



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**VIRTUALIAI DIRBANČIŲ DARBUOTOJŲ
ĮSIPAREIGOJIMAS ORGANIZACIJAI**

Baigiamasis magistro projektas

Eglė Misiūnaitė - Bačiauskienė

Projekto autorė

Doc. dr. Kęstutis Duoba

Vadovas

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

VIRTUALIAI DIRBANČIŲ DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMAS ORGANIZACIJAI

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Eglė Misiūnaitė - Bačiauskienė

Projekto autorė

Doc. dr. Kęstutis Duoba

Vadovas

Doc. dr. Lina Girdauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Eglė Misiūnaitė - Bačiauskienė

Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Eglės Misiūnaitės - Bačiauskienės, baigiamasis projektas tema „Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Eglė Misiūnaitė - Bačiauskienė. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai. Magistro baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Kęstutis Duoba; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (studijų krypčių grupė), studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Žmonių išteklių vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *įsipareigojimas, įsipareigojimas organizacijai, emocinis įsipareigojimas, darbuotojų įsipareigojimas, virtualus darbas, virtuali komanda.*

Kaunas, 2019. 84 puslapiai.

Santrauka

Temos aktualumas. Šiuolaikinių organizacijų konkurencinis pranašumas tampa vis labiau priklausomas nuo darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Organizacijų tyrimuose ir verslo praktikoje vyrauja įsitikinimas, kad įsipareigoję darbuotojai dirba veiksmingiau, be to, yra linkę rečiau keisti darbus, vengia neproduktyvių elgsenos modelių, todėl organizacijos deda daug pastangų plėtoti ir palaikyti įvairias darbuotojų įsipareigojimo stiprinimo strategijas (Morrow, 2011). Globalėjanti darbo rinka, intensyvi technologijų skverbtis į darbo aplinkas ir vidinius organizacijų procesus, darbo formų kaita ir įsitraukimas į skaitmeninę erdvę daro įtaką organizacijų struktūroms, atsiranda organizacija „be sienų“. Šiuolaikinės organizacijos ima veikti kaip virtualūs veiklos bendruomenių tinklai, išsaugantys ir bendrą fizinę susitikimų ir (ar) darbo vietą. Keičiantis darbo „vietos“ ir „erdvės“ sampratoms bei darbuotojų bendradarbiavimo pobūdžiui, keičiasi ir darbuotojų įsipareigojimo struktūra. Todėl kyla aktualus klausimas, kaip geografiškai vienas nuo kito nutolę darbuotojai, bendradarbiaujantys daugiausiai virtualioje erdvėje ir tik epizodiškai susitinkantys fizinėje organizacijos vietoje, yra įsipareigoję savo organizacijai, projekto komandai ir darbui. Tokiame dinamiškame kontekste darbuotojų įsipareigojimas tampa viena aktualiausių žmoniškųjų išteklių vadybos problemų.

Tyrimo objektas – virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.

Tyrimo tikslas – atskleisti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai teorinius aspektus.
2. Aprašyti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo naratyvinio tyrimo metodologiją.
3. Empiriškai ištirti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimą.

Tyrimo metodai: literatūros analizė, naratyvinis interviu, tyrėjo lauko užrašai, kokybinė turinio analizė.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai. Virtualiai dirbančių darbuotojų naratyvuose išryškėja psichologinio ryšio su organizacija, projekto komanda ir darbu daugialypiškumas. Įsipareigojimo ryšį darbuotojai išgyvena skirtingai. Įsipareigojimo ryšio stiprumas kinta priklausomai nuo to, kaip kiekvienas individualiai suvokia savo vietą organizacijoje ir virtualioje komandoje, kaip interpretuoja kasdieninius įvykius ir situacijas. Naratyvuose įsipareigojimas organizacijai, komandai ir projektui pasireiškia kaip nuolat kuriama ir perkuriama emocinė būseną. Atlikus naratyvinių interviu kokybinę turinio analizę, įsipareigojimo fenomeno struktūroje identifikuotos *vidinio pasirinkimo, rūpesčio ir pasišventimo*

kategorijos. Įsipareigojimui, kaip laisvos valios aktui, imanentiškas atsakomybės prisiėmimas už įsipareigojimo objektą. Įsipareigojimas organizacijai ir projekto grupei susijęs su pasižadėjimu suderinti savo veiksenos formą su bendrais tikslais ir veikimo trajektorijomis. Naratyvuose identifikuota trilypė rūpesčio struktūra, susidedanti iš refleksyvaus dėmesingumo, atsakomybės bei jautrumo, kurie manifestuojasi intencionalių veikimu. Pasišventimo paradigmoje neišvengiamas aukojimosi elementas. Pasišventęs darbuotojas deda papildomų, jo vaidmenį komandoje ir (ar) organizacijoje pranokstančių pastangų tikslams pasiekti. Darbuotojai linkę pasišvęsti tam, su kuo jie betarpiškai susiję, taigi organizacijų kontekste – savo virtualiai komandai ir pačiam projektui.

Įsipareigojimo patyrimų labilumas susijęs su virtualios *erdvės*, *laiko* bei *interaktyvumo* kategorijomis. Virtualios komandos naratyvuose išskyla kaip laiko, erdvės ir interaktyvumo veikiami takūs organizaciniai dariniai. Virtuali erdvė ir laikas yra virtualios komandos disciplinuojama erdvė ir laikas, apibūdinami erdvinio *artumo* ir *nuotolio* bei laiko *bendrumo* ir *atskirumo* kategorijomis. Paradoksaliai geografiškai nutolusių darbuotojų psichologinio artumo patyrimas susijęs su intersubjektyviai konstruojamu įsipareigojimu komandai ir organizacijai. Interaktyvumo virtualioje erdvėje patyrimas generuoja kognityvinius ir emocinius procesus, lemiančius ryšio su organizacija, virtualia komanda ir pačia užduotimi suvokimą. Naratyvuose identifikuotos trys virtualios komandos interaktyvumo kategorijos: *virtualių interakcijų intensyvumas*, „*virtuali*“ *kalba* ir *hipertekstualumas*. Vartojant kalbą, turinčią sakinio ir rašytinio diskurso požymių, ir kodus, žyminčius komandos narių emocijas, bei hipertekstą, virtuali socialinė sąveika suintensyvėja. Esmiška tai, kad virtualių interakcijų intensyvumas turi reikšmę darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, komandai ir projektui.

Šiame tyrime daugiausiai remiasi mažai išplėtotą Klein'o, Molloy ir Brinsfield'o (2012) įsipareigojimo teorija, siekiančia išgryninti įsipareigojimo konceptą, atskiriant jį nuo kitų susijusių konceptų (pvz., tapatumo), todėl analizuojant naratyvinių interviu duomenis identifikuotos kategorijos gali būti nepakankamai prisotintos. Šiam tyrimo ribotumui įveikti būtina atlikti įvairesnes kokybinio tyrimo strategijas taikančių tyrimų.

Eglė Misiūnaitė - Bačiauskienė. Organizational Commitment of Virtual Employees. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Kęstutis Duoba; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area (study field group), study field: Business and Public Management, Human Resources Management.

Keywords: *Commitment, Organizational Commitment, Affective Commitment, Employee Commitment, Virtual Work, Virtual Team.*

Kaunas, 2019. 84 pages.

Summary

The relevance of the research. The competitive advantage of contemporary organisations has become increasingly dependent on employees' organisational commitment. The belief that committed employees work more efficiently and, what is more, tend not to change jobs often and to avoid non-productive behaviour models has prevailed in the organisational research and business practice. Therefore, organisations have been making major efforts to develop and support various strategies for enhancement of employees' commitment (Morrow, 2011). Globalised labour market, intensive penetration of technologies into labour environments and internal organisational processes, changing forms of work and moving to digital space have been influencing organisational structures and have resulted in establishment of organisations "without borders". Contemporary organisations have started functioning as virtual community networks, which also retain their common physical space for meetings and (or) workplaces. Shifting concepts of "place" and "space" and modes of employees' communication, the structure of employees' commitment is undergoing changes as well. Therefore, a relevant question arises: to what extent geographically dispersed employees, who mainly communicate in the virtual space and meet each other occasionally in a physical space of organisation, are committed to their organisation, project team and work? In such a dynamic context, employees' commitment has become one of the most relevant problems in human resources management.

The object of the research: organisational commitment of virtual employees.

The goal of the research: to reveal organisational commitment of virtual employees.

The objectives of the research:

1. To analyse the theoretical aspects of organisational commitment of virtual employees.
2. To characterise the methodology of narrative research on organisational commitment of virtual employees.
3. To conduct empirical research on virtual employees' commitment.

The methods of the research: literature review, narrative interview, field notes, qualitative content analysis.

The main research results. The research results highlighted the multidimensional character of the psychological link with an organisation, project team and work in the narratives of virtually working

employees. Employees live through the link of commitment in a different way. Strengthening of the commitment link changes depending on how each individual perceives own place in an organisation and virtual team, how she/he interprets daily events and situations. Commitment to an organisation, team or project manifests itself as a continuously created and recreated emotional state in the analysed narratives. The conducted qualitative content analysis of the narrative interviews allowed identifying the categories of *volition*, *dedication* and *care* in the structure of the phenomenon of commitment. Commitment as an act of volition is characterised by immanent assumption of responsibility for the object of commitment. Commitment to an organisation and project group is linked with undertaking to align own actions to common goals and activity trajectories. A threefold structure of care was identified, which consists of reflexive attention, responsibility and sensitivity manifesting themselves through intentional acting. The element of sacrifice is inevitably present in the paradigm of dedication. A dedicated employee undertakes additional efforts that surpass his/her role in a team and (or) organisation to achieve the set goals. Employees tend to become dedicated only what they are immediately linked to, that is, to their own virtual team and to the project itself within the context of organisations.

The lability of commitment experiences is linked with the categories of *space*, *time* and *interactivity*. In the narratives on virtual team they emerge as liquid organisational formations influenced by time, space and interactivity. Virtual space and time include the space and the time that are disciplined by a virtual team, which are defined by categories of spatial *proximity* and *distance* and temporal *commonality* and *separation*. Paradoxical experience of psychological closeness among geographically dispersed employees is linked with intersubjectively constructed commitment to a team or an organisation. In the virtual space of interactivity experience generates cognitive and emotional processes that predetermine the understanding of the link to an organisation, an interactive team and the task itself. Three categories of interactivity have been identified in the narratives: *intensity of virtual interactions*, *“virtual” language* and *hypertextuality*. Using the language that possesses qualities of spoken and written discourse and codes that represent emotions of team members as well as hypertext, virtual social interaction becomes more intensive. It is essential that intensity of virtual interactions has influence on employees’ commitment to an organisation, team and project.

The conducted research is mainly grounded on the underelaborated commitment theory, which was suggested by Klein, Molloy and Brinsfield (2012). This theory targets at purifying the concept of commitment while isolating it from other related concepts (e.g. identity). Therefore, analysing the data of narrative interviews, the identified categories can be insufficiently saturated. More research studies that apply a bigger variety of qualitative research strategies have to be conducted to eliminate the aforesaid limitation of the conducted research.

Turinys

| | |
|---|-----------|
| Įvadas..... | 8 |
| 1. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai problematika | 10 |
| 2. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo teorinis diskursas..... | 13 |
| 2.1. Įsipareigojimo teorinis diskursas..... | 13 |
| 2.1.1. Įsipareigojimo organizacijai samprata | 14 |
| 2.1.1.1. Trijų dimensijų modelis | 15 |
| 2.1.1.2. Dviejų dimensijų modelis | 17 |
| 2.1.1.3. Vienos dimensijos modelis | 18 |
| 2.1.1.4. Daugybinio įsipareigojimo teorija..... | 20 |
| 2.1.2. Įsipareigojimo organizacijai vystymasis | 22 |
| 2.1.2.1. Įsipareigojimo organizacijai veiksniai | 23 |
| 2.1.2.2. Įsipareigojimo pasekmės | 24 |
| 2.3. Virtualaus darbo teorinis diskursas | 25 |
| 2.3.1. Virtualios organizacijos konceptas | 25 |
| 2.3.2. Virtualios komandos konceptas | 26 |
| 2.3.3. Virtualaus darbo konceptas | 30 |
| 2.3.4. Virtualaus darbo dimensijos: erdvinis atstumas, laikas ir intensyvumas | 32 |
| 2.4. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo teorinis modelis | 37 |
| 3. Tyrimo metodologija..... | 41 |
| 3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai | 41 |
| 3.2. Tyrimo dizainas..... | 41 |
| 3.2.1. Naratyvinio tyrimo strategija | 41 |
| 3.2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodai | 42 |
| 3.2.2.1. Tyrimo duomenų rinkimo metodai | 42 |
| 3.2.2.2. Tyrimo duomenų analizės metodas..... | 44 |
| 3.2.3. Tyrimo dalyviai | 45 |
| 3.2.4. Tyrimo aprašymas | 46 |
| 3.3. Tyrimo etika | 46 |
| 3.4. Tyrimo patikimumas | 46 |
| 4. Tyrimo rezultatai ir diskusija | 47 |
| 4.1. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo raiška | 47 |
| 4.1.1. Pasirinkimas | 47 |
| 4.1.2. Rūpestis | 49 |
| 4.1.3. Pasišventimas | 52 |
| 4.1.4. Erdvė ir laikas | 54 |
| 4.1.5. Interaktyvumas | 59 |
| 4.2. Diskusija..... | 67 |
| 4.3. Tyrimo apribojimai | 70 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS | 71 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS..... | 74 |

Ivadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinių organizacijų konkurencinis pranašumas tampa vis labiau priklausomas nuo darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (Meyer & Parfyonova, 2010). Organizacijų tyrimuose ir verslo praktikoje vyrauja įsitikinimas, kad įsipareigoję darbuotojai dirba veiksmingiau, be to, yra linkę rečiau keisti darbo vietą, vengia neproduktyvių elgsenos modelių, todėl organizacijos deda daug pastangų plėtoti ir palaikyti įvairias darbuotojų įsipareigojimo stiprinimo strategijas (Morrow, 2011). Globalėjanti darbo rinka, intensyvi technologijų skverbtis į darbo aplinkas ir vidinius organizacijų procesus, darbo formų kaita ir nuolatinis įsitraukimas į skaitmeninę erdvę daro įtaką verslo modeliams ir organizacijų struktūroms. Globalizacija skatina reikšmingus pokyčius darbo santykiuose, todėl pereinama prie intensyvesnių, trumpesnės trukmės darbo formų (Suki & Suki, 2011), sąlygojančių ir intensyvesnę darbuotojų kaitą (Metcalf & Rees, 2010; Genevičiūtė – Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015). Be to, keičiantis organizacijų struktūroms, atsiranda organizacija „be sienų“ (Fung & Neufeld, 2006). Vienas iš reikšmingiausių darbo santykių pokyčių, transformuojančių žmogiškųjų išteklių vadybos politiką, – organizacijų tinklumo ir virtualumo vystymasis. Šiuolaikinės organizacijos ima veikti kaip ilgalaikiai virtualūs veiklos bendruomenių tinklai, išsaugantys ir bendrą fizinę susitikimų ir (ar) darbo vietą. Keičiantis darbo „vietos“ ir „erdvės“ sampratoms bei darbuotojų intelektualinio ir socioemocinio bendradarbiavimo pobūdžiui, keičiasi ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai struktūra. Todėl kyla aktualus klausimas, kaip geografiškai vienas nuo kito nutolę darbuotojai, daugiausia virtualioje erdvėje ir tik epizodiškai susitinkantys fizinėje organizacijos vietoje, yra įsipareigoję savo organizacijai, projekto komandai ar darbui. Taigi tokia dinamiskame kontekste darbuotojų įsipareigojimas tampa viena aktualiausių žmogiškųjų išteklių vadybos problemų.

Problema. Pakitus socialiniam ir technologiniam kontekstui, t. y. kuriantis virtualioms darbo vietoms ir aplinkoms (O’Neil, Hambley, Greidanus, MacDonnell, & Kline, 2009; Schjoedt, 2012; Dysvik & Kuvaas, 2013; de Jong, Parker, Wennekers, & Wu., 2015), būtina naujai gilintis į įsipareigojimą organizacijai, nes klasikinės įsipareigojimo organizacijai teorijos (pvz., Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1997) nepakankamai koreliuoja su šiuolaikinių organizacijų realybe. Kita vertus, įsipareigojimo organizacijai konstruktas ištyrinėtas taikant kiekybinius metodus, validuoti plačiai taikomi klausimynai (*Ibid*), todėl pasigendama kokybinių tyrimų, atskleidžiančių latentinius įsipareigojimo organizacijai struktūros ar (ir) proceso elementus. Šiame darbe keliamas probleminis klausimas, *kaip pasireiškia virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai?* Siekiant atsakyti į šį probleminį klausimą, taikoma naratyvinio tyrimo strategija, padėsianti surinkti vertingų kokybinių duomenų apie įsipareigojimo fenomeną.

Tyrimo objektas – virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.

Tyrimo tikslas – atskleisti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai teorinius aspektus.
2. Aprašyti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo naratyvinio tyrimo metodologiją.
3. Empiriškai ištirti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimą.

Teorinio ir empirinio tyrimų metodai. Įsipareigojimo, virtualios organizacijos, virtualios komandos ir virtualaus darbo diskursams išanalizuoti taikomas mokslinės *literatūros analizės metodas*. Žmogiškųjų išteklių vadybos tematikoje fragmentiškai taikoma *naratyvinio tyrimo metodologija* (Riessman, 2008; Rhodes & Brown, 2005) padės atskleisti, kaip virtualiai dirbantys darbuotojai socialiai konstruoja savo asmeninį įsipareigojimą kasdienėse situacijose. Naratyvinis tyrimas atveria galimybes kokybinius duomenis generuojantiems organizacijų tyrimams, kurie įgalina atrasti naujų mokslinių išvalgų. Kokybiniais duomenimis apie virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo patirtis surinkti taikomi du metodai – *naratyvinis interviu* (Bauer, 1996; Kvale & Brinkmann, 2009) ir *tyrėjo lauko užrašai* (Tjora, 2006). Kokybiniai naratyvinių interviu duomenys analizuojami taikant *kokybinę turinio analizę* (Smith, 2014; Krippendorff, 2004; Kvale, 2007).

Pirmojoje projekto dalyje analizuojamas virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai teorinis diskursas ir suformuluojama teorinė pozicija, kuri yra šio tyrimo konceptualioji atrama; *antrojoje dalyje* aprašoma virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo naratyvinio tyrimo metodologija; *trečiojoje dalyje* analizuojami ir interpretuojami virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo tyrimo rezultatai.

1. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai problematika

Įsipareigojimo organizacijai dimensijų tyrimai. Įsipareigojimas organizacijai, komandai, darbui yra vienas iš išsamiausiai teoriškai ir empiriškai tyrinėjamų konstruktvų (Klein, Molloy & Cooper, 2009). Organizacinės elgsenos tyrimuose siekiama giliau suprasti šio fenomeno turinį, formavimąsi ir veiksnius, sąsajas su kitais organizacijos procesais ir charakteristikomis.

Vadybos, organizacinės psichologijos ir elgsenos bei žmogiškųjų išteklių moksliniuose diskursuose intensyviai artikuluojamas įsipareigojimo organizacijai konceptas vis dar kelia didžiausių iššūkių ir teoretikams, ir praktikams (Cohen, 2003; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Didelė dalis tyrimų susitelkia į teorinį modeliavimą (Meyer & Allen, 1997; Cohen, 2003; Klein, Molloy & Brinsfield, 2012), tęstinius empirinius tyrimus (Morrow, 1993) ir įsipareigojimo organizacijai metaanalizę (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Riketta, 2005). Įsipareigojimo organizacijai koncepto plėtojimo tyrimai remiasi ir kitų įsipareigojimo formų, t. y. įsipareigojimo profesijai, darbui, darbo vietai, darbo grupei, bendrijai, projektui etc., teoriniu permąstymu (Cohen, 2003; Klein *et al.*, 2012) bei bandymu atskirti įsipareigojimo fenomeną nuo kitų susijusių fenomenų (Klein *et al.*, 2012). Tokiame kontekste būtina iš naujo apibrėžti darbuotojų įsipareigojimą, identifikuojant jo dimensijas ir vystymąsi.

Bendriausia prasme darbuotojo įsipareigojimas organizacijai traktuojamas kaip prasminga sąsaja su organizacija, pagrįsta individualių ir organizacinių tikslų ir vertybių homogeniškumu. Moksliniame „trečiosios kartos“ (Cohen, 2007) diskurse dominuoja klasikinė Meyer'io ir Allen'o (1997) įsipareigojimo organizacijai, kaip trijų dimensijų konstrukto, apibrėžtis, apimanti emocinį (afektinį), tęstinį (nuolatinį) ir norminį (formalųjį) įsipareigojimą organizacijai. Empiriniai tyrimai pagrindžia, kad kiekvieną iš šių dimensijų lemia skirtingos darbuotojo patirtys ir kiekvienos iš jų intensyvumas daro įtaką kitoms su darbu susijusioms kategorijoms (pvz., įsitraukimui į darbą, pasitenkinimui darbu, apsisprendimui likti ar išeiti iš darbovietės, perdegimui, stresui etc.) (Cohen & Freund, 2005; Somers, 2009). Asmenys, kurie yra aktyviai įsitraukę į organizacijos veiklas, jaučiasi emociškai susiję su organizacija ir tapatinasi su ja. Be to, moksliniai tyrimai, orientuoti į darbuotojų darbo patirtį, rodo, kad darbuotojai, kurių darbo patirtis atitinka jų lūkesčius, patenkina jų pagrindinius poreikius, linkę stipriau emociškai priklausyti organizacijai (Dunham, Grube, & Castañeda, 1994; Meyer *et al.*, 1993). Tęstinis įsipareigojimas pasireiškia ekonominiais ryšiais su organizacija, grindžiamas praradimais, kurie atsiranda palikus organizaciją. Tyrimai rodo, kad šis komponentas susideda iš dviejų koreliuojančių subdimensijų: asmeninės aukos ir įsivaizduojamų alternatyvų nebuvimo (Dunham *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1990), kas lemia didelius praradimus pasitraukus iš organizacijos. Norminis (formalusis) įsipareigojimo komponentas yra susijęs su darbuotojo įsitikinimu, kad atsakomybė dėl jo įsipareigojimo tenka organizacijai. Darbuotojai, kurie yra formaliai įsipareigoję organizacijai, lieka joje, nes galvoja, kad tai teisinga ir moralu (Wiener, 1982, p. 429). Visi trys įsipareigojimo komponentai vystosi nepriklausomai, kaip skirtingos patirties ar ankstesnių įsipareigojimų modeliuojamos struktūros (Meyer & Allen, 1997). Pozityvi darbo patirtis, susijusi su darbuotojo poreikiu jaustis komfortabiliai santykiuose su organizacija, taip pat jaustis kompetentingam atlikti darbuotojo vaidmenį, kuria emocinį darbuotojo įsipareigojimą organizacijai (*Ibid*). Tęstinis darbuotojų įsipareigojimas susijęs su pripažinimo poreikio patenkinimu, organizacijos investicijomis ir suvoktomis darbo alternatyvomis (p. 4). Formalusis įsipareigojimas išreiškia bendrąją asmens įsipareigojimo organizacijai prasmę ir yra susijęs su lojalumo vertybe, t. y. lojalumą vertinantys asmenys paprastai yra labiau lojalūs ir įdarbinusiai organizacijai.

