suvokti savo galią, tačiau naudoti galios tik tiek, kiek situacija to reikalauja, tai yra naudoti kiek galima mažesnę galią. Derybose panaudoti per daug galios (negu reikia atsižvelgiant į situaciją) ir per greitai yra lygiai tokia pati klaida, kaip ir panaudoti per mažai galios. Žinoti, kada nereikia pasinaudoti pranašumu, yra beveik tiek pat svarbu, kaip ir žinoti, kada pranašumu reikia pasinaudoti.

### 3.4.2. *Orumo (įvaizdžio) išsaugojimo svarba derybose*

Orumo išsaugojimas yra bandymas apginti arba atkurti savo įvaizdį, kai jam išskyla reali arba įsivaizduojama grėsmė. Įvaizdis – tai žmogaus elgesio viešumoje organizavimas, siekiant sudaryti vienokį ar kitokį įspūdį.

Derybose gali iškilti tokių situacijų, kai viena iš šalių gali patirti grėsmę savo įvaizdžiui. Pavyzdžiui, demaskavimas kitos šalies panaudotų manipuliacinių taktikų gali sukelti rimtą grėsmę tos šalies orumui (įvaizdžiui). Grėsmė orumui iškyla, kai viena šalis abejoja kitos šalies sugebėjimais, teisumu, patikimumu. Žmogus pajaučia grėsmę savo orumui, kai jo požiūris yra nuvertinamas arba kai jis yra kaltinamas dėl to, už ką nėra at-sakingas. Jeigu derybų situacijoje iškyla grėsmė vienos šalies orumui, tai ta šalis pradeda elgtis priešišškai arba gynybiškai ir nelanksčiai, siekdama apsaugoti arba pataisyti įvaizdį, kurį kita šalis turi apie ją. Tuomet energija, kuri gali būti skiriama derybų sprendimui ieškoti, yra naudojama įvaizdžiui išsaugoti. Taigi padėdami kitai šaliai išsaugoti orumą ir įvaizdį derybų procese, mes užkertame kelią prieštaravimams didėti, stiprėti ir judame bendradarbiavimo link.

Orumo išsaugojimo būdai:

- pripažinimas, kad kitos šalies požiūris yra vertingas
- atsiprašymas, jeigu mūsų elgesys buvo nemalonus, nepalankus: „Jeigu aš galėčiau iš naujo nugyventi vakar dieną, nesakyčiau tokių stiprių žodžių...“
- performulavimas iš naujo to, ką anksčiau sakėme, kitaip, palankiu būdu: „Aš pasakiau tai ir tai, bet tai nebuvo tai, ką aš iš tikrųjų norėjau pasakyti. Leiskite man pasakyti tai kitu būdu...“
- nepalankių kitos šalies teiginių performulavimas palankiai: „Iš tikrųjų jūs norėjote pasakyti, kad...“

### 3.4.3. *Emocijų vaidmuo derybose*

Derybose daugybė problemų gali kilti dėl emocijų. Žmonės dažnai reaguoja baime ir pykčiu, kai iškyla grėsmė jų svarbiems interesams (poreikiams) patenkinti. Pirmas žingsnis, padedantis valdyti emocijas, yra emocijų pripažinimas ir bandymas suprasti emocijų šaltinį. Net jeigu emocijos atrodo visai nepriimtinos, nepagrįstos, vis tiek yra svarbu jas pripažinti. Kitos šalies emocijų atmetimas dėl to, kad jos neva netinkamos, gali sukelti dar stipresnę emocinį atsaką. Šalys turėtų leisti viena kitai išreikšti emocijas. Svarbu pernelyg emociškai nereaguoti į kitos šalies emocinius proveržius.

*Pyktis* paprastai sukelia stresą ir fiziologinius pakitimus. Kuo stipresnis pyktis, tuo labiau mažėja sugebėjimas logiškai mąstyti. Fiziologiniai pakitimai, susiję su pykčiu, yra šie: į kraują išsiskiria adrenalinas, dėl to pagreitėja kvėpavimas, padažnėja širdies plakimas, padidėja kraujo spaudimas, keičiasi balso aukštis, išsiplečia vyzdžiai, gali parausti veidas. Pyktis yra norėjimas kažką pakeisti. Pyktis jaučiamas, kai kita derybų šalis yra suvokiama kaip žeidžianti tam tikru būdu. Jos veiksmai yra interpretuojami kaip žalingi, neteisingi. Pyktį patiriantis žmogus jaučiasi stipresnis. Reaguoja aktyviai. Jeigu pyktis yra labai stiprus, žmogus praranda kontrolę, kyla noras griebti jautį už ragų ir išspręsti problemą. Šioje stadijoje emocijos yra stipriausios, jos pasiekia aukščiausią lygį, tačiau loginis mąstymas, samprotavimo galimybės labai susilpnėja, todėl jei esant tokiai būsenai yra išsakomi žodžiai arba atliekami veiksmai, tai dėl jų vėliau gailimasi. Svarbu atsiminti, kad vienos šalies pyktis paprastai skatina kitos šalies pyktį ir neįmanoma pykčiu pakeisti kitos šalies pozicijos. Pyktis paprastai tik sustiprina kitos šalies poziciją. Nepatariama tęsti derybų apimtam pykčio. Svarbu atgauti kontrolę, o tam reikia paanalizuoti savo baimę, kuri glūdi už pykčio.

Pykčio šaknys glūdi baimėje. Baimė mus padaro pažeidžiamus. Ji palaidžia mūsų „pulti arba bėgti“ instinktus. Derybose veikia baimė negauti to, kas svarbu, būti nepriimtam, nesuprastam, negerbiamam, nepakankamai kompetentingam, nebūti matomam tokiu, kokiu siekiame, kad mus matytų. Taip pat gali veikti baimė pralaimėti, pasirodyti kvailam, pasiduoti kitų manipuliacijoms, įtakai, turėti nepakankamai išteklių ir kt. Ar baimė kaip nors padeda derybų procese?

Baimė skatina pasyvumą, vengimą arba atsitraukimą. Pasyvus elgesys yra susijęs su neįsisąmonintomis baimėmis. Kai elgiatės pasyviai, jūsų baimės gali skatinti pyktį, nukreiptą į vidų. Kai baimė leidžia pasireikšti pykčiui, jūs galite išreikšti pyktį pasyvia arba priešiška agresijos forma. Visi trys būdai kenkia jūsų gebėjimui derėtis.

Taigi baimė sukelia konkurencinį mąstymą ir taip trukdo sėkmingoms deryboms. Baimės dažnai susijusios su tuo, kad mūsų savigarba gali būti pažeista. Mes bijome, kad nebūsime tokie geri, kokie esame arba norėtume būti, kad kiti mūsų neįvertins. Taigi mes valdome savo baimes arba pasiduodame pykčiui. Tam, kad galėtume geriau valdyti savo pyktį,

turime atpažinti savo baimes ir nustatyti, ar jos yra pagrįstos, ar jos yra nulemtos neteisingo supratimo. Jeigu baimės nepagrįstos, pyktis irgi turi mažėti. Jeigu vis dėlto baimės yra pagrįstos, pagalvokite, ką galite padaryti, kad sumažintumėte jas. Kokie yra jūsų pasirinkimai, kokie yra jūsų poreikiai? Jeigu esate tas, kuris greitai supyksta ir kurio pyktis sparčiai stiprėja, pravartu naudoti šias pykčio valdymo technikas:

- tikrinkite savo suvokimą, savo požiūrius;
- pripažinkite savo pyktį;
- kai jaučiate pyktį, pristabdykite save, atidėkite savo veiksmus;
- yra normalu pasakyti: „Aš pykstu, man reikia laiko“;
- kai supykstate, prisiminkite dalykus, kurie verčia jus nusišypsoti;
- atpažinkite, ko jūs bijote, nustatykite, ar jūsų baimės yra tikroviškos, ar ne;
- pagalvokite, ką galėtumėte padaryti, kad atsikratytumėte baimių, padarykite tai;
- paklauskite savęs, kiek svarbi jūsų baimė, palyginti su jūsų kitomis vertybėmis ir tikslais; jeigu šiandien būtų paskutinė jūsų gyvenimo diena, ką jūsų baimė reikštų?
- kai reikalai nevyksta taip, kaip jūs planavote, ar jūs pykstate dėl to, kad bijote, jog negausite to, ko norite; pripažinkite savo vertę, pripažinkite, kad turite kitų pasirinkimų;
- kai kas nors išreiškia savo pyktį, pripažinkite tą pyktį, bet nepulkitė reaguoti pykčiu;
- daugiau šypsokitės ir juokitės; yra įmanoma būti piktam ir laimingam vienu metu.

Taigi derybose neišvengiamai kyla įvairios emocijos. Žmonės dažnai reaguoja baime ir pykčiu, kai iškyla grėsmė dėl jiems svarbių interesų (poreikių) patenkinimo. Emocijas valdyti padeda jų pripažinimas ir bandymas suprasti jų šaltinį.

### 3.4.4. Žodinis ir nežodinis bendravimas derybose

Sąvoka *bendravimas* apima dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio suvokimą, keitimąsi informacija, sąveiką ir santykius. Aptarsime bendravimo įgūdžius, kurie yra svarbūs deryboms. Efektyvaus bendravimo prin-

cipus galima suskirstyti į tris kategorijas: 1) klausymasis, 2) kalbėjimas, 3) stebėjimas.

Gerai derybininkai paprastai yra geri klausytojai. Ekstravertams yra sunkiau išmokti klausytis, intravertams klausymasis yra natūralus dalykas.

Efektyvaus *klausymosi* derybose taisyklės:

- mažiau kalbėkite, daugiau klausykitės;
- siekite gauti naujos informacijos;
- nenustokite klausytis, kol kita šalis nepabaigs šnekėti, nors jums atrodo, kad jūs žinote, ką ji nori pasakyti;
- nenustokite klausytis tam, kad prisimintumėte, ką sakysite paskui;
- nemanykite, kad žinote, ką kita šalis turi omenyje;
- nepertraukinėkite;
- jeigu nesuprantate, pasakykite tai;
- rodykite susidomėjimą: palinkite į pašnekovą, linksėkite, šypsokitės.

Efektyvaus *kalbėjimo* derybose taisyklės:

- neatsakinėkite į klausimą, jeigu nesate pasirengę;
- neatsakinėkite į klausimą, kuris nebuvo klausiamas, nebent esate tikras, kad tai padės geriau suprasti vieniems kitus;
- nebijokite atsakyti į klausimą klausimu;
- neklauskite klausimo, kuris gali sukelti atsakomąjį klausimą jums, jeigu nesate pasirengę atsakyti į tą klausimą;
- jeigu uždavėte klausimą, užverkite burną ir praverkite ausis, kad kita šalis galėtų atsakyti, o jūs galėtumėte išgirsti;
- retkarčiais užduokite klausimą, į kurį jūs jau žinote atsakymą, tam, kad patikrintumėte kitos šalies patikimumą;
- karts nuo karto perfrazuokite ir apibendrinkite tai, ką kita šalis pasakė;
- pripažinkite ir supraskite kitos šalies poziciją;
- kol nesate pasirengęs sutikti su kitos šalies nuomone, kalbėkite sąlyginiais ir hipotetiniais teiginiais;
- nebijokite pasirodyti kvailu (tai reiškia, aiškinkitės tai, kas jums neaišku, užduokite klausimus);
- nebijokite tylėti.

Stebėjimas yra dėmesio kreipimas į nežodinius signalus – kūno kalbą. Nežodinis elgesys dažnai atspindi mūsų emocijas ir motyvus. Tiek motyvai, tiek emocijos skatina mūsų vienokį ar kitokį elgesį. Stebint kūno kalbą, galima gauti nemažai informacijos. Svarbu taip pat atpažinti, ką jūsų kūno kalba signalizuoja kitai derybų šaliai.

Pirmiausia derybų procese patariama atkreipti dėmesį, jeigu: 1) kūno kalba nesiderina su sakomais žodžiais ir 2) kūno kalba keičiasi, kai keičiasi situacija. Apskritai, stebint kitų elgesį, patariama kreipti dėmesį į kylančius vidinius jausmus, nes pasąmoningas nežodinių signalų fiksavimas dažnai būna tikslus. Keletą dėsningumų, susijusių su kūno kalba, vis dėlto verta paminėti.

Veido išraiškas, susijusias su malonumu, nerimu, palengvėjimu, yra nesudėtinga kontroliuoti. Vis dėlto atkreipkite dėmesį į šypsena, jeigu ji atsiranda netinkamu laiku, pavyzdžiui, kalbant apie problemą. Žodžiais aiškinant apie problemą ir prašant nuolaidų, pagalbos, gali „prasimušti“ pasąmoninga šypsena, kuri parodo, kad iš tikrųjų tai nėra problema.

Linktelėjimas galva paprastai reiškia pritarimą, tačiau greitas linksėjimas – norą kalbėti. Daugiau žiūrima į tą žmogų, kuris patinka, negu į tą, kuris nepatinka, dažnas žvilgsnis gali būti susijęs su noru įbauginti ir pykčiu.

Nepastovus žvilgsnis anaipol nereiškia negarbingumo, dažniausiai tai reiškia nuolankumą arba nenorėjimą kalbėti apie dalyką. Žvilgsnio nukreipimas į kairę, ką nors pasakojant, gali rodyti apgaulę.

Greitas arba dažnas mirkčiojimas gali rodyti, kad žmogus jaučiasi nepatogiai, yra įsitempęs, meluoja arba yra labai gyvybingas. Akies trynimasis dažnai rodo, kad žmogus nepriima to, kas yra aiškinama arba pristatoma. Tai gali būti ženklas, kad reikia išsamesnio paaiškinimo arba įtikinimo.

Rankų pridėjimas prie burnos kalbant gali reikšti priėmimo baimę arba netiesos sakymą. Reikšmingas bendro kūno judesių aktyvumo pasikeitimas, pavyzdžiui, stengimasis užmegzti ir išlaikyti akių kontaktą po to, kai mažai buvo žiūrima į akis, irgi gali rodyti apgaulę. Visi kūno judesiai, kurie nesiderina su žodžiais, rodo apgaulę arba neapsisprendimą.

Smakro glostymas rodo susidomėjimą, smakras, paremtas ranka ir delne, rodo nuobodulį.

Rankų sukiojimas ir spaudimas rodo frustraciją.

Sėdėjimas ant kėdės krašto rodo susidomėjimą pokalbiu. Atsilošimas kėdėje ir rankų susidėjimas virš galvos rodo pasitikėjimą arba dominavimą.

Sukryžiuotos rankos ir kojos su uždara kūno poza rodo atsiribojimą ir gynybiškumą.

Taigi derybose prasminga taikyti veiksmingo klausymosi bei veiksmingo kalbėjimo taisykles ir stebėti nežodinius derybų partnerių bendravimo signalus.

### 3.5. Derybos pasitelkus trečiąją šalį

Kartais šalys derybose pačios negali susitarti. Jos gali nerasti bendro pagrindo, kuris padėtų pasiekti susitarimą. Kliūtys gali kilti dėl įvairių priežasčių, kaip antai bendravimo, suvokimo, kultūrinių skirtumų ar pykčio. Tokių problemų gali iškilti, kai šalys neturi ankstesnio bendradarbiavimo patirties, kai derybų procese pasiekia aklavietę. Kai kuriose situacijose trečiųjų šalių įsikišimas yra vienintelė galimybė derybų šalims pasiekti susitarimą.

R. J. Lewicki, D. M. Saundersas, B. Barry (2006) nurodo sąlygas, kai trečiųjų šalių įsikišimas derybose gali būti prasmingas:

- stiprios emocijos užkerta kelią susitarti;
- derybininkai patys nepajėgia ištaisyti netinkamo bendravimo;
- klaidingi suvokimai arba stereotipai trukdo produktyviems mainams derybose;
- pasikartojantis negatyvus elgesys (pyktis, kaltinimai ir kt.) sukuria barjerus tarp šalių;
- yra reikšmingų nesutarimų dėl duomenų įvertinimo, svarbos;
- tikri arba suvokiami interesai yra tokie, kad šalys nesugeba jų suderinti;
- tarp šalių pasireiškia nereikalingi vertybių skirtumai, kuriuos šalys suvokia kaip reikalingus;
- nėra aiškios abiem šalims priimtinos derybų procedūros arba protokolo, tinkamai nepanaudojamos nustatytos derybų procedūros;
- iškyla sunkumų pradėti derybas arba derybos patenka į aklavietę.

Vienas iš galimų trečiosios šalies įsikišimo į derybų procesą būdų yra arbitražas.



**Arbitražas.** Arbitražas sudaro sąlygas derybų šalims kontroliuoti procesą, bet nesuteikia galimybės kontroliuoti rezultatų. Derybų ir arbitražo tikslai yra skirtingi. Šalys derasi, kad pasiektų susitarimą tuo tarpu, kai arbitraže trečioji neutrali šalis priima sprendimą. Derybų procese į aklovietę patekusios šalys pristato savo pozicijas trečiajai neutraliai šaliai. Trečioji šalis (arbitras) išklauso abi šalis ir priima sprendimą. JAV bei Vakarų Europos šalyse arbitražas yra populiarus komercinių ginčų sprendimo būdas. Taigi arbitražas yra svarbi procedūra, padedanti pasiekti aiškų sprendimą, kai derybų šalys pačios negali to padaryti, taupanti laiką, suteikianti konfidencialumą, tačiau labiausiai kritikuojama už tai, kad iš pačių derybininkų atima sprendimo kontrolę.

**Taikinamasis tarpininkavimas (mediacija).** Kitas populiarus JAV bei Vakarų Europos šalyse trečiosios šalies įsitraukimo į derybų procesą būdas yra taikinamasis tarpininkavimas, arba mediacija. Mediacija – tai derybos pasitelkiant trečiąją šalį, turinčią savo vedėją, siekiantį padėti šalims susitarti sėkmingiau bendradarbiaujant. Skirtingai negu arbitraže mediacijos procese šalys išlaiko sprendimų priėmimo kontrolę. Tarpininkas (mediatorius) yra atsakingas už procesą, tačiau už galutinį sprendimą yra atsakingos derybų šalys, tarpininkas negali primesti sprendimo. Tyrimai rodo, kad mediacija užima mažiau laiko, pigiau kainuoja ir teikia daugiau pasitenkinimo negu arbitražas (Brett, Barsness, Goldberg, 1996). Tarpininkavimo procesas yra konfidencialus, tarpininkas gali naudoti individualius pokalbius, t. y. susitikti su kiekviena šalimi atskirai.

**Tarpininkavimo proceso etapai.** Tarpininkavimo procese galime įvardyti penkis pagrindinius etapus:

Prieš prasidedant tarpininkavimo procesui būna tam tikras *pasirengimo* etapas. Pasirengimo etapo tikslas – abiejų pusių noras tartis. Šis etapas prasideda tada, kai konflikto dalyviai (paprastai viena šalis) kreipiasi į tarpininką. Tarpininkas turi parodyti susidomėjimą ir optimizmą, kad galima susitarti, ir gauti sutikimą, jog abi šalys spręs konfliktą padedamos šio tarpininko. Šio etapo metu nusprendžiama, kur, kada, kokiomis sąlygomis vyks tarpininkavimas.

**1. Įžanga į tarpininkavimo procesą.** *Etapo tikslas – sukurti saugią aplinką ir viltį, kad konfliktas bus sėkmingai išspręstas.*

Šioje dalyje tarpininkas siekia sukurti tinkamiausią aplinką šalių deryboms, paaiškina proceso eigą, sąlygas, apibūdina savo vaidmenį, pareiškdamas konfidencialumą, nešališkumą, nesikišimą į tai, koks sprendimas bus priimtas. Labai svarbu nurodyti bent dvi pradines taisykles:

- iš pradžių pokalbis turi vykti per tarpininką, o ne tarpusavyje (nes šiuo metu šalys tarpusavyje bendrauja netinkamu būdu);
- proceso metu šalys viena su kita elgiasi pagarbiai, nepertraukinėja viena kitos;
- šalys išsipareigoja klausyti tarpininko nurodymų.

Viso tarpininkavimo proceso metu, ypač jei tai formalus tarpininkavimas, tarpininkui patariama raštu fiksuoti svarbiausius dalykus.

**2. Pozicijų nustatymas.** Po tarpininko įžanginio paaiškinimo kiekvienai šaliai suteikiama galimybė per tam tikrą laiką išdėstyti savo požiūrį į situaciją, dėl ko jie atėjo į tarpininkavimą, kokius dalykus tikisi aptarti.

**3. Interesų tyrinėjimas.** Tarpininkas gilinasi į abiejų konflikto šalių poreikius ir interesus, atspindi dalyvių jausmus, glūdinčius už išreikštų pozicijų, aktyviai klausosi ir padeda dalyviams suvokti, kokios giliau glūdinčios vertybės ir interesai motyvuoja juos laikytis vienokių ar kitokių pozicijų. Šiame etape tarpininkas skatina konflikto dalyvių empatiją vienas kitam.

**4. Sprendimų, atitinkančių interesus, ieškojimas.** Šio etapo tikslas – kurti (panaudojant minčių lietaus metodą) kuo daugiau sprendimų, atitinkančių abiejų šalių interesus.

Tarpininkas turi padėti žmonėms derėtis labiau bendradarbiaujant, pastebėti, kokios derybų strategijos laikosi abi šalys, kaip padidinti jų draugiškumą, abipusiškumą, aiškumą, lankstumą.

**5. Sprendimo pasiekimas ir tarpininkavimo užbaigimas.** Šio etapo tikslas – abiem šalims priimtino sprendimo pasirinkimas ir užfiksavimas.

Geram susitarimui būdingas:

- paprastumas – susitarimas turi būti išreikštas abiem šalims suprantamais žodžiais;
- galimybė patikrinti, kas ir kaip jį įgyvendins;
- susitarimas turi būti pasiekiamas, įgyvendinamas;
- realistiškumas – jis turi atitikti tikrovę, būti tinkamas tam metui ir tai situacijai;

- konkretaus laiko nurodymas, kada ir kas bus įgyvendinta.

Jei nepavyksta iškart priimti abiem šalims patinkančio sprendimo, galimas dalinis susitarimas, tolesnių žingsnių numatymas ar susitarimas dėl kitų galimybių. Bet koku atveju tarpininkas turėtų padėkoti šalims už dalyvavimą, pagirti už pasiekimus ir apibendrinti dalyvių nuveiktą darbą.

**Tarpininko (*mediatoriaus*) vaidmuo.** Tarpininkavimo procese tarpininkas atlieka daugybę vaidmenų, kaip antai skatina procesą ir apsaugo jį, moko dalyvius konstruktyvių konflikto sprendimo įgūdžių, lengvina bendravimą ir tarpusavio supratimą, padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp visų šalių, reikalui esant gali pabūti blogų žinių nešėju ir atpirkimo ožiu. Svarbu, kad žmogus, atliekantis tarpininko vaidmenį, būtų kantrus, ne-teisiantis, lankstus, kūrybingas ir įtikinantis, geros reputacijos, negy-nybiškas, kuklus, objektyvus ir neutralus galimam sprendimui.

Efektyvus tarpininkas privalo būti:

- empatiškas, suprasti šalių motyvus ir norus;
- jautrus santykiams tarp šalių ir galėti suvokti, kuri iš šalių turi didesnę įtaką sprendimams;
- pasitikėti savimi;
- norėti motyvuoti kitus žmones, pastūmėti susitarimo, sprendimo link;
- turi lengvai pakelti stresines situacijas, nes dažnai tenka sunkiai dirbti, siekiant suprasti abi ginčo šalis ir įtikinti jas siekti susitarimo.

*Kiti esminiai įgūdžiai:*

- tarpininkas privalo būti geras klausytojas, mokėti aiškiai reikšti mintis;
- jis turi gebėti pastebėti ir suprasti žodinius bei nežodinius bendravimo signalus;
- skatinti diskusiją tarp šalių;
- sugebėti pastebėti, ar šalys juda susitarimo link;
- jei susidarė aklavietė, mokėti įvertinti, ar padėtų individualus pokalbis su kiekviena iš šalių.

**Nešališkumas tarpininkavime.** Tarpininkui neleistina palaikyti kurią nors konflikto šalį ir siekti, kad dalyviai priimtų kokį nors jam patrauklų

sprendimą. Tarpininkas turi išlikti neutralus net keldamas klausimus apie pasiūlyto sprendimo tinkamumą. Jis negali palaikyti tam tikro sprendimo. Tai pažeistų vienos iš šalių teises.

Tarpininko neutralumas gali būti sukompromituotas tam tikrų socialinių ar profesinių santykių. Tarpininkas neturėtų įsitraukti į santykius su viena iš šalių tarpininkavimo metu. Tai apima socialinius, verslo ir profesinius santykius. Prieš imdamasis atvejo, tarpininkas turi nustatyti, ar tarp jo ir šalių arba jų atstovų nesama kokio nors ryšio, kuris neleistų tarpininkui veikti profesionaliai, patikimai, kompetentingai.

Jei tarpininkas negali būti bešališkas arba kuri nors šalis nepasitiki juo dėl galimo šališkumo, tarpininkas turėtų atsakyti tarpininkauti. Jei koks nors ryšys iškyla pasitarimų metu, tarpininkas turi aptarti situaciją jungtiniame susitikime, posėdyje. Jei ryšys nesusijęs su svarstomu reikalu, jo atskleidimas gali pašalinti problemą dėl šališkumo.

Tarpininkas turi siekti šalių pasitikėjimo. Šalys turi pasitikėti tarpininku, tada jos gali tikėti derybų procesu ir viena kita. Pasitikima tarpininkais, kurie laikomi kvalifikuotais nešališkais derybininkais.

Kai kurios šalys nori atskleisti savo paslaptis. Kitos stengiasi apgauti tarpininkus apsimesdamos, pvz., labai užsispyrusios, kai iš tikrųjų jos nori daryti nuolaidas derybų metu. Kitos šalys stengiasi patraukti tarpininką į savo pusę. Tarpininkas turi žinoti, kad šalys stengsis juo manipuliuoti, tačiau privalo išlaikyti nešališkumą.

Nors mediacija yra populiari ir veiksminga derybų forma padedant trečiajam šaliai, ji turi ir tam tikrų trūkumų. Vienas galimų trūkumų yra tai, kad kartais mediacijai gali prireikti daug laiko ir jėgų, tačiau sprendimas vis teik gali būti nepasiektas.

### **3.6. Kultūra ir derybų strategijų skirtumai**

#### *Derybų samprata*

Skirtingos kultūros nevienodai supranta ir apibrėžia, kas yra derybos. Amerikiečiai derybas apibrėžia kaip konkurencinį vienos šalies pasiūlymų ir kitos šalies atsakomųjų pasiūlymų procesą. Japonai derybas apibūdina kaip dalijimosi informacija procesą. Šiaurės amerikiečiai derybas suvokia kaip išskirtinai pozicines. Kolektyvistinių kultūrų atstovai

kur kas dažniau derybose pasiekia integruotus sprendimus negu individualistinių kultūrų atstovai.

### *Protokolas*

Kultūros skiriasi pagal tai, kiek skiriama dėmesio protokolui, kiek formalūs yra santykiai tarp derybų šalių. Neformalios kultūros vertina visuomenės narių lygybę, o formalių vertybių sistema apima hierarchijas ir visuomenės padėties skirtumus. Labai neformalios kultūros yra JAV, Australija. Formalumas visada susijęs su padėtimi visuomenėje (statusu), organizacijos struktūrine hierarchija ir su tuo, kaip išreiškiama pagarba aukšto statuso asmenims. Formalios kultūros linkusios vertinti žmogų pagal amžių, lytį, užimamas pareigas ir pagal tai, ar jis pirkėjas, ar pardavėjas. Formalių kultūrų pavyzdžiai galėtų būti didžioji Europos dalis, didžioji Azijos dalis, Arabų šalys, Viduržiemio jūros regionas.

Laisvas neformalus bendravimas piktina aukšto rango žmones iš hierarchinių kultūrų. Neformalių kultūrų atstovai gali palaikyti formalių kultūrų partnerius niūriais, nedraugiškais, pasipūtusiais arba arogantiškais, per daug sureikšminančiais statuso bei užimamų pareigų svarbą.

Egalitarinių ir hierarchinių visuomenių skirtumai gali tapti rimta kliūtimi derybose. Neformalių kultūrų atstovai dažnai nesupranta, kaip pabrėžti pagarbą aukšto rango iš formalių kultūrų veikėjams, kurie gali lengvai įsižeisti dėl nepakankamai parodyto dėmesio. Svarbu žinoti, kad formalūs kreipiniai, t. y. pavardėmis, pareigomis, laipsniais, titulais, pavyzdžiui, „Lorde Eltonai“, yra vienas iš svarbiausių būdų parodyti savo pagarbą aukšto rango asmenims. Pietų ir Pietryčių Azijoje kostiumas ir kaklaraištis karšto sezono metu yra pagarbos išraiška.

Daugelyje formalių kultūrų būtinas savęs pristatymo atributas yra vizitinė kortelė. Derybininkai, kurie pamiršta savo vizitines korteles arba prirašinėja ant vizitinių kortelių, tokiu būdu laužo protokolą ir gali labai įžeisti savo partnerius.

### *Bendravimas*

Kultūra daro įtaką žodiniam ir nežodiniam bendravimui. Kultūros gali būti siauro ir plataus konteksto. Siauro konteksto kultūrų atstovai bendrauja tiesiai. Jų žodinių pranešimų prasmė yra aiški, pranešimai daž-

niausiai turi vieną prasmę ir nepriklauso nuo konteksto. Šis bendravimo stilius yra būdingas šiaurės europiečiams, šiaurės amerikiečiams, australams ir Naujosios Zelandijos gyventojams.

Plataus konteksto kultūrų atstovų žodžių prasmė aiškėja iš konteksto ir aplinkos. Jie dažniau naudoja daugiaprasmius pranešimus, kurių prasmė yra paslėpta, tačiau gali būti numanoma. Plataus konteksto kultūros yra Kinija, Korėja, Japonija, Vietnamas, Arabija, Graikija, iš dalies Ispanija ir Italija. Daugelis Pietryčių Azijos žmonių žodelį „ne“ laiko netinkamu. Jie verčiau atsakys: „Tai gali būti sunku“ arba „Mes turime į tai pasigilinti“. Populiarūs atsakymai yra „Galbūt“. Kai Rytų Azijos derybininkai pakeičia temą ar tiesiog nutyla, dažnai tai reiškia: „Pamiršk tai“. Pavyzdžiui, daugelis atvykstančiųjų į Japoniją mano, kad pasiekė susitarimą, nes jų partneriai keletą kartų jiems pasakė „taip“, lydėdami tą „taip“ daugybe šypsenų ir palinksėjimų. Tačiau visai nebūtinai tai reiškia sutikimą. Priversti atsakyti į tiesiai užduotą klausimą, vengdami konfrontacijos, japonai sutinka, kad nesudrumstų harmonijos. Jie nemato problemos dėl to, kad vėliau pareiškė visiškai priešingą sprendimą, priimtą bendrovės reikalų ir gerovės labui.

Nežodinio bendravimo signalai irgi gali sukelti daug nesusipratimų derybose. Pavyzdžiui, kojų užsikėlimas ant stalo JAV reiškia galią ir atsipalaidavimą, o Tailande tai yra labai įžeidžiamas gestas. Bendraujant su islamiškos kultūros atstovais nepatariama kaip nors naudoti kairę ranką, nes tai būtų šiurkštus įžeidimas. Asmeninė erdvė yra nedidelė tarp arabų, Lotynų Europos ir Lotynų Amerikos, Viduržemio jūros regiono šalių atstovų, didelę asmeninę erdvę išlaiko daugelis Azijos šalių, Šiaurės, Vidurio ir Rytų Europos atstovų. JAV rankos paspaudimas yra stiprus ir ilgas, Europoje greitas ir tikslus, Azijoje – minkštas.

Ekspresyvių kultūrų atstovai mėgsta kalbėti garsiai, jie dažnai pakeičia balsą, gestikuliuoja, trenkia kumščiu į stalą. Jiems nemalonios pauzės, yra normalu pertraukinėti, tyli monotoniška kalba atrodo nesvarbi. Labai ekspresyvios kultūros yra Viduržemio jūros regionas, Lotynų Europa, Lotynų Amerika.

Santūriose kultūrose garsus balsas reiškia pyktį, o dažni gestai ir besikeičianti mimika sukelia minčių, kad žmogus yra „trenktas“. Jiems yra svarbios pauzės, o pertraukinėjimas yra labai šiurkštus elgesys. Santūrių

kultūrų pavyzdžiai galėtų būti Rytų ir Pietryčių Azija, Šiaurės ir germaniškoji Europa.

### *Laiko supratimas*

Skirtingose kultūrose punktualumas yra suprantamas skirtingai. Laiką griežtai traktuojančiose kultūrose punktualumas yra privaloma savybė: dienotvarkės geležinės, darbotvarkės nepajudinamos, o dalykiniai susitikimai pertraukiami labai retai. Šiaurės Amerika, Šiaurės ir germaniškoji Europa galėtų būti tokių kultūrų pavyzdžiai. Tarkim, JAV derybininkai dažniausiai gerbia partnerių laiką, atvykdami į susitikimus laiku ir stengdamiesi dirbti greičiau, nes „greičiau“ jiems reiškia didelį produktyvumą.

Visiškai kitokios yra polichroniškos verslo kultūros, jos mažiau dėmesio skiria punktualumui ir nesikamuoja dėl terminų. Lotynų Amerikoje, Pietų ir Pietryčių Azijoje laikas pats savaime nėra svarbus. Derybose yra telkiamasi į užduotį ir nesijaudinama, kiek laiko tai užims. Skirtingas laiko traktavimas sukelia daug nesusipratimų derybose. Amerikiečiai polichroniškų verslo kultūrų atstovams atrodo nuolat skubantys ir šokinėjantys nuo vienos užduoties prie kitos, tuo tarpu monochroniškoms verslo kultūroms polichroniškų kultūrų atstovai atrodo nieko neveikiantys ir švaistantys laiką.

### *Polinkis rizikuoti*

Kultūros skiriasi polinkiu rizikuoti. Kai kurios kultūros skatina riziką: „kas nerizikuoja, tas nelaimi“. Tokių kultūrų atstovai derybose gali priimti sprendimus ir rizikuoti net ir nežinodami visos informacijos. Kitos kultūros pasižymi konservatyvumu, jų atstovai tam, kad galėtų priimti sprendimus, reikalauja daug informacijos. Taigi orientuotų į riziką kultūrų atstovai derybose bus linkę greičiau sudaryti sandėrį ir išnaudos daugiau šansų derybose, o rizikos vengiančių kultūrų atstovai sieks papildomos informacijos ir dels.

### *Asmenybė ar grupė*

Kultūros skiriasi tuo, ką labiau pabrėžia: asmenybę ar grupę. Pavyzdžiui, JAV pabrėžia asmenybę, nepriklausomybę, savęs įtvirtinimą, atka-

klumą. Į grupę orientuotos kultūros asmenybės poreikiams suteikia antrą vietą po grupės poreikių. Šie veiksniai atsispindi derybose. Amerikiečiai dažniausiai yra linkę turėti vieną asmenį, atsakingą už galutinį sprendimą, o kultūrų, orientuotų į grupę, derybose už galutinį sprendimą yra atsakinga grupė. Sprendimo priėmimas kultūrose, orientuotose į grupę, užima daugiau laiko, nes būtina susitikti visiems grupės nariams ir dažnai tie grupės nariai dalyvauja ne visi iš karto, o paeiliui.

#### *Orumo (įvaizdžio) išsaugojimas*

Orumo išsaugojimas yra svarbus dalykas visose kultūrose, tačiau kiekvienoje kultūroje jis gali būti skirtingai suvokiamas. Azijos kultūrose orumo išsaugojimas yra pirmaeilis dalykas. Jeigu šiose kultūrose derybų metu šalis pradeda elgtis agresyviai, direktyviai, tai gali būti vertinama kaip orumo (įvaizdžio) praradimas ir derybos bus nutrauktos.

Arabų kultūroje suklydimas yra suvokiamas kaip orumo (įvaizdžio) praradimas. Didelė reikšmė yra teikiama įvertinimui ir įrodymams. Šiose kultūrose integruotos bendradarbiavimu pagrįstos derybos gali tapti dideliu iššūkiu dėl orumo (įvaizdžio) suvokimo ypatumų.

Visose plataus konteksto kultūrose orumo (įvaizdžio) išsaugojimas yra labai jautrus dalykas. Čia, norint išsaugoti savo orumą, svarbu pelnyti kitos derybų šalies pagarbą, taip pat ir vertybių bei įsitikinimų pripažinimą.

#### *Orientacija į dalykinius reikalus arba tarpusavio santykius*

Verslininkai, orientuoti į dalykinius reikalus, daugiausia dėmesio skiria užduotims (OR), o tie, kurie orientuojasi į tarpusavio santykius – žmonėms (OS). OS žmonės mieliau dirba su šeimos nariais, draugais ir gerai pažįstamais asmenimis ar jų grupėmis – su tais, kuriais galima pasitikėti. Jiems nesmagu dirbti su nepažįstamais žmonėmis. Į reikalus orientuotose kultūrose rinkodarininkai be jokio išankstinio pasirengimo, bendravimo ar ryšių gali užmegzti kontaktą su perspektyviu pirkėju, tokių šalių pavyzdžiai yra Šiaurės ir germaniškoji Europa, Didžioji Britanija, Šiaurės Amerika, Australija ir Naujoji Zelandija, Pietų Afrika.

Griežtai į tarpusavio santykius orientuotose rinkose verslo ryšius galima pradėti tik tada, kai pažįstate reikalingus asmenis arba gebate viską



surengti taip, kad būtumėte jiems pristatyti. OS šalyse, tokiose kaip Arabų valstybės, didžioji Afrikos dalis, Lotynų Amerika, didžioji Azijos dalis, patariama netiesiogiai užmegzti ryšius su galimu klientu, tarptautinės mugės ar prekybos misijos metu arba padedant trečiajai šaliai. Tam idealiai tiktų aukštas pareigas užimantis asmuo arba organizacija, pažįstama abiem šalims. Užmegzti kontaktą gali padėti mūsų šalies ambasados komercijos skyrius, prekybos ir pramonės rūmai, prekybos asociacijos, gal net bankas.

## **APIBENDRINIMAS**

Derybos – tai sąveikos procesas, kai šalys ieško būdų interesų skirtumams sumažinti ir susitarimui pasiekti. Pozicijos derybose atspindi konkrečius derybų šalies reikalavimus, o interesai – motyvus, skatinančius užimti vienokią arba kitokią poziciją. Pagal derybose taikomas priemones ir tikslų pobūdį yra skiriamos pozicinės derybos ir integruotos (arba probleminės) derybos. Pozicinėse derybose šalys siekia susitarimo gindamos savo pozicijas. Tam gali būti naudojami įvairūs įgūdžiai, manipuliacinės taktikos. Integruotose derybose šalys bendradarbiaudamos kartu sprendžia problemą, orientuojasi į abipusę naudą ir abipusius laimėjimus. Derantis siekiama atskirti žmogų nuo problemos (ginčytino klausimo), gilinamasi į savo ir kitos šalies interesus, generuojami ir svarstomi abiem šalims naudingi sprendimai, remiamasi objektyviais vertinimo kriterijais.

Galia derybose yra labai svarbi. Galios šaltiniai gali būti įvairūs, pavyzdžiui, teisėtumo galia, apdovanojimo galia, privertimo galia, užimamos padėties galia, populiarumo galia, atkaklumo galia ir kt. Kruopštus rengimasis deryboms, informacijos rinkimas prieš derybas gali padėti suvokti savo galią ir apsaugoti nuo galios įvertinimo klaidų. Derybose svarbu aiškiai suvokti savo galią, tačiau būtina tik tiek jos naudoti, kiek reikia pagal situaciją.

Derybose gali iškilti grėsmė vienos arba kitos šalies orumui (įvaizdžiui). Padėdami kitai šaliai išsaugoti orumą ir įvaizdį derybų procese, mes neleidžiame gilėti ir stiprėti prieštaravimams ir judame bendradarbiavimo link. Derybose neišvengiamai kyla įvairių emocijų. Žmonės dažnai reaguoja baime ir pykčiu, kai iškyla grėsmė patenkinti jiems

svarbius interesus (poreikius). Emocijas valdyti padeda jų pripažinimas ir bandymas suprasti jų šaltinį. Prasminga taikyti efektyvaus klausymosi bei efektyvaus kalbėjimo derybose taisykles ir stebėti nežodinius derybų partnerių bendravimo signalus.

Yra situacijų, kai trečiųjų šalių įsikišimas yra vienintelė galimybė derybų šalims pasiekti susitarimą. Labiausiai žinomi trečiųjų šalių įsikišimo būdai į derybų procesą yra arbitražas ir taikinamasis tarpininkavimas (mediacija). Arbitražas sudaro sąlygas derybų šalims kontroliuoti procesą, bet nesuteikia galimybės kontroliuoti rezultatų. Skirtingai negu arbitraže mediacijos procese šalys išlaiko sprendimų priėmimo kontrolę.

Tarpkultūrinėse derybose svarbu atsižvelgti, ar deramasi su formalios, ar neformalios verslo kultūros atstovais, kokie yra derybų partnerių žodinio ir nežodinio bendravimo ypatumai, ar tai plataus, ar siauro konteksto kultūros atstovai, kaip yra suprantamas laikas toje kultūroje, ar kultūra daugiau orientuota į dalykinius reikalus, ar į tarpusavio santykius, kokie yra orumo arba įvaizdžio toje šalyje suvokimo ir išsaugojimo ypatumai.

## Užduotys

### 1. Interesų nustatymas

Nustatykite, kokius interesus slepia šie skundai:

*Kiek besistengtum, niekam tai neįdomu .....*

*Jis niekada su manimi nesisveikina .....*

*Direktorius visada sako tik tai, ką aš darau blogai, todėl aš jo neklausau*

.....

*Į jų firmą aš skambinau dešimt kartų ir prašiau perskambinti, bet jie nė karto man neperskambino. Štai kaip jie elgiasi su klientais .....*

.....

### 2. Vaidmenų žaidimas „Derybos“

Pasiskirstykite vaidmenimis. Vienas atlieka vaidmenį A, kitas – vaidmenį B, trečias tegu būna stebėtojas. Tas, kuris vaidins A vaidmenį, neturėtų skaityti B vaidmens konfidencialios informacijos ir atvirškščiai.

Stebėtojas taip pat neturi skaityti A ir B vaidmens konfidencialios informacijos iki aptarimo (bendrą informaciją skaityti galima visiems).

Sužaidę šį vaidmenų žaidimą, aptarkite, ar derybos buvo pozicinės, ar integruotos, kokius įgūdžius daugiau taikė žaidimo dalyviai – vertės, išreikalavimo ar vertės sukūrimo, kokiais būdais buvo ieškoma sprendimų?

### Bendra informacija

*Vaidmuo A . Jūs esate bendrovės A. I. pirkimo viceprezidentas (-ė).*

*Vaidmuo B . Jūs esate bendrovės B. C. gamybos viceprezidentas (-ė).*

*Abi šalys turi nemažai bendradarbiavimo versle patirties.*

*Paprastai A. I. užsakydavo prekių (jungiklių) ketvirčiui už 50 000 Lt*

*Kadangi A. reguliariai užsakinėdavo prekes pas B., B. taikydavo 2 proc. nuolaidą, palyginti su rinkos kainomis. Šalys derasi dėl naujos 100 000 Lt vertės užsakymo pusmečiui sutarties.*

Konfidenciali informacija A. Jūs suinteresuotas išlaikyti šiuos patikimus, kokybiškas prekes pateikiančius, nuolat inovatyviai atnaujinančius savo prekių dizainą gamintojus. Jūs suinteresuotas pirkti prekes už mažiausią įmanomą kainą. Pateikus užsakymą, užtrunka 90 dienų, kol prekės pristatomos. Jūs turite atsiskaityti už gautas prekes per 30 dienų nuo užsakymo, jūs norėtumėte kiek įmanoma sutrumpinti prekių pristatymo laiką (esate paskaičiavę(-usi), kad tai labai padidintų jūsų pelną) ir pailginti atsiskaitymo už prekes laiką.

Konfidenciali informacija B. Verslo sutartys su A sudaro 90 proc. jūsų verslo. Jūs norėtumėte didinti pardavimą A, kiek įmanoma keliant prekių kainą. Jums labai svarbu neprarasti verslo sutarčių su A. Neįmanoma didinti pardavimų trumpinant prekių pristatymo laiką.

3. Paanalizuokite šios situacijos dalyvių galios šaltinius ir emocijas.

*Firmoje – krizinė situacija. Vienas iš jaunų darbuotojų buvo taip išsekintas darbe susiklosčiusios situacijos, kad jį ištiko emocinis protrūkis ir jis vidury dienos paliko savo darbo vietą. Kitą rytą darbe visai nepasirodė, paskambino, kad susirgo. Vėliau paaiškėjo, kad jis gėrė ir neatvyko į darbą, nes buvo pagiringas. Tai buvo labai perspektyvus ir kompetentingas firmos*

*darbuotojas, kurio vadovas atleisti nenorėjo. Ką daryti? Pareikšti papeikimą? Išbarti? Vadovas pritaikė kitą taktiką. Jis nusprendė su juo pasikalbėti.*

*Iš pradžių darbuotojas bandė viską slėpti. Vadovui prireikė pusvalandžio, kol jis sugebėjo priversti jį išsikalbėti. Pasirodė, kad darbuotojas tiesiog neatlaikė susiklosčiusių aplinkybių spaudimo, galiausiai pratrūko ir visai įtūžo. Vadovas jį suprato ir patarė stengtis taip nesijaudinti dėl krizių, kurių pasitaiko visur. Jis patarė darbuotojui, jeigu šis negali suvaldyti emocijų, penkiolika minučių pasivaikščioti. Jeigu ir tai jo nenuramina, tegul pasiima laisvą dieną, tik būtinai apie tai informuoja, kad bendradarbiai nesijaudintų.*

*Darbuotojas mielai priėmė vadovo pasiūlymą.*

4. Norėtumėte rasti verslo partnerių Egipte. Nuo ko pradėsite? Į kokius dalykus turėtumėte atkreipti dėmesį rengdamiesi bendravimui ir deryboms su galimais partneriais?

### **Pakartojimo klausimai**

1. Kas yra pozicijos ir interesai derybose? Pateikite pavyzdžių.
2. Kokiu principu remiasi pozicinės derybos? Ką jis reiškia?
3. Kas yra derybų erdvė? Ką reiškia pozityvi ir negatyvi derybų erdvė?
4. Kas yra geriausia alternatyva derybų sprendimui? Kodėl ji svarbi derybose?
5. Kokie yra vertės išreikalavimo, skirstymo įgūdžiai?
6. Kokiais tikslais derybose naudojami triukai?
7. Kuo pasižymi integruotos (probleminės) derybos, kokiu principu jos remiasi?
8. Kokie yra vertės sukūrimo įgūdžiai?
9. Kokios yra pagrindinės integruotų derybų strategijos?
10. Kas yra „derybininko dilema“?
11. Kokie galimi galios šaltiniai derybose ir kuo jie pasižymi?
12. Kodėl svarbu padėti išsaugoti kitai šaliai orumą derybų situacijoje?
13. Kodėl svarbu priimti ir suprasti savo ir kitos šalies emocijas derybose?
14. Kokios yra efektyvaus klausymosi derybose taisyklės?
15. Kokios yra efektyvaus kalbėjimo derybose taisyklės?

16. Kodėl svarbu derybose stebėti nežodinius derybų partnerių bendravimo signalus?
17. Kada trečiųjų šalių intervencija derybose gali būti prasminga?
18. Kuo skiriasi derybos nuo arbitražo?
19. Kokia yra taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) proceso esmė?
20. Kokie yra taikinamojo tarpininkavimo proceso etapai?
21. Ką galite pasakyti apie tarpininko (mediatoriaus) vaidmenį?
22. Ką galėtumėte pasakyti apie derybų sampratą skirtingose kultūrose?
23. Koks yra požiūris į protokolą skirtingose kultūrose?
24. Kaip kultūriniai ypatumai pasireiškia bendraujant derybose?
25. Koks yra požiūris į laiko supratimą skirtingose kultūrose?
26. Kaip derybose pasireiškia orientacija į asmenybę arba į grupę?
27. Kaip derybose pasireiškia orientacija į dalykinius reikalus arba į tarpasmeninius santykius?

### Pagrindinės sąvokos

**Pozicija** – konkretūs derybų šalies reikalavimai.

**Interesai** – motyvai, skatinantys užimti vienokią ar kitokią poziciją.

**Pozicinės derybos** – tokios derybos, kai šalys siekia susitarimo ginčydamos savo pozicijas.

**Pasipriešinimo taškas** – riba, už kurios šalis jau nebegali daryti nuolaidų derybose.

**Derybų erdvė (potencialaus susitarimo zona)** – atstumas tarp abiejų derybų šalių pasipriešinimo taškų.

**Integruotos (probleminės derybos)** – šalys ieško susitarimo atsižvelgdamos į interesus, abipusius laimėjimus.

**Taikinamasis tarpininkavimas (mediacija)** – tai derybos pasitelkus trečiąją šalį, turinčią savo vedėją (mediatorių), siekiantį padėti šalims susitarti sėkmingiau bendradarbiaujant.

### LITERATŪRA

1. Ausmanienė, N. Tarpkultūriniai bedravimo skirtumai. *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001.

2. Brett, J.; Barsness, Z.; Goldberg, S. The effectiveness of mediation: An independent analysis of cases: An independent analysis of cases handled by four major service providers. *Negotiation Journal*, 1996, 12: 259–269.
3. Budjac Corvette, B. A. *Conflict Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
4. Coulson, R. *Business Mediation – What you Need to Know*. American Arbitration Association, 1991.
5. Edelman, J.; Crain, M. B. *Derybų kelias*. Vilnius: Margi raštai, 1997.
6. Fisher, R.; Ury, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York, NY: Penguin Books, 1983.
7. Fisher, R.; Shapiro, D. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York, NY: Viking Penguin, 2005.
8. Folger, J. P.; Poole, M. S.; Stutman, R. K. *Working through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. Pearson. 2005.
9. Gesteland, R. R. *Kaip išgauti „taip“: menas bendrauti ir derėtis įvairiose kultūrose*. Vilnius: Tyto alba, 1997.
10. Hindle, T. *Derybų menas*. Vilnius: Alma littera, 2000.
11. Ignatavičienė, K.; Račelytė, D. *Apie konfliktus ir jų sprendimą*. Vilniaus pedagoginio universitetas, 2003.
12. Kozan, K. M. Culture and Conflict Management: a Theoretical Framework. *International Journal of Conflict Management*, 1997, Vol. 8, Issue 4, p. 338–350.
13. Lewicki, R. J.; Saunders, D. M.; Barry, B. *Negotiation*. Boston: McGraw Hill, 2006.
14. Matsumoto, D.; Juang, L. *Culture and Psychology*. Thomson/Wadsworth, 2004.
15. Luecke, R. *Negotiation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.
16. McRae B. *Negotiating and Influencing Skills*. Sage Publications, 1998.
17. Menkel-Meadow, C.; Love, L. P.; Schneider, A.; Sternlight, J. *Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model*. Aspen Publishers, 2005.
18. Moore, Christopher W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
19. Picard, C. A. *Mediating Interpersonal and Small Group Conflict*. Ottawa: The Golden Dog Press, 2002.
20. Ury, V. *Kaip įveikti Ne*. Derybų strategija, kaip konfrontaciją paversti bendradarbiavimu. Kaunas: Tyrai, 1998.
21. Win-in with Mark Gordon. *Harvard Management Communication Letter*. March 1999, p.1–3.
22. Рубин, Дж.; Пруит, Д.; Ким, С. Х. *Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение*. Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак, 2001.

---

## 4. VIEŠŪJŲ RYŠIŲ PSICHOLOGIJA

---

Natalija NORVILĖ

*Viena iš pagrindinių taisyklių šiuolaikiniame verslo pasaulyje yra „Dirbk gerai.“ Kita taisyklė, kuriai įgyvendinti organizacijoms neretai prireikia pagalbos, skamba: „Pasakok žmonėms apie tai.“ Kaip įmonė gali išlikti konkurencinga ekonominio pakilimo ar sunkmečio metu? Ką reikėtų pranešti apie save potencialiems klientams ir vartotojams? Ir ar galima tai padaryti, nenaudojant reklamos? Taip, galima – tikslinga ryšių su visuomene veikla gali padėti pasiekti žinomumą ir suformuoti teigiamą įmonės įvaizdį. Taigi šio skyriaus tikslas – suteikti pradinių žinių apie viešųjų ryšių psichologiją, paskatinti skaitytojus savarankiškai gilintis į šį reiškinį.*

*Šiame skyriuje apžvelgsime viešųjų ryšių sampratą ir svarbiausius aspektus; pristatysime ryšių su visuomene raidą; aptarsime pagrindines ryšių su visuomene funkcijas, tikslus ir modelius; nagrinėsime, kas yra viešųjų ryšių auditorija, kokiomis charakteristikomis ji pasižymi ir kaip ją pasiekti; taip pat pateiksime informacijos apie įvaizdį kaip psichologinį ryšių su visuomene aspektą ir pasigilinsime į organizacijos įvaizdžio ypatumus.*

### 4.1. Viešųjų ryšių samprata

Šiuolaikinėje visuomenėje produkto pardavimas neįmanomas be reklamos, rinkimų kova – be nuomonės išreiškimo visuomenei, kultūra – be televizijos, visuomenės pasitikėjimas – be ryšių su visuomene. Kitaip sakant, informacijos visuomenės amžius neįmanomas be komunikacijos, kuri turi mažiausiai tris svarbiausias ypatybes: patikėtinio (rekomendavimo) funkciją, universalumo ir integracijos funkcijas. Klausas Mertenas (cit. remiantis T. Sutter, 2005) teigia, kad šiandien tikra yra ne tai, kas tikra, o tai, ką žiniasklaida vaizduoja kaip tikrovę. Visuomenei reikalingi išgalvoti patikėtiniai realiems objektams (asmenims, organizacijoms, pasiekimams, idėjoms), kurie tik tada turi įtakos, kai žiniasklaida sukuria jiems įvaizdį. Dėl to atsirado nauja profesija, kurios užduotis kurti įvaizdį,

tai – ryšiai su visuomene, arba viešieji ryšiai. Viešieji ryšiai yra vadinami industrializacijos sukeltu reiškiniu, paplitusiu pasaulyje dėl globalizacijos.

Viešieji ryšiai (angl. *Public relations*) yra vadybos veikla, padedanti sukurti ir palaikyti abipuses komunikacijos, supratimo, pripažinimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos ir jos publikų veiklos kryptis (Grunig, Hunt, 1984). Taigi viešieji ryšiai padeda organizacijos vadovybei perteikti visuomenei žinias bei informaciją apie organizaciją, gauti informaciją apie visuomenės nuomonę ir reaguoti į ją. Pasak Amerikos viešųjų ryšių organizacijos (angl. *The Public Relations Society of America*), esminės viešųjų ryšių funkcijos yra tyrimai, planavimas, komunikacinis dialogas ir veiklos įvertinimas.

