



Mykolas Romeris
universitetas

Vidurinės grandies

**VADOVŲ
SAVIUGDA**

organizacinių pokyčių kontekste

Monografija

AUŠRA KOLBERGYTĖ



Mykolas Romeris
universitetas

Vidurinės grandies

**VADOVŲ
SAVIUGDA**

organizacinių pokyčių kontekste

Monografija

AUŠRA KOLBERGYTĖ

Vilnius,
2022

Recenzavo:

Prof. dr. Remigijus Bubnys (Vilniaus universiteto Šiaulių akademija)

Prof. habil. dr. Margarita Teresevičienė (Vytauto Didžiojo universitetas)

Doc. dr. Antanas Valantinas (Mykolo Romerio universitetas, Psichologijos institutas)

Prof. dr. Loreta Žadeikaitė (Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Studijų, mokslo ir technologijų departamento vyriausioji patarėja)

Aprobuota Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto Tarybos 2022 m. lapkričio 4 d. nutarimu Nr. 1ŽVS-17.

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

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų informacinės sistemos (LIBIS) portale „ibiblioteka.lt“

© Aušra Kolbergytė, 2022

© Mykolo Romerio universitetas, 2022

ISBN: 978-609-488-047-6 (spausdintas leidinys)

ISBN: 978-609-488-048-3 (elektroninis leidinys)

TURINYS

Padėka	7
Santrumpos	8
ĮVADAS	9
Pagrindinės sąvokos	13
Saviugdų samprata	13
Vidurinės grandies vadovo samprata	14
Organizacinių pokyčių samprata	15
1. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KONTEKSTAS IR TEORINĖS PRIELAIDOS VIDURINĖS GRANDIES VADOVŲ SAVIUGDAI	16
Teorinio tyrimo metodologija	16
VG vadovų saviugda strategijos-operacijų dimensijoje (organizacijos lygmuo)	19
VG vadovų saviugda socialinėje-emocinėje dimensijoje (grupės lygmuo)	23
VG vadovų saviugda suvokimo-dvasinėje dimensijoje (individo lygmuo)	29
Apibendrinimas	35
2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGINĖ DALIS	37
Tyrimo metodologinis pagrindimas	37
Pradinis tyrėjos požiūris ir susietumas su tema	44
Tyrimo klausimai	46
Duomenų rinkimo metodai ir eiga	47
Duomenų rinkimo metodas	47
Duomenų rinkimo instrumentas	50
Tyrimo dalyvių atranka	51
Tyrimo dalyvių charakteristikos	53
Duomenų apdorojimo ir analizės metodai	57
Tyrimo duomenų apdorojimas: transkribavimas ir duomenų analizės programa	57
Duomenų analizės proceso ypatumai	59
Tyrimo etika	63
Tyrimo kokybė ir rezultatų įtikinamumas	63
Tyrimo ribotumai	65
3. VIDURINĖS GRANDIES VADOVŲ SAVIUGDOS PATYRIMAS ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KONTEKSTE: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMAS	66
1 TEMA: Profesinio tapatumo virsmas	66

Didesnės atsakomybės įsisąmoninimas: „Viskas jau tavo“	67
Konkurencingumo profesiniame lauke didinimas: „Galiu pakonkuruoti“	69
Vadovavimo normų konstravimas: „Mūsų darbe svarbu pasitikėjimas“	74
Ekspertinio išmanymo siekis: „Norėčiau būti žinių turėjusi iki molekulės“	79
Komunikacinių įgūdžių lavinimas: „Turi įtikinti“, bet „Stengiesi klausyti“	83
Savo kompetencijos kvestionavimas: „Įrodyti, kad aš moku“	88
Veiklos įprasminimas kuriant vertę: „Jaučiuosi reikalingas“	93
Saviugda kaip profesinio tapatumo virsmas: apibendrinimas ir interpretacija	102
2 TEMA: Socialinės įvairovės patyrimas	106
Skirtingos žmonių prigimties suvokimas: „Jis yra kitoks nei aš“	107
Žmonės yra riboti	108
Žmonės nemėgsta pokyčių	111
Egzistuoja blogi žmonės.	115
Pastangos suprasti kitus: „Dėl ko mes nesusikalbam?“	121
Darbuotojų skirtingumo priėmimas: „Priėiti individualiai“	124
Orientacija į darbuotojų gebėjimus: „Išnaudoti stipriąsias puses“	135
Mokymasis nubrėžti santykio ribas: „Visiems geras nebūsi“	139
Su pavaldiniais	139
Su kolegomis	143
Su tiesioginiu vadovu	146
Saviugda kaip socialinės įvairovės priėmimas: apibendrinimas ir interpretacija	148
3 TEMA: Pusiausvyros paieška pokyčių chaose	154
Sąmoninga vertybinių lūkesčių transformacija: „Ir to, ir to negali turėti“	155
Darbo ir asmeniškumo atskyrimas: „Biznis toks“	164
Galios ribų įsisąmoninimas ir alternatyvų paieška: „Ką aš galiu?“	175
Galios ribų kitų sprendimams ar elgesiui suvokimas	175
Vadovo prieinamumo ir laiko ribų suvokimas	179
Mentalinių resursų ir kokybės ribų suvokimas	182
Blogiausio scenarijaus apmąstymas: „Turiu rankas ir kojas“	188

Psichoemocinis patirties reflektavimas ir reagavimo reguliacija: „Darydavau pauzes“	191
Sąmoningas atsitraukimas nuo darbo ir poilsio planavimas: „Išėini iš režimo“	199
Saviugda kaip pusiausvyros paieška pokyčių chaose: apibendrinimas ir interpretacija.	208
MOKSLINĖ DISKUSIJA	212
TEORINĖ IR PRAKTINĖ TYRIMO REIKŠMĖ	222
IŠVADOS.	223
LITERATŪROS SĄRAŠAS.	226
SANTRAUKA.	240
SUMMARY	248
PRIEDAI	256
1 priedas. Pradinis interviu klausimų šablonas.	256
2 priedas. Kvietimas dalyvauti tyrime	258
3 priedas. Atvejo profilio ištraukos pavyzdys naudojant programą „MindMaster“	259
4 priedas. Atskiro atvejo analizės pradinis šablonas.	260
5 priedas. IFA duomenų analizės žingsnių atmintinė	261
6 priedas. Tyrėjos refleksijų ištraukos pavyzdys po interviu ir prieš duomenų analizę.	264
7 priedas. Pradinis duomenų analizės teminis žemėlapis	268
8 priedas. Atskirų atvejų kertiniai aspektai po duomenų analizės	269
9 priedas. Sutikimo dalyvauti tyrime forma	272
10 priedas. Kvietimo tekstas tyrimo dalyviams audituoti interviu analizės rezultatus	273
11 priedas. Empirinio tyrimo rezultatus apibendrinantis temų žemėlapis	274

Padėka

Pirmiausia norėčiau paminėti ir nuoširdžiai padėkoti, kad šis mokslinis tyrimas buvo finansuotas pagal Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ 09.3.3-LMT-K-712 priemonės „Mokslininkų, kitų tyrėjų, studentų mokslinės kompetencijos ugdymas per praktinę mokslinę veiklą“.



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Taip pat dėkoju Mykolo Romerio universitetui, per kurį buvo rengta projekto paraiška. Esu dėkinga daug profesionalios pagalbos suteikusiems įstaigos darbuotojams įgyvendinant projektą. Daug pasitikėjimo, paskatinimo ir emocinio palaikymo ypač sulaukiau iš savo podoktorantūros stažuotės vadovės prof. dr. Valdonės Indrašienės, kuri geranoriškai ir operatyviai pagelbėjo, atlikdama šios monografijos mokslinį redagavimą, pasidalydama profesionaliomis išvalgomis, kaip pagerinti šį darbą, ir prisidėdama prie leidybos proceso.

Nuoširdžių padėką skiriu projekto administratorei Loretai Paukštytei, Mykolo Romerio universiteto Socialinių inovacijų doktorantūros mokyklos vadovei, kuri ne tik teikė išsamias konsultacijas projekto valdymo klausimais, bet ir tada, kai reikėjo, palaikė moraliai ar padaršino sunkesniais projekto vykdymo etapais.

Svarbu paminėti, kad ši monografija išvydo dienos šviesą dėl tyrimo dalyvių. Tad labiausiai esu dėkinga tyrimo dalyviams, kurie geranoriškai sutiko duoti interviu, iš kurių patirties mokiausi pirmiausia aš ir tik po to savo suvokimą perteikiau mokslinės sklaidos rodikliais (straipsniais, konferencijos pranešimais, paskaita, šia monografija). Nors dalyvių patirtis buvo labai įvairi ir skirtinga, tačiau norėjosi surasti ją jungiančias gijas, suteikti tam tikrą struktūrą, formą, kontekstinį nuoseklumą, kad darbas ne tik atitektų moksliško reikalavimus, bet ir jį būtų įdomu skaityti dėl duomenų turtingumo¹.

Galiausiai labai dėkoju savo mamai Birutei, kuri kantriai klausydavo mano kasdienių pamąstymų saviugdos tema ir nuoširdžiai palaikė mano

1 Angl. *Rich data*.

idėjas, skatino judėti į priekį iššūkių metu.

Santrumpos

IFA – interpretacinė fenomenologinė analizė

KPI – našumo rodiklis versle²

VG – vidurinė grandis

2 Angl. *Key Performance Indicator*.

ĮVADAS

Aktualumas. Darbo organizavimas ir vadovavimas organizacinių pokyčių metu nėra lengvas procesas ir reikalauja įgyvendintojų ir dalyvių asmeninių pastangų, norint suprasti įvairius vidinius ir išorinius konteksto iššūkių aspektus. Tyrėjai patvirtina, kad aukščiausio lygmens vadovybė, įgyvendinama paslaugų plėtros strategijas, dažnai susiduria su stiprių darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams (Ulaga ir Loveland, 2014). Tarpkultūrinis susijungimas ir naujos įmonės įgijimas taip pat gali sukelti daug neigiamų jausmų ir emocijų sandorio dalyviams (Bansal, 2017). Moksliniuose tyrimuose (Troisi ir kt., 2021), kuriuose analizuojami psichologiniai veiksniai, atspindintys darbuotojų pasipriešinimą pereinant prie skaitmeninių technologijų, išskiriamas nepasitikėjimas savimi ir baimė naudotis naujomis darbo priemonėmis ir metodais, kurie trukdo visiškai priimti pasikeitusios darbo aplinkos iššūkius, sukelia įtampą darbe ir sumažina pasitenkinimą darbu (Irawanto ir kt., 2021), todėl skatina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovų (Carranza ir kt., 2020).

Pažymima, kad darbo sąlygos, kurioms reikia nemažos atsakomybės, sukeliančios emocinę ir psichinę įtampą, skatina VG vadovų saviugdą, kuri tampa esminiu pagalbos sau ir kitiems įrankiu (Gerwing, 2016; Jalagat, 2017). Įprastai vadovams yra keliami aukšti reikalavimai, atitinkantys idealius vadybos ir lyderystės standartus, tačiau vadovo vaidmuo retai analizuojamas humanistiniu požiūriu akcentuojant, kad „kiekvienas vadovas pirmiausia yra darbuotojas“ (Hiatt, 2006, p. 89). Esant didelei psichologinei įtampai, vadovas tampa pagalbinu instrumentu, padedančiu atkurti sveiką darbo aplinką, išgydyti emocijas ir pereiti prie pokyčių konteksto (De Klerk, 2019). Todėl svarbu suvokti, kad organizacinės permainingos veiklos asmenybės motyvacijos, savirealizacijos ir tapatybės suvokimo aspektus (Marcia, 2010).

Organizaciniai pokyčiai įkūnija diskomforto kontekstą, kuris yra būtinas augimui (Janik, 2005). Todėl šio tyrimo naujumas atsiskleidžia per siekį pamatyti ir įvertinti organizacinių pokyčių aplinką kaip svarbią paskatą asmeniniam ir profesiniam augimui, akcentuojant ne tiek vadybą, bet daugiau dėmesio skiriant psichologiniams ir edukaciniams VG vadovų išgyventos patirties aspektams. Šiame darbe suaugusiųjų saviugda remiasi suvokimu, kad visi žmonės turi galimybę keistis ir lavintis, siekdami trumpalaikių tikslų arba visą gyvenimą trunkančio asmenybės vystymosi. Mokslinėje literatūroje saviugda apibrėžiama kaip pagalba sau įgyvendinti konkrečias gyvenimo užduotis, spręsti problemas ir gerinti kasdienio gyvenimo kokybę (McAuliffe ir kt., 2009). Saviugda taip pat užtikrina profesinį tobulėjimą, siekiant

pritaikyti prie nuolat kintančios darbo rinkos (Teresevičienė ir kt., 2012), kadangi asmenys linkę geriau atlikti darbus, kuriems reikia aukšto lygio problemų sprendimo gebėjimų, kūrybiškumo ir gebėjimo valdyti asmeninius pokyčius (Guglielmino, 1978).

Problema. Transformuojančio mokymosi autoriai (Taylor, 1998; Mezirow, 2000; Bulajeva, 2007) pripažįsta, kad suaugusiųjų mokymasis yra visą gyvenimą trunkantis procesas, tačiau giliausi išgyvenimai ir atradimai apie save, aplinką ir gyvenimą formuojasi kritiniais momentais, kai įvyksta reikšmingi pokyčiai profesiniame ar asmeniniame gyvenime. Todėl VG vadovams dėl darbo perkrovos organizacinių pokyčių kontekste gresia didelis perdegimo pavojus ir jiems reikia rasti ne tik pokyčių pavaldiniams palengvinančių būdų, bet ir būdų palaikyti save sunkiais etapais. Šis tyrimas pagrįstas požiūriu, kad kiekvienas žmogus pirmiausia yra darbuotojas, o tik po to vadovas, todėl vadovų saviugdą reikia analizuoti ir iš žmogaus perspektyvos, kad būtų išlaikyta pusiausvyra tarp organizacinių pokyčių ir asmeninio augimo. Moksliniuose tyrimuose (Bansal, 2017; De Klerk, 2019; Mattar, 2020) pabrėžiama, kad didesnio masto struktūriniai pokyčiai neat-siejamai veikia visus darbuotojus ir gali tapti traumuojančiais išgyvenimais, kai paliečiami fizinio ir psichologinio saugumo aspektai, santykių raiška ir kitos emocinės problemos. Pokyčiai kiekvienam žmogui turi unikalią jam prasmę, nes veikia nusistovėjusią dabarties būseną ir kasdienybę, taip pat sveikatą, esamą komforto lygį ir finansinę padėtį, santykius, pasitenkinimą darbu, šeiminei padėtį ir daug kitų veiksnių, lemiančių asmenines situacijas (Hiatt, 2006, p. 46). Pasak Linnenluecke (2017), organizacijos gali sukurti psichologinį kapitalą per ugdymo procesus, kurie pagerina darbuotojų gebėjimus susidoroti su pokyčiais, sunkumais ar rizika, tačiau vis dar išlieka poreikis tirti atsparumo ugdymo strategijas verslo ir vadybos kontekste. Taip pat pastebėta, kad asmeninio atsparumo tyrimai dažniausiai yra orientuoti į darbuotojų ugdymą apskritai, o vadovų vaidmuo aptariamas dažniausiai tik iš lyderystės ar fasilitatoriaus vaidmens perspektyvos, vystant psichologinės paramos ir tinkamo grįžtamojo ryšio teikimo įgūdžių tobulinimą (Demerouti ir kt., 2001; Caves, 2018). Atsižvelgiant į tai, būtini moksliniai tyrimai, kuriuose būtų analizuojama VG vadovų, o ne tiesiog darbuotojų, išgyventa patirtis ir saviugda, siekiant stiprinti asmeninius resursus ir padėti sau siekiant organizacijos strateginių pokyčių tikslų įgyvendinimo. Analizuojant literatūrą nustatyta, kad trūksta tyrimų, atskleidžiančių, kas iš tikrųjų vyksta VG vadovų profesiniame kelyje, kas labiausiai rūpi, su kokiais pagrindiniais iššūkiais jie susiduria ir kaip save ugdo, siekdami sau padėti išlikti produktyviais, turėti motyvacijos dirbti ir laviruoti probleminiuose sprendimuose

santykiyje su pavaldiniais, kolegomis ir su savo aukštesniais vadovais. Be to, atkreiptinas dėmesys į tai, kad yra tyrimų apie organizacijos aukščiausio lygmens vadovų lyderystę ir saviugdą valdant pokyčius (Caves, 2018; Abernethy ir kt., 2021; Bhardwaj ir kt., 2021), tačiau trūksta tyrimų apie VG vadovų, kurie nėra pagrindiniai sprendimų priėmėjai (Hiatt, 2006), bet yra tarpininkai, koordinuojantys strategines iniciatyvas ir darbuotojų veiklą transformacijų metu, saviugdą (De Klerk, 2019). Taigi, svarbu atsakyti į probleminius klausimus: kas apima organizacinių pokyčių kontekstą, su kokiais rūpesčiais ar iššūkiais susiduria VG vadovai, skatindami savo asmeninę ir profesinę saviugdą, padedančią sumažinti diskomfortą ir išlaikyti produktyvumą organizacinių pokyčių metu?

Tyrimo tikslas ir uždaviniai. Tyrimo tikslas – atskleisti VG vadovų saviugdą fenomeną organizacijos pokyčių kontekste. Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti VG vadovų saviugdą kontekstą ir prielaidas vykstant organizaciniams pokyčiams įvairiais profesinės veiklos lygmenimis ir ugdymosi aspektais.
2. Atskleisti VG vadovų išgyventą patirtį ir saviugdą kaip transformuojančio mokymosi pobūdį organizacinių pokyčių metu.

Tyrimo metodai. Teorinis tyrimas yra pagrįstas teorijų sintezės ir konceptualaus modelio deriniu (Jaakkola, 2020). Teorijos sintezės tyrimas siekia konceptualios integracijos tarp kelių teorijų ar literatūros šrautų ir siūlo naują arba patobulintą koncepcijos ar reiškinių vaizdą, nauju būdu susiejant anksčiau nesusijusius ar nesuderinamus kūrinius. Pagrindiniai teorinio tyrimo klausimai: koks yra VG vadovų saviugdą kontekstas, kokie VG vadovų tikslai ir saviugdą kryptys organizacinių pokyčių metu? Tyrimui buvo pasirinkti šeši teoriniai požiūriai iš vadybos, psichologijos ir edukologijos sričių (Hiatt, Kotter, Kübler-Ross, Goleman, Mezirow ir Marcia).

Empiriniam tyrimui taikyta kokybinė metodologinė prieiga su interpretacine fenomenologine analize (toliau – IFA) pagal Smith ir kt. (2009), nes siekta suprasti, kaip žmogus suvokia ir interpretuoja savo pasaulį, kurdamas reikšmes patiriamo reiškinių kontekste per savirefleksiją. Kaip duomenų rinkimo metodas naudoti pusiau struktūruoti giluminiai interviu. VG vadovai (n = 10) tyrime dalyvavo savanoriškai (amžius 35–55 m., viešasis ir privatus sektorius, patyrę struktūrinius, strateginius, technologinius ir / ar kultūrinius organizacinius pokyčius).

Tyrimo reikšmė. Monografija yra tarpdalykinė ir papildo edukologijos, psichologijos ir vadybos mokslo sritis. Teorinio tyrimo pagrindu yra sukurtas konceptualusis VG vadovų saviugdą organizaciniame pokyčių kontekste teorinis modelis, kuris atskleidžia visuminį ugdymosi galimybių

paveikslą per mikro (individualų), mezo (grupinį) ir makro (organizacinį) lygmenis bei atsižvelgiant į organizacinius, socialinius, emocinius ir dvasinius suaugusiųjų tobulėjimo aspektus. Empirinis tyrimas leido pateikti turtingus duomenis apie autentišką VG vadovų išgyventą patirtį organizacinių pokyčių metu. Į šią patirtį įeina unikalios saviugdos praktika kaip išlaikyti vidinį balansą ir įgyti vidinių jėgų norint įveikti nepatogumų keliantį kontekstą. Tyrimas taip pat išryškino esminius iššūkius tiriamo fenomeno kontekste ir suteikė gaires, kokių žinių, praktinių mokymų ar pagalbos reikia darbuotojams organizacijoje ir už organizacijos ribų.

Darbo struktūra. Pirmajame skyriuje pateikiama teorinė VG vadovų saviugdos analizė trimatėje organizacijos, grupės ir individo lygmenų perspektyvoje; antrajame skyriuje aprašoma empirinio tyrimo metodologinė prieiga, atskleidžiant tyrimo strategijos esmę, taikytus metodus ir detalią tiriamojo proceso eigą ir logiką, įskaitant tyrimo dalyvių charakteristikas; trečioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir interpretacija apie VG vadovų išgyventą saviugdos patirtį; ketvirta dalis apima bendrą mokslinę diskusiją – sujungti teorinio ir empirinio tyrimo rezultatai, jie gretinami su kitų autorių mintimis ir mokslinių tyrimų atradimais; penktoje dalyje aptariama tyrimo teorinė ir praktinė reikšmė; šeštoji dalis atspindi tyrimo išvadas, o kitose dalyse pateikiamas literatūros sąrašas, priedai ir atlikto tyrimo santraukos.

Reikšminiai žodžiai: *vidurinės grandies vadovų saviugda, profesinis tobulėjimas, asmeninis augimas, transformuojantis mokymasis, organizacinių pokyčių valdymas, vadovų atsparumas, tvari darbo aplinka, besimokanti organizacija, kokybinis tyrimas, interpretacinė fenomenologinė analizė.*

Pagrindinės sąvokos

Saviugdos samprata

Saviugda edukologiniu požiūriu gali būti suvokiama kaip ugdymosi priemonė konkrečiam saviugdos tikslui pasiekti arba kaip sąmoningas ir kryptingas ugdymosi procesas, siekiant holistinio asmenybės ugdymosi, vystymosi, brandos (Oddi, 1986; Brockett ir Hiemstra, 1991; Teresevičienė ir kt., 2012; Vaivada, 2015). Saviugda kaip mokymasis visą gyvenimą yra veiksminga didinant žmogiškąjį kapitalą (Narenji Thani, Mazari, Asadi ir Mashayekhikhi, 2022), o tikslai apima profesinių kompetencijų ugdymą ir vystymą siekiant aukštesnių pasiekimų darbo rinkoje, geresnės materialinio gyvenimo kokybės. Saviugdą kaip profesinio tobulėjimo tikslą suponuoja išoriniai ir vidiniai motyvai mokytis: darbo rinka, poreikis prisitaikyti prie sparčios pasaulio kaitos, žingeidumas, pomėgių lavinimas ir pasitenkinimas darbu (Linkaitytė, Navikienė ir Šuliakaitė, 2011; Brazaitytė ir Tandzegolskienė, 2013).

Hiemstra ir Brockett (2012) pabrėžia asmeninės atsakomybės svarbą saviugdai ir teigia, kad optimali savarankiško mokymosi situacija yra efektyviausia tada, kai tarp asmens, proceso ir konteksto išlaikoma pusiausvyra. Anot Zuzevičiūtės ir Teresevičienės (2007), sąmoningumo ugdymas per kritinę refleksiją apima patirties analizavimą ir skatina naujų įgūdžių ir žinių siekį, naujų vaidmenų ir santykių su aplinka plėtojimą, gerina savivoką ir pasitikėjimą savimi. Sąmoningumas, kylantis iš vidinės brandos, padeda įprasminti saviugdą kaip procesą ir suteikti jam kryptingumo pasirenkant atitinkamą saviugdą praktiką. Ozmon ir Craver (2007) akcentuoja, kad sąmoningumas neišvengiamai susijęs su suvoktu ir kryptingų tikslų siekimu visose gyvenimo srityse ir efektyvia asmens savirealizacija.

Mokslinėje literatūroje (Muller, 2007; Neale, Spencer-Arnell ir Wilson, 2011; Goleman, Boyatzis ir McKee, 2013) aptariama emocinio intelekto ugdymo kaip saviugdą krypties svarba. Žmogaus temperamentas nėra genetiškai paveldėtas ar nulemtas likimo ir jį galima atsakingai koreguoti ugdant emocinį intelektą (Goleman ir kt., 2013). Emocinio intelekto ugdymas skatina žmogaus gebėjimą suvokti kitus per sąmoningą socialinę komunikaciją: tik pažinus save ir suvokus santykio su socialine aplinka ypatumus, siūloma pritaikyti sau keletą naujų strategijų, pvz., išmokti aktyviai klausytis ir bendrauti, analizuoti ir reflektuoti situacijas ir bendravimą su žmonėmis, apgalvoti savo elgesio pasekmes dar prieš veikiant, mokytis iš klaidų ir stengtis jų nekartoti (Dattner ir Hogan, 2011). Emocinio intelekto ugdymas gali būti siejamas su socialiniu sąmoningumu, kuriam būdingas gebėjimas pažvelgti

į situaciją kito žmogaus akimis ir įsijausti į jo jausmus, gebėjimas suvokti ir vertinti individualius ir grupės panašumus ir skirtumus (Goleman ir kt., 2013).

Saviugda yra savarankiškas procesas, kuriam būtinas atkaklumas ir nuolatinės asmens pastangos save paveikti, todėl, norint pasiekti efektyvių rezultatų, reikia žmogaus valios (Oddi, 1986; Hase ir Kenyon, 2000) arba gebėjimo kryptingai, organizuotai valdyti mokymosi procesą ir sistemingai taikyti saviugdos metodus panaudojant savireguliacijos, savivaldos ar kontrolės įgūdžius (Brockett ir Hiemstra, 1991; Teresevičienė ir kt., 2012).

Zimmerman (2002) nurodo saviugdą kaip savivaldaus mokymosi proceso trijų ciklų modelį: pirmasis – numatymas³, susijęs su užduoties analize ir vidine motyvacija; antrasis – atlikimas⁴, susijęs su savikontrolė ir savistaba; trečiasis – savirefleksija⁵, kuri sietina su savikritika. Pabrėžtina, kad sėkmingam saviugdą procesui reikia savivaldos ir nuolatinio mokymosi proceso reflektavimo įgūdžių (Hase ir Kenyon, 2000; Dattner ir Hogan, 2011).

Monografijos autorės tyrimai (Kolbergytė, 2016) atskleidė, kad suaugusiųjų saviugda yra kryptingas asmenybės ugdymas ir savikūra, orientuota į sąmoningą asmenybės transformaciją fiziniu, psichiniu, dvasiniu ar socialiniu lygmeniu per kasdienio sąmoningumo didinimą ir vidinių galių atskleidimą, asmens mąstymo ir elgsenos įpročių keitimą formuojant asmeninę gyvenimo filosofiją. Autorės teigimu, tai padeda išlaikyti gerą sveikatą ir vidinę harmoniją, sėkmingai atlikti kasdienės užduotis ir įprasinti gyvenimą judant dvasinės brandos link. Šioje monografijoje remiamasi apibendrinta **saviugdą samprata** – tai sąmoningas ir visą gyvenimą trunkantis transformuojantis mokymasis, orientuotas į holistinį savęs pažinimą ir sąmonės plėtrą siekiant gyvenimo kokybės ir pusiausvyros, vedančios į asmenybės brandą.

Vidurinės grandies vadovo samprata

Sąvoka „vadovas“ šiame tyrime dažniausiai įvardijami vidurinės grandies, o ne aukščiausio lygmens vadovai, kurie įprastai inicijuoja pokyčius organizacijoje, nes turi sprendimų galią. Taip pat tyrime yra pripažįstama, kad nors lyderystės ugdymas yra svarbus, tačiau nėra pagrindinis aspektas vadovavimo srityje. Todėl „lyderio“ ir „vadovo“ konceptai šiame darbe nėra tapatūs. Taip pat nėra keliamas tikslas tirti VG vadovų saviugdą lyderystės vystymo kontekste. Laikomasi požiūrio, kad apskritai lyderiai yra atsakin-

3 Angl. *forethought*.

4 Angl. *performance phase*.

5 Angl. *self-reflection phase*.

gi už ateities išradimus ir inovacijas, kurdami naujas vizijas ir inicijuodami pokyčius, atsakingi už komunikaciją su darbuotojais ir jų motyvaciją, o vadovai, ypač VG, yra labiau sietini su pastangomis patenkinti esamus darbuotojų poreikius, užtikrinti stabilumą ir nuoseklumą vadovaujame skyriuje, sukurti tvarką ir skatinti produktyvumą, taip pat, jei reikia, padėti adaptuoti organizacijos pokyčius kasdienėje veikloje (Northouse, 2009; Kotter, 2012; Cameron ir Green, 2020).

Organizacinių pokyčių samprata

Anot Cameron ir Green (2020), organizaciniai pokyčiai apima restruktūrizaciją, įmonių susijungimą ir naujų įsigijimą, kultūrinių aspektų permainas, skaitmenines ir tvaraus verslo transformacijas, projektų įgyvendinimą ar programų keitimą ir valdymą siekiant prisitaikyti prie šių laikų dinamikos ir pokyčių. Šioje monografijoje organizaciniai pokyčiai suprantami kaip struktūrinės permainos, strateginių inovacijų, kurios paveikia didelę dalį darbuotojų ilgalaikėje perspektyvoje, diegimas ir / ar procesų optimizavimas.

1. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KONTEKSTAS IR TEORINĖS PRIELAIDOS VIDURINĖS GRANDIES VADOVŲ SAVIUGDAI

Teorinio tyrimo metodologija

Šis tyrimas pagrįstas teorijos sintezės ir konceptualaus modelio deriniu (Jaakkola, 2020). Teorijos sintezės tyrimu siekiama konceptualiai integruoti kelias teorijas ar tam tikros krypties mokslinės literatūros šaltinius pasiūlant naują arba patobulintą koncepcijos ar reiškinių vaizdą nauju būdu, susiejant anksčiau nesusijusias ar nesuderinamas koncepcijas. Tokio tyrimo metodo pasirinkimas yra naudingas norint suprasti reiškinį, kuriam trūksta empirinių duomenų. Modelio dizainas padeda sukurti teorinę sistemą, kuri įveda naujus konstruktus ir (arba) ryšius tarp konstrukty, leidžia perteikti teorinius argumentus paveikslu pavidalu (Salamzadeh, Radović-Marković ir Vujičić, 2019; Jaakkola, 2020).

Tikslas. Rengiant konceptualųjį tyrimą Jaakkola (2020) siūlo pradėti nuo „centrinio fenomeno“⁶, kuris yra stebimas, bet nenagrinėjamas esamuose tyrimuose. Centrinis fenomenas šiame tyrime yra VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu. Tyrimo tikslas yra išanalizuoti galimas organizacinių pokyčių konteksto prielaidas siejant jį su VG vadovų saviugdod tikslais ir kryptimis.

Filosofinės prielaidos. Žinios šiame tyrime konstruojamos taikant integruotą požiūrį į VG vadovų saviugdod fenomeną kaip savęs vystymą ir tobulinimą priimant organizacinių pokyčių kontekstą kaip mokymąsi skatinančią aplinką. Remiantis Miller (2012) požiūriu, į žmogų žiūrima kaip į vientisą būtybę, atsispindinčią visumoje ir sąsajoje su savimi ir aplinka. Holistinis ugdymas yra susijęs su žmogaus patirties ryšių pažinimu ir apima integruotą požiūrį į mokymąsi, daugiausia dėmesio skiriant gilaus proto ir kūno ryšio vystymui, linijinio mąstymo ir intuityvių pažinimo elementų apjungimui, taip pat asmens ir bendruomenės ryšių plėtojimui, asmenybės ir dvasiniam savęs ugdymui. Todėl, siekiant plačiau atskleisti temą, kryptingai orientuojamasi į daugiasluksnį ir holistinį VG vadovų saviugdod atspindėjimą organizaciniu, grupiniu ir individualiu lygmenimis. Pasirinkti teoriniai požiūriai apima atitinkamai tris skirtingas mokslo disciplinas: vadybą, psichologiją ir andragogiką.

Atranka. Teorijų pasirinkimas turi būti grindžiamas jų atitikimu cen-

6 Angl. a focal phenomenon.

triniam reiškiniui ir jų viena kitą papildančia verte jį konceptualizuojant, todėl, anot Jaakkola (2020, p. 19), tyrėjai turi atsakyti į klausimą, kokį vaidmenį atlieka kiekviena teorija. Siekiant suformuoti koncepcines empirinio reiškinio sudedamąsias dalis, buvo atlikta tikslinė teorinių požiūrių atranka. Pasirinkti šaltiniai yra pagrįsti tokiais pradiniais samprotavimais (1 lentelė):

1. ADKAR⁷ modelis (Hiatt) ir aštuonių žingsnių pokyčių modelis⁸ (Kotter) nusako organizacijos pokyčių valdymo kontekstą ir potencialiai perteikia vadovų saviugdą organizacijos lygmeniu.
2. Penkių etapų sielvarto modelis⁹ (Kübler-Ross) gali padėti suprasti psichosocialinę profesinių santykių dinamiką organizacijos pokyčių kontekste, o emocinio intelekto darbe teorija (Goleman) suteikia asmeninio tobulėjimo išvalgų siekiant pagerinti tarpasmeninius santykius darbe, todėl tai gali atspindėti vadovų saviugdą grupės lygmeniu.

1 lentelė. Teoriniai požiūriai į VG vadovų saviugdą organizacinių pokyčių kontekste

Teorinis požiūris	Autorius	Disciplina	Vadovų saviugdą kontekstas	
			Lygmuo	Dimensija
1) ADKAR modelis	Hiatt (2006)	Vadyba	Organizacijos	Strateginė-operacinė
2) Aštuonių žingsnių pokyčių modelis	Kotter (2012)	Vadyba	Organizacijos	Strateginė-operacinė
3) Penkių etapų sielvarto modelis	Kübler-Ross (1969)	Psichologija	Grupės	Socialinė-emocinė
4) Emocinio intelekto darbe teorija	Goleman (2008)	Psichologija Andragogika	Grupės	Socialinė-emocinė
5) Transformuojančio mokymosi teorija	Mezirow (1990, 2000, 2009)	Andragogika	Individo	Suvokimo-dvasinė
6) Tapatybės būsenų modelis	Marcia (1966, 1993, 2010)	Psichologija	Individo	Suvokimo-dvasinė

7 J. M. Hiatt pokyčių modelį įvardija akronimu ADKAR: A – *awareness* (sąmoningumas), D – *desire* (noras), K – *knowledge* (žinios), A – *ability* (gebėjimas), R – *reinforcement* (paskatinimas).

8 Angl. *The Eight-Step Change Model*.

9 Angl. *The Five Stages Grief Model*.

3. Transformuojančio mokymosi teorija¹⁰ (Mezirow) gali padėti suprasti organizacijos pokyčių kaip edukacinės aplinkos kontekstą, o tapatybės būsenų modelis¹¹ (Marcia) gali padėti tirti profesinio identiteto formavimosi dinamiką organizacijos pokyčių kontekste. Kitaip tariant, abu teoriniai požiūriai yra susiję su subjektyvia patirtimi ir gali atskleisti vadovų saviugdą individo lygmeniu.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitelktoje literatūroje nagrinėjami pagrindiniai kintamieji, susiję su centriniu reiškiniu. Tai pokyčių valdymas, santykių vystymas ir vidinės subjektyvios patirties įveika organizacijos pokyčių metu. Šis tyrimas apima daugialypes domenų ir metodų teorijas¹² (Jaakkola, 2020, p. 20) taikant tiek dedukcinį, tiek indukcinį samprotavimą, paaiškinantį fenomeno elementų ryšį su tyrimo reiškiniu.

Analizė. Nors teorijos sintezė ir literatūros apžvalga turi panašumų, tačiau pagrindinis skirtumas yra tas, kad literatūros apžvalga neperžengia esamų konceptualių ar teorinių ribų apibūdinant esamas žinias, o ne žvelgiant „už jų ribų“ (Jaakkola, 2020, p. 21). Pagrindiniai šio tiriamo reiškinio konceptualaus argumentavimo žingsniai yra šie:

1) Susipažinimas su esminiais pasirinktos teorijos aspektais.

2) Pasirinktos teorijos konteksto ryšys su tiriamos problemos kontekstu: suformuojami preliminarūs konceptai VG vadovų saviugdą kryptiškai prielaidoms konstruoti.

3) Iš naujo įvertinamas ir koreguojamas suformuotų sąvokų tikslumas. Atliekamas nuoseklus nuolatinio duomenų įvertinimo analizės procesas grįžtant prie pasirinktų teorijų teksto ir derinant atskirus konceptus.

4) Konceptualaus modelio atvaizdavimas. Gauti duomenys iliustruojami konceptualaus paveikslo pavidalu sąvokų žemėlapyje naudojant programinę įrangą „MindMaster“. Struktūra suteikia daugiau aiškumo, kadangi skaitytojas gali matyti sąvokų ir jų elementų hierarchiją (Jaakkola, 2020, p. 21).

5) Apibendrintas konceptualus modelis yra transformuojamas į naują integracinį naratyvą ir reflektivią analizę derinant mokslinę diskusiją su kitų autorių tyrimais.

Apibendrintina, kad dedukcinio ir indukcinio požiūrio derinys taikomas analizuojant ir interpretuojant reiškinio komponentus, sintetinant juos į konceptualią sistemą. Taip yra pateikiamas visuminis organizacinių pokyčių kontekstas ir teorinės prielaidos VG vadovų saviugdai. Atkreiptinas dėmesys

10 Angl. *Transformational Learning Theory*.

11 Angl. *Identity Status Model*.

12 Jaakkola (2020) mini tokį pasirinktų teorijų skirstymą: pagal *domain* (sritį) ir *method* (metodą).

į tai, kad šio teorinio tyrimo apimtimi siekta atskleisti tik preliminarias saviugdos kryptis, tačiau nekeltas tikslas aprašyti išsamų saviugdos metodų ir technikos įvairovės paveikslą.

VG vadovų saviugda strategijos-operacijų dimensijoje (organizacijos lygmuo)

Organizacijos lygmeniu VG vadovų saviugda yra orientuota į strateginių tikslų įgyvendinimą, procesų kontrolę ir personalo administravimą. Dėl to yra aktualus ne tik vadybos įgūdžių lavinimas, bet ir stipri lyderystė. Siekiama suderinti kūrybinių iniciatyvų realizavimą ir darbuotojų motyvaciją su poreikiu išlaikyti stabilumą tarp struktūros lygmenims deleguojamų funkcijų ir nusistovėjusios procedūrinės tvarkos. Organizacijos lygmeniu VG vadovų saviugda orientuota į siekį sklandžiai ir produktyviai įgyvendinti pokyčių strategiją. Šio lygmens VG vadovų saviugdą teorinės prielaidos yra formuojamos remiantis pagrindiniais pokyčių valdymo teorijų aspektais: *ADKAR modelio* (pagal Hiatt, 2006) ir *aštuonių žingsnių pokyčio modelio* (pagal Kotter, 2012).

Norint suprasti galimus iššūkius, su kuriais susiduria VG vadovai organizacinių pokyčių metu, svarbu žingsnis po žingsnio aptarti jų valdymo procesus. Hiatt (2006) nagrinėjo pokyčių valdymo organizacijose ir bendruomenėse aspektus, o žinias sėkmingai pritaikė asmeninio gyvenimo pokyčiuose ir profesinės karjeros virsmo kontekste. Mokslininkas sukūrė ADKAR modelį iš penkių elementų – sąmoningumo, noro, žinių, gebėjimų ir paskatinimų¹³. Šis modelis tyrimuose buvo analizuotas darbuotojų įtraukimo į darbą procese siekiant pagerinti efektyvumą (Karambelkar ir Bhattacharya, 2017), taip pat formuojant informacijos saugumą užtikrinančią organizacinę kultūrą, kuri buvo sėkmingai integruota vykstant pokyčiams švietimo srityje (Da Veiga, 2018).

Kotter (2012) aštuonių žingsnių pokyčio modelis taip pat gana plačiai taikomas praktikoje ir ištirtas vadybos srityje (Gorran Farkas, 2013; Page ir Schoder, 2019). Palyginus su Hiatt (2006) ADKAR modeliu, apibrėžiančiu prisitaikymą prie pokyčių iš darbuotojo perspektyvos, Kotter (2012) modelis apima platesnį pokyčių planavimo ir įgyvendinimo veiksmų spektrą organizacijos požiūriu. Visais atvejais autoriaus išskirti aštuoni elementai – pokyčių skubumas, koalicija, strategija, komunikacija, įgalinimas, tarpiniai rezultatai, pasiekimų konsolidavimas platesniems pokyčiams ir kultūriniai

13 ADKAR modelio pavadinimas atitinka penkių sudedamųjų dalių pavadinimų pirmąsias raides: A – *awareness* (sąmoningumas), D – *desire* (noras), K – *knowledge* (žinios), A – *ability* (gebėjimas), R – *reinforcement* (paskatinimas).

pokyčiai¹⁴ – gana sklandžiai padeda išvesti paralelę su ADKAR turiniu.

Akcentuotina, kad tik aiškiai suvokus pokyčių poreikį ir išsiaiškinus, kodėl jų reikia būtent dabar, yra priimamos naujos iniciatyvos (Hiatt, 2006; Kotter, 2012). Svarbu suprasti, kad pasipriešinimas pokyčiams yra gana natūralus reiškinys: žmonės iš prigimties nėra linkę keistis, nes stabilumas ir nusistovėjusi tvarka suteikia fizinį ir psichologinį komfortą (Marcia, 2010; Kotter, 2012). Žmonės yra linkę nesipriešinti tiems pokyčiams, kuriuos supranta ir kurie turėtų atnešti naudos. Hiatt (2006) tikina, kad noras keistis negali atsirasti anksčiau už reikalingumo suvokimą, kuris didina darbuotojo motyvaciją arba, atvirkščiai, skatina pasipriešinimą pokyčiams. Taigi reikšmingesnių permainų užuomazgos atsiranda keičiant suvokimą mentaliniu lygmeniu. Šis suvokimas gali atsirasti spontaniškai arba per VG vadovų gebėjimą logiškai ir suprantamai išaiškinti darbuotojams skubių pokyčių būtinybės esmę. Anot Hiatt (2006), darbuotojai nori iš tiesioginio vadovo išgirsti, kaip pasikeitimas gali paveikti juos asmeniškai, akcentuojant pokyčio naudą. VG vadovams, norintiems sėkmingai įgyvendinti šį žingsnį, būtina lavinti komunikacijos ir socialinius įgūdžius, kad būtų sukurta emociškai saugi ir pokyčiams tvari darbo aplinka.

Svarbu pažymėti, kad VG vadovai gali įtikinti savo pavaldinius priimti planuojamus pokyčius tik tada, kai patys įsisąmonina jų reikšmę ir patys prisideda prie kūrybinių idėjų generavimo. Maxwell (2019) požiūriu, neįmanoma kitų nuvesti ten, kuo pats netiki. Vadovai turi taip pat suvokti, kad pokytis yra reikalingas ir jiems patiems (Hiatt, 2006). Pokyčių vizijai išsigryninti Kotter (2012) rekomenduoja suformuoti vadovaujančią koaliciją, kuri apibrėžtų strateginį pokyčių įgyvendinimo planą, procese priimtų reikšmingus sprendimus ir spęstų iškilusius probleminius klausimus. Bet naujo įstatyminio reglamentavimo laikymasis gali būti iššūkis ne tik vadovaujančiai koalicijai, bet ir darbuotojų kolektyvui. Tokiu atveju planuojamas pokytis yra paskatintas ne iš organizacijos vidaus, bet išorinių politinių jėgų, kurių sprendimų ir pokyčių būtinybės nėra galimybės diskutuoti (Hiatt, 2006). VG vadovų saviugdos užduotis yra rasti lanksčių būdų bendradarbiauti išlaikant galios ir atsakomybės santykio balansą, o pokyčių valdymas teigiamai veikia organizaciją, kai gebėjimas keisti lyderystės stilių yra paskatintas asmeninio tobulėjimo (Maxwell, 2019).

Reformas organizacijoje gali įgyvendinti tik stiprus lyderis (Kotter, 2012), gebantis sklandžiai perteikti planuojamą viziją, telkti ir koordinuoti komandą, motyvuoti kitus organizacijos darbuotojus pokyčiui. Lyderystė,

14 *Angl. urgency, coalition, strategy, communication, empowering, short-term wins, gains consolidation for broader change, cultural change.*

skirtingai nei vadyba, yra dinamiška (Maxwell, 2019), skatina vadovą veikti naujoje ir mažai ar visiškai nežinomoje teritorijoje (Kotter, 2012). Inicijuojant permainas nuolatos susiduriama su neapibrėžtomis, netikėtomis situacijomis, todėl gebėjimas lanksčiai laviruoti sprendžiant problemas ir priimant neįprastus sprendimus tampa sėkmę lemiančiu veiksniu. Tačiau ne kiekvienas vadovas yra lyderis: tinkama vadyba skatina sistemą veikti, o lyderystė kuria naujas arba transformuoja senas sistemas (Kotter, 2012). Sunkumų kyla tada, kai atsakomybė už esminių sprendimų priėmimą laiku priklauso aukštesnio lygmens vadovui, kuriam nebūdingi puikūs lyderystės gebėjimai. Anot Hiatt (2006), VG vadovai dažnai patiria daugiausia nuostolių organizacinių pokyčių kontekste, kadangi neturi įgaliojimų priimti strateginių sprendimų ar atlikti tiesiogines kasdienės operacinės veiklos užduotis, kurias atlieka techninių darbuotojų personalas. Kotter (2007, p. 3) priduria, kad „paralyžiuotą vadovybę dažnai lemia per didelis vadovų skaičius ir per mažas – lyderių“, o pasipriešinimas pokyčiams VG vadovų lygmeniu gali būti susijęs su baime prarasti valdžią, atsakomybę ar darbo išteklius. Vienas, ypač iš VG, vadovų saviugdų uždavinių pokyčių metu yra balansuoti tarp lyderystės ir vadybos įgūdžių taikymo ir rasti būdus derinti galios ir atsakomybių santykį organizacijos hierarchinėje sistemoje.

Stipri vadovaujanti koalicija turėtų sklandžiai ir suprantamai perteikti darbuotojams pokyčių viziją (Kotter, 2012). Nuolatinė komunikacija visais organizacijos lygmenimis padeda stabilizuoti pokyčių įgyvendinimą ir užtikrinti skaidrumą viso proceso metu, kad būtų išvengta didelio darbuotojų pasipriešinimo ar užkulisinės dezinformacijos. Maxwell (2019) požiūriu, svarbu pradžioje aiškiai išdėstyti lūkesčius, net jei šios žinios nėra geros: tikroji organizacijos situacija, galimi proceso trūkumai, kokia bus progreso kaina. Priešingu atveju VG vadovai gali praleisti daugiau laiko taisydami klaidingą informaciją, nei būtų praleidę perteikdami teisingą informaciją (Hiatt, 2006). Be to, VG vadovų saviugda prasideda prisiimant atsakomybę išiklausyti į pavaldinių požiūrį apie permainas, tampant emocijų laidininkais, siekiančiais sumažinti pasipriešinimo intensyvumą (De Klerk, 2019).

Hiatt (2006) teigimu, įsisažmoninus poreikio keistis priežastį ir reikalingumą, darbuotojui yra svarbu turėti motyvacijos palaikyti novatoriškas idėjas ir prisiimti atsakomybę dalyvauti jas įgyvendinant. Tai sumažina pasipriešinimą pokyčių procesui ir sutelkia darbuotojų pastangas domėtis naujomis iniciatyvomis. Šiuo aspektu sąmoningai ruošiamasi darbuotojų apmokymo procesui perduodant naujas žinias, kad planuojami pokyčiai būtų sėkmingi ir sklandūs. Kai yra pakankamai informacijos apie pokyčių viziją ir žinių, kaip pokyčius įgyvendinti, viskas persikelia į praktikos lauką (Hiatt,

2006), todėl organizaciniai pokyčiai neišvengiamai skatina ir asmeninius pokyčius. VG vadovai šiame kontekste įsitraukia į edukacinį procesą, nes turi ne tik augti patys prisiimdami naujas pareigas ir užduotis, bet ir apmokyti, konsultuoti pavaldinius pasitelkdami ugdomojo vadovavimo įgūdžius vykstant transformacijoms.

Vykstant pokyčiams labai svarbu rasti būdų, kaip paskatinti darbuotojus imtis platesnio masto veiksmų įgyvendinti permainas ir sėkmės atvejais įtvirtinti tarpinius rezultatus (Kotter, 2012). Pokyčiams įgyvendinti naudojama daug vidinių ir išorinių resursų, todėl labai svarbu rasti motyvuojančių išorinių paskatinių palaikyti ir tęsti pokyčius (Hiatt, 2006). Progreso įžvelgimas ir iškomunikavimas vadovų lygmeniu padeda išlaikyti darbuotojų motyvaciją neapibrėžtumo ir ilgalaikių iššūkių laikotarpiu. Anot Kotter (2012), tam reikia vadovų pastangų teikti palaikantį grįžtamąjį ryšį, tinkamai įvertinti kiekvieno individualų darbą viešinant gautus rezultatus. Paskatinimas paliudija darbuotojams, kad jie yra svarbūs, o jų indėlis yra pastebėtas ir pripažintas (Hiatt, 2006). Tai padeda įtvirtinti naujus darbo veiklos modelius ir brandina darbuotojų vidinį pasitenkinimą būsima pokyčiais. Jeigu proceso užduotys yra tinkamai atliekamos, anot Kotter (2012), gautos naudos konsolidavimas paruošia organizaciją didesniems pokyčiams, kurie galiausiai nustato naujus darbo standartus organizacijos kultūroje.

Taigi, teoriniai organizacijos pokyčių valdymo modeliai (Hiatt, 2006; Kotter, 2012) yra orientuoti į strateginių tikslų įgyvendinimą, lyderystę, skaidrią komunikaciją ir darbuotojų motyvacijos užtikrinimą. Atitinkamai, VG vadovų saviugda organizacijos lygmeniu apima efektyvumo ir produktyvumo siekimą planuojant veiklą strateginėje-operacinėje dimensijoje. Siekiant valdyti pokyčius, vadovams svarbu tobulinti ugdomojo vadovavimo įgūdžius, teikti grįžtamąjį ryšį ir pripažinti darbuotojų indėlį. Sklandesniems pokyčiams būtinas pasirengimas nuolatos mokytis – sąmoningai siekti naujų žinių ir disciplinuotai tobulinti turimus profesinius įgūdžius. Išskirtinis VG vadovų vaidmuo pokyčių metu yra išlaikyti balansą tarp naujovių diegimo, procesų vadybos ir nusistovėjusios įmonės tvarkos palaikymo. Tam reikalinga ne tik kūrybinių sprendimų ir veiklų kontrolė, bet ir lankstumas naviguojant tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygmenų, ir pastangos sukurti emociškai palankią darbo atmosferą.

VG vadovų saviugda socialinėje-emocinėje dimensijoje (grupės lygmuo)

Įmonių pokyčiai vyksta ne tik diegiant technologijas ar realizuojant kitokius suplanuotus techninius sprendimus, siekiant optimizacijos. Hiatt (2006, p. 2) pabrėžia, kad „apskritai pokyčius įgyvendinti yra lengva, bet ne tada, kai dalyvauja žmonės: daugiausia iššūkių kelia problemos, kurios susijusios su žmonėmis, o ne su daiktais“. Nepriklausomai nuo to, kiek įdėta pastangų pasirengti pokyčiams, didesnio masto organizacinės permainos įtraukia ir paliečia visus organizacijos darbuotojus. Pavyzdžiui, tarpkultūrinis įmonių susijungimas ir išsigijimas gali sukelti daug neigiamų jausmų ir emocijų dalyviams, patiriantiems verslo sandorio pasekmes (Bansal, 2017), todėl inicijuojant pokyčius vadovai turėtų būti jautresni darbuotojų potyriams ir problemoms (Curry, 2003). Pokyčius įgyvendina žmonės, todėl, vertinant darbuotojus tik kaip darbo įrankius tikslams pasiekti, jų motyvacijos ir lojalumo ilgalaikėje perspektyvoje nepavyks išlaikyti. Siekiant tvaresnio permainų proceso, būtina sutelkti dėmesį ne tik į projektinių idėjų ir tikslų įgyvendinimą, bet skirti deramą dėmesį darbuotojų poreikiams. Pokyčiai kiekvienam žmogui turi unikalią prasmę, nes išbalansuoja stabilios kasdienybės pagrindus, kurie yra susiję su „sveikata, komforto lygiu, finansine padėtimi, santykiais, pasitenkinimu darbu, šeimynine padėtimi ir daugeliu kitų veiksnių, lemiančių jų asmenines situacijas“ (Hiatt, 2006, p. 46). Tyrimai (Lysova, Richardson, Khapova ir Jansen, 2015) rodo, kad aktyvus elgesys karjeroje ir dėmesys darbo vertybėms skatina aktyvesnę darbuotojų įsitraukimą į pokyčius.

VG vadovų saviugda grupės lygmeniu orientuota į ryšio formavimą su darbuotojais siekiant įgyvendinti organizacinių pokyčių tikslus. Norint suprasti organizacijos narių santykių ir emocijų dinamiką ir numatyti teorines prielaidas VG vadovų saviugdai, yra analizuojamos pagrindinės šių psichologinių teorijų – *penkių etapų sielvarto modelio* (pagal Kübler-Ross, 1969) ir *emocinio intelekto darbe teorijos* (pagal Goleman, 2008) – nuostatos.

Marcia (2010, p. 19) tikina, kad bet kokio pobūdžio asmenybės augimas yra susijęs su pokyčiais, t. y. „skausmingu ankstesnės pozicijos, tam tikro požiūrio į save ir pasaulį praradimu“. Struktūriniai organizaciniai pokyčiai darbuotojui gali tapti traumuojančia patirtimi, todėl, pasak De Klerk (2019), būtina gydyti traumuojančias emocijas norint išvengti įstrigimo organizaciniuose perėjimuose. Siekiant suprasti organizacijos pokyčių dalyvių emocinius išgyvenimus ir santykių raidą vadybos tyrimuose (Castillo, Fernandez ir Sallan, 2018; Flynn, 2019) buvo pasinaudota Kübler-Ross penkių

sielvarto etapų modelio teorinėmis prielaidomis. Nors kiekvienas žmogus dėl „įvairių asmeninių savybių, gyvenimo patirties ir socialinio konteksto“ (Marcia, 2010, p. 30) skirtingai reaguoja į pokyčius, VG vadovams prasminga žinoti, kad negatyvių permainų priėmimo procesas apima penkis etapus: neigimą, pyktį, derybas, depresiją ir priėmimą¹⁵ (Kübler-Ross, 1969).

Tyrėjai pažymi, kad pradinės ženklų pokyčių įgyvendinimo iniciatyvos gali sulaukti darbuotojų pasipriešinimo, kurį sukelia šoko būseną ar objektyvios realybės neigimas (Kübler-Ross ir Kessler, 2020). Pavyzdžiui, pavaldiniai būna šokiruoti, kai pasikeitus vadovui pradedama taikyti nauja vadovavimo praktika, o pavaldinių pyktis kaip vyraujanti neigiama emocija kulminaciniame etape liudija jaučiamą nostalgiją ankstesnio vadovo vadovavimo būdai (Mattar, 2020). Darbuotojų emocinės reakcijos į novatoriškus sprendimus įmonėje nėra pastovios. Tam tikras netikrumas ir stresas gali atsirasti dėl negebėjimo atpažinti ir valdyti poliškumą¹⁶, paradoksus ir dilemas (Manderscheid ir Freeman, 2012). Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad netikrumas, džiaugsmas ir noras išėiti iš darbo koreliuoja viso proceso metu (Giæver ir Smollan, 2015). Pokyčių laikas gali būti emociškai sudėtingas, o tai dažnai skatina nesusipratimus, nuoskaudas ir konfliktus (Gaspar ir Hayden, 2017). Castillo ir kt. (2018) tyrimai rodo, kad neigiami organizacijos pokyčiai veikia santykius su socialine aplinka (šeima, draugais, bendradarbiais, vadovu ir organizacija).

Permainos įprastai asocijuojasi su neapibrėžtumu, todėl sukelia nerimą ir baimę dėl ateities. Pyktis yra įprasta pokyčių priėmimo proceso dalis (Kübler-Ross ir Kessler, 2020). Stabilumas ir aiški kasdienė profesinė rutina darbuotojui suteikia komforto ir saugumo jausmą, todėl pokyčių žmogus iš prigimties nemėgsta (Marcia, 2010), jiems priešinasi (Kotter, 2012), nori likti prie senos ir įprastos tvarkos (Gaspar ir Hayden, 2017), ypač jei buvo daug į ją investuota (Hiatt, 2006). Darbuotojai vadovybės komunikaciją apie planuojamus pokyčius priima asmeniškai – t. y. organizacijos pokyčius jie sutapatina su asmeniniais pokyčiais (Hiatt, 2006). Reikšmingi struktūriniai pokyčiai organizacijoje neišvengiamai paveikia vidinius darbuotojo išgyvenimus (Mattar, 2020), kurie kartais net prilygsta dvasiniam skausmui (Marcia, 2010). Darbuotojai patiria įvairių asmeninių praradimų – finansinių, profesinių, socialinių, psichologinių (pvz., ambicijų, savivertės, pasitikėjimo autoritetu netekimu). Tam tikrų nuostolių gali atsirasti dėl nepalankaus darbo užmokesčio perskaičiavimo, pozicijos ar darbo funkcijų pasikeitimo, struktūrinių padalinių transformacijos, kolektyvo ar fizinės darbo aplin-

15 Angl. *denial, anger, negotiation, depression, and acceptance*.

16 Angl. *polarity* – priešingybė, kontrastas.

kos pasikeitimo. Įtampą ir nesaugumą ypač stiprina etatų mažinimo rizika (Giæver ir Smollan, 2015; Bansal, 2017; Mattar, 2020), o atsisveikinimas su išeinančiais kolegomis, priverstinis atleidimas arba paties darbuotojo pasirinkimas ieškoti naujų profesinių galimybių kitur tampa asmeninių pokyčių pradžia. Taigi, iš pirmo žvilgsnio darbuotojų neadekvačiomis reakcijomis apibūdinti emocinių išraiškų ar elgsenos būdai gali atspindėti normalius žmogiškus jausmus, kuriuos VG vadovams svarbu atpažinti.

Darbuotojų pasipriešinimo lygis taip pat auga dėl nepakankamai skaidrios komunikacijos apie planuojamus pokyčius (Kotter, 2012). VG vadovams tenka svarbi užduotis surinkti darbuotojų atsiliepimus, kad būtų galima geriau suprasti foninį pokalbį, kurį labai sunku suvaldyti (Hiatt, 2006). Be korporatyvinio dialogo kuriama nepalanki darbui atmosfera. Jei neatsižvelgiama į organizacijos bendruomenės narių požiūrį ir poreikius, dviprasmiškos informacijos sklaida ir darbdavių elgsena gali būti traktuojama kaip žmogiškumo ir pagarbos darbuotojams stoka. Dėl to atviru įniršiu, kandžiomis replikomis ar apkalbomis gali pasireikšti darbuotojų pasipriešinimas (Hiatt, 2006; Maxwell, 2019). Pokyčiams išibėgėjus taip pat būdingi cinizmas ir frustracija (Giæver ir Smollan, 2015). Iš kitos pusės, pavaldiniai gali vengti kontakto (Kübler-Ross ir Kessler, 2020), t. y. ignoruoti bendravimą, atsiriboti ar pasinerti į tylos periodą, užsisklęsti. Asmenys, kurie nenori gadinti santykių su vadovu, tačiau bijo atvirai išsakyti savo nepasitenkinimą dėl permainų, gali nesąmoningai parodyti nepritirimą esamai padėčiai pasyvumu: vengti atsakomybės, mažai dalyvauti pokyčių procese ar vilkinti deleguotų darbų atlikimą (Maxwell, 2019). Šios neigiamos pasekmės gali svyruoti nuo sumažėjusio išsipareigojimo, produktyvumo stokos ir talentų praradimo iki susvetimėjimo darbe (Bansal, 2017). VG vadovui svarbu suprasti, kad žmogus, sielvarto etapų metu patiriantis neigimą ir pyktį, savyje užspaudžia didžiulį srautą nesuvoktų emocijų (Mattar, 2020), trukdančių blaiviai vertinti situaciją ir priimti racionalius sprendimus. Maxwell (2019) teigimu, gebėjimu užjausti kitus ir nesistengti jų pataisyti pasižymi brandi lyderystė.

Derybų stadijos etape darbuotojo adaptacijos procesai perkeliama labiau iš emocinio į mentalinį dinamikos lygmenį (Kübler-Ross ir Kessler, 2020): ieškoma loginio paaiškinimo ir atsakymų, padedančių suprasti ir pagrįsti, ką reiškia pokytis ir vardan ko jis reikalingas (Hiatt, 2006; Kotter, 2012). Šio proceso metu įvertinama tikėtina permainų rizika ir nauda, konstruojamos ateities vizijos pokyčiams išibėgėjant. Pokyčių poreikio išisąmoninimas yra svarus veiksnys darbuotojo motyvacijai suaktyvinti (Hiatt, 2006; Kotter, 2012), todėl skaidrios ir laiku įvykdytos komunikacijos plėtrai, dis-

kutuojant apie organizacinių pokyčių viziją, strateginius tikslus, priemones ir terminus, turi būti skiriama pakankamai dėmesio. VG vadovams svarbu suvokti, kad šiam procesui, kaip ir pirminių negatyvių emocijų pajautimui, taip pat savireguliacijos mechanizmams įsijungti reikia laiko (Mattar, 2020).

Pokyčių pobūdis vertinamas nustačius, ar pokytis yra galimybė, ar grėsmė (Hiatt, 2006). Jeigu planuojami pokyčiai skirti pažangioms idėjoms įgyvendinti ir įmonės veiklai plėsti, derybų stadijoje darbuotojas apmąsto profesinio augimo galimybes, įsivertina turimus įgūdžius, numato iniciatyvų ir mokymosi būdus kūrybiniam potencialui atsiskleisti. Gebėjimas palaikyti dialogą, ypač priekinės linijos vadovo¹⁷, gali paskatinti abipusę mokymąsi, nuodugnų supratimą ir išvalgas, bendradarbiavimu paremtą mąstyseną ir veiksmus (Raelin, 2012). Empatiškas ir individualus pavaldinių konsultavimas ir fasilitacija suteikia galimybių ir išteklių, kurie leidžia pavaldiniams išlaikyti motyvaciją ir daryti sėkmingą pažangą vykstant pokyčiams.

Tačiau jeigu organizaciniai pokyčiai yra orientuoti į įmonės veiklos procesų optimizaciją ir išlaidų mažinimą, tikėtina, kad darbuotojų vidiniai išgyvenimai susitaikant su esama padėtimi tampa emociškai ir morališkai sudėtingi (Gaspar ir Hayden, 2017; Mattar, 2020), o santykiai su vadovu prastėja (Castillo ir kt., 2018). Tokiu atveju pereinama į bene slogiausią sielvarto etapą, kuriai būdingos depresinės nuotaikos (Kübler-Ross ir Kessler, 2020). Pavaldinių elgesys gali vesti net į savidestrukciją – dar didesnę pasipriešinimą, irzlumą, socialinį užsisklendimą ir polinkį į psichotropines priklausomybes. Sunkumų kyla ir tada, kai pokyčius lemia išorinės politinės įtakos, nepriklausančios nuo organizacijos vadovybės sprendimų, todėl darbuotojams gali būti itin sunku juos priimti (Hiatt, 2006). Šiame etape VG vadovų profesinis augimas vyksta mokantis surasti jautresnę ryšį su darbuotojais per supratimą, aktyvų klausymąsi ir emocinį palaikymą.

Susitaikymo su praradimais ir situacijos priėmimo etape (Kübler-Ross ir Kessler, 2020) vyksta reikšmingas saviugdos procesas, susijęs su asmeniniu ir profesiniu augimu. Siekiant sėkmingai prisitaikyti prie susidariusių nepalankių aplinkybių, priimti pasekmes ir gerai jaustis, būtina išsigryninti profesinius prioritetus ir lūkesčius dėl ateities veiklos krypties, pobūdžio. Sprendimų pasirinkimo veiksnys yra esminis galutiniame pokyčių įgyvendinimo etape (Marcia, 2010). Todėl VG vadovams svarbu gebėti išlikti jautriems, kantriems ir dėmesingiems pavaldinių poreikiams ir elgsenai, nes tai gali turėti lemtingos įtakos darbuotojų rotacijai (Bansal, 2017; Mattar, 2020). Fasilitavimo įgūdžių lavinimas ir gebėjimas prisitaikyti tampa VG vadovų saviugdos iššūkiais. Jeigu vidinio ir išorinio dialogo skatinamos transforma-

17 Angl. *front-line manager*.

cijos padeda darbuotojams darniai susijungti ir bendradarbiauti, palaiapsniai įvyksta situacijos priėmimas ir susitaikymas (Kübler-Ross ir Kessler, 2020). Neblėstant pasipriešinimui ar nerandant abipusio kompromiso organizacijos ateities strategijos kontekste, darbuotojai gali priimti savanorišką sprendimą ieškoti naujų profesinių perspektyvų už organizacijos ribų (Giæver ir Smollan, 2015).

Aptarti penkių sielvarto etapų modelio (Kübler-Ross, 1969) teoriniai aspektai gali tapti atspirties tašku VG vadovams, siekiantiems suvokti emocinę darbo aplinkos psichodinamiką pokyčių metu. Tai skatina numatyti galimus besikeičiančios organizacijos iššūkius ir pasirinkti tokius asmeninio ir profesinio augimo aspektus, kurie padėtų sukurti glaudesnę santykį su pavaldiniais, turint tikslą prisitaikyti prie permairių keliamų iššūkių (Mattar, 2020). Šiuo atveju svarbu pabrėžti, kad VG vadovai išgyvena panašią patirtį kaip ir jų pavaldiniai. Dažna klaida yra manyti, kad VG vadovai pagal nutylėjimą yra veiksmingi ugdomojo vadovavimo specialistai ir pokyčių valdytojai (Hiatt, 2006). Pokyčių intervencija jiems tampa traumuojančia patirtimi dažniau nei yra manoma (Marcia, 2010; De Klerk, 2019), kadangi VG vadovų saviugdosa krūvis apima net tris pokyčių lygmenis: pastangas užtikrinti pokyčio įgyvendinimą organizacijoje; pagalbą darbuotojams įveikti pokyčio sunkumus; rūpinimąsi savimi ir pagalbos sau būdų paiešką.

Teoriniai emocinio intelekto ugdymo darbe aspektai (Goleman, 2008) gali pagelbėti VG vadovui sukurti emociškai palankesnę ir produktyvesnę darbo aplinką ir padėti sau pačiam išgyvenant procesą. Gebėjimas susitvarkyti su savimi, susitarti su žmonėmis, dirbti komandoje ir vadovauti susijęs su emociniu intelektu darbe (Goleman, 2008), todėl lyderystė visų pirma yra gebėjimas vadovauti ne kitiems, o sau (Maxwell, 2019). Asmeninių ir socialinių gebėjimų tobulinimas darbe, anot Goleman ir kt. (2013), apima penkias emocinio intelekto kompetencijas: savivoką, savireguliaciją, motyvaciją, empatiją ir socialinius įgūdžius. Šių kompetencijų ugdymas yra reikšmingas kiekvieno profesiniame kelyje. Vadovas negali kito nuvesti toliau negu pats yra nuėjęs (Maxwell, 2019), todėl, turėdamas tikslą atpažinti susidariusią emociinę santykių dinamiką pokyčių organizacijoje, VG vadovas turi lavinti savivokos įgūdžius ir identifikuoti vidaus procesus (Goleman, 2008; Kübler-Ross ir Kessler, 2020). Organizacinių pokyčių valdymo kontekste yra svarbu gebėti suvokti vyraujančias emocijas ir suprasti jų poveikį sau ir aplinkai (De Klerk, 2019).

Esant psichologinei įtampai, fiziniam nuovargiui ir greitam darbo tempui, susidaro palankios sąlygos geriau pažinti savo prigimtinius ir natūralius asmenybės bruožus (Mezirow, 1999; Marcia, 2010; Kolbergytė, 2016),

mokyti valdyti individualias destruktivias emocijas išraiškas ir stresą savi-reguliaciniais metodais (Goleman, 2013). Savivoka yra savęs pažinimo ir keitimo pagrindas, todėl objektyvus savo stiprybių ir trūkumų įsisąmoninimas skatina ne tik vystyti ir panaudoti esamą kūrybinį potencialą, bet taip pat numatyti saviugdos tikslus destruktiviems charakterio bruožams ar savybėms koreguoti (Goleman, 2008). Vadovų gebėjimas išverti nemalonų elgesį, frustraciją, diskomfortą ir pralaimėjimą nesiskundžiant ir nepalūžtant yra laikomas brandos požymiu (Maxwell, 2019). De Klerk (2019) nurodo, kad vadovų gebėjimas sutelkti dėmesį į buvimą¹⁸ gali padėti spręsti sudėtingas situacijas, tačiau mažai pasitelkiamas vykstant organizaciniams pokyčiams. Veiksmingai valdyti trikdančias emocijas ir impulsus padeda savikontrolės gebėjimai, o gebėjimas būti lanksčiam leidžia prisitaikyti prie pokyčių (Goleman, 2008; Maxwell, 2019).

Dažna verslo lyderių daroma klaida yra manyti, kad formuodami supratimą apie pokyčių poreikį jie skatina darbuotojus norėti pokyčių (Hiatt, 2006). Minėta, kad pokyčių laikotarpiu darbuotojai išgyvena sudėtingus psichodinaminis procesus (Kübler-Ross ir Kessler, 2020), todėl kyla darbuotojų pasipriešinimo rizika (Kotter, 2012). Emociškai saugiai ir bendradarbiavimui palankiai darbo aplinkai formuoti yra būtini socialiniai įgūdžiai, taip pat empatijos kaip emocinio intelekto ugdymas (Goleman, 2008). Siekiant darbuotojus supažindinti su planuojamų pokyčių strategija, svarbu atrasti būdus ne tik įkvėpti juos naujovėms, bet ir gebėti išgirsti jų požiūrį ir spręsti nesutarimus. Rekomenduotina derinti veiklą atsižvelgiant į darbuotojų raidos poreikius, aktyviai domėtis jų rūpesčiais, stengtis suprasti ir pajauti, kuo gyvena pavaldiniai (Goleman, 2008). Darbuotojai nori išgirsti apie iššūkius, su kuriais teks susidurti pereinamuoju laikotarpiu, jie nori žinoti, kaip elgsis vykdantieji VG vadovai, todėl, anot Hiatt (2006), norint užmegzti artimesnį ryšį su pavaldiniais, svarbu pasidalyti asmeninėmis istorijomis ar kituose padaliniuose patiriamais sunkumais bandant diegti pokyčius. Pasitikėjimu paremtuose profesiniuose santykiuose, kuriuose žmogiškiesiems aspektams rodoma derama pagarba, lengviau sumažinti darbuotojų pasipriešinimą permainingoms, motyvuoti juos veiklai ir įvertinti jų pastangas, darbo rezultatus. Be to, VG vadovų pastangos, siekiant suformuoti glaudų ryšį, atsiperka pavaldinių palaikymu, įsipareigojimu ir lojalumu (Bansal, 2017).

Pokyčius gali lemti išorinė įtaka, pvz., pakitęs teisinio reguliavimo reglamentavimas (Hiatt, 2006), todėl gebėjimas prisitaikyti yra svarbiausia lyderio savybė (Maxwell, 2019). Išlavintas emocinis intelektas sukuria kelius

18 De Klerk (2019) mini anglišką terminą *being-centeredness* – būti centre, koncentracija į centrą, centrui būdingas, įsižeminimas.

tvariai lyderystei, lanksčiam bendradarbiavimui ir darniai sąveikai palaikyti ne tik su pavaldiniais, bet ir kolegomis, stambiais verslo klientais, partneriais. Atsižvelgiant į tai, kad organizacinių pokyčių laikotarpiu stengiamasi derinti skirtingus šalių interesus, poreikius ir resursus, VG vadovams svarbu turėti gerą politinę nuovoką apie emocines grupės sroves (Goleman, 2008) ir jausti galios santykius procese. Minėta, kad streso valdymas ir savireguliacija tampa vienu iš sprendimų krizinėms ir konfliktinėms situacijoms neutralizuoti, sklandžiai komunikuoti ir darniai bendradarbiauti. Empatiškas požiūris ir orientacija į kokybišką aptarnavimą (klientų poreikių numatymą, atpažinimą ir patenkinimą) padeda subalansuoti emocines šalių reakcijas ir pasiekti norimų rezultatų (Goleman, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad į organizacijos transformacijų periodą svarbu žvelgti ne tik iš operacijų atlikimo pusės per lyderystės ir vadybos gebėjimų lavinimą, bet ir suprasti žmogiškų emocijų raiškos dimensiją. VG vadovas, norėdamas augti profesionalumo prasme, privalo siekti asmeninių pokyčių lavindamas emocinį intelektą ir psichodinaminių grupės procesų žmogiškame kontekste supratimą. Emociškai palankios darbo aplinkos kūrimas ir išlaikymas priklauso nuo suvokimo, kad sėkmingai adaptacijai prie naujos aplinkos, procesų, žmonių ar organizacinės kultūrinės aplinkos būtina skirti laiko (Kübler-Ross ir Kessler, 2020; Mattar, 2020). Aktyvaus klausymo ir empatijos įgūdžiai yra neatsiejamai svarbūs nuo VG vadovo gebėjimo išlikti jautrių pavaldiniams, o profesinių santykių kokybė, saugumas ir komandinis palaikymas padeda išlaikyti balansą tarp įtemptos konkurencingos aplinkos ir produktyvumo siekių vykstant pokyčiams. Pastangos užsiimti saviugda individualiu lygmeniu formuoja objektyvesnį savęs suvokimą, pažinimą ir sąmoningumo ugdymą, o savireguliacijos įgūdžius naudinga priitaikyti ir platesniame asmenybės ugdymo kontekste.

VG vadovų saviugda suvokimo-dvasinėje dimensijoje (individo lygmuo)

Pusiausvyros paieškos derinant skirtingus socialinius vaidmenis, pastangos atitikti visuomeninius lūkesčius ir savirealizacijos tikslus profesiniame kontekste vyksta nuolatos (Jasiukevičiūtė-Zelenko ir Šorytė, 2018). Kadangi „vadovas pirmiausia yra darbuotojas, o tik po to vadovas“ (Hiatt, 2006, p. 89), vykstant organizaciniams pokyčiams VG vadovai kaip ir jų pavaldiniai patiria asmeninius išgyvenimus, susijusius su asmenybės branda, motyvacija, savirealizacija ir tapatybės suvokimu (Marcia, 2010). Be to, saviugdos ir rūpinimosi savimi poreikis šiame kontekste formuojasi dėl pati-

riamos psichologinės įtampos, kai VG vadovai tampa fasilitacijos instrumentu, padedančiu atkurti sveiką darbo aplinką, generuoti teigiamas emocijas ir lengvesnę darbuotojų perėjimą prie pokyčių (De Klerk, 2019). VG vadovų saviugda individo lygmeniu skatina kvestionuoti pasaulėžiūros prigimtį ir sandarą, suprasti asmeninės elgsenos paskatas, vertybių išraišką, kūrybos ir atsakomybės derinimą organizacinių pokyčių perspektyvoje. Norint suprasti, kaip VG vadovams reikėtų pasiekti profesinę savirealizaciją įgyvendinant organizacijos tikslus individo lygmeniu, teorinės prielaidos saviugdai grindžiamos *transformuojančio mokymosi teorija* (pagal Mezirow, 1990, 2000, 2009) ir *tapatybės būsenų modeliu* (pagal Marcia, 1966, 1993, 2010).

Bet kokiai vadovo pažangai reikia pokyčio, keičiančio mąstymą ir veiksmus: svarbu vengti sustabarėjusio mąstymo, imtis naujovių, išeiti iš komforto zonos, abejoti įprasta išmintimi ir džiaugtis pokyčiais (Maxwell, 2019). VG vadovų saviugdą galima paaiškinti transformuojančio mokymosi teorija (Mezirow, 2000). Pagal ją suaugusiųjų mokymasis vyksta visą gyvenimą, tačiau sudėtingiausios patirtys ir atradimai apie save, aplinką ir gyvenimą formuojasi kritiniais momentais (Taylor, 2008), kai vyksta reikšmingi pokyčiai profesiniame ar asmeniniame gyvenime (Janik, Bills, Saito, Widjaja ir Gleason, 2005; Bulajeva, 2007). Intensyvios permainos darbe priverčia stipriai mobilizuoti asmens fizines ir psichines pajėgas. VG vadovai turi klausimų ir problemų, susijusių su pokyčiais, kurias jiems reikia išspręsti prieš siekiant fasilituoti pokyčius darbuotojams (Hiatt, 2006). Tobulo plano idėjoms įgyvendinti nėra, todėl svarbu analizuoti nesėkmes: skirti laiko apmąstyti, kas vyko ne taip ir ko galima iš to pasimokyti (Maxwell, 2019). Šiomis aplinkybėmis pokyčių procesas inicijuojamas dviejų lygmenų sąveikoje: ženklius organizaciniai pokyčiai sudaro prielaidas ir asmeniniam virsmui ar net asmenybės transformacijai (Kolbergytė, 2016).

Transformuojančio mokymosi teorinės prielaidos yra taikytos vadybos moksliniuose tyrimuose, analizuojant trikdančius transformuojančios lyderystės dirgiklius švietimo sistemoje (Christie, Simon, Graham, Call ir Faragher, 2019), taip pat lyderystės vystymą¹⁹ tarptautiniame versle (Ensign, 2019). Tyrimai atskleidžia atitinkamo vadovavimo stiliaus reikšmę siekiant skatinti naujovišką transformuojančių lyderių elgesį, kai vyksta radikalūs organizaciniai pokyčiai (Feng, Huang ir Zhang, 2016).

Žmogaus saviugdai būtinas pradinis diskomfortas (Janik, 2005), todėl organizacinių pokyčių kontekstas, kuriame patiriami įvairūs iššūkiai ir sunkumai, gali tapti paskata ir VG vadovų asmeniniams pokyčiams. Marcia (2010, p. 19) tikina, kad bet koks augimas apima pokyčius, o tai „skausmin-

19 Angl. *global leadership development*.

gas ankstesnės pozicijos, tam tikro požiūrio į save ir pasaulį praradimas“. Per kritinį psichinį sąmonės konfliktą (Mezirow, 2000), asmenybės vystymąsi-virsimą, kuriant naujas suvokimo prasmes (Daloz, 1999) dažnai įvyksta transformuojantis mokymasis. Mokslininkų teigimu, transformuojančio mokymosi procesas dažnai prasideda nuo sumaištį keliančios ir išbalansuojančios dilemos²⁰, naujų atradimų ar netikėtos, itin reikšmingos patirties, sukeliančios asmeninę krizę: žmogus pradeda kritiškai reflektuoti savo patirtį ir iš naujo vertina susidarytas prielaidas apie save ir gyvenimą (Mezirow, 2000; Janik ir kt., 2005; Merriam ir Ntseane, 2008). Pavyzdžiui, viena iš galimų vadovų saviugdų pamokų yra suvokimas, kad neįmanoma visiems įtikti ir pasiekti to, kad visi būtų laimingi (Maxwell, 2019). Toks suvokimas skatina sąmonės pasikeitimą, kadangi susiformavę įsitikinimai ar vertybės, anksčiau laikyti tiesa, nebetinka arba prieštarauja naujai patirčiai (Taylor, 1998; Cranton ir Roy, 2003).

Plačiau prasme transformuojančio mokymosi teorija yra paremta kritine refleksija, kuri suteikia galimybę savęs pažinimui ir saviugdai (Mezirow, 1999; Dirkx, Mezirow ir Cranton, 2006). VG vadovai organizacinių pokyčių metu susidūrę su išoriniais iššūkiais, skirtingais interesais ir lūkesčiais dėl strateginių permainų, gali patirti vertybinių dilemų, kurios skatintų iš naujo apgalvoti asmeninę motyvaciją ir įdėtų pastangų prasmę profesinėje veikloje Hiatt (2006) teigimu, finansinės paskatos motyvuoja ne visus darbuotojus, ypač tais atvejais, kai žmogus suvokia konfliktą tarp asmeninių vertybių ir organizacijos tikslų. Šios dilemos kyla pirmiausia dėl to, kad VG vadovai strateginių sprendimų nepriima, o įprastai tik vadovauja žmonėms ir valdo priskirtus biudžetus. Vertybinės prieštaros gali paskatinti saviugdą keičiant semantinius mąstymo modelius, kuriant naujas vidines reikšmes apie besikeičiantį pasaulį, visa tai formuoja naująjį „aš“ (Daloz, 1999; Merriam ir Ntseane, 2008). Pasaulėžiūros ir ateities elgsenos modelių keitimas vyksta transformuojant dalykus, kurie anksčiau buvo įtraukti į kasdienę patirtį ir laikyti savaime suprantamais be kritinės refleksijos (Mezirow, 2000). Asmeninis pokytis vyksta per egzistencinių prasmų integravimą į sąmonę keliant gyvenimo kokybės klausimus: kas aš esu ir koks yra mano santykis su šiuo pasauliu (Dirkx ir kt., 2006). Integrali pasaulėžiūra formuojasi kintant asociacijoms, sąvokoms, vertybėms, įsitikinimams, kultūrinėms normoms ir lūkesčiams, jausmams, nulemtoms reakcijoms, įpročiams ir prielaidoms, kurios apibrėžia žmogaus pasaulį (Mezirow, 2000). Dėl to vyksta psichologinė evoliucija ir asmenybės augimas.

Minėta, kad organizaciniai pokyčiai sukelia jausmų painiavą (Giæver ir

20 Angl. *disorienting dilemma*.

Smollan, 2015), todėl sėkmingam vadovui itin svarbu įveikti jų keliamą nuolatinių pokyčių baimę (Maxwell, 2019). Kiekvienam žmogui svarbu suprasti ir įsisąmoninti ne tik naują patirtį, bet ir nemalonius jausmus, pvz., gedėjimą (Taylor, 1998), baimę ar nerimą dėl ateities pokyčių (Mälkki ir Green, 2014). Transformuojančio mokymosi tikslas – visa, kas „nesąmoninga“, paversti „sąmoningumu“ formuojant autentišką asmenybę (Cranton ir Roy, 2003, p. 95). Kitaip tariant, transformuojantis mokymasis suprantamas kaip vidinis darbas su siela: mokytiis pažinti žmogaus prigimtį, lavinti būdus suvokti savo tapatybę, emocijas ir jausmus, integruoti subjektyvų savęs suvokimą įvairiose būties raidos dimensijose (Dirkx ir kt., 2006; Merriam ir Ntseane, 2008). Taigi, transformuojantis mokymasis orientuoja asmenybės pokyčius tiek į psichosocialinį, tiek į dvasinį vystymąsi ir skatina žmogaus savirealizaciją asmeniniame ir socialiniame gyvenime, padeda prisitaikyti prie sociokultūrinio konteksto (Dirkx ir kt., 2006). Tačiau asmenybės transformacija įvyksta tada, kai žmogus suvokia, kas jis yra, ir elgiasi pagal prigimtį, atskleisdamas tapatybę ir autentiškumą (Cranton ir Roy, 2003).

Įtvirtintos tapatybės išraiška, skatinanti pasitenkinimo profesine veikla jausmą ir vystanti visą gyvenimą, yra savirealizacija. Dažnai atvejais, kai asmuo susiduria su tapatybei iššūki keliančiais įvykiais, pasak Marcia (2010), tapatybė yra performuojama iš naujo. Vykstant organizaciniams pokyčiams, kai darbo sąlygos yra apsunkintos, patiriamas chaotiškas tempas ir didžiulis darbo krūvis, VG vadovams gali kilti identiteto klausimų. Vadybos mokslo kryptyje teoriniai identiteto aspektai analizuoti suaugusiųjų mokymosi kontekste: karjeros ir asmeninių tikslų balanso išlaikymas, darnos siekimas pavaldinių, vadovų ir darbdavių santykiuose. Tyrimai sietini su lyderystės tapatumo konstruktu (Karp ir Helgø, 2009), vadovų jautrumo darbuotojų patirčiai ir problemoms poreikiu (Curry, 2003), koreliacija tarp darbuotojų profesinės tapatybės ir motyvacijos organizacijos pokyčių kontekste (Lysova ir kt., 2015).

Tapatybės būsenų modelio (Marcia, 1966) pažinimas gali praplėsti požiūrį į suaugusiųjų psichologinį vystymąsi krizės laikotarpiu. Darbas padeda žmogui integruotis į visuomenę, tačiau būtina išlaikyti vientisumo su savimi jausmą, integruojant reikšmingas vaikystės tapatybes ir vaidmenis (Kroger ir Marcia, 2011). Marcia (1966, 1993) išplėtė Eriksono (1968) psichosocialinio vystymosi teoriją ir nustatė du esminius tapatybės formavimo kriterijus: tapatybės alternatyvų, arba krizės, tyrinėjimą ir įsipareigojimą konkrečiai sričiai. Išskiriamos keturios asmens tapatybės būsenos: nuo „uždarytos“²¹ ir

21 Angl. *foreclosure* – „uždarytos“ tapatybės būseną.

„susimaišiusios“²² iki „atidėtos“²³ ir „realizuotos“²⁴ tapatybės (Marcia, 1993). „Uždarytos“ tapatybės būseną atspindi neapibrėžtą žmogaus įvaizdį, siekių ir vertybių tikslingumo stoką, aukštą įsipareigojimo bendruomenei ar organizacijai lygį. „Uždarytos“ tapatybės būsenos atveju susiduriama su suaugusiais, susikūrusiais tokią asmenybės struktūrą, kurios tikslas yra užkirsti kelią pokyčiams (Marcia, 2010). Šioje būsenoje stipri vaikystės autoritetų įtaka vertybinių nuostatų ir veiklos pasirinkimui, todėl savęs pažinimas ir sąmoningumo ugdymas tampa pradžia asmenybės virsmui. „Uždarytos“ būsenos asmenys savo tapatybę grindžia susitapatinimu su reikšmingomis vaikystės asmenybėmis, todėl mieliau vykdo stipraus vadovaujančio autoriteto nurodymus, nekvestionuodami jų reikšmės (Kroger ir Marcia, 2011). Toks žmogus yra valdomas beveik iš inercijos ta kryptimi, kurią suprojektuoja ir kuria aplinkiniai, nes išoriniai poreikiai jam svarbesni nei asmeniniai (Marcia, 2010).

Organizacijų pokyčių kontekste vadovai, ypač VG, ne visada turi absoliučią galią ir valią įgyvendinti pokyčių idėjas organizacijos lygmeniu. Kroger ir Marcia (2011) mini, kad „uždarytą“ tapatybę turintis asmuo neturėtų jausti diskomforto, kadangi atsidavusiai paklūsta vadovybės reikalavimams, taisyklėms, pokyčių sumanymams. Dėl emocinio saugumo, priklausymo grupei ir išorinio įvertinimo šis asmuo nebando analizuoti priimtų sprendimų teisingumo ar etikos savuoju požiūriu, iš naujo vertinti vertybes ir pasikliauti patirtimi. Nors jo mąstymas yra gana griežtas (Marcia, 2010), esant vidinei konfrontacijai, jis neišdrįsta išsakyti savo pozicijos ar paprieštarauti autoritetams (Kroger ir Marcia, 2011), bijo ieškoti alternatyvų ar kažką keisti. Tokiu atveju formuojasi „susimaišiusios“ tapatybės būseną, kuri nors ir liudija žmogaus įsitraukimą į tam tikrą veiklą, tačiau dar nėra autentiško pasirinkimo veikti ar motyvuotų investicijų numatytam įsipareigojimui atlikti. Šiai būsenai būdingas išsiblaškyimas, depresijos ir tuštumos jausmas, krypties nebuvimas (Marcia, 2010). Per „aš“ ir „jie“ sąvokas gali išryškėti savęs ir aplinkos atsiskyrimo ženklai (Kroger ir Marcia, 2011), be to, atsiranda vidiniai barjerai, trukdantys prisitaikyti prie tradicinės kultūros, pamažu tyrinėjamos naujos augimo galimybės (Marcia, 2010).

Sąmoningas autentiškos tapatybės kūrimas ar perkūrimas profesinėje veikloje prasideda „atidėtos“ tapatybės būsenoje, kai patenkama į diskomfortą keliančias aplinkybes (Marcia, 2010) arba kyla dilemų ar prieštaravimų dėl autoritetų, su kuriais anksčiau buvo identifikuojamasi (Kroger ir Marcia,

22 Angl. *identity diffusion* – „susimaišiusios“ tapatybės būseną.

23 Angl. *moratorium* – „atidėtos“ tapatybės būseną.

24 Angl. *identity achievement* – „realizuotos“ tapatybės būseną.

2011). Todėl, susidūrus su nuolatiniais organizacinių pokyčių sunkumais ir neturint galimybių išreikšti save ilgalaikėje perspektyvoje, VG vadovai gali patirti profesinio identiteto krizę, kuri taptų paskata saviugdai, skiriant sąmoningas pastangas iš naujo įvertinti anksčiau susiformuotas vertybes, apgalvoti darbo motyvaciją ir ieškoti naujų alternatyvų veikti kriziniame etape (Marcia, 2010). Siekiant „realizuotos“ tapatybės, VG vadovams svarbu praktikuoti patirties refleksiją ir savistabą norint sukurti balansą tarp išorinės aplinkos lūkesčių ir vidinio autentiškumo. Norint save tyrinėti, reikia aktyviai kelti klausimus sau, siekti sąmoningai suvokti individualias vertybes, įsitikinimus ir tikslus, kurių realizavimą nulemia įsipareigojimas ir atsakomybės prisiėmimas už pasirinkimus judant link asmeninių pokyčių (Marcia, 1993).

Marcia (2010, p. 29), analizuodamas suaugusiųjų gyvenimo ciklus ir identiteto krizes, mini „išbalansuojančias aplinkybes“²⁵, kurios skatina neatitikimą ir pasireiškia įvairiomis formomis ar gyvenimo įvykiais, taip pat ir pokyčiais profesinėje veikloje (pvz., paaukštinimą pareigose ar darbo praradimą). Vykdam organizacinius pokyčius, psichologinis ir fizinis VG vadovų darbo krūvis yra didelis, nes susiduriama su neapibrėžtumu, dedamos pastangos įveikti iššūkius ir pritaikyti inovacijas kitiems (Maxwell, 2019). Vadovams taip pat tenka priimti nemažai lemiamų sprendimų, susijusių su biudžeto valdymu, taip pat ir su darbuotojų rotacija (Hiatt, 2006). „Atidėtos“ tapatybės būsenoje asmenys tarsi įstringa ir patiria sunkumų jaustis gerai (Kroger ir Marcia, 2011, p. 41). Todėl kritinėmis aplinkybėmis yra stimulus reflektuoti asmenines ir profesines vertybes: kvestionuoti savirealizacijos galimybes ir prasmę, įsivertinti motyvaciją dirbti užimamose pareigose ar likti esamoje organizacijoje, analizuoti kitus profesinio identiteto klausimus.

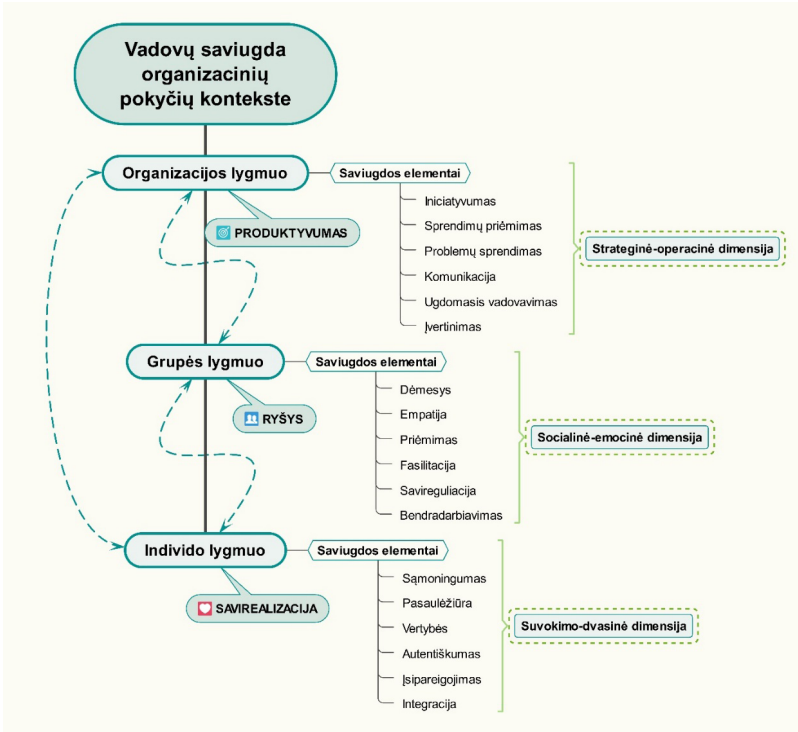
Tapatybės paieška tyrinėjant naujas alternatyvas veikti (pagal Marcia, 1966) nebūtinai gali pasireikšti naujų darbo pasiūlymų svarstymu. VG vadovų identiteto krizė vykstant organizaciniams pokyčiams gali skatinti profesinio potencialo atskleidimą ieškant efektyvesnių būdų spręsti problemas (Goleman, 2008; Maxwell, 2019). Išgyvenus kritinę patirtį, permąstomi svarbiausi žmogui vertybiniai aspektai ir išbandomos naujos elgesio strategijos, kurios padėtų veiksmingiau funkcionuoti gyvenime (Kroger ir Marcia, 2011). To pagrindu priimami nauji sprendimai ir įsipareigojimai, kurie paskatina „realizuotos“ tapatybės susiformavimą (Marcia, 2010). Nors ši būseną nereiškia identiteto raidos pabaigos, tačiau žmogus jaučia didesnę emocinį saugumą ir komfortą, kadangi tvirtai pasitiki savo sprendimu ir yra mažiau priklausomas nuo aplinkos įtakos ir spaudimo.

25 Angl. *disequilibrating circumstances*.

Apibendrinant transformuojančio mokymosi ir tapatybės būsenų modelio teorinius aspektus galima teigti, kad kritinės patirtys skatina savęs pažinimą ir psichosocialinę raidą siekiant profesinės savirealizacijos. VG vadovų saviugda, siekiant įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus, yra naudinga ne tik žmogaus profesinės tapatybės įtvirtinimui, bet ir norint užtikrinti savo kaip organizacijos darbuotojo lojalumą generuojant rezultatus pokyčių metu. Ugdymosi procesas apima asmenybės vertybių identifikavimą, kuris prisideda prie darbo motyvacijos stiprinimo ir kūrybinio potencialo panaudojimo siekiant sąmoningai keisti save.

Apibendrinimas

Tyrimo išvados suteikia įžvalgų apie organizacijos pokyčių kontekstą, VG vadovų saviugdą tikslus ir kryptis (1 paveikslas). Pirma, organizacinių pokyčių kontekstas gali būti suprantamas kaip edukacinė aplinka, kuri sukuria paskatas individualiems pokyčiams per VG vadovų saviugdą makro, mezo ir mikro lygmenimis, ir apima ne tik asmeninių ir profesinių įgūdžių tobulinimą, bet ir sąmoningą evoliucinę vidinio pasaulio plėtrą ir profesinės motyvacijos brandą. Antra, VG vadovų saviugda vykstant organizaciniams pokyčiams yra nukreipta į tris pagrindinius tikslus organizacijos, grupės ir individo lygmenimis: produktyvumą, ryšį ir savirealizaciją.



1 paveikslas. Vadovų saviugdosi kryptys organizacinių pokyčių kontekste

Trečia, VG vadovų saviugdai, vykstant organizacijos pokyčiams, būdingos trys dimensijos: (1) strateginė-operacinė dimensija atitinka lyderystės įgūdžių ugdymą, kad būtų užtikrintas sėkmingas pokyčių įgyvendinimas organizacijoje; (2) socialinė ir emocinė dimensija sietina su psichosocialinių įgūdžių ugdymu, ji padeda įveikti sunkumus per santykius ir emociškai palankią darbo aplinką; ir (3) suvokimo-dvasinė dimensija sutampa su asmenybės brandos ir profesinės motyvacijos ugdymu, atskleidžiant autentišką veiklą organizacinių pokyčių metu. Tinkamai investuojant į asmeninį ir profesinį augimą, savęs tobulinimo technikų demonstravimas ar buvimas pavyzdžiu gali tapti patrauklia paskata pavaldiniams ar kitiems darbuotojams tobulėti. Šiuo aspektu išorinė ir vidinė integracija išpildoma derinant asmeninius darbo motyvus su organizacijos pokyčių strategijos tikslais, o sėkminga profesinė savirealizacija sudaro sąlygas sklandžiai įgyvendinti organizacinius pokyčius.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGINĖ DALIS

Tyrimo metodologinis pagrindimas

Siekiant išanalizuoti VG vadovų saviugdą reiškinių organizacinių pokyčių kontekste pasirinktas kokybinis tyrimas. Pasak metodologų (Creswell, 2007; Merriam 2009; Flick, 2009), kokybiniu tyrimu siekiama atrasti ir plėtoti kažką naujo, tyrinėti ir suprasti kompleksinius reiškinius, jų charakteristikas, taip pat pateikti tyrimo dalyvių požiūrius ir aiškinimus, susijusius su tiriamu fenomenu. Kitaip tariant, siekiama empatiško žmogaus elgesio ir socialinių reiškinių supratimo, pagrįsto reflektaviu reikšmių kūrimu ir interpretavimu (Denzin ir Lincoln, 2018). Pasirinkta kokybinio tyrimo paradigma padeda pažinti ir suprasti žmogiškąją patirtį ir socialinę tikrovę, atskleisti subjektyvią individualios patirties atvejų prasmę ir interpretaciją neatskiriant jų nuo konteksto (Creswell, 2007; Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008; Merriam, 2009). Atlikdamas kokybinį tyrimą tyrėjas siekia suvokti ne tik tyrimo dalyvio elgseną, bet ir, svarbiausia, paaiškinti jos motyvaciją (Bitinas ir kt., 2008). Kokybinė tyrimo prieiga sukuria prielaidas gauti duomenis apie mažai tirtą socialinį reiškinį tiesiogiai iš tyrimo lauko. Tai šiame tyrime leido išsamiai aprašyti VG vadovų saviugdą kaip transformuojančio mokymosi patirtį atskleidžiant tyrimo dalyvių organizacinių pokyčių kontekstą ir iššūkius, paskatinusius naujų suvokimo prasmų formavimą ir asmeninio bei profesinio augimo skirtingomis plotmėmis inspiraciją.

Tyrimas apima kokybinei paradigmai būdingas teorines prielaidas kaip natūralizmą, realybės kaip subjektyvios ir daugialypės supratimą, holistinį požiūrį į tyrimo objektą, tyrėjo kaip pagrindinio tyrimo instrumento vaidmens pripažinimą, interpretavimą ir kt. (Creswell, 2007; Bogdan ir Biklen, 2007; Bitinas ir kt., 2008; Merriam, 2009; Flick, 2009; Denzin ir Lincoln, 2018).

Nurodoma (Aspers, 2009; Braun ir Clark, 2006, 2013), kad nėra vientelio būdo, leidžiančio pavaizduoti kokybinių tyrimų esmę, todėl, nors ir remiamasi tam tikrų metodologinių požiūrių gairėmis, kiekvienas tyrėjas konstruoja savąjį supratimą apie kokybinį tyrimą.

Šiame tyrime laikomasi požiūrio, kad tyrimo strategija yra formuojama priklausomai nuo tyrimo problemos ir išsikelto tikslo. Tyrimo dizainas numatomas apytiksliai, tačiau yra kuriamas vykstant tyrimui priklausomai nuo proceso eigos ir siekiamos kokybės (Creswell, 2007). Siekiama indukciniu būdu atskleisti subjektyvių tyrimo dalyvių suvokimo prasmų apie saviugdą kaip transformuojančio mokymosi patirčių organizacinių pokyčių kontekste interpretaciją nekeliant tikslo jų generalizuoti (Shenton, 2004;

Creswell, 2007). Be to, kokybiniuose tyrimuose laikomasi požiūrio, kad kiekvienas atvejis yra unikalus (Merriam, 2009), todėl orientuojamasi ne tik į panašią patirtį, bet ir kraštutinių atvejų atskleidimą parodant socialinės realybės įvairovę.

Siekiant suprasti ir aprašyti žmonių išgyventas patirtis apie patiriamą fenomeną konkrečiame kontekste ir išryškinti jo esmę (Moustakas, 1994; van Manen, 1997; Creswell, 2007; Vivilaki, 2008; Smith ir kt., 2009), VG vadovų saviugdosa organizacinių pokyčių kontekste fenomenui atskleisti pritaikyta IFA tyrimo strategija. IFA yra viena iš kokybinio tyrimo metodologinių strategijų, pradėta taikyti psichologijos tyrimuose daugiau nei prieš du dešimtmečius. Ji skirta iširti, kaip žmonės supranta svarbią savo gyvenimo patirtį (Smith ir kt., 2009), nustatyti dalykus ir santykius, kurie tyrimo dalyviui yra svarbiausi (Larkin, 2021). IFA, anot Larkin ir Thompson (2012, p. 101), tarsi „suteikia balsą“²⁶ tyrimo dalyviams reflektuoti savo pagrindinius rūpesčius ir požiūrį, taip pat „suteikia prasmę“²⁷ išreikštoms mintims pasiūlant tyrėjo interpretaciją ir aukštesnio lygmens koncepcijas. Nepaisant to akcentuotina, kad žmogiškieji fenomenai yra patys savaime subjektyviai kontraversiški, todėl jų interpretavimo tikslumas yra gana diskutuotinas ir negali būti generalizuotas (Denzin ir Lincoln, 2018). Todėl IFA, kaip ir kiti kokybinio tyrimo metodai, yra susijęs su individualių prasmų ir procesų atskleidimu, o ne su apibendrinančiu įvykių ar jų priežasčių pagrindimu.

Pagrindinės teorinės IFA prielaidos apima fenomenologiją, hermeneutiką ir ideografiją (Smith ir kt., 2009; Larkin ir Thompson, 2012): patirties esmės atskleidimą, jos interpretaciją ir detalizavimą.

Fenomenologija padeda atskleisti patirties esmę ir aprašyti pagrindines reiškinio savybes. Fenomenologiniu tyrimu siekiama suprasti, kaip žmogus jaučiasi tam tikro fenomeno kontekste, kaip jį vertina, prisimena, kokią jam reikšmę suteikia ir kaip apie tai kalba su kitais žmonėmis (Patton, 2002). Susitelkiama į žmonių patirtį ir tai, kaip ši patirtis yra transformuojama į supratimą (Merriam, 2009). Dėmesys yra skiriamas individualiems psichologiniams procesams, t. y. į tai, kaip kinta žmogaus suvokimas, sąmoningumas, sąmonė²⁸ patirties kontekste, ir suteikti patirtam fenomenui struktūrą (Husserl, 1900/1970). Kitaip tariant, tyrėjas siekia ne aprašyti objektyvią realybę ar generalizuoti duomenis (van Manen, 1997; Shenton, 2004; Creswell, 2007; Aspers, 2009), bet priartėti prie tyrimo dalyvio asmeninio pasaulio patyrimo, pažvelgti į tiriamą reiškinį tarytum iš vidaus. IFA

26 Angl. *giving voice*.

27 Angl. *making sense*.

28 Angl. *perception, awareness, consciousness*.

strategijos metodologinės priegigos elementai leidžia lengviau suvokti, kaip žmogus suvokia, interpretuoja ir įprasmina savo pasaulį, kaip kuria prasmes patiriamo fenomeno kontekste, skirdamas laiko atsitraukti nuo kasdienės aktyvios veiklos ir pasitelkdamas sąmoningą savirefleksiją (Smith ir kt., 2009; Smith, 2010). Heidegger (1927/2014) kiekvieno žmogaus „Čiabūtį“²⁹ apibrėžia kaip ypatingą ir savitą, ją nusako „pasaulietiškumo“³⁰ sąvoka, skirta apibūdinti asmens savybę įkūnyti fizinę patirtį ir tapti išmintingesniu, sąmoningai reflektuojant individualią arba „intersubjektyvią“³¹ šios patirties prasmę. Kitaip tariant, žmogaus paskirtis yra ne egzistuoti kaip kūnui³², bet pasinaudoti galimybėmis, kurias galima išpildyti sujungiant gausius materialius ir nematerialius reiškinius, kurie nuolat kinta, ir buvimą čia paversti geresniu. Šis metodologinis požiūris į tyrimą padeda suprasti, kaip žmogus kuria naujas prasmes, siejant jas su esminiais, dažnai netikėtais gyvenimo etapo pokyčiais, arba kaip priimami reikšmingi sprendimai jo gyvenime (Smith ir kt., 2009). Tyrėjui svarbu ne tik išsamiai aprašyti subjektyvų žmonių patyrimą, bet taip pat jį paaiškinti: kodėl ir kaip kažkas vyksta, į tai žvelgiant per tyrimo dalyvių asmeninių kuriamų fenomeno prasmų perspektyvą (van Manen, 1997; Aspers, 2009).