Didžioji dalis teorinių ir empirinių mokslinių tyrimų orientuojasi į visus arba kurį nors vieną Meyer'io ir Allen'o (1997) trijų dimensijų įsipareigojimo modelio komponentą arba šią klasikinę teoriją sieja su kitomis teorijomis. Pavyzdžiui, Gellatly, Meyer'is ir Luchak'as (2006), remdamiesi Meyer'io ir Herscovitch (2001) interaktyvumo efekto tarp emocinio, formaliojo ir tęstinio įsipareigojimų teorija, tyrinėja, kaip šių įsipareigojimo komponentų sąveika susijusi su darbuotojų elgsena ir apsisprendimu likti organizacijoje. Tyrimas atskleidė, kad esant stipriems emociniam ir formaliajam įsipareigojimams išryškėja stipri intencija likti darbovietėje. Meyer'is ir Parfyonova (2010) teoriškai analizuoja ir rekonceptualizuoja mažiausiai tyrinėjamą formalųjį (normatyvinį) įsipareigojimą darbo vietai, dažnai traktuojamą kaip ne tokį reikšmingą organizacinio įsipareigojimo struktūroje. Autoriai teigia formaliojo įsipareigojimo dualumą: šis įsipareigojimas gali būti patiriamas kaip moralinė pareiga ir kaip pojūtis, kad esi skolingas organizacijai. Šie aspektai aktualūs šiuolaikinėms organizacijoms, kuriose ilgalaikiai darbuotojai padeda sukurti konkurencinį pranašumą. Morrow (2011) emocinio įsipareigojimo ilgalaikių tyrimų metaanalizėje prieina prie išvados, kad individualus prisirišimo prie organizacijos suvokimas yra esminis emocinio įsipareigojimo elementas, kuriam organizacijos skiria nepakankamai dėmesio. Meyer'is *et al.* (2012) metaanalizėje gilinasi į verslo globalėjimo ir darbo vietų skirtingumo kontekste ryškėjantį kultūrinių skirtumų reikšmę įsipareigojimui. Kam'as *et al.* (2016) ilgalaikėje studijoje svarsto, ar įsipareigojimas yra stabilus ir nuspėjamas. Wombacher'is ir Felfe (2017) atskleidžia, kad darbuotojo įsipareigojimas komandai sinergiškai susijęs su įsipareigojimu organizacijai, be to, žemą įsipareigojimą organizacijai gali kompensuoti įsipareigojimas komandai. Taigi Meyer'io ir Allen'o (1997) teoriją plėtojantys tyrimai bando identifikuoti įsipareigojimo komponentų sąveiką, jų „svorį“ organizacinei elgsenai ir nustatyti teorinį ir modeliuoti praktinį poveikį organizacijoms ir organizacijų tyrimams.

Klasikinė Meyer'io ir Allen'o (1997) darbuotojų įsipareigojimo organizacijai samprata, suformavusi išsamiai išplėtotą įsipareigojimo paradigmą, kelia pagrįstą abejonių dėl jos universalumo. Keičiantis kartoms, natūraliai kinta ir vertybinės orientacijos, kuriomis remiasi į darbo rinką įsilieję nauji darbuotojai. Pavyzdžiui, darbo pastovumo, ilgalaikių santykių su organizacija, iliuzinio stabilumo, susijusio su darbo trukme toje pačioje organizacijoje, įsipareigojimo organizacijai, kaip pareigos organizacijai, vertybės nėra tokios aktualios kartai, kuriai asmeninė saviraiška, karjeros lūkesčiai, pripažinimas, naujų žinių ir patirčių absorbavimas, tobulėjimas, socialiniai ryšiai, priklausymo jausmas, pasitenkinimas ir individualizmas yra esminės gyvenimo preferencijos (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010; Lancaster & Stillman, 2002; Pooley, 2006). Galima daryti hipotetinę prielaidą, kad Meyer'io ir Allen'o (1997) konceptualizuotas emocinis įsipareigojimas organizacijai postmodernioje diversifikuotoje visuomenėje išlieka ypač aktualus, nors šiuolaikinė karta ir linkusi labiau įsipareigoti grupei, bendradarbiams nei organizacijai, kaip juridiniams asmeniui, tačiau tęstinio (nuolatinio) ir norminio (formaliojo) įsipareigojimo organizacijai teorija stipriai komplikuojasi.

Įsipareigojimo organizacijai proceso tyrimai. Kitas svarbus įsipareigojimo organizacijai tyrimų laukas susijęs su įsipareigojimo, kaip proceso, konceptualizavimu. Kiekvienam darbuotojui būdingas kintamo stiprumo įsipareigojimas organizacijai (Stallworth, 2004), kurio raidos trajektorija gali būti labai įvairi. Atskirą įsipareigojimo mokslinių tyrimų masyvą surado Cohen'o (2000, 2003, 2006, 2007, 2015) darbai, analizuojantys ne tik įsipareigojimo organizacijai sąsajas su kultūriniu kontekstu, įsipareigojimo ir apsisprendimo likti ar išėiti iš organizacijos sąveiką, bet ir rekonceptualizuojantys patį organizacinį įsipareigojimą, įvedant laiko dimensiją, t. y. du esminius įsipareigojimo matavimo momentus – prieš pradėdant darbą organizacijoje ir pradėjus dirbti organizacijoje. Cohen'o (2007) teorijoje įsipareigojimas yra kontekstualus ir dinaminis fenomenas, kurio turinys skirtingai suvokiamas,

patiriamas ir interpretuojamas skirtingais darbuotojo karjeros organizacijoje etapais. Autoriaus siūlomas dviejų dimensijų modelis (laiko ir įsipareigojimo pagrindo) siekia sustiprinti Meyer'io ir Allen'o (1997) įsipareigojimo teorijos pagrįstumą ir eliminuoti jos ribotumus. Šioje teorijoje afektinis įsipareigojimas yra traktuojamas kaip „giliausios formos įsipareigojimas“ (Cohen, 2007, p. 350).

Šiame kontekste ypač aktualūs Klein'o *et al.* (2009; 2012; 2014) moksliniai tyrimai, grindžiami Meyer'io ir Allen'o (1991) įsipareigojimo modelio kritika. Klein'as *et al.* (2012) įsipareigojimą organizacijai traktuoja kaip procesą, susijusį su skirtingais makro- ir mikrokontekstais: socialiniais (kultūra, ekonomika), organizaciniais (organizacijos kultūra, klimatas, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos), tarpasmeniniais (socialinė įtaka ir mainai) ir individo lygmens (vertybės, asmeninės savybės, ypač atvirumas, reputacija etc.). Be to, minėtame tyrime įsipareigojimas konceptualizuojamas kaip kognityvinis ir emocinis konstruktas, t. y. kaip darbuotojo suvokiama psichologinė sąsaja su organizacija. Klein'as *et al.* (2012) išvelgia fenomenologinių skirtumų tarp įsipareigojimo kokiam nors kolektyviniam dariniui (grupei, organizacijai), asmenims (pvz., bendradarbiams, vadovui) ar kitiems abstraktiems objektams (pvz., idėjoms, sprendimams, tikslams) (p. 31). Tačiau visais atvejais svarbu, kaip asmuo supranta savo ryšį su organizaciniais dariniais, kitais asmenimis ar objektais. Vadovai šiame kontekste gali tik racionalizuoti šį sąryšį sudarydami palankias aplinkas jam formuotis.

Alternatyvius požiūrius į įsipareigojimą organizacijai plėtoję mokslininkai priėjo prie išvados, kad įsipareigojimas yra dinaminis konceptas (Cohen & Freund, 2005).

Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su kitais teoriniais ir praktiniais aspektais. Įsipareigojimo sąsajų su kitais socialiniais, psichologiniais ar tarpdalykiniais konstruktais tyrimai padeda giliau suprasti įsipareigojimo organizacijai fenomeną. Mokslininkai siekia artikuliuoti ir paaiškinti, kaip įsipareigojimas organizacijai susijęs su kitais organizacinei elgsenai aktualiais aspektais: su tapatumu (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006; Riketta, 2005), integralumu (Brochner, Senior & Welch, 2014), motyvacija (Meyer *et al.*, 2004), lyderyste (Gillet & Vandenberghe, 2014; Montani, Courcy, & Vandenberghe, 2017), pasitenkinimu darbu (Golden & Veiga, 2008; Lambert, Minor, Wells, & Hogan, 2016), pasitikėjimu ir darbu komandoje (Crossman & Lee-Kelley, 2004; Wombacher & Felfe, 2017), darbo rezultatais (Cohen, 2000), organizaciniais pokyčiais (Elias, 2009; Meyer *et al.*, 2010), įgalinimu ir pokyčiais (Morin *et al.*, 2016), darbo pobūdžio ir darbo santykių pokyčiais (pvz., Morrow, & Laczniaik, 2001), darbovietės kaita, t. y. su pasilikimu ar išėjimu iš organizacijos (Cohen & Freund, 2005; Wombacher & Felfe, 2017), inovacijomis (pvz., Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011; Jafri, 2010; Vinarski-Peretz, Binyamin, & Carmeli, 2011; Xerri & Brunetto, 2013) etc. Pavyzdžiui, įsipareigojimo ir asmeninių vertybių sąryšio tyrimai (Cohen, 2007; McInnis *et al.*, 2009; Bal *et al.*, 2008) atskleidžia, kad individualios vertybės, ypač konservatyvesnės, susijusios su įsipareigojimų formomis. Tyrimų rezultatai taip pat rodo stiprius teigiamus ryšius tarp vadinamojo psichologinio kontrakto su organizacija ir visų įsipareigojimų formų (Cohen, 2011). Profesinio „perdegimo“ ir įsipareigojimo organizacijai tyrimai (Chenevert, Jourdain, Cole, & Banville, 2013; Garland, Hogan, Kim, & Kelley, 2014; Genevičiūtė – Janonienė *et al.*, 2015) atskleidžia, kad emocinis įsipareigojimas saugo nuo „perdegimo“, nes darbuotojai linkę tapatintis su organizacija, o tai saugo nuo emocinio išsekimo, tačiau tęstinis įsipareigojimas gali būti vienas iš „perdegimo“ veiksnių.

Įsipareigojimo organizacijai tyrimų metodologijos. Įsipareigojimo organizacijai konstruktas įvairiapusiškai tyrinėjamas taikant statistinius metodus, validuoti plačiai taikomi klausimynai (Porter *et al.*, 1974; Meyer *et al.*, 1993, 1997). Įsipareigojimo matavimai neatsiejami nuo paties koncepto

išgryninimo (Jaros, 2009), todėl galima kalbėti, kiek tam tikra teorija manifestuojasi tyrimo instrumente arba kaip tyrimo instrumentas implikuoja tam tikrą teoriją. Įsipareigojimo organizacijai konceptas vis dar gryninamas, ieškant teorinio ir empirinio pagrįstumo bei praktinio jo pritaikomumo (pvz., Klein *et al.*, 2012; Cohen, 2007).

Kokybiniai tyrimai remiasi reliatyvistine pasaulio, kaip nuolat individualiai konstruojamo ir patiriamo, samprata. Kokybiniuose tyrimuose dominuoja induktyvusis požiūris, tyrėjo atvirumas fenomeno kompleksiskumui, todėl vengiama dedukcinio realybės modeliavimo. Teorinės prieigos tokia tyrime atskleidžia mokslinio diskurso įvairovę, tačiau netampa empirinio tyrimo „lekalu“, t. y. tiriamo fenomeno charakteristikos yra tik aprašomos, tačiau tyrėjas lieka atviras tyrimo lauke išskylančiai netikėtai fenomeno raiškai. Remiantis nepakankamu įsipareigojimo ir virtualaus darbo bei virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo ištirtumu, daroma prielaida, kad kokybinis tyrimas galėtų padėti atskleisti virtualiai dirbančių darbuotojų subjektyviai patiriamo įsipareigojimo organizacijai fenomeną.

Naratyvinis tyrimas (Riessman, 2008; Rhodes & Brown, 2005) atveria galimybes kokybinius duomenis generuojantiems organizacijų tyrimams, kurie įgalina naujai konceptualizuoti įsipareigojimą organizacijai. Organizacijų tyrimuose vyrauja dviejų tipų naratyvai: karjeros istorijos ir organizacinio tapatumo pasakojimai (Czarniawska, 2000). Rhodes ir Brown'o (2005) požiūriu, naratyvinio tyrimo strategija gali generuoti kitokios „formos“ vertingas žinias, atskleidžiančias organizacijų realybę per savo „tiesą“ išsakančių žmonių naratyvus (p. 182). Tai nėra žinojimas, kuris siekia kontroliuoti realybę, bet greičiau kyla iš apmąstymų apie chaotiškas, netvarkingas organizacines praktikas (Czarniawska, 2003). Naratyvinis metodas leidžia tyrėjui prieiti prie latentinių, „gyvų“ asmeninių žinių, nepasiekiamų kiekybiniais instrumentais. Tikėtina, kad virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai naratyvinis tyrimas gali padėti suformuluoti naujų mokslinių įžvalgų.

Išanalizavus įsipareigojimo organizacijai problematiką ryškėja, kad virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai atsiduria mokslinio diskurso pertrūkyje. Fragmentiški tyrimai šia tema rodo nepakankamą jos ištirtumą, o tai lemia tokių tyrimų būtinumą, ypač taikant interpretacinę prieigą. Taigi šiame tyrime keliamas probleminis klausimas, *kaip pasireiškia virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai?*

2. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai teorinis diskursas

Šiame skyriuje analizuojami įsipareigojimo ir virtualios organizacijos, virtualios komandos, virtualaus darbo teoriniai diskursai ir suformuluojama teorinė pozicija, kuri yra šio tyrimo konceptualioji atrama

2.1. Įsipareigojimo organizacijai teorinis diskursas

Moksliniame diskurse iki šiol nesutariama dėl įsipareigojimo organizacijai esmės (Cohen, 2007; Meyer *et al.*, 2002; Morrow, 2011; Solinger, van Olffen, & Roe., 2008; Stazyk, Pandey, & Wright, 2011; Klein *et al.*, 2012). Jame vyrauja kelios paradigmos: (i) požiūris į organizacinį įsipareigojimą kaip organizacinių praktikų sąlygojamą kognityvinį konstrukta, požiūrį, kurį formuoja išoriniai (pajamos, hierarchinė pozicija) ir vidiniai (tarpasmeniniai santykiai, organizacijos kultūros supratimas) veiksniai (Meyer & Allen, 1991); (ii) kaip į emocinį fenomeną, kylantį iš asmens tapatinimosi su organizacija bei įsipareigojimo išlaikyti narystę joje siekiant asmeninių tikslų (Cohen, 2015), arba (iii) kaip į emocinį ryšį, pasireiškiantį vidiniu apsisprendimu rūpintis įsipareigojimo objektu, pasišvęsti, prisiimti atsakomybę už jį (Klein *et al.*, 2012). Skirtingos teorijos siekia išgryninti įsipareigojimo organizacijai

konceptą, todėl tikslinga apžvelgti esmines įsipareigojimo diskurso kryptis – įsipareigojimo sampratą ir įsipareigojimo vystymąsi (veiksnius ir pasekmes).

2.1.1. Įsipareigojimo organizacijai samprata

Organizacinio įsipareigojimo sampratų įvairovė atskleidžia paradigmą nesuderinamumą. Įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip tridimensinis konstruktas, sudarytas iš emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo (Meyer & Allen, 1991), kaip daugybinis konstruktas, apimantis ne vieną įsipareigojimo objektą (pvz., darbą, grupę, organizaciją) (Cohen, 2007), arba kaip vienos dimensijos konstruktas (Klein *et al.*, 2012; Solinger *et al.*, 2008). Priklausomai nuo teorinės priegios, organizacinis įsipareigojimas laikomas darbuotojo požiūriu, psichologiniu ryšiu, emociniu prisirišimu, mainais, susitapatinimu, susitarimu, motyvacija ar tęstinumu (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai sampratos

| Autorius, metai | Samprata |
|---|---|
| Mowday <i>et al.</i> , 1982 | Organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojo identifikacijos su organizacijos tikslais ir vertybėmis stiprumo rodiklis. |
| Meyer & Allen, 1991, p. 61 | Įsipareigojimas organizacijai yra trijų dimensijų: integruoja emocinį, formalųjį ir tęstinį įsipareigojimą. Tai prisirišimas prie organizacijos, įsitraukimas ir tapatinimasis su organizacija. |
| Meyer & Herscovitch, 2001, p. 299 | Įsipareigojimas – tai skirtingo intensyvumo (priklauso nuo suvokimo) psichologinis prisirišimas, identifikavimasis su organizacijos tikslais, vertybėmis, įsipareigojimas jų siekti. |
| Meyer <i>et al.</i> 2002 Cohen, 2003 | Organizacinis įsipareigojimas yra intensyvus emocinis prisirišimas prie organizacijos. Daugybinio įsipareigojimo konceptas apima specifinius įsipareigojimo objektus: organizacinį įsipareigojimą bei įsipareigojimus darbo grupei, profesijai ir darbui. Dirbdamas organizacijoje darbuotojas vienu metu susijęs su keletu įsipareigojimo objektų. |
| Cohen, 2007 | Įsipareigojimas yra konstruktas, sudarytas iš afektinio bei instrumentinio įsipareigojimo, kurie laiko perspektyvoje (aktualūs du momentai: prieš įsidarbinant ir įsidarbinus) keičiasi. |
| Solinger <i>et al.</i> , 2008, p. 80 | Įsipareigojimas – tai darbuotojo požiūris į organizaciją, apimantis emocinės (prisirišimo, identifikavimosi), kognityvinės (tikslų nustatymo, internalizavimo, normų, vertybių) ir elgsenos (įsipareigojimo tarnauti organizacijos interesams, stiprinti ją) dimensijų kombinaciją. |
| Klein <i>et al.</i> , 2009 | Įsipareigojimas – tai darbuotojo suvokiamas tam tikro stiprumo ryšys su organizacija. Svarbu, kaip asmuo suvokia savo sąsają, jos stiprumą, saugumą ir kodėl jis tiki, kad yra taip susijęs su organizacija. |
| Morrow, 2011 | Įsipareigojimo darbui konceptas integruoja penkias įsipareigojimo formas: emocinį įsipareigojimą organizacijai, tęstinį įsipareigojimą, karjeros įsipareigojimą, darbo etiką ir įsitraukimą į darbą. |
| Klein <i>et al.</i> , 2012, p. 137 | Įsipareigojimas – tai savanoriškai pasirenkamas asmens ryšys su įsipareigojimo objektu (pvz., organizacija, grupe), pasiaukojimas ir atsakomybė už jį |

Shwu-Ru Liou (2008), atlikusi sistemine koncepto analizę, organizacinį įsipareigojimą apibrėžia kaip požiūrį, besiformuojantį laike ir erdvėje, nuolat palaikomą interaktyvių procesų, kurie atsiranda asmeniui priėmus organizacijos tikslus ir vertybes, reiškiantis norui prisidėti prie organizacijos veiklų bei stipriam troškimui palaikyti gerus santykius su organizacija. Klein'as *et al.* (2009) įsipareigojimą apibūdina kaip suvoktą psichologinį ryšį tarp individo ir organizacijos (angl. *Perceived Bond*) ir kaip psichologinę būseną (Klein *et al.*, 2012). Įsipareigojimo ryšys yra socialiai konstruojamas, todėl priklausomai nuo asmens suvokimo ir situacijų interpretavimo gali keistis (Becker *et al.*, 2013; Klein *et al.*, 2014). Remiantis įvairių autorių išvalgomis, galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas yra

psichologinis fenomenas, apimantis emocinius ir racionalius sąveikos su organizacija (ar kitu įsipareigojimo objektu) aspektus.

Moksliniame diskurse identifikuojamos trys pagrindinės darbuotojų įsipareigojimo organizacijai teorijos: trijų dimensijų teorija (Meyer & Allen, 1997), vienos dimensijos teorija (Klein *et al.*, 2012) ir daugybinio įsipareigojimo teorija (Cohen, 2015). Skirtingos įsipareigojimo teorijos eksplikuoja skirtingas įsipareigojimo organizacijai dimensijas, todėl būtina jas apžvelgti išsamiau išryškinant teorinio požiūrio į įsipareigojimo fenomeną skirtumus ir atskleidžiant įsipareigojimo diskurso įvairovę.

2.1.1.1. Trijų dimensijų modelis

Moksliniame vadinamosios „trečiosios kartos“ (Cohen, 2007) diskurse dominuoja klasikinė Meyer'io ir Allen'o (1997) įsipareigojimo organizacijai, kaip trijų dimensijų konstrukto, apibrėžtis, apimanti emocinę (angl. *affective*), tęstinę (angl. *continuance*) ir norminę (angl. *normative*) įsipareigojimą organizacijai. Šioje teorijoje darbuotojo įsipareigojimas organizacijai traktuojamas *kaip prasminga sąsaja su organizacija, pagrįsta individualių ir organizacinių tikslų ir vertybių homogeniškumu*. Empiriniai tyrimai pagrindžia, kad kiekvieną iš šių dimensijų lemia skirtingos darbuotojo patirtys ir kiekvienos iš jų intensyvumas daro įtaką kitoms su darbu susijusioms kategorijoms (pvz., motyvacijai, pasitenkinimui darbu, darbo rezultatams, apsisprendimui likti ar išeiti ir darbo etc.) (Meyer *et al.*, 2002). Kita vertus, emocinė, tęstinė ir norminė dimensijos, identifikuojamos įsipareigojimo organizacijai struktūroje, pasireiškia skirtingu intensyvumu, todėl kiekvieno darbuotojo sąsaja su organizacija yra autentiška.