Iš apibrėžimų matyti, kad yra svarbūs keli aspektai (Wilcox et al., 2007):

- *sąmoningumas*. Visos organizacijos egzistuoja ir veikia visuomenėje. Todėl ryšiais su visuomene galima laikyti viską, ką daro organizacija, nes bet koks jos veiksmas turi didesnę ar mažesnę poveikį visuomenei. Tačiau ryšiai su visuomene yra sąmoninga veikla, siekiant pateikti informaciją, daryti įtaką, pasiekti supratimą ar kitaip užtikrinti ryšį su visuomene;
- *planingumas ir sistemingumas*. Viešieji ryšiai yra organizuojami ir planuojami. Nustatomos problemos, ieškoma jų sprendimo būdų ir per numatytą laiką įgyvendinama suplanuota ryšių su visuomene programa. Ryšiai su visuomene vykdomi sistemingai, naudojant tyrimus ir analizę;
- *visuomeninis interesas*. Ryšiai su visuomene turi atspindėti visuomenės reikmes, o ne tik siekti naudos organizacijai. Idealiu atveju viešieji ryšiai yra vienodai naudingi ir organizacijai, ir publikai; tai yra organizacijos ir visuomenės interesų derinimas. Tam tikroje situacijoje tai pasireiškia kaip organizacijos pasiryžimas koreguoti savo veiklą, jeigu to reikalauja aplinkos veiksniai, o ne žūtbūt laikytis savo veiklos linijos ir primesti savo tikslus visuomenei;
- *dvipusė komunikacija*. Ryšiai su visuomene apima ne tik komunikaciją iš organizacijos į visuomenę, bet ir iš visuomenės į organizaciją. Taip įgyvendinama organizacijos socialinė atsakomybė – organizacija gali atsižvelgti į visuomenės poreikius. Tokių ryšių su visuomene tikslas yra tarpusavio supratimas – organizacija sten-



giasi ne įtikinti publiką savo veikslių teisingumu, bet ir pasiekti, kad visuomenė suprastų jos poziciją, taip pat nori pati suprasti visuomenės interesus;

- *valdymo funkcija*. Ryšiai su visuomene yra veiksmingiausi, kai jie suprantami kaip vadybos funkcija. Jais ne tik pranešama visuomenei apie padarytus sprendimus, bet ir siekiama įtikinti vadovus elgtis taip, kad tai būtų naudinga organizacijai ir priimtina visuomenei. T. y. ryšiai su visuomene praneša organizacijos vadovams apie visuomenės požiūrį bei elgesį organizacijos atžvilgiu ir dalyvauja priimant sprendimus apie organizacijos veiklos strategiją ir taktiką.

Pastaruoju metu Lietuvoje pastebima tendencija, kad vis daugiau įvairių sričių institucijų vis labiau suvokia ryšių su visuomene svarbą, siekiant pritarimo ir palankumo jų veiklai. Stengiantis informuoti visuomenę, yra sukurti ryšių su visuomene struktūriniai padaliniai, atstovo spaudai institucija, leidžiantys užtikrinti nuolatinį darbą, kuriant supratimą tarp institucijos ir visuomenės (Nugaraitė, 1999). Ryšiai su visuomene tampa ne tik atskirų individų vykdoma ryšių su visuomene veikla ar atitinkamos institucijos veiklos pristatymu arba atstovavimu, bet ir pačios organizacijos pristatymu, kuris pasireiškia ne vien tik per perduodamą verbalinę informaciją, priklausančią nuo perduodamo pranešimo esmės, bet ir nuo paties pranešimo pobūdžio, pranešėjo aprangos, oratorinių sugebėjimų ir pan.

## 4.2. Ryšių su visuomene raida

Galima sakyti, kad plačiausiai, kaip komunikacija su publika suprantami ryšiai su visuomene yra seni kaip pati civilizacija. Pavyzdžiui, ryšiais su visuomene galime pavadinti Egipto, Asirijos civilizacijų liekanas: užrašus ant sienų ar molinių lentelių, skelbiančius ir aukštinančius valdovų galybę, taip pat užrašus ant Pompėjos sienų, raginančius rinkimuose balsuoti už vieną ar kitą kandidatą. Aristotelio „Retoriką“ galėtume laikyti pirmuoju ryšių su visuomene vadovu. Retorika senovės Graikijoje buvo bendravimo tarp valstybės vyrų ir publikos priemonė, o tai beveik atitinka ryšių su visuomene apibrėžimą. Tokią panašią į ryšius su visuomene veiklą buvo galima rasti visur, kur reikėjo paskleisti žinias, idėjas, derėtis, įtikinėti.

Taip pat 1662 m. atsirado vienas iš viešųjų ryšių tipų – propaganda (graik. *platinti*), t. y. specialiai suplanuoti, sistemingi įtikinėjimo veiksmai. Propagandos tikslai nuo pat termino atsiradimo buvo formuluojami kariniais terminais: mobilizuoti neapykantą priešams, išsaugoti draugystę su sąjungininkais ir pan. „Propaganda yra ypatinga įtaigos rūšis, kuriai būdingas mėginimas manipuliuoti siuntėjo naudai, o kartu maskuoti tikrąjį tikslą ir nuslėpti suinteresuotos pusės tapatybę“ (Jowett, O’Donnel, 1992).

Tikrųjų ryšių su visuomene pradžia ir pagrindiniai istorinės raidos akcentai siejami su JAV. Būtent čia ryšiai su visuomene tapo planuojama, sąmoninga veikla. Viena iš priešasčių laikytinos JAV visuomenės raidos socialinės ir politinės aplinkybės – pilietinės visuomenės formavimasis (visuomenės noras ir poreikis žinoti), sutapęs su spaudos laisvės idėjos įgyvendinimu (asmenų ir organizacijų galimybė pasisakyti).

Nors J. Gruningas ir T. Huntas (1984) mini ankstesniausias ryšius su visuomene primenančias veiklas, jie teigia, kad pirmoji ryšių raidos stadija yra nuo 1850 m. iki 1900 m., kai JAV atsirado masinė spauda. Dėl augančios masinės auditorijos suklestėjo daugybė atstovų spaudai, arba ryšių su visuomene agentų. Jie ėmė tokio tipo laikraščiuose propaguoti įvairiausias dalykus, kurti įdomiausias ir neįtikinamiausias istorijas, ne itin rūpinamiesi jų teisingumu.

Iš tiesų dauguma tuo metu skelbiamų istorijų būdavo neparemtos tikra informacija, ir jos dažnai būdavo gana greitai išaiškinamos. Tačiau tuo metu veikę ryšių su visuomene agentai laikėsi tokio principo: „Nėra tokio dalyko kaip blogas viešumas.“ Šio požiūrio dažnai laikomasi ir dabar, tai yra geriau neigiama informacija apie organizaciją ar asmenį negu jokios – svarbiausia, kad publika žinotų, jog ta organizacija ar asmuo yra ir kažką veikia.

Svarbu tai, kad nors tuo metu dauguma atstovų spaudai propagavo privačių klientų interesus, atsirado ir socialinių klausimų propagavimas; pavyzdžiui, spaudoje skelbėsi vergijos panaikinimo šalininkai.

Šis ryšių su visuomene raidos etapas dar vadinamas „publikos kvailinimo“ etapu. Verslo pasaulyje buvo laikomasi nuomonės, kad kuo mažiau publika žino apie organizacijos reikalus, tuo geriau. Nesirūpinama, kad skelbiama informacija būtų teisinga; pagrindinis rūpestis – kad neigiama informacija neiškiltų aikštėn. Verslininkams daugiau rūpinantis pelnu nei darbuotojų saugumu ar jų sveikata, įvykdavo nemažai avarijų, nelai-

mingų atsitikimų. Atstovai spaudai turėdavo būti tarsi „buferiu“, užtvara, kurios uždavinys buvo saugoti, kad neišaiškėtų tiesa.

Tačiau pamažu JAV radosi verslą ribojančių įstatymų; taip pat ir darbuotojai ėmė burtis į profesines sąjungas. Ilgainiui buvo suprasta, kad viešumas gali būti veiksminga priemonė prieš verslininkų savivalę – neigiama informacija apie organizaciją gali sumažinti jos klientų skaičių. Atsirado grupė žurnalistų, tuo metu vadintų „mėšlo drabстыtojais“, kurių darbas ir buvo aiškintis įvairius neigiamus įvykius, vykstančius organizacijose – korupciją, nelaimingus atsitikimus ir panašiai. Tai buvo lyg spaudos karas prieš didžiuosius verslininkus, ir jie buvo priversti ieškoti gynybos priemonių.

Viešųjų ryšių pradininkais laikomi Ivy L. Lee (1877–1934) ir Edwardas Bernaysas (1891–1995). I. L. Lee buvo žurnalistas, aktyviai dalyvavęs organizuojant įvairaus lygio rinkimus. 1906 m. jis paskelbė viešųjų ryšių „Principų deklaraciją“, kurioje apibūdino viešųjų ryšių specialistų atsakomybę ir įsipareigojimus savo klientui bei visai demokratinei santvarkai. Be to, jis iškėlė reikalavimą, kad žurnalistai skelbtų informaciją, tik gavę nepriklausomų liudijimų ir tik pasinaudoję keletu šaltinių. I. L. Lee buvo įsitikinęs, kad propaganda ir viešieji ryšiai padeda organizuoti racionalią, argumentuotą demokratinės valstybės komunikaciją, padeda geriau perteikti siekiamas idėjas – ypač švietimo, demokratinių rinkimų, socialinėje srityse (Mažeikis, 2006). Jo pagrindinė idėja buvo tokia: sakyk tiesą apie organizaciją, o jei ta tiesa kenkia organizacijai, keisk jos veiksmus taip, kad būtų galima be baimės sakyti tiesą. Taigi naujoji ryšių su visuomene politika buvo viešumas, nuolatinis teisingos informacijos apie organizaciją skleidimas – „publikos informavimo“ principas. Tai leido parodyti visuomenei organizacijos atsakomybę visuomenei, tai, kad ji neturi ko slėpti. Didžiulis tokios politikos privalumas buvo tai, kad organizacija įgijo galimybę pirmoji paskelbti apie įvykį ir išdėstyti savo poziciją, nelaukdamą, kol tai padarys kas nors kitas.

Tuo metu ypač išpopuliarėjo pranešimas spaudai – ryšių su visuomene priemonė, plačiai naudojama ir dabar.

Panašiai samprotavo ir E. Bernaysas. Propagandą ir viešuosius ryšius jis laikė demokratizacijos, švietimo, socialinių problemų sprendimo įrankiu, nagrinėjo, kokią naudą propaganda teikia visuomenės saviorganizacijai, tarpusavio supratimui, mobilizacijai, ir įsivaizdavo ją kaip pozityvią

veiklą, kuriai priklauso žmonijos ateitis. Jis taip pat tapatino viešuosius ryšius, propagandą ir reklamą. E. Bernaysas pirmas pritaikė psichologines manipuliacijos priemones, susiejo propagandą ir psichoanalizę (Mažeikis, 2006). Jo autorystei priklauso keletas naujų idėjų. Pirmą, jei anksčiau buvo tikima, kad mases galima įtikinti bet kuo, E. Bernaysas laikėsi nuostatos, kad publiką galima įtikinti tik tuo, kas atitinka jos interesus. Jis išklėlė dvipusės komunikacijos idėją – ryšių su visuomene tikslas yra pasiekti organizacijos ir visuomenės tarpusavio supratimą, tai yra interpretuoti organizaciją visuomenei ir visuomenę – organizacijai.

Kitas mokslinėmis idėjomis paremtas E. Bernayso veiklos principas buvo auditorijos segmentavimas – publikos skaidymas į mažesnes vienalytes grupes pagal kuriuos nors požymius, pavyzdžiui, amžių, veiklą, lytį ar pagrindinį interesą. Trumpai šį požiūrį į ryšius su visuomene galima apibūdinti taip: „Publika turi būti suprasta ir turi būti atsižvelgiama į jos norus.“

E. Bernaysas taip pat buvo pirmojo ryšių su visuomene vadovėlio autorius (1952), pirmasis ryšių su visuomene dėstytojas Niujorko universitete, ilgai dirbo kaip ryšių su visuomene konsultantas. Jo žodžiai „ryšiai su visuomene yra socialinės atsakomybės praktika“ tapo kertiniu ryšių su visuomene etikos principu. Ironiška, tačiau vienas E. Bernayso pasekėjų, jo knygų gerbėjas buvo Paulius J. Goebbelsas.

Tačiau profesinį statusą ryšiai su visuomene ėmė įgauti tik XX a. 9-ajame dešimtmetyje. J. Grunigas ir T. Huntas (1984) sukūrė keturis viešųjų ryšių modelius, kurie yra taikomi iki šiol (jų sukurtas modelis plačiau aptariamas 4.3. poskyryje). Ryšiai su visuomene šiandien plėtojami daugybėje organizacijų, veikia ryšių su visuomene agentūros, teikiančios ryšių su visuomene konsultavimo ir įgyvendinimo paslaugas. Daugelyje šalių veikia ryšių su visuomene profesinės asociacijos, tarptautiniu mastu ryšių su visuomene specialistus vienija Tarptautinė ryšių su visuomene asociacija bei Tarptautinis ryšių su visuomene institutas (Grunig, Hunt, 1984).

### **4.3. Pagrindinės ryšių su visuomene funkcijos, tikslai ir modeliai**

Kaip jau buvo minėta, ryšiai su visuomene vienija daugelį veiklos sričių, tačiau kartais jie yra tapatinami su juos sudarančiais elementais ar

veikla, siekiančia panašių ar tapačių tikslų: propagandiniais reportažais, reklama, spaudos atstovų darbu. Todėl būtina paminėti ir išanalizuoti esminius ryšių su visuomene ir reklamos skirtumus:

- ryšiai su visuomene skatina visuomenės supratimą ir palankumą institucijai, tuo tarpu reklama daugiau yra susijusi su prekių ir paslaugų pardavimu;
- reklama daugiausia skleidžiama per masines informacijos priemones; o ryšiai su visuomene naudoja ir kitas komunikacijos priemones, pavyzdžiui tokias kaip: brošiūros, skaidrių peržiūros, ypatingi (sukurti) įvykiai, vieši pasisakymai, naujienų pateikimas ir pan.;
- reklama skirta „išorinėms publikoms – daugiausia prekių ir paslaugų vartotojams; tuo tarpu ryšiai su visuomene pateikia pranešimą tiek atitinkamai išorinei auditorijai, tiek vidinei“ (Wilcox et al., 2007);
- reklama yra suprantama kaip specializuota komunikacijos funkcija; ryšiai su visuomene daugiau siejami su institucijos pristatymu ir jos vykdoma politika.

Nors daugelyje reklamos ir ryšių su visuomene bendrovių yra naudojamos tos pačios komunikacijos priemonės (reklama, propaganda, tam tikros specifinės ryšių su visuomene priemonės), tačiau šių dviejų priemonių funkcijos yra skirtingos (žr. 1 lent.).

**1 lentelė.** Ryšių su visuomene ir reklamos pagrindinių funkcijų ir naudojamų priemonių palyginimas (*remiantis A. Laskinu, 2009*).

|                              | Viešieji ryšiai   | Reklama  |
|------------------------------|---|--|
| <b>Reklama</b>               | Sukuria pranešimus skelbti masinio informavimo priemonėse                       | Kuria ir skelbia mokamus pranešimus masinio informavimo priemonėse   |
| <b>Viešieji ryšiai</b>       | Užmezga bendradarbiavimo ryšį su atitinkama publika                             | Per reklaminius pranešimus sukuria suprantamą instituciją  |
| <b>Suorganizuoti įvykiai</b> | Kuria, planuoja ir vykdo įvykius, kad sukurtų geranoriškus santykius su publika | Kuria, planuoja ir vykdo įvykius, kad būtų skatinamas prekių ar paslaugų pirkimas, kuriamas pasitikėjimas organizacija |

Įdomu pastebėti, kad tuomet, kai bandoma sutaupyti, mažinant reklamos sąnaudas, pasitelkiant viešuosius ryšius, vietoj brangiai kainuojančių skelbimų ar klipų naudojant straipsnius ir reportažus, ne visuomet pasiekiamas tikslas. Ypač jeigu kalbame apie vartojamas prekes, tokias kaip kramtomoji guma ar mobilieji telefonai. Principą „nė lito – reklamai“ gali sau leisti išskirtinės arba išskirtinius produktus gaminančius bendrovės. Viešieji ryšiai – tikra atgaiva, pavyzdžiui, advokatų kontoroms, kurioms draudžiama reklamuotis, taip pat toms verslo sritims, kurių pardavimo procesas remiasi rekomendacijų principu – stomatologai, kirpėjai, dizaineriai, finansų patarėjai ir tos pačios reklamos bei viešųjų ryšių agentūros.

Be anksčiau aptartų skirtumų, pagrindiniai ryšių su visuomene ir reklamos tikslai iš esmės yra panašūs. Taip pat pripažįstama, kad veiksmingiausia yra derinti reklamą ir viešuosius ryšius. Pavyzdžiui, jeigu reklamuojama, kad degtinė pagaminta iš lietuviškų grūdų, tai prašyte prašosi viešųjų ryšių sprendimas – bent jau pranešimas spaudai, kad degtinės gamintojas pasirašė sutartį su X ūkiais dėl grūdų tiekimo. Tokiu atveju reklamoje duotas pažadas gaminti lietuvišką degtinę tampa įrodymu.

J. Grunigas ir T. Huntas (1984), analizuodami ryšių su visuomene veiklos specifiką, nurodė pagrindinius ryšių su visuomene veiklos modelius. Mokslininkai rėmėsi dviem svarbiausiais kriterijais: komunikacijos tikslu ir kryptimi. Komunikacijos kryptis apibūdinama monologo arba dialogo (simetrinė ar asimetrinė komunikacijos kryptis) sąvokomis, t. y. kai informacija iš organizacijos, asmens, vyriausybės ar kt. yra skleidžiama viena kryptimi ir kai tarp institucijos ir visuomenės vyksta keitimasis žiniomis.

Ryšių su visuomene specialistai turi pasižymėti aukšta komunikacine kompetencija ir su ja susijusiais komunikaciniais gebėjimais, bendraudami turėtų rodyti iniciatyvą, būti aktyvūs ir skatinti dialogą. Kaipgi ši taisyklė yra taikoma praktikoje?

Manoma, kad tarpusavio supratimo ir teigiamų santykių bendraujant galima pasiekti, jeigu organizacijos, vykdančios viešųjų ryšių veiklą, komunikacija atitiks vieną iš viešųjų ryšių komunikacijos modelių. Šių modelių yra keturi:

- 1) *vienpusis informavimas be grįžtamojo ryšio (propagandinis ar publicistinis)*. Informacija pateikiama lankstinukuose, laiškuose ir pan., siunčiama tiems asmenims ar įmonėms, kuriuos nustato pati organizacija;
- 2) *vienpusis informavimas per masines informavimo priemones (informacinis)*. Viešųjų ryšių agentūros ar skyriaus užduotis – propaganda, organizacijos įvaizdžio įtvirtinimas. Šiuo atveju įvaizdžio tikrumas nėra komentuojamas, nes nėra grįžtamojo ryšio galimybės. Mūsų dienomis dažnai propaganda ir įtikinimas yra suprantami kaip racionalių debatų trikdžiai ir dažnai vertinami kaip priemonės, trukdančios visuomenei susivokti. Kaip tik čia kritiškai svarbia tampa ryšių su visuomene veikla, nes ji veikia individų, grupių, institucijų gyvavimą, t. y. nuo jos veiklos kokybės priklauso visų šių subjektų sėkmė;
- 3) *dvipusis asimetrinis modelis*. Specialus informavimas, įvertinus psichologinius vartotojų ir partnerių ypatumus. Šiuo atveju yra vykdomas ne vien informavimas, bet ir įtikinimas, naudojant psichologinio poveikio metodus. Grįžtamasis ryšys remiasi moksliniu vartotojų ar visuomenės įvertinimu;
- 4) *dvipusis simetrinis modelis*. Dialogo formos bendravimas, įvertinus psichologinius vartotojų ir partnerių ypatumus. Šiame modelyje naudojamas ir tiesioginis, ir grįžtamasis ryšys su visuomene, kuris remiasi: a) orientacija į tarpusavio supratimą ir abipusiai naudingą bendravimą; b) organizacijos interesų pusiausvyrą; c) korporatyviškumu, t. y. suvokimu, jog vartotojai ir visuomenė yra partneriai, veikiantys toje pačioje sistemoje.

Akivaizdu, kad efektyviausias viešųjų ryšių komunikacijos modelis yra dvipusis simetrinis modelis. Tačiau šis modelis yra sudėtingiausias, nes būtina nuodugniai įvertinti partnerius, stebėti jų reakcijas, interesus ir pan., o tam reikia turėti aukštos kvalifikacijos specialistų, taigi išlaidos ryšiams su visuomene yra daug didesnės nei, pvz., vienpusio informavimo be grįžtamojo ryšio atveju. Apibendrinta informacija apie keturis ryšių su visuomene modelius pateikiama 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Ryšių su visuomene modeliai remiantis J. Grunigu ir G. Huntu (1984).

|                                 | <b>Propagandinis ar publicistinis</b> | <b>Informacinis</b>       | <b>Dvipusis asimetris</b>              | <b>Dvipusis simetris</b>             |
|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|--|--------------------------------------|
| <b>Tikslas</b>                  | Propaganda                            | Informacijos paskleidimas | Mokslinis įtikinėjimas                 | Abipusis supratimas                  |
| <b>Komunikacijos pobūdis</b>    | Vienpusė; visiška tiesa nesvarbi      | Vienpusė; tiesa svarbi    | Dvipusė; nesubalansuoti efektai        | Dvipusė; subalansuoti efektai        |
| <b>Komunikacijos modelis</b>    | Šaltinis → Gavėjas                    | Šaltinis → Gavėjas        | Šaltinis → Gavėjas ↔ Grįžtamasis ryšys | Grupė ↔ Grupė                        |
| <b>Tyrimų kiekis ir pobūdis</b> | Mažai; daugiau lankomumo              | Mažai; daugiau skaitomumo | Formuojantys; įvertinantys nuostatas   | Formuojantys; įvertinantys supratimą |

A. Moloney (2004) modelio autorių J. Gruningą, pavadino „pagrįstu šiuolaikinių viešųjų ryšių tėvu“. Kiek vėliau J. Gruningas su bendradarbiais (2002) praplėtė modelį iki 7 skalių:

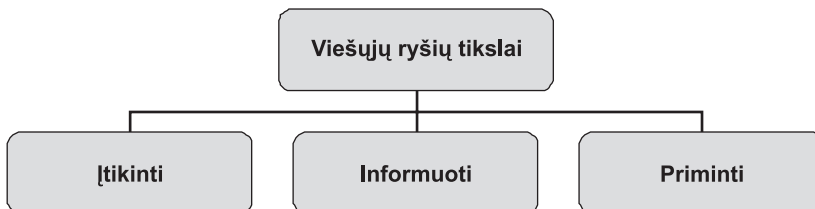
1. Vienpusė;
2. Dvipusė;
3. Asimetriška;
4. Simetriška;
5. Tarpasmeninė;
6. Tarpininkaujanti (angl. *mediated*);
7. Etinė.

Komunikacijos tikslai, keliami ryšiams su visuomene, gali būti skirstomi į tris pagrindines kategorijas, atsižvelgiant į poveikį (žr. 1 pav.):

- *informaciniai tikslai*, kurie pasiekiami per prekės, paslaugos ar institucijos pristatymą ir apibūdinimą atitinkamai auditorijai ar per rinkos tyrimus;
- *įtikinimo tikslai* nukreipti į prekės ar paslaugos vartojimą, požiūrio į jas pakeitimą ar veiksmo skatinimą. Pagrindinis uždavinys: sukurti palankumą ir paskatinti vartotojus atkreipti dėmesį į jų produktą ar instituciją, gal net įsigyti ją;



- *priminimo tikslai* naudojami tam, kad produkto ar „institucijos įvaizdis, pavadinimas ar ženklas išliktų vartotojo atmintyje ir skatintų pirkimą [ar kitą veiksmą] artimoje ar tolimoje ateityje“ (Dunn et al., 1990).



**1 pav.** Pagrindiniai ryšių su visuomene tikslai  
(remiantis S. W. Dunnu ir kt., 1990).

Nagrinėjant pagrindinius ryšių su visuomene veiklos tikslus, taikomas priemones, reikėtų aptarti ir esminius principus, taikomus ryšių su visuomene vadyboje. Tokie principai, kuriais iš dalies bandoma veikti ar formuoti visuomenės nuomonę, įtikinti ir pan., gali būti įvardijami šie:

- *Identifikavimo principas.* Dauguma žmonių linkę ignoruoti idėją, požiūrį ar nuomonę, kol aiškiai nesuvokia, kad tai yra tiesiogiai susiję su jų norais, siekiais, viltimis, kad tai vienaip ar kitaip veikia jų gyvenimą, lemia jų veiksmus. Taikant šį principą būtina suvokti, kad pranešimas turi būti nukreiptas į tai, kas tuo momentu yra aktualu pasirinktai publikai.
- *Pasitikėjimo principas.* Paprastai žmonės perka idėjas iš tų institucijų ar žmonių, kuriais jie pasitiki. Jei klausytojas, žiūrovas ar skaitytojas (t. y. pranešimo priėmėjas) nepasitiki pranešimu, tai gali būti, kad jis jo arba neįsidėmės, arba netikės tuo, kas jam yra sakoma.
- *Aiškumo principas.* Situacija, kuri pranešimu yra pateikiama visuomenei, turi būti labai aiški, vienareikšmiškai suprantama. Dalykai, apie kuriuos skaitome, kuriuos matome ar girdime, kurie kuria mūsų emocijas, nuostatas, pažiūras, turi būti tikslūs ir suprantami. Pranešimai turėtų būti formuluojami taip, jau pasikartosime, kad jie būtų suprsti vienareikšmiškai. Rengiant pranešimą svarbu

vartoti tinkamus žodžius, simbolius ir stereotipus, kuriuos informacijos priėmėjas suprastų ir į kuriuos būtų atsakyta tam tikra laukiama reakcija.

- *Veiksmo principas.* Žmonės paprastai perka idėjas, kurios neįpareigoja jų pasielgti taip, kaip iš jų prašoma ar tikimasi, t. y. jei asmuo ar institucija skatins žmones padaryti kažką, jie tikrai to nedarys (Cutlip ir kt., 2005).

#### 4.4. Viešųjų ryšių auditorija ir jos pasiekimo būdai

Jei auditorija būtų monolitinė, tai viešųjų ryšių specialistams būtų daug paprasčiau dirbti. Tačiau yra priešingai: auditoriją sudaro skirtingų kultūrų, etninių grupių, religijų, nevienodos ekonominės padėties atstovai, kurių interesai kartais sutampa, o kartais yra priešingi.

Ryšių su visuomene specialistai turi sugebėti pasiekti skirtingą ir nuolat kintančią auditoriją. Vienas iš jų svarbiausių uždavinių yra nustatyti vyraujančias auditorijos dalis, kad joms būtų tinkamai ir veiksmingai pritaikytos visuomenės informavimo priemonės. Pavyzdžiui, JAV dvi auditorijos dalys reikalauja išskirtinio dėmesio:

- senjorai (>65 m.);
- tautinės mažumos ir rasių skirtumai.

Todėl viešųjų ryšių specialistai turi atidžiai ir rūpestingai suskirstyti auditoriją dalimis, atsižvelgiant į rasinius, tautinius, kultūrinius skirtumus.

##### 4.4.1. Auditorijos charakteristikos

Žmogaus poreikiai mažai kuo pasikeitė bėgant amžiams. XXI a. žmonės toliau myli, nekenčia, dirba, gina savo šeimas kaip ir mūsų protėviai. Žinojimas, kaip apeliuoti į šias emocijas ir poreikius, yra esminis ryšių su visuomene dalykas. Nepaisant to, kad šie poreikiai išliko, kai kurie auditorijos aspektai ir požiūriai nuolat keičiasi.

Viešųjų ryšių specialistai nurodo keletą šių laikų auditorijai būdingų charakteristikų:

- Didėjanti vizualinė orientacija;
- Vieno reiškinių ar požiūrio palaikymas;

- Sekimas asmenybių ir garsių žmonių pavyzdžiais;
- Stiprus nepasitikėjimas valdžia ir jos atstovais;
- Didėjanti tarptautinė auditorija.

Šios auditorijos charakteristikos reikalauja iš viešųjų ryšių specialistų nuolatinio lankstumo ir tobulėjimo.

#### 4.4.2. Auditorijos pasiekimo būdai

Kiekviena visuomenės informavimo priemonių yra savaip stipri savo išreiškiamą komunikacijos forma. Čia ryšių su visuomene specialistai turėtų apgalvotai pasirinkti, kuri iš jų veiksmingiausia ir kurią taikyti. Kartais pasirenkama naudoti vieną, o kartais kelias visuomenės informavimo priemones. Protingas pasirinkimas, atsižvelgiant į finansines galimybes ir įvairialypę auditoriją, yra svarbus viešųjų ryšių specialistų įgūdis.

**Spauda.** Spausdintinės visuomenės informavimo priemonės yra veiksmingiausios, kai perduodamai žiniai suprasti reikalingas jos gavėjo įsigilinimas ir apmąstymas. Jas galime perskaityti pakartotinai.

Laikraščiai, palyginti su internetu, yra lėtesnė, bet gana greita ir plačiai paplitanti visuomenės informavimo priemonė. Pvz., JAV kas dieną išleidžia 1500, o kas savaitę – 7200 skirtingų laikraščių. Įdomu tai, kad 80 proc. pajamų gaunama iš juose spausdinamų reklamų, o 20 proc. – iš parduodamų laikraščių. Nuodugniau ir ilgiau laikraščius skaito vyresnio amžiaus žmonės, turintys aukštąjį išsilavinimą. Didesnę skaitytojų auditoriją sudaro vyrai. Mažiau laikraščius skaito kaimo gyventojai.

Žurnalai daugiau skirti specialų poreikį turinčiai auditorijai. Dauguma suaugusiųjų žmonių skaito bent vieną žurnalą. Tai būdinga ir vyrams, ir moterims. Vienam žurnalui skaityti skiriame dvigubai daugiau laiko negu laikraščiui. Skaitome kelis kartus, kai kurią medžiagą skaitome pakartotinai, ypač specializuotų žurnalų.

Knygų skaitymas užima daugiau laiko, bet turi stipresnę ir ilgiau trunkantį poveikį (pvz., „Haris Poteris“, „Da Vinčio kodas“).

**Televizija.** Ji turi stipriausią poveikį auditorijai iš visų visuomenės informavimo priemonių. Jos vizualinė galia leidžia regimas situacijas žiūrovui matyti jo artimojoje aplinkoje. Regimos asmenybės daro tokį

poveikį žiūrovui, kokio niekada nepadarys spausdintos visuomenės informavimo priemonės. JAV yra daugiau nei 1600 TV stočių. Vidutiniškai amerikiečių šeima per dieną prie televizoriaus praleidžia apie 7 val. Todėl nenuostabu, kad viešųjų ryšių specialistai TV suvokia, kaip galimybių nišą viešiesiems ryšiams plėtoti.

Populiariausi viešųjų ryšių metodai, per TV pasiekiantys įvairią auditoriją, yra svečių apsilankymai laidų metu (pvz., „Labas rytas“); pokalbių šou; žinios; anonsai; filmai; vaizdo įrašai; reklamos ir kt.

**Radijas.** Lankstumas ir gebėjimas pasiekti specifinę auditoriją yra radijo privalumai. Informacija gali būti parengta ir transliuojama daug greičiau negu TV ir reikalinga mažiau išlaidų. Įvairūs auditorijos sluoksniai yra pasiekiami per tokias radijo programas, kaip: žinios; aktualijos; pokalbių šou; anonsai; visuomeninės šventės; žaidimai ir kt.

**Internetas.** Internetu galima gauti daug ir įvairios informacijos (žinių, publikacijų, nuotraukų, garso ir vaizdo klipų, mokslinės medžiagos ir kt.). Tai greita ir veiksminga viešųjų ryšių priemonė. Ryšių su visuomene specialistai šia visuomenės informavimo priemone naudojami kaip papildomu būdu, kuriuo stengiamasi pasiekti išsilavinusią, besidominčią naujomis idėjomis ir požiūriais auditorijos dalį.

**Kitos priemonės.** D. M. Scottas (2008) mini, kad vis dažniau viešųjų ryšių priemonėmis tampa naujienų pranešimai, interneto dienoraščiai (tinklaraščiai), prenumeruojamosios transliacijos (RSS), virusinė rinkodara ir internetinė žiniasklaida. Deja, šiuo metu Lietuvos įmonių vadovai vis dar skeptiškai vertina šias naujas žinių apie organizaciją sklaidimo priemones.

#### 4.5. Įvaizdis kaip psichologinis viešųjų ryšių aspektas

Viena iš svarbiausių viešųjų ryšių kryptčių yra teigiamo organizacijos ar asmens įvaizdžio formavimas. Terminas „įvaizdis“ pastaraisiais metais tapo labai populiarus – psichologai tyrinėja politikų įvaizdį (pvz., G. V. Carpara, B. C. Zimbardo, 2006; A. Kingas, 2002), organizacijų įvaizdį (pvz., M. A. Hittas, Si, 2004; S, Muddas, 2006), kuriamas net miesto ar šalies įvaizdis.

Manoma, kad bet koks ryšių su visuomene darbas turėtų prasidėti nuo teigiamo asmens ar organizacijos įvaizdžio formavimo, jo stebėsenos ir plėtos. Tačiau prieš pradėdant nagrinėti psichologinius įvaizdžio ypatumus, jo formavimo sąlygas bei metodus, reikėtų atsakyti į klausimą: kodėl mes kalbame apie asmens ar organizacijos įvaizdį, o ne apie reputaciją ar prestižą?

Psichologiniu požiūriu įvaizdžio sąvoka apima neįsisąmonintą idealą (Pruskus, 2000). Tai reiškia, jog žmogaus sąmonėje sukurtas objekto vaizdas dažnai būna ne realus, o įsivaizduojamas. Įvaizdis taip pat rodo socialines žmonių viltis ir lūkesčius. Įvaizdis suprantamas kaip masinėje sąmonėje susikūręs, turintis emocinį atspalvį, konkretaus asmens ar įmonės vaizdas. Viešieji ryšiai ir reklama, skirti teigiamam įvaizdžiui formuoti, yra efektyvūs tik tuomet, kai jie remiasi tiksliai psichologinių įvaizdžio charakteristikų išmanymu. Apibendrinant galima teigti, jog įvaizdis yra tam tikras psichologinis vaizdas, veikiantis mūsų emocijas, elgesį ir santykius su kitais asmenimis ar grupėmis.

Kita reikšminga sąvoka, susijusi su įvaizdžiu, yra stereotipas. Stereotipas – tai sudėtingos nuostatos, kurias sudaro tam tikrų reiškinių supaprastinamas (schematizuotas) supratimas, vaizdiniai ir emociniai vertinimai. Stereotipai apibūdina tam tikras žmonių grupes, jų elgsenos formas, dorovinius vertinimus ar pažiūras (Kavolis, 1995, cit. remiantis Stonkiene, 2002). Esminiai stereotipo bruožai:

1. objektų grupei lengvai ir greitai priskiriami šiurkštūs, nediferencijuoti požymiai;
2. suteiktos charakteristikos ilgai nekinta;
3. stereotipai kinta veikiami socialinių bei politinių pokyčių;
4. socialiniai stereotipai susiformuoja labai anksti, vaikai gali juos naudoti nesuprasdami jų reikšmės (Stonkienė, 2002).

Stereotipas tuo pat metu yra ir vertinimas, ir psichologinė nuostata. Paprastai tiek vertinimas, tiek nuostatos būna argumentuoti, tačiau stereotipiniai vertinimai ir nuostatos visų pirma remiasi emocijomis, išgyvenimais, simpatijomis ar antipatijomis. Todėl žmonės nėra linkę ieškoti argumentų stereotipams patvirtinti, jie teigia, kad „to negali būti todėl, kad negali būti“.

Įvaizdžio poveikis remiasi stipriu emociniu išpūdžiu, kai susilpnėja sąmoningos kontrolės mechanizmai. Grįžtant prie ankščiau užduoto klausimo, galima teigti, kad reputacija ir prestižas yra kognityvinės kategorijos, kai nuostata yra sąmoningo pasirinkimo ar racionalaus argumentuoto palyginimo rezultatas, o įvaizdis yra bruožų ir ypatybių iliuzija.

Žinoma, paplitęs ir kitoks psichologinės įvaizdžio esmės supratimas. Šio požiūrio šalininkai mano, kad įvaizdis yra adekvataus organizacijos, politiko ar populiarus asmens suvokimo rezultatas. Trumpiau tariant, daroma prielaida, kad manipuliaciniai veiksmai (beveik) neturi įtakos tam tikro asmens ar įmonės įvaizdžiui.

#### **4.6. Pagrindinės įvaizdžio kaip psichologinio vaizdo charakteristikos**

E. Bogdanovas ir kt. (2003) teigia, jog įvaizdžiui kaip ypatingam psichologiniam vaizdui būdingos šios charakteristikos:

1. Įvaizdis yra idealus objektas žmonių sąmonėje, tiesiogiai jo įvertinti neįmanoma – pagrindiniai įvertinimo kriterijai yra nuostatos, kurios pasireiškia bendraujant, veikiant, renkantis. Todėl kuriant įvaizdį būtina tirti žmonių reakcijas į jį.
2. Veiksmingas įvaizdis yra vientisas ir neprieštaringas.
3. Įvaizdis nėra stabilus, jį reikia „tręšti“ reklama ar įvairiomis viešųjų ryšių akcijomis.
4. Įvaizdis turi būti pakankamai tikroviškas – ryškūs asmens ar organizacijų teigiamų ypatumų pagražinimas mažina pasitikėjimą.
5. Įvaizdis yra pragmatiškas, t. y. orientuotas į ribotą užduočių skaičių, atitinkančių organizacijos ar asmens tikslus.
6. Įvaizdis yra lankstus ir kintantis.
7. Įvaizdžiu siekiama sukelti stiprų emocinį atsaką.

Įvaizdžio tyrimai ir viešųjų ryšių praktika rodo, kad pagrindinė įvaizdžio funkcija yra teigiamos nuostatos į tam tikrą objektą, reiškinį ar asmenį formavimas. Jeigu yra suformuotos pozityvios nuostatos, atsiranda pasitikėjimas ir aukštas įvertinimas bei pasirinkimas. Be to, teigiamas įvaizdis skatina prestižo padidėjimą, vadinasi, didina ir autoritetą bei įta-

ką. Taip pat teigiamas įvaizdis yra vienas iš veiksnių, lemiančių aukštą reitingą. Būtent dėl to amerikiečiai sako, kad „teigiamas įvaizdis kainuoja milijardus“.

Kuriant veiksmingą įvaizdį reikia aiškiai suvokti, kokio konkretaus įvaizdžio reikia. Žinoma, visada norima turėti teigiamą ir patrauklų įvaizdį, tačiau bet koku atveju reikia konkretizuoti, nes tai leis pasirinkti įvaizdžio kūrimo strategiją ir veiklos turinį. E. Bogdanovas ir kt. (2003) apibendrina užsienio autorių atliktų tyrimų rezultatus ir įvardijo šiuos įvaizdžio tipus:

Vertinant įvaizdį pagal **raiškos kryptį**, galima teigti, kad egzistuoja:

- 1) išorinis įvaizdis, t. y. tas, kurį matome išorinėje aplinkoje, orientuotas į klientus ar vartotojus (organizacijos logotipas, įstaigos interjeras, personalo uniforma, firminis organizacijos stilius, šūkis ir pan.);
- 2) *vidinis* įvaizdis, kurį sudaro įspūdis apie darbą ir personalo santykius (korporaciniai santykiai, elgesio etikos normos, dalykinio bendravimo ypatumai, tradicijos ir pan.).

Akivaizdu, kad šios įvaizdžio rūšys yra labai susijusios tarpusavyje. Beje, jos yra netgi labai pageidaujamos, nes išorinio ir vidinio įvaizdžio neatitikimas gali skatinti nepasitikėjimą organizacija ir jos veikla.

Vertinant įvaizdį pagal **emocinį svorį**, galima nurodyti du tipus:

- 1) teigiamas įvaizdis, kuriam sukurti skirtos visos viešųjų ryšių pastangos;
- 2) neigiamas įvaizdis, kuris dažniausia kuriamas politikoje, naudojant „juoduosius ryšius su visuomene“ (angl. *black public relations, black PR*). Komercinėje veikloje pasitaiko rečiau.

Vertinant įvaizdį pagal **formavimosi procedūrą**, skiriami:

- 1) natūralus įvaizdis, kuris formuojasi stichiškai, praktinės veiklos metu, be specialių viešųjų ryšių akcijų ar reklamos;
- 2) dirbtinis, kuriamas naudojant reklamą ar viešųjų ryšių akcijas, ne visada atitinkantis organizacijos rezultatyvumą, efektingumą ir pan. Buvo pastebėta, kad viešųjų ryšių veiklos pradžioje vyrauja dirbtinis įvaizdis, šiek tiek pagražinta realybė.

Vertinant įvaizdį pagal **suvokimo racionalizacijos lygį**, įvardijami šie tipai:

- 1) kognityvinis, suteikiantis „sausos“ informacijos (dažniausiai skirtas tos srities specialistams);
- 2) emocinis, jausminis (orientuotas į plačią auditoriją).

Vertinant įvaizdį pagal **turinį**, nurodomi tokie tipai:

- 1) politinis įvaizdis;
- 2) asmens įvaizdis;
- 3) vadovo ar lyderio (ir jo komandos) įvaizdis;
- 4) organizacijos įvaizdis;
- 5) teritorijos įvaizdis (miesto, šalies);
- 6) idėjos ar projekto įvaizdis.

Kiekvienas šių tipų turi savo psichologinę specifiką, kuri lemia jo kūrimo strategiją ir metodus, viešųjų ryšių darbo ir reklaminės veiklos ypatumus, tačiau šiame skyriuje aptarsime tik organizacijos įvaizdį lemiančius veiksnius.

#### 4.7. Organizacijos įvaizdis

Organizacijos įvaizdis – tai interesų grupių suvokimas to, kaip organizacija save sąmoningai (pvz., suplanuotos viešųjų ryšių akcijos) ar atsitiktinai (pvz., nesuplanuoti darbuotojų komentarai) pristato (Marwick, Fill, 1997). Johnas M. T. Balmeris (2001) teigia, kad organizacijos įvaizdis yra tai, kas pirmiausia ateina į galvą išgirdus organizacijos pavadinimą ar pamačius logotipą.

Kas lemia žmonių pasitikėjimą organizacija? Manoma, kad svarbiausi veiksniai, skatinantys pasitikėjimo organizacija atsiradimą ir formuojantys teigiamą jos įvaizdį, yra šie:

- 1) žinios apie finansinę organizacijos situaciją („stabiliai dirbanti“, „aukštos pajamos“);
- 2) žinios apie įmonės istoriją, jos tradicijas, reputaciją („įkurta 1974 m.“, „turi savo tradicijas“, „jos partnerės yra solidžios įmonės“);
- 3) vadovo asmenybė („vadovauja protingas žmogus“, „vadovu galima pasitikėti“);



- 4) reklamos žinomumas („gera reklama“, „girdėjau daug gerų dalykų“);
- 5) santykiai su personalu („kolektyvas yra kaip šeima“, „darbuotojai nesibaimina dėl ateities“);
- 6) socialinė atsakomybė – darbo kokybė, veiklos sritis, orientacija į vartotoją, rūpinimasis klientu („gamina kokybiškas prekes“, „įdarbina neįgaliuosius“);
- 7) organizacijos valdymas („modernus valdymas“);
- 8) firminis stilius („gražus logotipas“, „solidi įstaiga“);
- 9) dalykinio bendravimo etika („nemeluoja klientams“, „atvira bendravimui“).

Galima pastebėti, kad šie veiksniai atspindi racialesnius svarstymus, o emocijų yra mažiau.

Taip pat yra nurodomos papildomos įmonės veiklos charakteristikos, kurios gali turėti įtakos žmonių pasitikėjimui organizacija (E. Bogdanovas ir kt., 2003):

- 1) veiklos kokybė;
- 2) paslaugų kaina.

Taigi galima teigti, kad įvaizdis kaip psichologinis-socialinis reiškinys paveikia kiekvienos organizacijos gyvenimą. Organizacijos įvaizdžio kūrimas yra nuolatinė, nuosekli ir planinga veikla, reikalinga ir pastangų, ir materialinių išteklių.

## **APIBENDRINIMAS**

Ryšiai su visuomene tapo neatsiejama šiuolaikinio pasaulio dalimi. Viešieji ryšiai – tai specifinė vadybos veikla, padedanti sukurti ir palaikyti abipuses komunikacijos, supratimo, pripažinimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos ir jos publikų veiklos kryptis.

J. Grunigas ir T. Huntas (1984) įvardijo pagrindinius ryšių su visuomene veiklos modelius, remdamiesi dviem svarbiausiais kriterijais: komunikacijos tikslu ir kryptimi (monologas arba dialogas). Šie modeliai yra: vienpusis informavimas be grįžtamojo ryšio (propagandinis ar pub-

licistinis); vienpusis informavimas per masinio informavimo priemones (informacinis); dvipusis asimetrinis modelis, dvipusis simetrinis modelis. Veiksmingiausias viešųjų ryšių komunikacijos modelis yra dvipusis simetrinis modelis, tačiau šis modelis reikalingas nuodugnios partnerių įvertinimo, jų reakcijų, interesų ir pan. stebėsenos, taigi išlaidos ryšiams su visuomene yra daug didesnės nei, pvz., vienpusio informavimo be grįžtamojo ryšio atveju.

Komunikacijos tikslai, keliami ryšiams su visuomene, gali būti skirstomi į tris pagrindines kategorijas, atsižvelgiant į poveikį: informaciniai tikslai; įtikinimo tikslai; priminimo tikslai.

Manoma, kad šiuolaikinei auditorijai yra būdingos šios charakteristikos: didėjanti vizualinė orientacija; vieno reiškinio ar požiūrio palaikymas; sekimas asmenybių ir garsių žmonių pavyzdžiais; stiprus nepasitikėjimas valdžia ir jos atstovais; didėjanti tarptautinė auditorija.

Įvaizdis yra tam tikras psichologinis vaizdas, veikiantis mūsų emocijas, elgesį ir santykius su kitais asmenimis ar grupėmis. Organizacijos įvaizdis – tai interesų grupių suvokimas to, kaip organizacija save sąmoningai (pvz., suplanuotos viešųjų ryšių akcijos) ar atsitiktinai (pvz., nesusplanuoti darbuotojų komentarai) pristato. Pagrindinė įvaizdžio funkcija yra teigiamų nuostatų į tam tikrą objektą, reiškinį ar asmenį formavimas. Galima teigti, kad įvaizdis yra atsakymas į vartotojų norus, o viešieji ryšiai yra priemonė, formuojanti tą atsakymą.

## Užduotys

1. Kaip manote, ar tokios institucijos, kaip Bažnyčia, policija, kariuomenė ir pan., naudoja viešuosius ryšius? Jei taip, kokių galėtumėte pateikti pavyzdžių?
2. Kodėl organizacijai yra svarbus teigiamas įvaizdis? Pabandykite išvardyti bent dešimt priežasčių.
3. Prisiminkite vieną sėkmingai dirbančią įmonę – tai galėtų būti bet kas: bankas, telekomunikacijų bendrovė, prekybos tinklas ar kavinė. Ar, jūsų manymu, ji naudoja viešuosius ryšius? Kokius metodus galėtumėte paminėti?

### Pakartojimo klausimai

1. Pateikite viešųjų ryšių sampratą.
2. Trumpai pristatykite ryšių su visuomene raidą.
3. Išvardykite ryšių su visuomene ir reklamos skirtumus.
4. Kokių yra pagrindinių ryšių su visuomene veiklos modelių?
5. Išvardykite pagrindinius ryšių su visuomene tikslus.
6. Kokie principai yra taikomi ryšių su visuomene vadyboje?
7. Kas yra viešųjų ryšių auditorija ir kokių yra būdų jai pasiekti?
8. Pateikite pagrindines įvaizdžio charakteristikas, jo rūšis ir funkcijas.
9. Kokie veiksniai turi įtakos pasitikėjimui organizacija?

### Pagrindinės sąvokos

**Įvaizdis** – masinėje sąmonėje susikūrus, turintis emocinį atspalvį, konkretaus asmens ar įmonės vaizdas.

**Organizacijos įvaizdis** – tai interesų grupių suvokimas to, kaip organizacija save sąmoningai (pvz., suplanuotos viešųjų ryšių akcijos) ar atsitiktinai (pvz., nesuplanuoti darbuotojų komentarai) pristato. Organizacijos įvaizdis yra tai, kas pirmiausia ateina į galvą išgirdus organizacijos pavadinimą ar pamačius logotipą.

**Stereotipas** – tai sudėtingos nuostatos, kurias sudaro tam tikrų reiškinių supaprastinamas (schematizuotas) supratimas, vaizdiniai ir emociniai vertinimai. Stereotipai apibūdina tam tikras žmonių grupes, jų elgsenos formas, dorovinius vertinimus ar pažiūras.

**Viešieji ryšiai** – vadybos veikla, padedanti sukurti ir palaikyti abipuses komunikacijos, supratimo, pripažinimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos ir jos publikų veiklos kryptis.

### LITERATŪRA

1. Balmer, J. Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. *European Journal of Marketing*. 2001, vol. 35, no. 3/4, p. 248–291.
2. Carpara, G. V.; Zimbardo, B. C. Personality and Politics: Values Traits, ant Political Choice. *Political Psychology*. 2006, 21(1), p. 13.

3. Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. *Effective Public Relations* (9th Edition). Prentice Hall, 2005.
4. Dunn, S. W.; Barban, A. M.; Krugman, D. M.; Reid, L. N. *Advertising: Its Role in Modern Marketing* (7th edition). Dryden Press, 1990.
5. Grunig, J. E.; Hunt, T. *Managing public relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984, 370 p.
6. Grunig, L. A.; Grunig, J. E.; Dozier, D. M. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Erlbaum, Mahwah, NJ, 2002.
7. Hitt, M. A.; Si S. X. A study of organizational image resulting from international joint ventures in transitional economies. *Journal of Business Research*. 2004.
8. Jowett, G. S.; O'Donnell, V. *Propaganda and Persuasion*, London: Sage Publications, 1992.
9. Kendall, R. *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*. New York, 1992, p. 5
10. King, A. *Leaders' Personalities and the Outcome of Democratic Elections*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
11. Laskin, A. V. The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management*. 2009, Vol. 13, No. 1, p. 37–54.
12. Markwick, N.; Fill, C. Towards a Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing*. 1997, vol. 31, no. 1, p. 396–409.
13. Mažeikis, G. *Propaganda. Metodinė priemonė. Šiaulių universitetas, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla*, 2006.
14. Moloney, K. Debate papers: democracy and public relations. *Journal of Communication Management*. 2004, Vol. 9, No. 1, p. 89–92.
15. Mudd, S. Organizational Image Assessment in the Health and Human Services Sector. *Journal of Applied Social Psychology*. 2006, Volume 19 Issue 1, p. 30–49.
16. Nugaraitė, A. *Valdžia ir žiniasklaida: Dialogas*. Vilnius, 1999, 39 p.
17. Prunskus, V. *Politinių paslaugų teikimo pagrindai*. Vilnius: Lietuvos geležinkelų leidybos centras, 2000, p. 59.
18. Scott, D. M. *Naujosios rinkodaros ir viešųjų ryšių taisyklės: kaip naujienų pranešimai, interneto dienoraščiai, prenumeruojamosios transliacijos, virusinė rinkodara ir internetinė žiniasklaida gali padėti tiesiogiai pasiekti pirkėjus*. Vilnius: Verslo žinios, 2008.
19. Stonkienė, M. Komunikacinė paradigma teisės sampratoje. *Informacijos mokslai*. 2002, 23, p. 22– 25.
20. Sutter, T. Processes of inclusion in mass communication: A new perspective in media research. *Communications*. 2005, Volume 30, Issue 4, p. 431–444.

21. Public Relations Defined PRSA's Widely Accepted Definition. <<http://prsa.org/pressroom/aboutpr.htm>> [žiūrėta 2009-09-03].
22. Wilcox, D. L.; Cameron, G. T.; Ault, P. H.; Agee, W. K. *Ryšiai su visuomene*. Vilnius, Poligrafija ir informatika, 2007.
23. Богданов, Е.; Зазыкин, В. *Психологические основы «Паблик рилейшнз»*. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003, 208 с.

## 5. REKLAMOS PSICHOLOGIJA

---

Ilona ČĖSNIENĖ

*Su reklama mes susiduriame kiekvieną dieną, tačiau daugumai žmonių reklama nereiškia nieko daugiau, kaip informaciją apie prekes ar paslaugas. Vis dėlto pažymėtina, kad reklamos funkcijų yra kur kas daugiau. Pavyzdžiui, reklama ne tik informuoja, bet ir veikia mūsų elgesį. Ji ne tik skatina įsigyti tam tikrą produktą, bet ir formuoja mūsų požiūrį, jog reklamoje vaizduojamas gyvenimo būdas yra patraukliausias šiuolaikinėje visuomenėje. Be to, įmonės, reklamuojančios savo produktus, ne tik juos parduoda, bet kartu informuoja visuomenę ir apie save (dažniausiai apie organizacijos vertybes ir normas).*

*Reklamos teoriniais ir praktiniais aspektais domisi įvairūs mokslai, tačiau neabejotina yra tai, jog psichologiją ir reklamą sieja ypatingas ryšys: psichologija, tyrinédama žmogaus pažinimo procesus, elgesį, asmenybę, apima daugelį reklamos (kūrimo, veikimo ir kt.) aspektų ir padeda suprasti reklamos vaidmenį mūsų gyvenime. Pažymėtina, kad psichologijos moksle yra įvardijama taikomoji psichologijos šaka – reklamos psichologija.*

*Šiame skyriuje plačiau susipažinsime su reklamos psichologijos samprata ir ištakomis, žmogaus pažinimo procesais, emocijomis, motyvacija bei žinių apie šiuos reiškinius naudojimu reklamose. Taip pat nagrinėsime labiausiai paplitusias psichologines reklamą aiškinančias teorijas, aptarsime psichologinio reklamos poveikio sampratą ir metodus. Atskirai bus analizuojami reklamos psichologijos klausimai, sulaukiantys daugiausia tyrėjų bei praktikų dėmesio.*

### 5.1. Reklamos psichologijos samprata ir ištakos

*Reklama yra bet kokia forma apmokėta neasmeninė visuomenės informavimo priemonėmis skleidžiama žinutė, kurios pagrindinis tikslas yra informuoti žmones arba daryti jiems įtaką pasirenkant idėjas, prekes ar paslaugas (Pratkanis, 1996). Pirmoji rašytinė reklama buvo skelbta jau*

3000 metų prieš Kr.: tuometinio Babilono teritorijoje rastoje molio lentelėje buvo rašoma apie prekiautoją aliejais, paslaugas teikiančius batsiuvi ir raštininką. Pažymėtina, kad nors reklama turi ilgą istoriją, masiniu reiškiniu ji tapo tik XIX a. vidurio Anglijoje ir JAV dėl industrinės revoliucijos padidėjus produktyvumui, gamybos įvairovei ir išaugus visuomenės informavimo priemonių rinkai.

Psichologija kaip mokslas susiformavo panašiu laiku, t. y. 1879 m. Wilhelmui Wundtui įsteigus pirmąją psichologijos laboratoriją. Nepaisant to, reklama gana anksti sudomino psichologus tyrinėtojus ir jie aiškinosi, kaip reklama veikia žmonių elgesį. Taigi pirmieji psichologai, tyrę vartotojų elgesį ir jų atsaką į reklamą, buvo W. Wundto mokiniai (E. W. Scripture, H. Gale ir W. D. Scottas). Jie savo mokytojo idėjas, ypač apie nevalingą dėmesį, panaudojo reklamos tyrimams. Pavyzdžiui, E. W. Scripture pabrėžė, kad dydis ir pojūčio stiprumas reguliuoja dėmesio produktui skyrimą, taip pat svarbus apšvietimas, užuominos (cit. pagal Schumann, Hautgvedt, Davidson, 2008). Jis taip pat kalbėjo apie jausmų ir lūkesčių svarbą, teigdamas, kad dėmesio lygis konkrečiam objektui priklauso nuo sukeltamų jausmų stiprumo ir kad mūsų lūkesčių lygmuo lems dėmesio, skiriamo konkrečiam objektui, lygį. H. Gale 1900 m. savo straipsnyje „*On the psychology of advertising*“ pastebėjo, kad lytis turi įtakos atkreipiant dėmesį į tam tikrus reklamos dalykus. Be to, šis mokslininkas pirmasis panaudojo vertės nustatymo metodą (angl. *the order-of-merit technique*), siekdamas nustatyti pranešimo žinutės argumentus bei jų stiprumą. Šis metodas vėliau buvo plačiai naudojamas reklamos tyrimuose.