Hermeneutika IFA perspektyvoje atspindi dvigubą ir dinamišką tyrėjo ir dalyvių išreikštų interpretacijų reikšmių sisteminimą. Heidegger (1927/2014) išorinį pasirodymą ir tekstinį apipavidalinimą mato kaip dualų reiškinį: tam tikri dalykai turi akivaizdžiai matomą ar girdimą išraišką, kuri nebūtinai gali būti įtikinama, todėl verta atsižvelgti ir į paslėptas ar užmaskuotas turinio reikšmes. Svarbu pažymėti, kad patiriami reiškiniai yra siejami pirmiausia su spontanišku suvokimu, o jo perteikimo forma yra analitinės prigimties, todėl yra labiau apgalvota, apmąstyta ir įvertinta. IFA tyrimo metu vyksta dvigubas hermeneutinis procesas: tyrėjas stengiasi suvokti, ką norėjo pasakyti tyrimo dalyviai, ir tuo pačiu metu interpretuoja savyje kylančias prasmes, kurios palaipsniui sąmoningai sisteminamos (Smith ir kt., 2009). Todėl interpretavimas tampa dialogu tarp praeities ir dabarties, kadangi atkuriamas praeitis per dabartiniu momentu vykstančią meditaciją siekiant sužinoti ar išmokti kažką naujo apie ją iš dabartinės perspektyvos (Gadamer, 2004). Taip pat šiame tyrime remiamasi prielaida, kad tyrimo rezultatai yra interpretuojami priklausomai nuo aktyvios tyrėjo ir tyrimo dalyvių sąveikos ir

29 Heideggeris pasitelkia vokišką sąvoką *Dasein*, o šiame darbe naudotas T. Kačerausko siūlomas vertimas Čiabūtis, bendrąja prasme žymintis *Būtį ar Buvimą čia*. <https://archive.org/details/heidegger-1927-sein-und-zeit-lt/page/22/mode/2up>

30 Angl. *worldliness*.

31 Angl. *intersubjectivity*.

32 Naudojamas posakis *mėsa ir kraujas* – angl. *flesh-and-blood*.

bendradarbiavimo (Kvale, 1996; Creswell, 2007; Clarke ir Braun, 2013). Remiantis Heidegger (1927/2014) fenomenologine filosofija, išankstinės nuostatos neatsiejamos nuo fenomenologinio tyrimo. Šiame tyrime laikomasi tarpinės pozicijos šiuo aspektu: nors svarbu į tyrimo duomenis žvelgti su „nuostabos jausmu“³³ (Merleau-Ponty, 2012) ir iš nežinančio, nevertinančio požiūrio (Moustakas, 1994; Smith ir kt., 2009), tačiau neįmanomas absoliutus tyrėjo žinojimo apie tiriamą fenomeną ir patirties „suskliaudimas“³⁴, būdingas grynajai fenomenologijai³⁵ (Husserl, 1900/1970). Fenomeno patyrimas priklauso ir nuo paties tyrėjo subjektyvios patirties (Schütz, 1962) bei asmeninių projekcijų siekiant suprasti tekstą (Gadamer, 2004). Interpretacija, anot Schleiermacher (1998), apima gramatinės kalbos ir psichologinės minties analizę, kurios neįmanoma atlikti mechaniniu būdu, remiantis taisyklėmis, kadangi bandymas pritaikyti įvairius įgūdžius, taip pat intuiciją greičiau yra menas ir meistriškumas. Apibendrinant hermeneutinio proceso patirtį, svarbu suvokti interpretavimo dinamiškumą ir nelineinį mąstymo būdą (Smith ir kt., 2009).

Ideografija IFA procese skatina parodyti specifines fenomeno patyrimo detales ir simbolius, pateikiant individualias ir konkrečias tyrimo dalyvių priskirtas prasmes ir reikšmes iš subjektyvaus požiūrio taško. Larkin (2021) teigimu, IFA akcentuoja specifinį kontekstą ir ypatumų, detalių sudėtingumą atskleidžiantį patirties gylį. Larkin ir Thompson (2012) išryškina Heidegger (1927/2014) naudojamą posakį žmogus kontekste³⁶, nes IFA atveju prasmės kūrimas konceptualizuojamas kontekste, patirtame asmeniniu lygmeniu. Tai reiškia, kad pirmiausia sutelkiame dėmesį į patirties (pvz., įvykio, proceso ar santykių) reikšmę tam tikram dalyviui ir pripažįstame jos reikšmę būtent tam dalyviui. Taip IFA įsipareigoja atlikti ideografinę analizės lygmenį, kai susitelkiama į konkretumą ir specifiškumą, o ne į bendrumą (Larkin ir Thompson, 2012). IFA analizė turi būti atlikta kruopščiai ir sistemingai, pateikiant pakankamą kiekį detalių pavyzdžių siekiant ne tik atskleisti fenomeno gylį, bet ir parodyti jo įvairovę. Smith ir kt. (2009) požiūriu, nors ideografinė sąlyga padeda nusakyti individualią subjektyvią patirtį konkrečiame kontekste, kuri autentiškai įkūnyta, situacinė ar perspektyvinė, vis dėlto ta

33 Fenomenologinėje literatūroje (Merleau-Ponty, 2012) minimas požiūris į pasaulį *su nuostaba* terminas (angl. *sense of wonder*).

34 Angl. *bracketing*.

35 Čia kalbama apie klasikinę – transcendentinę arba empirinę fenomenologiją, kuri mažiau domisi interpretacija, bet orientuojasi į tyrimo dalyvių patirčių (išgyvenimų) atskleidimo aprašymą (Creswell, 2007). Šioje pakraipoje taip pat akcentuojama tai, ką Husserl vadina *epoche*, t. y. tyrėjo siekis atsiriboti nuo savų patirčių ir bet kokio išankstinio žinojimo ir reiškinio vertinimo tam, kad galėtų naujai pažvelgti į tiriamą reiškinį.

36 Angl. *person-in-context*.

patirtis nėra asmeninė savybė ar ypatybė – patirtis formuojasi pasaulyje ir santykiuose su kitais.

Taigi, taikant IFA strategiją, tyrime siekiama aprašyti VG vadovų saviugdos kaip transformuojančio mokymosi fenomeno patirtį, skiriant ypatingą dėmesį tyrimo dalyvių suvokimo prasmių virsmui. Gauta reikšmių interpretacija padėtų suprasti, kas paskatino žmogų sąmoningiems individualiems pokyčiams ir išryškinti pasirinktų profesinės ir asmeninės saviugdos krypčių vystymosi spektrą. Šios metodologinės prieigos taikymas tinkamas šiam tyrimui, kadangi numato sąlygas tirti itin jautrias ir autentiškas tyrimo dalyviams temas, t. y. pateikti asmeniškus pasakojimus, atskleidžiant subtilių išgyvenimų turinį patiriant iššūkius ir koncentruojantis į saviugdą kaip asmenybės transformacijos pradžios procesą.

Atliekant fenomenologinės krypties tyrimą svarbu: tyrėjo asmeninis interesas ir susidomėjimas tyrimo objektu; tyrinėti patirtis tokias, kokios jos iš tikrųjų yra, o ne remiantis teorinėmis koncepcijomis; išskirti pagrindines fenomeną charakterizuojančias temas; būtinas rašymas ir perrašymas fenomenui atskleisti; į tyrimą žiūrima ne kaip į atskiras dalis, bet kaip į visumą (van Manen, 1997). Šiam tyrimui būdingas sisteminis, reflektyvus, aprašomasis ir subjektyvus procesas (Creswell, 2007; Aspers, 2009), kurio metu vaizdžiai iliustruojama tyrimų dalyvių patirtis jų išsakytomis prasmėmis natūralia kalba (Moustakas, 1994; Aspers, 2009). Planuojant VG vadovų saviugdos kaip transformuojančio mokymosi organizacinių pokyčių kontekste tyrimą buvo atsižvelgta į šiuos IFA metodologinius etapus (Smith ir kt., 2009):

- 1) *Temos pasirinkimas*. Pasirinkus temą atliekama trumpa literatūros apžvalga siekiant suformuluoti tyrimo problemą. Dėl to ne tik lengviau numatyti preliminarius tyrimo klausimus, bet ir geriau suprasti tyrimo dalyvius. Numatant potencialus tyrimo dalyvių profilius apsibrėžiamos tyrimo ribos. Taip pat šiame etape reflektuojamas tyrėjo požiūris, patirtis ir žinios tiriamą temą, kad būtų suprantama, kaip tai gali paveikti tyrimo rezultatus.
- 2) *Metodų pasirinkimas*. Tyrėjas numato tyrimo dalyvių atrankos, duomenų rinkimo ir kokybinių duomenų analizės metodus. Svarbu pabrėžti, kad vis dėlto kokybinio tyrimo sėkmę lemia ne tai, kokiais metodais bus atliktas tyrimas, bet daug svarbiau yra suvokti, kas bus tiriamas. Pasirinkti metodai turi padėti gauti išsamius duomenis, kurie padėtų ištirti tyrimo problemą ir aprašyti fenomeną.
- 3) *Tyrimo tikslo formulavimas*. Tyrimo tikslai yra orientuoti į tyrimo dalyvių patirtį, požiūrį arba / ir supratimą apie tam tikrą reiškinį.

- 4) *Pagrindinių tyrimo klausimų formulavimas*. Numatomi aiškūs ir paprasti atviro tipo klausimai, padedantys gauti išsamios informacijos apie tyrimo dalyvių patirtį, atskleidžiantys jų kuriamas suvokimo prasmes. Klausimai turėtų atspindėti tyrimo procesą, o ne numatomą rezultatą.
- 5) *Šalutinių-antrinių klausimų, suformuluotų teorijų pagrindu, etapas*. Svarbu pabrėžti, kad šie klausimai yra tik papildomi ir galutiniame rezultate pateikiamos tik galimos jų atsakymų interpretacijos. Kitaip tariant, šie klausimai yra susiję su tyrimu, tačiau nesiekiami jų iširti ar įrodyti.
- 6) *Atranka*. Tyrimo dalyviai atrinkami tikslingai siekiant atskleisti konkretų patyrimą. Gali būti taikomos tikslinės, rekomendacinės, patogios ar „sniego gniūžtės“ atrankos. Tyrimo dalyviai turi ne reprezentuoti populiaciją, o padėti iš įvairių perspektyvų atskleisti tiriamą reiškinį. Rekomenduojama atlikti nuo keturių iki dešimties interviu.
- 7) *Tyrimo etika*. Svarbu tyrimu nepadaryti žalos tyrimo dalyviams, supažindinti juos su tyrimo tema, laikytis anonimiškumo, leisti tyrimo dalyviams pasitraukti iš tyrimo bet kuriuo metu ir pan.
- 8) *Tyrėjui būtinos savybės ir įgūdžiai*. Tyrėjas turi pasižymėti atviru ir lanksčiu mąstymu, smalsumu ir atkaklumu, kantrybe ir empatija. Svarbu turėti motyvaciją iš esmės tirti pasirinktą fenomeną, pažinti tyrimo dalyvių pasaulį.

Fenomenologai (Husserl, 1900/1970; Moustakas, 1994) akcentuoja dvi pagrindines metodologines tyrimo rengimo gaires: *epochè* ir fenomenologinę redukciją. Remdamasis *epochè* principu, tyrėjas turi atsiriboti nuo išankstinio žinojimo, nuostatų, asmeninės patirties ar teorinių prielaidų (Moustakas, 1994) ir leisti sau pamatyti tiriamą fenomeną iš naujos perspektyvos, remiantis tyrimo dalyvių individualių patirčių refleksijomis. Tuo remiantis ir tyrimo pradžioje siekiant sukonkretinti tyrimo klausimą, buvo atlikta tik apžvalginė mokslinės literatūros analizė apie galimas VG vadovų saviugdos fenomeno organizacinių pokyčių kontekste prielaidas vengiant pernelyg nuodugnaus įsitraukimo į išankstinių teorinių nuostatų kūrimą. Be to, vadovaujantis mokslinėmis rekomendacijomis (Ratner, 2002; Creswell, 2007; Clarke ir Braun, 2013), atskleistas tyrėjos asmeninis požiūris ir sąsajos su saviugdos tema (žr. kitame sk.) – tai taip pat padėjo šiek tiek „suskleisti“ esamą žinojimą.

Fenomenologinė redukcija pasižymi išsamiumi, detaliu ir ilgu aprašymu, kai nuolat pakartotinai įvertinami gauti duomenys ir tuo remiantis atskleidžiama tiriamo fenomeno esmė iš įvairių perspektyvų, iliustruojant ją konkrečiais tyrimo dalyvių patirties pavyzdžiais (Moustakas, 1994; van Manen,

1997). Siekiant išpildyti redukciją buvo stengiamasi išlaikyti aktyvų tyrėjos sąmonės srautą atkreipiant dėmesį į viską, kas yra matoma, girdima, jaučiama iš tyrimo dalyvio autentiško patyrimo perspektyvos. Pagal Spinelli (2014), tyrėjui svarbu tapti „idiotu“ arba kvailiu interviu ėmimo metu, nuolat klausinėti, vaidinti nesuprantantį tol, kol bus gaunami nuodugniausiu duomenys. Tyrimo metu vadovautasi nuostabos, dėmesingumo ir prasmės ieškojimo principais (Husserl, 1900/1970).

Atliekant fenomenologinę redukciją yra svarbi horizontalizavimo³⁷ procedūra. Tai reiškia, kad, analizuojant transkribuotą tyrimo medžiagą, neatmetama nei viena tyrimo dalyvių išsakyta idėja, bet atvirākščiai – į tyrimo duomenis žvelgiama iš nežinojimo pozicijos (Spinelli, 2014) ir be išankstinių vertinimų, todėl viskas, kas paminėta, yra laikoma svarbiais duomenimis. Apdorojant tyrimo duomenis yra svarbi ne prielaidų visuma, bet tyrėjo gebėjimas atrasti tekste kažką naujo – „atraminius taškus“³⁸ (Aspers, 2009, p. 2). Tyrimo pabaigoje išryškėja pagrindiniai komponentai (temos), atskleidžiantys fenomeno esmės struktūrą, o nereikalingos ir beprasmės tyrimo medžiagos detalės atkrenta natūraliai (Moustakas, 1994).

Duomenų analizės procese remiamasi induktyvia tyrimo logika, todėl ypač svarbus atsiribojimas nuo išankstinių teorinių prielaidų (Husserl, 1900/1970; Moustakas, 1994), intuityvus tyrėjo jautrumas ir atvirumas realiai fenomeno prigimčiai: visi tiriamo objekto (fenomeno) pasireiškimo būdai turi būti fiksuojami ir laikomi duomenimis (visos tyrimų dalyvių patirtys yra svarbios – tai, kas realu, nerealu ir abejotina), kurie yra aktualūs tiriamai problemai bei galėtų tapti atradimais (Moustakas, 1994; Braun ir Clarke, 2006). Pagal IFA strategiją tyrimo rezultatai pristatomi turtingu, gyvu ir išsamiu temų aprašymu išlaikant tyrimo dalyvių kalbos specifiką ir kiek įmanoma iliustruojant vaizdingomis tyrimo dalyvių pasisakymų citatomis (Smith ir kt., 2009). IFA duomenų analizės procese siekiama ne tik sisteminiu būdu apdoroti tyrimo medžiagą struktūruojant ir išryškinant pagrindines VG vadovų saviugdą kaip transformuojančio mokymosi organizacinių pokyčių kontekste fenomeno temas ir potemes, bet ir iliustruoti juos tyrimo dalyvių unikaliomis mintimis, suvokimo prasmų kitimo proceso interpretacijomis neatskiriant jų nuo konteksto. Tai reiškia, kad esminiai duomenų analizės vienetai yra ne pavieniai kodai ir aiškiai matomos kategorijos, būdingos turinio analizei, bet dažniausiai latentinės temos, kurios iš esmės leidžia suvokti, kaip vyksta suaugusiųjų minties transformacija saviugdą procese pasirenkant saviugdą praktikos kryptis ir patiriant teigiamą šios praktikos poveikį

37 Angl. *horizontalization*.

38 Angl. *foothold*.

(plačiau pateikta skyriuje apie duomenų analizę).

Pradinis tyrėjos požiūris ir susietumas su tema

Šio skyrelio tikslas yra apibrėžti asmenines tyrėjos nuostatas ir santykį su tiriamąja tema: kaip ji siejasi su autorės ankstesnėmis žiniomis ir patirtimi, kodėl būtent tai norima tirti, ką galiausiai siekiama sužinoti. Nors kokybišioms tyrimams yra būdingas tyrėjo kaip tyrimo instrumento vaidmuo, vis dėlto asmeninio santykio su tema pradinis apibrėžimas metodologine prasme padeda šiek tiek atskirti subjektyviąją ir objektyviąją požiūrio į duomenis puses, siekiant tarsi susklausyti turimą žinojimą ir į tyrimo lauką eiti su „šviežesniu“ ir atviresniu požiūriu.

Saviugdos plačiąja prasme tema intensyviau domiuosi daugiau kaip dvylika metų. Mane nuolat domina asmenybės keitimosi ir formavimo galimybės ir alternatyvos. Tikiu, kad žmogus yra atsakingas veikėjas problemų ar gyvenimo iššūkių kontekste.

Remdamasi savo požiūriu ir atliktų tyrinėjimų pagrindu saviugdą apibrėžiu kaip sąmoningumo plėtrą siekiant geresnės gyvenimo kokybės ir asmenybės brandos. Rengdama disertaciją atskleidžiau, kad yra trys saviugdos lygiai (fizinis, psichinis ir dvasinis), sietini su vidiniu darbu ir atsigręžimu į save. Išryškėjo ir ketvirtasis saviugdos lygmuo – socialinis, pasireiškiantis išorinėje aplinkoje; jo išsipildymo kokybė tiesiogiai priklauso nuo mūsų ugdymosi investicijų ir efektyvumo anksčiau išvardytuose lygmenyse.

Asmenybės saviugdos procese socialinį lygmenį taip pat apima profesinio gyvenimo raiška. Šiame lygmenyje ne tik įgyvendinami profesiniai tikslai užsitikrinant ekonominę saugumą ir formuojant profesinį identitetą, bet ir atliekamas vidinis darbas, veikiantis darbuotojų bendravimo kokybę ir bendradarbiavimo santykių vystymą. Tam reikia sąmoningų žmogaus pastangų spręsti kasdienes problemas ir konfliktus bei įveikti netikėtai iškilusius iššūkius darbo aplinkoje.

Darbo santykiuose yra svarbūs ne tik socialiniai įgūdžiai, bet ir emocijų intelekto žinios, gebėjimai, sietini su geresniu savęs pažinimu ir emocijų reguliacija, o tai atitinkamai skatina efektyvesnę streso įveikimą ir gebėjimą lengviau susikoncentruoti į užduotis. Ne mažiau svarbūs ir asmeninio efektyvumo įgūdžiai profesiniame kontekste: sąmoningai išsikeliant ateities siekinius ir žingsnius lavinamas strateginis mąstymas, finansinis raštingumas, sklandžiau planuojamas laikas.

Saviugda profesiniame kontekste susidomėjau prieš penkerius metus, dirbdama administracinį ar projektinį darbą keliose didelėse tarptautinėse kompanijose. Jose turėjau galimybę susipažinti su skirtingų struktūrinių pa-

dalinių veikla ir bendrauti su visų lygmenų darbuotojais ir vadovais (nuo valytojo, buhalterio ar IT specialisto iki generalinio direktoriaus ar valdybų narių). Teko ir pačiai tam tikrą laiką eiti vadovės pareigas ir dirbti intensyviomis organizacinių pokyčių sąlygomis. Visa tai prisidėjo prie požiūrio į temą formavimo.

Tada aš supratau, kad organizaciniai pokyčiai, taip pat struktūriniai pasikeitimai nėra lengvas procesas ir tam didelė dalis darbuotojų priešinasi. Be to, diegiamos naujovės reikalauja naujo požiūrio į darbo rutiną ir tradicinius procesus, gebėjimo išbūti neapibrėžtume, kadangi niekada nėra aiškus galutinis pokyčių rezultatas. Vadinasi, darbuotojams, įgyvendinantiems ar dalyvaujantiems pokyčiuose vienokiuose ar kitokiuose vaidmenyse, kyla visokių vidinių jausmų ir požiūrio į pokyčio naudą skirtumų. Išbūti pakantiems ir motyvuotai dirbti tokiomis sąlygomis nėra lengva – būtinas asmeninis darbas su savimi ir vidiniai pokyčiai.

Per minėto laikotarpio profesinę patirtį privačiame sektoriuje dar aktyviau pradėjau domėtis darbuotojų santykių dinamika, motyvacinė sistema, komunikacijos principais diegiant naujoves ar keičiant įmonės kultūrą, integruojant tam tikrus vertybinius standartus organizacijoje. Man buvo įdomu stebėti aukščiausio lygio ar VG vadovų pasirinkimus ir elgseną nestabilumo, neapibrėžtumo ir patiriamų sunkumų sąlygomis, reorganizuojant įmonės veiklą ar įgyvendinant visiškai naujus projektus. Pavyzdžiui, stiprus proveržis jaučiamas skaitmenizavimo ir robotizacijos procesuose stengiantis perkelti fiziškai atliekamas operacijas į nuotolines, internetines platformas, automatizuojant procesus, naudojant pažangias informacines technologijas. Tada suvokiau, kad, keičiantis visuomenės poreikiams ir kintant jaunosios kartos vertybių sistemai, kuriami patrauklesni naudojimui produktai ir koreguojami klientams skirti paslaugų teikimo paketai. Atrodė, kad tik įdiegus naują vėl atsiranda kažkas naujo ir verslas turi nedelsdamas perstruktūruoti ne tik įmonės procesus, bet ir strateginį mąstymą. Taigi, kalbant apie organizacinius pokyčius profesinėje srityje, darbuotojas retai kada gali kontroliuoti išorinį poveikį, o pokyčių įgyvendinimas tampa kasdienybės dalimi.

Mano buvo labai sunku tai patirti. Norėjosi kasdien išeiti iš darbo. Sunkiai rasdavau motyvus, vardan ko turėčiau toliau dirbti. Man tada atrodė, kad yra tiek daug dalykų, kurie nepriklauso nuo manęs, o kenčiu ir daugiausia išgyvenu aš. Man taip pat buvo svarbu išmokti atsispirti poreikiui viską kontroliuoti arba, atvirkščiai, pažinti save kontrolės ar bandymo suvaldyti viską procese. Reikšmingas dalykas, kurį supratau, buvo tas, kad mano šaltą protą išlaiko pats saviugdos ir asmenybės augimo procesas, kadangi tai yra puiki mokymosi terpė, kuri yra natūrali ir nesuvaldyta. Man tokios sąlygos,

ko gero, papildomai skatino šioji tokį vidinį azartą, t. y. norą sužinoti, kokios yra mano ribos veikti nežinomybėje ir nuolatiniame psichologiniame spaudime, kiek toli aš galiu nueiti, kiek daug išgyventi. Tos patirties metu aš suvokiau, kad mane motyvavo ne aukštas pozicijos statusas ar materialiniai paskatinimai, bet dvasinis tobulėjimas, bandymas patį pokytį priimti kaip patirtį, kaupti praktinę individualią išmintį išbandant save sunkiose aplinkybėse.

Iš minėtos patirties kilo šio tyrimo idėja: noras suprasti, kaip organizacinių pokyčių kontekste VG vadovai, kurie nepriima aukščiausio lygio strateginių sprendimų, geba išlikti ramūs ir efektyviai dirbti vykstant dinamiškam pokyčių diegimui. Man įdomu, iš kur VG vadovai pasisemia jėgų neišeiti iš susidariusio chaoso, nestabilios ir stipriai besikeičiančios aplinkos. Kas tai lemia? Charakterio savybės ar atitinkamas požiūris? Keliau sau klausimus: koks vyksta vidinis dialogas ir kaip jis kinta laike išgyvenant intensyvius pokyčius, kurie neinspiruojami jų, tačiau bandomi suvaldyti, adaptuoti, keisti? Man buvo įdomu, kaip tokiose nuolatinio nepastovumo sąlygose darbuotojai sugeba ne tik išlaikyti ir motyvuoti komandą, bet ir patys išlaiko vidinį balansą ir savimotyvaciją, prisitaiko prie naujų organizacinių strategijų ir procesų, susidoroja su įtampa ir nešališkai sprendžia konfliktus.

Tyrimo klausimai

Tyrimo idėją suponuoja prielaida, kad organizaciniai pokyčiai skatina asmeninius pokyčius, kadangi yra patiriamos netikėtos arba nekomfortiškos sąlygos, o organizacinė aplinka tampa mokymosi terpe. Remiantis IFA gairėmis, tyrimo tikslai yra sukonzentruoti į žmonių *patirtis* ir / arba tam tikro reiškinio *supratimą* (Smith ir kt., 2009, p. 46). Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti VG vadovų išgyventas patirtis ir saviugdą kaip transformuojančio mokymosi pobūdį vykstant organizaciniams pokyčiams. Nors tyrimo metu siekta suprasti, kaip vyksta asmeninis ir profesinis augimas kintančios organizacinės aplinkos sąlygomis, tačiau pagrindinis dėmesys buvo labiau sutelktas ne į asmens pareigų atlikimą ir vadybos gebėjimų ugdymą esant pokyčiui ar vykdant juos. Tyrimo metu buvo gilinamasi į VG vadovų vidinius išgyvenimus ir tai, kaip platesne prasme vyko asmenybės pokytis keičiant savo pasaulėžiūrą ir nuostatas apie save, kitus, aplinką, pasaulį, taip pat kaip šios vidinės transformacijos paskatino naujus elgsenos pasirinkimus ateityje siekiant patogesnės profesinės veiklos ir asmeninio efektyvumo.

Tyrimo lauke buvo nuolatos koncentruojamasi į esminį IFA tyrimo strategijos elementą, t. y. tai, kaip asmuo interpretuoja patirtį tiriamame kontekste. Kitaip tariant, dėmesys sutelkiamas į tai, kokios reikšmės yra pri-

skiriamos įgytai patirčiai, kokios prasmės yra kuriamos, kaip ta patirtis yra suprantama siejant ją su profesinio augimo ir asmenybės ugdymosi kontekstu (2 lentelė).

2 lentelė. Tyrimo esmė ir klausimai

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti VG vadovų išgyventas patirtis ir saviugdą kaip transformuojančio mokymosi pobūdį vykstant organizaciniams pokyčiams.
Pagrindinis tyrimo klausimas: kaip VG vadovai interpretuoja organizacinių pokyčių patirtį saviugdą kontekste?
<p>I. Organizacinių pokyčių konteksto patyrimas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kaip atrodo / su kuo susijusi išgyventa patirtis? 2) Kas labiausiai rūpi? 3) Kokią prasmę suteikia rūpimiems dalykams: <ul style="list-style-type: none"> - kaip jie tai mato, - kodėl jiems tai rūpi, - ką jiems tai reiškia?
<p>II. Saviugdą patyrimas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kaip vadovai patiria ir interpretuoja saviugdą šiame kontekste? 2) Su kuo susijusios netikėtos ir reikšmingos vidinės transformacijos, skatinančios ugdymąsi? 3) Kokios prasmės yra kuriamos pokyčių metu, siekiant padėti sau iššūkiuose?

Duomenų rinkimo metodai ir eiga

Duomenų rinkimo metodas

Duomenų rinkimui buvo naudojamas pusiau struktūruotas giluminis interviu, kuris yra ypač tinkamas fenomenologiniams tyrimams (Moustakas, 1994; Creswell, 2007; Smith ir kt., 2009; Aspers, 2009; Denscombe, 2012), kadangi suteikia tiesioginės informacijos apie tiriamąjį reiškinį, atskleidžiant subjektyvią dalyvių patirtį ir požiūrį, išreikštą savais žodžiais (Rubin ir Rubin, 2005; Bitinas ir kt., 2008; Kvale ir Brinkmann, 2009). Interviu yra bendradarbiaujantis ir pastangų reikalaujantis pokalbis tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio. Šiam procesui būdingas aktyvus klausimų pateikimo ir klausymosi procesas siekiant aiškiai suprasti vienas kito mintis (Hesse-Biber ir Leavy, 2010). Interviu padeda padidinti tyrimo rezultatų patikimumą, kadangi sukuriama tiesioginis asmeninis santykis, kuriam svarbus komfortiškos aplinkos sukūrimas per verbalinę ir neverbalinę komunikaciją, empatijos ir kitų

socialinių įgūdžių panaudojimas, saugios fizinės aplinkos pasirinkimas (Moustakas, 1994; Kvale, 1996; Frechtling ir Sharp, 1997). IFA reikalauja atvirų tyrimo klausimų, orientuotų į konkrečių žmonių patirtį ir (arba) supratimą tam tikrame kontekste (Larkin ir Thompson, 2012), kadangi tikslas yra ne paaiškinti, bet labiau tyrinėti reiškinius plečiant suvokimą. Interviu sėkmė labiausiai priklauso nuo tyrėjo gebėjimo išklausti ir išgirsti tai, kas padeda lengviau suprasti tiriamą problemą, atskleisti visiškai netikėtus ir iš anksto nenumatytus jos aspektus (Bitinas ir kt., 2008). Taigi, giluminis interviu tampa unikaliu metodu ir informacijos šaltiniu, kadangi suteikia tyrimui nuodugnumo, detalumo ir perspektyvos per tam tikrą laiką (Brounéus, 2011).

Interviu susitikimai su tyrimo dalyviais buvo organizuojami 2021 m. birželio–liepos mėnesiais Lietuvoje tiesiogiai arba nuotoliniu būdu. Gyvi susitikimai vyko su trimis tyrimo dalyviais: vienas dalyvis atvyko į universiteto patalpas, o su kitais dviem buvo susitikta jų darbovietėje. Tiesioginių susitikimų turinys, dalyviams sutikus, buvo įrašinėjamas diktofonu (Hermanns, 2004), kad būtų lengviau tiksliai atkurti pateiktą medžiagą (Rubin ir Rubin, 2005). Fenomenologinis tyrimas pirmiausia remiasi žmogiškuoju santykiu (van Manen, 1997; Spinelli, 2014), todėl šių susitikimų pabaigoje dalyviams buvo simboliškai atsilyginta už sugaištą laiką ir geranoriškumą saldžia padėka – šokoladu arba saldainiais.

Su likusiais septyniais tyrimo dalyviais susitikimai vyko nuotoliniu būdu naudojant pokalbių programas „Skype“ arba „Teams“. Kaip alternatyva susitikimui interviu gali vykti telefonu, kompiuterių tinklais ir kitomis ryšio priemonėmis (Bitinas ir kt., 2008; Flick, 2009), o socialiniai tyrimai internetu pastaraisiais metais iš novatoriškais laikomų tyrimo metodų tapo įprastu ir net pagrindiniu metodu (O’Connor ir Madge, 2017), ypač COVID-19 pandemijos laikotarpiu ir po jo. Nuotolinių susitikimų metu taip pat buvo gauti dalyvių sutikimai įrašyti interviu pokalbį, jį fiksuojant su vaizdu. Kokybiško giluminio interviu trukmė – apie 1–2 valandas (Guest, MacQueen ir Namey, 2012). Šio tyrimo vieno interviu trukmė buvo numatyta apie 1 val., pasiekiant papildomą 30 min. rezervą, jeigu būtų aktyvesni dalyviai ar iškiltų netikėtų situacijų. Vis dėlto trumpiausias interviu trukmė buvo 1 val. 4 min., ilgiausias – 1 val. 31 min. (vidurkis – apie 1 val. 20 min.). Bendras visų atliktų interviu laikas – 795 min. arba 13 val. 25 min.

Interviu pradžioje tyrimo dalyviai buvo pakartotinai supažindinti su tyrimo tikslu (Rubin ir Rubin, 2005; Smith ir kt., 2009) ir paskatinta jų asmeninė motyvacija pokalbiui teigiant, kad tai yra galimybė reflektuoti ir įprasmiti sudėtingą patirtį, gauti grįžtamąjį ryšį per klausimus apie save, išsiginčinti patirtą naudą iš dabarties taško. Taip pat buvo aptarta interviu

eiga ir išsamiau pateiktos tam tikros susitikimo gairės ir taisyklės, siekiant sumažinti įtampą ir procesui suteikti daugiau saugumo, struktūros ir aiškumo (2 paveikslas):

- Nepaisant to, kad pokalbį nusprendžiama įrašyti, tyrėja papildomai gali fiksuoti užrašuose tam tikras pokalbio detales, idėjas ar klausimus, prie kurių galbūt bus sugrįžta vėliau (Creswell, 2009). Taip daroma siekiant nenutraukti tyrimo dalyvio minties.
- Galimybė klausti bet kuriuo metu, jeigu kažkas yra neaišku dėl interviu eigos ar pateikto klausimo.
- Nebijoti pauzių – skirti laiko apgalvoti netikėtus klausimus ir atsakyti patogiu tempu.
- „Kvaili“ tyrėjos klausimai gali būti pateikti siekiant pagilinti temą, parafrazuoti ar praplėsti mintį savais žodžiais. Pagal Spinelli (2014), tyrėjui svarbu tapti „idiotu“ interviu ėmimo metu, nuolat klausinėti, vaidinti nesuprantantį tol, kol bus gaunami nuodugniausi duomenys.
- „Ne“ teisė – laisvė neatsakyti į klausimus, kurie gali būti pernelyg jautrūs, nepatogūs, nekomfortiški atsakyti ar peržengia asmeninio privatumo ribas.
- Neįsižeisti, kai tyrėja sustabdo ir sugrąžina prie temos bet kuriuo metu, kai jaučiamas nuklydimas nuo temos, siekiant taupyti laiką ir išlaikyti pokalbio rėmus.

Interviu organizuotas laikantis šių principų: pateikti atvirus ir aiškiai suformuluotus klausimus, vienu metu klausti vieno klausimo, neverbališkai reaguoti į tyrimo dalyvių išsakytas mintis, parafrazuoti išsakytas mintis ir pasitikslinti, kartais suvaidinti kažko nesuprantančią ir paskatinti tyrimo dalyvį paaiškinti atsakymą, laikytis nuoseklios klausimų sekos (nuo bendro pasakojimo išklausymo pereinant prie siauresnių ir nuodugnesnių klausimų), paprašyti pateikti pavyzdžių, skatinant tyrimo dalyvius pasakoti išsamiau ir detaliau (Kvale, 1996; Berry, 1999; Aspers, 2009). Interviu metu buvo stengiamasi išlaikyti „nežinančio“ ar „naivaus“ tyrėjos poziciją (Moustakas, 1994; Smith ir kt., 2009; Spinelli, 2014), siekiant į VG vadovų saviugdų organizacinių pokyčių kontekste reiškinį pažvelgti be išankstinių nuostatų ar žinojimo, todėl dažnai tyrimo dalyviams buvo pateikti patikslinantys klausimai (pvz., „Kaip Jūs manote, kodėl?“, „Kas tai paskatino?“, „Kaip priėjote prie šios išvados?“). Tokie klausimai ypač padėjo suprasti tam tikros saviugdų praktikos formų ar asmeninio augimo priemonių pasirinkimo motyvus, atskleidžiant tyrimo dalyvių sąmonės virsmą – sąmoningumo transformacijas saviugdų procese. Pusiaus struktūruoto interviu pabaigoje, kaip ir rekomenduoja mokslininkai (Kvale, 1996; Bitinas ir kt., 2008), tyrimo

dalyvių buvo klausama, ar jie nenorėtų papildyti savo pasisakymų tyrimo klausimu (jeigu kažkas buvo nepaklausta), kas svarbu, praturtino duomenimis ir suteikė papildomų įžvalgų tyrimui. Taip pat tyrimo dalyviams buvo suteikta teisė per parą po įvykusio interviu atsiųsti elektroniniu paštu papildomą žinutę, jeigu netikėtai dar kažkas esminio, susijusio su tam tikra patirtimi, iškiltų mintyse.

„Dar šiek tiek apie procesą truputėlį, kad... Nežinau, kiek daug interviu turėjote anksčiau, tai, aišku, abiejų žmonių interakcijoje niekada nebus visko vienodai... Jeigu procese kils... kokių nors klausimų, tiesiog perklauskite. Gali būti, kad... aš, kaip tyrėja, paklausiu ir kvailių klausimų (atrodo iš šalies, kad kvaili), bet jie man nėra kvaili ir, reiškia, man svarbu, kad Jūs savais žodžiais tą perteiktumėte. Tai... žinokit, kad aš būsiu kvaila tam tikrais momentais. Tada kitas dalykas – jau kaip ir minėjot, taip, tema yra gana jautri, gili ir... mano klausimų gali būti dar gilesnių, galbūt jautresnių, tai jeigu jusitės... kad kažkur yra per daug, per giliai, Jūs visada galite atsakyti atsakyti į tą klausimą, pasakyti „Ne, nu man... gal šitą praleiskime“ arba kažkaip kitaip. Tai Jūs turite tam teisę (tai nereiškia, kad... mes čia tardymui susitikome), tiesiog jauskite save. Tada... Nebijokite pauzių. Jeigu kažko dar nepamąstėt, nepagalvojot, – skirkite sau laiko, „nedega“ šitoj vietoj. Jeigu reikia apmąstyti – nebijokite. Jei mes netyčia nuklysimė nuo temos, jaučiu, kad jau... truputėlį išsename iš konteksto, – prašau neįsižeisti, aš truputėlį bandysiu sugrąžinti atgal, kartais, galbūt, ir nukirpti temą, tai irgi šitoj vietoje suprasti prašysiu. Na ir eigoje dar aš vesiu kažkokius užrašus, kad tiesiog nemutraukčiau Jūsų minties, gal kažką aš norėsiu perklausti, tai irgi, kaip sakant, neįsižeiskite, čia aš nepradedu skanuoti Jūsų asmenybės, čia, aha, čia taip taip taip... Ne, čia tam, kad tiesiog sugrįžtume į procesą, ir viskas.“

2 paveikslas. Interviu taisyklių pateikimo tyrimo dalyviu

Duomenų rinkimo instrumentas

Klausimai, anot Brounéus (2011), kuriais vadovaujama giluminio interviu metu, dažnai būna pusiau struktūruoti, t. y. tyrėjas suformuluoja atvirų klausimų rinkinį, kurį pateikia visiems pašnekovams. Interviu metu buvo iškeltas pagrindinis tyrimo klausimas: kaip VG vadovai patyrė saviugdą organizacijos pokyčių kontekste? Pradiniame tyrimo etape duomenų rinkimo instrumentas buvo sukonstruotas iš trijų pagrindinių struktūrinių dalių: 1) susipažinimo ir bendros informacijos apie save pateikimo, 2) organizacinių pokyčių išgyvento konteksto ir 3) saviugdą patirties reflektavimo. Patikslinantys klausimai buvo skirti susitelkti į išsamų vidinių ir išorinių iššūkių, kaip subjektyvaus pokyčių konteksto, atskleidimą ir patirties metu suvoktas prasmes, paskatinusias tyrimo dalyvių asmeninį ir profesinį tobulėjimą (1 priedas). Tariantis dėl interviu laiko su tyrimo dalyviais, buvo iš anksto nurodytas preliminarus interviu turinys, prašant suteikti informacijos apimant šias temas:

1) apibendrintą organizacinių pokyčių kontekstą,

- 2) su kokiais išoriniais ar vidiniais iššūkiais teko susidurti,
- 3) kaip keitėsi nuostatos, pasaulėžiūra, vertybės ar prioritetai procese,
- 4) kokias vidines permainas, mokymąsi ar pagalbą sau skatino šios aplinkybės,
- 5) kaip pasikeitė asmenybė dėl patirtų pokyčių ir saviugdos.

Tyrėjas iš anksto numato tik pagrindinius klausimus, temas arba problemas (Aspers, 2009), bet „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, o atsižvelgdamas į situaciją ir išsikelta tyrimo tikslą, pateikia papildomų ar patikslinančių klausimų. Priklausomai nuo pašnekovo atsakymų, kiekvienas giluminis interviu pakrypsta skirtingu keliu, todėl svarbus proceso komponentas yra suteikti laisvę tyrimo dalyviams plėtoti susijusias temas, kurias iškėlė patys pašnekovai (Brounéus, 2011). Ruošiantis duomenų rinkimo procesui, buvo sudarytas detalesnis atvirų interviu klausimų šablonas (Priedas Nr. 1), bandant numatyti temas, kurios galėtų iškilti tyrimo dalyviams interviu metu. Atsižvelgiant į kokybinių tyrimų paradigmai būdingą sąlygą, kad tyrimo dizainas nėra galutinai pabaigtas ar fiksuotas, kadangi kuriamas eigoje priklausomai nuo proceso vyksmo ir siekiamos kokybės (Bogdan ir Biklen, 2007; Creswell, 2007, 2009; Bitinas ir kt., 2008; Flick, 2009), šio duomenų rinkimo instrumento turinys tyrimo metu vystėsi, plėtėsi ir šiek tiek koregavosi, siekiant didesnio aiškumo ir nuodugnesnio duomenų prisotinimo tiriamam reiškiniui atskleisti.

Tyrimo dalyvių atranka

Empiriniame tyrime buvo taikyta tikslinė atranka pasirenkant tyrimo dalyvius, kurie geriausiai išmano tyrimo problemą (Patton, 2002; Maxwell, 2005; Creswell, 2007; Rupšienė, 2007; Smith ir kt., 2009; Larkin ir Thompson, 2012) ir gali suteikti išsamios informacijos apie saviugdos patirtį organizacinių pokyčių kontekste. Dalyviai turėjo atitikti šiuos penkis kriterijus:

- 1) jie yra vidurinės grandinės vadovai;
- 2) jie turėjo penkis ir daugiau tiesioginių pavaldinių;
- 3) pokyčių organizacijos dydis viršija 250 darbuotojų;
- 4) jie turėjo organizacinių pokyčių patirties;
- 5) jie patvirtino, kad įgyta patirtis itin prisidėjo prie jų asmeninio ir profesinio augimo.

Tyrimo metu buvo siekiama pritraukti VG vadovus, kurie yra patyrę reikšmingų ir sudėtingų organizacinių pokyčių, todėl gali plačiau papasakoti apie stipriausius išgyvenimus. Buvo svarbu, kad saviugda kaip tiriamas vidinis pokytis tapo organizacinio pokyčio pasekme, kuri tyrimo dalyviui buvo itin reikšminga ar sunkiai išgyventa. Viena vertus, nors gana sudėtinga ap-

sibrėžti ar pamatuoti organizacinių pokyčių konteksto mastą, tačiau tyrimo metu pagrindinis dėmesys buvo sutelktas į tokias organizacines transformacijas, kurios gali būti apibrėžtos kaip neįprastos, gana netikėtos, sudėtingai numatomos ilgalaikėje perspektyvoje, su ribotomis galimybėmis lengvai pasirošti. Kita vertus, domėtasi, kokio sunkumo ar pobūdžio organizacinis pokytis yra subjektyvaus vertinimo atspindys, kadangi šiame tyrime esmė susijusi su išgyvento konteksto patyrimu, tuo, kad asmuo tą pokytį suvokė kaip sunkų, jį stipriai išgyveno, turėjo įdėti daug vidinių pastangų ar resursų, norėdamas tai tam ir įveikti iššūkius. Taigi, kalbant apie vidinių transformacijų ir saviugdos rezultatą, buvo svarbu suprasti, kaip keitėsi VG vadovo asmenybė organizacinių pokyčių laikotarpiu, į kur tas pokytis jį atvedė, kokio pobūdžio asmeninės ir profesinės transformacijos vyko kaip patirto intensyvaus išorinio pokyčio rezultatas.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma pasirinkti pasidalyti patirtimi apie tą organizaciją, kurioje vyko pokyčiai, nepriklausomai nuo to, ar tai yra dabartinė ar ankstesnė darbovietė, viešajame ar privačiame sektoriuje. Rengiant atrankos kriterijus buvo stengiamasi įtraukti vidutinio ar didesnio dydžio organizacijas, kuriose būtų gana aiški kelių vadovavimo lygmenų struktūra ir subordinacija. Be to, daroma prielaida, kad didesnėse organizacijose reikšmingus pokyčius yra sudėtingiau įgyvendinti dėl didelio darbuotojų skaičiaus, o tai suteikia daugiau erdvės atspindėti įvairiapusę profesinių procesų ir socialinio bendravimo dinamiką.

IFA tyrimams paprastai naudinga sutelkti dėmesį į nedaug atvejų, dažniausiai nuo keturių iki dešimties interviu (Smith ir kt., 2009, p. 51–52). Atrankos metu buvo siekiama, kad dalyvių išgyventa patirtis apimtų ne tik tipinius, bet ir maksimaliai skirtingus atvejus (Shenton, 2004; Flick, 2009), kad per duomenų prisotinimą būtų gauta prasminga ir įvairi informacija (Denzin ir Lincoln, 2018).

Atrankos procese yra svarbu ne tik apibrėžti konkrečius kriterijus tyrimo dalyviams, bet ir įdėti pastangų surasti ir pritraukti VG vadovus, kurie buvo susidūrę su specifiniu tyrimo kontekstu bei turėtų motyvaciją pasidalyti patirtais išgyvenimais apie saviugdą vykstant organizaciniams pokyčiams. Pirmiausia buvo parengtas kvietimo dalyvauti tyrime skelbimas (2 priedas), nurodant tyrimo temą, tikslą, atrankos kriterijus, prašymas sutikti duoti interviu ir apibrėžta konfidencialumo svarba. Šis kvietimas buvo išplatintas asmeniniais socialinių tinklų kanalais („Facebook“ ir „LinkedIn“) ir sulaukė dėmesio. Nepaisant to pabrėžtina, kad neatsirado nė vieno žmogaus, norinčio duoti interviu, bet buvo gautos rekomendacijos iš pažįstamų kolegų, kurie pasidalijo potencialių VG vadovų kontaktais (pavyko sutarti dėl trijų interviu). Kitų dalyvių paieška nebuvo itin lengva, nes reikėjo asmeniškai so-

cialiniais tinklais ar elektroniniu paštu kviesti žmones dalyvauti tyrime arba prašyti rekomenduoti pažįstamus VG vadovus tyrimui. Iš viso buvo išsiųsta apie 20 asmeninių žinučių tyrėjos pažįstamiems vadovams. Iš jų sutiko dalyvauti dar septyni žmonės. Iš dešimties atrinktų dalyvių šeši asmenys buvo pažįstami su tyrėja (buvę kolegiški santykiai praeityje), kitų keturių tyrėja nepažinojo. Intensyvus tyrimo dalyvių pritraukimo procesas iš viso truko apie dvi savaites.

Tyrimo dalyvių charakteristikos

Tyrimė savanoriškai dalyvavo dešimt VG vadovų (3 lentelė), kurie asmeniškai susidūrė su tiriamu reiškiniu, išreiškė susidomėjimą ir davė rašytinį sutikimą dalyvauti tyrime (Moustakas, 1994). Imtį sudarė penkios moterys ir penki vyrai, gyvenantys ir dirbantys Lietuvoje, kurių amžius yra nuo 35 iki 55 metų. Tyrimo dalyvių vidutinis vadovavimo stažas interviu metu siekė apytiksliai aštuonerius metus, o intervalas yra nuo dvejų iki 20 metų. Dalyvių patirtis yra įgyta organizacijose iš privataus ir viešojo sektoriaus. Organizacijų dydis yra nuo 250 iki 1500 ar daugiau darbuotojų. Organizacijų gyvavimo trukmė siekia 15–30 metų. Nors dėl nedidelės Lietuvos geografinės apimties siekiama išlaikyti organizacijų, kuriose vyko pokyčiai, anonimiškumą ir tyrimo dalyvių privatumą, tačiau apskritai VG vadovų veiklos pobūdis yra susijęs su finansais, informacinėmis technologijomis, teise, inžinerija, personalo valdymu.

Praktiškai visose minėtose organizacijose buvo vykdomos tam tikros struktūrinės transformacijos (įmonių susijungimas, restruktūrizacija įskaitant valdybos pasikeitimus, inovacijų ar įmonės plėtra ar optimizacija), įskaitant esminius strateginius, technologinius, kultūrinius ir / ar klientų aptarnavimo kokybės gerinimo pokyčius. Didžioji dalis tyrimo dalyvių organizacinių pokyčių patirties piką nurodė ties 6–9 mėnesiu, nors pats pokyčių laikotarpis truko iki nuo pusantų iki dvejų metų, o ilgiausia paminėta pokyčių trukmė buvo iki septynerių metų. Trys tyrimo dalyviai iš dešimties nebedirba toje darbovietėje, kurioje buvo išgyventa patirtis.

3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika

Nr.	Tyrimo dalyvis	Lytis	Amžius	Organizacijos sektorius	Organizacijos dydis	Pavaldinių skaičius	Pokyčių pobūdis
1.	GINTAS	Vyras	35–40	Privatus	250–500	10	Struktūriniai, strateginiai, technologiniai
2.	TAURAS	Vyras	50–55	Viešasis	1000–1250	5–15	Struktūriniai
3.	NOJUS	Vyras	35–40	Viešasis	1250–1500	20	Struktūriniai, technologiniai
4.	JULIUS	Vyras	45–50	Mišrus	1500 <	500–200	Struktūriniai
5.	REGINA	Moteris	40–45	Privatus	250–500	20	Įmonių sujungimas, strateginiai, technologiniai
6.	SIMONAS	Vyras	40–45	Viešasis	1000–1250	25–45	Struktūriniai
7.	DONATA	Moteris	35–40	Privatus	750–1000	5–10	Struktūriniai, kokybės
8.	BRIGITA	Moteris	40–45	Privatus	250–500	15–20	Įmonių sujungimas, kultūriniai
9.	MILDA	Moteris	35–40	Privatus	1500 <	5–250	Struktūriniai, strateginiai, kultūriniai
10.	AGNETA	Moteris	35–40	Privatus	250–500	130	Struktūriniai, technologiniai

Siekiant išsamiai atskleisti tiriamąjį fenomeną ir kartu išpildyti ideografinį IFA elementą, buvo stengiamasi įtraukti kuo skirtingesnius atvejus, kurie pasižymėjo ne tik tyrimo dalyvių demografinė įvairove, bet ir skirtingu personaliniu ir organizacinių saviugdos patirčių spektru:

1. *Gintas*. Jaunas, mandagus, gana kuklus ir ramus vyras. Organizacinių pokyčių patirtis sutapo su paaukštinimu pareigose – iš specialisto jis tapo vadovu. Didžiausias iššūkis buvo ne naujo profesinio identiteto, t. y. savęs kaip vadovo kūrimas ir didesnės atsakomybės įgyvendinti didelės apimties projektus prisiėmimas, bet destruktivaus elgesio su senbuviais darbuotojais patyrimas. Jis skyrė daug dėmesio žmonių psichologijai suprasti ir emociniam savęs ugdymui.
2. *Tauras*. Ramus, tačiau gana greitai ir daug kalbantis, šiltas ir daug besišypsantis vyras. Turi ilgametės vadovavimo patirties skirtingos specializacijos kolektyvuose. Organizacinių pokyčių metu buvo struktūrinės permainos – tai sutapo su jo perkėlimu į kitą skyrių ir įsitraukimu į

- visiškai naują darbo kolektyvą. Didžiausias iššūkis buvo rasti naujus būdus dirbti su profesionalais. Jis skyrė daug dėmesio mokymuisi, kad suprastų naujos veiklos specifiką, pažintų darbuotojus ir kolektyve kurtų dermę.
3. *Nojus*. Labai energingas, linksmas, draugiškas, gana daug ir garsiai kalbantis vyras, mėgstantis iliustruoti pasakojimą gestikuliacija rankomis. Iki organizacinių pokyčių jis turėjo gana daug atsakomybės profesinėje veikloje ir asmeniniame gyvenime. Didžiausi iššūkiai jam: naujų didelių projektų, kurių terminai netikroviški, įgyvendinimas turint ir taip daug atsakomybės, darbuotojų pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams ir neskaidri komunikacija su vadovybe, taip pat su suinteresuotomis šalimis. Saviugda buvo nukreipta į kritinę poelgių savianalizę, emocijų savireguliaciją ir ribų nustatymą bendraujant su žmonėmis.
 4. *Julius*. Gana santūraus ir ramaus būdo, tačiau pakankamai šiltas ir besišypsantis vyras. Struktūrinius organizacinius pokyčius patyrė keliais etapais: pirmasis etapas buvo susijęs su paaukštiniu pareigose, platesne atsakomybės apimtimi ir pavaldinių kiekiu, galimybėmis inicijuoti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesus siekiant kokybiškesnės veiklos; antrasis etapas buvo susijęs su restruktūrizacija ir pozicijos sumažinimu, nauju vadovu. Didžiausias iššūkis pradžioje buvo darbuotojų pasipriešinimas ugdymui, o vėliau – požiūrio dėl organizacinių pokyčių įgyvendinimo skirtumai ir nesusikalbėjimas su vadovu. Buvo nuspręsta pakeisti poziciją.
 5. *Regina*. Energinga, savimi pasitikinti, greitai ir daug kalbanti, besišypsanti moteris. Ji buvo viena iš pagrindinių organizacinių pokyčių įgyvendintojų. Didžiausias jos iššūkis buvo dirbti su vadovybe ir kolegomis, kurie buvo neveiklūs ir, jos teigimu, neturėjo kompetencijos įgyvendinti pokyčius. Daug dėmesio buvo skirta psichologinei savianalizei ir pastangoms ieškoti individualaus priėjimo prie skirtingų žmonių.
 6. *Simonas*. Gana griežtas, reiklus, pasitikintis savimi, aktyvaus loginio mąstymo, apgalvotai, garsiai ir intensyviai šnekantis vyras. Struktūrinių pokyčių metu jis ne tik pakilo pareigose, bet ir pradėjo vadovauti didesniai kolektyvui. Didžiausi iššūkiai buvo suprasti naujos darbo specifikos esmę ir pažinti naujų pavaldinių savybes ir gebėjimus. Daug dėmesio skirta kasdienei savianalizei, profesinių kompetencijų lavinimui ir pastangoms atsirinkti profesionalų komandą.
 7. *Donata*. Ramaus temperamento, itin racionalaus proto, logiškai struktūruojanti tekstą, lėtai ir apgalvotai kalbanti moteris. Ji buvo viena iš pagrindinių strateginių organizacinių pokyčių iniciatorių ir įgyven-

dintojų. Didžiausi jos iššūkiai susiję su pastangomis įgyti vadovybės pasitikėjimą ir palaikymą inovacijoms vykdyti, atrasti būdus įtikinti darbuotojus imtis naujos atsakomybės vykstant pokyčiams. Saviugda buvo nukreipta į prioritetinių sričių apsibrėžimą ir pavaldinių ugdymą ir, motyvavimą veiklai.

8. *Brigita*. Optimistinio požiūrio, energinga, nuolat besišypsanti, daug gestikuliuojanti rankomis ir greitai kalbanti moteris. Organizacinių pokyčių patyrimas įvyko dėl paaukštinimo pareigose, kai susijungė kelios tarptautinės įmonės. Pagrindiniai iššūkiai buvo kilę dėl optimizacijos vykdant darbuotojų skaičiaus mažinimą, išryškėjo kultūriniai skirtumai dirbant su pavaldiniais ir bendraujant su kolegomis, pasižyminčiais destruktivia elgsena. Daug dėmesio skirta siekiant pelnyti darbuotojų ir vadovybės pasitikėjimą, emocinei savireguliacijai ugdant kantrybę ir tobulinant komunikacinius įgūdžius, bendraujant su skirtingo mentaliteto žmonėmis.
9. *Milda*. Aktyvi, energinga, ryžtinga, aktyvaus mąstymo, pasižyminti minčių šuoliais, daug besišypsanti, labai greitai kalbanti, emociškai ekspresyvi ir neverbaline kūno kalba mėgstanti teatrališkai iliustruoti pašnekesį moteris. Organizaciniai pokyčiai buvo susiję su veiklos optimizacija ir darbuotojų skaičiaus mažinimu. Tai lėmė vadovybės ir asmeninės pozicijos pasikeitimus struktūroje, sumažinant atsakomybių apimtį ir sprendimų priėmimo galios ribas. Pagrindiniai jos iššūkiai patirti dėl neskaidrios vadovybės komunikacijos apie strateginius tikslus, įgyvendinant ilgai užsitęsusių pokyčius. Tai pareikalavo daug psichinių resursų ir galiausiai paskatino profesinį perdegimą. Daugiausia dėmesio buvo skirta savianalizei ir kritinei refleksijai, susijusiai su keliamais asmeniniais ir organizaciniais lūkesčiais, prioritetų perskirstymu ir pastangomis rūpintis savo fizine ir psichine sveikata.
10. *Agneta*. Šilta, rūpestinga, jautri, emociškai ekspresyvi, tačiau itin apgalvotai ir tvirtai kalbanti moteris. Kardinalūs organizaciniai pokyčiai vyko sujungiant įmones, mažinant darbuotojų skaičių, vykdant procesų automatizaciją. Tai sutapo su terminuotu pozicijos paaukštinimu. Didžiausi iššūkiai buvo vykdyti optimizacijos procesus ir rengti strateginius planus, plėsti žinias platesniu specializacijos spektru dirbant su didesne komanda, derinti asmeninio gyvenimo atsakomybę su dideliu darbo krūviu ilgesniu nei susitarta laikotarpiu. Daug dėmesio skirta mokytis suprasti naujus verslo komunikacijos aspektus, sąmoningam

prioritetų perskirstymui ir pastangoms motyvuoti save ir rūpintis psichine sveikata siekiant išvengti profesinio perdegimo.

Duomenų apdorojimo ir analizės metodai

Tyrimo duomenų apdorojimas: transkribavimas ir duomenų analizės programa

Transkribuojant interviu medžiagą buvo stengiamasi remtis keliomis taisyklėmis ir išlaikyti tam tikrą ženklavimo pastovumą:

1. Siekiant išlaikyti kalbos originalumą ir autentiškumą, fiksuojama viskas taip, kaip pasakyta pažodžiui, įskaitant kalbos klaidas, nutrūkusius sakinius ar mintis, keiksmožodžius, netvarkingą sakinių struktūrą, nelietuviškus terminus ir pan.
2. „Tyrimo dalyvis (-ė)“ ir „Tyrėja“ – siekiant atskirti interviu dialogo dalis.
3. Raudonas fonas – originaliose transkripcijose žymi tekstą, kurį reikia patikslinti klausiant įrašą pakartotinai (atliekama pradinėje duomenų transkribavimo stadijoje).
4. Žalias fonas – vietos, kurias būtina keisti garantuojant anonimiškumą. Pvz.: tyrimo dalyvio vardas, pareigos, organizacijos ar skyrių pavadinimai, miestai, itin specifinės biografinės detalės (atliekama pradinės duomenų apdorojimo ir analizės stadijoje).
5. <...> – kampiniuose laužtiniuose skliaustuose buvo žymima išimta dalis teksto ar tarpas tarp minčių, kuri, tyrėjos požiūriu, yra visiškai nereikšminga ar nesusijusi su kontekstu, arba apsunkina išreikštos minties suvokimą (ypač dažnai naudota vėlesnėse duomenų analizės stadijose, kai norint iliustruoti temas yra įterpiamos originalios transkripcijų ištraukos).
6. {...} – riestiniuose skliaustuose buvo fiksuojamos akivaizdžios ir numanomos tyrimo dalyvio emocijos ir jausmai, taip pat kūno kalbos raiška, siekiant suprasti autentiškai išgyventą patirtį ir jos reflektavimą iš dabartinio taško. Pvz.: {*susimąsto*}, {*nusišypso*}, {*juokiasi*}, {*nutyla*}, {*greitai kalba*}, {*galvoja*, *linguoja galva*}, {*gestikuliuoja rankomis*}, {*pabeldžia tušinuku į stalą*}. (Darbinėse transkripcijose duomenų analizės metu šis ženklavimas buvo papildomai tonuojamas pilku fonu ({...}) siekiant lengviau atskirti verbalinę ir neverbalinę kalbą, jos pasikartojimus, intensyvumą). Tai buvo daroma ne tik norint suprasti pokalbio dinamiką, kalbos intensyvumą, minties gylį, bet ir įvertinti, ar teikiama žodinė informacija atitinka neverbalinę kalbą (atlikti vidinį auditą ir užtikrinti duomenų skaidrumą).

7. [...] – laužtiniuose skliaustuose yra pateiktos tyrėjos pastabos ar įterpiniai, padedantys geriau suprasti tyrimo dalyvio minties kontekstą (ypač keičiant dalį teksto dėl anonimiškumo užtikrinimo), arba įterpta tyrėjos klausimo dalis, padedanti suvokti pokalbio priešistorę. Pvz.: „*Nes kaip [x organizacijose] vyksta reorganizacijos...*“; „*aš ir nuo SAVĖS [kalbu]...*“; „*va tas labai labai kelia [nepasitenkinimą]...*“; „*ten įeina, sakau, ne tik materialinis [paskatinimas]...*“; „*kai mes su juo [ugdančiuoju vadovu] kartu...*“.
8. ... – daugtaškiai (tritaškis): trumpos pauzės tarp minčių, nedidelis atokvėpis, arba žymimas, kai nėra taisyklingai išbaigti sakiniai ar viena mintis. Pvz.: „*Iš to vieno asmens atėmė... paėmė jo skyrių.*“
9. „...“ – kabutėse žymimi dialogai su savimi ar kitų mąstysenos / kalbėjimo, siekiant akivaizdžiai pabrėžti ar iliustruoti mintį. Pvz.: „*O kas tie „mes“?*“; „*Tas toks nerimas vien todėl, kad...*“ „*O JEIGU NE TAIP?*“; „*Tu išprotėjai?*“ – sakau.“; „*Mąstau sau: „Negi jūs kitaip negalite?“*“ Taip pat kabutės naudojamos esminėms perkeltinėms prasmėms, metaforiniams posakiams, pavadinimams, neįprastiems terminams pažymėti. Pvz.: „*ant trijų raidžių*“, „*tu sėdi „šiltoje“ vietoje*“; „*juos reikėjo šiek tiek „aptvarkyti“ [darbuotojus]*“.
10. CAPS – didžiosiomis raidėmis išryškinti ypač stipriai kontekste pabrėžti, emociškai stipriai akcentuoti išsireiškimai. Pvz.: „*Ir va dabar tas LŪŽIS*“, „*VISKAS yra skirtingai*“, „*Kad PROBLEMOS matymo nebuvo.*“
11. Skaičiai – tose vietose, kur buvo įmanoma lengviau suprasti tekstą, skaičiai buvo rašomi ne žodžiais, o skaitmenine išraiška. Pvz.: „*Iš tų 25 žmonių*“, „*2013 gal*“, „*100 dienų nekritikuojam*“.
12. Santrumpos – siekiant lengvesnio teksto suvokimo, kur įmanoma, buvo naudojami tarptautiniu ar nacionaliniu lygmeniu pripažinti žodžių trumpiniai. Pvz.: „*23 h*“, *20 %*.
13. Anglų kalbos žodžiai ar posakiai – rašomi originalo kalba (kartais pridodant sulietuviną galūnę ar priešdėlį, atskirtą apostrofu), kabutėse ir su nuorodoje pateiktu vertimu ar paaiškinimu į lietuvių kalbą. Pvz.: „*aš dar vieną „control check“³⁹ padarydavau*“, „*team-lead*“⁴⁰“, „*tai yra „mid-level“⁴¹ labiau pozicija*“, „*ir GDPR*“⁴²“, „*Tas organizacijos „LE-*

39 Angl. *control check* – patikrinimas.

40 Angl. *team-lead* – komandos vadovas.

41 Angl. *mid-level* – vidurinio lygmens.

42 Angl. GDPR (*The General Data Protection Regulation*) – BDAR (Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas).

*AN'inimas*⁴³, „mes visi Lietuvoj ŽIAURIAI „susi'team-build'inom“⁴⁴.

14. *Italic* – transkripcijų ištraukos rezultatų pristatyme yra pateiktos pasviruoju tekstu siekiant atskirti tyrėjos mintis nuo iliustruojamų tyrimo dalyvių pasisakymų.

Vieno interviu duomenų transkribavimas truko apytiksliai 6–10 val., priklausomai nuo tyrimo dalyvio kalbėjimo greičio, kalbinės raiškos sklandumo, sudėtingumo ir emocinio intensyvumo (iš viso procesui skirta apie 80 val.). Vieno interviu transkripcijos ilgis yra nuo 9 psl. iki 21 psl. Iš viso gauta 134 psl. darbinės medžiagos duomenų analizei.

Teminių žemėlapių sudarymas duomenų analizės metu vyko naudojant skaitmeninę programą „Wondershare MindMaster (Pro)“⁴⁵. Interviu metu gauta informacija ir duomenų analizės procese iškilusios temos buvo tvarkomos ir struktūruojamos, o programinis paketas „MindMaster“ padėjo sukonstruoti kiekvieną profilio atvejį atsižvelgiant į kontekstą (3 priede yra pateikta ištrauka), o vėliau sujungti ir sudaryti bendrus teminius žemėlapius. Programa itin pagelbėjo ir suteikė galimybę fiksuoti temas, archyvuoti atskiras transkripcijų ištraukas prie konkrečios temos, lengvai perstruktūruoti temas ir potemes, apjungti, apibendrinti, rašyti papildomas pastabas, įterpti nuorodas ir simbolius, keisti vizualinius aspektus, išsaugoti duomenis skirtingais formatais.

Duomenų analizės proceso ypatumai

Duomenų analizės procesas prasidėjo perkeliant interviu transkripcijos medžiagą į atskirą atvejo analizės šabloną (4 priedas). Interviu duomenys buvo analizuojami, remiantis šešiais IFA žingsniais pagal Smith ir kt. (2009, p. 79–107): pakartotinis duomenų skaitymas, pradinis pastebėjimų rašymas, išskylančių temų plėtojimas, ryšių tarp išskylančių temų paieška, perėjimas prie kito atvejo ir šablonų tarp atvejų apžvalga (5 priedas).

Pakartotinis duomenų skaitymas. Anot Smith ir kt. (2009), pirmiausia svarbu perklausti įrašus ir tik vėliau pereiti prie transkripcijos – taip pirminis dėmesys skiriamas balso tonacijai ir kalbėjimo tempui, o vėliau, skaitant transkripciją, orientacija krypsta labiau į kalbą ir jos supratimą. Šiame žingsnyje dalyvis tampa analizės centru. Šio tyrimo metu susipažinimas su interviu medžiaga, jos neanalizuojant perdėm nuodugnai, vyko mažiausiai trimis etapais: perklausant vaizdo ar garso įrašą, skaitant transkripciją ir, ga-

43 Angl. *lean* – lieknas, liesas, taupus. Tai žiniomis paremta vadybos praktika maštant apie reikalingos vertės kūrimą ir naudojant mažiau išteklių ir atliekų. Pirmąkart praktiškai pritaikyta „Toyota“ automobilių gamyboje Japonijoje. Šaltinis: <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/what-is-lean-management/>

44 Angl. *team build* – komandos formavimas.

liausiai, derinant įrašo perklausymą su transkripcijos skaitymu (tai padėjo ne tik patikrinti transkripcijų kokybę, bet ir įdėmiau atsižvelgti į neverbaliinę tyrimo dalyvių kalbą ir reiškiamas emocijas). Smith ir kt. (2009) rekomenduoja užrašuose fiksuoti pirmąjį įspūdį, mintis, idėjas, galimus ryšius, kilusius interviu metu, laikinai juos suskliaudžiant. Tikslas yra pereiti nuo asmens informacijos prie duomenų – tai padeda sumažinti vidinį triukšmą ir likti tik prie duomenų. Šio tyrimo metu tokio pobūdžio refleksijos buvo vedamos du kartus: iškart po atlikto interviu prieš transkribavimą ir antrą kartą po transkribavimo, t. y. klausantis įrašo prieš pat pradėdant duomenų analizės procesą (6 priedas). Pakartotinis skaitymas leidžia suprasti, kaip atskiros interviu dalys sudaro pasakojimo visumą (dėliojasi istorijos struktūra). Skaitant transkripcijų tekstą, Smith ir kt. (2009) siūlo pasižymėti tas interviu vietas, kuriose yra turtingiausi ir detalieusi duomenys, taip pat atkreipti dėmesį į prieštaras ar paradoksalius teiginius.

Pradinis pastebėjimų rašymas. Tyrimo metu siekiama ne tik rezultato, bet ir įsitraukti į procesą skaitant tekstą. Dekonstruojant tekstą jis buvo išskirstomas į reikšminius vienetus, o dekontekstualizacija padėjo nustatyti tarpusavio ryšius tarp patirčių pabrėžiant konteksto svarbą visumoje. Šiame žingsnyje po daugkartinio duomenų skaitymo pradėdami pildyti tyrėjo užrašai, pirminiai pastebėjimai ir komentarai. Nuolatinis tyrimo užrašų pildymas padėjo išvystyti nuodugnesnį duomenų interpretavimo lygmenį, panaudoti aprašomuosius, lingvistinius ir conceptualius komentarų tipus (Smith ir kt., 2009). Aprašomųjų pastebėjimų tikslas – suprasti semantinį duomenų turinį, išskiriant esmines reikšmes ir prasmes, raktinius žodžius ar frazes. Pagrindinis dėmesys yra kreipiamas į rūpesčius ir prasmes analizuojant turinį: kas tyrimo dalyviams rūpi labiausiai (santykiai, procesai, laikas ir vietos, įvykiai, vertybės, vaidmenys) ir kodėl jie apie tai kalba, kokią prasmę išvelgia, ką jiems tai reiškia, kaip jie tai supranta. Fenomenologinė analizė sietina su gebėjimu atsakyti į klausimą, kaip tyrimo dalyvis jaučiasi tame kontekste, ką reiškia tai patirti, koks yra jo santykis su pasauliu, gyvenimu ir žmonėmis, ir kaip visa tai yra interpretuojama jo vidiniame pasaulyje remiantis išgyventa patirtimi. Lingvistiniai pastebėjimai dėmesį leidžia nukreipti į kalbos elementus ir ypatumus, t. y. į tai, kaip yra formuojamas pasakojimas, kokie vartojami saviti posakiai ar asociatyvios metaforos, akronimai ar įvardžiai, kokie funkciniai kalbos aspektai yra itin pabrėžiami ar turi tendenciją pasikartoti, ar atpažįstami kokie nors pasakojimo prieštaravimai. Taip pat svarbu pastebėti kalbėjimo manierą ir jos emocinę dinamiką duotajame kontekste: pauzes, juoką, toną, sklandumo laipsnį – daugiau aiškumo ar dvejojimo ir pan. Tyrėjo tikslas yra pabandyti suprasti, kodėl būtent taip

yra iliustruojama tyrimo dalyvio patirtis siekiant apibrėžti fenomeną ir ką visa tai galėtų reikšti matant visuminį atvejo vaizdą. Galiausiai, konceptualieji pastebėjimai skatina tyrėją identifikuoti abstraktesnio lygmens sąvokas, kurias, anot Smith ir kt. (2009), geriausia formuoti naudojant klausiamąją formą. Taip vyksta ne tik analitinis dialogas tarp tyrėjo ir dalyvio, siekiant suprasti patirties esmę, bet ir palaipsniui vystomas pradinis duomenų interpretavimo procesas, numatant tam tikras prielaidas ar sąsajas tarp paminėtų rūpestį keliančių dalykų.

Išskylančių temų plėtojimas. IFA duomenų analizė parodo duomenų mažinimą ir įsitraukimą į juos (Pringle, Drummond, McLafferty ir Hendry, 2011). Šiame duomenų analizės žingsnyje siekiama sumažinti detalių apimtį, nors kompleksiskumas vis dar išlieka. Smith ir kt. (2009) rekomenduoja dirbti nebe su interviu transkripcija, o su tyrėjo pastebėjimais, ieškant pirminių tarpusavio ryšių, jungčių ir pasikartojančių šablonų tarp užrašų ir komentarų. Šio tyrimo metu vis dėlto buvo grįžtama prie pagrindinio teksto, kad būtų galima iškart išrinkti preliminarias citatas, skirtas temoms iliustruoti. Fokusuotasi į vietinio lygmens temas, siejant jas su atskiromis tekstų atkarpomis. Smith ir kt. (2009) teigimu, tema – tai glaustas ir turiningas teiginys, apibūdinantis vienos dalies, kuri turi pakankamai detalių, tačiau pakankamai abstrakti konceptualizuoti (dalies esminė reikšmė svarbi visumai) psichologinę esmę. Tema gali būti išreikšta dalyvio fraze arba tyrėjo teiginiu, siekiant sinergijos tarp aprašymo ir interpretacijos. IFA pasižymi tuo, kad dalyvių vartojamos citatos ir metaforos taip pat gali būti naudojamos temų pavadinimuose ar aprašymuose, kad analizė būtų tiesiogiai pagrįsta jų žodžiais (Pringle ir kt., 2011). Šiame tyrime buvo nuspręsta temas apibrėžti tyrėjos teiginiu, o potemėms suteikti sudurtines dalis – t. y. apibūdinti tyrėjos konceptuali apibrėžimu ir labiausiai temą iliustruojančia dalyvio fraze, kad išliktų derinys tarp aiškumo ir patirties spalvingumo.

Ryšių tarp išskylančių temų paieška. Šio žingsnio tikslas, anot Smith ir kt. (2009), yra suteikti pradinėms temoms struktūrą, įtraukiant įdomiausius ir svarbiausius patirties aspektus. Tai gali būti atliekama grafiniu temų struktūros iliustravimu naudojant lentelę, diagramą ar temų žemėlapi (kartografavimą). Tyrėjui yra svarbu suprasti, kad ne visos anksčiau išskirtos temos privalo patekti į bendrą žemėlapi (dalis temų yra atmetama). Tam, kad tyrėjas nepasimestų bendrame, kupiname daug detalių, atvejų kontekste, temų įtraukimas į bendrą struktūrą priklauso nuo tyrimo klausimo ir apimties (7 priedas). Šiame tyrime buvo nuolatos savęs klausama: kaip tai siejasi su šiuo tyrimu? Temų reikšmingumas vertinamas sugrįžtant į transkripciją ir susiejant jas su pasakojimų ištraukomis. Remiantis Smith ir kt. (2009), ryšiai

tarp temų yra formuojami pasitelkus abstrakciją, poliarizaciją, kontekstualizaciją, dažnumo ir funkcijos temų sujungimą⁴⁵. Abstrakcija žymi aukštesnio lygmens stambių temų⁴⁶ ir pogrupių⁴⁷ formulavimą sujungiant smulkesnes temas ir potemes. Poliarizacija skatina kurti opozicinius ryšius tarp temų akcentuojant atvejų panašumus ir skirtumus, bendrumus ir individualumus, pozityvius ir negatyvius aspektus. Pagal Smith ir kt. (2009), opozicinės temos dažnai yra paliekamos nuošalyje ar skirtinguose teminio žemėlapiu poliuose. Kontekstualizacija padeda apibrėžti patirties kontekstą ar pasakojimo elementus. Tai laiko, kultūros ar kritinių gyvenimo įvykių ar patirties faktų išdėstymas, įrėminantis bendrą supratimą apie interviu ir suteikia jam formą. Smith ir kt. (2009) skatina temas išdėstyti chronologine tvarka, kad būtų lengviau suskirstyti jas į grupes ir klasterius. Remdamiesi dažnumo principu, tyrėjai gali pastebėti pasikartojančias temas, kurios galimai parodo jų svarbą kontekste. Temų sujungimas funkcijos būdu padeda sugrupuoti panašią paskirtį iliustruojančias citatas.

Perėjimas prie kito atvejo. Sudarius vieno tyrimo dalyvio pateiktą pasakojimą apie patirtą tiriamąjį reiškinį ir pateikus struktūruotą jo kontekstinį temų paveikslą, anot Smith ir kt. (2009), būtina kuo labiau atsiriboti nuo įgyto žinojimo tyrimo klausimu analizuojant kitų interviu duomenis. Šiame žingsnyje laikomasi požiūrio, kad kiekvienas kitas atvejis yra unikalus ir individualus ir jį svarbu analizuoti naujai. Pereidama pakartotinai visus minėtus žingsnius likusiems atvejams, tyrėja stengėsi nesusisieti su ankstesniame atvejyje sukurta temų struktūra, leido natūraliai iškilti naujoms temoms ir pradėti viską nuo pradinio teminio žemėlapiu šablono. Čia svarbu paminėti, kad šiame tyrime buvo sąmoningai stengiamasi išlaikyti kelių dienų pauzes tarp atvejų analizės, kad būtų pakankamai erdvės reflektuoti jau įgytą patirtį apie tiriamąjį reiškinį ir susiformavus naują požiūrį gilintis į naujus duomenis. Praktinis pavyzdys: tam padėjo specialiai tyrėjos pildomas atskiras metodologinis dokumentas, kuriame po kiekvieno atvejo analizės buvo tarsi simboliškai užbaigiama veikla atliekant „minčių lietu“ ir pažymint keršines išnagrinėto atvejo sąvokas (tyrimo dalyvio rūpesčius) ir ilgesnius pavadinimus, atspindinčius visą išgyventos patirties paveikslą (8 priedas).

Šablonų tarp atvejų apžvalga. Paskutiniame duomenų analizės žingsnyje, remiantis Smith ir kt. (2009), svarbu atsakyti į klausimus, kokie ryšiai yra tarp atskirų atvejų, kaip vieno atvejo tema gali padėti suprasti kitą atvejį, kurios temos yra stipriausios? Vykdoma temų pavadinimų peržiūra ir

45 Angl. 1) *abstraction*, 2) *polarization*, 3) *contextualization*, 4) *numeration*, 5) *function*.

46 Angl. *super-ordinate*.

47 Angl. *subsumption*.

koregavimas. Duomenų analizė pakeliama į labiau teorinį lygmenį, kadangi atskirų atvejų temos ir didžiosios temos gali iliustruoti aukštesnio lygmens sąvokas, platesnes koncepcijas, reikšmingesnes ypatybes. Rezultatai atsispindi išsamiaje aprašyme su citatomis, kurios yra įterptos į individualias atvejų istorijas, ir aptarti siejant jas su tyrėjo interpretacija (Hefferon ir Gil-Rodriguez, 2011, p. 24). Larkin ir Thompson (2012) pabrėžia, kad IFA tyrėjams būtina prisiminti, kad pirmiausia dėmesys yra kreipiamas į tai, kas labiausiai rūpi tyrimo dalyviams, ir tik tai supratus stengiamasi tyrinėti, kokią tai gali turėti prasmę dalyviams, t. y. kuriama aiškinamoji analitinė darbo sintezė.

Tyrimo etika

Tyrimo metu buvo vadovaujamas etiniais kokybinio tyrimo principais, įskaitant humanistinį požiūrį, savanoriškumą, anonimiškumą (Creswell, 2007). Siekta, kad tema būtų svarbi dalyviams (Larkin ir Thompson, 2012, p. 103). Tyrime dalyvavę VG vadovai patvirtino, kad asmeniškai susidūrė su tiriamu reiškiniu, išreiškė susidomėjimą dalyvauti tyrime, davė žodinį ir rašytinį arba elektroniniu būdu patvirtintą sutikimą (9 priedas) įrašyti pokalbį, taip pat davė leidimą disponuoti tyrimo rezultatais mokslinėje sklaidoje (Moustakas, 1994). Tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, interviu turinį, eigą prieš pradėdant interviu. Interviu metu buvo pasiūlyta galimybė pateikti bet kokius klausimus viso interviu metu, jeigu kiltų kokių nors neaiškumų, taip pat neatsakyti į klausimus, jeigu jie pasirodytų netinkami ar psichologiškai pernelyg peržengiantys asmenines žmogaus ribas, keltų diskomfortą. Tyrimo dalyviams elektroniniu būdu buvo išsiųstos interviu transkripcijos ir pradiniai teminiai atvejo žemėlapiai paliekant galimybę pateikti pastabas ar reikiamas korekcijas esant prieštaravimui ar kardinaliems netikslumams (10 priedas). Šis procesas ne tik padėjo išpildyti etinį reikalavimą, bet ir buvo vienas iš aspektų, leidžiančių užtikrinti tyrimo kokybę ir rezultatų patikimumą.

Tyrimo kokybė ir rezultatų įtikinamumas

Šio tyrimo metu buvo atsižvelgta į pagrindinius kokybinių tyrimų įtikinamumo⁴⁸ principus: jautrumą kontekstui ir atidumą detalėms siekiant atskleisti duomenų turtingumą ir užtikrinti temų prisotinimą; skaidrų ir nuoseklų atliktų metodologinių procedūrų aprašymą; orientaciją į tyrimo prasmingumą ir praktinį pritaikomumą (Patton, 2002; Shenton, 2004; Creswell, 2007; Yardley, 2008; Merriam, 2009; Smith ir kt., 2009). Atsižvelgiant

48 Angl. *trustworthiness*.

į tai, kad temos apie VG vadovų saviugdą pasirinkimas atliepė tyrėjos motyvaciją siekti asmeninio ir profesinio tobulėjimo, tai padėjo užtikrinti tyrimo kokybę, nes esant natūraliam smalsumui buvo galima tikėtis išsamesnių įžvalgų ir kūrybiškesnio proceso apdorojant ir analizuojant tyrimo duomenis (Attride-Stirling, 2001; Smith ir kt., 2009). Siekiant tyrimo skaidrumo užtikrinimo atskleistas asmeninis tyrėjos požiūris ir sąsajos su tyrimo tema nurodant, su kokiomis vertybėmis nuostatomis ir tikslais einama į tyrimo lauką ir kaip tai gali paveikti gautų tyrimo duomenų interpretavimą (Ratner, 2002; Smith ir kt., 2009). Be to, asmeninės tyrėjos refleksijos buvo fiksuojamos viso tyrimo įgyvendinimo metu ne tik siekiant atskirti asmeninį požiūrį, bet ir geriau suprasti tyrimo medžiagą, įsivertinti metodologinių sprendimų kokybę (Patton, 2002; Shenton, 2004; Creswell, 2007; Merriam, 2009). Nuolatinis tyrimo reflektavimas yra itin svarbus kokybinių tyrimų patikimumui ir skaidrumui užtikrinti, kadangi padeda įvertinti save kaip tyrimo instrumentą (Denzin ir Lincoln, 2018). Siekiant užtikrinti perkeliamumo⁴⁹ kriterijų daug dėmesio skirta plačiam tiriamam kontekstui atskleisti: atliekant tyrimo dalyvių atranką buvo stengiamasi išlaikyti demografinių charakteristikų proporcijas ir įvairovę bei pateikti detalų jų aprašymą (Bitinas ir kt., 2008). Siekiant užtikrinti tyrimo duomenų tikslumą interviu medžiaga buvo įrašinėjama ir išsaugota garso ir / arba vaizdo formatu (Rubin ir Rubin, 2005). Tikėtinumo kriterijus išpildomas interviu teksto transkribavimo metu fiksuojant pažodini tyrimo dalyvių pasisakymų citavimą, rezultatas – gauti išsamūs ir autentiški duomenys. Atsižvelgiant į mokslininkų rekomendacijas (Patton, 2002; Creswell, 2007; Merriam, 2009), tyrimo dalyviams elektroniniu paštu buvo pateikta interviu medžiaga ir duomenų analizės metu suformuoti pradiniai teminiai žemėlapiai siekiant juos patikrinti⁵⁰ ir pakoreguoti esant neatitikimams. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad žmogaus prigimtis yra linkusi stengtis išlaikyti pozityvesnę savo įvaizdį (Loh, 2013), todėl, siekiant užtikrinti tyrimo patikimumo ir skaidrumo kriterijus, apdorojant interviu duomenis ir pateikiant galutinį rezultatų pristatymą buvo sąmoningai vengta įtraukti prieštarinę kontekstui medžiagą. Tyrimo metu buvo konsultuojamasi su kitais mokslininkais⁵¹ dėl metodologinių sprendimų ir duomenų analizės logikos, tikintis gauti nešališkų įžvalgų apie tyrimą ir išoriškai įvertinti⁵² išvadų tarpusavio darną, – tai leido užtikrinti darbo kokybę (Shenton, 2004; Creswell, 2007). Siekiant užtikrinti tyrimo autentiškumo ir aprašymo gyvumo kriterijus, suformuluotos temos ir potėmės, iliustruotos vaizdingomis

49 Angl. *transferability*.

50 Angl. *member check*.

51 Angl. *peer review*.

52 Angl. *external audit*.

tyrimo dalyvių pasisakymų citatomis (Creswell, 2007; Smith ir kt., 2009), atskleidžiančiomis jų išgyventą patirtį ir suvokimą apie VG vadovų saviugdą organizacinių pokyčių kontekste.

Tyrimo ribotumai

Numatant tyrimo dalyvių atrankos kriterijus nebuvo suplanuota identifikuoti VG vadovo vaidmenį vykstant organizaciniams pokyčiams. Todėl empiriniame tyrime buvo sunku atskirti, kiek glaudžiai VG vadovų patirtis yra sietina konkrečiai su organizacinių pokyčių kontekstu, o kuri – tiesiog su natūraliu profesiniu ar asmeniniu augimu, taip pat karjeros pokyčiais profesiniame kelyje. Tas pats pasakytina ir apie trijų skirtingų patirčių perspektyvų persidengimą, kai VG vadovas yra: 1) pokyčių iniciatorius; 2) pokyčių vykdytojas ir 3) naujų pareigų, nesusijusių su visos organizacijos veikla, vykdytojas. Todėl būtini tyrimai ateityje skiriant daugiau dėmesio ryšio tarp saviugdą ir organizacinių pokyčių konteksto atskleidimui pagal VG vadovo vaidmenį.

Dėl temos platumo ir sudėtingumo neįmanoma atskleisti visų reiškinių aspektų ir išanalizuoti probleminių iššūkių, todėl ateities tyrimai turėtų būti skirti siauresniems VG vadovų saviugdą organizacinių pokyčių kontekste niuansams, pateikiant detalesnius asmeninio ir profesinio tobulėjimo metodus ir elgsenos sprendinius.

3. VIDURINĖS GRANDIES VADOVŲ SAVIUGDOS PATYRIMAS ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KONTEKSTE: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMAS

Svarbu suprasti, kad aptartos temos neegzistuoja savaime – jos viena su kita yra susijusios bendrame patirties vyksmo kontekste, o jų aptarimas yra pateiktas per tris skirtingus patirties aspektus – profesinio tapatumo virsmą, socialinės įvairovės patyrimą ir pusiausvyros paiešką pokyčių chaose (3 paveikslas; išsamus temų žemėlapis pateiktas 11 priede).



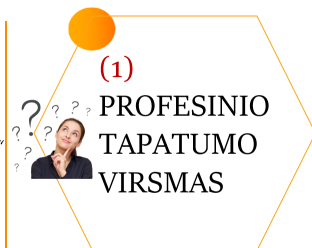
3 paveikslas. VG vadovų saviugdų patyrimas organizacinių pokyčių kontekste

1 TEMA: Profesinio tapatumo virsmas

Tyrimas parodė, kad patirti organizaciniai pokyčiai apėmė tam tikro struktūrinio lygmens transformacijas, kurios lėmė VG vadovų pozicijos pokyčius: paaukštinimą ar pažeminimą pareigose, atsakomybės išplėtimą ar darbo srities koregavimą, pavaldinių skaičiaus ar specializacijos kolektyve pasikeitimus. Empiriniai duomenys atskleidžia, kad vienas iš trijų pagrindinių VG vadovų saviugdų organizacinių pokyčių kontekste aspektų yra glaudžiai susijęs su jų profesinio identiteto kvestionavimu, formavimu ir savirealizacijos motyvų įsisąmoninimu (4 paveikslas).

Potemės:

1. Didesnės atsakomybės įsisąmoninimas: „Viskas jau tavo“
2. Konkurencingumo profesiniame lauke didinimas: „Galiu pakonkuruoti“
3. Vadovavimo normų konstravimas: „Mūsų darbe svarbu pasitikėjimas“
4. Ekspertinio išmanymo siekis: „Norėčiau būti žinių turėjusi iki molekulės“
5. Komunikacinių įgūdžių lavinimas: „Turi įtikinti“, bet „Stengiesi klausyti“
6. Savo kompetencijos kvestionavimas: „Įrodyt, kad aš moku“
7. Veiklos įprasminimas kuriant vertę: „Jaučiuosi reikalingas“



4 paveikslas. VG vadovų saviugda kaip profesinio tapatumo virsmas

Didesnės atsakomybės įsisąmoninimas: „Viskas jau tavo“

VG vadovai, kalbėdami apie saviugdosa patirtį, išskyrė staigų suvokimą, kad kartu su pakėlimu pareigose ir praplėsta nauja atsakomybe atsirado suvokto autoriteto pojūtis. Pavyzdžiui, Nojus, besidžiaugdama nauju profesiniu statusu ir galėjimu pasididžiuoti prieš kitus kylančios karjeros pasiekimais, teigė:

„Sprendimų priėmimas <...> truputį aukštesnio lygmens, <...> siekiai kitokie. Joks specialistas niekada nepasigirs, kad tu tą įgyvendini.“ [Nojus]

Vis dėlto vadovavimo privalumo suvokimas atskleidė ir kitą paaukštėjimo pareigose pusę:

„Nes supratau: dabar reikės daug galvot, reikės kažkaip... Dabar jau tavo atsakomybė ir viskas, jau tu negali į nieką pirštu parodyti. Visas jau tavo.“ {nusijuokia} [Nojus]

Nojus suvokė, kad nauja atsakomybė reiškia didesnę atsidavimą darbu laiko požiūriu, nes teks spręsti visus skyriaus veiklos ribose kilusius rūpesčius:

„Jeigu reikės viršvalandžių, <...> jeigu kažkas nedirbs – tu juos dirbsi, <...> tu leki pirmas“; „Tai tavo atsakomybė: <...> per galvą gausi tu.“ [Nojus]

Simonas po struktūrinių pokyčių taip pat kalbėjo apie suvoktą didžiulę atsakomybę kaip didžiausią iššūkį, kadangi darbas apėmė absoliučiai kitą darbo sritį, kitokio lygio atsakomybę, be to, funkcijos yra susijusios su atstovavimu organizacijai nacionaliniu lygmeniu:

„Tema kaip ir ta, bet visai iš kito kampo. <...> Tas LŪŽIS, kur man tikrai buvo iššūkis... <...> Organizacijoje yra Departamentas, kuris koordinuoja VISOS Lietuvos [x veiklos] darbą. <...> Tai va čia buvo iššūkis pats didžiausias, nes nei vienas žmogus [pažįstamas]... <...> Visai kita sritis ir atsakingumas. [Ankstesniame skyriuje] tu neinicijuoji [x projektų], tu neatstovauji Organizacijos seimuose, Vyriausybėje, ministerijose, niekur

neatstovauji. Tu... nekuri <...> metodikų, kaip atlikti [veiklą nacionaliniu lygmeniu]. <...> Ją [metodologiją] mes patys ir turėjome sukurti <...>, tada išplatinam, visi kartu sutariam, ar tikrai tinkami... kriterijai, aspektai... <...> Ir tada tu važiuoji, išsiunti darbuotojus, kurie [atlieka veiklą], duoda rezultatą. <...> VISKAS yra skirtingai. Tai, kad visą suprasti, kas buvo padaryta, kad nepadaryti klaidos atėjus... Nes aš nenorėjau griauti čia...“ [Simonas]

Simonas atsakomybės įsisaugojimą sieja su įsipareigojimu kurti naują sistemą ir su suvokimu, kad yra klaidų darymo rizika, už kurias reikės atsakyti aukojant savo profesinį autoritetą.

Nors jautė baimę prisiimti atsakomybę už problemų sprendimą ir bet kokias pasekmes kilus nesklandumams, Nojus teigė, kad naujas realybės suvokimas, kad reikės labai daug dirbti, tarsi privertė susimąstyti ir apie savo silpnąją charakterio savybę – norą kartais patingėti. Tyrimo dalyvis atviravo: „*Po teisybei – nežinau, šiek tiek gal esu tinginys širdy ir tas darbo kiekis... gresiantis, žinai. Kiek savęs reikės atiduot?“* [Nojus]

Tai parodo, kad žmogus nebegalės išvengti atsakomybės iškeldamas savo asmeninius poreikius ir norus aukščiau organizacijos įsipareigojimų. Vadinasi, vyksta vidinė transformacija, t. y. pradedama suprasti, kad ankstesnis elgesys darbe pareikalautų tam tikro asmeninio diskomforto siekiant aukštesnių tikslų.

Brigita, kalbėdama apie naujos atsakomybės įgijimą susijungus trims įmonėms iš skirtingų šalių, taip pat paminėjo būtinybę plėsti požiūrį į profesionalumo standartus:

„Aš, aišku, galėjau „sėsti“ ant tų savo senųjų [pavaldinių] ir pasilaikyti jų parama, bet aš tiesiog supratau, kad mes taip niekur nenueisim. Galų gale, aš jau esu atsistojusi į kitą poziciją... ir aš vėl... Pas mane ta pozicija buvo jau tarptautiniu mastu. Tai vėl... aš turėjau kitą žvilgsnį pakeisti.“ [Brigita]

Tai apima ne tik būtinybę keisti darbo metodus dirbant su skirtingų kultūrų darbuotojais, bet ir tarsi išankstinį įsipareigojimą sau kelti organizacijos profesionalumo lygį pereinant iš vietinio lygmens pozicijos į tarptautinį statusą. Tai reikštų, kad yra drąsus vidinis apsisprendimas išeiti iš komfortiškos ir palaikančios susikurtos darbo aplinkos į kažką naujo nepriklausomai nuo to, kad tai gali būti sunkiau.

Gintas, kalbėdamas apie VG vadovų saviugdą organizacinių pokyčių kontekste, atsakomybės mastą sieja su pasiryžimu veikti sąlygomis, kai esi atsakingas už kitų žmonių gerovę:

„Kitas dalykas [sunkumas] – didelė atsakomybė: tu... kuri didelę [paslau-

gos] sistemą. Tai sistema, kuriai ir saugumas svarbu, ir asmens duomenys, kiti dalykai. <...> Tu turi didelę sistemą [valdyti].“ [Gintas]

Vadinasi, atsakomybės prisiėmimas kaip vienas iš svarbių aspektų apima perėjimą iš „aš“ pozicijos į įsipareigojimą dirbti „mes“ labai net tokiomis sąlygomis, kai nesi tikras dėl galutinio pokyčio rezultato ar suvoki veiklos rizikos apimtį.

Štai Regina taip pat dalijosi mintimis apie atsakomybę kaip apie sąmoningą iniciatyvos autorystės prisiėmimą įgyvendinant naujus projektus ar kitokio pobūdžio organizacinius pokyčius platesniu mastu:

„Pas mane yra tas pakankamai stiprus „ownership“⁵³ jausmas, ir aš galvoju, jeigu aš jau apsiėmiau, aš jau turiu daryti. Nu nes o kas kitas? Nes visi gali pasakyti: „Čia ne mano.“ Arba... man tas toks pasakymas „čia nėra“ arba „turi būti“... Nėra mistinio žmogaus, kuris kažką daro. Mes patys tą kuriam, darom, ir man kai ateina naujokai ir sako: „Oi, čia tokia... betvarkė, čia kažko nėra“, tai sakau: „Tai žinok ta tvarka neatsiranda iš dangaus. Ją kažkas turi padaryti. Ir ją nelengva padaryt. Tai va tu imk ir daryk.“ Ir tada ateis kitas sekantis sakys: „Va yra tvarka.“ Tai aš galvoju, kad... jo, reikia daryt. Sugalvojom – reikia daryti ir spausti kaip įmanoma... daugiau...“ [Regina]

Taigi, atsakomybės už prisiimtą darbą ar pareigas ugdymas tampa svarbia VG vadovų saviugdų organizacinių pokyčių kontekste dalimi, kai suvokiama ne tik įgyta papildoma galia įgyvendinti kūrybinius projektus ir inicijuoti inovacijų diegimą organizacijose. Ji taip pat sietina su naujo požiūrio į nusistovėjusios darbo rutinos keitimą ir profesinių standartų kėlimą, gebant prisiimti riziką veikti platesniame veiklos ir socialiniame lauke.

Konkurencingumo profesiniame lauke didinimas: „Galiu pakonkuruoti“

Tyrimo rezultatai rodo, kad VG vadovai, prieš priimdami naują atsakomybę, susijusią su organizaciniais pokyčiais, gana racionaliai ir objektyviai bandė įsivertinti, kaip toks sprendimas galėtų turėti įtakos jų profesiniam augimui ir karjerai ateityje. Pavyzdžiui, Gintas dalijosi tuo, kad jam buvo svarbus profesinis tobulėjimas išbandant save, t. y. siekiant pačiam moderuoti inovacijų diegimą nuo pradžios iki pabaigos, kad suprastų, kaip viskas veikia:

„[X] yra labai dinamiška sritis: turi kiekvieną dieną tobulėti, skaityti, domėtis, žiūrėt, nes kaip sakant gali greit... iškristi... iš... tos rinkos... pa-

53 Angl. *ownership* – nuosavybės teisė, valdymas, atsakomybė valdyti.

sidaryti, kaip sakoma, „out of the fashion“⁵⁴. <...> [Čia] turiu galimybę... įtakoti [x] pasikeitimus įmonėje. Ta galimybė leidžia man labai labai daug ko išmokti savo profesinėje srity, kelti savo kompetenciją. <...> Kai tu kuri dalykus, sakykime, nuo nulio... diegi pokyčius nuo nulio ant senų technologijų, tai tu stiprią bazę susikuri... stiprų potencialą pačioje rinkoje. Ir tu, pavyzdžiui, jau žymiai daugiau ir... {susimąsto} <...> esi drąsesnis ir gali tiesiog eiti į kitą darbą ir panaudoti tas visas sukaupias žinias, ką tu čionai jau sužinojai... Ką čia išmokai, kitame darbe gali tai pritaikyti. <...> Man statusas yra mano žinios, o ne... pareigos prie pavardės.“ [Gintas]

Manytina, kad Gintas į organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesą žiūrėjo kaip į praktikos aikštelę, kurioje naujos žinios ir įgyti įgūdžiai būtų svarbūs jo profesiniam augimui ir buvimui paklausiam konkurencingoje darbo rinkoje ateities perspektyvoje darbinantis kitose kompanijose.

Tauras aptartų organizacinių pokyčių metu taip pat turėjo progą iš naujo apmąstyti siūlomų naujų pareigų ir veiklos galimą naudą bei perspektyvas pritaikyti įgytą patirtį kitose sferose. Jis pasakojo apie pasirinkimų „likti ar išėiti“ iš organizacijos etapą:

„Skaičiuoji, sveri ir... motyvą, ar toliau dirbi... <...> Motyvuodavo, kokią gausiu aš asmeninę pridėtinę vertę iš savo patirties. Būtent toje veikloje. <...> Kiekvienu atveju vertindavau, ką tai duos man, nes... iki galo neplanavau dirbti [x organizacijoje], nes... nu po tam tikro amžiaus tu pasidairai nebepatruklus jau bizniui, ir nu kitam sektoriui... <...> Kur galėčiau pritaikyti esamą patirtį gavęs... ateityje. <...> Ką galėsiu įrašyti į savo CV gražaus? {nusijuokia} Ir kaip atitikti... potencialaus darbdavio lūkesčius. <...> Vienas iš motyvų, kodėl dalyvavau, tai mačiau perspektyvą <...> potencialiai kitose veiklose <...>, CV ir patirties prasme naudingą... pridėtinę vertę <...>. Ne tik atlyginimas ir ne tik dar kažkas tai duoda tą visą bagažą, kas veža įmonę, tai yra ir visada patirtis, kur gali panaudoti po to, kaip sakant laisvai... kitam darbe. {nusijuokia}“ [Tauras]

Posakis „Ką galėsiu įrašyti į savo CV gražaus?“ rodo strateginę kalbėtojo linkmę ne tik realizuoti savo gebėjimus pokyčius patiriančioje organizacijoje, bet ir poreikį įgyti profesinio konkurencingumo kitur. Kadangi šio tyrimo metu Tauras apie patirtį pasakojo iš retrospektyvos, dirbdamas jau naujoje organizacijoje, tai džiaugėsi, kad įgyta patirtis padėjo jam lengviau įveikti darbuotojų atrankos konkursą („<...> čia... puikiai susidėlioja, kai pildžiau CV, įsipaišė... {nusijuokia} Ir 15 kandidatų nugalėjus pavyko laimėti, kaip sakant, natūraliu būdu, tai viskas OK.“), be to, pavyko patirtį pritaikyti in-

54 Angl. *out of fashion* – nebemadingas, pasenęs.

dividualioje veikloje („Padariau asmeninį projektą dar, nes, kadangi patirties daug... liko, o... visi skambino, ir dar po 10 metų vis skambinėja ir klausia, kai iškyla problemų... <...>. „Sloikas“ pilnas, o kažkur išpilti gaila, tai vat susiradau sritį, kur padėjau ten tą visą patirtį.“).

Entuziastingo džiaugsmo išgyvenimas dėl profesinio įvertinimo ir karjeros galimybių praturtino ir Nojaus patirtį:

„Tu jauti, kad tavo karjera eina į kalną. <...> Aš jau mačiau savo ateitį – viskas man jau buvo gerai. Ir su mokslais, ir su darbu... <...> Žinok, jaučiausi PASAKIŠKAI. Aš žinojau, kad viskas bus gerai. Kažkaip tuo metu suvokiau, kad man viskas gyvenime bus gerai. Nu apart ligų, vaikų kokių nors ten problemų, ar ten šeimos... Aš žinojau, kad jau profesinėje veikloje man viskas susitvarkys. Kažkodėl aš taip jaučiausi. Labai drąsiai. {daug energijos kalbant, jaučiamas pasitikėjimas savimi} <...> Mačiau aš susidomėjęmą ir iš kitur, ir iš verslo pusės. Nu tu pasijutai REIKALINGAS. Nes tu daug kur užsišvietei, ta prasme, žmonės mato, kad tu gebi, kad tu išvairuoji tam tikras sudėtingas vietas. Mačiau požiūrį bendradarbių, kitų skyrių vadovų. Mačiau požiūrį ir tos, sakykime, tos valdžios, tos tarpinės valdžios tarp vado pagrindinio ir su pavaduotojais, aš mačiau pagarbą man.“ [Nojus]

Nors bendrame kontekste šis tyrimo dalyvis susidūrė su gana dideliu pasipriešinimu pokyčiams, ydingais santykiais su suinteresuotomis šalimis, patyrė neigiamas itin intensyvias emocijas ir stresą, kai gavo vykdyti „visiškai beviltišką projektą“ ir jam teko valdyti didžiulį darbo krūvį, vis dėlto optimistinis požiūris į ateities iššūkius ir savo pranašumo suvokimas jam buvo svarbūs profesinio identiteto formavimo procese. Be to, retrospektyviai žvelgdamas į praeities patirtį, pašnekovas pridūrė:

„Nebloga buvo patirtis... <...> Man buvo gera praktika... <...> Pagaliau aš atradęs tai, kas man iš tiesų tinka, patinka, ir ten tikrai aš galiu pakonkuruoti <...> kaip bėgikas distancijoje.“ [Nojus]

Taip pašnekovas tarsi užtvirtino, kad patirti iššūkiai augino profesinės praktikos patirtį ir tapo svarbiu svertu siekiant įgyti profesinio konkurencingumo.

Agneta, gavusi pasiūlymą laikinai priimti papildomą pareigybę, susijusią su organizacinių pokyčių įgyvendinimu, į ateities išbandymus žvelgė per pozityviai palaikančią mintį, kad tai yra „šansas“ siekti karjeros:

„Dievulis man davė šitą... <...> Ne, ne kryžių. ŠANSA. <...> Motyvavo gal, kaip čia sakyti, sutelkė... <...> Ir buvęs vadovas <...>, žiūri į mane, aš žiūriu į jį... Nu ir mes viens jau kitą [supratom]... {jaučiasi įtampa} Ateik ir žiūrim... {šypsosi} „Nu, priėmei teisingą sprendimą?“ – jis man sako.