Meyer'is ir Allen'as (1991) buvo linkę manyti, kad emocinis, tęstinumas ir norminis įsipareigojimas yra ne atskiri įsipareigojimo tipai, o įsipareigojimo komponentai. Visi šie trys komponentai vystosi nepriklausomai kaip skirtingos patirties ar ankstesnių įsipareigojimų modeliuojamos struktūros (Allen & Meyer, 1990). Pozityvi darbo patirtis, susijusi su darbuotojų poreikiu jaustis komfortabiliai santykiuose su organizacija, taip pat jaustis kompetentingam atlikti darbuotojo vaidmenį kuria emocinę darbuotojo įsipareigojimą organizacijai (Allen & Meyer, 1990, p. 4). Tęstinis darbuotojų įsipareigojimas susijęs su pripažinimu poreikio patenkinimu, organizacijos investicijomis ir suvoktomis darbo alternatyvomis. Formalusis įsipareigojimas išreiškia bendrąją asmens įsipareigojimo organizacijai prasmę ir yra susijęs su lojalumo vertybe, t. y. lojalumą vertinantys asmenys paprastai yra labiau lojalūs įdarbinusiai organizacijai.

Kitas esminis teorinis aspektas yra tas, kad šioje trijų dimensijų teorijoje įsipareigojimui organizacijai priskiriami kognityviniai ir emociniai elementai: kognityviniai elementai pasireiškia tam tikra darbuotojo elgsena, o emociniai - bet kokiais jausmais, kurie kyla dėl asmeninio požiūrio į organizaciją (pvz., pasididžiavimas, kaltė) (Meyer *et al.*, 2006).

Emocinis įsipareigojimas

Remiantis moksliniais tyrimais, darbuotojai, kurių darbo patirtis atitinka jų lūkesčius, patenkina jų pagrindinius poreikius, linkę stipriau emociškai priklausyti organizacijai (Dunham *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1993). Emocinis įsipareigojimas organizacijai pasireiškia emocinio ryšio su organizacija išgyvenimu, darbuotojo ištraukimu į organizaciją ir tapatinimusi su ja (Meyer & Allen, 1991). Emociškai įsipareigoję darbuotojai ilgiau išlieka organizacijoje, nes jie patys nori joje likti, jų tikslai ir vertybės sutampa su organizacijos tikslais ir vertybėmis (Beck & Wilson, 2000).

Siekiant teorinių konstruktyvų grynumo būtina iš jų matavimo skalių eliminuoti disonuojančius elementus. Jaros'as (2007), analizuodamas Meyer'io ir Allen'o sukurtą įsipareigojimo organizacijai skalių struktūrą bei jų tinkamumą teoriniams konstruktyvams matuoti, pažymi, kad emocinio įsipareigojimo skalė apima pozityvius jausmus, nukreiptus į organizaciją: priklausymo organizacijai, emocinio susiejimo su ja patyrimą, organizacijos problemų internalizavimą (t. y. pripažinimą savomis), buvimo organizacijoje prasmės pojūtį. Kita vertus, emocinio įsipareigojimo skalėje vienas iš teiginių susijęs su darbuotojo laime sieti likusią savo karjerą su organizacija, kurioje dirba. Jaros'o (2007) požiūriu, šis teiginys iš skalės turėtų būti pašalintas, nes nesusijęs su emocinio įsipareigojimo konstruktyvu. Emocinio įsipareigojimo skalės grynumo problema susijusi ir su skirtingais teoriniais požiūriais į emocinį įsipareigojimą ir įsipareigojimą organizacijai *per se*.

Emocinis įsipareigojimas yra esminis darbuotojo ryšys su organizacija (angl. *Core Essence*) visoje įsipareigojimo struktūroje ir labiausiai paveikia darbuotojo organizacinę elgseną (Meyer & Herscovitch, 2001). Emocinis įsipareigojimas vystosi asmeniui laisvai pasirenkant tam tikrus elgsenos modelius ir ilgainiui įsitraukiant į organizaciją ir identifikuojantis su ja (*Ibid*).

Tęstinis (nuolatinis) įsipareigojimas

Tęstinis įsipareigojimas pasireiškia įsisąmoninimu tų praradimų, kurie atsirastų palikus organizaciją. Meyer'io ir Allen'o (1991) teorijoje šis komponentas susideda iš dviejų koreliuojančių subdimensijų: didelės asmeninės aukos ir suvokiamų įsidarbinimo alternatyvų trūkumo (Meyer *et al.*, 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), kas suponuoja didelius praradimus pasitraukus iš organizacijos. Tęstinis įsipareigojimas susijęs su išėjimo „kainos“ ir rizikos pasvėrimu (Meyer & Allen, 1997) ir kuo ši „kaina“ ir rizika didesnė, tuo darbuotojas labiau linkęs pasilikti organizacijoje. Toks instrumentinis prisirišimas (angl. *Instrumental Attachment*) prie organizacijos skiriasi nuo emocinio prisirišimo, paremto subjektyvaus santykio su organizacija kokybe. Tačiau Jaros'o (2014) tyrimas atskleidžia, kad tęstinis įsipareigojimas nėra „daugialypis konstruktyvas“, todėl „didelės aukos“ subskalė geriausiai atskleidžia jo esmę, o „ribotų įsidarbinimo alternatyvų“ skalė negali būti taikoma tęstinio įsipareigojimo ar išvokiama įsidarbinimo alternatyvų trūkumo subdimensijai matuoti (p. 79). Suvokiamų įsidarbinimo alternatyvų ribotumas iš esmės yra kitas konstruktyvas, jis niekaip nesieja darbuotojo su organizacija, kurioje jis dirba, todėl negali būti traktuojamas kaip tęstinio įsipareigojimo subdimensija. Šio elemento įtraukimas į tęstinio įsipareigojimo matavimo skales gali iškreipti supratimą apie tai, kaip tęstinis įsipareigojimas susijęs su darbuotojo intencijomis išeiti iš darbo, pasitenkinimu darbu ir kitais rezultatais. Jaros'o (2014) tyrimas pagrindžia, kad tęstinis įsipareigojimas yra vienos dimensijos konstruktyvas, kuris reiškiasi dideliu aukojimusi dėl organizacijos.

Norminis (formalusis) įsipareigojimas

Norminis įsipareigojimas traktuojamas kaip socialiai priimtina elgsena, internalizuotas spaudimas veikti organizacijoje paisant labiau jos tikslų ir interesų, o ne subjektyvių asmeninių lūkesčių. Darbuotojai, kurie yra formaliai įsipareigoję organizacijai, lieka joje, nes galvoja, kad tai teisinga ir moralu (Wiener, 1982, p. 429), be to, savo įsipareigojimą jie supranta kaip atsaką į organizacijos jiems suteikiamas naudas. Jaros'o (2007) požiūriu, pirminėje Meyer'io ir Allen'o norminio įsipareigojimo skalėje visi teiginiai turi emocinį krūvį, nors apima darbuotojo ketinimo likti ar išeiti iš organizacijos bei lojalumo segmentus. Vėliau formaliojo įsipareigojimo samprata pasikeitė ir imta apibrėžti tik kaip subjektyviai išgyvenamas pareigos jausmas, kuriam ne visuomet įtakos turi pasitenkinimas darbu ar darbuotojo

statuso pokyčiai (Meyer *et al.*, 1993; Bergman, 2006). Gryninant norminio įsipareigojimo konceptą galiausiai apsisotą ties dviejų dimensijų modeliu, kurį sudaro prievolė, susijusi su poreikiu patenkinti kitų lūkesčius, ir moralinis imperatyvas, susijęs su pastangomis siekti vertingų rezultatų (Meyer *et al.*, 2006). Nepaisant norminio įsipareigojimo rekonceptualizavimo, jo matavimo skalės liko nepakitusios, todėl bet kokie matavimai, paremti šiomis skalėmis, tampa problemiški.

Trijų dimensijų įsipareigojimo organizacijai modelis susilaukė kritikos, besiremiančios teoriniais ir empiriniais argumentais. Visų pirma, teigiama, kad tai yra trijų „kokybiškai skirtingų konceptų“ rinkinys, o ne vientisas konstruktas (Solinger *et al.*, 2008, p. 73). Šio modelio kritika grindžiama ir empirinių tyrimų rezultatais, rodančiais, kad emocinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai žymiai stipriau nei norminis ar tęstinis įsipareigojimas koreliuoja su darbuotojų kaita, pasitenkinimu darbu, darbo atlikimu, pilietiška elgsena (Meyer *et al.*, 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran; 2005; Riketta, 2005; Solinger *et al.*, 2008) ir kitais pozityviais elgsenos aspektais (pvz., pagalba kitiems, viršvalandžiais, dalijimusi informacija); be to, darbe patiriamas stresas, medijuojant darbuotojų emociniam įsipareigojimui, susijęs su inovacijų kūrimu (Montani *et al.*, 2017). Taigi laikantis požiūrio, kad emocinis darbuotojų įsipareigojimas yra esminis įsipareigojimo organizacijai struktūroje (Mercurio, 2015), jo supratimas ir vystymas tampa ypač svarbus žmogiškųjų išteklių vadybai. Trečiasis kritikų argumentas remiasi tuo, kad dauguma tyrimų, kuriuose taikytos Meyer'io ir Allen'o (1991) skalės, atlikti su pagal darbo sutartis visu etatu dirbančiais darbuotojais ir pasigendama tyrimų, kurių imtį sudarytų dalyviai, dirbantys savanorystės pagrindais, pagal laikino ar ne visos dienos darbo sutartis. Pavyzdžiui, savanorių įsipareigojimo tyrimai atskleidžia, kad tęstinio įsipareigojimo konstruktas yra sunkiai pritaikomas (Dawley *et al.*, 2005, cit. iš Jaros, 2007). Meyer'is ir Herscovitch (2001) vėliau peržiūrėjo šį trijų komponentų modelį, pritaikydami jį kitiems įsipareigojimo objektams, tačiau nekeisdami bendrojo įsipareigojimo modelio (Solinger *et al.*, 2008), taigi įsipareigojimo organizacijai konstrukto išgryninimo problema vis dar lieka mokslinių tyrimų objektu (Jaros, 2007).

2.1.1.2. Dviejų dimensijų modelis

Cohen'as (2007) modifikavo Meyer'io ir Allen'o (1997) organizacinio įsipareigojimo koncepciją, įvesdamas laiko dimensiją, t. y. įsipareigojimą suskaidydamas į įsipareigojimą prieš pradėdant dirbti organizacijoje ir įsipareigojimą įsidarbinus organizacijoje (žr. 2 lentelę). Pats autorius šį organizacinio įsipareigojimo modelį vadina dvidimensiniu, sudarytu iš įsipareigojimo laiko (angl. *Timing*) ir įsipareigojimo pagrindų (angl. *Bases*). Pirmosios dvi įsipareigojimo formos, t. y. polinkis į instrumentinį įsipareigojimą ir (ar) normatyvinį įsipareigojimą, vystosi iki darbuotojui pradėdant dirbti organizacijoje. Toks polinkis įsipareigoti remiasi bendraisiais lūkesčiais, susijusiais su tikėtiniais mainais ir nauda (instrumentinis), gaunama iš organizacijos arba moraline prievole organizacijai (norminis).

2 lentelė. Dviejų dimensijų įsipareigojimo modelis (Cohen, 2007)

| Įsipareigojimo dimensijos | | Įsipareigojimo pagrindas | |
|---------------------------|---------------------------|---|---------------------------------------|
| | | Instrumentinis prisirišimas | Psichologinis prisirišimas |
| Laikas | <i>Prieš įsidarbinant</i> | Polinkis į instrumentinį įsipareigojimą | Polinkis į normatyvinį įsipareigojimą |
| | <i>Įsidarbinus</i> | Instrumentinis įsipareigojimas | Afektinis įsipareigojimas |

Darbuotojų išėjimas iš darbo gali būti susijęs su retrospektyviu organizaciniu įsipareigojimu. Cohen'o (2007) požiūriu, prisiminimai apie ankstesnius įsipareigojimus gali turėti įtakos dabartiniams lūkesčiams

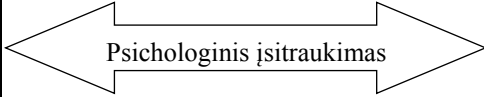
ir požiūriui į naująją organizaciją. Dabartinis supratimas apie asmeninę gyvenimo patirtį remiasi pasakojimais, kuriuos darbuotojai sukūrė apie savo praeities patirtį, todėl praeitis gali būti įtvirtinta kaip esama situacija (Baumeister & Newman, 1994, cit. iš Cohen, 2015). Retrospektyvūs prietarai gali daryti įtaką dabartiniams sprendimams (Pearson, Ross, & Dawes, 1992, cit. iš *Ibid*). Dabartinė ir ankstesnė patirtis tampa integruota ir įtakoja tai, ką darbuotojas galvoja apie organizaciją ir organizacinius reiškinius. Taigi retrospektyvios įsipareigojimo patirtys kontekstualizuoja dabarties įsipareigojimą.

2.1.1.3. Vienos dimensijos modelis

Nepaisant dešimtmečius trukusių tyrimų, kaip minėta, vis dar nesutariama dėl įsipareigojimo reikšmės, struktūros ir matavimo (Becker, Klein, & Meyer, 2009). Klein'as *et al.* (2012) siekia rekonceptualizuoti darbuotojų įsipareigojimą. Autoriai kelia esminį klausimą, ką reiškia įsipareigoti. Ar įsipareigojimas yra psichologinė būklė, požiūris ar elgesys? Ar darbuotoją galima laikyti įsipareigojusiu organizacijai, jei jis nemano turįs kitų pasirinkimų? Neabejodami įsipareigojimo konstrukto unikalumu (pvz., Le, Schmidt, Harter, & Lauver, 2010) ir aktualumu organizaciniam elgesiui suprasti ir valdyti, mokslininkai dekonstruoja darbuotojų įsipareigojimą, atskirdami jį nuo kitų konstrukto (Klein *et al.*, 2012).

Problemiška tai, kad įsipareigojimo konceptas įsipareigojimo diskurse tapo perdėm „tampriu“ (angl. *Stretched Concept*) (Osigweh, 1989, cit. iš Klein *et al.*, 2012), nesuprantamai apibrėžiamu ir kompleksiškai apimančiu skirtingus psichologinius fenomenus. Kai kurie kiti konstrukto (pvz., identifikavimas, įsitraukimas, lojalumas) kartais naudojami pakaitomis su įsipareigojimo konceptu arba netgi įtraukti į įsipareigojimo apibrėžimus (Jaros, 2009). Tokios išsklidusios koncepto ribos (Jaros, 2009), amorfiškumas (Klein *et al.*, 2012) suformavo poreikį apibūdinti darbuotojų įsipareigojimą pasitelkiant kitus „pagalbinus“ konceptus, pavyzdžiui, tapatumą, įsitraukimą etc. Klein'o *et al.* (2012) požiūriu, nors tapatumas moksliniame diskurse konceptualiai (Meyer, Becker, & van Dick, 2006) ir empiriškai (Riketta, 2005) suprantamas kaip atskiras konceptas ir nėra tapatinamas su įsipareigojimu, empiriniuose tyrimuose matuojant tapatumą vis dar tikimasi išmatuoti darbuotojų įsipareigojimą. Tačiau įsipareigojimas organizacijai iš esmės nereikalauja susitapatinti su organizacija, šis įsipareigojimo objektas darbuotojui turi kiek nors rūpėti. Be to, darbuotojo įsipareigojimas organizacijai negali būti tapatinamas su suvokiamais ekonominiais ir socialiniais mainais ar pasilikimu organizacijoje suvokiant, kad nėra (darbo, karjeros) alternatyvų, nes tai *per se* skirtingo pobūdžio ryšiai su organizacija. Susistemindami savo teorinius svarstymus Klein'as *et al.* (2012) identifikuoja keletą galimų ryšių su organizacija - susitaikymo, instrumentinį, tapatumo bei įsipareigojimo, pabrėždami, kad įsipareigojimas organizacijai gali būti patiriamas kaip įvairių persidengiančių ryšių su organizacija mišinys (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Darbuotojų ryšių su organizacija kontinuumas (Klein *et al.*, 2012)

| | Susitaikymo | Instrumentinis | Įsipareigojimas | Tapatumas |
|--------------------------|--|--|--|---|
| Esminiai požymiai | Suvokiamas alternatyvų nebuvimas | Didelės išlaidos ir praradimai | Savanoriškas apsisprendimas, pasiaukojimas ir atsakomybė | Susitapatinimas su objektu |
| Kaip ryšys patiriamas? | Susitaikymas su ryšiu | Apskaičiuotas ryšio priėmimas | Ryšio priėmimas | Savęs apibrėžimas per ryšį |
| Patiriamų ryšių pasekmės | Mažas internalizavimas Abejingumas Psichologinis nusišalinimas Maža užduoties reikšmė Prevencija Kontroliuojama motyvacija Minimali pastanga |  | | Didelis internalizavimas Didelis susirūpinimas Psichologinės investicijos Didelė užduoties reikšmė Parama Autonominė motyvacija Didelės pastangos |

Klein'o *et al.* (2012) teorijoje įsipareigojimas apibrėžiamas kaip vientisas konstruktas, pasireiškiantis savanorišku darbuotojo apsisprendimu susisiekti su įsipareigojimo objektu, pasišventimu (atsidavimu) ir atsakomybe už įsipareigojimo objektą. Tai nėra instrumentiniai (angl. *Instrumental Bonds*) ryšiai su organizacija, grindžiami apskaičiuojamomis praeities investicijomis, išlaidomis ir būsimais ekonominiais, socialiniais praradimais, atsirasiančiais nutraukus ryšius su organizacija. Instrumentiniai ryšiai su organizacija yra transakciniai, t. y. paremti nuolatiniiais mainais tarp darbuotojo ir organizacijos bei patiriami kaip apskaičiuotas jų priėmimas. Taip pat tai nėra ryšys su organizacija (angl. *Acquiescence Bond*), sąlygojamas susitaikymo suvokiant, kad nėra kitų alternatyvų, patiriamas kaip rezignacija.

Daugiausiai painiavos moksliniame diskurse kyla dėl įsipareigojimo ir organizacinio tapatumo konceptų. Stinglhamber *et al.* (2015) apibendrina, kad vieni mokslininkai tapatumą traktuoja kaip emocinio įsipareigojimo dimensiją (pvz., O'Reilly & Chatman, 1986) arba kaip emocinio įsipareigojimo veiksnį (pvz., Meyer *et al.*, 2006; Bergami & Bagozzi, 2000), kiti – emocinį įsipareigojimą laiko organizacinio tapatumo elementu (pvz., Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004). Emocinis įsipareigojimas, kaip ir organizacinis tapatumas, yra psichologinis ryšys tarp asmens ir įsipareigojimo objekto, tačiau nepaisant šių sąvokų panašumų tai yra du skirtingi, nors ir susiję, konceptai (van Dick, 2004, cit. iš Marique & Stinglhamber, 2011). Daugelis empirinių darbų, susijusių su organizaciniais įsipareigojimo ir tapatumo tyrimais, tradiciškai atliekami atskirai, be to, kai kurie iš jų pateikia skirtingus emocinio įsipareigojimo ir tapatumo koreliacijų su darbuotojų požiūriu į darbą ir organizaciniu elgesiu modelius (Riketta, 2005). Iš esmės identifikavimasis su organizacija apibrėžiamas kaip vienovės su organizacija, priklausymo jai suvokimas, kuris plėtojasi remiantis panašumu su organizacijos nariais, o emocinis įsipareigojimas dažnai laikomas darbuotojų požiūriu į jų organizaciją ir priklauso nuo abipusiai palankios elgsenos, tarpusavio mainų, kurių metu asmenys prisiima įsipareigojimus organizacijai (Stinglhamber *et al.*, 2015). Mokslininkų požiūriu, tikslinga manyti, kad tapatumas yra emocinio įsipareigojimo veiksnys (Marique & Stinglhamber, 2011, p. 108).

Kita esminė Klein'o *et al.* (2012) teorinė išvalga – nėra „švarių skiriamųjų linijų“ tarp darbuotojų išgyvenamų skirtingų ryšių su organizacija, greičiau galime kalbėti apie skirtingų ryšių „persidengimo zonas“ (p. 11). Be to, susitaikymo, instrumentinis, įsipareigojimo ir tapatumo ryšiai su organizacija gali būti skirtingo stiprumo, tačiau tai nereiškia, kad, pavyzdžiui, tapatumo ryšys su organizacija yra *per se* stipresnis nei įsipareigojimas organizacijai. Kita vertus, bet kokie ryšiais su organizacija patiriami

autentiškai ir individualiai ir susiję su asmeniniu suvokimu, o ne su objektyviomis aplinkybėmis (pvz., alternatyvų buvimu, veikiančiomis organizacinėmis praktikomis).

Psichologinis įsitraukimas į organizaciją apima kognityvinių, emocinių ir elgsenos elementų rinkinį. Mayer'io ir Allen'io (1991) teorijoje jis laikomas emocinio įsipareigojimo konstrukto dalimi, o Klein'o *et al.* (2012) požiūriu, tai yra įsipareigojimo pasekmė, kuri susijusi su įsipareigojimo objekto internalizavimu, susirūpinimu dėl jo, dalyvavimu ir domėjimusi, atliekamų užduočių reikšmės supratimu, autonomine motyvacija, dedamomis pastangomis.