Vis dėlto labiausiai iš W. Wundto mokinių savo darbais išsiskyrė W. D. Scottas, aktyviai taikęs tyrimų rezultatus praktinėje verslo aplinkoje ir dirbęs konsultantu, todėl neatsitiktinai laikomas pirmuoju verslo psichologu ir tikroju taikomosios psichologijos atstovu. 1903 m. jis išleido veikalą „Reklamos teorija“, kuriame buvo nagrinėjami reklamos poveikio vartotojams klausimai (vartotojo dėmesio pritraukimas, konteksto įtaka, informacijos supratimo, pakartojimo, atkūrimo svarba, vaizduotės, jausmų intensyvumo vaidmuo ir pan.). 1908 m. pasirodė to paties autoriaus knyga „Reklamos psichologija“. Joje, be įvairių psichologinių reklamos eksperimentinių tyrimų rezultatų jau anksčiau skelbtomis temomis, buvo aprašomas reklamoje svarbus emocijų ir instinktų vaidmuo, atitinkamai

skiriama dėmesio iracionaliems vartotojų elgesio aspektams ir įtaigai. Dauguma šių temų buvo toliau plėtojamos ir tiriamos iki šių dienų.

Apibendrinant galima teigti, kad reklamos psichologija yra taikomoji psichologijos šaka, savarankiškai susiformavusi daugiau nei prieš šimtą metų ir jos istorija yra neatsiejama nuo vartotojų psichologinių tyrimų. Pažymėtina, kad nors pastaruoju metu reklamos psichologijos populiarumas sparčiai išaugo, tačiau iki šiol yra nemažai problemų, susijusių su šio mokslo tikslų ir funkcijų apibrėžimu. Pavyzdžiui, daugelis reklamos specialistų yra įsitikinę, kad reklamos psichologija pirmiausia turėtų kurti ir taikyti įvairius psichologinio poveikio metodus, skatinančius parduoti reklamuojamas prekes ar paslaugas, net jei šie metodai ir nepaiso etinių ar – kai kuriais atvejais – reglamentuojančių reklaminę veiklą teisinių normų. Todėl reklamose neretai pastebime tokių psichologinio poveikio metodų kaip apgaulę (kuri remiasi informacijos iškraipymu), nepagrįstą produkto išgyrimą, manipuliaciją, poveikį pašamonei pasitelkiant naujas technologijas, neurolingvistinį programavimą ir pan. Tačiau reklamos užsakovai ir kūrėjai laikosi požiūrio, kad psichologinis poveikis siekiant skatinti pirkimą, ypač tuomet, kai vartotojas neturi jokio noro to daryti, yra viena iš pagrindinių reklamos psichologijos užduočių, o sėkmingas šios užduoties atlikimas gali būti vertinamas kaip reklamos efektyvumo požymis. Todėl nenuostabu, kad dėl reklamų, sukurtų laikantis tokios pozicijos, neretai kyla etinių, teisinių ar psichologinių problemų, atitinkamai neišvengiama jų viešo aptarimo, visuomenės nepasitenkinimo ir pan. Galima teigti, kad reklamos psichologijos uždavinių yra gero-kai daugiau ir apie juos bus kalbama kitose šio skyriaus dalyse.

## 5.2. Žmogaus pažinimo procesų vaidmuo reklamoje

Anot B. Čereškos (2004), žmogaus psichinių procesų pažinimas sudaro sąlygas sukurti efektyvesnę reklamą. Plačiausia prasme šis pažinimas susijęs su tuo, kaip žmogus priima reklaminę informaciją. Norint, kad reklama padarytų poveikį vartotojui ir jis nusipirktų reklamuojamą produktą, pirmiausia jis turi pamatyti ir (arba) išgirsti reklamą. Atkreipęs į ją dėmesį vartotojas turi įprasminti gautą informaciją. Vėliau ši informacija turi būti perkeliama į atmintį ir prirėikus atkuriami. Norėdamas įsigyti



tam tikros rūšies produktą, ypač kurio asortimentas yra gausus, vartotojas turi priimti sprendimą, pirkti tos firmos produktą, apie kuri sužinojo iš reklamos, ar ne. Ir tik priėmęs sprendimą jis atitinkamai elgiasi.

Matome, kad pažinimo procesų yra daug ir jie apima pojūčius, suvokimą, dėmesį, atmintį, mąstymą ir t. t. Pažinimo procesai tarpusavyje yra labai susiję vienas su kitu, vadinasi, reklaminės komunikacijos efektyvumas priklausys nuo visų šių procesų sėkmingo funkcionavimo, o tai nėra paprasta užduotis. Taigi, siekiant sukurti sėkmingą reklamą, būtina žinoti, kaip informacija priimama, išlaikoma ir atkuriamą, dėl kokių priežasčių užmirštama, kokia mokymosi ir mąstymo procesų įtaka ir pan. Toliau pažinimo procesus išnagrinėsime detaliau.

**Jutimai ir pojūčiai.** Vieni svarbiausių žmogaus pažintinės veiklos dėmenų yra jutimai. *Jutimai* – tai tokie procesai, kai mūsų receptoriai ir nervų sistema fiziškai priima ir pateikia aplinkos dirgiklių energiją (Jusienė, Laurinavičius, 2007). *Pojūčio* sąvoka vartojama tada, kai kalbama apie išorės pasaulio objektų savybių ir organizmo vidaus reiškinių atspindėjimą psichikoje. Trumpai tariant, jutimų rezultatas yra įvairių rūšių pojūčiai. Galima paminėti įvairius žmogui svarbius jutimus: regos, klausos, skonio, uoslės, kinestezijos, vestibuliarinius ir kt., tačiau kalbant apie reklamą kaip tam tikrą dirgiklį daugiausia dėmesio yra skiriama pirmiesiems penkiems.

Praktika rodo, kad reklaminis pranešimas dažniausiai orientuotas į žmogaus regos ir klausos pojūčius, todėl populiariausia yra vaizdinė ir garsinė reklama, nors, kaip teigia M. Lindstromas (2008), „tarp mūsų jutimų ir šiuolaikinės komunikacijos yra didelis atotrūkis. Po vaizdo kvapas yra pats svarbiausias iš penkių jutimų“ (p. 82). Vis dėlto nepaneigiamas faktas yra tas, kad didžiausią informacijos kiekį žmogus gauna *regėdamas*. Vaizdinis reklamos pateikimas yra paprasčiausias informacijos perdavimo būdas, nes vaizdui suvokti žmogus sunaudoja mažiausiai energijos. Bent vienas reklamoje pateiktas vaizdinis elementas turi nesąmoningai veikti vartotoją (Jokubauskas, 2003). Pavyzdžiui, spausdintinėje reklamoje tai galėtų būti neįprasta raidžių forma ar dydis, dėmesį patraukianti nuotrauka ar teksto kompozicija.

Didelę reikšmę reklamose turi spalva, kuri nesąmoningai vartotojui sukelia tam tikrų emocijų ir asociacijų. Nustatyta, kad reklamoje spalvo-

tas vaizdas visada būna veiksmingesnis už nespaltvotą (Čereška, 2004), spalvoti vaizdai prisimenami tiksliau (Spence, Wong, Rusan, Rastegar, 2006), spalvos padeda atkreipti ir išlaikyti dėmesį (Lapė, Masiliūnaitė, 2001), spalvos veikia skonio suvokimą. Nuo spalvos prikauso ir objekto sunkumo ar lengvumo išpūdis. Pavyzdžiui, šviesių spalvų produktai atrodo lengvesni nei tamsių spalvų. Spalva gali daryti įtaką vertinant aplinkos temperatūrą (priklausys nuo to, ar kambarys bus nudažytas „šiltomis“ ar „šaltomis“ spalvomis).

Vis dėlto būtina atminti, kad naudojant spalvas reikėtų būti atsargiems ir nedaryti skubotų sprendimų, neišsiaiškinus konkrečios spalvos emocinio poveikio ar reklamos vartotojų kultūrinių ypatumų. Pavyzdžiui, yra žinoma, kad Kinijoje bei Indijoje balta spalva gali reikšti gedulą, o Honkonge gedulą atspindi mėlyna spalva, arabų šalyse – plytos raudonumo spalva, mūsų kraštuose – juoda.

Pasak P. Kotlerio ir jo kolegų (2003), spalva yra ypač svarbi reklamuojant maisto produktus. Pavyzdžiui, vieno tyrimo metu vartotojams buvo pateikti keturi puodeliai su kava ir šalia pastatytos skirtingų spalvų (rudos, mėlynos, raudonos ir geltonos) pakuotės. Visuose puodeliuose kava buvo vienoda, tačiau vartotojai to nežinojo. 75 proc. vartotojų manė, kad prie rudo pakelio stovėjusi kava buvo per stipri, apie 85 proc. vartotojų sakė, kad prie raudono pakelio padėta kava buvo kvapiausia, beveik kiekvienas iš apklaustųjų teigė, kad kava iš mėlyno pakelio buvo švelni, o šalia geltonojo buvusi per silpna. Todėl kavą gaminanti bendrovė, norėdama perduoti savo vartotojui reklamos pranešimą, kad kava yra labai kvapi, savo produktui turėtų naudoti raudonos spalvos pakuotes, o etiketės tekste girti puikų kavos aromatą.

**Klausa** ne tik padeda orientuotis erdvėje, bet ir bendrauti. Dažnis, amplitudė ir periodas, kaip neatskiriamos garso savybės, puikiai tinka būti reikšminės informacijos pagrindu. Garsas yra ypač svarbus radijo, kino, televizijos reklamoje. Aukštesni garsai mums atrodo aštresni, kietesni, smailesni, šaltesni, labiau rėžiantys ausį, o žemesni – sunkesni, didesnės apimties, pilnesni, šiltesni, minkštesni, blausesni. Balso tembras, kalbos maniera, greitai ir garsiai ar tyliai ir jausmingai ištarti tie patys žodžiai sukelia priešingas asociacijas ir sukuria visiškai priešingą efektą. Reklaminiis tekstas būna veiksmingesnis, kai jis yra eiliuotas, nes ritmas

ir rimas ypač veikia klausą, dėmesį, tekstas tada lengviau įsimenamas. Kalbant apie automobilius, pažymėtina tai, jog beveik trečdalis apklaustų vartotojų teigė, jog gali atskirti vieną automobilių prekės ženklą nuo kito pagal jų užsidarančių durelių garsą (Lindstrom, 2008), todėl nenuostabu, kad automobilių gamintojai garsui skiria ypatingą dėmesį tiek kurdami automobilį, tiek ir jo reklamą.

Atskirai reikėtų paminėti muziką kaip tam tikro produkto reklamos garso takelį ar parduotuvės garsinį foną. Tinkamai parinkta ji sukelia teigiamas emocijas, padeda geriau įsiminti reklamuojamą produktą ir net skatina daugiau pirkti (Peck, Childers, 2008).

**Kvapas** ir **skonis** yra tarpusavyje labai susiję. Valgydami užuodžiam, o skonio dirginimai, priešingai, gali kilti gerklėje. Pastebėta, kad pardavimai gerokai padidėja, jei galima paragauti parduodamų prekių (pvz., sūrio, jogurto, sulčių). Vis dėlto šis rezultatas priklausys nuo daugelio kitų veiksnių sąveikos. Viena iš jų, kaip liudija tyrimų rezultatai, – vaikščiojančio parduotuvėje pirkėjo alkio jausmas ir svoris, t. y. nutukimu pasižymintys alkani pirkėjai, būdami parduotuvėje ir paragavę reklamuojamo maisto, iš tiesų pirkdavo daugiau, palyginti su normalų svorį turinčiais alkanais pirkėjais (Peck, Childers, 2008). Dar daugiau, alkani normalaus svorio pirkėjai, paragavę reklamuojamų maisto produktų, jų pirkdavo mažiau, palyginti su nealkanais normalaus svorio pirkėjais, nes pirmieji užkandžiaudami sumažindavo savo alkio jausmą.

Pažymėtina, kad jei negalima paragauti, tuomet skonis dažnai vertinamas pagal tai, kaip patiekiamas maistas. Pavyzdžiui, gražiai padengtas stalas ar gražiai įpakuotas maisto produktas iš tikrųjų labiau veikia mūsų nusiteikimą negu tikrąjį maisto skonį. Skoniui suvokti didelę reikšmę turi ir spalva: dažnai, pasižiūrėjęs į spalvą, žmogus pajaučia skonį burnoje (pavyzdžiui, žiūrint į ryškiai geltoną spalvą, kyla rūgštumo pojūtis, nes ši spalva mums asocijuojasi su citrina, tačiau retas kuris mėgsta mėlynos spalvos maistą, ragauja kraujo spalvos pieno arba murzinai žalios spalvos mėsos, nes tokių spalvų maistas neatrodo šviežias, skanus, saugus).

Glostymas, lietimasis yra socialinio ryšio išraiška ir naudojamas stimuliuoti. Nustatyta, kad **lytos** pojūčiai nėra tokie tikslūs kaip regos ar klausos pojūčiai, tačiau jie atlieka svarbią emocinę funkciją, todėl reklamos specialistai jiems taip pat skiria nemažai dėmesio. Pavyzdžiui, au-

tomobilių mugėse lankytojams siūloma pavairuoti automobilį, pasėdėti salone, kad jie pajauštų automobilio privalumus.

Nors, kaip minėjome aukščiau, su informacijos priėmimu daugiausia susiję regimieji pojūčiai, tačiau ta pati informacija gali sukelti klausos (pavyzdžiui, televizijos reklamos metu sklindantis garsas), lytėjimo (pavyzdžiui, žurnalo reklamos popieriaus faktūra) ar netgi uoslės pojūčių (pavyzdžiui, žurnalų puslapiai, kuriuose reklamuojami kvapai, dažnai būna pakvepinti). Pagrindinis reklamos tikslas yra kuo įvairesnių pojūčių sužadimas ir jų sąveika.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad jutimams būdinga *adaptacija* – mažėjantis jautrumas nekintantiems dirgikliams. Pavyzdžiui, dauguma esame pastebėję, kad įėjus į nevėdintą patalpą kurią laiką jaučiame nemalonų kvapą. Vėliau šito pojūčio nebelieka. Reklamos specialistai tai sėkmingai išnaudoja praktikoje. Pavyzdžiui, gatvėje jūs nejaučiate oro kvapo (adaptacija), tačiau eidami pro parfumerijos parduotuvę staiga pajuntate malonų kvapų aromatą, nes parduotuvės išorė yra specialiai iškvėpinama, siekiant atkreipti jūsų dėmesį.

Reklamoje didelį vaidmenį atlieka kontrastai, kurie gali būti nusakomi dydžiu, forma, išdėstymo pozicija ir pan. (Čereška, 2004). Reklamos kūrėjai dėl šios priežasties neretai siekia išsiskirti, daryti netradicinius sprendimus. Kontrastais grindžiamas ir žmogaus jautrumas įvairiems dirgikliams bei jų pokyčiams. *Absolūtus slenkstis* – tai mažiausias dirginimas, kurio reikia tam tikram dirgikliui (šviesai, garsui, spaudimui, kvapui, skoniui) aptikti (Myers, 2000). Paprastai absoliutų slenkstį psichologai išmatuoja registruodami dirginimą, kuriam esant žmogus aptinka dirgiklį 50 proc. atvejų. Kad reklama pasiektų vartotoją, yra būtina, jog jos dirgikliai (garsas, vaizdas ir pan.) būtų stipresni nei absoliutūs žemutiniai slenksčiai. Tačiau yra nuomonių, kad mažesnio intensyvumo už žemutinį slenkstį dirgikliai taip pat gali padaryti įtaką. Šis daug diskusijų sukėlęs požiūris dar yra vadinamas *pasąmoninio įtikinimo koncepcija*. Jos kūrėjas buvo J. Vicary, 1957 m. paskelbęs apie naują sėkmingą poveikio vartotojams būdą. Jis kino teatre pasitelkęs 25-ą kadrą (paprastai žmogus suvokia vientisą vaizdą, jei filmo kadrai keičiasi 24 kartus per sekundę, o J. Vicary „įklijavo“ dar vieną – reklaminių – kadrą) rodė labai trumpus, sąmoningai nesuvokiamus reklaminius pranešimus: „Gerkite kokakolą.

Valgykite kukurūzų spragėsius“ ir pastebėjo, kad gerokai padidėjo minėtų produktų paklausa kino teatre. Šio tyrimo rezultatai itin paplito ir turėjo didelį atgarsį visuomenėje. Tačiau nepriklausomiems ekspertams atlikus pakartotinį tyrimą ir negavus tokių pačių rezultatų, J. Vicary prisipažino, kad, siekdamas asmeninės naudos, sufalsifikavo savo tyrimo duomenis (Pratkanis, 1992). Šiuo metu mokslininkai mano, kad 25-o kadro būdu vartotojo negalima psichologiškai paveikti, nes taip akys tiesiog nesugeba atpažinti pateikiamo objekto ir išskirti jame informacinio turinio. Nepaisant to, Lietuvoje, kaip ir daugelyje užsienio šalių, yra uždrausta reklaminio pranešimo metu naudoti 25-ą kadra.

Be absoliučių slenksčių, mums taip pat svarbu aptikti mažus dirgiklių skirtumus. *Skirtumo slenkstis* (vos pastebimas skirtumas) yra mažiausias dviejų dirgiklių skirtumas, kurį 50 proc. atvejų asmuo gali aptikti (Myers, 2000). Skirtingos rūšies dirgikliams šis santykis yra skirtingas. Skirtumai suvokiami, kai dviejų šviesų stipris skirsis 8 proc., dviejų daiktų svoriai 2 proc., o dviejų garsų dažnis 0,3 proc. Pastebėta, kad dauguma vartotojų, nors ir turi mėgstamą plataus vartojimo prekės rūšį (pvz., alų, cigaretes), tačiau jie negali atskirti mėgstamos rūšies nuo kitų. Pavyzdžiui, vieno tyrimo metu 300 rūkalių, teikiančių pirmenybę tam tikros rūšies cigaretėms iš trijų populiariausių rūšių, buvo pasiūlytos visų trijų rūšių cigaretės, tačiau be pavadinimo (Kotler ir kt., 2003). Jiems reikėjo atpažinti savo mėgstamą rūšį. Pasirodė, kad tik šeši iš visų tiriamųjų sugebėjo tai padaryti. Taigi svarbu žinoti, kad šiuo atveju žmonės vadovaujasi ne skonio pojūčiu, o kitais psichiniais procesais.

**Suvokimas.** Kitas svarbus žmogaus pažintinės veiklos procesas yra suvokimas (percepcija) – gautos informacijos iš aplinkos pertvarkymas ir įprasminimas, visuminis daiktų ir reiškinių atspindėjimas žmogaus sąmonėje. Reklaminės informacijos suvokimo metu svarbus vaidmuo tenka percepciniam vaizdui kurti, todėl reklama turi atitikti *vientisumo* principą, vadinasi, visi jos elementai – pavadinimas, tekstas, iliustracija, logotipai – turi būti glaudžiai susiję (Jokubauskas, 2003). Jei pagrindinei idėjai formuoti nepakanka elementų ir informacijos, gali kilti neaiškumų.

Žmogus suvokia reklaminę informaciją *visybiškai*, t. y. atskirus jos elementus beveik automatiškai priskirdamas prasmingai visumai. Pavyz-

džiui, jei vartotojui kurį laiką rodomas visas reklaminis filmukas (elementų visuma), vėliau užtenka parodyti tik kokią nors to filmuko (logišką) dalį ir vartotojas pats prisimins likusią jo dalį. Taip elgiasi daugelis firmų, nes taip sutaupoma nemažai lėšų.

Vaizdinis pateikimas reklamoje vyrauja ir turi tenkinti keletą sąlygų (Мокшанцев, 2007). Reklamos struktūra turi būti tiksli ir aiški. Reklamuojamas objektas yra centras, todėl svarbi jo forma, dydis, artumas. Svarbiausia – produktas turi vyrauti, išsiskirti iš bendro fono (tai vadinama **figūros išskyrimu iš fono**). Reikia atminti, kad daugeliu atvejų mažesnioji forma yra figūra, o didesnioji – fonas.

Suvokimo metu gali atsirasti **suvokimo iliuzijos**, arba kitaip tariant, suvokimo klaidos, kurios būdingos visiems žmonėms. Pavyzdžiui, pažiūrėję keletą minučių į krintantį vandenį, paskui nukreipę akis į krantą pastebėsime, kad jame esantys objektai, pavyzdžiui, medžiai, atrodo juda priešinga kryptimi (krioklio iliuzija). Suvokimo iliuzijų naudojimas reklamoje taip pat yra labai populiarus (pavyzdžiui, spausdintinėje reklamoje sukuria papildomus judėjimo, gylio, aukščio ir pan. efektus).

Reklamoje svarbus judesio suvokimas, nes judantys daiktai patraukia dėmesį labiau negu nejudantys ir turi didelę informacinę reikšmę. Judesys leidžia vaizdžiai parodyti daikto ypatybes, jų tarpusavio santykių (Čereška, 2004). Reklamoje taip pat svarbus ir erdvės suvokimas. Reklamos vartotojas nejučiomis įvedamas į pačią situaciją, daiktai prieš jį išky-la akivaizdūs, reljefiški, ryškūs, plastiški.

**Dėmesys.** Dažniausiai yra pabrėžiama, kad dėmesys yra psichikos kryptingumas ir sutelktumas į objektus, turinčius individui pastovią ar situacinę reikšmę (Martišius, 2006). Pagal kilmę jis gali būti valingas arba nevalingas. Sukeliantys nevalingą dėmesį veiksniai nepriklauso nuo žmogaus valios. Dėmesio pritraukimas yra trumpalaikis, po kelių sekundžių šis dėmesys dingsta arba tampa sąmoningas. Žmogus toliau apžiūrinėja reklaminį skelbimą, gilinasi į reklamos turinį. Sąmoningas dėmesio sutelkimas įmanomas tik tada, kai reklamos objektas žmogui yra svarbus, įdomus ar naujas.

Vieni reklaminiai pranešimai išsiskiria iš daugelio panašių produktų reklamų, kiti – neišsiskiria. Kaip atkreipti vartotojų dėmesį? Galima

paminėti dvi veiksnių grupes, susijusias su dėmesio aktyvacija: asmenybinius ir susijusius su stimulų charakteristikomis (Mc Kenna, 2006). *Asmenybinių* veiksnių grupė daugiausia grindžiama kognityvinės pusiausvyros teorija, kuri teigia, kad žmogus renkasi tas nuostatas ar požiūrius, kurie padeda išlaikyti pusiausvyrą su kitais žmonėmis ir pačiu savimi. Taigi jei reklamoje skelbiama informacija neatitiks vartotojo turimų įsitikinimų, tikėtina, kad jis jos tiesiog nepastebės (pavyzdžiui, rūkaliai „nepastebi“ išpėjimų apie rūkymo žalą), nes neatitikimas sukels įtampą.

*Su stimulų charakteristikomis susijusius veiksnius* galima kontroliuoti, nes jais teisiogiai manipuliuojama siekiant pritraukti ar sustiprinti dėmesį, ypač reklamoje. Šių veiksnių grupei galima priskirti dydį (pvz., dideli objektai), pakartojimą (pvz., pakartotinai vykstantys įvykiai), poziciją (pvz., reklamos vieta laikraščio puslapyje), spalvą, judančius objektus statiškoje aplinkoje, naujumą ir kontrastą. Kalbant apie reklaminio pranešimo dydį, reikia pasakyti, kad šio ploto padidinimas padarys jį labiau matomą, dėl to – labiau skaitomą. Didelės apimties reklamoje yra galimybė įdėti daugiau iliustracijų ir teksto. Reklamos, turinčios santykinai daug neužpildytos vietos, taip pat yra linkusios patraukti dėmesį. Taigi, didinant reklaminio pranešimo apimtį, padidės ir vartotojų dėmesio pritraukimo tikimybė, tačiau akivaizdu, kad susiduriame su didesnėmis reklamos sąnaudomis.

Reklamos vieta laikraštyje ar žurnale yra svarbiausia. Reklama šalia populiarių redakcijos vedamųjų straipsnių – puikus sprendimas, ypač jei reklamos turinys bent šiek tiek susijęs su straipsniu. Toks išdėstymas padeda atrinkti susidomėjusią auditoriją ir pritraukti skaitytojus tuo metu, kai jie ypač jautrūs žinutei apie produktą. Yra žinoma, kad reklamos spausdinimas žurnalo pirmojo ar paskutiniojo puslapio vidinėje ar išorinėje dalyje reikšmingai padidina jos skaitomumą nuo 30 proc. iki 64 proc., palyginti su reklamomis kituose žurnalo puslapiuose (Anastasi, 1979, cit. pagal Mc Kenna, 2006). Analizuojant dėmesio paskirstymą viename puslapyje nurodoma, kad sėkmingiausia vieta yra viršutinis kairysis kampas, mažiausiai sėkminga – apatinis dešinysis kampas; atitinkamai viršutinė lapo dalis susilaukia daugiau dėmesio nei apatinė, kairioji – daugiau nei dešinioji.

Apibendrinus įvairius literatūros šaltinius galima teigti, kad dėmesį labiau patraukia tokie reklaminiai pranešimai, kurie:

- Sukelia emocijas
- Yra didelio intensyvumo
- Pasižymi dideliu kontrastu
- Yra judantys
- Yra nauji
- Yra netikėti.

Reikia pripažinti, kad dėmesį stimuliuojančių veiksnių naudojimas yra susijęs su tam tikra rizika. Stimulus, visiškai patraukęs žiūrovo dėmesį, palikdamas nuošalyje pagrindinę žinutę, tik trukdo komunikacijos procesui. Todėl būtina naudoti stimulus, kurie padeda atkreipti dėmesį, tačiau netrukdo toliau visam pranešimui perdirbti.

**Atmintis.** Atmintis – išmuktų dalykų išlaikymas tam tikrą laiką (Myers, 2000). Atmintis yra svarbus psichinis procesas, turintis tiesioginių sąsajų su reklamine veikla ir jos veiksmingumu. Atkreipus dėmesį į reklaminę informaciją, ji pereina į trumpalaikę atmintį, kurioje sukaupiama visa, ką mes vėliau vienu metu išsąmoniname. Trumpalaikės atminties galimybių ribos – maždaug septyni (plius arba minus du) informacijos vienetai, todėl reklamos kūrėjai neturėtų pranešimo perkrauti detalėmis arba, jei visa informacija yra svarbi, tuomet pasitelkus skirtingą šriftą, spalvas, išdėstymą ir kt., ją vėl suskaidyti į didesnius informacinius vienetus. Jei trumpalaikėje atmintyje informacija yra pakartojama ar užkoduojama, ji perduodama į ilgalaikę atmintį, kurios galimybės yra neribotos. Tyrimų rezultatai rodo, kad žmogus informaciją įsimena greičiau, tvirčiau ir ilgesniam laikui, jei jos turinys susijęs su jo veikla, ateitimi, interesais. Jei reklama buvo kūrybiška ar kuo nors ypatinga, žmonės gali prisiminti jos turinį net po kelerių metų.

Esama tam tikrų informacijos įsiminimo psichologinių dėsnų. Pavyzdžiui, geriau įsiminama informacija teksto pradžioje arba pabaigoje. Be to, kad reklama įsimintų, ji turi būti rodoma ne vieną kartą. Atitinkamai yra teigiama, kad reklaminės informacijos kartojimas yra tinkamiausias vartotojų atsako pagrindas (Pornpitakpan, 2004). Problema ta, kaip padaryti, kad daugkartinis reklamos pakartojimas nesukeltų



neigiamų emocijų ir jos nebūtų perkeliama reklamuojamai produkcijai. Anot G. J. Tellio (1997), efektyvus reklamos pakartojimo dažnis priklauso nuo trijų veiksnių: prekės ženklo žinomumo, reklamos naujumo ir reklamos formato. Siekiant, kad kartojimas nepabostų, būtina išlaikyti pušausvyrą: kartoti, bet neįkyrėti. Tam gali padėti šie būdai:

- Humoro naudojimas. Tai veikia ne tik įsiminimą, bet ir kitus pažintinius procesus.
- Ritmiškumas, pateikimas eiliuota forma.
- Asociacijų naudojimas.
- Žinomų simbolių ir ženklų įtraukimas.
- Vengimas daugelio argumentų, kurie gali būti net nesusiję, pateikiant vieną sėkmingiausių mintį.

Priešingas įsiminimui procesas yra užmiršimas. Jis gali vykti nesant pakartojimo (gesimas), veikiant naujai informacijai (interferencija), dėl ligos (amnezija) ir kitais atvejais.

**Mokymasis ir išmokimas.** Mokymasis ir išmokimas – tai procesas, per kurį žmogus, remdamasis savo patirtimi, keičia savo elgesį. Mokymasis formuoja mūsų mąstymą ir kalbą, motyvus ir emocijas, asmenybę ir nuostatas. Visi mokymosi būdai leidžia mums prisitaikyti prie aplinkos. Psichologijoje skiriami trys pagrindiniai mokymosi tipai: klasikinis sąlygojimas, operantinis sąlygojimas ir mokymasis stebint. Tačiau jų svarba, suvokiant reklamą, skiriasi.

**Klasikinis sąlygojimas.** Tai mokymasis, kai organizmas pradeda sieti skirtingus įvykius. Visi turbūt pamenate eksperimentą su šunimi, kuriam atnešus maistą (nesąlyginis stimulus – NS) išsiskirdavo seilės (nesąlyginė reakcija – NR). Vėliau prieš pateikiant maistą buvo skambinama varpeliu (sąlyginis stimulus – SS). Po kurio laiko šuniui, išgirdusiam varpelio skambėjimą, imdavo išsiskirti seilės, t. y. susiformuodavo sąlyginė reakcija (SR), kuri būdavo labai panaši į NR. Sėkmingo išmokimo galima tikėtis tik tik tuomet, jei NS sukels instinktyvią ar emocinę reakciją.

Atrodytų, kad toks mokymosi būdas žmonių gyvenime mažai pritaikomas. Tačiau reklamoje jis yra ypač populiarus. Pavyzdžiui, prie naujų automobilių parodose dažniausiai stovi gražios ilgakojės merginos. Kodėl? Automobilių gamintojai ir pardavėjai gerai žino, kad vyrai labiau

domisi naujais automobiliais nei moterys (net jei moteris ir domisi automobiliu, jai pasirinkti padeda vyras). Parodoje eksponuojama daug gerų automobilių. Graži mergina (NS) vyrams kelia teigiamas emocijas (NR), o jei tokia mergina stovės prie automobilio (SS), tuomet teigiamas emocijas merginai vyrai turėtų nukreipti į automobilį (SR). Lygiai toks pat dalykas gali būti pastebimas, kai merginos, neretai pusnuogės, reklamuoja alkoholinius gėrimus ar azartinius žaidimus.

**Operantinis sąlygojimas.** Tai mokymosi rūšis, kai pastiprinamas elgesys tvirtėja, o elgesys, už kurį baudžiama, silpnėja. Nors visuotinai pripažįstama, kad operantinis sąlygojimas yra efektyvesnis mokymosi būdas, tačiau reklamoje jis mažai tinka (Solomon, 1994). Išties yra sunku atlyginti ar nubausti žmones už tai, kaip jie elgėsi reklamos atžvilgiu. Todėl labiau patartina taikyti kitus būdus, siekiant paveikti vartotoją.

**Išmokimas stebint.** Ši teorija teigia, kad mes galime išmokti tam tikro elgesio, stebėdami kitus. Labiausiai tinkanti iliustruoti šį išmokimo tipą yra televizijos reklama. Pavyzdžiui, joje paprastai teigiama, kad tam tikro gėrimo, šampūno ar kitos prekės vartojimas padarys žmones populiariesnius, patrauklesnius, pranašesnius ir pan., todėl, siekdami sėkmės ir stebėdami sėkmingų modelių reklamose elgesį, žmonės elgsis taip pat, t. y. pirks reklamuojamą produktą. Šio proceso metu labai svarbi vartotojų motyvacija ir dėmesio charakteristikos. Tačiau paskutiniu metu vis labiau kelia susirūpinimą smurtinių scenų naudojimas reklamose. Viena vertus, smurtinių scenų vaizdavimas stipriai patraukia dėmesį, o tai itin naudinga reklamos užsakovams. Kita vertus, smurtas, rodomas per televiziją, skatina realiame gyvenime reikštis agresyviai elgesiui (ypač nepilnamečių).

**Mąstymas ir sprendimų priėmimo procesas.** Pažinimo procesai tarpusavyje yra labai susiję, tačiau drauge išsiskiria savitumu. Tokiu specifiskumu pasižymi ir mąstymas, nes mąstydami mes atliekame sudėtingas protines operacijas ir gauname rezultatus, kuriuos ne visada galima pamatyti, išgirsti arba pačiupinėti (Kaffemanas, 2001). Mąstymo paskirtis yra atskleisti ką nors naujo, todėl reklamą suvokiant mąstymas yra labai svarbus. Jis glaudžiai susijęs su kalba. Žmogus mąsto ne tik konkrečiomis, bet ir abstrakčiomis sąvokomis, simboliais, o tai dažnai naudojama

reklamoje. Egzistuoja daug mintinių operacijų rūšių, pavyzdžiui, lyginimas, konkretizavimas, analizė, sintezė, apibendrinimas, analogijų nustatymas ir kt. Visos jos sėkmingai naudojamos reklamoje, ypač asociacijos (Мокшанцев, 2007).

Mąstymas visuomet yra iškilusios problemos ar užduoties sprendimas (pavyzdžiui, reklamos specialistui tokia užduotis – naujos reklamos kūryba, vartotojui – turimos informacijos lyginimas su reklamine informacija). Sprendžiant problemą, reikia ieškoti atsakymo į iškilusį klausimą remiantis turimomis žiniomis. Problemos sprendimo ieškojimas susijęs su kokiu nors tikslu – poreikio tenkinimu, kliūtis įveikimu, nežinomo suradimu, alternatyvos pasirinkimu ir pan. Vadinasi, problemos sprendimą lemia tam tikri žmogaus interesai, motyvai, poreikiai. V. Quinn (1995) nurodo tokius problemos sprendimo etapus (cit. remiantis R. Kaffemanu, 2001):

1. problemos formulavimas;
2. informacijos rinkimas;
3. sprendimo variantų apžvalga;
4. sprendimo pasirinkimas ir jo efektyvumo tikrinimas.

Vertinant reklamą stipriai veikia priežasties ir pasekmės ryšiai („produktas man reikalingas dėl to, kad...“, „noriu šios firmos prekės, nes žinau...“). Žmogaus pasirinkimą lemia ne tik reklama, bet ir praeities patirtis (pavyzdžiui, vartotojas gali nesirinkti konkretaus gamintojo, nes anksčiau liko nepatenkintas jo prekės kokybe). Mąstymas ir informacijos vertinimas taip pat priklauso nuo žmogaus socialinės padėties ir konkrečios situacijos (savijautos, nuotaikos ir pan.).

Apibendrinant galima teigti, kad visų pažintinių procesų vaidmuo reklamoje yra labai svarbus ir gali daryti įtaką tolesniam vartotojo elgesiui. Tačiau pažymėtina, jog nagrinėjant reklamą, be pažintinių procesų, ne mažesnę reikšmę turi ir vartotojų patiriamos emocijos, turimi motyvai, vertybės ar tikslai. Apie tai plačiau pakalbėsime kitoje dalyje.

### 5.3. Emocijų ir motyvacijos ryšys su reklama

*Emocijos* nuspalvina pažintinius procesus, tarpasmeninius santykius ir mūsų santykius su pačiu savimi (Myers, 2000). Pagrindinės emocijos yra džiaugsmas, nuostaba, liūdesys, pyktis, baimė ir kt. Vartotojų emo-

cinių reakcijų į produktą ar į jo reklamą tyrimas sudaro didelę reklamos tyrimų dalį. Dauguma tyrėjų laikosi nuomonės, kad norint pasiekti didelę reklamos psichologinį poveikį vartotojui, būtina, jog ta reklama jam sukeltų stiprias (dažniausiai – teigiamas) emocijas. Specialistai mano, kad simpatija prekei proporcinga reklamuojamos informacijos simpatijai (Jokubauskas, 2003). Teigiamas emocijas žiūrovui skatinanti reklama ne tik atkreipia dėmesį ir padeda geriau įsiminti prekės ženklą, bet ir skatina jį pirkti (Kover, Goldberg, James, 1995).

Psichologinių tyrimų rezultatai liudija apie emocinį žmogaus ryšį su jo „aš“ (Мокшанцев, 2007). Visa, kas supa žmogų, sukelia tam tikras emocijas. Būtent emocijos lemia tai, kad tarp potencialių vartotojų atsiranda daugybė emocinių skirtumų. Bet koks reklaminius skelbimas – tai ne tik informacija, o visų pirma tam tikras kiekis emocijų, asmeniškai patirtų žmogaus per žiūrėjimo laiką (Jokubauskas, 2003).

Emocijos gali būti teigiamos arba neigiamos. Teigiamos emocijos skatina žmogų siekti tikslo, o neigiamos – vengti neigiamus išgyvenimus sukeliančių dalykų. Atitinkamai nustatyta, kad žmonėms, kurie yra teigiamos arba neigiamos nuotaikos<sup>3</sup>, reklamos poveikis bus skirtingas (Luomala, Laasonen, 2000). Neretai reklaminiai pranešimai, kuriuose nebuvo atsižvelgta į galimą emocinę vartotojų reakciją, sukelia aiškiai neigiamą požiūrį į reklamuojamą produktą, o kai kuriais atvejais gali sumažėti produkto pardavimas. Pavyzdžiui, dantų pastos reklama, kurioje vaizduojamos kraujuojančios dantenos arba iškritę dantys, žiūrovams sukelia neigiamas emocijas (kalnę, baimę) ir taip vartotojai reaguoja pasitelkdami įvairius gynybinius mechanizmus, o ne skubėdami įsigyti prekę.

Jau buvo minėta, kad neigiamas emocijas sukelia ir daugkartinė, žodis į žodį pasikartojanti reklama, ypač per radiją ir televiziją, nes vienodumas nusibosta, kyla noras perjungti kitą kanalą ar netgi išjungti. Tokiais atvejais reikia arba mažinti reklamos dažnumą, arba keisti reklamos kokybines savybes (pavyzdžiui, subtiliai panaudoti humorą).

Svarbu pažymėti, kad pateikus tam tikras reklamas tarp individo pažintinių procesų ir emocijų gali kilti prieštaravimų. Pavyzdžiui, kai reklaminiuose plakatuose vaizduojamas atkąstas šokoladinis batonėlis,

<sup>3</sup> Mokslinėje literatūroje teigiama, kad nuotaika atsiranda iš emocijų (Larsen, 2000).

privalumas yra tas, kad vartotojas gali išsamiau susipažinti su batonėlio turiniu ir įvertinti produkto privalumus (pažintinis komponentas). Tačiau vartotojų apklausa parodė, kad batonėlio su kandimo pėdsakais vaizdas nesukelia teigiamų emocijų ir nekelia noro jo įsigyti (emocinis komponentas). Todėl siekiant, kad reklama būtų veiksmingesnė, turi būti atliekama išsami visų psichikos procesų analizė.

*Motyvacija* – tai žmogaus elgesį lemiančių veiksnių (motyvų) visuma (Jusienė, Laurinavičius, 2007). Motyvu gali būti mūsų interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai. Žmogus kasdienėje veikloje visada vadovaujasi daugybe motyvų. Jie skatina žmogaus elgesį ir jį nukreipia. Didelė dalis motyvų neišplaukia iš sąmonės lygio, o lieka pasąmonėje. Be to, motyvai padeda pajauti savo veiklos prasmę, dalyvauja ją kontroliuojant ir keičiant. Motyvacija yra glaudžiai susijusi su žmogaus *poreikiais*, kuriuos galima apibrėžti kaip individo būsenas, kai patiriami kokių nors dalykų trūkumai ir dėl to jaučiama psichinė įtampa.

Taigi bet kokios reklaminės žinutės kūrimas neįmanomas be išankstinės tikslinės vartotojų grupės poreikių analizės (Kotler ir kt., 2003). Konkrečiam reklamos adresatui yra reikalingi argumentai, turintys tam tikrą asmeninę prasmę ir suformuluoti jo poreikių pagrindai. Atsižvelgiant į reklamos objektą ir auditoriją, kuriai ji skiriama, reklamos tekste gali būti naudojami įvairūs motyvai (būti įvertintam, pripažintam, išsaugoti sveikatą ir pan.). Pagrindinis reklamos uždavinys yra padėti atrasti, nustatyti, koks būtent objektas gali geriausiai patenkinti esamą poreikį.

Kaip jau minėjome, potencialus pirkėjas gali turėti skirtingus motyvus įsigyti produktą (pavyzdžiui, to produkto būtinybė, siekimas turėti „karščiausią naujieną“ ir pan.). Pirmiausia jie turi būti išsąmoninami, o paskui ieškoma informacijos apie galimybę poreikius patenkinti. Jei tokios informacijos nepakanka, žmogus ieško išorinio informacijos šaltinio, kurio pasirinkimas priklausys nuo individualių skirtumų ir aplinkos poveikio.

Apibendrinant galima teigti, kad reklamos tyrinėjimuose būtina atsižvelgti į vartotojų patiriamas emocijas ir turimus motyvus. Siekiant išvengti pasikartojimų, ši tema toliau bus nagrinėjama kitoje dalyje, kalbant apie psichologines reklamos teorijas.

## 5.4. Psichologinės reklamos teorijos

**Psichoanalitinė teorija.** Viena žinomiausių teorijų reklamos psichologijoje yra Z. Freudo psichoanalitinė asmenybės teorija. Ji grindžiama įsitikinimu, kad žmogaus psichika yra nelyginant ledkalnis, kurio didžioji dalis neregima. Mūsų sąmoningas žinojimas yra iškilusi į vandenyno paviršių matoma ledkalnio dalis. Giliau slypi daug didesnė pasąmonės sritis, apimanti mūsų norus, mintis, jausmus ir prisiminimus, kurių daugumos neįsisąmoniname. Anot Z. Freudo, žmogaus emocijos, mintys, siekiai ir pan. kyla iš konflikto tarp agresyvių, malonumo siekiančių biologinių impulsų ir socialinių draudimų (Myers, 2000; Roudinesco, 2003). Asmenybė yra pastangų įveikti šį konfliktą padarinys – išreikšti tuos impulsus tokiais būdais, kurie leistų patirti malonumą, tačiau kartu nesukeltų kaltės jausmo arba bausmės. Reklamos uždavinys – parodyti, kad kliūtys, su kuriomis susiduria žmogus, siekdamas malonumo, yra nereikšmingos ir kad jas galima pašalinti (Jokubauskas, 2003). Šios teorijos požiūriu reklamos turinys turėtų panaikinti žmogaus kompleksus, todėl informaciją apie produktą yra svarbu išversti į emocijų kalbą.

Pasak Z. Freudo, pagrindinė žmogaus psichikos varomoji jėga yra libido – seksualinis potraukis, todėl nenuostabu, kad šią mintį sėkmingai išnaudojo reklamos kūrėjai, ypač po Antrojo pasaulinio karo. Tuo metu kai kurių moteriškų prekių reklama įgavo labiau atvirą seksualinį pobūdį. Pavyzdžiui, išgarsėjo liemenėlių reklama, kurioje moteris, dėvinti tik apatinius, vaikščiojo tarp įprastai apsirengusių žmonių. Užrašas skelbė: „Man prisisapnavo, kad dėvėdama naują liemenėlę aš sustabdžiau gatvės eismą.“ Panašūs sapnai buvo vaizduojami ir kitose reklamose.

Akivaizdu, kad seksualumą žadinančiose reklamose dažniau vaizduojamos moterys nei vyrai. Seksualaus moters įvaizdžio išskirtiniai požymiai yra gundantis žvilgsnis, truputį pravertos lūpos, seksualūs drabužiai, ryškus makiažas, liekna figūra, apnuogintos tam tikros kūno dalys. Įvairių reklamų turinio analizė parodė, kad reklamose gausu lyčių stereotipų ir vaizdų, kurie savo ruožtu lemia nemažai socialinių problemų (smurtą prieš moteris, valgymo sutrikimus, stereotipinius vyro ir moters elgesio modelius) (Lavine, Sweeney, Wagner, 1999).

Vaikystės išgyvenimai, kurių svarbą pabrėžė Z. Freudas, taip pat dažnai naudojami maisto produktų, cigarečių ir kramtosios gumos reklamose. Esminis dalykas, remiantis psichoanalitine teorija, čia yra burnos kaip malonumo šaltinio nagrinėjimas. Kūdikis randa nusiramimą ir pasitenkinimą prie motinos krūties, suaugę – valgydami ir rūkydami. Todėl daugelis maisto produktų įgauna paslėptą psichologinę reikšmę. Psichoanalitikų nuomone, sriuba patinka žmonėms todėl, kad jie nesąmoningai primena apie motinos iščiose buvusį vandenį; storų cigarų rūkymas atkuria didžiojo piršto čiulpimą vaikystėje, ilgų cigarečių rūkymas – nagų kramtymą. Tabako rūkymas ir gumos kramtymas mažina įtampą, ramina. Žymaus psichologo ir rinkodaros tyrinėtojo E. Dichterio nuomone, rašikliai yra vyriško kūno simbolis, o automobilis – meiluzės simbolis, cigaras – vyriškumo simbolis.

Psichodinaminės krypties atstovai didelę reikšmę teikė simboliams ir jų interpretavimui. Simbolis – vaizdas, kuris yra kitų vaizdų, turinių, santykių reprezentantas (Psichologijos žodynas, 1993). Simboliškas gali būti ne tik vaizdinys, bet ir veiksmas, ir žodžių junginys (metafora). Simbolizavimas ypač svarbus C. G. Jungo, Z. Freudo mokinio, psichologijoje. Simbolis skiriasi nuo ženklo, nes turi ne vieną reikšmę, o kelias, taip pat ir nežinomas paslėptas reikšmes. Simboliai dažnai buvo ir yra naudojami reklamose, tačiau atsižvelgiant į istorinį ir kultūrinį kontekstą, tas pats simbolis gali įgauti specifinių to laikotarpio prasmų. Manoma, kad šiuolaikinėje visuomenėje elgesys su simboliu neišvengia kraštutinumų. Problema yra ta, kad reklamose kartais ignoruojama simbolinė prasmė. Bendra nuostata dėl kai kurių religinių simbolių yra gana paviršutiniška ir neretai neigia gilesnes prasmes (Gudaitė, 2001).

Dabartinė psichoanalizė daugiau dėmesio skiria ne simboliams (nors jie taip pat svarbūs), bet žmogaus ir simbolio santykiui. Ką kiekvienas žmogus apie matytą reklamą ir joje pasirodžiusius simbolius mano pats, ką visi šie dalykai reiškia jam pačiam? Negalima teigti, kad, pavyzdžiui, visi žmonės, matydami tam tikrą simbolį, supras jį vienodai.

**Biheivoristinė (elgesio) teorija.** Biheivorizmas – tai požiūris, kad psichologija turėtų būti objektyvus mokslas, kuris tiria tik išorinį elgesį be nuorodų į psichikos procesus. Šios teorijos šalininkų nuomone, neįmano-

ma moksliskai ištirti jausmų, minčių, nesąmoningų motyvų, nėra jokio būdo tai moksliskai stebėti ir registruoti. Vienintelis dalykas, ką galima tirti, – tai žmonių elgesys, kuris atsiranda kaip atsakas į tam tikrą stimulą. Moksliniams tyrimams jie pateikė formulę  $S \rightarrow R$  (stimulus  $\rightarrow$  reakcija), teigdami, kad registruodami individą pasiekiančius stimulus ir stebėdami jo reakcijas, galime suprasti jo elgseną. Šios krypties atstovai reklamą suprato kaip tam tikros rūšies stimulą, į kurį buvo laukiama atitinkamos vartotojų reakcijos (produktų įsigijimo). Bihevioristinė teorija XX a. viduryje buvo plačiai naudojama reklamoje, nes paprastai ir suprantamai paaiškino, kaip žmonės reaguoja į reklamą, kaip galima paveikti jų elgesį reklamoje pateikiant racionalius argumentus ir pan.

Reikia pažymėti, kad šios krypties kūrėjas, žymus psichologas J. B. Watsonas ilgus metus dirbo ir reklamos agentūroje, be to, savo idėjas taikė praktiskai. Tačiau pastaruoju metu ši teorija nėra labai populiari aiškinant žmonių elgesio priežastis, nes ji neigė vidinių procesų (minčių, savęs vertinimo, pasąmonės) reikšmę elgesiui.

**Minios elgesio teorija.** Prancūzų mokslininko G. LeBono nuomone, svarbų vaidmenį visuomenės gyvenime vaidina minia (LeBon, 1896; Suslavičius, Valickas, 1999). Apibūdindamas minią, jis įvardijo tam tikrus jos elgesio ypatumus: minia veikia stichiškai; savo veiksmuose nesivadovauja tradicijomis, kultūrine patirtimi; žmonės minioje veikia nesąmoningai, o jų individualūs skirtumai tampa beveik nepastebimi, visi minios dalyviai tampa kažkuo panašūs, nepaisant jų išsilavinimo, socialinės kilmės, statuso ir pan.; minios dalyvių mintys, veiksmai, emociniai išgyvenimai įgauna bendrą kryptį, minioje atsiranda bendrumo ir vieningumo jausmas. G. LeBonas, aiškindamas minios elgesio ypatumus, nurodė tris pagrindinius veiksnius: anonimiškumą, „užkrėtimą“ elgesiu (dėl kurio greitai pasklinda tam tikri emociniai išgyvenimai bei veiksmai) ir įtaigą (dėl kurios žmonės minioje nekritiskai priima įvairias idėjas bei teiginius, paklūsta reikalavimams).

Reklama iš šios teorijos perėmė daug minčių. Ji kreipėsi ne į individualų vartotoją, o į tam tikrą socialinę grupę. Tai leido gerokai padidinti jos veiksmingumą. Jei tokios grupės nebuvo, ją reikėjo sukurti, randant reikšmingą motyvaciją, kad žmonės pasijustų priklausą tai grupei, arba



norėtų jai priklausyti. Pavyzdžiui, reklamose dažnai kreipiamasi į tikslinės grupės vartotojus: „prisijunk prie mūsų“, „būk tarp žmonių“, „mus vienija alus ir pergalės“. Be to, vertindami ir priimdami sprendimus, vartotojai dažnai remiasi stereotipais, t. y. schematizuotais, supaprastintais ir nepaslankiais tam tikrų žmonių ar reiškinių apibūdinimais. Tai paaiškinama aplinkinių įtaka, pasitikėjimu „daugumos“ nuomone ir noru pritapti („jei turėsiu gerą automobilį, būsiu labiau vertinamas, nes visi svarbūs asmenys jį turi“ arba „jei gamintojas duoda ilgesnę garantiją savo prekei, vadinasi, ji labiau patikima“).

**Kitos psichologinės reklamos teorijos.** Reklamos poveikio aiškinimui galima naudoti daugelį kitų psichologinių teorijų, priskiriamų pamatinėms psichologijos mokslo šakoms (socialinei psichologijai, raidos psichologijai, asmenybės psichologijai). Pavyzdžiui, socialinės psichologijos kognityvaus disonanso teorija (kai mes rinkdamiesi vieną iš dviejų vienetų patrauklių ar prieštaraujančių dalykų padarysime viską, kad save įtikintumėme, jog mūsų pasirinktas dalykas yra pats geriausias) gali būti naudojama aiškinantis, kaip žmonės pasirenka vienus ar kitus reklamuojamus produktus, kuo grindžia savo pasirinkimą ir pan. Šios žinios toliau gali būti naudojamos naujiems reklaminiams pranešimams kurti.

Raidos psichologijos teorijos paaiškina, kodėl reklama nevienodai veikia skirtingo amžiaus vartotojus, kokie psichinių procesų pokyčiai vyksta didėjant amžiui ir kaip tai daro įtaką suvokiant informaciją. Asmenybės psichologijos teorijos (be jau minėtų psichoanalitinės bei biheivioristinės) giliau nagrinėja motyvus ar asmenybės bruožus, todėl jos geriau paaiškina individualius vartotojų skirtumus.

## 5.5. Reklamos poveikis

**Psichologinio poveikio samprata.** Psichologiniu poveikiu vadinama sąmoninga veikla, kurios tikslas – nukreipti kito žmogaus elgesį reikiama linkme (Justickis, 2003). Psichologinio poveikio reklamoje struktūrą sudaro:

1. Asmuo, darantis poveikį reklaminiu pranešimu, ir tas, kuriam tas poveikis yra daromas (veikiantysis ir veikiamasis);

2. Psichologinio poveikio būdas ir metodas (pateikiama reklama, siekiant paveikti (pakeisti) vartotojo elgesį);
3. Psichologinio poveikio mechanizmas (psichologinio poveikio metodas sukelia veikiamajam tam tikrus jausmus, mintis ar kitus psichinius procesus; paprastai veikiantysis būtent tokios veikiamojo reakcijos tikisi ir ją numato);

Reklamoje skiriami įvairūs psichologinio poveikio metodai (Čereška, 2004): įtaiga, įtikinimas, mėgdžiojimas, susižavėjimas, įvaizdis. Įtikinimo teorijos neabejotinai susilaukė daugiausia dėmesio tradiciniuose reklamos tyrimuose. Šių teorijų atstovai įtikinimą analizavo kaip hierarchija paremtą procesą, t. y. viena pakopa (sąlyginis įtikinimo vienetas) yra būtina sąlyga tolesnei pakopai atsirasti. Vienas pirmųjų ir populiariausių iki šių dienų poveikio modelių yra AIDA, kurio pavadinimas sudarytas iš pakopų pavadinimų pirmųjų raidžių: dėmesys (angl. attention), susidomėjimas (angl. interest), noras (angl. desire), veiksmas (angl. action). Siekiant įtikinti, labai svarbūs pagrįsti argumentai, tačiau ne visada. Pastaruoju atveju žmonės nesuinteresuoti arba nepajėgūs atidžiai mąstyti, todėl juos įtikina atsitiktiniai veiksniai, pavyzdžiui, kalbančiojo patrauklumas, maloni ausiai muzika ir pan.

Pažymėtina, kad iš pradžių reklamas tyrinėjantys mokslininkai daugiausia dėmesio skyrė sprendimo priėmimo proceso analizei, todėl visuomenės informavimo priemonėse ilgą laiką dominavo reklamos, kuriose vyrauja racionalūs įtikinimo elementai. Emocijų vaidmuo reklamos procese buvo nagrinėjamas kaip antrinis. Šiuo metu pripažįstama, kad emociniai elementai reklamoje taip pat yra labai svarbūs. T. Amblerio su kolegomis (2000) teigimu, racionalumas reklamose pasiekia daugiausia tik žiūrovo sąmonę, o emocinis komponentas yra orientuotas ne vien tik į sąmonę, bet ir pasąmonę, kurios žiūrovas negali kontroliuoti. Dėl šios priežasties emocinė reklama nevargina ir geriau veikia žiūrovą, o racionali reklama verčia žiūrovą sutelkti daugiau dėmesio, labiau vargina ir daro mažesnę įtaką.