Sakau: „Teisingą.“ „MALADĖC.“ (tipo, kad nu nesugalvojai atsisakyt gal nuo šanso?). Tas iš tikrųjų labai faina. Aš net dabar tuos momentus turiu širdyje, kaip tokius KARJERINIUS. <...> Tai aš pasprendžiau sau, kad... labai, kad... šitas laikas vėlgi: Dievulis siuntė – aš susitvarkysiu. {užtikrintai taria, papurto galvą} Čia toks mano vertybinis, religinis koks nors... ramstis. Tokio šanso gal toliau nebus. Ir aš tikrai nuo jo nenumirsiu. {pauzė, nusišypso} Ta prasme: aš žinau, kad tai nesitęs amžinai, o tai, ką aš galiu gauti... aš turiu... Aš noriu gauti. Aš pasirinkau, kad aš noriu gauti.“ [Agneta]

Šiai tyrimo dalyvei papildomo pastiprinimo suteikė buvęs vadovas, kuris padaršino imtį naujų atsakomybių priimant „teisingą sprendimą“, o ji „nori gauti“ naudosis, vadinasi, siekti profesinio augimo ir galimybės įgyti konkurencingumo ateityje. Įdomu yra dar ir tai, kad Agneta šiuo aspektu kelis kartus pamini „Dievulio“ įtaką – tarsi priimdama sudėtingus sprendimus ji vadovavosi savo dvasine-religine-fatalistine pasaulėžiūra, tikėdama likimo dėsnio ir visuotinės harmonijos pasaulyje tvarka:

„Darbas [naujas] susirado mane. {pauzė} Ir... aš labai džiaugiasi tuo. {pakyla tonacija} Ir vėl sakau: „Dievuli, ačiū, ne veltui viskas nuėjo.“ Ir aš dabar gaunu... tuos vaisius, kuriuos užsidirbau. Ir dar devynis mėnesius pailsėjau, ir išeitines gavau, ir dar jų neišleidau ir aš tiktai... tokiam „win“⁵⁵ esu, kad nerealiai. {atsilošia ir papurto plaukus}“ [Agneta]

Kadangi šio tyrimo metu Agneta taip pat jau dirbo naujoje įmonėje (organizacijoje, kur vyko pokyčiai, ji buvo nesąžiningai apgauta, išnaudota ir galiausiai atleista), tai jos patirtis rodo ne tik dvasinį tikėjimą, bet ir faktinį rezultatą, kad ankstesnėje darbovietėje išgyventi sunkumai ir įveikti iššūkiai jai vis dėlto padėjo įgyti vertingos profesinės patirties, kuria ji dabartiniu metu gali pasidžiaugti visapusiškai.

Poreikis įgyti profesinio konkurencingumo buvo svarbus motyvas ne tik priimant pasiūlymą įsitraukti į inovacijų, transformacijų ar optimizacijų procesus darbovietėje. Patirti iššūkiai ir sunkumai buvo lengviau išverti emociškai bei morališkai ir vėlesnėse organizacinių pokyčių įgyvendinimo stadijose, suvokiant, kad tokiu būdu tyrimo dalyviai turi galimybę įgyti itin reikšmingos profesinės praktinės patirties. Pavyzdžiui, Regina, retrospektyviai įvertinusi organizacinių pokyčių patirtį, kuri prasidėjo, anot jos, „su rožiniais akiniais“, suvokia, kad praktinis pokyčių įgyvendinimas, taip pat padarytos klaidos vis dėlto jai buvo gana sunkus procesas:

„Man pačiai <...> visos tos patirtys... <...> tuo metu gal atrodo – ai, čia gal nieks čia, ar čia verta, bet po to, po kiek laiko tu supranti, kad tos pa-

55 Angl. win – laimėjimas.

mokos yra tokios geros, kur kitoj situacijoj jau tu būsi išmokęs ir nedarysi klaidų, kurias būtum daręs, jeigu neturėtum šitos patirties. <...> Kai aš pasižiūrėjau atgal, kiek aš daug iš to gavau, to bendravimo su tais vadovais, atstovėjimo savo situacijos, sudėliojimo taisyklių, ta prasme... tos patirties, kaip daromi dalykai... Aš, aišku, gal ten visko ir neišmokau, bet tą jausmą, kaip turėtų būti gerai, tai jį gavau... Ir jaučiuosi, kad tai yra ta situacija, kur... man ir dabar sako: „Imkis, kas bus, kažkokių naujų dalykų, daryk, nes tu nežinai, kas po to iš to gausis. Bus tau sunku šiandien, bet poryt bus ten gerai.“ [Regina]

Regina, kalbėdama apie teigiamą organizacinių pokyčių įgyvendinimo reikšmę, pabrėžė mokymosi iš savo patirties ir padarytų klaidų svarbą, praktikos įgavimą ateities pokyčių įgyvendinimui: „<...> daryti dalykus ir iš jų mokytis“. Ši patirtis, anot jos, paskatino profesinį tobulėjimą, t. y. suteikė tvirtybės atstovauti inovacijų diegimo tikslams ir interesams, lavinti strateginio planavimo kompetenciją ir ypač išlavino gebėjimus komunikuoti su aukščiausio lygio vadovais versle, tai atitinkamai suteikė daugiausia vertės:

„Aš supratau, kad aš galiu... bendrauti su belekokio lygio vadovais, man tas visiškai... jokio skirtumo tol, kol aš žinau tą, ką aš darau. Tai šitas turbūt. Ir mane užgrūdino tenai va tas...“ [Regina]

Brigita taip pat platesnės atsakomybės suteikimą organizacinių pokyčių metu priėmė kaip „neįkainojamą patirtį“, galimybę mokytis ir tobulėti:

„Man neįdomu tada, kai man viskas lengva yra. <...> Kai man kažkas naujo, aš tada nervuojuosi, galvoju, <...> nagrinėjuosi, bandau suprasti, kodėl, kodėl čia taip ar anaip turi būti, kaip galima geriau padaryti. <...> Aš įsigilinau ir man dabar... nu man dabar lengva. Jeigu dar toksai vienas [pokytis]... nu ai... nu aš žinau, kaip elgtis. <...> Mano variklis ir buvo, kad aš išmoksiu, ir <...> ką aš įgysiu profesine prasme – tai už jokių pinigų manęs neišmokys, nenupirks, ir aš šitoj vietoj turiu savo tokį kozirį – patirtį tokią... <...> Aš įgijau neįkainojamą patirtį, <...> nežinau, kas mane dar nustebintų. <...> Praėjau tą kaip specialistas – karjerine prasme aš labai daug įgijau.“ [Brigita]

Minima, kad ją motyvavo noras įgyti įdomios, naujos, didelės atsakomybės ir rizikos patirties, o itin sunkius išgyvenimus ir sudėtingus iššūkius, susijusius su optimizacijos procesų kuravimu ir darbuotojų mažinimu, ji įvertino kaip „pamoką“:

„Man čia pamoka yra labai gera, nes... {nusijuokia} buvo iššūkis. <...> Toks po purvyną pavaikščiojimas buvo ir jis toks neskanus buvo, kad nemoku pasakyti.“ [Brigita]

Apibendrinant svarbu akcentuoti, kad tyrimo dalyvių saviugda apima

optimistinio požiūrio palaikymą, kad organizaciniai pokyčiai ne tik sukelia sunkumų, iššūkių, padidina darbo krūvį ir atsakomybės riziką, bet ir galimybę įgyti reikšmingos praktinės profesinės patirties ir išbandyti save. VG vadovai, suprasdami potencialą tapti konkurencingesniems darbo rinkoje plačiąja prasme, pradėjo save vertinti ne kaip pasyvius konteksto dalyvius, bet kaip aktyviai tobulėjančius profesionalus, kurie bus daug turtingesni ir pranašesni patirtimi už kitus tos srities specialistus ar vadovus, kurie tokių organizacinių transformacijų nepatyrė. Tokia transformuojanti įžvalga jiems suteikė didesnės vidinės jėgos ir pasitikėjimo savimi su sąmoningesne motyvacija veikti neapibrėžtumo sąlygomis tolimesnių pokyčių metu.

Vadovavimo normų konstravimas: „Mūsų darbe svarbu pasitikėjimas“

Tyrimo duomenys rodo, kad profesinio identiteto įtvirtinimo poreikis pasireiškė nepriklausomai nuo to, ar tyrimo dalyviai yra turėję ilgesnį ar trumpesnį vadovavimo stažą iki organizacinių pokyčių konteksto. Tai reiškia, kad transformacijų metu, kada yra daug intensyvios socialinės-emocinės dinamikos, vadovams natūraliai kyla poreikis permąstyti savo veiklos ir vadovavimo metodus:

„Savianalizės nemažai buvo pačiam suprast, koks tu iš principo esi vadovas ir ko tau trūksta.“ [Nojus]

Galima daryti prielaidą, kad kartu su strateginiais ir struktūriniais organizaciniais pokyčiais natūraliai norisi tobulinti ir asmeninės veiklos išpildymą, siekti aukščiausio profesionalumo formavimo. Pavyzdžiui, Simonas kalbėjo:

„Aš pats atiduodu save... ir aš noriu, kad čia tas pats būtų. Nes, mano suvokimu, yra darbas yra darbas, už tai yra mokami pinigai... ir... Aš pilnai suprantu, kad darbas nėra pasaulio... viskas čia... viršūnė. Bet paprasčiau sutarti vieną, kad jeigu tikrai visi komandoj ir visi tikrai dirbam, tai tikrai dirbam, o ne imituojam. Nebandom vienas kito apgaudinėti. <...> Buvo taisyklės labai tokios aiškios, kad aš suprantu, kad yra privatus gyvenimas, bet tai neturi būti darbas šeštoj vietoj. Jis neturi būti pirmoj, bet mano prašymas yra toksai: jeigu mes tikrai dirbam, tai dirbkim. Jeigu kažkas trukdo – spręskim, kas trukdo, bet... ne „kažkada kažką padarysiu, kai kažkur kažką viską paspręsim.“ DARBAS YRA DARBAS MAN! <...> Aš tikrai atiduodu [save darbui], nes aš noriu atiduot. Ir viskas. Aš turiu, aišku, ir hobių, ir visa kita, bet aš noriu ir iš kitų reikalauju, kad „atiduok viską“. Nes jeigu dirbam, tai dirbam.“ [Simonas]

Simonas kelis kartus pakartojo, kad „darbas yra darbas“ ir „jei dirbam, tai dirbam“, – tai rodo jo stiprų atsidavimą darbui. O pareigingumo darbe

svarbą jis stengėsi atvirai akcentuoti ir naujiems pavaldiniams siekė įtvirtinti atsakomybės jausmą kaip pagrindinį lūkestį ir aiškų darbo standartą.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad daliai VG vadovų organizacinių pokyčių kontekste tampa aktualūs klausimai apie tai, ką reiškia būti tikru „vadovu“, kas yra „geras“ vadovavimas, kokių norima būti vadovu savo naujiems pavaldiniams, kad būtų ne tik sklandžiai vykdoma veikla transformacijų organizacijoje metu, bet ir įtvirtintas savo kaip vadovo autoritetas. Brigita dalijosi mintimi, kad abipusio pasitikėjimo kūrimas jai tapo vienu iš didžiausių iššūkių organizacinių pokyčių metu dirbant su naujais nariais pasipildžiusiu kolektyvu:

„Mūsų darbe svarbu pasitikėjimas, tai va tas toksai vidinis [darbas]... dirbti link to pasitikėjimo tai buvo gal pats sunkiausias, iš tikrųjų, darbas, ir jis pakankamai truko ilgai, kokius metus, nes, kaip aš sakau, ir jie manimi turėjo pasitikėti, ir aš jais turėjau pasitikėti. <...> Bent jau stengiuosi aš link to eiti, kad būčiau kaip vadovas. Kaip vadovas tikrąja to žodžio prasme, kur mano pavaldiniai pasitiki manimi, bet kad ir aš jais galėčiau pasitikėti, nes čia vienas svarbiausių dalykų.“ [Brigita]

Jos posakis „kad būčiau kaip vadovas <...> tikrąja to žodžio prasme“ parodo, kaip jai tai yra svarbu – dėti pastangas tapti „gera“ vadove. Taigi, poreikis išsigryninti vadovavimo standartus yra glaudžiai sietinas su pastangomis kurti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, kurioje būtų lengva bendradarbiauti vykdamas įprastas ir sudėtingesnes užduotis.

VG vadovai, kalbėdami apie siektinų darbo standartų formavimą santykyje su pavaldiniais, užsiminė apie elementarią žmogišką pagarbą, kurios patys tikėtusi iš kitų žmonių bet kokiame socialiniame kontekste:

„Taisyklė paprasta: elkis su žmonėmis taip, kaip norėtum, kad elgtųsi su tavimi kiti. Ir tai veikia puikiai.“; „Nežemink... palaikyk nesėkmėj, pagirk sėkmėj... nekritikuok atvirai... <...> nes tai jautru, ir diskutuok, ir palaikyk prieš aukštesnio lygio vadovus, užstok, jeigu matai, kad yra kažkas neteisingai.“ [Tauras]

„Elgtis su žmonėmis taip, kaip nori, kad su tavimi elgtųsi.“ [Brigita]

Simonas žmogišką pagarbą sieja su pasitikėjimu ir sąžiningu elgesiu profesinėje veikloje. Minėtų dalykų nepaisymas gali sulaukti atitinkamų griežtų pasekmių iš jo kaip vadovo:

„Jie visi žinojo, kad, jeigu jūs naudositės mano šita savybe [žmogiškumu], piktnaudžiausite, tai tada tikrai NEBUS šitaip, nes aš neatėjau dienai vadovauti, aš žinau, kaip ten viskas vyksta. <...> Esu sutaręs, kad jeigu jūs mane apgausit, tai aš tikrai tikrai būsiu labai piktas. Nes aš nenoriu, kad mane apgaudinėtų. Jeigu sužinosiu, kad jūs mane apgaudinėjate, tai

tikrai aš nebūsiu tas, su kuriuo jūs mane galėsit vadinti bičiuliu, nes tikrai atoveiksmį gausit. Bet jeigu jūs padarysit klaidą, nes jūsų argumentacija buvo tokia ir jūs esate tikri, kad taip turėjo būti, aš ginsiu jus. Nes jie žmogiškai... Jų yra pozicija. <...> Tos informacijos daug... ir ta tritis plati... Jeigu išvada yra padaryta ir man yra slepiama tam tikra informacija ir jeigu aš SUŽINOSIU, kad tikrai yra slepiama, specialiai slepiama, ta jūs tikrai gausit atgal. Jie tą žinojo, ir... nebuvo ten tokių problemų.“ [Simonas]

Pasakymas, kad „aš neatėjau dienai vadovauti“ parodo, jog atvirumas su pavaldiniais apie darbo standartus ir lūkesčius akcentuojant pasitikėjimą ir sąžiningumą yra svarbi vadovų saviugdosa dalis, mokanti nubrėžti aiškias bendradarbiavimo sąlygas ir ribas, kurių reikia ne tik organizacinių pokyčių kontekste, bet apskritai ilgalaikėje vadovavimo perspektyvoje.

Gintui taip pat buvo svarbi atvira komunikacija su pavaldiniais nepriklausomai nuo jų darbo stažo organizacijoje:

„Aš savo darbuotojus skatinu visada garsiai kalbėti ir... pas mane nėra „tu ten... nežinai“, „tu ten... tylėsi“, „tu ką tik atėjai... pusę metų neturi žodžio laisvės“... Ne. Pas mane visi viską sako.“ [Gintas]

Taigi, pasitikėjimu grįstos darbo aplinkos kūrimas sietinas ir su paskata atvirai kalbėtis, ir nebijojimu išreikšti savo nuomonės įvairiais darbiniais klausimais. Apie tai kalbėjo ir Brigita, iškeldama mintį, kad vadovas turėtų atsikratyti iliuzijų būti vienintelis teisingo požiūrio formuotojas ar viską žinantis ir niekada neklystantis darbuotojas kolektyve:

„Man tai niekada ir pačiai nepatikdavo tas „pasakei ir šventa“. Nes aš pati, kai buvau pavaldinė, aš mėgėja buvau išsakyti savo nuomonę ir pasakyti, ar gerai, ar blogai.“ [Brigita]

Taip VG vadovas tampa atviras priimti grįžtamąjį ryšį iš savo pavaldinių. Tai yra gera paskata asmeniniam ar profesiniam tobulėjimui vadovaujant organizacinių pokyčių laikotarpiu.

VG vadovų patirtyje sąžiningumo aspektas išvelgtinas ir per siekį apibrėžti objektyvumo kriterijus vertinant darbuotojų veiklos rezultatus. Štai Brigita toks poreikis buvo itin aktualus siekiant sukurti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką tarp senų ir naujų kolektyvo narių:

„Man pačiai reikėjo stipriai gal... ne tai, kad išmokti, bet stengtis būti objektyviai. Objektyviai tiems savo seniesiems darbuotojams, kuriuos aš pažįstu, ir tuos naujuosius, kuriuos priimti, kad jie... vat būtent tas nesaugumo jausmas iš jų dingtų.“ [Brigita]

Brigita objektyvumą bandė užtikrinti palaikydama didesnę atstumą bendraudama su senesniais kolektyvo nariais, kurie ją geriau pažinojo ir

buvo artimesni:

„Tada gavosi ir senųjų [reakcija]... nes jie pradėjo matyti, kai aš pradėdau elgtis objektyviai ir vertinti tą situaciją, aš tiesiog pradėjau laikytis atstumo. Aš bendravau normaliai, bet pas mane iš karto tas atstumas... jis gavosi taip, kad visi vienodi... Nes manau, kad čia tam saugumo jausmui labai svarbu, kad niekas nesijaustų „auksine <...> karve“, ir aš čia galiu daryti, ką noriu, nes jinai mane žino.“ [Brigita]

Šiame kontekste Brigitai reikėjo pačiai nuspręsti, kurie darbo standartai jai yra svarbesni – draugystė ar profesionalumas. Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu reikalauja drąsos adaptuoti naujus bendravimo būdus brėžiant santykių, kurie ne visada yra komfortiški, bet padeda išlaikyti profesionalumą, ribas.

Brigita taip pat pasakojo, kad objektyvumą stengėsi užtikrinti per kiekvieno darbuotojo individualų vertinimą, atsižvelgdama į darbo turinį ir profesinius sugebėjimus:

„Aš pradėjau juos vertinti... stengiausi bent jau vertinti objektyviai: vertinti jų darbus, visus išklausti... Nes mes turėjom visi individualius pokalbius: kas ką daro, kas kaip dirba, kaip kas supranta.“ [Brigita]

Simonui objektyvumo problema taip pat tapo aktuali, ypač su tais darbuotojais, kurie ne visada darbščiai atlikdavo savo pareigas:

„VERTINIMAI yra kiekvienais metais. <...> Vertinimo kriterijai išvardinti objektyvūs... Aš tikrai užsirašydavau kiekvieną darbą arba pavedimą duodavau raštu... vien todėl, kad jeigu nepadarytas, kad paskui metų gale nebūtų taip, kad aš kažkoks subjektyvus.“ [Simonas]

Taigi, pastangos užtikrinti objektyvų pavaldinių darbo rezultatų vertinimą ne tik kūrė saugumo jausmą ir suteikė daugiau aiškumo, bet ir padėjo išvengti papildomų diskusijų dėl galimai būto vadovo subjektyvumo.

Šalia poreikio įtvirtinti pagarbos, sąžiningumo ir objektyvumo standartus išryškėjo ir lygybės tematika, taip pat lygiavėrio santykio su pavaldiniais kūrimo paieškų aspektas. Tyrimo dalyviai pasakojo, kad būdami oficialiai aukštesnėse pozicijose, vis dėlto stengdavosi išlikti žmogumi ir savo statusu nepiktinaudžiauti:

„Žinot savo vietą. Vis tiek, ar tu vadovas, ar ne vadovas... Kai kurie išsipučia, pasipučia labai staigiai. Tas titulas labai keičia žmones.“ [Nojus]

„Tu [kaip vadovas] nesi niekuo geresnis už kitus. Tikrai nesi.“ [Brigita]

Taip VG vadovai stengėsi kurti organizacinę kultūrą, kuri remiasi lygiavėriu žmogišku požiūriu net į objektyvius hierarchinius skirtumus. Brigita paminėjo, kad pavaldiniams suteikia tokią pačią galimybę prisidėti prie darbo kultūros kūrimo užtikrindama, kad vadovas išlaikytų pagarbų ir lygiavėri-

tį santykių bendraujant:

„Aš neduoak Dieve man... <...> Kaip aš sakau: „Jeigu karūna užlips ant galvos, jūs man sakykit...“ Nes pasielgi kitą kartą „fui“ ir taip nu visiškai visiškai... negalima taip elgtis.“ [Brigita]

Gintas, įgavęs platesnę atsakomybę organizacinių pokyčių metu, taip pat skyrė nemažai laiko ir pastangų siekdamas išlaikyti balansą tarp oficialaus ir neformalaus bendravimo su pavaldiniais:

„Aš stengiuosi... būti, kaip pasakyt, ne tik būti oficialus teamlead'as⁵⁶, vadovas, kuris su švarku vaikšto, žinai, ir visiems ten – „Labas rytas“... Aš... išvažiuoju su dviračiais... su savo bendradarbiais, sakykim, tais pavaldiniais, aš nueinu į kažkokį renginį... Stengiesi ir neformaliai tą palaikyt... [bendravimą]“ [Gintas]

Dalyvių patirtys apėmė apmąstymus apie tai, kiek laisvės ir savarankiškumo jie norėtų ar turėtų suteikti savo pavaldiniams. Pavyzdžiui, Gintas minėjo, kad stengiasi suteikti savo darbuotojams galimybę tapti „mažais vadovais“, skatindamas juos mokytis priiimti atsakomybę už tam tikrus nedidelius sprendimus organizacinių pokyčių metu, taip pat ir riziką padaryti klaidas:

„Duoti žmonėms galimybę būti atsakingiems už kažkokią tos strategijos dalį <...>, nes žmogus, gaudamas ATSAKOMYBES, jaučiasi REIKALINGAS. Jis jaučiasi mažas vadovas (nesvarbu, kad jis neturi savo pavaldinių). Bet jis jaučiasi, kad „va čia yra mano daržas“, ir jei čia bus piktžolijų, kitas sakys „išsiravėk savo daržą“... Čia toks... paprastas hintas⁵⁷. Visi žmonės mėgsta būti atsakingi ir visi žmonės mėgsta ir biškį... pirštais parodyti, ir pasigirti, kad „mano indėlis didesnis“. Mes tokie esam. <...> Padarysi – bus klaida, pats už ją ir atsakysi ir kitą kartą nepadarysi. Manau, kad reikia vadovautis tokiais dalykais... Reikia žmonėms duoti LAISVĘ ir AUTONOMIJĄ.“ [Gintas]

O štai Donata taip pat mėgsta suteikti daugiau laisvės savo darbuotojams savarankiškai vykdyti veiklą, bet vis dėlto pripažįsta, kad su naujais pavaldiniais tokia vadovavimo taktika ne visada pasiteisina:

„Pas mane keitėsi kolektyvas ir visi žmonės yra nauji ir... aš gal esu iš tų vadovų, kuris duoda labai daug LAISVĖS, bet kartais nauji žmonės nelabai supranta, ką su ta laisve daryti... <...> Per daug laisvės davimas pradžioje... rezultatas ne toks, kokio tu tikiesi, ir vis tiek reikia grįžti tą žingsnį atgal ir po kažkurio laiko susidėlioti smulkesnius kritinius taškus, ką reikia pasitikrinti, kur žino, kur nežino...“ [Donata]

56 Angl. *teamleader* – komandos vadovas.

57 Angl. *hint* – užuomina.

Remiantis šiuo požiūriu, VG vadovui tenka pasverti, kokius darbo metodus taikyti su skirtingais pavaldiniais, arba iš anksto numatyti, kad teks daugiau dėmesio skirti darbuotojų kontrolei ar individualiam apmokymui.

Apibendrinant galima teigti, kad VG vadovų saviugdų procese yra svarbus savęs kaip profesionalaus vadovo identiteto kvestionavimas ir gebėjimas atvirai komunikuoti užsibrėžtus standartus ir keliamus lūkesčius pavaldiniams. „Gero“ vadovo tipo konstravimas apima pastangas kurti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, įtvirtinant bazinį žmogiškosiomis vertybėmis puoselėtą santykį per pagarbą, sąžiningą ir atvirą bendravimą, derinant laisvės ir lygybės aspektus. Taigi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste atsiskleidžia per gebėjimą suprasti, ką reiškia būti pirmiausia „žmogumi“, o pasitikėjimą kurianti ir skatinanti darbo aplinka demonstruojama per pagarbą ir palaikantį bendravimą. Tai ženkliai prisideda prie darbuotojų saugumo poreikio užtikrinimo, kad būtų sklandesnis transformacijų procesas ir stimulus atsidadusiai siekti efektyvumo organizacijoje.

Ekspertinio išmanymo siekis: „Norėčiau būti žinių turėjusi iki molekulės“

Tyrimo rezultatai parodė, kad VG vadovams organizacinių pokyčių metu buvo svarbu ne tik vykdyti vadovavimo funkciją, bet ir siekti profesinių žinių. Štai Brigita, dalydamasi savo patirtimi, kėlė profesinio identiteto klausimus, analizuodama savo kaip vadovės vaidmenį. Ji užsiminė, kad pati jaučiasi labiau kaip tam tikros profesinės srities „specialistė“ negu „lyderė“:

„Gal kitą kartą nesu aš čia tas vadovas, kur tiktai žinai... lyderis, paimkime, nes aš daugiau gal sakyčiau... save laikyčiau, nu vis dėlto pas mane specialisto labiau daugiau yra. Nes gal mūsų specifika tokia yra darbo. <...> Esant tokiai pozicijai, kaip ir mano, nepakanka būti vien tik tai kažkokiu geru vadovu. Mūsų pozicijoje reikia matyti... turėti tokį kritinį labai mąstymą, rizikų vertinimą ir tokį, kaip aš sakau, tą paveiklo sudėliojimą. Nu iš tikrųjų. Tai labai... viena iš svarbiausių savybių. Aš suprantu, kad ten gal pardavimuose užtenka būti geru lyderiu ir panašiai, bet pas mus nėra... Mes dar turim būt ir specialistai, suprantantys, ką tai daro.“ [Brigita]

Agneta taip pat sau kėlė reikalavimą išmanyti platesnį veiklos spektrą ne tik dėl didesnės atsakomybės organizacinių pokyčių metu, bet ir dėl asmeninės savybės ar ambicijos išmanyti darbą „iki molekulės“:

„Kompetencijos stipriai išsiplėčia <...> Ir KOMPLEKSIJA to visko pasidarė daug ir platesnė, ir gilesnė, nes prisidėjo man x [veiklos] rūšys KITOS. <...> Daugiau įsigilinimo į patį... BARĄ darbo. <...> Daugiau žinių, daugiau tokių... Aš kadangi sau keliu tokį ir EKSPERTINĮ įsigilini-

ma, SAU tokį tikslą keliu, ne paviršutinišką, tai tada man reikėjo daugiau žinių... Norėčiau būti žinių turėjusi IKI MOLEKULĖS tose naujose srityse, konkrečiai: x [sritys] yra tokios, yra kitokios, tai va atsirado dar tų N [x sričių], ir aš ten norėjau būti ekspertiška.“ [Agneta]

Vadinasi, saviugda organizacinių pokyčių kontekste sietina su pastangomis apdoroti didelį naujos informacijos kiekį, o tai padeda lengviau laviruoti tarp specialisto gebėjimų tobulinimo ir suteiktos lyderystės vadovauti kolektyvui įtvirtinimo. Kartu tai skatina išsigrąžinti savo profesinį vaidmenį organizacinių permainų metu.

Kai kurie tyrimo dalyviai pažymėjo ekspertinių žinių poreikį dėl noro atremti atsiradusią profesinę konkurenciją pasikeitus darbo kolektyvui. Pavyzdžiui, Taurui buvo aktualu mokytis ne tik dėl patvirtinimo, kad „*pats iš savęs mėgstu žinoti ir dirbti*“, bet ir norint įtvirtinti savo vadovo autoritetą, dirbant su nauja pavaldinių-profesionalų komanda:

„Atėjau į kolektyvą, kuris jau buvo profesionalas balos šitos braidymo. <...> Aš kaip vadovas... asmeniškai mėgstu pačiupinėti, žinoti, apie ką šneka, <...> būti pačiame „in“ procese... ir, kaip sakant, suprasti, apie ką tas vadovavimas yra. <...> Nori pirma pats perlpti, pabraidyti po tą balą, po to aiškinti kitiems (tai yra – pavaldiem), kaip reikia po tą balą braidyti.“ [Tauras]

Tauras pasakojo, kad organizaciniai pokyčiai paskatino jam norą mokytis dėl siekio gerai išmanyti profesinę sritį ir sėkmingai vadovauti bei vesti kitus. O poreikis gilinti žinias papildomai yra sietinas su stimulu gebėti pakonkuruoti su kolektyvo nariais, kurie bent jau pokyčių pradžioje geriau už vadovą išmanė darbo specifiką.

Kai kurie VG vadovai patyrė gana daug vidinio nerimo, įtampos ar nepasitikėjimo savimi pradžioje, kai vykstant struktūriniais pokyčiams pateko į platesnę ar absoliučiai naują specializacijos sritį. Simonas, struktūrinių pokyčių metu įgijęs atsakomybę atstovauti srities veiklai nacionaliniu lygmeniu, susidūrė su iššūkiu toleruoti laikiną profesinį neišmanymą ir savo patirtį apibūdino tokiais posakiais: „*Tie trys mėnesiai buvo toks juodas laikotarpis*“; „*Stresas buvo, nu toksai... be spalvų*“:

„Man iššūkis buvo suprasti veikimo principą. Turiu omeny, susipažinti su visais teisės aktais. Bet tas teisės akto skaitymas yra tik formalumas. Jis duoda kryptį, bet viskas... daug yra tarp eilučių. <...> Tai čia didžiausias buvo iššūkis, kad suprasti, koks yra mastas, kur turi būt prioritetai... ir suprasti patį procesą, kaip iki to vyko ir ką galima keisti ir kaip reikia keisti. <...> Šis Departamentas ir formuoja nuomonę, nes niekas giliau nežino. <...> Tu vis tiek turėsi atstovauti. Aš visą laiką darydavau, kad

jeigu einu, tai turiu žinoti viską... {beldžia į stalą} <...> Toks nerimas vien todėl, kad: O JEIGU NE TAIP?, kažko gal nežinai... <...> Suvoki, kad čia jeigu ir padarysi klaidą, tai čia yra VIENA, nes pirmą dieną VI-SOS klaidos iš esmės.“ [Simonas]

Nepaisant patirto streso visko nežinoti profesionaliai, tyrimo dalyvis atsidavusiai skyrė visus savo resursus profesinei saviugdai ir ekspertinio žinojimo siekiui:

„Aš realiai... (ačiū šeimai), aš realiai atsidaviau tiktai darbui... Aš bandžiau prisivyti tai, ko man trūksta. Aš tikrai visus klausimus... kėliausi dokumentus, susipažinau, kas kur yra, kokios buvo nuomonės, kodėl jos tokios (nuomonės). <...> Čia mano bruožas: aš viską perpatikrinu iš esmės. Tai man suformuotą nuomonę, kuri būdavo pateikta, aš viską perpatikrindavau ir man tai užimdavo labai daug laiko. <...> Kad MAN būtų lengviau, <...> aš pats į save investavau, kad aš žinočiau, kaip reikia padaryti. <...> Nedirbdavau aš ten dieną naktį, bet realybė tikrai ne aštuonias valandas. <...> Vadinasi, oficialiai – „viršvalandžiai“, bet man tai nebuvo viršvalandžiai, aš paprasčiausiai... man patiko.“ [Simonas]

Kadangi buvo tvirtai nusprendęs daug mokytis, Simonas naujų profesinių žinių rinkimui ir analizei savo noru skyrė papildomo laiko, taip pat aukojo asmeninį gyvenimą siekdamas suprasti naujos srities procesus ir tobulėti kaip profesionalas.

Taigi, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad pats mokymosi procesas jiems labai patiko, buvo įdomus, nes praplėtė jų ankstesnio žinojimo ribas, teikė jiems intelektualinį pasitenkinimą ir prisidėjo prie profesinio augimo. Pavyzdžiui, Tauras džiaugėsi pokyčiais ir paminėjo, kad motyvaciją intensyviai mokytis didino patiriama įvairesnė darbo specifika:

„Pasitaikė visą laiką įdomios temos. <...>⁵⁸ Labai sudėtinga būtų... diskutuoti arba vadovauti ar dirbti toje temoje, kur man nėra įdomi. <...> Per dešimt metų ir atsibosta ta tema, kaip sakant, visą laiką. Kad ir bandėsi tą pačią dieną – jos tiek tiek pabosta... {nusijuokia} Tai gauni naują produktą, pradedi gilintis: skonis, poskonis, atspalvių, tai iš tikrųjų, pakan-kamai...“ [Tauras]

Brigitos patirtis taip pat atspindi emocinį ir intelektualinį pasitenkinimą mokantis naujų dalykų:

„Man įdomu, ką aš darau. <...> Man neįdomu tada, kai man viskas lengva yra. <...> Kai man kažkas naujo, aš tada nervuojuosi, galvoju... aš

58 Tauras pateikė porą detalių pavyzdžių, bet, atsižvelgiant į specifinės darbo srities pobūdį, buvo nuspręsta šių pavyzdžių neviešinti, norint užtikrinti tyrimo dalyvio ir darbuotės anonimiškumą. Pavyzdžių esmė atspindi džiaugsmą dėl naujos, platesnės ir įvairesnės darbo tematikos.

tada... nu aš jaučiu malonumą, kad aš nagrinėjusi, bandau suprasti, kodėl, kodėl čia taip ar anaip turi būti, kaip galima geriau padaryti. <...> Man įdomu tokie dalykai, kad aš nežinau, aš įsigilinau ir man dabar... nu man dabar lengva. <...> Aš žinau, kaip elgtis. <...> Čia buvo naujas dalykas tas, kad per tris šalis [įmonių susijungimas], tai... įdomus: sustyguoti viską, suorganizuoti, apgalvoti, kad neišlįstų tokių... negerų dalykų. <...> Tos rizikos didelės, ir tu supranti, kad tavo klaida gali kainuoti įmonei licencijas ir neigiamą prestižinį vardą. <...> Šitas dalykas, aš jaučiu, didžiausią pasitenkinimą man duoda.“ [Brigita]

Brigitos patirtis rodo, kad specializacijos žinios ir darbo specifikos standartų išmanymas itin paskatino jos augimą profesine prasme.

Tyrimo dalyvių patirtys rodo didelį norą mokytis ir tobulėti kaip papildomą resursą įveikti iššūkius ar spręsti sudėtingas problemas, su kuriomis buvo susidurta organizacinių pokyčių metu. Donata taip pat kalbėjo apie pasitenkinimo jausmą ir įdomumą dirbti, mokytis ir kurti naujus dalykus vykstant organizaciniams pokyčiams:

„Aš turėjau galimybę... dirbti su svarbiais projektais ir vis dar turiu tą galimybę. Tai [x sritis] yra visiškai naujas projektas, su kuriuo man niekada neteko dirbti. Ir man yra labai įdomu, kai aš galiu sužinot ir pažint kažką naujo. Ir mane labiau „veža“ ne tai, kad kai tu į įmonę ateini ir pritaikai, ką jau žinojai, bet kai tu KARTU su įmone kažką gali nuveikt ir padaryti ir su kuo tu išvis niekada gyvenime nesi dirbęs.“ [Donata]

Tai rodo, kad mokymosi procesas suteikia ne tik naujų žinių, bet ir prisideda prie profesinio augimo. Nojaus mintys taip pat atskleidžia, kad galimybė plėsti profesines žinias motyvuoja įveikti iškilusius bet kokius iššūkius, kadangi suteikia džiaugsmo ir skatina profesinę savirealizaciją:

„Aš ir pasirinkau tą kelią neatsitiktinai. <...> Aš labai norėjau į tai gilintis, aš radau šitą darbą kaip pasakyt... tai, ką aš ir mokiausi, tai, ką aš ir dariau.“ [Nojus]

Tyrimo duomenys rodo, kad VG vadovai, siekdami ekspertinio išmanymo, neapsiribojo savarankiško mokymosi, bet buvo sąmoningai ieškota išorinių resursų – pagalbos, kad žinios būtų įsisavintos greičiau, geriau, būtų gauta alternatyvių išvalgų ar palaikančio nukreipimo, kuria linkme judėti toliau. Pavyzdžiui, Regina pasakojo apie mentorystės paieškas ir gautą kolegų pagalbą diegiant organizacinius pokyčius:

„Kai aš buvau tokioje situacijoje, kur nežinojau, kaip daryti, aš susiradau mentorių, aš labai ieškau [pagalbos] iš šono. Ir aš susiradau mentorių iš kitos komandos... ir pas kurį eidavau savo situacijoje, kuris man padėdavo. Aš visada ieškau pagalbos: arba skaitau knygas, arba randu kažkokį

žmogų ir einu su savo tom problemom. <...> Tiesiog pradžioj, kai tu nežinai, neišmanai, nesupranti, tai tu... vienaip vertini, o mano tas kolega, su kuriuo mes tą darom... taip, kaip jisai pasakojo, aš išgirdau ir aš pati patikėjau. <...> Kai buvo konsultantas, jisai taip labai sausiai papasakodavo, o po to per tuos... kai mes ėjome per komandas, ir mano tas kolega pasakodavo, aš iš jo išmokau, supratau ir galiu dabar lygiai tą patį kitiem perduot. Tai yra aš pati išmokau.“ [Regina]

Regina papildomai siekė žinių, skaitydama knygas apie organizacinių pokyčių valdymą:

„Tiesiog tokia viena knyga mane susirado <...> ir taip ten vos ne per vieną vakarą [perskaičiau]. <...> Sekančiam kartui, aš tą knygą [turėčiau]... sakyčiau: „Va, žiūrėk, vadovėlis – taip yra daroma.“... <...> Apskritai „change manage’inant“⁵⁹ kitą kartą aš jau dabar ir knygą turiu, jau kažkokį turiu sau... struktūrą, kuria remiantis aš atstovėčiau tą poziciją.“ [Regina]

Tauras taip pat minėjo, kad skyrė labai daug laiko savarankiškam mokymuisi, tačiau nepasididžiavo prašyti pagalbos ir patirties perėmimo iš kitų: „Teko daug dirbti, investuoti daug... laiko, žinių, kitų kolegų laiką pagaišinti, kad įsigilinti. <...> Buvo aišku, kur tą kompetenciją galima pasigilinti ir pasisemti. <...> Teko pačiam studijuoti.“⁶⁰ [Tauras]

Apibendrinant galima teigti, kad ekspertinio žinių tobulinimas VG vadovams padeda sėkmingiau vykdyti organizacinių pokyčių procedūras, išlaikyti savo autoritetą kolektyve ir konkuruoti tarp tos pačios srities profesionalų. Be to, tokio pobūdžio saviugda teigia intelektualinį pasitenkinimą mokantis naujų ir įdomių dalykų, prisideda prie profesinio augimo ir padeda išpildyti savirealizacijos poreikį.

Komunikacinių įgūdžių lavinimas: „Turi įtikinti“, bet „Stengiesi klausyti“

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad VG vadovai, įgiję naują atsakomybę, kaip besiformuojantys vadovai ir specialistai privalo užsiimti sąmoningu bendrųjų ir dalykinių kompetencijų ugdymusi, norėdami sėkmingiau išpildyti profesinį vaidmenį ir atlikti reikšmingas užduotis. Tyrimo dalyviams buvo svarbu pirmiausia atpažinti savo silpnąsias kompetencijų vietas ar asmeninius trūkumus ir dėti pastangas juos keisti ir tobulinti save ar lavinti naujus įgūdžius. Pavyzdžiui, Simonas gana plačiai pasakojo, kad viena

59 Angl. *change management* – pokyčių valdymas.

60 Tauras, minėdamas studijavimą, jį iliustravo ne formaliomis studijomis universitete, bet individualiu mokymusi.

iš jo kaip VG vadovo pagrindinių atsakomybių po struktūrinių pokyčių buvo atstovauti organizacijai kitose įstaigose. Pradėjęs atlikti naujas pareigas, jis svokė, kad jam trūksta pristatymų rengimo ir auditorijos valdymo įgūdžių:

„Aš supratau, kad kai aš pradėjau pirmus pristatymus daryti, aš supratau, kad kažkas negerai, nu man trūksta... Man baimė yra. Aš nežinau, kaip elgtis, kur rankas padėti. Pora [pristatymų] užfilmuota buvo, aš paėmiau specialiai pats sau persižiūrėjau, kaip atrodau. <...> Ir kaip ir atrodo gerai, bet kažkas stringa, nes ten kalbėjimas vyko. <...> Aš pamčiau savo trūkumus, man jie nebuvo trūkumai, nes aš jų niekada... Man jų nereikėjo, aš NELAVINAU savęs toj pusėj. Man toks kaip pristatymas jis nebūdavo reikalingas. <...> Jis kaip vadovui – taip, reikalingas, nes tu turi kalbėti, turi įtikinti, turi įtikinamai kalbėt, tu turi suprast problemą.“

[Simonas]

Dėl to Simonas sąmoningai siekė tobulėti lankydamas specializuotus andragogikos mokymus:

„Specialiai mokymus baigiau, aš galiu dėstyti. <...> Tam tikros problemos pristatymas reikalauja tam tikro... elgesio iš tavo pusės: tai pasiruošimas klausimui, žinojimas, priemonių pasiruošimas, koncentracijos dėmesys, jeigu tavęs klauso, kaip padaryt, kad tikrai klausytų (įvairūs metodai yra), vieta – pasiruošimas... Jeigu tau yra svarbu, būtų labai gerai, kad jie atvažiuotų, negu tu atvažiuotum. Jeigu tu ten atvažiuoji, pasižiūrėk, ar tikrai esi girdimas, matomas, įrankius turėk, nu žodžiu ten yra... ten, kodėl baltos sienos, kodėl yra būtent taip, koks yra apšvietimas, kiek žmonių, kodėl neleisti kalbėti, kaip nutraukti, kad nekalbėtų, kur daryti pauzes ir neišsigąsti daryti pauzių ir va tokių dalykų. {pakili intonacija, greita kalba}“ [Simonas]

Be to, panaši problema jam išryškėjo ir vedant darbo susirinkimus kolektyvui, ypač sprendžiant sudėtingus ar konfliktinius klausimus. Jis suprato, kad būtina lavinti socialinės komunikacijos įgūdžius norint, kad pateikiama informacija būtų aiški, tikslingai ir organizuotai valdoma. Todėl mokymų metu įgytos žinios, savarankiška saviugda ir praktinis įgūdžių pritaikymas padėjo sklandžiau koordinuoti pasitarimus ne tik už organizacijos ribų, bet ir dirbant su pavaldiniais:

„Tai tas pats su darbuotojais. Kai tu kalbiesi... paprastu klausimu, tai tu paprasčiausiai apsieiti informacija, nusprendi ir viskas. Bet kai yra konfliktinė situacija arba sudėtingas klausimas, tai vėlgi tu... Kas MAN buvo sunku ir ką reikėjo padaryt, kad reikia IŠMOKT vesti pasitarimą, reikia IŠMOKT valdyti jį, svarbiausia, neduoti kalbėti visiems (be tiktai „kad kalbėti“), iš esmės laiką taupyti, turiu omenyje valdyti laiką, nes gali

ten ir šešias valandas kalbėti. Bet vėlgi, tai kiekvieną kartą augti reikėjo, nes būdavo, kad aš žinau, kad laiko [trūksta]... Jaučiu, kad jau viskas, pametu, bet labai... labai rūpėdavo, kad „damušt“ iki galo arba pabaigti tą klausimą... {trenkia delnu į stalą} Bet matai, kad nieko nebus, tai vis kiekvieną kartą... Suprasdavai, kad... nepamesk va šito, nepamesk va šito, pats galvoji, kad nedaryk šito, nedaryk to. <...> Aš užsirašydavau... <...>, kad pamesta koncentracija dalyvių, viskas nebematoma, negirdima (negirdi manęs). Arba, pavyzdžiui, technika nesuveikia. <...> Tada buvo pamoka – taisyklė buvo tokia: atiek prieš penkiolika minučių ir po truputį...“ [Simonas]

Teigiama, kad pranešimų rengimo ir pasitarimų vedimo įgūdžių tobulinimas tarsi papildomai skatino strategiškai mąstyti ir numatyti įvykių seką, manipuliuoti skirtingais eigos vystymosi scenarijais, juos nukreipti sau tinkamu būdu, gilinantį ir susitikimo dalyvių charakterį ar poziciją diskutuotinu klausimu:

„Kai darbuotojus jau pažįsti, tai sodini specialiai taip, kad jie... būtų TAU paranku, nes jeigu man reikia, kad kultų diskusija, tai aš jau prieš tai su vienu, su kitu pasikalbu, ir tada visus į vieną vietą [pakviečiu], bet aš tada specialiai pasodinu priešais, kad jie diskutuotų, nes JIE realiai diskutuos. <...> Aš supratau, kad jeigu tu nesiruoši klausimui, tai labai tikimybė didelė, kad tu negausi atsakymo. Neišspręsi.“ [Simonas]

Vadinasi, komunikacinių įgūdžių tobulinimas skatina VG vadovus lengviau ir efektyviau spręsti probleminius klausimus bei padėti situacijos dalyviams surasti reikiamus sprendimus. Simonas taip pat dalijosi mintimi, kad įgavęs pakankamai daug praktikos komunikuodamas su žmonėmis profesiniame kontekste geriau pažino ir tam tikras koreguotinas savo charakterio savybes. Jis teigė patyręs naują suvokimą, kad yra gana nekantrus nekonkrečioms ir ilgai kalbantiems žmonėms:

„Pas mane tokių bruožų yra, kad <...> aš nekantrus: aš negaliu klausyti, pavyzdžiui, kai ilgai kalba (man labai intro nervuoja, kai kalba). {nusišypso} <...> To anksčiau nepastebėdavau, nes to nereikėdavo. Man anksčiau nereikėdavo ilgai aiškinti, [o] čia – diskusija ilga. Aš mėgstu klausyti, kai žmogus... argumentuotai kalba... Ir aš tada suprantu, kad... Savo minusus žinau, kad reikia klausyti, reikia nepertraukinėti. <...> Bet aš užaugau... Nu ne užaugau, bet aš suprantu, kad mano tam tikros savybės, jas reikia gesinti. Negali tu su jomis visą laiką gyventi.“ [Simonas]

Simonas pasakojo, kad buvo taikoma savistaba, savianalizė, savikritika ir savikontrolė mokantis iš savo patirties ir klaidų tobulinant auditorijos valdymo įgūdžius:

„Atsirado... toks SAVĖS analizavimas: kodėl buvo, kur klaida ir kaip čia dabar to nedaryti, kaip čia dabar yra? <...> Ir dabar tos klaidos, jos pasikartoja, nes kartais negali tam tikro įgyvendinti, bet TU ŽINAI, jau čia mokiniesi pats iš savęs. <...> Aš specialiai kviečiuosi žmones, kad jie matytų mane... ir pasakytų, kur yra problema.“ [Simonas]

Taigi, VG vadovų saviugda sietina su gebėjimu analizuoti savo elgseną, atpažinti savo trūkumus ir mokytis iš savo klaidų, taip pat keisti savo neigiamas savybes. Be to, tobulėti padeda nebijojimas priimti grįžtamąjį ryšį apie atliekamą veiklą iš aplinkinių žmonių, įskaitant pavaldinius.

Brigita savo pasakojimu atskleidė, kad jai, kaip ir Simonui, buvo taip pat svarbus auditorijos valdymo įgūdžių lavinimas. Ji teigė skirianti reikšmingą dėmesį sąmoningam aplinkinių žmonių neverbalinės kalbos stebėjimui norėdama nustatyti, ar perteikiama informacija yra tinkamai suprantama ir ar pavyksta sulaukti susirinkimų dalyvių dėmesio ir grįžtamosios reakcijos:

„Aš labai stebiu, kai aš kalbu, aš stebiu žmones: aš labai mėgstu žiūrėti į jų akis, aš mėgstu stebėti jų reakciją, netgi kai susirinkimus vedu, ir aš... Matai, jeigu žmogus kažkur tai nukeliauja ar dar ką, tai aš tada: „Grįžtam, grįžtam, ar jūs supratot?“ Ir tu jauti, kada žmogus... nemoku aš tau pasakyti, bet jauti, ar tave girdi ar tavęs negirdi. Ir jei tu matai, kad žmonės tave tikrai paklaus ir kažkur nuėjo, tai tu kelis kartus tu perklausai, ar jie teisingai suprato. <...> Bet ir tai matai, kad ir šiai dienai... taigi sakau: „Aš jums sakiau!“ – „Ai, nu tai kažkur tai...! {nusijuokia}“ [Brigita]

Pasakojama, kad stebėjimo įgūdžių lavinimas sietinas su gebėjimu atpažinti darbuotojų kūno kalbos ir reakcijos, dėmesio sutelkimo ir išlaikymo, klausymo ir supratimo, net informacijos išiminimo dinamiką duotajame kontekste. Taigi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu atspindi tyrimo dalyvių poreikį tobulinti ne tik komunikacijos įgūdžius, bet ir mokymo kompetencijos stiprinimą. Be to, Brigita dar pridūrė, kad ji turėjo iššūkių komunikacine prasme ir dėl prigimtinių savo savybių, t. y. jos natūraliai greito kalbėjimo ir minčių generavimo tempo:

„Stengtis kalbėti lėtai, nes aš turiu tą būdą <...> greitakalbe kalbėt, <...> [stengiuosi] kontroliuot save. <...> Išmokti sakyti aiškiai, ko aš noriu, o ne per pusę žodžio. <...> Pradedi nuo pagrindų. Pradėjau save mokyti aiškinti žmonėms ir sakyti nuo A ir B.“ [Brigita]

Norėdama prisitaikyti prie pašnekovo temperamento ar situacijos, ji dėjo pastangas atidžiau, lėčiau ir raiškiau komunikuoti norimą informaciją, kad pavaldiniai galėtų tinkamai suprasti perduodamos informacijos turinį.

Tauras savo patirties refleksijoje taip pat trumpai užsiminė, kad vadovavimo ir organizacinių pokyčių kontekste atkreipė dėmesį į savo komuni-

kacinius trūkumus. Jis suprato, kad turi lavinti klausymo įgūdžius:

„Daug daugiau šneku, negu klausausi. Kartais net oponento sugebu neišgirsti. <...> Galbūt gerą pašnekovą gavau, kur į vietas pastatydavo, ir viskas tvarkoje... {nusijuokia} <...> Arba sutinki tokių pat pašnekovą ir iš šalies [įsivertini]... O geriausiai, jeigu kažkokia... diskusijoje, ir po to pažiūri vaizdo įrašą, tada pamatai save iš šalies... Tada geras įrankis tie ar interviu kažkokie, arba dar diskusija, ir po to pažiūri – „O, ten žinai, o velnias!“ Balse ištempinėji, myki, šneki, ką pradėjai, pamiršai papasakot... Nu ta prasme, kartais sveika pažiūrėti.“ [Tauras]

Reagavimas į kitų pastabas, sąmoninga savistaba ir objektyvus elgsenos įsivertinimas mokantis iš savo klaidų Taurą skatino koreguoti savo trūkumus ir vystyti bendravimo įgūdžius.

Tyrimas atskleidė, kad komunikacinių įgūdžių lavinimas buvo svarbus tyrimo dalyviams ypač patiriant organizacinius pokyčius tarptautinėse įmonėse. Štai Brigita suprato, kad jai būtina mokytis geriau įvaldyti anglų kalbos žinias ir įgūdžius, skiriant tam papildomo laiko ir pastangų:

„Stengiesi klausyti. Mokašai taip su mokytoja... Žiūrėti filmus, pokalbius klausyti, kažkokias radijas... <...> Mano vadovas <...> aš tiesiai su juo kalbu tiktai angliškaš <...> – persilaužimas įvyko. <...> Drąšiai aš pradėjau kalbėti, ir netgi nekreipiau, ar gerai, ar blogai tada, kai tu turi atsotovauti vienas <...> su kokiais [x šalies piliečiais] ar [y šalies piliečiais] kalbėti, ir tu supranti, kad tau nėra kito pasirinkimo.“ [Brigita]

Atrodo, kad organizaciniai pokyčiai Brigitą tarsi privertė mokytis užsienio kalbos pasikeitus vadovui, kadangi jai teko vadovauti ne tik kitų kultūrų pavaldiniams, bet ir bendradarbiauti su tarptautiniais partneriais. Beje, nors Brigita pradžioje pasakojo, kad ji gana drąšiai save skatino „persilaužti“ adaptuotis prie naujos profesinio bendradarbiavimo aplinkos, vis dėlto tolesnis pasisakymas perteikia, kad tai nebuvo lengvas uždavinys dėl kolegų kritikos ir jos pačios keliamų gana aukštų mokymosi standartų:

„Man kalba tai yra tas, kad tu turi kalbėti aiškiai. Taip, tu su akcentu, bet, kai aš sakau: gramatinių klaidų neturėtų būti. Čia jau pas mane gal tas perfekcionizmas yra.“ [Brigita]

„Jie [kolegos] turi tokią madą: kalba žmogus tas kur angliškaš, nu tai, jeigu tu supranti, tai kokio velnio tu ten įkiši savo trigrašiuoką ir pakoreguoji, jeigu jis ne taip tą žodį ištarė, bet tu jį supratai? <...> Ne tai, kad kritikuoja, bet pataiso. <...> Bet aš dabar jau nebebijau. Aš nebebijau.“ [Brigita]

Iš konteksto galima daryti prielaidą, kad mokytis užsienio kalbos reikia ne tik mentalinių ir fizinių pastangų, bet būtina drąša viešai kalbėti, emocišnis stabilumas ir empatija sau darant klaidas.

Donatos saviugdos patirtis, įgyta vykstant organizaciniams pokyčiams, yra susijusi su komunikacinių įgūdžių tobulinimu siekiant įtikinti vadovybę palaikyti naujas iniciatyvas ir skirti papildomų finansinių resursų:

„Kai mums reikia papildomų resursų, reikia nemažai įdėti vidinių pastangų įtikinti aukštesnius vadovus, nes tai yra papildomi pinigai. Tai visgi: o kam tų resursų reikia, o tai kiek tų resursų reikia? <...> Tiesioginis vadovas į papildomus resursus labiau žiūri kaip į kaštus. Tai vat šitoje vietoje labai daug... reikėjo argumentų, dėl ko tie papildomi resursai yra reikalingi. <...> Aš paprasčiau ir man sako: nu ne. <...> Ir aš tada galvoju: nu kaip ne?! Taigi, aš pasakiau, kad man reikia, vadinasi, <...> tiesiog reikia tą daryti. Bet šitoj vietoj aš dar ir su savim šiek tiek dirbu, nes šitoj vietoje, ko aš mokausi pati iš savęs, tai ĮTIKINTI, kad reikia ir kaip parduoti tą mintį, kad visgi reikia įgyvendinti.“ [Donata]

Šiuo atveju poreikis pagrįsti pokyčio kaštus vadovybei ir gebėjimas įtikinti kitą siekiant bendradarbiaujančio palankumo, tikėtina, yra sietinas ne tik su komunikacine raiška, bet ir su gebėjimu empatiškai įsijausti ir suprasti kito asmens strateginio mąstymo procesus, logiškai argumentuoti sprendimus, kurie atitiktų adresato vertybinį spektrą. Vadinasi, įtakos darymas ar mokymasis profesionaliai „*parduoti tą mintį*“ reikalauja aukštesnio lygmens saviugdos, kadangi apima augimą platesniu kontekstu, t. y. mentaliniu (loginiu, strateginiu, finansiniu), socialiniu (bendravimo), psichologiniu (emociniu, vertybiniu) aspektais. Be to, gebėjimas daryti įtaką glaudžiai siejasi ne tik su santykiu su kitu, bet ir su santykiu su savimi: kaip žmogus tiki komunikuojama idėja, kaip pasitiki savimi ir kaip geba pelnyti kito žmogaus pasitikėjimą, kad sumažintų išorinį pasipriešinimą poveikiui.

Apibendrintina, kad bendrųjų ir dalykinių kompetencijų lavinimas akcentuojant komunikacinių įgūdžių tobulinimą tampa svarbia VG vadovų saviugdos, vykstant organizaciniams pokyčiams, dalimi. Komunikacinės raiškos ir bendravimo gebėjimų vystymas šiuo aspektu yra sietinas su sklandesniu informacijos perdavimu, aktyvaus klausymosi ir auditorijos valdymo įgūdžių lavinimu, kadangi tai yra pagrindas, leidžiantis spręsti organizacinius konfliktus, vykdyti derybas ir bendradarbiauti tarpkultūrinėje aplinkoje. Daugiausia dėmesio yra skiriama norint pastebėti tobulintinas savybes ir gebėjimus, taip pat pasiryžimui dėti sąmoningas pastangas ieškant išorinių resursų plėsti žinias ir mokytis iš asmeninės patirties klaidų per nuolatinį praktikavimą.

Savo kompetencijos kvestionavimas: „*Įrodyti, kad aš moku*“

Tyrimo dalyvių patirtys atskleidė vieną iš profesinio identiteto virsmo

etapų, kai kyla abejonių dėl savo kompetencijos ar gebėjimų atlikti paskirtą veiklą vykstant organizaciniams pokyčiams. Kadangi žymesnės organizacijų transformacijos yra ilgalaikis procesas, toks savo kompetentingumo kvestionavimas vyksta pradiniu atsakomybių vykdymo laikotarpiu, kai dar nėra apčiuopiamų darbo rezultatų, nematyti akivaizdaus progreso ar profesinio indėlio, kuris gali būti neginčijamas ir įvertintas aukštesnių vadovų ar organizacijos vadovybės. Tauras minėjo, kad sunkumo jausmas sumažėjo ir daugiau ramybės bei pasitikėjimo jis savimi įgavo tik pradėjus gauti pirmuosius darbo rezultatus:

„Geriausiai gal padeda, kai pradedi daryti normalius „KPI’sus“ ir duoti rezultatus kažkokius: pamatai savo... gauni kaip asmeniniam pasitenkinimui ir... pasitenkinimą kaip įmonės, kaip skyriaus [rezultatą]...“ [Tauras]

Keltas klausimas, su kuo susijusi dalyvių išgyventa patirtis, kai organizacinių pokyčių procesai dar tik įsibėgėja ir rezultatai dar nėra akivaizdūs. Brigitos patirtis rodo, kad naujos ir platesnės atsakomybės suteikimui struktūrinių organizacinių pokyčių metu yra labai svarbus pasitikėjimas, kuriam plėnyti reikia laiko ir sugebėti pademonstruoti asmeninę tikėjimą savo įgoms ir kompetencijomis atlikti veiklą profesionaliai:

„Vidiniai iššūkiai buvo tie, tai yra, kaip žmonės priima... kaip žmonės priima tave kaip naują vadovą, ar ne, nes paimkim, vieniems aš buvau senas vadovas, kitiems naujas vadovas ir kaip jie tave priima. <...> Kai, žinai, atsiranda tas prieštaravimas, tavęs nepriėmimas, priėmimas, įrodyti, kad tu gali, negali... <...> Tai buvo va tas iššūkis, bet tiesiog su savo elgesiu, su savo darbais tu tai pakeitei. Bet tikrai man pačiai tai užtruko tikrai kokius metus realiai, įrodyt, kad aš galiu, kad aš moku. <...> Aš jiems turiu rodyti, kad aš suprantu, ką aš darau ir kodėl aš šioje vietoje esu. <...> Įrodyti savo kompetenciją, kad autoritetą turėčiau. Tai čia tas dalykas su laiku. Čia užtruko ilgiau.“ [Brigita]

Poreikis įrodyti savo profesionalumą kyla ne tik vadovybei, bet ir pavaldiniams, kuriems suteikiama erdvė pažinti ir pamatyti savo vadovą, tinkamai vykdančią pareigas („<...> su savo elgesiu, su savo darbais tu tai pakeitei“), kad būtų galimybė nusipelninti pavaldinių įvertinimą ir pagarbą kaip autoritetui. Šiuo atveju paminėtina, kad organizacinių pokyčių kontekste yra svarbi ir konkurencinė kova dėl aukštesnės pozicijos, į kurią pretenduoja daugiau darbuotojų, todėl VG vadovai yra įpareigoti ne tik nuolatinei profesinei saviugdai, bet ir tvirtai apginti save, kad įrodytų savo vertę užimti atsakingas pareigas ir vadovauti kitiems platesniu mastu:

„Aš gal dėl to, kad šiaip pati iš savęs užsispyrusi esu. <...> Nu tai ką, aš

nesugebėsiu? Nu tai sugebėsiu!“ {nusijuokia} <...> Aš žinau, koks aš žmogus esu. Ir realiai... jeigu žmonėms... kažkam aš nepatinku, <...> ir jeigu jie kalba, kad kažkas negerai, tai savaime pasirodys. Nes aš žinau, ką aš sugebu, ką aš galiu padaryti.“ [Brigita]

Brigita daug kartų pabrėžtinai pakartojo teiginius „aš žinau“, „aš galiu“, „aš moku“, „aš sugebėsiu“, „aš suprantu“. Jie perteikė jos jaučiamą pasitikėjimą savimi ir vidinį tvirtumą, kad gerai pažįsta savo asmenybės gerąsias savybes ir pajėgumą. Taigi, saviugda šiame kontekste pasireiškia per savęs pažinimą, gebėjimą išryškinti savo stipriąsias puses ir sveiką pasitikėjimą savimi veikti organizacinių pokyčių sąlygomis.

Gintas taip pat dalijosi sudėtinga patirtimi, kai reikėjo įrodyti savo profesionalumą ir įgyti vadovybės pasitikėjimą atremiant senbuvių kolegų iniciatyvų smukdymą ir kritiką dėl naujovių organizacijoje diegimo:

„Šiaip tai... jeigu neslepian, tai bloga emocija, nes pas mus labai daug problemų buvo ir yra... <...> Buvo toks sunkus etapas, kada, iš tikrųjų, atrodo, irgi... kartais nuleisi rankas... – viską mesi. <...> Jie [senbuviai darbuotojai] bijo tiesiog prarasti valdžią. Jie bijo, kad kažkas žinos daugiau už juos arba žinos tiek pat, kiek ir jie, kad kažkas turės kontrolę be jų, kad kažkas galės padaryti kažką be jų... Ir jie nori būti nepakeičiami. <...> Aš pirkau knygas ir skaičiau... Domėjausi vakarais... <...> O jie tiesiog nieko nedarydavo. Pradėdavai pasakoti, ir jie: „Čia nesąmonė“, „Čia tas – tas“... <...> Siūliau imti tokias idėjas: kad imti iš išorės žmones, kurie vertintų visą mūsų procesą. Tai buvo nusamdytas auditorius [x srities], kuris auditavo ir sudarė mums visą planą, kaip daryti. Nes realiai... tiek vadovei, tiek administracijos vadovui... jiems yra sunku [vertinti]. Jie matydavo, kad aš turiu idėjų, kalbu kažką teisingai, bet jie – ne [x srities] žmonės. Jiems sunku pasakyti: ar aš gerai sakau, ar tie, kurie dvidešimt metų gerai sako.“ [Gintas]

Vadinasi, poreikis įrodyti savo profesionalumą pasitelkiant pagalbą iš išorės kartais yra reikalingas ne tik dėl to, kad VG vadovas nepasitiki savo kompetencija. Išorinis organizacinių pokyčių pasiūlymų vertinimas taip pat padeda vadovybei objektyviau priimti sprendimus esant prieštaringsoms idėjoms, kurias siūlo skirtingi VG vadovai.

Donata dalijosi patirtimi apie iššūkį bendrauti su savo vadovu ir pelnyti jo pasitikėjimą koordinuojant organizacinių pokyčių įgyvendinimą:

„Gal tiesiog mes nesusikalbam, ir aš netinku šitai įmonei. <...> Buvo ir savimi gal to tokio nepasitikėjimo, tada jis atsiranda: tai gal aš čia kažko nesuprantu, nemoku, nežinau?“ [Donata]

Tai rodo, kad išorinio palaikymo ir paramos trūkumas skatina abejoti

savo sugebėjimais ar galėjimu būti vertingai organizacijai. Donata pridūrė, kad ji taip pat svarstė išeiti iš darbo:

„Momentai buvo ir tokie, kad... ateini į tuos kraštutinumus, kad galbūt nu... pasieškoti kažką kito, kur susikalbėti, gal tiesiog mes nesusikalbam, ir aš netinku šitai įmonei, ar man netinka šita įmonė... Na mes nerandame tų bendrų... sąlyčio taškų...“ [Donata]

Tokio pobūdžio vidinis dialogas tampa saviugdų procesu, nes ne tik reflektuojama išorinė patirtis, bet ir skiriama laiko suvokti savo motyvaciją, profesinius prioritetus ir vertybes.

Saviugdų procesas vyksta akistatoje su savo saviverte, kvestionuojant, kas aš esu, ko aš esu vertas, ar tikrai tai, ką aš galvoju apie save ar kaip kiti mane mato, yra tikra tiesa. Pavyzdžiui, Milda pasakojo, kad organizacinių pokyčių metu susidūrė su dideliu išoriniu pasipriešinimu jos siūlomoms iniciatyvoms ir tai priėmė gana asmeniškai. Jos atveju kompetencijos kvestionavimas vyko su konsultuojamojo ugdymo specialistu, kuris padėjo suprasti, kad esama situacija neturi nieko bendra su jos neprofesionalumu:

„Jeigu esi tokioj būklėj... NEPASTEBI... Tai tada sunku. Reikia kažkas biškį, kad trukteltų iš šono, kad duotų perspektyvas iš šono. Man tas ko učeris kartojo pirmą mėnesį: „Milda, čia NE TU, čia NE TU blogai dirbi! Čia organizacija tokia yra!“ {delnais į stalą} Nes AŠ gal kažko nepadariau? {patyliukais kalba ir nusijuokia}“ [Milda]

Sąmoningas laikas, skirtas savo gebėjimų ir įsivertinimui įdėtų pastangų savianalizei, kai siekiama efektyvių darbo rezultatų, skatina atsiriboti nuo emocinio vertinimo ir pereiti prie racionalaus požiūrio į realybę. Regina taip pat dalijosi savais išgyvenimais ir polinkiu į savikritiką organizacinių pokyčių metu, kada naujai įgyvendinamas projektas nevyko itin sklandžiai:

„Apie tą pokytį, kurį dabar aš darau <...>, aš jaučiuosi, kad aš išvis ten kokybės [nematau]... Man ten labai... Nu man trūksta, pirmiausia, kompetencijos daryt pokytį, nes čia yra tas „change management“⁶¹ vadinamas. <...> Aš galiu kaip galutinį rezultatą įvertinti gerai ar blogai, bet kaip jį daryti, aš nemoku. <...> Aš tikrai nemoku to daryti... neturiu tos kompetencijos. Tai aš manau, kad aš nelabai gerai ten [darau], aš taip vertinu, bet pakankamai, nu aš savikritiška...“ [Regina]

Tyrimo dalyvė, sąžiningai įvertinusi savo kompetencijos ribas, vis dėlto pasakojo, kad gana jautriai sureaguodavo į vadovų pastabas dėl patirtų klaidų ir asmeniškai priimdavo išreikštus komentarus, žodžius, kritiką. Nepaisant to, Regina, siekdama sau padėti tais momentais, kai susvyruodavo jos pasitikėjimas savimi, kreipėsi išorinės profesionalų pagalbos, kad gautų

61 Angl. *change management* – pokyčių valdymas.

papildomų objektyvių išvalgų apie nepatogias ir trikdančias situacijas darbe:

„<...> [padėjo suprasti] kad viskas su manimi OK yra. Kad čia ne... aš nemoku kažko daryti (aš ne viską ir moku, aišku), bet kad čia tiesiog viskas yra OK ir kad tai, ką jįsai pasakė, nereiškia, kad čia aš... nemoku, negaliu, esu neverta ar ten kažkaip kažkaip... <...> Čia apie mane kaip apie pasitikėjimą savo kaip profesija, kompetencija. Nes aš esu, kaip rusai sako, „samoūčka“⁶², tą, ką aš darau, tai nei aš turiu [x sritis]... išsilavinimo, nei aš, tarkim, komandai, kuriai vadovauju, jie yra [x] analitikai, aš pati to niekada nedariau ir negalėčiau daryti. <...> Ir man visą laiką, kai iškyla, aš turiu tokių... jaučiu – o gal tikrai čia aš nemoku, gal aš čia nežinau? <...> Nežinau, ar čia asmenybinis, bet čia mano pasitikėjimas savo profesine kompetencija. <...> Kažkur sąsiuvinyje rašiausi, nes ten reikėjo taip išskaidyti, kad: tą situaciją, ką jis pasakė, kaip tu va dabar galvoji objektyviai, nu ir ten maždaug. Sako: „Kaip tu galvoji, ar tu tikrai negebi?“ Aišku, kad gebu! Jeigu manęs paklausia, aš tikrai gebu. Aš žinau... Aš žinau savo stiprybes, bet tuo metu va taip kažkas „su’click’ina“⁶³, ir tada: „Aaa, nu gerai.“ [Regina]

Šiuo atveju, Regina, nors ir būdama darbšti, drąsi VG vadovė, turinti daug projektų valdymo patirties, turėjo sau priminti, kad patirtos klaidos atspindi konkrečius jos atliktus veiksmus, o vadovo kritika nėra tiesiogiai skirta pažeminti jos asmenybę. Šis transformuojantis suvokimas padeda išlaikyti vidinį balansą, realiau įsivertinti savo kvalifikaciją ir įsisaugoti bendrą situaciją nelengvame organizacinių pokyčių kontekste.

Šiame kompetencijos kvestionavimo etape kai kuriems tyrimo dalyviams kilo svarstymų atsitraukti nuo užimamų pareigų arba apskritai išeiti iš darbo ir palikti organizaciją. Pavyzdžiui, Gintas pridūrė, kad šalia būtinybės įrodyti kitiems savo profesinę vertę jis nuolatos pasitikrina savo paklausumą darbo rinkoje:

„Visada tu nueini pasikalbi... dėl darbo pokalbio, tai... aš per tuos metus tikrai... ne kartą... ėjau. Bet, aišku, eidavau į ten kažkokias „teamlead’o“, vadovo pozicijas irgi. Bet... dažniausiai mane perpirkdavo mano dabartinė darbovietė... tiesiog pasiūlydavo didesnę atlyginimą. Ir likdavai.“ [Gintas]

Žinojimas, kad visada yra kitos galimybės realizuoti savo profesinius tikslus, padeda išlaikyti pasitikėjimą savimi ir tęsti darbus dabartinėje darbovietėje jaučiant daug mažesnę vidinį nerimą.

Apibendrinant galima teigti, kad kylančios abejonės savimi ir savo

62 Rus. *самоучка* – savamokslė.

63 Angl. *to click* – spragtelėti.

kompetentingumo kvestionavimas yra tam tikras saviugdosa proceso etapas, kai sąžiningai įsivertinami asmeniniai sugebėjimai ar kompetencijų ribos ir iškristalizuojamos profesinės vertybės profesinio identiteto ir organizacinių pokyčių įgyvendinimo klausimais. Profesionalumo išbandymas susijęs su savivertės ir pasitikėjimo savimi klausimais, kadangi bandoma susivokti profesinių galimybių ribas tarp žinau – galiu – moku ir nežinau – negaliu – nemoku, aiškiai įsisąmoninant savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Šiame etape skiriama daug dėmesio ir pastangų profesionalumo pagrindimui ir demonstravimui siekiant pelnyti vadovybės, kolegų ar pavaldinių pasitikėjimą ir autoritetą, o procesui reikia gana daug laiko.

Veiklos įprasminimas kuriant vertę: „Jaučiuosi reikalingas“

Tyrimo rezultatai parodė, kad VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu sietina su asmeninės motyvacijos ir siekio įprasminti savo veiklą išsigrininimu. Tikimasi suprasti, kad atliekamas darbas yra prasmingas, teikia naudą ir sudaro galimybių realizuoti profesines ambicijas ne tik individualiu lygmeniu, bet ir pasitarnauja platesniame socialiniame kontekste. Pavyzdžiui, Milda pasakojo, kad emociškai ilgas, sudėtingas ir morališkai nemalonus tarptautinės organizacijos pokyčių kontekstas, atliekant struktūrines įmonės transformacijas ir darbuotojų mažinimo procedūras, paskatino atsivokti į save ir bandyti suvokti, ką gero ji ar jos komanda gali suteikti darbuotojams ar organizacijai tuo laikotarpiu:

„Kaip ir ten su kažkokia žmonių reorganizacija, kas tau vertybėse... <...> Jeigu dar taip atrandi kitų motyvatorių, kitų faktorių, reikia mokytis... išlaukti. Nes kitaip tu išbarstysi viską, išgaruosi, nuleisi... ir viskas. <...> Man kaip vadovui tai toksai... ne pirmas [pokytis]. <...> Tuo tarpu ŠITAS su lietuviška... <...> Mes dar kartą pasitikrinom, kas MUS „drive’ina“⁶⁴. Mes visi „high performer’iai“⁶⁵ vadovai čia turim tą tokį identiteto momentą, kad jeigu mes matom prasmę ypač Lietuvoje, VERTE, kažkokį... gerbūvio pokytį, progreso pokytį... sau (bet sau – ne kaip Mildai, sau, ne kaip Organizacijai Lietuvoje, o tais tokiais nežinau kaip... sluoksniais – [x miestui], etc., etc.), tai TAS... palaiko. Tada tu kitaip gali... balansuot, kitaip tu gali paleidinėt... Tada – „it’s OK“, kad tai Organizacijai taip, žinai... kad ji taip LĒTAI ten keičiasi. {šypsosi}“ [Milda]

Mildos patirtis rodo, kad ji tame organizacinių pokyčių kontekste matė save ne tik kaip tarptautinės kompanijos atstovę, bet ir kaip lietuvę, kuriai

64 Angl. *to drive* – suteikti energijos, paskatinti, vartyti į priekį, išsukti, suteikti veržlumo, motyvuoti, išjudinti, palaikyti judėjime.

65 Angl. *high performer* – aukšto meistriškumo atlikėjas.

buvo itin svarbu vykdyti pokyčius būtent savo šalyje:

„Mes dar kartą supratom, kad... <...> yra labai svarbus tam tikras identitetas. Tiek vadovui, tiek tavo organizacijai, kas mes ta Lietuva esam? Mes visgi labai labai stiprų turim [šį identitetą]. Kad ir kaip... žaidžiam globalias organizacijas, niekur nedingsta tas „local“⁶⁶ toksai – [tauta x] yra [tauta x], lietuviai yra lietuviai... Ir kažkur tai, nepaisant to, kad tu tokį truputėlį vis tiek turi „global“⁶⁷, mes esam globali komanda, ten kosmopolitiška, bet vis tiek {šnabžda} yra kažkur ten... o kaip tai LIETUVAI? Ir tas mums, pavyzdžiui, buvo labai svarbu. <...> Kaip Lietuvai geriau reikia padaryt. Mes turim nešti be abejonės Organizacijai, Grupei... naudą, vertę. Bet mes ją ir turim gauti. Ta prasme, ir tas IŠSIRYŠKINIMAS, jisai toks yra. Jis gal nėra labai taip išryškintas, bet jis kažkur giliai veikia. <...> Tai yra vienas iš pagrindinių motyvacijos draiverių. {barbena delnais į stalą} <...> Tu ne tik dirbi, kad... sutvarkyti, nežinau ten, HR procesai, diegti... {vaidybinė intonacija} Tu dirbi... O ką gero Lietuvai, kur vertė ilgalaikė Lietuvai bus? {barbena pirštais į stalą} Čia vat mes augam, didelis darbdavys, mes keliam tikrai standartą... to... „employee well-being“⁶⁸ ir čia yra kas ŽIAURIAI žiauriai „drive’ina“. [Milda]

Taigi, ji suprato, kad išlaikyti motyvaciją ir įveikti trumpalaikius iššūkius padeda aukštesnės darbo prasmės ilgalaikėje perspektyvoje suvokimas / išsigryninimas pereinant nuo naudos sau iki naudos kitam. Šiuo atveju Mildai teikė prasmę profesinės gerovės standartų nacionaliniu lygmeniu kūrimas ir indėlis į sveikesnės darbo aplinkos ir kultūros formavimą ilgalaikiame kontekste Lietuvos mastu:

„Visa šita industrija <...> ne tik, kad atnešė darbo vietas. Bet, žiūrėkit, mes padarėm, pavyzdžiui, darbuotojų maitinimą. <...> Dabar tai tapo tokiau STANDARTU jau. Ta prasme, jeigu neduodi tokio „benefit“⁶⁹, tai... nu kažkaip čia „lievai“⁷⁰. Sveikatos draudimas... Va tie va tokie, kaip pasakyt... SUVOKIMAS, kokia yra gera, kokia yra ta geidžiama... <...> darbo aplinka, kas yra GERA, SVEIKA, palanki, ir tai nėra tik tai kotle-tai. <...> Pradedi nuo savęs, tada žiūri [x miestui]... <...> Esmė apie tai, kaip tu rūpiniesi darbuotoju, kaip tu jam sukuri aplinką, kaip tu jį GERBI ir ten įeina, sakau, ne tik materialinis [paskatinimas]... {nusijuokia} NE KOTLETAI darbuotoją tiktai motyvuoja. Jį motyvuoja tai, kad jisai mato, kiek tu įdedi link jo pastangų.“ [Milda]

66 Angl. *local* – vietinis, lokalus, tenykštis.

67 Angl. *global* – globalus, pasaulinis, visuotinis.

68 Angl. *employee well-being* – darbuotojų gerovė, gera savijauta.

69 Angl. *benefit* – nauda, malonė, gero darymas.

70 Žargon.: prastai, negerai, nesolidu.

Milda kalba apie tai, kad sveikesnės darbo aplinkos darbuotojams kūrimas tarsi paskatina VG vadovus empatiškai įsijausti į darbuotojų vertybinių pasaulį, suteikiant jam galimybę jaustis visaverčiu organizacinės bendruomenės nariu, kuriam yra gera dirbti aplinkoje, gebančioje parodyti pagarbą ne šabloniškais vertybiniais lozungais, o faktiniais veiksmais įrodyti „*kiek tu įdedi link jo pastangų*“. Rūpinimasis darbuotojų gerove ir darbas savo gimtinės labui Mildą taip pat paskatino susikurti sau sąlygas išpildyti asmenines ambicijas įgyvendinti individualius tikslus ir patirti veiklos efektyvumo ir laimėjimo jausmą, kuris yra būtinas aktyviems VG vadovams su labai išreikštomis lyderystės savybėmis:

„Ir ten įeina ir apie LYDERYSTĘ tie patys dalykai, apie VADOVŲ... Aš sakau, aš kai paklausau, kitą sykį sau kokiam nors rate, kaip dar gali būti, kaip vadovai elgiasi kitur... Nu žinai ką – nu gerai, pas mus daug problemų. Bet tokių nėra. Tikrai... NIEKS nerėkia ant manęs. {nusijuokia} <...> Mes jau esam dideli... <...> Iš mūsų daug išeina žmonių. <...> Jie kažkur kitur išeina, jie išsineša PATIRTĮ, jie nueina... Galbūt tie vadovai, jie pradeda TAIKYTI ir principus, ir vertybes tas pačias ir panašiai. Ir čia vėl grįžtant prie to, kad... didelių, net ir konfliktuojančių pokyčių kontekste čia yra žiauriai... žiauriai stiprus kuras matyti tą prasmę ir susikurti SAU, kodėl aš... čia dar... esu, ką aš darau, kodėl man vertinga yra ir panašiai.“ [Milda]

Galima teigti, kad pridėtinės vertės darbuotojams kūrimas tampa VG vadovų kaip stiprios ir pavyzdį rodančios lyderystės realizavimu. Manytina, kad Mildą motyvavo vadovų bendravimo kultūros formavimas ir siektino įvaizdžio stiprinimas ir perdavimas kitoms organizacijoms darbuotojų rotacijos kontekste.

Julius vykstant darbovietės restruktūrizacijai, kuri vyko keliais etapais ilgesniu laikotarpiu, šalia atliekamų pareigų ir turimos atsakomybės savo veiklą siekė įprasminti inicijuodamas išliekamąją vertę turinčius organizacinius pokyčius. Jo poreikis buvo siekti geresnės darbo kokybės ir specialistų profesionalumo didinimo tampant darbuotojų kompetencijos tobulinimo mokymų sistemos diegimo ambasadoriumi:

„Toje vietoje [naujose pareigose] pradėjęs dirbti supratau, kad darbuotojams labai trūksta žinių... <...> Kadangi įmonė sena, tai visi dirbo kažkaip: visi turėjo savo kažkokias tvarkas nusistatę, <...> viskas ten yra aprašyta (<...> x veiklos taisyklės). Ir iš esmės tai NEBUVO laikomasi tų dalykų. <...> Pradėjome organizuoti mokymus... darbuotojams. <...> Mokymo klasė buvo sukurta ir... <...> aš pats mokymus vesdavau, ir pats tikrindavau, pats mokymų programas darydavau... <...> Tai atsidavimas

buvo iki tokio lygio, kad... dabar pasakyčiau, kad nesveikai. {nusijuokia} Kad... kadangi įmonė dirba dvidešimt keturias valandas per parą, tai būdavo net taip, kad, pavyzdžiui... atvažiuoji vakare, patikrini, kaip darbuotojai dirba, ar jie laikosi [taisyklių], nu nes dieną tu ne visą laiką laiko turi. Po darbo atvažiuoji, patikrini, kaip darbuotojai dirba. Matai jų klaidas kažkokias. Iš tų klaidų darai [išvadas]... DIENĄ, jau ryte eini į mokymus ir tas klaidas jiems aiškini, kokios tos klaidos. Nu ta prasme, čia net nemoku paaiškinti, ant kiek tas atsidavimas buvo... ant kiek tas buvo atsidavimas.“ [Julius]

Kalbant su Juliumi buvo jaučiamas didžiulis jo užsidegimas ir atsidavimas darbui siekiant prisidėti prie besikeičiančios organizacijos progreso. Jis pasakojo, kad buvo įdomu įgyvendinti organizacinį pokytį dėl didesnės atsakomybės ir laisvės kurti:

„Buvo be galo įdomu... tą pokytį daryti... <...> Pačiam buvo įdomu... ta atsakomybė... Ta galimybė kurti kažką, daryti, LAISVĖ ta. Nes nu iš tikrųjų tada ta tokia vat laisvė darymui pakankamai didelė buvo. Iš esmės svarbu buvo rezultatas, kad PAGERINTI tas žinias darbuotojų, o priemonės, kokios buvo... Tai nebuvo ribojama. Tai pakankamai tokia didelė laisvė buvo. Tai va čia tas toksai, kada tau duoda tokią laisvę... ir užduotį, tai pakankamai ir noras atsiranda didelis kažką padaryti tokį... rezultatą.“ [Julius]

Noras perduoti savo kaip specialisto profesines žinias ir patirtį darbuotojams GV vadovams tampa viena iš svarbesnių veiklos įprasminimo ir savirealizacijos kryptių, teikianti individualų pasitenkinimą profesine veikla. Taip kuriama pridėtinė vertė socialiniame kontekste, sudaromos sąlygos įvertinti savo kompetentingumą ir profesionalumą, atitinkamai skatinama profesinė saviugda tobulinant mokytojavimo, komunikacijos ir kitus įgūdžius. Beje, apie profesinės patirties pavaldiniams perdavimą ir mentorystę kaip vieną iš veiklos įprasminimo galimybių Gintas taip pat užsiminė kaip apie malonią galimybę dalytis savo praktine išmintimi ir prisidėti prie darbuotojų ugdymo:

„Ta „teamlead“o“ rolė – joje yra labai svarbu tie du dalykai: darbas su žmonėmis ir [x specializacijos] <...> išmanymas, kai pas tave ateina darbuotojas ir sako: „Kaip geriau daryti?“ Ir tu sakai: „Taip... taip... taip...“ Arba: „Pabandome taip... taip...“. Kad tu turi tuos... atsakymus į klausimus.“ [Gintas]

Juliaus pastangos prisidėti prie darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo keitė ir pačią organizaciją, kadangi skatino darbo kultūros evoliuciją, judėjimą link besimokančios organizacijos:

„Dirbau vietoje, kur man viskas žinoma, aš ten, kaip sakant, užaugau, buvau tas vadovas, kuris pradėjo nuo žemiausio laiptelio, ten kilau kilau iki kol kažką pasiekiau. <...> Tas stiprus jausmas kažką keisti. <...> KEISTI, kad daryti, tvarkyti. <...> Tu esi toj sistemoj dirbęs ir tu nu iš tikrųjų VISKĄ žinai. AŠ viską žinau. Iš esmės aš viską žinau: aš žinau, kas yra gera, kas yra bloga. Žinau, kokios yra darbuotojų klaidos... <...> Jo, metodai kai kurie – taip, seni: davai keičiam juos naujais tuos metodus, vadovavimo principus ir taip toliau. <...> Manau, kad... iki pokyčių įmonės tie metodai buvo iš esmės pasenę, nes pasaulis jau nuėjęs su vadovavimais kažkur tai. Jeigu žiūrint versle, kitose kompanijose, kurios... šiuolaikiškos, nu nėra tokių... tų BAUDIMŲ jau nėra.“ [Julius]

Kadangi Julius buvo sukaupęs ilgą darbo stažą organizacijoje, kuri keitėsi, ir buvo įgijęs turtingos praktinės patirties ne tik kaip specialistas, bet ir kaip vadovas, jis taip pat skatino integruoti modernesnius vadybos metodus į kasdienybę darbovietėje. Poreikis tobulinti vadovavimo ir lyderystės įgūdžių taikymą Juliu, kaip ir Mildai, tapo dar vienu svarbiu asmeniniu motyvu įprasminti veiklą siekiant prisidėti prie emociškai saugesnės ir sveikesnės darbo aplinkos formavimo, sukuriant patrauklesnes profesines sąlygas darbuotojams. Įdomu pastebėti, kad tiek Juliaus, tiek Mildos atveju buvo susidurta su pareigybinės pozicijos pažeminimu struktūrinių pokyčių metu: jiems abiem pradėjo vadovauti nauji vadovai, kuriems minėti tyrimo dalyviai buvo atskaitingi, todėl išryškėjo tam tikras konkuravimo aspektas dėl lyderystės ir vadovavimo principų taikymo, siekiant įtvirtinti savo galią ir toliau tęsti ankstesnių ambicijų realizavimą naujame kontekste, kuriame, deja, tokios pat galios pašnekovai neturėjo. Šiuo atveju tyrimo dalyviams kilo saviugdos iššūkių mokantis dirbti su vadovais, kurių kompetencija, anot jų, buvo lyg ir šiek tiek žemesnė negu jų.

Lyderystės įgūdžių per socialinę komunikaciją realizavimas, manytina, buvo svarbus ir Simonui – kaip veiklos įprasminimas atstovaujant darbovietei ir pavaldiniams:

„Čia, vadinasi, gal ta lyderystė, bet... aš pasiimdavau... {lėtai kalba} Aš supratau, kad pavaldiniai, kolegos realiai jie NORI, kad aš stovėčiau prieky, kad „nebūk tu už nugaros“. Aš pabandžiau, kelis sykius – GAVOSI, supratau, kad GALIU. <...> Vienas moka rašyt, kitas moka kalbėt daug, tai aš galiu kalbėt. Man nėra problemų, man nėra jaudulio. <...> Specialiai mokymus baigiau, aš galiu dėstyti. <...> Tu turi kalbėti, turi įtikinti, turi įtikinamai kalbėt, tu turi suprast problemą.“ [Simonas]

Savosios lyderystės gebėjimo suvokimas Simonui įgavo prasmę: jo kaip vadovo užduotis ir gebėjimas yra atstovauti organizacijai komunikuojant ki-

tur. To negalėtų, neišdrįstų ar nesugebėtų atlikti kiti darbuotojai.

Nojus dalijosi organizacinių pokyčių patirties iššūkiais, kai jam teko bendradarbiauti su skirtingų lūkesčių turinčiomis suinteresuotomis pokyčio šalimis. Pagal jo pasakojimą, neretai būdavo, kad tam tikri pokyčių diegimo tikslai gerokai skyrėsi nuo jo moralinio įsivaizdavimo ar profesinių tikslų. Todėl jam teko rasti būdų apginti savo poziciją nepaisant interesų konflikto, aiškiai įsivertinti ir suvokti darbo standartus:

„Darbas man LABAI svarbus yra. Tiek, kad aš stengiuos vėlgi darbe dar atrast tų dalykų, kuriuos aš pats įprasminu... nepaisant to, ko nori valdžia ar dar kažkas... Aš įsigilinu labiau į juos... Pas mane atsirado tam tikra ramybė, nes aš jaučiuos reikalingas... {pauzė} <...> Kokia beateitų Vyriausybė, su kokia ten savo misija ar vizija, aš tikrai žinau, kur aš dirbu, ir žinau, kokias aš žmogaus teises ginu. {įkvepia} Ir kas ten ką benuspręstų, aš darau tai, kas man atrodo teisinga, nes... mes vadovaujamės tiesioginiais ES teisės aktais, ir man jie tinka ir patinka, ir aš dirbu ir gyvenu pagal juos. Ne pagal kažkieno užgaidas. Anksčiau aš gal to bendro vaizdo nemačiau tiek, kiek aš jį matau dabar. Tas atėjo, turbūt, su patirtim. Ir aplamai aš į teisę žiūrėdavau taip visiškai... ne taip, kaip žiūriu dabar. {delnais į stalą, nusijuokia} Aš pagaliau supratau, kas ta teisės norma iš principo yra ir... daug kitų dalykų. Bet tai vėlgi atėjo su patirtimi. Ir matomai tai man leidžia jau pačiam sau sudėt prioritetus... ant tam tikrų darbų. Jeigu aš darau kažkokias tai gaires... ir aš žinau, kad jos svarbios, ir aš žinau, kad jos padės daugeliui, tai aš ir darau tas gaires. <...> Tai aš sau dėliuju prioritetus ir aš žinau, kad aš teisus. Aš įsitikinęs, kad aš esu teisus šitoj vietoj.“ [Nojus]

Nojui aukštesnė darbo prasmė siejasi su darbuotojų ar Lietuvos gyvenotojų teisių gynimu jo veiklos kontekste, bet jis tai įsisąmonino tik prabėgus tam tikram laikui ir įgijęs profesinės patirties. Teisės aktų išmanymas jam yra pagrindinė atsvara ir motyvas išlikti profesionalu veikiant psichologinio spaudimo sąlygomis ir išlaikyti balansą tarp skirtingų interesų grupių dinamiškoje organizacinių pokyčių aplinkoje. Teigiama, kad asmeninių tikslų įprasminimas padeda perskirstyti profesinius prioritetus nepaisant išorinių lūkesčių: taip jis jaučiasi reikalingas organizacijoje ir deda sąmoningas pastangas laikytis aiškių profesinių tikslų, standartų ir darbo etikos. Nojus teigimu, aukštesnės prasmės suvokimas jam suteikia daugiau pasitikėjimo savimi ir ramybės.

Tauro pasakojimas taip pat parodo, kad aukštesnės darbo prasmės suvokimas organizacinių pokyčių metu atsiskleidė tik praktiškai išbandžius naują darbo sritį per ilgesnį laikotarpį:

„Buvo įdomus... asmeninių pažiūrų virsmas. <...> Ai, galvoju, ko čia jie nori su tais [x srities uždaviniais]... <...> Jeigu, paėmus, [ankstesnės srities viena didelės apimties veikla] – jau čia „KPI’sas“ yra, o po to, <...> jau perėjus į kitą poziciją „KPI’sas“, kad aš... [naujos srities kelių sudurtinių ir kruopščiai detalizuotų veiklų galutinis rezultatas, davęs didžiulę naudą]⁷¹. Va čia va „KPI’sas“. <...> [Anksčiau] atrodė, jie užsiima nu kažkokiais niekais ir bereikalingu, pertekliniu darbu. Tačiau kai pats perėjau į tą kitą skyrių (po pokyčių reorganizacinių), tada supratau daugiau tikslus, duodamą pridėtinę vertę ir naudą valstybei ir visiems dėl šito. <...> Prieš tai nemačiau per daug prasmės jų darbe ir... veikloj, kol pats neįsėdau į tas roges. <...> Aš kalbu apie vidinių įsitikinimų pakeitimą, pakeitus pozicijas. Ir jeigu prieš tai atrodė, kad svarbiausias vienas tikslas – tai, ką darai, labai svarbu, ir čia viskas – tikslas, o pereisi į kitą skyrių ir į kitą požiūrį, pamatai, kad nu, iš tikrųjų, yra kur kas kiti svarbesni dalykai, kurie prieš tai atrodė visiškai bereikalingi ir pertekliniai.“
[Tauras]

Tauro teigimu, kaip reorganizacijos pasekmė naujai sukurtas skyrius, kurio vadovu jis tapo, siekė aukštesnių efektyvumo reikalavimų, kurių esmę ir prasmę jis suvokė tik praktiškai padirbęs. Pašnekovas suprato, kad atliekama veikla teikia didžiulę pridėtinę vertę nacionaliniu lygmeniu ilgalaikėje perspektyvoje, ir tuo bandė įkvėpti savo pavaldinius: „Patikėti pačiam ir bandyti įtikinti kitus, kad surasti tą naudą, <...> [nes] tai, iš tikrųjų, duoda daug didesnę efektą.“ Todėl Tauro saviugdų procesas sietinas su požiūrio transformacija apie organizacinių pokyčių strategijos naudą, darbo turinio specifiką ir efektyvumo rodiklius, o tai paskatino detalesnės veiklos prasmės susiformavimą ir kitokio pobūdžio profesinę savirealizaciją.

Vadinasi, veiklos įprasminimo vertės suvokimas gali tapti asmeninių ambicijų formavimosi arba organizacinių pokyčių strategijos, arba proceso rezultatu. Pavyzdžiui, Regina minėjo, kad organizacinių iniciatyvų pradžioje ji neįžvelgė tame prasmės, o darbo nauda išryškėjo praėjus nemažai laiko ir tik gavus teigiamus rezultatus:

„Žodžiu, mes pasidarėme tą lentą⁷², ir visai fainai, ir man visai patinka. Aišku, yra... jau dabar toksai, kad nu – ar čia mums reikia... Darom bile darom, bet aš džiaugiusi, kad ta lenta yra. <...> Iš tiesų, buvo keletą tokių atradimų, kur atrodė, kad nu niekaip čia. Lygiai taip su mano komanda: „Čia mums tai čia netiks.“ Bet va pabandėm ir aš pamatau da-

71 Tauras interviu metu pateikė detalius veiklos pavyzdžius, bet dėl poreikio užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą ir darbovietės pavadinimo konfidencialumą buvo nuspręsta jų neminėti, o pateikti apibendrintas patirties išvagas.

72 Pokyčiai susiję su „Agile“ vadybos pokyčių diegimu.

bar tokius dalykus per tuos susitikimus, kurių aš anksčiau nematydavau. Tai man tai... aš jau matau naudą... [Regina]

Šiuo atveju svarbu paminėti, kad Regina pradžioje neįtūtė didelio noro daryti tai, kas neprasminga, o džiaugsmas dėl organizacinių pokyčių naudą atsirado matant teigiamą pokyčių vertinimą, ateinantį iš darbuotojų. Vadinasi, nuodugnesnį veiklos įprasminimą ir vėl paskatino socialinė nauja platesniame kontekste, t. y. VG vadovo veiklos prasmingumą formuoja aplinkos įvertinimas matant kuriamą vertę.

Organizacinių pokyčių ir apskritai vadovavimo kontekste VG vadovai privalo sukurti saugią darbo aplinką ir padėti savo pavaldiniams realizuoti jų talentus profesinėje veikloje. Pavyzdžiui, apie poreikį sugrąžinti kolektyvui darną ar nustatyti aiškias darbo taisykles kalbėjo Tauras ir Julius:

„To bardakėlio situacija vat šiek tiek kartais nervina ir erzina: dar nesudėjai, dar kažkas neveikia kažkur, kažko nerandi arba kažką kaip tik atrandi seno, užsigulėjusio. <...> Va toks lengvas chaosas, o kartais ir nelengvas... <...> Bet tai kokie metai tai tikrai užsitęsė... Nu po didesnių reorganizacijų kol įsivažiuoji, žinai... kol „daily“⁷³ rutina tampa...“ [Tauras]

„Kada įmonėje prasideda pokyčiai – vis vien visi yra pasimetę: kada būna struktūra ir ją išardo tą struktūrą. Ją reikia kuo greičiau sudėlioti tą struktūrą. <...> Darbuotojams turi būti viskas aišku... Nu negali darbuotojas, pavyzdžiui, [atlieka x veiklą ir] NEŽINO, kaip elgtis su tuo x. Nu negali taip būti. Jam turi būti aiškiai pasakyta: arba tu taip darai, arba tu taip darai. Jis NEGALI interpretuoti. O jeigu darbuotojui paliekam teisę interpretuoti... ir darbuotojas suklysta, tai tada iš jo ir reikalauti [atsakomybės] negalima.“ [Julius]

Atsižvelgiant į tai, rūpestis savo esme gali tapti viena iš pagrindinių būdų savo veiklai įprasminti. Pavyzdžiui, Agneta kaip asmenybė yra labai empatiška ir rūpestinga ne tik asmeniniame gyvenime, bet ir darbe. Organizacinių pokyčių patirtis jai prailgo nuo poros mėnesių beveik iki metų, kai ji sutiko laikinai atlikti vadovės pareigas ne tik savo skyriuje, bet ir visame departamente. Pašnekovės patirtis rodo, kad ji nesulaukė deramo vadovybės įvertinimo už didžiulį darbo indėlį ir pastangas („vežiau tą laivą ir jis NENUSKENDO“; „mane suoptimizavo su paskutiniu etapu“; „tu esi per brangiai apmokama pareigybė“), o savo darbo rezultatus sugebėjo išvelgti ir įprasminti tik jiems pasibaigus, t. y. sulaukus naujo vadovo paskyrimo. Ji pasakojo apie tai, kaip rūpinosi naujo vadovo integravimu į kolektyvą, įdarbinimo proga surengė priėmimo šventę, kurios metu įvyko transformuojanti išvalga apie

73 Angl. *daily* – kasdien.

sukurtą vertę:

„Aš tariau tą žodį, sakiau: „Pagaliau mes SULAUKĖM savo tikrojo kapitono, ir aš labai džiaugiuosi, kad tai ĮVYKO, nes mes manėm, kad tai įvyks per tris... mėnesius, bet įvyko per DEVYNIŠ. ... Tai sakau: „Per tą laiką jau ir VAIKAS gimė.“ {nusijuokia} Tai sakau: „Kaip ir naują kūdikį ir kapitoną mes čia priimam.“ {nusijuokia} Tai vat po to pasakymo aš susimąščiau: nu TIKRAL... – DEVYNI mėnesiai, tai čia „HUGE“⁷⁴ laikas! {pauzė}“ [Agneta]

Nors teigiama, kad nuoskauda nejaučiama („nebuvo man jokių čia nuoskaudų“), vis dėlto ji yra girdima kontekste. Be to, teigiama: „Pagaliau mes SULAUKĖM savo tikrojo kapitono“, nors iš konteksto galima suprasti, kad Agneta irgi buvo „kapitonė“. Klausimas, kodėl ji savęs nelaikė „tikrąja kapitone“, juk ji dirbo ir atidavė savo jėgas ir profesinę išmintį su kaupu. Skirtumas buvo tik pozicijos pavadinime, t. y. „l. e. p.“ – kad ji laikina ir kad jos finansinis atlygis yra daug mažesnis negu turėtų būti skirtas „tikrajam“ vadovui. Tai liudija ir per minimą šventę išsakyti žodžiai, kurie, atrodo, buvo skirti ne tik naujai vadovei priimti, bet ir jai pačiai, siekiant įprasminti atliktą veiklą, t. y. pasididžiuoti savimi pažymint savo devynių mėnesių įdirbio rezultatus: „Per tą laiką jau ir VAIKAS gimė.“ Įdomu, kad pasiekimai pavadinti „kūdikiu“ – atrodo, kad tai yra reikšminga jai metafora, ypač žinant, kokia svarbi Agnetai „motinystė“. Šiame kontekste jaučiama ne tik nuoskauda, bet ir liūdesys, nes šis „pagimdytas kūdikis“ yra paliekamas – perduodamas auginti naujai vadovei. Tai liudija, kad yra perėjimas tarp to, ką buvo stengiamasi sukurti, ir išėjimo į kažką nežinomo.

Apibendrinant tyrimo dalyvių patirtis, teigtina, kad asmeninės saviraiškos ir vertės lauko apibrėžimo reikia tam, kad VG vadovas turėtų aiškios savo darbo ir įdėtų pastangų įsivertinimo kriterijus, sietinus su efektyvumu organizacinių permairių metu ilgalaikėje perspektyvoje. Jeigu nėra sulaukiama įvertinimo iš vadovybės dėl pasiektų darbo rezultatų (arba tai daroma netinkamai), VG vadovų saviugda sietina su jų atsakomybe identifikuoti asmeninę motyvaciją ir apibrėžti sau prasmingą veiklą (tikslus), kurių realizavimas suteiktų jiems individualų pasitenkinimą darbu ir sukurtų sąlygas profesinei saviraiškai. Be to, veiklos įprasminimas kuriant teigiamą pridėtinę vertę darbuotojams tarsi padeda VG vadovams išlaikyti vidinį balansą tarp skirtingų realybės polių ilgalaikių organizacinių pokyčių kontekste: skausmingų ir džiaugsmingų emocijų išgyvenimų, atėmimo ir davimo veiksmų, taip pat įsakymų vykdymo ir individualios kūrybinės saviraiškos gaunant asmeninę rezultatą. Toks vidinės motyvacijos radimas ir pastangos sąmoningai

74 Angl. huge – didžiulis, milžiniškas, nepaprastas.

įprasmingi profesinę veiklą sudėtingu laikotarpiu tampa svarbia suaugusiųjų saviugdos dalimi ir paskata judėti link brandžios asmenybės.

Saviugda kaip profesinio tapatumo virsmas: apibendrinimas ir interpretacija

Profesinio tapatumo virsmas kaip VG vadovų saviugdos patirtis apima: (1) savęs kaip vadovo ir specialisto identiteto formavimą ir savivertės kvestionavimą, (2) naujų specializacijos kompetencijų ugdymą siekiant išpildyti naujas atsakomybes ir (3) savirealizacijos motyvų įsisąmoninimą ir pastangas išreikšti save įprasminant veiklą. Saviugdos procesas vyksta per savęs kaip vadovo dabartiniame kontekste suvokimą. Atsakius sau į klausimą, koks aš esu kaip vadovas dabar, vyksta savęs kvestionavimas, ar tai, koks aš esu dabar, atitinka mano paties įsivaizdavimą, kokiais vadovavimo standartais aš norėčiau remtis, kad atitikčiau idealų lūkestį, kurį keliu vadovo vaidmeniui išpildyti. Vėliau VG vadovams yra svarbu sąmoningai modeliuoti naujus elgsenos modelius siekiant priartinti „realųjį Aš“ su „idealiuoju Aš“. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad savo kaip gero ar profesionalaus vadovo vaidmens išpildymas nėra individualus ir savarankiškas procesas, nes jo įtvirtinimas gali įvykti tik sąveikoje su pavaldiniais ir gaunant grįžtamąjį ryšį iš vadovybės ir kitų kolegų. VG vadovų patirtis atskleidė, kad skaidrios ir sklandžios komunikacijos įgūdžių tobulinimas, norint įdiegti siekiamus profesinius standartus ir lūkesčius bei pasiekti organizacinių pokyčių tikslus, tampa reikšminga veiklos dalimi siekiant abipusio konstruktyvaus bendradarbiavimo ateityje.

Taigi, profesinio tapatumo formavimas yra nukreiptas į asmenines pastangas plėsti savęs suvokimą ir išsikelti tikslus siekiant savirealizacijos. Todėl saviugda kaip profesinio tapatumo virsmas ragina gilintis į egzistencinio savęs patyrimo suvokimą keliant sau klausimus: kas aš esu, koks aš esu, koks noriu būti, taip pat – koks aš nesu ir nenoriu būti, kaip aš noriu save reprezentuoti kitiems, kaip tai turi atrodyti. Kad VG vadovai realizuotų save, būtina atsisukti ir įsigilinti į save: kokios mano mintys, jausmai, poreikiai, vertybės, pasaulėžiūra? Ar tai, ką aš darau, atitinka savęs įvaizdį, kurį norėčiau matyti ir rodyti kiekvieną dieną? Taigi, tapatybės formavimas apima dvi dalis: a) kaip aš save matau, b) kaip noriu, kad mane matytų kiti, ar tai esu tikrasis aš. Jeigu netikras, ar man patinka būti kitu? Jeigu tenkinu kitų ambicijas, ar man tai patinka, tinka, ar aš jaučiuosi dėl to gerai? Ar einu į darbą su džiaugsmu ar sukandęs dantis? Ar man visa tai tinka? Ar aš išlaikau pusiausvyrą? Ar išorė atitinka vidų, ir atvirkščiai? Taigi, vienas iš saviugdos

tikslų yra rasti darną, pusiausvyrą tarp abiejų savęs pozicionavimų derinant vidinius ir išorinius lūkesčius.