Klein'as *et al.* (2012) sukūrė universalią vienos dimensijos įsipareigojimo teoriją, kuri gali būti taikoma bet kokiam įsipareigojimo objektui. Remdamiesi mokslinės literatūros analize, autoriai išskyrė kelis elementus, apibrėžiančius įsipareigojimą: (i) pasišventimą (atsidavimą) objektui; (ii) pasižadėjimą, susiejantį su objektu; (iii) atsakomybės prisiėmimą už įsipareigojimo objektą; (iv) valios aktą (p. 137). Taigi įsipareigojimas [organizacijai] apibrėžiamas savanoriškai pasirenkamas pasišventimas [organizacijai, komandai] ir atsakomybės prisiėmimas [už organizaciją, komandą] (*Ibid*, p. 137). Ryšys su organizacijai negali būti laikomas įsipareigojimu, jei tai nėra laisva valia priimamas apsisprendimas. Kita vertus, įsipareigojimas yra momentinis, o ne analize grindžiamas, racionaliai suplanuotas apsisprendimas, tačiau kol darbuotojas nesuvokia savo ryšio su organizacija, tai dar nėra įsipareigojimas. Nors įsipareigojimas dažnai artikuliuojamas kaip darbuotojo požiūris į organizaciją, Klein *et al.* (2012) pabrėžia, kad tai emocinis konstruktas, kaip ir, pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu. Įsipareigojimas yra socialiai konstruojama būseną, kai asmuo nesusitapatina, nesusilieja su įsipareigojimo objektu, bet sąmoningai pasirenka rūpintis juo ir pasišvenčia jam (*Ibid*). Ši socialiai konstruojama psichologinė būseną kyla iš autentiško, subjektyvaus įvairių situacijų suvokimo ir interpretavimo, todėl nuolat keičiasi. Įsipareigojęs darbuotojas įprastai linkęs sieti savo ateitį su įsipareigojimo objektu, tačiau įsipareigojimo skirtingiems objektams trukmė ir stiprumas gali žymiai skirtis (pvz., projekto komandai v. karjerai). Kaip ir Cohen'o (2015) daugybinio įsipareigojimo teorijoje, Klein'as *et al.* (2012) linkę manyti, kad asmuo vienu metu gali būti įsipareigojęs keliems objektams (kitam asmeniui, darbui, darbo grupei, organizacijai, kelioms organizacijoms), be to, įsipareigojimo tipas (objektas) gali keistis.

2.1.1.4. Daugybinio įsipareigojimo teorija

Įsipareigojimas yra universalus fenomenas, pasireiškiantis visose socialinėse sistemose (Cohen, 2015, p. 3). Priklausydami įvairioms socialinėms struktūroms (pvz., organizacijai, padaliniui, komandai, grupei) darbuotojai vienu metu skirtingo stiprumo įsipareigojimo ryšiais yra susiję su keliais objektais. Taigi organizacinei darbuotojo elgsenai reikšmingas ne koks nors vienas specifinis ryšys (pvz., įsipareigojimas organizacijai), o visas ryšių tinklas susiejantis darbuotoją su jo bendradarbiais, organizacija, profesija ar pačių darbu.

Daugybinio įsipareigojimo teorija iš esmės paremia klasikinę įsipareigojimo teorijos nuostatą, kad įsipareigojimas *per se* yra „daugiadimensinis konstruktas“ (Cohen, 2015, p. 7). Cohen'as (2015) siūlo daugybinio įsipareigojimo konceptą (angl. *Multiple Commitment*), apimantį ne tik darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, bet ir įsipareigojimą darbo grupei, profesijai, bendrijai, įsitraukimą į darbą. Moksliniame diskurse vis labiau įsitvirtina požiūris, kad visos šios įsipareigojimo formos yra sumišusios ir darbo aplinkoje pasireiškia skirtingu intensyvumu, be to, nuolat kinta. Todėl tikslinga įsipareigojimo organizacijai fenomeną tyrinėti ne izoliuotai, o remiantis daugybinio įsipareigojimo koncepcija, - kompleksiskai, t. y. nepametant tyrimo lauke pasirodančių duomenų apie kitas darbuotojų įsipareigojimo

formas, kurių reikšmingumas gali keistis skirtingose industrijose, profesijose, organizacinėse kultūrose ir pan.

Įsipareigojimas grupei. Įsipareigojimas grupei (angl. *Group Commitment*) yra palyginti naujas konceptas, imtas artikuliuoti daugybinio įsipareigojimo tyrimuose. Įsipareigojimas grupei apibrėžiamas kaip asmens tapatumo ir darnos su kitais organizacijos nariais jausmas (Randall & Cote, 1991). Remiantis socialinio tapatumo teorija, emocinis įsitraukimo į grupę patyrimas yra vienas iš trijų komponentų, būtinų asmens savivokai ir saviraiškai. Organizacijų tyrimų kontekste socialinė asmens identifikacija organizacijoje pirmiausia pasireiškia kaip emocinis įsipareigojimas artimiausiai grupei.

Cohen'as (2015) išskiria du moksliniame diskurse egzistuojančius požiūrius į įsipareigojimą grupei. Vienas iš jų remiasi prielaida, kad įsipareigojimas grupei ir organizacijai yra skirtingi konstruktai. Įsipareigojimas grupei susijęs su grupės lygmenis kintamaisiais, pavyzdžiui, darnos jausmu, o įsipareigojimas grupei remiasi darbuotojo vaidmenų konflikto bei lūkesčių išsipildymo kintamaisiais. Kitas požiūris grindžiamas įsitikinimu, kad įsipareigojimas grupei ar komandai (angl. *Team - Oriented Commitment; Team Commitment*), kaip ir įsipareigojimas organizacijai, susijęs su tikslo bendrumu.

Problemiška tai, kad dauguma įsipareigojimo grupei ir komandai tyrimų taikomos modifikuotos įsipareigojimo organizacijai skalės, kuriose terminas „organizacija“ mechaniškai pakeičiamas į terminą „darbo grupė“. Išimtį sudaro dvi skalės, specialiai sukurtos tirti įsipareigojimą grupei (komandai). Randall ir Cote (1991) įsipareigojimo grupei konstrukta apima keletas elementų: socialinė bendradarbių interakcija darbe ir po darbo, jos dažnumas; galimybė plėtoti artimos draugystės ryšius darbo aplinkoje, draugų tarp bendradarbių turėjimas bei stiprios sąsajos su bendradarbiais jausmas. Bendradarbių grupės yra judrios, jose vykstantys socialinės sąveikos procesai persikelia ir už organizacijos ribų. Socialinės sąveikos intensyvumas padeda formuotis artimiems ryšiams tarp grupės narių. Ellemers, De Gilder'io ir Van den Heuvel'io (1998) įsipareigojimo grupei klausimynas remiasi septyniais įsipareigojimą grupei eksplikuojančiais teiginiais, susijusiais su pasirengimu atlikti papildomų rutininių užduočių, kai jos naudingos komandai; pojūčiu, kad darbo aplinkoje su kolegomis patiri namų jausmą; pastangomis kurti gerą atmosferą; būti vedamam komandos tikslų; pagalba organizuojant socialines veiklas, susijusias su komanda; pripažinimu, kad komanda, kurioje dirbi, yra brangi, o jos sėkmė - svarbi. Šioje mąstymo konfigūracijoje įsipareigojimas grupei suvokiamas kaip emocinis patyrimas, susisaistymas, intymumas, vertybinis pasirinkimas, paskatinantis imtis aktyvių veiksmų.

Įsipareigojimas profesijai. Diskusijoje apie įsipareigojimo lygio skirtumus Gouldner'is (1958) kalba apie asmenis, kuriems būdinga vadinamoji „lokali“ orientacija, t. y. įsipareigojimas organizacijai, ir asmenis, kurie yra „globalios“ orientacijos, t. y. įsipareigoję savo profesijai (Cohen, 2015). Įsipareigojimas profesijai (angl. *Occupational, Professional Commitment*) apima konkrečios profesijos ideologiją, įsipareigojimą užduotims ir pozicijai organizacijos struktūroje bei šios profesijos reikšmės visuomenei artikuliacijas (*Ibid*). Įsipareigojimas profesijai susijęs su stipria motyvacija siekti pasirinktos karjeros. Blau *et al.* (1993) įsipareigojimą profesijai apibrėžia kaip požiūrį į savo profesiją, su ja susijusias emocijas ir įsitikinimus, elgesio intencijas. Mayer'is *et al.* (1993) adaptavo trijų dimensijų įsipareigojimo organizacijai modelį ir jo matavimo skales įsipareigojimo profesijai konceptui. Įsipareigojimas profesijai šioje teorijoje suprantamas kaip asmens troškimas dirbti tam tikros profesijos darbą (emocinis elementas), karjeros tęsimas, nesant patrauklių alternatyvų ir gresiant dideliems praradimams (tęstinis elementas), be to, įsitikinus, kad privalu tai daryti (norminis elementas) (Jaros, 2012).

Įsitraukimas į darbą. Kai kurie mokslininkai įsipareigojimą darbui traktuoja kaip skėtinį konceptą, apimantį įsipareigojimą konkrečiam darbui, profesijai, karjerai, organizacijai, darbdaviui (Morrow, 1993). Tačiau dažniausiai įsipareigojimas darbui artikuliuojamas siejant jį su įsitraukimo į darbą konceptu (Cohen, 2015). Cohen'o (2015) požiūriu, įsitraukimo į darbą konceptas iki šiol nėra išgrynintas. Įsitraukimas į darbą gali būti apibrėžiamas kaip pozityvi, pasitenkinimą teikianti su darbu susijusi kognityvinė būseną, kuri pasireiškia atsidavimu ir pasinėrimu. Įsitraukęs į darbą darbuotojas pripažįsta jo atliekamo darbo svarbą asmeninio gyvenimo konfigūracijoje. Įsitraukimas į darbą susijęs su asmens savivaizdžiu, tapatumu, savigarbos laipsniu, vertybių internalizavimu.

Apžvelgus įsipareigojimo organizacijai teorinį diskursą, šiame darbe apsispręsta laikytis Klein'o *et al.* (2012; 2009) teorinio požiūrio į įsipareigojimą kaip į dinamišką, socialiai konstruojamą psichologinę būseną, susijusią su pasirinkimu pasižvelgti įsipareigojimo objektui ir prisiimti už jį atsakomybę. Be to, autoriai pripažįsta, kad vienu metu darbuotojas gali įsipareigoti keletui skirtingų objektų (pvz., projektui, komandai, organizacijai), o šių skirtingų įsipareigojimų stiprumas gali keistis, priklausomai nuo subjektyvaus kasdienių situacijų supratimo ir interpretavimo bei subjektyvių emocijų ir jausmų.

2.1.2. Įsipareigojimo organizacijai vystymasis

Įsipareigojimo organizacijai vystymas ir palaikymas yra sudėtingas procesas nes kalbama apie poveikį darbuotojo mąstymui, jausmams ir emocijoms (Klein *et al.*, 2012). Moksliniame diskurse identifikuojami du pagrindiniai įsipareigojimo organizacijai formavimosi modeliai, eksplikuojantys įsipareigojimo formavimosi prielaidas, vienas iš jų – ir galimas pasekmes.

Labiausiai organizacinio įsipareigojimo kaitos teoriją išplėtojo Cohen'as (2007). Jo teorijoje įsipareigojimas traktuojamas kaip procesinis fenomenas, kuris formuojasi remiantis ankstesne darbuotojo patirtimi, taigi iš esmės yra susijęs su ankstesniais darbuotojo įsipareigojimais, polinkiu įsipareigoti. Cohen'as (2007) detalizuoja savo dviejų dimensijų (laiko ir įsipareigojimo pagrindo) įsipareigojimo modelį, parodydamas įsipareigojimo formavimosi procesą. Įsipareigojimas organizacijai vystosi natūraliai (Cohen, 2015, p. 6). Polinkį įsipareigoti lemia asmeninės darbuotojo savybės (vertybės, įsitikinimai, asmens bruožai), darbo pasirinkimo preferencijos, ankstesnė darbo patirtis ir lūkesčiai, susiję su darbu. Prieš pradėdamas dirbti organizacijoje darbuotojas jau turi polinkį į norminį ar instrumentinį įsipareigojimą. Norminis įsipareigojimas, kaip moralinė pareiga, formuojasi ankstyvosios socializacijos šeimoje ir kultūroje etape, todėl mažai priklauso nuo konkrečios organizacinės patirties (p. 343). Tyrimai rodo labai ribotą žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį (Steijn & Leisink, 2006, cit. iš Cohen, 2007) norminiam įsipareigojimui. Instrumentinis įsipareigojimas susijęs su mainais, jį, kaip ir emocinį įsipareigojimą, veikia organizacinė patirtis. Instrumentinis įsipareigojimas susijęs su darbuotojo lūkesčiais (pvz., laukiamos darbo sąlygos, tikėtinos pajamos). Asmeniui nutraukus darbo santykius su organizacija, polinkis į norminį ar instrumentinį įsipareigojimą išlieka. Emocinis įsipareigojimas šioje teorijoje laikomas „aukščiausia ir giliausia įsipareigojimo forma“ (p. 350). Jis, kaip ir instrumentinis įsipareigojimas, formuojasi socializacijos organizacijoje procese. Socializacija susijusi su mokymusi savo įsitikinimus, vertybes, orientacijas, elgseną ir įgūdžius realizuoti atliekant naujus vaidmenis organizacijoje ir efektyviai joje funkcionuojant (p. 349). Emocinis įsipareigojimas, suvokiamas kaip emocinis prisirišimas prie organizacijos, pasididžiavimas, priklausymo jausmas, susijęs su teisingumo suvokimu, organizacine parama ir transformuojančia lyderyste. Cohen'o (2007) požiūriu, instrumentinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui. Radikaliausia Cohen'o (2007) idėja yra ta, kad ankstesnėse organizacijose išgyventi

emociniai įsipareigojimai taip pat gali daryti poveikį vėlesniems emociniams įsipareigojimams, kaip ir ankstesni instrumentiniai įsipareigojimai – vėlesniems instrumentiniams įsipareigojimams.

Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo procesinis modelis identifikuoja esminius veiksnius, darančius įtaką darbuotojo įsipareigojimo ryšio su koku nors objektu formavimosi procesui. Įsipareigojimas organizacijai yra darbuotojo suvokiamas ir patiriamas ryšys su organizacija, kurį gali stiprinti ar slopinti paties įsipareigojimo objekto, asmeniniai, tarpasmeniniai, organizaciniai ir aplinkos veiksniai. Tačiau šioje įsipareigojimo vystymosi teorijoje be įsipareigojimo veiksmių reikšmingi kognityviniai ir emociniai procesai, t. y. tai, kaip darbuotojas suvokia ir emociškai patiria savo santykį su įsipareigojimo objektu. Darbo situatyvumas ir darbuotojų suvokimas nėra statiški, todėl ir ryšio su įsipareigojimo objektu stiprumas ir patiriamo ryšio tipas taip pat keičiasi (Klein *et al.*, 2012, p. 11). Klein'as *et al.* svarsto, ar darbuotojai, kurie lieka organizacijoje dėl to, kad yra įsipareigoję saugiai finansinei savo ir (ar) savo šeimos ateičiai, iš tiesų yra įsipareigoję organizacijai. Jei toks ryšys patiriamas kartu su aukojimosi dėl organizacijos sėkmės ir gyvybingumo pastangomis, tuomet galima jį apibrėžti kaip įsipareigojimo ryšį. Tačiau pastarasis elementas gali modifikuotis patyrus įvairių sukrėtimų organizacijoje (pvz., praradus pasitikėjimą vadovu) ir redukuotis iki vadinamojo instrumentinio ryšio su organizacija, kai vengiama patirti asmeninių nuostolių (pvz., finansinį, socialinį saugumą, karjeros perspektyvas). Ateities tyrimai turėtų nustatyti, kokie yra tipiniai momentai, lemiantys įsipareigojimo objekto pakeitimą (Klein *et al.*, 2014).

Įsipareigojimo veiksniai ir pasekmės yra labiausiai moksliniame diskurse artikuliuojamos temos, kurias svarbu aptarti siekiant išvengti Klein'o *et al.* (2012) nuogaštavimų dėl konceptualios painiavos, kylančios dėl įsipareigojimo veiksmių ir (ar) pasekmių integravimo į įsipareigojimo koncepto apibrėžimą.

2.1.2.1. Įsipareigojimo organizacijai veiksniai

Įsipareigojimo organizacijai diskurse nemažai painiavos kyla dėl to, kad įsipareigojimo prielaidos ir veiksniai painiojami su įsipareigojimo konceptu, be to, sunkiai atskiriami trys esminiai įsipareigojimo elementai: objektas, ryšio stiprumas ir įsisąmoninimas (Klein *et al.*, 2009). Šiame kontekste svarbu nustatyti, kas padeda formuotis ir palaikyti įsipareigojimą, o ne kas lemia darbuotojo sprendimą likti organizacijoje. Pasiremdami gausiais tyrimais, Klein'as *et al.* (2009; 2012, p. 23 – 27) identifikuoja įsipareigojimo bet kuriam objektui (pvz., organizacijai, komandai, projekto grupei) veiksmių rinkinį.

- *Individualios charakteristikos* susijusios su suvokimo dinamika, ypač pasitikėjimo ir kontrolės suvokimu. Paskatinti įsipareigoti gali ir įvairūs kiti veiksniai: sąžiningumas, ekstraversija, pripažinimo, priklausomybės ir autonomiškumo poreikis, saugus prisirišimo stilius, nenoras rizikuoti. Asmeniniai vertybiniai skirtumai (pvz., darbo etika) taip pat gali būti reikšmingi.
- *Įsipareigojimo objekto charakteristikos* apima specifinius įsipareigojimo objekto požymius, jo artumo patyrimą. Įsipareigojimo objekto specifiškumas, reputacija, panašumas gali turėti įtakos įsipareigojimui, nes tai susiję su tapatumu, pasitikėjimu. Psichologinį artumą lemia erdvinis artumas, tačiau geografinis ir psichologinis atstumai gali skirtis ir būti veikiami laiko. Tyrimai rodo, kad darbuotojai linkę įsipareigoti emociškai artimam objektui.
- *Tarpasmeniniai veiksniai*. Profesiniai ir asmeniniai tarpusavio santykiai, pasireiškiantys socialiniais mainais, palengvina įsipareigojimo ryšio formavimąsi. Grupės interakcija daro įtaką narystės reikšmės, svarbos suvokimui, didina pasitikėjimą. Lyderio ir komandos narių mainai, vadovo

palaikymas, suvokiama organizacinė parama, psichologiniai susitarimai, kitų darbuotojų įsipareigojimas ir pozityvus įsipareigojimo objekto vertinimas taip pat turi pozityvų poveikį įsipareigojimui. Socialinis spaudimas, kylantis dėl kitų lūkesčių, normų ir komandos sanglaudos, nebūtinai skatina įsipareigoti, todėl neįtraukiamas į tarpasmeninių veiksmių sąrašą.

- *Organizaciniai veiksniai.* Organizacinė kultūra, klimatas, žmonių išteklių vadybos praktikos gali daryti įtaką įsipareigojimui. Padalinio subkultūra gali skatinti darbuotoją įsipareigoti padaliniui ir jo tikslams; produktyvus klimatas - asocijuotis su didesniu darbuotojų įsipareigojimu, o išsekimas – su mažesniu. Žmonių išteklių vadybos praktikos (pvz., atlygiai, socializacija, mentorystė, lanksčios darbo valandos, mokymai) gali padėti megzti darbuotojų tarpusavio ryšius, kurie suvokiami kaip įsipareigojimas.
- *Visuomeniniai veiksniai* apima kultūrinius ir ekonominius veiksmius. Kultūra formuoja asmens suvokimą ir prasmės išgyvenimą. Pavyzdžiui, neapibrėžtumų vengiančiose kultūrose stiprus poreikis kontroliuoti pasireiškia organizacijų, socialinių grupių lygmenyse ir tai susiję su suvokimu, kokio stiprumo kontrolė padeda įsipareigoti. Ekonominiai veiksniai apima darbo rinkos ypatumus, pavyzdžiui, segmentaciją, profesinių sąjungų tinklą.

Kiekvieno iš šių veiksmių poveikis darbuotojų įsipareigojimui gali būti skirtingas. Kiti autoriai šalia organizacinių veiksmių papildomai nurodo su *darbu susijusias charakteristikas*, galinčias stiprinti emocinį prisirišimą prie organizacijos: tai, kaip organizacija vertina savo darbuotojus, palaiko jų asmeninės svarbos jausmą, plėtoja kompetenciją (Meyer *et al.*, 2002). Nemažai tyrimų patvirtina, kad darbo patyrimas yra svarbi emocinio ir instrumentinio įsipareigojimo prielaida (Morrow, 2011; Cohen, 2015). Socializacija, žmogiškųjų išteklių praktikos (pvz., įdarbinimas, atranka, socializacija, mentorystė, socialinis tinklas, mokymai) ir tarpasmeniniai santykiai teigiamai koreliuoja su didelio emocinio įsipareigojimo lygiu (Mercurio, 2015). Organizacinių praktikų suvokimas gali manifestuotis *pasitikėjimu*. Tyrimai rodo, kad tarpasmeninis pasitikėjimas stipriau koreliuoja su emociniu įsipareigojimo lygiu, nei sisteminis pasitikėjimas (*Ibid*).

2.1.2.2. Įsipareigojimo pasekmės

Klein'o *et al.* (2012) požiūriu, prasminga identifikuoti esmines pozityvias darbuotojų įsipareigojimo pasekmes (p. 28-30).

- *Tęstinumas* (angl. *Continuation*) susijęs su tikėtinais įsipareigojimo rezultatais, o ne su įsipareigojimo nebuvimu. Tęstinumas implikuoja intencionalų buvimą su įsipareigojimo objektu tęsimą, „prilipimą“ prie jo. Tačiau įsipareigojimas organizacijai negarantuoja, kad darbuotojas neišeis iš darbo dėl kitų priežasčių. Ankstesni tyrimai rodo teigiamus ryšius tarp įsipareigojimo ir nenoro atsisakyti tikslų ir sprendimų.
- *Motyvacija.* Priklausomai nuo objekto, įsipareigojimo ryšys turėtų paskatinti pastangas siekti tikslo, priimti sprendimus, paramą objektui ir įsitraukimą, pasireiškiantį pasiryžimu skirti laiko ir dėmesio. Pastangų pobūdis (pvz., nepastovios, papildomos, minimalios, optimalios) priklauso nuo įsipareigojimo lygio ir konteksto (*Ibid*, p. 29). Motyvacija ir įsipareigojimas yra atskiri konstruktai (Klein *et al.*, 2009). Tam tikrais momentais motyvacijai formuotis gali būti svarbesni kiti veiksniai (pvz., poreikiai, paskatos), o ne įsipareigojimas, kuris kai kuriuose konceptualiuose požiūriuose apibrėžiamas terminais motyvaciniais (pvz., Macey & Schneider, 2008). Motyvacija, įsitraukimas ir įsipareigojimas skirtinguose teoriniuose požiūriuose konceptualiai persidengia skirtingu lygiu.

Įsitraukimas (dalyvavimas), rodantis norą eikvoti savo laiką, skirti dėmesį, įprastai teigiamai susijęs su įsipareigojimu.