**Psichologinis reklamos poveikis vaikams.** Reklamos poveikis skiriasi pagal vartotojų grupės charakteristikas. Šiuo atveju svarbūs yra amžiaus ir lyties, asmenybės bruožų bei kultūrinių, religinių, rasinių ir pan. skirtumai. Šioje dalyje aptarsime psichologinį reklamos poveikį vaikams,

nes mūsų šalies verslininkai neretai turi problemų dėl vienos ar kitokios reklamos daromos neigiamos įtakos vaikų psichikai.

Reklama vaikams vertinama prieštarigai. Kyla įvairių klausimų: ar ji yra kalta dėl blogų vaikų mitybos įpročių? Ar ji skatina vaikus įkyriai prašinėti tėvų nupirkti reklamuojamų produktų? Ar jos yra per daug? Ar iš viso reikia reklamos vaikams? Ar ji turi būti reguliuojama? Neabejotina, kad vaikams skirta reklama sukelia stiprias suaugusiųjų emocines reakcijas.

Plačiausias reklamos vaikams vaidmuo – lavinti jaunąją kartą, mokyti įvairių poreikių tenkinimo būdų. Vaikams reklama padeda suvokti naujus socialinės sąveikos modelius (prisiminkite išmokymo stebint teoriją). Vaikai taip pat mokosi daiktų reikšmių. Reklama jiems paaikškina, ką konkretus daiktas reiškia, kaip su juo galima elgtis, kokių rezultatų jį naudojant galima pasiekti. Reklama padeda formuoti ir vyro ar moters vaidmenų sampratą: reklama išryškina lyties skirtumus (platūs pečiai, raumenys, barzda, ūsai – vyrams; moterys turi taliją, krūtinę), pateikia skirtingoms lytims derančius užsiėmimus, elgesio būdus, vaidmenis (berniukai žaidžia su mašinomis, mergaitės – su lėlėmis, dulkių siurblių reklamuoja moterys ir pan.), stereotipus (vyrai vaizduojami pasitikintys, ambicingi, nepriklausomi, aktyvūs ir pan., o moterys dažnai pasyvios, stingančios pasitikėjimo, priklausomos, naivios). Tačiau nerimą kelia tai, kad maži vaikai neretai tiki, jog reklama yra absoliučiai teisinga, atspindi realią tikrovę. Vis dėlto tyrimų rezultatai rodo, jog jau 8 m. vaikai supranta reklamos paskirtį: ji yra tam, kad praneštų mums apie norimus įsigyti daiktus; taip pat tokio amžiaus vaikai jau pradeda suvokti, kad reklama ne visada skleidžia tiesą (John, 2008). Tad, remiantis tyrimų rezultatais, galima teigti, kad nuo šio amžiaus vaikai jau nebėra naivūs žiūrėdami reklamą.

Maistas yra labiausiai reklamuojamas prekė, kurios taikinyis – vaikai. Daugiau nei pusė vaikams skirtų reklamų yra su maistu susijusių produktų reklamos. Saldūs gėrimai, bulvių traškučiai, sausainiai, užkandžiai yra lengvai pasiekiami kiekvieną dieną. Iki antrojo vaiko gimtadienio tėvai paprastai laikosi maitinimo rekomendacijų (mamos pienas, sveikas maistas ir pan.), o paskui padėtis keičiasi: vaikai pradeda valgyti daug greito maisto, saldinių, javinių, sūrių užkandžių ir kt. Vaikus veikia reklamos, žadančios teigiamas emocijas valgant tam tikrus produktus. Pavyzdžiui, per įvairias visuomenės informavimo priemones vaikams siunčiamos

žinutės, kad „valgyti yra gerai“, o tėvams, kad „vaikystė turi būti saldi“, „skanumynai parodo vaikui, jog jį myli“. Iki pradinės mokyklos vaikai jau turi tam tikrų produktų, kuriems teikia pirmenybę, „sąrašą“. Reklamos kūrėjai gerai žino, kad vaikai lengvai pasiduoda įtaigai, t. y. informaciją priima nekritiškai, o parduotuvėse „vaikų produktai“ (saldainiai, kramtomosios gumos ir pan.) sudėti jų akių lygyje.

Yra aiškiai įrodyta, kad reklama per televiziją daro poveikį vaikų nuo dvejų iki vienuolikos metų amžiaus trumpalaikiam mitybos būdui. Europos Parlamento rezoliucijoje dėl „Sveikos mitybos ir fizinio aktyvumo skatinimo: antsvorio, nutukimo ir lėtinių ligų prevencijos Europos Sąjungoje“ (2005) yra smerkiamos aktyvios tik vaikams skirtos maisto produktų reklamos ir pabrėžiama, kad tokia prekybinė praktika neskatinama sveikos mitybos įpročių ir turi būti ribojama visoje Europos Sąjungoje.

Neabejojama, kad reklama – dar vienas akstinas vaikams pabandyti alkoholio, nes „gerti alų – jėga“, kad „alus – geriausia, ką turime“. Realybės šou dalyviai kelis mėnesius geriausiu eterio laiku gerdavo alų, rūkydavo ir pan., nors tokių laidų žiūrovai dažnai būna paaugliai, t. y. nepilnamečiai. Kanadoje atlikti tyrimai parodė, kad vaikai kasmet pamato daugiau nei 20 tūkst. reklamų, iš kurių apie 10 proc. sudaro alkoholio reklamos. Sulaukę 18 metų jie jau būna matę apie 100 tūkst. vaizdų apie svaigalus. Toliau tyrimų rezultatai rodo, kad šešiamečiai kanadiečiai mano, jog gerti alkoholi yra gerai ir tai yra geras laisvalaikio praleidimo būdas. Šiuo atveju vien tik tėvų kaltinti negalėtumėme.

## APIBENDRINIMAS

Reklamos psichologija yra taikomoji psichologijos šaka, savarankiškai susiformavusi daugiau nei prieš šimtą metų ir jos istorija yra neatsiejama nuo vartotojų psichologinių tyrimų.

Psichiniams procesams yra priskiriami jutimai ir pojūčiai, suvokimas, dėmesys, atmintis, mokymasis ir išmokimas, mąstymas, emocijos, motyvacija ir pan. Šie procesai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Dėl jų žmogus gauna informaciją apie aplinką, ją nagrinėja, pertvarko, priima sprendimus ir skatina veikti tam tikru būdu. Žmogaus psichinių procesų pažinimas sudaro sąlygas psichologiškai ir komerciškai veiksmingai reklamai kurti.

Psichologiniu poveikiu vadinama sąmoninga veikla, kurios tikslas – nukreipti kito žmogaus elgesį reikiama linkme. Psichologinio poveikio metodai gali būti įvairiai skirstomi. Jie yra sėkmingai taikomi reklamoje. Reklamos poveikį taip pat galima paaiškinti remiantis įvairiomis psichologinėmis teorijomis, iš kurių populiariausia yra psichoanalitinė teorija. Ši teorija žmogaus elgesį aiškino kaip pasąmoninių instinktų rezultatą, o pasąmonės informaciją padeda išaiškinti simboliai. Bihevioristinė teorija domėjosi žmogaus išoriniu elgesiu kaip atsaku į tam tikrą stimulą. Minios teorija pabrėžė ne atskiro individo, o socialinės grupės vaidmenį priimant reklaminį pranešimą. Be šių teorijų, esama daug kitų psichologinių teorijų, vienaip ar kitaip aiškinančių reklamos poveikį.

Reklamos dėsningumą išmanymas ne tik gali padidinti reklamos veiksmingumą, bet ir manipuliavimą vartotoju. Ši problema yra ypač aktuali tada, kai kalbama apie pažeidžiamų asmenų grupes, ypač vaikus.

### **Pakartojimo klausimai**

1. Kokios yra reklamos psichologijos ištakos?
2. Kokia yra žinių apie žmogaus pažinimo procesus reikšmė kuriant ir vertinant reklamą?
3. Išvardykite pagrindinius dėmesio pritraukimo būdus reklamoje.
4. Kiek ilgai žmogus gali prisiminti jam patinkamą reklamą? Kodėl?
5. Kurie mokymosi ir išmokymo būdai sėkmingai taikomi reklamoje?
6. Koks emocijų vaidmuo suvokiant ir saugant reklaminį pranešimą?
7. Kokia reklamos psichologinė teorija yra populiariausia? Kokios jos pagrindinės idėjos?
8. Kaip suprantate psichologinį reklamos poveikį?
9. Kokią įtaką reklama daro nepilnamečiams?
10. Ar visada reklamoje turi būti pateikiama teisinga informacija apie produktą?

### **Savarankiško darbo užduotys**

#### **1 užduotis. Seksualumo panaudojimas reklamoje**

Užduočiai atlikti paimkite geros kokybės žurnalą arba atsiverskite internetinius puslapius, kuriuose pristatoma parfumerijos reklama. Pasi-

rinkite bent penkias kvėpalų reklamines nuotraukas. Atidžiai išnagrinėkite jas ir atsakykite į klausimus:

- a) Kokių kvėpalų nuotraukas pasirinkote? Kodėl? Kas patraukė jūsų dėmesį? Kokias emocijas sukėlė šios nuotraukos?
- b) Kokios lyties modelių šiose nuotraukose daugiausia?
- c) Kas norima pasakyti tose reklamose? Koks veiksmas arba situacija pavaizduota?
- d) Ar modeliai yra apsinuoginę? Kokios kūno dalys yra atviros? Ar modelio kūnas yra gražus?
- e) Kuris reklaminius vaizdas jus labiausiai skatintų įsigyti reklamuojamą produktą? Kodėl?
- f) Kaip reklamuotumėte savo mėgstamus kvėpalus?

## 2 užduotis. Psichologinio poveikio metodo praktinis taikymas

- a) Pabandykite savo pažįstamam žmogui įsiūlyti kokį nors daiktą arba idėją. Kaip tai darėte? Ar pavyko pasiekti rezultatą? Kaip ilgai jo siekėte? Kaip elgėsi jūsų pažįstamas? Kaip jautėtės jūs? Rekomenduojama atlikti šio bendravimo garsinį arba vaizdo įrašą ir vėliau detaliam išanalizuoti medžiagą.
- b) Stebėkite bent penkis reklaminius pranešimus per televiziją arba paklauskite juos per radijo imtuvą (galimos ir kitos priemonės). Kokie psichologinio poveikio metodai juose taikomi? Ar visi jie buvo vienodai veiksmingi? Kuris metodas jus labiausiai ar mažiausiai įtikino?

## 3 užduotis. Kūrybiškas problemos sprendimas

Ši užduotis skirta jūsų kūrybiškumui lavinti. Jūs turėsite sukurti patrauklią, įdomią reklamą. Pirmiausia bendrai nuspręskite, kokios rūšies produktui kursite reklamą. Paskui, susiskirstę į mažesnes grupes (po penkis šešis žmones), pradėkite kūrybos procesą. Kad būtų lengviau, galite naudotis visais žinomais kūrybiškumo skatinimo metodais, taip pat sudarykite laisvą kūrybišką atmosferą. Ši užduotis gali pareikalauti daug laiko, todėl jos atlikimo nereikėtų skubinti. Svarbiausia – galutinis rezultatas. Vėliau pristatykite savo sukurtą reklamą kolegoms ir įvertinkite, kaip pavyko atlikti užduotį. Aptarkite didžiausius sunkumus.

## Pagrindinės sąvokos

**Reklama** yra bet kokia forma apmokėta neasmeninė visuomenės informavimo priemonėmis skleidžiama žinutė, kurios pagrindinis tikslas yra informuoti žmones arba daryti jiems įtaką pasirenkant idėjas, prekes ar paslaugas

**Psichologinis poveikis** – sąmoninga veikla, kurios tikslas yra nukreipti kito žmogaus elgesį reikiama linkme.

## LITERATŪRA

1. Ambler, T.; Ioannides, A.; Rose, S. Brands on the brain: neuro-images of advertising. *Business Strategy Review*. 2000, 11 (3), p. 17–30.
2. Čereška, B. *Reklama: teorija ir praktika*. Vilnius: Homo liber, 2004.
3. Engel, J. F.; Blackwell, R. D.; Miniard, P. W. *Consumer behavior*. Harcourt College Publishers, 2001.
4. Gudaitė, G. *Asmenybės transformacija sapnuose, pasakose, mituose*. Vilnius: Tyto alba, 2001.
5. John, D. R. Stages of consumer socialization: the development of consumer knowledge, skills, and values from childhood to adolescence. *Handbook of consumer psychology*. Edited by Curtis P. Haugtvedt [et al.]. New York [N.Y.]; London: Lawrence Erlbaum Associates, 2008, p. 221–246.
6. Jokubauskas, D. *Reklama ir jos poveikis vartotojui*. Mokomoji knyga. Vilnius: Reklamos studija „InSpe“, 2003.
7. Jusienė, R.; Laurinavičius, A. *Psichologija*. Vilnius: MRU leidybos centras, 2007.
8. Justickis, V. *Bendroji ir teisės psichologija*. Vadovėlis. Vilnius: LTU, 2003.
9. Kaffemanas, R. *Mąstymo psichologija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2001.
10. Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
11. Kover, a. J.; Goldberg, s. M.; James, W. L. Creativity vs. effectiveness. *Journal of Advertising Research*. 1995, 35 (6), p. 29–40.
12. Lapė, J.; Masiliūnaitė, L. Spalvos įtaka reklamos poveikiui. *Psichologija*. 2001, 23, p. 79–87.
13. LR reklamos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2000 07 31, Nr. 64, Publ. Nr. 1937.
14. Larsen, R. J. Target articles: toward a science of mood regulation. *Psychological Inquiry*. 2000, 11, p. 29–141.
15. Lavine, H.; Sweeney, D.; Wagner, S. H. Depicting women as sex objects in television advertising: effects on body dissatisfaction and attitudes toward wo-

- men. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1999, 25, p. 1049–1058.
16. LeBon, G. *The crowd: a study of the popular mind* (1896). Kitchener: Batoche Books, 2001.
  17. Lindstrom, M. *Prekės ženklų jausmas. Galingų prekių ženklų kūrimas, naudojant lytėjimą, skonį, kvapą, vaizdą ir garsą*. Vilnius: Vaga, 2008.
  18. Luomala, H. T.; Laaksonen, M. Contributions from mood research. *Psychology & Marketing*. 2000, 17 (3), p. 195–233.
  19. Martišius, V. *Kognityvinė psichologija*. 1 dalis. Kaunas: VDU, 2006.
  20. McKenna, E. *Business psychology and organisational behaviour*. A student's handbook. Hove: Psychology Press, 2006.
  21. Myers, D. *Psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
  22. Peck, J.; Childers, T. L. Effects of sensory factors on consumer behavior: if it tastes, smells, sounds, and feels like a duck, then it must be a... *Handbook of consumer psychology*. Edited by Curtis P. Haugtvedt [et al.]. New York [N.Y.]; London: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. P. 193–219.
  23. Pornpitakpan, C. Cross-cultural differences in the effect of ad repetition and ad size: experiments with Americans, Germans and Singaporeans. *Journal of Euromarketing*. 2004, 13, p. 49–83.
  24. Pratkanis, A. R. Advertising. *The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology*. Ed. by Antony S. R. Manstead and Miles Hewstone, 1996.
  25. Pratkanis, A. R. The cargo-cult science of subliminal persuasion. *Skeptical Inquirer*. 1992, 16, 260–272.
  26. *Psichologijos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993.
  27. Roudinesco, E. *Kodėl psichoanalizė?* Vilnius: Charibdė, 2003.
  28. Schumann, D. W.; Haugtvedt, C. P.; Davidson, E. History of consumer psychology. *Handbook of consumer psychology*. Edited by Curtis P. Haugtvedt [et al.]. New York [N.Y.]; London: Lawrence Erlbaum Associates, 2008, p. 3–28.
  29. Solomon, M. R. *Consumer behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1994.
  30. Spence, I.; Wong, P.; Rusan, M.; Rastegar, N. How color enhances visual memory for natural scenes. *Psychological Science*. 2006, 17 (1), p. 1–6.
  31. Suslavičius, A.; Valickas, G. *Socialinė psichologija teisėtvarkos darbuotojams*. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras, 1999.
  32. Tellis, G. J. Effective frequency: one exposure or three factors? *Journal of Advertising Research*. 1997, p. 75–80.
  33. Берн, Ш. *Гендерная психология*. Ш. Берн. 2-е междунар. изд. СПб.: Прайм-Еврознак: Нева; М.: Олма-Пресс, 2004.
  34. Мокшанцев, Р.И. *Психология рекламы*. Издательство: ИНФРА-М, 2007.



---

## 6. INOVACIJŲ PSICHOLOGIJA

---

Viktoras JUSTICKIS

### 6.1. Inovacijos samprata

Žodis „inovacija“ (iš anglų *innovation* – naujovė, naujoviškumas) reiškia ir naujovių diegimo procesą, ir jo rezultatą. Būtent tokį ar panašų inovacijos apibrėžimą rasime daugumoje vadovėlių bei žodynų [17,2, 5].

Panašiai ir kasdienėje verslo kalboje, minint inovaciją, turima galvoje kokia nors naujovė.

Inovacijos dažnos įvairiose verslo srityse:

1. *Veiklos inovacijos*. Tai, kai verslo įmonės darbuotojai pradeda dirbti savo darbą kitaip negu iki šiol, pvz., taikyti kitus darbo metodus.

2. *Veiklos organizavimo inovacijos*. Šiuo atveju vyksta didesni ar mažesni įmonės organizaciniai pokyčiai: keičiama jos struktūra – atsiranda nauji padaliniai, sujungiami kiti, įvyksta jų funkcijų perskirstymas ir pan. Prie organizacinių inovacijų priskiriami ir informavimo procesų tobulinimas, darbuotojų funkcijų perskirstymas, personalo atrankos pokyčiai, vadovavimo stiliaus pakeitimas ir daugelis kitų.

3. *Technologinės ir techninės inovacijos*. Tai pokyčiai, susieti su naujos technikos įdiegimu, naujų technologijų panaudojimu.

Žinoma, toli gražu ne kiekvieną pokytį ar naujovę verslo veikloje galime pavadinti inovacija. Mat verslas yra itin kintanti mūsų gyvenimo sritis. Čia kasdien viskas juda, viskas keičiasi. Kalbėdami apie inovacijas, turime omeny tik tam tikrą šių pokyčių dalį. Tai pirmiausia pokyčiai, kurių *sąmoningai ir tikslingai siekiama*. Tie pokyčiai, kurie įvyksta savaime, nepriskiriami prie inovacijų. Antra vertus, tai tokie sąmoningi pokyčiai, kurių įgyvendinimas *susiduria su sunkumais, problemomis, pasipriešinimu*. Jiems įveikti prireikia specialių pastangų, darbo, išlaidų, išteklių. Sunkumai, kuriuos tenka įveikti įgyvendinant naujovę, gali būti patys

įvairiausi. Tačiau visi jie turi vieną bendrą bruožą – skatina neįgyvendinti naujovės, likti prie esamos padėties.

Jei minėto pasipriešinimo nėra, tai – ne inovacija. Pavyzdžiui, jeigu darbo tvarka lengvai pakeičiama paprastu patvarkymu, tai nėra inovacija. Tai įprastas kasdienis pokytis, kurių labai daug mūsų gyvenime, ypač verslo veikloje.

*Taigi inovacija – tai sąmoningas ir tikslinis verslo veiklos, organizacijos, technologijos ir pan. pakeitimas, kurio įgyvendinimas susiduria su tam tikrais sunkumais.*

Inovacijos mokslas kaip tik ir tyrinėja tiek problemas, kurios kyla įgyvendinant tokią inovaciją, tiek jų įveikimo būdus.

## 6.2. Inovacijos psichologijos vieta tarp kitų mokslų

Inovacijas tiria keli mokslai.

Reikėtų skirti tuos, kurie tiria *universalius* inovacijų aspektus, tai yra bruožus, būdingus bet kokiai inovacijai, ir tuos, kurie tiria specifines inovacijas, tai yra tik inovacijas tam tikroje verslo srityje.

*Mokslai, tiriantys universalius inovacijos aspektus.*

*Vadybos ir organizacijų mokslai* nagrinėja inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo problemas. Šių mokslų specialistas nustato poreikį inovacijai (kokiomis sąlygomis ji reikalinga), jos pobūdį (kokios inovacijos reikia šiam poreikiui patenkinti), jos rengimą, organizavimą, diegimą. Visa tai universalūs inovacijų aspektai. Su kokia inovacija susidurtum, vienas svarbiausių jos aspektas yra vadybinis – organizacinis.

Kitas bet kokios inovacijos aspektas yra *ekonominis*. Kiekvienai inovacijai reikia daugiau ar mažiau ekonominių išteklių. Kartu sėkminga inovacija gali atnešti nemažą naudą. *Ekonomikos* mokslas kaip tik ir įvertina planuojamos ar jau įgyvendintos inovacijos reikalingumą, jos organizavimo ir įgyvendinimo ekonominį tikslingumą.

Universalus bet kokios inovacijos aspektas yra *teisinis*. Vykdamas įvairiausias inovacijas reikia laikytis įstatymo ir jį lydinių teisinių aktų. Įgyvendinant itin svarbias verslo inovacijas neretai pririekia įstatymo bei kitų norminių aktų pakeičių. Pavyzdžiui, inovacija personalo valdymo

srityje sukelia darbo teisės problemų, o naujų idėjų, technologijų, vadybos formų panaudojimas gali sukelti autorių teisės problemų ir pan. Šiuo aspektu inovacijas tiria *teisės mokslas*.

#### *Mokslai, tiriantys specifines inovacijas*

Tai mokslai, nagrinėjantys *specifines* inovacijas, tai yra inovacijas, diegiamas tam tikrose gyvenimo srityse. Pavyzdžiui, ekologijos mokslas tiria ekologines inovacijas, tai yra skirtas gamtos apsaugai gerinti, edukologija kuria ir įgyvendina edukologines inovacijas – ieško naujų mokymo būdų, medicina – naujų gydymo būdų, technikos mokslai – gamybos tobulinimo būdų.

#### *Inovacijų psichologija – universalus ir specifinio inovacijų tyrimo sintezė*

Psichologijos vaidmuo tiriant ir organizuojant inovacijas ypatingas. Viena vertus, ji tiria universalius (kiekvienai inovacijai būdingus) inovacijos aspektus. Kad ir kokia būtų inovacija, kokioje mūsų gyvenimo srityje ji vykėtų – visada jai yra svarbiausia žmonės. Žmonės suvokia jos būtinumą, organizuoja ir įgyvendina ją. Žmonės tiesiogiai susiję su bet kokia inovacija. Kai tobuliname žmonių veiklą, šios veiklos organizavimą ir vadybą, kai diegiame naują techniką – visada pokyčiai yra susiję su tam tikrais žmonėmis: pasikeis jų ar jų bendradarbių veikla, teks išmokti dirbti su nauja technika. Dėl to inovacijos sėkmė, sunkumai, su kuriais bus susidurta – visa tai priklauso nuo to, kokie tai žmonės. Nuo visų šių žmonių požiūrių į inovaciją, su ja susijusių emocinių, kognityvinių ir kitų psichologinių procesų priklauso inovacijos dalyvių sugebėjimas atitikti pakitusius reikalavimus ir galiausiai tai, kaip inovacija vyks, ar ji apskritai bus sėkminga. Visa tai tiria psichologija.

Taigi, viena vertus, psichologija, kaip ir ekonomika ar teisė, nagrinėja tam tikrą universalų (bet kokiai inovacijai būdingą) bet kokios (pvz., technologinės, edukologinės, ekologinės) inovacijos aspektą. Psichologo dalyvavimą įvairiose nepsichologinėse inovacijose panagrinėsime šio skyriaus trečiajame skirsnyje „Pagrindinės inovacijos atmainos ir psichologo vaidmuo jose“.

Tačiau psichologija turi ir savo specifinę veiklos sritį. Ji siūlo ir įgyvendina savo specifines psichologines inovacijas. Tai inovacijos tokiose

sirtyse, kuriomis užsiima vien psichologija arba atlieka svarbiausią vaidmenį. Tai darbo motyvacijos, psichologinio verslo klimato, socialinių-psichologinių santykių pagerinimas, personalo psichologinė atranka, psichologinių streso pasekmių įveikimas ir daugelis kitų. Šiuos psichologo uždavinius aptarsime skyriaus ketviraime poskyriuje „Psichologas kaip inovacijos proceso lyderis. Psichologinės inovacijos“.

Taigi psichologas dalyvauja inovacijos procese, atlikdamas du gana skirtingus vaidmenis. Viena vertus, vykstant bet kokiai (ekonominei, organizacinei, techninei ir pan.) verslo inovacijai, psichologas yra vienas iš inovaciją vykdančios komandos narių. Jis užtikrina ją psichologiškai. Psichologas čia inovaciją organizuojančių ir vykdančių žmonių *padėjėjas ar partneris*.

Kitaip yra tuomet, kai vykdoma grynai psichologinė inovacija. Čia psichologas – *pagrindinis asmuo, inovacijos proceso vadovas ir organizatorius*.

### 6.3. Inovacijos teorijos

#### *Inovacijos etapų teorijos*

Sena alegorija pasakoja apie šimtakojį, kurio kažkas paklausė, kokia tvarka šimtakojis dėlioja savo kojas. Šimtakojis susimąstė ir ... toliau negalėjo žengti nė žingsnio. Jis ilgai negalėjo pajudėti, kol pamažu suvokė, kokia tvarka tai daro. Tuomet jis pirmąkart pamatė, kaip neracionaliai vaikšto. Jis suprato, kad jeigu kojas dėliotų kita tvarka, judėtų gerokai greičiau. Tada pabandė eiti kitaip – racionaliai.

Pradžioje tai buvo labai sunku – nepripratęs jis judėjo daug lėčiau negu anksčiau. Tačiau pamažu jis išsąmonino naują, daug racialesnįėjimo būdą ir ėmė judėti daug greičiau nei anksčiau.

Praėjo kiek laiko. Ir vėl kažkas uždavė šimtakojui tą patį klausimą.

Šimtakojis sustojo, susimąstė ir ... suprato, kad vėl negali papasakoti, kokia tvarka dėlioja kojas...“ Naujas, racionalus būdas jau tapo nesąmoningu įpročiu.

Ši pamokanti istorija atskleidžia pagrindinius bet kokios inovacijos etapus. Kiekvieną sudaro keli tarpsniai. Pradžioje žmogus atsisako seno, paskui ima perprasti tai, kas nauja, galop išmoksta, susigyvena su tuo, kas nauja.

Pirmos inovacijos teorijos kaip tik ir siejo inovacijos apibūdinimą su jos pagrindinių etapų aprašymu.

Viena pirmiausių inovacijos teorijų pasiūlė žinomas psichologas Kurtas Levinas [16]. Jis nurodė tris inovacijos etapus. Pirmą jis pavadino „iššaldymu“ (*unfreezing*). Jo esmė – inercijos įveikimas ir atsisakymas nuo nusistovėjusio požiūrio. K. Levinas pabrėžė, kad šiame etape paprastai aktyvėja įvairiausi pasipriešinimo pokyčiams motyvai ir psichikos gynybos mechanizmai. Dėl to svarbiausia pirmojo etapo užduotis – įveikti psichinį pasipriešinimą inovacijai ir imti judėti į priekį.

Antrajame etape įvyksta pokyčiai. Pradedama veikti naujai. Paprastai tai didžiausių sunkumų, neiškumų, painiavos laikotarpis. Neretai šiame etape padėtis dar blogesnė negu tuomet, kai kilo paskata imtis inovacijos. Mūsų pavyzdyje šimtakojis, pradėjęs tikslingai dėlioti kojas, iš pradžių tai darė daug lėčiau negu anksčiau, kai vaikščiojo netikslingai.

Trečiąjį etapą Kurtas Levinas pavadino „nauju iššaldymu“ (*refreezing*). Ilgainiui susiformuoja nauji įgūdžiai, santykiai, požiūriai. Pamažu nauja tvarka tampa įprasta ir natūrali.

Tannenbaumas ir Hanna (1985) patobulino K. Levino skirstymą [20]. Jie interpretavo tuos pačius procesus iš sistemų teorijos pozicijos ir pasiūlė suvokti inovacijos procesą kibernetiniais terminais kaip perėjimas nuo vienos „pusiausvyros“ („homeostazės“) būklės prie kitos. Perėjimo metu tenka atsisakyti nusistovėjusios „pusiausvyros“ – tegul ir blogos, bet stabilios padėties, įžengti į nestabilumo stadiją, kartu sužadamos galingos jėgos, siekiančios grąžinti sistemą į seno stabilumo būklę. Dėl to bet koks inovacijos procesas turi įveikti tam tikrą nestabilumo kliūtį. Tai priešpriešos tarp jėgų, siekiančių viską grąžinti į seną „pusiausvyrą“, ir naujų, veikiančių naujos pusiausvyros link, tarpsnis. Ir vienas, ir kitas jėgas sužadino prasidėjęs inovacijos procesas. Jeigu inovacijos veiksniai gana galingi, sistema sėkmingai pereina šį nestabilumo tarpsnį ir pasiekia naujo stabilumo būklę. Šiems etapams apibūdinti autoriai pavartojo dinamiškus ir išraiškingus pavadinimus: „homeostazės“ etapas, paskui „mirties ir postūmis naujam“ (*dying and letting go*), galop „atgimimas ir judėjimas į priekį“ (*rebirth and moving on*).

Žinomas dabartinis inovacijos tyrėjas S. P. Hughesas (1991) inovacijos etapus vertina dar plačiau [12]. Pirmąjį jis vadina „išėjimu“ (*exit*) iš dabartinės padėties (nebūtinai pasižyminčio pusiausvyros būkle). Šio etapo esmė „atsiskyrimas“ nuo dabartinės padėties. Antrasis etapas – „perėjimas“ (įžengimas į ką nors naują). Trečiasis etapas – „įžengimas“ (*entry*), kai išmokstama gyventi naujomis sąlygomis.

Minėtos etapų teorijos naudingos padedant geriau suvokti inovacijos dinamiką. Iš tikrųjų kiekviename tarpsnyje kyla savo sunkumų, jiems įveikti reikia ir atitinkamų šiam etapui būdingų priemonių.

Svarbi praktinė šių teorijų reikšmė.

Ji teikia inovacijos dalyviams teisingą ir racionalų požiūrį tiek į dabartinę padėtį, tiek ir į tai, kas jų laukia, pradėjus inovaciją įgyvendinti. Kiekvienas inovacijos dalyvis turi sužinoti visa tai nuo pat pradžių iš psichologo ar inovacijos komandos vadovo lūpų.

Inovacijos etapų išmanymas padeda jo dalyviams suvokti tolesnę perspektyvą, pasirengti sunkiausiajam – antrajam inovacijos etapui ir kartu suprasti, kad šie sunkumai yra laikini ir juos įveikus bus pasiekti svarbiausi inovacijos tikslai. Tas žinojimas padeda sustiprinti motyvaciją inovacijai ir sumažinti pasipriešinimą jai. Žmonės dabar žino apie sunkumus, bet mato ir šviesią perspektyvą, kai inovacija bus įgyvendinta. Inovacijos etapų pažinimas padeda įveikti vieną iš didžiausių inovacijos kliūčių – jos dalyvių trumparegišką pasipriešinimą.

## 6.4. Inovacijos struktūra

Sename padavime tėvas paprašė savo vaikų sulaužytų šluotą. Kai šiems tai nepavyko, jis liepė jiems atrišti ją ir laužyti po vieną žabą. Paaiškėjo, kad tai labai lengva. Panašiai yra su pagrindine inovacijos problema – pasipriešinimu jai.

Nusistovėjusi tvarka, nor sir kokia bloga ji būtų, turi vieną svarbų privalumą – būtent tai, kad ji yra nusistovėjusi. Jos dalys yra glaudžiai viena su kita susijusios. Bandymui atlikti tegul ir labai reikalingus pokyčius priešinosi viskas – nusistovėję įgūdžiai, požiūriai, santykiai, įprasti problemų sprendimo būdai ir daugelis kitų momentų, kurie yra glaudžiai

tarpusavyje susiję. Visi kartu jie yra didžiulė jėga, galinti priešintis galinčiausiam inovaciniam poveikiui.

Dėl to dalis inovacijos teorijų daugiausia dėmesio skyrė klausimui – iš kokių dalių susideda pasipriešinimas, kaip jos dalys susietos ir kiek sumažiname pasipriešinimą veikiant jo atskiras dalis. Šios teorijos paprastai išreiškia tam tikra formule.

Viena žinomiausių yra vadinamoji Gleičerio formulė (*Gleicher's Formula*), pasiūlyta dviejų inovacijos procesų tyrėjų Ričardo Bekhardo ir Deivido Gleičerio (Richard Beckhard, David Gleicher) [3]. Formulė parengta, siekiant išsiaiškinti veiksnius, nuo kurių labiausiai priklauso pasipriešinimo inovacijai sumažinimas. Ji užrašoma kaip nelygybė tarp

1. pasipriešinimo inovacijai ( $R - resistance$ )

ir

2. žmonių nepasitenkinimo esama padėtimi ( $D - Dissatisfaction$ ),

3. jų nuomonės (vizijos) ( $V - Vision$ ), ką galima padaryti esamoje situacijoje, kad pagerintumėm ją ir

4. kiek gerai įsivaizduojami pirmieji konkretūs padėties pagerinimo žingsniai ( $F = First$ ). Šie parametrai susieti vienas su kitu daugybės ženklų. Dėl to visa formulė atrodo taip:

$$D \times V \times F > R, \text{ (paaiškinimus žr. tekste).}$$

Ši formulė gerai atspindi keletą esminių pasipriešinimo inovacijai ir veiksmų, skatinančių ją, savybių.

Pasipriešinimas ( $R$ ) gali būti įveiktas, jeigu sandauga dešinėje formulės pusėje viršys  $R$ . Formulė parodo, kad tai gali būti pasiekta įvairiais būdais.

Tai galima pasiekti, pavyzdžiui, *vien stipriai didinant  $D$*  (nepasitenkinimą esama padėtimi). Jeigu šis nepasitenkinimas bus labai didelis, jis vienas gali lemti, kad kairioji nelygybės pusė viršys dešiniąją. Tas pats efektas gali būti pasiektas ir kitaip, būtent *vien stipriai didinant  $V$*  (aiškumą, kaip galima pakeisti esamą padėtį). Pagaliau lygiai toks pat efektas gali būti pasiektas *šiek tiek didinant ir vieng, ir kitą* parametru.

Būdinga formulės ypatybė, kad didelė svarba suteikiama parametru  $F$  – aiškiam įsivaizdavimui pirmųjų žingsnių, kurie turi būti padaryti įgyvendinant inovaciją. Tokia didelė pirmųjų žingsnių suvokimo reikšmė

neturi mus stebinti. Vykdam bet kokią veiklą, jos pradžia turi itin didelę, ypač simbolinę, reikšmę. Kinų išmintis byloja, kad net ir ilgiausias kelias prasideda nuo vieno žingsnio. O Lietuvoje teigiama, kad „gera pradžia – pusė darbo“. Žmogui, kuris turi pasiryžti kokiam nors veiklai, labai svarbu žinoti, kokie bus pirmieji žingsniai. Tas žinojimas gali gerokai sumažinti pasipriešinimą inovacijai.

Formulė taip pat parodo, kad jeigu bent vienas iš sandaugos narių lygus nuliui, tai kad ir kokie dideli būtų likę, vis tiek visa sandauga lygi nuliui (žinome, kad dauginant iš nulio, visada gaunamas nulis). Pavyzdžiui, jei nepasitenkinimas esama padėtimi yra labai didelis, tai nepadės įveikti pasipriešinimo, kai žmonės visiškai nemato galimybių pakeisti padėties.

Taigi išdėstyta formulė yra neblogas inovacijos proceso ir ypač ją skatinančių, taip pat besipriešinančių jai veiksmų sąveikos modelis.

Aptariant formulių teorijas taip pat reikia suvokti jų praktinę psichologinę reikšmę. Besirengiant didelei inovacijai, neretai susiduriama su tuo, kad ji suvokiama kaip viena, didžiulė ir neišsprendžiama problema. Tai sužlugdo jos dalyvių pasiryžimą įgyvendinti ją. Aptariamą požiūrį naudingas, parodant inovacijos dalyviams, kad ši problema turi būti suskirstyta į sudėtinę dalis, ir nurodo, kokių veiksmų reikia imtis sustiprinant inovacijos stimulus.

Dėl to svarbu, kad inovacijos dalyviai būtų nuo pat pradžių supažindinti su šia teorija. Tai suteikia jiems teisingą požiūrį į sunkumus, kuriuos jiems reikės įveikti įgyvendinant inovaciją.

## 6.5. Pagrindinės inovacijos atmainos ir psichologo vaidmuo jose

Anksčiau minėjome, kad inovacijų psichologija tiria universalų bet kurios inovacijos aspektą – psichologinį. Dėl to psichologui dalyvauti būtina, jeigu inovacijos pobūdis yra ir tolimas nuo psichologijos, pavyzdžiui, technologinė, ekonominė, vadybinė ar kokia nors kitokia inovacija. Minėjome, kad įgyvendinant tokias „nepsichologines“ inovacijas, psichologas yra vienas iš komandos narių. Šioje skyriaus dalyje smulkiau aptarsime psichologo dalyvavimą, vykdam pačias įvairiausias *nepsichologines* inovacijas.

Šį dalyvavimą aptarsime dviem aspektais. Pradžioje panagrinėsime pagrindines nepsichologines inovacijas, dažniausiai pasitaikančias verslo



srityje. Patikslinsime kiekvienos esmę ir psichologo uždavinius įgyvendinant ją (6.5.1. *Pagrindinės verslo inovacijų atmainos*). Paskui aptarsime inovacijos įgyvendinimo etapus ir psichologo dalyvavimo kiekviename ypatumus (6.5.2. *Psichologo dalyvavimo tam tikruose inovacijos etapuose ypatumai (ADKAR modelis)*).

### 6.5.1. Pagrindinės verslo inovacijų atmainos

Verslo pasaulis yra be galo įvairus. Itin įvairios yra ir inovacijos, kuriomis siekiama jų patobulinti. Apskaitos gerinimas ir darbo vietos es-tetinis apiforminimas, naujų technologijų diegimas ir vidinių drausmės taisyklių patobulinimas, naujos darbo apmokėjimo tvarkos įvedimas ir didesnių galimybių darbuotojams dalyvauti valdant įmonę užtikrinimas – tai toli gražu nevisas sąrašas įvairiausių inovacijų, kurias įgyvendinant gali padėti psichologas.

Atsižvelgiant į inovacijos pobūdį psichologo vieta gali iš esmės skirtis, kitokie gali būti jo uždaviniai ir metodai, kuriais jis sieks juos įgyvendinti. Dėl to labai svarbu, kad psichologas gerai žinotų, kokios būna inovacijos ir kuo jis gali prisidėti įgyvendinant kiekvieną iš jų. Jeigu psichologas gerai išmano pagrindines vadybinių, technologinių ir kitų inovacijų atmainas, prasidėjus tokiai inovacijai jis iš karto gali nustatyti savo vietą joje. Šiuo atveju psichologas aktyvus, jis pats išaiškino kitiems inovacijos dalyviams, kodėl būtina jam dalyvauti ir ką jis darys. Jeigu psichologas viso to nežino, jam tenka laukti, kol kas nors paaiškins, ką jis turi daryti. Tuomet labai tikėtina, kad jis liks nuošalyje.

Dėl to inovacijos procese dalyvaujančiam psichologui reikia turėti nemažai žinių, peržengiančių psichologijos ribas. Svarbiausia iš jų – išmanyti patį inovacijos procesą ir tam tikrų, dažniausių inovacijų ypatumus.

Ypač naudinga šiuo atžvilgiu verslo inovacijų sistema, kuri leidžia apžvelgti dažniausiai pasitaikančias verslo inovacijas.

Kadaise susidūręs su begaline mokslui žinomų cheminių medžiagų įvairove chemikas I. Mendelejevas sukūrė periodinių elementų lentelę. Panašų bandymą inovacijos metodu ir būdų srityje padarė žinomas verslo inovacijų tyrėjas Darrellas Rigby [19].

1993 m. jis pradėjo didžiulį projektą, kurio tikslas buvo surinkti informaciją apie visus realiai įgyvendinamus inovacijos projektus ir tuo pagrindu nustatyti pagrindinius versle taikomus inovacijų būdus. Per 16 metų buvo surinkta didžiulė duomenų bazė, apimanti 70 Šiaurės Amerikos, Europos, Azijos, Afrikos, ir Lotinų Amerikos šalių.

Išnagrinėjus šią duomenų bazę, buvo įvardytos 25 tipiškos ir dažniausiai taikomos dabartinės inovacijos.

Buvo domimasi, kaip šios inovacijos taikomos pasaulio šalyse. Svarbiausi šio stebėjimo aspektai buvo kiekvienos jų populiarumo (kiek dažnai tokia inovacija taikoma) ir jos įvertinimo pokyčiai.

Specialiame interneto puslapyje buvo pateikti šių inovacijos tipų apibūdinimai, kiekvienas iš kurių buvo atliktas pagal bendrą schemą [19]. Ją sudarė:

- kiekvienos inovacijos apibendrintas esmės aprašymas,
- taikymo apibūdinimas (pagrindiniai veiksmai, kuriuos reikia atlikti vykdant tokią naujovę),
- paskirtis (tikslai, kuriems pasiekti ši naujovė dažniausiai panaudojama),
- dažniausi ryšiai su kitomis naujovėmis ir
- literatūra, padedanti smulkiai susipažinti su atitinkama inovacija.

Psichologui, dalyvaujančiam verslo inovacijos procese, ypač svarbu susipažinti su Darelo Rigby sistema ir į ją įeinančiais metodais. Pirmiausia tai leidžia jam gerai orientuotis inovacinių projektų įvairovėje, greitai ir tiksliai suvokti vykdomo projekto esmę. Antra vertus, psichologui tai leidžia pačiam nustatyti savo vietą inovaciniame projekte. Patirtis rodo, kad šis momentas turi ypač svarbią reikšmę. Be jo, inovacijos projekto vykdymo metu neretai psichologas „nuslysta“ į jam nebūdingas gretimas veiklas. Tokiu atveju psichologas tampa darbuotoju, atsakingu už ryšius su visuomene, vadybininku, personalo skyriaus darbuotoju, o neretai ir paprasčiausiu smulkių pavedimų darbuotoju. Visa tai sietina su tuo, kad inovacijos organizatoriai, nors ir vertindami psichologiją, patys neturi aiškesnio psichologijos ir psichologų taikymo galimybių vaizdo. Būtent inovacijų sistemos perpratimas ir savo vietos kiekvienoje aiškus supratimas gali apsaugoti psichologą nuo tokio „nuslydimo“.

Žemiau pateikta inovacijos tipų lentelė. Ji sudaryta D. Rigby inovacijos tipų sąrašo pagrindu. Joje paminėti inovacijos tipai, labai glaustai apibūdinata kiekvieno esmė ir tiek pat lakoniškai nurodomas psichologo vaidmuo ją įgyvendinant. Patartina išstudijuoti šią lentelę, ypatingą dėmesį kreipiant į du momentus: inovacijos esmė ir psichologo vaidmuo įgyvendinant ją. Kartu reikia pabrėžti, kad susipažinimas su lentele jokiū būdu neatstoja išsamios D. Rigby sistemos studijos ir galimybės kuo nuodugniau susipažinti su aprašytais metodais, besiremiant jo nurodyta ir kita literatūra.

**1 lentelė.** Inovacijos priemonių tipologija ir psichologo vaidmuo vykdamas jas

*!!! Svarbi rekomendacija studentui*

*Studijuoti kiekvieną lentelėje aprašytą metodą atsivertus šio metodo puslapį internete:*

*[http://rwww.bain.com/management\\_tools/tools\\_total.asp?groupCode=2](http://rwww.bain.com/management_tools/tools_total.asp?groupCode=2)*

| Inovacijos įrankis  | Esmė   | Psichologo vaidmuo  |
|---|--|---|
| Balanced Scorecard<br>(„Taškų kortelės“<br>metodas)                       | Užtikrinti visų esminių verslo proceso parametrų matavimą ir tolesnį stebėjimą   | Užtikrinti psichologinių verslo aspektų (pvz., darbo motyvacijos ir kt.) matavimą ir stebėjimą  |
| Benchmarking<br>(Geriausių pasiekimų<br>išaiškinimo metodas)              | Kiekvienoje verslo veikloje išaiškinami geriausi pasiekimai ir jie panaudojami kaip orientyrai šiai veiklai tobulinti.   | Išaiškinti geriausius pasiekimus tokiose veiklose, kuriose būtini psichologiniai sugebėjimai. Pvz., nustatymas, kas geriausiai vadovauja, sprendžia tarpasmeninius konfliktus, sugeba palaikyti reikiamą psichologinį klimatą ir pan. |
| Business Process Reengineering<br>(Esminio verslo<br>pertvarkymo metodas) | Užuot įprastai orientuojantis į dalinius patobulinimus, inovacijos specialistų jėgomis rengiamas esminio viso verslo pertvarkymo planas, siekiant išaiškinti perspektyviausią inovacijos planą | Psichologinių pasipriešinimo esminiam verslo pertvarkymui šaltinių tyrimas, rekomendacijų jiems įveikti rengimas  |
| Collaborative Innovation<br>(Kolektyvinis inovacijos<br>idėjų kūrimas)    | Tarp visų lygių verslo įmonės darbuotojų organizuojamas idėjų dėl galimybių pagerinti verslą „medžioklė“. Iš jų formuojamas bendras verslo patobulinimo planas                                 | Taikant kūrybinio mąstymo skatinimo psichologinius metodus (kolektyvinis naujų idėjų svarstymas, strategavimas) išaiškinami drąsiausi verslo pertvarkymo būdai.   |

| Inovacijos įrankis  | Esmė  | Psichologo vaidmuo   |
|---|---|--|
| Consumer Ethnography<br>(„Vartotojų etnografijos“<br>metodas)                         | Siekama užtikrinti kuo geresnį vartotojų individualių skirtumų pažinimą, išaiškinant įvairiausių jų tipus, kad būtų galima lanksčiau pritaikyti verslą jų poreikiams patenkinti | Vartotojų psichologinis tyrimas, siekiant išaiškinant vartojimo pobūdį lemiančias psichologines savybes  |
| Core Competencies<br>(Svarbiausių gebėjimų<br>metodas)                                | Tiriant, kaip įmonės darbuotojai sprendžia savo veiklos problemas, išaiškinama, kokių sugebėjimų jiems labiausiai trūksta   | Išaiškinimas gebėjimų, kurių trūksta psichologinėms problemoms spręsti. Organizuojamas atitinkamas darbuotojų mokymas                                  |
| Corporate Blogs<br>(Įmonės vaizdo internete<br>gerinimas, tinklalapio<br>tobulinimas) | Užtikrinama, kad įmonė ir jos veikla būtų gerai „matoma“ internete  | Įmonės interneto puslapio psichosemantikos tyrimas. Jo patrauklumo užtikrinimas psichologiniais metodais.  |
| Customer Relationship Management (CRM)<br>(Santykių su klientais<br>vadyba)           | Išiaiškinamos ir sprendžiamos santykių su vartotoju problemos   | Psichologinis nepatenkintų vartotojų tyrimas. Jų motyvacijos (taip pat ir giluminės) išaiškinimas.   |
| Customer Segmentation<br>(Vartotojų segmentinio<br>suskirstymo metodas)               | Įvairių klientų socialinių-demografinių grupių ypatumų pažinimas  | Tam tikrų klientų socialinių-demografinių grupių psichologinis apibūdinimas  |
| Growth Strategies<br>(Augimo strategijos<br>vyravimas)                                | Išteklių perskirstymas, siekiant kuo daugiau jų sutelkti augimui ir inovacijoms.  | Psichologas parodo būtinumą skirti kuo daugiau išteklių psichologinėms inovacijoms („Kiek mums kainuoja tai, kad neturime psichologijos departamento“) |
| Knowledge Management<br>(Žinių vadyba)  | Išaiškinimas, ką turi žinoti verslo įmonės darbuotojai ir ar tikrai tai žino – mokymų organizavimas   | Ką turi išmanyti kiekvienas darbuotojas apie psichologiją, ką turi sugebėti  |
| Lean Six Sigmas<br>„Taupios septynios<br>sigmos“                                      | Griežtas produkcijos kokybės valdymas. Specialaus „Penkių etapų“ plano taikymas tam, kad būtų galima pasiekti labai žemą nekokybiškų produktų skaičių.                          | Psichologinės aukštos kokybės prielaidos mūsų firmoje. Psichologinės nekokybiškos gamybos priežastys ir jų pašalinimo būdai                            |

| Inovacijos įrankis   | Esmė   | Psichologo vaidmuo   |
|--|--|--|
| Loyalty Management<br>(Darbuotojų ir klientų pritraukimo ir išlaikymo metodai)                             | Žmonių santykių tiek įmonės viduje, tiek už jas ribų gerinimas. Darbuotojų motyvacijos gerinimas, įmonės patrauklumo klientams didinimas                                   | Darbuotojų ir klientų motyvacijos bei nuostatų įmonės ir jos produkcijos atžvilgiu   |
| Mergers and Acquisitions<br>(Sujungimas ir prijungimas)  | Verso įmonių sujungimas į vieną. „Pabandome dirbti kartu“  | Psichologiniai reiškiniai, kurie vyksta sujungiant vienodo dydžio įmones ar mažesnes prijungiant prie stambesnių. Šių reiškinų reikšmė ir valdymas         |
| Mission and Vision Statements<br>(Misijos ir vizijos patikslinimas)  | Tikslinkime svarbiausius tikslus, kurių siekia mūsų įmonė, ir panagrinėkime, kiek kryptingai jų siekiame   | Įmonės psichologiniai tikslai. Kitų įmonės tikslų pasiekimo psichologiniai aspektai  |
| Offshoring<br>(Perkėlimas į palankaus verslo zoną)   | Perkeliame verslą į šalį, kurioje pigi darbo jėga  | Bendravimo su ofšoru psichologinės problemos   |
| Outsourcing<br>(Perdavimas kitiems funkcijų, kurios vykdomos nepakankamai ir yra nebūdingos verslo įmonei) | Mažiau svarbius darbus atiduokime kitiems  | Bendradarbiavimo su antrinius darbus vykdančiomis įmonėmis psichologinės problemos   |
| Scenario and Contingency Planning<br>(Scenarijų ir nuoseklios raidos planavimas)                           | Kas bus toliau ir kokios yra alternatyvos  | Alternatyvių scenarijų psichologinė charakteristika (tyrimas, apklausa)  |
| Shared Service Centers<br>(Bendri aptarnavimo centrai)   | Sutelkime pagalbines operacijas keliose įmonėse. Sukurkime bendrą jas atliekantį centrą  | Organizuojama psichologinė tarnyba, kuri aptarnauja kelias įmones.   |
| Strategic Alliances<br>(Strateginis firmų susitarimas)   | Firmos pradeda kartu tvarkyti tam tikrą jų veiklos aspektą. Pavyzdžiui, atidarome bendrą universitetą, kartu tvarkomi išteklių šaltiniai, darbuotojų poilsio vieta ir pan. | Sėkmingo aljanso psichologinės prielaidos. Psichologiniai metodai galimiems nesusitarimams išvengti, kilusių nesusitarimų psichologiniai sprendimo metodai |
| Strategic Planning<br>(Strateginis planavimas)   | Bandome pamąstyti, apie ką niekad nemąstame, ir planuoti tai, ko niekad neplanuojame   | Kūrybinio mąstymo psichologija. Kas mums gali sutrukdyti galvoti strategiškai ir kaip tai įveikti  |

| Inovacijos įrankis   | Esmė  | Psichologo vaidmuo   |
|--|---|--|
| Supply Chain Management<br>(Grandininio bendradarbiavimo užtikrinimas)       | Pagerinkime ryšius tarp mūsų verslo grandžių ir verslo įmonių, kad užtikrintumėm bendro tikslo pasiekimą – galutinio visų šių įmonių veiklos produkto aukštą kokybę ar žemą savikainą | Bendravimo ir komunikavimo įgūdžiai ir jų gerinimas psichologiniais metodais   |
| Total Quality Management(TQM)<br>(Vientisa kokybės gerinimo vadyba)          | Sukurkime uždara kokybės pagerinimo sistemą: kliento nuomonės tyrimas – produkcijos pagerinimas – kliento nuomonės tyrimas  | Uždaros kokybės pagerinimo sistemos veikimo psichologinės problemos  |
| Voice of the Customer Innovation<br>(Klientų dalyvavimas inovacijos procese) | Klientų įtraukimas į produkcijos gerinimo procesą, jų dalyvavimas priimanč svarbiausius inovacinius sprendimus  | Klientų grupių apklausos kokybės klausimais organizavimas. Smegenų šturmo ir kitų klientų kūrybinį dalyvavimą skatinančių veiklos formų užtikrinimas |

### 6.5.2. Psichologo dalyvavimo įvairiuose inovacijos etapuose ypatumai (ADKAR modelis)

Ankstesniame skyriuje aptarėme vaidmenį, kurį vaidina psichologas svarbiausiose verslo inovacijose. Matėme, kad jo vaidmuo yra kiekvienu atveju gana skirtingas.

Ne mažiau skiriasi psichologo vaidmuo įvairiuose vykdomos inovacijos etapuose. Vienus uždavinius jis sprendžia, kai svarstomas klausimas dėl inovacijos būtinumo, kitus – kai ji prasideda ir reikia įveikti pirminį pasipriešinimą jai, dar kiti pagrindinio pertvarkymo laikotarpiu ir pan.

Vėl dėlto labai svarbu, kad kiekviename inovacijos etape psichologas sugebėtų pats surasti savo vietą, apibrėžti savo uždavinius, padėtų kitiems inovacijos proceso dalyviams suvokti psichologo dalyvavimo būtinumą ir naudą, sudarytų bendradarbiavimo su jais pagrindą.

Dėl visų tų priežasčių reikia patikslinti psichologo vaidmenį pagrindiniuose inovacijos etapuose. Tas vaidmuo labiausiai priklauso nuo to, kokius reikalavimus kiekvienas toks etapas kelia inovacijos dalyviams.

Labiausiai žinomas verslo inovacijos modelis, siejantis inovacijos etapą su reikalavimais jo dalyviams ir toliau su psichologo uždaviniais, yra vadinamasis ADKAR.

ADKAR modelį sukūrė ir pirmą kartą paskelbė 1998 m. *Prosci* – žinoma JAV įmonė, užsiimanti verslo inovacijų tyrimais [18]. Modelis remiasi 300 inovacijų, kurios vyko įvairių verslo šakų ir įvairių šalių įmonėse, tyrimu.

Paskelbus modelis buvo tiriamas ir tobulinamas, o 2006 m. *Prosci* išleido knygą apie ADKAR modelį. Tai inovacijų tyrėjo Jeffo Hiatto knyga „ADKAR: verslo, vyriausybės ir mūsų visuomenės kitimo modelis“ [14].

Šis modelis apibūdina reikalavimus inovacijos dalyviams, kurie kyla kiekviename nuosekliame inovacijos diegimo etape ir su tuo susietus inovacijos įgyvendinimo uždavinius tuose etapuose.

ADKAR susideda iš penkių pagrindinių dalių, kiekviena iš kurių apibūdina tai, ko reikia inovacijos dalyviams kiekviename eiliniame jos įgyvendinimo etape. ADKAR yra akronimas (žodis, sudarytas iš pirmųjų kelių žodžių raidžių). Kiekviena jo raide žymi reikalavimą inovacijos dalyviams, kuris kyla tam tikrame etape.