VG vadovai skiria daug dėmesio ne tik realiam savęs pažinimui ir suvokimui, bet ir sąmoningam asmeninių tikslų išsikėlimui ir ateities vizijos įgyvendinimui kuriant norimą savęs kaip vadovo ir profesionalo įvaizdį. Šiame kontekste yra svarbus asmeninės atsakomybės už mokymąsi suvokimas. Atsakomybės įsisąmoninimas vyksta VG vadovui suvokus, kad jis privalo mokytis dalykų, kurių anksčiau nemokėjo, ugdytis naujas profesines ir asmenines kompetencijas, kurių reikia pareigoms išpildyti. Transformuojantys suvokimai gretinami su įsivertinimu, kad kažko nemoki visiškai arba moki nepakankamai gerai. Atsakomybė sietina su brandžiu sprendimu, kad pačiam reikės daug investuoti į save, tobulėti, kartais pasikeisti: transformuoti savybes, kurios nepadaeda įgyvendinti tikslų (daryti kažką daugiau, daryti kažką mažiau); kad to, ko nežinai, turėsi sužinoti ar sugalvoti, išspręsti ar sukurti tam, kad procesai judėtų į priekį, kad numatyti procesai vyktų sklandžiai. Šis savikūros procesas padeda priartėti prie norimo savęs įsivaizdavimo ir skatina visapusišką pilnatvės jausmą tiek siekiant rezultatų, tiek ugdant save kaip asmenybę. Atsakomybė reiškia iškelti pareigą aukščiau savęs – savo prioritetų ir silpnybių, nes įgyti įsipareigojimai apima atsakomybę ne tik už save, bet ir už kitus žmones ar procesus. Vadinasi, atsakomybė eina kartu su drąsa įveikti savo baimes, pasiliekančios situacijose, kada nežinoma, kaip elgtis, kaip išspręsti problemą, drąsa susidurti su diskomfortu. Atsakomybė reiškia plėsti suvokimo ribas, nes turi mąstyti ne tik iš savo perspektyvos, bet ir iš darbuotojų perspektyvos.

Profesinis tapatumas sietinas su drąsa inicijuoti naują veiklą ir procesus bei su gebėjimu įveikti iššūkius. Tai galimybė save ugdyti, auginti, išbandyti, galimybė kurti ir priimti sprendimus, galimybė daryti įtaką procesams, žmonėms, formuoti vadovybės požiūrį apie save ar reprezentuojant vadovaujamą padalinį. Komunikacinių ir socialinių įgūdžių lavinimas yra svarbus, nes susiduriama su galimybėmis kurti ir plėsti socialinius ryšius, profesinius tinklus, mokytis bendradarbiauti. Šiame procese vyksta galios ir įtakos pažinimo procesas: (1) kaip buvimas vadovu padeda kurti pridėtinę vertę organizacijai ir spręsti problemas darant įtaką kitiems, diegiant naujos kokybės standartus, (2) kaip paskatinti kitus priimti naujai siūlomas taisykles. Galios ir įtakos santykio kontekste atsiskleidžia konkurencijos patyrimas, todėl saviugda apima gebėjimą išbūti kovoje ir mokėti varžytis. Tai vyksta ne per stabilų buvimą, bet įveikiant iššūkius ir sunkumus, mokantis laviruoti situacijose. Konkuruoti – tai būti ištvermingu, gebėti pasitikėti savo jėgomis įveikti kliūtis, rizikuoti, veikti streso sąlygomis, įveikti skausmą, išbūti dis-

komforte, nepatogume. Gebėti išlikti didelės atsakomybės reikalaujančiose ir konkurencingose sąlygose, – vadinasi, įveikti ir vidinę kritiką, ir kylančias abejones (tikėti savo jėgomis; suprasti, kad klaidos padarymas nereiškia žlugimo).

Savirealizacijos momentas atsiskleidžia per reflektyvų patirties įsivertinimą: ar aš pakankamai realizuoju save; ar aš pats esu patenkintas tuo, ką darau; ar aš jaučiuosi gyvas tame, ką aš darau; ar aš esu darnus su savimi esamoje pozicijoje; ar tai, ką aš darau, atitinka mano asmenines vertybes ir skatina pasiekti profesinius tikslus; ar aš tikiu, kad šioje pozicijoje atsiskleisiu tinkamai. Bandoma suprasti, ar vykdoma veikla atitinka deklaruojamas vertybes ir įsivaizduojamą tikslų supratimą, ar vis dėlto asmeninė egzistencija išpildoma realizuojant išorės lūkesčius ir projekcijas apie save? Šiame etape yra svarbus pasitikėjimo kūrimo aspektas – kaip pasitikėti savimi ir kaip pelnyti kitų pasitikėjimą ir profesinį pripažinimą. Nuolat kvestionuojama pareigų atlikimo kokybė ir vertė. Taip pat keliami profesinių gebėjimų pakankamumo klausimai, kurie tampa pagrindu kuriamai savivertei: ar aš gebu daryti tai, ką darau; ar aš jaučiuosi gabus ir išmanantis tai, ką darau; kokie yra stiprūs mano gebėjimai ir žinios; kaip ankstesnė profesinė patirtis gali būti panaudota dabartiniame kontekste? Išryškėja savigarbos įsivertinimo ir kūrimo svarba: ar aš pats tikiu, kad esu vertas to, ką darau; ar aš esu vertas nustatyti taisykles; ar aš esu vertas, kad mane kiti gerbtų; ką reikia padaryti, kad kiti mane gerbtų ir kaip nusipelnyti kitų pagarbą? Dažniausiai įvertinimas ateina tada, kai yra gaunami geri rezultatai, todėl klausiamo savęs, kaip greitai ateis rezultatai, įrodymai, kad aš sugebu daryti tai, ką darau. O kaip išbūti tą laikotarpį, kai rezultatų dar nėra ir aš pats dar nežinau, ar tai, ką darau, yra tinkama, teisinga, reikalinga, produktyvu?

Tokio pobūdžio saviugdos procesas skatina žmogų susidurti su savo pažeidžiamumu, nes neretu atveju VG vadovai pamato, kad jie nėra nei tobuli, nei visagaliai, nei viską žinantys. Ateina metas, kai savęs klausiamo: ar aš visada žinau, ką darau, ir ar tikrai viską moku? Ar galiu žinoti viską? Ar aš esu tobulas? Ar yra visiškas tobulumas? Kaip išbūti procese, kai dar kažko nemoku? Kaip sau padėti? Ar mane palaiko kiti? Ar aš galiu sau leisti parodyti kitiems savo baimę nemokėti, visko nežinoti? Ar aš galiu būti silpnas? Ar aš turiu bet kokia kaina būti stiprus, nepalūžti? Kaip veikti, kad kiti nesužinotų, kad aš ne viską žinau? Profesinio tapatumo virsme gali pasireikšti apsimetėlio sindromas, kai atsiranda jausmas, kad meluojama sau ir kitiems dėl turimų gabumų ir pasiektų rezultatų organizacinių pokyčių metu. Atrodo, kad bandoma pasirodyti geresniu nei esama iš tikrųjų. Kitaip tariant, patiriamas priešingas negu pasitikėjimo savimi aspektas – bandoma

savęs nepripažinti ir net nuvertinti, todėl iššūkiu tampa gebėjimas balansuoti aplinkybėse, kai pats netiki savimi, bet sieki pelnyti kitų pasitikėjimą tavimi.

Siekiant rezultatų organizacinių permainų metu susiduriama su baime suklysti. Ar aš galiu sau leisti daryti klaidas kaip vadovas ir kaip savo srities ekspertas, profesionalas, specialistas? Kas bus, jeigu aš padarysiu klaidą? Ką su tuo darysiu? Kaip aš jausiuosi? Kaip kiti į mane žiūrės? Kaip aš dorosiuosi su suklydimu? Ir ar tai reikš, kad aš jau nebesugebu daryti tai, ką darau?

Kai kyla pasitikėjimo savimi problemos ir abejonės dėl sugebėjimų atlikti veiklą profesionaliai, atrodo, padeda įsivertinimas, kiek žmogus save pažįsta, ir akistata su tikroju, autentišku savimi įsigilinant į tai, kas jis yra iš tikrųjų, kaip save mato ir vertina, ar turi tvirtą ryšį su savimi ir ar tiki turimomis galiomis daryti tai, ką daro. Savęs pažinimas vyksta visą sąmoningą asmens gyvenimą patiriant skirtingas situacijas, pereinant sudėtingesnius gyvenimo etapus. Ši akistata su savimi yra labai vertinga siekiant iš naujo įvertinti profesines vertybes ir savo vietą profesinėje aplinkoje. Abejonės savimi tampa natūraliu dalyku – tai padeda išlaikyti balansą tarp aukšto ir žemo savęs vertinimo, paskatina turėti tikresnį kontaktą su realybe. Nemo-kėti ar nežinoti visko yra natūralu, nes žmogus nėra išbaigtas egzistencijos produktas – jis formuojasi gyvenimo tėkmėje įgaudamas vis daugiau naujos gyvenimiškos patirties. Bandytas save įtikinti, kad yra kompetentingesnis nei iš tikrųjų, atima daug vidinės energijos, sukuria vidinį chaosą, sumaištį, nes giliai viduje žmogus vis dėlto žino, kas yra tiesa. Bet pripažinimas, kad visko negali mokėti ir žinoti, ir pasirenkant poziciją, kad kiekvienas žmogus auga ir vystosi, sumažina įtampą, kuri kyla siekiant išlaikyti tobulo žmogaus įvaizdį. Kai žmogui nebereikia apsimetinėti, kad jis yra gabesnis negu yra iš tikrųjų, jis įgauna daugiau vidinės jėgos. Tokiu būdu tarsi atkabina mos „tobulojo aš“ iliuzijos. Šiame kontekste išryškėja VG vadovų poreikis būti tobulo siekiant vienam viską pasiekti, įrodyti, padaryti. Bet įvykus vidinei transformacijai suvokiama, kad žmogus nėra visagalis nepriklausomai nuo puikiai išvystytos profesinės kompetencijos ar įgytos patirties.

Patiriant profesinius iššūkius ir susiduriant su ribojančiu organizacinių pokyčių kontekstu yra keliami atliekamos veiklos prasmės klausimai: kokia yra viso to prasmė; kaip aš galiu atrasti prasmę tame, ką aš darau, net ir patirdamas apribojimus ir kliūtis; ar kiti mato tokią prasmę kaip ir aš; ar visi privalo matyti vienodą prasmę to, ką aš darau; ar aš galiu susikurti pats sau prasmę, jeigu ir kiti jos nemato? Prieinama prie naujų transformuojančių suvokimų ir pastangų surasti pusiausvyrą tarp „aš“ ir „mes“, kuris ryškiausiai atsiskleidžia per santykį su kitais. Dėl to priartėjama prie analizės ir įsivertinimo apie tai, kas vis dėlto kuria organizacinę kultūrą ir kas atsakingas už

tai. Organizacinės kultūros kvestionavimas sietinas su poreikiu kurti naujus veiklos standartus, kurie įtvirtintų darbo kokybę, vystymą, progresiją ir evoliuciją platesniame nei „aš“ ir „mes“ kontekste, kitaip tariant – kurti bendrą gėrį, pridėtinę vertę darbuotojams, kolektyvui, organizacijai, visuomenei, pasitelkiant turimus gebėjimus, iniciatyvias idėjas, energiją ir paslaugią pagalbą. Vis dėlto poreikis kurti gėrį organizacinių pokyčių kontekste nėra laisvas, kadangi susiduriama su apribojimais. Keliami klausimai: ar mano kokybės standartai ir idealai gali būti pritaikyti organizacijos standartui? Jei ne, ar verta šiuo atveju aukotis ir kur yra mano ribos? Kiek aš galiu sau duoti laiko, kantriai laukti, kol mano idėjas aplinka išgirs, supras ir nuspręs prisijungti veikti kartu? Šiame kontekste išryškėja palaikymo svarba: ar aš jaučiuosi įvertintas ir pripažintas? Ką daryti, kai negaunamas palaikymo realizuoti savo kūrybinėms idėjoms? Vyksta vertybių išsigryninimo procesas: ar aš galiu likti ten, kur esu; ar noriu likti; ar man patinka kolektyvas; ar esu patenkintas organizacija; ar noriu ieškoti kitos organizacijos; kiek aš būčiau vertas kitur?

Taigi, VG vadovų saviugdos kaip profesinio tapatumo virsmo procesas organizacinių pokyčių kontekste apima pastangas išlaikyti džiaugsmą kurti ir mokymąsi įveikti vidinį nepasitikėjimo savimi jausmą, užstrigus apribojimuose bei negaunant produktyvių rezultatų per trumpą laiką. Atsakomybės už savęs įprasminimą reikia tam, kad jeigu aplinka neįvertina pasiektų asmeninių darbo rezultatų ar tai daro netinkamai, pats žmogus apsisibrėžtų, kas jam svarbu. Vadinasi, individualus veiklos įprasminimas ne tik padeda formuoti profesinį tapatumą, bet ir per sąmoningus pasirinkimus skatina išeiti iš aukos pozicijos ir pereiti į aktyvaus kūrėjo vaidmenį atsiimant gyvenimo autorystę profesinėje veikloje, kuri leidžia ir suteikia motyvaciją bei prasmę veikti.

2 TEMA: Socialinės įvairovės patyrimas

Tyrimo dalyviai, dalydamiesi savo patirtimi organizacinių pokyčių metu, labiau akcentavo ne naujos strategijos įgyvendinimo ar pokyčių valdymo iššūkius vadybos prasme, bet socioemocinius sunkumus, patiriamus bendraujant su darbuotojais ar kitais organizacinių pokyčių dalyviais. Atrodo, kad VG vadovai turi pakankamai gyvenimiškos patirties, taip pat ir vadovavimui profesiniam kolektyvui. Vis dėlto organizacinių pokyčių kontekstas, sietinas su intensyviu ir dinamišku emociniu fonu bei veikimu neapibrėžtumo sąlygomis, paskatino patirti skirtingus socialinio bendravimo aspektus ir bendradarbiavimo iššūkius. Taigi, socialinės įvairovės pažinimas, priėmimas ir sugebėjimas laviruoti skirtinguose demografiniuose ir psicho-

loginiuose kontekstuose tampa viena iš svarbiausių VG vadovų saviugdų kryptių vykstant organizaciniams pokyčiams (5 paveikslas).

Potemės:

1. Skirtingos žmonių prigimties suvokimas: „Jis yra kitoks nei aš“
2. Pastangos suprasti kitus: „Dėl ko mes nesusikalbam?“
3. Darbuotojų skirtingumo priėmimas: „Priėti individualiai“
4. Orientacija į darbuotojų gebėjimus: „Išnaudoti stipriausias puses“
5. Mokymasis nubrėžti santykio ribas: „Visiems geras nebūsi“



5 paveikslas. VG vadovų saviugda kaip socialinės įvairovės patyrimas

Skirtingos žmonių prigimties suvokimas: „Jis yra kitoks nei aš“

Šiame tyrime kaip viena iš svarbiausių VG vadovų transformuojančių įžvalgų buvo suvokimas, kad yra daug žmonių, kurie yra skirtingi savo prigimtimi: charakterio savybėmis, temperamentu, mąstymo pobūdžiu, motyvacija, vertybėmis ir elgsenos raiška. Socialinės įvairovės pažinimas vyko net per aiškiai matomus demografinius skirtumus – amžių, lytį ar kultūrą. Atsižvelgiant į tai reikėjo ieškoti naujų vadovavimo ir darbo organizavimo metodų, siekiant surasti individualų ryšį su kiekvienu darbuotoju atskirai. Pavyzdžiui, Brigitos saviugdų procesas vyko suvokiant kultūrinį pavaldinių skirtingumą, tapus tarptautinės įmonės departamento vadove, kai vyko organizaciniai pokyčiai. Brigitos saviugdų procesas tapus tarptautinės įmonės departamento vadove vyko suvokiant kultūrinį pavaldinių skirtingumą. Jos patirtis apėmė svarbų suvokimą, kad bendravimo sunkumų kyla dėl automatinio požiūrio į kitą asmenį kaip į savo paties atspindį, nors paaiškėjo, kad yra visiškai kitaip:

„Tai gal dėl to man ir sunku priimti. Nu nes natūralu, nes aš kitokia esu, bet nu aš turiu suprasti, kad kitokių žmonių yra. <...> Aš galvojau prieš tai, kad visi taip žmonės turi galvoti, o tu suvoki, kad tai ne, tai[p] nėra. <...> Aš turiu suprasti, kad kitokių žmonių yra, <...> priimti kiekvieną žmogų, individualiai vertinti, nedėti tos... klišės, kad visi mes esam vienodi.“ [Brigita]

Brigitos patirtis atskleidė, kad kitokių žmonių priėmimas yra keblenis dėl to, kad kiti yra skirtingi, palyginti su ja („aš kitokia esu“; „aš turiu suprasti, kad kitokių žmonių yra“). Tyrimo dalyvės sąmonės virsmas įvyko suvokus žmonių kitoniškumą – kad ne „visi mes esam vienodi“ ir ne „visi taip

žmonės turi galvoti“. Taigi, Brigitos išgyventa patirtis pirmiausia sietina su mąstymo apie darbuotojų skirtybes pokyčiu ir individualaus priėjimo poreikio realizavimą per nuostatų keitimą („*individualiai vertinti*“). Jos saviugdos procesas socialiniame kontekste vyko keičiant mąstymo įprotį subjektyviai apibendrinti savo pasaulio suvokimą ir priskirti jį kitiems, neatsižvelgiant į kiekvieno žmogaus egzistencijos pradą, patirties kontekstą ir būties raišką. Vadinasi, tyrimo dalyvės sąmonės transformacija paremta suvokimu, kad darbuotojai, su kuriais tenka bendradarbiauti organizacinių pokyčių laiku, neatitinka jos ankstesnės pasaulėžiūros ir įprasto realybės matymo.

Tyrimo metu buvo pastebėta, kad VG vadovai patyrė socialinės įvairovės raišką per tris žmogiškosios prigimties aspektų suvokimus: (1) žmonės yra riboti, (2) žmonės nemėgsta pokyčių ir (3) egzistuoja blogų žmonių. Šie vidiniai atradimai organizacinių pokyčių metu tarsi užpildo skirtingus pasaulio matymo polių, kurie *de facto* anksčiau atspindėjo kitokius asmeninius VG vadovų lūkesčius dėl žmogiškosios prigimties, t. y. kad žmonės yra linkę priimti pokyčius, naujoves ir nori progreso, kad visais atžvilgiais yra tobuli, geri ir linkę bendradarbiauti.

Žmonės yra riboti

VG vadovai, dažniau ir artimiau bendraudami su žmonėmis pastebi, kad jų būties ir elgsenos raiška ne tik skiriasi nuo jų asmeninio patyrimo, bet ir apima neįprastas arba net kiek kraštutines psichologines charakteristikas ar asmenybės būdą. Pavyzdžiui, Simonui socialinės įvairovės patyrimas atsiskleidė per lyčių skirtumus ir emocinių ribų suvokimą. Kai atėjęs vadovauti kolektyvui pamatė, kad daug naujų pavaldinių – moterys, jis suprato, kad moterų bendravimas yra daug jautresnis ir subtilesnis nei jam pavaldžių vyrų:

„Dar vienas iššūkis buvo, kad į Departamentą, kai atėjau, čia man atrodė apie 40 procentų buvo MOTERŲ. Ankstesniuose skyriuose aš NIEKADA neturėjau jokios moters. <...> Visiškai nežinojau, kaip elgtis (man buvo iššūkis), nes visiškai kitaip reaguoja... Nes vyras supyksta, susirėkauji ir išeini. Ir viskas. Moteris, kažkodėl, verkt pradeda, kodėl ji verkt pradeda? {nusijuokia} Nesuprasi... Jinai sureaguoja, jinai labai jautėsi, kad... tas garsesnis žodis arba diskusija... BAIMĖ atsiranda, kad vadovas čia dabar balsą kelia ir dar kažkas. Su vyru kitaip. Vyras paprastai reaguoja paprasčiau. <...> Jos yra tikrai jautresnės. Pasakymas... {paузė ir garsiai atsidūsta} Reakcija kitokia yra moters. <...> Supratau dar vieną dalyką, kad vyrui darbas yra svarbesnis, nes... nėra tų šalutinių darbų aplinkui (kaip šeimos). Nes dalis buvo ir su vaikais, ir darželiai, ir dar kažkas.

<...> *Kitas dalykas – santykiai departamente tarp moterų ir vyrų. {beldžia delnais į stalą} Vėl tas pastovus toksai... ne trintis, bet skirtingi žmonės. Vyrai tarp vyrų, jie ten nuėjo... <...> alaus išgėrė vakare, apsirėkavo, apsipyrko, o po to vėl atėjo ryte – viskas gerai. {nusijuokia} O čia yra kitaip. Tai... čia toks irgi buvo, kol išmoksti...“ [Simonas]*

Pašnekovo teigimu, dėl jautresnės moterų prigimties mišriame pagal lytį pavaldinių kolektyve atitinkamai egzistuoja visai kitokia psichosocialinė dinamika („trintis“). Atsižvelgiant į kontekstą galima daryti prielaidą, kad Simonas išreiškia požiūrį, jog su vyrais pavaldiniais yra lengviau ir paprasčiau dirbti, nes jų patirtis yra artima jo paties vyriškajam pradui ir anksčiau patirčiai, todėl yra lengviau prognozuoti jų elgseną („vyrai paprastai reaguoja“). O moterų pavaldinių emocinis jautrumas tarsi šiek tiek apriboja profesinę veiklą („čia yra kitaip“, „kodėl ji verkt pradeda?“, „reakcija kitokia yra moters“). Be to, Simonas pastebėjo, kad moterys yra kur kas jautresnės ir atsakingesnės šeimos klausimais, dėl to darbas kartais tampa antriniu prioritetu. Suvokimas, kad vyrai ir moterys skiriasi, paskatino jį transformuoti ankstesnį požiūrį į bendrą žmogišką prigimtį ir keisti savo suvokimo ir elgsenos perspektyvą. Tai reiškia, kad VG vadovams vyrams svarbu būti sąmoningesniems bendraujant, kad užtikrintų psichologiškai ir emociškai saugesnę darbo aplinką, o tai reikalauja asmeninės saviugdų ir papildomų pastangų.

Gintas kaip ir Brigita patyrė darbuotojų skirtynes per didelę emocinio jautrumo išraišką, tačiau neakcentavo pavaldinių lyties:

„Yra vienas žmogus, kuris galbūt net turi psichologinių problemų – jis tiesiog nemoka bendrauti su žmonėmis. Jo bendravimas yra kaip tokia ir savigyna... Jis, atrodo, užsispaudžia ir iš karto kelia toną... Bet na... ir prie tokio žmogaus, iš tikrųjų, reikia mokėti prieiti.“ [Gintas]

„Vienas – uždaras žmogus (nors jis yra geras specialistas), bet tu jo paklausi – jisai bėga į krūmus, jis gali apsisiverkti.“ [Brigita]

Brigitos pasakojime jaučiamas socialinės įvairovės patyrimas ne tik per ryškų pavaldinių emocionalumą, bet ir akcentuojant skirtingus mentalinius gebėjimus:

„Vykdymo jai, jie turi gauti aiškias instrukcijas ir, neduok Dieve, jiems kažkoks nukrypimas: jie viskas – ašaros... Nu net vat man ir lyg šiol šis dalykas labai sunkus, nes aš galvoju: „Nu nejaugi žmogus nu... nejaugi jis tik va pagal tą instrukciją gyvenime gyvena?“ Vat man nu aš... aš šito [nesuprantu]... Nu kur tas analitinis kažkoks mąstymas? Man ir lyg šiol yra sunku... Ir šiai dienai yra sunku suvokti. Atrodo: „Nu pagalvokim biškį plačiau, daugiau!“ Tai va tas, ko trūksta... <...> Gal viduje ir smerkdavai.

Žinai, nu galvoju, nu... iš tikrųjų, nu tai gal pamąstykime biškį plačiau?! Bet kitą kartą, kai pakalbi... (vis tiek apie tai diskutuoji ir su kitais žmonėmis), tai sako: „Nu tau labai lengva kalbėt, nes tu tikriausiai... tu visą laiką analizuodavai aplinką. Tai tu tokia ir analizuoji.“ O jeigu žmonės... jie buvo... tiktai gyveno tam, kas jiems aišku, viskas tvarkoj, tada jau jie, žinai...“ [Brigita]

Atrodo, kad Brigita dalijasi iki šiol užsitęsusia nuostaba ir patiriamu sunkumu jausmu (triskart paminėta „sunku“) priimti ribotą žmonių gebėjimą savarankiškai ir analitiškai mąstyti, kuris iš dalies apriboja darbinę veiklą siekiant operatyvumo ir efektyvumo organizacinių pokyčių kontekste. Ji pasakojo apie požiūrį į darbuotojus – „vykdytojus“, kuriems reikia aiškių nurodymų be didelių pastangų daug galvoti („pagal tą instrukciją gyvenime gyvena“, „gyveno tam, kas jiems aišku, viskas tvarkoj“). Pasakojama apie sau būdingą savybę mąstyti ir analizuoti aplinką, ši asmenybės charakteristika lyginama su kitais žmonėmis, kuriems nebūdinga nuodugniau analizuoti. Atrodo, kad žmogus geriausiai pažįsta save ir veikia pagal savo suvokimo lygį ir patirtį, todėl lengviausia būti ir dirbti su žmonėmis, panašiais į save (jei pats sau patinki, priimi ir vertini save teigiamai).

Nojus taip pat patyrė žmonių protinių sugebėjimų ribotumą ir profesinių kompetencijų trūkumą bendradarbiaudamas su kitais kolegomis ir išoriniais partneriais organizacinių pokyčių įgyvendinimo metu:

„Sutikau labai labai daug kvailių. NEĪTIKĖTINĄ kiekį kvailių. <...> Kvaili žmonės tiesiog. <...> Tą supratai dalyvaudamas tuose pačiuose tam tikruose projektuose. Vat ir šiuo metu. Kai tu ateini, tu matai projektų priežiūros komitetus, kur žmonės ABSOLIUČIAI neturi jokių kompetencijų ten, kur jiems reikia turėti, bet jie vis tiek reiškiasi, jie vis tiek daro ir... Tu matai, kad tas kvailumas jis tiesiog LENDA ir žmogus tiek kvailas, kad jis net nesupranta, kad jis kvailas. {nusijuokia} <...> Jie vartoja tam tikrus žodžius, tam tikrus terminus, kur jie net nesuvokia jų esmės ir prasmės... <...> Ir aš galvodavau, kad jų yra mažiau. Bet kuo tu giliau įlendi, tuo tu supranti... <...> Kai tu bendrauji tarp mokslininkų, tu sutinki labai labai daug protingų žmonių ir po to gal čia toks kontrastas būna. <...> Kai tu pradedi dirbti projektuose su valdininkais, <...> tu turbūt tokį gauni... nu šoką truputį žinai, nes... nuo vieny ateini pas kitus, ir tada... <...> Anksčiau, žinai, matai žmogų su kostiumu, su kaklaraiščiu, užimantį tam tikras pareigas ir tau suponuoja vien tas vaizdas, kad jis nu turbūt ne kvailys. Bet su laiku pradedi suprast, kad nei pareigos, nei kostiumas... <...> Ir vadovai taip pat... Jie nekoreliuoja su protu, sakykime taip. {nusijuokia}“ [Nojus]

Nors Nojus, reflektuodamas savo patirtį, sunkiai sulaikė nuostabos jausmą ir juoką, tačiau jo patyrimas su, anot jo, „*kvailiais*“ jam kėlė mentalinį „šoką“. Jis taip pat patyrė transformuojančią išvalgą, kad apie žmogaus profesinius sugebėjimus negalima spręsti pagal išorinius atributus („*su kostiumu, su kaklaraiščiu, užimantį tam tikras pareigas*“) arba vartojamus „terminus“, kurių „*nesuvokia esmės ir prasmės*“. Ši patirtis, atrodo, papildė Nojus asmeninę ir profesinę patirtį bei paskatino suvokti, kad žmonių pastangos imituoti aukštus savo mentalinius sugebėjimus, profesinius pasiekimus ir statusą yra būdingas ne tik žemesnio lygmens darbuotojams, bet ir vadovams. Vis dėlto šiame kontekste atkreiptinas dėmesys į tai, kad Nojus kelia gana aukštus reikalavimus ir sau profesine prasme, tačiau deda pastangas suvokti, kad žmonės yra netobuli, kaip ir jis pats:

„*Kompleksai kažkokie lenda netobulumo: gal aš ne taip, gal aš... Aš po to pradėjau suprasti: visi vadovai – jie žmonės. Visi jie vienokie ar kitokie.*“
[Nojus]

Vadinasi, vykstant organizaciniams pokyčiams VG vadovų saviugda yra susijusi įsisąmoninimu, kad žmonės nėra tobuli ir visapusiškai gabūs. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad saviugdosa poreikis kyla patekus į absoliučiai nepažįstamą mokymosi erdvę, įskaitant naują psichosocialinę ar emocinę dinamikos kontekstą. Tai reikalauja atsiriboti nuo ankstesnio žinojimo, mokantis priimti kito žmogaus skirtingą būtį ir saviraišką, kuri yra ne menkesnė ar prastesnė už dabartinę suvokiamą egzistencijos realybę. Be to, iš pateikto konteksto jaučiama kontrastinė paralelė tarp „aš vienoks – jis kitoks“, todėl galima numatyti ir kitą VG vadovų saviugdosa kryptį: kai sunku priimti kito kitoniškumą, asmeninis tobulėjimas sietinas su savo puikybės įveikimu ir išaukštinto požiūrio į save mažinimu. Taip mažėja lūkesčiai ir priekaištai išorinės aplinkos netobulumui, bet atsiranda daugiau erdvės asmeniniam progresui ir produktyvumui.

Žmonės nemėgsta pokyčių

Organizaciniai pokyčiai sietini su strategija keisti nusistovėjusias sistemas, vystyti potencialą siekiant plėstis arba, atvirkščiai, kardinaliai transformuoti organizacijos procesus ar aparato apimtį, norint optimizuoti veiklos kaštus. Brigitos patirtis susijusi su pavaldinių pasipriešinimu pokyčiams ir priešišku būti priimtai kaip naujai vadovei, dėl natūralios vidinės baimės būti atleistai susijungus kelioms įmonėms:

„*Jų vadovo nebeliko, nes buvau pasirinkta aš. Tai čia vat gal ir buvo didžiausias tas dalykas. <...> Aš turėjau suvokti... nes pirmoj vietoj aš žinojau, kad tie nauji žmonės, jie jautė baimę. BAIME. Pas juos buvo nesau-*

gumo jausmas, nes aš atėjau su savo komanda, ir jie žinojo puikiai, kad bus [darbuotojų] mažinimas, paimkime 50 %. <...> Aišku, ir pokyčiai buvo kritikuojami, natūralu, nes vėl keičiasi akcininkai, visiems čia nepatinka, nes tada, kai vyksta šitie pokyčiai, žmonės įsivaizduoja, kad čia jų kažką parduoda... <...> Aš susidūriau su tuo priešišku labai stipriai. Ir man reikėjo labai daug vat savyje dirbti su ne tik su manim pačia, bet ir su kitais žmonėm, kad tas priešiškas dingtų mano atžvilgiu. Bet tai čia ne tai, kad buvo ne mano senieji pavaldiniai, bet naujieji, kurie buvo prijungti.“ [Brigita]

Šiame kontekste yra jaučiamas pavaldinių nesaugumo ir nežinomybės dėl ateities jausmas, kuris kilo ne tik dėl planuojamo darbuotojų mažinimo. Brigita suvokė, kad organizacinių pokyčių jos pavaldiniai nemėgsta ir dėl patiriamo netekties jausmo („jų vadovo nebeliko“), kurį jie išgyvena praradę ankstesnį vadovą, prie kurio tvarkos buvo pripratę dirbdami kartu dešimt metų. Vadinas, atsiranda suvokimas, kad žmogus, kuris taip ilgai buvo atsakingas už juos profesiniame kontekste, buvo pakeistas kitu, kurio jie nepažįsta, ir neaišku, ar jis yra pasirengęs jais rūpintis, globoti, užtikrinti saugumą. Be to, kalbama ne tik apie išryškėjusį sunkumą būti priimtai kaip naujai vadovei, bet ir apie tai, kad darbuotojams nepatinka organizaciniai pokyčiai, kadangi pašąmoniniu lygmeniu jie pokytį priima labai asmeniškai: „keičiasi akcininkai, visiems čia nepatinka“ ir „įsivaizduoja, kad čia jų kažką parduoda“. Ar „parduoti“ reiškia prarasti tai, kas, pavaldinių požiūriu, priklausė jiems? Šis posakis vėl atspindi žmogiškosios prigimties suvokimą, kad darbuotojai mėgsta stabilumą, įprastą tvarką, kad ir kokia ji galbūt buvo (ne) tinkama ar moraliai pasenusi. Bet kuriuo atveju saviugdos procesas yra sietinas su VG vadovų sugebėjimu atpažinti tai, kad pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams gali būti išgyvenamos baimės ir netekties jausmo išraiška, kurių transformacijai reikia laiko ir subtiliai rodomos atjautos.

VG vadovų patirtys rodo, kad, nepriklausomai nuo siektino pokyčių rezultato teigiamumo ar pozityvios vizijos, žmonės apskritai nelabai nori atsisakyti stabilios darbo rutinos ir nėra linkę į pokyčius, kad ir kokie geri jie būtų. Pavyzdžiui, Nojus, gavęs užduotį koordinuoti naują projektą organizacijoje, suvokė, kad daugumai darbuotojų nereikia pokyčių:

„Tuo metu man ten buvo keista, kodėl žmonėm taip... Ta prasme, kodėl jie tokie... siauri? Ta prasme, kodėl jiems taip neįdomu? Aš nesuprasdavau, kaip galima ateiti į darbą: penkios valandos – išeiti ir VISKAS. {pabrėžia} Ir va tas man buvo labai keistas jausmas. Nes aš pastebėjau, kad ir vienas toks, ir antras, ir trečias, ir ketvirtas, ir kiek tu apsidairai – nu blemba, kad dauguma tokių... Supranti, ir man pradėjo ateit... suvoki-

mas, kad... na... VISKAS DAROMA DĖL REIKALO, nu o tu stengiesi, plėšaisi ir... kartais toks beviltiškumas, žinai. Nes tu dvigubai daugiau turi įdėti pastangų, kad kažkas įvyktų. {pakyla tonacija} Negu jų šiaip reikėtų, atrodytu.“ [Nojus]

Pašnekovas keliskart pakartojo žodį „keista“ nuostabos jausmui apibūdinti. Nojus patirtis atspindi naują transformuojančią išvalgą, kad kitų darbuotojų motyvacija pokyčiui yra priešinga negu jo. Klausdamas „kodėl jiems taip neįdomu?“ jis bando suvokti darbuotojų abejingumą ir motyvacijos pokyčiams stoką bei rodomą pasipriešinimą. Šis pastebėjimas, tikėtina, papildoma suvokimą apie žmogiškosios prigimties ribotumą („kodėl jie tokie... siauri?“), kad ne visi žmonės yra linkę plėstis, augti, mokytis, išbandyti naujus dalykus, rizikuoti, kurti, siekti progreso, gerovės sau ir kitiems. Poreikis išlaikyti stabilią rutiną yra šiek tiek gretinamas su robotizuotu žmogiškosios egzistencijos apibrėžimu („ateiti į darbą: penkios valandos – išeiti ir VISKAS“), o tai yra visiškai priešinga Nojus asmenybei, kuri yra nuolatos pasirengusi išbandyti savo jėgas ir plėsti savo akiratį bei patirties spektrą imantis naujų iššūkių:

„Tu kažką pradedi... ir kai tu tą pasieki... nu tiesiog sprogimas emocijų, viskas. <...> Išsikeli tikslus ir juos pasieki <...>, kiekvienas mano tikslo pasiekimas – euforija. Aš tiesiog kaifuoju.“ [Nojus]

Donatos patirtis yra sietina su suvokimu, kad darbuotojų nenoras dalyvauti pokyčių procese atspindi jų vengimą prisiimti papildomų užduočių ir naujos atsakomybės tobulinant organizacijos procesus, taip pat jų profesinę veiklą:

„Kai yra <...> bendri klausimai, tai toks atsiranda futbolo žaidimas: nu tai čia kieno atsakomybė ir kas prisiims padaryti?“ [Donata]

Tauras, savo ilgame profesiniame kelyje patyręs keletą organizacinių pertvarkų, kur kas anksčiau patyrė požiūrio apie natūralią žmogiškąją prigimtį transformaciją. Tai jam padėjo lengviau ir lanksčiau priimti darbuotojų pasipriešinimą bet kokio pobūdžio naujovėms ir iniciatyvoms. Jis šiek tiek šmaikščiau sulygino žmogaus prigimtį su gyvūno teigdamas, kad „esam gyvūnai, kuriems rutina patinka“. Taip jis tarsi supranta žmogaus pastangas likti komforto ir stabilumo erdvėje, skirti dėmesį tik baziniams poreikiams atliepti. Be to, Tauras pridėjo, kad žmogaus ribotumas atsiskleidžia per nenorą dirbti, baimes ir prigimtinę poreikį išsisukti iš situacijų, kai jam naudinga ar patogus: „Žmogus yra tingus, bailus ir šiek tiek melagis.“ Vadinasi, VG vadovams svarbu suvokti, kad daugumai darbuotojų nenoras priimti bet kokio pobūdžio organizacinius pokyčius yra žmogiškos ribotos prigimties išraiška, todėl vykdant veiklą ar generuojant kūrybines strategines idėjas svarbu atsižvelgti į platesnį psichologinį ir socialinį kontekstą, įvertinti visas

galimas rizikas ir trukdžius.

Juliaus organizacinių pokyčių praeities refleksija atspindi dar vieną naujai suvoktą žmogiškosios prigimties aspektą dėl nenoro keistis ar dalyvauti organizacinių transformacijų procese. Jis susidūrė su iššūkiu susikalbėti ne su pavaldiniais, bet su vadovu ir įtikinti jį imtis naujų iniciatyvų įgyvendinti pokyčius:

„Aš nesusitvarkau su VADOVU. <...> Aš norėjau gerą padaryti, parodyti, sakyti: „Davai judam čia, judam čia.“ O jisai gal kitaip matė tą situaciją, gal jisai blogai jautėsi. <...> Gal tas vadovas, jisai suprato, kad ten NEDADARYTA, gal jis jautėsi pats nedadaręs.“ [Julius]

Atsižvelgiant į tai galima daryti prielaidą, kad VG vadovų saviugda vyksta įsisąmoninant, jog pasipriešinimas pokyčių iniciatyvoms vyksta ne dėl idėjų tinkamumo, bet vėl – dėl žmogiškos prigimties ribotumo net iš vadovybės pusės. Regina papildė temą taip pat supratusi aukščiausios vadovybės nenorą keistis:

„Yra nemažai žmonių, kurie dirba po daug metų, ten 15, 20... Ir jie čia užaugę, ir jie nematę tų kitų praktikų...“ [Regina]

Vadinasi, inicijuojami pokyčiai gali vykti tik pripažinus, kad kažkas yra jau pasenę, neveikia ar vyksta netinkamai. Patiriamas pasipriešinimas pokyčiams gali rodyti žmogišką diskomfortą pripažinti savo kaip vadovo ir autoriteto neišmanymą tinkamai valdyti procesus, kitaip tariant, pripažinti savo paties netobulumą ir klaidas, kurie pokyčių atveju būtų viešai matomi, kitų aptariami, vertinami ir galbūt kritikuojami.

Panašus patirties aspektas išvengtinas ir Ginto bei Tauro išgyvenimų kontekste. Pokyčių nenoras ir baimė būti nuvertinam kaip savo srities profesionalui atsiskleidžia ne tik santykiyje su vadovybe, bet ir su kitais kolegomis arba pavaldiniais, kurie savo amžiumi yra vyresni ir / ar turi sukaupę reikšmingą darbo stažą darbovietėje:

„Atėjau į kolektyvą, kuris jau buvo profesionalas balos šitos braidymo, <...> „aš geriau žinau“, <...> [sunku buvo] tą ego... suvaldyti... <...> Užsiauginti žmogų yra lengviau <...> negu pakeisti jau seniai dirbantį ir turintį tokį patį ar didesnę darbo patirtį, negu tu pats... <...> Daugiau pastangų reikėdavo surasti vietą skyriuje, kad galėtum generuoti kažkokius rezultatus, kad galėtum apginti jo veiklą prieš aukštesnio lygio vadovus, parodyti „KPI’sus“...“ [Tauras]

Tauras struktūrinių pokyčių kontekste turėjo galimybę palyginti jaunus ir patirties neturinčius darbuotojus bei seniai dirbusius profesionalus. Jis padarė išvadą, kad siekiant rezultatyvumo vadovavimas jiems reikalavo daugiau asmeninės ir profesinės saviugdos. Ginto vidinių transformacijų

procesas buvo susijęs su senbuviais kolegomis, kurie įnirtingai priešinosi pokyčiams, net imdamiesi destruktivaus elgesio (žr. toliau prie „egzistuoja blogi žmonės“):

„Tiesiog pasakysiu tiesiai šviesiai: kai tu sėdi „šiltoje“ vietoje, kai tu... dirbi 15–20 metų... esi kaip žuvis vandenyje – tu nenori išeiti iš savo komforto zonos. Plius, tie žmonės už mane vyresni buvo... na ten 40 metų su virš metų... ir {pagreitėja kalbėsenos tempas tarsi „išpyškina“ tai, kas užslopinta} JIE TIESIOG NENORI POKYČIŲ! Jiems yra gerai taip kaip yra: vat viskas veikia – „pagaliukais paramstyta“, „jūs tik nieko nejudinkite ir nieko nedarykite ir viskas yra ok“. <...> Vienas dalykas – ne tai, kad [jie] netiki, bet nenori patikėti, kad gali būti kažkas geriau padaryta. <...> Aš nesakau, kad tie žmonės neišmano. Jie gerai išmano procesą, gerai išmano [x] dalykus, gerai išmano... savo [x] sritį, bet jie tiesiog nenori priimti pokyčių. Jie nenori keistis. Jiems yra gerai kaip yra... Jie statys... nežinau... kažkokius naujus funkcionalumus ant senų technologijų. Va taip vat. {piktinasi, užsidengia ranka burną}“ [Gintas]

Iliustruojantys Ginto posakiai „sėdi šiltoje vietoje“ ir „kaip žuvis vandenyje“ rodo darbuotojų poreikį išlikti ten, kur yra saugu, patogų, žinoma ir įprasta. Taigi, pokyčių nenoras sietinas su pokyčių dalyvių baime keisti tobulintinas sritis ir spręsti įsisenėjusius klausimus, kuriems anksčiau nenorėta skirti dėmesio dėl asmeninio ribotumo, poreikio išlaikyti komfortą ir gerai žinomą stabilią rutiną bei kasdienę profesinę praktiką.

Egzistuoja blogi žmonės

Tyrimo duomenys atskleidė dar vieną ryškų VG vadovų saviugdų organizacinių pokyčių metu momentą, kuris vyko susidūrus su itin destruktivaus elgesio darbuotojais ar kitomis suinteresuotomis pokyčio šalimis. Tyrimo dalyviai, reflektuodami savo patirtį neslėpė vis dar jaučiamos nuostabos, pykčio, patirto streso ir nevilties, bandydami suvokti, kaip ir koku tikslu žmonės apskritai gali taip netinkamai elgtis.

Tęsdamas pasakojimą apie senbuvų kolegų pasipriešinimą vykdomiems organizaciniams pokyčiams ir priešišką elgesį, Gintas paminėjo, kad pirmąkart gyvenime praktiškai patyrė didžiulį stresą dėl psichologinio smurto profesinėje veikloje:

„Egzistavo toks dalykas, kaip... nežinau, ar teko girdėti tokį terminą iš rusų armijos – „DEDOVŠČINA“? <...> Tai buvo tokių žmonių (ir netgi yra), kurie ten dirbo 10–15 metų... ir dar daugiau... ir iš jų buvo labai didelis pasipriešinimas. <...> Jie buvo svarbūs žmonei dėl to, kad jie seniai

dirbo. Antras dalykas – jie per visą tą laiką jie niekam neleido jų pakeisti. NIEKAM NEUŽLEIDO TOS VIETOS. Jie uzurpuodavo savo darbuotojus. Neduodavo naudotis naujais įrankiais, neduodavo kažkokių atsakomybių, neduodavo autonomijos. <...> Tiesiog seniai dirbo ir neprileido nieko. Neleido saviraiškai žmonių reikštis. <...> Jie visada galvojo, kad jie protingiausi, geriausi, o visi kiti tokie... nu, kaip sakant, šūdas, atsiprašant. <...> Jei kažkas nesigauna, tie žmonės, kurie tau nelinki gero, jie kaip tik tada džiaugiasi ir sako „vat nepasiteisino“... <...> Buvo tokių situacijų... kada būdavo viešai prie visų darbuotojų paimamas darbuotojo darbas ir išmetamas į šiukšlių dėžę... arba viduryje... susirinkimo nauji kolegos ar moterys konkrečiai siuntinėjami nu „ant trijų raidžių“. <...> Kartais, atrodo, net eisi iki tokios... darbe agresijos, nes tie žmonės elgdavosi agresyviai. <...> Tu žinai, kad prieš tave daromos intrigos, planai... <...> Būdavo kolegos, kurie palaiko mane, matydavo, persiunčia laiškus... kurie mane visai aprašinėja... <...> Jo, šmeižia: „čia nesąmonė“, „jis ten taip anaip“...“ [Gintas]

Gintas asmeniškai patyrė ir turėjo galimybę stebėti nuolatinę kai kurių kolegų pasyvią agresiją ar atvirą „siuntinėjamą ant trijų raidžių“, nepagarbą kitų profesiniam indėliui ir pastangas nuvertinti darbuotojų sugebėjimus, pašaipas ir šmeižtą. Jo vidinė transformacija organizacinių pokyčių metu vyko įsisąmoninant, kad yra žmonių, kurie ne šiaip kartais žmogiškai nesusitvarkydavo su savo neigiamomis emocijomis ar netikėtai pasireiškusių nevaldomu elgesiu, bet tiesiog „gyvendavo intrigomis“, net kaip kokie grobuonys „galėdavo suėsti“:

„Buvo viena mergina, kuri tuo ir gyvendavo – visokiom intrigomis iki tokio lygio, kad ten... uch... kad ten taip psichologiškai... <...> Toks MOBINGAS⁷⁵ net. Bet net ne mano atžvilgiu, o kitų darbuotojų. Tiesiog žmonės buvo biški užspausti, uzurpuoti (aš kalbu ne apie savo skyrių, o apie aplamai kitus skyrius). Jie netikėjo galbūt... kad gali kažkas keistis... {linguoja galvą} Jie buvo nusivylę situacija, tylėjo, bijojo kažką sakyti. <...> Viena kolegė, kuri išėjo iš darbo, sako: „Širdis susivarė, permušinėjo.“... Tai įsivaizduok, koks stresas būdavo. Jeigu yra kažkoks jaunesnis žmogus, ką tik baigęs... psichologiškai gal biškį jautresnis, tai... Tikrai tikrai... tie žmonės tikrai galėdavo „suėsti“.“ [Gintas]

Tai rodo sąmonės virsmą bandant aprėpti du skirtingus žmogiškosios prigimties polių tarp gėrio ir blogio. Susidūręs su senbuvų kolegų didžiuliu poreikiu vyrauti ir uzurpuoti darbuotojus destruktvyviu savo elgesiu ir agresyviai rodoma valdžia, Gintas išreiškė savo nuostabą ar net išgyveno natū-

75 Angl. *mobbing* – netiesioginės grupinės patyčios, fizinė, psichologinė arba / ir emocinė prievarta.

ralų žmogišką šoką sakydamas, kad „aš niekur nebuvo to matęs“, kad net „kažkoks kosmosas“. Tai parodo, kaip stipriai jį palietė šie išgyvenimai ir paskatino koreguoti ir paplėsti savo pasaulėžiūrą apie žmogišką būtį.

Individuali Brigitos patirtis taip pat rodo šokiruojančią požiūrių sandūrą santykiuose su kolegomis. Organizacinių pokyčių metu jai kilo daug klausimų ir naujo suvokimo apie blogų žmonių egzistavimą:

„Aš neturėjau tokios patirties, man buvo keista, kad suaugę žmonės taip elgiasi. <...> Kad yra pasaulyje tikrai žmonių, kurie, sakykim, nesąmoningai linki kitiems blogo. <...> Man visą laiką buvo keista, kaip galima surinkti vienoj vietoj tiek žmonių, kuriems tas noras pašiepti, pakenkti žmonėms? <...> Bando tave pažeminti, pašiepti ir netgi... tokioj atviroj erdvėj, kad kiti mato. <...> Jie bando tave pažeminti, pasityčioti be jokios priežasties, norėdami tiesiog atrodyti... aukštesni. <...> Kaip galima surinkt į vieną vietą ir žmones paverst į zombius, elgtis praktiškai visus taip... <...> nepakankamai kultūringai, labai save aukštai vertinti smerkiant kitus? <...> Man čia buvo didžiausias „nonsense“⁶, nes aš čia vaikščiojau pačioj pradžioj: nu kaip taip galima? <...> Man nu taip... skaudžiai buvo, taip galvojau, kaip taip iš vis žmonės gali elgtis?“. [Brigita]

Brigitos „skaudžiai“ patirtas psichologinis smurtas organizacijai transformuojantis paskatino keičiančios įžvalgos atsiradimą, kad yra žmonių, kurie nori sąmoningai ar nesąmoningai pakenkti viešai pažemindami ar pasityčiodami. Nuostabos jausmas pabrėžtas keliskart pavartojus žodžius „keista“ ir klausiamosios formos teiginius. Panašiai kaip ir Gintas, Brigita papildomai pavartojo žodį „zombiai“, iliustruodama grobuonišką arba kitaip blogą žmogišką egzistenciją. Be to, iš pasakojimo galima daryti prielaidą, kad šitie „zombiai“ galbūt nebuvo tokie iš prigimties, o juos kažkas „pavertė į zombius“. Atsižvelgdama į tai, Brigita pateikė asmeninius svarstymus, kad tokį destruktivų žmonių elgesį lėmė organizacinė kultūra ir netinkamas vadovybės požiūris:

„Aš nežinau, ar čia buvo įmonėj kultūra sukurta tokia tokiems žmonėms pavirsti... <...> Čia gal <...> sakyčiau... susirinko vadovybė, tokia kultūra buvo, ir tiesiog natūralu buvo, kad žmonės... jie tiesiog patapo tokie. <...> Kolega sakė <...>: prieš į šitą įmonę atėjęs, aš buvau geresnis, o čia patapau toksai. <...> Nuo vadovo. Tiesiog nuo vadovo. Aš visą laiką sakau, kad žuvis pūva nuo galvos. Jeigu vadovas netoleruos tam tikro elgesio, tai tiesiog darbuotojai ir nesiels taip. Bet jeigu vadovas toleruos ir elgsis taip pat, tai nieko nuostabaus, kad jo pavaldiniai taip elgiasi. <...> Dėl to,

76 Angl. *nonsense* – nesąmonė, absurdas, kvailystė, beprotybė, beprasmišką ar nepriimtina elgesys.

kad taip buvo įmonė sudėta, kad šitas departamentas yra... net nemoku išsireikšti... paimkim: „Ai, jis visą laiką blogai dirba, ten klaidas daro, o mes, visi kiti, geri“. Tai čia toks apsigynimas buvo. Ten buvo kova ne tarp pačių darbuotojų departamento, o tarp vadovų. Ir ten buvo „myliu – nemyliu“. Nu tiesiog buvo toje įmonėje tikriausiai ta kultūra, ir iš to viskas gimė.“ [Brigita]

Pabrėžiama vadovybės įtaka destruktinio darbuotojų elgesio formavimuisi išsireikškimu „*žuvis pūva nuo galvos*“. Be to, plėtojama mintis apie dvigubus atsakomybės standartus turinčią įmonės kultūrą, vadovybės požiūrį „*myliu – nemyliu*“, kas lemia destruktivią darbo aplinką ir toleruotiną konkurencinę kovą tarp departamentų vadovų.

Itin blogų žmonių egzistencijos suvokimas sukėlė didžiulį vidinį sąmyšį ir Nojus išgyvenimuose:

„Aš sutikau neįtikėtinai blogų žmonių. Sutikau neįtikėtinai GERŲ žmonių. Ir sutikau neįtikėtinai BLOGŲ žmonių. Ir gal anksčiau aš neturėjau terpės jų sutikt tokių. Arba neturėjau terpės pamatyt žmonių. Nes aš gyvenau tokiam pasakų pasauly... Nežinau, kažkaip... {subarbena pirštais į stalą} O po to pradėjau matyt blogus žmones. NEĮTIKĖTINAI blogus žmones. <...> Nes jie pradėjo tau kišt labai stipriai pagalius į ratus. Ir pradžioje aš to nesuvokdavau. Po to, kai tu tą pradedi labai aiškiai matyt, tiesiog vat kaip ant delno, žinai, labai labai labai... <...> Gal pavydas, gal... Pas mane tik keli tie variantai, kur labai labai labai jau blogis, sakykim. Man, žinok, net sunku... Aš kartais net nesuvokiu, kodėl žmonės taip elgiasi, man labai sunku. {susierzina} <...> Ir galvojau: KAS čia vyksta, kodėl, kaip? {nutyla} <...> Man būdavo neįtikėtina. Mano būdas toks... Aš negalėjau patikėt, kad žmonės blogi būna. Aš galvojau: jie visi gi geri! Nu būna blogesnių, nu gi visi jie vis tiek ten geri... Nu ne. {nusijuokia} <...> Kitiems žmonėms rūpi kiti dalykai, tu matai. Vieni nori ĮKĄST. Kiti truputį turi pavydo. <...> Čia vyksta politika, kažkas stumia kažkokią idėją... <...> Tikslas slepia tikslą.“ [Nojus]

Nojus praktiškai susidūrė su konkurencine kova, pavydu ir sąmoningu noru pakenkti: „<...> pradėjo tau kišt labai stipriai pagalius į ratus“. Išsireikškimu „*nori ĮKĄST*“ destruktinis žmonių elgesys prilyginamas su gyvūno ar žvėries. Darytina prielaida, kad organizacinių pokyčių kontekstas yra palanki „*terpė*“ šiai transformuojančiai išvalgai atsirasti, nes išryškėja skirtingi žmonių interesai („*čia vyksta politika*“) diegiant inovacijas ir skirstant finansinius išteklius. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad anksčiau tai buvo „*nesutikta*“, „*nepamatyta*“ ir „*nesuvokta*“, o pasakymas „*gyvenau tokiam pasakų pasauly*“ nurodo ankstesnę natūralų optimistinį požiūrį į tei-

giamą žmogiškąją prigimtį manant, kad „*jie visi gi geri*“. Išgyvenimas tampa transformuojančiu, nes patirtis yra kardinaliai nauja ir prieštarauja jo būtis išraiškai ir moraliniams standartams – „*mano būdas toks...*“. Nors pasakojimo metu buvo jaučiamas pyktis, besikaitaliojantis su juoku, vis dėlto bendrą šokiruojantį Nojaus nuostabos jausmą rodo keliskart pakartoti žodžiai „*neįtikėtina*“ ir „*sunku*“. Jis, kaip ir kiti VG vadovai, kėlė vidinius klausimus: „*KAS čia vyksta, kodėl, kaip?*“, ir stebėjosi, kad žmonės gali būti „*labai labai labai jau blogis*“.

Milda, kalbėdama apie latentinį konkurencinės kovos patyrimą organizacinių pokyčių kontekste, įvardijo tą kovą kaip „*bado žaidynes*“⁷⁷, kurių metu visi VG ar aukštesnio lygmens vadovai siekia asmeninių interesų išlaikyti galią ir kuo didesnę jėgos lauką:

„*Finale kažkokiu momentu tai tampa (aš čia taip biški šaržuoju, tiesą sakant) tokiu tampa „hunger games“. Kas ten kokioj pozicijoje, žiūrėk, kas ten su kažkuo šneka {barbena į stalą}, čia tas atsisėda, ir tu taip žiūri... {giliai įkvepia oro} ir tu nieko negali padaryt. <...> LABAI stipri [konkurencinė kova], labai. Kaip tai atrodo? Pavyzdžiui, supranti... kažkur kažkas piešia tas jau struktūras... MANO pačios, pavyzdžiui. Be mano žinios! Pas mane piešia, kaip mano departamentas atrodys. {delnais į stalą} Tai jau čia yra labai didelis konfliktas vadovui... Visom prasmėm ir SKAUDA, ir „control loss“ ir „power loss“⁷⁸ – nu ta prasme, tai kam aš čia reikalinga? {priekaištaujanti tonacija} Tai čia jau TAU. Tada tu pamatai, kad, pavyzdžiui, supiešia kažkokius... reiškia, sako: „Milda, pas tave būtina turi būti 10 [žmonių], vat reik išlaikyt 10“. Nu aš sakau: „Nu NESĄMONĖ gausis, nu tikrai nesąmonė, nelogiška...“ {įkvepia oro} „Bet atrodys blogai kitaip, nes jeigu turėsi penkis, tai jau MANO gal nereik pozicijos?“ [Milda]*

Papildomai ji pratęsė mintį apie užkulisinį bendravimą ir kylančią įtampą dėl neskaidrių organizacinių pokyčių valdymo procedūrų:

„*Apie tą konkurencinę kovą... Ir tada tu, pavyzdžiui, matai – tuos „box'ikus“⁷⁹ supiešė: vienur jau yra vardai, kitur nėra. Ir tada: „O kaip ten?“ Tai čia bus „selection“⁸⁰, ar čia bus „appointment“⁸¹, ar čia bus konkursas ar kaip? Kažkas žino, kažkas nežino... Čia žiūrėk, šmakšt! Atsi-stoja koks nors Benediktas, kur „why?“⁸² visiems. Tada ten žiūrėk jau per*

77 Milda vartoja anglišką terminą *hunger games* – bado ar alkio žaidynės.

78 Angl. *control and power loss* – kontrolės ir valdžios praradimas.

79 Angl. *box* – langelis, dėžutė.

80 Angl. *selection* – atranka.

81 Angl. *appointment* – paskyrimas.

82 Angl. *why* – kodėl.

kalbas, o ko norėtų Antanas? Čia labai jau „high performer’is“⁸³, reikia... Ir tu visa tai matai. {sulėtėja tonas} Ta prasme, tai yra tokia didelė organizacija, kur tas NEOFICIALIŲ kalbų, kaip sako, prie kavos aparato... reikalų sprendimas, jo yra DAUG. <...> Kaip tai koreliuoja su „integrity“⁸⁴, „transparency“⁸⁵? Mes visi sakom: mes norim būt žiauriai žiauriai „transparent“, jau dabar tai būsim... {nusijuokia}“ [Milda]

Milda pabrėžė, kad tokia neskaidrios ir aršios konkurencinės kovos apraiška jai „SKAUDA“ ir pasakodama ji sunkiai gali nusėdėti vietoje, nes jaučia didžiulį pyktį, nerimą ir net beviltiškumą valdydama situaciją (labai išreikšta neverbalinė kalba: barbena pirštais ir trenkia delnais į stalą, vis giliai įkvepia oro, kalba priekaištauojančia tonacija). Tyrimas rodo, kad organizacijos struktūrinių pokyčių sprendimai yra dažnai susiję ne su bendro gėrio siekiu, bet su kova dėl valdžios ir pozicijų, pasitelkiant tiesioginį destruktivų elgesį arba neskaidrų profesinį bendravimą.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad paminėtinas Ginto, Brigitos, Nojaus ir Mildos atvejais susidūrimas su blogų žmonių egzistavimu buvo itin skausmingas ir stresą keliantis patyrimas, nes ne tik kardinaliai transformuota mąstysena apie „žvėrišką“, „gyvulišką“, „grobuonišką“ ar „zombišką“ žmogiško prado suvokimą, bet ir pakoreguoti ankstesni lūkesčiai, buvęs pasaulio matymas. Taip pat galima daryti prielaidą, kad VG vadovų saviugda skatinama keliant taip pat profesinio tapatumo ir savivertės klausimus (kas aš esu ir ko esu vertas?) bei plėtojant gebėjimą suvokti savo vertę nepriklausomai nuo destruktinės išorinės aplinkos vertinimo ir sprendimų. Drauge vyksta asmeninis tobulėjimas per suvokimą, kad kitų žmonių praktiškai negalima pakeisti, todėl vyksta atsigręžimas į save ieškant būdų išlaikyti vidinį balansą, patyrus frustraciją keliančią realybę, per emocinio intelekto ugdymą, rūpinimąsi savimi ir naujų elgsenos pasirinkimų modeliavimą.

Socialinės įvairovės, skirtingumo ir individualumo suvokimas vyksta bet kokių organizacijos hierarchiniu lygmeniu, t. y. santykiyje su pavaldiniais, kolegomis, aukštesniais vadovais ir išoriniais partneriais. Apibendrinant aprašytas tyrimo dalyvių patirtis galima daryti išvadą, kad VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu yra susijusi gebėjimu pamatyti ir atpažinti realybės kontrastus tarp tobulo ir apriboto, gėrio ir blogio, kurie visada egzistavo, bet anksčiau nebuvo pastebėti dėl skirtingos gyvenimiškos patirties ir susiformavusios pasaulėžiūros. Tik įsisąmoninus skirtingos žmogiškosios prigimties egzistavimą galima skirti dėmesį ir pastangas adaptyvios elgsenos

83 Angl. *high performer* – aukšto meistriškumo atlikėjas, stiprus kompetencijos prasme darbuotojas.

84 Angl. *integrity* – integralumas, vientisumas, sąžiningumas, dorumas.

85 Angl. *transparency* – skaidrumas.

konstravimui priklausimai nuo socialinio konteksto įvairumo.

Pastangos suprasti kitus: „Dėl ko mes nesusikalbam?“

Rezultatai rodo, kad žmonių įvairovės ir skirtingumo suvokimas skatino VG vadovų sąmonės plėtrą per naujų prasmų integravimą į kasdienį pasaulio matymą ir profesinę veiklą. Siekdami geriau suprasti neįprastos darbuotojų elgsenos priežastis ir tarpusavio santykius, tyrimo dalyviai skyrė daugiau sąmoningo dėmesio ir laiko individualiai savišvietai, patirties refleksijai ir sąmoningai požiūrio transformacijai, kuri tapo pagrindu integruoti naują patirtį saviugdų procese. Pavyzdžiui, Gintas, susidūręs su nepriimtinu senbuvų darbuotojų elgesiu ir stipriu pasipriešinimu organizacinių pokyčių metu, stengdavosi apmąstyti išgyventą patirtį:

„Ką tuometu mintyse dėliodavausi? Iš tikrųjų, keiksnodavausi ir nu, atrodydavo, nu blemba: „Nu kaip jis nesupranta?! Juk čia geriau yra! Kas jam yra? Kaip jis gali žeminti kitą žmogų?“ Nu va tokios tos mintys būdavo. {nusijuokė} <...> Bandydavau suprasti ir NETGI STEBĖDAVAUSI, kaip taip galima blemba nu elgtis?! Šalia tų [x specializacijos] buvau nusipirkęs ten keletą tų, sakykim, tokių net, nežinau... psichologinės ar ne psichologinės knygos: {atsidūsta} kaip realiai ten su tais žmonėm bendrauti, kaip ten juos motyvuoti, kaip pačiam elgtis... Kaip pasakyti, net iki tokio lygio... Vis viena tai... juk norisi pažinti ne tik tuos žmones, kurie tau blogo linki, bet ir savo darbuotojus. Domėjaisi vakarais...“ [Gintas]

Savišvieta laisvalaikiu, psichologinių knygų skaitymas Gintą skatino ieškoti paaiškinančių atsakymų ar nukreipimo ateities elgsenai („kaip realiai su tais žmonėm bendrauti“). Jam buvo aktualios žmonių pažinimo, jų motyvacijų suvokimo ir bendravimo ypatumų temos. Posakis „net iki tokio lygio“ parodo, kad net jis pats stebisi tuo, kad jam gali reikėti tokio pobūdžio žinių siekiant suprasti, kaip praktiškai elgtis kitokioje socialinėje aplinkoje.

Julius, patyręs bendravimo sunkumų su savo vadovu, taip pat kalbėjo skyręs nemažai pastangų ieškoti naujų žinių, kad suprastų vadovo elgesį, ir sužinotų, kaip jam elgtis su juo:

„Aš nesusitvarkau su VADOVU. <...> Tada aš pradėjau eiti į visokius kursus, pas [x lektorių] į kursus, pas [xx lektorių] į mokymus visokius, seminarus. {gestikuliuoja rankomis, šypsosi} Paskiau dar tų kursų visokiausių. Paskiau supratau, kad čia reikia stoti MOKINTIS man į [xxx universitetą]. <...> Ką aš ketinau, galbūt, sužinoti, tai, matomai... reikėjo man... Galbūt reikėjo... išmolti teisingus KLAUSIMUS uždavinėti, galbūt reikėjo išmolti TEISINGAI klausimus tuos suformuluoti, kokius aš noriu jam užduoti. Galbūt reikėjo man... {ilgai susimąsto} išmolti BEN-

DRAUT su juo.“ [Julius]

Julius taip pat akcentavo poreikį „išmokti BENDRAUT“ kaip socialinių įgūdžių problemą. Jam buvo labai svarbu rasti būdą susikalbėti su savo vadovu, jis net lankė įvairaus pobūdžio seminarus ir nusprendė studijuoti universitete. Siekdamas spręsti santykio su vadovu problemas, jis mokėsi naujų komunikacijos būdų („išmokti TEISINGAI klausimus suformuluoti“), kad galėtų ne tik užmegzti su vadovu kokybišką santykį, bet ir efektyviai bendradarbiauti siekiant progreso.

Donata vykstant organizaciniams pokyčiams taip pat patyrė iššūkių bendraudama su vadovybe ir darbuotojais. Ji domėjosi žmogaus psichologija norėdama geriau pažinti kitus, suprasti neįprastą jų elgesį ir padėti sau naujomis žiniomis apie tai, kaip ji gali patobulinti savo vadovavimo įgūdžius: „*Noras tiesiog JAUSTIS GERIAU. <...> [Ieškojau] Tų žinių arba tiesiog... požiūrio iš šalies. <...> [Saviugda susijusi] su noru geriau jaustis, su noru galbūt geriau suvokti kitus, dėl ko taip kiti žmonės daro, elgiasi arba dėl ko mes nesusikalbam arba nerandam tų bendrų sąlyčio taškų... <...> Kartais skaitau, kartais tiesiog žiūriu... pranešimus. <...> Labai patinka kognityvinė psichologija. <...> Kartais tai būna tiesiog diskusija apie literatūrą iš kognityvinės pusės ir tai irgi PLEČIA AKIRATĮ, tai plečia suvokimą ir nebūtinai tiesiai tai yra susiję su mano, kaip vadovo, darbu.*“ [Donata]

Du kartus pakartotas posakis „*noras jaustis geriau*“ rodo, kad nesuprantamas kitų elgesys moteriai kėlė daug sumaišties ir disbalanso, o savišvietos ir atsakymų paieškos buvo lyg skirtos rasti racionalias priežastis, jas įsisąmoninti ir galiausiai viduje nusiraminti. Be to, Donata paminėjo, kad nuolatinis domėjimasis žmogaus psichologija jai yra natūrali asmeninės ir profesinės saviugdos dalis siekiant „*plėsti akiratį*“, o pastangos suprasti žmonių elgesį ar neigiamų emocijų pasireiškimą jai padeda tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime:

„*Atsakymų, kai bandai ieškoti, tu juos kartais randi ir net nežinai, kad randi. <...> Pas [mano] vaiką prasidėjo <...> pykčio priepuoliai. <...> Aš pradėjau labai daug literatūros skaityti, kaip su tuo dirbti. <...> Ta [x] knyga kažkiek tais irgi paveikė kaip ir atrodo tave KAIP MAMĄ, kad tu kitaip pradedi bendrauti su vaiku, bet ta natūraliai ramybė šiek tiek persikelia ir į darbą – tada ir darbe viską kitaip tu stengiesi žiūrėti. <...> Knyga yra labiau apie tai, <...> kaip tėvam išlikti ramiam ir kaip labiau kreipti į tą pozityviąją pusę, o ne į negatyvią... Ne apie bausmes, tarkim, su vaikais dirbti, o daugiau kaip skatinti juos ir kaip su jais dirbti per skatinamąją pusę.*“ [Donata]

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Donata, norėdama koreguoti santykio su pavaldiniais emocių dinamiką, labiau koncentravosi ne į žmonių keitimą, bet į pastangas keisti save ir savo elgesį („*per skatinamąją pusę*“).

Regina, bandydama kognityviniu lygmeniu suprasti ir priimti skirtingus darbuotojus, skirdavo nemažai laiko kritinei savo elgesio refleksijai ir naujo suvokimo integracijai į kasdienę mąstyseną:

„*Manau, kad... pasaulis ne idealus, yra ir tokių dalykų. Aš bandau suprasti, natūraliai bandau suprasti... <...> Tiesiog aš labai mąstau, mąstau ir aš bandau įsivertinti, o tai kur čia ta yra problema kame, tai gal aš neteisi, <...> ta „ignorant“⁶⁶ tokia... <...> Jeigu aš matau, kad žmogus... ieško sprendimo, jis, galbūt, kitaip mąsto negu aš. <...> Visą laiką kvestionuoju, gal ir aš kažką ne taip... Aš neturiu to tokio manymo, kad... aš teisi, o jisai ne. Tai aš visa laiką tą kvestionuoju, savo... teisingumą ar teisybę, kurią aš galvoju, kad aš žinau.“ [Regina]*

Reginai labiausiai padeda suvokimas, kad žmogiška prigimtis nėra tobula („*pasaulis ne idealus*“), taip pat ir pašnekovė („*gal aš neteisi*“), todėl ji nėra visažinė. Dėl to svarstyta, kad taikoma savianalizė ir savikritika skatino kvestionuoti asmenines nuostatas apie deklaruojamą visko išmanymą ir abejoti subjektyviu tikrovės suvokimu. Be to, plėsdama asmeninę perspektyvą tyrimo dalyvė suprato, kad kitas žmogus taip pat turi savitą požiūrį ir tiesą skirtingų požiūrių sandūroje („*jis galbūt kitaip mąsto negu aš*“). Tai gali reikšti, kad vienu metu gali egzistuoti dvi skirtingų perspektyvų tiesos.

Apie daugiadimensinės požiūrio perspektyvos integravimą į savo patirtį kalbėjo ir Julius analizuodamas savo ir vadovo bendravimo sunkumus ankstesnėje darbovietėje organizacinių pokyčių metu:

„*Iki mano to perversmo aš galvojau, kad viskas labai yra AIŠKU ir žinojau, kad turi būt arba taip, arba taip. Ir ten nėra daug tų pasirinkimų kažkokių. Dabar supratau, kad nėra tos tiesos. {nusijuokia} Nu NĖRA tos tiesos. Kiek žmonių, tiek tų tiesų yra... Nėra taip jau, kad čia yra taip ar kitaip. Iš esmės... Aplamai man nebeaišku, kas ta tiesa yra. {nusijuokia} <...> Tai... va tas toksai DIDŽIAUSIAS, galbūt, ir lūžis. Ir dabar... aš <...> susiduriu labai daug su tokiu dalyku, nes jei aš pirmai dirbau vietoje, kur man viskas žinoma, aš ten, kaip sakant, užaugau. <...> Tai dabar aš susiduriu... <...> SUNKU suprasti toje organizacijoje, kur kas kaip, gaudytis, adaptuotis... ir PATS susiduri su tom problemomis, kur NESUVOKIU, iš tikrųjų. Nu tiesiog nesuvokiu, kaip pasielgti. Tai tie dalykai priverčia, iš tikrųjų, į žmones kitaip pasižiūrėti. Nes aš vat kaip anoj vietoj buvau... Galvodavau: „Nu kaip žmogus gali nesuprasti, taigi*

86 Angl. *ignorant* – neišmanantis, nežinantis, neišprusęs.

čia aišku?!“ O kai dabar tu atsiduri kažkokioje situacijoje, kuri tau yra NEŽINOMA, ir tu nežinai, kaip elgtis, kai tu turi IEŠKOTI [atsakymų]. <...> Bet iš esmės tai... tos tiesos, matomai, nėra. <...> MAN tie pokyčiai, jie davė akiratį praplėsti... Supratau, kad žmonės gali ir nesuprasti kažko... <...> Kiekvienas savo tiesas turi. <...> Man davė daug tas... va PAČIO SAVĖS supratimą. Aš toj vietoj atsikračiau to dalyko, kad... tai NĖRA taip, kad... {nusijuokia} Kad nu nėra arba taip, arba kitaip. Nu yra DAUG tų tiesų, daug tų kelių...“ [Julius]

Julius kalbėjo apie naują transformuojančią išvalgą, kad „nėra vienos tiesos“: žmonės į tuos pačius dalykus žiūri ir veikia skirtingai pagal tuo metu turėtą patirtį ir išmanymą. Pašnekovas suvokė, kad vis dėlto nėra vieno teisingo pasaulio matymo kampo, nėra vieno sprendimo, nėra vieno teisingo elgsenos šablono, nėra vieno teisingo darbo metodo („kiek žmonių, tiek tų tiesų“, „nėra arba taip, arba kitaip“, „yra DAUG tų tiesų, daug tų kelių“). Be to, jis taip pat suprato, kad žmogus gali turėti tam tikrą požiūrį ar poziciją dėl žinių, laiko ar patirties trūkumo („supratau, kad žmonės gali ir nesuprasti kažko“), todėl žmogiškoji prigimtis nėra tobula, o evoliucija – baigtinė. Jo teigimu, įgyta patirtis paskatino asmeninį „perversmą“ kaip „DIDŽIAUSIĄ lūžį“, davė „PAČIO SAVĖS supratimą“ ir praplėtė akiratį, kuris tarnauja ir kituose profesiniuose kontekstuose.

Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu padeda asmeninėje požiūrio perspektyvoje išlaikyti kontrastiško požiūrio alternatyvų variantus ir poliškumą socialinėje įvairovėje. Tuo tikslu reikia mokytis kantraus ir atjaučiančio kitokios pasaulėžiūros supratimo ir elgsenos pasirinkimui.

Darbuotojų skirtingumo priėmimas: „Priėti individualiai“

Tyrimas rodo, kad VG vadovai, pažinę skirtingą žmogiškąją prigimtį ir individualų darbuotojų būdą, įsisąmonino, kad kitų žmonių praktiškai neįmanoma pakeisti, todėl skyrė pastangas mokytis įvairių priėjimo ir bendravimo būdų norėdami kokybiškai bendradarbiauti.

Gintui socialinės įvairovės suvokimo patirtis („pamatai, kad žmonės, iš tikrųjų, yra labai skirtingi“) vykstant organizaciniais pokyčiams sutapo su naujomis – vadovo – pareigomis, kai bendravimas su pavaldiniais tapo kasdiene ir neišvengiama veikla:

„Šitose pareigose aš pradėjau daugiau bendrauti su žmonėmis. Tai, ką tu pamatai, tai kad nu... žmonės, iš tikrųjų, yra labai skirtingi. Tą žinau seniai, {nusišypso} bet, kai tu tiesiogiai nesusiduri... tai kažkaip, ai, nu jo, taip pamatai, kad realiai... tu prie kiekvieno žmogaus turi ir mokėti

prieiti. Vienas galbūt jisai... nenori galbūt būti kalbinamas – kartą per savaitę jis gali būti pakalbinamas, o kitas galbūt kaip tik nori tavo dėmesio, trečias <...> sakys: „Aš noriu padirbėti ilgiau, jei man apmokėsi viršvalandžius.“ Tai galbūt tas dalykas, kad, iš tikrųjų, su pačiais žmonėmis daugiau to darbo teko, ko niekadosa gyvenime neturėjau realiai, nes kaip ir visada buvau [x srities specialistas]...“ [Gintas]

Gintas patyrė naują suvokimą, kad skiriasi jo pavaldinių socialinio bendravimo intensyvumo poreikiai, taip pat profesinė motyvacija, todėl atsižvelgiant į tai būtina koreguoti savo elgseną („tu prie kiekvieno žmogaus turi ir mokėti prieiti“, „negalima laikytis kažkokių vieningų stereotipų“). Tai vyko paskirstant jo kaip vadovo dėmesį pagal žmonių asmenybės ekstraverstiškumo ir neurotiškumo pobūdį:

„Ko žmogui reikia, kad jis būtų laimingas? Vienam – autonomijos, kitam... sakykime, – pripažinimo pareigose, trečiam – lankstus darbo laikas, patogumas... <...> Pažint savo žmones geriau. <...> Yra vienas žmogus <...> toks krapštukas, jis tylus, daugiau galbūt daro negu kalba, ir jis toks labai nervuotas ir piktas ir, jeigu aš jį kalbinčiau, aš žinau, kad jo... darbo rezultatas nebūtų geras, nes tokia yra žmogaus asmenybė. Aš žinau, kad jis tą darbą daro, jį padaro... Aš jį pakalbinu kartą per savaitę. Kitas galbūt nori, kad šalia jo labiau pastovėtum, jam drąsiau bus... <...> Tu prie vieno gali pasikeikti, bajorių nesąmoningą pasakyti, o prie kito turi išlaikyti tokį... formalumą – gal jam nepriimtini tokie dalykai... Labai skirtingi žmonės. <...> Galvoju, davė lankstumą... galbūt davė tokį... supratimą, kad nu... negalima laikytis kažkokių vieningų stereotipų, negalima galbūt piršti žmonėms savo [nuomonės]... primetinėti savo idėjų, nusistatymų žmonėm...“ [Gintas]

Vadinasi, Ginto profesinė saviugda vyko per darbuotojų pažinimą, mokantis didesnio lankstumo derinant formalų ir neformalų bendravimą. Taip pat buvo svarbu pavaldiniams suteikti to, ko jiems labiausiai reikia, taikant skirtingą paskatinimų sistemą (pvz., dėmesys, padrašinimas, atlygis, pripažinimas, lankstus darbo laikas), atsižvelgiant į asmeninius pavaldinių skirtumus. Ieškodamas individualaus priėjimo prie kiekvieno iš pavaldinių, pašnekovas taip pat akcentavo empatijos ir gebėjimo įsijausti į darbuotojų asmeninį patyrimą svarbą, pasistengti suvokti jo poreikius ir rūpesčius („tikslas yra empatija“):

„Mano bendravime su žmonėmis pagrindinis toksai... tikslas yra empatija. Aš stengiuosi išsiaiškinti nu... ko žmogui reikia tuo momentu. Kaip ir sakiau: jis nori būti ramus: „Jam nereikia lįsti į akis?“ – na tai ok, tu jo nejudini. Kartais galbūt žmogus nori išsikalbėti apie kažkokią... pro-

blemą: galbūt šeimoje, nežinau, kažkas... koks vamzdis trūko gal, užliejo kaimynus – kažkas tokio... {nusišypso} <...> Viena knyga man labai patiko <...> kaip bendrauti su žmogumi. Tiesiog paprasta šypsena ar ryte ten kažkoks paklausimas... „Kaip tu jautiesi šiandien?“ Tai vat tokių dalykų paprastų prideda... <...> Dėmesio parodymas. <...> Galbūt kitąkart žmogus suklydo, padarė blogai darbą, jam moralizavimą pradėti ne nuo peikimo, o prieš tai kažkokio jo darbo pagyrimo ir tada prieiti gražiai prie to, kad „tavo rezultatai buvo geresni, dabar šiek tiek nukrito... ir mes norėtume, kad po kelių savaičių galėtume vėl tavimi girtis, tavo gerais rezultatais, kuriuos tu pasiekei prieš tai“. [Gintas]

Duomenys atskleidžia, kad pagarbus ir empatiškas Ginto dėmesys („paklausimas, kaip tu jautiesi šiandien“, „paprasta šypsena“, „dėmesio parodymas“, „pradėti ne nuo peikimo, o kažkokio jo darbo pagyrimo“) jam kaip vadovui padėjo užmegzti glaudesnę ryšį su pavaldiniais ir kurti bendradarbiaujantį santykį organizacinių pokyčių kontekste.

Reginos išgyventa patirtis taip pat liudija jos rūpestį tobulinti individualaus bendravimo įgūdžius („rasti priėjimą tokį asmeninį prie tų žmonių“) ir siekti efektyvesnio bendradarbiavimo socialiai įvairioje organizacijos aplinkoje diegiant pažangią praktiką:

„Aš veikiu ir kaip aš siekiu... aš per asmeninį ryšį. Aš tiesiog pakankamai galiu bendrauti su labai skirtingais žmonėmis... Aš juos gerai jaučiu. Gal mano išsilavinimas, gal asmenybė – aš nežinau, bet aš jaučiu... <...> Tarkim, identifikuuju, kad tas žmogus yra, grubiai pasakius, narcizas. Nu jam reikia, kad jisai gerai atrodytų. Nu tai tada aš sakau: „Žiūrėk, aš padarysiu va taip, tu čia prieš visus parodysi.“ Ir rašydama laišką visada... {susimąsto} duodu jam gerai jaustis, ir tada bandau gražiai, nesakydama, kad: „Tu čia kažką ne taip.“ Bet sakau: „Nu vat gal ten, žinai, va taip darom“. <...> Tai stengiuosi tiesiog rasti priėjimą tokį vat asmeninį prie tų žmonių... Tada galvoju – ką aš galiu padaryti? Tai aš ten parašau, padarau, sakau: „Va, imk, va čia tau, tau reikia tik padaryti.“ „Aha, ok“ ir jisai – viskas, atrodo, ir pasiima sau tuos laurus ir nu viskas jam ten gerai. Nu ir fainai, nu ir gerai. <...> Jeigu... aš tikiu, kad tas žmogus, jisai realiai nori gero, nori, to tikslo siekia, tik jis gal nemoka, nežino, <...> tai aš tada bandau prieiti per asmeninį ryšį... <...> Asmeninis ryšys (nesvarbu, į kurią pusę sumuštinio – ar ten, ar ten) tai yra... pats svarbiausias. <...> Mokytis komunikuoti ir galvoti apie tą situaciją bendrą... <...> Žmonės yra žiauriai visi skirtingi ir tas asmeninis priėjimas, jis ne dėl to, kad ten labai reikia draugų, bet tu turi gebėti suprasti... ir tu gali samdyt kokį nori profesionalą, jis vis tiek yra pirmiausiai žmogus.“ [Regina]

Regina pasakojo, kad jos nuolatinis saviugdos procesas vyksta per mokymąsi atpažinti kiekvieno žmogaus skirtingumą ir užmegzti „*asmeninį ryšį*“ su juo („*asmeninis ryšys pats svarbiausias*“). Ji akcentavo ne profesinį, bet humanistinį požiūrį į žmogų kaip santykio pagrindą („*gali samdyt kokį nori profesionalą, jis vis tiek yra pirmiausiai žmogus*“). Tyrimo dalyvė keliskart pakartojo pasitelkianti vidinę pajautą („*aš juos gerai jaučiu*“, „*aš jaučiu*“) bandydama suprasti darbuotojų socialinę elgseną, vertybes ir poreikius, atsižvelgdama į tai – ieškoti konsensuso savo ir kito darbuotojo interesams išpildyti. Tai rodo, kad empatijos ir nuojautos ugdymas gali tapti svarbia VG vadovų saviugdos kryptimi siekiant asmeninio ryšio kūrimo su darbuotojais ir sklandesnės veiklos organizacinių pokyčių metu. Regina kalbėjo apie individualaus bendravimo būdų paiešką ir asmeninio ryšio svarbą būtent vykstant pokyčiams akcentuodama pastangas daryti poveikį komandai ir kartu siekti palaikymo ir bendradarbiavimo:

„[Aš] atsakinga už ten tokį vieną pokytį ir aš galvoju: „Aha, man reikia, kad jie darytų taip. Tai ką aš galiu padaryti?“ Nu tai aišku, labai daug kas eina ten per tą asmeninį kažkokį kalbėjimą, bandymą apeiti. <...> Aš savo komandą bandau daryt advokatais to dalyko ir per juos irgi skleisti tą žinią... <...> Pasakoji apie tai, kas tai yra ten ir visa kita. <...> Tai mano santykis su tuo pokyčiu, su komanda, tai aš, su jais asmeniškai bendraudama, bandau pasakyt, kodėl mums to reikia. Dažniausiai, kai žmogus suvokia, kodėl, mato prasmę, tai tada viską ir daro. Tai, o kadangi mes to per visą įmonę, taip kaip ir... neiškomunikavom arba iškomunikavom prastai, tai... aš savo komandai, nu tiesiog jiems skiriu tą atskirą dėmesį ir kalbuosi apie tą pokytį, ir bandau juos padaryt advokatais. Ir sakau, kad jeigu jūs matote, kad kažkas nevyksta, sakau, netylėkit... Tai vat aš su jais... bandau juos agentais padaryti šito pokyčio savo organizacijoje, nes aš turiu jiems tą įtaką tokią didesnę, bet visumoj tai... tik tiek.“
[Regina]

Asmeninio ryšio kūrimas siekiant motyvuoti pokyčiui yra ypač svarbus, kai komunikacinė pokyčių strategijos sklaida nėra tinkamai atlikta organizacijos kontekste. Regina teigė, kad „*asmeniniu kalbėjimu*“ („*skiriu tą atskirą dėmesį*“) ji siekia individualiai paaiškinti pokyčio tikslą („*kodėl mums to reikia*“) ir rasti kažkokį asmeninį motyvą („*kai žmogus suvokia, kodėl, mato prasmę, tai tada viską ir daro*“), kuris paskatintų darbuotojus tapti pokyčio „*agentais*“ ar „*advokatais*“ ateityje kontroliuojant įgyvendinimo proceso kokybę („*matote, kad kažkas nevyksta, netylėkit*“). Vadinasi, asmeninio ryšio su darbuotojais radimas gali prisidėti prie organizacijos transformacijų sėkmės. Be to, Regina asmeninio ryšio svarbą akcentavo net reflektuodama

pokyčio įgyvendinimo klaidas:

„*Kalbant apie tą „changeą“⁸⁷, tai daryčiau... Būčiau ėjus atskirai su kiekvienu darius namų darbus, su kiekvienu iš vadovų, juos „masažavusi“, atskirai kiekvieną, kad jie suprastų, kur mes einam.*“ [Regina]

Pašnekovė paminėjo, kad ateityje panašioje situacijoje pasirinktų kitą elgsenos strategiją: tyrimo dalyvė daugiausia dėmesio skirtų vėl individualiam santykiui su svarbiais pokyčio dalyviais kurti („*atskirai su kiekvienu darius namų darbus*“, „*masažavusi atskirai kiekvieną*“) ir pokyčio tikslui išgryninti, t. y. aiškesnei komunikacijai. „*Namų darbų*“ darymas, tikėtina, atliepia Reginos mokymo, mentorystės ir priežiūros įgūdžių tobulinimą, o „*masažavimas*“ padeda pasitelkus vidinę pajautą atrasti jautriausius ir subtiliausius kito žmogaus emocinius poreikius ir motyvacijos aspektus, kurie padėtų jam drąsiau atsiverti ir suteiktų komforto pasitikėjimu grįstame santykiyje. Vadinasi, žmonių skirtingumo pažinimas, empatiškas priėjimas ir komunikacinių įgūdžių tobulinimas tampa svarbia VG vadovų saviugdės dalimi.

Simonas, pradėjęs vadovauti naujam ir didesniai kolektyvui, taip pat įsitraukė į profesinę ir asmeninę tobulėjimą, mokydamasis individualių bendravimo su pavaldiniais būdų („*reikėjo išmokt susipažint su kiekvienu žmogum ir elgtis skirtingai*“):

„*Su kiekvienu darbuotoju aš... Skirtingas pateikimas užduoties. Būdas pats. Turiu omenyje, kad vienam, tas, kuris, sakykime, yra melancholikas, lėtas, tai su juo ir pokalbis ilgas, paaiškindavai, ko siekiam... Laiko tarpą ilgesnį duodavai, kol įsigilins. {labai lėtai ir apgalvotai pradėjo kalbėti} Kitas, kuris yra, sakykim, toks... „greit pagauna“, tai su juo ten lengviausia būdavo visą laiką, jis ten labai greitai „pagauna“. Bet yra tokių žmonių, kurie neturi kantrybės: užsidega – daro daro daro ir baigiasi. Ir liko. Tai va su TAIS žmonėm... Aš turėjau, ir žinojau, kas tie žmonės. Aš GRĮŽDAVAU. Aš grįždavau su jais ir kiekvieną kartą... Aš tai nevadinavau „kontrolė“, bet ale prabėgomis paprašydavau: „Grįžtam, einam pakalbėt.“ Nes jeigu tiktai neduosi dėmesio, jįsai... pamirš ir nedarys. Arba darys labai lėtai arba išvis nedarys.“ [Simonas]*

Taigi, Simono išgyventas rūpestis organizacinių pokyčių metu – individualaus priėjimo prie pavaldinių mokymasis atsižvelgiant į jų skirtingą charakterio temperamentą ir būdą (pvz., „*melancholikas*“, „*lėtas*“, „*greit pagauna*“, „*kurie neturi kantrybės*“). Tai buvo svarbu siekiant užtikrinti darbo efektyvumą ir sklandžią komunikaciją („*skirtingas pateikimas užduoties*“), atidžiau paskirstant ir prižiūrint užduočių atlikimo eigą („*jei neduosi dė-*

87 Angl. *change* – pokytis, permaina.

mesio, <...> darys labai lėtai arba išvis nedarys“). Simono pastangos pažinti pavaldinius kaip individualybes ir bendrauti atsižvelgiant į jų skirtumus išryškėjo ir dirbant su pavaldinėmis moterimis:

„Su moterim... <...> aš visiškai kitaip elgiausi. Aš negaliu paaiškinti, bet situacija tokia, kad aš nesielgiau kaip... vyras su vyru. <...> Aš supratau, kad joms reikia skirti dėmesio. Daugiau dėmesio, nes su vyrais yra greičiau. <...> Aš matydavau, kad yra dienos, kai darbuotoja viena arba kita NEGALI dirbti ir kažkas vyksta, kažkas darosi, kažkas jau buvo. <...> aš neklausdavau, KAS yra. Jeigu pasakydavau – viskas tvarkoj. Bet, jeigu kas yra, tai aš suprasdavau, kad jeigu tu negali daryti, tai nedaryk dabar. Kad, jeigu kažkas įvyko, jeigu tau reikia pagalbos iš institucijos arba iš vadovo, – taip. Jeigu tai yra šeimos reikalai arba kažkokie asmeniniai reikalai, tai aš duodavau laiko – paimdavau tą užduotį, sakydavau: „Tu nedaryk, susitvarkyk ten ir tau užteks laiko.“ [Simonas]

Sąmoningas lyčių skirtumų suvokimas Simonui padėjo empatiškiau atsižvelgti į jam pavaldžių moterų emocinius, sveikatos ir šeiminių gyvenimo poreikius („nesielgiau kaip... vyras su vyru“, „reikia skirti dėmesio“, „suprasdavau, kad jeigu tu negali daryti, tai nedaryk dabar“, „jeigu tau reikia pagalbos“, „duodavau laiko“). Ši išgyventa patirtis taip pat iliustruoja tyrimo dalyvio asmeninį augimą, kadangi vyksta ir savojo lytiškumo aspektų patyrimas bei identiteto virsmas keičiant asmenines suvokimo prasmes: ką reikia būti vyru, kaip jo kaip vyro tapatumas atsiskleidžia per santykį su kitame poliuje esančia lytimi. Galima daryti prielaidą, kad kažkiek keičiasi savęs suvokimas ir savo kaip asmens ar vadovo socialinio identiteto formavimasis. Taip pat akcentuotina, kad nauja pašnekovo požiūrio perspektyva, elgsenos transformacijos gali būti išvelgiamos ne tik moterų, bet ir vyrų pavaldinių akimis. Be to, VG vadovų saviugda mokantis naujų bendravimo būdų su moterimis pavaldinėmis organizacinių pokyčių kontekste gali vykti keičiant požiūrio perspektyvas į darbo efektyvumą, t. y. greito rezultatyvumo siekį keičiant socialinės integracijos ir harmoningos darbo aplinkos kūrimu.

Brigitos bendravimo kontrastai išryškėjo po kelių šalių įmonių sujungimo ir patyrus transformuojančią išvalgą apie darbuotojų mentalitetų skirtumus ir būtinybę keisti vadovaujamo darbo stilių:

„Žmonės kitokie buvo, kolektyvai... <...> susijungėm iš labai skirtingų kultūrų. <...> Tada tu supratai, kad nėra vien čia tik tai Lietuva, yra [x šalis], [y šalis]. Visi jie su skirtingais mentalitetais, ir aš žinau, kad bendraujant vien tiktai su Lietuva savo kalba... aš turiu omenyje „kalba“ tai yra tuo savo elgesiu, ne tai, kad ten kažkokia kalba lokali, nelokali. Bet aš prie [x piliečių] ir [y piliečių] turiu vėl kitaip priėti. Tai realiai... aš šiai

dienai dirbu... aš negaliu su vienu metodu dirbti per visas tris šalis, nes tu žinai, kokie žmonės, kaip aš turiu informaciją pateikti [x piliečiams], kad aš gaučiau iš jų, ir kaip aš turiu pateikti informaciją [y piliečiams], kad aš iš jų kažką gaučiau. <...> Kultūrų skirtumai, jie yra labai svarbūs, ir tu negali, kaip aš sakau, su viena šluota vienodai kalbėti, tai yra neįmanoma, nes mes esam skirtingi, iš tikrųjų, mes esame labai skirtingi šioje vietoje.“ [Brigita]

Pavaldinių kultūrinių skirtumų suvokimas („susijungėm iš labai skirtingų kultūrų“, „visi jie su skirtingais mentalitetais“) Brigitai sudarė sąlygas saviugdai ir ragino mokytis kitokių bendravimo metodų ir autentiškų komunikacijos būdų, kad darbas vyktų efektyviai („negaliu su vienu metodu dirbti per visas tris šalis“, „turiu kitaip prieiti“). Posakiu „negali su viena šluota vienodai kalbėti“ Brigita galbūt bandė iliustruoti naują transformuojančią išvalgą, kad įsisenėjęs, rutininis, įprastas ir automatinis jos kaip vadovės bendravimo būdas daugiakultūroje darbo aplinkoje nebetinka, todėl atėjo laikas asmeniniams pokyčiams. Vėliau, pasakodama apie pastangas ieškoti naujų priėjimo prie pavaldinių būdų, Brigita kiek atitolo nuo kultūrinių skirtumų aspektų ir dalijosi patirtimi, kaip jai sekėsi bendrauti tiesiog su įvairių charakterių ir skirtingų emocinių poreikių darbuotojais:

„Sakyčiau, aš visą laiką į žmogų žiūrėdavau individualiai, bet dar labiau įdėti pastangų, kad prie kiekvieno prieiti individualiai, ar ne. Individualiai, nes kiekvienas yra... Vienas – uždaras žmogus (nors jis yra geras specialistas), bet tu jo paklausi – jisai bėga į krūmus, jis gali apsiverkti. Bet jeigu tu nori rezultato, tu turi žinoti, kaip prie jo prieiti, ir kad tu gautum kažką tai, nors jis viską kuo puikiausiai žino, bet tiesiog nepasitiki. Tai sakyčiau... tam dalyke reikėjo to priėjimo išmokti dar labiau, dar nu kažkaip... to bendravimo su žmonėm, tokio labiau... privatesnio, sakykim, asmeniškesnio. Tai va to gal reikėjo labiau, nes prieš tai mano buvusi komanda, pas mane... mes buvome pakankamai panašios ir tokios visos „fun-fun“⁸⁸: atėjai, pasakei, visos suprato, ir „važiuojame“... ten žinai... Nereikia „glostyti“, nežinau, pasakė... Drąsesnės buvo. Ir realiai vat šitoj vietoj man reikėjo persilaužt, pamiršti, kad pas mane jau nebe tie žmonės, o yra nauji, ir aš prie jų turiu rasti tą naują priėjimą.“ [Brigita]

Brigitos saviugdos patirtis atsispindi per „privatesnio“ ir „asmeniškesnio“ bendravimo („prie kiekvieno prieiti individualiai“, „žiūrėdavau individualiai“) mokymąsi dedant pastangas pažinti kiekvieno pavaldinio būdą („uždaras žmogus“, „gali apsiverkti“, „tiesiog nepasitiki“). Vadinasi, Bri-

88 Angl. *fun* – linksmas, smagus, sukeliantis juoką, malonus, džiaugsmingas, atpalaiduojantis, gyvybingas.

gita ugde savyje jautrumą ir empatiją, kad galėtų geriau suvokti kito žmogaus išgyvenimus ir pati kaip VG vadovė galėtų užtikrinti departamento efektyvumą („jeigu nori rezultato, tu turi žinoti, kaip prie jo prieiti“). Teigta, kad asmeniškėnis priėjimas prie pavaldinių yra sietinas su požiūrio į netobulą žmogiškąją prigimtį keitimu, naujų komunikacijos būdų paieška ir kantrybės ugdymu:

„Tiesiog tu kalbi, ir tu žinai, ko tu nori, ir tu pradedi nuo pagrindų. Pradėjau save mokyti aiškinti žmonėms ir sakyti nuo A ir B. Nuo A ir B. Atrodo, tu sėdi su žmonėm, kurie turi ten patirtį, bet tu, kad jie tave suprastų, tu turi jiems pradėti nuo A raidės kalbėti. Tai tiesiog, aš nemoku pasakyti kaip, aš specialiai nesiruošdavau, iš tikrųjų. Pas mane savaimė tas toksai atėjo. Aš supratau, kad aš taip turiu daryti, ir aš tiesiog su tom įžangom darydavau aiškinant. <...> Man tą reikėjo išmokti aiškinti, ko aš noriu, ko aš tikiuosi, kad aš gaučiau to, ką aš tikiuosi. Tai čia gal buvo didžiausias toks dalykas – kantrybės ir ramybės. Toksai suvokimas, kad žmonės tavęs nebijotų, suprastų, ir sakytum... Ir dar pabrėždavai: „Jeigu jums kažkas neaišku, – klauskit 10 kartų.“ <...> Va tas toksai poveikis buvo, kad truputėlį daugiau dėmesio jiems skirti. <...> Netgi nesistebėti, kai, vat sakai, kvailų klausimai – kvailų klausimų nebūna, bet jeigu žmogui kyla, tai reiškia, jam... jam yra tų klausimų. <...> Išmokti sakyti: „Tai gerai, nu tai aiškinamės, kas tau neaišku, kokie tavo klausimai?“ Gal, sakyčiau, va tą tokią bendravimą reikėjo keisti.“ [Brigita]

Brigita empatiškai mokėsi priimti žmonių mentalinius ar psichologinius ribotumus, išeidama už savo asmeninio profesinio išmanymo ir patirties lauko, suvokdama, kad naujų pavaldinių ugdymui reikia skirti „daugiau dėmesio“ ir pradėti „nuo pagrindų“ („sakyti nuo A ir B“). Tyrimo dalyvė taip pat akcentavo aiškios komunikacijos apie savo kaip vadovės lūkesčius svarbą („išmokti aiškinti, ko aš noriu, ko aš tikiuosi“). Atrodo, kad detalus aiškinimas suteikdavo pavaldiniams ne tik supratimą, ko tikimasi, bet ir didesnę saugumo jausmą, o tai padėjo kurti emociškai palankią darbo aplinką. Brigitos saviugdos patirtis atsiskleidė per emocinį susitvardymą ir kantrybės ugdymą mokantis toleruoti pavaldinių nežinojimą ir nesupratimą, taip pat suteikiant jiems saugią galimybę pasitikslinti informaciją, jeigu iškyla neaiškumų („kvailų klausimų nebūna“, „jeigu jums kažkas neaišku, – klauskit 10 kartų“, „nesistebėti“). Vadinas, VG vadovų asmeninei ir profesinei saviugdai patirčiai organizacinių pokyčių metu tampa aktualus ne tik darbuotojų ugdymas per individualią komunikacijos ir bendravimo gebėjimų tobulinimą, bet ir savęs kaip žmogaus ugdymas per empatijos, jautrumo, kantrybės, tolerancijos ir atjautos įgūdžių lavinimą.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Brigita, kalbėdama apie kitokių bendravimo būdų su naujais pavaldiniais paiešką, lygino praeities patirtį, įgytą kartu su turėtais pavaldiniais („*mano buvusi komanda*“). Ji teigė, kad ankstesnis bendravimas buvo paprastesnis ir natūraliai lengvas („*pakankamai panašios*“, „*visos „fun-fun*“, „*nereikia glostyti*“, „*drąsesnės*“). Tai leidžia daryti prielaidą, kad pastangos keistis yra lengvesnės, ir bendravimo kokybė su naujais pavaldiniais yra sukuriama tik sąmoningai transformuojant nusivylimą ir turėtus asmeninius lūkesčius, kad naujoji komanda bus tokia pati kaip ir senoji komanda, kuri buvo puikiai susiderinusi efektyviam darbui („*reikėjo persilaužt, pamiršti, kad pas mane jau nebe tie žmonės*“). Brigitos išgyventas nusivylimo ar tiesiog nuostabos jausmas atsispindi ir kitame kontekste, t. y. palyginus tarpusavio santykius su savo ankstesniais vadovais, kai ji buvo pavaldinė:

„*Aš gi save labai puikiai prisimenu, kai aš buvau darbuotojų pusėje, ne vadovas. Tai aš žinau, kad mano vadovams buvo lengva: jie kažkur tai sėdi, „plaukioja“, o tu sugaudai, pagauni, ko jie nori, ir tu pateiki... Ir jiems daug aiškinti nereikėjo... Ir man daug aiškint nereikėdavo. Tai aš galvojau prieš tai, kad visi taip žmonės turi galvoti, o tu suvoki, kad tai ne, tai[p] nėra.*“ [Brigita]

Brigita tarsi išreiškė liūdesį, kad jos dabartinė santykių su naujais pavaldiniais patirtis prieštarauja dabarties kontekstui („*mano vadovams buvo lengva*“, „*pagauni, ko jie nori*“, „*aiškinti nereikėjo*“), tarsi atspindėdama lūkestį, kad darbuotojai turėtų padėti vadovui dirbti. Vis dėlto ji vėl sugrįžo prie transformuojančios išvalgos, kad visi yra skirtingi („*aš galvojau prieš tai, kad visi taip žmonės turi galvoti, o tu suvoki, kad tai ne, tai[p] nėra*“). Taigi, VG vadovų patirtys atskleidžia dar vieną svarbų jiems rūpestį bandant įtvirtinti vadovavimo standartus kasdienėje profesinėje veikloje ir ieškant individualaus priėjimo prie pavaldinių ar kitų organizacijos darbuotojų. Pokyčių metu, esant sudėtingoms santykių situacijoms, daliai tyrimo dalyvių kilo natūralus poreikis reflektuoti savo praeities patirtį – ne tik santykį su ankstesniais pavaldiniais, bet ir sąveiką su buvusiais vadovais, o tai prisidėjo prie jų saviugdų proceso transformuojant nuostatas. Suvokta, kad praeities patyrimas nebesutampa su dabartine realybe, ir, siekiant suprasti dabartinius iššūkius ir spręsti situacijas, reikia ieškoti naujų, alternatyvių mąstymo, jausenos ir elgsenos būdų.