- *Veikimas*. Remiantis pagrįsto veikimo teorija (angl. *Theory of Reasoned Action*), tarp ketinimo ir veiksmo yra pertrūkis, todėl veikimą galima traktuoti kaip antrinį rezultatą, kuris atsiranda nebūtinai dėl įsipareigojimo. Tyrimai rodo pozityvų įsipareigojimo ir vaidmens atlikimo ryšį, tačiau šis ryšys netiesioginis (Meyer *et al.*, 2002), nes tarp įsipareigojimo ir darbo atlikimo bei rezultatų yra daug mediatorių, todėl ne visuomet įsipareigojimas pasireiškia veiklos rezultatais. Dėl to Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo modelis neapima veikimo, veiklos atlikimo, kaip įsipareigojimo rezultato.
- *Grįžtamasis ryšys*. Klein'o *et al.* (2012) modelis eksplikuoja grįžtamąjį ryšį nuo artimiausių įsipareigojimo rezultatų (tęstinumo ir motyvacijos) ir veiksmų iki įsipareigojimo objekto ir aplinkos suvokimo. Grįžtamojo ryšio kilpa atskleidžia dinamišką įsipareigojimo pobūdį bei veiksmų ir suvokimo sąsają formuojantis įsipareigojimui.

Kiti autoriai identifikuoja, kad pilietišką elgesys, patiriamas stresas, nebuvimas darbe taip pat gali būti traktuojami kaip įsipareigojimo pasekmės (Mercurio, 2015). Emociškai įsipareigojusiems darbuotojams būdingas organizacinis pilietišką elgesys, kurį apibrėžia darbuotojo veiksmai, atliekami siekiant parodyti papildomas pastangas. Emocinis įsipareigojimas gali mažinti perdegimo ir emocinio išsekimo jausmus (Schmidt, 2007) ir darbuotojo nebuvimo darbe dažnį (Solinger *et al.*, 2008; Somers, 2009).

2.3. Virtualaus darbo teorinis diskursas

Informacinės komunikacinės technologijos iš esmės atvėrė naują organizacijų raidos etapą (Wasko *et al.*, 2011), įgalindamos virtualios organizacijos, virtualaus darbo, virtualių darbuotojų, virtualių komandų, virtualaus vadovavimo fenomenus. Pakitus socialiniam ir technologiniam kontekstui, t. y. kuriantis virtualioms darbo vietoms (O'Neil *et al.*, 2009; Schjoedt, 2012; Dysvik & Kuvaas, 2013; de Jong *et al.*, 2015), žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu, būtina naujai gilintis, kaip organizacijos ir joje veikiančių komandų virtualumas susijęs (jei susijęs) su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai. Siekiant teoriškai aprašyti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo fenomeną, šiame skyrelyje aptariami virtualios organizacijos, virtualios komandos bei virtualaus darbo konceptai, identifikuojamos esminės jų dimensijos.

2.3.1. Virtualios organizacijos konceptas

Virtualios organizacijos (angl. *Virtual Organization*) konceptas tyrinėjamas iš įvairių perspektyvų. Moksliniame ir profesiniame diskursuose virtualios organizacijos terminas sinonimiškai vartojamas kartu su skaitmeninės organizacijos (angl. *Digital Organization*), tinklinės organizacijos (angl. *Network Organization*) terminais. Iki šios nesutariama dėl virtualios organizacijos sampratos, interpretacijų ir dimensijų (Shekhar, 2006), todėl virtualios organizacijos samprata išlieka lanksti ir kintanti, tačiau pabrėžiamas tokios organizacijos laikinumas, autonomija, geografinis išsiskaidymas, tinkliškumas bei tikslo (projekto, užduoties) bendrumas. Kiti autoriai (Gibson & Gibbs, 2006; Orhan, 2017) identifikuoja kitas konceptualias dimensijas: geografinį išsibarstymą, priklausomumą nuo elektroninės komunikacijos, kintančią struktūrą, kultūrinę įvairovę.

Virtuali organizacija nėra tradicinės organizacijos klonas, perkeltas į virtualią aplinką, o kokybiškai naujas fenomenas, turintis unikalias charakteristikas. Virtuali organizacija – tai lanksti, dinamiška, geografiškai išsklaidytų subjektų struktūra, kurioje komunikuojama daugiausia arba išimtinai

tarpininkaujant elektroninėms priemonėms, o užduotys pasiskirstomos pagal narių specializaciją ar kompetenciją. Virtuali organizacija gali būti apibrėžiama kaip lankstus nepriklausomų subjektų tinklas, kuriame naudodamiesi informacinėmis technologijomis asmenys dalijasi žiniomis, gebėjimais turėdami prieigą ir prie įvairių kitų žinių ir patirties saugyklų (Pang, 2001). Virtualios organizacijos, kaip ir virtualios komandos nariai, gali niekad nesusitikti fiziškai ir socialiai sąveikauti tik virtualioje erdvėje. Todėl virtualumas, virtuali komunikacija keičia tinkle esančių asmenų interaktyvumą ir jų tarpusavio ryšius. Čulo (2016) virtualią organizaciją apibūdina kaip „organizaciją be sienų“, kuri veikia kaip geografiškai „išsibarsčiusių“, tinkle bendradarbiaujančių žmonių grupė, tačiau nepaisant tokios „išsklidusios“ organizacijos prigimties, organizacijos narius sieja bendro tapatumo jausmas bei bendra vizija, o komunikacija tampa virtualios organizacijos egzistavimo pamatu (p. 640). Shekhar'as (2006) pateikia inkluzinį virtualios organizacijos apibrėžimą: virtuali organizacija yra tokia organizacija, kurios organizaciniai dariniai ir ištekliai nėra sutelkti vienoje vietoje, todėl organizaciniams tikslams pasiekti žmonių interakcijai būtina pasitelkti virtualią erdvę (p. 468). Organizaciniame kontekste virtualumas naudojamas geografiškai išsibarsčiusių darbuotojų sąveikai, susijusiai su organizacine veikla, palengvinti. Be to, virtuali erdvė įgalina pasiekti įvairius išteklius ir gebėjimus (pvz., tam tikros kompetencijos žmones), kurie gali būti neprieinami būnant susitelkus vienoje fizinėje vietoje.

Ankstesnis virtualumo konceptualizavimas buvo grindžiamas virtualios organizacijos tipologija, t. y. nuolatinės virtualios organizacijos, laikinos virtualios organizacijos, virtualaus projekto ir virtualios komandos požymių skirtumais (Palmer & Speier, 1997), tačiau organizacija vienu metu gali manifestuotis daugybe virtualumo apraiškų. Shekhar'as (2006) identifikuoja tris esmines virtualumo raiškos kryptis:

- išorinį virtualumą, orientuotą į visų kategorijų klientus;
- vidinį (intra-)virtualumą, susijusį su darbuotojų tarpusavio sąveika;
- virtualumą, apimantį vertės grandinę, t. y. tarporganizacinius ryšius su partneriais, tiekėjais, dukterinėmis įmonėmis, paslaugų teikėjais ir pan. (p. 469).

Taigi virtualios organizacijos „architektūra“ gali būti skirtinga. Darbuotojų virtualaus darbo tyrimams esminis yra „vidinis“ organizacijos virtualumas, pasireiškiantis virtualių komandų ar projekto grupių veikloje. Virtualių komandų ir projekto grupių virtualumui didžiausią reikšmę turi keletas įtakų (angl. *Influencers*): geografinis išsibarstymas, bendrystės pobūdis, santykių sinergija, pasitikėjimas, nepriklausomumo lygmuo ir technologijų pasiekiamumas (Shekhar, 2006, p. 474). Mobilioji darbuotojų komunikacija, pasireiškianti teledarbe, reiškia žemą virtualumo lygį, o komunikacija virtualioje erdvėje – aukštesnį. Tačiau iš esmės organizacijos (komandos, darbo grupės) virtualumas yra tiek prasmingas, kiek organizacija veikia efektyviau, palyginti su ankstesniu organizacijos nevirtualumu ar mažesniu virtualumu. Skirtinguose kontekstuose tai gali reikšti skirtingus aspektus, tačiau bendras siekinys - asmeninių darbuotojo rezultatų, projekto komandos ar visos organizacijos veiklos rezultatų pagerėjimas (Shekhar, 2006, p. 477).

2.3.2. Virtualios komandos konceptas

Šiuolaikinės organizacijos remiasi virtualių komandų, suteikiančių organizacijoms prieigą prie unikalių, labai specializuotų žinių, kurios pasiekiamos bendradarbiaujant virtualioje erdvėje, veikla (Bell & Kozlowski, 2002; Dulebohn & Hoch, 2017). Bendriausia prasme virtuali komanda suprantama kaip nepriklausoma tarpusavyje susijusių asmenų grupė, dirbanti dėl bendro tikslo, atskirta geografinio

atstumo, laiko ir (ar) erdvės (O’Leary & Cummings, 2007). Taigi virtuali komanda *per se* turi turėti tris esminius atributus (Cohen & Gibson, 2003).

- Tai funkcionuojanti komanda, t. y. grupė tarpusavyje susijusių asmenų, turinčių savarankiškas užduotis, besidalijančių atsakomybe už rezultatus, manifestuojanti save ir matoma kaip socialinis vienetasis, integruotas į vieną ar daugiau socialinių sistemų, kolektyviai valdanti savo santykius organizacinėse ribose.
- Komandos nariai yra geografiškai išsibarstę.
- Komandos komunikacija užduotims atlikti remiasi ne fizine socialine sąveika akis į akį, bet technologijų tarpininkaujama ryšiais (p. 4).

Kimble (2011) kalba apie keletą neaiškių virtualią komandą apibūdinančių charakteristikų, kurios iš esmės būdingos daugeliui skirtingų tipų grupių: komandos narystė gali būti santykinai stabili (pvz., pardavimo komanda) arba reguliariai keistis (pvz., projekto komandose); komandos nariai gali priklausyti tai pačiai arba kelioms skirtingoms organizacijoms (pvz., konsultantai, išorės vertintojai); komandos nariai gali dirbti būdami geografiškai arti (pvz., tame pačiame pastate) arba geografiškai labai nutolę (pvz., skirtingose šalyse) etc. (*Ibid*, p. 7).

Siekdami atskleisti virtualios komandos fenomeno kompleksiskumą, Bell’as ir Kozlowski’s (2002) sudaro virtualių komandų tipologiją. Virtualią komandą nuo įprastos komandos, jų požiūriu, skiria dvi charakteristikos: erdvinis atstumas tarp jos narių (tolimas v. artimas) ir komunikacija (elektroninė v. akis į akį) (*Ibid*, p. 13). Nesudėtingoms užduotims atlikti pakanka minimalios komunikacijos ir virtualios komandos narių bendradarbiavimo, todėl apsiribojama asinchronine komunikacija. Asinchroninis komunikavimas veiksmingas ne tik atliekant nesudėtingas užduotis, intensyvaus bendradarbiavimo nereikalaujančias užduotis, bet ir nesant galimybės komunikuoti tikralaikiu (pvz., dėl skirtingų laiko zonų, technologinių trikdžių). Dirbant prie sudėtingų projektų būtinos koordinuotos komandos narių pastangos, jų vaidmenys būna glaudžiai susiję tarpusavyje, todėl ypač svarbi abipusė komunikacija ir grįžtamasis ryšys, o pasidalijamos informacijos tankis tampa kritiniu. Taigi virtualios komandos, atliekančios mažiau sudėtingas užduotis, turėtų gebėti valdyti dalijamąsi informacija ir bendradarbiavimą virtualioje erdvėje, taikydamos asinchroninės komunikacijos priemones, o atliekančios kompleksiškas, dinamiškas užduotis, - gebėti taikyti sinchronines komunikacijos priemones, įgalinančias intensyvesnį bendradarbiavimą, keitimąsi įvairialype informacija ir spartesnę sprendimų priėmimą (Bell & Kozlowski, 2002, p. 18).

Virtualios komandos, apibūžiamos kaip geografinio atstumo atskirtų žmonių grupė, vienijama bendro tikslo bei komunikuojanti tarpininkaujant technologijoms, nėra vienalytės, todėl gali turėti skirtingas konfigūracijas. Identifikuodami skirtingus virtualios komandos tipus autoriai išskiria keturias charakteristikas: (i) laiko nesutapimas; (ii) ribos; (iii) gyvavimo ciklas; (iv) narių vaidmenys (Bell & Kozlowski, 2002, p. 22). Šių skirtingų požymių rinkiniai gali būti įvairūs, todėl moksliniame diskurse pasitaiko kraštutinių požiūrių. Vienas ribinis tipas - „ideali“ arba tipiška virtuali komanda, kuri išsibarsčiusi laike, apima daugybę funkcijų, peržengia organizacines ir kultūrinės ribas, yra trumpalaikė, jos nariai atlieka skirtingus vaidmenis skirtingose virtualiose komandose; kitas ribinis tipas - virtuali komanda, kuriai būdingos įprastos komandos savybės: susaistyta bendro laiko, turinti mažiau „pralaidžias“ ribas, tęstinį gyvavimo ciklą, narių vaidmenys joje išskirtiniai (*Ibid*, p. 23). Bell’as ir Kozlowski’s (2002), remdamiesi minėtomis keturiomis charakteristikomis, išskiria du pagrindinius virtualios komandos tipus:

- virtualios komandos, dirbančios prie sudėtingų, iššūkių keliančių projektų: efektyviai veikti būtina sinchroninė komunikacija realiu laiku, intensyvi interakcija; nustatomos procedūros ir apibrėžtos komandos ribos, tikintis, kad projekto vykdymo procese jos bus kuo rečiau kaitaliojamos; reikalingas komandos stabilumas, ilgas gyvavimo ciklas; taikomos aukštesnio lygmens ekspertinės žinios, todėl komandos narių vaidmenys yra apibrėžti, unikalūs;
- virtualios komandos, dirbančios prie mažiau sudėtingų projektų: efektyviai veikti pakanka asinchroninės komunikacijos, nebūtina intensyvi interakcija; komandos sudėtis dinamiška, komandos ribos pralaidžios, nustatomos lanksčios procedūros, nes kaita mažiau pažeidžia komandos procesus; komandos gyvavimo ciklas trumpesnis; narių vaidmenys dinamiški.

Virtualių komandų tipologija padeda numatyti galimus virtualių komandų vadybos iššūkius, nors neabejotinai kiekviena reali virtuali komanda manifestuojasi skirtingais, unikaliais požymiais. Autorių teigimu, su nesudėtingais projektais dirbančių komandų vadyboje svarbiausia yra komandos veiklos vadyba, tuo tarpu su sudėtingais projektais dirbančiose komandose ypač reikšmingas tampa komandos vystymas, darnumas.

Kvestionuodami moksliniame diskurse artikuliuojamus teorinius požiūrius į virtualios komandos fenomeną, atlikę išsamią gausios literatūros apžvalgą ir kokybinį tyrimą, Dubé ir Robey (2004) identifikuoja esmines virtualios komandos charakteristikas (žr. 4 lentelę) ir diferencijuoja virtualios komandos konceptą nuo virtualios grupės, virtualios organizacijos, virtualios bendruomenės ir nuotolinio darbo konceptų.

4 lentelė. Esminės Virtualios komandos charakteristikos (Dubé & Robey, 2004, p. 14)

| Virtualios komandos tipas | Esminės charakteristikos |
|---|---|
| Bazinės virtualios komandos charakteristikos | Priklausomumo nuo IKT laipsnis Įvairių IKT prieinamumas IKT gebėjimai |
| Charakteristikos, kuriomis pasižymi kompleksiškos virtualios komandos | Komandos dydis Geografinis išsibarstymas (fizinis artumas) Projekto trukmė Ankstesnė bendra patirtis Narių užimtumas projekte (visas/dalis etato) Narystės komandoje stabilumas/lakstumas Užduoties autonomiškumas Kultūrinis skirtingumas (tautinis, organizacinis, profesinis) |

Bazinės virtualios komandos charakteristikos (priklausomumo nuo IKT laipsnis, IKT įvairovės prieinamumas, komandos narių IKT gebėjimai) atskiria virtualią komandą nuo įprastos komandos. Autoriai nesutinka, kad geografinis išsibarstymas yra esminis virtualios komandos požymis, nes virtualia komanda galima laikyti ir tokią, kurios nariai dirba tame pačiame biure, tačiau komunikuoja daugiausiai tarpininkaujant informacinėms komunikacinėms technologijoms. Geografinio išsibarstymo požymis šioje klasifikacijoje priskiriamas sudėtingesnės konfigūracijos virtualios komandoms. Iš esmės komandos virtualumą iš esmės apibrėžia jos santykis su technologijomis, jų būtinumas. Dalis komandų yra absoliučiai virtualios ir veikia be jokių fizinių komandos narių kontaktų, tačiau gerokai dažniau komandos yra iš dalies virtualios, nes tam tikrais laiko intervalais realiai susitinka fizinėje erdvėje. Virtualios komandos narių susitikimai akis į akį yra prasmingi, nes padeda pažinti ir suprasti vieni kitus,

kas skatina didesnę įsipareigojimą komandai. Virtualios komandos dažniau būna orientuotos į užduotis, o ne į santykius, todėl gyvuose susitikimuose konstruojamas įsipareigojimas ir priklausymo komandai pojūtis yra svarbus siekiant komandos kryptingumo. Apsiribojant tik virtualia technologijų tarpininkaujama komunikacija gali būti sunkiau spręsti vidinius konfliktus. Šie ribojimai iš dalies gali būti įveikti taikant sinchroninės komunikacijos technologijas, kurios imituoja realią komunikaciją. Daugialypės terpės, įgalinančios akimirksniu reaguoti į siunčiamus pranešimus, pateikti įvairialypes replikas (žodines, neverbalines, tekstines etc.), naudoti natūralią kalbą ir tekstus, reikšti ir perduoti emocijas palengvina ir paspartina bendrų reikšmių, išvalgų supratimą (Daft *et al.*, 1987, cit. iš Dubé & Robey, 2004, p. 16). Asinchroninės komunikacijos technologijos suteikia komandos dalyviams daugiau laiko refleksijai, atsakymui, tačiau turi ribotas raiškos galimybes, todėl tokius pranešimus sunkiau interpretuoti (Cramton, 2001), dėl jų kyla daugiau nesusipratimų. Kita vertus, informacinių komunikacinių technologijų taikymas susijęs su virtualios komandos narių informaciniu raštingumu, lemiančiu jų patirtis dirbant su įvairiomis technologijomis (pvz., grupinio darbo programomis, išmaniosiomis lentomis, vaizdo konferencijomis). Neįvaldytos technologijos gali tapti barjeru sklandžiai komandos narių interakcijai ir grupės darbui (Dubé & Robey, 2004).

Kita virtualių komandų konfigūracija - kompleksiškos virtualios komandos, kurioms apibrėžti svarbu komandos dydis, geografinis išsibarstymas, projekto trukmė, ankstesnė bendra patirtis, narių užimtumas projekte, narystės komandoje stabilumas ar lankstumas, užduoties autonomiškumas, kultūrinis skirtingumas (*Ibid*). Didelės komandos sutelkia daugiau kompetencijos, išteklių, sunkiau koordinuojamos, be to, tokiose komandose būtini nuolatiniai intensyvūs informacijos srautai ir dalijimasis. Kita vertus, kompleksiškos komandose susiformuoja subgrupės su savo subkultūromis, todėl bendradarbiavimas tarp subgrupių gali komplikotis. Siekiant tokių projektinių komandų sėkmės, būtina išnaudoti sinchroninio ryšio galimybes, nes skirtingos laiko juostos, kultūriniai skirtumai, komandos narių „nematimumas“, ribotas komandos gyvavimo ciklas gali turėti negatyvų poveikį komandos narių tarpusavio pasitikėjimui, darnai, emociniams ryšiams, taigi ir veiklos rezultatams.

Dubé ir Robey (2009) kalba apie penkis virtualioms komandoms būdingus paradoksus: tokios komandos nariams reikalingas fizinis artumas; komandos lankstumas priklauso nuo jos struktūros; darbo komandoje autonomija susijusi su jos narių savanorišku indėliu; socialinė interakcija lemia į užduotį orientuoto virtualaus darbo sėkmę; nepasitikėjimas yra svarbus kuriant pasitikėjimą ryšius (p. 3). Šiuos paradoksus tikslingai aptarti išsamiau.

- *Fizinis artumas.* Geografinis išsiskaidymas dažnai traktuojamas kaip vienas iš virtualios komandos trūkumų (Chudoba *et al.*, 2005), kurį iš dalies kompensuoja įvairių informacinių technologijų tarpininkaujama komunikacija. Fizinis nutolimas, atskiriantis virtualios komandos narius, realiai gali būti įveiktas tik susitikus gyvai. Išsamus kokybinis tyrimas atskleidžia, kad fizinio artumo ir tiesioginės, gyvos komunikacijos akis į akį poreikis dirbant virtualioje erdvėje išlieka esminis (Dubé & Robey, 2009). Virtualios komandos turėtų išlaikyti gyvų ir virtualių susitikimų pusiausvyrą, tam tikrą ritmą, įgalinantį realizuoti komandos narių lūkesčius, be to, svarbu kiekvienai užduočiai pasirinkti tinkamas technologijas ir mokytis kurti artimus santykius komunikuojant virtualioje erdvėje (*Ibid*, p. 11).
- *Komandos lankstumas.* Virtualios komandos dažnai pozityviai apibrėžiamos kaip lanksčios, tačiau lankstumo lydimam chaosui suvaldyti iškyla didesnis koordinavimo poreikis (pvz., numatyti tikslus, pasitvirtinti veiklos planus), be to, būtina laikytis susitartų procesų (pvz.,

veiklos dokumentavimo), struktūruoti komunikaciją. Lanksčios komandos turi kruopščiai atsirinkti naujus narius, pasirengusius priimti neapibrėžtumus ir dviprasmybes, išstinkančius dirbant su geografiškai nutolusiais komandos nariais.

- *Autonomija*. Šis paradoksas susijęs su virtualiomis komandomis, kuriose komandos narių sinergija ir tarpusavio priklausomybė nėra stipri, komandos nariai veikia autonomiškai, nesiekdami kurti tarpusavio bendradarbiavimo kultūros. Tokios komandos nariai įprastai dirba keliuose nesusijusiuose projektuose ir prisiima atsakomybę tik už dalį projekto, nėra įsipareigoję siekti bendrų veiklos tikslų. Iš esmės toks komandos formavimo principas prieštarauja komandos, kaip autonomiško, bet tarpusavyje tamptariai susijusio, bendradarbiaujančio organizacinio darinio idėjai.
- *Socialinė interakcija*. Susitelkę į užduotį virtualios komandos nariai linkę mažiau dėmesio skirti socialinei interakcijai, tačiau tokia orientacija sukelia dalijimosi informacija trikdžius: lėtą, fragmentišką keitimąsi informacija, nepakankamus, nenuoseklius informacijos srautus. Paradoksalu tai, kad aktyvi socialinė sąveika sąlygoja ir užduotį orientuotos virtualios komandos darbo sėkmę.
- *Pasitikėjimas*. Virtualios komandos susiduria su iššūkiu kurti pasitikėjimo ryšius tarp fiziškai nutolusių žmonių, dažnai neturinčių jokios bendros patirties. Pasitikėjimas gali būti kuriamas remiantis kultūriniu, profesiniu, vaidmens ar asmeninės patirties panašumu. Esama tam tikros kolizijos tarp vadinamojo „aklo“ ir pagrįsto pasitikėjimo. Pasitikėjimo ryšiams formuoti būtina socialinė interakcija.