A – Awareness (suvokimas, kodėl pokyčiai yra reikalingi)

D – Desire – (noras, inovacijos proceso dalyvių noras paremti jį)

K – Knowledge – (žinojimas, inovacijos proceso dalyvių žinojimas, kas vyksta)

A – Ability – (gebėjimas, inovacijos dalyviai turi įgūdžių, reikiamų tam, kad sėkmingai dalyvautų inovacijos procese)

R – Reinforcement (įtvirtinimas – įvykusių pokyčių įtvirtinimas, inovacijos dalyvių pasitenkinimo įvykusiais pokyčiais sustiprinimas).

Šiame akronime svarbios ne tik atskiros raidėmis pažymėtos savybės, bet ir jų nuoseklumas. Įgyvendinant inovaciją paprastai pirmiausia turi būti suprasta, kodėl ji reikalinga (A), paskui atsirasti noras ją įgyvendinti (D), tuomet reikalingas žinojimas, kaip ją įgyvendinti (K), vėliau susiformuoti sugebėjimai veikti naujai (A) ir pagaliau reikia, kad inovacija įsitvirtintų (R).

ADKAR idėją galima paaiškinti paprastu pavyzdžiu.

Įsivaizduokime, kad norime įdiegti savo šeimoje inovaciją – šeimos biudžeto išankstinį planavimą. Užuoat neapdairiai eikvoję šeimos pinigus,

tiesiog kilus norui ką nors pirkti, norime įvesti tvarką – iš anksto numatyti, kam ir kiek leisime. Remdamiesi ADKAR modeliu tam, kad tokia inovacija būtų sėkminga, reikia kelių dalykų.

Pirma, šeimos nariai turi *suprasti*, kaip yra blogai, kai šeimos biudžetas neplanuojamas, kiek šeimos problemų ir nepatogumų kyla iš to, kad stichiškai, neplaningai leidžiami šeimos pinigai. Tai A – Awareness (suvokimas).

Paskui reikia, kad šeimos nariai *panorėtų* tvarkyti šeimos biudžetą. Reikia, kad atsirastų motyvai šiai inovacijai palaikyti. Tai gali būti noras sutaupyti pinigų ir pagaliau pirkti geresnę mašiną. Bet gali būti ir įvairiausių kitų motyvų – tai gali atrodyti įdomu, teikti prestižą. Pritarimą šeimos biudžeto idėjai gali sukelti meilė tvarkai ar tam asmeniui, kuris siūlo naujovę ir pan. Tai D – Desire (noras).

Tuomet reikia, kad šeimos nariai, pasiryžę diegti šeimos biudžetą, turėtų tam reikalingų *žinių*. Reikia žinoti, kaip, kokia tvarka tai bus daroma, kaip tvarkomas šeimos biudžetas, kaip bus paskirstytos pareigos tvarkant biudžetą, kas turi įvykti, jeigu nebus laikomasi biudžeto ir pan. Be visų tų žinių neįmanoma sėkmingai tvarkyti biudžeto, netgi jeigu šeima supranta, kad to reikia ir nori to. Taigi visos tos žinios, reikalingos naujovės sėkmei yra K – Knowledge (žinios).

Toliau tam, kad šeima galėtų gyventi pagal šeimos biudžetą, jos nariai turi turėti tam tikrą *įgūdžių ir sugebėjimų*. Šeimos biudžeto sudarymas – nelengvas dalykas. To reikia išmokti. Nėra lengva išmokti laikytis griežtos finansinės drausmės. Kad tai būtų įmanoma, kiekvienas šeimos narys pats turi išmokti protingai išleisti savo pinigus. Visa tai yra A – Ability (gebėjimai).

Jau įvedus šeimos biudžetą, svarbu, kad ilgainiui nebūtų pamažu sugrįžta prie senos tvarkos. Tam reikia palaikyti šeimos ryžtą ir toliau gyventi pagal biudžetą.

Tai yra R – Reinforcement (pastiprinimas).

Svarbu, kad šie uždaviniai eina vienas po kito ir iš esmės atitinka tam tikrus inovacijos etapus (žr. 1 pav.).

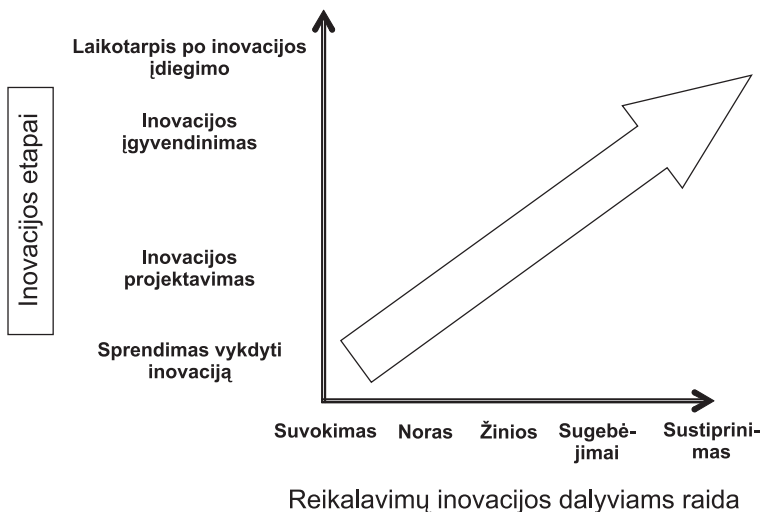
Dėl to reikalavimai inovacijos dalyviams atitinka globalius pokyčius įmonėje. Kai priimamas sprendimas diegti inovaciją, svarbiausia, kad žmonės *suprastų* jos būtinumą. Numatant ją, svarbu žmones palaikyti,



reikia, kad jie būtų *suinteresuoti*. Vėliau, jau įgyvendinant, svarbu, kad kiekvienas *žinotų*, ką turi daryti, ir sugebėtų tai. Įgyvendinus inovaciją ir jau gyvenant jos sąlygomis, svarbu, kad ją *pastiprinti*.

Kiekviename iš tų etapų reikšmingą vaidmenį atlieka psichologas.

Pirmajame etape reikia užtikrinti, kad žmonės suprastų, jog ji reikalinga. Inovacijos vadovai turi jiems tai paaiškinti. Tačiau psichologas žino kur kas daugiau nei kiti inovacijos dalyviai apie psichologinius veiksnius, su kuriais susijęs nenoras ir nesugebėjimas suprasti. Jis žino apie pasąmoninius pasipriešinimo mechanizmus, apie „išminktą kvailumą“ ir kitus reiškinius, kurie gali sutrukdyti inovacijos dalyviams suprasti jos būtinumą [4].



1 pav. Inovacijos organizaciniai etapai ir reikalavimų jos dalyviams kitimas [1]

Antrajame etape reikia numatyti ir sustiprinti inovacijos dalyvių motyvus. Vėl dėlto inovacijos vadovams būtina suinteresuoti žmones, sudaryti materialinius ir kitokius stimulus aktyviai prisidėti prie inovacijos proceso. Tačiau psichologas, kur kas geriau nei kiti inovacijos proceso dalyviai susipažinęs su motyvacijos teorijomis, gerai informuotas apie įvairiausių motyvacijos procesų dėsningumus, gali pasakyti, kokios psichologinės problemos gali kilti ugdant suinteresuotumą, kokiomis priemonėmis galima sustiprinti motyvus, kokių klaidų tai darant reikia išvengti.

Trečiajame etape inovacijos dalyviams būtina suteikti reikiamų žinių. Ketvirtajame – turi būti ugdomi atitinkami įgūdžiai ir gebėjimai. Ir viena, ir kita yra susieta su mokymo psichologija, deklaratyviuoju (žinios) ir nedeklaratyviuoju (įgūdžiai) mokymu.

Pagaliau paskutiniajame etape stiprinant inovaciją, svarbios ir motyvacijos, ir mokymosi psichologijos žinios.

Taigi psichologo vaidmuo yra ypač svarbus visuose inovacijos etapuose. Kiekvienas iš jų kelia naujus reikalavimus inovacijos dalyviams, taip pat ir naujus uždavinius psichologui.

## **6.6. Psichologas kaip inovacijos proceso lyderis. Psichologinės inovacijos**

Psichologijos mokslas ir praktika gali pasiūlyti verslui nemažai psichologinių inovacijų. Tai tyrimas ir tobulinimas tokių svarbių verslo sričių, kaip darbo motyvacija, lyderystė, psichologinis klimatas, psichologinis konsultavimas sprendžiant tarpasmeninius konfliktus, socialiniai-psichologiniai santykiai mažose grupėse, stresas, atranka, tyrimas ir tobulinimas, reklama, psichologinis vartotojų pažinimas ir daugelis kitų [13].

Tai inovacijos, kurias siūlo psichologas, jam priklauso pagrindinis vaidmuo įgyvendinant jas.

Tais atvejais, kai psichologas siūlo inovaciją tam tikroje verslo įmonėje, lemiamą vaidmenį vaidina jo sugebėjimas suinteresuoti ir įtikinti šios įmonės vadovus.

Būtent jiems psichologas turės pasakyti „taip“ arba „ne“ – priimti atsakingą sprendimą, kad įmonėje turėtų būti atlikta jo siūloma inovacija, ar ne mažiau atsakingą sprendimą, kad to nereikia daryti. Prieš priimdami sprendimą įmonės vadovai turi gerai suprasti psichologo siūlomos inovacijos esmę, su jos diegimu susijusius sunkumus, naudą, kurią atneš inovacija, ir naujas iškilsiančias problemas.

Sprendimą priimančio vadovo situacija iš esmės skiriasi nuo inovaciją siūlančio psichologo, nes pastarasis faktiškai niekuo nerizikuoja. Tuo tarpu verslo vadovo požiūris pasižymi prieštaravimu, yra ambivalentiškas.

Nusprendus įgyvendinti psichologinę inovaciją, sunki atsakomybė gula ant įmonės vadovo pečių. Jam nesėkmė – tai pirmiausia praradimas

finansinių lėšų, kurios buvo skirtos inovacijai diegti ir galėjo būti panaudotos kur kas naudingiau.

Antra vertus, tai laikinas įmonės veiklos sutrikimas. Inovacijos diegimas, kaip tai paprastai būna, sukelia laikiną dezorganizaciją, darbo našumo mažėjimą, nepasitenkinimą ir pan. Inovacijos nesėkmės atveju tas veiklos sutrikimas nebus kompensuotas, jis atneš tik nuostolių, kurių nebūtų, jeigu verslininkas atsisakytų inovacijos.

Trečia, sprendimą priimančiam vadovui kyla atsakomybė ne tik už prarastus pinigus ir pajamas, bet ir už tai, ką įmonė galėjo gauti, jei vadovas būtų laiku supratęs, kad psichologo pasiūlymas neperspektyvus, atsisakęs jo ir investavęs turimas lėšas į ką nors kitą, pvz., naują tobulą techniką. Visa tai skatina verslo vadovą su nepasitikėjimu žiūrėti į bet kokią psichologo pasiūlymą.

Žinoma, verslo vadovas žino, kad gali padaryti ir kitokią klaidą, būtent nepakankamai įvertinti psichologo siūlomos naujovės pranašumus ir taip prarasti galimybę pagerinti savo įmonės darbą.

Verslininkas veikia stiprios konkurencijos sąlygomis. Naujų galimybių „medžioklė“ – tai labai svarbi verslo vadovo užduotis. Šios „medžioklės“ sėkmė atlieka lemiamą vaidmenį užtikrinant verslo sėkmę. Naujovė, kurią jam siūlo psichologas, gali būti kaip tik tokia nauja galimybė. Dėl to konservatizmas, per didelis atsargumas, nesugebėjimas rizikuoti, kai tai gali atnešti papildomas galimybes padidinti įmonės konkurencingumą, gali verslininkui labai brangiai kainuoti.

Tai ir lemia minėtą verslininko požiūrio į siūlomą inovaciją ambivalentiškumą. Jam vienodai baisu ir pradėti diegti netikusią inovaciją, ir nepradėti diegti perspektyvios.

Dažniausia ambivalentinės motyvacijos pasekmė yra elgesio nepastovumas. Koks iš prieštaringų sprendimų bus priimtas, gali priklausyti nuo pačių įvairiausių veiksnių.

Ypač svarbus psichologo sugebėjimas teisingai pateikti savo pasiūlymą, padaryti tai taip, kad motyvai, kurie skatina verslininką priimti psichologo pasiūlymą, būtų stipresni.

Psichologinės inovacijos pateikimo procese galime skirti keturis nuoseklius etapus. Kiekviename iš jų inovaciją siūlantis psichologas sprendžia kitus uždavinius.

Panagrinėkime tuos etapus.

Pirmas etapas.

*Inovacijos esmės išaiškinimas, jos pagrindinės idėjos pristatymas*

*Verslo problema, į kurią bus nukreipta psichologinė inovacija.* Pirmas psichologo pokalbio su verslininku žingsnis – tai nurodymas ir aptarimas svarbios *verslo* problemos, kurią spręsti padės siūloma psichologinė inovacija. Verslininkas turi iš karto suprasti, kokią jo verslo problemą turi išspręsti siūloma inovacija. Tai turi būti tikrai aktuali jo verslo problema. Tai problema, kuri šiam verslininkui teikia ypač daug rūpesčių ir kurios sprendimas jam gyvybiškai svarbus. Tai gali būti pelno, darbo našumo padidinimas, darbo drausmės stiprinimas, įmonės konkurencingumo sustiprinimas ir pan. Šių problemų gyvybiškumas pasireiškia tuo, kad nuo jų sėkmingo sprendimo iš esmės priklauso pagrindiniai bet kurio verslininko klausimai, ar įmonė apskritai veiks, ar pasiteisins įdiegtos investicijos.

*Šią verslininko problemą minėdamas ir aptardamas, o ne nuo savo pasiūlymo esmę išdėstydamas ir pradeda pristatymą psichologas.*

Būtent tokia naujovės pristatymo įžanga yra itin reikšminga. Pirmiausia psichologas parodo verslininkui, kad vadovaujasi jo interesais, kad tai, ką jis rengiasi pasiūlyti, yra jam, verslininkui, gyvybiškai svarbu.

Antra vertus, toks gyvybiškai svarbios problemos nurodymas ir aptarimas svarbus, nes užtikrina verslininko norą dėmesingai išklausti tolesnį psichologo pasiūlymą. Kadangi ta verslo problema yra gyvybiškai svarbi, verslininkas nori, kad būtų rastas jos sprendimas. Dėl to klausydamas psichologo, verslininkas *nori*, kad psichologas būtų teisus, kad tai, ką jis siūlys, iš tikrųjų padėtų jam išspręsti itin svarbią problemą.

Be to, kai kuriems verslininkams tai padeda iš karto įveikti būdingą nuostatą, kad psichologija negali išspręsti svarbiausių problemų (mano, kad jas sprendžia tik ekonomika, vadyba). Verslininkų įsitikinimu, psichologija sprendžia antraeiles santykių „pagražinimo“, „sušvelninimo“ problemas, todėl laikomasi nuomonės, kad psichologijai galima skirti dėmesį tik tuomet, kai jau bus išspręstos „pagrindinės“ (ekonominės, vadybinės, technologinės) problemos.

Tai, kad psichologas iš karto kalba apie tas pagrindines, gyvybiškas jo verslo problemas, padeda verslininkui atsikratyti šio stereotipo.

Supratęs, kad tai, ką siūlys psichologas, skirta gyvybiškai svarbiai jo verslo problemai spręsti, verslininkas suinteresuotas ne priešintis psichologo pasiūlymui, o padėti jam. Jo dėmesio centre bus pasiūlymo privalumai, ir jis pats galvos, kaip įveikti sunkumus.

*Inovacijos esmės apibūdinimas.* Antroji šio etapo dalis – trumpas inovacijos apibūdinimas.

Tai psichologo pareiškimas dėl būdo, kuriuo siūloma padėti verslininkui spręsti pokalbio pradžioje aptartą verslo problemą. Šiame etape psichologas turi:

- 1) pareikšti, kad verslo psichologija disponuoja priemonėmis, kurios gali padėti išspręsti verslininko problemą;
- 2) nurodyti šių priemonių pavadinimą;
- 3) trumpai apibūdinti jų praktinį statusą (plačiai taikomos, tik eksperimentinės ir pan.);
- 4) apibūdinti laukiamą jų panaudojimo poveikį, sprendžiant verslininko problemą.

Šiame etape nereikalingas ilgas, mokslinių terminų kupinas pasakojimas apie siūlomą inovaciją, jos mokslinius pagrindus, tyrimus, kurie prisidėjo prie jos pagrindimo ir pan. Savaime aišku, kad psichologas turi būti pasirengęs prirėkus smulkiai papasakoti apie visa tai.

Tačiau patirtis rodo, kad šiame etape dažniausiai tokių aiškinimų neprireikia. Šiuo momentu verslininkui svarbus konkretus ir aiškus psichologo pareiškimas, kiek psichologo siūlomas projektas gali prisidėti sprendžiant problemą, apie kurią buvo kalbama šio etapo pirmoje dalyje. „Verslo psichologijos mokslas turi šios problemos sprendimo būdus“ – tai pirma, ką nori išgirsti verslininkas. Antra, kas jam šiuo momentu svarbu, kokio tipo sprendimas jam siūlomas. Jis nori suprasti, ką siūlo psichologas – realų sprendimą, dalinį, neapibrėžtą „pabandymą“ ar pagaliau psichologas pats to tiksliai nežino. Ilgi paaiškinimai lengvai gali sukurti verslininkui vaizdą, kad tai, kas jam siūloma, yra gana problematiška.

Pavyzdžiui, psichologas atėjo su pasiūlymu atlikti darbo motyvacijos įmonėje tyrimą. Tuo atveju jis šio etapo pradžioje pristato tokią gyvybiškai kiekvienam verslininkui svarbią problemą, kaip intensyvaus ir kokybiško personalo darbo užtikrinimas. Paskui jis mini psichologinę inovaciją, kuri gali prisidėti sprendžiant šias verslo problemas. Toliau jis nuro-

do, kiek plačiai ši priemonė jau panaudojama ir apibūdina laukiamus jos diegimo rezultatus. Taip verslininkas gauna trumpus ir aiškius atsakymus į klausimus, kurie jam svarbiausi šiame etape: ar siūloma psichologinė inovacija gali prisidėti prie jo svarbiausių problemų sprendimo ir kas tai per inovacija, jos praktinio panaudojimo statusas.

Lygiai taip pat siūlydamas lyderystės, psichologinio klimato, streso valdymo ir pan. inovacijas, psichologas kiekvieną kartą remiasi dviem dalykais: 1) giliu svarbios verslo problemos supratimu ir 2) dabartinės verslo psichologijos pasiekimais besiremiančiu įsitikinimu, kad jo siūloma inovacija gali padėti spręsti šią problemą. Būtent tai jis pareiškia verslininkui šio pokalbio etapo pabaigoje: „Jūsų įmonei labai svarbus yra pelno (ar kitų rodiklių) didinimas. Verslo psichologijos tyrimai nustatė, kad šis rodiklis daug priklauso nuo tokių psichologinių reiškinių, kuriuos ištirs ir paveiks mūsų siūlomas projektas.“

Tokia psichologinės inovacijos aptarimo pradžia yra svarbi, sudarant tolesnio inovacijos reikalingumo aptarimo pagrindą. Dėl šios pradžios verslininkas jau nesprenžia klausimo, ar jam apskritai reikalinga psichologija ir psichologas. Dėmesio centre yra jau kitas, daug konkretesnis ir drauge gerokai svarbesnis klausimas, ar tikrai psichologo siūloma inovacija gali padėti išspręsti konkrečią jam svarbią problemą.

Antras pristatymo etapas.

*Konkrečių veiksmų įgyvendinant psichologinę inovaciją apibūdinimas*

Antrojoje inovacijos pristatymo dalyje psichologas kalba apie konkrečius veiksmus, kurių bus imtasi įgyvendinant projektą. Esminį dėmesį jis skiria *pirmiesiems, pradiniam veiksmams* – pirmiesiems projekto žingsniams.

Tokia pirmųjų projekto žingsnių apibūdinimo vieta pristatant naują vė išplaukia iš kelių momentų.

Tai jau minėta simbolinė pirmųjų žingsnių ir jų įsivaizdavimo reikšmė (žr. anksčiau aptartas formulių teorijas).

Antra vertus, pirmieji inovacijos diegimo žingsniai praktiškai visada susieti su tyrimu (dažniausiai žvalgybinu). Šio tyrimo tikslas yra atsakyti į klausimą, ar siūloma inovacija bus veiksminga taip pat ir šioje konkrečioje verslo įmoneje. Dabartinė verslo psichologija turi nemažai svarbių

pasiekimų, kurie gali ir turi būti pritaikyti tobulinant verslo veiklą ir kurių taikymas leidžia spręsti svarbiausias verslo problemas. Turima didelė ir sėkminga verslo psichologijos pasiekimų panaudojimo praktikoje patirtis. Psichologijos taikymas jau tapo ženkliai verslo veiksmingumo didinimo šaltiniu.

Tačiau tai, kad tam tikra psichologinė inovacija atnešdavo neabejotiną naudą visur, kur buvo įgyvendinama, dar nereiškia, jog ji tikrai bus sėkminga ir verslininko, kuriam pristatoma inovacija, įmonėje. Didžiausia verslo psichologijos tyrimų dalis atlikta JAV ir kitose šalyse, kurių ekonominis lygis, verslo kultūra, santykiai gali gerokai skirtis, palyginti su mūsų šalies. Be to, neretai šie tyrimai apima kitas verslo sritis. Tad tai, kas pasirodė veiksminga kitur, gali nesuveikti pas mus.

Dėl to pirmas žingsnis įgyvendinant inovaciją – minėtas žvalgybinis tyrimas. Pavyzdžiui, verslo įmonei siūloma darbo motyvacijos praturtinimo inovacijos. Psichologas nurodo, kad tai padės spręsti šiai įmonei gyvybiškai svarbią darbo našumo didinimo problemą. Yra nemažai tyrimų ir praktinių pavyzdžių, rodančių, kad motyvacijos praturtinimas gali iš esmės pagerinti darbo našumo rodiklius. Tačiau pirmiausia reikia patikrinti, kaip šie dėsniniai pasireiškia šios įmonės sąlygomis, ar čia darbo turinio praturtinimas duos tą patį poveikį.

Antrojo inovacijos pristatymo etapo pradžioje psichologas ir kalba apie tokį įžanginį „žvalgybinį“ tyrimą, kaip apie pirmus inovacijos diegimo žingsnius. „Didelė praktinė patirtis ir mokslo tyrimai – sako psichologas verslininkui, – rodo, kad tai, ką mes siūlome, yra veiksminga ir duoda reikiamų rezultatų. Tačiau vis tiek prieš pradėdami įgyvendinti inovacijos projektą, ir jūs, ir mes turime tiksliai ir konkrečiai žinoti, kaip naujovė veiks jūsų įmonėje. Tai leis mums ir jums veikti tinkamai ir užtikrintai.“

Psichologo atsakingumas ir kruopštumas reikalingas ne tik projekto sėkmei, bet ir labai jam svarbiam verslininko pasitikėjimui užtikrinti. Toks psichologo siekimas „septynis kartus pamatuoti“ verslininkui yra suprantamas. Jis žino, kad toks įžanginis tyrimas yra bet kokios sėkmingos praktinės veiklos prielaida. Net atlikdamas kasdienę ir nelabai sudėtingą operaciją, chirurgas kruopščiai ištiria pacientą, stengiasi išvengti netikėtumų, kad užtikrintų šios operacijos sėkmę.

Svarbu ir tai, kad toks pirmųjų žingsnių patikslinimas suteikia verslininkui svarbų kontrolės jausmą – įžanginis tyrimas padės pačiam įsitikinti, kad viskas, apie ką kalba psichologas, tikrai veikia. Anksčiau kalbėta, kad verslininko, priimančio sprendimą ar ketinančio priimti psichologinę inovaciją, motyvacija yra ambivalentiška. Jis turi nemažai priežasčių tiek priimti ją, tiek jos atsisakyti. Dėl to minėtas pirmųjų žingsnių aptarimas teikia verslininkui svarbią galimybę veikti atsargiai, įsitikinti, kad investuoti į psichologinės inovacijos projektą tikrai verta.

Trečias etapas.

*Inovacijos veikimo psichologinio mechanizmo išaiškinimas*

Šiame etape psichologo tikslas – padėti verslininkui suvokti inovacijos veikimo būdą. Verslininkas turi suprasti, kaip siūloma inovacija padės spręsti jo verslo problemą. Patirtis rodo, kad toks supratimas būtinas. Verslininko paviršutiniškas pritarimas, kuris remiasi vien pasitikėjimu mokslu, nėra tvirtas ir neišlaiko mažiausių išbandymų. Verslininkas turi ne tik žinoti, kad siūloma psichologinė inovacija apskritai gali prisidėti prie jo problemos sprendimo, bet ir suprasti konkrečiai, *kokiu būdu* ji tai padarys.

Šis klausimas tampa svarbiausiu trečiajame inovacijos pristatymo etape.

Tai, regis, neturėtų sudaryti didesnių problemų psichologui. Be abejo, jis gali nemažai papasakoti apie psichologinius tyrimus, kuriais remiasi inovacija, teorijas, kurios paaiškina jos veikimo mechanizmą, tyrimus, kurie šias teorijas patvirtina. Tačiau tikrovėje darant tai susiduriama su problemomis. Mat siūlydamas inovaciją psichologas atstovauja *mokslui*, ypač verslo psichologijai. Mokslas turi savo gana griežtus būdus, kuriais apibūdinami tikrovės reiškiniai ir patikrinami teiginių apie ją teisingumas. Būdamas mokslo atstovu, psichologas tiki mokslo metodais ir remiasi jais. Tas, kas patikrinta moksliniais metodais, pavyzdžiui, siūloma inovacija, jam yra mokslinė tiesa ir dėl to tiesa apskritai.

Tačiau verslininkas, tvarkydamas savo verslo reikalus, naudojami kitais tikrovės supratimo ir tiesos patikrinimo metodais. Svarbiausią vietą tarp jų užima vadinamasis „sveikas protas“ („profesinė patirtis“, „žmonių pažinimas“, „gyvenimo išmintis“, „praktinio gyvenimo pažinimas“). Jis apima įvairius mąstymo būdus, kuriuos žmonės plačiai taiko spręsdami



savo kasdienes praktines problemas. Sveikas protas yra sudėtingas įvairiausių kasdienio mąstymo būdų rinkinys [6, 7, 8, 9].

Ypač svarbu, kad sveiko proto mąstymas įvairių teiginių teisingumą tikrina visiškai kitais metodais, negu tai daro mokslas. Dėl to žodžių derinys „mokslo nustatyta“ ar „patikrinta mokslinės psichologijos metodais“ verslininkui gali skambėti toli gražu ne taip įtikinamai, kaip pačiam psichologui.

Vertindamas tuos pačius teiginius verslininkas taiko kitus– sveiko proto metodus. Vienas svarbiausių tiesos verifikavimo metodų, kuri naudoja sveikas protas, yra vadinamasis „Mintinis eksperimentas“ (*Mental Simulation*). Taikydamas jį, verslininkas atlieka „eksperimentą mintyse“. Siekdamas suprasti, kaip veiks tai, ką siūlo psichologas, verslininkas įsivaizduoja savo darbuotoją, mintyse atlieka jo atžvilgiu tai, ką siūlo psichologas, ir „stebi“, kokie iš tikrųjų bus rezultatai. Žinomas sveiko proto psichologijos tyrėjas A. Goldmanas taip apibūdino šio metodo esmę: „Kad sužinočiau, kaip kitas žmogus „tiksens“, aš bandau „tiksent“ vietoje jo“ [8, 158–157]. Lygiai taip pat įvertindamas, kiek, pavyzdžiui, veiksmingi būtų psichologo siūlomi darbo drausmės ar motyvacijos skatinimo metodai, verslininkas darys tokį pat „mintinį eksperimentą“ – pagalvos apie konkretų ar tipinį savo darbuotoją, įsivaizduos situaciją, kai jam taikoma tai, apie ką kalba psichologas, ir „stebi“ to darbuotojo reakciją. Gali būti, kad pabandęs įsivaizduoti, kaip viskas vyks, kai psichologas įgyvendins savo naujovę, verslininkas „pamatys“ visai kitą rezultatą. Dėl to jis gali atmesti visiškai teisingą ir moksliskai pagrįstą psichologo pasiūlymą. Tas pasiūlymas nesukels verslininkui pasitikėjimo vien dėl to, kad atliktas „mintinis eksperimentas“ davė kitą rezultatą. Paaiškindamas sau ir psichologui šį atsisakymą, verslininkas pasakys, kad psichologo pasiūlymas priklauso „grynojo mokslo“ sričiai. Jis manys, kad „praktikoje“, „realiam gyvenime“ psichologo pasiūlymas neveiks.

Taigi nuo šio mintinio eksperimento daug priklauso, kaip verslininkas sureaguos į psichologo pasiūlymą.

Dėl to psichologo užduotis yra padėti verslininkui suvokti inovacijos esmę, taip pat ir ta forma, kurią verslininkas naudoja. Įsivaizduokime, kad psichologas aiškina, kokių motyvacijos sustiprinimo priemonių siūlo įvairios darbo motyvacijos teorijos.

Darydamas tai, psichologas turi būti pasirengęs atlikti ir parodyti verslininkui „mintinį eksperimentą“, kuriame dalyvauja būtent tie žmonės, kurie svarbūs verslininkui. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojai, kuriems bus taikoma psichologo siūloma darbo turinio adaptacijos programa, – ištekėjusios moterys, psichologas turi gerai įsivaizduoti, kaip realioje šio verslo situacijoje tokia naujovė veiks būtent jas. „Įsivaizduokite ištekėjusią, du vaikus turinčią darbuotoją, kurios visos mintis yra namie ir kuriai svarbu šiek tiek užsidirbti, būti tarp žmonių ir kuo mažiau pavargti. Aišku, jai svarbu, kad darbas būtų nesunkus, neužimtų jos minčių, leistų pabendrauti. Dabar ji viso šito neturi. Pabandykime įsivaizduoti, kas įvyks, jeigu mes jai sudarysime tokias sąlygas.“

Lygiai taip pat psichologas turėtų sugebėti paaiškinti verslininkui, kaip nauji darbo motyvų skatinimo metodai veiktų kitokiais atvejais (pvz., neištekėjusi moteris, kuriai svarbus pripažinimas ir galimybė vadovauti kitiems, darbuotoja, kuriai svarbus tik kuo didesnis uždarbis bet kokia kaina ir pan.).

Ketvirtas etapas.

*Motyvų psichologinei inovacijai priimti sustiprinimas*

Verslininkas gali (padedamas psichologo) gerai suprasti ir įsivaizduoti siūlomą psichologinę inovaciją, patikėti, kad ji veiks būtent taip, kaip sako psichologas, ir vis dėlto nebūti labai suinteresuotas jos diegimu. Gali atsitikti, kad jo turimas suinteresuotumas tais pokyčiais, apie kuriuos kalba psichologas, vis dėlto bus nepakankamas.

Dėl to svarbi psichologo užduotis suformuoti papildomus motyvus, kurie padidintų verslininko interesą naujovei. Pavyzdžiui, verslininkas gali susidomėti geresnėmis pelno perspektyvomis, kurias atneštų tobulesnė darbo motyvų skatinimo sistema. Tačiau jam gali neateiti į galvą mintis, kad tokios sistemos diegimas gali taip pat būti prestižo reikalas, kad gali pagerinti įmonės įvaizdį, taip pat darbuotojų ir darbdavio santykius, kad tokios naujovės diegimas jam pačiam būtų naujas ir dėl to įdomus išbandymas, kad tai gali pagerinti psichologinį klimatą, sumažinti nervinę įtampą, dėl to padarytų ir jo paties darbą mažiau įtemptą bei varginantį. Psichologo užduotis padėti verslininkui suprasti ir įsivaizduoti visus tuos aspektus ir kartu sustiprinti jo paties motyvus inovacijai priimti ir įgyvendinti.

Minėti inovacijos pristatymo etapai padeda verslininkui suprasti siūlomo projekto reikšmę gyvybiškai svarbioms jo verslo problemoms spręsti, sukelia verslininkui įsitikinimą, jog jis bendraus su atsakingais žmonėmis, darančiais viską, kad užtikrintų projekto sėkmę, verslininkas gauna galimybę suprasti to, ką siūlo psichologas, praktinę esmę, pagaliau jis įvertina siūlomos naujovės naudingumą pačiais įvairiausiai požiūriais.

Visa tai svarbu ne tik tam, kad psichologo pasiūlymas būtų priimtas. Dar svarbiau, kad tai yra tolesnio psichologo ir verslininko bendradarbiavimo pagrindas.

Pirminiai inovacijos pristatymo etapai leidžia projektą patikslinti, verslininką supažindinti su konkrečiais verslo psichologijos pasiekimais, jį išmokyti geriau suvokti mokslo galimybes tobulinant savo verslą.

## Užduotys

1. Nekilnojamojo turto agentūros vadovas mano, kad dirbantys joje agentai netikslingai panaudoja savo darbo laiką. Jis nori įvesti naują tvarką, kai darbuotojai kasdien fiksuotų, kaip panaudoja savo laiką, ir kas savaitę aptartų panaudojamo laiko tikslingumą. Šiai inovacijai įvesti jis nutarė panaudoti ADKAR modelį. Apibūdinkite šios inovacijos įdiegimo etapus (pagal ADKAR) ir aprašykite verslo psichologo vaidmenį kiekviename etape.
2. Tos pačios nekilnojamojo turto agentūros vadovas nutarė iš esmės pagerinti savo įmonės veiklą. Jis kreipėsi į verslo psichologą su prašymu pasiūlyti jam tris inovacijas, labiausiai tinkamas jo įmonėje. Peržiūrėkite 1 lentelę, kurioje dėstoma inovacijos priemonių tipologija ir psichologo vaidmuo vykdant jas, parinkite tris inovacijas, paaiškinkite, kodėl jos yra tinkamos minėtu atveju, ir apibūdinkite psichologo vaidmenį, įgyvendinant kiekvieną iš jų.
3. Siūlote tos pačios įmonės vadovui įgyvendinti psichologinę tarpasmeninių santykių savo įmonėje gerinimo programą. Tačiau jums pirmiausia reikia įtikinti šį vadovą dėl tos inovacijos reikalingumo ir pagrįstumo. Pasinaudoję 6.8. skyriaus „Psichologas kaip inovacijos proceso lyderis. Psichologinės inovacijos“ medžiaga, parenkite pokalbio su šiuo vadovu planą.

### Pagrindinės sąvokos

**Inovacija** – pokyčiai, kurių sąmoningai ir tikslingai siekiama ir kurių įgyvendinimas susiduria su sunkumais, pasipriešinimu.

**Inovacijos stadijos** – inovacijos įgyvendinimo etapai. Dažniausiai skiriami trys etapai: pirmasis – pradinis (pagrindinis tikslas nusistovėjusios tvarkos inercijos įveikimas), antrasis – perėjimo (pertvarkymas), trečiasis – inovacijos įtvirtinimas.

**Darrel Rigby inovacijų sistema (tipologija)** – šiuolaikinio verslo taisyklių inovacijų tipologija, sukurta, siekiant užtikrinti galimybę orientuotis aibėje egzistuojančių inovacijos schemų, susisteminti jų veiksmingumo tyrimą ir įvertinimą. Vaidina pagrindinį vaidmenį sisteminant psichologo dalyvavimą įgyvendinant įvairias inovacijas.

**ADKAR** – universali (skirta pačioms įvairiausioms inovacijos atmainoms) inovacijų įgyvendinimo ir psichologo dalyvavimo jame schema.

### Pakartojimo klausimai

1. Kokia yra inovacijos samprata?
2. Kokią vietą užima inovacijos psichologija tarp kitų mokslų?
3. Kokias žinote inovacijos etapų teorijas?
4. Apibūdinkite inovacijos struktūrą. Aptarkite formulių teorijas.
5. Kokios yra pagrindinės inovacijos atmainos ir psichologo vaidmuo jose?
6. Kuo pasižymi psichologo dalyvavimas įvairiuose inovacijos etapuose (ADKAR modelis)?
7. Kas būdinga psichologui kaip inovacijos proceso lyderiui? Kas tai yra psichologinės inovacijos?

### LITERATŪRA

1. ADKAR - a model for change management. Change Management Tutorial Series, 2005. //http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm
2. Amabile, T. M. *Creativity in Context*. Boulder, Colo. Westview Press, 1996.
3. Beckhard, R. *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1969.

4. Eysenck, M. *Fundamentals of Cognition*. Psychology Press, 2006.
5. Fagerberg, J. *Innovation: A Guide to the Literature*. Fagerberg, Jan, David C. Mowery and Richard R. Nelson. *The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford University Press. 2004, p. 1–26.
6. Goldman, A., Interpretation Psychologized. *Mind and Language* 4, 161–185.
7. Gopnik, A.; Wellman, H. M. Why the Child's Theory of Mind Really Is a Theory. *Mind and Language* 7, 1992, p. 145–71.
8. Gordon, R.; Folk Psychology as Simulation, *Mind and Language* 1, In Davies, M. and Stone T. (eds.). *Folk Psychology: The Theory of Mind Debate*. Oxford: Blackwell Publishers. 1986, p. 158–171.
9. Gordon, R. Intentional Agents Like Myself, In S. Hurley & N. Chater (eds.). *Perspectives on Imitation: From Neuroscience to Social Science*. 2004, Vol. 2, Cambridge, MA: MIT Press.
10. Gordon, R. Simulation Without Introspection or Inference From Me to You. . M. Davies & T. Stone (eds.) *Mental Simulation: Evaluations and Applications*, Oxford: Blackwell. 1995.
11. Hugh, R. G. *Understanding and Influencing Human Behavior*. Prentice-Hall, 1981.
12. Hughes, T. P. From Deterministic Dynamios to Seamless-web Systems' in Sladovich, H. E. and Holloman, J. H. (eds), *Engineering as a Social Enterprise*. Washington DC, National Academy Press, 2004.
13. Introduction to Work and Organizational Psychology. Ed. N. Chimel, 2004.
14. Jeff Hiatt. ADKAR: a model for change in business, government and our community, 2006.
15. Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E.; Patton, G. K.. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 2001: 127 (3), 376–407.
16. Lewin, K. *Field theory in social science*. Chicago: Univ. of Chicago Press, 1951.
17. Luecke, R.; Katz. R. *Managing Creativity and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
18. Prosci Change Management Series <[http://www.change-management.com/prosci\\_change\\_series.pdf](http://www.change-management.com/prosci_change_series.pdf)>.
19. Rigby, D. *Management Tools 2005. An Executive's Guide* <[http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management\\_Tools\\_2005\\_Executive\\_Guide.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2005_Executive_Guide.pdf)>.
20. Zell, D. Organizational Change as a Process of Death, Dying, and Rebirth. *Zell Journal of Applied Behavioral Science*. 2003, 39: 73–96.

## 7. LYDERYSTĖ

Saulė RAIŽIENĖ, Aistė MAŽEIKIENĖ

*Vadovavimo ir lyderystės nagrinėjimas organizacinėje ir darbo psichologijoje jau nuo praėjusio amžiaus 4-ojo dešimtmečio iki šių dienų sulaukia daug dėmesio, nes vadovų ir lyderių esama visose gyvenimo srityse, ne išimtis ir verslo organizacijos. Pats žodis „lyderis“ reliatyviai naujas darinys anglų kalboje, atsiradęs prieš 200 metų kalbant apie politinę įtaką britų parlamente (Tirmizi, 2002). Psichologai ilgą laiką domėjosi efektyviu ir neefektyviu vadovavimu. 1970–1980 m. vadovo samprata buvo praplėsta ir pradėta vartoti terminas „lyderis“, pabrėžiant skirtumus tarp vadovo ir lyderio.*

*Šiame skyriuje pateikiama lyderystės samprata, aptariamos lyderio ir vadovo funkcijos organizacijoje. Taip pat apžvelgiamos lyderiavimo teorijos, siekiant atskleisti, kuo skiriasi vadovas nuo pavaldinio ir kuo lyderis skiriasi nuo pasekėjų. Ypatingas dėmesys bus skiriamas vadovavimui komandoms, nes daugelis verslininkų tiki komandinio darbo efektyvumu, mano, jog ši darbo organizavimo forma padeda susidoroti su iššūkiais, kuriuos tenka priimti ir įveikti šių dienų sudėtingomis ir besikeičiančiomis rinkos sąlygomis.*

### 7.1. Kas yra lyderystė? Kuo lyderiai skiriasi nuo vadovų?

Kaip pažymi D. N. den Harton ir P. L. Koopman (2005), skirtingi žmonės lyderystę supranta skirtingai. Vieni pabrėžia lyderio gebėjimus, kiti – asmenines savybes, tretį – gebėjimą daryti įtaką ir pan. Gali atrodyti, kad lyderystės apibrėžimų yra tiek, kiek yra bandžiusiųjų ją apibrėžti (Kotterman, 2006). Kaip nurodo A. Brymanas (1992), daugelyje lyderystės apibrėžimų yra nurodomi trys pagrindiniai dalykai: *grupė, įtaka ir tikslas*. Vadinasi, lyderystė gali būti apibrėžiama kaip „...procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai“ (N. Chmiel, 2005, p. 268). Lyderis visuomet atsiranda, kai yra grupė žmonių. Jis padeda pasiekti grupei tikslą, savo elgesiu darydamas įtaką grupės nariams.

**1 lentelė.** Vadovo ir lyderio funkcijų organizacijoje palyginimas  
(Kotterman, 2006, p. 15)

| Funkcija              | Vadovas  | Lyderis   |
|-----------------------|--|---|
| Vizijos kūrimas       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planų ir biudžeto sudarymas ir laikymasis</li> <li>▪ Numatoma, kada kas turi būti atlikta</li> <li>▪ Objektiviai kalba apie viziją ir tikslus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nurodo veiklos kryptį ir viziją</li> <li>▪ Kuria strateginius planus, kaip pasiekti viziją</li> <li>▪ „Užsidegęs“ kalba apie viziją ir tikslus</li> </ul>  |
| Personalo valdymas    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komplektuoja ir organizuoja personalą</li> <li>▪ Perduoda atsakomybę ir valdžią</li> <li>▪ Kuria procedūras, kurios užtikrintų vizijos įgyvendinimą</li> <li>▪ Nėra emocionalus</li> <li>▪ Varžo darbuotojų pasirinkimus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vienija įmonę</li> <li>▪ Perteikia viziją, misiją ir veiklos kryptį</li> <li>▪ Daro įtaką kuriant koalicijas, komandas ir partnerystę</li> <li>▪ Yra veržlus, emocionalus</li> <li>▪ Sudaro sąlygas rinktis</li> </ul> |
| Vizijos įgyvendinimas | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontroluoja vykstančius procesus</li> <li>▪ Nustato problemas</li> <li>▪ Sprendžia problemas</li> <li>▪ Vertina rezultatus</li> <li>▪ Priima nerizikingus sprendimus</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motyvuoja ir įkvepia</li> <li>▪ Skatina darbuotojus įveikti sunkumus ir keistis</li> <li>▪ Patenkina pagrindinius žmonių poreikius</li> <li>▪ Priima rizikingus sprendimus</li> </ul>                                  |
| Vizijos pasiekimas    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siekia vizijos tvarkingai ir iš anksto numatytu būdu</li> <li>▪ Sistemingai pateikia laukiamus rezultatus aukštesniam vadovui ar savininkui</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skatina naudingus ir didelius pasiekimus, tokius kaip naujos prekės ar požiūriai, kurie gali padėti pagerinti darbuotojų ir darbdavių santykius</li> </ul>   |

Lyderių yra visose gyvenimo srityse, kuriose mes sutinkame žmonių grupes. Verslo organizacijos – ne iš imtis. Tačiau verslo organizacijose paplitusi ne tik lyderio, bet ir vadovo sąvoka. Kai kas jas vartoja kaip sinonimus – lyderiais ir vadovais vadina tuos pačius žmones, tačiau tokie mokslininkai kaip J. P. Kotteris ir A. Zaleznikas siūlo šias sąvokas skirti (McKenna, 2001). Jie pripažįsta, kad vadovai ir lyderiai turi panašumų – jie abu dalyvauja organizacijai pasirenkant veiklos kryptį, paskirstant išteklius, motyvuojant darbuotojus. Tačiau šie autoriai pripažįsta, kad yra skirtumas tarp lyderio ir vadovo, nes kiekvienas jų atlieka tam tikras funkcijas organizacijoje (žr. 1 lentelę). Vadovams rūpi planavimas, kontrolė; jie užtikrina, kad organizacijoje būtina veiklą siekiant tikslo. Jie stengiasi

sukurti organizacijoje darną, tvarką bei stabilumą ir paskirstyti esamus išteklius. Lyderiai labiau domisi pokyčiais ir organizacijos prisitaikymu prie jų, siekiant įgyvendinti organizacijos viziją ir misiją. Vadovai kontroliuoja ir sprendžia problemas, t. y. užsiima teisingų dalykų darymu, o lyderiai motyvuoja ir įkvepia, t. y. teisingai daro dalykus. Kad verslo organizacija sėkmingai gyvuotų, tiek vadovo, tiek lyderio funkcijos turi būti būtinais atliktos (Kotter, 1990, J. Kotterman, 2006). Žinoma, jas gali atlikti vienas žmogus organizacijoje, tačiau kaip pastebi J. Kottermanas (2006), ypač didelėse organizacijose sunku vienam žmogui kartu atlikti abu šiuos vaidmenis. Pastebima tendencija, jog lyderiavimo funkcijos yra neatliekamos, siekiant gerai įgyvendinti vadovavimo funkcijas. Sprendimas šiuo atveju galėtų būti toks: organizacijoje yra keletas iškilųjų lyderių, o visi kiti vadovaujantieji atlieka vadovavimo funkcijas. Žinoma, tai nereiškia, kad vadovai negali atlikti ir lyderio funkcijų, pavyzdžiui, jie gali būti tam tikro projekto lyderiais ir pan., tačiau pagrindinis jų darbas vis dėlto turėtų būti atlikti vadovavimo funkcijas, kurios yra itin svarbios organizacijos sėkmei, todėl labai vertingos ir gerbiamos. Vadinasi, žinojimas ir supratimas, kuo skiriasi lyderiai ir vadovai, gali padėti: 1) optimizuoti žmogiškuosius išteklius organizacijoje, atrandant tuos žmones, kurie geriausiai tinka tam tikroms funkcijoms atlikti; 2) optimizuoti vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų veiklą, nes žinodami vadovo ir lyderio funkcijas ir jų skirtumus, jie patys gali nuspręsti, kada ir kokias funkcijas tam tikrose situacijose reikia atlikti.

## 7.2. Lyderystės teorijų apžvalga

Lyderystės teorijos ir tyrimų kryptys priklausė nuo tyrėjų lyderystės sampratos – daugelis tyrėjų pasirinko nagrinėti ir tyrinėti kurį nors vieną lyderystės aspektą – asmenybės bruožus, elgesį, santykius su pavaldiniais ir kt. Toliau pateikiama tokia lyderystės teorijų klasifikacija, kuri atspindi lyderystės teorijų kaitą.

J. Heilbrun (1994) nuomone, lyderystės mokslas vystėsi trimis etapais.

**I etapas.** Pirmajame lyderystės mokslo vystymosi etape buvo siekiama nustatyti **bruožus, kurie yra būdingi lyderiams**. „Didžiojo žmogaus“ arba



bruožų teorijų pagrindiniai autoriai yra R. M. Stogdillas, 1974; M. D. Mumfordas, 1993; R. Kanzas, 1955; L. M. Spencer ir S. M. Spencer, 1993. Bruožų teorijoje buvo laikomasi prielaidos, kad organizacija dirbs geriau, jeigu vadovo pareigas užims žmogus, turintis lyderio bruožų, ir kad lyderiai iš kitų žmonių išsiskiria savo ypatingais asmenybės bruožais.

**II etapas.** Antrajame etape buvo orientuojamasi į **vadovo elgesį** (pagrindiniai elgesio teorijos autoriai: R. Likertas, 1967; R. R. Blake ir J. S. Mouton, 1991; H. Mintzbergas, 2001); situacinės lyderystės teorijos autoriai P. Hersey, K. H. Blanchardas, E. J. Dewey, 2001). Elgesio teorijose pabrėžiama ne tai, kuo vadovas yra, o kaip jis elgiasi. Iš to išsivysčiusi lyderystės teorijų šaka – tai atsitiktinumų (angl. *Contingency*) teorijos (F. E. Fiedleris, 1993), kurios tyrinėjo, kaip situacijos veiksniai keičia vadovo elgesį ir vadovavimo stilių.

**III etapas.** Trečiajame lyderystės teorijų etape tiriama **vadovo ir pasekėjų tarpusavio sąveika ir įtaka** (socialinės sąveikos ir įtakos teorijų autoriai: F. Dansereau, F. J. Yammarino, 1998; B. M. Bass, 1985, 1990; M. Coleman, 1994; T. Simons, 1999, D. Goleman, 2000). Remiantis šiomis teorijomis, lyderis yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią.

Toliau bus pateikiama detalesnė lyderystės teorijų vystymosi šiuose etapuose samprata, siekiant atsakyti į esminiuose lyderystės tyrimuose keltą klausimą: kuo vadovas skiriasi nuo pavaldinio, o lyderis – nuo pasekėjo.

**Pirmasis lyderystės teorijos etapas: bruožų teorija.** Vadovų ir pavaldinių skirtumus pirmiausia buvo bandoma nustatyti bruožų teorijoje – viename pirmųjų mokslinių požiūrių į vadovavimą, kuriame sakoma, kad vadovai turi ypatingų savybių, kurių neturi jų pavaldiniai. Bruožų tyrimuose buvo ieškoma įgimtų savybių, kurių pagrindu būtų galima aiškiai atskirti lyderius nuo jų pasekėjų. Nuo pat atsiradimo pradžios bruožų teorijoje buvo ieškoma „iškilųjų“ žmonių ir jiems būdingų savybių (tokių kaip A. Linkolnas, Napoleonas ir pan.). Bruožų teorijos teigimu, neįma-

noma nustatyti visiems vadovams bendrų bruožų, bet galima įvardyti bendrus reikiamus bruožus, *kad galėtum tapti vadovu*. Bruožų teorijos literatūros apžvalgoje (Stogdill, 1965), kurioje apibendrinama daugiau nei šimtas tyrimų, teigiama, kad yra tam tikrų savybių, kurias turi dažnas sėkmingai vadovaujantis vadovas. Toks vadovas turi *daug energijos, atkaklumo, takto, bendraudamas su pavaldiniais, sugebėjimą vertinti, bendrauti, bendradarbiauti* ir pan.

Esminės lyderio savybės, kurios minimos daugumoje tyrimų, yra šios: *protas (intelektas), pasitikėjimas savimi, atkaklumas, užsispyrimas, integrumas, sąžiningumas, patikimumas, socialiniai įgūdžiai*. 1979–1982 m. ir Lietuvoje buvo atliktas tyrimas, kurio metu apklausti 456 vadovai (Barvydienė, Kasiulis, 2002). Rezultatai parodė, kad vadovams labiausiai buvo būdingos šios savybės: *ekstraversija; atsakomybė; intelektas; autoritetas; impulsyvumas; siekimas teigiamo socialinio įvertinimo; siekimas eksperimentuoti; pasitikėjimas savo jėgomis*.

Bruožų teorijoje manoma, kad organizacija dirbs geriau, jeigu vadovo pareigas užims žmogus, turintis lyderio bruožų, kad lyderiai išsiskiria iš kitų žmonių, o tas skirtingumas atsiskleidžia per jų ypatingus asmenybės bruožus. Šis požiūris parodo, į kokių savo asmenybės savybių vystymą reikia atkreipti dėmesį, norint tapti lyderiu. Be to, teorija nėra labai pritaikoma vadovų mokymams ir lyderiavimui vystyti, nes svarbūs bruožai yra gana pastovios psichologinės savybės, kurias sunku keisti. Taip pat nėra vieno išbaigto bruožų sąrašo, kuris būtų būdingas visiems lyderiams. Iš įvairių nustatytų charakteristikų tik 5 proc. pasikartojo keliuose tyrimuose. Vėliau, kaip matysite, padaryta išvada, kad nė vienas žmogaus bruožas negali būti laikomas tik vadovo ar lyderio bruožu. Dar 1948 m. R. M. Stogdillas pastebėjo, kad nėra stabilaus bruožų rinkinio, kuris išskirtų lyderius įvairiose situacijose (Stogdill, 1974). Be to, šiame požiūryje nekreipiama dėmesio į situaciją, kuri, kaip matysime tolesnių tyrimų apžvalgoje, yra svarbus veiksnys atskiriant lyderį nuo pasekėjų.

**Vadovavimo įgūdžių teorijoje** (angl. „*Skills Approach*“) teigiama, kad ne asmenybės bruožai, bet žinios ir sugebėjimai yra reikalingi efektyviam vadovavimui. Šiam požiūriui atsirasti didžiausią reikšmę turėjo Roberto Katzo straipsnis „Efektyvaus administratoriaus įgūdžiai“ žurnale „*Harvard Business Review*“ 1955 m. R. Katzas (1955) pasiūlė trijų

įgūdžių modeli ir teigė, kad efektyvus vadovavimas priklauso nuo trijų pagrindinių asmens įgūdžių: techninių (kompetencijos specializuotoje srityje, analitinių sugebėjimų, gebėjimo dirbti su tam tikra įranga ar technologijomis), žmogiškųjų (savo idėjų derinimas su kitu asmeniu, pasitikėjimo atmosferos kūrimas, atsižvelgimas į darbuotojų poreikius) ir konceptualių (gebėjimai dirbti su idėjomis ir koncepcijomis, operavimas abstrakcijomis ir hipotetinėmis sąvokomis, kuriant viziją ir strateginį planą). Įgūdžiai skiriasi nuo savybių – jie reiškia tai, ką vadovai gali atlikti, o bruožai rodo, kokie yra vadovai. Taigi, šios teorijos teigimu, tam tikri lyderio sugebėjimai ir savybės gali būti įgyti ir išugdomi.

Ir šiandieną bruožų bei vadovavimo įgūdžių teorijomis yra vadovaujama šiolaikinėse organizacijose, kai vertinamos vadovų kompetencijos. Manoma, kad gerus lyderių darbo rezultatus lems tam tikra kompetencijų visuma. Taikomi vadinamieji **kompetencijų modeliai, kompetencijų žodynai arba kompetencijų skalės**. Visų jų pagrindas – laikymas, kad puikius lyderių darbo rezultatus lemia ta pati kompetencijų visuma. **Kompetencijos – tai esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su efektyvia (puikia), kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje** (Masiulis, Sudnickas, 2007). Vadinamuosiuose kompetencijų žodynuose pateikiamas apibendrintas kompetencijų aprašymas, o kompetencijų skalės sudarytos taip, kad galėtų atspindėti ir padėtų apibrėžti įvairios lyderio elgsenos pavyzdžius, pasireiškiančius skirtingose veiklos srityse. Pvz., L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993) pasiūlė žodyną, sudarytą iš 21 bendriausių kompetencijų, sugrupuotų į 6 kompetencijų grupes, tokias kaip **laimėjimai ir veikla** (apibrėžiama kaip orientacija į laimėjimus, rūpinimąsi kokybe ir tvarka, iniciatyva, informacijos siekimu), **pagalba ir paslaugos kitiems** (apibrėžiama kaip orientacija į klientus, tarpasmeninis supratimas), **įtaka ir poveikis** (ryšių užmezgimas ir kt.), **vadyba** (kitų tobulinimas, nurodymų teikimas, darbas komandoje ir bendradarbiavimas, lyderystė), **pažinimo** (analitinis, konceptualusis mąstymas, profesionalumas) bei **asmeninis efektyvumas** (savikontrolė, pasitikėjimas savimi, lankstumas, lojalumas organizacijai).