Tyrimo dalyviai, bandydami priimti skirtingą žmogiškąją prigimtį ir keisti įprastus vadovavimo metodus, tarpasmeninio bendravimo patirtį su dabartiniais pavaldiniais lygindavo su patyrimu, įgautu bendraujant su savo vadovais tada, kai VG vadovai užima pavaldinio poziciją. Pavyzdžiui,

Donatos asmenybės ir pavaldinių skirtumai išryškėjo ir socialinių santykių intensyvumo srityje. Minėta, kad dėl intravertiškumo jai nebuvo itin didelio poreikio kasdien tiesiogiai bendrauti su vadovu, priešingai negu jos pavaldiniams:

„Aš pati esu pakankamai INTRAVERTIŠKAS žmogus ir man bendravimo, nu pavyzdžiui, man su mano vadovu to bendravimo reikia MINIMALIAI. Jeigu mes susitinkam, tai aš noriu labai konkrečiai apsitarti, kaip mes judam, papasakoti, kur mes judam, gauti ten jo pritarimą, nepritarimą ir viskas. <...> Bet man nereikia KASDIENINIO susitikimo su vadovu, kad aš... jausčiau vadovo... buvimą šalia. Ką aš supratau iš sau pavaldžių žmonių, kad jiems REIKIA to [dažnesnio bendravimo], nors mes sėdim vienam kabinete, bet jiems reikia atskirų „meet’ų“⁸⁹ po kelis kartus į savaitę, nes vienas kartas į savaitę yra MAŽAI, kad to laiko trūksta iš manęs. <...> Mano poreikis su vadovu nebūtinai toks pats poreikis, kaip ir man pavaldžių žmonių, ir visgi aš turiu surasti tą kažkokį kompromisą ir balansą, o tai visgi kiek to dėmesio iš manęs mano žmonėms reikia. Tai šito aš dar irgi MOKAUSI.“ [Donata]

Donata suvokė pavaldinių emocinį poreikį jausti „vadovo buvimą šalia“. Tyrimo dalyvės saviugda vyko keičiant asmeninę perspektyvą į pavaldinių-vadovo santykius („mano poreikis su vadovu nebūtinai toks pats poreikis, kaip ir man pavaldžių žmonių“) ir derinant savo bendravimo pobūdį su pavaldinių poreikiais, suteikiant jiems daugiau patogumo organizacinių pokyčių metu („jiems reikia atskirų „meet’ų“, „surasti tą kažkokį kompromisą ir balansą“). Vadinasi, VG vadovų saviugda apima pastangas atpažinti darbuotojų poreikius ir lūkesčius, būdą ir gebėjimus siekiant optimalaus veiksmingumo organizacinių transformacijų metu ir kuriant emociškai palankią darbo aplinką pavaldiniams, užtikrinant tęstiną grįžtamąjį-palaikomąjį ryšį su jais.

Be to, Donatos išgyventa organizacinių pokyčių patirtis atskleidžia kitus asmeninius ir profesinės patirties skirtumus, palyginti su pavaldiniais. Pašnekovė pasakojo, kad kai kuriems darbuotojams reikia skirti daugiau dėmesio, laiko, ugdymo ir priežiūros norint pasiekti geresnių darbo rezultatų:

„Aš gal esu iš tų vadovų, kuris duoda labai daug LAISVĖS. <...> Rezultatas ne toks, kokio tu tikiesi, ir vis tiek reikia grįžti tą žingsnį atgal ir vis tiek po kažkurio laiko susidėlioti smulkesnius kritinius taškus, ką reikia pasitikrinti, kur žino, kur nežino... Kai kurie žmonės nepasako, kad nežino, sako, kad žino, bet vis tiek nežino... <...> Ir aš su tuo vis dar dirbu, nes man ir asmenybiškai yra labai sunku ateiti žmogui ir pasakyti: „Dabar

89 Angl. meet – susitikimas.

susitikrinkim pakankamai SMULKIUS darbus, kaip tau sekasi daryti ir...“ Man labiau visą laiką norisi su žmogum dirbti su... ETAPINIAIS tokiais rezultatais. <...> AŠ TURIU SUVOKTI, kad NE VISI ŽMONĖS GALI matyti tą ilgesnę perspektyvą ir patys nueiti iki tos kažkokios ilgesnės perspektyvos, ir kad aš vis tiek turiu jiems smulkiau šiek tiek sudėlioti, kaip jie visgi turi nueiti... Nes aš matau vienaip, o žmogus mato kitaip. {nusišypso} Tai čia dirbu su savimi labiau.“ [Donata]

Donata patyrė transformuojančią išvalgą, kad mentaliniai žmonių sugebėjimai yra skirtingi, kiekvienas kitaip supranta, geba kitaip strategiškai mąstyti ir veikti, palyginti su ja („aš matau vienaip, o žmogus mato kitaip“, „ne visi žmonės gali matyti tą ilgesnę perspektyvą“). Taip pat tyrimo dalyvė suprato, kad ne visada verta pasitikėti darbuotojų gebėjimais ar atliekamų darbų kokybe („sako, kad žino, bet vis tiek nežino“, „reikia grįžti tą žingsnį atgal“). Vadinasi, suvokimas, kad pavaldiniai skiriasi nuo jos asmenybės prasme ir profesine patirtimi, skatino ją kaip vadovę nukreipti požiūrio perspektyvą į pavaldinių gabumus ir mokyti juos valdyti ilgalaikius procesus pasitelkiant mentorystės gebėjimus („susidėlioti smulkesnius kritinius taškus“, „smulkiau šiek tiek sudėlioti, kaip jie visgi turi nueiti“). Atitinkamai, galima daryti prielaidą, kad VG vadovų saviugda yra susijusi su suvokimu, jog vadovų sugebėjimai aukštesni už pavaldinių (dėl to jie ir yra vadovai), taip pat gebėjimas savarankiškai planuoti ir valdyti veiklą ir daryti sprendimus priisiimant atsakomybę. Donata patvirtino, kad jos saviugda reikalauja daug pastangų („man ir asmenybiškai yra labai sunku“, „dirbu su savimi labiau“).

Simonui, atvirksčiai negu Brigitos ar Donatos atveju, mokymasis prieti prie pavaldinių turėjo ir itin pozityvių aspektų. Jis taip pat lygino savo ankstesnės darbovietės patirtį su dabartine organizacija, kai teko priimti iššūki dirbti su profesionalais:

„Kas labai labai skiriasi, kad ankstesnėje darbovietėje darbuotojai NE-NORI dirbti, nėra jų toks tikslas dirbti. Jis ateina tam, kad pinigus gauti ir MINIMALIAI atidirbti. Departamente yra kitaip – [čia] yra asmenybės ir tikrai ateina žmonės, kurie nori daryti. Juos kartais laikyti reikia arba... su jais [skaitytis]... jų nuomonės [klausyti]... įtikinti, kad galbūt darome kitaip tik argumentų kalba. Ten [ankstesnėje darbovietėje] buvo ir draugysčių daugiau ir tokios imitacijos šiek tiek. Ir to krūvio nebuvimas... Dėl to aš ir išėjau, ten toks sąstingis gavosi. O čia ne. Ir dabar taip yra. Čia ateina žmonės, tikrai norintys daryti, didžioji dauguma yra norintys daryti ir su šitais žmonėmis... Čia CHARAKTERIS labai buvo stiprus.“ [Simonas]

Atsižvelgdamas į tai, Simonas turėjo galimybę atpažinti ir palyginti

darbuotojų profesines vertybes ir motyvaciją darbui („[čia] yra asmenybės ir tikrai ateina žmonės, kurie nori daryti“, „čia CHARAKTERIS labai buvo stiprus“). O jo profesinis tobulėjimas ir pastangos užmegzti ryšį su darbuotojais vyko ne per „draugystes“, kurios buvo įprastos su ankstesniais pavaldiniais, bet per gebėjimą racionaliai komunikuoti („įtikinti <...> tik argumentų kalba“) ir parodyti pagarbą pavaldinių specializacijos išmanymui („reikia arba... su jais [skaitytis]... jų nuomonės [klausyti]“). Galima daryti prielaidą, kad darbas su profesionalais ir stipraus charakterio žmonėmis tyrimo dalyviui nebuvo itin lengvas. Vadinasi, Simono saviugda, mokantis rasti individualų priėjimą prie pavaldinių, atsiskleidė per pastangas komunikuoti su darbuotojais jų profesinio lygmens kalba ir mokymąsi pripažinti jų gebėjimus ir talentus, perimti gerą patirtį iš jų ir tobulėti asmenine bei profesine prasme.

Apibendrinant galima teigti, kad žmonių kitoniškumo suvokimas skatino ir praeties požiūrio koncepcijų kaitą, kuri tapo pagrindu asmenybės virsmui – taigi profesiniam tobulėjimui ir asmens augimui. Socialinės įvairovės ir kitoniškumo patyrimas VG vadovus privertė ieškoti naudų būdų prisitaikyti prie kitokios darbo kolektyvo aplinkos siekiant užtikrinti produktyvumą organizacinių transformacijų metu. Saviugda socialiniu lygmeniu išryškėjo per dedamas pastangas kurti individualų ryšį, atsižvelgiant į darbuotojų individualius skirtumus. Empatijos, kantrybės ir lankstumo gebėjimų ugdyimas paskatino kurti emociškai saugesnę ir palankesnę efektyvumui darbo aplinką.

Orientacija į darbuotojų gebėjimus: „Išnaudoti stipriąsias puses“

Darbuotojų skirtingumo suvokimas privertė tyrimo dalyvius keisti požiūrį ir veiklos koordinavimą organizacinių pokyčių metu. Tyrimas rodo, kad VG vadovų saviugda, supratęs netobulą darbuotojų žmogiškąją prigimtį ir ribotumus, buvo nukreipta į pastangas pažinti ir išryškinti jų turimus profesinius gebėjimus, talentus ir stipriąsias įgimtas asmenybės būdo puses. Tai reiškia, kad stengiamasi neužstrigti nepasitenkinimo jausme matant darbuotojų ribotumą, neigiamas charakterio savybes ir kompetencijos trūkumą, vengti pernelyg daug dėmesio skirti nusivylimui dėl keliamų lūkesčių nepateisinimo. Skatinta koncentruotis į teigiamus dalykus, kurie jau yra išugdyti, pasiekti, atskleisti. Orientacija į darbuotojų gebėjimus padeda sutaupyti laiko ar kitų resursų, nes organizacinių pokyčių metu nieko nereikia nei keisti, nei tobulinti.

VG vadovai, norėdami pažinti naujuosius pavaldinius, tam skyrė pakankamai daug dėmesio. Pavyzdžiui, Simonas gana plačiai pasakojo apie

procesą, kai individualiai bendraudamas su kiekvienu iš darbuotojų savo pastangas kreipė į siekį atpažinti „stipriąsias savybes“:

„Aš su kiekvienu žmogumi šnekėjau, nes aš norėjau PAŽINT juos labai realiai, ir kur jo tos savybės yra STIPRIOSIOS. Pavyzdį pasakysiu. Buvo du darbuotojai. Vienas darbuotojas galėdavo gauti [x dokumentus] per tris valandas. <...> Tai jisai tą sugebėdavo. Bet kai tik tai reikėdavo parašyti ataskaitą, tai ką nuveikėi, – SAVAITĘ jis rašo į ją. {beldžia delnais į stalą} Nes jis NEGEBA, jam NEPATINKA šis darbas. <...> O yra kitas žmogus <...> labai labai labai... kvalifikuotai moka dėstyti raštu... Kas ką pagrindžia, kuri informacija yra svarbiausia. Argumentuotai viskas labai tikrai, kai skaitai, supranti, apie ką tai ir <...> kodėl taip buvo. O kitas – jis niekaip. Jis daugiau lapo NIEKAIP, jam nesigauna parašyti, nes sako: „Ką čia rašyti?“. {greita kalbėsena, aukšta intonacija} <...> Tai vienas [atlikdavo veiklą x], kitas – pažymas rašydavo. Ir abiem buvo gerai. <...> Buvome taip sutarę, jiems abiem tai tiko. Vienas, kadangi reikia jau [x veiklą atlikti], tai jisai atsisėdė, surašo per dieną tą pažymą ir jam problemos nėra, ir skaitosi – pasaka – viskas labai gerai. <...> Ir viskas – jie pora.“ [Simonas]

Be to, Simonas siekdamas pažinti darbuotojų stipriąsias puses, paraleliai bandydavo kompensuoti jų trūkumus ar neigiamas savybes, strategiškai poruodamas su kitu kolega:

„Buvo galima [sujungti] du tokius pačius, bet tada nieko niekada nebus. <...> Aš išrinkdavau žmones, kurie galėdavo padaryti tam tikrą užduotį. Jis realybėje gali padaryti tam tikrą užduotį. Strateginėje analizėje yra tokia situacija, kad... <...> iš tų statistinių duomenų reikia padaryti išvadas <...>, paprognozuoti ateitį, ką tu iš to matytum. Analitika. Vienas sugebėdavo iš tų didelių duomenų tikrai padaryti gerus grafikus, bet jam niekaip su ta išvada... Jisai žino, kaip ten ką reikia, bet nu NIEKAIP jam nesigavo. Realybėje vienas darydavo taip, kad yra grafikai, kito tas ir tas, ir tas ir tas, kitas interpretuoja išvadas. Ir viskas, jie poroje dirba. <...> Vienas darbuotojas tikrai gali <...> pasakyti, kad šiame [x procese] reikėtų daryti tokius veiksmus, tokius veiksmus ir tokius veiksmus, todėl, kad taktiškai taip yra geriau, kadangi turime tokią praktiką... Pasakai per pavyzdį. Vienas gali pasakyti, viskas tvarkoje. Kitas to negali pasakyti, negali paaiškinti, bet jis gali užrašyti TAISYKLĖSE tai. Jisai teoriškai labai gražiai parašo, labai logiškai, nes labai struktūra yra.“ [Simonas]

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Simonui buvo svarbu suvokti, kurių darbų pavaldinys gali nenorėti ar galėtų vengti daryti vien dėl to, kad jis to natūraliai nemoka ir atitinkamai nemėgsta („jis NEGEBA, jam NEPATINKA

šis darbas“). Kitaip tariant, jis skyrė dėmesį ne tik atskleisti geriausius darbuotojų gabumus, bet ir nustatyti jų motyvaciją „realybėje“, atlikti užduotis kuo operatyviau ir kokybiškiau, taip pat teiktų asmeninį pasitenkinimą:

„Kiekvienam pavaldiniui pasistengdavau skirti užduotį, kuri jam patiktų. Kuri jam patiktų, kuris NORĖTŲ daryti tą užduotį. Nes yra tam tikros užduotys, kur jos „neveža“ žmogų ir viskas.“ [Simonas]

Pastangos atliepti pavaldinių motyvaciją ir koncentravimasis į jų profesinio potencialo atskleidimą Simonui padėjo greičiau užtikrinti vadovaujamo departamento efektyvumą ir paskatino kurti emocinį pasitenkinimą teikiančią darbo aplinką organizacinių pokyčių metu.

Tauras taip pat dalijosi mintimis apie iššūkį pažinti pavaldinių profesines savybes ir kompetencijas. Jis teigė, kad kolektyvą sudarė daugiausia vyresni darbuotojai, todėl kilo būtinybė keisti požiūrį – orientuotis į žmonių stiprybes pritaikant darbus:

„Stengdavausi... jaunimą taip – nukreipi ir jis lankstesnis yra, o su vyresniais ir kitais bent jau <...> [bandžiau] pritaikyti darbui. <...> Stengdavausi nestatyti... žmonių į tokias situacijas, kad... jiems turėtų pasireikšti jų neigiamos [savybės]... <...> Deleguojant darbus ir vertinant asmenines savybes, iš tikrųjų, šiek tiek laiko užtrunka pažinti, bet... [bandžiau] išnaudoti stipriąsias puses... <...> Atrasti „razinką“ to kolektyvo pyrage ir <...> prieskonius išnaudoti (tas visas stiprybes). <...> Vienas turi analitinių gebėjimų, kitas – rašymo, trečias – komunikacijos gebėjimų. Gali būt puikus rašytojas, prezentacijų darytojas, bet jis negali ištransliuoti ir... papasakoti, perteikti informacijos. Kitas puikus šnekėtojas, bet jisai tik ir šneka, bet nieko nedaro. <...> Jeigu žinai, kad jisai tą darbą gali mai nepadarys arba padarys nekokybiškai... <...> jeigu... na iš prigimties žmogaus <...> matai, kad iš tikrųjų nu nesigauna: nu nėra jis analitikas, neranda, kad... <...> „Excel“ lentelėje šitoj reikia lyginti dar kažkur... Tiesiog perskirstai darbus kažkaip kitaip... ir viskas. <...> Per darbus, per rezultatus, per komunikaciją pastebi visą laiką, būtent, kokios silpnosios savybės, kokios yra stipriosios savybės, ir kaip galima... įstaigai, įmonei išnaudoti būtent tas stiprybes.“ [Tauras]

Tauras gana vaizdžiai prilygino kolektyvą „pyrago“ metaforai, kuriam pagaminti reikia tam tikrų ingredientų – atitinkamų turimų pavaldinių gebėjimų („razinkos“). Jam buvo svarbu, kad šiame „pyrage“ tarsi nebūtų tokių „prieskonių“, kurie sugadintų gerą jo skonį. Taurui kaip virtuvės šeimininkui teko būti itin atidžiam, išmaniam ir kartu rūpestingam siekiant ne tik pažinti žmogaus „prigimtį“ (analitinius, rašymo, komunikacinius sugebėjimus), bet ir perskirstyti užduotis taip, kad neiškiltų jų neigiamos savybės, kurių jis ne-

bandydavo keisti.

Reginos pasakojimas atskleidžia naują šios temos aspektą: kartais VG vadovai ne visada tiksliai įvertina ar net per anksti nuvertina stipriai išreikštą tam tikrą darbuotojų asmenybę:

„Kadangi diegiant mačiau pakankamai daug to pasipriešinimo – „Kam čia mums reikia?“ <...>, aš jiems ten atkalbėjau [turėti lentą⁹⁰]. Viena tokia iš mano komandos sako: „Regina, taigi tu [x organizacinių pokyčių programos] lyderė, tai kaip, taigi mes turim turėti lentą, taigi tu turėtum mus įkalbinėti, o ne atvirksčiai“... Ir man taip: „Ach!“ {akys ir rankos į viršų} Ir pirmas toks, galvoju... „Akiplėša!“ Galvoju, kokia jinai, ta prasme, durna, aš jai noriu gero, kad jai nebūtų dar vieno kažkokio [darbo]... <...> Tas žmogus, kuris taip pasakė, ten išvis su ja, yra kaip čia... {susimąsto, dengia smiliumi viršlūpį, žiūri į viršų} <...> Vienas iš mano visos komandos... Vienintelis žmogus, kuris man tokį kelia... {pauzė} diskomfortą, sakyčiau. {nusišypso} Nes ir aš manau, su kompetencijom yra gerai, bet su emocijom ir su... psichika ten yra truputėlį tokių labilių dalykų ir... toks, sakyčiau, jautresnis dalykas. <...> Po to pagalvojau, tai kaip gerai, kad jinai tai padarė. Ta prasme, man dar irgi atsakymas, kad tie va tokie ribiniai žmonės, tokie nu nepatogūs... {palinguoja galvą} Jie kartais tokių gerų dalykų padaro. Ir aš galvoju: „Va!“ kaip nu vat negali... Sakau, pirmas tai buvo pyktis: „Nu, ta prasme?!“ „Aš čia noriu jum geriau, o tu čia mane dar kali prie to gėdos stulpo“... Žodžiu, mes pasidarėme tą lentą, ir visai fainai, ir man visai patinka. <...> Va pabandėm, ir aš pamatau dabar tokius dalykus per tuos susitikimus, kurių aš anksčiau nematydavau. Tai man tai... aš jau matau naudą...“ [Regina]

Regina pasakojo patyrusi transformuojančią išvalgą, kad „ribiniai“ ir „nepatogūs“ pavaldiniai gali būti savaip naudingi – „jie kartais tokių gerų dalykų padaro“. Tai reiškia, kad Regina, įprastai vertinusi savo komandos narės elgesį kaip keliantį diskomfortą ir neigiamai provokuojantį, vis dėlto sugebėjo praplėsti savo požiūrį bei išvelgti ir teigiamų dalykų jos būde. Tyrimo dalyvės teigimu, „nepatogūs“ darbuotojai gali taip pat suteikti išskirtinės naudos organizacinių pokyčių procese ir prisidėti prie kolektyvo darbo rezultatų augimo siūlydami drąsias ir originalias idėjas, kurių kiti darbuotojai neišdrįstų paminėti. Vadinas, VG vadovai turi gebėti kartais atsiriboti nuo savo išankstinių nuostatų ir būti lankstesni vertindami darbuotojų stiprybes ir indėlį į organizaciją.

Apibendrinant teigtina, kad VG vadovų saviugda vyko perkeliant dė-

90 Čia buvo kalbama apie diegiamą naują įrankį, todėl buvo svarbūs reguliarūs susitikimai, kuriuose būdavo aptariama kokybės ir produktyvumo rodiklių (KPI) dinamika, ieškota problemų sprendimų.

mesio koncentraciją į darbuotojų stiprybes, o ne į trūkumus, kurių koregavimui jie turėjo mažai įtakos, įgūdžių ir laiko. Vadinasi, VG vadovams organizacinių permainų metu teko lavinti psichologinius žmonių pažinimo įgūdžius ir, suvokiant netobulą žmogiškąją prigimtį, mokytis korektiškai laviruoti tarp skirtingų pavaldinių savybių, keičiant perspektyvą ar maskuojant jų ribotumus.

Mokymasis nubrėžti santykio ribas: „Visiems geras nebūsi“

Profesinėje darbo aplinkoje susiduriama su įvairia darbuotojų prigimtimi. Vykstant pokyčiams organizacijoje jie išgyvena daugybę emocijų. Kiekvienas pasižymi asmeninėmis pažiūromis ir motyvacija siekti savų tikslų ar ambicijų. Tyrimo rezultatai rodo, kad VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu sietina su gebėjimu balansuoti, kai santykis yra destruktivus, arba mokymusi nubrėžti konstruktyvaus santykio ribas dirbant su pavaldiniais, kolegomis ar tiesioginiais vadovais.

Su pavaldiniais

Tyrimo dalyviai dalijosi rūpesčiu, kai neturi didelės laisvės pasirinkti pavaldinių, bet privalo rasti būdų dirbti kartu, nepaisant darbuotojų asmeninių ribotumų ar kartas nuo karto pasireiškiančio piktnaudžiavimo vadovo gerumu ir teikiamais resursais. Pavyzdžiui, Simonui po darbovietės restruktūrizacijos teko vadovauti daug didesniai darbuotojų kolektyvui ir jis patyrė šoką supratęs, kad „pusę reikia atleisti, bet negali“. Netikėtas pavaldinių neprofesionalumo suvokimas jį privertė dėti pastangas kantriai toleruoti esamą situaciją ir ieškoti konstruktyvių būdų laviruoti joje:

„Valstybės tarnyboj yra problema, kad nėra taip lengva atleisti. {pauzė} Ir jeigu tai būtų verslas, tai sakyčiau, kad čia... dalis tikrai darbuotojų kompetencijos nebeturi... <...> Tiems žmonėms buvo duoti darbai tie, kurie rutininiai. <...> Yra tam tikrų rutininių darbų, kuriuos jie moka padaryti ir padaro, viskas ten tvarkoj. <...> Ataskaitą reikia padaryti. Ir ji labai kruopšti, reikia labai daug skaičiuoti, labai nuobodį. <...> Intelektualus darbas yra minimalus. Padaryti išvadas iš skaičių. Techninis darbas. <...> Pasakiau atvirai, kad... yra darbuotojai, kuriais aš labiau pasitikiu ir kurių tikrai didesni gebėjimai, ir jeigu jūs nuneigsite, tai nuneikite (bet, aišku, ne prie visų, aš darbuotojams atskirai pasakiau). <...> Aš nebijo-davau pasakyti ir prieš visus pasakyti, kad aš tavęs nevertinsiu, nes tu to ir to nepadarei. {beldžia į stalą} Tu nesi blogas, nesi kažkoks kvailas, tu nesi dar ten kažkoks, tu paprasčiausiai, mano vertinimu, čia ne mano,

bet objektyviu vertinimu, kad tu daugiau negali padaryti. <...> Ir ten valstybės tarnyboje yra, kad „jis atlieka savo pareigas, bet ne daugiau“. Tai gerai, tai gerai, tai tvarkoje, tai tu turi tą patį atlyginimą. <...> Aš sakydavau taip: „Jeigu jis čia netinka arba ne taip yra, PAKEISK tarnybą, aš tikrai netrukdysiu.“ [Simonas]

Simonas pasakojo mokėsis teikti atvirą grįžtamąjį ryšį pavaldiniams apie jų atliekamo darbo kokybę ir kompetencijos ribas, taip pat skirti gana technines, mažai intelektualinio darbo reikalaujančias, pasikartojančio pobūdžio užduotis („rutininių darbų“), kurias jie sugebėdavo padaryti ir prisidėti prie departamento veiklos efektyvumo. Nepaisant to, nors ir būdamas gana griežtas ir objektyvus vadovas („tu to ir to nepadarai“, „yra darbuotojai, kuriais aš labiau pasitikiu“, „PAKEISK tarnybą, aš tikrai netrukdysiu“), tyrimo dalyvis pridūrė visada pradžioje suteikdavęs galimybę darbuotojams pakeisti jo požiūrį ir pelnyti pasitikėjimą ir taip augti profesine prasme:

„Kai kurie pasakė, kad: „Aš galiu daugiau.“ Aš pabandžiau duoti užduotį svarbesnę ir mes sutarėme, kad, jeigu tu ją padarai, tada einam toliau, dirbti bandysim toliau, bet kai... duodi užduotį ir jis supranta, kad nuo pirmos minutės man iš karto perskambina: „Tai ką reikia daryti?“ Tai aš tada pasakiau, kad: „Tai jūs PASIŪLYKIT variantus sprendimo ir tada aptarsim.“ {beldžia į stalą} Ir kai palauki savaitę arba dvi ir to sprendimo nėra, suvokia... Jis pats pradeda suvokti, kad NEPADARYS. Jisai yra toks, koks yra, ir VISKAS. Jisai suprato, ir visi tą žinojo, kad jis atliks rutininį darbą, jeigu jam tai tenkina – tegu dirba. <...> [X dokumento] kažkokio naujo sukūrimas yra kaip toksai, reikia pakankamai daug prieš tai pasiruošti, iš įvairių sričių pasiimti visą informaciją, įsigilinti ir pasakyti. Ir kai darbuotojas nusiunti... pateikti pasiūlymą, jis iš galvos vos ne parašo, kaip jis galvoja, bet nieko nepasigilinęs, ir kai tu paimi kitus [x dokumentus] ir sakai: „Šitas prieštarauja, jeigu tavo nuomonė yra tokia.“ Bet jis net NEBANDO to žiūrėti. Taip nueina, kad tai tvarkoje, – jeigu tu nenori gilintis, tai nesigilink, nepyk, bet tu būsi toksai tada.“ [Simonas]

Šis pavyzdys rodo, kad VG vadovų saviugda diegiant pokyčius apima gebėjimą pažinti ne tik darbuotojų profesines stiprybes, bet ir gebėjimų ribas („jis atlieka savo pareigas, bet ne daugiau“). Kitas dalykas yra tas, kad vadovai turi išdrįsti objektyviai vertinti pavaldinių efektyvumą ir dalykiškai suteikti atvirą grįžtamąjį ryšį nepaisydami patiriamo nepatogaus santykio. Tai leidžia racionaliau paskirstyti užduotis pavaldiniams, o svarbesnių pavedimų neduoti tiems, kurie jų negeba padaryti arba daro jas neatsakingai („iš galvos parašo“, „nieko nepasigilinęs“, „net NEBANDO to žiūrėti“).

Nojaus patirtis rodo, kad organizacinių pokyčių metu svarbu yra ge-

riau pažinti save, sąžiningai įsisąmoninti savo kaip vadovo silpnąsias puses ir ribojančias vadovavimo patirtį nuostatas („geriausias vadovas yra draugas, kuris šalia visą laiką apsikabina“). Jis teigė suvokęs, kad nemoka būti pakankamai griežtas vadovas ir nustatyti tinkamas ribas, kada to tikrai reikia.

„Aš esu visiškai demokratiškas, liberalus vadovas, man reikia šiek tiek autokratijos į tai įnešt, ir aš pradėjau tą po truputį taikyt... Anksčiau man atrodė, kad nu, geriausias vadovas ir yra tas draugas, kuris šalia visą laiką apsikabina. Tai vat padėjo man suprast psichologė, kur aš problema... turėjau ir kur aš jų prisidariau per savo tą būdą pernelyg liberalų...“
[Nojus]

Nojus suprato, kad problemų kyla dėl itin draugiško santykio su pavaldiniais, todėl įsisąmoninęs poreikį būti griežtesniam jis pradėjo mokytis reguliuoti vadovavimo metodus priklausomai nuo darbuotojų būdo:

„Aš ir likau draugas su tais, su kuo galima būt draugu. Aš pradėjau atrinkt žmones... pavaldinius. <...> Tiesiog elgseną pakeičiau, bendravimą. <...> Su kitais žmonėmis tiesiog... jiems reikia daugiau <...> griežto žodžio kartais... {susimąsto} ir tiek. <...> Aš pradėjau atskirt, kuris yra tinginys... <...> Kai kurie žmonės tavim kaip vadovu naudojasi tiesiog. Pradedi analizuot, pradedi žiūrėt, pradedi su tais žmonėm irgi atitinkamai elgtis.“ [Nojus]

Tyrimo dalyvis tobulino aplinkos stebėjimo įgūdžius ir, pažindamas socialinę aplinką, mokėsi elgtis su pavaldiniais skirtingai. Nojus suprato, kad tam tikri darbuotojai yra linkę tingėti ar piktnaudžiauti jo gerumu („tavim kaip vadovu naudojasi“), todėl jiems „reikia daugiau griežto žodžio“ siekiant įgyvendinti organizacijose tikslus.

Nojui taip pat iškilo elgesio ribų nustatymo poreikis bandant demonstruoti aukštesnio lygmens profesinius įsipareigojimus ir atvirai atskirti vadovo ir pavaldinio atsakomybių laukus:

„Man reikia visą laik išmokti, kartais, na, ne pasakyt, bet bent jau parodyt, kad <...> vis tiek vadovas yra vadovas, jo kitos atsakomybės ir... negali specialistas lygintis į vadovą, bandyt spręst už tave, nes specialistas dažnai nesuvokia, kad jo [vadovo] sprendimai, atsakomybė tai ne jo lieka. <...> Aš visą laiką, ir dabar suprantu ir savo vadovą ar ne, kad... Kodėl aš negaliu ginčyti jo sprendimų? Aš galiu pasakyt... aš galiu parodyt, kur negerai... Bet klausyt manęs ar neklausyt yra visiškai jo reikalas, todėl, kad atsakomybė bus jo, o ne mano. Tai vat. Dažnai su specialistu, kai tu būni per daug demokratiškas, jie labai perša savo nuomonę ir, jeigu tu su jais nesutinki, jie supyksta ir vis tiek kiša savo nuomonę. Ir tu vat tu irgi turi parodyti, kad: „Klausyk {pauzė}, aš išgirdau, bet atsakysiu aš,

todėl ir sprendimą priimsiu aš, o ne tu. "Tai va tą tokį atstumą reikia kartais išlaikyt. <...> Visiem geras nebūsi. Visiem priedų neišmuši." [Nojus]

Nojus, būdamas „per daug demokratiškas“, turėjo iššūkių balansuoti tarp asmeninių profesinių tikslų įgyvendinimo ir pavaldinių lūkesčių ir požiūrių („perša savo nuomonę“). Tačiau patyrė transformuojančią įžvalgą, kad pavaldinio ir vadovo atsakomybė skiriasi („vadovas yra vadovas“, „išgirdau, bet atsakysiu aš“), todėl jis gali sau leisti priimti individualius sprendimus nepriklausomai nuo to, kad tai gali kelti diskomfortą ar nepatikti suinteresuotoms šalims. Nojui santykio ribas taip pat padėjo nustatyti suvokimas, kad visų lūkesčių patenkinti yra neįmanoma („visiems geras nebūsi“). Atsižvelgiant į tai, Nojaus asmeninis augimas vyko siekiant labiau pažinti žmonių būdą ir elgsenos motyvus, mokantis pasirinkti prioritetinius darbuotojus, kuriais verta pasitikėti ir bendradarbiauti organizacinių pokyčių metu. Vadinasi, vadovo gebėjimas nubrėžti ribas yra ne arogancijos ar nepagarbos darbuotojams ženklas, bet atvirkščiai – jo reikia dėl statuso vadovauti ir parodyti užsistarnautą savo galią ir atsakomybę pavaldinių atžvilgiu.

Brigitos patirtis ugdant pavaldinių atsakomybę buvo susijusi su pastangomis praktiškai koreguoti ydingą organizacinės elgsenos kultūrą („tarnybinių pranešimų rašymą“) po kelių įmonių susijungimo:

„Panaikinau tarnybinių pranešimų rašymą, pasiaiškinimus. <...> Tai buvo įmonės kultūra realiai, kad apsisaugoti save <...>. Čia gal susiję su viskuo: su bendra įmonės kultūra... Tuo, kad... [apsisaugoti] prieš vidaus auditą, prieš vadovus. <...> Tai tokia apsauga formali jinai. Ir aš manau, kad tokia apsauga labai tada skatina žmones slėpti klaidas. <...> Aš kiek turėjau iki tol patirties, nebuvo kaltų ieškojimas. Tai, ką man reikėjo išgyvendinti sujungus naujas įmones ir tas kultūros skirtumas. <...> Jei kažkas kažką padarė, tai pirmiausia: „Kas kaltas?“ Tai pas mane niekada nebuvo šito dalyko, aš tikrai... Man tik būdavo aiški priežastis, dėl ko, taip, nu kas padarė ir priežastis, dėl ko tai atsitiko ir kaip mes galime tą priežastį išspręsti. Tai va čia buvo sunkiausia – išnaikinti tos kultūros dalį, „kaltų ieškojimas.““ [Brigita]

Pašnekovė pasakojo apie savo darbuotojų nuolatinį destruktivų poreikį perkelti atsakomybę kitiems („kaltų ieškojimas“, „skatina žmones slėpti klaidas“, „aš nekaltas“) be pastangų keisti savąjį elgesį ir siekti sklandesnių procesų ir geresnės darbo kokybės. Brigita dalijosi tuo, kaip ji mokėsi atvirai atsakyti į neatsakingą pavaldinių elgesį („pamatei klaidą ir sėdi, lauki“) ir paraleliai ugdyti naujų darbo praktikų adaptavimą savo vadovaujame departamente:

„Aiškinimu. Aiškinimu. Tiesiog aš... Tiesiog būdavo, kad „aš nekaltas“

ir panašiai. O man[o] klausimas būdavo tada taip mano darbuotojams: „Tai, o ką tu padarei, kad tai [ne]atsitiktų? Kokia iš jūsų buvo prevencija?“ Paimkim, kolegosa kažkurie padarė klaidą, paimkim, iš kitų departamentų ten, kažkos nepadarė, dar kažkur tai suklydo, o: „Kur tavo prevencija, jeigu tu matei? Ar tu tiesiog pamatei klaidą ir sėdi, lauki, kol kažkas tai kažką suras ar pamatys?“ Arba sakys: „Aš čia ne prie ko, ten prie ko kažkas kitas.“ Bet ar buvo ta prevencija su žmonėm, kad nebūtų tai atsitikę, kas atsitiko? Tai vat nu ta... Mokymas, aš sakyčiau, buvo gal daugiau... buvo per kalbėjimus.“ [Brigita]

Brigita „per kalbėjimus“ ir „aiškinimo“ būdu mokė perkelti pavaldinių dėmesio koncentraciją nuo kito į save („ką tu padarei?“, „kur tavo prevencija, jeigu tu matei?“), kad būtų ugdomas darbuotojų atsakomybės jausmas ir skatinamas asmeninis indėlis tobulinant kasdienių procesų veiklą organizacinių pertvarkų metu. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad VG vadovų saviugda padeda ne tik keisti save, bet ir ugdyti kitus formuojant organizacinės kultūros standartus bei kuriant sveikesnę darbo aplinką. Taip mokomasi nubrėžti konstruktyvaus ir bendradarbiaujančio darbuotojų elgesio taisykles ir atsakomybės ribas. VG vadovų augimas vyksta lavinant aiškios komunikacijos įgūdžius, drąsą spręsti prieštaravimus ir ugdyti kantrybę siekiant paveikti darbuotojų elgseną.

Su kolegomis

Reginos patirtis santykyje su piktybiškai atsakomybės vengiančiais kolegomis ar aukštesniais vadovais, vykstant organizaciniams pokyčiams, buvo sietina su asmeninių ribų įsisąmoninimu ir sąmoningu sprendimu su jais nebendradarbiauti:

„Aš irgi turiu savo ribas, ir yra kai kurių žmonių... <...> aš net ir neieškau priėjimo, <...> kryžiuką uždedu. Nu nes jeigu labai nesueina... <...> Labai nepatinka, kai... nenori keistis, užsidaro, ir ten kažkokie būna tokie buki... Nu nes mūsų bendras tikslas tai yra vis tiek tas pats, čia mes ne apie kažkokius asmeninius santykius. <...> Iš tų vadovų aukštesniųjų, tai yra vienas gal, su kuriuo aš net neieškau priėjimo, nes jis man asmeniškai, vertybiškai... nesueina. <...> Jeigu apsimeta durnium ir 5 kartus, tai tada nu aš viskas... Neeikvoju [energijos]... Jeigu man labai reikia to žmogaus, tai aš tada... na, ieškau būdy, bet dažniausiai, tai ir vengiu... <...> Jeigu jis... asmenybiškai kažkas ten nesueina, tai nieko tau ir nepavyks.“ [Regina]

Regina suvokia, kad profesiniai santykiai yra skirti bendradarbiauti, o ne reikšti savo ambicijas ar asmeninį charakterį („ne apie kažkokius asmeninius santykius“). Vis dėlto ji teigė, kad pradžioje dažniausiai dėdavo pastan-

gas užmegzti ryšį su kolegomis siekdama bendrų strateginių organizacijos tikslų („*mūsų bendras tikslas tai yra vis tiek tas pats*“), bet tikrovėje nesulaukusi atsako („*apsimeta durnium*“, „*užsidaro*“, „*nenori keistis*“) ji nuspręsdavo neieškoti asmeninių resursų ir tiesiog vengdavo bendravimo („*neieškau priėjimo*“, „*kryžiuką uždedu*“). Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste apima transformuojančią išvalgą, kad su kai kuriais žmonėmis neįmanoma dirbti kartu, kad ir kiek stengsiesi, todėl svarbu koreguoti asmeninius lūkesčius, idealius siekius derinti su tikrove.

Nojaus saviugdą procesas, mokantis nubrėžti santykio ribas, yra siejamas su transformuojančia išvalga, kad jis apskritai neprivalo kaupti dėmesio į destruktivias elgsenos tendencijas turinčius žmones ar atsižvelgti į visų nuomonę ir interesus:

„Aš labai anksčiau kreipdavau dėmesį į žmonių nuomonę visur. Man kas bepasakytų ką nors, kaip va tas – nemiga naktim man galėdavo būti nuo bet kokio paleisto žodžio į mano pusę. Ar dėl kitokio blogo ten žvilgsnio... O po to kažkaip taip man... Nusiraminau. Vis tiek gyveni ten... Aš apie dešimtmetį gyvenau su žmona. Tai pradėdi suprast kažkaip: „Taigi nu kenčia mane, tai gal ne taip ir blogai? <...> Anksčiau labai rūpėjo visų žmonių nuomonė, dabar – nebe visų. Dabar kažkaip išmokau nusisipjauti į tam tikrus [žmones / dalykus]... {nusijuokia} <...> Ne su visais reikia aplamai skaitytis ir ne dėl kiekvieno tau pačiam turi skaudėt galva. <...> [Rekomenduoju kitiems] nekreipt dėmesio į tuos blogus žmones, nes jų visą laik bus.“ [Nojus]

Nojaus išgyventa patirtis susidūrus su destruktiviu asmenų elgesiu, susierusiu organizacinių pokyčių procesu, nebuvo lengva („*nemiga naktim <...> nuo bet kokio paleisto žodžio į mano pusę*“, „*dėl kitokio blogo žvilgsnio*“, „*skauda galva*“). Jis bandė įsivertinti savo asmenybės būdą ir santykius su žmonėmis kitoje aplinkoje, kuri jį labai gerai pažįsta („*žmona <...> kenčia mane, tai gal ne taip ir blogai?*“), ir tai padėjo suprasti, kad netinkamas tam tikrų žmonių elgesys yra ne dėl jo kaltės ar nebūtinai turi būti kažkaip su juo susijęs. Panašiai kaip ir dėl Reginos sprendimo vengti kontakto su neatsakingais ar į destrukciją linkusiais žmonėmis, buvo suvokta, kad neįmanoma į visų poreikius atsižvelgti, o juolab juos patenkinti („*nusiraminau*“, „*išmokau nusisipjauti*“, „*nekreipt dėmesio*“), o blogų žmonių „*visą laik bus*“. Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu yra susijusi su gebėjimu objektyviai įsivertinti realybę ir priimti neišvengiamus gyvenimo kontrastus, kartais pasireiškiančius socialinėje aplinkoje. Toks požiūris padeda emociškai atsitraukti nuo destruktivaus konteksto, nepriimti to asmeniškai, bet atvirkesčiai, koncentruotis į tai, ką gali padaryti.

Brigitos asmeninis augimas organizacijai keičiantis vyko per drąsias pastangas nustatyti santykio ribas su priešiškais kolegoms, kurių elgesys buvo absoliučiai destruktivus ir nepagarbus:

„Bando tave kolega pašiepti, o tu taip sugebi <...> atsakyti šaltu protu, ramiai. <...> Va tas mano pasakymas, pastatymas į... vat gal tas toksai vat pastatymas į... į savo vietą, tai žmonėms pasakymas, bet TIESIAI ŠVIESIAI... Jau tu... kad tu, netgi drąsiai, kad tokio elgesio... žmogus, būdamas tokiose pareigose, tokiam brandžiam amžiui net neturi teisės taip elgtis su niekuo. Tame tarpe ir su manim ir taip prie visų. Tai tiems žmonėms gal buvo šokas, kad aš atlaikiau ir man nebuvo baisu atsakyti, kad aš jaučiuosi įžeista tokio elgesio. Bet aš... va tas buvo: „Hmm, aš galiu.“ Nes aš neturėjau tokios patirties <...>. Ir aš dabar kartais prisimenu tą atvejį ir galvoju: „Kaip tie žmonės jaučiasi dabar?“. Nes jie turi dirbti su manim. <...> Tam savo elgesyje, aš pasijaučiau, kad aš esu su iškelta galva ir aukštesnė savo elgesiu ir kultūra negu jie. Tai vat aš galvoju, tai jiems reikėtų pergyventi ir prisiminti... Aš niekada nediršau, iš tikrųjų, su niekuo taip elgtis ir man tai buvo labai keista, bet tiesiog... bet tiesiog aš turėjau tokią patirtį nemalonią ir iš kolegų, iš tikrųjų, iš KOLEGŲ. Ir manau, kad čia daug kur yra, visi galėtų apie tai pasakyti, bet nu aš savyje pasijaučiau, kad – hmm, aš vis dėlto einu su iškelta nosim, iškelta galva. [Brigita]

Brigita neįprastai lėtai ir atsargiai kalbėjo reflektuodama šią „nemalonią“ patirtį („šokas, kad aš atlaikiau“). Gebėjimas save apginti („pastatymas į savo vietą“, „tiesiai šviesiai“) reikalauja ne tik savistabos ir stebėjimo įgūdžių laiku atpažinti nederamus aplinkinių veiksmus, bet ir būti išsiugdžius, pirmiausia, pagarbą sau („neturi teisės taip elgtis su niekuo <...> tame tarpe ir su manim“, „jaučiuosi įžeista tokio elgesio“). O Brigitos stoviškasis („šaltu protu, ramiai“) ir kūrybiškasis lavravimas neįprastoje organizacinių pokyčių aplinkoje skatino saviugdą per naujų mąstymo, emocijų valdymo ir elgsenos būdų paiešką („aš neturėjau tokios patirties“) bei operatyvų pavyzdinio bendravimo demonstravimą kitiems, išdrįstant pasielgti kitaip negu įprasta organizacijos darbo kultūroje neoficialiai ją performuojant („jie turi dirbti su manim“, „jiems reikėtų pergyventi ir prisiminti“). Tyrimo dalyvės patirtis privertė ją įsivertinti savo emocinę savikontrolę ir didžiulius augančiu pasitikėjimu savimi įveikus šį iššūkį („hmm, aš galiu“, „einu su iškelta nosim, iškelta galva“, „aukštesnė savo elgesiu ir kultūra negu jie“), atradus drąsos ir vidinės jėgos pasipriešinti netinkamam kolegų elgesiui. Be to, šis destruktinio kolegų elgesio išgyvenimas įskaitant psichologinį smurtą tapo paskata ir poreikiu būti atidesnei žmonių psichologiniam pažinimui ir dėmesingam elgsenos įverti-

nimui, siekiant labiau pasirūpinti savo saugumu ir psichine sveikata ateityje:
„Tai gal savęs, tos mano kantrybės įrodymas, kad aš jos, iš tikrųjų, daug turiu ir tos tolerancijos daug turiu. <...> Aš supratau, kad negaliu aš visais žmonėm atvira širdim pasitikėti. <...> Atsirado dar mano tokia savygyna, <...> atstumo laikymasis ir to tokio... vertinimas žmogaus: reiškia, reikia pasižiūrėti, koks tu esi iš tikrųjų, tavo elgesys koks, ir ar atitinka tavo veiksmai tavo žodžius.“ [Brigita]

Vadinasi, Brigita patyrė transformuojančią išvalgą, kad pasitikėjimas yra ne duodamas avansu ir besąlygiškai, bet turi būti užsitarnautas savo elgesiu („negaliu visais žmonėm atvira širdim pasitikėti“). Kitaip tariant, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste sietina ir su pasitikėjimo standartų ir tolerancijos ribų išsąmoninimu, objektyviai vertinant aplinkinių žmonių deklaruojamų žodžių ir veikslių atitikimą tikroveje.

Su tiesioginiu vadovu

Agneta ypač vėlesniais pokyčių įgyvendinimo etapais jautėsi palikta viena vykdyti optimizacijos ir skaitmenizavimo procesus ilgesniam negu susitarta laikotarpiui. Ji, patyrusi pažadų netesėjimą, mokėsi netiesiogiai atremti savo vadovo elgesį siekdama konstruktyviai išlaikyti pusiausvyrą tarp abipusio susitarimo ir paslaugų mainų:

„Jūs man pažadėjot vieną – neištesėjot, tai dabar Jūs man truputį padėkite DIRBTI. {pauzė} Nes būdavo toks direktoriaus vis... atėjimas... periodinis, kai jie vis... turėtų grįžti su atsakymu dėl kandidato paieškos, o atsakymo NĖRA. Ir direktoriaus tada toks sakymas: „Nu Agneta, prašau, suremkime pečius dar kartą.“ Nu ir aš sakau: „OK...“ Bet aš tada išeinu ir sau galvoju: bet Jūs prašot mane suremti pečius... Tai mano su Jūsų. Tai REMKIM. {pauzė} Tai remkim. Aš ateinu tada su... pasakymu, kad PAREMKIM pečius tada. Aš remiu tuoj, man reikia ar pagalbos, išvalgos, kažko – remkime pečius. <...> Aš SAU pasakiau. <...> Elgsenas keičiau. Kad aš galiu realiai tuo pasinaudoti, aš tą pradėdavau daryti.“ [Agneta]

„Suremti pečius“, anot Agnetos vadovo, reiškia geranoriškas pastangas padėti vienas kitam ir bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų. Vadinasi, ji, patirdama susitarimo nevykdymą ir besiformuojantį išnaudojimo jausmą, mokėsi prašyti fizinės, emocinės ar intelektinės pagalbos iš savo tiesioginio vadovo („man truputį padėkite DIRBTI“, „man reikia ar pagalbos, išvalgos, kažko – remkime pečius“). Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste apima nesąžiningos neatitikties paslaugų mainuose atpažinimą ir gebėjimą atvirai išsakyti, kur pažeidžiamos tam tikros ribos, siekiant konstruktyvaus bendradarbiavimo ateityje.

Donatos patirtis taip pat susijusi su panašia situacija. Ji, negavusi tiesioginio vadovo palaikymo vykdyti organizacinę pertvarką, įveikė savo baimę ir nutarė atvirai aiškintis vadovų elgesį bandydama suprasti jų lūkesčius jos atžvilgiu:

„Arba aš lieku šioje įmonėje ir bandau tą pokytį padaryti, arba aš visgi išeinu ir ieškau, kur aš galėsiu kažką nuveikti gero ir kur galėsiu įmonei duot kažkokios naudos. {pakyla energija} Tai kai tikrai viduje aš apsisprendžiau ir pakankamai ryžtingai nu tiesiog išsiskaitiu, nes mes turėjom pokalbį, ir kažkaip prasilažė tie ledai. <...> Po truputėlį mes tikrai pradėjom susikalbėti, ir tikrai pajaučiaiu, kad daugiau duoda ir atsakomybės, ir tada supratau, kaip mes po truputį judam.“ [Donata]

Donatos atvejis rodo, kad gebėjimui atvirai nustatyti santykio ribas reikia ryžto („pakankamai ryžtingai tiesiog išsiskaitiu“), kuris gali kardinaliai pakeisti tarpusavio bendravimą ir tolesnio santykio dinamiką ir kokybę („prasilažė tie ledai“).

Turbūt vienas iš didžiausių VG vadovų iššūkių buvo veikti organizacinių pokyčių sąlygomis negaunant vadovybės palaikymo. Julius po ilgų asmeninės saviugdosa pastangų siekdamas užmegzti ryšį su savo tiesioginiu vadovu galiausiai padarė tokią transformuojančią išvalgą:

„Jeigu reikėtų rekomenduoti kažkam, tai aš manau, kad rekomenduočiau... Nereikia VELTIS į kažką, jeigu PABANDEI, – trintis kažkokia, [tai] nereikia ten labai STENGTIS įrodinėti kažką. Nėra taip paprasta pakeisti kitų nuomonę, nepakeisi tų žmonių ir taip toliau. Arba PATS turi pritapti prie to, arba [išeiti]...“ [Julius]

Pašnekovas minėjo, kad išryškėjus požiūrių į darbo metodus skirtumams reikia keisti ne kitus, bet save. O jei pastangos nesėkmingos, ribų nustatymas vyksta padarius sprendimą tiesiog pasitraukti iš užimamų pareigų pakeičiant poziciją ar net organizaciją.

Viena iš Nojaus patirčių organizacinių pokyčių metu buvo iššūkis bendrauti su jo tiesioginiu vadovu – susidurti su emocionaliai destruktiviu elgesiu ir nuolatos laviruoti neskaidrioje komunikacijoje:

„Ir vadovai taip pat... Jie nekoreliuoja su protu, sakykime taip. {nusijaukia} <...> Mano vadovas anam darbe, kur sakiau, despotas buvęs. Ten... savi niuansai. <...> Perpranti žmogų vis tiek. Pradedi taikytis prie jo viso to būdo, na ir tiek. Ta prasme, irgi vaidini. {pauzė}“ [Nojus]

Šiuo atveju saviugda buvo nukreipta į gebėjimą atpažinti neigiamas tiesioginio vadovo charakterio savybes, priimti jas kaip neišvengiamas nemandant jų pakeisti. Nojus pasirinko stengtis ir mokytis prisitaikyti bendraujant su sunkaus charakterio („irgi vaidini“) ar ribotų mentalinių sugebėjimų

žmonėmis („bandai <...> kažkaip parodyt ir įrodyt“). Pasirinkdamas žodį „vaidinti“, jis tarsi priėmė destruktavyus ar neautentiškos tarpusavyje santykių taisyklės tiek, kiek leido jo asmeninės ribos. O palyginus su Juliaus išgyventa patirtimi, Nojus turėjo svarbesnių motyvų likti esamoje pozicijoje ir siekti asmeninių profesinių tikslų realizavimo (kas jį palaikė). Julius neturėjo galimybės to padaryti dėl atimtos atsakomybės ir nuolatinio tiesioginio vadovo pasipriešinimo diegti pažangią praktiką darbovietėje.

Tyrimo duomenys atskleidė transformuojančią išvargą, kad neįmanoma su visais žmonėmis elgtis vienodai ir gražiai palaikant pozityvų emocinių santykių. Apibendrinant galima teigti, kad VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu apima gebėjimą objektyviai įvertinti aplinkinių žmonių ribotumą ir netinkamą tendenciją elgesį bei nustatyti ribas, t. y. mokytis būti griežtesniam užtikrinant profesinius standartus ir tvirtesniam ginant savo asmenines vertybes. Asmeninių ribų santykių srityje suvokimas ir aiškus to įvardijimas išorinei aplinkai ne tik moko kitus toleruotino elgesio ir pageidaujamo bendravimo būdų, bet ir ugdo savigarbos jausmą, taip pat skatina išlaikyti teigiamą savivertę, kurios itin reikia intensyviame ir dinamiškame organizacinių transformacijų kontekste siekiant rezultatyvumo.

Saviugda kaip socialinės įvairovės priėmimas: apibendrinimas ir interpretacija

VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste vyksta per socialinės įvairovės patyrimą suvokiant darbuotojų skirtingumą ir pažįstant žmogiškosios prigimties ypatumus, dedant sąmoningas pastangas ieškoti individualių bendravimo ir bendradarbiavimo būdų, ugdant socialinius ir komunikacinius įgūdžius lanksčiai laviruoti skirtinguose demografiniuose ir psichologiniuose socialiniuose kontekstuose siekiant veiksmingo rezultato.

Tyrimo metu atskleista, kad VG grandies vadovai socialinę įvairovę patyrė per tris žmogiškosios prigimties aspektų suvokimus: (1) žmonės nemėgsta pokyčių, (2) žmonės yra riboti ir (3) egzistuoja blogų žmonių. Šie vidiniai atradimai organizacinių pokyčių kontekste tarsi užpildo skirtingus pasaulio matymo polių, kurie *de facto* anksčiau atspindėjo kitokius asmeninius lūkesčius žmogiškai prigimčiai, t. y. kad žmonės yra linkę priimti pokyčius, naujoves ir nori progreso, taip pat kad visais požiūriais yra tobuli, geri ir linkę bendradarbiauti (4 lentelė).

4 lentelė. VG vadovų transformuojančios įžvalgos apie žmogiškąją prigimtį organizacinių pokyčių kontekste

Transformuojančios įžvalgos apie žmogiškąją prigimtį	Charakteristika ir / ar poreikiai	Išraiška	VG vadovų vaidmuo ir saviugdosa pobūdis
ŽMONĖS NEMĖGSTA POKYČIŲ	Stabilumas Rutina Saugumas Komfortas Aiškumas	Pasipriešinimas Pyktis Nepalaikymas Kritika Sabotažas Atsakomybės vengimas Pasiteisinimai Tingumas	Komunikacijos valdymas: - pokyčių prasmės ir pozityvių aspektų išryškkinimas; - motyvavimas pokyčiui; - atsakymai į darbuotojams kylančius klausimus. Organizavimas ir kontrolė: - konkrečių individualių užduočių pokyčių metu skyrimas; - nuolatinė užduočių vykdymo patikra; - piktnaudžiavimo atvejų identifikavimas ir šalinimas.
ŽMONĖS YRA RIBOTI	1. <u>Mentalinės ribos</u> : nelankstus mąstymas, informacijos apdorojimo sunkumai, negebėjimas planuoti, naivumas, gudrumo stoka. 2. <u>Emocinės ribos</u> : negebėjimas kontroliuoti neigiamas emocijas; per didelis jautrumas stresui. 3. <u>Socialinės ribos</u> : bendrauti, išsakyti požiūrį, spręsti problemas.	Polinkis bendradarbiauti Pasimetimas Sulėtėjimas Instruktavimo poreikis Baimė suklysti	- Empatijos vystymas - Emocinis palaikymas - Motyvavimas - Instruktavimas - Ugdymas - Mentorstė - Nuolatinė priežiūra - Pozityvaus grįžtamojo ryšio teikimas
EGZISTUOJA BLOGŲ ŽMONIŲ	- Nelinkę keisti save. - Negatyvus požiūris į kitus. - Nelaimingi. - Nepakenčia kitų sėkmės. - Destruktyvi elgsena. - Mąstysena paremta visagalybės poreikiu. - Beribis poreikis konkuruoti ir būti geresniam ar aukščiau už kitus. - Siekis kitų sąskaita pasiekti savus tikslus.	Egoistiniai motyvai ir siekiai įgyti daugiau: - valdžios, - šlovės, - finansinės naudos. Kraštutinės pastangos pakenkti kitiems: - žeminimas, - patyčios, - arši kritika, - negatyvumo skleidimas, - pastangų žlugdymas, - idėjų ir kitų darbo rezultatų pasisavinimas, - apgaulė, - manipuliavimas kitais, - kaltinimas, - atsakomybės permetimas.	- Mokymasis atpažinti - Atviras ribų nustatymas - Kontakto vengimas - Keisti save, o ne kitus - Sąmoningos pastangos rūpintis ir stiprinti save - Alternatyvių pagalbos resursų paieška - Pagalba kitiems - Pastangos atleisti - Pozicijos keitimas arba išėjimas iš darbo

Pirmasis žmogiškosios prigimties suvokimas: *žmonės nemėgsta pokyčių*. Žmonės nemėgsta pokyčių, kadangi yra tingūs, nenori prisiišti atsakomybės arba tiesiog nori likti įprastoje ir stabilioje kasdienėje veikloje ar rutinoje siekdami patenkinti saugumo poreikį. Dėl to organizacinių pokyčių metu yra linkę įnirtingai priešintis, nepalaikyti, vengti atsakomybės, neprisiimti, ieškoti pasiteisinimų nedaryti užduočių, išreikšti kritiką dėl strateginių pokyčių, trukdyti ar sąmoningai sabotuoti pokyčių iniciatyvas. VG vadovams tenka svarbi užduotis skirti daug dėmesio komunikacijos įgūdžiams tobulinti – mokytis aiškiai įvardyti organizacinių pokyčių tikslus, atsakyti į darbuotojams kilusius klausimus, motyvuoti pokyčiui išryškinant pozityvius naujų iniciatyvų aspektus. Taip pat VG vadovų vaidmuo yra skirti aiškias, konkrečias ir įveikiamas užduotis pavaldiniams, suplanuoti laiką papildomai darbų atlikimo priežiūrai siekiant išvengti piktnaudžiavimo ar nekonstruktyvaus užduočių vykdymo.

Antrasis žmogiškosios prigimties suvokimas: *žmonės yra riboti*. Žmonės yra riboti savo mentaliniais, emociniais ar socialiniais gebėjimais ir resursais. Mentaliniai resursai yra susiję su limituotais protiniais gebėjimais lanksčiai ir plačiai mąstyti, apdoroti informaciją, strategiškai numatyti, planuoti, kurti neapibrėžtumo sąlygomis. Emocinių gebėjimų ribotumas atsiskleidžia per nemokėjimą kontroliuoti savo neigiamų emocijų arba buvimą itin jautriam, o tai šiek tiek trukdo lanksčiau veikti profesiniame lauke. Ribotumai socialiniame kontekste atsiskleidžia per vidinius apribojimus atvirai ir drąsiai bendrauti, išsakyti savo požiūrį, spręsti iškilusias problemas. Riboti žmonės gali ir akivaizdžiai nesipriešinti organizaciniams pokyčiams, bet savo prigimtimi yra linkę pasimesti, nežinoti, kaip elgtis naujame kontekste, bijoti išbandyti naujus dalykus. Todėl VG vadovai turi jiems skirti nuolatinę priežiūrą, teikti pagalbą, parodyti empatiją ir emociškai palaikyti, vadovauti ir ugdyti nukreipdami, teikti pozityvų grįžtamąjį ryšį profesinėje veikloje.

Trečiasis žmogiškosios prigimties suvokimas: *egzistuoja blogų žmonių*. Egzistuoja blogų žmonių, kurie nėra linkę keisti savo prigimties – to daryti nenori arba apskritai nesugeba. Tai apima visuminę jų mąstyseną, vertybinę sistemą ir bazinius elgsenos įpročius, kurie destruktiviai pasireiškia socialinėje aplinkoje ir profesinėje veikloje. Šie žmonės įpratę manipuliuoti kitais apgaule ar psichologiniu spaudimu siekdami pasinaudoti jų gerumu, kad patenkintų savo egoistinius tikslus (valdžia, šlovė, turtas). Dėl poreikio konkuruoti jie gali destruktiviu elgesiu žeminti aplinkinių sugebėjimus. VG vadovų saviugda padeda atpažinti tokią žmonių prigimtį ir suvokti jų ribotumą galimybes prisidėti prie sklandaus organizacinių pokyčių įgyvendinimo, todėl kyla poreikis mokytis bendravimo ribų nustatymo ir numatyti alter-

natyvius resursus norint gauti reikiamą pagalbą ar bendradarbiauti. Jeigu tokie asmenys yra pavaldūs VG vadovams, vienas iš sprendimų būtų atsakyti sąmoningą destrukciją vykdančių darbuotojų paslaugų nepaisant jų specializacijos profesionalumo, kadangi tokia jų elgsena ne tik kenkia darbo efektyvumui, bet ir kuria emociškai nesaugų darbo aplinkos mikroklimatą kolektyviniu lygmeniu.

Taigi, žmogiškosios prigimties skirtumų patirtis tampa svarbia asmenybės saviugdų dalimi ir tobulėjimo įrankiu. Pradžioje yra keliami klausimai sau, kodėl su vienais žmonėmis pavyksta susikalbėti, o su kitais – ne; kas daroma blogai, kad kiti nesupranta. Jautriausi išgyvenimai apima patyrus kognityvinį disonansą, kai susiduriama su netinkamu ir destruktyviu aplinkinių elgesiu ir motyvais. Tada kvestionuojamos socialinės normos ir bando suvokti skirtumą tarp gėrio ir blogio apskritai. Keliami klausimai: kas yra geras žmogus ir kas yra blogas žmogus; ar blogai besielgiantis žmogus gali pasikeisti; ar aš galiu kažką padaryti, kad pagerinčiau bendravimą su blogais žmonėmis; ar aš galiu būti laimingas pasaulyje, kuriame egzistuoja blogis? Šiame kontekste patiriama transformuojanti išvalga, kad pasaulis nėra visada gražus, tobulas ir harmoningas. O tikrovės dualumo ir kontrasto pažinimas skatina suvokti, kad pasaulio neįmanoma pakeisti ar visiškai išnaikinti blogį, kuris, tikėtina, visada egzistavo. Šis egzistencinio pasaulio pažinimas ir transcendencija tampa svarbia suaugusiųjų saviugdų dalimi, skatinančia asmenybės brandą.

Bendraudant su blogo linkinčiais žmonėmis taip pat vyksta emocinis savęs pažinimas ir ugdomi savireguliacijos įgūdžiai: patiriamas pyktis, nelygumas, stresas, frustracija, nepakantumas, susierzinimas, agresija, beviltiškumas, baimė. VG vadovai įsisąmonina automatinį reakcijų šablonus (sustingti, kovoti ar pasitraukti) ir mokosi sąmoningiau reguliuoti emocijų atsaką toksiškoje aplinkoje. Elgsenos pasirinkimas ne visada yra vienodas: vyksta sąmoningas situacijų įsivertinimas: kokie motyvai likti ir kokie pasitraukti, kas svarbiau. Taigi, pakartotinai įvertinami prioritetai ir perkainojamos vertybės. Pažymėtina, kad patirties refleksijai reikia daug laiko, kadangi transformuojamos nusistovėjusios nuostatos, būtinos sprendimams priimti. Be to, emocinius išgyvenimus svarbu pajausti ir integruoti į turimą patirtį.

Išryškėja suvokimas, kad viskas bus daug sunkiau negu buvo galvota iš pradžių, kadangi daug palaikymo darbo aplinkoje nebus. Bet kartu išgyvenimus stiprina suvokimas, kad vienas nieko nepadarysi. Jei ir bus bandoma padaryti, tai kainuos daugiau laiko, energijos ir kitų resursų. Akistatoje su asmeniniu perfekcionizmu kyla kokybės ir greito proceso svarbos klausimas. Taigi, ar įmanoma pasiekti geriausių rezultatų tokiomis sąlygo-

mis? Kaip pasiekti organizacinių pokyčių tikslus su nekintančiais žmonėmis? Jeigu kiti žmonės nesikeičia, ar aš turiu potencialą keisti save?

Šioje idealizmo ir realizmo sankirtoje prieinama prie suvokimo, kad kitas žmogus pasaulį mato, jaučia ir suvokia kitaip, kitokios vertybės, ambicijos, tikslai ir saviraiška. Patiriama transformuojanti įžvalga, kad turima mažai galios pakeisti kitus žmones. Formuojasi suvokimas, kad negalima valdyti kitų – galima stengtis daryti įtaką, prašyti ar kitaip manipuliuoti, tačiau neturima galios absoliučiai keisti žmonių. Be to, VG vadovų saviugda vyksta per įžvalgą, kad kito žmogaus pasaulio supratimas yra visiškai kitoks nei mano, net dažnu atveju pakankamai fiksuotas ir nekintantis. Įsisąmoninamas vidinio susitaikymo ir išorinės aplinkos priėmimo momentas. Todėl noras pakeisti kitą transformuojamas į paskatą keisti save: dirbti su patirtį ribojančių vidinių nuostatų ir įsitikinimų apie socialinę aplinką keitimu (sąmonės ribų plėtimas), atpažinti suintensyvėjusią emocinę energiją ir valdyti reakcinio atsako pobūdį, pasirinkti naujus elgsenos modelius priklausomai nuo adresato.

Per socialinės įvairovės pažinimą VG vadovai pagilina ir savęs pažinimą siekdami atsakyti klausimą koks aš esu. Piktas, nepakantus, nekantrus, teisiantis, norintis „užmušti“ kitą, manipuliuoti ir kontroliuoti kitą tam, kad jis elgtųsi taip, kaip Aš noriu? Savo valdžios, galios, įtakos rėmų pažinimas – kiek galiu daryti įtaką kito žmogaus valiai? Kiek aš galiu pakeisti kitą, kiek galiu jam nusileisti, kiek kitas gali žeminti mane ar kitaip nepagarbiai elgtis? Savivertės klausimai – kaip aš save gerbiu? Ar aš gebu parodyti kitiems, kaip aš save gerbiu ir kokio elgesio tikiuosi iš kitų žmonių bendraujant su mani- mi?

Tame kontekste VG vadovai kaip atsvarą patys atskleidžia savo stipriąsias puses: kad jie yra gabesni negu pavaldiniai, geba strategiškai matyti, geriau įsisavina žinias, yra žingeidūs, geba mokytis, yra lankstesni, moka geriau prisitaikyti, turi aukštesnių ambicingų siekių ir idealų. Patiriamas transformuojantis suvokimas, kad vadovas ir yra vadovas dėl to, kad yra lyderis, kuris skiriasi nuo daugumos. Įsisąmoninamas galios santykis. Jaučiamas pasitenkinimas ir pasididžiavimas savimi, kad sugebama daugiau, todėl užimama aukštesnė profesinė pozicija. Bet kas iš to? Ar aš iš tikrųjų esu „aukščiau“? Ar buvimas „aukščiau“ padeda pasiekti tikslus? Iš dalies – taip, nes turima įtakos spręsti dėl pavaldinių darbo sąlygų, atlygio, pozicijos, užduočių paskirstymo, įvertinimo galimybių. Iš kitos pusės patiriamas suvokimas, kad, norint sklandžiai bendradarbiauti su pavaldiniais, svarbu išlaikyti ir lygiavertį santykį, kuris skatina nuoširdesnę ir atviresnę bendravimą. Formuojasi įžvalga, kad „aš nors ir vadovauju, bet nesu ši socialinė rolė“ – aš

esu toks pats žmogus kaip tu. Ką reiškia būti žmogumi? Kuo skiriasi „vadovas“ ir „žmogus“, kuo skiriasi santykis bendraujant su „vadovu“ ir bendraujant su „žmogumi“? Kaip jaučiamasi geriau: bendraujant kaip „vadovas“ ar kaip „žmogus“? Ego ar paprastumas? Būti lygiavertėje sąveikoje ar išlaikyti atstumą bendraujant? Renkantis tarp profesionalumo generuojant rezultatus ir draugystės atsiranda poliškumas. Ar galima suderinti profesionalumą ir draugystę viename santykyje? Taigi, paraleliai, kaip vienas iš saviugdosa aspektų, vyksta asmeninių ir profesinių vertybių sankirta ir išsigryninimas.

VG vadovų sąmoningumo ugdymas vyksta per stebėjimo įgūdžių lavinimą: koks kiekvienas žmogus yra; kaip jis elgiasi, mąsto; su kokiomis emocijomis ateina į darbą; kas jį labiausiai motyvuoja darbe; ką jam skauda; ar yra kažkas, kuo galėčiau jam padėti pasiekti tai, kas jam yra svarbu gyvenime? Atsiskleidžia kito žmogaus pajautos svarba per empatijos įgūdžių lavinimą. Vis dėlto šiame kontekste žmogus jaučia kito žmogaus rūpestį ir gali įvertinti, ar tai yra tikra ir nuoširdi. VG vadovui kyla klausimas: ar man iš tikrųjų rūpi tai, kas kitiems svarbu; ar aš galiu dirbti su žmogumi, kurio nesuprantu, nemėgstu ar nepakenčiu; ar aš galiu apsimesti, kad man rūpi kitas kaip artimas žmogus; jeigu ne, ar kitas nesupras, kad aš apsimetu? O jeigu man iš tikrųjų rūpi, ar aš gebėsiu suprasti ir atsižvelgti į kiekvieno poreikius? Ar santykyje su suaugusiais žmonėmis būtinas toks rūpestingas bendravimas? Kur yra ribos? Ar jos yra? Nuo ko jos priklauso? Kas būdinga suaugusių žmonių bendravimui? Ar aš kaip vadovas galiu pasirinkti santykio pobūdį su pavaldiniais ir nustatyti „žaidimo“ taisykles? Kaip man kaip vadovui būtų patogiau bendrauti, kad aš sutaupyčiau savo laiko ir žmogiškuosius resursus, jausčiau didesnę komfortą ir galėčiau pasiekti savo tikslus? Keliami hipotezė: kokias žaidimo taisykles nustato vadovas, ta linkme ir vyksta bendravimas.

Galimai šioje patirtyje grįžtama prie vadovo ir pavaldinių sąveikos pobūdžio analizės, gretinant *tėvo* – *vaiko* ir *suaugusiojo* – *suaugusiojo* santykį. Ar *tėvo* – *vaiko* santykis su pavaldiniais suteikia lengvumo? Paklusti. Mokyti. Auklėti. Ugdyti? Bausti? Liepti? Kontroluoti? Nurodyti? Bet šiame santykyje vadovas tarsi turėtų būti labai stiprus, visada pasitempęs, niekada neklystantis, direktyvus, prisiimantis daug atsakomybės. Jis negali būti pažeidžiamas ir parodyti savo silpnų pusių. Vadinas, iš dalies negali gauti palaikymo iš pavaldinių. Ar jam tai tinka? O kaip būtų suaugusiųjų santykyje? Vadovas gali būti atviresnis, pažeidžiamas, labiau žmogiškas. Galbūt lygiavertėje sąveikoje būtų gaunama daugiau palaikymo, supratimo, abipusio atsakomybės pasidalijimo ir įsipareigojimo.

Taigi, nepaisant to, kad neįmanoma pakeisti žmonių asmenybės ir charakterio, VG vadovams yra aktualu suvokti, kad kiekvienas darbuotojas turi

stiprių savybių, kurias galima panaudoti darbe skirtingoms užduotims atlikti organizacinių pokyčių metu. Būtinai suvokimas, kad darbuotojai neturi būti vienodi, kad galėtų gerai atlikti darbą ar būti geri specialistai. VG vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojų gebėjimus ir galimybes, paskiria užduotis, kurios motyvuotų juos dirbti. Tokiu atveju reikia mažiau kontrolės, kad užduotys būtų atliktos kokybiškai ir laiku. Sukuriamas tarsi makropasaulis komandoje, skyriuose, departamentuose, kurie veikia kaip vientisas mechanizmas.

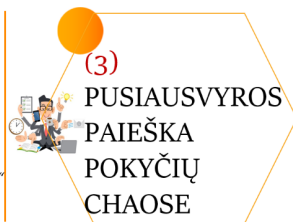
Apibendrinant galima teigti, kad VG vadovams didžiausias iššūkis iškyla ne įgyvendinant organizacinius pokyčius, o susidūrus su sunkumais tarpasmeniniame bendravime. Todėl saviugda apima gebėjimą objektyviai įsivertinti realybę ir priimti neišvengiamus gyvenimo kontrastus, išryškėjančius socialinėje aplinkoje. Toks požiūris padeda emociškai atsitraukti nuo destruktvyvaus konteksto, nepriimti jo asmeniškai ir koncentruotis į galimybių paiešką. Keliami vidiniai klausimai: kas yra lengviau – dirbti vienam ar skirtingų darbuotojų grupėje; kaip atrasti balansą dirbant grupėje su ambivalentiška dinamika? Sinergijos komandoje supratimas vyksta tada, kai atsirenkami darbuotojai, tinkami bendradarbiauti ir pasitikėti deleguojant užduotis bei užsitikrinant sau palaikymą. Kai atsisakoma poreikio keisti žmonių trūkumus ir bandoma pritaikyti jų gabumus ten, kur jų labiausiai reikia, – paraleliai padedama darbuotojams realizuoti jų talentus. Tai prisideda prie pavaldinių pasitenkinimo darbu didinimo ir profesinės sėkmės. Šio proceso metu VG vadovai lavina pastabumą ir intuityvaus įsiklausymo į kitų poreikius įgūdžius. Taip pat plečiamos psichologinės žinios ir lavinami ugdomojo vadovavimo įgūdžiai siekiant sužinoti apie darbuotojų gebėjimus ir asmeninę motyvaciją. Taigi, VG vadovų saviugdų procesas vyksta per papildomos vertės kūrimą ne tik organizacijoje, bet ir darbuotojų asmeniniame profesinės savirealizacijos kelyje.

3 TEMA: Pusiausvyros paieška pokyčių chaose

Tyrimo dalyvių išgyventa patirtis atskleidžia jų individualų rūpestį ir poreikį ieškoti dermės pokyčių chaose per vidinių jėgų paiešką išlikti produktyviems. Kitais žodžiais tariant, ši trečioji tema padeda suprasti, kokias reikšmes ir prasmes VG vadovai priskiria saviugdų procesui siekdami priimti diegiamų organizacinių pokyčių – aplinkybių ir norimo rezultato – nepabiržtumą ir įveikti nepatogumų keliančius iššūkius vystant vidinį atsparumą, stiprybę ir motyvaciją dirbti (6 paveikslas).

Potemės:

1. Sąmoninga vertybinių lūkesčių transformacija: „*Ir to, ir to negali turėti*“
2. Darbo ir asmeniškumo atskyrimas: „*Biznis toks*“
3. Galios ribų įsisaŃmoninimas ir alternatyvų paieška: „*Ką aš galiu?*“
4. Blogiausio scenarijaus apmąstymas: „*Turiu rankas ir kojas*“
5. Psichoemocinis patirties reflektavimas ir reagavimo reguliacija: „*Darydavau pauzes*“
6. Sąmoningas atsisraukimas nuo darbo ir poilsio planavimas: „*Išėini iš režimo*“



6 paveikslas. VG vadovų saviugda kaip pusiausvyros paieška pokyčių chaose

Sąmoninga vertybinių lūkesčių transformacija: „*Ir to, ir to negali turėti*“

Tyrimo dalyviai interviu metu pasakojo, kad labai daug energijos buvo eikvojama vidiniams apmąstymams ir išorinei kovai dėl tam tikrų vertybinių dilemų ar tikslų, kurių realizacija organizacinių pokyčių metu jiems buvo itin svarbi. VG vadovų patirtis atskleidžia, kad tai vyko dėl bandymo ieškoti dermės tarp skirtingų svertų atsidūrusių lūkesčių ir pasirinkimų, pavyzdžiui: kokybės ir greičio, resursų taupymo ir kokybės, rezultato siekio ir gerų santykių išlaikymo, tikslo realizacijos ir teisingumo užtikrinimo ir kt. Tyrimo dalyviai užsiminė, kad išgyventa patirtis buvo gana sunki, o pasekmės jaučiamos sveikatos, fiziniu, psichiniu ir net dvasiniu lygmeniu. Tai dar labiau gilino vidinį konfliktą ir didino sumaištį, kadangi buvo itin keblu panaudojant turimus vidinius resursus rasti sprendimus susidariusiose aplinkybėse. O norint susigrąžinti vidines jėgas veikti reikėjo iš naujo įvertinti prioritetines pokyčio ar darbo sritis ir priimti vidinį sprendimą kažką paleisti, atsisakant poreikio tai žūtbut įgyvendinti.

Štai Milda pasakojo, kad ji tarptautinėje įmonėje vykstant struktūriniam pokyčiams atkakliai siekė keisti organizacijos darbo kultūrą ir užtikrinti darbuotojams palankesnes darbo sąlygas ilgalaikėje perspektyvoje. Vis dėlto tyrimo dalyvės išgyventa patirtis siejama su vertybine priešara suvokiant kitokį vadovybės požiūrį į darbuotojus:

„Čia yra PASLAUGŲ industrija. Mes labai mėgstam sakyti „people business“⁹¹. MES parduodam netiesiogiai KOMPETENCIJĄ žmonių [x šaliai]. Mes neparduodam [xx], produktu, mes parduodam žmones ir „you know-how“⁹². Vadinasi, mes turim mokėti dirbti ne su [xxx verslo sritimi], o su žmonėmis. {barbena į stalą, giliai įkvepia oro} Nu ir mes jau šitą labai stipriai taip. O [xxx versle], kurie visi ten sėdi, – jiems visai

91 Angl. *people business* – žmonių verslas; verslas, orientuotas į žmones.

92 Angl. *you know-how* – tu žinai kaip; žinios ar būdai, kaip kažką atlikti.

kita dimensija. KOKIE čia žmonės yra? Čia yra... produktai ir klientai. Ir, pavyzdžiui, dabar mes darom didelę didelę reorganizaciją. Tai reiškia [x] tūkstančių žmonių bus paliesti. {subarbena pirštais} Ir tai dar nebūtinai reiškia, kad visiem jiems bus blogiau, bet <...> visi pokytį išgyvena sunkiai.“ [Milda]

Milda, dalydamasi savo patirtimi, sunkiai tvardė pykčio emocijas („mes jau šitą labai stipriai“) ir neverbalinę ekspresiją (nuolat barbeno pirštais į stalą, giliai įkvėpdama daug oro), nes ji suvokė, kad vadovybė taip nuvertina žmones ar net juos nužmogina („KOKIE čia žmonės yra? Čia yra... produktai ir klientai“). Kadangi tyrimo dalyvės pasaulėžiūra itin humanistiška („mes turim mokėti dirbti ne su [xxx verslo sritimi], o su žmonėmis“), orientuota į žmonių gerovę („[x] tūkstančių žmonių bus paliesti“, „visi pokytį išgyvena sunkiai“), ją ši vertybių sandūra stipriai sukrėtė ne tik vadybos, bet ir moralės prasme. Be to, Milda teigė suvokusi, kad jos kokybės standartai skiriasi nuo vadovybės keliamų standartų organizacinių pokyčių atžvilgiu:

„Jisai pradeda kelt konfliktą viduje, nes tu žiūri ir sakai: „Ne taip yra! Ne taip yra!“ {suploja delnais} <...> Bet po viso to pokyčio <...>, jau ten atsigauni ir tu supranti: jie veikia su tam tikrom PRIELAIDOM, jiems net galbūt NEREIKIA to... nu, pavadinkim, idealaus rezultato. Jiems gal net nereikia, kad tau ten lokaliai {subarbena pirštais į stalą} būtų viskas tobula, yra „sufficient enough“⁹³ ir KAIP BUS – TAIP. <...> Ir aš tik po to pradėjau OK tada atsipalaiduoti. {įkvepia, pauzė} Nu tai nebūtina, reiškiasi... Reiškia, aš galiu atpalaiduot tą. {delnais į stalą} „Let it go.“⁹⁴ <...> Bet, aišku, aš eidavau ir reflektuodavau su koučerių tą, <...> apie tai gryninom, kaip tai... veikia ir kaip tai konfliktuoja su vertybėm tavo kažkokiom... Iš kur atsiranda tie visi va tokie PERDEGIMAI arba... Todėl, kad su tom VERTYBĖM konfliktuoja, ne dėl to, kad tu ten ŠIAIP nusidirbai kažkaip.“ [Milda]

Mildos išgyventa patirtis leido jai pažinti savo perfekcionizmą – savybę siekti tobulų darbo rezultatų ir kokybės („jiems <...> NEREIKIA to... <...> idealaus rezultato“, „nereikia, kad <...> būtų viskas tobula, yra „sufficient enough“ ir KAIP BUS – TAIP“). Ji pasakojo, kad patirtas profesinis perdegimas yra pasekmė vidinio konflikto, kilusio dėl savo ambicijų, idealų ir vadovybės lūkesčių pokyčių atžvilgiu neatitikimo. Iš Mildos pasakojimo galima suprasti, kad ši vidinė sumaištis dėl išgyvenamos dilemos tebevyksta iki šiol, t. y. kovoti už savo vertybes ar vis tik susitaikyti, kad jų realizuoti nebepavyks:

„Ir man buvo didelė dilema: ar tai, kad aš tuos dalykus paleisiu, ar tai

93 Angl. *sufficient enough* – pakankamai gerai.

94 Angl. *let it go* – paleisti, pamiršti.

reiškia, kad aš susitaikau ir kad atsisakau vertybių {barbena į stalą}, ar tai reiškia, kad aš KITKĄ suvokiu, kad nu ne MANO „power“⁹⁵, kad aš nesu gi visagalė ir... „is that good or bad?“⁹⁶ Kur ta riba yra, kai tu... paaukoji vertybes, o kur... vertybių nepaaukoji, bet yra neišvengiamas [dalykas]... Nes TU turi išlikti „sane“⁹⁷ ir... „sustainable“⁹⁸. [Milda]

Milda balansavo tarp aktyvaus ir pasyvaus („kad nu ne MANO „power“, kad aš nesu gi visagalė“) savo kaip vadovės vaidmens įgyvendinant organizacinius pokyčius. Panašu, kad tyrimo dalyvei šis vertybinis konfliktas atėmė daug energijos, todėl buvo labai svarbu surasti aiškesnį atsakymą („kur ta riba“) ir pagaliau viduje nusiraminti („TU turi išlikti sane ir... sustainable“). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste sietina su gebėjimu neprisirišti prie savo vertybių, ambicijų, lūkesčių ir idealų ir sugebėti kažko atsisakyti ar kažką apriboti. Taigi, ji eigoje suprato, kad tokio dydžio organizacija, įskaitant vadovybės skirtingus interesus pokyčio atžvilgiu („visi ten sėdi – jiems visai kita dimensija“), nėra pajėgi taip greitai generuoti rezultatus, kaip ji tikėjosi:

„Vienas iš tų tokių atradimų buvo, kad <...> gal organizacija ir evoliucionuos, ir augs, ir finale eis į tą... pusę, bet nebus tokiau tempu kaip nori (tai, ką tu čia... vizijoje matai). {subarbena į stalą} Ir... tada,<...> tu turi tikrai labai... gražiai suguldyti sau pasirinkimą – ar tu bėgi sprintą, ar tu maratoną bėgi. Nes jeigu tu nori visgi pasiekti kažką ilgalaikiškesne prasme, teks etapais paleisti. Va tuos... praleisti, PALEISTI... tokius tuos visus perfekcionizmo biškutį tuos tokius... NE ŠIANDIEN, reiškia, gal kitais metais. <...> NE TOKIU TEMPU šitoj organizacijoj vyksta. {subarbena pirštais} Ne taip greitai. <...> Jeigu dar taip atrandi kitų motyvatorių, kitų faktorių, reikia mokytis... išlaukti. Nes kitaip tu išbarstysi viską, išgaruosi, nuleisi... ir viskas. <...> Kaip išbalansuoti ILGALAIKĮ [procesą] ir rasti to... įkvėpimo dirbti.“ [Milda]

Šiuo atveju vertybinis konfliktas kilo tarp aukštų ambicijų realizacijos ir poreikio įgyvendinti rezultatus greitai. Tai tyrimo dalyvei kainavo net profesinį perdegimą („iš kur atsiranda tie visi va tokie PERDEGIMAI arba... Todėl, kad su tom VERTYBĖM konfliktuoja, ne dėl to, kad tu ten ŠIAIP nusi-dirbai kažkaip“), iš kurio ji palaiapsniui „išėjo“ ne tik rūpindamasi savo psichine ir fizine sveikata, bet ir transformuodama asmeninius lūkesčius dėl reorganizacijos. Milda papildomai patyrė transformuojančią įžvalgą, kad norint įgyvendinti didelius pokyčius reikia daugiau laiko („nebus tokiau tempu

95 Angl. *power* – galia, jėga, energija, įgaliojimas, pajėgumas, įtaka.

96 Angl. *is that good or bad* – ar tai gerai ar blogai.

97 Angl. *sane* – sveiko proto, protingas, blaiviai galvojančias.

98 Angl. *sustainable* – tvarus.

kaip nori“, „tu bėgi sprintą, ar tu maratoną bėgi“, „ne šiandien, reikia, gal kitais metais“). Be to, taip pat yra svarbus organizacijos vadovybės palaikymas ir susiderinimas dėl pokyčių strategijos („ne tokiu tempu šitoj organizacijoje vyksta“), o ne tik pastangos įgyvendinti asmenines ambicijas individualiai („ką tu čia... vizijose matai“). Tai reiškė būtinybę įsisąmoninti ir priimti vidinį sprendimą („gražiai suguldyti sau pasirinkimą“), kad visų idealų neįmanoma pasiekti ir kad svarbu kažko atsisakyti siekiant tikslų ilgalaikėje perspektyvoje. Milda taip pat užsimena apie tuo metu vykusį sąmoningą prioritetų apsvaistymą iš naujo ir pastangas nukreipti dėmesį galbūt į lengvesnių siekių įgyvendinimą, kurie palaikytų motyvaciją darbui („jeigu dar taip atrandi kitų motyvatorių“, „rasti to... įkvėpimo dirbti“). Taigi, tyrimo dalyvės saviugda vyko mažinant tobulos kokybės lūkesčius („PALEISTI... tokius tuos visus perfekcionizmo“, „nebus <...> kaip nori“), ugdant kantrybę („reikia mokytis... išlaukti“, „jeigu nori pasiekti kažką ilgalaikiškesne prasme, teks etapais paleisti“) ir rūpintis vidiniais savo resursais, įskaitant sveikatą ir kūrybines idėjas bei turimą motyvaciją („nes kitaip tu išbarstysi viską, išgaruosi, nuleisi... ir viskas“). Vadinasi, VG vadovų saviugda apima gebėjimą racionaliai įvertinti esamas aplinkybes ir savo galimybių ribas esamame kontekste, sąmoningą lūkesčių sumažinimą ir kažko vertingo atsisakymą siekiant norimų rezultatų ilgalaikėje perspektyvoje.

Nojaus išgyventa patirtis taip pat sietina su keliomis vertybinėmis prieštaromis diegiant naujovišką praktiką. Visų pirma, jis, gavęs naują atsakomybę įgyvendinti vieną iš organizacinių pokyčių projektų, suprato, kad kokybės neįmanoma pasiekti dėl neobjektyviai trumpo numatyto įgyvendinimo laikotarpio:

„Reikia, sakykim, 3 metų. Ir tau sako: gerai, 3 mėnesiai ir turi būti padaryta. <...> [Jaučiuosi] nu juokingai. Pasijuoki į akis, iškart pasakai, kad na... kiek duodat [laiko], tiek ir gausit. Visi viską supranta, nueini ir darai. <...> Ilgainiui pasidaro gaila to, kad... tau būtų labai įdomu, bet nebeįdomu, nes viską padarai apčiuptom, apgraiptom, į nieką nebesigilini, <...> darai bile padaryti jau tiesiog.“ [Nojus]

Taigi, tyrimo dalyvis, įprastai turintis aukštus darbo kokybės standartus, turėjo transformuoti savo vertybinius lūkesčius, t. y. dėl skubos paaukoti pokyčių įgyvendinimo kokybę („kiek duodat [laiko], tiek ir gausit“). Vis dėlto pasidalytoje patirtyje jaučiamas liūdesys, kad kokybės kaip motyvuojančio vertybinio aspekto atsisakymas paverčia darbą paviršutinišku ir mechaniniu darbu, jame nelieka kūrybiškumo ir gylio („nebeįdomu, nes viską padarai apčiuptom, apgraiptom, į nieką nebesigilini“). Vėliau Nojus pastebėjo, kad organizacinių pokyčių įgyvendinimas viešajame sektoriuje apskritai šiek tiek

skiriasi negu privačiame sektoriuje. Jis teigė patyręs transformuojančią įžvalgą, kad jo poreikis kokybei ir atviras pasiūlymų kokybei pagerinti deklaravimas prieštarauja suinteresuotų šalių siekiamiems tikslams, t. y. „*optimumas*“ nėra siekis:

„*Aš visą laiką gi papirkdavau žmones tuo atvirumu. <...> O čia viskas kitaip. {nusijuokia} Čia vyksta politika, čia kažkas stumia kažkokią idėją... Ir tu bandai padaryti viską optimaliai, kaip matematikoje: pasirenki tikslo funkciją, pasirenki kriterijus, ir pagal juos optimizuoji kiekvieną uždavinį, išsprendi, gauni funkcijos... optimumą, ekstremumą kažkokį. Valstybės tarnyboje... {nusijuokia} niekam neįdomus tavo tas optimumas... Tu supranti, kad tikslai keliami visiškai ne tie... Tikslas slepia tikslą. <...> Informacija, kurią tu apie save atskleidi, <...> dažnai panaudojama PRIEŠ tave būna.*“ [Nojus]

Nojus suvokė, kad dirbant viešajame sektoriuje yra sudėtinga siekti aukščiausios darbo kokybės taupant organizacijos lėšas, kadangi efektyvumas nėra pagrindinis tikslas („*niekam neįdomus tavo tas optimumas*“, „*tikslai keliami visiškai ne tie*“). Be to, sąžiningumas taip pat nėra vertinamas, o teisybės paieškos tik išsunkia emociškai ir morališkai („*naktim neužmiegi, lenda mintys, kurių negali nuvyt*“) ir nepadeda siekti tikslų:

„*Taktika kitokia dabar... Jeigu aš turiu tikslą, aš jo siekiu jau atsižvelgiant į visa tai. Ne tiesmukai. Aš nebeieškau teisybės. {paузė} Ir ten, kur aš matau, kad teisybės nerasiu bent dabar, nes man trukdo tam tikri dalykai, kurių aš negaliu pakeisti, tai aš tiesiog nusiraminu.*“ [Nojus]

Nojus, savo profesiniame kelyje susidūręs su „*neįtikėtinais blogais žmonėmis*“ ir pamatęs skirtingus šalių interesus dėl pokyčių, teigė patyręs transformuojančią įžvalgą, kad absoliuti teisybė neegzistuoja („*aš nebeieškau teisybės*“, „*teisybės nerasiu*“, „*aš negaliu pakeisti, tai aš tiesiog nusiraminu*“). Vadinasi, susiformavo suvokimas, kad ne visur ir visada reikia kovoti už teisybę, o teisybės paieškos yra nenaudingos šiame kontekste. Todėl, norėdamas įgyvendinti profesinius tikslus, Nojus turėjo transformuoti vidinį įsivaizdavimą, kaip kas turėtų būti, t. y. koregavo asmenines nuostatas ir lūkesčius organizacinių pokyčių fone ir apskritai gyvenime:

„*Tau tiesiog tokios smulkmenos pradeda nerūpėti... <...> Užkiša mašiną ar ne: nu anksčiau būdavo iki isterikos gali ten užsivyti tą žmogų, atrodo, ten ką nori padarysi. Po to ateina laikas, kai tiesiog nėra tam laiko. {nusijuokia} Nebeliko vietos tokiems dalykams. <...> Aš nežinau, kodėl, bet tiesiog... atėjo laikas... Vis tiek: aš turiu šeimą, man reikia tvarkyti ten šeimos reikalus ir šeimos biudžetą, pas mane [x] vaikai... Tai yra krūva atsakomybių ir taip gyvenime. Prasidėjo tos pačios [x studijos],*

<...> projektai, nu susideda tiesiog tiek tiek tiek tiek dalykų, kad tu pats po to surandi kažkaip tą išeitį. Nežinau, aš specialiai dėl to nieko kažkaip ir nedariau, tiesiog atėjo laikas, kai tu pradėjai žiūrėti į viską ramiau.“
[Nojus]

Nojaus saviugdės procesas vyko perskirstant gyvenimo prioritetus ir suteikiant mažiau svarbos tam tikriems vertybiniam momentams bendrame išgyvenimų fone („*tokios smulkmenos [teisybės paieškos] pradeda nerūpėti*“, „*ateina laikas, kai tiesiog nėra tam laiko*“, „*krūva atsakomybių ir taip gyvenime*“). Tyrimo dalyviui kova už „*teisybę*“ tapo „*nusvarbinta*“ ir nereikšminga „*smulkmena*“, o dėmesio ir energijos koncentracija persikėlė į asmeninio gyvenimo tikslus („*aš turiu šeimą, man reikia tvarkyti <...> šeimos biudžetą*“). Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste skatina iš naujo apsvarstyti ir įsisąmoninti pagrindines gyvenimo vertybes, atsakomybės apimtį ir jos ribas.

Kitų tyrimo dalyvių sąmoninga vertybinė lūkesčių transformacija apima santykių su pavaldiniais pobūdį. Pavyzdžiui, Brigita, kurios kolektyvą papildė nauji nariai, užtruko laiko apsispręsti, kas tampa jos darbo prioritetu vykdant įmonės optimizacijos procesus ir mažinant darbuotojų skaičių. Jos išgyventa patirtis apėmė pusiausvyrą tarp draugystės palaikymo ir profesionalumo užtikrinimo prasipletusiame departamente:

„Aš labai mėgėja, sakyčiau, dirbti su tokiais žmonėm, kur aš jais pasitikiu. <...> Dėl to ir buvo tas toksai svoris. Aš, aišku, galėjau „sėsti“ ant tų savo senųjų ir pasilaikyti jų parama, bet aš tiesiog supratau, kad mes taip niekur nenueisim. <...> Tu jau žinai, kurie stipriausi, kurie ne stipriausi, ir kad tu puikiai supranti, jeigu nori eit toliau, tu turi su stipriausiais, nes nu tu vis tiek juos vertini.“ [Brigita]

Brigita minėjo, kad jos santykiai su senuoju kolektyvu buvo itin geri: sklandi komunikacija, aukštas pasitikėjimo ir palaikymo lygis („*aš jais pasitikiu*“, „*supranta iš pusės žodžio*“, „*pasilaikyti jų parama*“). Vis dėlto turėdama daugiau atsakomybės patirties tarptautiniu mastu ji gana sunkiai išgyveno patirtą vertybinę dilemą („*dėl to ir buvo tas toksai svoris*“): ar pasirinkti draugystę, kuri buvo sukurta su senaisiais pavaldiniais, ar vis tik vystyti profesionalumą, pasiliekant daugiau naujų narių, turinčių didesnę kvalifikaciją. Brigitos saviugda vyko suvokiant didesnę profesionalumo svarbą, nes, pasirinkus tik tuos darbuotojus, su kuriais sieja stipri draugystė, anot jos, nebūtų galima suburti stiprios komandos („*supratau, kad mes taip niekur nenueisim*“, „*jeigu nori eit toliau, tu turi su stipriausiais*“). Kitais žodžiais tariant, tyrimo dalyvė turėjo pasirinkti tarp: 1) saugumo ir komforto, likti prie žinomo ir draugiško kolektyvo, tačiau nebūtinai geriausio kvalifikacijos prasme;

2) arba pokyčius ir riziką formuodama naują profesionalų kolektyvą, kuris laikinai nėra jai palankus dėl abipusio pasitikėjimo stokos ir bendro įdirbio trūkumo. Vadinasi, Brigita organizacinių pokyčių kontekste taip pat pasirinko asmeninius pokyčius suvokdama, kad teks daugiau dirbti ir įdėti pastangų kurti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, tačiau tokią, kuri bus profesionali ir kartu prisidės prie jos asmeninio profesinio tobulėjimo.

Tauras, vadovavęs naujam kolektyvui, taip pat užsiminė apie būtinybę pakoreguoti asmeninę perspektyvą į siektiną profesionalumą ir darbo kokybę naujo kolektyvo veikloje. Jis teigė, kad nerealistinių lūkesčių apie tobulą efektyvumą transformacija įvyko tarptautiniuose mokymuose, kuriuos finansavo organizacija pokyčių metu:

„Daug investavo įstaiga savo laiku į visus tuos dalykus, kur padėjo į stalčiukus sudėliot, nusikarpyt iliuzijas, <...> pakankamai užgrūdino ir paruošė. <...> Atsikratyti iliuzijų ir altruizmo, ir visų kitų, kaip sakant, „rožinių“ akinių: kad taip nebus, kad: „Vau, čia mes komanda ir dirbam.“ Tai tokius saugiklius reikėjo susidėlioti šiek tiek.“ [Tauras]

Tauras teigė, kad pokyčių metu teko koreguoti vidinius lūkesčius ir atsisakyti ambicijų realizavimo („mes komanda ir dirbam“) norint išvengti nusivylimo („nusikarpyt iliuzijas“, „užgrūdino ir paruošė“, „atsikratyti <...> rožinių akinių“). Jis pasakojo patyręs lūkesčių pavaldinių efektyvumui transformacijos būtinybę, kai daugiau pažino žmogiškąją jų prigimtį, susidūręs su tikrove:

„Visą laiką komunikuojant... ar kažką organizuojant reikia turėti omeny <...> prigimtines žmogaus savybes. <...> Žmogus yra tingus, <...> nes jeigu procese ar veikloje nenumatysi nu kažko, ką jis turi, privalo padaryti, tai jis to nedarys. <...> Žmogus yra šiek tiek bailus. Nu jeigu nenumatysi kažkokio vėzdelio ar nu sankcijėlės ar... kaip, pavyzdžiui, vertinimai pas mumis, dar kažkur tai... „KPI's neįkalus“, nu tai, jeigu to prievaizdo nebus, vidinės kontrolės <...>, tai jis irgi ne visą laiką padarys. <...> Ir trečias <...> gal šiek tiek melagis yra, linkęs pagražinti arba, jeigu blogai, tai – „Jie“! Jeigu čia geri rezultatai, tai – „Aš“. O ne „Mes“ yra.“ [Tauras]

Tyrimo dalyvis procese geriau suprato savo pavaldinius, praktiniame darbe išryškėjusias pavaldinių savybes – tingumą, bailumą, poreikį kartais pameluoti („žmogus yra tingus, bailus ir šiek tiek melagis“). Tauras, turėdamas tai omenyje, suvokė, kad idealus efektyvumas, savarankiškumas ir skaidrios komunikacijos lūkestis formuojant naują kolektyvą organizacinių pokyčių metu yra nerealistiškas. Be to, jis taip pat sąmoningai suvokė, kad pavaldiniai, kaip ir dauguma žmonių, priešinsis bet kokiems pokyčiams („iššūkiai gal ir geri, bet nežavi nieko“):

„Nu vis tiek esam gyvūnai, kuriems rutina patinka, kaip ten bebūtų. Tie iššūkiai gal ir geri, bet nežavi nieko. Kad gražiai pašnekėjau, tai toli gražu nėra taip. {nusijuokia} <...> Užknisa tie pokyčiai, tiesą pasakius... {nusijuokia, pauzė}“ [Tauras]

Taigi, atsižvelgus į tai, Tauras suvokė, kad kai kurias idėjas paprasčiau realizuoti ne pasikliaunant pavaldiniais, bet pasitelkus informacinių technologijų sprendimus:

„Jeigu sprendimą galima patikėti IT <...> tai geriau palikti techniniam sprendimui negu subjektyviam žmogaus vertinimui. <...> Geriausia ne žmogui, o būtent... technologiniam sprendimui. Ar tai būtų IT, ar tai būtų procesinis kažkoks tai... sistemą sugeneruot. Na paprašai ataskaitų – gausi vieną, o jei... padarai pokyčius kažkokius struktūrinius... <...>, kad tau va sistema sugeneruoja ir negali improvizuoti čionai, tai yra daug patikimiau, geriau... <...> Šiuo atžvilgiu, geležis geriau negu mėsa (žmonės) {nusijuokia}.“ [Tauras]

Kitaip tariant, Tauras įsisąmonino, kad technologinio pagrindo sistemos yra patikimesnės ir sutaupo daugiau energijos negu pastangos paveikti žmones („geležis geriau negu mėsa“). Todėl VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu gali būti sietina su gebėjimu įsivertinti žmogiškosios prigimties ribotumą ir numatyti alternatyvius resursus.

Donata, turėdama didelį darbo krūvį, įgyvendinant organizacinių pokyčių procesus taip pat turėjo iššūkių derinti santykius su pavaldiniais ir asmeninį efektyvumą:

„Aš supratau iš sau pavaldžių žmonių, kad jiems REIKIA to [bendravimo], nors mes sėdim vienam kabinete, bet jiems reikia atskirų „meet’ų“ po kelis kartus į savaitę, nes vienas kartas į savaitę yra MAŽAI, kad to laiko trūksta iš manęs. <...> Man nesunku parodyti santykį ir man labai laiku, kai aš galiu tą padaryti, bet tada tas kerta per mano resursą... Ir aš balansuoju tarp rezultato neturėjimo ir tarp santykio su žmonėmis. Nes ir to, ir to negaliu turėti, o man svarbiau rezultatas. Ir viduje toksai gaunasi chaosas šiek tiek.“ [Donata]

Pašnekovė suvokė, kad visko neįmanoma turėti, o jos prioritetas vis dėlto yra aukšti rezultatai, o ne dažnas bendravimas, kuriam reikia nemažai vidinių resursų („tas kerta per mano resursą“, „ir to, ir to negaliu turėti, o man svarbiau rezultatas“). Be to, moteris teigė gana logiškai įvertinanti turimus resursus, todėl kartais jai taip pat tenka transformuoti tam tikrus lūkesčius dėl pokyčių:

„Nuveikti norisi daug, <...> laiko trūksta, ir žmogiškųjų resursų. <...> Kartais būna, kad aš irgi stabdau pokytį, nes reikia NUOSEKLIAI pokytį

daryti. Tada atsiranda pasipriešinimas: reikia čia ir dabar, ir maksimaliai gerai. <...> Kartais aš ir pati būnu tas žmogus, kuris stabdo, nes... lūkestis padaryti maksimaliai gerai, bet aš sakau: „Kiek jūs resursų tada iš savo padalinio duosit, kad maksimaliai mes galėtumėm gerai padaryti? <...> Arba resursų turime mes turėti daugiau arba visgi procesus turim... truputėlį lėtinti. <...> Norim visko greitai, čia ir dabar, bet nepajėgiam visko aprėpti. <...> Yra visur riba, kur tu gali, ir kur tu jau nebegali.“
[Donata]

Ji žino savo kokybės poreikį („lūkestis padaryti maksimaliai gerai“) ir greito rezultato poreikį („norim visko greitai, čia ir dabar“), bet sąmoningai transformuoja lūkesčius („yra visur riba“) įvertindama turimus resursus, taip pat žmonių kiekį ir finansus. Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu apima gebėjimą numatyti reikalingų atlikti darbų apimtis ir įsivertinti realius turimus išteklius laiko perspektyvoje, kad būtų lengviau pasiekti kokybiškus rezultatus.