Dubé ir Robey (2009) identifikuoti virtualios komandos paradoksai išryškina virtualios ir gyvos komunikacijos pusiausvyros, bendradarbiavimo kultūros kūrimo, aktyvaus interaktyvumo ir pagrįsto pasitikėjimo kūrimo reikšmę įveikiant geografinio nutolimo, komandos lankstumo, autonomiškumo, orientacijos į užduotį ir nepasitikėjimo keliamus iššūkius.

2.3.3. Virtualaus darbo konceptas

Virtualaus darbo tyrimai atveria įvairialypę šio fenomeno problematiką. Moksliniame diskurse analizuojamos virtualaus darbo charakteristikos (pvz., Daniels *et al.*, 2001; Merriman *et al.*, 2007; O'Neil *et al.*, 2009), virtualus vadovavimas (Brunelle, 2013; Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013), virtualiai dirbančių darbuotojų tapatumas (Wiesenfeld *et al.*, 2001), fizinės izoliacijos patyrimai (Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2012), pasitikėjimas (Crossman & Lee-Kelley, 2004). Šiuolaikiniame versle virtualus darbas tampa įprastu reiškiniu, todėl dauguma vadovų savo funkcijas taip pat perkelia į virtualias aplinkas (Bartel *et al.*, 2012; Brunelle, 2013; Verburg *et al.*, 2013). Virtualus vadovavimas gali sąlygoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai komplikacijas, nes pakitus socialiniam, technologiniam kontekstui ir organizacijų struktūroms, klasikinės (pvz., Meyer & Allen 1993) ir naujosios (Cohen, 2007; Klein *et al.*, 2009, 2012) įsipareigojimo organizacijai koncepcijos ima disonuoti su šiuolaikinių organizacijų realybe.

Moksliniame diskurse vartojama keletas terminų, apibrėžiančių darbą nutolus nuo organizacijos biuro, iš bet kurios kitos vietos, taikant kompiuterinę ir telekomunikacinę įrangą bei interneto ryšį. Teledarbo (angl. *Teleworking, Telework*), virtualios darbo vietos (angl. *Virtual Workplace*), virtualaus darbo (angl. *Virtual Work*) terminai vartojami panašiose kontekstuose, tačiau turi ir skirtumų. Teledarbas susiformavo kaip lanksti alternatyva darbui biure, suteikianti darbuotojui galimybę dalį darbo atlikti iš namų, su bendradarbiais komunikuojat telefonu ar el. paštu. Teledarbą bendriausia prasme apibūdina du

esminiai požymiai: (i) tai darbas ne biure su bendradarbiais, o iš namų ar kitos vietos; (ii) tai darbas, kuriam atlikti būtina naudotis informacinėmis komunikacinėmis technologijomis. Teledarbo vietų tyrimai (Daniels *et al.*, 2001) identifikuoja keletą esminių charakteristikų: vieta, iš kurios dirbama (kiek laiko dirbama biure, iš namų ar kitoje vietoje); informacinių komunikacinių technologijų taikymas: kokia techninė (kompiuteris, telefonas etc.) ir programinė įranga (e. paštas, internetas, grupės darbo įrankiai etc.) naudojama darbui atlikti; žinių, reikalingų darbui atlikti, apimtis ir intensyvumas, susijęs su darbo autonomiškumu; intraorganizacinių (angl. *Intra-Organizational Contacts*) ir tarporganizacinių ryšių (angl. *Inter-Organizational Contacts*) ryšių dažnis ir pobūdis (p. 1155). Tokiose darbo vietose dirbančių bendradarbių interakcija tapo labiau fragmentuota, todėl pakito ir jų tapatumo suvokimas, nes darbuotojai vienas kitą ėmė pažinti ne iš tiesioginės sąveikos akis į akį, o iš e. laiškų, trumpųjų pranešimų telefonu ir pan. Paplitus išmaniesiems telefonams ir bevielėms technologijoms, įgalinančioms transformuoti darbo vietas (pvz., darbas iš viešbučio kambario, traukinio, lėktuvo), atsirado mobiliojo darbo konceptas.

Organizacijų tyrimuose atsiradęs „trečiosios darbo erdvės“ (angl. *Third Workspace*) konceptas (Kingma, 2016) apibrėžia asmens darbą ne fizinėje darbo vietoje, esančioje organizacijoje, ne iš namų, bet nuotoliniu būdu kitose laisvai prieinamose, neformaliose socialinėse erdvėse (kavinėse, bibliotekose ir pan.), naudojantis interneto tinklu, mobiliuoju telefonu ir asmeniniu kompiuteriu. Darbo vietos nepastovumas pasireiškia nuolatine migracija tarp skirtingų „laisvų“ erdvių, skirtingose judėjimo trajektorijose mezgant atsitiktinius socialinius ryšius, fragmentiškais tiesioginiais santykiais su organizacijos, kuriai dirbi, bendrija. Kitas aspektas, fizinis darbuotojo nepasiekiamumas, „išsprūdimas“ iš vadovybės ir bendradarbių akiračio keičia ir žmogiškųjų išteklių vadybos, vadovavimo, grupės darbo strategijas ir filosofiją. Virtualus darbas paprastai atliekamas be asmeninės sąveikos su vadovais ir bendradarbiais, iš nutolusios darbo vietos (Bentley *et al.*, 2016).

Duobienė, Duoba, Kumpikaitė - Valiūnienė ir Žičkutė (2015) apibendrina kitų autorių išskiriamas virtualios darbo vietos dimensijas: autonomiją (O’Neil *et al.*, 2009; Schjoedt, 2012; Dysvik & Kuvaas, 2013), suteikiančią darbuotojui darbo laiko ir vietos lankstumą, taip pat kompleksiskumą (Lichtenstein *et al.*, 2007; O’Neil *et al.*, 2009) ir daugiafunkciškumą (Hellmann & Theile, 2011; Robinson & Stubberud, 2012). Geografinis darbuotojų „išsibarstymas“, komunikacijos intensyvumas bei darbo pobūdis taip pat itin svarbūs aspektai (Merriman *et al.*, 2007). Hofma *et al.* (2017), pasiremdami Baumano (2000) tokios modernybės konceptu, kalba apie tokias darbo vietas (angl. *Liquide Workplaces*), kuriose dirbdami darbuotojai išgyvena ne kolektyvinį, o individualų buvimą darbo vietoje.

Moksliniame diskurse keliamas klausimas, kaip teledarbas, mobilusis darbas, virtualios komandos keičia darbuotojų interakciją. Moser ir Axtell (2013), tyrinėjusios virtualaus darbo kompleksiskumą, teigia, kad nepaisant technologijų išsivystymo, dirbant virtualiai sunku atkartoti (imituoti) socialinę interakciją. Tačiau efektyvios virtualios komandos gali sukurti bendravimo akis į akį ryšių ritmą, kuris įsilieja tarp nuotolinio ryšio periodų (Maznevski & Chudoba, 2000). Dirbant virtualiai labiausiai pakinta darbuotojo komunikacija su bendradarbiais ir vadovais, todėl darbuotojas gali jaustis izoliuotas, atskirtas, nes turi mažiau galimybių kurti betarpiškus santykius arba, atvirkščiai, gali ypač intensyviai bendrauti su organizacijos nariais tikralaikiu, nepatirdamas virtualios komunikacijos ribojimų. Wiesenfeld’as *et al.* (2001) pabrėžia, kad virtualiai dirbančių darbuotojų identifikavimasis su organizacija komplikuojasi, darbuotojo priklausymas organizacijai tampa ne toks akivaizdus, ryšiai su organizacijos nariais gali būti fragmentiški, be to, tokių darbuotojų poreikius bei lūkesčius atpažinti ir

patenkinti gali būti sunkiau, nes komunikuojant virtualioje erdvėje sunkiau interpretuoti socialinius ženklus.

Naujosios technologijos, sujungiančios virtualius darbuotojus ir jų vadovus (pvz., elektroninių ryšių priemonės, socialinės tinklaveikos platformos, debesų saugyklos), kaip niekada anksčiau, įgalina spartų duomenų dalijimąsi ir skaidrumą (Gilson *et al.*, 2015). Virtualus darbas suteikia darbuotojams daugiau vietos ir laiko lankstumo, tačiau kelia tam tikrų iššūkių, susijusių su darbo ir laisvalaikio pusiausvyra, technologiniais trikdžiais, persidirbimu. Virtualus darbas priklauso ir nuo konteksto (pvz., kitų darbuotojų lūkesčių, organizacinės kultūros ir pan.), be to, individualios darbuotojo savybės ir įgūdžiai taip pat gali turėti įtakos virtualiam darbui ir negatyviai darbuotojų elgsenai.

2.3.4. Virtualaus darbo dimensijos: erdvinis atstumas, laikas ir intensyvumas

Konceptualiai sutariama, kad virtualumas yra daugiadimensinis (Cohen & Gibson, 2003), tačiau skirtingi autoriai identifikuoja skirtingas esmines virtualumo ir virtualaus darbo charakteristikas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Virtualaus darbo charakteristikos

| Autorius, metai | Virtualaus darbo charakteristikos |
|---|---|
| Daniels, 2001 | Vieta, IKT, žinių intensyvumas, vidiniai organizacijos ryšiai, tarporganizaciniai ryšiai |
| Cohen & Gibson, 2003 | Geografinis išsibarstymas, priklausomumas nuo technologijų |
| Gibson & Gibbs, 2006 | Geografinis išsibarstymas, e. priklausomumas, komandos struktūros dinamika, kultūrinis skirtingumas |
| Wilson <i>et al.</i> , 2008 | Geografinis nutolimas, suvokiamas artumas, identifikacija |
| Stanko & Gibson, 2009 | Geografinis išsibarstymas, e. priklausomumas, bendradarbiavimas tinkle |
| O'Neil <i>et al.</i> , 2009 | Autonomija, laiko ir vietos lankstumas, kompleksiskumas |
| Gibson, Gibbs, Stanko, Tesluk, Cohen 2011 | Individuali e. patirtis, intymumas e. aplinkoje, identifikacija, e. interakcija, užduoties reikšmė ir prasmingumas, autonomija, atsakomybė, grįžtamasis ryšys iš vadovų |
| Čulo, 2016 | Geografinis išsibarstymas, funkcinis skirtingumas, kultūrinis skirtingumas, e. komunikacija, darbo laiko ir vietos lankstumas, fluidiška struktūra |
| Sklaveniti, 2018 | Laikas ir erdvė, lyderystė, pasitikėjimas, grupės sanglauda, lankstumas |

Dalis šių charakteristikų yra pirminės, diferencijuojančios virtualų darbą nuo tradicinio darbo (pvz., priklausomumas nuo IKT, e. komunikacija, geografinis išsibarstymas), dalis – antrinės, susijusios su virtualaus darbo keliamais iššūkiais (pvz., izoliacija, skirtingumas, asinchroniškumas). Bendriausia prasme virtualus darbas apibrėžiamas kaip darbas, kurį atliekant būtinas informacinių komunikacinių technologijų tarpininkavimas. Virtualaus darbo, virtualios darbo vietos ar erdvės konceptai yra kaitūs, nes keičiantis virtualaus darbo formoms, technologijoms, daugėjant teorinių ir empirinių tyrimų, keičiasi ir teoriniai požiūriai. Tačiau, kaip matyti, kai kurios virtualaus darbo charakteristikos išlieka paradigminės: erdvinis atstumas (vieta), laikas bei virtuali interakcija.

Erdvinis atstumas

Erdvinis atstumas pasireiškia geografiniu virtualiai dirbančių darbuotojų nutolimu, išsibarstymu. Konkretus ilgio matais matuojamas erdvinis atstumas, skiriantis virtualios komandos narius, nėra tiek svarbus, kiek svarbu tai, kaip jis keičia socialinę interakciją (Bell & Kozlowski, 2002, p. 13). Virtualių komandų nariai rečiau bendrauja susitikę fizinėje erdvėje akis į akį, jų komunikacija daugiausia vyksta tarpininkaujant technologijoms (pvz., vaizdo konferencijoms, elektroniniam paštui), kurios kaip

tiesioginės komunikacijos papildiniai taikomos ir lokaliuose tradicinėse komandose. Tiesioginės komunikacijos akis į akį trūkumas ar visiškasis nebuvimas labiausiai apibrėžia komunikaciją ir bendradarbiavimą virtualioje erdvėje.

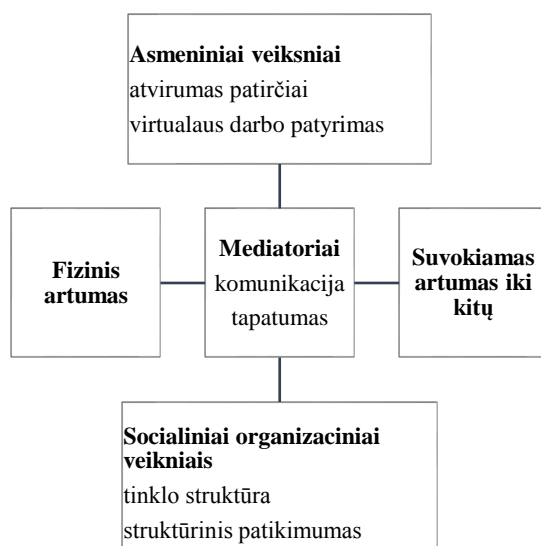
Erdvinis nuotolis moksliniuose tyrimuose iki šiol interpretuotas remiantis objektyviais fizinio atstumo matavimais. Wilson'as *et al.* (2008) identifikuoja du erdvinio artumo suvokimo (angl. *Perceived Proximity*) paradoksus: didelis fizinis nuotolis gali būti subjektyviai patiriamas kaip artumas, o fizinis artumas gali būti suvokiamas kaip nutolimas (žr. 6 lentelę). Taigi geografiškai vienas nuo kito nutolę komandos nariai gali nesijausti tolimi, kaip ir dirbantys bendroje fizinėje erdvėje gali jaustis atitolę vienas nuo kito.

6 lentelė. Erdvinio artumo suvokimas (adaptuota pagal Wilson, 2008, p. 982)

| | | |
|--------------------|---|---|
| Suvokiamas artumas | Toli, bet arti | Arti |
| Suvokiamas tolimas | Toli | Arti, bet toli |
| | Mažas fizinis artumas (globalus išsibarstymas) | Didelis fizinis artumas (bendra vieta) |

Išskaidytas bendradarbiavimas virtualioje erdvėje (angl. *Dispersed Collaboration*), tarpininkaujamas komunikacinių technologijų, tapo nauja darbo forma. Erdvinis nutolimas iki šiol moksliniame diskurse buvo interpretuojamas kaip virtualaus darbo iššūkis, trikdys, subjektyviai išgyvenamoje tikrovėje gali būti patiriamas visiškai skirtingai. Kai kuriais atvejais fizinis ir patiriamas erdvinis atstumas sutampa, t. y. žmonės gali būti objektyviai ir subjektyviai nutolę ar suartę, arba objektyvi ir subjektyvi realybė gali disonuoti. Fizinis artumas savaime neskatina subjektyvaus žmonių artumo (Wilson *et al.*, 2008, p. 982). Kaip rodo tyrimai, intensyvi komunikacija ir bendradarbiavimas sukuria intuityvų virtualių komandų narių artumą (*Ibid*).

Wilson'o *et al.* (2008) teigimu, „suvoktas artumas yra diadiškas ir asimetriškas konstruktas“ (p. 983). Artumo suvokimas turi kognityvinį ir emocinį elementus: objektyvaus atstumo suvokimas yra mentalinis, o subjektyvaus atstumo – susijęs su jausmais ir emocijomis. Autorių požiūriu, suvokiamas artumas susijęs su akivaizdos (angl. *Presence*), bendrabūvio (angl. *Cohesiveness*) ir vieningumo (angl. *Cohesiveness*) virtualioje erdvėje konceptais (*Ibid*). Kompiuterių mokslo diskurse akivaizda traktuojama kaip „psichologinė būklė, kurioje patirties virtualumas nepastebimas“ (Lee, 2004, p. 32). Bendrabūvis virtualioje erdvėje reiškia tam tikrą fizinės akivaizdos kartu simuliaciją tarpininkaujant technologijoms. Grupės vieningumas apibrėžiama kaip grupės narių suderinamumas, pasireiškiantis socialine darna ir užduoties patrauklumu, kuris remiasi bendru grupės narių įsipareigojimu siekti grupės tikslų (Wellen & Neale, 2006, p. 168). Mokslininkai sukūrė artumo tarp nutolusių virtualios komandos narių suvokimo modelį, paaiškinantį komunikacijos, tapatumo, atvirumo patirčiai, virtualaus darbo patyrimo bei tinklo struktūros ir struktūrinio patikimumo reikšmę suvokiamam artumui iki fiziškai nutolusių kitų (žr. 1 pav.).



1 pav. Suvokiamas artumas virtualioje erdvėje (Wilson *et al.*, 2008, p. 984)

Geografinis atstumas, skiriantis komandos narius, gali būti interpretuojamas skirtingai. Komunikacijos ir identifikavimosi procesai yra esminiai suvokiant ir emociškai patiriant artumą su nutolusiais kitais (Ibid, p. 985). Komunikacijos dažnis, gylis ir interaktyvumas įgalina pažinti kitus, kontekstualizuoti, o tai, kas pažįstama, įprastai suvokiama kaip esantis arčiau, nei tai, kas nepažįstama. Intensyvi komunikacija yra vienintelis būdas sumažinti nerimą ir netikrumą dėl geografiškai nutolusių virtualios komandos narių, padaryti juos atpažįstamus ir kažkiek nuspėjamus. Dalindamiesi socialine patirtimi, atradami bendras sąsajas, priskirdami vienas kitam pozityvius atributus ir taip mažindami neapibrėžtumą geografiškai nutolę bendradarbiai gali kurti tarpusavio artumą ir tapatumą (Wilson *et al.*, 2008, p. 986). Atpažinta panaši socialinė patirtis (pvz., vaidmenys), kaip ir kaupiama bendra intensyvaus interaktyvumo virtualioje erdvėje sąlygota patirtis, lemia gilesnio emocinio artumo išgyvenimą. Tačiau nesant bendrumo tarp virtualius komandos narių, linkstama priskirti kitiems klaidingas intencijas ir motyvus, atsiriboti, ignoruoti ar statyti kitokius socialinius kliuvinius, kas dar labiau atitolina geografiškai nutolusius žmones. Kitas aspektas, per dažna ir (ar) paviršutiniška komunikacija gali pakenkti suvokiamo artumo vystymuisi, nes tampa emociškai sunkiai išverinama.

Tinklo struktūra suvokto artumo teorijoje susijusi su komunikacijos ir identifikavimosi procesais. Organizacijų, kurios išplėtojusios tankius socialinius tinklus, darbuotojai linkę stipriau tapatintis su kitais ir jaustis kaip artimoje bendruomenėje, įsitraukti į intensyvią, giluminę komunikaciją (Wilson *et al.*, 2008, p. 988). Atvirose komandose, į kurias gali įsitraukti nauji nariai, ir kuriose esama chaoso ir anarchijos, taip pat svarbus struktūrinis patikimumas, besiremiantis aiškia vaidmenų struktūra. Uždarose komandose struktūrinis patikimumas manifestuojasi aukštu komandos narių kompetencijų lygių, aiškiais įsipareigojimais, susitarimais. Tokiose komandose darbuotojai jaučiasi pakankamai saugūs dalintis idėjomis, bendrauti atvirai, dalintis asmenine informacija, konstruoti bendrą tapatumą (Wilson *et al.*, 2008, p. 989). Kita vertus, technologijos, įgalinančios interaktyvią komunikaciją, taip pat paskatina artumo patyrimą. Tinklų tankis, interaktyvios technologijos ir patikimumas stipriai sumažina komandos narių tarpusavio nesusipratimų, konfliktų grėsmę. Kita vertus, asmeniniai veiksniai, t. y. atvirumas įvairialypei patirčiai ir ankstesnė pozityvi virtualaus darbo patirtis, taip pat padeda peržengti fizinio atstumo ribojimus ir užmegzti artimumo ryšius su nutolusiais kitais, išvengiant izoliacijos, atskirtumo ir netikrumo jausmų.

Suvokto artumo teorija atskleidžia, kad geografinio atstumo atskirti darbuotojai yra veikiami įvairių su konkrečiais kontekstais susijusių veiksnių, kurie gali padėti ar trukdyti užmegzti artimus emocinius ryšius.

Laikas

Moksliniame diskurse virtualus darbas apibrėžiamas kaip darbas, „peržengiantis“ vietos ir laiko ribas. Mokslininkai atkreipia dėmesį, kad ne visos virtualios komandos išsibarsčiusios skirtingame laike ir skirtingoje erdvėje (Bell & Kozlowski, 2002, p. 24). Pavyzdžiui, komandos nariai gali dirbti iš skirtingų darbo vietų tame pačiame mieste, nebendraudami tiesiogiai akis į akį, tačiau neribojami skirtingų laiko zonų, arba komandos nariai gali dirbti iš skirtingų pasaulio vietų ir esminiais projekto momentais virtualioje erdvėje laikinai sinchronizuoti savo bendradarbiavimą.