Bruožų, vadovavimo įgūdžių teorijų ir kompetencijų modelių pagrindu galima ne tik atskirti vadovą nuo pavaldinių, lyderį nuo pasekėjų,

bet ir sukurti idealaus lyderio profilį, pagal kurį galima atrinkti ir įdarbinti tinkamiausius žmones, kryptingai juos ugdyti, tobulinti, vertinti, skatinti, planuoti jų karjerą.

**Antrasis lyderystės teorijų etapas – elgesio teorijos** (angl. *Behavior theories*) Elgesio teorijose, kaip ir bruožų teorijose, vis dar daromas didelis skirtumas tarp lyderio ir pavaldinių veiklos, tačiau čia jau galime matyti pavaldinių įtraukimo į sprendimų priėmimą tendenciją. Elgesio teorijose kalbama apie vadovo ir pavaldinio konsultacijas, bendrus sprendimus, kurie gali būti priimami lygiomis teisėmis (kai vadovo įtaka sprendimui yra ne didesnė negu bet kurio kito diskusijos dalyvio), taip pat neatmetama delegavimo (įgalinimo) galimybė, kai vadovas grupei arba asmeniui suteikia atsakomybę už sprendimo priėmimą ir kai kuriais atvejais netgi leidžia pavaldiniams priimti galutinį sprendimą (Likert, 1967).

Šių teorijų besilaikantys tyrėjai nagrinėja, ką lyderis konkrečiai daro atlikdamas savo pareigas ir atkreipia dėmesį į lyderio elgsenos bei pavaldinių arba jo pasekėjų pasitenkinimo ryšį. Atradęs dešimt skirtingų lyderio elgesio kategorijų, H. Mintzbergas kuriam laikui atsakė į klausimą, ką lyderis daro kitaip nei jo pasekėjai: lyderis atlieka simbolines pareigas (tokias, kaip dokumentų pasirašymas, pirmininkavimas susirinkimuose, dalyvavimas įvairiose ceremonijose), paskirsto informaciją, jis yra ryšių palaikytojas, stebėtojas, atstovas, naujos vertės ir inovacijų kūrėjas, krizių sprendėjas, išteklių paskirstytojas ir derybininkas (Mintzberg, 2001).

Kiti elgesio teorijos šalininkai įvardijo du lyderio elgesio matmenis: orientaciją į užduoties atlikimą ir orientaciją į grupės narių santykių gerinimą. R. R. Blake ir J. S. Mouton šiuos matmenis pavadino „rūpinimusi žmonėmis“ ir „rūpinimusi užduotimi“ (Blake, Mouton 1991). R. Likertas tuo neapsiribojo ir įvedė vadinamąjį trečiąjį matmenį – „dalyvavimo“ lyderystę (angl. *Participate*) (bendrininkauti, dalyvauti). Šio tipo lyderio elgsenoje pabrėžiamos lyderio konsultacijos su pavaldiniais, bendrų sprendimų priėmimas, dalijimasis savo galiomis, o tai užtikrina geresnę sprendimų kokybę, didesnę sprendimų priimtinumą vykdytojams, darbo praturtinimą didesne atsakomybe ir pavaldinių susidomėjimą bei palankesnes sąlygas komandai suburti (Likert, 1967).

Pavaldinių savybių ir įsitraukimo į veiklą svarbą lyderiavimo procesui toliau pabrėžia **situacinė lyderystės teorija** (angl. *Situational Approach*, pagrindiniai autoriai P. Hersey, K. H. Blanchardas, E. J. Dewey, 2001) – čia domimasi lyderiu tam tikrose situacijose. Pagrindinė šios teorijos idėja yra ta, kad esant skirtingoms situacijoms reikia skirtingų lyderystės stilių. Tam, kad lyderis būtų efektyvus, jis turi pritaikyti savo stilių prie aplinkos reikalavimų (tarp jų ir prie pavaldinių ypatumų). Lyderis turi būti ir direktyvus, ir padedantis pavaldiniams, atsižvelgiant į situaciją.

P. Hersey ir H. Blanchardas skyrė keturis lyderystės stilius pagal tai, kiek palaikymo ir nukreipimo savo pavaldiniams teikia lyderiai:

**S1. Įsakymo:** tiksliai vadovauja ir nurodo; priima sprendimus, suteikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį, nustato rezultatus, tikslus terminus, rezultatų vertinimo metodus, įtraukia darbuotojus į problemų sprendimą ir tikslų nustatymą, paaiškina sprendimus.

**S2. Įtikinimo:** leidžia pavaldiniams patiems apibrėžti problemas ir rezultatus, išnaudoti savo kompetenciją, patiems vertinti savo darbus, pripažįsta, vertina, skatina ir didžiuojasi pavaldinių laimėjimais, meta dar didesnius iššūkius, sukuria galimybes keistis patirtimi.

**S3. Dalyvavimo:** dalijasi atsakomybe sprendžiant problemas ir nustatant tikslus, skatina pavaldinius pačius spręsti problemas, imtis iniciatyvos planuojant darbus, palaiko pavaldinių pasitikėjimą savimi, skatina, giria pavaldinius, primena tikslus.

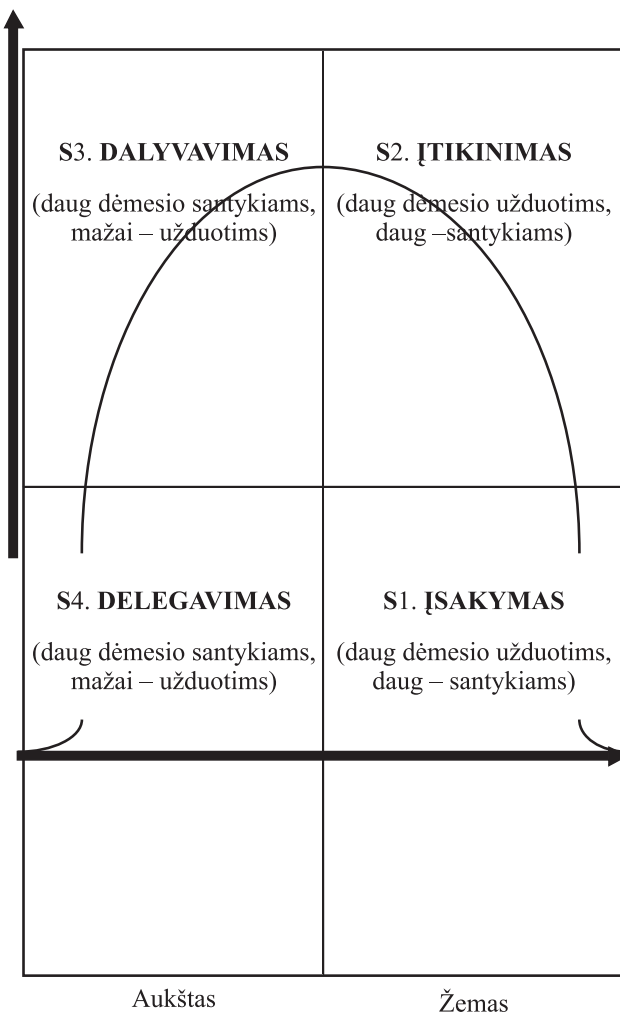
**S4. Delegavimo:** pasikliauja darbuotojais ir leidžia jiems patiems priimti sprendimus, leidžia patiems nustatyti savo veiklos tikslus ir veiklos kokybės vertinimo kriterijus.

Bet kurio lyderystės stiliaus vadovas nuspėja galimus rezultatus ir nustato tikslus, stebi ir vertina rezultatus, taip pat suteikia grįžtamąjį ryšį. Lyderiavimo stiliai skiriasi pagal tai, kiek lyderis nurodo ir įsakinėja savo pavaldiniams, kiek jiems suteikia palaikymo atliekant užduotis ir kiek patys darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus. Lyderio elgesys pagal keturis skirtingus lyderystės stilius parodytas P. Hersey ir H. Blanchardo lyderystės stilių matricoje (1 pav.):

**DĖMESYS SANTYKIAMS**

(vadovavimas orientuotas į santykius tarp žmonių)

Aukštas

**DĖMESYS UŽDUOČIAI**

(vadovavimas, orientuotas į užduotis)

**1 pav.** Situacinis lyderio elgesys: lyderystės stilių matrica  
 (Barvydienė, Kasiulis, 2002; p. 139)

Situacinėje lyderystės teorijoje laikoma, kad net pačias geriausias lyderio savybes turintys vadovai nėra efektyvūs visose situacijose, t. y. nėra kokio nors vieno teisingo lyderystės stiliaus, tinkamo visais organizacijos gyvenimo atvejais. P. Hersey ir H. Blanchardo teigimu, tam, kad lyderis būtų efektyvus, jam nepakanka vien jo paties kaip lyderio savybių. Efektyviai veikiantys lyderiai sugeba pasirinkti tinkamą lyderystės stilių ir lanksčiai pereiti nuo elgesio, aprašyto viename matricos kvadrato, prie kito, atsižvelgiant į esamą situaciją.

Kad būtų galima veiksmingiau lyderiauti, reikia ne tik atsižvelgti į situaciją, į užduoties ypatumus, bet ir nustatyti, kuriame lygyje šiuo metu yra darbuotojai ir pagal tai keisti savo lyderiavimo stilių. Ši teorija jau pripažįsta lyderio lankstumą ir pavaldinių kompetencijos bei motyvacijos svarbą užtikrinant vadovavimo veiksmingumą. P. Hersey ir K. H. Blanchardo teorijoje pabrėžiama, kad sprendamas, kokio elgesio reikia tam tikroje situacijoje, lyderis turi įvertinti savo darbuotojų kompetenciją ir atsidavimą atlikti užduotį – tai, kaip jie gali atlikti pavestą užduotį. Darbuotojų gebėjimai ir motyvacija laikui bėgant kinta, todėl situacinėje lyderystės sampratoje teigiama, kad lyderis turėtų keisti savo įsakymo ir dalyvavimo laipsnį, atsižvelgdamas į vadinamuosius darbuotojų brandos lygius, kuriuos lemia du parametrai: darbinė branda (žinios apie darbą, įgūdžiai, sugebėjimai ir patirtis) bei psichologinė branda (požiūris į darbą, motyvacija, laimėjimo poreikis, atsakomybės jausmas, sugebėjimas dirbti komandoje). 2 lentelėje pateikiami keturi pavaldinių brandos lygiai.

**2 lentelė.** Pavaldinių brandos lygiai (Hersey, Blanchard, 2001)

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <b>PAVALDINIŲ BRANDOS</b><br>(darbinės ir psichologinės)<br><b>LYGIAI</b> | <b>B4. PASITIKINTIS SAVIMI</b><br><br><b>Aukšta darbo branda</b> (didelė kompetencija, įgūdžiai, patirtis). <b>Aukšta psichologinė branda</b> (didelis savarankiškumas, pareiagingumas) | <b>B3. GABUS, BET ATSARGUS</b><br><br><b>Vidutinė arba aukšta darbo branda</b> (didelė kompetencija, įgūdžiai, patirtis), <b>žema psichologinė branda</b> (mažas savarankiškumas, pareiagingumas) | <b>B2. NUSIVYLĘS MOKINYS</b><br><br><b>Žema darbo branda</b> (menka kompetencija, įgūdžiai, patirtis), <b>žema psichologinė branda</b> (mažas savarankiškumas, pareiagingumas) | <b>B1. ENTUZIASTINGAS NAUJOKAS</b><br><br><b>Žema darbo branda</b> (menka kompetencija, įgūdžiai, patirtis), <b>aukšta psichologinė branda</b> (didelis savarankiškumas, pareiagingumas) |
|---|---|---|--|--|

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <b>PAVALDINIŲ BRANDOS</b><br>(darbo ir psichologinės)<br><b>LYGIŲ APRAŠYMAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gali teigiamai veikti kitus, padėti kitiems;</li> <li>▪ nusibrėžia sau tikslus;</li> <li>▪ gali prisiimti per daug darbo, būti ir jaustis išnaudojami;</li> <li>▪ greitai pasiekę tikslus, gali tapti mažiau motyvuoti;</li> <li>▪ gali priešintis pokyčiams.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paprastai dirba individualiai, reikalauja mažai priežiūros;</li> <li>▪ kompetentingai atlieka užduotis;</li> <li>▪ svyruoja pasitikėjimas savimi ir pareigingumo jausmas, bet dirba produktyviai;</li> <li>▪ reikia žmogaus, su kuriuo galėtų suderinti savo idėjas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reikalinga lyderio parama, padrąšinimas, nukreipimas, instruktavimas ir priežiūra;</li> <li>▪ nepatenkinti lūkesčiai lemia netvirtą pareigos jausmą;</li> <li>▪ linkę formuoti realistiškus lūkesčius;</li> <li>▪ reikalauja peržiūrėti ir įvertinti tikslus, reiškia abejones;</li> <li>▪ norint užtikrintų rezultatų, jais negalima pasikliauti.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iš lyderio tikisi laiko instruktuoti ir stebėti;</li> <li>▪ niekuomet nebuvo kompetentingi spręsti tam tikrą uždavinį;</li> <li>▪ pasitikėjimą ir motyvaciją grindžia ne tikrove, o lūkesčiais bei idealais;</li> <li>▪ energingai įsitraukia į darbą ir tikslų siekimą;</li> <li>▪ entuziaistingai veikdami gali daryti klaidų;</li> <li>▪ nėra visiško užtikrinumo dėl rezultatų.</li> </ul> |
| <b>TINKAMI LYDERIO ELGESIO STILIAI ŠIOJE SITUACIJOJE</b>                        | <b>S4. Delegavimo</b>   | <b>S3. Dalyvavimo</b>  | <b>S2. Įtikinimo</b>   | <b>S1. Įsakymo</b>  |

Darbuotojų brandos lygis, taip pat kaip ir lyderio stilius, nėra pastovus – ilgainiui darbuotojas, pvz., ugdydamas savo įgūdžius ir žinias, didėjęs arba mažėjęs darbo motyvacijai, gali pereiti iš vieno brandos lygio į kitą. Lyderio elgesio stilius yra veiksmingas, jeigu jis kompensuoja tai, ko stinga pavaldiniui.

Situacinį lyderiavimą tiria ir F. E. Fiedlerio (1967) **atsitiktinumo** (angl. *Contingency*) teorija, kurioje taip pat pabrėžiama, kad vadovo stilių reikia derinti pagal situaciją, tačiau labai svarbūs lieka ir lyderio bruožai. F. E. Fiedleris (1993) teigė, kad lyderio efektyvumą lemia trys veiksniai:

1. Lyderio ir jo sekėjo santykiai (jie lemia, kiek paramos ir lojalumo lyderis sulaukia iš savo pavaldinių ir kiek jie yra draugiški bei linkę bendradarbiauti).



2. Pareiginė lyderio galia (ji lemia, kiek lyderis gali bausti arba atsilyginti savo pavaldiniui, kiek jam leidžiama įveikti pavaldinio veiklą).
3. Keliamos užduoties aiškumas ir struktūriškumas (tai yra užduoties procedūrų aiškumas, tikslus reikalavimų formulavimas, objektyvūs sėkmingo užduoties atlikimo kriterijai).

Kuo aukštesnis šių veiksmų lygis, tuo padėtis vadovavimui yra laikoma palankesne, ir atvirkščiai – jei lyderio ir jo pasekėjų santykiai yra įtempti, lyderis neturi pakankamai formalių galių ir keliamas užduoties nėra aiški bei gerai struktūruota, padėtis laikoma prasta.

Prie elgesio ir situacinio lyderiavimo teorijų priskiriamas ir V. Vroomo pasiūlytas vadovavimo modelis, kuris yra grįstas tyrimu, kaip sprendimą priėmusio lyderio elgsena veikia sprendimo kokybę ir jo priimtinumą. Modelio prielaida – pavaldinių įtraukimas į sprendimo priėmimą didina sprendimo priimtinumą: kuo didesnę įtaką priimant sprendimą turi pavaldiniai, tuo jie yra motyvuotesni vykdyti šį sprendimą (Vroom, 1964).

Apibendrinami **elgesio ir situacinės lyderystės** teorijas, matome, jog jose nėra reikalaujama, kad lyderiai būtų efektyvūs visose gyvenimo situacijose, taigi pavaldiniams atsiranda daugiau galimybių tam tikrose situacijose veikti savarankiškai, be vadovų (jeigu yra kompetentingi ir motyvuoti) arba, susiklosčius palankiai situacijai, „užimti“ vadovų vietas. Taigi galima ugdyti tam tikrų darbuotojų kompetencijas, kurios jiems padėtų efektyviai atlikti vadovavimo funkcijas atitinkamose situacijose.

**Trečiasis lyderystės teorijų etapas – vadovo ir pasekėjų tarpusavio sąveikos ir įtakos teorijos.** Šiose teorijose ir tyrimuose pasekėjai suprantami kaip lyderio bei viso lyderystės proceso „sudedamoji dalis“, t. y. teigiama, kad lyderis negali egzistuoti be pasekėjų.

Pirmiausia aptarsime **socialinės sąveikos lyderystės teorijas**. Pvz., **lyderio ir nario mainų** teorijoje (pagrindiniai autoriai: F. Dansereau, F. J. Yammarino, 1998) pabrėžiama lyderystė kaip procesas, kurio centre yra interakcijos tarp lyderio (vadovo) ir jo pavaldinių. Ši sąveika yra diadinė. Lyderio ir nario mainų teorijoje atkreipiamas dėmesys į tai, kad gali egzistuoti skirtumai santykiuose tarp lyderio ir tam tikrų pavaldinių.

Pirmuosiuose tyrimuose vadovo santykis su visu kolektyvu buvo vertinamas kaip vertikalių diadų serija. Norėdami pamatuoti diadų charakteristikas, tyrėjai sudarė du diadų tipus:

1. Diados, kurios remiasi išplėtais, artimais, derybiniais santykiniais (vidinės grupės).
2. Diados, kurios remiasi formalia darbo sutartimi (išorinės grupės).

Tam tikrame organizacijos vienetė darbuotojai tampa vidinės arba išorinės grupės nariais, pagal tai, kaip artimai vadovas dirba su jais ar kaip artimai jie įsitraukia į bendradarbiavimą su vadovu. Su šiuo procesu yra susijusios ir asmeninės savybės, pvz., darbuotojo tapimą vidinės grupės nariu gali lemti jo įsitraukimas į bendradarbiavimą su vadovu ir savo atliekamo vaidmens ribų praplėtimas, dalyvavimas pasitarimuose ar derybose su vadovu dėl grupės veiklos gerinimo. Vidinėse grupėse vadovo ir pavaldinio santykiai viršija formalias darbuotojo pareigas, o vadovas daugiau stengiasi dėl savo pavaldinių interesų ir jiems atstovauja visos organizacijos mastu. Jei pavaldinys nėra linkęs prisiimti daugiau atsakomybės ir įsipareigojimų, nei jam priklauso pagal pareigas, jis tampa išorinės grupės nariu (Dansereau, Yammarino, 1998).

Vidinės grupės nariai gauna daugiau informacijos, įtakos, pasitikėjimo, rūpesčio ir pagalbos iš savo vadovo nei išorinės grupės nariai. Be to, jie yra savarankiškesni, labiau komunikabilesni, labiau įsitraukę į savo darbą ir į bendrą organizacijos veiklą. Išorinės grupės nariai dažniausiai tik ateina į darbą, atlieka tai, ką reikia, ir išeina.

Taigi socialinės sąveikos lyderystės teorijos pabrėžia pavaldinio lygiavertiškumą vadovui ir pavaldinio įsitraukimo bei sąveikos su lyderiu svarbą lyderystės proceso veiksmingumui – nuo pavaldinio sąveikos su lyderiu priklauso bendras rezultatas lygiai tiek pat, kaip ir nuo lyderio sąveikos su pasekėju.

**Socialinės įtakos** (angl. *social influence*) lyderystės teorijose tvirtinama, kad vadovimo sėkmę lemia lyderio ir pasekėjų santykiai, o ne vadovo bruožai ir elgesys. Tokia grupė teorijų dar vadinama „naująja lyderyste“ (angl. *new leadership*). Čia į pirmą vietą iškeliami socialiniai vadovo įgūdžiai. „Naujosios lyderystės“ judėjimo dėmesys skirtas transformacinei ir transakcinei lyderystės teorijoms. B. M. Bassas (1990) pristato **transakci-**

ne (sąveikos) lyderystę (kaip svarbią organizacijos darbams atlikti, tačiau silpnai skatinančią organizacijos tobulėjimą) ir **transformacinę** lyderystę (pasižyminčią vizijų kūrimu, stipriais emociniais ryšiais, pokyčių inicijavimu, motyvuojančia jėga įtraukti organizacijos narius į lyderio sukurtų vizijų ir tikslų įgyvendinimą). **Transformacinės lyderystės** teorijose pabrėžiamas esminis skirtumas tarp lyderio ir jo pasekėjų – teigiama, kad lyderiai gali transformuoti savo pasekėjus (Bass, 1990):

1. Skatindami savo pasekėjus naujai pažvelgti į savo darbą;
2. Padėdami jiems suvokti siekiamų rezultatų svarbą ir reikšmę;
3. Sužadindami aukštesnio lygio poreikius ir ugdydami jų turimas galias bei sugebėjimus;
4. Įtikindami pasekėjus peržengti per savo asmeninius interesus dėl bendrų tikslų.

Transakcinėje lyderystėje vadovavimas yra pagrįstas racionalių uždavinių ir situacijos suvokimu (vadovas nustato pavaldinių poreikius, suformuluoja uždavotį, poreikiai patenkinami, kai uždavotis atliktas), o transformacinėje lyderystėje vadovo tikslais tampa įvertinti kai kurių situacijų neracionalumą ir motyvuoti darbuotojus pakilti virš asmeninių interesų, padaryti daugiau, nei tikisi jis pats. Tas pats lyderis gali skirtingu laiku ir skirtingomis sąlygomis naudotis abiem būdais, tačiau transformacinė lyderystė yra transakcinės lyderystės pratęsimas, kitas, aukštesnis lyderystės lygis (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Transakcinė lyderystė apibūdinama tokiomis lyderio charakteristikomis kaip:

1. Atsilyginimas už nuopelnus – lyderis aiškiai nustato, kaip bus atsilyginama už tam tikrą veiklą ir pasiektus rezultatus, stebi pasekėjų veiklą ir suteikia jiems grįžtamąjį ryšį.
2. Gaisrų gesinimas – lyderiai nustato veiklos standartus, tačiau neįsisiima jokių veiksmų, kol neiškyla problema.
3. Nusišalinimas (pranc. *Laissez-Faire*) – nepabrėžiama rezultatų svarba, iškilus problemai į procesą nesikišama, lyderis nesidomi kiekvieno pavaldinio nuopelnais siekiant tikslo.

Kaip matome, šios charakteristikos atspindi gana pasyvią ir neefektyvią lyderio veiklą. B. M. Bassas (1990) transformacinę lyderystę apibūdina tokiomis lyderio charakteristikomis, kaip:

1. Idealizuota įtaka – lyderiai elgiasi taip, kad tampa sektinu pavyzdžiu savo pasekėjams, o pasekėjai susitapatina su tokiais lyderiais ir noriai juos mėgdžioja.
2. Įkvepianti motyvacija – lyderiai savo elgesiu įkvepia pasekėjams komandiškumo dvasią, entuziazmą bei optimizmą ir šie jaučiasi atlieką vertingą bei prasmingą darbą.
3. Intelektuali stimuliacija – lyderiai skatina pasekėjus inovacijoms, kūrybiškumui ir sugebėjimams naujai vertinti esamas problemas bei jų sprendimus.
4. Individualizuotas dėmesys – lyderiai veikia pasekėjus kaip globėjai, instruktoriai arba mentoriai, kuria pasekėjams kuo palankesnes sąlygas tobulėti (Bass, 1990).

T. Simonsas (1999) papildo šias charakteristikas „elgesio integralumu“ (kai darbai nesiskiria nuo kalbų). Toks elgesys sukuria pasitikėjimą tarp lyderio ir pasekėjų, o pasitikėjimas – būtina transformacinės lyderystės sąlyga. Pagrindinė transformacinės lyderystės tema yra tarpusavio sąveika tarp lyderio ir jo pasekėjų. Tai lyderiai, kurie sugeba sukurti viziją, ją komunikuoti, sukurti vizijos palaikymo atmosferą ir ją modeliuoti organizacijoje. Pasekėjai suprantami kaip lyderio „sudedamoji dalis“.

XX a. 9-ajame dešimtmetyje buvo skiriami ir pabrėžiami transformaciniai procesai, charizma ir vizija. Pradedant 1998 m. naujausiose **vadovo ir pasekėjų tarpusavio sąveikos** teorijose daugiau dėmesio skiriama savirealizacijai, autentiškumui, sąmoningumui, etikai, moralei, humanizmui, integruotam vystymuisi ir dvasiniam brandumui. Pvz., D. Golemanas (1998, 2000) pabrėžia **rezonansinės** arba **emocinės lyderystės** svarbą. Anot jo, esminis lyderio tikslas – sužadinti pozityvius pasekėjų jausmus – rezonansą, išlaisvinantį jų sugebėjimus. Emocinis intelektas (EQ) – bruožas, kuris išskyrė pačius sėkmingiausius vadovus iš vidutinio lygio vadovų. 90 proc. pačių sėkmingiausių įmonių lyderiai pasižymėjo emocine kompetencija – jie sugeba sukurti tinkamą darbinį klimatą ir tinkamai motyvuoja darbuotojus bendram tikslui siekti (Goleman, 1998).

Be J. Heilbrun (1994) įvardytų trijų etapų mokslo apie lyderystę kaitos, galima paminėti tolesnį – ketvirtąjį etapą. Nuo XXI a. pradėta plėtoti nauja lyderystės tyrimų kryptis, kurios neapima anksčiau aptartos lyderio bruožų, elgesio tipų bei lyderio ir pasekėjų tarpusavio sąveikos teorijos. Ši

naujausia lyderystės teorijų grupė leidžia visai kitaip atsakyti į klausimą, kuo vadovas skiriasi nuo pavaldinių, o lyderis – nuo pasekėjų: lyderio vaidmuo suprantamas jau ne kaip pastovus (pvz., pakitusi situacija gali priversti persiorientuoti į vykdytojo vaidmenį).

„Naujosios paradigmos“ arba „naujo amžiaus“ lyderystės (angl. *New Millennium*, *New Paradigm leadership*) teorija remiasi sisteminiu požiūriu į organizaciją, ir lyderystę supranta kaip pokyčius bei nuolatinį mokymosi procesą. Lyderis šioje teorijoje tampa organizacijos „konstruktoriumi“. Norint sėkmingai panaudoti lyderio potencialą, svarbūs tampa tokie veiksniai, kaip intucija ir kūrybiškumas bei sisteminis pasaulio suvokimas – holizmas (Mintzberg, 2001). Besimokančios organizacijos požiūriu lyderystė tampa masiniu reiškiniu – tapti lyderiu gali ir pavaldiniai.

Besimokančioje organizacijoje lyderiais gali būti skirtingi žmonės – tai lemia užduoties ar sprendžiamo klausimo pobūdis, susiklosčiusios aplinkybės, žmogaus kompetencija, turima patirtis ir t. t. Kita vertus, lyderio vaidmenį sprendžiant skirtingus klausimus, kintant situacijai, keičia vykdytojo ar atlikėjo vaidmuo (Senge, 1996).

Kintančioje verslo aplinkoje lyderio, vadovo ir pavaldinio vaidmenys susipina, iš lyderio reikalaujama lankstumo, anksčiau buvusios tvirtos lyderio pozicijos ir funkcijos pradeda kristi ir ant kitų jo pasekėjų pečių – atsiranda tarsi periodinis lyderio vaidmuo organizacijoje. Taigi skirtumas tarp lyderio ir jo pasekėjų išnyksta, ir galimybė tapti savo srities lyderiais suteikiama tiems, kurie duotuoju momentu gali atitikti susiklosčiusios situacijos reikalavimus ir, pasiekę savo tikslus, grįžti prie savo darbų.

Lyderystės teorijos viena kitą apibendrina ir papildo. Daug autorių pabrėžia lyderystės svarbą ir aktualumą organizacijos kontekste, tačiau minėtas šiame skyriuje teorijas sunku palyginti, įvertinti ir apibendrinti, nes jos remiasi skirtingais požiūriais tiek į lyderystę, tiek į šių procesų efektyvumą. Vienas iš bendrų sutapimų teorinėse plotmėse – tai, kad lyderystė laikoma procesu, o ne padėtimi, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje (Hogan, Curphy, 1994).

Apibendrinant lyderystės teorijas galima skirstyti į dvi pagrindines grupes (Jokinen, 2004):

- instrumentinės teorijos (bruožų, vadovavimo įgūdžių, lyderystės stilių, elgesio, situacinio lyderiavimo teorijos), pabrėžiančios lyderio elgesį, žinias, patirtį ir savybes, kurios padeda efektyviai vadovauti;

- inspiracinės teorijos (socialinės sąveikos, lyderio – nario mainų teorija, socialinės įtakos, transakcinės ir transformacinės lyderystės teorijos, rezonansinės arba emocinės lyderystės teorija, „Naujosios paradigmos“ arba „naujo amžiaus“ lyderystės teorija), kurios pabrėžia viziją, vertybes ir sugebėjimą motyvuoti save bei kitus siekti pokyčių. Inspiracinės teorijos praplečia lyderystės diapazoną vizijos svarba, emociniais, socialiniais, etiniais ir moraliniais poveikio pasekėjams aspektais, kurie tampa vis aktualesni šiuolaikinei verslo visuomenei. Lyderystės galia inspiraciniu požiūriu pasireiškia per įtaką pasekėjams, sugebėjimą „inspiuoti“, daryti įtaką, transformuoti, įkvėpti siekti tikslo.

Pabrėžtina, kad lyderis ne savo asmeniu daro įtaką kitiems, o sukuria tokią aplinką, situaciją, kuri darytų poveikį kitiems organizacijos nariams (Simonaitienė, Leonavičienė, Žvirdauskas, 2004). Toliau šiame skyriuje išskirtinis dėmesys bus skiriamas vadovavimui komandai, nes verslo organizacijoje darbą organizuojant remiantis komandinio darbo principais itin aktualus tampa praktinis „naujojo amžiaus“ lyderystės paradigmos pritaikymas.

### 7.3. Vadovavimas komandai

Tiek Lietuvos, tiek užsienio verslininkai vis dažniau domisi ir savo versle taiko komandinį darbą, norėdami padidinti įmonės konkurencinį pranašumą. Komandoje sprendžiant problemas panaudojama daugiau žmogiškųjų išteklių: galima išgirsti ir įvertinti įvairesnius požiūrius, panaudoti įvairesnes žinias, gebėjimus, pasiremti skirtinga darbuotojų patirtimi. Žmonės, dirbdami komandoje, gali išspręsti sudėtingas problemas, kurių negalėtų išspręsti dirbdami individualiai. Tyrimų rezultatai rodo, kad komandinis darbas leidžia pasiekti didesnę veiklos produktyvumą, geriau panaudoti turimus išteklius, efektyviau spręsti problemas ir priimti sprendimus grupėje, padidinti gaminamų produktų ir teikiamų paslaugų kokybę, pakelti inovacijų lygį ir kūrybiškumą organizacijoje (Northhouse, 2004; McKenna, 2006).

Verslininkai tiki, kad verslo sėkmei yra būtinas komandinis darbas, tačiau vieniems „komanda“ reiškia tikslo siekiančią grupę, kitiems – bendradarbiavimą, tretiems – darbo kokybės matą (Endriulaitienė, Raižienė, 2007). Šiame knygos skyriuje **komanda vadinama žmonių grupė, kurioje visi asmenys tarpusavyje susiję ir jų visų bendradarbiavimas būtinas bendram tikslui pasiekti** (Dubrin, 2007; Northhouse, 2004). Komanda pasižymi tuo, kad aiškios komandos ribos – kas priklauso komandai, o kas – ne, visi komandos nariai turi skirtingus, bet naudingus vaidmenis komandoje, komanda turi tam tikrą autonomiją organizacijoje, komandoje visi sprendimai priimami bendrai, todėl yra bendra atsakomybė, komanda priklauso nuo išorinių išteklių, tad turi palaikyti ryšius su kitomis organizacijomis ar tos pačios įmonės kitomis darbuotojų grupėmis.

Visos komandos yra grupės, bet ne visos darbo grupės yra komandos (Kasiulis, Barvydienė, 2004; Lussier, Achua, 2001). Komandinis darbas yra tuomet, kai žmonės jį atlieka siekdami bendro grupės tikslo. Pavyzdžiui, komandai buvo suformuluotas tikslas sukurti naują produktą, o jos nariai užsibrėžė sukurti naujausios technologijos produktą. Toks komandos tikslas tampa kiekvieno komandos nario bendros veiklos tikslu, todėl jie dirba ne tik vadovui ar organizacijai, bet ir vienas kitam. Komandoje visi komandos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą, o grupėje šis įsipareigojimas nėra toks stiprus. Komandos nariai gamina bendrus produktus, todėl atlikdami užduotis jie glaudžiai bendradarbiauja, jaučia individualią ir bendrą atsakomybę. Susirinkimų metu komandos nariai daug svarsto, sprendžia ir priimtus sprendimus įgyvendina patys. Grupės nariai kartais dirba šiek tiek nepriklausomai, nes gamina individualius produktus. Tuomet yra pabrėžiama individuali, o ne grupės atsakomybė. Grupėje susirinkimų metu yra svarstoma, sprendžiama, tačiau, priėmus sprendimą, jį įgyvendinti paskiriama kuriam nors grupės nariui, prisiimančiam atsakomybę už tai. Komandos nariai nesijaučia taip lengvai pakeičiami kaip grupės nariai. Kai kas nors palieka komandą, kiti komandos nariai jaučiasi tarsi kažką praradę, nes jų bendradarbiavimas ir tarpasmeniniai santykiai komandoje buvo grindžiami vienas kito papildymu. Taigi **komandinis darbas yra tuomet, kai kiekvienas komandos narys dirbdamas suvokia savo įsipareigojimą pasiekti bendrą grupės tikslą bendradarbiaujant su kitais grupės nariais** (Dubrin, 2007).

Skiriasi vadovo vaidmuo komandoje ir grupėje (žr. 1 lentelė). Komandoje vadovas dalijasi valdžia, atsakomybe ir komandos šlove su kitais grupės nariais. Jis supranta, kad tai suteikia komandos nariams didesnę tikėjimą savo jėgomis. Jis yra lankstus ir prisitaikantis, priima pasikeitimus. Jis padeda kitiems komandos nariams atskleisti tai, ką kiti turi geriausia. Jis nori apsupti save gabiais žmonėmis, kad padidintų komandos efektyvumą. Komandos vadovas, tikėtina, skatina atviras diskusijas, naudoja aktyvius problemų sprendimų metodus susirinkimų metu. Jis taip pat yra įkvepiantis.

**1 lentelė.** Komandos ir grupės vadovų funkcijų palyginimas  
(sudaryta remiantis A. J. Dubrinu, 2007)

| KOMANDOS VADOVAS                            | GRUPĖS VADOVAS       |
|---|----------------------|
| Dalijasi valdžia su kitais komandos nariais | Yra stiprus lyderis  |
| Skatina įvairovę                            | Siekia konformiškumo |
| Ieško talentų                               | Ieško padėjėjų       |
| Skatina diskusijas                          | Pasako, ką daryti    |
| Kuria misiją                                | Primeta tikslus      |

Grupė paprastai turi stiprų vadovą. Kai grupė dirba sėkmingai, jis gauna daugiausia nuopelnų. Susirinkimų metu toks vadovas surenka informaciją ir (arba) paskelbia paties priimtus sprendimus, nurodydamas, kaip jie turės būti įgyvendinti. Jis nesijaučia priklausomas nuo grupės. Mano, jog viską pasiekė pats, o ne visos grupės narių bendromis pastangomis.

Komandinės lyderystės supratimas yra sudėtingas procesas, nes lyderystė kaip vieno žmogaus įtaka kitiems yra tarsi prieštaraujanti pačiai komandos idėjai (Raižienė, Endriulaitienė, 2008). L. L. Thompson (2005) tai vadina „komandos paradoksu“: be lyderio komanda negali dirbti efektyviai, tačiau vadovo įtaka komandos nariams kelia grėsmę komandinio darbo principų laikymuisi. Taigi komandinis darbas turi būti tinkamai valdomas, nes tai yra vienas svarbiausių veiksnių efektyviam komandiniam darbui (Northhouse, 2004). Toliau aptarsime pagrindines komandos vadovo funkcijas ir sritis, kuriose jis įgyvendina šias funkcijas, sudarydamas palankias sąlygas efektyviam komandiniam darbui.



### 7.3.1. Komandos vadovo funkcijos

P. J. Caproni (2005) pastebi, kad efektyvus vadovavimas komandai priklauso nuo įgimtos vadovo nuojautos ir improvizacijos tiek pat, kiek nuo jo žinių ir gebėjimo planuoti. Norėdamas būti efektyvus, lyderis turi išmanyti komandinį darbą ir jo metu vykstančius procesus, turi žinoti, kada „įsikšti“, o kada būti tarsi šalia komandos, kada apdovanoti komandos narius asmeniškai, o kada visus bendrai, kada komandą susieti su išorėje esančiais ištekliais ir kitomis grupėmis, o kada apsaugoti nuo išorinės įtakos. Taigi komandos vadovams tiek pat svarbu žinoti, ko nedaryti, kaip ir ką ir kada daryti.

P. G. Northhouse (2004) skiria dvi komandos vadovo veiklos kryptis: 1) ***padėti komandai atlikti užduotį***; 2) ***padėti komandos nariams išsaugoti gerus tarpasmeninius santykius***. Vadovas turi būti orientuotas į užduoties atlikimą, t. y. jis turi sekti, ar veikla yra planuojama, užduotys atliekamos, sprendimai priimami, problemos sprendžiamos, prisitaikoma prie pokyčių, pasiekiami tikslai. Taip pat geras komandos vadovas turi būti orientuotas ir į gerų tarpasmeninių santykių palaikymą komandoje. Jis turi kurti pozityvų klimatą komandoje, spręsti tarpasmeninius konfliktus, patenkinti komandos narių poreikius, telkti komandą.

Šios abi komandos vadovo veiklos kryptys susijusios (McKenna, 2006). Jei komandoje bus geri tarpasmeniniai santykiai, komandos nariai stengsis dirbti kartu, o tuomet ir komandos tikslas bus pasiektas. Jei komandos veikla bus sėkminga, palaikyti gerus santykius tarp komandos narių bus tikrai nesudėtinga. Ir priešingai, jei komanda, atlikdama užduotis, patirs nesėkmių, komandos nariai kaltins vienas kitą – santykiai blogės, jeigu komandos nariai nesutars, jie dirbdami kartu nesistengs ir komanda nepasieks tikslo.

Taip pat reikia nepamiršti, kad komanda nedirba vakuume. Jos tikslų pasiekimas priklauso nuo komandos išorėje esančių išteklių. Be to, daugelis komandų yra tam tikros įmonės dalis. Vadinasi, komandos vadovas turi būti orientuotas ne tik į užduočių atlikimą ir tarpasmeninių santykių palaikymą, bet ir ***padėti komandai prisitaikyti prie išorinės aplinkos***.

Taigi efektyvus komandos vadovas, siekdamas, kad komanda pasiektų savo tikslus, analizuoja situaciją komandos viduje bei išorėje ir paren-

ka tinkamas intervencijos priemonės, laiku jas įgyvendina. Tai garantuoja efektyvų komandos darbą. Anot P. J. Caproni (2005), reikia atkreipti dėmesį į vieną pagrindinę taisyklę, kurią turi perprasti komandos vadovai, tai kad *jų darbo esmė ir pagrindinė funkcija – valdymas konteksto – vidinio ir išorinio, o ne tiesioginis vadovavimas* (dar vadinimas „kišimusi“) *komandiniam darbui*.

Net ir tie žmonės, kurie, atrodo, turi įgimtą talentą vadovauti, per vieną naktį netampa efektyviais komandų lyderiais. Komandos vadovas, siekdamas sudaryti palankias sąlygas efektyviam komandos darbui, turi daug ko išmokti. Pavyzdžiui, jis turi išmokti skirti užduotis, gebėti tinkamai perduoti konfidencialią informaciją, dalytis valdžia, kontrole ir garbe, įgalinti komandos narius, turinčius nevienodus tikslus, pasižyminčius asmeninėmis savybėmis, dirbti susitelkus komandoje, paskatinti komandos narius derinti savo pastangas, darbą su išorinėmis grupėmis, kurti skatinimo sistemą, kuri motyvuotų komandą dirbti ir būtų išvengta pavienių grupės narių sumažėjusios motyvacijos dirbti. Labai svarbu, kad komandos vadovas turėtų komandos narių patikimumą, ypač tų, kurie turi daugiau žinių nei komandos vadovas, nes nuo komandos narių pasitikėjimo vadovu priklauso komandinio darbo atlikimas (Зинкевич-Ежстигнеева, Фролов, 2003). Tai komandos vadovas gali pasiekti atlikdamas minėtas funkcijas skirtingose srityse, kurios yra plačiau nagrinėjamos kitame skyriuje.

### 7.3.2. Sritis, kurias komandos vadovas kuruoja

Komandos vadovas, siekdamas sukurti komandiniam darbui palankią aplinką, savo funkcijas gali atlikti:

1. nuolat asmeniškai tobulėdamas;
2. nurodydamas komandai darbo kryptį;
3. sukurdamas tinkamą darbo aplinką;
4. atlikdamas intervencijas;
5. palaikydamas ryšius su kitomis grupėmis.

Vadovas, kuruodamas šias sritis, gali padėti komandai pasiekti konkurencinį pranašumą rinkoje. Panagrinėkime plačiau, ką kiekvienoje srityje vadovas gali atlikti, siekdamas užtikrinti efektyvų komandinį darbą.

### **1 sritis: Asmeninis tobulėjimas**

Efektyvių komandų vadovai žino, kad komandos nariai daug dėmesio kreipia vadovo kalbai ir elgesiui (Зинкевич-Ежстигнеева, Фролов, 2003). Dėl šios priežasties komandos lyderiai stengiasi ir supranta, kaip jo vertybės, žodžiai bei elgesys daro įtaką komandiniam darbui, ir ieško būdų, kaip pagerinti savo vadovavimo gebėjimus. Anot P. J. Caproni (2005), jie investuoja į savęs pažinimą, grupėje vykstančių procesų supratimą ir efektyvių vadovavimo technikų mokymąsi.

*Savęs pažinimas.* Efektyvūs komandos vadovai žino, kad pats veiksmingiausias būdas pakeisti komandos narių elgesį, yra pakeisti savo elgesį. Pavyzdžiui, jei vadovas nori, kad komandos nariai gebėtų priimti ir įvertinti neigiamą informaciją apie komandos veiklą, jis turi atskleisti, o ne slėpti nuo komandos narių blogas žinias. Komandos vadovas yra tarsi modelis kitiems komandos nariams, todėl jis savo elgesiu visai komandai gali perteikti komandinio darbo idėjas: pasitikėjimą vienas kitu ir komanda, pasididžiavimą, atsakomybę, bendradarbiavimą. Pavyzdžiui, jei vadovas su komandos nariais dalijasi savo išvalgomis ir rūpesčiais, tai skatina ir kitus komandos narius taip pat elgtis.

Tam, kad vadovas suprastų, kaip jo elgesys lemia grupės elgesį, kad būtų atviras bendraudamas su komandos nariais, jis turi žinoti tiek savo stipriąsias, tiek silpnąsias savybes. O tai galima pasiekti, tik skiriant jėgų ir laiko save pažinti.

*Grupėje vykstančių procesų supratimas.* Efektyvūs komandos vadovai supranta, kad komandos narių emociniai išgyvenimai – baimė, nerimas, pasididžiavimas ir pan. – bei viltys gali daryti įtaką komandos darbo efektyvumui ir priimamų sprendimų kokybei. Efektyvūs lyderiai siekia suprasti komandos narių tarpasmeninius santykius, nes nori galimoms problemoms „užbėgti už akių“, sumažinti nuostolius ir nukreipti komandos narių emocinę energiją produktyvia linkme.

*Efektyvių vadovavimo technikų įgijimas.* Produktivių komandų vadovai nuolat mokosi efektyvių vadovavimo technikų, jas įgyvendina, tuomet analizuoja, kiek jos efektyvios komandiniam darbui. Pavyzdžiui, vadovas gali išmokti vartoti „mes“ kalbą, vietoj „jūs turite“ kalbos, nes vienaip skamba vadovo priminimas, pasakytas: „Prisiminkime terminą: mes visi turime pateikti pasiūlymus iki antradienio“, ir visai kitaip šis pri-

minimas skamba, kai vadovas sako „Prisiminkite terminą: man reikia jūsų pasiūlymų iki antradienio.“

## **2 sritis: Darbo krypties suteikimas**

Kad komandinis darbas vyktų sklandžiai, komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti kartu – norėti savo gebėjimus ir žinias panaudoti komandinio darbo metu. Komandos lyderis gali padėti komandai tai pasiekti, suteikdamas aiškią darbo kryptį. Komandos lyderis turėtų aiškiai ir entuziastingai perteikti komandos viziją ir rodyti savo atsivavimą šiai vizijai. Jis turėtų skatinti komandą kurti savo viziją, kuri būtų visos įmonės vizija, tačiau atspindėtų ir komandos narių asmeninius tikslus.

A. J. Dubrin (2007) netgi siūlo sukurti ir naudoti komandoje žargoną, nes specifinės kalbos naudojimas grupėje sustiprina ryšius tarp grupės narių, skiria grupę nuo kitų, sustiprina unikalias vertybes ir įsitikinimus, prisideda prie bendros kultūros formavimo ir leidžia komandos nariams lengviau susikalbėti.

## **3 sritis: Tinkamos aplinkos komandiniam darbui sukūrimas**

Komandos sutelktumas didėja ir komandinis darbas gerėja, kai komandos nariai yra netoli vienas kito ir gali dažnai bendrauti. Dažna sąveika lemia bičiulystę ir bendrumo jausmą. Ir priešingai, žmonės, kurie daug laiko praleidžia savo privačiuose kabinetuose, mažiau yra linkę bendrauti ir veikti tarpusavyje su kitais (Dubrin, 2007). Komandos vadovas gali sukurti tokią fizinę aplinką, kuri leistų komandos nariams dažnai bendrauti.

Naudinga yra turėti įmonėje bendras patalpas, tokias kaip konferencijų salė, biblioteka ar poilsio kambarys. Šios patalpos turi būti kitaip dekoruotos nei kitos pastato patalpos ir jose galėtų būti kavinukas, mikrobangų krosnelė ar šaldytuvas ir pan. Komandos nariai gali šiose patalpose pailsėti ir pabendrauti.

Daugelis organizacijų, suprasdamos bendros erdvės svarbą komandiniam darbui, šiuo metu atsisako privačių kabinetų: darbuotojai dirba bendroje erdvėje. Dauguma darbuotojų nepatenkinti šiuo pasikeitimu, nes netenka privatumo. Tačiau A. J. Dubrin (2007) pastebi, jog nėra mokslinių publikacijų, kurios įrodytų produktyvumo sumažėjimą ir (ar)

moralines problemas, kylančias dėl to, kad yra mažesnė galimybė ramiai atlikti savo darbą.

#### 4 sritis: Tinkamos intervencijos tinkamu metu

Komandos vadovas turi žinoti, kada įsiterpti į komandos darbą, o kada ne. Jei įsikiš ne laiku arba netinkamai, sukels sumaištį komandos darbe. Tai gali sumažinti komandos narių motyvaciją dirbti, nuslopinti norą mokytis, pakenkti tikėjimui savimi bei komanda ir padaryti komandą labiau priklausomą nuo vadovo. Ir priešingai, jeigu komandos lyderio intervencija į komandinį darbą bus tinkama ir atlikta laiku, tai gali „išjudinti“ komandą, paskatinti mokytis, padidinti tikėjimą savimi ir sulaukti ateityje didesnio komandinio darbo efektyvumo.

Anot P. J. Caproni (2005), geriausios intervencijos priemonės yra tos, kurios tiesiogiai nesutrikdo kasdienio komandos darbo. Tai gali būti darbo krypties nurodymas, išteklių, tokių kaip informacijos, įrangos, kontaktų su reikiamais žmonėmis ir pan., suteikimas, kliūčių, trukdančių komandiniam darbui, pašalinimas ir t. t.

Reikia ne tik parinkti tinkamas intervencijos priemones, bet ir jas laiku įgyvendinti. Tinkamas intervencijoms laikas yra, kai komandos nariai pradeda kartu dirbti arba kai vyksta komandoje natūralūs pasikeitimai (pavyzdžiui, ateina naujas narys į komandą arba kai komandai reikia išteklių) bei komandos gyvavimo pabaigoje (Katzenback, Smith, 1993, cituota pagal Caproni, 2005).

Caproni (2005), A. J. Dubrinas (2007) ir kiti autoriai sutaria, jog komandos vadovas turėtų atsisakyti *mikrovaldymo* (angl. *micromanagement*). Tai reiškia, kad vadovas turėtų atsisakyti smulkmeniškai prižiūrėti komandos narių darbą. Jei vadovas fiksuoja, kiek komandos nariai kalbėjo telefonu tvarkydami asmeninius reikalus, tai jau mikrovaldymo pavyzdys. Vadovas turi leisti patiems grupės nariams tvarkyti savo veiklą. Smulkmeniško valdymo atsisakymas yra svarbus darbuotojų įgalinimo elementas. Darbuotojų apklausos rodo, kad jei darbuotojų klausama, ko jie norėtų iš vadovo, jie nurodo, jog norėtų pasiūlymų, aiškesnių karjeros tikslų, konstruktyvesnės kritikos ir geresnio pasiekimų pripažinimo (Dubrin, 2007). Tai rodo, kad darbuotojai nenori, kad jiems būtų smulkmeniškai vadovaujama. Jie pageidauja, kad būtų sukuriamos sąlygos konstruktyviai bendrauti.

Viena iš efektyvių intervencijos priemonių – *grįžtamasis ryšys* apie komandos veiklą. Komandos nariai linkę labiau laikytis veiklos krypties, jei jie nuolat informuojami, kaip jiems sekasi dirbti (Caproni, 2005). Jei vadovas pateikia informaciją apie komandos veiklą, komandos nariai sužino, ar reikia koreguoti individualias ir komandos veiklos strategijas. Tuomet komanda labiau susitelkia siekdama bendro tikslo, pakoreguoja uždavinius ir sėkmingiau dirba kartu.

A. J. Dubrinas (2007) pastebi, jog vis populiarėja grįžtamojo ryšio būdas – *informacijos apie įmonės finansinę būklę ir strategiją* pateikimas komandos nariams. Žinoma, taikant šį metodą, kiekvienas komandos narys turi būti pamokytas suprasti finansinius rodiklius. Šiuo atveju darbuotojai save suvokia tarsi verslo partnerius, su kuriais dalijamasi ir atsakomybe, rizika, ir nauda, o tai didina komandos sutelktumą, žmonės dirba intensyviau dėl bendro rezultato. Informaciją darbuotojams apie įmonės finansinę būklę galima pateikti: 1) susitikimų metu; 2) elektroniniu paštu.

### 5 sritis: Ryšių su kitomis grupėmis palaikymas

Jau minėjome, kad dažnai komanda yra viena iš įmonės grupių ir priklauso nuo komandos išorėje esančių išteklių, todėl neišvengiamai turi palaikyti ryšius su išorinėmis grupėmis. Tačiau komandos nariams ne visuomet lengva dirbti su kitų grupių žmonėmis (Alderfer, 1983, cituota remiantis P. J. Caproni, 2005). Taip yra dėl to, kad komandos nariai, turėdami socialinį poreikį priklausyti grupei, linkę save tapatinti su komanda, kuriai priklauso. Tai lemia tokius dėsningumus, kaip:

- komandos tikslai jiems atrodo svarbesni nei kitų grupių;
- tam tikras komandos narys mano, jog jis yra panašesnis į savo komandos nei į kitų grupių narius;
- komandos nariai geriau įsimena teigiamą informaciją apie grupę nei neigiamą;
- komandos nariai linkę manyti, kad kitų grupių nariai panašesni tarpusavyje nei jų komandos nariai;
- komandos nariai, vertindami kitų grupių narius, remiasi turimais stereotipais;
- komandos nariai jaučia asmeninę sėkmę po komandos sėkmės, o nesėkmę – po komandos nesėkmės, todėl jaučia atsakomybę už

savo komandą, jos veiklą, statusą tarp kitų grupių, gina komandos interesus ir padeda savo komandos nariams.

Taigi komandos narių tapatinimąsi su komanda galima vadinti teigiamu procesu, nes siekdami komandos sėkmės jos nariai geriau koordinuoja savo veiksmus, produktyviau atlieka užduotis. Žinoma, tapatinimasis su komanda gali būti pavadintas ir neigiamu procesu, jei tai yra kliūtis komandai bendrauti su kitomis grupėmis – ypač jei tos grupės yra toje pačioje organizacijoje ir siekia tų pačių tikslų.

Viena komandos vadovo funkcijų – padėti komandai prisitaikyti prie išorės. Vadovas turi surasti pusiausvyrą tarp grupės vidinio sutelktumo išsaugojimo ir išorinės integracijos. Lyderis tai gali įgyvendinti išsakydamas savo pageidavimus, kaip grupės turėtų bendradarbiauti, leis grupių nariams pasidalyti, ko viena iš kitos tikisi, skatindamas komandos narius pakeisti įprastą dienotvarkę, darbų paskirstymą, kad būtų veiksmingesnis bendravimas su išore ir pan. (McKenna, 2006).

Efektyvių komandų vadovai supranta, kad efektyvios komandos kūrimas yra nuolatinis procesas, kurio metu svarbūs visi komandoje vykstantys procesai (Caproni, 2005). Verslininkas, pasirinkęs tam tikrą strategiją ir technikas komandiniam darbui gerinti, turi stebėti, kokios yra pasekmės, ir tuomet suformuoti savitą vadovavimo stilių bei požiūrį į komandinį darbą. Dar vienas būdas formuoti efektyvią komandą – dalyvauti patyrimo grupėse – mokymuose, kurių metu komandos sutelktumas ir vienybė padidinami remiantis svarbiausiomis komandinio darbo idėjomis: bendrumo jausmas ir pasitikėjimas, vietoj vienatvės ir susvetimėjimo; bendradarbiavimas vietoje konkurencijos; darbas siekiant bendro rezultato vietoj individualizmo (Зинкевич – Ежстигнеева, Фролов, Грабенко, 2004).

## APIBENDRINIMAS

Verslo organizacijose, kaip ir bet kurioje kitoje gyvenimo srityje, keliems arba daugiau žmonių dirbant kartu, esama lyderių. Būtent jie, savo elgesiu darydami įtaką grupės nariams, padeda žmonių grupei pasiekti tikslą. Verslo organizacijose lyderiai ir vadovai atlieka skirtingas funkcijas. Vadovo funkcijos yra kontroliuoti ir spręsti problemas. Lyderio funk-

cijos yra motyvuoti ir įkvėpti. Tiek vadovo, tiek lyderio funkcijos turi būti atliktos, kad verslo organizacija sėkmingai gyvuotų.

Daugumai pastarųjų 50 metų lyderystės tyrimų būdingas siauras lyderio vaidmens ir elgesio nagrinėjimas be didesnių pastangų integruoti skirtingų požiūrių išvalgas. Pastarąjį dešimtmetį vis daugiau lyderystės tyrimų peržengia vieno kurio nors lyderystės aspekto ribas ir suartina skirtingas lyderystės teorijas. Apibendrinant lyderystės teorijas skirstomos į dvi pagrindines grupes: instrumentines teorijas (bruožų, vadovavimo įgūdžių, lyderystės stilių, elgesio, situacinio lyderiavimo teorijos), pabrėžiančias lyderio elgesį, žinias, patirtį ir savybes, kurios padeda efektyviai vadovauti, ir inspiracines teorijas (socialinės sąveikos, lyderio – nario mainų, socialinės įtakos, transakcinės ir transformacinės lyderystės, rezonansinės arba emocinės lyderystės, „Naujosios paradigmos“ teorijos), pabrėžiančios viziją, vertybes ir sugebėjimą motyvuoti save bei kitus siekti pokyčių. Šiuolaikinės inspiracinės teorijos praplečia lyderystės diapazoną – besikeičiančioje verslo aplinkoje lyderio, vadovo ir pavaldinio vaidmenys susipina, iš lyderio reikalaujama lankstumo, anksčiau buvusios tvirtos lyderio pozicijos ir funkcijos pradeda kristi ir ant kitų jo pasekėjų pečių.