Galiausiai, Agnetos išgyventa patirtis atspindi sąmoningą vertybinių lūkesčių transformaciją kiek kitokiu būdu negu kitų tyrimo dalyvių. Ji, vykstant organizacijos pokyčiams, laikinai eidama departamento vadovo pareigas, turėjo galimybę įsivertinti profesinius lūkesčius ir motyvaciją siekti tolimesnės karjeros užimamoje pozicijoje ilgalaikiu laikotarpiu. Tyrimo dalyvė, daug pastangų skyrusi naujos atsakomybės išpildymui, vis dėlto apsisprendė nebesiekti siūlomos karjeros dėl mažo atlygio, neskaidrių procesų, didelių laiko sąnaudų, asmeninio gyvenimo aukojimo ir nepasitenkinimo dėl profesinės savirealizacijos stokos:

„Jie pasinaudojo mano FINANSINIU gerumu, nes sąlygos sulygtos man „lepaujant“⁹⁹ buvo jiem labai naudingos. <...> Ir dar sutaupė „NICE“¹⁰⁰ pinigų. Ir tai buvo viena didžiausių mano pamokų ir priežasčių, kodėl aš nenorėjau kandidatuoti toliau... Likti tose pareigose... <...> Aš supratau, kad... daug pinigų man „NEDAMES“ už tas atsakomybes... kiek aš pamačiau per 9 mėnesius realiai ten reikia daryti... Ir kiek ten yra povandeninio viso dalyko... Man už tiek nemokės kaip BEKYLANČIAI, kiek mokėtų kažkam, ką paima, nors ir su tokia patirtimi, ne „wow“¹⁰¹ variantai, bet tiesiog iš kitur bus „OK“. Tai aš nusprendžiau, kad NE. Mano laikas kainuoja man brangiau. Ir kiti dalykai. {pauzė} Ir galų gale, aš nematau ten, kad jau taip labai FAINA, kur yra mano... mano... mano žvaigždės gyvenimo sudėtos... Kad ir... kad ir profesinės. {žemėja intona-

99 L. e. p. – laikinai einanti(s) pareigas.

100 Angl. k. *nice* – gražus, puikus, geras.

101 Angl. *wow* – oho.

cija, nutyla}“ [Agneta]

Kitaip tariant, moteris turėjo įsivertinti, ką jai reiškia tokios vertybės kaip aukštas profesinis statusas, skaidri darbo aplinka („*kiek ten yra povandeninio viso dalyko*“), pinigai („*daug pinigų man „NEDAMES“ už tas atsakomybes*“) ir laikas („*mano laikas kainuoja man brangiau*“). Agnetos patirtis jai leido suprasti, ką reiškia būti neįvertintai („*pasinaudojo mano FINANSINIU gerumu*“, „*nemokės kaip BEKYLANČIAI, kiek mokėtų kažkam*“) ir dabartinėmis sąlygomis nepatiriančiai autentiškos savirealizacijos („*nematau ten, kad jau taip labai FAINA, kur yra mano <...> žvaigždės gyvenimo sudėtos <...> profesinės*“). Ko gero, svarbiausia yra tai, kad buvo paminėti tyrimo dalyvės savivertės ir pagarbos sau klausimai, lyginant dabarties patirtį su asmeniniu lūkesčiu, kuris neatitiko sėkmingos profesinės karjeros apibrėžimo. Vertinant iš platesnės fenomenologinės perspektyvos, Agnetos išgyventa patirtis buvo kryžkelėje apsvarstyti ir apsispręsti tarp „kas aš esu“ ir „kas aš nesu“. Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių iššūkių kontekste skatina išsigrąžinti asmenines ir profesines vertybes bei galimybes realizuoti dabartinėmis arba artimiausios ateities sąlygomis.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinių pokyčių įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo skirtingų požiūrio perspektyvų ir lūkesčių derinimo, tam tikrų asmeninių ambicijų atsisakymo. Todėl sąmoninga vertybinė lūkesčių transformacija apima ne tik profesinę saviugdą ir vadybos įgūdžių tobulinimą balansuojant tarp turimų resursų (greitis, apimtis, kokybė, įsitraukimas, įgaliojimai), bet ir asmeninę saviugdą stengiantis išsigrąžinti asmenines ambicijas pokyčių kontekste, apsvarstyti vertybinius ir moralinius aspektus. Tai reikalauja asmeninių pokyčių – koreguoti savo matymą, lūkesčius ar elgesio standartus ir skirti tam papildomas individualias pastangas (kantrybę, toleranciją, nusileidimą, atsisakymą).

Darbo ir asmeniškumo atskyrimas: „Biznis toks“

Tyrimas parodė, kad VG vadovams vidinę stiprybę ir balansą padeda išlaikyti gebėjimas atskirti asmeninį ir profesinį požiūrį į dalykus, kurie ne visada yra malonūs organizacinių pokyčių metu. Sąmoningas sprendimas nesusitapatinti su vykdomų pokyčių koncepcijos teisingumu ar racionalumu, brėžiant takoskyrą tarp organizacijos tikslų, tvarkos, verslo taisyklių ir asmeninio suvokimo ar vertybinės perspektyvos, ugdo VG vadovų lankstumą. Supratimas, kad vykdomi procesai yra darbo ir įsipareigojimų dalis, todėl sklандаus ar idealaus organizacijos ir asmeninių standartų sutapimo nereikia tikėtis, padeda tyrimo dalyviams ieškoti pusiausvyros pokyčių chaise.

Pavyzdžiui, Brigita interviu pasakojo apie įmonių susijungimo laikotarpį, kai, siekiant užtikrinti procesų skaidrumą organizacijoje, teko taikyti nemaloniais biurokratinės procedūras, susijusias su etatų mažinimu:

„Iššūčiai <...>, kai reikia priimti sprendimą. Ir man lig šiol tie iššūčiai dideli, kai tu gyveni su tuo, nors supranti, kad tai darbo dalis, kai tau reikia atleisti žmones ir kada pasirinkti... Čia yra pats didžiausias ir, tikriausiai, skaudžiausias man viduje. Ir taip, aš savim susiimu, aš suprantu, kad tai yra darbas, bet tai nėra mano, kaip aš sakau, prioritetas darbas ir vienas maloniausių – tai vienas bjauriausių darbų. <...> Buvo sunkiausia tai, kad turėjai daryti tokį formalų... Atranką. Žmonės turėjo apeliuoti į tas vietas, kurios iš naujo... Kurinama nauja struktūra, jie siunčia savo CV, tu eini į pokalbius ir tu kalbiesi su jais, nors realiai jau viduje tu žinai, kurie žmonės liks. <...> Darėm procedūrą dėl biurokratinių dalykų, kurie neišvengiami, nes tiesiog jau buvo aišku, kur mes eisim, kada, kokiais etapais, ir tu jau žinai, kurie stipriausi, kurie ne. <...> Tie žmonės, kurie jautė, kad jų nepasirinks – tie man tiesiai šviesiai ir sakė. Man buvo nemalonu, bet jie buvo teisūs: čia tiesiog tikrai pasityčiojimas. Bet mes turėjome procedūrą padaryti, nes taip sugalvojo. <...> Kadangi čia buvo sujungimas, kad nevyktų po to... ten gal ir Grupės kažkokie reikalavimai buvo, kad mes turėjom tuos dalykus padaryti. Tai nu tikrai toks... Jo, jisai buvo nemalonus dalykas, jis buvo nesąžiningas prieš tuos žmones. Buvo lengviau juos pasikviesti ir pasakyti: „Ačiū, aš tau sumoku tiek ir tikrai dėkui už darbą“, negu dar, tu žinai, kalbiesi ten... Mes anketas turėjome užpildyti... Tai buvo formalumas, bet tai buvo labai šlykštus ir vienas tokių nemaloniausių darbų, kiek aš prisimenu per šitą istoriją. <...> Man čia pamoka yra labai gera, nes... {nusijuokia} buvo iššūkis. <...> Toks po purvyną pavaikščiojimas buvo ir jis toks neskanus buvo, kad nemoku pasakyti.“ [Brigita]

Tyrimo dalyvės išgyventa patirtis balansuoja tarp verslo taisyklių suvokimo ir sąmoningo biurokratinių procedūrų priėmimo („darėm procedūrą dėl biurokratinių dalykų, kurie neišvengiami“, „aišku, kur mes eisim, kada, kokiais etapais“, „Grupės kažkokie reikalavimai buvo“, „taip sugalvojo“) ir neteisybės jausmo patyrimo, kuris susijęs su jos pavaldiniais („viduje tu žinai, kurie žmonės liks“, „čia tiesiog tikrai pasityčiojimas“, „nemalonus dalykas, <...> nesąžiningas prieš tuos žmones“). Moteris, nepaisant verslo pobūdžio įsisa-
moninimo, vykdydama jai priskirtą atsakomybę jautėsi blogai („sunkiausia“, „skaudžiausias man viduje“, „labai šlykštus ir vienas tokių nemaloniausių darbų“, „po purvyną pavaikščiojimas“, „neskanus“). Be to, keliskart buvo pakartota „turėjome“ – tai atspindi galimybės pasirinkti elgseną neturėjimą ir

privalėjimą elgtis taip kaip reikalaujama. Tad jaučiamos vidinės pastangos suderinti savo vidinius išgyvenimus ir išorės reikalavimus („tu gyveni su tuo, nors supranti, kad tai darbo dalis“). Šiame kontekste išryškėja saviugdos svarba mokantis emociškai ir mentaliai susitvartyti („aš savim susiimu“) ir sąmoningai sutelkti dėmesį į racionalų veiksma („aš suprantu, kad tai yra darbas“). Tačiau ką reiškia „susiimti“? Kiek darbo su savimi pastangų tai kainuoja? Ir kas lieka už „tai yra darbas“ linijos ribos? Jausmai? Išgyvenimai? Kas apima gyvenimą „su tuo“? Brigitos reflektuota išgyventa patirtis organizacijos optimizacijos laikotarpiu jai sukėlė daug neigiamų emocijų („buvo toks šlykštus dalykas“, „viduj buvo chaosas juodas“, „čia šlykštu, nemalonu“) ir apėmė esminę transformuojančią išvalgą ar tiesiog priminimą sau, kad „tai yra darbas“, – tai šiek tiek lengvino išgyvenimų sunkumą:

„[Kaip išgyvenau?] Aš dabar net neprisimenu kažkaip. Kažkaip. <...> Aš žinok bijau... Vat šito aš dalyko aš neįsivaizduoju. Realiai gal tai buvo labai visko daug, ir kartais tu net neturėjai laiko apie tai galvoti. Tu žinojai, kad čia šlykštu, nemalonu, bet tu supratai, kad tai yra darbas, aš privalau tai padaryti ir aš einu ir darau. Tai gal buvo tas, kad aš ėjau kaip, sakyčiau... kaip tankas. Aš turėjau padaryt, nu mes pasidarom, ten tuos susipildo, atsisėdam, pakalbam ir mes tada keliaujam. Tikrai viduj buvo chaosas juodas, nes nu buvo toks šlykštus dalykas. <...> [Turi] greitai reaguoti... Tikrai labai tavo turi būti labai šaltas protas bet kokiems sprendimams priimamiems, tada visi asmeniškumai... Čia tik darbas ir tu turi suprasti...“ [Brigita]

Vadinasi, moteris saviugda vyko per atsakomybės ir pareigos atlikimo išskėlimą aukščiau asmeninių poreikių ar norų („aš privalau tai padaryti ir aš einu ir darau“, „čia tik darbas ir tu TURI suprasti“). Posakis, kad ji ėjo „kaip tankas“, tikėtina, reiškia tam tikrą emocinį slopinimą, taip pat atsi-
traukimą nuo situacijos ir mechaninį darbų atlikimą („turi būti labai šaltas protas“), kad nebūtų daug vietos jausmams išgyventi („kažkaip [išgyvenau], kažkaip“) ar trukdančioms mintims kilti („tu net neturėjai laiko apie tai galvoti“). Kitaip tariant, dėl didelio užimtumo („buvo labai visko daug“) nebuvo vietos išgyvenimams reflektuoti ir įsisąmoninti. Vertinant iš fenomenologinės perspektyvos galima teigti, kad darbo ir asmeniškumo atskyrimas VG vadovų saviugdoje reiškė jausminės žmogaus egzistencijos dalies atsiskyrimą nuo loginio būties patyrimo tam, kad būtų lengviau išlaikyti pusiausvyrą organizacinių pokyčių chaose. Sąmoningas darbo ir asmeniškumo atskyrimas Brigitai padėjo išlaikyti ramybę ir atremti pavaldinių pasipriešinimą ir kritišką visų struktūrinių transformacijų metu:

„Aišku, ir pokyčiai buvo kritikuojami... <...> O pas mane, supranti... Aš

gal kai... nu vis tiek aš kitoj pusėj stoviu ir aš matau, kad čia yra verslas. Tai yra verslo dalis ir tai normalu yra parduoti, pirkti verslus. Ir normalu tas toksai pasitenkinimas – nepasitenkinimas. <...> Aš nesiveliu į šituos dalykus. Nes aš nesiveliu... <...> į tuos dalykus, nes...<...> Oi tikrai ne... Aš visą laiką tikrai žiūriu... Koks bebūtų skirtumas – tai buvo vadovybės sprendimas. <...> Nelabai kreipiu dėmesį, <...> ką apie mane kalbėjo, nes man buvo tiesiog juokinga. <...> Aš netgi ne pirmą susijungimą pragyvenau. Tai aš girdėjau tų kalbų ir aš žinojau, kad normalu: „Čia mes vieni geri, kiti – blogi, vieni – durni, kiti – labai protingi.“ Tai tiesiog aš, net nemoku pasakyt, iš kur pas mane tas dalykas atėjęs, bet aš tiesiog... šunys loja – karavanas eina. Čia pas mane viduje yra. Man čia nereik... Aš net nemeluoju, sąžiningai: manęs neižeidė, nei aš pykstu.“ [Brigita]

Tokia vidinė pozicija pašnėkovei padėjo racionaliau vertinti verslo vystymo principus („čia yra verslas“), priimti organizacijos valdymo pobūdį ir vadovybės suplanuotus pokyčių strategijos tikslus („tai yra vadovybės sprendimas, „tai yra verslo dalis ir tai normalu yra parduoti, pirkti verslus“). Brigitai blaivų protą ir emocinį balansą padėjo išlaikyti suvokimas, kad tai yra „normalu“ verslo aplinkoje sunkių organizacinių pokyčių metu, taip pat ir darbuotojų pasipriešinimas („normalu pasitenkinimas-nepasitenkinimas“), kad nereikia to kažkaip keisti, jaudinti dėl apkalbų ar perdėm reaguoti į aplinkinių reakcijas („aš nesiveliu“, „nelabai kreipiu dėmesį“, „šunys loja – karavanas eina“). Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, kad asmeninį Brigitos atsiribojimą nuo darbo sprendimų lėmė aiškus savo pozicijos įsisąmoninimas („aš kitoj pusėj stoviu“), o ne bandymas būti visose barikadų pusėse balansuojant tarp skirtingų lūkesčių derinimo. Taigi, šiame kontekste yra būtinas situacijos priėmimas ir susitaikymas su tuo, kad „tai yra darbo dalis“, o sąmoningumo išlaikymas ir emocinė savireguliacija tampa viena esminių saviugdos ir profesinio tobulėjimo krypčių.

Tauras stengėsi atsiriboti nuo asmeninių nuostatų dėl pokyčių ir nedemonstruoti išgyvenamų jausmų komunikuodamas su pavaldiniais apie organizacinių pokyčių strategiją:

„Santykių su pavaldiniais <...> neskubėti kažką žadėti ir... teikti nepagrįstus lūkesčius arba nepagrįstą nepasitenkinimą... Tiesiog... Ištransliuoti teisingai, ta prasme, nekritikuoti niekad <...> pokyčių inicijavimo <...>, nes iškart po to... vienas neigiamas „feedbackas“¹⁰² kokius penkis šešis vėl nuteikia dar... Griūna...“ [Tauras]

Atrodo, kad Tauras bandė išlaikyti išankstinę pozicijos pusiausvyrą transformacinių procesų metu („neskubėti <...> teikti nepagrįstus lūkes-

102 Angl. *feedback* – grįžtamasis ryšys, atsiliepinimas, atsakomoji reakcija.

čius arba nepagrįstą nepasitenkinimą“) suvokdamas, kad tiek vadybinė, tiek psichodinaminė pokyčių pusė visada apima tiek teigiamus, tiek neigiamus įgyvendinimo aspektus. Vadinasi, VG vadovų saviugda diegiant naujovišką praktiką organizacijoje apima sąmoningą gebėjimą susitvardyti nuo įtemptų neigiamų emocijų ir vengti kritikos, kad būtų galima išlaikyti pozityvią motyvacinę pavaldinių energiją, kuri itin svarbi pradinėse pokyčių stadijose.

Simonas taip pat kalbėjo apie būtinybę struktūrinių pokyčių metu kartais atsiriboti nuo skirtingų asmeninių nuostatų profesinėje veikloje, tačiau kiek kitokiu aspektu, t. y. dirbant tose srityse ar temose, kurios jam nėra itin svarbios ir aktualios:

„Kur būdavo klausimas, kuris man PAČIAM nepatinka, tai aš sodindavau su savim komandą, kuriais pasitikėdavau ir sakydavau: „Išspręskit be manęs.“ {nusišypso} Nes man IŠ PRINCIPO nepatinka. <...> Man ta [x] tema neįdomi. {nusišypso} Man visiškai, absoliučiai. <...> Mintis yra tokia, kad yra temos, kurios yra NE MAN. Yra komanda, kuriai sakau: „Išspręskit šitą problemą arba atstovaukit.“ <...> Aišku, saugausi ir save, nes ta tema, kur man neįdomi, aš klaidą darysiu, nes aš nesigilinsiu tiek. <...> Dar kai NUOMONĖ mano skirtinga... <...> Aš labai mušusi dėl savo nuomonės, aš labai bandau pagrįsti ją. Tai NEREIKIA kartais tos nuomonės tavo, kuri yra tik TAVO. Aš jau deleguoju ir pasakau: „Žiūrėkite, yra tokia situacija, sprendimai yra tokie priimti, reikia atstovauti ir viskas. Ir jūs atstovaukite.“ Ir viskas. Jokių problemų nebūna.“ [Simonas]

Iš to galima daryti prielaidą, kad Simonui padeda asmeninė pozicija („Aš labai mušusi dėl savo nuomonės“), kadangi yra didesnė motyvacija įgyvendinti siektiną tikslą, ieškoti žinių ir užtikrintai atstovauti sprendžiant jam rūpimus klausimus. Taigi, tyrimo dalyvis pasirinko atskirti darbo turinį ir asmeniškumą, kai jo nuomonė kardinaliai skiriasi nuo daugumos („NEREIKIA kartais tos nuomonės tavo, kuri yra tik TAVO“) arba absoliučiai nėra motyvacijos išigilinti („tema, kur man neįdomi, aš klaidą darysiu, nes aš nesigilinsiu tiek“).

Julius, reflektuodamas praeities patirtį ir bendradarbiavimo su savo vadovu sunkumus, taip pat teigia patyręs transformuojančią įžvalgą, kad kartais reikia neišsakyti priešingos nuomonės:

„TOJE situacijoje kokios mano klaidos? Kitoj situacijoj tai nebūtų klaidos, bet toje. Dabar aš visą laiką pasilaikyčiau savo nuomonę prieš savęs. Tikrai NESIREIKŠČIAU ir nesakyčiau. Ir ką aš va ir DABAR kaip dirbu <...>: tai aš labai dažnai pasilaikau savo nuomonę prieš savęs. Tai NEREIKIA, kad ji yra teisinga, tiesiog ji yra mano nuomonė, bet kiti [irgi]

tą nuomonę turi. Iš esmės, jeigu ji NIEKAM neprieštarauja, gali būti ir kita nuomonė. <...> Tai tikrai pasilaikičiau ir tikrai nesireikščiau, NE-PULČIAU įrodinėti, kad žiūrėkit, kad ten va yra taip ar ne taip.“ [Julius]

Julius juto padaręs klaidą tada, kai vyko organizacijos pokyčiai, kai jis norėjo daryti įtaką vadovui ir siekė, kad jo požiūris vyrautų. Todėl ateityje rinktųsi diplomatiškesnį elgsenos modelį. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad VG vadovų saviugda transformacijų metu sietina su gebėjimu būti lankstesniam dėl požiūrių įvairovės ir vadovybės sprendimų siekiant pritaikyti prie konteksto.

Agnetos saviugdosa procesas vyko per gebėjimo lanksčiai laviruoti skirtingų interesų kontekste tobulinimą. Jos išgyventa patirtis atskleidė poreikį mokytis suprasti ir priimti naujas verslo komunikacijos taisykles aukščiausiu lygmeniu, nepriimant jai adresuotos informacijos asmeniškai:

„Kartais globėjįšką tokį elgesį [patyriau], kai jis [valdybos narys] man paskambindavo: „Klausyk, Agneta, aš manau čia tave gali biški „nu’trick’inti“¹⁰³ su šita... žinute, tai tu pažiūrėk biški tokiu rakursu, kur buvęs vadovas va taip darydavo ir gal vat biški taip [daryk]. Tai tu NE-PASIVESK ant šito pavadelio.“ <...> Jis kartais „pačallenge’indavo“¹⁰⁴ prie visų, tikrai... <...> Po to jis manęs atsiprašydavo, kad: „Tu nepriimk asmeniškai.“ Buvo tokių po to ir „email’ų“¹⁰⁵, kad... jis parašo [vieną], o po to parašo, kaip MAN tą suprasti arba, kad: „Agneta, „sorry“¹⁰⁶, čia ne TAU.“ <...> Asmeniškai iš to aš supratau, kad... ačiū, kad žmonės gali būti su manim tiek atviri ir suprasti, kad aš tą priimsiu ne kaip nekompetenciją, o kaip... konteksto parodymą. {delnu sumojuoja} Norą man padėti. O tada aš galiu iš to pasiimti galimybę pasimokyti. Nes jeigu aš tik „susi’fail’insiu“¹⁰⁷, man išmokti bus [sunku]... Gal ir išmoksiu, bet bus gal per skaudulio... tą prizmę bus sunkiau išmokti, ką galiu išmokti, o kai galiu pasivertinti ir čia: „Aaa, tai žaidimo laukas yra toks, o taisyklės visgi tokios...“ {atsilošia, vaidybinė tonacija, susimąsto} „Susi’mach’inu“¹⁰⁸. Mhm... {vėl pasilenkia arčiau} Ir konkuruot: aš jiem nekonkuruoju, jie man nekonkuruoja... Nepasitikėti pagrindo aš jais neturiu <...>. Tai yra tik noras tikrai padaryti, o ne susimauti. MAN buvo tikrai labai OK. Dėl to aš tos... patirties TARPASMENINĖS gavau. <...> Ir ta politikė gal... Kaip sakyti, aš visada buvau turbūt aš... į tą poziciją ir buvau pasiūlyta,

103 Angl. *to trick* – apgauti, sugudrauti, apsukti.

104 Angl. *to challenge* – mesti iššūkį, išmėginti, prieštarauti.

105 Angl. *email* – elektroninis laiškas.

106 Angl. *sorry* – atsiprašau.

107 Angl. *to fail* – suklysti, susikirsti, nepavykti, sužlugti.

108 Angl. *to match* – suderinti, prilygti, priderinti, susiharmonizuoti, atrasti dėsningumą, rungtyniauti.

kad aš gebu pamatyti tą... {susimąsto} kaip čia... povandeninį VANDENĮ ar kažkokius užkulius... ir NEPASIMESTI tame. <...> Jie darė „win“¹⁰⁹, aš dariau „win“ „deliver’indama“¹¹⁰... ne prasčiau, o tik geriau. Ir asmeninė ta patirtis mano nuo to tik paauogo. O mažiau likau sužalota, kur galėjau tiesiog gauti per kepurę.“ [Agneta]

Agneta tobulino socialinio bendravimo ir lanksčios diplomatijos verslo aplinkoje įgūdžius („aš tos... patirties TARPASMENINĖS gavau“): savisaugą naudojo dvigubą komunikaciją („tai žaidimo laukas yra toks, o taisyklės visgi tokios“, „NEPASIVESK ant šito pavadėlio“, „pa’challenge’indavo“ <...> po to <...> atsiprašydavo“), lankstų laviravimą konkurencinėje kovoje („aš jiems nekonkuruoju, jie man nekonkuruoja“, „pamatyti <...> povandeninį VANDENĮ ar kažkokius užkulius... ir NEPASIMESTI tame“), nepriėmimą tam tikrų suinteresuotų pokyčiais asmenų žodžių ar veiksmų, taip pat kryptingos asmeninės kritikos ar viešo demaskavimo („tu nepriimk asmeniškai“, „priimsiu ne kaip nekompetenciją, o kaip... konteksto parodymą“). Pasak tyrimo dalyvės, jei ji nebūtų gebėjusi atskirti „žaidimo lauko“ taisyklių ir būtų priėmusi komunikaciją tiesiogiai, jos profesinio augimo procesas būtų skausmingesnis („per skaudulio... tą prizmę bus sunkiau išmokti“, „mažiau likau sužalota, kur galėjau tiesiog gauti per kepurę“). Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu apima gebėjimą pamatyti platesnį verslo perspektyvos kontekstą ir lanksčiai laviruoti jame atsiribojant nuo vidinės frustracijos procesų ir neužstringant asmeninėse nuoskaudose. Kita Agnetos darbo ir asmeniškumo atskyrimo patirtis susijusi su mokymusi ieškoti pusiausvyros tarp sprendimų skaidrumo ir išlaikyti konfidencialumą vykdant optimizaciją:

„SUPLANUOTI vėl optimizavimo iššūkiai, per darbo užmokestį... <...> Kadangi konfidencialu, tai ten... kas vieša, kas ne vieša... {atsidūsta, žvalgosi į šalis} Kaip tai prezentuojam, kaip tą APSIGINSIM. Tokių va visokių. Tai nesakau, kad buvo žiauriai neskaidru, bet kad buvo neskanu, tai FAKTAS. <...> „Neskanu“ – nekomfortiška manyti, kad tu negali pasakyti, kaip yra iš tikrųjų... <...> Išsisukti. Išsisukti. Turbūt ir meluoti. {linksi galvą} Turbūt ir meluoti. <...> Pavaldiniam, lygiagretiems... vadovam tam, kad sugudrauti, apginti savo poziciją prieš jiems užbėgant už akis... {atsidūsta} Audito institucijai, jeigu tokia ateitų audituoti. {žemėja intonacija, lėtėja tempas, nuleidžia akis} <...> Tikrai aš nekriminalizuoju, kad buvo ten, aš nežinau, juoda skylė. {užsidengia veidą ir vėliau pasiremia delnais galvą} Ne, bet nu... Biznis toks. {pauzė} Tai... tai va tie

109 Angl. win – laimėjimas.

110 Angl. to deliver – įvykdyti įsipareigojimus, įgyvendinti, gauti rezultatus.

dalykai man nepatiko.“ [Agneta]

Tyrimo dalyvė pasakojo išgyvenusi didelį vidinį sunkumą darbuotojų mažinimo proceso metu („*kad buvo neskanu, tai FAKTAS*“), o saviugda vyko stengiantis toleruoti stresą keliančias nemalonias procedūras („*kadangi konfidencialu, tai ten... kas vieša, kas ne vieša*“) ir mokantis ne itin skaidrių veikimo versle taisyklių („*Išsisukti. Turbūt ir meluoti*“, „*sugudrauti, apginti savo poziciją*“, „*negali pasakyti, kaip yra iš tikrųjų*“), kurios nebūtų priimtinos kitomis sąlygomis – asmeniniame gyvenime ar kitame socialiniame kontekste. Iš Agnetos neverbalinės kalbos (keliskart atsidūsta, žvalgymasis į šalis, žemėja intonacija, lėtas kalbėjimo tempas, nuleidžiamos akys, užden-giamas veidas rankomis) galima spręsti, kad ši profesinio augimo patirtis jai kėlė didžiulį diskomfortą ir teko įdėti daug vidinių pastangų ir resursų, kad būtų pasiekti organizacijos pokyčių strategijos tikslai. Vis dėlto tyrimo dalyvei šiame etape ir vėl padėjo darbo ir asmeniškumo perspektyvų atskyrimas primenant sau, kad „*biznis toks*“.

Mildos saviugdų procesas, stengiantis atskirti darbo ir asmeninius interesus reorganizacijos metu, buvo sudėtingas. Dėl išgyventos patirties ji suprato, kad VG vadovai, kuriems yra būdingas stiprus atsakomybės jausmas ir poreikis siekti aukščiausios kokybės, gali ne tik trukdyti, bet ir paveikti psichologiškai ir morališkai:

„*Daugiausiai skauda ir daugiausiai kažkaip tai nugriūna... {nusijuokia} tie vadovai arba darbuotojai, kurie paprastai yra „high performer’iai“¹¹¹. Tie, kurie turi... {garsiai įkvepia} kažkokį stuburą, ar turi va tą tokią motyvaciją, „engagement’ą“¹¹². <...> Mūsų atveju, buvo tie, kurie... finale labiausiai buvo „drained“¹¹³, kurie labai labai didelį tikėjimą turi kažkokį ten... ar viziją, arba tikslų turi. <...> Tie, kurie... <...> ne tai, kad jie nėra ambicingi, bet tokie, kurie... gal to neturi... kaip sako, NERŪPI tiek... – to „ownership’o“, to „CARING“¹¹⁴. Tai aišku, kad lengviau: „Milda, nu ko tu čia „pariniesi?“ <...> Tai jiems „it’s ok“¹¹⁵. Netgi man vyras sakydavo: „Čia NE TAVO organizacija, ko tu susitapatini?“ To susitapatinimo kurie neturi, „detachment’as“¹¹⁶ yra, aišku, kad jie išgyvena psichologiškai ir mentaliai daug lengviau. <...> Labai svarbu galbūt – gebėjimas balansuoti savo LŪKESCIUS ir savo AMBICIJAS tam tikroj aplinkoj. <...> Nereiškia, kad reikia atsakyti vertybių arba atsakyti kokybinio savo*

111 Angl. *high performer* – darbuotojai, stipriai orientuoti į rezultatus; aukšto meistriškumo atlikėjai.

112 Angl. *engagement* – įsitraukimas, įsipareigojimas, sukibimas, pasižadėjimas, kova.

113 Angl. *drained* – išsekę, praradę jėgas ir gyvybingumą.

114 Angl. *caring* – rūpinimasis, globa, saugojimas, priežiūra, domėjimasis, rūpestis.

115 Angl. *it’s ok* – viskas gerai.

116 Angl. *detachment* – atsiribojimas, atsitraukimas, atsiskyrimas, objektyvumas.

standarto. <...> Reikia pritaikyti tempą ir pritaikyti lūkesčius. Jeigu tu to nepadarysi, tai nereiškia, kad TU... [kaltas] Kad su tavim negerai kažkas. {barbena į stalą} Galbūt tai kompanijai nereikia. Galbūt tu savo tuo standartu ir tuo... „mindset'u“¹¹⁷ tuo vadinamu, gal KITOJ aplinkoj tau iššautų labai staigiai. Nu čia neiššaus. Bet tai nekeičia tavo vertės, tavo SAVIVERTĖS, kas man atrodo daug vadovų labai taip „su'trigger'ina“¹¹⁸, tas... imposterio sindromas¹¹⁹: „Ar aš čia nepadarau, ar su manim gal kažkas, nesigauna man?“ [Milda]

Milda organizacinių pokyčių piko metu patyrė transformuojančią įžvalgą, kad svarbu atskirti save nuo organizacijos, todėl ji dabar dar tik mokosi atpažinti savo ir organizacijos siekių neatitikimą bei galimybes ir sąmoningai atsitraukti nuo situacijos atskirdama asmeniškumą ir darbą ar verslą („čia NE TAVO organizacija“). Ji skatino save suvokti, kad toks vidinis darbas su savimi padeda ypač tais atvejais, kai siūlomos pokyčių iniciatyvos yra atmetamos nesulaukdamos vadovybės palaikymo – kitaip tariant, tai nėra susiję su turimais gebėjimais („galbūt tai kompanijai nereikia“, „gal KITOJ aplinkoj tau iššautų labai staigiai“, „tai nekeičia tavo vertės“, „nereiškia, kad <...> su tavim negerai kažkas“). Vadinasi, pastangos nepriimti idėjų atmetimo asmeniškai ir objektyvesnis platesnio konteksto matymas tyrimo dalyvei padeda apsaugoti savivertę ir išlaikyti vidinį balansą ir jėgą veikti. Kitu atveju, Agnetos teigimu, VG vadovai (įskaitant ir ją pačią) praranda vidinius resursus ir palūžta („daugiausiai skauda ir <...> nugriūna“), nes priima save kaip vientisą organizmą kartu su organizacija („kurie labai labai didelį tikėjimą turi kažkokį ten... ar viziją, arba tikslų turi“), kurią norima auginti, tobulinti, gerinti, vystyti kaip savo asmeninį turtą.

Atskirti darbą ir asmeniškumą tampa dar sunkiau, kai organizaciniai pokyčiai paliečia VG vadovų pozicijos pasikeitimis: tokiu atveju tenka ne tik stengtis palengvinti pokytį pavaldiniams, bet ir transformuoti savo vidinius išgyvenimus, susijusius su pažeminimu pareigose. Mildos išgyventa patirtis taip pat sietina ir su asmeniniais profesiniais pokyčiais, todėl jos saviugda

117 Angl. *mindset* – mąstysena.

118 Angl. *trigger* – trigeris, kibirkštis, stimulus; iššaukiantis staigią emocinę reakciją.

119 Angl. *imposter self-concept* – apsimetėlio sindromas; tai jausmas, kad visi jūsų gebėjimai yra apgaulė, kad nesate toks protingas ir kompetentingas, kaip jus suvokia aplinkiniai. Žmonės, kurie patiria šį sindromą, jaučiasi apgaudinėjantys kitus ir nenusipelnę gerų įvertinimų, o savo pasiekimus vertina kaip gryną atsitiktinumą. Juos kankina baimė, kad jų apgavystė bus netrukus išaiškinta ir visi sužinos, kokie apsimetėliai jie yra. Šį terminą praėjusio amžiaus aštuntajame dešimtmetyje pirmą kartą pavartojo psichologė Suzanna Imes ir Pauline Rose Clance (1978). Jos manė, kad šis sindromas būdingas tik aukštas pareigas užimančioms moterims, tačiau vėliau paaiškėjo, kad nuo jo gali kentėti visi, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, rasės ar pasiekimų. Šaltiniai: <http://sveikairlaiminga.lt/imposterio-sindromas-kas-tai/>; https://www.paulineroseclance.com/pdf/ip_high_achieving_women.pdf.

apėmė gebėjimą neprisirišti prie turimos pozicijos ir suvokimą, kad pareigų pakeitimas nebūtinai yra susijęs su asmeniniais trūkumais ar profesionalumo stoka:

„Tu NEPRIIMI tos situacijos, to, kad JIS vadovas, kad NAUJAS virš tavęs yra. <...> Reikia dabar išlaukti, pažiūrėt, KIEK ilgai čia bus. Gal čia bus metus laiko. Praktika rodo: 5 metus dirbu – 3 reorganizacijos. <...> Ne mano yra dabar etapas, vadinasi. {delnais muša į stalą} <...> Toks ETAPAS yra vadinasi dabar. Tai nereiškia, kad man blogai kažkaip yra, nereiškia, kad mano karjera... sugriuvo. Tai nereiškia, kad aš staiga esu ten... NEĮVERTINTA ar ten dar... <...> Kai tu suvoki, kad... gali įvykti N aplinkybių, peripetijų – tu gali būt pats nuostabiausias vadovas – nu „ne siudba“¹²⁰, kaip sakoma. {trenkia delnu į stalą ir nusijuokia} <...> [Atsitapatinimas nuo pozicijos suteikė] Lengvumo, laisvės, tvirtumo, visiškai savivertę atstato. OK, tai čia yra ne apie mane. Ne mane čia kažkas stengiasi kažkur nustumti. NEPALANKIAI tiesiog situacija susidėliojo MAN asmeniškai – palankiai kažkam kitam. Bet man juk irgi palankiai kažkada susidėliojo. {delnu į stalą} Turiu omeny, tas toksai biškėlį... tas principas „atsitrauk nuo savo varpinės!“ Ta prasme, PLAČIAU pažiūrėk. <...> Tai man buvo tas... nuo pradedant „openness“¹²¹ „to change“ iki to tokio, kad aš... Aš tiesiog esu šitose aplinkybėse ir tai nereiškia kažkokio MANO asmeninio vertinimo, sakykim, va ta gal buvo didžiausia [saviugdosa dalis]... {delnais į stalą}“ [Milda]

Darbo ir asmeniškumo atskyrimas Mildai padėjo susidoroti su sunkiais išgyvenimais ir pasipriešinimu organizacinių pokyčių sprendimams. Ji laikėsi požiūrio, kad organizacijos tikslai nėra nukreipti tiesiogiai į kokią nors asmenį, t. y. į ją pačią („ne mane čia kažkas stengiasi kažkur nustumti“, „čia yra ne apie mane“), o organizacinės transformacijos įprastai turi tam tikrą pasikartojančią dinamiką („5 metus dirbu – 3 reorganizacijos. <...> Ne mano yra dabar etapas, vadinasi“), todėl pokyčiai pozicijose taip pat yra laikini. Papildomai šiame kontekste Mildai padėjo suvokimas, kad karjera gali priklausyti ne tik nuo sugebėjimų, bet ir nuo sėkmės faktoriaus („tu gali būt pats nuostabiausias vadovas – nu „ne siudba“, „aš tiesiog esu šitose aplinkybėse“). Iš vienos pusės, VG vadovų saviugda gali būti susijusi su tuo, kad žmogus turi suvokti savo vertę nepriklausomai nuo išorės sprendimų ar susiklosčiusių aplinkybių, t. y. neabejoti savo gabumais ir gerais ketinimais net tada, jeigu nėra išorinio palaikymo ar patvirtinimo apie tai. Iš kitos pusės, atvirškčiai, gebėjimas savęs nesureikšminti („atsitrauk nuo savo varpinės“) ir sąmonin-

120 Rus. *судьба* – likimas, lemtis.

121 Angl. *openness* – atvirumas.

gai atsiriboti nuo priimto vadovybės sprendimo jos atžvilgiu skatino Mildą neužstrigti savuose apmąstymuose ir savikritikoje, o sutelkti jėgas į kitų veiklų įgyvendinimą, kadangi ji suvokė, kad organizaciniai pokyčiai vyksta nuolatos, taip pat ir asmeniniai profesiniai pokyčiai. Tyrimo dalyvės saviugda vyko mokantis praktiškai priimti pokyčius, susitaikyti ir jiems nesipriešinti (taip pat ir naujo vadovo atėjimui ir pažeminimui pareigose):

„Reorganizacijos <...> viena iš tų... {paузė} pasekmių, kaip sakau, gražiai pavadinim, „lengvesnė organizacinė struktūra“. <...> Tai reiškia sumažėjimą vadovų, tai reiškia atleidimų... {nusiжуokia} Panašiai, paprastai tariant. {giliai įkvepia} Ir viskas tas irgi yra suvokiama. Taip, kartais tai yra neišvengiama, turi pereit. <...> LANKSTUMAS ir <...> atvirumas pokyčiam. <...> Ir aš tada visus tuos metus, atsimenu, mes kaldavom į galvą nu kad tikrai: „Būkit atviri pokyčiam, nes jie vyksta... nesveiku tempu, nesveikais mastais“. <...> Tau bus žymiai lengviau, maloniau ir... ir ir tu slysi, ir tau seksis, jei tu būsi atviras, jeigu NESIPRIEŠINSI tam, kas yra neišvengiama. {nusiжуokia} <...> Man LYGIAI tas pats principas turėjo ateiti. Aš turiu <...> pasidaryti maksimaliai atvira ir priimti, kas įvyko, nes kuo aš ilgiau spausiu, tuo man labiau... skauda. {susiraukia} Trintis. <...> Ir aš paskui jau vienu metu sakau, žinai: nu ir gerai. {iškvepia garsiai} Reikia dabar išlaukti. <...> Ir tą kai aš sau atpalaidavau, kad: „Nu AI... nu ir gerai, nebūsiu aš ta vadovė skyriaus, būsiu kažkas kitas.“ {nusiжуokia} Kai „for real“¹²² tu viduje vat sau paleidi tą, tas atvirumas, va tas pats principas: „Nu ir ko čia dabar nervuojies? Nu yra kaip yra, viskas.“ Tai aišku man iškart palengvėjo. Aš atsipalaidavau... {nusiжуokia, atsilošia} <...> Tai tas mano išmokimas, ką aš kartojau metus laiko realiai, aš atsisuku sau: reikia priimti. {nusiжуokia}“ [Milda]

Šiame kontekste iš Mildos išgyventos patirties galima daryti prielaidą, kad jos pažeminimas pareigose jai prilygo profesinio identiteto praradimui („nebūsiu aš ta vadovė skyriaus, būsiu kažkas kitas“), todėl darbo ir asmeniškumo atskyrimas tapo dar sudėtingesnis. Nepaisant to, tyrimo dalyvė skyrė sąmoningas pastangas suvokti organizacinių pokyčių esmę („lengvesnė organizacinė struktūra <...> reiškia sumažėjimą vadovų“, „jie vyksta... nesveiku tempu, nesveikais mastais“) ir nemalonių procesų neišvengiamumą („kartais tai yra neišvengiama, turi pereit“), todėl svarbu yra jiems nesipriešinti („yra kaip yra, viskas“, „pasidaryti maksimaliai atvira“, „NESIPRIEŠINSI tam, kas yra neišvengiama“), susitaikyti („priimti, kas įvyko“, „aš atsisuku sau: reikia priimti“) ir veikti pasroviui („tu slysi, ir tau seksis“, „tu viduje vat sau palei-

122 Angl. *for real* – iš tikrųjų.

di tą“). Kitu atveju pokyčio priėmimas asmeniškai ir noras pakeisti lemia skausmingus išgyvenimus („*kuo ilgiau spausiu, tuo man labiau... skauda*“). Vadinasi, VG vadovų saviugda yra susijusi su mokymusi paleisti kontrolę ten, kur neturima įtakos, nesusitapatinti su turima ar prarasta pozicija ir užimamu statusu, taip pat sugebėti priimti patiriamą pokytį kaip verslo taisyklių žaidimą, kuris yra kaip dar vienas gyvenimo procesas. Taip darbo ir asmeniškumo atskyrimas gali suteikti daugiau vidinės laisvės ir lengvumo („*visiškai savivertę atstato*“), kadangi mažiau eikvojama energijos nekeičiamoms dalykams keisti ir laikytis nuoskaudų.

Galios ribų įsisąmoninimas ir alternatyvų paieška: „Ką aš galiu?“

Tyrimo dalyvių patirtys atskleidė, kad VG vadovams yra būdingas poreikis kontroliuoti visus procesus, įvykius, situacijas ir žmones, kad būtų galima lengviau įveikti atsiradusius iššūkius dinamiškų organizacinių pokyčių metu. Nepaisant to paaiškėjo, kad žmogaus saviugdos procesas vyksta įsisąmoninant, kad jis nėra tobulas, beribis ar visagalis savo turimais resursais, todėl būtina transformuoti individualius lūkesčius ir prisitaikyti prie susiklosčiusių aplinkybių ieškant alternatyvių būdų veikti arba tiesiog priimti realybę tokią, kokia ji yra. Galios ribų įsisąmoninimas tyrimo dalyvius skatino nusistatyti ir perskirstyti veiklos prioritetus, lavinti laiko valdymo įgūdžius per konstruktyvias pastangas reguliuoti savo kaip vadovo prienamumą pavaldiniams ir kitiems kolegoms. Be to, „nevisagalybės“ suvokimas apėmė transformuojančią išvalgą, kad vienam viską suvaldyti, padaryti ar išspręsti yra sudėtinga ar net neįmanoma, todėl būtina mokytis paleisti individualią kontrolę, pasitikėti pavaldiniais deleguojant jiems užduotis, arba ieškoti lygiaverčio bendradarbiavimo išorėje.

Galios ribų kitų sprendimams ar elgesiui suvokimas

Atsižvelgiant į tai, kad strateginių organizacijos pokyčių iniciatyvos dažnai vyksta aukščiausiu lygmeniu, tai VG vadovų oficialūs įgaliojimai retai kada apima galimybes paveikti numatytus sprendimus ir koreguoti jų eigą. Pavyzdžiui, tai iliustruoja Mildos išgyventa profesinio perdegimo patirtis:

Tyrimo dalyvė: „Kas yra paradoksalu, kad kai tai atsitinka, tu nematai. <...> Ir tai yra tas lašas prie lašo, kada tau reikia pasakyti STOP. {beldžia į stalą pirštu} <...> Kokie momentai vadovui pradedama indikuoti, kad [perdegei]... {įkvepia} Paprastai, pasakykim, kad yra elementariausia riba, tiek žmogiškai, protiškai, mentališkai, kur „it's not in your power anymore“¹²³... Nebe TAVO yra valioj, nebe tavo galioj, kontrolėj... kažką daryti. Kur APLINKA tampa jau su per dideliu spaudimu. Ir va tuos išmokti signalus atpažinti.“

Tyrėja: „Kada Jūs supratote, kad ne viskas yra jūsų galioje, valioje?“

Tyrimo dalyvė: „<...> Na tikrai nemažai, matyt, yra momentų, nemažai situacijų, kada tokių biškį iliuziją turi. Kad aš kažką čia dar kontroliuoju, kad aš čia kažką darau. Pavyzdžiui, tie mūsų pokyčiai, sakau: mes ten braižėm kartu visi tą struktūrą: „Čia žinai, Milda, čia tas, čia anas, čia Saulius, čia...“, „Ne, negerai atrodo“, „Perbraižom, gal čia taip“, „Ne, bet čia nelogiška“. Bet finale tas rezultatas, kuris išėjo... Ir aš po to... Kodėl mums ta frustracija atsitiko? Tie mūsų visi brėžiniai į ŠIUKŠLIADĖŽĘ gal ten... kažkaip nukeliavo.“

Milda dalijosi savo bergždžiomis pastangomis keisti vadovybės strategiją dėl struktūrinių pokyčių („mes ten braižėm kartu visi tą struktūrą“, „tokią biškį iliuziją turi. Kad aš kažką čia dar kontroliuoju“) ir įvykusią vidinę transformaciją, kad vis dėlto egzistuoja asmeninės galios ir kontrolės ribos, kurių neįmanoma peržengti ar pastumti („yra elementariausia riba, tiek žmogiškai, protiškai, mentališkai, kur „it's not in your power anymore“). Šis naujas transformuojantis suvokimas jai padėjo įsisąmoninti ne tik savo galią daryti įtaką vadovybės sprendimams ir pokyčių procesams, bet ir suprasti žmogiškųjų resursų ribas, kai „APLINKA tampa jau su per dideliu spaudimu“.

Taigi, tyrimo dalyviams teko priimti savo galios ribas ir veikti tame kontekste, kiek jie sugebėjo su turimais resursais ir įgaliojimais. Pavyzdžiui, Tauras pasakojo:

„Kai neatsakingas už sprendimų priėmimą, negali kažką garantuoti. <...> Ar galiu aš kažką pakeisti? Nu jeigu negaliu, tai gali nervuotis nesinervuoti, ne nuo manęs tai priklauso. <...> Ne mano kompetencijos ribose. <...> Kaip ir dabar: naujam amplua vėlgi atėjom ir vėl pokyčiai kažkokie, <...> per daug nesigilinu, tiesiog žiūri, kaip geriau susidėlioti <...>, {nusijuokia} ką realiai galėsiu padaryti, o ne ką norėčiau padaryti. <...> Jei negali pakeisti situacijos, reikia pakeisti požiūrį. O kas nelinkęs

123 Angl. *it's not in your power anymore* – tai nebe tavo galioje, tai jau ne tavo galioje.

keisti požiūrio, tai darbą dažnai keičia.“ [Tauras]

Tyrimo dalyvio saviugda vyko sąmoningai suvokiant, kad pokyčiams neturima įtakos ir neverta švaistyti vidinių resursų tam priešinant (,,*gali nervuotis nesinervuoti, ne nuo manęs tai priklauso*“), todėl būtina keisti požiūrį orientuojantis ne į apribojimus, bet į galimybes (,,*susidėlioti <...>, ką realiai galėsiu padaryti, o ne ką norėčiau padaryti*“). Vadinasi, VG vadovams organizacinių pokyčių metu išgyventi ir sutelkti vidines jėgas padėjo suvokimas, kad jie ne viską gali pakeisti, kontroliuoti, valdyti ir paveikti.

Taigi, patirti turimos asmeninės galios ar oficialių įgaliojimų apribojimai gali atsiskleisti santykyje su nebendradarbiaujančiais kolegomis ar ne-gaunant vadovybės palaikymo vykdyti organizacinių pokyčių idėjas. Panašią patirtį išgyveno ir Regina:

„Aš priimu situaciją tokią, kokia yra, ir sakau, aš sau įsivardinu, ką aš galiu pakeisti, tai aš keičiu, o jeigu negaliu, tai ir nu... <...> Galvoju: „Aha, nu aš padaryti su juo nieko negaliu“, tai nu ką... – priimi tą situaciją kaip yra. <...> Aš nesėdžiu ir nesakau: „Oi, kaip blogai man čia, kaip blogai“... Aš biški pabūnu ir po to aš kažką darau. <...> Organizacijoje aš esu vienam skyriuje, kur yra tie du vadovai, labiausiai veikiantys, o jisai [vengiantis bendradarbiavimo] yra kito... skyriaus vadovas. Ir mes turim tą sąsają, ir mes netgi čia kalbėdami, neįvardindami nei vardų, nei nieko, sakom, kaip mes galim šioje situacijoje be jų pagalbos padaryti. Ir mes darome tai, ką mes galim. <...> Aš suprantu, kad ne tik tas jau CEO¹²⁴, ne tik aš, bet daugelis yra susitaikę su ta situacija ir žiūri, kaip va toj situacijoj dabar suktis. <...> Aš tiesiog įsiidentifikuoju, kad nu aš to nepakeisiu... Aš visą laiką situacijoje galvoju, ką aš galiu pakeisti, kas nuo manęs priklauso, kas nuo manęs tai nepriklauso.“ [Regina]

Regina kalba apie sąmoningumo išlaikymą ir suvokimą, kad kai kurių kolegų, kurie nenori bendradarbiauti, neįmanoma nei paveikti, nei pakeisti (,,*aš padaryti su juo nieko negaliu*“, „*nuo manęs priklauso*“). Todėl yra svarbu įsisąmoninti galios ribas priimant tai kaip realybės faktą (,,*priimu situaciją tokią, kokia yra*“, „*daugelis yra susitaikę*“) ir neužstrigti tame, o ieškoti kitokių alternatyvų veikti (,,*kažką darau*“, „*kaip mes galim šioje situacijoje be jų pagalbos padaryti*“, „*darome tai, ką mes galim*“). Panašią poziciją Regina stengėsi adaptuoti pasakodama apie naujai diegiamus pokyčius, kurie iš pažiūros ne itin tiko įmonei, tačiau vis tiek bandė keisti požiūrį ir integruoti naujoves:

„Aš manau, kad pati metodika, jinai yra... jinai OK, viskas su ja gerai, čia pritaikymo klausimas... Ir aš bandau lanksčiai pažiūrėti ir ieškoti to

124 Angl. CEO, chief executive officer – vykdytysis direktorius, generalinis direktorius.

kampo, kad vis tik nu... kad veiktų. Nes jeigu jau mes nusipirkom, mes įdiegėm, mesti dar vieną kažkur į šoną – nu jau ne.“ [Regina]

Tyrimo dalyvė kalbėjo, kad jai padėjo pozityvus nusiteikimas, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti kontekste („čia pritaikymo klausimas“, „bandau lanksčiai pažiūrėti“), alternatyvų ieškojimas („ieškoti to kampo, <...> kad veiktų“). Taigi, požiūrio transformacija orientuojantis į galimybes ir pastangas veikti tampa svarbia VG vadovų saviugdos dalimi, kadangi ne tik užtikrina darbo efektyvumą organizacinių pokyčių kontekste, bet ir padeda sumažinti emocinės frustracijos intensyvumą ir bejėgiškumo jausmą susidūrus su iš dalies neįveikiamais iššūkiais. Be to, tai ugdo kūrybinį mąstymą ir skatina ieškoti naujų elgesio modelių, taip pat atitinkamai skatina asmeninį ir profesinį augimą.

Nojus patyrė transformuojančią išvalgą, susijusią su galios ir įtakos ribomis, kai susidūrė su nerealistiniais projektų įgyvendinimo terminais, skirtingais šalių interesais dėl diegiamų pokyčių ir iššūkiais tarpasmeniniuose santykiuose su pavaldiniais ar kitais kolegomis. Jis suprato, kad darbo kolektyvui pristatant pokyčių strategiją reikia būti atviram dėl esamos situacijos („kad visi suprastų, <...> aš čia ne prie ko“), o nesikaidriuose procesuose, kuriems neturima įtakos, svarbu orientuotis ne į emocijas, bet į tikslą („tiesiog darai, ką tau reikia daryti“, „jeigu aš turiu tikslą, aš jo siekiu“, „kažką darom, kažkaip bandom“), kuris apima pareigybių standartus ir atsakomybės ribas („žinau, kur aš dirbu ir kokias žmogaus teises ginu“):

„Taktika kitokia dabar... Jeigu aš turiu tikslą, aš jo siekiu, jau atsižvelgiant į visa tai. Ne tiesmukai. Aš nebeieškau teisybės. {pauzė} Ir ten, kur aš matau, kad teisybės nerasiu bent dabar, nes man trukdo tam tikri dalykai, kurių aš negaliu pakeisti, tai aš tiesiog nusiraminu. <...> Nes man gaila truputį savo energijos... <...> Jeigu yra tam tikri dalykai, kur tu matai, kad niekaip jų negali pakeist, tai tu arba juos tiesiog apeini... arba nu neimi į galvą. Nu yra kaip yra. Nieko gi tu nepakeisi. <...> Aš tikrai žinau, kur aš dirbu ir kokias žmogaus teises ginu. Ir kas ten ką benuspręstų, aš darau tai, kas man atrodo teisinga.“ [Nojus]

„Ateidavau, išsikeikdavau, kad visi suprastų, kad <...> aš čia ne prie ko. {nusijuokia} <...> Sakydavau: <...> kažką darom, kažkaip bandom. <...> Tiesiog darai, ką tau reikia daryti.“ [Nojus]

„Žinau, kad visur yra sėkmės faktorius... {subarbena pirštais į stalą} <...> Ne viskas gyvenime įvyksta tik tavo ten jėgom ir panašiai. <...> [fortūna] kartais tikrai suveikia...“ [Nojus]

Vadinasi, Nojus vykdydamas veiklą įsisąmonino, kad visų procesų ar žmonių neįmanoma kontroliuoti („trukdo tam tikri dalykai, kurių aš negaliu

pakeisti“, „yra kaip yra“, „tiesiog apeini“). Be to, pripažino egzistuojant aukštesnio lygmens gyvenimo ar Visatos dėsnius, todėl ne visada darbo rezultatai priklauso nuo pastangų („visur yra sėkmės faktorius“, „ne viskas gyvenime įvyksta tik tavo jėgom“). Taigi, VG vadovų saviugda vyksta per savo galios ribų įsisąmoninimą ir platesnės gyvenimo paveiklo perspektyvos laikymąsi organizacinių pokyčių metu, kadangi skatina pernelyg nesureikšminti kilusių dabarties iššūkių ir neprarasti motyvacijos veikti sutelkiant dėmesį ties tais dalykais, kurie yra asmens galioje.

Vadovo prieinamumo ir laiko ribų suvokimas

Galios ribų įsisąmoninimas atsiskleidė ir per asmeninių žmogiškųjų resursų valdymą. Tyrimo dalyviai, turėdami didelį darbo krūvį, labiau įsisąmonino laiko vertės prasmę, susieję ją su fizinių ir psichinių išteklių skyrimo kitiems išgalėmis. Pavyzdžiui, Agnetos saviugda vyko patyrus transformuojančią išvalgą, kad siekiant lengviau ir produktyviau paskirstyti savo dėmesį veiklai būtina reguliuoti savo kaip vadovės prieinamumą pavaldiniams:

„Buvo sąmoningesni mano pasirinkimai, kuriuos padariau... <...> Jeigu aš dabar prisėdau prie biudžeto... <...> Tai aš visiem pasakau, kas aplinkui, kad: „Dabar aš esu „FUCK“¹²⁵ prie biudžeto, myliu jus, susitiksime po valandos, iki.“ <...> Ir net ne dėl to, kad jis nemėgstamas ar kažką. Ne tai, kad greičiau pabaigčiau, bet jeigu aš sėdau prie šito darbo, tai AŠ JAU JI DARAU. {pauzė} Čia ir dabar: darbas ir yra darbas. O ne tai, kad biški ten, biški šen. Laiko „management“¹²⁶ tada pasidarė labai aiškus – dar geresnis gebėjimas pasakyti žmonėms, kad „palaukit“ ir „tai yra ne apie jus, o apie mano darbą“. Kad ne „jūs man nesvarbūs“, bet... kitaip. <...> Dabar aš dirbu iš OFISO¹²⁷. Tai kai daugiau žmonių grįžinėja, vėl atsiranda tas: „O galim biški? O galim biški?“. Nes jei parašo per „Teams“¹²⁸: „Tu dabar gali?“ – „Ne, aš po 10 minučių galiu.“ Bet kai žmogus priėjęs stovi, jam atsakyti, kad: „Tu grįžk į vietą ir po 10 minučių“, – jau yra sunkiau. <...> Tai manau, kad pateikimo klausimas, KAIP aš gebu sukommunikuoti su žmonėmis ir duoti jiems suprasti, ar čia prioritetas, ar tiesiog čia laiko valdymo klausimas, o ne apie... tavo vertę ir mano darbo vertę.“
[Agneta]

125 Angl. *fuck* – įprastai necenzūrinis žodis, iliustruojantis buvimą piktu arba atitinka posakį „Po velnių!“ (tyrimo dalyvė šios veiklos nemėgo).

126 Angl. *management* – valdymas, vadyba, tvarkymas, mokėjimas susidoroti.

127 Tyrimas buvo atliktas popandeminiu laikotarpiu, kada palaipsniui iš nuotolinio darbo režimo įmonių darbuotojai grįždavo atgal į biurus.

128 „Teams“ – nuotolinės socialinės komunikacijos valdymo platforma interneto technologijomis. Iš angl. *teams* – komandos.

Tyrimo dalyvė suprato sąmoningesnio laiko planavimo ir paskirstymo svarbą organizacinių pokyčių metu („jeigu aš sėdau prie šito darbo, tai AŠ JAU JĮ DARAU“). Agneta pasakojo apie pastangas pagarbiai ir empatiškai nubrėžti savo kaip vadovės prieinamumo ribas pavaldiniams siekdama derinti savo ir jų interesus („esu <...> prie biudžeto, myliu jus, susitiksime po valandos, iki“, „tai yra ne apie jus, o apie mano darbą“).

Mildos išgyventa patirtis taip pat išryškino savo žmogiškųjų resursų ir galios ribų suvokimą reorganizacijos įgyvendinimo procese. Ji dalijosi tuo, kaip tai įvyko per individualiai nusimatytas normas, ką reiškia būti „geru“ vadovu, transformaciją:

„Man labai svarbus yra... <...> vadovo PRIEINAMUMAS. <...> Kas yra MAN geras vadovas? Tai yra tas, kurį aš galiu pasigauti arba priėti tada, kada man reikia. Man nereikia jo kiekvieną minutę, aš esu „independent“¹²⁹! Bet, kai man reikia, aš jį turiu gebėt pasiekt, o ne už MĖNESIO ten kada nors. {nusijuokia} <...> Šitas yra žiauriai svarbu. Aš tą taikau savo komandai. Ir kas nuo to gaunasi ŠITOJ aplinkoj? Kai tu padarai save „super accessible“¹³⁰ visais kanalais: telefonu, „email“u, „Teams“ais, „Skype“ais, „Whatsapp“ais!“ finale tu supranti, kad tau per visus kanalus viskas... Tu „multitask“ini¹³¹: ir tau rašo, ir tu kalbi telefonu vienu metu... {barbena į stalą} Ir aš netikiu „multitask“inimu“. {žemėja tonas} Gal VALANDĄ ar dieną kokią galima, bet jeigu tu taip varai 3 metus – netikiu. Tikrai neįmanoma. Ir, man atrodo, ten yra jau įrodyta, tas dėmesio... nėra peršokimo... Tiesiog tu aukoji vieną ar kitą. <...> [Ugdantysis vadovas klausia:] „Jeigu tu „real time“¹³² neatsakysi savo komandai, ar tai reiškia, kad tu „not accessible“¹³³? Jeigu tu perskambinsi už valandos?“ „Nu ne, – sakau, – reiškia, kad „accessible“. {balsas su žemėjančia tonacija, šiek tiek juntamas kaltės jausmas} <...> Tai man reikia sutvarkyti kalendorių. <...> Uždėjau ten tuos, sakykim, elementariausius blokus ir aš... Irgi, toks įprotis... Iš pradžių sunku, nes... čia šokinėja, labai norisi ten viską paskaityti... {barbena pirštais} Bet nu ta prasme, kiek išeina, reikia „small step by step“¹³⁴... Aš pradėjau nebeatsakinėti į tuos „chat“us¹³⁵. Aš kalbu telefonu, [tai] aš nerašau, bet tada pasiskyrus valandą aš grįžtu ir visiems surašau atsakymus. {barbena pirštais} <...> Jisai suramino. Ir

129 Angl. *independent* – nepriklausomas, savarankiškas.

130 Angl. *accessible* – prieinamas, pasiekiamas.

131 Angl. *multitask* – daugiavandis darbas.

132 Angl. *real time* – realiu laiku, esamuju laiku.

133 Angl. *not accessible* – neprieinamas, nepasiekiamas.

134 Angl. *small step by step* – mažas žingsnis po žingsnio.

135 Angl. *chat* – pokalbis, pasikalbėjimas, nuotolinis susirašinėjimas.

tai, kaip bebūty, tai yra tavo perspektyva, nes žmonės nepradėjo galvoti, kad aš esu „not accessible“, jeigu aš atsakinėju vėliau. Tai čia MAN tik atrodė, jeigu aš neatsakysiu „instantly“¹³⁶, tai jau... tipo nepasiekiamas vadovas. <...> Tą susitvarkius tada jau gali tapti... tuo sąmoningesniu esamą minutę. Tu lengviau gali pamatyti, kaip aš JAUČIUOSI. Nes tavo dėmesys, jau tu... net ir bešnekant gali į save atkreipt dėmesį, o ne tai, kaip pirma – keturiuose kanaluose, koks ten skirtumas, kaip tu jautiesi jau ten? {nusiųjokia}“ [Milda]

Milda, patyrusi profesinį perdegimą, organizacinių pokyčių metu keitė nuostatas dėl savo kaip vadovės prieinamumo pavaldiniams („žmonės nepradėjo galvoti, kad aš esu „not accessible“, jeigu aš atsakinėju vėliau“, „jeigu tu perskambinsi už valandos?“) ir formavo naujus darbotvarkės valdymo ir laiko planavimo įpročius ilgalaikių. Ji skyrė pastangas vengti daugiafunkcio darbo („aš netikiu „multitask’inimu“, „VALANDĄ ar dieną kokią galima, bet jeigu tu taip varai 3 metus...“, „tu aukoji vieną ar kitą“, „kalbu telefonu, [tai] aš nerašau“), sąmoningai pildė darbotvarkės kalendorių („man reikia sutvarkyti kalendorių“, „uždėjau elementariausius blokus“), koregavo bendravimo su pavaldiniais laiką („pradėjau nebeatsakinėti į „chat’us“, „pasiskyrus valandą aš grįžtu ir visiems surašau atsakymus“). Visa tai ji darė norėdama lengviau valdyti savo dėmesį, skirtą įvairiai atliekamai veiklai („dėmesio nėra peršokimo“) ir sąmoningai stebėti savo pačios savijautą esamu momentu („lengviau gali pamatyti, kaip aš JAUČIUOSI“, „net ir bešnekant gali į save atkreipt dėmesį“, „gali tapti tuo sąmoningesniu esamą minutę“). Milda pasakojo, kad jai nebuvo labai lengva („iš pradžių sunku, nes <...> labai norisi ten viską paskaityti“, „kiek išeina, reikia small step by step“), be to, jautėsi šioks toks kaltės jausmas neverbalinėje kalboje (žemėjanti balso intonacija) reflektuojant patirtį. Taip pat tyrimo dalyvė patyrė transformuojančią išvalgą, kad vadovo prieinamumo pobūdis priklauso nuo asmeninio požiūrio („čia MAN tik atrodė, jeigu aš neatsakysiu „instantly“, tai jau nepasiekiamas vadovas“), kuri kiekvienas žmogus gali keisti ir perkonstruoti taip, kad būtų veiksminga abiem šalims. Vadinas, VG vadovų saviugda yra susijusi su įsisąmoninimu, kad neįmanoma būti visur ir patenkinti visų lūkesčių esamu momentu, todėl būtina pirmiausia pasirūpinti savo poreikiais ir vidinių resursų atstatymu, kad būtų galima teikti paramą kolektyvui organizacinių pokyčių metu.

136 Angl. *instantly* – akimirksniu, tuoj pat, momentiška, tučtuojau.

Mentalinių resursų ir kokybės ribų suvokimas

Tyrimo dalyvių išgyventa saviugdos patirtis taip pat apima suvokimą, kad viskas negali būti atlikta tobulai, skiriant maksimalias individualias pastangas ir kontrolę. Todėl VG vadovai mokėsi mažinti asmeninius ir profesinius standartus sau ir perskirstyti prioritetinę veiklą, užduotis, kurias jie yra pajėgūs aprėpti ir atsakingai įgyvendinti. Kartu tyrimo dalyvių saviugda vyko mokantis pasitikėti savo pavaldinių kompetencija ar pasikliauti kitų darbuotojų pagalba ir skirti pastangas deleguoti dalį anksčiau turėtų darbų kitiems. Pavyzdžiui, Agneta organizacinių pokyčių piko metu patyrė transformuojančią išvalgą, kad dėl asmeninių žmogiškųjų resursų ribų ne jos galioje yra viską išmanyti:

„Aš kadangi sau keliu tokį ir EKSPERTINĮ įsigilinimą, SAU tokį tikslą keliu, ne paviršutinišką, tai tada man reikėjo daugiau žinių... Norėčiau būti žinių turėjusi IKI MOLEKULĖS tose naujose srityse, konkrečiai: x [sritys] yra tokios, yra kitokios, tai va atsirado dar tų N [x sričių], ir aš ten norėjau būti ekspertiška. Supratau, kad aš NEGALĖSIU tokia būti... dėl laiko stokos ir visų kitų dalykų...“ [Agneta]

Ji suvokė, kad būdama ne tik specialistė, bet ir departamento vadovė, dėl per didelio darbo krūvio ir laiko stokos turi mažinti asmeninės kokybės ir kontrolės sau standartus („norėčiau būti žinių turėjusi IKI MOLEKULĖS tose naujose srityse“, „supratau, kad aš NEGALĖSIU tokia būti dėl laiko stokos“). Be to, Agneta turėjo iš naujo praktiškai įsisąmoninti suvokimą, kad viena iš vadovo pareigų yra ne pačiai atlikti visas užduotis, bet mokyti deleguoti darbus:

„Mokiais. Direktorius, kai pasiūlė... Sako: „Priminsiu tau, kad pirma vadovo pareiga yra... deleguoti darbus.“ O „blė“, galvoju, va tai naujiena ant dešimtų metų mano vadovavimo... {nusišypso} <...> Tai kaip reiks dirbt? {pasiremia ranka galvą} <...> [Anksčiau] aš deleguodavau, bet mano pozicija leido ir įsigilinti... <...> Ten... greit nepašnekėsi, ten... stiprybė DETALĖSE. <...> Tai... aš turėdavau „daeiti“ iki detalių ir mane tas „DRIVE'INO“¹³⁷. ŽIAURIAI. <...> Tai tas delegavimas... prieštaravo pamatinėm mano... vertybėm darbe... {nusišypso} <...> Aš supratau, kad aš... iš to savo perfekcionizmo viso [nedeleguodavau]... {atsilošia ir paremia į stalą rankas} Tai aš supratau, nu... prašyti pagalbos arba... deleguoti tai visiškai... (matai, net atsistojau... įsiremiau, jo...) <...> nereiškia pozicijos praradimo. Ar silpnumo, ar kažko... Pasakyti, kad kažko neišmanau yra irgi išmanymo dalykas. {pauzė} <...> Elgsenas keičiau.

137 Angl. *to drive* – energingai vykdyti, paskatinti, motyvuoti.

Kad aš galiu realiai tuo pasinaudoti, aš tą pradėdavau daryti. <...> Ir iš ten [vadovybės], ir iš lygiagrečiai, ir žemyn.“ [Agneta]

Šiame kontekste atkreiptinas dėmesys į tai, kad VG vadovams yra būtinas vadovybės pavyzdys ir palaikymas („*direktorius <...> pasiūlė*“) adaptuojant praktiką tikrovėje. Agneta patyrė netikėtą transformuojančią išvagę, kad būtina keisti asmeninio požiūrio perspektyvą ir pritaikyti naujus vadovavimo elgsenos aspektus („*va tai naujiena ant dešimtų metų mano vadovavimo*“), kurie šiek tiek kėlė nerimą („*tai kaip reiks dirbt?*“). Tyrimo dalyvė suprato, kad delegavimo veiksmas nereiškia neprofesionalumo ar neatsakingumo fakto („*prašyti pagalbos arba deleguoti tai <...> nereiškia pozicijos praradimo ar silpnumo*“), todėl svarbu mokytis paskirstyti užduotis pavaldiniams („*pirma vadovo pareiga yra deleguoti darbus*“). Agneta pabrėžė, kad jai šiek tiek trukdė asmeninės kontrolės poreikis atlikti užduotis idealiai ir savarankiškai („*iš to savo perfekcionizmo viso*“, „*delegavimas prieštaravo pamatinėm mano vertybėm darbe*“), nes tai teikė pasitenkinimą darbe („*aš turėdavau „daeiti“ iki detalių ir mane tas „DRIVE’INO*“). Todėl mokymasis paprašyti kitų pagalbos Agnetai tapo svarbia asmeninio ir profesinio augimo dalimi („*pasakyti, kad kažko neišmanau, yra irgi išmanymo dalykas*“). Tai apima individualias pastangas nusistatyti prioritetines užduotis ir veiklą, mokymąsi mažinti asmeninę kontrolę ir pasitikėti kitų kompetencija. Pirmiausia, tyrimo dalyvės saviugda vyko plečiant suvokimo ribas ir keičiant asmenines nuostatas, kad neprivaloma į visas departamento specializacijos sritis įsigilinti ekspertiniu lygiu („*nei aprėpsiu iki molekulės, nei noriu aprėpti*“), nes neįmanoma su turimais asmeniniais resursais visko išmanyti:

„Procesas. Truputį pakeičiau turbūt procesus galvoj, kad ne viską aš [turiu išmanyti] iki molekulės... Yra sričių, kur aš... nei aprėpsiu iki molekulės, nei noriu aprėpti. Išsiskirsčiau sau, kas įdomu, o kas tiesiog turi būti padaryta. Kad svarbus prioritetas – padaryta puikiai. Tai pažiūrėk, Agneta, kas gali tai padaryti GERIAUSIAI? Tu po to pažiūrėk, išsinešk iš to ir „bus deliver’inta“¹³⁸ super... O kur dar tau ir įdomu naujai patirčiai ar... AMBICIJAI ar kam: nu sukišk tam galvą visą ir kuiskis. Nu ir išnešk tą gerąjį rezultatą... Ir tada dar pasitenkinimas sau, kad tu ten „EXPLORE’INAI“¹³⁹. <...> Kai aš supratau, kiek tame darbe bus to darbo, kurio nėra mano vertybės „at all“¹⁴⁰... Tas biudžetas... jis reikalingas ir visa kita, kaip dantis valytis, bet man NEPATINKA dantis valytis žiauriai. <...> Tai jį PADELEGUOSIM. Kažkaip. <...> Deleguoti galėjau, bet tikrai pa-

138 Angl. *to deliver* – gauti rezultatus, įvykdyti užduotį.

139 Angl. *to explore* – tyrinėti, studijuoti.

140 Angl. *at all* – iš viso, visai, apskritai, visiškai.

silikdavau tą APIBENDRINIMĄ... Nes už rezultatą atsakinga aš. <...> [Jei] pagal svarbumą viena vertus [spręščiau]... turėčiau turbūt niekam nieko nedeleguoti, nes daug kas buvo svarbu. Viskas svarbu. Bet tada pasižiūri, ar yra tokių žmonių, kuriems tikrai galiu deleguoti... Pasitikėdama, sakykim, 90 %... kažkokiu... kur jie žino ir padarys... Ir ten man įsigilinimo užteks ant tų 10 % ar gal 20 %, kad 10 % [būtų] „on top“¹⁴¹, ir mes duosim gerą rezultatą. Kad man NEREIKIA iki nulio gilintis. Jeigu aš tokio „teamo“... neturiu, kam deleguoti... O tai yra svarbu... Aš tada neturiu kito šanso, kaip aš MERKIU galvą. Nepaisant to, kad neįdomu. O jeigu man įdomu ir svarbu – aš merkiu galvą.“ [Agneta]

Tyrimo dalyvė suprato, kad vadovui yra gana sudėtinga prioretizuoti užduotis pagal jų svarbumą („viskas svarbu“). Dėl to Agneta mokėsi atsirinkti sau tas užduotis, kurios sutapo su jos asmenine motyvacija darbui („išsiskirsčiau sau, kas įdomu“, „įdomu naujai patirčiai ar AMBICIJAI“, „pasitenkinimas sau, kad tu ten „EXPLORE’INAI“) arba tik tos, kurias ji galėjo atlikti („neturiu, kam deleguoti“, „neturiu kito šanso“), o nemėgstamas užduotis stengdavo perduoti pavaldiniams, kurie gebėdavo jas atlikti („tiesiog turi būti padaryta“, „tas biudžetas... jis reikalingas <...>, bet man NEPATINKA <...> žiauriai“, „kas gali tai padaryti GERIAUSIAI?“). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tyrimo dalyvė net deleguodama užduotis nelabai norėjo mažinti darbo standartus ir aukštos kokybės reikalavimą („svarbus prioritetas – padaryta puikiai“, „mes duosim gerą rezultatą“), todėl papildomai itin stengėsi užduotis patikrinti baigiamajame etape („pasilikdavau tą APIBENDRINIMĄ, nes už rezultatą atsakinga aš“, „kad man NEREIKIA iki nulio gilintis“, „pasitikėdama <...> 90 % <...>, man įsigilinimo užteks ant tų 10 % ar gal 20 %, kad 10 % [būtų] „on top“). Iš tikrųjų nėra aišku, ar tai buvo daroma dėl didelės atsakomybės, ar vis dėlto dėl sunkumų išsilaisvinti iš didelio polinkio į perfekcionizmą siekiant viską kontroliuoti, o tai gali sukurti barjerus pasitikėjimu paremtos darbo aplinkos kūrimui. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste yra sietina su suvokimu, kad nebūtina vadovui visur siekti neprikaištingo rezultato vien savo jėgomis, o būtina pasitikėti pavaldinių kompetencija atlikti užduotis pakankamai gerai.

Simonas struktūrinių pokyčių laikotarpiu turėjo didelį darbo krūvį, privalėjo apdoroti gausų naujos informacijos kiekį ir patyrė transformuojančią išvalgą, kad sudėtingų užduočių vienam neįmanoma atlikti („vienas problemos neišspręsi, jeigu jinai yra kompleksinė“, „neįmanoma realybėje viską pasiimti sau“), todėl būtina pagalba iš išorės sprendžiant darbo problemas:

141 Angl. *on top* – ant viršaus, papildomai.

„Supratimas, kad, pavyzdžiui, vienas problemos neišspręsi, jeigu jinai yra kompleksinė. Kad nebijoti atiduoti, atiduok... nepasiimk... Jeigu atiduodi daug, nepasiimk kiekvienos užduoties vėl kartu pasižiūrėti, nes nebespėsi. Netikrinti. <...> Nes atiduodamas jau jauti, kur yra kritinė [užduotis] kažkur, kad ten sunkiausia bus, tai tu tą tiktai turėk. <...> Pasiėmiau tik tai, kas yra tikrai svarbu. Tas, kas yra... prioritetas Organizacijai arba prioritetas... žingsniui į priekį, pavyzdžiui, institucijai kažkuriai, arba sakykim ten... Tiktai prioritetus. Ten, kur tikrai reikia žiūrėt arba jie platūs tie klausimai arba sudėtingi klausimai... <...> Yra klausimų, kurie yra... Susitinki ir penkios nuomonės skirtingos absoliučiai. Tai šie klausimai pasiliko pas mane, aišku, su ta pagrindine komanda, bet aš juos žinodavau giliai giliai... <...> Sakykime, ministerija visą laiką nori matyti tam tikro lygio vadovą (negali išsiųsti atstovauti vyriausiąjį specialistą). Tai išmokino, kad tu vis tiek turėsi atstovauti. <...> Pasiimdavau sau tuos [klausimus], kurie konfliktiniai... <...> Nuomonė skiriasi.“ [Simonas]

Simono saviugdosa procesas vyko mokantis išskirti veiklų prioritetus. Jo supratimu, vadovo užduotis yra koordinuoti sunkiausiai sprendžiamus klausimus („ten sunkiausia bus, tai tu tą tiktai turėk“, „kas yra tikrai svarbu“, „prioritetas Organizacijai arba prioritetas žingsniui į priekį“, „platūs <...> arba sudėtingi klausimai“, „kurie konfliktiniai“, „aš juos žinodavau giliai giliai“) ir atstovauti organizaciją nacionaliniu lygmeniu („ministerija visą laiką nori matyti tam tikro lygio vadovą“). Taip pat tyrimo dalyvis stengdavosi deleguoti pavaldiniams tas užduotis, kurių sprendimui iš esmės neturėjo intereso, motyvacijos ar jos visiškai prieštaravo jo asmeninei nuomonei, palyginti su organizacijos vizija:

„Kur būdavo klausimas, kuris man PAČIAM nepatinka, tai aš sodindavau su savim komandą, kuriais pasitikėdavau ir sakydavau: „Išspręskit be manęs.“ {nusišypso} Nes man IŠ PRINCIPO nepatinka. <...> Man ta tema neįdomi. {nusišypso} <...> Mintis yra tokia, kad yra temos, kurios yra NE MAN. Yra komanda, kuriai sakau: „Išspręskit šią problemą arba atstovaukit.“ <...> Aš jau deleguoju ir pasakau: „Žiūrėkite, yra tokia situacija, sprendimai yra tokie priimti, reikia atstovauti ir viskas. Ir jūs atstovaukite.“ Ir viskas. Jokių problemų nebūna.“ [Simonas]

Tyrimo dalyvis deleguodamas užduotis taip pat ugdė pasitikėjimo pavaldiniais įgūdžius („nebijoti atiduoti“, „jeigu atiduodi, <...> netikrinti“), tačiau daugiausia dėmesio buvo skirta sąmoningam geriausių komandos kolektyvo profesionalų atrinkimui:

„Aš išsirinkau kelis žmones, su kuriais pamačiau, kad jie atviri yra ir man tiko atvirumas. Bet tas atvirumas, supraskim, kad tai ne DRAU-

GYSTĖ kažkokia, bet atvirumas nuomonės pasakymo ir pagrindimo. Ir aš tada pasižiūrėjau, kad jie tikrai grindžia nuomonę savo žiniomis, o ne jausmu kažkokiu arba ten kažkas tai tokio, bet... tikrai profesionalai. <...> Aš jiems labai atvirai pasakiau, kad pasitikiu, ir tada atsirado tokia grupelė žmonių, kuria aš jau pasitikėjau, tada pradėjau deleguoti funkcijas, aš kai ką nebetikrindavau, nebekreipdavau didelio dėmesio, nes neįmanoma realybėje viską pasiimti sau. <...> Per tą laikotarpį atsiranda tas būrelis žmonių, su kuriais tu jau VISKAS – gyveni kartu, darai kartu, nebėra problemų... Ir kompetencija jų pasitiki... TADA jau viskas, tada jau buvo gerai, nebebuvo tokio... nebuvo nepalaikymo. <...> Aš pasidariau komandą, su kuria GALIMA dirbti. Ir aš nebijodavau pasakyti, kad tu esi KOMANDA ir kad už tai, ką tu padarysi daugiau, aš atsilyginsiu. „Atsilyginsiu“, turiu omeny, kad ateis vertinimai, ateis apdovanojimai, nes žmogui REIKIA to. Aš pasakysiu prie visų gerą žodį, aš nebijodavau to sakyti. Ir tada mano... Tos komandos turėjimas, tas pasikeitimas, tada man VISKAS, tada man yra gerai. <...> Deleguodavau, ir pasidarė toksai dalykas, kad pirmos užduotys, kur deleguotos, aš dar vieną „control check“¹⁴² padarydavau, bet realiai pamačiau, kad viskas yra gerai, ir tada pasiėmiau tik tai, kas yra tikrai svarbu. <...> Su delegavimu man atsilaisvino rankos, aš turėjau laiko jau... ir man tada nekilo [problemų]... Tada susidėlioja visi darbai.“ [Simonas]

Tyrimo dalyvis dalijosi pastangomis įvertinti ne tik pavaldinių profesines kompetencijas („grindžia nuomonę savo žiniomis“, „tikrai profesionalai“), bet ir atsižvelgti į asmenines savybes („atvirumas nuomonės pasakymo“), kurios skatintų jais pasitikėti („pasidariau komandą, su kuria GALIMA dirbti“, „su kuriais tu jau VISKAS – gyveni kartu, darai kartu, nebėra problemų“) ir drąsiai skirti sudėtingesnius pavedimus ateityje („užduotys pakliūdavo pas juos sudėtingiausios“, „nebetikrindavau“). Be to, tyrimo dalyvis, pripažindamas savo galios ribas, atvirai deklaruodavo pasitikėjimą atrinkta komanda („atvirai pasakiau, kad pasitikiu“, „tu esi KOMANDA“) ir dosniai juos įvertindavo už lojalų ir profesionalų bendradarbiavimą („ką tu padarysi daugiau, aš atsilyginsiu“, „ateis vertinimai, ateis apdovanojimai, nes žmogui REIKIA to“). Atrodo, kad tokia praktika padėjo kurti abipusį pasitikėjimą, nes Simonas šią „grupelę žmonių“ priima tarsi į savo šeimos ar artimųjų ratą („gyveni kartu, darai kartu“, „mano branduolys pasidarė“), o atrinktų pavaldinių pasipriešinimas po pokyčių sumažėjo („nebebuvo <...> nepalaikymo“), nes, tikėtina, žmonės jautėsi reikšmingi, naudingi ir vertinami. Nors komandos formavimas, kuriai galima būtų ramiai deleguoti užduotis, truko tam tikrą

142 Angl. *control check* – kontrolinis patikrinimas.

laiką, tačiau Simonas džiaugėsi, kad padaryti šie sprendimai jam itin pagerino profesinę kasdienybę permainų metu („su delegavimu man atsilaisvino rankos“, tas pasikeitimas, „tada man VISKAS, tada man yra gerai“, „susidėlioja visi darbai“). Vadinasi, VG vadovų saviugda transformacijų metu siejama su suvokimu, kad, norint kokybiškai vykdyti vadovaujamo skyriaus veiklą, būtina mokytis išsilaisvinti iš visa apimančios kontrolės ir turėti drąsos pripažinti, kad reikia kitų pagalbos ir palaikymo. Be to, bendradarbiaujančios ir pasitikėjimu paremtos darbo aplinkos konstravimas skatina gebėjimą būti pažeidžiamam, kai užduotys yra perduodamos pavaldinių atsakomybei. VG vadovams svarbu suvokti, kad atvirai išreikštas pasitikėjimas darbuotojų profesionalumu kuria abipusį šipareigojimą arba kitaip – profesinius mainus, kadangi pavaldiniams suteikiama pakankamai laisvės dirbti savo darbą ir nebūti kontroliuojamiems, o tai, atitinkamai, mažina stresą ir didina jų savivertę dinamiškame organizacinių pokyčių kontekste ir sukuria teigiamą gražą vadovaujama kolektyvui.

Gintui labiausiai padėjo suvokimas, kad užduočių delegavimas ne tik padeda jam lengviau veikti esant pokyčiams, bet ir ugdo, skatina pavaldinius tobulėti:

„Duoti žmonėms galimybę būti atsakingiems už kažkokią tos strategijos dalį <...>, nes žmogus, gaudamas atsakomybes, jaučiasi REIKALINGAS. Jis jaučiasi mažas vadovas (nesvarbu, kad jis neturi savo pavaldinių). Bet jis jaučiasi, kad: „Va čia yra mano daržas.“ Ir jei čia bus piktžolių, kitas sakys: „Išsiravėk savo daržą...“ Čia toks... paprastas „hint“¹⁴³. Visi žmonės mėgsta būti atsakingi ir visi žmonės mėgsta ir biškį... pirštais parodyti, ir pasigirti, kad: „Mano indėlis didesnis.“ Mes tokie esam.“ [Gintas]

Tyrimo dalyvis teigė, kad atsakomybės vadovauti padalijimas suteikia pavaldiniams daugiau autonomijos vystyti jų pačių profesinės lyderystės gebėjimus („jis jaučiasi mažas vadovas“, „jis jaučiasi, kad: „Va čia yra mano daržas“) ir didina jų savivertę („visi žmonės mėgsta <...> pasigirti, kad: „Mano indėlis didesnis.“ „gaudamas atsakomybes, jaučiasi REIKALINGAS“).

Apibendrinant galima teigti, kad vienas iš svarbių VG vadovų saviugdosa aspektų organizacinių pokyčių kontekste tampa asmeninės galios ribų išsamoninimas, taip pat individualių žmogiškųjų resursų panaudojimas. Vietoj pastangų daryti įtaką vadovybės sprendimams, kontroliuoti visus procesus, situacijas ir žmones bei siekti dažnu atveju neįmanomų dalykų, kurie viršija kompetencijos ribas, svarbu sutelkti dėmesį į galimybių veikti paiešką, alternatyvas ir kūrybinius sprendimus. Iš vienos pusės, sutelkiamas dėmesys į asmeninius gebėjimus, žinias ir profesinio tobulėjimo tikslus, t. y. stengiamasi

143 Angl. *hint* – užuomina.

labiau kontroliuoti ne išorę, o panaudoti vidinius resursus, priklausančius nuo asmens galios ir valios. Tokia pozicija sugrąžina VG vadovams jų pačių motyvaciją ir galią veikti konteksto ribose. Iš kitos pusės, mokomasi suprasti, kad vadovas visada turi dirbti su komanda, nes pačiam kokybiškai ir greitai visų užduočių neįmanoma atlikti. Todėl būtina nusistatyti prioritetus ir mokytis pasitikėti ne tik savo jėgomis, bet ir kitais deleguojant užduotis ir išlaikant galios ribų balansą. Atsakomybės pasidalijimas su pavaldiniais ne tik padeda išsaugoti vidinius resursus, bet ir augina pavaldinių savivertę, formuoja dėkingumą ir įvertinimą grįstą darbo aplinką.

Blogiausio scenarijaus apmąstymas: „Turiu rankas ir kojas“

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo dalyviai yra ne tik vadovai, bet ir darbuotojai, organizacinių pokyčių kontekste išryškėjo gana nemažai momentų, kai jiems teko susidurti su savo baimėmis patirti nesėkmę ir galiausiai prarasti darbą. Pavyzdžiui, Gintas pasakojo apie patiriamą riziką darbe diegiant pokyčius organizacijoje:

„Sunku tą viziją numatyti. <...> Klaidų-bandymų metodu kažką bandai žiūrėti. <...> Maža tikimybė, kad tu iš pirmo karto kažką padarysi. <...> Būdavo, kad tos rankos, atrodo, svyra... <...> Atrodo, niekas nesidaro. <...> Jei kalbant apie tuos silpnumo momentus, tai kartais aš sėdėdavau tam darbe ir galvodavau: „Blemba, gal man reikia atsisakyti tų pareigų? Sau ramiai dirbčiau... [x srities specialistu]... skaityčiau...“ Nu tiek nukristų vargo nuo galvos... {nusijuokia}“ [Gintas]

Gintas atviravo, kad noras atsisakyti turimų pareigų ar apskritai išeiti iš darbo pasikartodavo gana dažnai („{garsiai atsidūsta, nusišypso} <...> Gal į mėnesį taip tris kartus. {nusijuokia}“). Tais nevilties momentais ir apnikus abejonėms svarstant likti ar išeiti jis iš naujo apgalvodavo, kaip atrodytų jo kasdienybė atsisakius atsakomybės („sau ramiai dirbčiau“, „nukristų vargo nuo galvos“). Gintas teigė, kad išgyventa patirtis paskatino išsigryninti asmeninę motyvaciją tęsti prisiimtus įsipareigojimus:

„Tas blogumas buvo metai... pusė metų atgal buvo tas PATS PATS pikas... tas visas jau... momentas, kai ir jau nervų kainavo... ir taip toliau. <...> Likdavai. Nes man šitame darbe kaip ir viskas tvarkoj: ofisas geras, atlyginimas laiku mokamas... Na vat tiesiog reikėjo tokio [darbuotojų] apsisvalymo. Kaip jis galutinai pavyks, tai bus ideali darbo vieta ir ten nei kažko ieškosi nei ten ką. <...> Sąlygas turiu geras darbe, gaunu naują techniką, ten ir atlyginimas... Net turiu... yra pasiūlymas, kad galiu išvažiuoti „darbostogų“... išsinuomot... mėnesiui į Ispaniją, Graikiją... {nusišypso, sujuda} Tai žinok, man tie dalykai atperka. Kartais sėdžiui

ir galvoju nu.: „Paburbuliuoti visada sveika ir reikia, bet gaunu atlyginimą... laiku... čia krizės, pandemijos, žiūrėk, kiti žmonės darbų neteko... tas anas, o tu stabiliai laikaisi.“ Tokie dalykai irgi atperka.“ [Gintas]

Gintui pavykdavo išsilaisvinti nuo vidinių abejonių palyginus jo darbo sąlygas su kitų galimai prastesne patirtimi („čia krizės, pandemijos, žiūrėk, kiti žmonės darbų neteko“). Vadinasi, šiam tyrimo dalyviui padėjo susivokimas, kad stabilios darbo sąlygos ir papildoma darbuotojų nauda jį skatino nenuleisti rankų organizacinių pokyčių metu.

Kitų dalyvių patirtis sietina su blogiausio galimo scenarijaus apmąstymu. Pavyzdžiui, Nojus pasakojo apie rizikingus savo paties sprendimus („tave spaudžia tie parašai“), išgyventą stresą dėl konkurencijos („tave bet kur gali pakišt“) ir baimę nespėti įgyvendinti susitarimus („laikas spaudžia“) organizacinių pokyčių metu:

„Juodžiausios dienos... nežinau, tu tam tikrų BAIMIŲ būdavo. Baimių dėl tų pačių viešųjų pirkimų. Tu matai, kokia ten yra... ir neteisybė, sakykim, ir labai labai bjaurūs, nekokybiški teisės aktai... Ir tu žinai, kad tave bet kur gali pakišt, bet kur tave gali, sakykim, nubaust... Nes... Tavo atsakomybė ant kiekvieno parašo, tave spaudžia tie parašai (kartais atsiranda, kur jų ir neturėtų būt, ar ne). Tu tvirtini tam tikrus dalykus, kur neturėtum tvirtinti, nes... laikas spaudžia, viskas spaudžia... Supranti, tu turi priimti... tam tikrus sprendimus... {susimąsto} kaip pasakyti... nes situacija to reikalauja. Nes jeigu tu nepriimsi tam tikrų sprendimų... {pauzė}, tai nieko ir nesigaus. Nieko ir nebus. Nieks ir nepajudės į priekį. <...> Saugumo jausmo tai ten jokio kažkokio... būtent ką aš šneku apie projektus. <...> [Grėisė] kad ir administracinė atsakomybė tai tikrai... <...> Baudos.“ [Nojus]

Nojus dalijosi mintimi, kad įsivertino, jog už priimtus rizikingus sprendimus jam gresia baudos („tave gali, sakykim, nubaust“, „administracinė atsakomybė tai tikrai“). Vis dėlto šio tyrimo dalyvio saviugda sunkiais momentais („juodžiausios dienos“) vyko stengiantis pamatyti platesnę įgytos patirties perspektyvą ir išlaikyti teigiamą savęs vertinimą:

„Viskas man bus gerai: kojos, rankos yra, galva yra ir viskas. <...> Žinojau, kad sunku, žinai, kad jautiesi blogai, bet tu visą laiką prisimeni kitas savo patirtis ir numoji [ranka]. <...> Tai – darbas, o ne pasaulio pabaiga.“ [Nojus]

Nojus, prisimindamas sunkesnę patirtį, patyrė transformuojančią įžvalgą, kad yra svarbesnių už darbą dalykų gyvenime, dėl kurių verta rūpintis labiau („prisimeni kitas savo patirtis ir numoji“), todėl to, kas vyksta darbe, nereikėtų taip stipriai sureikšminti („ta – darbas, o ne pasaulio pabaiga“). Be

to, jo pasitikėjimas savo jėgomis sugrįždavo sąmoningai primenant sau, kad yra fiziškai ir mentaliai sveikas žmogus („*kojos, rankos yra, galva yra ir viskas*“), o su turima profesine kompetencija įmanoma išgyventi bet kokiomis sąlygomis ir bet kurioje kitoje organizacijoje. Vadinas, VG vadovų saviugda organizacinių transformacijų metu sietina su gebėjimu pernelyg nesusisaisyti ir nesuabsoliutinti turimos darbo vietos, gebėti išvėlgti platesnį gyvenimo paveikslą, taip pat alternatyvių darbo galimybių suvokimą, kadangi tai skatina suteikti mažiau svarbos dabarties iššūkiams lyginant juos su sudėtinga praeities patirtimi.

Brigitos patirtis taip pat apėmė vidinius apmąstymus, susijusius su galimo atleidimo rizika organizacinių pokyčių metu ir sąmoningas pastangas išlaikyti pozityvų savo ateities perspektyvų vertinimą blogiausiu atveju:

„Nepasirinks mane – gausiu išeitinę, aš eisiu į kitą įmonę dirbti. Aš turiu rankas, kojas, ir man nėra čia, kad aš turiu kažkam kažką įrodyti. Aš tiesiog žinau, kokia aš esu ir ką aš galiu. Jeigu aš šitai įmonei būsiu nereikalinga, paimkime, neatitiksiu jų reikalavimus – atsisveikiname ir išeiname. <...> Nu bus blogai... nu atleis... ot tai! O tai čia bėda! <...> Ir aš tiesiog nebijau to darbo prarasti, nu jergau tu mano... Blogiausiu atveju, nueisiu pardavėja padirbsiu, ot tai bėda! {juokiasi}“ [Brigita]

Brigitos saviugda vyksta ne stengiantis visomis išgalėmis laikyti turimos pozicijos ar naiviai laikytis pozityvaus požiūrio, tikintis sėkmės. Ji turi drąsos priimti ir ne itin palankų jai vadovybės sprendimą („*nepasirinks mane <...> atsisveikiname ir išeiname*“, „*nu atleis... ot tai*“), išlaikyti pasitikėjimą savo sugebėjimais ir turima sveikata („*žinau, kokia aš esu ir ką aš galiu*“, „*turiu rankas, kojas*“) bei stiprinti vidinį nusiteikimą, kad jai nieko blogo neatsitiks atleidimo atveju („*gausiu išeitinę*“, „*eisiu į kitą įmonę dirbti*“). Tyrimo dalyvė juokavo sutiksianti dirbti net nekvalifikuotą darbą („*pardavėja padirbsiu*“), jeigu prireiktų, o tai iliustruoja, kad jos jokie blogiausi scenarijai negąsdina, taip pat ir kardinalus darbovietės ar darbo pozicijos pakeitimas.

Transformuojantis patirtį lūžio taškas Donatos vidiniame pasaulyje įvyko tada, kai tyrimo dalyvė sau leido priimti mintį, kad gali tekti išeiti iš organizacijos dėl nesėkmingų pastangų sulaukti vadovybės palaikymo organizacinių pokyčių iniciatyvų metu:

„Gal kas man padėjo – tai toks vidinis apsisprendimas... {susimąsto}, kad arba aš lieku šioje įmonėje ir bandau tą pokytį padaryti, arba aš visgi išeinu ir ieškau, kur aš galėsiu kažką nuveikti gero ir kur galėsiu įmonei duot kažkokios naudos. {pakyla energija} Tai kai tiktai viduje aš apsisprendžiau ir pakankamai ryžtingai nu tiesiog išsiskaciau, nes mes turėjom pokalbį, ir kažkaip prasilaužė tie ledai. <...> [Reikėjo] ne į išorę

drąsos, bet vidinės tos drąsos pasakyti sau, kad nu kiek čia galima žaisti: tai arba judam, arba skirstomės?“ [Donata]

Esminis virsmas Donatai įvyko drąsiai pripažinus sau, kad situacija yra prasta ir būtina ieškoti sprendimų norint pasiekti efektyvių rezultatų pokyčių organizacijoje. Tyrimo dalyvės saviugdosa patirtis atskleidė, kad jai teko susidurti su savo baime prarasti darbą ir priimti galimą blogiausią ateities scenarijų, kadangi atviras pokalbis su tiesioginiu vadovu sprendžiant kilusius iššūkius galėjo paskatinti sprendimą pasitraukti iš užimamų pareigų, jeigu nebūtų rastas abi puses tenkinantis sprendimas.

Taigi, tyrimas atskleidė, kad platesnės perspektyvos pamatymas apima ne tik lūkesčių įvertinimą iš naujo, asmeninės galios ribų įsisąmoninimą ir gebėjimą emociškai atskirti save nuo darbinio konteksto. Saviugdosa procesas sietinas su sąžiningu dabartinės situacijos pamatymu ir blogiausių galimų scenarijų sąmoningu priėmimu, kadangi tai leido VG vadovams atpalaiduoti įtampą ir susitelkti į profesinius tikslus ir tą, ką jie iš tiesų galėjo valdyti.

Psichoemocinis patirties reflektavimas ir reagavimo reguliacija: „Darydavau pauzes“

VG vadovų saviugda apima pastangas balansuoti tarp asmeninio emocinio jautrumo reaguojant į neįprastas situacijas ir stabilumo palaikymo aplinkoje. Tyrimo duomenys atskleidė, kad tam pasitelkiama psichologinė savęs analizė ir emocinė savireguliacija ir savikontrolė, padedanti VG vadovams išlaikyti pakantumą ir kantrybę santykiuose, priimti racionalesnius sprendimus. Sąmoningo reagavimo reguliacijos poreikis išskyla streso sąlygomis, kai žmogus yra įpratęs elgtis veikiamas išgyvenimo instinkto. Reagavimas be loginio apmąstymo gali sukelti papildomų konfliktinių situacijų, kurios organizacinių pokyčių metu dar labiau apsunkina emocinį mikroklimatą darbovietėje. Todėl emocinio intelekto ugdymas skatina geriau save pažinti per savianalizę, adaptuoti naujus elgsenos būdus ir reguliuoti save prisiimant atsakomybę už savo emocines reakcijas ir veiksmus. Žmogui reikia drąsos norint pamatyti save tokį, koks jis yra per sąžiningą savęs inventorizaciją, kadangi tik atpažinus tam tikrus pasikartojančius minčių, emocijų ar elgsenos šablonus galima palaipsniui mokyti juos koreguoti, t. y. sąmoningai pasirinkti elgtis kitaip. Savo minčių, jausmų ir reakcijų kvestionavimas skatina ne užspausti nemalonią emociją patirtį, bet ją atpažinti ir priimti kaip svarbią žmogiškosios patirties dalį, kurią vertėtų apdoroti ir integruoti į istorinį patirties bagažą. Priimama tiesa apie save suteikia daugiau vidinės darnos, vadinasi, atitinkamai gali suteikti daugiau harmonijos

veikiant ir socialiniuose santykiuose. Nuolatinė išgyvenimų savirefleksija suteikia daugiau aiškumo dėl kylančių emocijų ir neišsąmonintų elgsenos motyvų, todėl savarankiškas vidinis darbas apmąstant galimus reagavimo būdus skatina lengviau veikti išorinio nestabilumo sąlygomis organizacinių transformacijų metu.

Nojus esant organizaciniam pokyčiams jautė didesnę poreikį analizuoti savo kaip vadovo vaidmenį ir patyrė netikėtą suvokimą dėl jam būdingo ūmaus temperamento būdo:

„Man gi teko vis tiek ir į tuos vadovo kursus vidutinės grandies važiuoti... pabendraut su psichologais. Ten labai daug kas atsiskleidė ir aš ten pradėjau... <...> Savianalizės nemažai buvo pačiam suprast, koks tu iš principo esi vadovas ir ko tau trūksta. Kai tau pasako iš šono – tu kažkaip be sąžinės graužaties pradedi tai taikyt. <...> Aš galvojau, kad esu flegma, bet iš tiesų esu cholericas¹⁴⁴, pasirodo, tik kad aš toks lėtas... <...> Supratau, kad kartais reikia ramint save ir negriaužt savęs. <...> Baimių tų per daug... ir reakcija per stipri, atsakas per stiprus. <...> Tą man teko savyje raminti. Tai aš jau žinojau, kad čia yra problema. <...> Apgalvojau aš tai. <...> Kai tu užsidegi, atsisėdi, – permąstai... Ir tada, kai galvoj sudėlioji, ir viskas kažkaip praeina. <...> Supratau, kad man nereikia reaguoti čia ir dabar. Man reikia išlaikyt viską kurį laiką, kad viskas susigulėtų galvoj ir tik tada kažkokią reakciją rodyt. <...> Jeigu kyla va problema kažkokia su projektu, su kažkuo, aš visą laiką puldavau tuoj taisyti. Tuoj man reikia... Aš negaliu eiti namo... <...> Greitai reaguot, jo. Čia ir dabar, nes nu tu negali nusiraminti tiesiog. O po to supratau, kad kartais reikia tiem dalykam dienos kitos, nusigulėt. Ir tada ateina visai, žiūri, kiti sprendimai į galvą. Tu mąstyt kitaip pradedi. {pauzė} Ir tas atšalimas – jisai labai geras dalykas. Jis po to man pradėjo padėti. Nes nu anksčiau reaguodavau čia ir dabar ir viskas. Čia turbūt iš nepatyrimo. Nu ir iš būdo savo tokio. Kad problemas reikia spręst čia ir dabar. <...> Supratau, kad... pasaulis nesugrius, jeigu aš tiesiog išeisiu ir nuvažiuosiu... kavos atsigersiu tiesiog. <...> Nors tai nebuvo visiškai poilsis, bet aš sau leidau be sąžinės graužaties nusisppjaut bent jau pusdieniui ar dienai. Ant visko. <...> Nusiramini ilgainiui, tai kur tu dėsies.“ [Nojus]

Transformuojanti Nojaus įžvalga dėl jo prigimtinių charakterio savybių („galvojau, kad esu flegma, bet iš tiesų esu cholericas“) skatino geriau atpažinti jo nesąmoningą emocijų raišką ir pasikartojančios elgsenos pobūdį („reakcija per stipri, atsakas per stiprus“, „kartais reikia ramint save“), kurie

144 Psichol.: karštas, smarkus, veiklus, greit susijaudinantis, ilgai nesusitvardantis žmogus. <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/C/cholericas>.

ne visada jam padėdavo profesiniame kontekste. Šis asmenybės virsmas padėjo lengviau priimti save („*negriaužt savęs*“) ir suteikė naują žinojimą, kad būtina ieškoti emocijų nuraminimo būdų sąmoningai pasirenkant kitokį elgesį („*kai tu užsidegi, atsisėdi – permąstai*“, „*galvoj sudėlioji, ir viskas kažkaip praeina*“). Tyrimo dalyvis, suvokęs savo ūmų temperamentą ir natūralų poreikį viską kontroliuoti, aktyviai spęsti situacijas ir greitai priimti sprendimus („*jeigu kyła problema su projektu, <...> aš visą laiką puldavau tuoj taisyti*“, „*greitai reaguot*“), suprato, kad kartais jam tai trukdo tinkamai vykdyti vadovo pareigas organizacinių pokyčių metu. Dėl to Nojus, pasitelkdamas savirefleksiją („*savianalizės nemažai buvo*“, „*apgalvoju aš tai*“), skatino save adaptuoti naują elgseną, praktikavo laikiną fizinį atsitraukimą nuo situacijos ir emocinės reakcijos atidėjimą („*nereikia reaguoti čia ir dabar*“, „*kartais reikia tiem dalykam dienos kitos nusigulėt*“, „*pasaulis nesugrius, jeigu aš tiesiog išeisiu ir nuvažiuosiu kavos atsigersiu*“, „*tas atšalimas – jisai labai geras dalykas*“, „*aš sau leidau be sąžinės graužaties nuspjaut bent jau pusdieniui*“). Emocinė savikontrolė jam padėjo atsakingiau valdyti ir reikšti kilusias emocijas, priimti geriau apgalvotus sprendimus („*ateina visai <...> kiti sprendimai į galvą*“). Tyrimo dalyvis papildomai skyrė labai daug laiko kritinei savo poelgių analizei ir patirties apmąstymui iš naujo:

„*Naktim po to neužmiegi... <...> Ne kiek nemiga, kiek tiesiog lenda mintys, kurių negali nuvyt. <...> Peržaidimas tam tikrų situacijų, perkartojimas, pasiruošimas kitai dienai, kitai savaitei. <...> O kas būtų, jeigu būtų. {delnus garsiai padeda ant stalo} <...> Ir scenarijus blogiausias, ir tuos, kurie jau įvyko, ir kas būtų, jeigu pasielgtum dar kitaip. <...> Bet tuo metu, aš nežinau, kai naujos patirtys matomai... Tiesiog tu negali tų minčių nuvaryti nuo savęs. Tu pastoviai apie tai mąstai. Mąstai mąstai mąstai... {delnais į stalą ir ilga pauzė}*“ [Nojus]

Nojaus išgyventa patirtis atskleidžia, kad nuolatinė savianalizė gali duoti naudos, bet kartu ir stipriai išsivarginti („*naktim po to neužmiegi*“, „*negali tų minčių nuvaryti nuo savęs*“, „*mąstai mąstai mąstai*“), kadangi ne visada įmanoma logiškai išspręsti kilusias situacijas, į kurias įtraukti kiti žmonės, linkę elgtis destruktiviai. Dėl to tyrimo dalyvis stengėsi išlaikyti emocinį stabilumą sunkiais profesiniais etapais pasitelkdamas pagalbą iš išorės:

„*Aš tokia socialinė būtybė – man reikia išsišnekėt. <...> Susitinku su draugais, išlieju viską kaip yra.*“ [Nojus]

Nusiramınimas per išsikalbėjimą draugams jį skatino „išventiliuoti“ negatyvias emocijas („*išlieju viską kaip yra*“) ir įvertinti situaciją objektyviau, pasitelkti draugų požiūrį ir palaikymą. Beje, Taurus taip pat dalijosi mintimis, kad jam emociškai nusiraminti pagelbėdavo išsikalbėjimas su draugais

(„geras išsikrovimo būdas“, „išleisti garą“):

„Surandi ausis, kur išsikrauni visas tas problemas ir viskas. <...> Yra kolektyvas, kur kas rytą <...> turėdami gerą valandą... į darbą ir iš po darbo... <...> Tai visomis temomis išsišneki... Tai buvo geras išsikrovimo būdas... <...> Išsiskutuoju visomis nuo politikos iki tos... temomis... <...> Dėkinga situacija, kaip... galėdavai kažkur tai išleisti garą arba pasidalinti kažkur...“ [Tauras]

Ginto emocinė saviugda taip pat vyko per tam tikrą atsitraukimą nuo konfliktinių situacijų, suteikiant sau erdvės laisvai išjausti sukilusį pyktį arba transformuoti neigiamas emocijas per fizinę veiklą ar aktyvų poilsį:

„Iš tikrųjų, daug keikiuos mintyse... {nusiųkiau} <...> Galbūt tą tokią blogą energiją iš savęs išleidi... <...> Kitas dalykas – dar prieš karantinus pradėjau eiti į sporto salę: tas irgi duodavo... tą galvai... išsivalydavai nuo tų tokių perteklinių minčių... Po to grįždavai namo ir eidavai miegoti, o ne ten kažką galvoti, kokios ten intrigos... <...> Kitą kartą susinervuoji, bet nu ką: {nusiųpso} išeisi, pabėgiosi, pavažinėsi su dviračiu, iškeliausi atostogų. Užsimiršta tokie dalykai.“ [Gintas]

Tyrimo dalyvio teigimu, individualus emocinio balanso siekis per reakcijos atidėjimą ir fizinę veiklą padėjo atkurti teigiamą energiją kūne („blogą energiją iš savęs išleidi“) ir mintyse („išsivalydavai nuo tų tokių perteklinių minčių“). Vadinas, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu apima įsisažmoninimą, kad aktyvus problemų sprendimas esamu momentu paradoksaliai kartais gali padaryti daugiau žalos negu naudos dėl perteklinės emocinės reakcijos ir neapmąstytos elgsenos. Todėl VG vadovams organizacinių pokyčių metu būtina geriau pažinti save, ieškoti nusiramino būdų, kai patenkama į emociškai itin intensyvias situacijas, ir sugrįžti prie sprendimų racialesniu protu.