Šiuolaikinės informacinės komunikacinės technologijos įgalina virtualią sinchroninę ir asinchroninę komunikaciją ir darbą. Sinchroniniai informacijos mainai vyksta realiu laiku, o asinchroniniai - susiję su laiko atotrūkiu (Kirkman & Mathieu, 2008). Moksliniame diskurse vyrauja požiūris, kad asinchroniniai mainai riboja komunikaciją, prastėja jos kokybė, silpnėja komandos narių koordinavimas. Asinchroninės komunikacijos technologijos (pvz., e. paštas) susijusios su laiko pertrūkiais, lėtesniu dalijimosi informacija srautu ir mažesne informacijos apimtimi. Tokia komunikacija gali būti formali ir nuasmeninta. Tačiau asinchroniškumas suteikia galimybę virtualios komandos nariams apsvarstyti ir pranešimą, ir atsakymą, be to, kiekvienas virtualios komandos narys gali pradėti, tęsti ir pabaigti savo užduotį bet kuriuo jam tinkamu laiku, iš bet kurios vietos. Sinchroninės komunikacijos technologijos (pvz., vaizdo konferencijos, vaizdo skambučiai), perduodančios realų vaizdą ir garsą, padeda sukurti fizinio susitikimo toje pačioje vietoje patyrimą, nes tokiu momentu pasireiškia ir atpažįstami ne tik verbalinės, bet ir neverbalinės (kūno) kalbos kodai. Vis dėl to sinchroniškumo aspektą reikėtų sieti su kitais virtualaus darbo aspektais, t. y. svarstyti, ar laiko „pertrūkiai“, „atsilikimas“ turi reikšmės tam tikrai komunikacijai, tam tikro pobūdžio veiklai. Pavyzdžiui, pirminiame idėjų generavimo etape sinchroninė komunikacija skatina interaktyvumą, tačiau sprendimų, kuriems priimti būtina remtis gausiais informacijos šaltiniais, priėmimo etape, vertingas tampa laiko „tarpas“, per kurį apmąstomi alternatyvūs sprendimai, argumentavimo struktūra ir pan. Taigi virtualios komunikacijos ir darbo sinchroniškumas ir asinchroniškumas susijęs ir su užduoties sudėtingumu ir specifika, užduoties vykdymo etapu ir trikdžiais. Sutelktos virtualios komunikacijos realiuoju laiku poreikis didėja esant kompleksiniams projektams, kai būtina koordinuoti tarpusavio veiksmus, taip pat tam tikrais kritiniais momentais – ištikus nenumatytoms situacijoms, jungiant atskirus sprendimus į bendrą sprendimo scenarijų, artėjant projekto baigimo terminui, senkant ištekliams ir pan. Kai komandinė užduotis gali būti sėkmingai realizuota kiekvienam jos nariui atlikus individualias užduotis, intensyvaus ir glaudaus bendradarbiavimo nereikia, virtuali komanda nepakenkdama projekto kokybei ir sėkmei gali komunikuoti asinchroniškai. Kompleksiniuose projektuose, kuriuos vykdo virtualios grupės, būtina socialinė integracija, padedanti interaktyviai bendradarbiauti, nes reikalingos sutelktos komandos narių pastangos, todėl didėja komunikacijos realiu laiku svarba (Bell & Kozlowski, 2002, p. 26).

Pasiremami medijų sinchroniškumo teorija (angl. *Media Synchronicity Theory*), DeLuca ir Valacich'ius (2006), apibendrina, kad skirtingos technologijos suteikia skirtingų privalumų: spartų grįžtamąjį ryšį, vartojamų simbolių įvairovę (pvz., verbalinius, neverbalinius), paralelinių pokalbių galimybę, glaudesnę pranešimų suderinamumą prieš išsiunčiant, pranešimų redagavimą akimirksniu reaguojant į komunikacinius įvykius (p. 326). Sinchroninė komunikacija, pasireiškianti to paties laiko ir

vietos modalumais, kaip ir gyva komunikacija akis į akį, ir asinchroninė komunikacija, pasireiškianti skirtingo laiko ir erdvės modalumais, turi savo privalumų ir trūkumų (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Sinchroninės ir asinchroninės komunikacijos galimybės (DeLuca & Valacich, 2006, p. 327)

| Komunikacijos tipas | Spartus grįžtamasis ryšys | Simbolių įvairovė | Paraleliškumas | Pranešimų suderinamumas | Pranešimų redagavimas |
|---------------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|
| Akis į akį | Didelės | Didelės | Mažos | Mažos | Mažos |
| Vaizdo konferencija | Vidutinės/Didelės | Vidutinės | Mažos | Mažos | Mažos |
| Telefoninė konferencija | Didelės | Vidutinės | Mažos | Mažos | Mažos |
| Sinchroninės momentinės žinutės | Vidutinės/Didelės | Mažos/Vidutinės | Mažos/Vidutinės | Vidutinės | Vidutinės/Didelės |
| Sinchroniniai e. pokalbiai | Vidutinės/Didelės | Mažos/Vidutinės | Mažos/Vidutinės | Mažos/Vidutinės | Vidutinės |
| Asinchroniniai e. laiškai | Mažos/Vidutinės | Mažos/Vidutinės | Didelės | Didelės | Didelės |
| Pranešimų lenta | Mažos/Vidutinės | Mažos/Vidutinės | Didelės | Didelės | Didelės |
| Rašytiniai laiškai | Mažos | Mažos/Vidutinės | Didelės | Didelės | Didelės |

Virtualių komandų veiklos efektyvumui pasiekti vertėtų integruoti sinchroninės ir asinchroninės komunikacijos technologijas. Nėra vieno algoritmo, kaip tai padaryti, nes naujai suformuotos komandos gali būti sėkmingos naudojamos tik asinchronines technologijas ir laikmenas, kaip ir brandžios komandos – naudojamos sinchronines technologijas (DeLuca & Valacich, 2006). Virtualių komandų komunikacijos ir bendradarbiavimo praktikos virtualioje erdvėje nėra konvencionalizuotos, taigi susijusios ir su skirtingomis interakcijų ritualų interpretacijomis ir skirtingais komandos narių lūkesčiais (Darics, 2014).

Virtuali interakcija

Gibson'as *et al.* (2011) išplečia esminių darbo charakteristikų modelį (angl. *JCM – Job Characteristics Model*) kontekstualizuodami jį virtualaus darbo dizainui. Pirminio modelio autorių teigimu, „jie negalvojo, kad socialiniai veiksniai yra esminiai vidinei darbo motyvacijai formuoti“ (Oldham, Hackman, 2010). Tyrime išryškėjo, kad kritinės darbo charakteristikos (užduoties atpažįstamumas, autonomija ir grįžtamasis ryšys) ir jų sukeltos motyvuojančios psichologinės būsenos (prasmingumo patyrimas, atsakomybės išgyvenimas ir asmeninio efektyvumo patyrimas) skiriasi priklausomai nuo dviejų svarbių virtualumo elementų ir jų sąveikos su svarbiais socialiniais mechanizmais: (i) subjektyvios priklausomumo nuo technologijų patirties ir intymumo konstravimo tarp geografiškai nutolusių bendradarbių; bei (ii) interaktyvumo ir tapatumo virtualioje erdvėje (*Ibid*, p. 1481). Minėtos psichologinės būsenos turi reikšmės darbuotojo emocijoms (pvz., pasitenkinimui darbu) ir elgsenai (pvz., išitraukimui į darbą). Šiame kontekste pasigendama tyrimų, kurie atskleistų, kaip darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir virtualiai komandai susijęs su darbo virtualumu, t. y. subjektyviai suvokiamu priklausomumu nuo technologijų, elektronine komunikacija, tapatumo virtualioje erdvėje konstravimu, bei intymumo, komandos narių artimumo patyrimais, kurie skatina atsivėrimą naujoms patirtims, dalijimąsi informaciją, atvirumą etc.

Komunikacinis interaktyvumas itin svarbus, nes susijęs su socialiniu susietumu (Nevinskaitė, 2011). Mokslininkai išskiria keletą interaktyvumo dimensijų: dvikryptė ir daugiakryptė komunikacija; lankstus laikas ir kintantys dalyvių vaidmenys; vietos jausmas (angl. *Sence of Place*) komunikacijos aplinkoje;

didesnis komunikacijos individualizavimas; suvokiamas komunikacijos tikslas (orientacija į pokytį ar įtikinimą) (McQuail, 2006).

Virtualių komandų interakcija vyksta trimis būdais: (i) susitikus gyvai akis į akį, (ii) vaizdo konferencijose ir (iii) keičiantis tekstiniais pranešimais (Hambley *et al.*, 2007). Remiantis daugialypės terpės teorija, technologijos leidžia žodinių ir neverbalinių ženklų perdavimą, natūralios kalbos vartojimą, suteikia tiesioginį grįžtamąjį ryšį bei asmeninių jausmų ir emocijų perteikimą (Daft & Lengel, 1986). Kasdieninė virtualios komandos komunikacija vyksta keičiantis tekstiniais pranešimais (pvz., tikralaikio pokalbiais, trumposiomis žinutėmis, e. laiškais). Dalis šių technologijų įgalina sinchroninę komunikaciją, natūralios kalbos vartojimą, neuždelstą grįžtamąjį ryšį, tačiau ribotai perteikia jausmus ir emocijas. Vaizdo konferencijos, kaip ir gyvi susitikimai, suteikia įvairios informacijos perdavimo realiu laiku galimybę. Technologijos, kurios gali perduoti kontekstinius ir socialinius ženklus (pvz., veido išraišką, laikyseną etc.), neredukuodamos komunikacijos iki teksto, sukuria gyvos komunikacijos iliuziją. Tiesa, technologijų tarpininkaujama komunikacija eliminuoja kai kurių jutiminių patyrimų galimybę (pvz., lytėjimą, kvapą), tačiau eksploatuoja kitas jusles (pvz., klausą, regą). Kita vertus, kai kurios komunikacijos technologijos (pvz., tikralaikio pokalbiai) iš dalies lemia sinchroninės ir asinchroninės komunikacijos ribų nykimą, nes perduodamos momentinius pranešimus išsaugo ir jų tekstus, kuriuos pakartotinai galima peržiūrėti asinchroniškai (Darics, 2014).

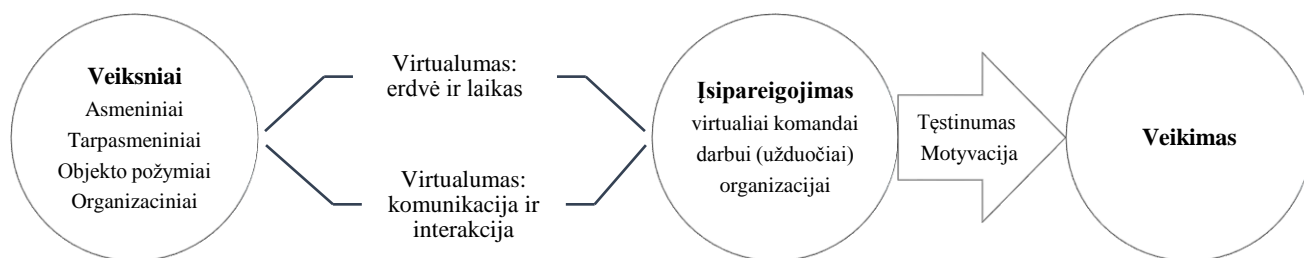
2.4. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo teorinis modelis

Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo tyrimai negausūs ir fragmentiški. Dauguma šių tyrimų remiasi klasikine trijų dimensijų įsipareigojimo teorija ir jos skalėmis, kelia hipotezes, kaip koks nors konceptas (pvz., tapatumas, pasitenkinimas darbu) susijęs su emociniu, tęstiniu ar normatyviniu įsipareigojimu. Pavyzdžiui, Crossman'as ir Lee-Kelley (2004) nustatė, kad darbuotojai virtualioje organizacijoje patiria abipusį įsipareigojimą individualiu, grupės ir padalinio lygmenimis, be to, pasitikėjimas ir lojalumas yra susiję su organizaciniu įsipareigojimu ir grupės darbo efektyvumu. Fung'as ir Neufeld'as (2006) analizuoja viename atviros prieigos projekte dirbančių žmonių įsipareigojimą, siedami jį su dalyvavimo, mokymosi ir tapatumo pokyčiais. Golden'as ir Veiga (2008) tyrimas atskleidžia, kad intensyviai virtualioje aplinkoje dirbančių darbuotojų įsipareigojimo stiprumas yra susijęs aukštesnės kokybės santykiais su jų vadovais. Toglaw'as (2006) disertaciniame tyrime analizuoja organizacinį įsipareigojimą virtualiose aplinkose. Mišraus tyrimo rezultatai rodo, kad nėra reikšmingo skirtumo tarp fizinėse (tradicinėse) ir virtualiose aplinkose dirbančių darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai stiprumo. Geografinis virtualaus darbuotojo atskirtumas nuo organizacijos neturi reikšmingos įtakos jo psichologiniam ryšiui su organizacija.

Remiantis įsipareigojimo ir virtualios komandos bei virtualaus darbo mokslinių diskursų analize, šiame darbe suformuluojama teorinė pozicija, apibrėžianti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimą (žr. 2 pav.). Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo teorija laikoma konceptualia šios pozicijos atrama, pasirinkta dėl šio modelio universalumo ir konceptualaus grynumo.

Samprata. Šiame darbe, remiantis Klein'o *et al.* (2012; 2009) vienos dimensijos teorija, įsipareigojimas apibrėžiamas kaip socialiai konstruojama psichologinė būseną, kai darbuotojas nesusitapatina, nesusilieja su įsipareigojimo objektu ir sąmoningai pasirenka pasišvęsti ir prisiimti atsakomybę už įsipareigojimo objektą, t. y. savo organizaciją, darbo grupę, darbą ir (ar) profesiją etc. Šioje universalioje įsipareigojimo teorijoje autoriai, kaip minėta (žr. 2.1.1.3 skyrelį), identifikuoja kelis įsipareigojimo ryšio

požymius: atsidavimą, pasižadėjimą, atsakomybės prisiėmimą ir valios aktą (p. 15 - 16). Įsipareigojimas nėra racionalus sprendimas, grįstas ilgalaike analize, tačiau kol darbuotojas nesuvokia savo ryšio su organizacija, komanda ar kitu objektu, tai negali būti laikoma įsipareigojimo ryšiu. Klein'as *et al.* (2012) pabrėžia, kad įsipareigojimas yra emocinis konstruktas, socialiai konstruojama psichologinė būseną, autentiškai, subjektyviai suvokiant ir interpretuojant įvairias situacijas, todėl ji nuolat keičiasi. Įsipareigojęs darbuotojas linkęs sieti savo ateitį su įsipareigojimo objektu, nors įsipareigojimo skirtingiems objektams (pvz., projekto komandai v. karjerai) trukmė ir stiprumas gali skirtis. Be to, darbuotojas vienu metu gali būti įsipareigojęs keliems objektams (*Ibid*).



2 pav. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimas (adaptuota autorės pagal Klein *et al.*, 2012)

Veiksniai. Asmeniniai veiksniai, reikšmingi įsipareigojimo ryšiui formuoti, įvairuoja. Mokslininkai išskiria suvokimo dinamiką, ypač pasitikėjimo ir kontrolės suvokimą, sąžiningumą, ekstraversiją, pripažinimo, saugumo, priklausomybės ir autonomiškumo poreikį, nenorą rizikuoti, asmenines vertybes (pvz., darbo etika) (Klein *et al.*, 2012), atvirumą naujai patirčiai, pavyzdžiui, virtualiam interaktyvumui (Wilson *et al.*, 2008). Gebėjimas naudotis sinchroninės ir asinchroninės komunikacijos technologijomis gali tapti barjeru sklandžiai komandos narių interakcijai ir grupės darbui (Dubé & Robey, 2004). Tarpasmeniniai veiksniai apima profesinius ir asmeninius tarpusavio santykius, socialinius mainus, palengvinančius įsipareigojimo ryšio formavimąsi. Kahn'as (2007) identifikuoja penkias prasmingų ryšių dimensijas: užduočių atlikimą, karjeros plėtrą, jausmų kūrimą, prasmės pojūtį ir asmeninę paramą. Prasmingi ryšiai darbe yra pririšimo „šaltinis“, be to, įgalina darbuotojus atskleisti savo autentiškumą (*Ibid*). Grupės interakcija yra susijusi su narystės komandoje ar organizacijoje svarbos suvokimu, didinančiu pasitikėjimą. Lyderio ir komandos narių mainai, vadovo palaikymas, suvokiama organizacinė parama, psichologiniai susitarimai, kitų darbuotojų įsipareigojimas ir pozityvus įsipareigojimo objekto vertinimas taip pat turi pozityvų poveikį įsipareigojimui (Klein *et al.*, 2012). Kita vertus, reikšmingos ir įsipareigojimo objekto charakteristikos, apimančios specifinius įsipareigojimo objekto požymius, jo artumo patyrimą. Pavyzdžiui, virtualios komandos, apibrėžiamos kaip geografinio atstumo atskirtų žmonių grupė, vienijama bendro tikslo bei komunikuojanti tarpininkaujant technologijoms, gali turėti skirtingas konfigūracijas. Bell'as & Kozlowski (2002) išskiria keturias esmines virtualios komandos charakteristikas: laiko nesutapimą, ribas (atvira v. uždara), gyvavimo ciklą (laikina v. nuolatinė) ir narių vaidmenis (keli skirtingi v. unikalūs) (p. 22). Kita vertus, virtualią komandą nuo įprastos komandos skiria erdvinis atstumas tarp jos narių (tolimas v. artimas) ir komunikacijos tipas (virtuali v. gyva) (*Ibid*). Organizacinė kultūra, padalinių subkultūros, pozityvus psichologinis klimatas, žmonių išteklių vadybos praktikos (pvz., atlygiai, socializacija, mentorystė, lanksčios darbo valandos, mokymai) taip pat gali daryti įtaką įsipareigojimui, padėdami megzti darbuotojų tarpusavio ryšius (Klein *et al.*, 2012).

Virtualumas: erdvė, laikas ir interakcija. Klein'o *et al.* (2012) modelio modifikacija remiasi tarp įsipareigojimo veiksmų ir įsipareigojimo būsenos įsiterpiančiais virtualumo mediatoriais. Dirbant

virtualiose komandose vyrauja vadinamasis „išskaidytas“ bendradarbiavimas virtualioje erdvėje, tarpininkaujamas komunikacinių technologijų. Fizinis ir patiriamas, suvokiamas erdvinis atstumas gali skirtis. Intensityvi komunikacija ir bendradarbiavimas sukuria intuityvų virtualių komandų narių artumą (Wilson *et al.*, 2008). Artumo suvokimas turi kognityvinį ir emocinį elementus: objektyvaus atstumo suvokimas yra mentalinis, o subjektyvus artumo patyrimas susijęs su jausmais ir emocijomis, akivaizdos, bendrabūvio ir vieningumo virtualioje erdvėje konceptais (*Ibid*). Bendrabūvis virtualioje erdvėje reiškia tam tikrą fizinės akivaizdos, kai patirties virtualumas nepastebimas, simuliuojamą tarpininkaujant technologijoms. Nesudėtingoms užduotims atlikti pakanka minimalios komunikacijos ir bendradarbiavimo, todėl įprastai apsiribojama asinchronine komunikacija, tačiau dirbant prie sudėtingų projektų būtinos koordinuotos komandos narių pastangos, jų vaidmenys būna glaudžiai susiję, todėl ypač svarbi abipusė komunikacija ir grįžtamasis ryšys, pasidalijamos informacijos tankis, taigi būtina sinchroninė komunikacija (Bell & Kozlowski, 2002). Kita vertus, asinchroninės komunikacijos technologijos suteikia komandos dalyviams daugiau laiko refleksijai, atsakymui, tačiau turi ribotas raiškos galimybes, todėl tokius pranešimus sunkiau interpretuoti (Cramton, 2001). Komunikacinis interaktyvumas virtualioje erdvėje susijęs su socialiniu susietumu (Nevinskaitė, 2011). Technologijos įgalina sinchroninę komunikaciją, natūralios kalbos vartojimą, neuždelstą grįžtamąjį ryšį, tačiau ribotai perteikia jausmus ir emocijas. Vaizdo konferencijos gali perduoti ir kontekstinius bei socialinius ženklus (pvz., veido išraišką, laikyseną etc.), sukurti gyvos komunikacijos iliuziją. Tačiau kasdieninė virtualių komandų komunikacija dažniausiai vyksta keičiantis tekstiniais pranešimais (pvz., tikralaikio pokalbiais, trumposiomis žinutėmis, e. laiškais).

Pasekmės. Klein'o *et al.* (2012) teorijoje tęstinumas ir motyvacija traktuojami kaip tiesioginės įsipareigojimo sukeltos pasekmės. Tęstinumas implikuoja intencionalų buvimą su įsipareigojimo objektu tęsimą, „prilipimą“ prie jo, nenorą atsisakyti išsikeltų tikslų ir padarytų sprendimų (*Ibid*). Įsipareigojimo ryšys turėtų paskatinti motyvaciją siekti tikslo, priimti sprendimus, paramą objektui ir įsitraukimą, pasiryžimą skirti laiko ir dėmesio. Pastangų pobūdis (pvz., nepastovios, papildomos, minimalios, optimalios) priklauso nuo įsipareigojimo lygio ir konteksto (*Ibid*, p. 29). Motyvacijai formuoti gali būti svarbus ne tik įsipareigojimas, bet ir kiti veiksniai (pvz., poreikiai, paskatos). Remiantis pagrįsto veikimo teorija, tarp ketinimo ir veiksmo yra pertrūkis, todėl veikimą galima traktuoti kaip antrinį rezultatą, kuris atsiranda nebūtinai dėl įsipareigojimo. Tyrimai rodo pozityvų įsipareigojimo ir vaidmens atlikimo ryšį, tačiau šis ryšys netiesioginis (Meyer *et al.*, 2002), nes tarp įsipareigojimo ir darbo atlikimo bei rezultatų yra daug mediatorių, todėl ne visuomet įsipareigojimas pasireiškia veiklos rezultatais. Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo modelis neapima veikimo, veiklos atlikimo, kaip įsipareigojimo rezultato. Tačiau jame svarbus grįžtamasis ryšys, esantis tarp tęstinumo, motyvacijos ir veiksmų ir įsipareigojimo objekto, rodantis dinamišką įsipareigojimo pobūdį, veiksmų ir suvokimo sąsają formuojantis įsipareigojimui.

Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo modelyje tarp įsipareigojimo veiksnių ir įsipareigojimo fenomeno įsiterpia kognityviniai ir emociniai procesai. Šie procesai lemia įvairių įsipareigojimo veiksnių suvokimą, kuris susijęs įsipareigojimo ryšio *per se* ir ryšio stiprumo išgyvenimais. Atlikę mokslinės literatūros analizę autoriai išskiria keturis aspektus, svarbius formuojantis įsipareigojimo ryšiui: pozityvų poveikį, reikšmingumą, pasitikėjimą ir kontrolės suvokimą (*Ibid*). Darbuotojai linkę labiau rūpintis ir pasišvesti pozityviai vertinam objektui nei vertinamam negatyviai. Remiantis lauko teorija (angl. *Field Theory*), žmonių reakcijai į aplinką įtaką daro psichologinis artumas, dėl kurio objektas, esantis lauke, tampa svarbesnis, todėl reikšmingais objektais žmonės linkę rūpintis labiau (*Ibid*). Tam

tikras pasitikėjimo lygis (t. y. pažeidžiamo priėmimas) būtinas prieš apsisprendžiant pasišvęsti ir prisiimti atsakomybę. Remiantis planuojamo elgesio teorija (Ajzen, 1991, cit. iš Klein *et al.*, 2012) ir socialinio pažinimo teorija (Bandura, 1997, cit. iš Klein *et al.*, 2012), asmenys labiau linkę pasišvęsti, jei mano, kad kontroliuoja situaciją ir pasitiki savo gebėjimu pasiekti norimų rezultatų (*Ibid*).