Komanda vadinama žmonių grupė, kurioje visi asmenys tarpusavyje susiję ir jų visų bendradarbiavimas būtinas bendram tikslui pasiekti. Dirbant komandai, labai svarbus vaidmuo tenka vadovui. Jis, dalydamasis valdžia su komandos nariais, turi valdyti vidinį ir išorinį komandos darbo kontekstą. Komandos vadovas padeda komandai: 1) atlikti užduotį; 2) išsaugoti gerus komandos narių tarpasmeninius santykius; 3) prisitaikyti prie išorinės aplinkos. Vadovas šias funkcijas atlieka kuruodamas skirtingas sritis: asmeninio tobulėjimo, darbo krypties suteikimo, tinkamos aplinkos komandiniam darbui sukūrimo, intervencijų, ryšių palaikymo su kitomis grupėmis. Efektyvių komandų vadovai supranta, kad efektyvios komandos kūrimas yra nuolatinis procesas, kurio metu vadovui tenka labai svarbus vaidmuo.

## Užduotys

1. Remdamiesi lyderio ir vadovo skirtumais, pagrįskite teiginį, kad verslo organizacijose lyderiai ir vadovai papildo vieni kitus.



2. Panagrinėkite, kokiomis asmenybės savybėmis turi pasižymėti šiuolaikiniai verslo lyderiai, ir surašykite, kaip pasikeitė reikalavimai šių laikų organizacijos lyderiui Lietuvoje (imkite periodą nuo 2009 m.), palyginti su 1998–2008 m. periodu, taip pat palyginti su 1988–1998 m. periodu. Nustatykite bent tris esminius skirtumus. Tam apklauskite žmones, kurie turi ne mažesnę kaip 20-ties metų darbo patirtį.

| I. Reikalavimai šių laikų lyderiui Lietuvoje (imkite periodą nuo 2009 m.) | II. Reikalavimai 1998–2008 m. lyderiui Lietuvoje | III. Reikalavimai 1988–1998 m. lyderiui Lietuvoje |
|---|--|---|
|   |  |   |
|   |  |   |
|   |  |   |
|   |  |   |
|   |  |   |

3. Prisiminkite savo darbą komandoje ir aprašykite, kaip šios komandos vadovui pavyko atlikti tris pagrindines komandos vadovo funkcijas kuruojant pagrindines komandos veiklos sritis.

**Pakartojimo klausimai**

1. Kaip yra apibrėžiama lyderystė?
2. Kuo skiriasi lyderių ir vadovų funkcijos organizacijoje?
3. Kodėl naudinga žinoti lyderio ir vadovo funkcijų skirtumus?
4. Kokiais kriterijais remiantis skirstomos lyderystės teorijos?
5. Kokie esminiai vadovo ir pavaldinių skirtumai apibrėžiami bruožų ir įgūdžių teorijose?
6. Kokios yra praktinės vadinamųjų kompetencijų modelių ir žodynų taikymo šiuolaikinėse organizacijose galimybės?
7. Koku pagrindu lyderių nuo pasekėjų atskiria elgesio teorijos?
8. Į kokius veiksnius pagal situacinę lyderystės teoriją turėtų atsižvelgti veiksmingumo organizacijoje siekiantis lyderis?

9. Apibūdinkite pavaldinių išitraukimo į bendrą veiklą svarbą socialinės sąveikos lyderystės teorijoje.
10. Kuo skiriasi transakcinė ir transformacinė lyderystė?
11. Kaip lyderio ir jo pasekėjų vaidmenis apibrėžia „naujosios paradigmos“ arba „naujojo amžiaus“ lyderystės teorijos?
12. Kokia žmonių grupė vadinama komanda?
13. Kodėl šiuo metu vis populiarėja komandinis darbas?
14. Kuo skiriasi vadovavimas komandai ir grupei?
15. Paaiškinkite, kaip suprantate terminą „komandos paradoksas“, vartojamą, kai kalbama apie vadovavimą komandai.
16. Kokios yra komandos vadovo funkcijos?
17. Kokias sritis kuruoja komandos vadovas?

### Pagrindinės sąvokos

**Lyderystė** – tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai (N. Chmiel, 2005, p. 268);

**Komanda** – tai žmonių grupė, kurioje visi asmenys tarpusavyje susiję ir jų visų bendradarbiavimas būtinas bendram tikslui pasiekti (Dubrin, 2007; Northhouse, 2004).

### LITERATŪRA

1. Barvydienė, V.; Kasiulis, J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2002.
2. Bass, B. M. *Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications*. New York: Free Press, 1990.
3. Blake, R. R.; Mouton, J. S. *The New Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing, 1991.
4. Bryman, A. *Charizma and Leadership in Organizations*. London: Sage, 1992.
5. Caproni, P. J. *Management Skills for Everyday Life*. Prentice Hall, 2005.
6. Coleman, M. *Leadership in educational management*. Harlow: Longman, 1994.
7. Collins, J. C. Nuo gero prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne. Vilnius: Goldratt Baltic Network ir D. Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“, leidybos centras „Dakra“, 2004.

8. Dansereau, F.; Yammarino, F. J. *Leadership: The multiple level approaches (part A, part B)*. Stamford, CT: JAI Press, 1998.
9. *Darbo ir organizacinė psichologija* (red. N. Chmiel). Poligrafija ir informatika, 2005.
10. Den Hartog, D. N.; Koopman, P. L. Leadership in Organizations. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, ed. Anderson N., Ones D.S., Sinangil H.K., Viswesvaran Ch., 2005, Vol. 2, p. 166–187
11. Dubrin, A. J. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company, 2007.
12. Endriulaitienė, A.; Raižienė, S. *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai*. VDU, 2007.
13. Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1993.
14. Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam, 1998.
15. Goleman, D. *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 2000, Vol.78.
16. Heilbrun J. Can leaders be studied? The Wilson Quarterly. 1994, Vol.18, No. 2.
17. Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Dewey, E. J. *Management of organizational behavior: Leading human resources*. New York: Prentice Hall. 2001.
18. Hogan, R.; Curphy, G. J.; Hogan, J. What we know about leadership: effectiveness and personality“, *American Psychologist*, 1994, Vol. 49, No. 6, p. 493–504.
19. House, R. J. A *Theory of Charismatic Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1997.
20. Jokinen, T. *Global leadership competencies: a review and discussion*. European Industrial Training, 2005, Vol. 29. No. 3.
21. Kasiulis, J.; Barvydienė, V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas, Technologija, 2004.
22. Katz, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 1955, 33 (1): 33–42.
23. Kotter, J. P. *Force for Change: How Leadership Differ From Management*, The Free Press, 1990 Mc Kenna, E. *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook*, Psychology Press, 2001
24. Kotterman, J. Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 2006, 29 (2): 13–17.
25. Likert, R. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill, 1967.
26. Lussier, R. N.; Achua, C. F. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. South-Western College Publishing, 2001.
27. Masiulis, K.; Sudnickas, T. *Elitas ir lyderystė*. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2007.

28. Mintzberg, H. *The Yin and the Yang of Managing*. Organizational dynamics, 2001, 29: 306–312.
29. Mumford, M. D.; Zaccaro, F. D.; Harding, F.D.; Jacobs, T. O.; Fleishman, E. A. *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*. Leadership Quarterly. 1993, Vol. 11, No. 1, p. 11–35.
30. Northhouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publication, 2004.
31. Raižienė, S.; Endriulaitienė, A. *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
32. Schultz, D. E. *So you want to be a branding guru?* Marketing Management, 2003, Vol. 12, No. 2.
33. Senge, P. *Leading learning organizations*. Training and Development, 1996, Vol. 50, No.12.
34. Simonaitienė, B.; Leonavičienė, R.; Žvirdauskas, D. Lyderio komunikacinių ir edukacinių gebėjimų raiška kaip besimokančios organizacijos vystymo prielaida. *Socialiniai mokslai*. 2004, Nr. 4.
35. Simons, T. Behavioural integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*. 1999, Vol. 12, No. 2.
36. Spencer, L. M.; Spencer, S. M. *Competence at Work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Son, 1993.
37. Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New-York: The Free Press, 1974.
38. Thompson, L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, 2004.
39. Tirmizi, S. A. *The 6-L framework: a model for leadership research and development*. Leadership and Organizational Development Journal, 2002, Vol. 23, No. 3.
40. Vroom, V. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.
41. Зинкевич-Евстигнеева Т.; Фролов, Д. *Команда на рынке: стратегия и методы*. Санкт-Петербург: Речь, 2003.
42. Зинкевич-Евстигнеева, Т.; Фролов, Д.; Грабенко, Т. *Технология создания команды*. Санкт-Петербург: Речь, 2004.

---

## 8. KARJEROS VALDYMO PSICHOLOGIJA

---

Andrius VALICKAS, Rasa PILKAUSKAITĖ-VALICKIENĖ

*Karjera yra viena iš svarbiausių šiuolaikinio žmogaus gyvenimo dalių. Ne paslaptis, kad daugelis žmonių vertina save ir aplinkinius pagal tai, ko ir kiek jiems pavyksta pasiekti karjeroje. Šiuolaikinėje dinamiškoje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje karjera tapo neišvengiamu reiškiniu, norint išlaikyti savo kaip darbuotojo paklausą darbo rinkoje ar imtis savarankiškų verslo projektų. Anksčiau žmogus galėdavo atsakyti siekti karjeros ir jaustis gana saugiai, o dabartiniu metu kiekvienas yra priverstas nuolat mokytis ir domėtis, kas vyksta ne tik jo specializacijos srityje, bet ir artimose ar labiau nutolusiose profesinėse arba su darbu susijusiose srityse.*

*Kadangi karjerą daro ir karjeros sėkme visada yra suinteresuota konkreti asmenybė, karjeros valdymo problemomis visada domėjosi ir psichologijos mokslas. Psichologiniai karjeros valdymo tyrimai yra įdomūs bei svarbūs, nes juose nagrinėjami ne tik asmenybės skirtumais ir raida apskritai, bet ir tai, kaip šie skirtumai reiškiasi darbo pasaulio kontekste, skirtinguose asmenybės raidos etapuose rengiantis priimti ir priiminėjant karjeros sprendimus.*

*Taigi šio skyriaus tikslai yra:*

- Apibrėžti, kas yra karjera, ir paaiškinti, kaip ir kodėl keičiasi karjeros samprata.
- Įvardyti pagrindinius psichologinius karjeros valdymo veiksnius, įvertinti jų poveikį asmenybės karjeros sprendimams.
- Paaiškinti individualios karjeros raidos ir konstravimo dėsniumus.

### 8.1. Karjeros samprata ir jos pokyčiai

Sąvoka „karjera“ yra kildinama iš lotynų ir prancūzų kalbų, kuriose reiškė kelią, bėgimo taką, greitą judėjimą ar veiksmų seką (Encyclopedia of career development, 2006). Dabartiniame mokslo ir praktikos pasaulyje karjera, būdama tarpdisciplininių studijų objektu, iki šiol neturi visuoti-

nai priimto vieno apibrėžimo: skirtinguose kontekstuose karjera suprantama ir aiškinama gana skirtingai.

Nepaisant karjeros sąvokos vartojimo interpretacijų įvairovės skirtinguose moksliniuose kontekstuose, pačioje karjeros sąvokoje yra keletas visiems mokslams bendrų aspektų. Vartojant šią sąvoką kalbama apie asmens judėjimą laike ir socialinėje erdvėje (objektyvi karjera). Dažniausiai turimas omenyje judėjimas profesinėje ar organizacinėje (darbo) erdvėje ar erdvėse (apibrėžtame specifiniame kontekste), nuosekliai užimant tam tikras pareigas ar imantis kitų, tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbo užduočių.

Be to, labai svarbu tai, kad kalbant apie karjerą, judėjimas socialinėje erdvėje yra lyginamas su iš anksto žinomu atskaitos tašku, lokalizuojamu socialinėje struktūroje ar santykių tinkle. Taigi supratimas apie individo karjerą yra įgyjamas nurodant jo santykį su kitais asmenis ar grupėmis, vadovaujantis tokiomis normomis kaip pareigos, statusas, progresavimo kryptis ir greitis, kurios suteikia skirtingą vertę įvairiems vaidmenims, prisiimamiems individo, tarp kurių ir vyksta šis judėjimas apibrėžtoje socialinėje sistemoje (Baruch, 2004; Encyclopedia of career development, 2006; Grakauskas, Valickas, 2007; Dickmann ir Baruch, 2011).

Karjera gali būti suprantama ir kaip judėjimas nuo vieno asmens tapatumo (angl. *identity*) kito link (subjektyvi karjera). Šie tapatumai ir jų pokyčiai dažniausiai yra susiję su darbo veiklos, profesiniais ir organizaciniais vaidmenimis (siauroji karjeros samprata), bet gali būti siejamos ir su mokymosi, laisvalaikio bei kitais galimais socialiais vaidmenimis (plačioji karjeros samprata). Taigi šia prasme karjera yra tam tikra individo tapatumo dinamika.

Pastaraisiais dešimtmečiais suaktyvėjus pokyčiams visuomenėje, kultūroje, ekonomikoje ir technologijose, keičiasi darbuotojų darbo pobūdis, santykiai tarp organizacijos ir darbuotojų, o kartu ir karjeros samprata. P. S. Jarvis (2003) nurodo, kad anksčiau karjera organizacijose buvo daroma laikantis senosios paradigmos principų, dabar šie principai keičiasi, ir karjera vienoje ar net keliose organizacijoje iš karto yra suvokiama ir daroma visai kitaip. Paradigmų pokyčiai parodyti 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Karjeros paradigmų pokyčiai (*remiantis P. S. Jarviu, 2003*)

| <b>Senoji paradigma<br/>(Industrinė epocha)</b>                 | <b>Naujoji paradigma<br/>(Poindustrinė epocha)</b>  |
|---|---|
| Karjera – nuoseklus kopimas aukštyn organizacijos hierarchijoje | Karjera nepasižymi nuoseklumu, ją užtikrina vertingi gebėjimai, turimi čia ir dabar   |
| Formali valdžia   | Įtaka   |
| Teisių turėjimas  | Paklausumas   |
| Darbas biure  | Darbo virtualioje erdvėje galimybių plėtra  |
| Vadovas arba valdymas   | Lyderis arba lyderystė  |
| Darbuotojas   | Partneris, verslininkas   |
| Lojalumas organizacijai   | Lojalumas darbui ir sau   |
| Atlyginimas ir privilegijos                                     | Honoraras, mokamas už parodytus darbo rezultatus  |
| Darbo saugumas  | Asmeninė laisvė   |
| Dėmesys vadovui   | Dėmesys klientui, užsakovui   |
| Tapatumas – pareigos darbe, profesija                           | Tapatumas – įnašas į darbą, šeimą, bendruomenę  |
| Išėjimas į pensiją  | Savo verslo pradėjimas, antrinė karjera   |
| Karjeros sėkmė objektyviai pamatuojama                          | Karjeros sėkmė - subjektyviai suvokiamas prasmingas gyvenimo modelis, kuriame derinamos darbo, mokymosi ir laisvalaikio veiklos |

Anksčiau darbuotojas, norintis daryti karjerą, siekdavo įsidarbinti didelėje ir stabiliai dirbančioje organizacijoje, čia sutikdavo lėtai, bet užtikrintai kopti karjeros laiptais, laukdamas ir tikėdamasis, kad atsilaisvins kokia nors darbo vieta, priskiriama aukštesniam organizacijos hierarchijos lygmeniui. Šiuo atveju darbuotojo kantrybė ir laikas, praleistas organizacijoje, buvo labai svarbūs karjeros veiksniai šalia darbuotojo turimų gebėjimų ir rodomų darbo rezultatų.

Dabar didelių ir stabiliai veikiančių organizacijų skaičius sparčiai mažėja. Daugumos organizacijų aplinka jau nebėra tokia pastovi ir lengvai prognozuojama. Todėl jos yra priverstos tapti dinamiškesnėmis ir greičiau reaguojančiomis į nuolat vykstančius pokyčius (Child, 2006, Dickmann

ir Baruch, 2011). Dėl šių priežasčių dabar karjerą organizacijoje daugiau lemia išimtinai darbuotojo turimi gebėjimai ir žinios, kurių reikia organizacijai, dažnai nepaisant to, kiek laiko ir pastangų darbuotojas yra atidavęs kuriai nors organizacijai. Suprantama, kad, jeigu ankstesnė patirtis gali padėti sprendžiant naujas problemas, ji ir dabar laikoma privalumu.

Anksčiau karjera dažniausia buvo laikomas vertikalus judėjimas nuo vienu pareigų prie kitų, įgyjant vis daugiau formalių teisių, o dabar ši judėjimo grandinė nebėra tokia patikima – darbuotojo įtaka tampa svarbesnė nei jo užimamos pareigos ar formaliai turimos teisės. Pačios organizacijos, valdymo hierarchijos lygių prasme tapdamos plokštesnės, nebegali pasiūlyti savo darbuotojams pakankamai daug vertikalios karjeros galimybių, todėl horizontali karjera – judėjimas prie panašaus lygmens, tačiau skirtingo darbo turinio pareigų – tampa labai svarbi. Galbūt todėl daugelyje organizacijų dabar daugiau kalbama nebe apie vadovus ir valdymą, bet apie lyderius ir lyderystę, kurie gali pasireikšti bet kuriuo organizacijos lygmeniu, bet kuriuo momentu, esant tam palankioms sąlygoms.

Organizacijai reikiamų gebėjimų turintis darbuotojas nebėra laikomas tik ištekliumi, bet tampa lygiateisiu organizacijos partneriu, turinčiu įtakos svarbiems sprendimams, verslininku, parduodančiu savo gebėjimus organizacijai. Suprantama, kad šį partnerio statusą įgyja ne visi organizacijos darbuotojai, bet tik tie, kurie turi pakankamai gebėjimų ir iš esmės dirba žinių kūrimo srityje, nes būtent žinių kūrimas šiuo metu įgauna vis didesnę reikšmę (Drucker, 2004). Pati darbuotojo darbo vieta jau nebūtinai yra pastatas ar biuras, į kurį būtina atvykti nustatytu laiku. Naudojantis moderniomis technologijomis darbas gali vykti ten, kur darbuotojo organizacijai labiausiai reikia arba ten, kur darbuotojui dirbti patogiau.

Kinta ir lojalumo organizacijai samprata. Anksčiau tarp organizacijos ir darbuotojo vyko tokio pobūdžio mainai: darbuotojas siūlo savo lojalumą ir atsidavimą organizacijai, galbūt kartais netgi ignoruodamas geresnes karjeros galimybes kitose organizacijose, o organizacija mainais užtikrina darbuotojui saugumą, nuolatinę darbo vietą ir galbūt netgi paaugstinimo galimybes. Pastaruoju metu ši situacija iš esmės keičiasi – darbuotojai organizacijai siūlo daugiau ir įvairesnių gebėjimų, kurių duotuoju momentu reikia organizacijai, jie prisiima visišką atsakomybę



už tam tikrų projektų įgyvendinimą ir įsipareigoja toleruoti nuolatinių pokyčių būseną, o organizacija dėl nuolatinių ir sunkiai prognozuojamų pokyčių aplinkoje, negalėdama orientuotis į ilgalaikes darbo sutartis, gali pasiūlyti įvairių, sudėtingų darbo iššūkių, kurie yra naudingi ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui, gana aukštą atlygį, mokamą ne už darbo valandas, bet už parodytus darbo rezultatus (Baruch, 2004). Taigi geras darbuotojas šiuo metu nebėra besąlygiškai lojalus organizacijai, kurioje dirba, bet yra lojalus pats sau ir darbui, kurį dirba.

Dėl kintančių santykių tarp organizacijos ir darbuotojo kinta ir psichologinė sutartis. Ankstesnės psichologinės sutarties pagrindas buvo geras vaiko (darbuotojo) ir tėvo (organizacijos) emocinis ryšys. Organizacijos buvo pasirengusios daug ką atleisti „nepaklusniam vaikui“, toleruoti prastą darbuotojų motyvaciją, žinių ir įgūdžių stoką. Dabartinės sutarties pagrindas – dviejų suaugusių, savarankiškų žmonių partneriškas susitarimas. Todėl organizacijos nebenori tokių darbuotojų, kurie patys nežino, ką gali pasiūlyti ir ko nori iš organizacijos arba geriausiu atveju siūlo jiems darbus be karjeros perspektyvų. Darbuotojų sąmoningumas ir savarankiškumas tampa didžiausiomis vertybėmis. Ir darbuotojas, ir organizacija yra verslo partneriai, derybų bei susitarimo būdu besidalijantys atsakomybe už verslo sėkmę ir gaunamus „dividendus“ (Davis, Meyer, 2000; Grakauskas, Valickas, 2007).

Taigi darbuotojai iš esmės praranda darbo saugumą, tačiau įgyja daugiau asmeninės laisvės ir galimybių užsitikrinti saugumą, plėtodami savo gebėjimus ir žinias, kurių reikia ar gali prireikti ne vienai, bet daugeliui organizacijų. Darbuotojai ne tik pasyviai dalyvauja organizacijos užsakomose mokymo programose, bet ir patys nuolat domisi tuo, kokie gebėjimai ir žinios šiuo metu yra ar ateityje bus paklausūs. Tą sėkmingai galima padaryti orientuojantis ne tiek į savo vadovų, kiek į besikeičiančius klientų poreikius ir lūkesčius.

Pamažu keičiasi ir darbuotojo tapatumas. Anksčiau didelė dalis darbuotojų buvo linkę tapatinti save su savo užimamomis pareigomis, o šiuo metu gana didelę reikšmę įgyja ir šeiminiis bei bendruomeniniis tapatumas. Pati karjera dabar dažnai nenutrūksta sulaukus pensinio amžiaus, bet tęsiasi virsdama savo verslu, ugdomąją veikla ar darbu bendruomenei (Drucker, 2004).

Subjektyvūs karjeros sėkmės vertinimo kriterijai taip pat įgauna gana didelę reikšmę (Baruch, 2004). Kai karjera būdavo daroma vienoje didelėje organizacijoje, jos sėkmę buvo lengva įvertinti remiantis objektyviais kriterijais – karjeros laipteliais. Šiais laikais, kai per savo gyvenimą galima padirbėti keliose ar keliolikoje organizacijų, pakeisti ne vieną profesiją ar galų gale pradėti savo verslą, objektyvūs karjeros vertinimo kriterijai tampa sunkiai panaudojami. Vertinant karjeros sėkmę, telkiamasi į vidinį žmogaus pasitenkinimą karjera. Tokia pat sėkminga laikoma tiek didelės organizacijos vadovo, tiek visą gyvenimą vienoje pozicijoje dirbančio, bet savo darbą mėgstančio ir puikiai jį atliekančio specialisto karjera, jei abu paminėti asmenys ją vertina teigiamai, jaučiasi save išreiškę ir yra patenkinti nueitu karjeros keliu (Grakauskas, Valickas, 2007). Subjektyviu karjeros sėkmės kriterijumi tampa prasmingas gyvenimo modelis, kuriamas derinant pačias svarbiausias gyvenimo veiklas – darbą, mokymąsi ir laisvalaikį (Reardon, 2000).

Kintant karjeros sampratai, vis didesnę reikšmę įgyja individuali karjera, o karjera kokioje nors organizacijoje tampa individualios karjeros fragmentu. Tai susiję ir su pastarųjų dešimtmečių kultūrinėmis tendencijomis išsivysčiusiose Vakarų valstybėse, kurios šiuo metu gyvena postmodernioje, vertybinio pliuralizmo epochoje. Kadangi nėra absoliučių tiesų, atskaitos tašku tampa individas, jis pats gali nuspręsti ir pasirinkti, kas jam asmeniškai yra teisinga ir vertinga, įskaitant ir darbinių patirčių pasirinkimą. Visuomenė tapo policentriška, todėl sunku, gal net neįmanoma, rasti tokias idėjas ar vertybes, kurios vienyty visus visuomenės piliečius. Kiekvienas žmogus gali laisvai rinktis savo darbo, mokymosi ir laisvalaikio būdus, formuoti savitą, tik jam pačiam būdingą gyvenimo stilių. Kadangi nėra absoliučių tiesų ir vertybių, pagrindiniu pasirinkimų kriterijumi tampa vidinis kiekvieno individo atskaitos taškas, pasitenkinimas ar nepasitenkinimas dėl pasirinkimo. Šiuolaikinės psichologijos teorijos (socialinės informacijos apdorojimo, socialinė kognityvinė ir kt.) taip pat pabrėžia laisvą individo pasirinkimą, jo gebėjimą prognozuoti ateities įvykius, kelti ir savarankiškai įgyvendinti asmeninius tikslus, kontroliuoti savo elgesį ir gebėti atsispirti nepalankiai aplinkos įtakai, pačiam vertinti savo pasiekimus, save apdovanoti ar bausti. Visa tai apibendrintai būtų galima vadinti gebėjimu pačiam kurti

ir įgyvendinti savo asmeninio gyvenimo projektus (Grakauskas, Valickas, 2007). *Karjera tampa vienu iš tokių gyvenimo projektų, už kurį atsakomybę prisiima pats individas.*

Keičiantis karjeros sampratai ir individualiai karjerai įgavus daugiau reikšmės, neišnyko organizacinių karjeros sistemų projektavimo poreikis, bet pasikeitė tokių sistemų paskirtis ir funkcijos (Baruch, 2004; Hall, 2002; McDonald, 2005). Anksčiau organizacijose buvo labai įprasta kurti karjeros sistemas, kurios iš esmės buvo orientuotos į organizacijos poreikius, o šiuo metu organizacijų karjeros sistemos yra projektuojamos vadovaujantis visiškai kitais principais – siekiant subalansuoti organizacijos ir darbuotojo interesus (Baruch, 2004; McDonald, 2005). Karjera pradeda laikyti bendra organizacijos ir darbuotojo nuosavybe (Baruch, 2004). Organizacijos ima suvokti, kad tik savo karjera patenkintas ir savo karjeros planus įgyvendinantis darbuotojas gali būti naudingiausias organizacija.

Šiuolaikinės, gerai suprojektuotos organizacijų karjeros sistemos leidžia organizacijoms iškelti į aukščiausius organizacijos valdymo lygmenis žmones, kurie geba kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, padedančias organizacijai prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos (Bagdadli, 2007). Naujai į organizaciją atėję darbuotojai, galėdami daryti karjerą organizacijoje, atsineša ir skleidžia savo sampratą apie organizacijos struktūrą, strategiją, kultūrą, socialinius santykius. Jei pažangiai mąstančių darbuotojų karjeros galimybės yra ribojamos, – pokyčiai organizacijoje stabdomi. Taigi organizacijos tam tikra prasme save atgamina, išlieka stabilios, o kartu ir keičiasi per darbuotojų karjeras (Jones ir kt., 2007). Todėl galime teigti, kad organizacijos kuria karjeros sistemas, o karjeros sistemos savo ruožtu turi labai didelės įtakos pačioms organizacijoms ir jų valdymui (Gunz ir kt., 1996).

Įvertinę visus įvardytus pokyčius, turime konstatuoti, kad darbuotojai daugiau nebegali remtis išimtinai tik organizacijos karjeros sistemomis, bet turi išmokti patys valdyti save, savo darbus ir mokymąsi. Jie turi sudaryti savo pasiekimų ir gebėjimų portfelius, kurti ryšius, palaikyti gerą savo vardą ir „pardavinėti save“ tam tikrame ekonomikos sektoriuje, nesiribodami tik ta organizacija, kurioje duotuoju momentu dirba (Kanter, 1989).

Karjerą tyrinėjantys mokslininkai, konstatavę pokyčius, įvykusius per pastaruosius dešimtmečius, pristatė keletą didelės įtakos karjeros teorijai ir praktikai turėjusių karjeros koncepcijų.

M. B. Arthuras ir D. M. Rousseau (1996) šiame kontekste vartoja karjeros be ribų sąvoką (angl. *boundaryless career*). Šie autoriai įvardija tokias jų pasiūlytos sąvokos reikšmes:

- nusistovėjusių karjeros sistemos ribų tradicinėje organizacijos struktūroje peržengimas (esant poreikiui galimi greitesni ir įvairesni darbuotojų karjeros pokyčiai);
- dažnesnis judėjimas per atskirų organizacijų ribas (darbas skirtingose organizacijose, dažnesnis darbų keitimas ar darbas vienu metu iš karto keliose organizacijose arba projektuose);
- karjeros pagrindas ir varomoji jėga nebūtinai yra ta organizacija, kurioje individas dirba;
- karjerą palaiko ir aktyvuoja socialiniai bei profesionalų tinklai ir informacija, esanti už dabartinio darbdavio organizacijos ribų, darbuotojai aktyviai reaguoja į visas jiems prieinamas darbo ir mokymosi galimybes, kurias laiko potencialiomis savo karjeros galimybėmis;
- tradicinės karjeros galimybių atsisakymas dėl asmeninių tikslų ar šeimos reikalų.

D. T. Hallas (2002) teigia, kad šiuolaikinė individo karjera gali būti vadinama proteinine. Šis terminas yra kildinamas iš graikų dievo Protėjo, kuris panorėjęs galėdavo keisti savo būvį (formą). D. T. Hallas (2002) tuo nori atkreipti dėmesį į tai, kad taikydamasis prie kintančių išorinių reikalavimų ir atsižvelgdamas į savo kintančius poreikius individas turi išmokti keistis, naujai save atrasdamas, save kurdamas ir keisdamas karjeros kryptį.

D. H. Pinkas (2001) teigia, kad šiuolaikinė karjera nusipelno lego karjeros pavadinimo. Šiuolaikiniai darbuotojai, kuriuos šios sąvokos autorius vadina laisvaisiais agentais, vietoje nuolatinės ir stabilios kelionės iš anksto nustatytais karjeros keliais didelėje organizacijoje privalo patys iš atskirų dalių konstruoti asmeninę karjerą savo gyvenimo kontekste. Tos dalys – tai sutartys, gebėjimai, norai, galimybės ir visa kita, ko tik gali prireikti, norint sėkmingai įgyvendinti karjeros projektą. D. H. Pinkas

mano, kad, kitaip nei tradicinės organizacinės karjeros atveju, kai buvo stengiamasi užimti vis aukštesnes pareigas tol, kol buvo pasiekiami tam tikra kompetencijos ir galimybių tobulėti riba, šiuolaikinė karjera yra konstruojama tol, kol žmogui tai yra įdomu ir teikia malonumą, palyginti su alternatyviai galimais karjeros keliais. Atsiradus poreikiui, asmeninė karjera gali būti „demontuota“ ir sukurta kita (Pink, 2001).

R. Pryoras ir J. Brightas (2011) teigia, kad dėl labai didelio pokyčių tempo šiuolaikinę karjerą galima laikyti chaotine. Šio požiūrio į karjerą kilmė – sistemų ir chaoso teorijos, taikomos šiuolaikinės karjeros dėsninųjų analizei. Šioje koncepcijoje norima pabrėžti karjeros reiškinio sudėtingumą ir priklausomybę nuo konteksto, dinamiškumą, nuspėjamumą ir nelinijinę prigimtį. Karjera kaip labai sudėtingas reiškinys pasižymi nelinijine prigimtimi. Tai reiškia, kad bet kokia karjeros situacija ar įvykis paprastai turi ne vieną, bet labai daug vienas su kita sąveikaujančių priežasčių, kurių pasekmes sunku prognozuoti. Todėl kartais karjeroje matome paradoksalias situacijas, kai labai daug sąmoningų pastangų neduoda jokio rezultato, o kartais atrodytų visiškai atsitiktiniai įvykiai sukelia perversmą individo karjeroje. Taigi šio požiūrio šalininkai mano, kad karjeros sėkmę dažnai lemia ne tiek tikslingos karjeros planavimo pastangos, kiek asmens išitraukimas į pageidaujame kontekste vykstančius procesus. R. Pryoras ir J. Brightas (2011), individo karjerą analizuodami chaoso teorijos kontekste, nenori pasakyti, kad karjeros valdyti nereikia, nes tai šiuolaikiniame pasaulyje yra neįmanoma. Priešingai, jie pabrėžia, kad karjeros reiškinius suprasti ir valdyti būtina, tačiau tai padaryti yra daug sudėtingiau, nei buvo manyta anksčiau. Koncepcijos autoriai yra įsitikinę, kad karjeros valdymo sėkmė labiau priklauso ne nuo kokių nors išskirtinių „iš konteksto iškrentančių“ idėjų apie individo karjeros galimybes, planus ar tikslus, bet nuo individo gebėjimų atrasti savo vietą sparčiai besikeičiančiame kontekste, nuo gebėjimų suprasti kontekste vykstančius procesus ir pasinaudoti jais savo karjeros kelyje.

L. A. Mainiero ir S. E. Sullivasas (2006) siūlo kaleidoskopinės karjeros sampratą. Šių autorių koncepcijoje pabrėžiama, kad karjera yra individo gyvenimo dalis. Daugeliui tai yra viena iš svarbesnių gyvenimo dalių. Taigi viskas, kas vyksta asmens gyvenime ir karjeroje, yra tarpusavyje susiję. Todėl priimant bet kokius karjeros sprendimus, būtina įvertinti jų

pasekmes kitoms gyvenimo sritims, kitiems reikšmingiems asmens įsipareigojimams ir ryšiams, lokalizuojamiems gyvenimo kontekste. Siekiant sėkmės karjeroje, šiuo požiūriu būtina įvertinti tris svarbiausius veiksnius: kiek karjera dera su asmens vertybėmis, kiek karjera dera su šeiminiiais įsipareigojimais ir kiek pačiam asmeniui norisi, kad karjera būtų tam tikras iššūkis, galintis padidinti ir sustiprinti jo savivertę. Karjeros ir kitų gyvenimo sričių derinimas yra ypač aktualus moterims. Naujausi tyrimai rodo, kad subalansuoto lyčių atstovavimo siekiant šiuolaikinės karjeros kol kas ne visada ir ne visur pavyksta pasiekti. Viena svarbiausių kliūčių moterų karjeros kelyje yra būtent šeimos / asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimo sunkumai (Dromantaitė-Stancikienė, 2011).

Taigi išanalizavę karjeros sampratai įtakos turinčius veiksnius ir naujausias karjeros koncepcijas, *karjerą apibrėžtiame kaip visą gyvenimą trunkančią mokymosi ir darbo patirčių seką* (Grakauskas, Valickas, 2007). Šios patirtys dabartiniu intensyvių pokyčių metu paprastai plėtojasi ne vienoje organizacijoje, o kartais ir net ne vienoje profesijoje (Grakauskas, Valickas, 2007). Profesijos pasirinkimas šiame kontekste nors ir lieka svarbus, bet yra ne vienintelis karjeros kokybę lemiantis veiksnys. Profesiją galima keisti, karjerą galima vystyti kelių profesijų sandūroje.

Karjerą šiuolaikiniame pasaulyje valdyti privalo pats asmuo, priimindamas karjeros sprendimus ir prisiimdamas visišką atsakomybę už savo pasirinkimus tam, kad jie būtų kokybiški, o ne plėtotųsi chaotiški ar atsitiktiniai. *Karjeros valdymas yra suprantamas kaip darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas*. Tai apima asmeninių pastangų, laiko, finansinių ir kitų investicijų valdymą, siekiant didžiausio pelno, matuojamo gyvenimo kokybės ir pasitenkinimo juo kriterijais (Grakauskas, Valickas, 2007). Akivaizdu, kad šiame karjeros valdymo procese yra labai daug psichologinių aspektų.

Karjeros sprendimų priėmimo tyrinėtoja Anne Roe (1972) teigia, kad priimant su karjera susijusius sprendimus, t. y. sprendimus dėl mokymosi, profesijos ir darbo, didžiausios įtakos turi tokie veiksniai:

- Lytis;
- Bendra ekonomikos būklė;
- Šeima (įskaitant etninę priklausomybę);
- Atsitiktinumas;

- Draugai;
- Vedybinis statusas;
- Mokymosi galimybės;
- Įgyti specialieji įgūdžiai;
- Fizinės ypatybės;
- Pažintiniai ir specialūs įgimti gebėjimai;
- Temperamentas ir asmenybė;
- Interesai ir vertybės.

Taigi didelė dalis išvardytų veiksnių yra psichologiniai arba labai artimai susiję su psichologiniais veiksniais.

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje karjeros psichologijos klausimus, yra dvi perspektyvos, kurių pagrindu galime analizuoti ir vertinti skirtingų asmenų karjerą. Pirmoji iš jų tai „individualių skirtumų arba struktūrinių požiūris“, kuriame pabrėžiami individualūs skirtumai ir jų reikšmė asmeniui, siekiančiam prisitaikyti prie darbo aplinkos (atitikti aplinką), arba organizacijai, ieškančiai tam tikriems darbams tinkamų darbuotojų (Holland, 1997; Parson, 1909). Antroji – „karjeros raidos koncepcija“, kurioje domimasi tuo, kaip asmuo formuoja (konstruoja) savo darbinį (profesinį) tapatumą bei aš-vaizdą priimdamas karjeros sprendimus gyvenimo kontekste (Savickas, 2002, 2005, 2007; Super, 1953). Toliau kaip tik ir aptarsime šiuos du požiūrius, kurie iš esmės prasmingai papildo vienas kitą.

## 8.2. Individualūs skirtumai ir karjeros valdymas

Individualių skirtumų koncepcijos pradininku yra laikomas Frankas Parsonas (1909). Jis pirmasis pradėjo domėtis, kaip būtų galima suderinti asmenybinius veiksnius su tam tikrų profesijų keliamais reikalavimais. Laikantis šio požiūrio reikėjo nustatyti tam tikrus gana stabilius asmenybės bruožus ar kitus asmenybinius veiksnius, įvardyti pagrindines profesijas ar profesijų grupes ir prasmingai suderinti šiuos du kintamuosius. Taigi individui, norinčiam siekti karjeros, pačiam arba padedant karjeros konsultantui, verta įsivertinti svarbiausias savo asmenybės charakteristikas ir taip nusistatyti savo tinkamumą vienai ar kitai profesijai. Organizacija, priimanti į darbą naują darbuotoją, taip pat gali įvertinti jo tinkamumą tam tikroms pareigoms ir karjeros perspektyvas.

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje individualius karjeros skirtumus, per daugiau kaip šimtą metų trukusį tyrimų laikotarpį buvo nustatyta daugelio asmenybinių veiksnių įtaka karjerai. Pasirodė, kad vieni iš jų turi didesnę įtaką nei kiti. Kai kurie mokslininkai bandė išplėsti tokių asmenybės psichologijai didelę įtaką turinčių teorijų, kaip penkių asmenybės veiksnių (Costa, McCrae, 1997) ir socialinės kognityvinės (ypač aš-efektyvumo koncepcijos) (Bandura, 1977, 1997) galiojimą, taisydami jas su karjera susijusiems reiškiniams aiškinti ir numatyti (Nauta, 2004; Schaub, Tokar, 2005). Kiti mokslininkai yra pasiūlę specialius karjerai valdyti pritaikytus asmenybinių veiksnių sąrašus, kurie integruoja ir susieja jau anksčiau psichologijos mokslininkų tyrinėtus asmenybinius veiksnius. Pavyzdžiui, Edgaras Šainas siūlo karjeros inkarų teoriją (Schein 1971, 1975, 1986, 1996).

Tačiau šiuolaikinėje mokslinėje karjeros psichologiją nagrinėjančioje literatūroje yra nusistovėję, kad šalia daugelio mokslininkų nustatytų veiksnių, turinčių įtakos karjeros pasirinkimams, trys asmenybiniai veiksniai yra laikomi svarbiausiais. Jie kartais dar vadinami „didžiojo trejeto veiksniais“. Tai vertybės, interesai ir kompetencijos (gebėjimai) (Swanson, D'Archiardi, 2005). Tuo nenorima pasakyti, kad kokie nors kiti ar kitaip konceptualizuojami asmenybiniai veiksniai yra nesvarbūs, tačiau didžiausios įtakos karjeros valdymui turi būtent šie veiksniai ir jų pažinimas. Tą patvirtina ir tai, kad būtent šiems veiksniams mokslininkai skiria palyginti daugiau dėmesio (Brown, Lent, 2005). Taigi norintieji geriau valdyti savo karjerą turi pažinti, o dirbantieji darbą, kuriame siekiama padėti kitiems geriau valdyti savo karjerą, turi kitiems padėti pažinti visų prima šiuos tris veiksnius: darbo vertybes, interesus ir kompetencijas.

### 8.2.1. Darbo vertybės

*Vertybės – tai pagrindiniai ir svarbiausi principai, kuriais vadovaujames ar privalome vadovautis savo gyvenime.* Vertybės nuolat formuojasi ir kinta asmens raidos ir socializacijos procese. Kai kalbame apie karjerą, svarbiausiomis laikome darbo vertybes, kurios atspindi pagrindinius mūsų lūkesčius, susijusius su darbu ir jo asmenine prasme (Nord ir kt., 1990). Darbo vertybių matavimas suteikia potencialiai vertingos infor-



macijos karjeros valdymo procese (Rounds, Armstrong, 2005). Yra bent keletas darbo vertybių klasifikavimo sistemų. Vieną iš pasaulyje labiausiai paplitusių ir plačiausiai naudojamų yra pasiūlęs Martinas Katzas (1993). Atlikęs nuoseklius tyrimus, jis sudarė 10-ties darbo vertybių sąrašą, šias vertybes supratus ir įsivertinus tampa aiškiau, kiek pasirinkta ar planuojama rinktis karjeros kryptis yra perspektyvi (2 lentelė).

**2 lentelė.** Darbo vertybės (*sudaryta remiantis Katzu, 1993*)

| Vertybė                | Apibūdinimas  |
|------------------------|---|
| <b>Didelės pajamos</b> | Tam tikros minimalios pajamos yra būtinos kiekvienam. Tačiau šiuo atveju klausimas yra tai, kiek žmogui svarbu uždirbti daugiau nei minimaliai. Kiekvienas skirtingai įsivaizduoja, kas yra didelės pajamos. Jos čia suprantamos kaip didesnės negu minimalios pajamos. Tai pinigai, liekantys apmokėjus visas pagrindines gyvenimo išlaidas. Šiuo pinigų galima skirti prabangos prekėms, ypatingoms kelionėms ar kitiems dalykams.                |
| <b>Prestižas</b>       | Prestižo pasiekama tada, kai jus gerbia, kai klausosi jūsų nuomonės, prašo jūsų patarimo. Prestižo galima siekti įvairiais būdais, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje labai įprasta prestižo siekti per profesiją ar karjerą. Niekam nėra paslaptis, kad profesijų prestižas visuomenėje skiriasi – kai kurios iš jų yra labiau prestižinės nei kitos.  |
| <b>Nepriklausomybė</b> | Kai kuriose profesijose yra daugiau galimybių neatsižvelgiant į kitus priiminėti sprendimus, dirbti be didesnės priežiūros ar nurodymų. Toks kraštutinis pavyzdys galėtų būti menininkų profesijos. O, pavyzdžiui, dirbant darbus armijoje, sprendimų priėmimo laisvė labai ribota ir daugelį jų būtina derinti su aukštesne vadovybe ar kitais kontroliuojančiais padaliniais.   |
| <b>Pagalba kitiems</b> | Daugelis žmonių kasdien padeda vieni kitiems morališkai, psichologiškai, finansiškai ar kitaip. Tačiau šiuo atveju keliamas kitas klausimas: ar norėtumėte, kad pagalba kitiems būtų jūsų profesijos pagrindas, ir kiek jūs, atlikdamas savo profesines pareigas, norėtumėte tiesiogiai prisidėti sprendžiant kitų žmonių sveikatos problemas, rūpinantis kitų švietimu ar gerove?  |
| <b>Saugumas</b>        | Dirbdami tam tikrose srityse arba rinkdamiesi tam tikras profesijas niekada nejausite baimės prarasti darbą ar pajamas, jūsų niekas negalės taip paprastai jums nepageidaujant atleisti iš darbo, jūs neprarasite darbo nei dėl kokių nors sezoninių darbų paklausos svyravimų, nei dėl netikėtai ištikusios ekonomikos krizės. Jūsų profesija išliks net ir atsiradus naujoms technologijoms. Jūsų pajamos visada bus stabilios ir prognozuojamos. |

| Vertybė   | Apibūdinimas   |
|---|--|
| <b>Įvairovė</b>   | Profesijos, pasižyminčios didele įvairove, gali pasiūlyti labai daug skirtingų veiklų, galimybę sutikti daug įvairių žmonių ir dirbti su jais. Įvairovė – tai rutinos, pasikartojimo ir numatomumo priešingybė. Jeigu vertinate įvairovę, tai turbūt mėgstate naujoves ir netikėtumus, naujas problemas, vietas, žmones, įvykius.  |
| <b>Lyderystė</b>  | Tie, kurie vertina lyderystę, mėgsta kontroliuoti įvykių eigą. Jie mėgsta daryti įtaką žmonėms, siekdami didesnio darbo efektyvumo. Lyderystę visada lydi atsakomybė, todėl net ir tada, kai įvykiai pakrypsta nepalankia kryptimi, lyderiai prisiima atsakomybę. Tačiau lyderystės vertybių raiškiai palankios ne visos karjeros kryptys ir profesijos.   |
| <b>Galimybė dirbti pagrindinėje savo interesų srityje</b> | Kai kurie žmonės turi iš esmės vieną sritį, kuria domisi (pavyzdžiui, technika, estetika, filosofija), kiti domisi bent keliais dalykais iš karto. Kai kurie mano, kad profesija turi apimti jų pagrindinius interesus, kiti visiškai lengvai geba dirbti darbus, kurie juos mažai domina, kartu darydami tai, kas juos iš tikrųjų domina laisvalaikiu.  |
| <b>Laisvalaikis</b>                                       | Kokią jūsų gyvenimo dalį turėtų sudaryti laisvalaikis ir kiek jūsų pasirinkta profesija sudaro galimybių tenkinti laisvalaikio poreikius? Laisvalaikis apima ir trumpesnės darbo valandas, ilgą atostogą ar galimybę pasirinkti darbo laiką. Tiems, kam laisvalaikis yra vertybė, visiškai sutiktų su teiginiu, kad nedirbant patiriamai malonumai yra tokie dideli, jog darbas neturėtų jiems trukdyti. |
| <b>Galimybė anksti pradėti profesinę karjerą</b>          | Kai kurios profesijos leidžia pradėti profesinę karjerą gana anksti, o ilgalaikis mokymasis ar tobulinimasis yra nereikalingi. Kitoms profesijoms reikia labai ilgai mokytis ar studijuoti, kad galėtumėte įžengti į darbo rinką kaip profesionalas. Čia keliamas klausimas: kaip greitai norėtumėte pradėti profesinę karjerą?  |

Vertybių įgyvendinimo galimybės priklauso nuo pasirinktos karjeros krypties, nes skirtingos karjeros kryptys leidžia įgyvendinti skirtingas darbo vertybes. Bet kuriuo atveju būtina suprasti, kad nė viena profesija ir nė vienas darbas negali įgyvendinti visų asmens vertybių (Grakauskas ir kt., 2007; Valickas ir kt., 2008). Pačios profesijos ir darbai formavosi visuomenės raidos procese tenkinant visuomenės poreikius ir nebuvo sukurti tik tam, kad patenkintų kieno nors konkrečiai vertybes. Todėl idealus pasirinktos karjeros ir darbo vertybių atitikimas labai retas reiškinys. Galbūt todėl ir pagrindinis tikslas renkantis ar keičiant karjerą – sąmoningai atsižvelgti į savo vertybes ir siekti, kad pasirinkimas duotuoju momentu iš esmės derėtų bent su pačiomis svarbiausiomis mūsų vertybėmis, pripažįstant ir vertybių pokyčio neišvengiamybę ar galimybę.

### 8.2.2. Profesiniai interesai

*Interesai – tai dalykai, kuriuos mėgstame daryti ir kuriuos mums malonu daryti* (Hansen, 2005; Lock, 2000). Svarbiausia interesų savybė yra ta, kad jie atskleidžia sritis, kuriomis dėl vienokių ar kitokių priežasčių iš tikrųjų nuoširdžiai domimės. Interesas – tai bet kas, kas patraukia mūsų dėmesį, sužadina norą sužinoti daugiau, dalyvauti veikloje. Interesai gali atsirasti poreikių pagrindu, tačiau poreikiai skiriasi nuo interesų. Poreikis – tai vidinė žmogaus būseną, nervinę ar psichinę įtampą, kurią sukelia jam egzistuoti būtinų dalykų stygius. Pavyzdžiui, būtinumas palaikyti kūno šilumą skatina ieškoti aprangos, alkis skatina ieškoti maisto. Patenkinęs poreikį, žmogus gali daugiau ir nebesidomėti nei pačiu poreikiu, nei jo tenkinimo būdais. Tačiau interesų turintis žmogus ir toliau domisi tam tikra veikla, nepaisant tiesioginio poreikio nebuvimo (Lapė, Navikas, 2003). Interesai taip pat nesutampa ir su vertybėmis. Gali būti, kad žmogus domisi veikla, kurios visiškai nevertina, arba daug labiau vertina tuos dalykus, kuriais mažiau domisi.

Interesai nukreipia žmogaus veiklą į dominančio objekto kryptimi, turi teigiamos įtakos mokymuisi ir darbui. Kalbant apie karjerą, svarbiausiais yra laikomi *profesiniai interesai – tai yra tokie interesai, kuriuos žmogus tenkina pasirinkdamas tam tikras profesinės veiklos sritis*. Dažnai nutinka taip, jog laisvalaikio interesai tampa profesiniais, tai yra žmogus renkasi profesiją iš tos srities, kurią anksčiau laikė įdomia laisvalaikio veikla.

Norint priimti gerą karjeros sprendimą, būtina išmokti orientuotis savo interesų gausybėje. Čia gali padėti aiški ir suprantama profesinių interesų klasifikavimo sistema. Kaip tik tokią pateikia vienas žymiausių mokslininkų, tyrinėjusių profesinius interesus, Džonas Holandas (Holand, 1984, 1997). Šis mokslininkas interesus laiko svarbiausiu asmenybės veiksmu, lemiančiu ar turinčiu lemti karjeros pasirinkimus. Pagrindiniai jo teorijos teiginiai yra šie:

- Visus žmones galima suskirstyti į šešias grupes (tipus) pagal vyraujančius interesus. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad grynųjų tipų pasitaiko retai, dažniausia vieni interesai vyrauja labiau nei kiti.

- Yra šeši darbo aplinkos tipai, atitinkantys šešis asmenybės interesų tipus. Ir čia gryniesi aplinkos tipai pasitaiko gana retai, dažniau pastebima tam tikri tipų derinių.
- Žmogus visada ieško darbo aplinkos, atitinkančios jo asmenybės interesų tipą.
- Žmogaus elgesį lemia jo interesų ir aplinkos tipų sąveika.
- Išsiaiškinęs savo interesų tipą, žmogaus gali priimti geresnį karjeros sprendimą.

Taigi pagal vyraujančius interesus Dž. Holandas skirsto žmones į tipus (3 lentelė). Kiekvienas pagal tai, koks vyrauja jo interesų tipas, gali būti apibūdintas pirmosiomis interesų tipus žyminčiomis raidėmis, kur interesai išdėstomi pagal pirmenybę nuo svarbiausių iki mažiau svarbių. Pavyzdžiui, raidžių derinys S-M-V-T-K-R reiškia, kad tai socialinio tipo asmenybė, pasižyminti meniniais ir verslumo interesais, mažiau išreikšti tyrėjo ir konvenciniai interesai, o realistinio tipo asmenybės interesai išreikšti mažiausiai.

**3 lentelė.** Dž. Holando nustatyti profesinių interesų tipai  
(sudaryta remiantis *Hollandu, 1984, 1997*)

| Interesų tipas         | Apibūdinimas  |
|------------------------|---|
| <b>Realistinis (R)</b> | Realistinio tipo žmonės labiausiai mėgsta dirbti su technika, įrankiais, daiktais ar medžiagomis. Jie vengia, o dažnai ir nemoka bendrauti su žmonėmis. Kartais šio tipo žmonėms būna sunku žodžiu išreikšti mintis ar atskleisti savo jausmus. Jie vertina materialų atlygį ir apčiuopiamus pasiekimus. Renkasi profesijas, susijusias su statyba, mechanika, technologijomis, inžinerija, miškininkyste, laukinės gamtos priežiūra.   |
| <b>Tyrėjo (T)</b>      | Tyrėjo tipo žmonės domisi gamtinių ir socialinių reiškinių tyrimu, siekia juos suprasti, numatyti ir kontroliuoti. Tokiems žmonėms patinka spręsti abstrakčias problemas, kai reikia analitinio mąstymo. Vertina žinias ir jų sklaidą. Sava laiko turinčiais mokslininkams būdingų gebėjimų, intelektualiais, skeptiškais, analitiškais, kartais nemokančiais bendrauti. Vengia vaidmenų, kuriems reikalingos įtikinėtojo arba prekiautojo savybės. Renkasi įvairias profesijas, sudarančias sąlygas tyrinėti. Laboratorijos darbuotojai, biologai, chemikai, fizikai, medicinos technologai, programuotojai dažniausiai būna tyrėjo tipo žmonės. |

| Interesų tipas            | Apibūdinimas  |
|---------------------------|---|
| <b>Meninis (M)</b>        | Šio tipo žmonės pirmenybę teikia neapibrėžtai, laisvai nesistemiškai veiklai, apimančiai naujų meno formų arba objektų kūrimą. Turi meninės kalbos, dailės, muzikos, aktorinių arba rašytojo gabumų, tačiau stokoja verslininkui ar pareigūnui būdingų įgūdžių. Save laiko originaliais, išraiškingais, nestandartiškais, nepriklausomais. Vertina kūrybinę raišką. Vengia rutinos ir prisitaikymo. Dažnos profesijos: režisierius, aktorius, atlikėjas, dailininkas, poetas, kompozitorius, interjero dizaineris.  |
| <b>Socialinis (S)</b>     | Šio tipo žmonės pirmenybę teikia veiklai, susijusiai su pagalba kitiems, mokymu, gydymu, švietimu arba ugdymu. Geba bendrauti, tačiau stokoja fizinio arba techninio darbo įgūdžių. Save laiko empatiškais, kantriais, paslaugiais, suprantančiais kitus, gebančiais mokyti, bet neturinčiais gabumų techniniam ir moksliniam darbui. Tokio tipo žmonėms patinka užmegzti naujas pažintis, sutaisyti kitus žmones. Šie žmonės yra linkę bendrauti, yra draugiški, mėgstantys didelę draugiją, taktiški, supratingi ir gebantys išklaudyti. Vertina etinę, socialinę, visuomeninę veiklą. Vengia mechaniško ir techninio darbo. Dažniausiai dirba mokytojais, socialiniais darbuotojais, klinikų ar rekreacinių centrų darbuotojais.   |
| <b>Verslus (V)</b>        | Turi vadovavimo, bendravimo ir įtikinėjimo gabumų. Stokoja mokslinio darbo gabumų. Dažnai siekia aukštesnio nei vidutinis gyvenimo lygio, moka pasinaudoti valdžia, jiems rūpi jų padėtis visuomenėje. Save suvokia kaip populiarius, visuomeniškus, pasitikinčius savimi, agresyvius, turinčius vadovavimo ir iškalbos gabumų. Vertina materialinę sėkmę ir socialinį statusą. Vengia mokslinių ir intelektualinių temų. Šio tipo žmonės yra labai verslūs, jie paprastai dirba teisininkais, politikais, vadybininkais, televizijos prodiuseriais.  |
| <b>Konvencionalus (K)</b> | Šio tipo asmenybės mėgsta aiškią struktūrą turinčią veiklą ir darbus. Jie nori aiškiai žinoti, ko iš jų tikimasi, ką tiksliai jie turėtų daryti. Mėgsta veiklą, kur reikia laikytis tvarkos, šablonų ar standartų. Stokoja meninių gebėjimų. Save laiko prisitaikančiais, tvarkingais, turinčiais kanceliarinių ir skaičiavimo gabumų. Vertina ekonominius ir komercinius pasiekimus, valdžią. Lyderio pozicija tokiems žmonėms neįdomi. Jiems labiau patinka gauti nurodymus iš aukštesnės pareigos užimančių asmenų; didelėse organizacijose jie dažniausiai užima vidutines pareigas. Tokie žmonės yra atsargūs, paklusnūs, nuspėjami, tvarkingi, sistemiški, dirbantys efektyviai, gabūs skaičiavimų ar dokumentacijos srityse. Dažniausiai renkasi bibliotekininkų, bankininkų, mokesčių rinkėjų, telefono operatorių, kontorų raštininkų specialybes. |

Formuluodamas šešių asmenybės interesų tipų teoriją Dž. Hollandas pateikia keletą hipotezių apie žmogaus elgesį tam tikrais karjeros pasirinkimo atvejais (cit. remiantis Locku, 2000):

- Didelis noras siekti karjeros savo profesinėje srityje būdingas žmonėms, kurių asmenybės interesų tipai pagal pirmenybę yra išsidėstę taip: verslus, socialinis, meninis, tiriamasis, konvencinis, realistinis.
- Didelis išradingumas būdingas žmonėms, kurių asmenybės interesų tipai pagal pirmenybę yra išsidėstę taip: meninis, tiriamasis, socialinis, verslus, realistinis, konvencinis.
- Lengviau susitaikyti su pokyčiais darbe ar darbo praradimu turėtų žmonės, kurių interesai pagal pirmenybę išsidėstę taip: socialinis, verslus, meninis, tiriamasis, realistinis.
- Didelis noras siekti išsilavinimo būdingas žmonėms, kurių asmenybės interesų tipai pagal pirmenybę yra išsidėstę taip: tiriamasis, socialinis, meninis, konvencionalus, verslus, realistinis.
- Tarpasmeninėmis kompetencijomis turėtų pasižymėti žmonės, kurių asmenybės interesų tipai pagal pirmenybę išsidėstę taip: socialinis, verslus, meninis, tiriamasis, konvencionalus, realistinis.