Brigita, pasakodama apie pastangas išlaikyti emocinį stabilumą santykiuose ar neužtikrintose probleminėse situacijose organizacinių pokyčių metu, sprendimus priimdavo skirdama laiko pauzėms ir pagalvojimui:

„Prieš bet kokį ten sprendimą ar išgirdus kažkokią naujieną, aš stengiuosi permąstyti. Ne iš karto savo, kaip aš sakau, greitakalbe „la la la“, nes nu aš turiu tą, jo, bet realiai išmokau apie tai pagalvoti... Pirmiausia pagalvoti, o tik po to pasakyti. <...> Vertinti visas problemas šaltai. <...> Suskaičiuok iki dešimt. <...> Aš pauzės darydavau. <...> Aš pagalvosiu apie tai ir aš sugrįšiu prie to klausimo vėliau.“ [Brigita]

Tyrimo dalyvė ne tik praktikavo patirties apmąstymą ir sąžiningumo ugdymą („stengiuosi permąstyti“, „realiai išmokau apie tai pagalvoti“), bet ir ugdė kantrybę per reagavimo sprendžiant netikėtus iššūkius ar problemas

atidėjimą („*suskaičiuok iki dešimt*“), kalbantis su pavaldiniais jiems opiais klausimais.

Reginos išgyventa patirtis atskleidžia, kad laiko skyrimas įvykiams apmąstyti jai padeda labiau pažinti save ir kitus, geriau suvokti kilusias emocines reakcijas ir priimti atsakingus elgsenos sprendimus santykiuose su darbuotojais:

„*Aš biški pabūnu ir po to aš kažką darau. <...> Tiesiog aš labai mąstau, mąstau ir aš bandau įsivertinti, o tai kur čia ta yra problema kame, tai gal aš neteisi. <...> Aš sau pergaltvoju, <...> aš suvirškinu dalykus...*“ [Regina]

Regina, susidūrusi su iššūkiiais, taip pat yra linkusi atidėti sprendimą („*aš biški pabūnu ir po to aš kažką darau*“), skirti daugiau dėmesio detaliam savianalizėi („*suvirškinu dalykus*“), ieškoti savyje atsakymų sprendžiant santykių ar kitas darbines problemas. Ji tai daro viena arba kartais, jeigu situacijos sudėtingesnės, pasitelkia profesionalių psichologų pagalbą:

„*Netgi psichologė ten tokia yra, kaip ta vadinama <...> kognityvinio elgesio terapija. <...> Nes aš ten turiu tokį, kad man būna... jeigu aš kažką suklystu, man atrodo, kad aš viskas, aš nieko nemoku, aš čia nieko neverta, nieko negaliu. Tokie... Būna savęs pasitikėjimo tokios duobės. <...> Ten yra tokie pratimai visokie, kuriuos tu darai ir eini per tą. Ir mes, beje, vat iš tiesų nagrinėjom tą situaciją, kai aš siūliau bosui, kad sakau nedarom [per anksti paleisti pokyčius]... <...> Aš neatsimenu, ką užmetė, bet jis pataikė man į tą jautrią vietą. Ir po to mes visą tą išdeltizavom su psichologe, ir tada aš atsistačiau. <...> Ten reikėjo taip išskaidyti, kad: tą situaciją, ką jis pasakė, kaip tu va dabar galvoji objektyviai, nu ir ten maždaug. <...> Ir aš tas savo darbines situacijas ir anksčiau visą laiką aš pas psichologus, nu, karts nuo karto vis nueinu, jeigu man yra kažkokių klausimų gyvenime, aš einu tiesiog, domiuosi. <...> Nagrinėju, nes man tai yra labai svarbu... tas pasitenkinimas tuo darbu ir kad aš daryčiau... kažkokių vertingus dalykus ir gerai jausčiausi, tai... jo, aš tiesiog ieškau pagalbos iš išorės, jeigu man labai blogai.*“ [Regina]

Iškilius sunkumams ar pritrūkus pasitikėjimo savimi tyrimo dalyvė stengiasi suprasti ne tik savo klaidas („*jeigu aš kažką suklystu*“), bet ir suvokti savo psichoemocines reakcijas („*jis pataikė man į tą jautrią vietą*“, „*savęs pasitikėjimo tokios duobės*“). Emocinio ir elgsenos atsako atidėjimas ir situacijų analizė („*kognityvinio elgesio terapija*“, „*yra tokie pratimai visokie*“, „*nagrinėjom tą situaciją*“, „*kaip tu dabar galvoji objektyviai*“), Reginos teigimu, jai padėjo įgauti daugiau aiškumo ir užsitikrinti vidinį stabilumą darbe („*išdeltizavom su psichologe, ir tada aš atsistačiau*“, „*man tai yra labai svarbu*...“

pasitenkinimas darbu“) organizacinių pokyčių sąlygomis.

Mildos išgyventa saviugdos patirtis atsiskleidė emocijų atpažinimą esamu momentu per mokymąsi ir reakcijos nukreipimą ar nukenksminimą atsitraukiant nuo stimuliuojančio trigerio, kai bendraujama su nemaloniais kolegomis darbe:

„Kita dalis, ką... ir mokiausi... <...> Tas emocijų savo... <...> pažinimo ir tokios savalaikės reakcijos, kad tu kažką turi daryti. <...> Yra tokie kaip taisyklė žmonės, kur tu kalbi ir tau iš karto va čia sukasi... {gestikuliuoja rankomis prie kūno} Ir mes [mokymų metu] mokėmės <...>, ką tu turi daryt tuo metu. <...> Tu turi stebėti savo kūną. Jeigu kalbi su žmogumi <...> ir jauti, kad tau čia kutena {rodo į kūną}, tai tada reikia kažką daryti. Ne po to, kai jau ten išeini ir dūmai rūksta ir jau..! {pakylėta tonacija ir demonstratyviai įkvepia oro} Bet tuo metu. Ir mes ten tiesiog mokėmės su juo [ugdančiuoju vadovu] <...> turėti DAIKTĄ kažkokį rankoj tiesiog, kur tu pasižiūri, paminkai, įkvepi ir... ir tu turi atsikabinti nuo tos situacijos, atsilošti galbūt... Ne, ne, ne, čia JISAI, ir aš reaguuju, nes jis mane... „trigger’ina“¹⁴⁵. Va tuos tokius pratimus, kurie yra skirti ne fiziniam... kūnui palaikyti, bet tavo mentaliniam. {giliai įkvepia oro} Ir jie veikia. Ir tu kur nusiramini, ir tas vat man tas žodis labai lenda, tas toks „DETA-CHMENT“¹⁴⁶. {brėžia pirštu per stalą} Kad čia ne aš. Čia ne aš. <...> Net jeigu atpažįsti kito žmoguje, kas „triger’ina“, ar ten kokių vertybių irgi... priešprieša, matai, kad manipuliuoja, matai, kad, pavyzdžiui, ten suka uodegą... Čia ne aš. Ir tai iš karto veikia. Tada tu ne[si]tapatini. Man kas padėjo, aš padarysiu savaip, tu nusiramini ir važiuoji toliau.“ [Milda]

Ši Mildos patirtis šiek tiek skiriasi nuo kitų dalyvių emocinės savireguliacijos – jie mokėsi kontroliuoti save atidedami emocinę reakciją, o šiuo atveju bandoma dirbti su emociniu išgyvenimu esamu laiku („emocijų <...> savalaikės reakcijos“), kad nebūtų intensyvaus emocinio potyrio atsitraukus („ne po to, kai jau ten išeini ir dūmai rūksta“). Taigi, Milda pasakojo, kad jos emocinė saviugda prasideda nuo sąmoningumo kūnui didinimo („tu turi stebėti savo kūną“), t. y. savistabos ir jausminio atpažinimo, kaip tam tikra emocija formuojasi kūne („jauti, kad tau čia kutena {rodo į kūną}“) ir tada ją sąmoningai bandoma transformuoti („turi atsikabinti nuo tos situacijos“, „čia ne aš“, „tu ne[si]tapatini“), perkelti dėmesį į kitą objektą, kuris ne taip intensyviai veikia emociškai („turėti DAIKTĄ kažkokį rankoj tiesiog, kur tu pasižiūri, paminkai“), bet leidžia nusiraminti bei tęsti pradėtą veiklą („nusiramini ir važiuoji toliau“). Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių

145 Angl. *trigger* – trigeris, kibirkštis, stimulus; iššaukiantis staigią emocinę reakciją.

146 Angl. *detachment* – atsitraukimas, atsiribojimas, atsijungimas, atsiskyrimas.

pokyčių metu apima sąmoningumo ugdymą ir dėmesio valdymą siekiant atpažinti savyje vidinius emocinius procesus ir atsakingai juos valdyti su pageidaujama linkme. Priešingu atveju nepastebėtos kylančios negatyvios emocijos gali paskatinti nesąmoningai reaguoti ir priimi neadekvačius ir neracionalius sprendimus. Be to, Mildos išgyventa patirtis atskleidžia, kad emocinis savęs pažinimas ir sąmoningumo ugdymas yra būtinas siekiant išvengti profesinio perdegimo:

„Tą susitvarkius tada jau gali tapti... tuo sąmoningesniu esamą minutę. Tu lengviau gali pamatyt... kaip aš JAUČIUOSI. Nes tavo dėmesys, jau tu... net ir bešnekant gali į save atkreipt dėmesį, o ne tai, kaip pirma – keturiuose kanaluose, koks ten skirtumas, kaip tu jauties jau ten. {nusi juokia} <...> Tada po biškėlį jau aš ten būdavo... reflektuoju tam koučeriui kas savaitę: vat per šitą „meet’ą“¹⁴⁷ jau aš sėdžiu, sakau, jaučiu, kad man čia kutena {rodo į save}, nes man taip būna, jau kai aš pradedu nervuotis, man čia kutena. {nusi juokia} Ir ką aš dariau? <...> Pasiėmiau ten tą kažkokį daiktą, aš užsimerkiau 3 sekundes, pakvėpavau jau... viskas. Ir man pavyko. Jau aš nusiraminau: „OK, aš matau, kad nervuojies, – Milda, nusiramink.“ [Milda]

Mildos išgyventa patirtis rodo, kaip yra svarbu VG vadovams ne ignoruoti savo emocijas ar jausmus, bet, atvirksčiai, rūpintis savo emocine būseną lavinant sąmoningumą galvoti apie vidinio pasaulio procesus („pamatyt... kaip aš JAUČIUOSI“, „į save atkreipt dėmesį“, „jaučiu, kad man čia kutena“, „matau, kad nervuojies“). Geresnis emocinis savęs suvokimas sukuria sąlygas pačiam sau padėti lengviau reguliuoti emocines reakcijas ir jas nukreipti į konstruktyvesnę veiksmą („pasiėmiau ten tą kažkokį daiktą, aš užsimerkiau 3 sekundes, pakvėpavau jau... viskas“). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad ne visada būtina orientuotis į išorę („daiktą“), o, atvirksčiai, sutelkti dėmesį į vidinę emocinę būseną, ją atpažinti ir nesipriešinti tam, kas kyla, arba nukreipti sąmoningumą į kvėpavimą, leisti sau tiesiog būti ten, kur esi, tol, kol nusiramini. Tyrimo duomenys ir vėl atskleidžia, kad VG vadovų saviugda vyko per patirties reflektavimą pasitelkus profesionalaus specialisto, kuris gali instrukuoti emocinio intelekto ugdymo klausimais, pagalba:

„[Priėjau prie supratimo] per refleksijas. Aš turėdavau tas terapijas... <...> Arba tu pats turi gebėti išmokti reflektuoti arba tąsyk... Jeigu esi tokioj būklėj... NEPASTEBI... Tai tada sunku. Reikia kažkas biškį, kad trukteltų iš šono, kad duotų perspektyvas iš šono.“ [Milda]

Objektyvus profesionalų požiūris gali orientuoti pasirinkti alternatyvius ir konstruktyvius egzistencijos buvimo ar veikimo būdus, negu žmo-

147 Angl. meet – susitikimas.

gus yra iki tol išmokęs ar įpratęs veikti („kad trukteltų iš šono, kad duotų perspektyvas“). Taigi, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad, esant įtemptoms darbo sąlygoms, itin reikšmingas emocinio sąmoningumo ugdymas – dėmesio valdymas ir laiko nusiraminti skyrimas.

Mintimis apie sąmoningą pasirinkimą ir dėmesio valdymą, siekiant susikurti emocinį balansą darbe, dalijosi ir Agneta:

„Tame nesu pasroviui, o labai pasprendžiu. <...> Aš daugiau apmąstau, pasprendžiu ir paieškau... kur AŠ tame esu ir noriu būt ir ką tai man reiškia? <...> Sąmoningas pasirinkimas... Nu čia tas SĄMONINGAS pasirinkimas MAN tai labai buvo „huge“¹⁴⁸. {pauzė} Pamąstyti, įsivertinti save... čia, šitame reikale... Hmm... {baksnoja pirštu į krūtinę, užsimerkia ir užverčia galvą į lubas} Tada čia... {pirštu brėžia vertikaliai kūnu} Žinai, tempe[ratūrą]... Nu visai. Ne tai, kad... ne tai, kad pasroviui. Tikrai čia iš didžiosios raidės man tas buvo. <...> [Iš kur tai supratau?] Aš lankiau dailės terapiją. <...> Aš daug ką iš ten išsinešiau. {pauzė} <...> Aš ten atradau... suprasti, kad... ir AŠ čia pasaulyje esu... {pasilenkia kūnu arčiau, kalba tyliau ir lėčiau} Ir kažkokiam sąrašė esu... {kalba su nuostaba, apsilaižo lūpas} Kas man svarbūs žmonės gyvenime... ir aš ten turiu būti... {intonacija su nuostaba} <...> [anksčiau] nu tai aš buvau... funkcija. {skvarbus žvilgsnis, nutyla} Visiems. <...> Viskas yra apie jų tikslus, apie jų norus... <...> Tada aš turėjau... tik VIENĄ tokį gyvenimo supratimo BŪDĄ.“ [Agneta]

Dailės terapija Agnetai psychoemociškai ir dvasine prasme labai padėjo išgyventi sudėtingą ir kupiną įvairių iššūkių organizacinių pokyčių laikotarpį ir pasiekti vidinį balansą („aš daug ką iš ten išsinešiau“). Tyrimo dalyvė kalbėjo, kad „sąmoningas pasirinkimas“ buvo praktikuojamas per vidinės pajautos reflektavimą („pamąstyti, įsivertinti save“, „ne tai, kad pasroviui“, „apmąstau, pasprendžiu ir paieškau“), atsižvelgiant į žmogaus tikruosius jausmus, norus, asmeninę motyvaciją, tikslus ir vertybes. Ji tiek terapijos, tiek pokyčių kontekste patyrė asmeninį augimą skatinančių transformuojančių įžvalgų apie savo kaip žmogaus buvimo reikšmę ir asmeninių poreikių svarbą („ir AŠ čia pasaulyje esu“, „[anksčiau] aš buvau funkcija visiems“), taip pat paskatino kelti sau nuodugnesnius egzistencinius klausimus prieš priimanč svarbius sprendimus („kur AŠ tame esu ir noriu būt ir ką tai man reiškia?“). Be to, atrodo, kad įsiklausymas į intuityją yra derinamas su kūno ir žmogaus būties rezonavimu: tai iliustruoja Agnetos išraiškinga neverbalinė kalba, kai užsimerkiama ir žvelgiama į vidų, dėmesys nukreipiamas į krūtinę – širdies sritį, stebimas visas kūnas vertikalia ašimi. Vadinasi, VG vadovai, siekda-

148 Angl. huge – didžiulis, milžiniškas, nepaprastas.

mi pusiausvyros organizacinių pokyčių sumaištyje, turėtų mokytis išlaikyti darną tarp nekontroliuojamų išorės veiksnių ir asmeninės valios pastangų, sąmoningai pasirinkti, kuria linkme nukreipti savo emocinę energiją ir kaip elgtis itin intensyviose situacijose. Galima daryti prielaidą, kad sąmoningų pasirinkimų praktikavimas tampa asmeniniu įgalinimo įrankiu, kadangi žmogus suvokia save kaip savo realybės kūrėją, o ne buvimą aplinkybių auka. Tai savo valios ir galios panaudojimas veikloje, sąmoningas motyvų suvokimas, valios išreiškimas ir atsakingas įsipareigojimas pasirinktam veiksmui. Sąmoningas pasirinkimas ir vidinis apsisprendimas suteikia suaugusiems žmonėms daugiau aiškumo, skaidrumo, padeda nebešvaistyti energijos vidiniams dialogams, minčių sumaiščiai ir negatyvioms emocijoms. Šiame kontekste nebelieka jausmo, kad „kiti kalti“, o susiformuoja pasaulėžiūra, kad *AŠ RENKUOSI TAI*, t. y. nustatau sau sąlygas, numatau ribas, suvokiu motyvus, žinau vidinį tikslą. Sąmoningai pasirinkus sumažėja poreikis kovoti su išorine aplinka, kai žinomi aiškūs asmeniniai atsakymai: kas aš esu, ko aš noriu, ką aš darau, vardan ko ir kiek ilgai esu pasiryžęs būti tame organizacinių pokyčių metu.

Emocinis savęs pažinimas, savirefleksijos praktikavimas ir reakcijos atidėjimas tampa svarbia VG vadovų emocinio intelekto ugdymo dalimi. Saviugdosa procesas tampa lengvesnis leidžiant sau sąmoningai „išventiliuoti“ susikaupusias neigiamas emocijas per fizinę veiklą arba pasitelkus artimųjų ar saviugdosa profesionalų teikiamą emocinę paramą. Patirties reflektavimas ir emocijų įsisąmoninimas suteikia daugiau vidinio aiškumo ir ramybės, o tai atitinkamai skatina objektyviau įvertinti naujų konfliktinių situacijų pobūdį ir pasirinkti adekvatesnius ir sąmoningesnius probleminių klausimų sprendimus. Be to, emocinio atsitraukimo praktikavimas suteikia daugiau erdvės, laiko ir kitiems darbuotojams, kuriems taip pat reikia nurimti ir apmąstyti emociškai stiprias situacijas ir sutelkti jėgas į kokybiškesnę bendradarbiaujančią santykį.

Sąmoningas atsitraukimas nuo darbo ir poilsio planavimas: „Išėini iš režimo“

Tyrimo dalyvių patirtis atskleidė, kad VG vadovų darbo krūvis organizacinių pokyčių metu yra daug didesnis ir intensyvesnis negu įprastai. Be to, bendradarbiavimas derinant skirtingus šalių interesus ir pastangos įveikti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams sukuria papildomos emocinės dinamikos darbo aplinkoje, o tai reikalauja papildomų psichinių žmogiškųjų išteklių. Todėl vienas iš saviugdosa aspektų buvo suvokimas, kad darbas nėra

visas žmogaus gyvenimas ir niekas kitas nėra atsakingas už tyrimo dalyvių sveikatą ir pastangas reguliuoti poilsio režimą. Disciplinuotas rūpinimasis savo fizine, psichine ir dvasine sveikata atstatant prarastus vidinius resursus yra būtinas siekiant išvengti profesinio perdegimo ir produktyviai tęsti darbus įgyvendinant papildomą veiklą organizacijose transformacijų metu.

Sąmoningas pastangas derinti darbą ir poilsį įtemptomis darbo sąlygomis atspindi Mildos išgyventa patirtis. Ji, asmeniškai patyrusi sunkias profesinio perdegimo pasekmes, teigė, kad nepastebėjo savo itin stipraus įsitraukimo į darbą, vedančio į savidestrukciją:

„Aš nepastebėjau, kaip aš čia atsiradau. {sulėtina tempą} <...> Aš apie tai seniai jau domiuosi ir visom „mental“¹⁴⁹ [sveikata], ir ten panašiai, ir BALANSAIS... Aš nesu gal, aš esu galbūt... kaip čia pasakyt, labai... Man darbas yra svarbu, bet aš niekada nelaikiau savęs tokia DARBO-HOLIKE. Bet vat... TOKIE ETAPAI... ypač kurie susiję su [pokyčiais]... Aš tikrai nepersidirbu taip... jeigu yra, pavadinkim, toks plius minus stabilus metas. Aš tikrai ten „nevarau“ kaip... <...> [Tyrėja: O būna taip?] Negaliu patikėt. Penki metai vyras sako: „Kada bus ten ta jūsų šviesa tunelio gale?“ {nusijuokia} Ir, tarp kitko, vat... jeigu pirmais metais dar galvojai, kad bus ten visai tuoj [pabaiga], antrais taip – dar ne, trečiais... ir po šito... {paузė} tau atsiranda toks tikrai... nu kaip čia pasakyt, ne tai, kad pasitvirtina... nu tikrai nebus čia galo! {sušnabžda} Čia visą laiką bus daug darbo. Tai reiškia TU gali tada... {barbena į stalą} Tu privalai sau „se’inti“¹⁵⁰, kur yra... sveikas balansas. <...> Kur yra „ENOUGH“¹⁵¹? Kiekvienam gali būt skirtingai. Ir, pavyzdžiui, MAN jisai nepasimatė, nes aš manau, kad ta aplinka sutrikdino... „Nu man tik tiek reikia, aš tikrai... Tada bus „fine“¹⁵².“ {vaidybiška intonacija} Ir tai nesibaigia. Ir kaip taisyklė eina, eina, eina... Tai „fine“ – aš galbūt turėsiu tą limitą daugiau... negu kažkas kitas, bet man jis turi būti „manageable“¹⁵³. Jis MAN turi būti sveikas. <...> Aš visa tai žinojau... {tylesniu balsu} Nes aš tuo domiuosi ir senai žinojau, bet kas yra paradoksalu, kad, kai tai atsitinka, tu nematai. „Kaip?! Kaip aš galėjau iki to [nusiristi]... nu KAIP aš nepastebėjau rudenį?“ {sušunka} Ir tai yra tas lašas prie lašo, kada tau reikia pasakyti STOP. {beldžia į stalą pirštu}“ [Milda]

Tyrimo dalyvė nors teoriškai turėjo daug žinių apie būtinybę rūpintis psichine sveikata („seniai domiuosi ir visom „mental“ [sveikata], ir ten pa-

149 Angl. *mental* – protinis, psichinis, intelektinis, kognityvinis.

150 Angl. *to set* – nu(s)statyti.

151 Angl. *enough* – gana, užtenka, pakankamai, užtektinai.

152 Angl. *fine* – gerai.

153 Angl. *manageable* – įveikiamas, suvaldomas, įmanomas.

našiai, ir BALANSAIS“), vis dėlto gana sunkiai pripažino turinti įprotį siekti tobulumo ir aukščiausių profesinių rezultatų, vardan darbo aukoti savo sveikatą („aš niekada nelaikiau savęs tokia DARBOHOLIKE“, „aš tikrai nepersidirbu taip“, „man tik tiek reikia, <...> tada bus „fine“, „aš galbūt turėsiu tą limitą daugiau... negu kažkas kitas“). Milda įmonės reorganizacijos kontekste patyrė transformuojančią išvalgą, kad pokyčių įgyvendinimas yra ne trumpalaikis, o ilgalaikis procesas („tikrai nebus čia galo!“, „čia visą laiką bus daug darbo“, „tai nesibaigia“), kuris visada bus sudėtingas ir kels daug iššūkių („kada bus ten ta jūsų šviesa tunelio gale?“). Tyrimo dalyvė taip pat suprato, kad ji privalo prisiimti atsakomybę už darbo krūvio koregavimą ir sąmoningą poilsio planavimą („tas lašas prie lašo, kada tau reikia pasakyti STOP“, „Kur yra „ENOUGH?““, „tu privalai sau „set’inti“, kur yra sveikas balansas“, „man jis turi būti „manageable“). Taigi, Milda suvokė, kad dabartinėje darbovietėje visada bus daug darbo, taip pat nuolatiniai organizaciniai pokyčiai, todėl jos saviugdų procesas vyko mokantis apibrėžti sveiko darbo krūvio ribas ir sąmoningai formuojant naujus, kasdienius ir jos sveikatai palankesnius gyvenimo įpročius:

„Ką reiškia save prioretizuoti? Jisai [ugdantysis vadovas] man sako: „Milda, tu turi pažadėti, kad tu būsi „number one“¹⁵⁴ sau.“ „O Dieve, – sakau, – kaip tai atrodys čia dabar?“ {nusijuokia} <...> Pirmiausia tai reikia pailsėti. {nusijuokia} <...> Jeigu tu esi toje jau būklėje, kada tu... esi pervargęs, perstresuotas – nieko tu ten nepastebi. Nes tau yra kaip migla ant akių. Tai va dėl ko ir... PIRMAS sąrašas buvo, kad tu turi miegoti, vaikščioti, valgyti. {nusijuokia} Ir tada jau tu, kai truputėlį bent jau to poilsio atsiranda, jau pradedi pastebėti. Ir tada turi dirbti vat ant to jau... kad tai taptų ĮPROČIU. <...> Tie ESMINIAI žmogaus [poreikiai]... <...> Turiu omeny, savim rūpintis. <...> Reikia pasistengt pradžioje... <...> Aš ką dar kartą išsiryškinau: visur – ir „mental health“¹⁵⁵, ir savo gerbūvio... palaikyme disciplina yra „a must“¹⁵⁶. Neišvengiama.“ [Milda]

Milda patyrė transformuojančią išvalgą, kad fizinis nuovargis ir protinis išsekimas slopina žmogaus gebėjimą išlaikyti aukštą sąmoningumo lygį darbe, o kad protas būtų aštresnis, budresnis, ryškesnis, žmogus privalo būti pailsėjęs („esi pervargęs, <...> tau yra kaip migla ant akių“, „pirmiausia tai reikia pailsėti“). Tyrimo dalyvės patirtis atskleidžia, kad sąmoningas poilsio planavimas prasideda nuo transformuojančios išvalgos, kad žmogus turi priimti sprendimą laikyti savo sveikatą prioritetu („būsi „number one“ sau“).

154 Angl. *number one* – numeris vienas, pagrindinis, prioritetas, visų svarbiausias, centrinis, besirūpinantis savo interesais.

155 Angl. *mental health* – psichinė sveikata.

156 Angl. *a must* – privaloma, būtina.

Todėl poilsis pirmiausia reiškia gebėjimą pasirūpinti pagrindiniais žmogiškaisiais poreikiais, kuriais rūpindamasis žmogus gali išgyventi („tu turi miegoti, vaikščioti, valgyti“). Tyrimo dalyvė mokėsi rūpintis kokybišku miegu:

„Labai fiziniai tie momentai – miegoti. Ką reiškia miegoti: pradėti... neskaityt „email'ų“ vakare prieš miegą... į telefoną [nelendi]. Tu turi DISCIPLINUOTAI nežiūrėti į tą telefoną. {nusijuokia} Nes kitaip įpročiai arba ta pagunda kažkokia yra labai labai stipri... „Ai nu tik peržvelgsiu“ ir, žiūrėk, vėl ten... blemba susiparini dėl kažko. Tai va tokio: „Ne, aš padėjau“... Yra tų visokių ten tų pratimų: susirasti kitą [užsiėmimą], ten knygą paimti... <...> Jeigu to nedarai, nesukatalizuoja... nei emocijos, nei nerimo... Nu nežiūri – nežiūri. <...> Tai duoda apie tai, kad... tu išeini iš to... „mode“¹⁵⁷. Tu išeini iš režimo.“ [Milda]

Mildos saviugda vyko mokantis sąmoningai atsitraukti nuo darbo, siekiant neįtraukti savo emocijų bei ramiai pailsėti („neskaityt „email'ų“ vakare prieš miegą“, „DISCIPLINUOTAI nežiūrėti į tą telefoną“, „nesukatalizuoja nei emocijos, nei nerimo“, „tu išeini iš režimo“). Milda akcentuoja ne tik sąmoningumo, bet ir savidisciplinos svarbą, taip pat papildomas saviugdą pastangas formuoti naujus įpročius norint rūpintis sveikata ir asmenine gerove („turi dirbti vat ant to jau... kad tai taptų ĮPROČIU“, „savo gerbūvio... palaikyme disciplina yra „a must“, „reikia pasistengt pradžioje“, „ta pagunda kažkokia yra labai labai stipri“). Tyrimo dalyvei sunkiai pavyko sulaikyti nuostabą ir juoką pasakojant tai, kaip jai tokia brandžiame amžiuje reikėjo mokytis elementarių gyvenimo įgūdžių („nu kaip juokinga, kaip pirmo kei kokiai, nu ką aš nemoku pati?“ {šnibžda, šypsosi}). Taip pat dėmesys buvo skiriamas mitybai laiku:

„PERTRAUKA pietų – tu privalai. Mes sutvarkėm mano kalendorių. <...> Mes pasiėmėm mano kalendorių – kažkokia BETVARKĖ. Sako: „Kodėl tu leidi, kad tavo pietus atimty?“ „Nu nes labai svarbus susitikimas, jau čia TAIP svarbu!“ {vaidybinė tonacija} Ir kas iš to? Ir tada, kai mes su juo [ugdančiuoju vadovu] kartu, atsitrauki: du METAI taip yra, ir koks skirtumas..!“ [Milda]

Milda stengėsi išlaikyti mitybos rutiną be jokių išimčių paskirdama laiką pietums („Kodėl tu leidi, kad tavo pietus atimty?“; „PERTRAUKA pietų – tu privalai“). Be to, sąmoningas poilsio planavimas buvo siejamas su griežta darbo dienos užbaigimo kontrole („turėsi uždaryt kompiuterį penktą valandą“), derinant jį su fizinės veiklos užimtumu („negali sportuot – eik pasivaikščiot“), siekiant atitraukti protą nuo darbo:

„Tu turi susirasti kokį nors fizinį... užsiėmimą. Negali ten sportuot – eik

157 Angl. mode – režimas, būseną, nuotaika.

pasivaikščiôt. Sutariam, kad tu eisi?“ Ir aš pradėjau tada... Nu taip – aš esu pirmūnė – man pasakė ir einu. {nusiųjuokia} Aš ėjau po 10 kilometrų (ne kiekvieną dieną) vaikščiôt su kolege... susiradau, kuriai irgi... {nusiųjuokia} Ir mes išeidavom... kiekvieną ten... turėjom grafiką – viskas, ateina – aš uždarau [kompiuterį], išeinu.“ [Milda]

Tyrimo dalyvės išgyventa patirtis atskleidžia, kaip jai buvo sunku išsilaisvinti iš įprastai intensyvios ir nenutraukiamos darbo rutinos, taip pat atsitraukti nuo nuolatos atsirandančių profesinių rūpesčių („reik išėiti: o Dieve, dar ten tų „email'ų“, ir tas dega, ir tas...“). Atrodo, kad mokymasis nedirbti viršvalandžių ir laikyti savo sveikatą prioritetu jai buvo iššūkis, nes teko įveikti kaltės jausmą („kaip aš čia eisiu?“) ir paleisti kontrolę dėl to, kad yra daug neišprestų reikalų vykstant reorganizacijai:

„Tu turėsi uždaryt kompiuterį penktą valandą <...>. {įkvepia ir garsiai išpučia orą iš žandų} Ir aš tokia: NU GERAI. Bandykim. <...> TU TURI uždaryti kompiuterį, kad ir kaip tau išėitų. Nu gerai – ne penktą, tai ŠEŠTĄ, bet „like – every day“¹⁵⁸. <...> Atrodo, reik išėiti: o Dieve, dar ten tų „email'ų“, ir tas dega, ir tas... galvoju: „Kaip aš čia eisiu?“ Bet aš išeidavau... Ir po pusvalandžio arba ant antros valandos aš einu ir aš fiziškai pradėjau pastebėt, kad aš... kvėpuoju, kad aš jau pradėdu šypsotis (nu ten ne iš karto, bet...)... Kaip gerai, kad išėjau! O dar valandą eisim! <...> Nes išėini, viskas dar čia kunkuliuoja, nuo to kompiuterio atsitrauki... Man temperatūra, pavyzdžiui, pakildavo kiekvieną vakarą. Nedaug, bet tokia... tokia [KAITUSI visa, atsitrauki nuo tų susitikimų tokia... ir ta prasme... Nu nieks neišsijungia per minutę. Tu išėini tokia... O, pučia, ten, vėjas! Minus 18 būna, bet tau tai po... nežinau, 10 minučių, 10 eini eini ir... <...> pradedi atkreipt [dėmesį], kad, žiūrėk, ir širdis jau nebesibaladoja, ir kvėpuot lengva. {garsiai atsidūsta} <...> STEBĖTI [kūną]. <...> Tai tas duoda tą tokį... pamatymą, kad „OK“, be darbo yra ir kitas gyvenimas. Ir koks jįsai gražus ir kaip gera. Ir kokia gamta graži! {nusiųjuokia} Ir kaip tau gera...“ [Milda]

Atrodo, kad Mildai fizinė veikla po darbo padėjo perkelti dėmesį nuo proto veiklos į kūno procesus ir pojūčius („aš fiziškai pradėjau pastebėt, kad aš... kvėpuoju“, „širdis jau nebesibaladoja“, „O, pučia vėjas!“, „kokia gamta graži!“). Tai fenomenologine prasme leido jai sugrįžti į dabarties patyrimą ir susiliesti su natūralia savo egzistencijos būseną, kuri suteikė džiaugsmo („aš jau pradėdu šypsotis“). Be to, tyrimo dalyvė patyrė transformuojančią įžvalgą, kad darbas nėra visas pasaulis („be darbo yra ir kitas gyvenimas“), ir kad jame gali vykti ne tik konkurencinė kova už būvį ar nesibaigiantis

158 Angl. *like every day* – šitaip kasdien, kaip ir kiekvieną dieną.

problemų sprendimas, bet gali būti patiriamas taip pat ramybės jausmas ar aplinkos grožis. Vadinasi, VG vadovų saviugda apima žmogaus pastangas sukurti sąlygas išlaikyti glaudų ryšį su savo kūnu ir sąmoningumo vidiniams procesams ugdymą. Priešingu atveju, kai nėra kontakto su fiziniu kūnu, nėra galimybės atpažinti sveikatos problemas laiku ir užtikrinti profesinio perdegimo prevenciją vykstant pokyčiams:

„Gebėjimas balansuoti ir savo tada komandai neperspaust. Nes viskas eina kaip lietvamzdžiui. <...> Visada – po biški, po biški, po biški... Tu aišku, kad nu leidi – dar, dar, dar, dar... o kur tas... o kur ta guma „pfu“ trūksta? <...> Tiems kolegoms, kuriuos matau: kartais būna, girdi, kartais tikrai jau galbūt esi patyręs ir supranti, bet kartais, vat kol tu NEIŠ-GYVENI tokios pamokos... ai nu, vat sakau, toks – nu dar čiut čiut, nu dar ne. {sušnibžda ir nusijuokia}“ [Milda]

Milda papildė, kad dabartinis įgytas sąmoningumas, nulemtas anks-tesnės sunkios patirties, tapo svarbiu įrankiu, leidžiančiu pagelbėti kitiems darbuotojams atpažinti profesinio perdegimo problemą ir jai pačiai atitinkamai rūpintis pavaldiniais valdant jų darbo krūvį („gebėjimas balansuoti ir savo tada komandai neperspaust“). Vadinasi, VG vadovų saviugda siekiant asmeninio balanso daro įtaką pavaldinių sveikatai ir gerovei darbo aplinkoje.

Reginos išgyventa patirtis, įgyvendinant organizacinius pokyčius, buvo taip pat glaudžiai susijusi su profesiniu pervargimu ir kartas nuo karto pasireiškiančiomis sveikatos problemomis. Tyrimo dalyvė teigė suvokusi, kad būtina atidžiau stebėti savo kūno būseną ir sąmoningai dėti pastangas balansuoti tarp darbo veiklos ir poilsio laiko:

„Aš tai linkus esu paimti daugiau negu galiu. <...> Aš supratau, kad kai yra kažkas naujo, aš mobilizuojusi... <...> Kaip aš darau: pradžioje, trumpame periode aš galiu pakentėti. Aš pakentėsiu, aš galiu savo asmeninės savijautos sąskaita padaryti dalykus. <...> Kai aš pervargstu, tada pas mane būna tokių laikų, kur aš... galiu pasakyt tinginiauju, bet tada paimu ten... „meet’us“ atšaukiu, ten kažką pasidarau sau tokių vat poilsio dalykų arba išėjinių pasiimu. Tai aš tikrai save... pradžioj nualinu, o po to... duodu sau [pailsėti]... Tai pas mane tokiomis bangomis: arba varau varau varau, arba tada nebevarau, viskas čia, darau minimaliai kažką, bandau atsigausti... <...> Tas kūnas, aišku... Dabar aš jau, su laiku pradėjau labiau jausti iš anksčiau, negu kad sulūžta, nes pas mane yra su nugara problemos, ir jeigu aš persistengiu, jinai man duoda žinoti. Tai jeigu aš jau pajuntu, kad nors truputėlį ten kažkas yra, aš jau suprantu ženklus, nes man yra buvę, kad aš ir mėnesį lovoje gulėjau ir negalėjau vaikščioti, nu, žodžiu, yra labai blogai ir aš to labai labai bijau. Tai, jeigu

aš jau tik pajuntu, kad jau man jau yra ženklai, tai jau aš tada susiimu, čia vienas dalykas, o kitas – aš kažkaip... Aš taip suprantu dabar jau pradėjau labiau save saugoti. <...> Aš masažų užsisakau, pasiimu išveiginių, išvažiuoju, guliu „SPA“, kai jau prispiria, tai visą tą darau.“ [Regina]

Regina dalijosi mintimis apie atsidavimą darbui ir pasirengimą, viršijant savo galimybes, intensyvesniam darbo krūviui organizacinių pokyčių metu („aš mobilizuojusi“, „varau varau varau“, „aš galiu pakentėti“, „linkus esu paimti daugiau negu galiu“). Tačiau organizacijos tikslų iškėlimas aukščiau savo sveikatos ir savęs netausojimas („galiu savo asmeninės savijautos sąskaita padaryti dalykus“, „aš tikrai save... pradžioj nualinu“, „aš pervargstu“, „aš persistengiu“) jai sukėlė sveikatos problemų („kūnas <...> sulūžta“, „su nugara problemos“, „mėnesį lovoje gulėjau ir negalėjau vaikščioti“). Reginos saviugdų procesas vyko siekiant subalansuoti darbo krūvį („meet’us“ atšaukiu“, „išveiginių pasiimu“), lavinant savistabos įgūdžius ir įdėmiau fiksuoti kūno pervargimo ženklus („tik pajuntu, kad jau man jau yra ženklai, tai jau aš tada susiimu“), taip pat atsakingiau planuoti poilsio režimą („pradėjau labiau save saugoti“, „masažų užsisakau, pasiimu išveiginių, išvažiuoju, guliu „SPA“). Taigi, VG vadovų saviugda vyksta per sąmoningumo ugdymą ir laiko valdymo įgūdžių lavinimą siekiant rūpintis savimi.

Apie rūpinimosi ypač protine savo sveikata svarbą kalbėjo ir Agneta. Jos išgyventa patirtis organizacinių pokyčių metu buvo kupina įvairių gyvenimo iššūkių, todėl siekdama sau padėti ji turėjo net vartoti vaistus nuo išgyvento streso ir nemigos. Dėl šių priežasčių ji puikiai suprato atsakomybės už psichinės ir fizinės sveikatos palaikymo svarbą, todėl jos saviugdų procesas apėmė sąmoningas pastangas daryti nuolatines pertraukas darbo metu siekiant atkurti vidinių resursų pusiausvyrą darbe:

„Sąmoningas laikas... atsijungti. <...> Kaip „restarto“¹⁵⁹ toks mygtukas. Realiai supratau, kad... kai ateina man momentas, tai, kad... nu ar „multitask’inimo“¹⁶⁰ per daug, ar informacijos kiekis per didelis, reikia tiesiog kažkaip nuo to atsitraukti ir pabūti kitur, savo kažkokioj sanatorijoj. Tai nebūtinai STRESINĖS situacijos. <...> Tiesiog informacijos kiekis... naujos... Kai visos... tos sritys vienu metu pareina: ir biudžetas, ir strategija, ir DAR ten... optimizacija.“ [Agneta]

Tyrimo dalyvė pasakojo apie poreikį atsitraukti nuo darbo („sąmoningas laikas atsijungti“, „kaip „restarto“ mygtukas“, „pabūti kitur“, „kad galva <...> kitur nueitų“), kad protas pailsėtų nuo didelio informacijos srauto ir kitų veiklų, susijusių su permainomis darbe („multitask’inimo“ per daug, ar

159 Angl. *to restart* – perkrauti, paleisti iš naujo.

160 Angl. *multitask* – daugiavfunkcis darbas.

informacijos kiekis per didelės“, „vienu metu pareina: ir biudžetas, ir strategija, ir DAR optimizacija“). Agneta pertraukų darbe metu bandė sukurti sau sąlygas fiziškai pajudėti ar tiesiog daryti nereikšmingus dalykus (pasivaikščiavimai, žurnalų sklaida, žiūrėjimas pro langą, kvėpavimo pratimai) tam, kad dėmesys kuriam laikui būtų nukreiptas nuo intensyvaus protinio darbo ir stresinių situacijų:

„Pradėjau išeiti pasivaikščioti. <...> Šiltu laikotarpiu, kol dar oras [tikamas]... <...> Kokius 3 kartus per savaitę, kokius porą mėnesių gal aš išeidavau taip. <...> Šiuokšlę išeidavau mesti tolimiau. <...> Arba rasdavau instrumentą irgi – va laikrodyje buvau nusistačiusi <...> minutę pakvėpuoti, ir jis vis man tą „reminderį“¹⁶¹ išmesdavo. Aš sąmoningai atsistodavau prie lango, nors ir „open“¹⁶² ofisas, ir aš sau pakvėpuoju. Man irgi toks... Trumpa pertraukėlė. Tai trunka porą minučių, nes vieną minutę kvėpuoju, pusę atsistoju, pusę atsisėdu... <...> Padarydavau... iki virtuvėlės nueinu, prasklaidau tuos laikraščius prie lango stovėdama tuo laiku, kai NĖRA žmonių. Jau supratau, kada nėra žmonių, ateinu – man nereikia ten skaityt, aš paveikslėlius pažiūriu, antraštes... Bet pažiūriu tam, kad galva vis vien kitur nueity, ne tai, kad mechaniškai verčiu, bet biški į tą nukreipiu [dėmesį], pažiūriu pro langą į medžius, orą suprantu... Realiai čia ir dabar... apie kitą, [išgeriu] vandens ir išeinu.“ [Agneta]

Atrodo, kad tyrimo dalyvė stengėsi skirti daugiau laiko pabūti tyloje („tuo laiku, kai NĖRA žmonių“) ir neskubėti („čia ir dabar“), kartais dėmesį nukreipdama į savo vidinius procesus ir pojūčius („minutę pakvėpuoti“, „orą suprantu“, „[išgeriu] vandens“), o kartais apskritai į išorinius stimulus („paveikslėlius pažiūriu, antraštes“, „pažiūriu pro langą į medžius“), tarsi praplėsdama savo egzistencijos patyrimą esamu momentu, siekdama atsitraukti nuo savo įtemptų išgyvenimų. Be to, atsižvelgiant į tai, kad VG vadovų užimtumas organizacinių pokyčių periodu yra didžiulis, Agnetos poilsio planavimas buvo sietinas su sąmoningu pasirinkimu susikurti nors ir mažiau, bet kokybišką laiką su šeima:

„Tam, kad pavaryti, man reikia išspręsti tuos dalykus, kuriuos turiu išspręsti organizacinius NAMIE... Kas yra ne organizaciniai, o „soft“iniai“¹⁶³ – laikas su vaikais, kai jį duodu. Jo bus mažiau, bet jis turi būt kokybiškai GERAS. Kad vaikai pajustų, ir kad aš pailsėčiau... galvą realiai perkeldama į kitą vietą... į plasteliną, į dar kažką... {sulėtinta tonacija} <...> Jeigu anksčiau aš skirdavau laiko vaikam, tai jis būdavo

161 Angl. *a reminder* – priminimas.

162 Angl. *open* – atviras, be sienų.

163 Angl. *soft [skills]* – minkštieji [įgūdžiai].

toks padrikas... Kad užskaityti. Tai dabar jis... pasakiau, kad jis bus kokybiškas. Aš nežiūrėsiu nei telefono, nei televizoriaus, ir mintį, jeigu ateis, aš ją vysiū: kad dabar – plastilinas, spalvinimas, spalvinimas, o ne... <...> Jeigu aš apsisprendžiu skirti laiką su vaikais, jis bus... tikras laikas su vaikais. <...> Nuo didelių dalykų iki mažų.“ [Agneta]

Tyrimo dalyvė teigia patyrusi transformuojančią išvalgą, kad asmeninis poilsis ir laikas, praleistas su šeima, priklauso ne nuo kiekybės, o kokybės („laikas su vaikais, <...> bus mažiau, bet jis turi būt kokybiškai GERAS“, „tikras laikas su vaikais“). Be to, Agneta stengėsi derinti savo poilsį kartu su šeimos poilsiu („kad vaikai pajustu, ir kad aš pailsėčiau“, „galvą realiai perkeldama į kitą vietą į plasteliną“, „dabar – plastilinas, spalvinimas“), kuris apėmė visiškai paprastus dalykus („nuo didelių dalykų iki mažų“). Vadinasi, VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste skatina iš naujo persvarstyti laiko vertės aspektą ir sąmoningai iš naujo suplanuoti ir paskirstyti jį taip, kad būtų maksimaliai kokybiškas tiek profesiniame kontekste, tiek asmeniniame gyvenime siekiant vidinio balanso.

Donata, siekdama atsitraukti nuo darbinių iššūkių organizacinių pokyčių metu, skiria laiko mokymuisi ne su darbu susijusių dalykų:

„Tu tiesiog randi... nusiraminią vien pačiame procese... SKAITYME. Tai tas irgi yra gerai. Nes knygos skaitymas, jisai padeda tau nurimti, jau faktas vien tai. Man padėjo ir apskritai MOKYMASIS... Net nesvarbu turinys. Pats procesas kaip mokymasis man padėjo viduje atrasti tos ramybės. Net tas pats anglų kalbos mokymasis, jis man atsiranda kaip papildomas iššūkis, kuris nukreiptas visiškai... atitrukstant nuo REALYBĖS ir nuo dabarties. Aš mokausi anglų, man tampa iššūkis anglų ir jis yra nesusijęs su darbu <...>, ir tada daugiau ta įtampa yra nukreipiama į visiškai kitą išorinį dirgiklį, ir tu tada truputėlį atsipalaiduoji ties tom kitom veiklom. Sunku paaiškinti, bet... atsipalaiduoji per papildomą iššūkį. {jaučiama šypsena} Keistai skamba, bet...“ [Donata]

Tyrimo dalyvei, norinčiai pasirūpinti savo psichine sveikata, yra būtina nukreipti dėmesį ir koncentraciją į kitos veiklos procesus („randi nusiraminią vien pačiame procese... SKAITYME“, „pats procesas kaip mokymasis padėjo viduje atrasti ramybės“, „papildomas iššūkis, <...> atitrukstant nuo REALYBĖS ir nuo dabarties“). Tai Donatai padėdavo sumažinti stresą bei praplėsti akiratį bendros egzistencijos kontekste, nesuabsoliutinant tik darbinių iššūkių.

Apie poreikį fiziškai ir psichologiškai atsitraukti nuo darbo ir pailsėti nuo organizacinių pokyčių rūpesčių užsiminė ir Julius:

„Dar tie pomėgiai... kariuomenė (savanoris esu karys kariuomenėje)

<...>. Tai praktiškai savaitgaliai kariuomenėj praleisti būdavo... <...> Kažkaip pasitrauki nuo to viso ir... kažkur kitur atsitrauki.“ [Julius]

Tyrimo dalyviui sąmoningas poilsio planavimas ir asmeniniai pomėgiai padėdavo nuraminti intensyvias emocijas esant įtampai („*pasitrauki nuo to viso*“). Vadinasi, VG vadovų vienas iš pagalbos sau aspektų yra rasti būdus ir su darbu nesusijusią veiklą, į kurią galima būtų nukreipti dėmesį, kokybiškai pailsėti ir atgauti jėgas, kurios vėliau praverstų profesinėje veikloje.

Brigita taip pat stengdavosi laikytis požiūrio, kad darbas yra tik vienas iš žmogiškosios egzistencijos aspektų, o ne jos pagrindas:

„Kas yra prioritetai: šeima, aš, darbas. <...> Man ir prieš tai nebuvo svarbu, kiek aš uždirbu, ar dar kažkas, bet kas man patinka svarbu. Bet vis tiek mano prioritetas yra šeima ir aš pati, tada jau darbas. <...> Džiaukis ta kiekviena diena, nu nes faina yra: atsikeli ryte, praėjai, prasivaikščiojai, ten kažkokią maldą sukalbėjai, va saulė šviečia, visi sveiki...“ [Brigita]

Taip ji skatino save ugdyti optimistinę pasaulėžiūrą ir pamatyti, kad šalia profesinių iššūkių egzistuoja daug paprastų, malonių ir žemiškų dalykų, kurie padeda pailsinti protą ir pasidžiaugti kasdienybe.

Apibendrinant galima teigti, kad VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių metu yra susijusi su gebėjimu išlaikyti balansą tarp darbo ir kitų svarbių gyvenimo sričių, o tai lemia geresnę fizinę, psichinę ir dvasinę sveikatą. Siekiant išlaikyti vidines jėgas ir išlikti produktyviam, būtina įsisąmoninti, kad sveikas kūnas ir pailsėjęs protas yra pagrindinis darbuotojo turtas ir sėkmę garantuojantis darbo įrankis vykstant intensyvioms transformacijoms. Svarbu akcentuoti, kad VG vadovams būtina skirti laiko ne tik fiziškai pailsėti, bet ir nukreipti mąstymą ir laisvą laiką į alternatyvias gyvenimo sritis, kad būtų lengviau suvokti darbą tik kaip vieną iš žmogiškosios patirties ir saviraiškos aspektų.

Saviugda kaip pusiausvyros paieška pokyčių chaose: apibendrinimas ir interpretacija

VG vadovų saviugda kaip pusiausvyros paieška pokyčių chaose atskleidžia per: (1) sąmoningas pastangas transformuoti asmeninius lūkesčius pasirenkant prioritetinę poziciją organizacinių pokyčių kontekste; (2) asmeninės galios ribų įsisąmoninimą ir orientaciją į galimybes veikti neapibrėžtumo sąlygomis; (3) rūpinimąsi savimi reguliuojant emocinį atsaką, perskirstant asmeninius žmogiškuosius resursus ir sąmoningai planuojant poilsį, siekiant išlaikyti vidinį atsparumą ir motyvaciją dirbti.

Problema, susijusi su pusiausvyros paieškomis organizacinių pokyčių sumaištyje, labiausiai išryškėja tada, kai permainos organizacijoje trunka ilgesnį negu manyta laikotarpį. VG vadovai kelia sau klausimus: kaip išlikti ir nepalūžti, kaip atrasti vidinių jėgų ar palaikyti resursų balansą veikiant nepalankiomis sąlygomis, kai pasiryžtama siekti galutinio tikslo įgyvendinimo nesvarstant išėjimo iš darbo galimybės. VG vadovų saviugdos patirtis sietina su streso patyrimu ir pastangomis jį įveikti trimis aspektais – vertybiniu, galios ir psichofiziniu. Tai reiškia, kad būtina suvokti pozicijos, potencijos ir balanso svarbą norint saugiai išgyventi ir paskatinti save veikti dinamiškoje ir itin neapibrėžtoje aplinkoje ilgalaikiu laikotarpiu (5 lentelė).

5 lentelė. Saviugdos kaip pusiausvyros paieška pokyčių chaose plotmės ir būdai

Potėmės	Saviugdos plotmės	Saviugdos būdai
Sąmoninga vertybinė lūkesčių transformacija: „Ir to, ir to negali turėti“	POZICIJA per apsisprendimą	<ul style="list-style-type: none"> - Kontekstinių apribojimų pripažinimas - Idealų ir perfekcionizmo transformacija - Prioritetų nustatymas
Darbo ir asmeniškumo atskyrimas: „Biznis toks“		
Galios ribų įsisąmoninimas ir alternatyvų paieška: „Ką aš galiu?“	POTENCIJA per savęs įgalinimą	<ul style="list-style-type: none"> - Savo sugebėjimų ir galių esamame kontekste pažinimas - Pasitikėjimo savimi ir savigarbos ugdymas - Asmeninio efektyvumo didinimas per sąmoningus pasirinkimus
Blogiausio scenarijaus apmąstymas: „Turiu rankas ir kojas“		
Psichoemocinis patirties reflektavimas ir reakcijos reguliacija: „Darydavau pauzes“	BALANSAS per savęs priežiūrą	<ul style="list-style-type: none"> - Fizinės, psichinės ir dvasinės būsenos savistaba - Prioritetų perskirstymas ir laiko planavimo įgūdžių tobulinimas - Asmeninio gyvenimo vertybių puoselėjimas
Sąmoningas atsitraukimas nuo darbo ir poilsio planavimas: „Išeini iš režimo“		

Vertybiniu aspektu tampa aktualus sąmoningas vidinis apsisprendimas ir **pozicijos** pasirinkimas, kokie siektini organizacinio pokyčio tikslai tampa asmeniškai prioritetiniai ir ar pasirinktų tikslų įgyvendinimas atitinka

vidines vertybes organizacinės strategijos ir nusistovėjusios kultūrinės elgsenos požiūriu. Šiame etape būtina suvokti, kad absoliutūs idealai neegzistuoja, todėl svarbu išsilaisvinti iš poreikio siekti tobulo rezultato ir atsisakyti iliuzijos, kad viską įmanoma sukontroliuoti vien tik savo pastangomis. Apsisprendimui dėl pozicijos reikia kontekstinių apribojimų pripažinimo, įsisamoninimo ir vidinio susitaikymo dėl to, kad asmeniniai ir išoriniai lūkesčiai ar organizacinių pokyčių įgyvendinimo matymas dažnai skiriasi. Taip mažinama vidinė sumaištis ir poreikis priešintis strateginiams tikslams, taip pat yra lengviau nukreipti savo energiją ir resursus į tvaresnius ir efektyvesnius procesus, kurie duotų potencialiai geresnį rezultatą.

Priešingu atveju, kai nėra aiškaus vertybių išsigrūdinimo ir profesinių tikslų suvokimo apibrėžiant galimybių ribas, VG vadovams organizacinių pokyčių patirtis gali paskatinti profesinį perdegimą. Pažymėtina, kad fizinis, psichinis ir dvasinis išsekimas būdingas ypač tiems darbuotojams, kurie ne tik turi vertybinių ambicijų pokyčių metu, bet yra apskritai orientuoti į aukštus profesinius pasiekimus ir greitą rezultatą. Profesinio perdegimo atveju VG vadovai patiria užsitęsusių nuovargių, kuris pasireiškia neramiu protu, susilpnėjusia atmintimi, sumažėjusiu kūrybiškumu, emociniu dirglumu arba apatija, motyvacijos darbui praradimu.

Atsižvelgiant į galios aspektą VG vadovų saviugda vyksta aiškiai įsisamoninant savo sugebėjimų ir galimybių spektro ribas, atsižvelgiant į turimus asmeninius žmogiškuosius ir išorinius resursus, įgaliojimus paveikti kitus žmones ir priimti sprendimus. **Potencija** yra generuojama nukreipiant dėmesį į veiklą asmeninės galios ribose ir propaguojant sąmoningus pasirinkimus ir apsisprendimus veikti apribojimų kontekste. Klausimas „Ką aš galiu?“ organizacinių iššūkių sąlygomis ir blogiausio scenarijaus akistatoje padeda save įgalinti ir skatina VG vadovus pereiti į aktyvaus realybės kūrėjo vaidmenį, o ne likti išorinių nesėkmių auka. Taip ne bandoma priešintis dalykams, kurių neįmanoma pakeisti ar valdyti, o sutelkiamas dėmesys į tuos gebėjimus, sritis ar žmones, kurie padėtų atgauti asmeninę autorystę ir galią sklandžiai veikti. Taigi, saviugdos procesas sietinas su pasitikėjimo savimi ugdymu ir savigarbos didinimu.

Esant aiškiam apsisprendimui dėl pozicijos ir atgaunant potenciją veikti savo galios ribose, VG vadovų saviugdoje išryškėja svarbus psichofizinis aspektas, kuris realizuojamas sukuriant asmeninį **balansą** per savęs priežiūrą. Šiame kontekste transformuojanti įžvalga sietina su suvokimu, kad neturint sveikatos, kokybiškai darbo neįmanoma atlikti, o už savo sveikatą yra atsakingas kiekvienas žmogus asmeniškai, kadangi organizacinė pokyčių aplinka ne visada gali atliepti sveikatos poreikius. Todėl VG vadovų rū-

pestis savimi prasideda nuo sąmoningos savistabos įsivertinant savo fizinę, emocinę, mentalinę ir dvasinę būseną stresiniu laikotarpiu. Šiame kontekste svarbus tampa asmeninis laikas. Jis turėtų būti skirtas reflektuoti emociškai ir dinamiškai organizacinių pokyčių patirčiai. Jo taip pat reikia norint sugrįžti į veiklą, darbą su žmonėmis, kai sprendimai ir idėjos geriau apgalvotos. Profesinio perdegimo prevencija taip pat vyksta per asmeninių vertybių apsvaistymą iš naujo ir sąmoningą darbo prioritetų perskirstymą tobulinant laiko planavimo įgūdžius, siekiant ne tik atsitraukti nuo intensyvaus darbo ir daryti nuolatines pertraukas, bet ir išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, planuoti disciplinuotą poilsį ir suteikti sau erdvės pajusti daugiau komfortiškų išpūdžių kitose gyvenimo sferose.

MOKSLINĖ DISKUSIJA

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad organizacinių pokyčių kontekstas VG vadovų patirtyje atskleidžia įvairių emocijų išgyvenimų, taip pat ir skirtingus poliariškumo aspektus. Pavyzdžiui, naujos atsakomybės įgijimas ar net paaukštinimas pareigose suteikė ne tik galimybę kurti ir diegti inovacijas organizacijose, bet taip pat įgyti naujos profesinės patirties, išbandyti save ir mokytis. Tai tyrimo dalyviams suteikė *pozityvių emocijų*, taip pat džiaugsmo, smalsumo, įkvėpimo, įdomumo, veržlumo veikti ir pasididžiavimą savimi sulaukus teigiamų pokyčių rezultatų. Vis dėlto kita tyrimo dalyvių išgyventa patirtis glaudžiai siejasi su *negatyviomis emocijomis*, kurios kilo susidūrus su išoriniais iššūkiais pokyčių metu: patiriant veiklos strategijos, struktūros ir (arba) užimamos pozicijos turinio pokyčius; suvokiant skirtingus pokyčio dalyvių tikslus ir laviruojant neskaidrioje komunikacijoje; patiriant darbuotojų pasipriešinimą nepalaikančioje organizacinėje darbo aplinkoje. VG vadovų vidiniai iššūkiai apima, pirmiausia, stresą veikti ir priimti rizikingus sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis, o vėliau – visapusišką pervargimą dėl per didelio darbo krūvio, greitai negaunamų pokyčio rezultatų, taip pat patiriamų socialinių ir vertybinių konfliktų bendraujant su destruktivos elgsenos žmonėmis. Moksliniai tyrimai (Manderscheid ir Freeman, 2012) rodo, kad pagrindinis organizacinių pokyčių iššūkis yra susidurti su neapibrėžtumu ir stresu, kurie atsiranda dėl asmens gebėjimo atpažinti ir valdyti konteksto poliškumą, paradoksą ir dilemą. Rezultatai papildė tyrimus (Giæver ir Smollan, 2015; Bansal, 2017; Gaspar ir Hayden, 2017; Mattar, 2020) tuo, kad pokyčių organizacijoje valdymas, nepriklausomai nuo žmogiškojo konteksto ir proceso dalyvių vaidmens jame, tampa iššūkiu integruojant naujoves į nusistovėjusią darbo kultūrą ilgalaikėje perspektyvoje dėl nuolatinių pastangų ir konfliktų, taip pat motyvacijos praradimo ir rotacijos rizikos. Šiuo atžvilgiu tyrimas susijęs su integruotu požiūriu į VG vadovų saviugdą plečiant mokslo žinias apie pokyčių valdymą, organizacinę psichologiją ir mokymąsi visą gyvenimą.

Empirinio tyrimo rezultatus apie VG vadovų išgyventą saviugdą patirtį organizacinių pokyčių metu galima iš dalies sugretinti su atlikto teorinio tyrimo duomenimis, pagal kuriuos potencialios prielaidos saviugdai organizacinių transformacijų metu atsiskleidžia per trimatę tiriamo reiškinio perspektyvą. Remiantis šešių teorijų nuostatomis (Hiatt, Kotter, Kübler-Ross, Goleman, Mezirow, Marcia), VG vadovų saviugda formuojasi kuriant emociškai palankią darbo aplinką su organizaciniais pokyčiais susinteresuotais dalyviais ir siekiant efektyvaus strategijos įgyvendinimo trimis

veiklos lygmenimis: individualiu, grupės ir organizacijos. Atsižvelgus į pateiktą integruotą teorinį požiūrį į VG vadovų saviugdą, dėmesys sutelktas į tris asmeninių pokyčių tikslus – *produktyvumą, ryšį ir savirealizaciją*. Pagal empirinio tyrimo duomenis, VG vadovų išgyventa saviugdą patirtis pokyčių metu taip pat sietina su trimis pagrindiniais jų poreikiais, kurie realizuojami skirtingais veiklos lygiais: profesinio augimo poreikiu, darnos ir tvarkos kolektyve poreikiu, vidinės harmonijos poreikiu.

Pirmasis rūpestis atspindi *profesinio augimo poreikį*, kuris yra patenkinamas per rezultatų gavimą ir iššūkių įveikimą tobulinant ekspertinio žinojimo ir vadovavimo įgūdžius (atitinka organizacijos lygmenį). Sėkmingam strateginių tikslų įgyvendinimui ir efektyvumui reikia lyderystės ir valdymo įgūdžių derinio – pasirengimo integruoti novatoriškus sprendimus į nusistovėjusias darbo procedūras ir organizacijos kultūrą. Tyrimai (Bhardwaj ir kt., 2021) identifikuoja svarbų ryšį tarp strateginės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo bei organizacijos transformacijos. Diegiant naujoves neišvengiama iššūkių, todėl problemų sprendimas tampa daugumos mokymosi kontekstu (Mezirow, 2000). Autorių Kotter (2012), Maxwell (2019) teigimu, deja, ne visi vadovai turi lyderystės įgūdžių ir sutinka su požiūriu, kad profesinis tobulėjimas yra susijęs su gebėjimu inicijuoti pokyčius grupėje, trikdžių šalinimą ir lankstų manevravimą priimant sprendimus organizacijoje ir už jos ribų.

Antrasis rūpestis atspindi *darnos ir tvarkos kolektyve poreikį*, kuris patenkinamas sutelkus asmenines pastangas organizacinių pokyčių metu mokytis kurti pagarba ir bendradarbiavimu paremtą ryšį, taip pat užtikrinti emocinį pavaldinių saugumą per empatišką jų pažinimą ir psichosocialinių įgūdžių lavinimą (atitinka grupės lygmenį). Šio poreikio užtikrinimas kaip svarbi VG vadovų saviugdą dalis yra ypač reikalingas suvokiant, kad radikalūs organizaciniai pokyčiai patiriami kaip skausminga netektis iš darbuotojo perspektyvos. Mokslinėse studijose (Marcia, 2010; Giæver ir Smollan, 2015; Bansal, 2017; Gaspar ir Hayden, 2017; Castillo ir kt., 2018; Mattar, 2020) taip pat pabrėžiama, kad darbuotojai patiria nepatogius vidinius išgyvenimus ir emocijas dėl asmeninių praradimų – finansinių, profesinių, socialinių ir psichologinių. Pavyzdžiui, pandemijos pasekmių tyrimai (Carranza ir kt., 2020; Irawanto ir kt., 2021; Troisi ir kt., 2021) pateikia vadovams gaires, kaip veiksmingiau organizuoti nuotolinį pavaldinių darbą ir pažymi, kad svarbu suvokti socialinį atsiribojimą kaip tiesioginių kolegiškų santykių praradimą ir pritaikyti naujus praktikos modelius, padedančius priimti grupės dinamiką, taip pat skirti empatišką dėmesį pavaldiniams bendraujant su jais nuotoliniu būdu. Mokslininkų teigimu (De Klerk, 2019), pagalba gydant traumuojan-

čias darbuotojų emocijas yra būtina norint išvengti įstrigimo organizacinių pokyčių metu, todėl, kaip atskleidžia šio tyrimo rezultatai, atidus VG vadovų aplinkos stebėjimas ir analizė atpažįstant psichosocialinių ir emocinių reiškinių dinamiką ne tik palengvina pokyčių įgyvendinimą, bet ir tampa jų profesinės saviugdos dalimi.

Trečiasis rūpestis atspindi *vidinės harmonijos poreikį*, kuris patenkina- mas per autentišką ir tvarią profesinę savirealizaciją lavinant intuicijos įgū- džius ir rūpinantis sveikos darbo aplinkos palaikymu, kad būtų jaučiamas asmeninis pasitenkinimas atliekama veikla (atitinka individo lygmenį). VG vadovo saviugdos tikslas individualiu lygmeniu yra gebėti nusistatyti profe- sinės saviraiškos tikslus, užtikrinančius vidinių ir išorinių lūkesčių integra- ciją bei koncentruotą motyvaciją dirbti. Tyrimas atskleidė, kad intensyvus fizinis, protinis ir emocinis darbo krūvis yra stimulus autentiškam savęs pa- žinimui ir asmeniniam augimui, kadangi atsiranda netikėtų vertybinių iš- valgų, skatinančių sąmoningumą, pasaulėžiūros transformacijas ir tapatybės įtvirtinimą. Gauti duomenys papildo transformuojančio mokymosi teoriją, nes patvirtina, kad organizaciniai pokyčiai yra lygiaverčiai kritinei patir- čiai, kurią kiti autoriai vadina „deorientuojančiomis dilemomis“ (Mezirow, 1990) arba „išbalansuojančiomis aplinkybėmis“ (Marcia, 2010), skatinan- čiomis transformuojančio ugdymosi patirtį. Pavyzdžiui, vienas iš galimų sa- viugdos proceso suvokimų yra tai, kad neįmanoma visiems įtikti ir pasiekti, kad visi būtų laimingi (Maxwell, 2019). Tai skatina sąmonės pasikeitimą, nes susiformavę įsitikinimai ir vertybės, anksčiau laikytos tikromis, nebetinka arba prieštarauja naujai patirčiai (Taylor, 1998; Cranton ir Roy, 2003). Šio tyrimo duomenys atskleidė, kad VG vadovai įsisąmonino: vykstant organi- zaciniams pokyčiams neįmanoma įgyvendinti visų savo ambicijų, todėl rei- kia susitelkti į prioritetinius tikslus ir atsisakyti kitų dalykų. Kitos svarbios transformuojančios išvalgos yra susijusios su netikėtu VG vadovų suvokimu, kad, pavyzdžiui, susidarius sudėtingoms situacijoms emocinės reakcijos gali būti reguliuojamos, o sprendimai atidedami; kad žmogus profesine prasme yra pakankamai kompetingas išgyventi nesėkmę; kad sveikata yra svar- biausias darbo įrankis, o darbas nėra vienintelis gyvenimo tikslas. Tyrimas patvirtina idėją, kad didžiausias VG vadovų saviugdos potencialas atsisklei- džia per kritinės patirties nagrinėjimą, vedantį į sąmoningus pasirinkimus: reflektėvios išvalgos keičia žmogaus suvokimą, vertybių sistemą ir elgesio modelius, taip paveikdamos autentiškus mokymosi ir vadovavimo sprendi- mus. Tai atitinka transformuojančio mokymosi teiginius, kad išsamiausiai atradimus apie save, aplinką ir gyvenimą formuoja reikšmingi pokyčiai, taip pat profesinė sritis (Taylor, 1998; Janik, 2005; Bulajeva, 2007; Merriam ir

Ntseane, 2008). Tokios transformacijos formuoja autentišką tapatybę ir skatina žmogaus savirealizaciją asmeniniame ir socialiniame gyvenime, padeda prisitaikyti prie sociokultūrinio konteksto (Cranton ir Roy, 2003; Dirckx ir kt., 2006).

Gauti duomenys atskleidžia, kad trys pagrindiniai paminėti VG vadovų rūpesčiai organizacinių pokyčių kontekste išryškėja jų išgyventoje saviugdų patirtyje ir atsiskleidžia per tris esmines saviugdų kryptis siekiant asmeninio ir profesinio tobulėjimo: profesinio tapatumo virsmas sietinas su profesinio augimo poreikiu; socialinės įvairovės patyrimas sietinas su darnos ir tvarkos kolektyve poreikiu; pusiausvyros paieška pokyčių chaose sietinas su vidinės harmonijos poreikiu. Pirmą, *profesinio tapatumo virsmas* apima savęs kaip vadovo ir specialisto identiteto formavimą ir savivertės kvestionavimą, profesinių standartų konstravimą ir naujų specializacijos kompetencijų ugdymą siekiant išpildyti naują atsakomybę, įsisąmoninti individualios saviraiškos motyvus ir skirti pastangas įprasminti save per veiklą. Šis saviugdų aspektas atliepia Marcia (2010) išsakytas idėjas, kad suaugusieji gyvenime patiria keletą asmenybės identiteto formavimo etapų, kurie yra dažniausiai paskatinti išorinių ar vidinių krizių. Tyrimo duomenys atskleidė, kad VG vadovai reikšmingą motyvaciją ir veiklos prasmę patiria turėdami galimybę prisidėti prie veiklos procesų kūrimo, darbuotojų darbo sąlygų gerinimo ar kokybinių standartų vystymo platesniame kontekste. Vis dėlto veiklos įprasminimo aspektas kaip vienas iš VG vadovų saviugdų elementų kol kas nėra vienareikšmiškai atskleistas, nes jis, manytina, gali skirtis, priklausomai nuo to, ar pokyčių kontekstas yra susijęs su organizacijos plėtra ar su optimizavimo procesais, taip pat darbuotojų mažinimu. Prieštarigus požiūrius į veiklos prioritetus mini ir vadybos praktikai: pvz., Maxwell (2019) pripažįsta asmeninį tobulėjimą kaip priemonę pirmiausia tarnauti žmonėms, o Horowitz (2020) teigia, kad „taikos“ ir „karo“ metu veiklos prioritetai skiriasi, kadangi paliečia organizacijos išlikimo klausimą, kuris tampa itin aktualus susidūrus su iššūkiais.

Antra VG vadovų saviugdų kryptis atsiskleidžia per *socialinės įvairovės patyrimą*, kai patiriama transformuojanti įžvalga apie darbuotojų skirtingumą ir pažįstami žmogiškosios prigimties ypatumai. Ši patirtis tampa paskata užsiimti savišvieta psichologine tematika ir sąžiningai ieškoti individualių bendravimo ir bendradarbiavimo būdų ugdant socialinius ir komunikacinius įgūdžius ir siekiant efektyvaus rezultato organizacinių pokyčių metu. Skaidri ir laiku atlikta komunikacija tampa svarbiu veiksmu formuojant sąžiningą darbuotojų motyvaciją, todėl vadovai, anot autorių (Hiatt, 2006; Kotter, 2012; Bhardwaj ir kt., 2021), yra atsakingi už abipusio dialogo plėto-

jimą su pavaldiniais – jie turi logiškai paaiškinti pokyčių poreikį, galimybes ir grėsmes. Taip pat svarbus grįžtamojo ryšio teikimas ir priėmimas, pasak Bjerlöv ir Docherty (2006). Tai produktyvi kolektyvinė refleksija, padedanti ugdyti tarpusavio supratimą apie tai, kaip pokyčių dalyviai supranta pateikiamas užduotis ir kaip jas gali atlikti esamame kontekste. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad didelis darbo krūvis inovacijų diegimo procese tenka VG vadovams, kurie tampa tiesioginiais pokyčių katalizatoriais organizuojant sklandų pavaldinių ugdymosi procesą, padedantį jiems prisitaikyti prie transformacijų. De Klerk (2019) taip pat pripažįsta, kad vadovų saviugda vyksta prisiimant atsakomybę įsiklausyti į pavaldinių požiūrį dėl pokyčių ir tapti emocijų laidininkais, siekiant sumažinti pasipriešinimo intensyvumą. Tyrimo duomenys taip pat koreliuoja su moksliniais tyrimais (Giæver ir Smollan, 2015; Bansal, 2017; Mattar, 2020), patvirtinančiais, kad neskaidrus bendravimas pokyčių metu sukuria emociškai nepalankią ir neefektyvią atmosferą darbo vietoje.

VG vadovų saviugda socialinio-emocinio aspekto požiūriu sutampa su tvaraus ryšio kūrimu. Darbuotojų įsitraukimas, anot mokslininkų (Bhardwaj ir kt., 2021), yra neatsiejama korporacijos sėkmės dalis, kadangi padeda įgyvendinti vadovybės iniciatyvas ir lemia veiklos rezultatus. Castillo ir kt. (2018) tyrimai rodo, kad skirtingi organizacinių pokyčių etapai įprastai pablogina santykius su vadovu ir bendradarbiais, todėl, kaip ir atskleidžia atlikto tyrimo rezultatai, sąmoningos VG vadovų pastangos yra būtinos ne tik pavaldinių pasipriešinimui neutralizuoti ir motyvuoti veiklai, bet ir emocijoms santykiams su pavaldiniais plėtoti, bendradarbiavimui stiprinti. Tyrimai patvirtina, kad gebėjimas reflektuoti ir kurti dialogą su pavaldiniais gali paskatinti abipusį supratimą ir paskatą veikti (Braidensjö ir Huzzard, 2006; Raelin, 2012). Taip pat glaudūs santykiai užtikrina pavaldinių palaikymą ir įsipareigojimą organizacinių pokyčių metu (Bansal, 2017).

Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo grupės lygmeniu, išryškėja aktyvaus individualaus darbo su savimi poreikis per asmeninių psichodinaminį procesų pažinimą ir sąmoningą savireguliaciją. Autoriai (De Klerk, 2019; Maxwell, 2019) teigia, kad vadovai turi ugdyti gebėjimą suvokti savyje kylančias emocijas, atpažinti jų poveikį sau ir aplinkai siekdami išlaikyti ramybę ir susikaupimą. Priešingai, Bjerlöv ir Docherty (2006) pabrėžia, kad stresas kyla dėl varginančių pastangų suprasti, ką skirtingi darbo aplinkos atstovai galvoja, kaip vertina ir kokią pirmenybę teikia tarpusavio bendradarbiavimui, todėl individuali refleksija negali sumažinti kylančio dviprasmiškumo – tam reikia sąveikos. Atsižvelgę į tai, kad trūksta aiškumo ar nuoseklumo dėl tokių veiksmų kaip vertybės, tikslai, ketinimai, ištekliai, ribos

ir disponavimo sritys, įgaliojimai ir diskretiškumas, mokslininkai nurodo, kad asmens supratimas apie darbo veiklos dizainą ir organizaciją priklauso nuo galimybių palyginti savo individualų suvokimą ir patirtį su kitų asmenų suvokimu ir patirtimi (Bjlerlöv ir Docherty, 2006, p. 94).

Trečia, VG vadovų saviugda kaip *pusiausvyros paieška pokyčių chaos* atsiskleidžia per sąmoningas pastangas transformuoti asmeninius lūkesčius išskiriant darbo prioritetus ir pasirenkant asmeninę poziciją veikti esant pokyčiams. Tyrimo rezultatai suponuoja idėją, kad VG vadovams padeda gebėjimas atskirti darbą nuo asmeninių nuostatų ar vertybių. Tyrimai rodo, kad daugiausia iššūkių kyla tada, kai pokyčius skatina išorinės jėgos, tačiau organizacija yra priversta reaguoti, pavyzdžiui, esant politinių veikėjų ir režimų pokyčiams, atsirandantiems po rinkimų (Breidensjö ir Huzzard, 2006). Autoriai (Goleman, 2008; Maxwell, 2019) sutinka, kad tokiais atvejais politinio sąmoningumo ugdymas, skirtingų interesų derinimas ir mokymasis prisitaikyti yra esminės vadovo savybės patiriant skirtingą valdžios santykį pokyčių procese. Taip pat šio tyrimo duomenys atskleidžia, kad, norinti išlaikyti vidines jėgas ir motyvaciją dirbti, VG vadovams būtina ne tik išsąmoninti asmeninės galios ribas ir orientuotis į realias galimybes veikti neapibrėžtumo sąlygomis, bet ir reguliuoti emocinį atsaką, protingai paskirstyti asmeninių žmogiškųjų resursų panaudojimą ir asmeninį poilsį.

Bandura (1977, 1997), vystydamas asmeninio efektyvumo¹⁶⁴ teoriją, kaip varomąją veiksmingo elgesio jėgą išskyrė tikslų nustatymą ir tikėtino rezultato numatymą. Jai būdinga kognityvinė įtaka sau¹⁶⁵ per žodinę savi-taigą¹⁶⁶ naudojant pozityvias nuostatas¹⁶⁷, – tai tampa reikšmingu saviugdros metodu motyvacijos, energingumo ir pasitikėjimo savimi palaikymui (Bandura, 2009). Žmogaus įsitikinimai ir situacijos vertinimas lemia jo gebėjimą susidoroti su galimomis situacijomis ir sėkmingai atlikti net sudėtingas užduotis, kurių jis niekada anksčiau neatliko (Bandura, 1977, 1997; Zimmerman, 1995). Kiti tyrėjai taip pat pabrėžia pozityvaus psichologinio kapitalo¹⁶⁸ svarbą, taip pat optimizmo ir vilties (Luthans ir Youssef, 2007; Luthans, Avey, Avolio ir Peterson, 2010; Luthans ir Youssef-Morgan, 2017). Pažymėtina, kad optimistinis požiūris siekiant organizacinių pokyčių įgyvendinimo yra gana sąlygiškas resursas valdant dinamiškus išorinius procesus. Šio tyrimo metu paaiškėjo, kad VG vadovai sąmoningai kėlėsi sau tikslus ir objektyviai įsivertindavo, kokias profesines ar dalykines kompetencijas jiems reikėtų

164 Angl. *self-efficacy*.

165 Angl. *cognitive self-influence*.

166 Angl. *verbal persuasion*.

167 Angl. *positive beliefs*.

168 Angl. *positive psychological capital*.

tobulinti norint tinkamiau atlikti pareigas, tačiau jų efektyvumą riboja asmeninės ambicijos ir vertybinės nuostatos, kurios ne visada sutapdavo su organizacijos ar kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčiais dėl pokyčių. Tyrimais nustatyta, kad per dideli tikslai ir aukšti aplinkos reikalavimai vykstant organizaciniams pokyčiams skatina emocinį nusivylimą, socialinį atsitraukimą, mažai efektyvų darbą ir riziką perdegti profesine prasme (Demerouti ir kt., 2001; Gaspar ir Hayden, 2017; Mattar, 2020). Ta pati problema paaiškėjo ir šiame tyrime, kadangi tyrimo dalyviai sunaudojo daug vidinių resursų ir pritrūko pastangų siekti tobulų rezultatų ir nuolatinės procesų kontrolės, o tai kartais menkai veikė organizacijos pokyčių kontekste. Kadangi VG vadovai nėra pagrindiniai sprendimų priėmėjai (Hiatt, 2006) ir negali pasirinkti strateginių organizacijos tikslų, šio tyrimo išvados atskleidžia realistinę požiūrį į saviugdą objektyviai suvokiant neapibrėžtumo ir iššūkių kontekstą (Giæver ir Smollan, 2015; Bansal, 2017; Castillo ir kt., 2018). Dėl to VG vadovai sąmoningai įsivertino ir pripažino savo profesinių kompetencijų ir sprendimų priėmimo galios ribas ir keitė asmenines nuostatas, dėl to atsisakyta tam tikrų ambicijų ir dėmesys sutelktas į tas prioritetines darbo sritis, kurios geriausiai atitiko jų pareigas ir įgaliojimus, taip pat skatino jų kompetencijų tobulinimą. Individualių tikslų siekimas atsižvelgiant į mokymosi darbe perspektyvas užtikrina asmeninį efektyvumą, našumą ir motyvaciją (Luthans ir kt., 2007). Vadinasi, tyrimo duomenys papildo asmeninio efektyvumo teoriją tuo, kad VG vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste sietina ne tik su tikslų formavimu ir ryžtingumu veikti, bet ir akcentuoja asmeninės galios ribų įsisąmoninimo svarbą. Taip skiriamos sąmoningos pastangos koncentruotis ne į iškilusius apribojimus ar problemas, kurias sunku išspręsti ar pakeisti, bet nukreipiant dėmesio energiją į tuos dalykus, kuriuos įmanoma valdyti, t. y. pozityvius situacijų aspektus arba alternatyvių galimybių paiešką.

Saviugda, anot Pfeifer ir Peake (2012), yra savęs tyrinėjimas, skatinantis žmogų tobulinti turimus įgūdžius esamoje situacijoje arba paruošiantis jį būsimoms situacijoms. Šio tyrimo duomenys papildo atsparumo¹⁶⁹ teoriją žvelgiant iš individo perspektyvos. Linnenluecke (2017) tyrimas apibrėžia atsparumą kaip darbuotojų stiprybių ugdymą individualiu lygmeniu, tačiau daugiausia dėmesio skiriama platesniam kontekstui atsparumą siejant su organizacijos patikimumu¹⁷⁰ ir gebėjimu tinkamai reaguoti į išorines grėsmes, taip pat adaptyviu verslo modelių ar veiklos principų pritaikymu, kurie sumažintų tiekimo grandinių pažeidžiamumą ir sutrikimus. Šio tyrimo rezultatai empiriškai pagrindžia ir išplečia mokslines žinias apie atsparumo

169 Angl. *resilience*.

170 Angl. *reliability*.

ugdymą ir skatina praktinį saviugdą pritaikomumą organizacijos pokyčių valdymo kontekste atsižvelgiant į darbuotojo perspektyvą. VG vadovai stengiasi išsikelti realius ir pasiekiamus tikslus, sutelkti dėmesį į valdomas situacijos aspektus, skirti sąmoningas pastangas atsiriboti nuo darbo vietos per pertraukas ir vakaro poilsio metu užsiimti malonia sau veikla. Tai papildoma rezultatus apie darbuotojų atsparumą organizacinių pokyčių metu, nurodant kitose mokslinėse studijose, kuriose išryškėjo iššūkiai dėl susikalbėjimo ir sprendimų priėmimo galios stokos, darbo krūvio, taip pat akcentuoti vertybiniai konfliktai, sunkumai atsistatyti po darbo, o atsparumo didinimas susietas ne tik su savarankiška saviugda, bet ir su išorės ištekliais – mentoryste ar personalo parama (Crane, 2021).

Tyrimo išvados taip pat praplečia kūrybiškumo teoriją – dėmesys sutelktas į sąmoningumo ugdymą sprendžiant nestandartines situacijas lanksčiais būdais. VG vadovų transformuojanti įžvalga, kad visi žmonės yra skirtingi, tampa paskata iš esmės keisti požiūrį į darbuotojų prigimtį ir kūrybiškais sprendimais ieškoti naujų tarpasmeninio bendravimo modelių ugdant emocines ir socialines kompetencijas. Tai būtina esant neįprastoms ir probleminėms profesinėms situacijoms, kai justis stiprus kitoniškumo aspektas, susijęs su skirtingomis darbuotojų demografinėmis ir psichologinėmis savybėmis. Tyrimai rodo, kad organizacijos pokyčių produktyvumą užtikrina humanistinis požiūris į darbuotojus kaip į asmenybę, o ne į visumą. Robinson (2011), tyrinėjęs kūrybiškumą, apeliuoja į sąmoningą vadovų kognityvinį pokytį industrinėje aplinkoje, organizacijas skatinant suvokti ne kaip mašinas, o kaip darbuotojus, kurių vertybės, jausmai, nuomonė, motyvacija ir biografija yra individuali. VG vadovų patirtis, susijusi su įvairiose organizaciniuose pokyčiuose, paskatino kvestionuoti esamą tikrovę ir sąmonės vystymąsi į pasaulėžiūrą integruojant naujas reikšmes. Žmogus turi galimybę atkurti tikrovę, todėl saviugda apima minčių koregavimą ir psichinių blokų pašalinimą (Neale ir kt., 2011; Robinson, 2011). Tyrimo metu paaiškėjo, kad kūrybiškumas kaip saviugdą priemonė pasireiškia atviro ir lankstaus mąstymo naujoms idėjoms ugdymu, kuris aktyvuojamas atliekant savianalizę ir reflektuojant neįprastą patirtį, kvestionuojant esamas nuostatas ir transformuojant lūkesčius, kurie nepadedą efektyviai veikti organizacinių pokyčių metu. Mokslininkai taip pat išskiria sąmoningumo didinimą per savirefleksiją suaugusiųjų saviugdoje, kadangi tai padeda suprasti naują patirtį ir plėsti žinias apie socialinius santykius, didina savimonę ir skatina kryptingas strategijas, skirtas naujiems socialiniams vaidmenims išpildyti siekiant sėkmingo savęs realizavimo (Hase ir Kenyon, 2000; Ozmon ir Craver, 2007; Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2007; Dattner ir Hogan, 2011;

Brookfield, 2012). Tyrimo duomenys atskleidžia, kad kūrybinis mąstymas tampa svarbia priemone lanksčiai veikti neįprastose situacijose numatant skirtingus ateities scenarijus, priklausomai nuo aplinkos dinamikos ir noro elgtis kitaip nei buvo išmokta anksčiau. Tai patvirtina Edmondson, Boyer ir Artis (2012) tyrimai, vertinantys kūrybiškumą kaip originalų mąstymą, kai siekiama išspręsti problemą, dėl kurios saviugda užsiimančios asmenys turi atsakyti įprastų mokymosi ir mąstymo įpročių, tačiau taip jiems suteikiama galimybė mąstyti savarankiškai. Atlikto tyrimo rezultatai iliustruoja VG vadovų saviugdą svarbą jungiant divergentinį ir konvergentinį mąstymą, kuris padėtų generuoti daugybę elgesio idėjų įvairiomis kryptimis ir priimti sprendimus, kurie būtų tinkamiausi dirbant su skirtingais organizacijos darbuotojais. Tai papildoma tyrimų (Guilford, 1968; Kehily, 2004; Vveinhardt ir Bocyte Garbačiauskienė, 2008; Strazdas ir Jančoras, 2011; Csikszentmihalyi, 2013) išvadas apie kūrybinio mąstymo galią kaip į nestereotipinę, greitą orientaciją į problemines situacijas ieškant sprendimų nestandartinėse situacijose. VG vadovų saviugdą patirtis rodo efektyvumą darbo aplinkoje, kai integruojamas suvokimas, kad pasaulis nėra idealus, ir ieškoma būdų prie jo prisitaikyti orientuojantis į darbuotojų galimybes, o ne į apribojimus. Tai papildoma mokslinius tyrimus (Lindberg, Bohman ir Hultén, 2017), susiejančius kūrybiškumą su verslumo mąstysenos orientavimu į galimybių identifikavimą. Tyrimo duomenys taip pat koreliuoja su tyrimais (Myszkowski, Storme, Davila ir Lubart, 2015; Nguyen, 2019), kuriuose kūrybiškumas vertinamas kaip konfliktinių situacijų sprendimo ir darbo aplinkos harmonizavimo įrankis pasitelkiant kūrybišką mąstymą ir bendravimo įgūdžių ugdymą.

Šis tyrimas pabrėžia individualaus ryšio plėtros svarbą atsižvelgiant į žmonių įvairovę, todėl gauti rezultatai taip pat prisideda prie emocinio intelekto ugdymo teorijos vystymo, ypatingą dėmesį skiriant empatijos ugdymui. Emocinio intelekto ugdymas yra neatsiejamas nuo lankstaus ir kūrybingo gebėjimo prisitaikyti prie skirtingų darbuotojo savybių ir temperamento, poreikių, motyvacijos ir interesų reguliuojant emocijas ir keičiant bendravimo strategijas. Be išvystytos savimones ir emocinės savikontrolės, pasak Goleman ir kt. (2013), tvariai lyderystei reikia socialinio sąmoningumo kaip gebėjimo įsijausti į kito žmogaus jausmus, noro suprasti jo mąstymo perspektyvą vertinant individualų kontekstą ir aktyviai domėtis jo rūpesčiais. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad empatijos ugdymas ir dėmesys žmonių stiprybėms padeda integruoti darbuotojų įvairovės, apribojimų ir netobulumo suvokimą į kasdienę darbo praktiką kaip saviugdą ir asmenybės brandos sąlygą. Socialinio ryšio svarba aptariama ir kituose tyrimuose (Curry, 2003; Lysova ir kt., 2015) pabrėžiant empatiją pavaldinių patirčiai, jautrumą

dėmesį jų poreikiams ir fasilitaciją kaip esminius pokyčių elementus, kurie silpnina pasipriešinimą pereinamaisiais laikotarpiais. Brené (2012), nagrinėjusi pažeidžiamumo sąvoką, rekomenduoja vadovams susilaikyti nuo darbuotojų kritikos, kadangi tai žemina žmogaus orumą ir iš to kylančią gėdą, o tai tampa atsiribojimo nuo poreikio prisidėti prie bendro siektino indėlio ir rūpinimosi kitais priežastį. Vietoj to mokslininkė siūlo ugdyti darbuotojų kūrybiškumo įgūdžius ir empatiją, taip pat pateikti aiškų grįžtamąjį ryšį apie jų stipriąsias puses ir augimo galimybes (Brené, 2012). Tyrimai (Tidikus, 2003; Sadler-Smith ir Shefy, 2004; Kahneman ir Klein, 2009) nurodo intuityją kaip netikėtą ir staigią išvalgą ar mintį be racionalaus proto įsikišimo, arba žinojimą, kuris per jausmą sujungia protą su kūnu. Gauti rezultatai atitinka tyrimus (Robinson, 2011; Raami, 2015), kuriuose vienas iš svarbių saviugdos tikslų yra išlaisvinti asmenines kūrybines galias kryptingai ir sąmoningai tobulėjant. Tai, anot minėtų mokslininkų, padeda rasti palankius problemų sprendimus profesiniuose iššūkiuose.

Apibendrinant galima teigti, kad šis tyrimas suteikia žinių apie suaugusių asmenų saviugdą kaip mokymosi visą gyvenimą procesą, atskleidžiantį VG vadovų saviugdą iš holistinės perspektyvos. Pagal Miller (2019), į žmogų žiūrima kaip į vientisą būtybę, atspindinčią visumą ir ryšį su savimi ir aplinka. Holistinis ugdymas yra susijęs su žmogaus patirties ryšiais ir sutampa su integruotu požiūriu į mokymąsi, daugiausia dėmesio skiriant gilaus proto ir kūno ryšio, linijinio mąstymo ir intuityvių pažinimo būdų, žmogaus ir bendruomenės, asmeniniam ir tarpasmeniniam savęs ugdymui. Šio tyrimo išvados išryškina, kad VG vadovų saviugda yra suprantama fiziniu, psichiniu, socialiniu ir vertybiniu lygmenimis. Pažymima, kad savirefleksija ir sąmoningumo ugdymas tampa itin svarbia VG vadovų saviugdą proceso dalimi, skatinančia adekviau vertinti pokyčių kontekstą, transformuoti vertybinius lūkesčius ir to pagrindu priimti sąmoningai pasirinktus sprendimus.

TEORINĖ IR PRAKTINĖ TYRIMO REIKŠMĖ

Monografija yra tarpdalykinė ir papildo edukologijos, psichologijos ir vadybos mokslo sritis. Tyrimo rezultatai labiausiai prisideda vystant suaugusiųjų ugdymo teoriją, akcentuojant saviugdą kaip svarbią mokymosi visą gyvenimą konceptą. Šio tyrimo išvados tampa tolesnių tyrimų apie suaugusių asmenų saviugdą pagrindu. Teorinio tyrimo pagrindu yra sukurtas konceptualusis VG vadovų saviugdą organizaciniame pokyčių kontekste teorinis modelis, kuris atskleidžia visuminį ugdymosi galimybių paveikslą per mikro (individo), mezo (grupės) ir makro (organizacinį) lygmenis atsižvelgiant į organizacinius, socialinius, emocinius ir dvasinius suaugusiųjų tobulėjimo aspektus. Pateiktas modelis gali būti pritaikytas ateities tyrimuose analizuojant skirtingų tyrimo dalyvių patirtį ir kontekstus. Be to, tyrimo teorinė vertė išryškėja plečiant vadybos mokslo žinias apie organizacinių pokyčių kontekstą, taip pat organizacinę psichologiją, ir sukuria reikšmingą indėlį į pokyčių valdymo teorijos plėtrą.

Atliktas tyrimas praplėtė ir praturtino žinias ir praktinę kokybinių tyrimų vystymo patirtį, kadangi išsamiai aprašyti interpretacinės fenomenologinės analizės kaip reikšmingos socialinių mokslinių tyrimų metodologijos teoriniai ir praktiniai panaudojimo aspektai, kurie gali pagelbėti mokslininkams jų ateities tyrimuose.

Empiriniame tyrime pateikti turtingi duomenys apie autentišką VG vadovų išgyventą patirtį organizacinių pokyčių metu, prisotintą unikalių saviugdą praktikų, susijusių su vidinės pusiausvyros išlaikymu ir vidinių jėgų norint įveikti diskomfortą keliantį kontekstą įgijimu. Tyrimas taip pat išryškina esminius tiriamo fenomeno iššūkius ir suteikia gaires, kokių žinių, praktinių mokymų ar pagalbos reikia darbuotojams organizacijoje ir už jos ribų. Šio tyrimo išvados suteikia praktinių žinių aukščiausio ir vidutinio lygio vadovams, personalo specialistams ir organizacijų vadovams. Pateikti duomenys taip pat naudingi pokyčių valdymo specialistams, verslo konsultantams ir psichologams, taip pat kitiems suaugusių asmenų švietimo specialistams ir akademikams.

IŠVADOS

1. Organizacinių pokyčių kontekstas yra reikšminga VG vadovų saviugdodos aplinka, kadangi patiriami iššūkiai ir apribojimai skatina asmeninius pokyčius per transformuojantį mokymąsi, kuris tampa ne tik įrankiu produktyviai veikti ir padėti sau sudėtingomis permainų sąlygomis, bet ir yra pagrindas savęs pažinimui ir sąmoningumo ugdymui, o tai brandina žmogų kaip asmenybę ir stiprina jo dvasią.
2. VG vadovų išgyventa saviugdodos patirtis organizacinių pokyčių metu atsiskleidžia per tris asmeninio ir profesinio tobulėjimo aspektus: profesinio tapatumo virsmą, socialinės įvairovės patyrimą ir pusiausvyros paiešką pokyčių chaose.
 - 1) *Profesinio tapatumo virsmas* kaip VG vadovų saviugdodos patirtis apima savęs kaip vadovo ir specialisto identiteto formavimą ir savivertės kvestionavimą, naujų kompetencijų ugdymą siekiant išpildyti naują atsakomybę ir savirealizacijos motyvų įsisąmoninimą, taip pat pastangas išreikšti save įprasminant veiklą.
 - 2) VG vadovų saviugda per *socialinės įvairovės patyrimą* vyksta suvokiant darbuotojų skirtingumą ir pažįstant žmogiškosios prigimties ypatumus, taip pat dedant sąmoningas pastangas ieškoti individualių bendravimo ir bendradarbiavimo būdų, kai ugdomi socialiniai ir komunikaciniai įgūdžiai lanksčiai veikti skirtinguose demografiniuose ir psichologiniuose socialiniuose kontekstuose, taip pat siekiama efektyvių rezultatų.
 - 3) VG vadovų saviugda kaip *pusiausvyros paieška pokyčių chaose* atsiskleidžia per sąmoningas pastangas transformuoti asmeninius lūkesčius:
 - a. pasirenkant prioritetinę poziciją organizacinių pokyčių kontekste;
 - b. įsisąmoninant asmeninės galios ribas ir orientuojantis į galimybes veikti neapibrėžtumo sąlygomis;
 - c. rūpinimąsi savimi reguliuojant emocinį atsaką;
 - d. paskirstant asmeninius žmogiškuosius resursus ir sąmoningai planuojant poilsį, siekiant išlaikyti vidinį atsparumą ir motyvaciją dirbti.
3. VG vadovų saviugdodos patirtį vykstant organizaciniams pokyčiams skatina trys pagrindiniai jų rūpesčiai: profesinio tapatumo virsmas, sietinas su profesinio augimo poreikiu; socialinės įvairovės patyrimas sietinas su darnos ir tvarkos kolektyve poreikiu; o pusiausvyros paieškos

pokyčių chaose sietinos su vidinės harmonijos poreikiu. Šie poreikiai išryškėja skirtingais veiklos lygmenimis:

- 1) *profesinio augimo poreikis* – per rezultatyvumą ir iššūkių įveikimą tobulinant ekspertinio žinojimo ir vadovavimo įgūdžius (organizacijos lygmeniu);
 - 2) *darnos ir tvarkos kolektyve poreikis* – per mokymąsi kurti ryšį ir užtikrinti emocinį saugumą darbuotojams tobulinant psichosocialinius įgūdžius (grupės lygmeniu);
 - 3) *vidinės harmonijos poreikis* – per autentišką ir tvarią profesinę savirealizaciją lavinant intuicijos įgūdžius ir rūpinantis sveikos darbo aplinkos palaikymu, kad būtų pajautas asmeninis pasitenkinimas atliekama veikla (individo lygmeniu).
4. Organizacinių pokyčių aplinka apima šiuos *išorinius iššūkius*: patiriant veiklos strategijos, struktūros ir (arba) užimamos pozicijos turinio pokyčius; suvokiant skirtingus pokyčio dalyvių tikslus ir laviruojant neskaidrioje komunikacijoje; patiriant darbuotojų pasipriešinimą nepalaikančioje organizacinėje darbo aplinkoje. VG vadovų *vidiniai iššūkiai* apima, pirmiausia, stresą veikti ir priimti rizikingus sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis, o vėliau – visapusišką pervargimą dėl per didelio darbo krūvio, greitai negaunamų pokyčio rezultatų, taip pat patiriamų socialinių ir vertybinių konfliktų bendraujant su destruktivios elgsenos žmonėmis.
5. Reikšmingiausios VG vadovų transformuojančios išvalgos organizacinių pokyčių metu apima žmonių kitoniškumo ir skirtingumo suvokimą atsižvelgiant į tris pagrindinius žmogiškosios prigimties aspektus: a) *žmonės yra riboti*; b) *žmonės nemėgsta pokyčių*; c) *būna blogų žmonių*. Atitinkamai, VG vadovų saviugda šiame kontekste apima sąmoningą asmeninių nuostatų keitimą ir pastangas priimti žmones tokius kokie jie yra neturint intencijos jų keisti. Žmogiškosios prigimties įsisąmoninimas padeda transformuoti asmeninius lūkesčius dėl kitų ir sutaupyti vidinius resursus – nukreipiant dėmesį į naujų elgsenos modelių ugdymą ir alternatyvių pagalbos šaltinių paiešką, taip pat siekiant realizuoti organizacinių pokyčių tikslus.
6. Pagrindinis VG vadovų resursas vykstant organizaciniams pokyčiams yra stiprus ir suderintas fizinis, psichinis ir dvasinis kūnas, todėl saviugda apima žmogaus atsakomybę ir pastangas *rūpintis savo sveikata*. Be to, VG vadovų profesinį perdegimą ir norą išeiti iš darbo labiausiai skatina socialiniai ir vertybiniai konfliktai, ir, atitinkamai, tai, kad nepasiekiami teigiamų rezultatų ilgalaikių organizacinių pokyčių laiko-

tarpiau. Todėl VG vadovų saviugda susijusi su asmeninių ir profesinių vertybių išsigryninimu, taip pat sąmoningais pasirinkimais siekiant įgilti save ateities veikloje, palaikyti pusiausvyrą tarp vidinių poreikių ir išorinių lūkesčių.