Kaip jau minėjome, Dž. Hollandas ne tik skirsto visus žmones pagal vyraujančius interesus, bet ir teigia, kad asmenybės su panašiais interesais sukuria panašią jiems priimtina darbo aplinką, kurioje jaučiasi pakankamai gerai. Darbo aplinka suprantama kaip dirbančių asmenų sukurta darbo atmosfera. Taigi yra skiriami šeši darbo aplinkos tipai (4 lentelė).

**4 lentelė.** Dž. Hollando nurodyti darbo aplinkos tipai  
(sudaryta remiantis Hollandu, 1984, 1997)

| Darbo aplinka         | Apibūdinimas  |
|-----------------------|---|
| <b>Realistinė (R)</b> | Realistinėje darbo aplinkoje valdomi įvairūs objektai: technika, įranga, mašinos. Šioje aplinkoje dirbantys žmonės yra praktiški ir ūkiški, vertinami už savo tradicinį mąstymą, jie sprendžia problemas greičiausiai ir paprasčiausiu būdu, pasinaudoja savo mechaniniais ir techniniais gebėjimais, kad darbe pasiektų norimą tikslą. |

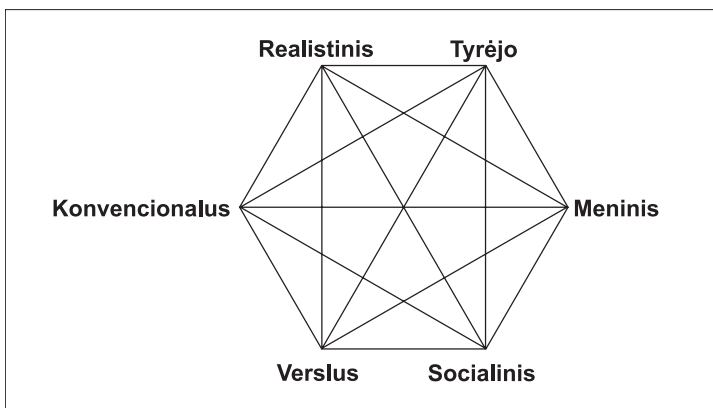
| Darbo aplinka             | Apibūdinimas  |
|---------------------------|---|
| <b>Tiriamoji (T)</b>      | Tiriamosioje darbo aplinkoje vyrauja tiriamasis požiūris į išorinio pasaulio objektus. Tiriamosio tipo žmonės šioje aplinkoje suvokia save ir vienas kitą kaip intelektualius ir išsilavinusius asmenis. Čia žmonės vertinami už mokslines žinias ir įsitikinimus, iškilusias problemas jie sprendžia pasitelkdami racionalų ir analitinį mąstymą. Pasaulis suvokiamas kaip sudėtingas ir abstraktus.                       |
| <b>Meninė (M)</b>         | Meninėje darbo aplinkoje vyrauja meno, muzikos, teatro, literatūros kūriniai. Šioje aplinkoje žmonės pasižymi artistišku, save ir kitus vertina pagal išraiškumą, originalumą, intuityvumą, laisvumą. Šioje aplinkoje žmonės gerbiami už kūrybinių idėjų kūrimą. Tarpusavyje jie bendrauja išraiškiai ir emocionali. Į pasaulį žvelgia sudėtingai, skirtingai nei kiti, be iš anksto apibrėžtų taisyklių ar įsipareigojimų. |
| <b>Socialinė (S)</b>      | Socialinėje aplinkoje būtina bendrauti su kitais, perteikti informaciją, mokyti, ugdyti, rūpintis ar padėti kitiems. Čia vieni su kitais gerai sutaria, stengiasi vieni kitus suprasti, vengia konfliktinių situacijų.  |
| <b>Verslininkiška (V)</b> | Verslininkiškoje aplinkoje siekiama valdyti kitus, siekiant naudoti sau ar savo įmonei. Verslininkišką aplinką kuria verslūs žmonės. Šioje aplinkoje vyraujantys žmonės yra iškalbingi, gabūs, pasižymintys lyderių savybėmis. Jie vertina vieni kitus pagal valdžios ir pinigų kiekį, pagal visuomenėje turimą statusą.  |
| <b>Konvencionali (K)</b>  | Čia vyrauja tvarka, konkretumas, sistemingumas ir organizuotumas. Šioje aplinkoje žmonės darbuotūs ir atsakingi. Su aplinkiniais bendraujama mažai, problemos sprendžiamos atsargiai ir praktiškai. Žmonės atidžiai skaičiuoja, pildo blankus, rašo ataskaitas. Į pasaulį žvelgiama tradiciškai, nuspėjamai.  |

Vienas darbo aplinkos tipas kokiaje nors organizacijoje pasitaiko labai retai. Todėl kiekviena konkreti darbo aplinka, kur žmogus pradeda dirbti, gali būti apibūdinta pagal tai, kiek joje yra realistinės, tiriamosios, meninės, socialinės, verslininkiškos ir tradicinės aplinkos. Pavyzdžiui, norėdami įvertinti universiteto darbo aplinką, galime manyti, kad čia labiau vertinamas bendradarbiavimas nei konkurencija, mokymasis ir žinių įgijimas, čia daug saviraiškos galimybių, daugiau lankstumo nei konservatyvumo. Taigi aplinką vertiname taip: 40 proc. socialinės aplinkos, 25 proc. tiriamosios aplinkos, 15 proc. meninės aplinkos, 10 proc. konvencionalios aplinkos, 6 proc. realistinės aplinkos ir 4 proc. verslininkiškos aplinkos. Kitas pavyzdys – verslo firma, kuriai rūpi jos reputacija ir pelnas, ji konservatyvesnė, siekianti ekonominio stabilumo, pasižyminti

aiškiu atsakomybės ir įsipareigojimų pasiskirstymu. Tokia firma gali būti apibūdinta taip: 45 proc. konvencionalios aplinkos, 25 proc. versliniškios aplinkos, 15 proc. realistinės aplinkos, 8 proc. socialinės aplinkos, 4 proc. tiriamosios aplinkos ir 3 proc. meninės aplinkos.

Dž. Holandas (1997) teigia, kad ne tik darbo aplinka gali būti skirstoma pagal tai, kiek joje vyrauja vienas ar kitas aplinkos tipas, bet ir atskiros profesijos gali būti apibūdintos pagal tai, kiek jose vyrauja vieni ar kiti darbo aplinkos bruožai. Pavyzdžiui, architekto profesija gali būti apibūdinta tokiu raidžių deriniu: M-T-R. Tai reiškia, kad architekto darbe vyrauja meninė aplinka, dar turi įtakos tiriamoji aplinka, mažiau reikšminga realistinė aplinka. Architekto profesija yra beveik nesusijusi su konvencionali, versliu ir socialiniu darbo aplinkos tipais. Automobilių inžinierius gali būti apibūdintas naudojant raidžių derinį R-T-K. Tai reiškia, kad šioje profesijoje vyrauja realistinė aplinka, mažiau įtakos turi tiriamoji, o dar mažiau konvencionali aplinka. Panašiai naudojant trijų raidžių kombinacijas galima apibūdinti visas profesijas. Kai kurios raidžių sekos atitinka kelias profesijas, o kai kurioms negalima priskirti nė vienos profesijos. Profesijų aprašymus pagal vyraujančią darbo aplinką galime rasti specialiuose profesijų žinynuose.

Darydamas bet kokią karjeros pasirinkimą žmogus privalo atsižvelgti į savo asmenybės interesus ir darbo aplinkos tipą. Šiems tipams derinti Dž. Holandas (1997) siūlo tokią žemiau pateikiamą schemą.



1 pav. Interesų ir darbo aplinkos derinimo schema (Holland, 1984, 1997)



Šešiakampyje (1 pav.) pateikiami šeši asmenybės interesų tipai ir šeši su jais sutampantys profesinės aplinkos tipai. Atstumai tarp tipų reiškia skirtumų dydį. Pavyzdžiui, schemoje matome, kad socialinis ir meninis tipai yra gana artimi, o socialinis ir realistinis – toliau nutolę. Norėdami įvertinti, kaip atitinkame vieną ar kitą darbo aplinką, pirmiausia turėtume įvertinti savo interesų tipą. Čia pasinaudoti galima Dž. Holando sukurtais psichologiniais interesų tyrimo klausimynais, kurie paplitę ir Lietuvoje. Toliau reikėtų įvertinti darbo aplinkos, kurioje pageidaujame dirbti, arba profesijos tipą. Jeigu vertinimai sutampa arba yra panašūs, sėkmės tikimybė pasirinktoje darbo aplinkoje ar profesijoje didėja. Ir priešingai, jei vertinimai skiriasi – sėkmės tikimybė pasirinktoje profesijoje arba darbo aplinkoje mažėja (Grakauskas ir kt., 2007).

Taigi nekyla jokių abejonų, kad priimant karjeros sprendimus, būtina pažinti savo interesus. Tai leidžia priimti karjeros sprendimus ir nukreipti mūsų turimą asmenybės potencialą bei energiją asmenybei palankiausia kryptimi, kai darbas gali tapti malonumu.

### 8.2.3. Kompetencijų reikšmė karjerai

Iš trijų aptariamų asmenybinių karjeros veiksmų kompetencijoms pats žmogus turi ar gali turėti didžiausios sąmoningos įtakos aktyviai sudarydamas savo kompetencijų visumą, kitaip dar vadinamą kompetencijų portfelį. *Kompetencijos – tai individo charakteristikos, įgalinančios jį sėkmingai atlikti tam tikrą tikslingą darbinę veiklą* (Klemp, 1980).

Bet kokiai sudėtingesnei veiklai atlikti reikalingos tam tikros asmenybės savybės, nuostatos, vertybės, interesai ir kita. Tačiau čia susitelksime prie išorinio kompetencijų sluoksnio – žinių, įgūdžių ir gebėjimų. Sąvoką „kompetencijos“ vartosime siaurąja prasme, būtent nurodydami žinių, įgūdžių ir gebėjimų rinkinį, reikalingą tam tikrai tikslingai veiklai atlikti (2 pav.).

Analizuojant kompetencijas, būtina suprasti, kad jos, nors ir būdamos asmenybės charakteristikomis, visada pasireiškia elgesyje ir vertinant turi būti išoriškai parodomos (Whiddett, 2003).

Labai svarbu suvokti skirtumą tarp interesų ir kompetencijų. Interesai parodo tai, kas mums patinka ar kas nepatinka, tačiau nieko nepasako

apie tai, ką mes gebame atlikti, tai yra kam esame kompetentingi. Gali būti, kad domimės tuo, ką gebame dirbti, bet gali būti ir taip, kad mūsų kompetencijos ir interesai visiškai nesutampa – domimės tuo, kas nesusiję su mūsų gebėjimais. Pavyzdžiui, geras technikos specialistas domisi menu ir literatūra, todėl jo interesai ir kompetencijos nesutampa. Taigi interesai – tai veikla, kurioje norėtumėme dalyvauti, o kompetencijos – tai iš esmės žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, leidžiantys sėkmingai atlikti tam tikrą tikslingą veiklą.



2 pav. Kompetencijos struktūra (Spencer, 2001)

Kompetencijos yra skirstomos į profesines ir bendrąsias. Studijuodamas aukštojoje ar profesinėje mokykloje ir atlikdamas profesinę praktiką žmogus įgyja daug profesinių kompetencijų ir tampa tam tikros srities specialistu. Tai reiškia, kad žmogus įgyja specialiųjų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurias gali taikyti tik tam tikrose aiškiai apibrėžtose srityse. Pavyzdžiui, medicinos studentas įgyja žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų gydytojo darbui, naudodamasis atitinkamomis procedūromis ir priemonėmis, jis mokosi diagnozuoti ir gydyti ligas. Kompiuterių įrangos programuotojas mokosi dirbti su kompiuterių programomis. Jis įgyja žinių, įgūdžių ir gebėjimų, leidžiančių jam kurti, taisyti ir atnaujinti kompiuterines programas.

Šiuolaikiniame specializuotame pasaulyje kiekvienam darbui atlikti reikia ypač daug skirtingų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, todėl kiekvienos profesijos kompetencijos yra skirtingos. Be to, jeigu sritys yra nepanašios, vienos srities profesinės kompetencijos beveik nereikalingos ir sunkiai pritaikomos kitoje srityje. Pavyzdžiui, gebėjimas išvelgti ir analizuoti užsienio politikos problemas yra sunkiai pritaikomas tada, kai reikia remontuoti sugedusį automobilį arba kai tenka spręsti matematinę lygtį.

Taigi profesinės kompetencijos yra labai svarbios, tačiau šiuolaikiniam bet kurios srities specialistui jų nepakanka. Profesines kompetencijas papildo bendrosios kompetencijos. *Bendrosios kompetencijos – tai žinios, gebėjimai, įgūdžiai, nuostatos, pritaikomi ne kurioje nors vienoje, o daugelyje sričių ar profesijų, perkeliama iš vienos veiklos į kitą.* Bendrosios kompetencijos gali būti išsiugdomos vienoje situacijoje, o paskui sėkmingai perkeltos į kitą, todėl jos kartais dar vadinamos perkeliomomis kompetencijomis.

Bendrosios kompetencijos skirstomos į tris grupes: instrumentines, tarpasmenines ir sistemines kompetencijas (Tuning Educational Structures in Europe, 2003). Instrumentinės kompetencijos – tai kompetencijos, kuriomis naudojamės kaip įrankiais, jos leidžia mums valdyti aplinką, informaciją, techniką, kalbas, manipuliuoti idėjomis ir mintimis. Tarpasmeninės kompetencijos – tai kompetencijos, naudojamos įvairiose situacijose, kur tenka bendrauti ar dirbti su žmonėmis. Sistemines kompetencijos – tai žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, susiję su sistemomis (asmeninėmis, tarpasmeninėmis, socialinėmis, organizacinėmis, techninėmis), tai gebėjimas suvokti sistemas kaip visumas, susidedančias iš atskirų tarpusavyje sąveikaujančių dalių, gebėjimas planuoti ir įgyvendinti sistemų pokyčius, gebėjimas kurti naujas sistemas.

Šiais laikais ugdytis bendrąsias kompetencijas labai svarbu dar ir dėl to, kad pokyčiai dabartiniame pasaulyje tapo tokie greiti, jog bet kokios profesinės kompetencijos greitai pasensta, jeigu tik kurį laiką yra naudojamos ir nuolat neatnaujinamos. Neįmanoma tapti kompetentingu specialistu vieną kartą ir visiems laikams. Norint sėkmingai atlikti nuolat besikeičiančius sudėtingus šiuolaikinius darbus, reikia vis naujų profesinių kompetencijų. Dažnai jaunas specialistas į darbo rinką ateina tiksliai nežinodamas, kokių naujų profesinių kompetencijų poreikis atsiras jam baigus

studijas ir ką reikės savarankiškai išmokti. Todėl labai prasminga susikurti tvirtą bendrųjų kompetencijų pagrindą, leidžiantį veiksmingai prisitaikyti prie nuolat kintančio pasaulio ir esant būtinybei įgyti tokių profesinių kompetencijų, kurių reikia tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

Kompetencijų ugdymasis paprastai reikalauja laiko ir finansinių išteklių, o šie visada yra riboti. Todėl siekiant karjeros būtina numatyti kompetencijų poreikį ir ugdytis tik tai, ko labiausiai tikėtina, kad prireiks, nes labai tiksliai žinoti, kokių kompetencijų poreikis padidės ar atsiras ateityje, praktiškai neįmanoma. Kompetencijų ugdymasis siekiant karjeros daug kuo panašus į investicijas akcijų biržoje – ir vienu, ir kitu atveju laimi tie, kurie tinkamu laiku tinkamai pasirenka, kur investuoti, ir vienu ir kitu atveju negalima daug laimėti tada, kai elgiamės taip, kaip ir dauguma: investuojame ten ir tada kaip ir visi, ugdomės tas kompetencijas, kurias ugdoma dauguma. Taigi karjeros sėkmei labai didelės įtakos turi asmens valdomas kompetencijų portfelis ir gebėjimas tinkama linkme jį plėtoti.

### 8.3. Karjeros raida

Mokslininkai ir teoretikai, tyrinėjantys psichologinius karjeros aspektus, suprato, kad paaiškinti visų karjeros reiškinių ir jų įvairovės neįmanoma vien tik gilinantį individualius asmenybės skirtumus, kuriuos, pasitelkus šiuolaikines tyrimo metodikas ir priemones, galima pakankamai objektyviai išmatuoti. Po Antrojo pasaulinio karo Donaldas Superis (1953), pasiūlęs karjeros raidos teoriją, pradėjo tyrinėti tai, kaip vystosi individų darbinis gyvenimas, kaip jie savo raidos metu kuria savo karjeras. D. Superio teoriją vėliau tobulino ir papildė Markas Savickas (2002), pasiūlęs karjeros konstravimo teoriją.

Šie mokslininkai pastebėjo, kad tyrinėti galima ir būtina ne tik *objektyvią karjerą, t. y. išoriškai stebimas kokio nors asmens ar asmenų grupės profesijų arba darbų kaitos sekas ar kaitos tendencijas, bet ir subjektyvią karjerą, kuri yra suprantama, kaip paties individo atliekama turėtų darbinių patirčių interpretacija, įprasminimas ir tolesnis jų projektavimas* (Savickas, 2002). Šiuo požiūriu individas nėra tik aktorius, vaidinantis visuomenės numatytus su darbu susijusius vaidmenis, bet tampa aktyviu veikėju, refleksiškai konstruojančiu savo karjerą gyvenimo ir raidos

kontekste. Čia labai svarbu pabrėžti sąvoką „konstravimas“, kuria norima pabrėžti, kad karjera jokia būdu negali būti laikoma genetiškai ar kaip nors kitaip užprogramuotų reiškinių sklaida arba vidinių struktūrų brendimo padarinys. *H. Ibarra (2003), pritardama šiai idėjai, atmeta nuostatą, kad egzistuoja kokie nors asmenybės komponentai (pavyzdžiui, tikrasis „aš“), kuriuos pažinus teliktų juos atskleisti savo karjeros kelyje. Ši autorė teigia, kad individas, sąveikaudamas su aplinka, nuolat apmąsto ir kuria savo darbinį tapatumą. Vykstant šiai sąveikai įmanoma identifikuoti daug galimų „aš“ (Markus ir Nurius, 1986), o drauge ir su jais susijusių karjeros krypčių (ir pageidaujamų, ir nepageidaujamų). Todėl galime teigti, kad šiame procese asmuo ir jo aplinka formuoja vienas kitą, sukurdami galimybes, kurios neegzistavo iki jų sąveikos (Ibarra, 2003).*

Karjera tai nuolatinis individo siekis prisitaikyti prie aplinkos, kurios pokyčius galima numatyti tik su tam tikra tikimybe. Taigi, individui kuriant savo darbinį tapatumą, iškyla poreikis nuolat optimizuoti santykį tarp savo asmenybės ir kintančių aplinkos charakteristikų (Kučinskienė, 2003). Iš aplinkos pusės čia būtina paminėti visuomenės ar organizacijos siūlomus profesinius vaidmenis, o iš individo – profesinį aš-vaizdą (Super ir kt., 1996).

D. Superio ir bendraautorių (1996) teigimu, individai kuria savo karjeras tam tikrame visuomeniniame kontekste, kuriame didelę reikšmę turi socialiniai vaidmenys ir jų atlikimas tam tikrose situacijose. *Socialiniai vaidmenys – tai įrankiai, kuriais visuomenė ir jos institucijos struktūruoja individo gyvenimo kelią.* Individas savo raidos metu nuolatos užima ir keičia tam tikrus pagrindinius ir periferinius gyvenimo vaidmenis. Pusiausvyra tarp šių vaidmenų suteikia stabilumo, o jos stoka kelia įtampą. Daugumai žmonių su darbu susiję vaidmenys yra patys svarbiausi, jiems skiriamas pagrindinis dėmesys.

Tačiau visuomenėje pasitaiko, kad kai kurie individai nuolat ar tam tikrais savo gyvenimo etapais daugiau dėmesio skiria ne su darbu, su mokymusi, šeima ar laisvalaikiu susijusiems vaidmenims. Todėl jiems su darbu susiję vaidmenys tam tikru laikotarpiu ar nuolat yra antriniai, atsitiktiniai arba net visai nepripažįstami. Taigi, norint kuo išsamiau suprasti individo karjerą, būtina gilintis į visą jo atliekamų gyvenimo vaidmenų tinklą, kuris sieja jį su visuomene. Gana dažnai pasitaiko, kad kai kurios

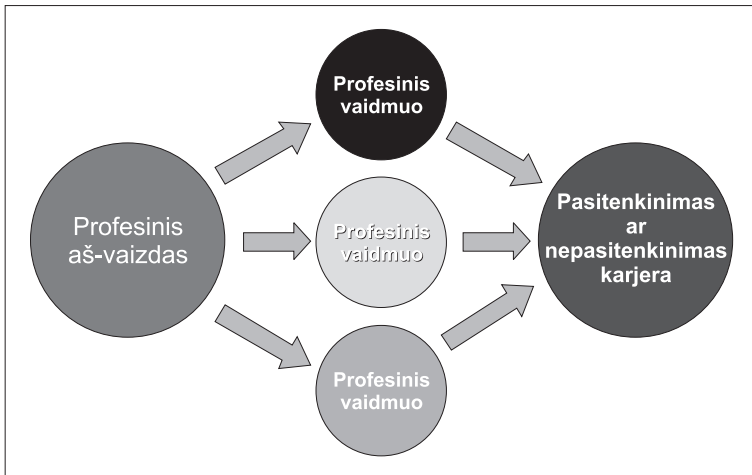
individo karjeros problemos yra labiau susijusios ne su darbu, bet su mokymosi ar šeimos vaidmenų atlikimu, užsitęsusių ar netinkamų jų atlikimu. Pavyzdžiui, jeigu studentas, baigęs studijas, negali sklandžiai pereiti nuo mokymosi prie rimtų su darbu susijusių vaidmenų atlikimo, tai gali signalizuoti jo užstrigimą sūnaus vaidmenyje, kai bijomasi ryžtingai veikti, norint nesuklysti ir nenuvilti tėvų.

Pirmenybių teikimas tam tikriems gyvenimo vaidmenims yra iš esmės susijęs su priklausymu tam tikriems visuomenės sluoksniams (individo lokalizacija visuomenės struktūroje). Todėl ir individo karjeros kelią neišvengiamai lemia visas jo raidos socialinis kontekstas, kuris pasižymi tam tikromis galimybėmis ir apribojimais. Psichologine prasme tai pasireiškia per individo suvoktus lūkesčius dėl to, kokios karjeros iš jo tikisi socialinė aplinka, kurioje jis išaugo.

Iš paties individo pusės karjerai didžiausios įtakos turi profesinis aš-vaizdas. Plačiaja prasme *aš-vaizdas – tai asmenybės nuomonių arba žinių sistema apie pačią save* (Valickas, 1991). Aš-vaizdas paprastai yra ne vienalytis, bet funkcionuoja kaip tam tikra sudėtinė aš-vaizdų sistema, kuri padeda asmeniui suvokti ir interpretuoti naują informaciją, kontroliuoti, vertinti ir valdyti savo elgesį (Savickas, 2002). Vienas iš šios sistemos elementų ir yra *profesinis aš-vaizdas, suprantamas kaip tam tikras visuminis savo asmenybės savybių, kurias asmuo laiko svarbiomis su darbu susijusiems vaidmenims atlikti, įsisąmoninimas* (Savickas, 2002).

Karjeros konstravimo procesas yra profesinio aš - vaizdo kūrimas ir įgyvendinimas su darbu susijusiuose vaidmenyse. Profesinis aš-vaizdas vystosi sąveikos procese tarp įgimtų individo psichologinių gebėjimų, fizinių galimybių, galimybių stebėti ir bandyti atlikti įvairius vaidmenis, ir vertinimų, gaunamų iš aplinkinių, apie tai, kaip jam tai pavyksta padaryti. Profesinis aš-vaizdas formuojasi stebint ir atliekant vaidmenis labai įvairiose situacijose: fantazuojant apie vaidmenų atlikimą, atliekant vaidmenis karjeros konsultacijose, realiame gyvenime užsiimant mėgstama veikla, paskaitų ar seminarų metu mokantis atlikti vaidmenis, dalyvaujant klubų ar draugijų veikloje, dirbant laikinus darbus. Taigi profesinio aš-vaizdo įgyvendinimas su darbu susijusiuose vaidmenyse yra susijęs su individualių ir visuomeninių veiksmų sinteze ir kompromisais tarp jų (Savickas, 2002).

Norint sėkmingai įsitvirtinti, kiekvienam darbui ar profesijai reikia skirtingų asmenybės charakteristikų. Individai dėl savo turimų įvairių profesinio aš-vaizdo charakteristikų yra tinkami iš esmės daugeliui profesijų. *Sėkmė pasirinktoje profesijoje ir karjeros sėkmė priklauso nuo to, kiek individai geba pasinaudoti profesiniais vaidmenimis siekdami įgyvendinti savo svarbiausias profesinio aš-vaizdo charakteristikas.* Taigi pasitenkinimo darbu lygmuo yra tiesiogiai proporcingas galimybėms įgyvendinti savo profesinį aš-vaizdą (3 pav.).



**3 pav.** Profesinio aš-vaizdo įgyvendinimas renkantis ir atliekant profesinius vaidmenis

D. Superis ir M. Savickas teigia, kad individai konstruoja savo karjeras suvokdami tam tikras užduotis, kurias jiems skirtingais raidos etapais kelia visuomenė (Super ir kt., 1996). Yra skiriami penki pagrindiniai karjeros raidos etapai: augimo, tyrinėjimo, įsikūrimo, palaikymo ar valdymo ir atsitraukimo. Visuomenės keliamos užduotys individo lygmeniu tampa suvokiamais karjeros lūkesčiais (angl. *career concerns*). Toliau trumpai apibūdinsime kiekvieną iš paminėtų karjeros raidos etapų.

*Augimas.* Prasideda nuo 4 metų ir trunka iki 13 metų. Šiuo laikotarpiu ima formotis ir formuojasi profesinis aš-vaizdas. Pagrindinės raidos užduotys yra šios:

- Pradėti rūpintis ir domėtis savo kaip būsimo darbuotojo ateitimi.
- Atskirti ir pradėti kontroliuoti savo su darbu, profesija ar su pasirinkimu įgyti profesiją susijusią veiklą.
- Suprasti, kaip reikia daryti su mokymusi ar su profesija susijusius pasirinkimus.
- Įgyti pasitikėjimo savimi darant karjeros pasirinkimus.

*Tyrinėjimas.* Prasideda nuo 14 metų ir trunka iki 24 metų. Šiame karjeros raidos etape iš jaunų žmonių visuomenė tikisi, kad jie aktyviai siektų išsiaiškinti, kokios srities profesionalais jie ateityje norėtų tapti. Paaugliai ir jaunuoliai turėtų stengtis siekdami keisti savo profesinį aš-vaizdą profesiniu tapatumu. Konkretų pavidalą šie veiksmai įgyja profesijos pasirinkimo metu. Todėl dabar pabrėžiama informacijos apie save ir galimas profesijas paieška bei derinimas. Pagrindinės raidos užduotys yra šios:

- Profesinių preferencijų iškristalizavimas. Norint sėkmingai atlikti šią užduotį, būtinas tam tikras aiškumas apie save (aiškus profesinis aš-vaizdas) ir apie savo galimybes išoriniame pasaulyje (kognityvinis aiškus galimybių žemėlapis). Individas turėtų pradėti formuoti savo galimas aš koncepcijas ir vizijas tam tikrose profesijose. Profesinio pasirinkimo specifیکavimas ir išgryninimas. Tai apima ne tik psichologines profesinių alternatyvų lyginimo veiklas, bet ir konkrečių istorijų („naratyvų“) konstravimą, kaip individas įsivaizduoja save ateityje tam tikrame platesniame visuomenės kontekste.
- Profesinio pasirinkimo atlikimas (aktualizavimas). Tai reiškia, kad individas privalo savo pasirinkimą paversti veiksmis. Individas atlieka pirmuosius bandymus dirbti pagal pasirinktą profesiją. Šiame etape daug svarbesnis yra individo gebėjimas susidoroti su iškylančiomis problemomis, realiai taikantis prie pasirinktos profesijos ar darbo nei greitai sėkmė imantis pirmo, antro ar tolesnių darbų.

Nors profesinis aš-vaizdas stabilizuojasi vėlyvoje paauglystėje, suteikdamas tam tikro tęstinumo individui prisitaikant ir renkantis karjerą, tačiau jis kinta ir toliau laikui bėgant bei individui įgyjant daugiau darbo patirties, taip pat keičiantis situacijai gyvenime ir pozicijoms darbo rinkoje.



*Isikūrimas.* Prasideda nuo 25 metų ir trunka iki 44 metų. Šiame etape profesinis aš-vaizdas įgyvendinamas atliekant pasirinktą profesinį vaidmenį. Pagrindinis šio etapo tikslas – suderinti vidinio ir išorinio pasaulių reikalavimus. Atliekamas darbas privalo ne tik užtikrinti galimybes pragyventi, bet ir turi būti prasmingas jį dirbančiam žmogui. Jei to nepavyksta pasiekti, žmogus yra priverstas ieškoti papildomų (kompensacinių) savirealizacijos galimybių kitose gyvenimo srityse – laisvalaikio veiklose ar šeimoje. Pagrindinės karjeros raidos užduotys yra šios:

- Stabilizavimas reikalauja, kad individas užimtų stabilią su darbu susijusią poziciją, atrastų būdų sėkmingai atlikti darbo užduotis, rodytų tinkamą požiūrį į darbą ir produktyvius darbo įpročius, perprastų organizacijos, kurioje dirba, kultūrą, palaikytų tinkamus santykius su savo bendradarbiais.
- Konsolidacija apima savo aš-vaizdo ir profesinio aš-vaizdo tobulinimą, siekiant jį geriau priderinti prie realybės reikalavimų. Čia siekiama dar geriau išsiaiškinti savo privalumus ir trūkumus, surasti didesnių ar papildomų galimybių kūrybiniam, lyderystės ar verslumo potencialui vystyti.
- Skirtingų ar naujų atsakomybės sričių plėtra įpareigoja ieškoti naujų, sudėtingesnių ir įdomesnių savirealizacijos sričių organizacijoje, kurioje individas dirba arba keičiant organizacijas ar net profesijas, jeigu tam atsiranda realus poreikis.

*Palaikymas ar valdymas.* Prasideda nuo 45 metų ir tęsiasi iki 64 metų. Šiame etape paprastai telkiamasi į tai, kas buvo sukurta praėjusiuose raidos etapuose, ir ieškoma naujų perspektyvų. Visuomenė tikisi, kad brandūs individai išlaikys stabilias darbinės pozicijas, toliau domėsis tuo darbu, kurį dirba, ir išliks įsipareigoję organizacijai, kurioje dirba. Pagrindiniu išlaikymo stadijos tikslu tampa stabilaus aš-vaizdo palaikymas atliekant profesinį vaidmenį.

Tačiau įvertinus tai, kad pastaruoju metu pokyčiai tapo daug aktyvesni ir objektyviai dabar yra kur kas sudėtingiau ilgą laiką išlaikyti savo pozicijas pasirinktoje profesijoje ar organizacijoje, galime teigti, jog tokia palaikymo stadija, kurią aprašė D. Superis, vis rečiau pastebima. Šiuo metu daug labiau tikėtina, kad savo gyvenimo ir karjeros viduryje indi-

vidas susidurs su didesniais ar mažesniais nestabilumais, kurie privers jį daryti didesnius pokyčius savo karjeros kelyje. Todėl šiame etape galime kalbėti ir apie karjeros valdymo stadiją (Savickas, 2002), kurioje pagrindinėmis užduotimis tampa:

- Naujas savęs ir išorinio pasaulio galimybių tyrinėjimas.
- Naujas įsikūrimas.

Taigi šiame raidos etape siūloma iš naujo įvertinti turėtas darbinės patirtis ir dar kartą peržiūrėti savo profesinį aš-vaizdą. Tai leidžia atrasti naujas aš-vaizdo puses ir realizacijos galimybes. Jeigu šioje situacijoje tenka keisti organizacijas, profesijas, susidomėjimo sritis, individas vėl trumpam sugrįžta į tyrinėjimo ir įsikūrimo stadijas. Labai aktualus tampa klausimas: ar aš kaip darbuotojas ir toliau kitus 25 metus noriu dirbti tai, ką dirbau iš šiol, ar turiu siekti pokyčių savo karjeroje? Atsakymas į šį klausimą turi labai didelės įtakos individo veiksmams.

*Atsitraukimas.* Prasideda 65 metų amžiuje. Po ilgų aktyvios darbo veiklos metų žmonės pradeda jausti energijos trūkumą. Pagrindinės karjeros raidos užduotys šiame etape yra šios:

- Darbo veiklos tempo mažinimas.
- Pasitraukimo iš darbo veiklos planavimas.
- Gyvenimas be aktyvios darbo veiklos.

M. Savickas pažymi, kad neišspręstos problemos viename karjeros raidos etape paprastai turi neigiamą poveikį kitose po jų einančiose stadijose (Savickas, 2002). Kiekvienoje stadijoje individo dedamas karjeros kūrimo pastangas galima skatinti padedant jam aiškiau suvokti visuomenės lūkesčius ir geriau įsisąmoninti savo profesinio aš poreikius bei galimybes.

## **APIBENDRINIMAS**

Karjera – tai visą gyvenimą trunkanti asmens mokymosi ir darbo patirčių seka. Šios patirtys dabartiniu intensyvių pokyčių metu paprastai plėtojasi ne vienoje, bet keliose organizacijose ar net ne profesijose. Organizacijos vis mažiau gali prisidėti prie darbuotojų karjeros valdymo,

todėl mokytis valdyti karjerą privalo pats asmuo, prisiimdamas visišką atsakomybę už savo pasirinkimus tam, kad jie būtų kokybiški, o ne atsitiktiniai. Kadangi karjerą daro ir karjeros sėkme visada yra suinteresuota konkreti asmenybė, karjeros valdymo problemomis visada domėjosi ir psichologija.

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje karjeros psichologijos klausimus, yra dvi perspektyvos, kurių pagrindu galime nagrinėti ir vertinti skirtingų asmenų karjerą. Pirmoji iš jų tai „individualių skirtumų arba struktūrinis požiūris“, kuriame pabrėžiami individualūs skirtumai ir jų reikšmė asmeniui, siekiančiam prisitaikyti prie darbo aplinkos (atitikti aplinką), arba organizacijai, ieškančiai tam tikriems darbams tinkamų darbuotojų. Šiuolaikinėje mokslinėje karjeros psichologiją nagrinėjančioje literatūroje yra nusistovėję, kad šalia daugelio nustatytų asmenybinių veiksnių, turinčių įtakos individo karjerai, svarbiausiais laikomi trys veiksniai. Jie kartais dar vadinami „didžiojo trejeto veiksniais“. Tai vertybės, interesai ir kompetencijos (gebėjimai).

Antroji perspektyva – „karjeros raidos koncepcija“, kurioje domimasi tuo, kaip asmuo kuria (konstruoja) savo su darbu susijusį (profesinį) tapatumą bei aš-vaizdą, priimdamas karjeros sprendimus savo gyvenimo kontekste. Kiekvienam darbui ar profesijai reikia skirtingų asmenybės charakteristikų. Individai dėl savo turimų įvairių profesinio aš-vaizdo charakteristikų yra tinkami iš esmės daugeliui profesijų. Todėl karjeros sėkmė priklauso nuo to, kiek individai geba pasinaudoti profesiniais vaidmenimis, siekdami įgyvendinti savo svarbiausias profesinio aš-vaizdo charakteristikas. Individai kuria savo karjeras suvokdami tam tikras užduotis, kurias jiems skirtingais raidos etapais kelia visuomenė.

## **Užduotys**

### **1. Vertybių įtaka karjeros pasirinkimams.**

Vertybės nusako tai, kas žmogui yra svarbu, kas suteikia kryptį jo karjeros pasirinkimams. Darbo motyvacija bei pasitenkinimas darbu yra kur kas aukštesni, jei yra galimybė įgyvendinti turimas vertybes arba bent jei jos neprieštarauja atliekamai veiklai. Žemiau yra pateiktas vertybių sąrašas ir trumpas kiekvienos vertybės paaiškinimas. Atidžiai peržiūrėkite

Šį sąrašą ir pagal 10 balų sistemą įvertinkite, kiek kiekviena iš žemiau nurodytų vertybių jums yra svarbi atliekant darbą. Atlikę šią užduotį, pabandykite atsakyti į klausimą, kiek jūsų pasirinkta karjeros kryptis yra palanki (ar nepalanki) jūsų svarbiausioms vertybėms įgyvendinti.

| <b>Vertybė</b>                  | <b>Vertybės apibūdinimas</b>   |
|---------------------------------|--|
| Rizika                          | galimybė ar būtinybė rizikuoti   |
| Valdžia                         | galimybė kontroliuoti kitų darbą užimant tam tikras pareigas                   |
| Konkurencija                    | galimybė konkuruoti  |
| Kūrybingumas ir savi-<br>raiška | naudojimasis vaizduote ir naujų, nestandartinių veiklos būdų paieška           |
| Lankstus darbo grafikas         | galimybė savarankiškai planuoti savo darbo valandas                            |
| Pagalba kitiems                 | galimybė tiesiogiai padėti kitiems sprendžiant problemas                       |
| Didelis atlyginimas             | galimybė daug uždirbti   |
| Nepriklausomybė                 | galimybė savarankiškai nuspręsti, ką dirbti ir kaip dirbti                     |
| Įtaka kitiems                   | galimybė daryti įtaką kitų nuomonei ar sprendimams                             |
| Protinis darbas                 | darbas, kur reikia daug ir įtemptai mąstyti                                    |
| Lyderystė                       | galimybė imtis lyderio vaidmens  |
| Darbas ne biure                 | galimybė dirbti ne patalpose   |
| Įtikinėjimas                    | galimybė asmeniškai įtikinėti (įrodinėti) kitus imtis tam tikrų veiksmų        |
| Fizinis darbas                  | galimybė dirbti darbus, reikalingus fizinio aktyvumo                           |
| Prestižas                       | galimybė dirbti darbą, kuris užtikrina statusą ir pagarbą visuomenėje          |
| Visuomenės dėmesys              | galimybė būti gerai ir gana greitai pastebimu viešojoje erdvėje                |
| Visuomeninis darbas             | galimybė dirbti visuomeninių problemų srityje                                  |
| Pripažinimas                    | galimybė būti viešai pripažintam   |
| Tyrimai                         | galimybė tyrinėti ir ieškoti naujų dėsningumų, faktų bei būdų jiems pritaikyti |
| Stabilumas                      | galimybė dirbti laikantis tam tikrų nustatytų mažai kintančių procedūrų        |
| Sezoninis darbas                | galimybė dirbti tik tam tikrais metų laikotarpiais                             |
| Kelionės                        | galimybė dažnai keliauti   |

| Vertybė  | Vertybės apibūdinimas  |
|--|--|
| Įvairovė   | galimybė dirbti darbus, kurie pasižymi užduočių įvairove ir kur atsakomybės sritys dažnai keičiasi |
| Darbas su vaikais                                  | galimybė mokyti vaikus ar rūpintis vaikais   |
| Rankų darbas                                       | galimybė dirbti rankomis ar naudojantis rankiniais instrumentais                                   |
| Darbas su technika ar įranga                       | galimybė dirbti naudojantis technika ar įranga   |
| Darbas su skaičiais                                | galimybė dirbti su skaičiais, naudotis matematika ar statistika                                    |
| Ilgos atostogos                                    | galimybė atostogauti ilgiau nei įprastai   |
| Darbas komandoje                                   | galimybė dirbti aktyviai sąveikaujantįje komandoje   |
| Darbas greitai besikeičiančioje aplinkoje          | galimybė dirbti aplinkoje, kurioje pokyčiai vyksta labai greitai                                   |
| Moralinių vertybių siekimas                        | galimybė įgyvendinti savo turimas moralines vertybes   |
| Galimybė dirbti pagrindinėje savo interesų srityje | galimybė dirbti tai, kas jums įdomiausia   |
| Laisvalaikis                                       | galimybė lengvai derinti darbą su laisvalaikiu ir skirti laisvalaikiui pakankamai laiko            |
| Greita profesinės karjeros pradžia                 | galimybė kuo greičiau pradėti darbą savo pasirinktoje srityje                                      |
| Saugumas   | Galimybė gyvenime jaustis užtikrintai  |
| Paaukštinimas                                      | galimybė kilti karjeros laiptais ar daryti karjerą   |
| Tobulėjimas  | galimybė vis geriau atlikti savo pasirinktas veiklas   |

## 2. Gyvenimo pirmenybės.

Karjeros sprendimai daromi platesniame gyvenimo kontekste. Todėl labai svarbu išsiaiškinti esminius gyvenimo prioritetus, tas gyvenimo ir veiklos sritis, kurios yra pačios svarbiausios. Šioje užduotyje pabrėžiamas gyvenimo ribotumas, laiko reikšmė. Tik gerai išsąmoninus ribotus laiko išteklius, galima tinkamai susidėlioti gyvenimo ir karjeros pirmenybes: ko iš tiesų norisi pasiekti ir ką iš tiesų norisi veikti. Ši užduotis turi keletą variantų. Žemiau pasirinkite vieną iš jų ir atlikite:

- Sudarykite sąrašą pačių svarbiausių dalykų, kuriuos norėtumėte nuveikti per savo gyvenimą. Kiekvieną naują sakinį pradėkite „Gyvenime aš norėčiau...“

- Kaip jūs norėtumėte, kad jus prisimintų? Kiekvieną sakinį pradėkite „Aš norėčiau, kad mane prisimintų kaip žmogų, kuris...“
- Koks užrašas geriausiai tiktų ant jūsų antkapio, kuris geriausiai atspindėtų tai, koks buvote ir ką nuveikėte per savo gyvenimą ir karjerą?

Atlikę šias užduotis pagalvokite, ką jūsų atsakymai įpareigoja jus daryti dabar, kokius reikėtų priimti karjeros sprendimus, kad gyvenime būtų galima nuveikti tai, ką laikote svarbiausiu.

### **Pakartojimo klausimai**

1. Kaip suprantate sąvoką „karjera“ ir dėl kokių priežasčių keitėsi karjeros samprata?
2. Kaip pasikeitė santykiai tarp organizacijos bei darbuotojo ir kokios įtakos tai turėjo darbuotojų karjeroms? Kodėl būtina mokytis valdyti savo karjerą?
3. Kokie veiksniai turi įtakos karjeros sprendimų priėmimui ir kurie iš jų yra laikytini psichologiniais veiksniais?
4. Kodėl psichologijos mokslas domisi karjeros valdymu ?
5. Kokie individualūs skirtumai yra svarbiausi karjeros valdymo procese?
6. Kaip suprantate vertybių, interesų ir kompetencijų įtaką karjeros valdymui? Kuriems iš šių veiksnių asmenybė, siekiant karjeros, gali turėti didžiausios įtakos?
7. Kaip suprantate objektyvią karjerą ir kuo ji skiriasi nuo subjektyvios?
8. Kaip galėtumėte apibūdinti profesinį aš-vaizdą ir kokie veiksniai turi įtakos jam formuotis?
9. Nuo ko priklauso pasitenkinimas darbu ir karjera pagal karjeros konstravimo teoriją?
10. Kokias karjeros raidos stadijas pereina žmogus ir kokios užduotys jam yra keliamos kiekvienoje iš jų?

### **Pagrindinės sąvokos**

**Karjera** – visą gyvenimą trunkanti mokymosi ir su darbu susijusių patirčių seka.

**Karjeros valdymas** – darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas.

**Objektyvi karjera** – išoriškai pastebima kokio nors asmens ar asmenų grupės profesijų arba darbų kaitos seka ar kaitos tendencijos.

**Profesinis aš-vaizdas** – tam tikras visuminis asmenybės savybių, kurias asmuo laiko svarbiomis atliekant su darbu susijusių vaidmenis, įsisąmoninimas.

**Subjektyvi karjera** – paties individo atliekama su darbu susijusių patirčių interpretacija, įprasminimas ir tolesnis jų projektavimas.

## LITERATŪRA

1. Arthur, M. B.; Rousseau, D. M. (Eds.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.
2. Bagdadli, S. *Designing career systems*. Are we ready for it? Handbook of career studies. Gunz H., Peiperl M. (Eds.) Los Angeles: Sage Publications, 2007.
3. Bandura, A. *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*. 1977/84, 191–215.
4. Bandura, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman, 1997.
5. Baruch, Y. *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: Prentice Hall, 2004.
6. Brown, S. D.; Lent, R. W. (Eds.). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. Hoboken (N.J.): John Wiley, 2005.
7. Child, J. *Organization: Contemporary principles and practice*. Malden: Blackwell Publishing Limited, 2006.
8. Costa, P. T. Jr.; McCrae, R. R. Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality. Heatherton T. F., Weinberger J. L. (Eds.). Can personality change. Washington, DC: American Psychological Association, 1997.
9. Davis, S. M.; Meyer Ch. *Future Wealth*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 2000.
10. Dickmann, M.; Baruch, Y. *Global Careers*. Routledge, NY, 2011.
11. Dromantaitė-Stancikienė, A. *Subalansuotas lyčių atstovavimas siekiant profesinės karjeros*. Daktaro disertacija (Vadyba ir administravimas, 03 S), MRU, 2011.
12. Drucker, P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Rgrupė, 2004.
13. Encyclopedia of career development. Eds. J. H. Greenhaus, G. A. Callanan G.A. 1, 2 Volumes. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

14. Ibarra, H. *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press, 2003.
15. Grakauskas, Ž.; Valickas, A.; Rosinaitė, V.; Antanaitytė, N.; Kiesaitė, D. *Savęs pažinimo vadovas studentui*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
16. Grakauskas, Ž.; Valickas, A. *Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas konsultantui*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
17. Gunz, H. P.; Jalland, R. M. *Managerial careers and business strategy*. *Academy of Management Review*, 1996, 12, 718–756.
18. Hall, D. T. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
19. Holland, J. L. *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Prentice Hall College Div, 1984.
20. Holland, J. L. *Making vocational choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Lutz: PAR (Psychological Assessment Resources), 1997.
21. Hansen, C. J.-I. *Assessment of interests*. *Career development and counseling: putting theory and research to work*. Brown S.D., Lent R.W. (Eds.) Hoboken (N.J.): John Wiley, 2005.
22. Jarvis, P. S. *Career management paradigm shift*. Prosperity for citizens, wind-falls for governments. National Life/Work Centre, Ottawa, 2003.
23. Jones, C.; Dunn, M. B. *Careers and institutions*. The centrality of careers to organizational studies. *Handbook of career studies*. Gunz H., Peiperl M. (Eds.) Los Angeles: Sage Publications: 2007.
24. Kanter, R. M. *When Giants learn to dance*. New York: Simon and Schuster, 1989.
25. Katz, M. *Computer-assisted career decision making*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1993.
26. Klemp, G. O. *The Assessment of Occupational Competence*. Washington, D.C.: National Institute of Education, 1980.
27. Kučinskienė, R. *Ugdymo karjerai metodologija*. Klaipėda, 2003.
28. Lapė, J.; Navikas, G. *Psichologijos įvadas*. Vilnius: LTU, 2003.
29. Lock, R. D. *Taking charge of your career direction*. Belmont: Thomson Brooks/Cole, 2005.
30. Mainiero, L. A.; Sullivan, S. E. *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Davies-Black Publishing Mountain View, California, 2006.
31. Markus, H.; Nurius, P. *Possible selves*. *American Psychologist*, 1986, 41 (9), 954-969.
32. McDonald, K. S.; Hite, L. M. *Reviving the relevance of career development in human resource development*. *Human Resource Development Review*, 2005, 4; 418.



33. Nauta, M. M. Self-efficacy as a mediator of the relationships between personality factors and career interests. *Journal of Career Assessment*, 2004, 12, 381–394.
34. Nord, W. R.; Brief, A. P.; Atieh, J. M.; Doherty, E. M. Studying meanings of work: The case of work values. Meanings of occupational work: A collection of essays. Brief A.P., Nord W. (Eds.). Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
35. Parsons, F. *Choosing a vocation*. New York: Agathon Press, 1909.
36. Pink, D. H. *Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*. Warner Books. New York, Warner books, 2001.
37. Pryor, R.; Bright, J. *The Chaos Theory of Careers*. Routledge, New York, 2011.
38. Roe, A. Perspectives on vocational development. Perspectives on vocational development. Whiteley J. M., Resnikoff A. (Eds.) Washington, DC: American Personnel Guidance Association, 1972.
39. Reardon, R. C.; Lenz, J. G.; Sampson, J. P.; Peterson, G. W. *Career development and planning*. A comprehensive approach. London: Thomson Learning, 2000.
40. Rounds, J. B.; Armstrong, P. I. Assessment of needs and values. Career development and counseling: putting theory and research to work. Brown, S. D.; Lent, R. W. (Eds.) Hoboken (N.J.): John Wiley, 2005.
41. Savickas, M. L. Career Construction - A Developmental Theory of Vocational Behavior. Career Choice and Development. Brown D. (Ed.) Jossey-Bass, 2002.
42. Savickas, M. L. *The theory and practice of career construction*. Career development and counseling: putting theory and research to work. Brown, S. D.; Lent, R. W. (Eds.) Hoboken (N.J.): John Wiley, 2005.
43. Savickas, M. L. *Occupational Choice*. Handbook of career studies. Gunz H., Peiperl M. (Eds.) Los Angeles: Sage Publications: 2007.
44. Schaub, M.; Tokar, D. M. The role of personality and learning experiences in social cognitive career theory. *Journal of Vocational Behavior*. 2004, 66: 304–325.
45. Schein, E. H. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1971, 7 (4): 401–426.
46. Schein, E. H. How „career anchors“ hold executives to their career paths. *Personnel*, 1975, 52 (3): 11–24.
47. Schein, E. H. *Career anchors: Discovering your real values*. San Francisco: Pfeiffer, 1985.
48. Schein, E. H. *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. *Academy of Management Executive*, 1996, 10 (4): 80–88.
49. Spencer, L. M. *Competence at work*. New York: J. Wiley, 2001.
50. Super, D. E. *A theory of vocational development*. *American Psychologist*, 1953/8, 185–190.

51. Super, D. E.; Savickas, M. L.; Super, C. M. *The life-span, life-space approach to careers*. Career choice and development. Brown D., Brooks L., and Associates (Eds.). San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
52. Swanson, J. L.; D'Archiardi, C. *Beyond interests, needs/values, and abilities: assessing other important career constructs over the life span*. Career development and counseling: putting theory and research to work. Brown S.D., Lent R.W. (Eds.) Hoboken (N.J.) : John Wiley, 2005.
53. *Tuning Educational Structures in Europe*. Final Report. Phase One. Eds. González J., Wagenaar R. Universidad de Deusto, 2003.
54. Valickas, A.; Rosinaitė, V.; Antanaitytė, N.; Grakauskas, Ž. *Karjeros planavimo vadovas studentui*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008.
55. Valickas, G. *Asmenybės sąvės vertinimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 1991.
56. Whiddett, S.; Hollyforde, S. *A practical guide to competencies: How to enhance individual and organizational performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003.

**Diržytė A., Sondaitė J., Norvilė N., Čėsniėnė I., Justickis V., Raižienė S.,  
Mažeikienė A., Valickas A., Pilkauskaitė-Valickienė R.**

Ve-183      **VERSLO PSICHOLOGIJA. Vadovėlis.** – Vilnius: Mykolo Romerio uni-  
versitetas, 2012. 234 p.

Bibliogr. 19–20 p., 50–51 p., 84–85 p., 106–108 p., 134–135 p., 163–164 p.,  
193–195 p., 230–233 p.

ISBN 978-9955-19-363-0

*Knyga „Verslo psichologija“ skirta ne tik aukštųjų mokyklų studentams, bet ir vi-  
siems, besidomintiems psichinių veiksmų (dėmesio, atminties, mąstymo, suvokimo) vaid-  
meniu verslo procesuose. Joje psichologiniu požiūriu nagrinėjamos viešųjų ryšių ir rekla-  
mos, komercijos, verslo derybų, lyderystės, karjeros, inovacijų temos. Šios žinios gali padėti  
optimizuoti verslo procesus ir rezultatus, sustiprinti Lietuvos konkurencingumą pasaulio  
rinkose.*

UDK 65.013(075.8)

Aistė Diržytė, Jolanta Sondaitė, Natalija Norvilė, Ilona Čėsniėnė, Viktoras Justickis,  
Saulė Raižienė, Aistė Mažeikienė, Andrius Valickas, Rasa Pilkauskaitė-Valickienė

## **VERSLO PSICHOLOGIJA**

Vadovėlis

Redagavo *Jūratė Balčiūnienė*  
Maketavo *Birutė Bilotienė*

SL 585. 2012 01 26. 12,35 leidyb. apsk. l.

Tiražas 300 egz. Užsakymas 14 488

Išleido Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mruni.eu](mailto:leidyba@mruni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vitae Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)