7. VG vadovų išgyventą patirtį ir saviugdą procesą organizacinių pokyčių kontekste palengvina šie išoriniai resursai: a) emocinis palaikymas iš artimiausios aplinkos (šeimos, draugų, kolegų, vadovų); b) teikiama profesionali pagalba ir žinios (mentoriai, psichologai, lektoriai, ugdymo vadovavimo ekspertai).
8. Didžiausia VG vadovų saviugdą patirties vertė organizacinių pokyčių metu atsiskleidžia per: 1) reikšmingos profesinės patirties įgijimą ir savirealizaciją; 2) pasitikėjimo savimi įgavimą; 3) emocinį pasitenkinimą patiriant ir mokantis naujų dalykų; 4) geresnį savęs pažinimą suvokiant teigiamas savo savybes ir koreguotinus trūkumus; 5) profesinių lūkesčių ir vertybių išsigryninimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abernethy, M. A., Anderson, S. W., Nair, S., & Jiang, Y. (2021). Manager 'growth mindset' and resource management practices. *Accounting, Organizations and Society*, 91, 101200. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101200>
2. Aspers, P. (2009). Empirical phenomenology: A qualitative research approach. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 9(2), 1–12. <https://doi.org/10.1080/20797222.2009.11433992>
3. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405. London, Thousand Oaks, CA, Dehli: SAGE publications.
4. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behaviour change. *Psychological Review*, 84, 91–215. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
5. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
6. Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In Locke, E.A. (Ed.), *Handbook of principles of organization behaviour* (pp. 179–200). Wiley & Sons, NY. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17336/16%20Cultivate%20self-efficacy%20for%20personal%20and%20organizational%20effectiveness..pdf?sequence=1> (žiūrėta 2022-10-27).
7. Bansal, A. (2017). Training during transitions: The context of a developing economy. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 16, 115–131. <https://doi.org/10.1108/S1479-361X20170000016007>
8. Berry, R. S. Y. (1999). *Collecting data by in-depth interviewing*. Pranešimas konferencijoje: British educational research association annual conference, University of Sussex at Brighton, September 2–5. <https://www.angelfire.com/nb/ba1199/lesson016/indepth.htm> (žiūrėta 2022-10-26).
9. Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. *Materials Today: Proceedings*, 37(2), 161–165.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų*

- metodologija. II dalis.* Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
11. Bjerlöv, M., & Docherty, P. (2006). Collective reflection under ambiguity. In D. Boud, P. Cressey, & P. Docherty (Eds.), *Productive reflection at work* (pp. 93–105). London, UK: Routledge.
 12. Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Boston, MA: Pearson.
 13. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
 14. Brazaitytė, A., ir Tandzegolskienė, I. (2013). Nevyriausybių organizacijų darbuotojų, teikiančių socialinės integracijos paslaugas, profesinio tobulinimosi ypatumai. Iš I. Tandzegolskienė ir A. Rutkienė (sud.), *Aktualios ugdymo problemos akademinio jaunimo tyrimuose*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
 15. Breidensjö, M., & Huzzard, T. (2006). Reflecting on workplace change: A trade union perspective. In D. Boud, P. Cressey, & P. Docherty (eds.), *Productive reflection at work* (pp. 146–157). London: Routledge.
 16. Brené, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. Gotham Books.
 17. Brockett, R. G., & Hiemstra, R. (1991). A conceptual framework for understanding self-direction in adult learning. In R. G. Brockett & R. Hiemstra, *Self-direction in adult learning: Perspectives on theory, research, and practice* (pp. 18–34). London: Routledge.
 18. Brookfield, S. (2012). *Teaching for critical thinking: Tools and techniques to help students question their assumptions*. Jossey-Bass.
 19. Brounéus, K. (2011). In-depth interviewing: The process, skill and ethics of interviews in peace research. In K. Höglund & M. Öberg (Eds.), *Understanding peace research: Methods and challenges*. London, New York: Routledge. https://www.researchgate.net/publication/257251767_In-depth_Interviewing_The_process_skill_and_ethics_of_interviews_in_peace_research (žiūrėta 2022-10-26).
 20. Bulajeva, T. (2007). Suaugusiųjų ugdymas: kritinio sąmoningumo link. *Logos*, 50, 167–175. http://litlogos.eu/L50/logos50_bulajeva.pdf (žiūrėta 2022-10-26).
 21. Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Manage-*

- ment: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. New York: Kogan Page.
22. Carranza, G., Garcia, M., & Sanchez, B. (2020). Activating inclusive growth in railway SMEs by workplace innovation. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 7(8), 100193. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100193>
 23. Castillo, C., Fernandez, V., & Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 468–493. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0084>
 24. Caves, L. (2018). Lifelong learners influencing organizational change. *Studies in Business and Economics*, 13(1), 21–28. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0002>
 25. Christie, M., Simon, S., Graham, W., Call, K., & Farragher, Y. (2019). Bungee jumping and rocket launching: Transformative learning for today's transformational school leaders. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1610–1624. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2018-0288>
 26. Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120–123.
 27. Crane, M. (2021). The multisystem approach to resilience in the context of organizations. In M. Ungar (Ed.), *Multisystemic resilience* (pp. 455–476). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0024>, <https://resilienceresearch.org/wp-content/uploads/2021/02/Multisystemic-Resilience.pdf> (žiūrėta 2022-10-26).
 28. Cranton, P., & Roy, M. (2003). When the bottom falls out of the bucket: Toward a holistic perspective on transformative learning. *Journal of Transformative Education*, 1(2), 86–98. <https://doi.org/10.1177/1541344603001002002>
 29. Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
 30. Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. Happer Perennian.

31. Curry, B. K. (2003). Organizational flux and its destabilizing influence on employee identity. *Management Decision*, 41(6), 558–569. <https://doi.org/10.1108/00251740310484894>
32. Da Veiga, A. (2018). An approach to information security culture change combining ADKAR and the ISCA questionnaire to aid transition to the desired culture. *Information and Computer Security*, 26(5), 584–612. <https://doi.org/10.1108/ICS-08-2017-0056>
33. Daloz, L. A. (1999). *Mentor: Guiding the journey of adult learners*. San Francisco: Jossey-Bass, USA.
34. Dattner, B., & Hogan, R. (2011). Can you handle failure? *Harvard Business Review*, 89(4), 117–121.
35. De Klerk, J. J. (2019). Leading transitions in traumatically experienced change – a question of doing or being? *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 340–355. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0099>
36. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>, https://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands-Resources_Model_of_Burnout (žiūrėta 2022-10-27).
37. Denscombe, M. (2012). *Research proposals: A practical guide*. Open University Press.
38. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage publications. <http://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20The%20SAGE%20Handbook%20of%20Qualitative%20Research.pdf> (žiūrėta 2022-10-27).
39. Dirkx, J. M., Mezirow, J., & Cranton, P. (2006). Musings and reflections on the meaning, Context and process of transformative learning: A dialogue between John M. Dirkx and Jack Mezirow. *Journal of Transformative Education*, 4(2), 123–139. <https://doi.org/10.1177/1541344606287503>
40. Edmondson, D. R., Boyer, S. L., & Artis, A. B. (2012). Self-directed learning: A meta-analytic review of adult learning constructs. *International Journal of Education Research*, 7(1), 40–48. <http://debdavis.pbworks.com/w/file/attach/96898755/edmondson%20boyer%20artis%20--%20self-directed%20learning%20a%20meta-analytic%20review.pdf>

(žiūrėta 2022-10-27).

41. Ensign, T. G. (2019). Triggers of transformative learning in global leadership development: The disorientation index. *Advances in Global Leadership*, 12, 125–150. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320190000012008>
42. Erikson, E. H. (1968). *Identity, youth and crisis*. New York: W. W. Norton.
43. Feng, C., Huang, X., & Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 855–877. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0005>
44. Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
45. Flynn, A. (2019). Grieving the loss of a public contract: De La Rue and the Brexit passport. *Journal of Public Procurement*, 20(1), 20–37. <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-2019-0035>
46. Frechtling, J., & Sharp, L. (1997). *User-friendly handbook for mixed method evaluations*, 97–153. Arlington, VA: National science foundation. <http://www.nsf.gov/pubs/1997/nsf97153/> (žiūrėta 2022-10-26).
47. Gadamer, H. G. (2004). *Truth and method*. London: Continuum. <https://www.scribd.com/document/208154001/Gadamer-Truth-and-Method> (žiūrėta 2022-10-27).
48. Gaspar, D., & Hayden, K. (2017). Legacy practices: Implications for leadership. In *Emotion in the library workplace (Advances in library administration and organization*, Vol. 37, pp. 147–166). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0732-067120170000037008>
49. Gaspar, F., & Smollan, R. K. (2015). Evolving emotional experiences following organizational change: a longitudinal qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 10(2), 105–133. <https://doi.org/10.1108/QROM-11-2013-1185>
50. Gerwing, C. (2016). Meaning of change agents within organizational change. *Journal of Applied Leadership and Management*, 4, 21–40.
51. Goleman, D. (2008). *Emocinis intelektas darbe*. Presvika, Vilnius.

52. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
53. Gorran Farkas, M. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: Best practices for change leadership. *Reference Services Review*, 41(1), 13–31. <https://doi.org/10.1108/00907321311300857>
54. Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. In *Applied thematic analysis* (pp. 3–20). Thousand Oaks, CA: Sage. http://www.sagepub.com/upm-data/44134_1.pdf (žiūrėta 2022-10-26).
55. Guglielmino, L. M. (1978). *Development of the self-directed learning readiness scale* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Georgia, Athens, Georgia.
56. Guilford, J. P. (1968). Intelligence has free facets. *Science*, 160(3828), 615–620. <https://doi.org/10.1126/science.160.3828.615>
57. Hase, S., & Kenyon, C. (2000). From andragogy to heutagogy. *UltiBase Articles*, 5, 1–10. <https://webarchive.nla.gov.au/awa/20010220130000/http://ultibase.rmit.edu.au/Articles/dec00/hase2.htm> (žiūrėta 2022-10-27).
58. Hefferon, K., & Gil-Rodriguez, E. (2011). Interpretative phenomenological analysis. *The Psychologist*, 24(10), 756–759.
59. Heidegger, M. (1927/2014). *Būtis ir laikas*. Vilnius: VGTU leidykla Technika.
60. Hermanns, H. (2004). Interviewing as an activity. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 203–208). London: SAGE.
61. Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2010). *The practice of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
62. Hiatt, J.M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Loveland, CO, USA: Prosci Learning Center Publications.
63. Hiemstra, R., & Brockett, R.G. (2012). *Reframing the meaning of self-directed learning: An updated model*. Adult Education Research Conference. <https://newprairiepress.org/aerc/2012/papers/22> (žiūrėta 2022-10-27).

64. Horowitz, B. (2020). *Sudėtingi dalykai sudėtingais laikais: kaip kurti verslą, kai aiškių atsakymų nėra*. Klaipėda: Liūtai ne avys.
65. Husserl, E. (1900/1970). *Logical investigations*. New York: Humanities press.
66. Irawanto, D.W., Novianti, K.R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
67. Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
68. Jalagat, R. (2017). Leading and managing people and organizational change: Individual and organizational benefits and its value on staff development. *Business, Management and Economics Research*, 3(8), 146–150.
69. Janik, D. S. (2005). *Unlock the genius within – neurobiological trauma, teaching, and transformational learning*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Education. <https://books.google.lt/books?id=I1cV5CFTBd0C&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false> (žiūrėta 2022-10-27).
70. Janik, D. S., Bills, M., Saito, H., Widjaja, C., & Gleason, W. (2005). *Neurobiological, transformational and disquisitional learning*. International conference on internet, Polydisciplinary Systems and Interdisciplinarity. Hilo, Hawaii. <http://tar.ipsitransactions.org/2005/July/Paper%2003.pdf> (žiūrėta 2022-10-27).
71. Jasiukevičiūtė-Zelenko, T., ir Šorytė, D. (2018). Virsmas dirbančia mama kaip nuolatinės pusiausvyros paieškos. *Visuomenės sveikata*, 2(81), 38–55. [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.2\(81\)/VS%202018%202\(81\)%20visas_.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.2(81)/VS%202018%202(81)%20visas_.pdf) (žiūrėta 2022-10-27).
72. Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
73. Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. <https://doi.org/10.1037/a0016755>

- org/10.1108/HRMID-04-2017-0073
74. Karp, T., & Helgø, T. I. T. (2009). Leadership as identity construction: The act of leading people in organisations: A perspective from the complexity sciences. *Journal of Management Development*, 28(10), 880–896. <https://doi.org/10.1108/02621710911000659>
 75. Kehily, M. J. (2004). *Childhood studies*. Open University Press.
 76. Kolbergytė, A. (2016). *Suaugusiųjų saviugda kaip transformuojantis ugdymasis* [Daktaro disertacija]. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
 77. Kotter, P. J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 1–9. <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (žiūrėta 2022-10-27).
 78. Kotter, P. J. (2012). *Leading change*. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press.
 79. Kroger, J., & Marcia, J. E. (2011). The identity statuses: Origins, meanings, and interpretations. In S. J. Schwartz et al. (Eds.), *Handbook of Identity Theory and Research* (pp. 31–53). New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7988-9_2
 80. Kübler-Ross, E. (1969). *On grief and grieving*. New York: Macmillan.
 81. Kübler-Ross, E., ir Kessler, D. (2020). *Apie netekties skausmą ir gedėjimą*. Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai.
 82. Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage Publications.
 83. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 84. Larkin, M. (2021). *What's the difference in qualitative analysis/IPA*. Seminaras internetu, gruodžio 9 d.
 85. Larkin, M., & Thompson, A. (2012). Interpretative phenomenological analysis. In Thompson, A., & Harper, D. (Eds.), *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy: a guide for students and practitioners* (pp. 99–116). Oxford: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119973249>, http://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10613882/larkin_m_thomson_a_r_IPA_chp08_methods_no_watermark.pdf (žiūrėta 2022-10-27).
 86. Lindberg, E., Bohman, H., & Hultén, P. (2017). Methods to enhance stu-

- dents' entrepreneurial mindset: A Swedish example. *European Journal of Training and Development*, 41(5), 450–466. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2016-0078>
87. Linkaitytė, G. M., Navikienė, Ž., ir Šuliakaitė, A. (2011). *Neformaliojo suaugusiųjų švietimo mokymosi sampratų analizė mokymosi visų gyvenimų kontekste*. Ugdymo plėtotės centras.
88. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
89. Loh, J. (2013). Inquiry into issues of trustworthiness and quality in narrative studies: A perspective. *The Qualitative Report*, 18(65), 1–15. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2013.1477>
90. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.
91. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
92. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C.M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
93. Lysova, E. I., Richardson, J., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. W. (2015). Change-supportive employee behavior: A career identity explanation. *Career Development International*, 20(1), 38–62. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2014-0042>
94. Mälkki, K., & Green, L. (2014). Navigational aids: The phenomenology of transformative learning. *Journal of Transformative Education*, 12(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1541344614541171>
95. Manderscheid, S.V., & Freeman, P.D. (2012). Managing polarity, paradox, and dilemma during leader transition. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 856–872. <https://doi.org/10.1108/03090591211280937>
96. Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(5), 551–558. <https://doi.org/10.1108/03090591211280937>

- org/10.1037/h0023281
97. Marcia, J. E. (1993). The relational roots of identity. In J. Kroger (Ed.), *Discussions on ego identity* (pp. 101–120). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 98. Marcia, J. E. (2010). Life transitions and stress in the context of psychosocial development. In T. W. Miller (Ed.), *Handbook of stressful transitions across the lifespan* (pp. 19–34). New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0748-6_2
 99. Mattar, D. M. (2020). The culmination stage of leadership succession. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1355–1373. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0268>
 100. Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
 101. Maxwell, J. C. (2019). *Leadershift: The 11 essential changes every leader must embrace*. Nashville, TN, USA: HarperCollins Leadership.
 102. McAuliffe, M., Hargreaves, D., Winter, A. J., & Chadwick, G. (2009). Does pedagogy still rule? *Australasian Journal of Engineering Education*, 15(1), 13–18. <https://doi.org/10.1080/22054952.2009.11464018>
 103. Merleau-Ponty, M. (1945/2012). *Phenomenology of perception*. London: Routledge.
 104. Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 105. Merriam, S. B., & Ntseane, G. (2008). Transformational learning in Botswana: How culture shapes the process. *Adult Education Quarterly*, 58(3), 183–197. <https://doi.org/10.1177/0741713608314087>
 106. Mezirow, J. (1990). *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
 107. Mezirow, J. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA.
 108. Mezirow, J. (2009). An overview on transformative learning. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary theories of learning* (pp. 90–105). London: Routledge.
 109. Miller, J. P. (2019). *The holistic curriculum*. Toronto, ON, Canada: OISE

- Press. <https://doi.org/10.3138/9781487519506>
110. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.
 111. Muller, K. (2007). *Emotional intelligence and self-directed learning readiness among healthcare managers* [Unpublished doctoral dissertation]. Boca Raton, FL: Florida Atlantic University.
 112. Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A., & Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the Big Five personality traits: Distinguishing divergent and convergent abilities. *Journal of Management Development*, 34(6), 674–684. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2013-0160>
 113. Narenji Thani, F., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhikhi, M. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 852–873. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2020-0151>
 114. Neale, S., Spencer-Arnell, L., & Wilson, L. (2011). *Emotional Intelligence Coaching: Improving Performance for Leaders, Coaches and the Individual*. Kogan Page.
 115. Nguyen, T. D. (2019). Resolving conflict in organizations – achieving results through a harmonization process. *Development and Learning in Organizations*, 33(5), 4–7. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2018-0136>
 116. Northouse, P.G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 117. O'Connor, H. O., & Madge, C. (2017). Online interviewing. In N. G. Fielding, R. M. Lee, & G. Blank (Eds.), *The SAGE handbook of online research methods* (pp. 416–434). Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473957992>
 118. Oddi, L. E. (1986). Development and validation of an instrument to identify self-directed continuing learners. *Adult Educational Quarterly*, 36(2), 97–107. <https://doi.org/10.1177/0001848186036002004>
 119. Ozmon, H. A., & Craver, S. M. (2007). *Philosophical foundations of education* (8th ed.). Prentice Hall PTR.
 120. Page, L., & Schoder, J. (2019). Making change last: Leadership is the key. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 32–41. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2018-0003>

121. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
122. Pfeifer, J. H., & Peake, S. J. (2012). Self-development: Integrating cognitive, socioemotional, and neuroimaging perspectives. *Developmental Cognitive Neuroscience*, 2(1), 55–69. <https://doi.org/10.1016/j.dcn.2011.07.012>
123. Pringle, J., Drummond, J., McLafferty, E., & Hendry, C. (2011). Interpretative phenomenological analysis: A discussion and critique. *Nurse Researcher*, 18(3), 20–24. <https://doi.org/10.7748/NR2011.04.18.3.20.C8459>
124. Raami, A. (2015). *Intuition unleashed: On the application and development of intuition in the creative process* [Unpublished doctoral dissertation]. Aalto University, Helsinki, Finland.
125. Raelin, J. A. (2012). The Manager as Facilitator of Dialogue. *Organization*, 20(6), 818–839. <https://doi.org/10.1177/1350508412455085>
126. Ratner, C. (2002). Subjectivity and objectivity in qualitative methodology. *Forum: Qualitative Social Research*, 3(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-3.3.829>
127. Robinson, K. (2011). *Out of our minds: Learning to be creative*. Capstone Publishing.
128. Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995/2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
129. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga*. Klaipėda: KU leidykla.
130. Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76–85. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268692>
131. Salamzadeh, A., Radović-Marković, M., & Vujičić, S. (2019). Selection of organization models and creation of competences of the employed people for the sake of competitiveness growth in global business environment. *International Review*, 2019(1–2), 64–71. <http://dx.doi.org/10.5937/intrev1901064R>
132. Schleiermacher, F. (1998). *Hermeneutics and criticism and other writings*. A. Bowie (Ed.). Cambridge: CUP. <https://vdoc.pub/documents/hermeneutics-and-criticism-and-other-writings-7420sukgo820>

- (žiūrėta 2022-10-27).
133. Schütz, A. (1962). *Collected papers I: The problem of social reality*. The Hague: Martinus Nijhoff.
 134. Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
 135. Smith, J. A., Flower, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage.
 136. Smith, J. A. (2010). Interpretative phenomenological analysis: A reply to Amedeo Giorgi. *Existential Analysis*, 21(2), 186–192.
 137. Spinelli, E. (2014). *Therapeutic relations in existential-phenomenological research*. Minskas.
 138. Strazdas, R., ir Jancoras, Ž. (2011). Kūrybinio proceso valdymo priemonė „O generatorius“. *Santalka: Filosofija, Komunikacija*, 9(2), 29–38. [https://www.academia.edu/11693240/K%C5%ABrybinio_proceso_valdymo_priemon%C4%97_O_generatorius_\(žiūrėta_2022-10-27\)](https://www.academia.edu/11693240/K%C5%ABrybinio_proceso_valdymo_priemon%C4%97_O_generatorius_(žiūrėta_2022-10-27)).
 139. Taylor, E. (1998). *The theory and practice of transformative learning: A critical review*. Columbus: The Ohio State University. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED423422.pdf> (žiūrėta 2022-10-27).
 140. Taylor, E. W. (2008). Transformative learning theory. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2008(119), 5–15. <https://doi.org/10.1002/ace.301>
 141. Teresevičienė, M., Kaminskienė, L., Žydžiūnaitė, V., & Gedvilienė, G. (2012). Self-directed and independent learning in higher education: Critical discourse analysis. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 47–60. <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2012.29.1176>
 142. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas.
 143. Troisi, O., Fenza, G., Grimaldi, M., & Loia, F. (2021). Covid-19 sentiments in smart cities: The role of technology anxiety before and during the pandemic. *Computers in Human Behavior*, 126, 106986. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106986>
 144. Ulaga, W., & Loveland, J. M. (2014). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing*

- Management*, 43, 113–125.
145. Vaivada, S. (2015). *Asmenybės saviugda dalyvaujant nevyriausybių organizacijų sveikos gyvensenos ugdyje* [Daktaro disertacija]. Šiaulių universitetas.
 146. Van Manen, M. (1997). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy* (2nd ed.). London, ON: The Althouse Press.
 147. Vivilaki, V. (2008). Research philosophy and Socrates: Rediscovering the birth of phenomenology. *Nurse Researcher*, 16(1), 84–91.
 148. Vveinhardt, J., ir Bocytė Garbačiauskienė, L. (2008). Kūrybinio prado įtaka mokymo ir mokymosi procesui. Iš *Profesinio bakalauro rengimas šiandienos rinkai: problemos ir jų sprendimo būdai* (pp. 85–92). Šiauliai: Šiaurės Lietuvos kolegija.
 149. Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to methods* (pp. 235–251). London: Sage Publications.
 150. Zimmerman, B. J. (1995). Self-efficacy and educational development. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 202–231). New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511527692.009>
 151. Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into practice*, 41(2), 64–71. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2
 152. Zuzevičiūtė, V., ir Teresevičienė, M. (2007). *Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje*. Vytauto Didžiojo universitetas.

SANTRAUKA

Aušra Kolbergytė

Vidurinės grandies VADOVŲ SAVIUGDA organizacinių pokyčių kontekste

Monografijos santrauka

Aktualumas. Darbo organizavimas ir vadovavimas organizacinių pokyčių metu nėra lengvas procesas ir jam reikia įgyvendintojų ir dalyvių asmeninių pastangų norint suprasti įvairius vidinius ir išorinius konteksto iššūkių aspektus. Tyrėjai patvirtina, kad aukščiausio lygmens vadovybė, įgyvendindama paslaugų plėtros strategijas, dažnai susiduria su stipriu darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams (Ulaga ir Loveland, 2014). Tarpkultūriniai susijungimai ir naujų įmonių įsigijimai¹⁷¹ taip pat gali sukelti daug neigiamų jausmų ir emocijų tarp išgyvenusių sandorio dalyvių (Bansal, 2017). Moksliniuose tyrimuose (Troisi, Fenza, Grimaldi ir Loia, 2021), kuriuose analizuojami psichologiniai veiksniai, atspindintys darbuotojų pasipriešinimą perėinant prie skaitmeninių technologijų, išskiriamas nepasitikėjimas savimi ir baimė naudotis naujomis darbo priemonėmis ir metodais, kurie trukdo visiškai priimti pasikeitusios darbo aplinkos iššūkius, sukelia įtampą darbe ir sumažina pasitenkinimą darbu (Irawanto, Novianti ir Roz, 2021), todėl skatina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovų (Carranza, Garcia ir Sanchez, 2020).

Akcentuojama, kad darbo sąlygos, kurioms reikia didelės atsakomybės, sukeliančios emocinę ir psichinę įtampą, skatina VG vadovų saviugdą, kuri tampa esminiu pagalbos sau ir kitiems įrankiu (Gerwing, 2016; Jalagat, 2017). Įprastai vadovams yra keliami aukšti reikalavimai, atitinkantys idealius vadybos ir lyderystės standartus, tačiau vadovo vaidmuo retai kada analizuojamas humanistiniu požiūriu pabrėžiant, kad „kiekvienas vadovas pirmiausia yra darbuotojas“ (Hiatt, 2006, p. 89). Esant intensyviai psichologinei įtampai vadovas tampa pagalbinu instrumentu, padedančiu atkurti sveiką darbo aplinką, išgydyti emocijas ir pereiti prie pokyčių konteksto (De Klerk, 2019). Todėl svarbu suvokti, kad organizacinės permainos veikia asmenybės motyvacijos, savirealizacijos ir tapatybės suvokimo aspektus (Marcia, 2010).

Organizacijos pokyčiai susiję su diskomforto kontekstu, kuris yra būti-

171 Angl. *acquisitions*.

nas augimui (Janik, 2005). Todėl šio tyrimo naujumas atsiskleidžia per siekį pamatyti ir įvertinti organizacinių pokyčių aplinką kaip svarbią paskatą asmeniniam ir profesiniam augimui akcentuojant ne tiek vadybą, bet daugiau dėmesio skiriant psichologiniams ir edukaciniams VG vadovų išgyventos patirties aspektams. Šiame darbe suaugusių asmenų saviugda remiasi suvokimu, kad visi žmonės turi galimybę keistis ir lavintis siekiant trumpalaikių tikslų arba visą gyvenimą trunkančio asmenybės vystymosi. Mokslinėje literatūroje saviugda apibrėžiama kaip pagalba sau įgyvendinti konkrečias gyvenimo užduotis, spręsti problemas ir gerinti kasdienio gyvenimo kokybę (McAuliffe, Hargreaves, Winter ir Chadwick, 2009). Saviugda taip pat užtikrina profesinį tobulėjimą siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančios darbo rinkos (Teresevičienė, Kaminskiene, Žydžiūnaitė ir Gedvilienė, 2012), kadangi asmenys linkę geriau atlikti darbus, reikalaujančius aukšto lygio problemų sprendimo gebėjimų, kūrybiškumo ir gebėjimo valdyti asmeninius pokyčius (Guglielmino, 1978).

Problema. Transformuojančio mokymosi autoriai (Taylor, 1998; Mezirow, 2000; Bulajeva, 2007) pripažįsta, kad suaugusiųjų mokymasis yra visą gyvenimą trunkantis procesas, tačiau nuodugniausi išgyvenimai ir atradimai apie save, aplinką ir gyvenimą formuojasi kritiniais momentais, kai įvyksta reikšmingų pokyčių profesiniame ar asmeniniame gyvenime. Todėl VG vadovams dėl darbo perkrovos organizacinių pokyčių kontekste gresia didelis perdegimo pavojus ir jiems reikia rasti būdų kaip ne tik kaip palengvinti pokytį pavaldiniams, bet ir kaip palaikyti save sunkiais etapais. Šis tyrimas pagrįstas požiūriu, kad kiekvienas žmogus pirmiausia yra darbuotojas, o tik po to vadovas, todėl vadovų saviugdą reikia analizuoti ir iš žmogaus perspektyvos, kad būtų išlaikyta pusiausvyra tarp organizacinių pokyčių ir asmeninio augimo. Moksliniuose tyrimuose (Bansal, 2017; De Klerk, 2019; Mattar, 2020) pabrėžiama, kad didesnio masto struktūriniai pokyčiai stipriai veikia visus darbuotojus ir gali tapti traumuojančiais išgyvenimais, kai paliečia fizinį ir psichologinį saugumą, santykių raišką ir kitas emocines problemas. Pokyčiai kiekvienam žmogui turi unikalią prasmę, kadangi daro įtaką nusistovėjusiai dabarties būsenai ir kasdienybei, taip pat sveikatai, esamam komforto lygiui ir finansinei padėčiai, santykiams, pasitenkinimui darbu, šeiminei padėčiai ir daugeliui kitų veiksmų, lemiančių jų asmenines situacijas (Hiatt, 2006, p. 46). Pasak Linnenluecke (2017), organizacijos gali sukurti psichologinį kapitalą per ugdymo procesus, kurie pagerina darbuotojų gebėjimus susidoroti su pokyčiais, sunkumais ar rizika, tačiau vis dar išlieka poreikis tirti atsparumo ugdymo strategijas verslo ir vadybos kontekste. Taip pat pastebėta, kad asmeninio atsparumo tyrimai dažniausiai yra orientuoti į

darbuotojų ugdymą apskritai, o vadovų vaidmuo aptariamas dažniausiai tik iš lyderystės ar fasilitatoriaus vaidmens perspektyvos vystant psichologinės paramos ir tinkamo grįžtamojo ryšio teikimo įgūdžių tobulinimą (Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli, 2001; Caves, 2018). Atsižvelgus į tai, būtini moksliniai tyrimai, analizuojantys VG vadovų, o ne tiesiog darbuotojų išgyventą patirtį ir saviugdą bandant stiprinti asmeninius resursus ir padėti sau siekiant organizacijos strateginių pokyčių tikslų įgyvendinimo. Analizuojant literatūrą pastebėta, kad trūksta tyrimų, kuriuose atskleidžiama, kas iš tikrųjų vyksta VG vadovų profesiniame kelyje, kas labiausiai jiems rūpi, su kokiais pagrindiniais iššūkiais jie susiduria ir kaip save ugdo siekdami sau padėti išlikti produktyviems, turėti motyvacijos dirbti ir laviruoti probleminiuose sprendimuose bendraujant su pavaldiniais, kolegomis ir su savo aukštesniais vadovais. Be to, atkreiptinas dėmesys į tai, kad esama tyrimų apie organizacijos aukščiausio lygmens vadovų lyderystę ir saviugdą valdant pokyčius (Caves, 2018; Abernethy, Anderson, Nair ir Jiang, 2021; Bhardwaj, Mishra ir Jain, 2021), tačiau trūksta tyrimų apie VG vadovų, kurie nėra pagrindiniai sprendimų priėmėjai (Hiatt, 2006), bet yra tarpininkai, koordinuojantys strategines iniciatyvas ir darbuotojų veiklą transformacijų metu, saviugdą (De Klerk, 2019). Taigi, svarbu atsakyti į probleminius klausimus: kas apima organizacinių pokyčių kontekstą; su kokiais rūpesčiais ar iššūkiais susiduria VG vadovai skatindami savo asmeninę ir profesinę saviugdą, padedančią sumažinti diskomfortą ir išlaikyti produktyvumą organizacinių pokyčių metu?

Tyrimo tikslas ir uždaviniai. Tyrimo tikslas – atskleisti VG vadovų saviugdą fenomeną organizacijos pokyčių kontekste. Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti VG vadovų saviugdą kontekstą ir prielaidas vykstant organizaciniams pokyčiams įvairiais profesinės veiklos lygmenimis ir ugdymosi aspektais.
2. Atskleisti VG vadovų išgyventą patirtį ir saviugdą kaip transformuojančio mokymosi pobūdį organizacinių pokyčių metu.

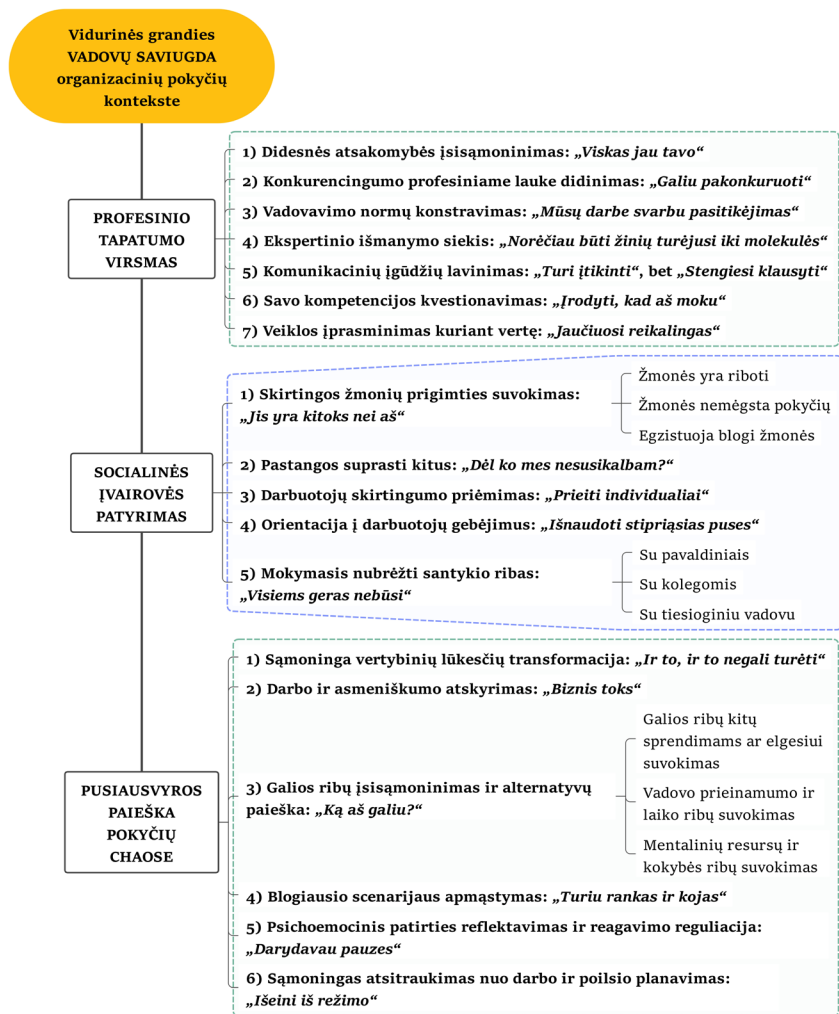
Tyrimo metodai. Teorinis tyrimas yra pagrįstas teorijų sintezės ir konceptualaus modelio deriniu (Jaakkola, 2020). Teorijos sintezės tyrime siekiama konceptualios integracijos tarp kelių teorijų ar literatūros srautų ir siūlomas naujas arba patobulintas koncepcijos ar reiškinio vaizdas nauju būdu susiejant anksčiau nesusijusius ar nesuderinamus kūrinius. Pagrindiniai teorinio tyrimo klausimai yra: koks yra VG vadovų saviugdą kontekstas, kokie VG vadovų tikslai ir saviugdą kryptys organizacinių pokyčių metu? Tyrimui buvo pasirinkti šeši teoriniai požiūriai iš vadybos, psichologijos ir edukologijos sričių (Hiatt, Kotter, Kübler-Ross, Goleman, Mezirow ir Marcia).

Atliekant empirinį tyrimą taikyta kokybinė metodologinė prieiga su interpretacine fenomenologine analize pagal Smith, Flower ir Larkin (2009), kadangi siekta suprasti, kaip žmogus suvokia ir interpretuoja savo pasaulį kurdamas reikšmes patiriamo reiškinių kontekste per savirefleksiją. Kaip duomenų rinkimo metodas naudoti pusiau struktūruoti giluminiai interviu. VG vadovai (n = 10) tyrime dalyvavo savanoriškai (amžius 35–55 m., viešasis-privatus sektorius, patyrę struktūrinius, strateginius, technologinius ir / ar kultūrinius organizacinius pokyčius).

Tyrimo reikšmė. Monografija yra tarpdalykinė ir papildo edukologijos, psichologijos ir vadybos mokslo sritis. Teorinio tyrimo pagrindu yra sukurta konceptualusis VG vadovų saviugdros organizaciniame pokyčių kontekste teorinis modelis, kuris leidžia atskleisti visuminį ugdymosi galimybių paveikslą per mikro (individualų), mezo (grupinį) ir makro (organizacinį) lygmenis, taip pat atsižvelgti į organizacinius, socialinius, emocinius ir dvasinius suaugusiųjų tobulėjimo aspektus. Empirinis tyrimas pateikia turtinigus duomenis apie autentišką VG vadovų išgyventą patirtį organizacinių pokyčių metu, prisotintą unikalių saviugdros praktikų kaip išlaikyti vidinį balansą ir įgyti vidinių jėgų norint įveikti diskomfortą keliantį kontekstą (1 paveikslas). Tyrimas taip pat išryškina esminius iššūkius tiriamo fenomeno kontekste ir suteikia gaires apie tai, kokių žinių, praktinių mokymų ar pagalbos reikia darbuotojams organizacijoje ir už jos ribų.

Darbo struktūra. Pirmajame skyriuje yra pateikta teorinė VG vadovų saviugdros analizė trimatėje organizacijos, grupės ir individo lygmenų perspektyvoje. Antrajame skyriuje aprašyta empirinio tyrimo metodologinė prieiga atskleidžiant tyrimo strategijos esmę, taikytus metodus ir detalią tiriamojo proceso eigą ir logiką, taip pat tyrimo dalyvių charakteristikas. Trečioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir interpretacija apie VG vadovų išgyventą saviugdros patirtį. Ketvirta dalis apima bendrą mokslinę diskusiją: sujungti teorinio ir empirinio tyrimo rezultatai, jie gretinami su kitų autorių mintimis, pateikiami mokslinių tyrimų atradimai. Penktoje dalyje yra aptarta teorinė ir praktinė tyrimo reikšmė. Šeštoji dalis atspindi tyrimo išvadas, o kitose dalyse pateikiamas literatūros sąrašas, priedai ir atlikto tyrimo santraukos.

Reikšminiai žodžiai: *vidurinės grandies vadovų saviugda, profesinis tobulėjimas, asmeninis augimas, transformuojantis mokymasis, organizacinių pokyčių valdymas, vadovų atsparumas, tvari darbo aplinka, besimokanti organizacija, kokybinis tyrimas, interpretacinė fenomenologinė analizė.*



1 paveikslas. VG vadovų saviugdosa patyrimas organizacinių pokyčių kontekste

IŠVADOS

1. Organizacinių pokyčių kontekstas yra reikšminga VG vadovų saviugdodos aplinka, kadangi patiriami iššūkiai ir apribojimai skatina asmeninius pokyčius per transformuojantį mokymąsi, kuris tampa ne tik įrankiu produktyviai veikti ir padėti sau sudėtingomis permainų sąlygomis, bet ir yra pagrindas savęs pažinimui ir sąmoningumo ugdymui, o tai brandina žmogų kaip asmenybę ir stiprina jo dvasią.
2. VG vadovų išgyventa saviugdodos patirtis organizacinių pokyčių metu atsiskleidžia per tris asmeninio ir profesinio tobulėjimo aspektus: profesinio tapatumo virsmą, socialinės įvairovės patyrimą ir pusiausvyros paiešką pokyčių chaose.
 - 1) *Profesinio tapatumo virsmas* kaip VG vadovų saviugdodos patirtis apima savęs kaip vadovo ir specialisto identiteto formavimą ir savivertės kvestionavimą, naujų kompetencijų ugdymą siekiant išpildyti naują atsakomybę ir savirealizacijos motyvų įsisąmoninimą, taip pat pastangas išreikšti save įprasminant veiklą.
 - 2) VG vadovų saviugda per *socialinės įvairovės patyrimą* vyksta suvokiant darbuotojų skirtingumą ir pažįstant žmogiškosios prigimties ypatumus, taip pat dedant sąmoningas pastangas ieškoti individualių bendravimo ir bendradarbiavimo būdų, kai ugdomi socialiniai ir komunikaciniai įgūdžiai lanksčiai veikti skirtinguose demografiniuose ir psichologiniuose socialiniuose kontekstuose, taip pat siekiama efektyvių rezultatų.
 - 3) VG vadovų saviugda kaip *pusiausvyros paieška pokyčių chaose* atsiskleidžia per sąmoningas pastangas transformuoti asmeninius lūkesčius:
 - a. pasirenkant prioritetinę poziciją organizacinių pokyčių kontekste;
 - b. įsisąmoninant asmeninės galios ribas ir orientuojantis į galimybes veikti neapibrėžtumo sąlygomis;
 - c. rūpinimąsi savimi reguliuojant emocinį atsaką;
 - d. paskirstant asmeninius žmogiškuosius resursus ir sąmoningai planuojant poilsį, siekiant išlaikyti vidinį atsparumą ir motyvaciją dirbti.
3. VG vadovų saviugdodos patirtį vykstant organizaciniams pokyčiams skatina trys pagrindiniai jų rūpesčiai: profesinio tapatumo virsmas, sietinas su profesinio augimo poreikiu; socialinės įvairovės patyrimas sietinas su darnos ir tvarkos kolektyve poreikiu; o pusiausvyros paieškos

pokyčių chaose sietinos su vidinės harmonijos poreikiu. Šie poreikiai išryškėja skirtingais veiklos lygmenimis:

- 1) *profesinio augimo poreikis* – per rezultatyvumą ir iššūkių įveikimą tobulinant ekspertinio žinojimo ir vadovavimo įgūdžius (organizacijos lygmeniu);
 - 2) *darnos ir tvarkos kolektyve poreikis* – per mokymąsi kurti ryšį ir užtikrinti emocinį saugumą darbuotojams tobulinant psichosocialinius įgūdžius (grupės lygmeniu);
 - 3) *vidinės harmonijos poreikis* – per autentišką ir tvarią profesinę savirealizaciją lavinant intuicijos įgūdžius ir rūpinantis sveikos darbo aplinkos palaikymu, kad būtų pajautas asmeninis pasitenkinimas atliekama veikla (individo lygmeniu).
4. Organizacinių pokyčių aplinka apima šiuos *išorinius iššūkius*: patiriant veiklos strategijos, struktūros ir (arba) užimamos pozicijos turinio pokyčius; suvokiant skirtingus pokyčio dalyvių tikslus ir laviruojant neskaidrioje komunikacijoje; patiriant darbuotojų pasipriešinimą nepalaikančioje organizacinėje darbo aplinkoje. VG vadovų *vidiniai iššūkiai* apima, pirmiausia, stresą veikti ir priimti rizikingus sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis, o vėliau – visapusišką pervargimą dėl per didelio darbo krūvio, greitai negaunamų pokyčio rezultatų, taip pat patiriamų socialinių ir vertybinių konfliktų bendraujant su destruktivos elgsenos žmonėmis.
5. Reikšmingiausios VG vadovų transformuojančios išvalgos organizacinių pokyčių metu apima žmonių kitoniškumo ir skirtingumo suvokimą atsižvelgiant į tris pagrindinius žmogiškosios prigimties aspektus: a) *žmonės yra riboti*; b) *žmonės nemėgsta pokyčių*; c) *būna blogų žmonių*. Atitinkamai, VG vadovų saviugda šiame kontekste apima sąmoningą asmeninių nuostatų keitimą ir pastangas priimti žmones tokius kokie jie yra neturint intencijos jų keisti. Žmogiškosios prigimties įsisąmoninimas padeda transformuoti asmeninius lūkesčius dėl kitų ir sutaupyti vidinius resursus – nukreipiant dėmesį į naujų elgsenos modelių ugdymą ir alternatyvių pagalbos šaltinių paiešką, taip pat siekiant realizuoti organizacinių pokyčių tikslus.
6. Pagrindinis VG vadovų resursas vykstant organizaciniams pokyčiams yra stiprus ir suderintas fizinis, psichinis ir dvasinis kūnas, todėl saviugda apima žmogaus atsakomybę ir pastangas *rūpintis savo sveikata*. Be to, VG vadovų profesinį perdegimą ir norą išeiti iš darbo labiausiai skatina socialiniai ir vertybiniai konfliktai, ir, atitinkamai, tai, kad nepasiekiami teigiamų rezultatų ilgalaikių organizacinių pokyčių laiko-

tarpiau. Todėl VG vadovų saviugda susijusi su asmeninių ir profesinių vertybių išsigryninimu, taip pat sąmoningais pasirinkimais siekiant įgauti save ateities veikloje, palaikyti pusiausvyrą tarp vidinių poreikių ir išorinių lūkesčių.

7. VG vadovų išgyventą patirtį ir saviugdą procesą organizacinių pokyčių kontekste palengvina šie išoriniai resursai: a) emocinis palaikymas iš artimiausios aplinkos (šeimos, draugų, kolegų, vadovų); b) teikiama profesionali pagalba ir žinios (mentoriai, psichologai, lektoriai, ugdymo vadovavimo ekspertai).
8. Didžiausia VG vadovų saviugdą patirties vertė organizacinių pokyčių metu atsiskleidžia per: 1) reikšmingos profesinės patirties įgijimą ir savirealizaciją; 2) pasitikėjimo savimi įgavimą; 3) emocinį pasitenkinimą patiriant ir mokantis naujų dalykų; 4) geresnį savęs pažinimą suvokiant teigiamas savo savybes ir koreguotinus trūkumus; 5) profesinių lūkesčių ir vertybių išsigryninimą.

SUMMARY

Aušra Kolbergytė

THE SELF-DEVELOPMENT OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Monograph summary

The relevance of the study. Organizing and leading work during organizational change is not an easy process and requires the personal efforts of implementers and participants to understand various internal and external aspects of the challenges in a given context. Researchers confirm that top-level management, when implementing service development strategies, often faces strong employee resistance to change (Ulaga and Loveland, 2014). Cross-cultural mergers and acquisitions of new firms can also generate a range of negative feelings and emotions among the surviving transaction participants (Bansal, 2017). Scientific research (Troisi, Fenza, Grimaldi and Loia, 2021) analyzing the psychological factors that reflect the resistance of employees to the transition to digital technologies distinguishes self-doubt and fear of using new work tools and methods, which prevent them from fully accepting the challenges of the changed work environment. These factors cause tension at work and reduce job satisfaction (Irawanto, Novianti and Roz, 2021), thus promoting a gap between employees and managers (Carranza, Garcia and Sanchez, 2020).

It is noted that working conditions require high responsibility, cause emotional and mental stress, and promote the self-development of middle-level¹⁷² managers, which becomes an essential tool for helping themselves and others (Gerwing, 2016; Jalagat, 2017). Managers are usually held to high standards of ideal management and leadership, but the manager's role is rarely analyzed from a humanistic perspective, noting that "every manager is first and foremost an employee" (Hiatt, 2006, p. 89). In the case of high psychological stress, the manager becomes a supporting instrument to help restore a healthy work environment, heal emotions and move on in the context of change (De Klerk, 2019). Therefore, it is important to realize that organizational changes affect aspects of personality motivation, self-realization and identity perception (Marcia, 2010).

Organizational change embodies the context of discomfort that is necessary for growth (Janik, 2005). Therefore, the novelty of this research is

172 "Middle-level" is abbreviated as "ML" in this text.

revealed through the aspiration to see and evaluate the environment of organizational changes as an important incentive for personal and professional growth, not so much emphasizing management, but paying more attention to the psychological and educational aspects of the experience of ML managers. In this work, adult self-development is based on the understanding that all people have the opportunity to change and progress, whether in terms of short-term goals or lifelong personal development. In the scientific literature, self-development is defined as helping oneself to accomplish specific life tasks, solve problems, and improve the quality of daily life (McAuliffe, Hargreaves, Winter and Chadwick, 2009). Self-development also ensures professional growth in order to adapt to the ever-changing labor market (Teresevičienė, Kaminskienė, Žydzūnaitė and Gedvilienė, 2012), because individuals tend to perform better in jobs that require a high level of problem-solving abilities, creativity and the ability to manage personal changes (Guglielmino, 1978).

The scientific problem. Authors of transformative learning (Taylor, 1998; Mezirow, 2000; Bulajeva, 2007) recognize that adult learning is a lifelong process, but the most profound experiences and discoveries about oneself and one's environment and life are formed at critical moments when significant changes occur in professional or personal life. Therefore, ML managers are at high risk of burnout due to work overload in the context of organizational changes, and they need to find ways not only to facilitate change for subordinates, but also to support themselves during difficult stages. This research is based on the point of view that every person is first an employee and only then a manager, so the phenomenon of self-development of ML managers needs to be analyzed from a human perspective to maintain a balance between organizational change and personal growth. Research studies (Bansal, 2017; De Klerk, 2019, Mattar, 2020) emphasize that larger scale structural changes inextricably affect all employees and can become traumatic experiences when they affect aspects of physical and psychological security, the expression of relationships and other emotional problems. Change has a unique meaning for each person because it affects their current status and routine, including health, comfort level and financial situation, relationships, job satisfaction, marital status and many other factors that determine their personal situation (Hiatt, 2006, p. 46). According to Linnenluecke (2017), organizations can create psychological capital through educational processes that improve employees' abilities to cope with change, difficulties or risks, but there is still a need to explore resilience education strategies in a business and management context. It has also been observed that research

on personal resilience is usually focused on the development of employees in general, and the role of managers is usually discussed only from the perspective of leadership or the role of a facilitator in the development of psychological support and the improvement of the skills of providing appropriate feedback (Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli, 2001; Caves, 2018). Taking this into account, research is needed that analyzes the lived experiences and self-development of ML managers, not just employees, in order to strengthen personal resources and help them to help themselves in achieving the goals of the organization's strategic change. Analyzing the literature, it was observed that there is a lack of research that reveals what actually happens in the professional paths of ML managers, what concerns them the most, what the main challenges that they face are, and how they develop themselves in order to help themselves remain productive, motivated, and maneuverable in solving problems in relation to subordinates, colleagues and their superior managers. In addition, it is noteworthy that there is research on the leadership and self-development of top organizational managers in the coordination of change (Caves, 2018; Abernethy, Anderson, Nair and Jiang, 2021; Bhardwaj, Mishra and Jain, 2021), but there is a lack of research on the self-development of ML managers, who are not the main decision-makers (Hiatt, 2006) but are mediators who coordinate strategic initiatives and employee activities during transformations (De Klerk, 2019). Thus, it is important to answer the following problematic questions: What constitutes the context of organizational change? What concerns or challenges do ML managers face in promoting their personal and professional self-development, helping to reduce discomfort and maintain productivity during organizational change?

The aim and objectives of the research. The aim of this study is to reveal the phenomenon of self-development of ML managers in the context of organizational change. The research objectives are:

1. To analyze the context and assumptions of the self-development of ML managers during organizational change at various levels of professional activity and aspects of self-education.
2. To reveal the lived experiences and self-development of ML managers as a form of transformative learning during organizational change.

The research methods. This theoretical study is based on a combination of theory synthesis and the conceptual model (Jaakkola, 2020). Theory synthesis research seeks conceptual integration between multiple theories or streams of literature and offers a new or improved view of a concept or phenomenon by linking previously unrelated or incompatible works in a new

way. The main question of this theoretical research is: What are the context, goals and directions of the self-development of ML managers during organizational changes? Six theoretical approaches from the fields of management, psychology and education (Hiatt, Kotter, Kübler-Ross, Goleman, Mezirow and Marcia) were selected for the study.

A qualitative methodological approach with interpretative phenomenological analysis according to Smith, Flower and Larkin (2009) was applied to the empirical study, as it aims to understand how a person perceives and interprets their world, creating meanings in the context of the experienced phenomenon through self-reflection. Semi-structured in-depth interviews were used as a data collection method. ML managers ($n = 10$) participated in the study voluntarily (age 35–55, public-private sector, experienced structural, strategic, technological and/or cultural organizational change).

The significance of the study. This monograph is interdisciplinary and complements the fields of education, psychology and management science. Based on the theoretical research, a conceptual theoretical model of the self-development of ML managers in the organizational context of changes has been created, which reveals the overall picture of educational opportunities at the micro (individual), meso (group) and macro (organizational) levels and takes into account the organizational, social, emotional and spiritual aspects of adult development. The empirical study provides rich data on the authentic experience of ML managers during organizational changes, saturated with unique self-development practices to maintain internal balance and gain the inner strength to overcome discomforting contexts (Figure 1). The research also highlights essential challenges in the context of the studied phenomenon and provides guidelines for what kind of knowledge, practical training or support is needed for employees inside and outside the organization.

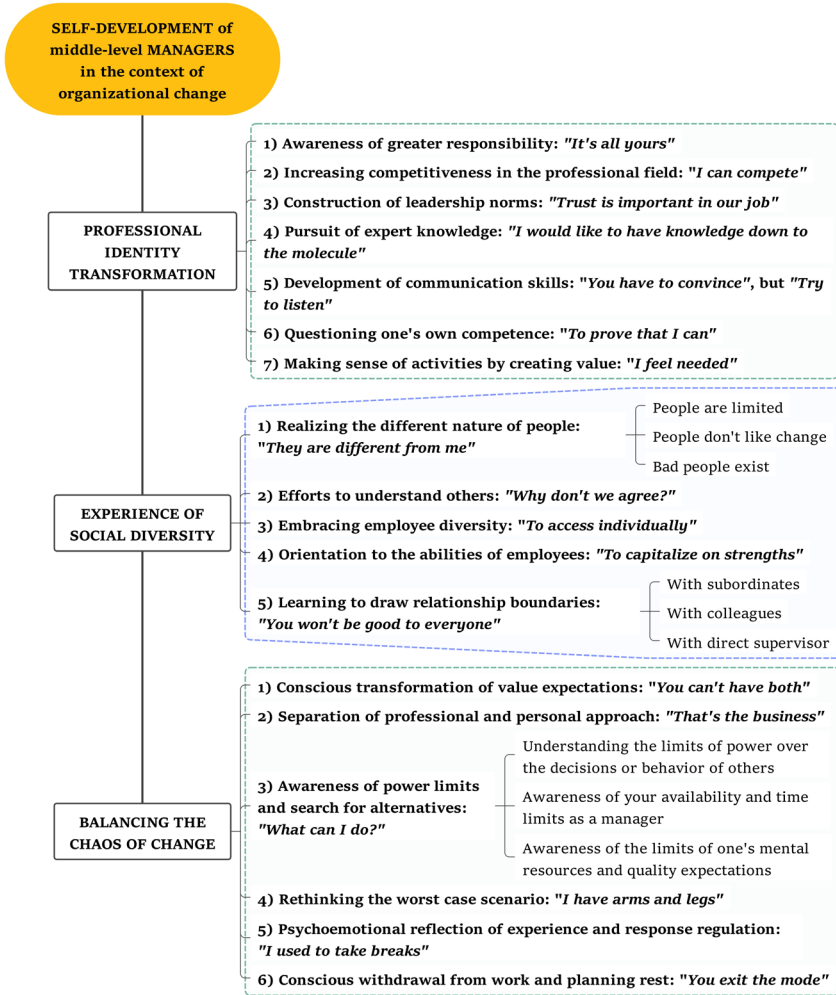


Figure 1. The self-development and lived experience of ML managers in the context of organizational change

The structure of the monograph. The first chapter presents a theoretical analysis of the self-development of ML managers in the three-dimensional perspective of the organization, group and individual levels. The second chapter describes the methodological approach of the empirical study, revealing the essence of the research strategy, the applied methods and the

detailed course and logic of the research process, including the characteristics of the research participants. The third chapter presents the results of an empirical study and an interpretation of the self-development experience of ML managers. The fourth chapter includes a general scientific discussion, combining the results of theoretical and empirical research and juxtaposing them with other authors' thoughts and scientific research findings. The fifth chapter discusses the theoretical and practical significance of the research. The sixth chapter reflects the conclusions of the study, and the remaining parts contain the list of references, appendices and summaries of the research conducted.

Keywords: *self-development of middle managers, professional development, personal growth, transformative learning, management of organizational changes, resilience of managers, sustainable work environment, learning organization, qualitative research, interpretative phenomenological analysis.*

CONCLUSIONS

1. The context of organizational change is a significant environment for the self-development of ML managers because the challenges and limitations experienced encourage personal changes through transformative learning. This becomes not only a tool to act productively and help oneself in difficult conditions of change, but is also a basis for self-knowledge and the development of awareness, which matures a person as a personality and strengthens their spirit.
2. The self-development experience of ML managers during organizational change is revealed through three aspects of personal and professional development: the transformation of professional identity, the experience of social diversity and balancing in the chaos of change.
 - 1) *The transformation of professional identity* as a self-development experience of ML managers includes the formation of the identity of oneself as a manager and a specialist and the questioning of self-worth, the development of new competencies in order to fulfill new responsibilities, the awareness of motives for self-realization, and efforts to express oneself by giving meaning to activities.
 - 2) The self-development of ML managers through *the experience of social diversity* takes place by realizing the diversity of employees, getting to know the peculiarities of human nature, making conscious efforts to find individual ways of communication and cooperation, and developing social and communication skills to

act flexibly in different demographic and psychological social contexts in order to achieve an effective result.

- 3) The self-development of ML managers as a method of achieving *balance in the chaos of change* is revealed through conscious efforts to transform personal expectations:
 - a. choosing a priority position in the context of organizational change;
 - b. realizing the limits of personal power and focusing on the possibilities of acting in conditions of uncertainty;
 - c. self-care by regulating the emotional response;
 - d. allocating personal human resources and consciously planning rest in order to maintain internal resilience and motivation to work.
3. The self-development experience of ML managers during organizational change is motivated by three of their main concerns: the transformation of professional identity is associated with the need for professional growth; the experience of social diversity is associated with the need for cohesion and order in the work team; and balancing in the chaos of change is associated with the need for internal harmony. These needs emerge at different levels of activity:
 - 1) The need for professional growth – through performance and overcoming challenges, as well as by improving expert knowledge and leadership skills (at the organizational level);
 - 2) The need for harmony and order in the work team – through learning to create communication and ensure emotional safety for employees, improving psychosocial skills (at the group level);
 - 3) The need for inner harmony – through authentic and sustainable professional self-realization, developing intuition skills and caring for the maintenance of a healthy work environment so that there is personal satisfaction in the activities performed (individual level).
4. The environment of organizational change includes the following *external challenges*: experiencing changes in the operational strategy, structure and/or content of the position held; understanding the different goals of the participants of the change and maneuvering in opaque communication; and experiencing employee resistance in an un-supportive organizational work environment. The *internal challenges* of ML managers include, first of all, the stress of acting and making risky decisions in conditions of uncertainty. They also involve comprehensive exhaustion due to excessive workload, the results of change that are

- not quickly obtained, and the social and value conflicts experienced when communicating with people with destructive behavior.
5. The most significant transformative insights of ML managers during organizational change include the awareness of people's otherness and difference, taking into account the three main aspects of human nature: a) *people are limited*; b) *people do not like change*; and c) *there are bad people*. Accordingly, the self-development of ML managers in this context includes a conscious change of personal attitudes and efforts to accept people as they are without the intention of changing them. The awareness of human nature helps to transform personal expectations towards others and save internal resources, directing attention to the development of new behavioral models and the search for alternative sources of help in order to realize the goals of organizational changes.
 6. The main resource of ML managers during organizational change is a strong and balanced physical, mental and spiritual body, so self-development includes human responsibility and efforts *to take care of one's health*. In addition, the professional burnout and the desire to quit of ML managers are mostly motivated by social and value conflicts and, accordingly, the failure to achieve positive results during the period of long-term organizational change. Therefore, the self-development of ML managers is related to the *refinement of personal and professional values* and *conscious choices* in order to empower themselves in future activities and maintain a balance between internal needs and external expectations.
 7. The experience and self-development process of ML managers in the context of organizational change is facilitated by the following *external resources*: a) emotional support from the immediate environment (family, friends, colleagues, superior managers); and b) professional help and knowledge (mentors, psychologists, lecturers, educational leadership experts).
 8. The greatest *value* of the self-development experience of ML managers during organizational change is manifested through: 1) the acquisition of significant professional experience and self-realization; 2) gaining self-confidence; 3) emotional satisfaction from experiencing and learning new things; 4) better self-knowledge, realizing one's positive qualities and shortcomings that can be corrected; and 5) the clarification of professional expectations and values.

PRIEDAI

1 priedas. Pradinis interviu klausimų šablonas

INTRO	<ul style="list-style-type: none"> - Padėkoti. Perklausti, jei kas neaišku. - Pokalbį įrašinėsiu. Vesiu užrašus eigoje. - Nepatogūs klausimai – „ne“ teisė 	<ul style="list-style-type: none"> - Kartais kvaili klausimai. Nebijoti pauzių. - Nuklydimas nuo temos. Sugrąžinimas. - Nauda pačiam žmogui – patirties refleksija ir įprasminimas
BENDRA INFORMACIJA	Apie asmenį:	Lytis Amžius
	Apie organizaciją:	Darbuotojų skaičius: Sektorius: viešasis ar privatus Veiklos sritis:
	Apie pareigybę:	Ar dar dirba ten? Kiek laiko dirbo organizacijoje? Pareigybės pavadinimas: Kiek turite tiesioginių pavaldinių? Ar turite vieną ar daugiau vadovų (kiek lygmenų iki aukščiausio vadovo)? Bendras vadovavimo stažas:
POKYČIŲ KONTEKSTAS	<p>Kokio pobūdžio pokyčiai vyko organizacijoje? <u>Priežastis.</u> Išoriniai ar vidiniai? Planuoti ar netikėti? <u>Trukmė.</u> Kiek laiko truko? Ar dar vyksta? Prieš kiek laiko patirtis? <u>Apimtis.</u> Pokytis visos organizacijos mastu ar vieno konkretaus padalinio? Koks jūsų vaidmuo buvo tame pokytyje? Kiek resursų procentiškai užėmė pokyčių įgyvendinimas (iš 100 proc.)?</p>	
APLINKYBĖS (iššūkiai)	<p>Su kokiais išoriniais ar vidiniais iššūkiais susidūrėte? Kaip manote, ar yra kokių nors iššūkių, kuriuos patiria būtent VG vadovai organizacinių pokyčių metu? Prašau pateikti pavyzdžių.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kas padėjo laviruoti organizacijos hierarchinėje struktūroje? - Kaip pavyko išlaikyti balansą tarp lyderystės ir vadybos (inovacijų diegimo ir esamos tvarkos palaikymo)? - Kaip sugebėjote naviguoti tarp vadovybės sprendimų / sumanymų ir pavaldinių poreikių derinimo? 	
PATYRIMAS	<p>Kokius išgyvenimus ir jausmus teko patirti pokyčių metu? Patyrimo <u>metafora</u> jausmui apibūdinti. Su kuo jums asocijuojasi <u>pokyčiai apskritai</u>? <u>Stereotipai apie vadovus:</u> privalo būti stiprus, negali parodyti emocijų, silpnumo. Ką apie tai galvojate?</p>	

<p>VIRSMO TAŠKAI</p> <p>(saviugdos paskatos: įžvalgos ir vertybinės dilemos)</p>	<p>Kaip kito nuostatos, pasaulėžiūra, vertybės ir prioritetai?</p> <p>Ar pokyčių pike teko patirti netikėtų „aha“ <u>momentų</u> ar įžvalgų apie save, kitus, aplinką ar gyvenimą apskritai? Kokių?</p> <p>Ar teko susidurti su kokiomis nors vidinėmis <u>prieštaromis</u> ar vertybinėmis dilemomis? Kokiomis?</p> <p>Ar buvo momentų, kai jautėte, kad tai, ką turite daryti, prieštarauja Jūsų vidui? Ką dėl to darėte?</p> <p>Kaip keitėsi Jūsų lūkesčiai, motyvacija ar tikslai proceso metu?</p> <p>Ar eigoje buvo kilę kokių nors <u>egzistencinių klausimų</u> (kas aš esu, ką aš čia darau, kur aš einu, vardan ko tiek kenčiu, kokia viso to prasmė)?</p> <p>Ar kuria nors linkme pakito ateities <u>prioritetai</u>? Kaip tai lėmė jūsų ateities elgesį, pasirinkimus, sprendimus?</p>
<p>SAVIUGDA</p> <p>(sąmoningas keitimasis, mokymasis, ir savipagalba)</p>	<p>Kokias vidines permainas ar mokymąsi paskatino šios aplinkybės?</p> <p>Kokias <u>savybes</u>, įpročius atradote, kurių anksčiau nepastebėjote (<u>teigiamas ir / ar neigiamas</u>)? Ką dėl to darėte?</p> <p>Ko turėjote daryti <u>daugiau</u>?</p> <p>Ko turėjote daryti <u>mažiau</u>?</p> <p>Ar teko ko nors mokytis <u>naujai</u>? Prašau papasakoti.</p> <p><u>Kontrolė</u>. Ar buvo iššūkių, kurie <u>nepriklausė nuo jūsų valios</u> ar gali-os? Kaip tai patyrėte? Kokios pastangos padėjo jums tai išgyventi?</p> <p><u>Perdegimas</u>. Kokių priemonių ėmėtės, kad pagelbėtumėte sau pasiekti tikslus, tačiau neperdegtumėte?</p> <p><u>Motyvacija</u>. Kas jums padėjo išlaikyti motyvaciją darbui?</p>
<p>SAVIUGDOS REIKŠMĖ (augimo rezultatas)</p>	<p>Kaip pasikeitė jūsų asmenybė patirtų pokyčių ir saviugdos dėka?</p> <p><u>Teigiama prasmė</u>. Kas suteikė daugiausiai prasmės šioje patirtyje?</p> <p>Už ką esate dėkingas?</p> <p>Įtaka <u>identitetui</u>. Kokią įtaką ši patirtis padarė jūsų profesinio identiteto formavimui? Ar pokyčių metu jautėtės įprasminantys save?</p> <p>Kaip keitėsi profesinis kelias?</p> <p>Ką <u>patartumėte</u> kitiems, kurie yra patekę į panašų profesinį etapą?</p>

2 priedas. Kvietimas dalyvauti tyrime

KVIETIMAS DALYVAUTI TYRIME

Labą dieną,

Esu Mykolo Romerio universiteto mokslo darbuotoja ir šiuo metu atlieku tyrimą tema „VADOVŲ SAVIUGDA ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KONTEKSTE: transformuojančio ugdymosi patirtys ir sąmoningas asmeninis bei profesinis augimas“.

Šiuo metu ieškau tyrimo dalyvių, kurie sutiktų pasidalinti savo patirtimi interviu metu. Atrankos kriterijai*:

- 1) Vidurinės grandies vadovai(-ės).
- 2) Turėjimas 5 ar daugiau tiesiogiai atskaitingus pavaldinius.
- 3) Darbuotojų skaičius organizacijoje: apie 250 ir daugiau.
- 4) Tiesioginio ar netiesioginio dalyvavimo patirtis įgyvendinant ženklus pokyčius organizacijoje.
- 5) Patirti organizaciniai pokyčiai prisidėjo prie asmeninio ir profesinio augimo.

*Pastaba: šie kriterijai gali atspindėti ir praeities patirtį (pokyčiai vyko ankstesnėje darbovietėje).

Interviu metu pateikti duomenys bus koduojami taip, kad asmens tapatybės ar organizacijos pavadinimo nebus galimybės identifikuoti. Konfidencialumas yra garantuojamas.

Jeigu Jūs atitinkate anksčiau aprašytas sąlygas ir būtų įdomu prisidėti prie mokslinių žinių plėtros, prašau apie savo sprendimą informuoti iki birželio 18 d. Atsiųsiu daugiau informacijos, sutikimą dalyvauti tyrime ir sutarsime dėl interviu laiko ir būdo (nuotoliniu būdu ar gyvai).

Jeigu negalite dalyvauti tyrime, būčiau nuoširdžiai dėkinga, jeigu galėtumėte pasidalinti savo kolegų kontaktais, kurie galbūt galėtų ir norėtų sudalyvauti.

Iki malonaus bendradarbiavimo,

Dr. Aušra Kolbergytė

Mokymosi visą gyvenimą laboratorijos mokslo darbuotoja

El. p.: auskol@mruni.eu

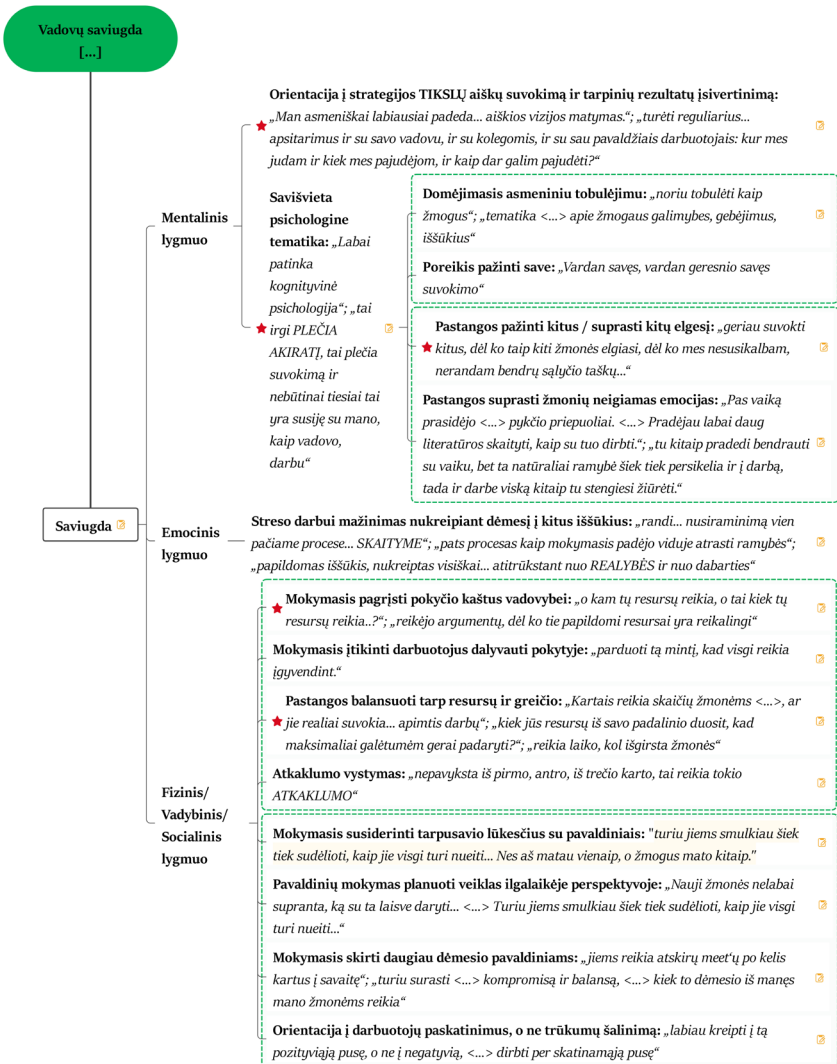
Tel.: 8 670 84742

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius | LT08303

mruni.eu

3 priedas. Atvejo profilio ištraukos pavyzdys naudojant programą „Mind Master“



4 priedas. Atskiro atvejo analizės pradinis šablonas

IŠKYLANČIŲ TEMŲ PLĖTOJIMAS		
Išskylančios temos	Originali transkripcija: [DALYVIS]	Aprašomieji komentarai

5 priedas. IFA duomenų analizės žingsnių atmintinė

INTERPRETACINĖS FENOMENOLOGINĖS ANALIZĖS ŽINGSNIAI ¹⁷³	
<p>1. Pakartotinis duomenų skaitymas (<i>reading and re-reading</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perklausti audio įrašą (dėmesys balsui: tonacija, tempas) ir tik tada skaityti transkripciją. ⇒ Dalyvis tampa analizės centru. ⇒ Užrašuose užfiksuoti pirmąjį įspūdį, mintis, idėjas, galimus ryšius, kilusius interviu metu (laikiniai tai suskliausti – <i>bracket off</i>). ⇒ Tikslas yra pereiti nuo asmens informacijos prie duomenų (kad būtų sumažintas vidinis triukšmas ir liktų tik duomenys). ⇒ Pakartotinis skaitymas leidžia suprasti, kaip atskiros dalys sudaro pasakojimo visumą (dėliojasi interviu struktūra). ⇒ Pasižymėti interviu vietas, kuriose yra turtingiausi ir detaliausi duomenys. ⇒ Pasižymėti prieštaras ar paradoksalius teiginius.
<p>2. Pradinių pastebėjimų rašymas (<i>initial noting</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tyrėjo užrašai, pirminiai pastebėjimai, komentarai. ⇒ Siekiama ne tik rezultato, bet ir įsitraukti į procesą skaitant tekstą. ⇒ Tikslas – paaiškinti ir detalizuoti tekstą. ⇒ Dekonstrukcija: išskirstyti tekstą į reikšminius vienetus. ⇒ Dekontekstualizacija: pabrėžia konteksto svarbą visumoje, padeda nustatyti tarpusavio ryšius tarp patirčių. ⇒ Komentarų tipai (atvaizdavimo būdai): <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>aprašomieji</i>: semantinis turinys (reikšmės ir prasmės, reikšminiai žodžiai ar frazės) (<i>normal text</i>); 2) <i>lingvistiniai</i>: kalbos ypatumai (<i>italic</i>); 3) <i>konceptualūs</i>: abstrakčių sąvokų identifikavimas naudojant klausiamąją formą (<i>underlined arba bold</i>). ⇒ Analizuojant turinį dėmesys kreipiamas į du pagrindinius dalykus: <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>rūpesčiai</i> (kas?): pagrindiniai susirūpinimą keliantys objektai, kas rūpi dalyviams, kas jiems svarbu (santykiai, procesai, laikas ir vietos, įvykiai ir patirtis, vertybės ir principai, vaidmenys ir identitetas); 2) <i>prasmė</i> (kaip ir kodėl?): kokią prasmę suteikia rūpimiems dalykams, kaip jie tai vertina, kodėl tai jiems rūpi, ką tai jiems reiškia? ⇒ Analitinis dialogas tarp tyrėjo ir dalyvio: <ol style="list-style-type: none"> 1) klausiant, ką kiekvienas žodis, frazė, sakinyvis reiškia; 2) apibūdinimai, asociacijos, prielaidos, akronimai (kalbos sutrumpinimai), saviti išsireiškimai, emocinės reakcijos; 3) panašumai ir skirtumai, pasikartojimai, pabrėžimai, prieštaravimai. ⇒ Kalbos analizė: <ul style="list-style-type: none"> - įvardžių vartojimas, pauzės, juokas, funkciniai kalbos aspektai, kartojimas, tonas, sklandumo laipsnis (aiškumas ar dvejojimas), metaforos.

173 Sudaryta autorės remiantis Smith ir kt. (2009, p. 82–107).

<p>3. Išskylančių temų plėtojimas (<i>developing emergent themes</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tikslas – sumažinti detalių apimtį, nors kompleksiskumas vis dar išlieka. ⇒ Dirbama nebe su interviu transkripcija, o su tyrėjo užrašais. ⇒ Pirminiai tarpusavio ryšiai, jungtys ir modeliai tarp užrašų ir komentarų. ⇒ Fokusavimasis į vietinio lygmens temas siejant jas su atskiromis teksto atkarpomis. ⇒ Tema – tai glaustas ir turiningas teiginys. ⇒ Vienos dalies psichologinė esmė, turinti pakankamai detalių, tačiau gana abstrakti conceptualizuoti (dalies esminė reikšmė svarbi visumai). ⇒ Išreiškiama dalyvio fraze arba tyrėjo teiginiu (sinergija tarp aprašymo ir interpretacijos).
<p>4. Ryšių paieška tarp išskylančių temų (<i>searching for connections across emergent themes</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tikslas – suteikti temoms struktūrą įtraukiant įdomiausius ir svarbiausius patirties aspektus. ⇒ Grafinis temų struktūros iliustravimas naudojant lentelę, diagramą ar temų žemėlapi (kartografavimas). ⇒ Ne visos anksčiau išskirtos temos privalo patekti į bendrą žemėlapi (dalis bus atmeta). ⇒ Temų įtraukimas priklauso nuo tyrimo klausimo ir apimties. ⇒ Temų reikšmingumo apsvarstymas iš naujo grįžtant į transkripciją. ⇒ Temų išdėstymas chronologine tvarka, kad būtų lengviau suskirstyti į grupes / klasterius. ⇒ Opozicines temas palikti nuošalyje ar skirtinguose žemėlapio poliuose. ⇒ Susieti temas su transkripcijų ištraukomis. ⇒ Temų sujungimo būdai: <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>abstrakcija</i> – aukštesnio lygmens apibendrinančių temų (<i>super-ordinate</i>) ir pogrupių (<i>subsumption</i>) formulavimas sujungiant smulkesnes temas / potemes; 2) <i>poliarizacija</i> – opozicinių ryšių tarp temų kūrimas akcentuojant panašumus ir skirtumus, bendrumą ir individualumą, pozityvius ir negatyvius aspektus; 3) <i>kontekstualizacija</i> – temos, apibrėžiančios patirties kontekstą ar pasakojimo elementus. Tai laiko, kultūros ar kritinių gyvenimo įvykių ar patirties faktų išdėstymas, padedantis įrėminti bendrą supratimą apie interviu, suteikiantis jam formą; 4) <i>dažnumas (numeration)</i> – pasikartojančių temų dažnis, indikuojantis jų svarbą kontekste; 5) <i>funkcija (function)</i>.
<p>5. Perėjimas prie kito atvejo (<i>moving to the next case</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Kiekvieną kitą atvejį priimti individualiai ir analizuoti naujai. ⇒ Kiek įmanoma atsiriboti nuo žinojimo analizuojant ankstesnius atvejus (interviu). ⇒ Leisti iškilti naujoms temoms.

<p>6. Šablonų tarp atvejų apžvalga (<i>looking for patterns across cases</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none">⇒ Kokie ryšiai tarp atskirų atvejų?⇒ Kaip tema iš vieno atvejo gali padėti suprasti kitą atvejį?⇒ Kurios temos yra stipriausios?⇒ Temų pavadinimų peržiūra ir koregavimas.⇒ Analizė pakeliama į teoriškesnį lygmenį, nes atskiros temos ir apibendrinančios temos gali iliustruoti aukštesnio lygmens sąvokas, platesnes koncepcijas, reikšmingesnes savybes.
--	---

6 priedas. Tyrėjos refleksijų ištraukos pavyzdys po interviu ir prieš duomenų analizę

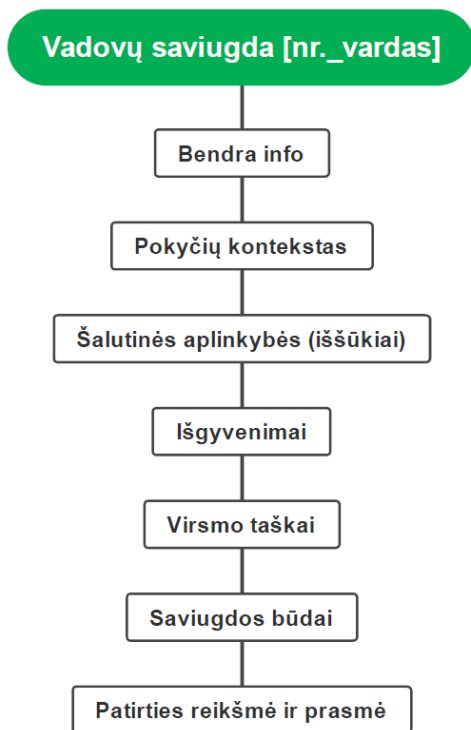
SU GINTU (vaizdo įrašas, 1:04, 8 lapai)	
Po interviu [2021.06.14]:	Po transkripcijos [2021.09.22]:
<p>Pagrindiniai iššūkiai su „dedovčina“ – ilgai dirbančiais vadovais, kurie priešinasi pokyčiams, bijo naujovių, nenori prarasti darbo vietos, trukdo kitų žmonių iniciatyvoms, kartais prisiima kitų originalias idėjas sau, naudojami jaunais.</p> <p>Ko išmoko: lankstumo dirbant su žmonėmis. Aha momentas: kad visi žmonės yra skirtingi ir nėra vieno būdo prieiti prie kiekvieno; reikia stengtis atliepti pavaldinių poreikius; skirti dėmesio.</p> <p>Didžiausia nauda iš pokyčių: atsakomybė ir autonomija gilintis į specifinę sritį, priimti savarankiškai sprendimus – auga profesionalumas. Be to, darbas su žmonėmis, komandoje labai daug prisideda prie augimo.</p> <p>Atsipalaidavimo forma: sportas, mokymasis; vertinimas laisvalaikio labiau, kai turi tiek mažai, atsiranda daugiau turiningumo.</p> <p>Šiaip tai sakyčiau, kad kaip pirmas blynas, tai tikrai nėra prisvilęs, buvo paminėti dalykai, kurie anksčiau buvo mano paremti tik prielaidomis.</p> <p>Iš kitos pusės, kol kas dar nesijaučiu saugi, ar tyrimo instrumentas yra teisingai parengtas, ar pakankamai gerai sugebėjau išklausti interviu metu. Gal trūko gylis?</p>	<p>Darbo krūvio problema: aukščiausi vadovai siekia tik pelno, o koku būdu tai pasiekama, nesigilinama. Kokybės užtikrinimo klausimai ir kiti techniniai darbai priklauso žemesnės grandies vadovams, nes jie geriausiai tai supranta. Tačiau šalia tiesioginių pareigų atlikimo, kokybės palaikymas užima labai daug laiko. Plius administracinis darbas teikiant ataskaitas vadovui.</p> <p>Susidarė įspūdis, kad darbuotojų kuravimas šią procese yra ne prioritetas (maksimaliai 15 proc.).</p> <p>Pati atkreipiau dėmesį, kad man sunku klausti jautrius klausimus, susijusius su žmogaus emocijomis, patirtais išgyvenimais.</p> <p>Pagrindinė problema – kolegos, nenorintys pokyčių. Sunkumai santykiuose. Konkurencinė kova plius baimė pokyčių, nes nenorime išeiti iš komforto zonos. Poreikis užginti kitus ir rasti palaikymo sau, pastangos užtikrinti sukurti psichologinį komfortą pokyčių metu. Intrigas su kolegomis atimdavo laiką kontaktui su tiesioginiais pavaldiniais.</p> <p>Kūno kalba: kai klausiu sudėtingesnių, gilesnių ar nelabai patogių klausimų, jaučiamas dalyvio nerimas per rankų gestikuliaciją, kasymąsi, burnos užsidengimą, muistymąsi, ieškant patogesnės pozicijos.</p> <p>Daug vadovų atranda naujų bendravimo ypatumų.</p> <p>Man neaiški riba, kur žmogus pasakoja apie vadovo pozicijos laikotarpį, ir kur kalbama specifiskai apie pokyčius.</p> <p>Pagrindiniai iššūkiai vis tik apie intrigas kolegų.</p> <p>Didžiausia reikšmė yra profesinė patirtis, tobulėjimas, vidinis sustiprėjimas įveikus iššūkius ir pasitikėjimas savimi, kad esi ir būsi paklausesnis rinkoje dėl šio sunkaus laikotarpio patyrimo, išgyvenimo. Plius sprendimų priėmimas ir profesinės patirties/žinių su darbuotojais pasidalinimas.</p>

SU NOJUMI (tiesiogiai + garso įrašas, 20 lapų)	
Po interviu [2021.06.21]:	Po transkripcijos [2021.12.12]:
<p>Kaip gerai jaučiausi po interviu! Man atrodo, kad mums pavyko paliesti daug teminių dalykų! Įsivaiduoji, imu interviu ir net turiu abejonių, kad interviu nepavyks paliesti svarbiausių teminių aspektų.)</p> <p>Aš supratau, kad pasakojant apie organizacinių pokyčių kontekstą, visiems interviu dalyviams, pirmiausiai, reikia suteikti erdvės pristatyti savo nuopelnus. Nors aš ir nelabai suprantu daugumą specifinių dalykų kalbant apie pokyčių turinį, tačiau reikia tiesiog leisti jiems keletą minučių pasigirti. Ir tai galima suprasti: tiek daug darbo įdėta, ir tikiu, kad tikrai ne visi buvo tinkamai įvertinti. Be to, šitas momentas skatina sukurti glaudesnę ryšį su pašnekovu, užsimezga artumas, pasitikėjimas vienas kitu. Nuopelnų išklausa parodo, kad aš pašnekovą gerbiu, vertinu, man jis ir jo patirtis yra labai svarbi.</p> <p>Kalbant apie pagrindinius iššūkius – vėlgi dominuoja žmonių, santykių tema. Pasipriešinimas pokyčiams yra esminis trukdis įgyvendinti naujas idėjas. Taip pat vėl kyla klausimai: iš kur yra tokie žmonės? Kodėl jie tokie yra? Ateina suvokimas, kad visokių žmonių yra, visi yra skirtingi. Tai nutraukia vidinius apmąstymus iš serijos: „Ką aš darau blogai?“. Taip tiesiog yra. Priėmimo momentas.</p> <p>Pagrindinė nauda patirto sunkaus periodo – stiprybė ir didesnis pasitikėjimas savimi, kad tu tai padarei. Sėkmės elementas. Klausimas, ar bus tarp tyrimo dalyvių, kurie pripažins kad jiems kažkas nepavyko?</p> <p>Šio interviu metu išaiškėjo daug niuansų, kurie siejami būtent su viešuoju sektoriumi: politiniai žaidimai, vaidyba, mokėjimas užmerkti kažkur akis, mažiau reikalauti iš savęs kokybės, lygybės pamynimas, negali būti atviras, sąžiningas, viešųjų pirkimų tema.</p> <p>Dar vienas dalykas, ką pastebėjau iš keleto interviu: vadovai tampa vadovai būtent tais sunkiais momentais, kada reikalingi pokyčiai – tai jiems yra penkiagubi pokyčiai: nauja pozicija, atsakomybės, pavaldiniai, nauji projektai, daug naujų ryšių ir pan.</p>	<p>Man tik dabar įstrigo tema, kad pokyčiai yra glaudžiai susiję su reputacija: ją įgyti arba prarasti. Nes pokyčiai daroma įtemptomis sąlygomis, niekada neaišku, kas gausis, be to, yra vadovybės spaudimas įgyvendinti pokyčius kuo greičiau ir tokiu būdu nukenčia kokybę. Aukščiausiai vadovybei rūpi greitis, o vadovams rūpi kokybė, nes jis supranta, kad bet kokių pokyčių diegimas lieka jo atsakomybei – jiems vėliau teks su tuo dirbti, tai prižiūrėti, spręsti kažkokias problemas, jeigu jų iškils...</p> <p>Stipriai jaučiamas pasitenkinimas profesine karjera: paskyrimas vadovauti organizaciniams pokyčiams, t. y. didesnės atsakomybės suteikimas buvo kaip ženklas, kad karjera garantuota. Nepriklausomai nuo to, kad tave „pakišo“, kad davė „neįgyvendinamą“ projektą – ta karjeros euforija buvo variklis priimti pokyčius ir juose nuolankiai dalyvauti. Jaučiamas paklausumas darbo rinkoje (pripažinimas, įvertinimas, garbė, buvimas reikalingu).</p>

SU REGINA (vaizdo įrašas, 12 lapų)	
Po interviu [2021.07.02]:	Po transkripcijos [2021.11.10]:
<p>Labiausiai gelbsti kitų žmonių pažinimas ir gebėjimas prie jų prieiti taikant ne kažkokias profesines, o asmenines kompetencijas.</p> <p>Ta pati tema apie kai kuriuos vadovus, kurie priešinasi pokyčiams dėl: tingėjimo, nenoro prisiimti atsakomybę, nenoro keisti įprastos tvarkos. Mokyšasis paleisti to, ko negali kontroliuoti. Daryti tik tai, ką gali.</p> <p>Didelė reikšmė turėjimo pagalbos ir palaikymo iš šalies: kolegos, psichologas, koučeris, mentorius.</p> <p>Kai kažkada kažkas nepavyko, buvo didelė duobė, tačiau su psichologo pagalba buvo suvokta, jog šita nesėkmė nėra susijusi su asmens profesine nekompetencija, kad su ja viskas yra gerai – tiesiog kartais kai kurie dalykai nepavyksta. Buvo daug savigraužos, bet transformuojantis suvokimas išlaisvino, atpalaidavo nuo kontrolės.</p> <p>Pokyčių metu koją kišo asmeninės nuostatos tam tikrų pavaldinių atžvilgiu, pykstant dėl veiklos komentarų, bet vėliau atėjo suvokimas, kad jos nuostatos žmogaus atžvilgiu trukdė išgirsti komentaro turinį, kuris buvo teisingas. Už tai ji buvo dėkinga.</p>	<p>Labiausiai užsifiksavusi tema, kad reikėdavo rasti individualių priėjimų prie pokyčių dalyvių, siekiant pokyčių progreso.</p> <p>Taip pat sėkmę garantuoja savęs pasitikėjimo, tikėjimo savo vidiniu žinojimu, intuityvaus apie pokyčių proceso niuansus ir laikytis savo ašies, linijos, nepasiduoda išoriniam spaudimui, kuris dažniau sukelia klaidingus rezultatus, neigiamas pasekmes.</p> <p>Iš kitos pusės, organizacinių pokyčių metu paliečiamas profesinės savivertės klausimas – kiek aš galiu, ką aš galiu, ar aš galiu? Tai kritiniuose momentuose, kai būna sunku, vis tik jaučiamas asmeninis profesionalumas, pasitikėjimas savo profesine kompetencija veikti, daryti, įgyvendinti.</p>
SU SIMONU (tiesiogiai + garso įrašas, 12 lapų)	
Po interviu [2021.06.23]:	Po transkripcijos [2022.03.11]:
<p>Vėl turėjau labai aktyvų pašnekovą, todėl buvo gana sunku išklausti įvairesnių dalykų, nes sunku įsiterpti. Labai sušalau nuo kondicionierių... Buvau pašnekovo darbo patalpose. Nors šiaip mane priėmė labai švelniai.</p> <p>Ką atradau? Vėl ta pati tema! Kad atsirado suvokimas, jog visi yra skirtingi – pagal talentus, netgi lyčių skirtumus.</p> <p>Taip pat vėlgi pokyčiai prasidėjo su restruktūrizacija ir naujomis pareigomis. Reikėjo susipažinti ne tik su darbo sritimi, bet ir pažinti darbuotojus.</p>	<p>Organizacinis pokytis kaip profesinės <u>karjeros</u> klimas, savo kompetencijos tobulinimas. <u>Kitoniškumo</u> sociume pažinimas. Nauja galimybė pažinti darbuotojus ir atrasti naujus būdus veikti, dirbti kartu, keičiant save ar panaudojant naujus vadybinius sprendimus. Didelis dėmesys savęs atskleidimui pradžioje ir pažinimui darbuotojų, kuriais galima <u>pasitikėti</u> ir iš kurių galima sudaryti pastovią darbo komandą sudėtingoms užduotims atlikti. <u>Reiklumas</u> sau ir kitiems. Mokyšasis ištransliuoti savo lūkesčius darbuotojams taip, kad jie tave išgirstų.</p>
SU BRIGITA (vaizdo įrašas, 10 lapų)	

Po interviu [2021.07.12]:	Po transkripcijos [2021.10.08]:
<p>Man toks jausmas, kad visiems apklaustiems vadovams pokyčiai iš esmės patinka, jie yra gana lankstūs, jiems įdomūs iššūkiai, augimas. Tikriausiai, tie vadovai, kuriems patirti pokyčiai kėlė itin nemalonias reakcijas, rezultatus, net nenorėtų dalyvauti mano tyrime ir apie tai kalbėti.</p> <p>Tyrimo dalyvės pagrindinis iššūkis buvo naujų žmonių prisijaukinimas, pasitikėjimo įgijimas kaip nauja vadove. Į apkalbas nekreipdavo dėmesio, priimdavo jas kaip savaime suprantamas. Buvo jaučiamas didžiulis pasitikėjimas savimi. Iš dabartinio taško žiūrint suprato, kad tuo metu jos atžvilgiu buvo patirtas mobingas, patyčios, noras pakenkti, viešai pažeminti – ji sugebėjo nubrėžti ribą garsiai parodydama, kad toks elgesys nėra tinkamas ir priimtinas. Drąsa labai svarbi pokyčiui ir bendravimas su vadovu kaip su sau lygiu.</p>	<p>Ryšėja temas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) prisitaikymas prie skirtingų žmonių; 2) būtinybė įrodyti savo kompetenciją (galiu – negaliu; užsitarnauti pasitikėjimą); 3) kova tarp vadovų, kuris departamentas geriau dirba; 4) sunkumas atleisti darbuotojus; 5) anglų kalbos mokymasis; 6) mobingas; 7) „pavaikšiojimas po purvyną“; 8) „turiu tokį kozirį dabar – patirtį“; 9) „nesupratau, kaip galima į vieną vietą surinkti tiek daug kenkiančių žmonių“; 10) „reikia būti biškį pankui“.

7 priedas. Pradinis duomenų analizės teminis žemėlapis



8 priedas. Atskirų atvejų kertiniai aspektai po duomenų analizės

ATSKIRŲ ATVEJŲ KERTINIAI ASPEKTAI		
Dalyvis	Kertinės sąvokos / Tema ¹⁷⁴	Galimos temos (visuminis išgyventos patirties paveikslas pavadinimas)
GINTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ribotumas • Skirtingumas • Dualumas • Poliariskumas • Įvairovė • Priėmimas • Konfrontacija • Pasipriešinimas • Konkurencija • Paklausumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Poliariskumo / dualizmo / skirtingumo suvokimas • Bendradarbiavimas poliariskume • Tapsmas vadovu kaip pokytis • Saviugda per toksiškos aplinkos pažinimą • Ribotumų žmonėse suvokimas • Profesinio naudingumo atskleidimas • Potencialo vystymas poliariskume • Laisvė veikti • Lyderystė apribojimuose • Autonomija keisti priešiškuose • Pasipriešinimo įveikimas • Autonomijos ribotumuose valdymas • Inicatyva apribojimuose • Tolerancija pasipriešinimui • Šansas įrodyti lyderystę • Peržengti konkurenciją • Nepasiduoti ribotumuose • Apeiti ribotumus • Laviravimas skirtingume • Stiprybės ar krypties išlaikymas konfrontacijoje • Socialinio dualumo įveika (<i>managing social duality</i>) • Saviugda kaip skirtingumo priėmimas • Išvairuoti įvairovėje pokyčių metu (<i>navigating diversity in change</i>)
BRIGITA	<ul style="list-style-type: none"> • Skirtybės • Priėmimas • Ribos • Lūkesčiai • Susitaikymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Saviugda skirtingume • Saviugda dėl profesionalumo • Pokytis ribotumuose • Evoliucija tarp Senojo ir Naujojo Aš • Saviugda lūkesčių transformacija • Pokytis kitame Aš
TAURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencingumas • Profesionalumas • Skirtingumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lūkesčių transformacija pokytyje • Profesionalumo didinimas per mokymąsi • Orientacija į galimybes ir žmonių stiprybes

¹⁷⁴ 2021.10.08 Po ketvirtojo pagal Smith ir kt. (2009) duomenų analizės etapo man kilo poreikis sudaryti atskirą kiekvieno atvejo analizės profilį, kuris atskleidžia tyrimo dalyvio istoriją, papasakotą interviu metu. Aš tai dariau tam tikra chronologine tvarka pagal aptartas arba iškilusias temas. Padarius tai, man reikėjo poros dienų pertraukos, kad galėčiau apmąstyti gautus duomenis. Tiesą pasakius, nors informacijos buvo labai daug, man atrodė, kad trūksta gylis, kažkokio aukštesnės prasmės ar konceptualizavimo. Pauzė nuo analizės davė laiko atsitraukti nuo duomenų ir į visuminį interviu paveikslą pažiūrėti iš aukštesnės perspektyvos: man kilo poreikis padaryti „minčių lietu“ ir, per daug neanalizuojant ir nekritikuojant savęs, išrašyti temas, kurios atspindi holistinį interviu paveikslą, išskirti tik 1–3 pagrindines vyraujančias temas, kurios atskleidžia esmę, sukabina smulkesnes temas, potemes, atsiranda tarsi kertinė sąvoka ar tema, apie kurią kalba Grindžiamosios teorijos atstovai. Nes šiaip tai būtų toks kaip ir atpasakojimas, o mano tikslas yra „nerti“ į duomenis ir iš jų „išnerti“ suradus nuodugnesnę pasakojimo prasmę / esmę, pamatyti pačius svarbiausius, esminius jungiamuosius taškus, kuriuos norėjo sąmoningai ar nesąmoningai atskleisti kiekvienas tyrimo dalyvis. Dėl to aš surašiau pirmas į galvą šovusias idėjas, kurios vienai ar kitaip apipina tas sąvokas. Ši užduotis man padės palyginti esminius taškus tarp visų atvejų po kiekvieno interviu analizės.

REGINA	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalumas • Asmeniškumas • Intuicija 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualaus ryšio kūrimas: „masažuoti atskirai kiekvieną“; „profesionalas pirmiausia yra žmogus“ • Savo profesionalumo kvestionavimas: „atrodo, kad aš nieko nemoku“ • Galimybių ribotumuose paieškos: „ieškoti to kampo, kad veiktų“ • Iššūkių kaip ugdymosi pagrindas: „kančia pasibaigs kažkokia verte“ • Pusiausvyra tarp galiu ir negaliu • Vadovų neveiklumo apėjimas: „kai jie čia užaugę ir patys nematę tų praktikų“ • Abejonės įveikimas: „kam čia to reikia?“ • Tarp rožinių akinių ir šoko susidūrus su realybe: organizacinių pokyčių kontekstas • Pokyčio saviugda per asmeninės galios ribotumo suvokimą: „keičiu tai, ką galiu pakeisti“
NOJUS	<ul style="list-style-type: none"> • Identitetas • Atsakomybė • Karjera • Konkurencingumas • Paaukštinimas • Pasitikėjimas savimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciniai pokyčiai kaip galimybė įtvirtinti profesinį identitetą • Pusiausvyra tarp skirtingų interesų lūkesčių organizaciniame kontekste • Organizaciniai iššūkių kaip estafetė išbandyti save • Paaukštinimas organizacinių pokyčių kontekste kaip šansas įrodyti profesionalumą • Pastangos įprasminti savo darbą organizacinių pokyčių kontekste • Laviravimas interesų ir lūkesčių įvairovėje
DONATA	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymasis • Kūryba • Strategija • Įtaka 	<ul style="list-style-type: none"> • Saviugda kaip pusiausvyra tarp strategijos / vizijos ir realybės • Saviugda kaip pastangos laviruoti tarp skirtingų lūkesčių
MILDA	<ul style="list-style-type: none"> • Vertybės • Pažeminimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pusiausvyra siekiant išvengti profesinio perdegimo • Kova už profesinių vertybių įgyvendinimą • Iš šeimininko į komandos narį • Pokyčiai neįmanomi be geros sveikatos
SI-MONAS	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalumas • Skirtingumas • Statusas • Komanda • Palaikymas • Standartai 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalumo siekis žiniose, darbo standartuose ir komandoje • Laikino profesinio klaidų ir neuztikrintumo etapo tolerancija • Gebėjimų vadyba
JULIUS	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybės ribos • Laisvė veikti 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarp laisvės kurti ir atsakomybės apribojimų

AGNETA	<ul style="list-style-type: none">• Sąmoningumas• Pasirinkimas• Ekspertiškumas• Lankstumas• Neutralumas• Savirealizacija• Rūpestis savimi• Vertybės• Ribos• Šeima	<ul style="list-style-type: none">• Sąmoningi pasirinkimai: tarp tobulai išpildytos savirealizacijos iki balanso asmeninėse vertybėse
--------	--	---

9 priedas. SUTIKIMAS

Pasirašydamas(-a) šią formą, aš sutinku dalyvauti moksliniame tyrime „VADOVŲ SAVIUGDA ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KONTEKSTE: transformuojančio ugdymosi patirtys ir sąmoningas asmeninis bei profesinis augimas“.

Tyrimą atlieka dr. Aušra Kolbergytė, Mykolo Romerio universiteto mokslo darbuotoja, remiantis podoktorantūros stažuotės projektu Nr. 09.3.3-LMT-K-712-19-0217.

Tyrimo tikslas – atskleisti vadovų saviugdos kaip transformuojančio ugdymosi fenomeną organizacinių pokyčių kontekste.

Empiriniai duomenys renkami pusiau struktūruoto interviu metu. Klausimai apima patirtų organizacinių pokyčių kontekstą, iššūkių patyrimą, saviugdos paskatas, pobūdį ir rezultatus. Interviu trukmė apie 1,5 val.

Aš patvirtinu, kad atitinku šiuos tyrimo dalyvių atrankos kriterijus*:

- 1) Vidurinės grandies vadovai(-ės).
- 2) Turėjimas 5 ar daugiau tiesiogiai atskaitingus pavaldinius.
- 3) Darbuotojų skaičius organizacijoje: apie 250 ir daugiau.
- 4) Tiesioginio ar netiesioginio dalyvavimo patirtis įgyvendinant ženklius pokyčius organizacijoje.
- 5) Patirti organizaciniai pokyčiai prisidėjo prie asmeninio ir profesinio augimo.

*Pastaba: šie kriterijai gali atspindėti ir praeities patirtį (pokyčiai vyko anksčiau darbovietėje).

Aš suprantu, kad interviu bus įrašinėjamas, o jo metu pateikti duomenys – koduojami taip, kad asmens tapatybės ar organizacijos pavadinimo nebus galimybės identifikuoti.

Esu informuotas(-a), kad interviu metu gauti duomenys bus panaudoti šio mokslinio tyrimo rezultatų sklaidoje: publikuojant mokslinius straipsnius ir monografiją, mokslinėse konferencijose ar kituose renginiuose. Pateikta informacija nebus perduota kitiems tyrėjams, nesusijusiems su šiuo projektu. Asmens duomenys bus saugojami tyrimo tikslais iki 10 metų, o vėliau bus ištrinti.

Aš patvirtinu, kad man buvo suteikta informacija apie tyrimo tikslą ir kitus jo vykdymo aspektus. Aš taip pat suprantu, kad turiu teisę atsisakyti dalyvauti tyrime.

TYRIME DALYVAUTI SUTINKU. Sutinku, kad mano asmens duomenys įskaitant sutikimą dalyvauti tyrime būtų pateikti atsakingoms institucijoms mokslinio tyrimo rezultatų sklaidoje, jei bus reikalinga. Šis sutikimas apima asmens duomenis ir informaciją, kuri yra susijusi tik su šio projekto vykdymu.

.....

..

.....

(Vardas ir pavardė)

(Parašas ir data)

10 priedas. Kvietimo tekstas tyrimo dalyviams audituoti interviu analizės rezultatus

KVIETIMO TEKSTAS TYRIMO DALYVIAMS AUDITUOTI INTERVIU ANALIZĖS REZULTATUS

(Interviu transkripcijos ir interviu profilio teminio žemėlapiu pristatymas)

Labą diena, (tyrimo dalyvio vardas),

Dėkoju, kad sutikote dalyvauti mano tyrime. Pastarąsias dešimt dienų daug dirbau su Jūsų interviu: tikiuosi, labai ašys ar žandai nekaito? :)

Gal būtų Jums įdomu: dalijuosi interviu transkripcija ir preliminarium temų žemėlapiu. Tai nėra galutinė versija: interviu ištraukos skirtingose temose gali kartotis (ne visos jos čia matyti), temų formuluotės keisis, o rengiant bendrą visų interviu paveikslą dar daug kas susijungs, susitrauks ar kitaip koreguosis.

Jeigu kiltų kokių nors klausimų, pastabų ar absoliučių prieštarų, – prašau parašyti, kad apgalvočiau iš naujo, peržvelgčiau ir, jei reikia, pakoreguočiau.

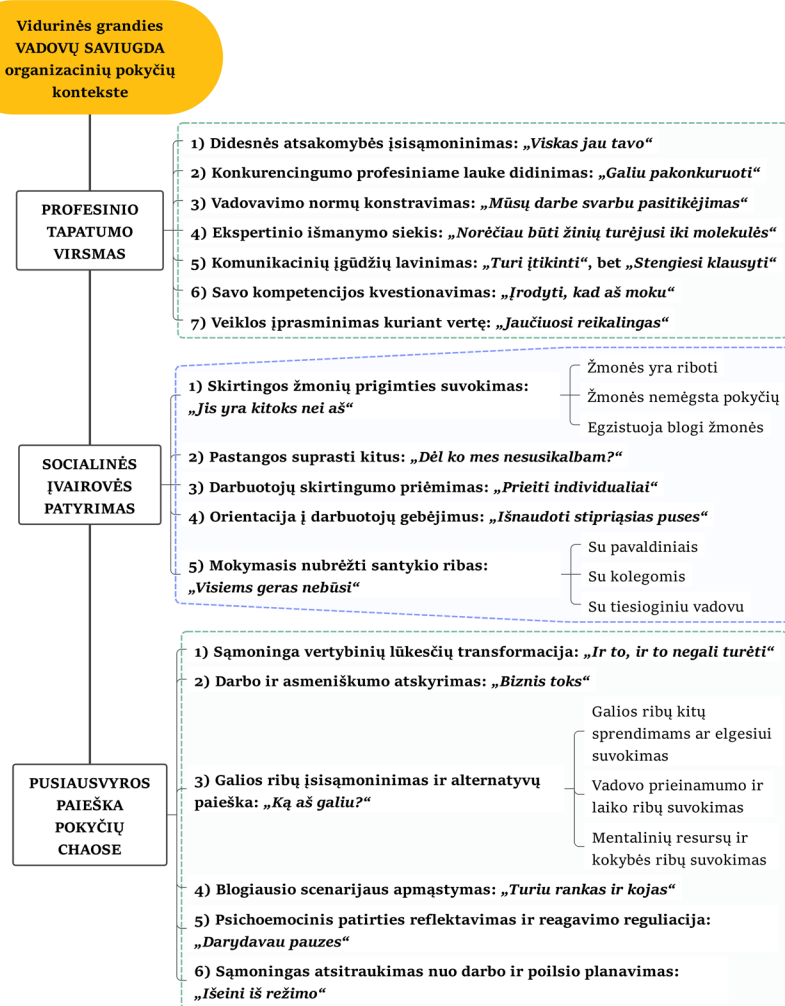
P.S. Primenu, kad kiekvieno tyrimo dalyvio vardas ir kiti asmenį ar organizaciją identifikuojantys duomenys yra / bus pakoreguoti siekiant išlaikyti anonimiškumą.

Kol kas tiek.

Geriausiu linkėjimai,

Aušra

11 priedas. Empirinio tyrimo rezultatus apibendrinantis temų žemėlapis



Vidurinės grandies vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste

Monografija

Redagavo MB „Kopis“

Maketavo Jovita Jankauskienė

Tiražas 40 egz.

Išleido Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, 08303 Vilnius
www.mruni.eu

Spausdino UAB „Šiaulių spaustuė“
P. Lukšio g. 9G., 76200 Šiauliai
www.siauliuspaustuve.lt