Geografiškai nutolusių darbuotojų įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip virtualioje erdvėje interaktyviai konstruojamas psichologinis ryšys su įsipareigojimo objektu (organizacija, virtualia komanda, darbu ar projektu etc.), veikiamas psichologinio artumo, bendralaikio ir interaktyvumo patyrimų. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo procesinis modelis yra teorinė šio naratyvinio tyrimo atrama, padedanti suprasti, kur į įsipareigojimo vystymosi procesą įsiterpia virtualumo dimensijos. Keičiantis darbo formai, t. y. darbuotojų komunikacijai ir bendradarbiavimui persikeliant į virtualią erdvę, keičiasi ir profesiniai bei asmeniniai jų tarpusavio santykiai. Technologijų tarpininkaujama komunikacija, susijusi su virtualių interakcijų dažniu ir kokybe, gali turėti reikšmę geografiškai nutolusių bendradarbių tarpusavio ryšio prasmės pojūčiui, subjektyviam organizacijos ir virtualios komandos narių artumo suvokimui, pasitikėjimui, taip pat virtualių interakcijų, virtualaus diskurso kontrolės suvokimui, pasitikėjimui savo gebėjimu pasiekti bendrų tikslų. Iš esmės tai, kaip darbuotojas suvokia savo ryšį su organizacija ir virtualia komanda, yra tiek pat svarbu, kaip ir tai, kas paskatino įsipareigojimo ryšio formavimąsi (*Ibid*. p. 36).

3. Tyrimo metodologija

Šiame skyriuje aprašomas empirinio tyrimo dizainas, t. y. naratyvo strategija, duomenų rinkimo ir analizės metodai, tyrimo dalyviai, tyrimo eiga, taip pat tyrimo etika ir patikimumas.

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo fenomeną.

Uždaviniai:

1. Identifikuoti virtualiai dirbančių darbuotojų patirtyse išryškėjusias įsipareigojimo dimensijas.
2. Nustatyti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo raišką, t. y. įvykius, subjektyvias emocijas ir jausmus, kuriais manifestuojasi įsipareigojimas.

3.2. Tyrimo dizainas

3.2.1. Naratyvinio tyrimo strategija

Įsipareigojimo ir su juo susijusių fenomenų formavimasis gali būti pagaunamas tik taikant interpretacines, induktyvias kokybines metodologijas. Siekiant atskleisti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo patirtis, empirinis tyrimas grindžiamas subjektyviaja interpretacine perspektyva, pasirenkant naratyvinio tyrimo strategiją. Naratyvinis tyrimas (Riessman, 2008; Rhodes & Brown, 2005) atveria galimybes kokybinius duomenis generuojantiems organizacijų tyrimams, kurie įgalina naujai konceptualizuoti įsipareigojimą organizacijai. Organizacijų tyrimuose vyrauja dviejų tipų naratyvai: karjeros istorijos ir organizacinio tapatumo pasakojimai (Czarniawska, 2000). Rhodes'o ir Brown'o (2005) požiūriu, naratyvinio tyrimo strategija gali generuoti kitokios „formos“ vertingas žinias, atskleidžiančias organizacijų realybę per savo „tiesą“ išsakančių žmonių naratyvus (p. 182). Tai nėra žinojimas, kuris siekia kontroliuoti realybę, bet greičiau kyla iš apmąstymų apie chaotiškas, netvarkingas organizacines praktikas (Czarniawska, 2003). Naratyvinis tyrimas įgalina prieiti prie latentinių, „gyvų“ asmeninių žinių, nepasiekiamų kiekybiniais instrumentais.

Naratyvai apima laikiškumo, socialinio konteksto, komplikuočių įvykių komponentus, kurie kartu integruojami į pasakojamą istoriją (McAlpine, 2016). Pasakojimo procese tyrimo dalyvis konstruoja ir perkonstruoja savo tapatumą (Riessman, 2008). Pasakodamas apie savo ryšius su organizacija ir (ar) virtualia komanda tyrimo dalyviai dekonstruoja juos, remdamiesi esminių praeities ir dabarties įvykių, pasirinkimų, sąveikų faktografija ir interpretacijomis. Naratyvas įgalina tyrimo dalyvį pasakoti savo istoriją natūralia kalba, brėžiant skirtingas įvykių ir su jais susijusių reikšmių konfigūracijas, jungiant paskiras emocijas ir jausmus į patyrimų sekas. Šiame kontekste svarbu, kaip darbuotojas pozicionuoja save organizacijoje ar virtualioje komandoje, ar jis jaučiasi „čiabuvis“ ar „ateivis“, pašalietis.

Taikant naratyvo strategiją ypač svarbus tyrėjo vaidmuo. Naratyvinis interviu įmanomas tik esant pasitikėjimo santykiui tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio. Toks santykis formuojamas ne tik laikantis tyrimo etikos, bet ir kuriant natūraliam pokalbiui artimą tyrimo aplinką, neskubant, klausant, neprimetant teorinių požiūrių ir vertybių. Kita vertus, naratyvas pats savęs nepaaiškina, jį reikia interpretuoti (Riessman, 2008) lokalių (organizacijos) ir globalių (socialinių, technologinių etc.) pokyčių kontekstuose.

Naratyvine tyrimo taikomi tyrimo dalyvių pasakojimai tradiciškai suprantami kaip nuoseklios, linijinės istorijos, prisotintos įvykių, persipinančios su samprotavimais ir refleksijomis, subjektyviomis emocijomis ir jausmais. Boje (2001) siūlo kitokią naratyvinio tyrimo prieigą, apimančią (angl. *Antenarrative*) fragmentiškus, nelinijinius, nenuoseklius pasakojimus. Ji kalba apie naratyvinio metodo krizę, pasireiškiančią postmoderniu chaosu, mikroistorijų, kurias sunku analizuoti, susimaišymu. Šio tyrimo kontekste taip pat nuolat keltas klausimas, ką daryti su nelinijiniais, sutrūkinėjusiais pasakojimais, jų fragmentais, kuriuos niekaip nepavyksta integruoti į vientisus pasakojimus. Remiantis Boje (2001) naratyvo tyrimo prieiga, analizuojant interviu duomenis įvairios mikroistorijos ir jų sintagmos nėra integruojamos, pasitelkiama induktyvioji kokybinė turinio analizė, struktūruojanti tyrimo duomenų analizę pagal temas ir intertekstualias reikšmes. Įsipareigojimų patirtys dirbant vienu metu skirtingose virtualiose projektų komandose, taip pat ankstesnės tyrimo dalyvių patirtys naratyvuose sunkiai atskiriamos, tačiau jos tarpusavyje susijusios. Dėl šių priežasčių vientisi dalyvių paveikslai nėra kuriami, o analizuojami ir interpretuojami momentinių įsipareigojimo patirčių fragmentai.

3.2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodai

3.2.2.1. Tyrimo duomenų rinkimo metodai

Kokybiniais duomenimis apie virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo patirtis surinkti taikomi du metodai – naratyvinis interviu ir tyrėjo lauko užrašai.

Naratyvinis interviu. Interviu metodu sugeneruotos žinios yra kontekstualios ir socialiai sukonstruotos dialogo santykiuose (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 54; Kvale, 2007, p. 21). Tokios žinios apie tiriamąjį reiškinį nėra surandamos, atrandamos, perduodamos, bet aktyviai kuriamos formuluojant klausimus ir atsakymus (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 54) interviu procese. Žinių kūrimo procesas tęsiamas ir vėlesniuose tyrimo etapuose – transkribuojant interviu medžiagą, analizuojant, interpretuojant ir diskutuojant gautus duomenis.

Naratyvinis interviu yra kokybinių duomenų rinkimo metodas (Bauer, 1996), turintis nestruktūruotą, giluminiam interviu (angl. *In-Depth Interview*) būdingą formą. Naratyvinio interviu teorija grindžiama struktūruoto interviu, kuris remiasi iš anksto suformuluotų klausimų ir atsakymų schema, kritika. Išankstinės tyrimo klausimų formuluotės yra tam tikra kontrolės forma, tyrėjo mąstymo struktūros primetimas (Bauer, 1996). Naratyvine interviu siekiama išvengti tyrėjo galios santykio su tyrimo dalyviais, susitelkti į tyrimo dalyvių išgyventas patirtis ir tai, kokią prasmę savo patirtims suteikia jie patys, todėl tikima, kad pasakodamas apie įvykius ir situacijas spontaniška, natūralia kalba tyrimo dalyvis gali priartėti prie giluminių tiriamos problemos aspektų.

Naratyvas turi vadinamąją „save generuojančią“ schemą (angl. *Self-Generating Schema*), kurios intuityviai laikosi kiekvienas pasakotojas (Bauer, 1996):

- *Detalioji tekstūra* (vok. *Detailierung*). Pasakotojas linkęs pateikti kuo daugiau informacijos apie pasakojamus įvykius, atsižvelgdamas į adresatą (kuo mažiau klausytojas žino, tuo daugiau detalių bus pateikta). Istorijos pasakojimas apima laiką, vietą, motyvus, planus, orientacinius taškus, strategijas ir gebėjimus etc.
- *Tinkamų įvykių atranka* (vok. *Relevanzfestlegung*). Pasakotojas atrenka tik tuos įvykius, kurie susiję su kalbama tema ir rutuliojasi apie jam svarbius teminius centrus, pagal jo paties pasirinktą pasakojimo struktūrą.

„Reiškinio“ užbaigimas (vok. *Gestaltschliessung*). Interviu paminėtas įvykis turi pradžią, vidurį ir pabaigą. Trinarė pasakojimo struktūra suteikia istorijai natūralią tėkmę.

Įsipareigojimas yra emocinis ryšys (Meyer & Allen, 1991), pagrįstas savanorišku psichologiniu susisaistymu, implikuojantis pasišventimą ir atsakomybę už įsipareigojimo objektą (Klein *et al.*, 2012), susijęs su asmens polinkiu įsipareigoti, ankstesniu emocinio ryšio su organizacija ir (ar) darbo grupe patyrimu, kintantis laiko perspektyvoje (Cohen, 2007). Remiantis tokia įsipareigojimo samprata, naratyvinio interviu teminis rinkinys konstruojamas atsižvelgiant į Klein'o *et al.* (2014) sukurtą ir validuotą konkrečius rodiklius eliminuojantį vienos dimensijos įsipareigojimo tyrimo instrumentą. Šis klausimynas apima keturias klausimų formuluotes¹: kaip Jūs esate įsipareigojęs [...], kiek Jums rūpi [...], kaip Jūs aukojotės dėl [...], kiek Jūs esate įsipareigojęs [...] (Ibid, p. 225). Naratyvinis interviu turi aktyvuoti tyrimo dalyvio prisiminimus apie esminius praeities įvykius, suformavusius ir formuojančius jo asmeninį santykį su organizacija ir (ar) darbo grupe bei projektu.

Naratyvinio tyrimo temos, preliminarūs interviu klausimai, kurie iš esmės spontaniškai performuluojami naratyvinio interviu procese, jų tikslai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Naratyvinio interviu klausimų pavyzdys: įsipareigojimas organizacijai (adaptuota autorės pagal Klein'ą *et al.*, 2014, Meyer'į & Allen'ą²;1991; Cohen'ą, 2007)

| Tema | Preliminarios tyrimo klausimų formuluotės | Tikslas |
|---|---|--|
| Emocinis ryšys su ankstesne organizacija (komanda, darbo grupe). | Papasakokite, kokias emocijas, jausmus Jums sukelia organizacijos (komandos, darbo grupės), kurioje dirbate, prisiminimas. Kokie įvykiai, situacijos sukelia tokias emocijas? | Ištirti asmens polinkį įsipareigoti, prisirišti, susisaistyti, įsitraukti, būti lojaliam, tapatintis etc. |
| Emocinis ryšys su dabartine organizacija (komanda, darbo grupe), jo kaista. | Papasakokite, koks yra Jūsų emocinis santykis su organizacija, kurioje dirbate, su darbu (projektu), bendradarbiais ir profesija apskritai. Kokie įvykiai, situacijos galėtų iliustruoti Jūsų pasakojimą? Ką įprastai pasakojate savo artimiesiems, draugams apie organizaciją, bendradarbius ir darbą? | Ištirti, kaip tyrimo dalyviai išgyvena savo emocinį santykį su organizacija, komanda (darbo grupe), darbu (projektu), profesija, šio santykio dinamiką. |
| Rūpestis ir tapatumas | Kiek Jūs rūpi Jūsų organizacija (komanda, darbo grupė, užduotis)? Prisiminkite situaciją, kai Jūsų požiūris (tikslai ir vertybės) susidūrė su organizacijos (komandos, darbo grupės) tikslais ir vertybėmis. Kaip Jūs tuomet jautėtės, elgėtės? | Ištirti darbuotojo rūpestį dėl organizacijos (komandos, darbo grupės), kiek jų asmeniniai profesiniai tikslai ir vertybės susijusios su organizacijos (komandos, darbo grupės) tikslais ir vertybėmis. |
| Asmeninis aukojimas (pasišventimas) | Papasakokite apie įvykį (-ius), kai Jūs aukojotės dėl savo organizacijos (komandos, darbo grupės, užduoties, projekto). Ką Jums teko paaukoti? Kokias emocijas, jausmus tai sukelia? Ar Jūsų pastangos buvo pastebėtos, įvertintos? | Ištirti, kaip darbuotojai supranta savo indėlį į organizacijos (komandos, darbo grupės) gerovę; kaip darbuotojų emocijos susijusios su jų elgsena. |
| Lūkesčiai ir apsisprendimas | Prisiminkite situaciją, kai teko svarstyti apie savo karjeros posūkius? Kas lėmė Jūsų apsisprendimą likti ar išeiti iš darbo? | Ištirti darbuotojo požiūrį ir lūkesčius, susijusius su darbu. |

¹ Angl. 1. How committed are you to [your/the/this] [target]? 2. To what extent do you care about [your/the/this] [target]? 3. How dedicated are you to [your/the/this] [target]? 4. To what extent have you chosen to be committed to [your/the/this] [target]? (Klein *et al.*, 2014, p. 225).

² Remiamasi Mayer'io ir Allen'o (1991) klausimynu, pateiktu: Cohen, A. (2015). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. New York and London: Psychology Press, p. 302 - 303.

Naratyviniame interviu pateikiamas vienas pagrindinis klausimas, apimantis keletą virtualiam darbui, imanentinių temų (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Naratyvinio interviu klausimo pavyzdys: virtualus darbas

| Tema | Preliminari tyrimo klausimo formuluotė | Tikslas |
|-------------------------------|---|--|
| Laikas | Papasakokite, kaip Jūs virtualiai ir (ar) susitikę gyvai dirbate prie bendro projekto (kaip ir kiek bendraujate, pasiskirstote vaidmenimis, priimate sprendimus, kokias IKT naudojote etc.). Kokias emocijas Jums kelia virtualus darbas? Su kokiais iššūkiais susidūrėte bendradarbiaudami e. erdvėje (susitikę akis į akį), kaip juos įveikiate? | Identifikuoti, kaip geografiškai nutolę, skirtingą autonomiją turintys, skirtingo sudėtingumo užduotis atliekantys darbuotojai, bendradarbiaujantys e. erdvėje, jaučiasi priklausantys grupei, komandai, organizacijai, kiek jie rūpinasi užduoties (projekto) sėkme, su kokias trikdžiais susiduria ir kaip juos įveikia. |
| Geografinis išsibarstymas | | |
| Autonomija | | |
| Darbo kompleksškumas | | |
| El. komunikacija, interakcija | | |

Vienas tyrimo dalyvio pasakojimas potencialiai gali apimti keletą įsipareigojimo fenomeną eksplikuojančių temų, todėl šie naratyvinio interviu klausimai tėra orientaciniai, performuluojami interviu procese, atsižvelgiant į konkrečią interviu situaciją.

Naratyvo tyrimo strategija remiasi keliais ilgos trukmės interviu, atliekamais su tais pačiais dalyviais. *Pirmasis interviu* yra labiau monologinis (Seidman, 2006), nes tyrimo dalyvio prašoma papasakoti apie esminius praeities ir dabarties įvykius, situacijas bei atskleisti su tuo susijusias emocijas ir jausmus, kuriais manifestuojasi jo emocinis ryšys su organizacija (virtualia komanda, darbo grupe): rūpestis, aukojimasis, tapatinimasis, apsisprendimas, lūkesčiai etc. Šiame interviu tyrėjas klausosi žymėdamasis procese išskylančius klausimus, įžvalgas, tačiau neįsiterpia, nekomentuoja, netikslina klausimų. Minimali intervencija į tyrimo dalyvių pasakojimus užtikrina minimalią tyrėjo įtaką. Tyrimo dalyviui natūraliai baigus pasakoti, tyrėjas pateikia jam papildomų klausimų, vartodamas interviu dalyvio žodyną. Šiame naratyvinio interviu etape tiesiogiai neklausiama nuomonės ar požiūrio, o to, kas nutiko vėliau, prieš tai, kokias, emocijas, jausmus tai sukėlė ir pan. *Antrasis interviu* yra labiau dialoginis – jame grįžtama prie pirmojo interviu temų ir siekiama detaliau atskleisti tyrimo dalyvio patirtis, susijusias su įsipareigojimu organizacijai (virtualiai komandai, projektui) ir virtualiu darbu, todėl tyrėjas performuluodamas ankstesnius klausimus užduoda papildomų klausimų.

Lauko užrašai. Tyrėjo lauko užrašai (angl. *Field Notes*) susiję su intencionali, refleksyviu tiriamojo reiškinių stebėjimu. Pirminis lauko užrašų tikslas – fiksuoti nestruktūruotas tyrėjo įžvalgas, fragmentiškas pastabas, atsirandančias tiesiogiai ar netiesiogiai stebint, reflektuojant ar kitaip priartėjant prie tiriamojo reiškinių. „Šviežias“, išankstinio žinojimo neįremitas tyrėjo žvilgsnis gali padėti aiškiau suprasti tiriamąjį fenomeną (Tjora, 2006). Šio tyrimo kontekste tyrėjo lauko užrašai rašomi (i) atliekant naratyvinius interviu su tyrimo dalyviais, stebint jų verbalines ir neverbalines reakcijas į tyrėjo klausimus, pasakojimo konstravimą, pauzes etc.; (ii) iš karto po interviu fiksuojant pirminius išpūdžius, teorines asociacijas etc.

3.2.2.2. Tyrimo duomenų analizės metodas

Pasakodami naratyvus žmonės siekia konfigūruoti erdvę ir laiką, konstruoti savo tapatybę, atskleisti veiksmų sąsajas, sukurti temas, scenarijus ir dramą (Riesman, 2001). Clandinin ir Connelly (2000; 2006) analizės procese siūlo išskirti tris esmines kategorijas: (i) *sąveikas*, apie kurias pasakoja tyrimo dalyvis; (ii) *laiko dimensiją*, t. y. patiriamo reiškinių tęstinumą ar laikinumą (praeitis, dabartis, ateitis); (iii) *individualų ir socialinį kontekstą*, t. y. jausmus, troškimus, reakcijas, etines dispozicijas, požiūrius,

situacijas arba vietas, kurios reikšmingi tiriamam reiškiniui suprasti, jų kaitą. Šių autorių metodologinė prieiga aktuali koduojant naratyvinio interviu duomenis.

Analizuojant kokybinius naratyvinių interviu duomenis, taikomas *induktyviosios kokybinės turinio analizės* metodas. Krippendorff'as (2004) identifikuoja keletą esminių kokybinės turinio analizės požymių. Pirmiausia tyrėjas susikaupia ties atidžiu palyginti mažų teksto vienetų skaitymu, o vėliau jis turi reartikuluoti (interpretuoti) tekstą į naują (analitinį, dekonstruojantį, kritinį) naratyvą, įsiterpiančią į didesnius mokslinės bendruomenės naratyvus (*Ibid*, p. 35). Analizės procese tyrėjo socialinis ir kultūrinis tapatumas neatskiriamas nuo interaktyvios hermeneutinės teksto analizės. Taikant kokybinę turinio analizę susitelkiama į kalbos, kaip komunikavimo būdo, charakteristikas, į kalbos turinį ir kontekstualias reikšmes (Hsieh & Shannon, 2005). Šiame tyrime koncentruojamasi į reikšmių atpažinimą, todėl remiamasi trijų etapų analizės metodu (Kvale, 2007): naratyvinio interviu tekstai sukoduojami, paskui reikšmių kodai kondensuojami ir jungiami į temines kategorijas, galiausiai šie reikšmių telkiniai interpretuojami. Interpretuojant tyrimo duomenis remiamasi ir tyrėjo lauko užrašais.

3.2.3. Tyrimo dalyviai

Šiame naratyviniame tyrime taikoma mišri, t. y. *patogioji* ir *tikslinė* tyrimo dalyvių atranka. Patogioji atranka įgalina pasirinkti lengviausiai prieinamus tyrimo dalyvius, o tikslinė – tokius tyrimo dalyvius, kurie turi virtualaus darbo patirtį (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Demografiniai tyrimo dalyvių duomenys

| Charakteristikos | | Tyrimo dalyvių skaičius |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Amžius | 35-45 m. | 7 |
| Lytis | Mot. | 7 |
| Išsilavinimas | Daktaro laipsnis | 7 |
| Darbo stažas organizacijoje | 3-5 m. | 7 |
| Virtualaus darbo stažas | 3-4 m. | 2 |
| | >4 m. | 5 |
| Komandos (projekto grupės) dydis | Iki 5 žmonių | 3 |
| | Iki 10 žmonių | 4 |
| Projekto trukmė | Iki 1 mėn. | 2 |
| | Iki 6 mėn. | 3 |
| | Iki 12 mėn. | 2 |
| Geografinis išsibarstymas | Tas pats miestas | 2 |
| | Skirtingi miestai | 3 |
| | Skirtingos šalys | 2 |
| Ankstesnė komandos narių patirtis | Yra | 2 |
| | Nėra | 5 |
| Darbo krūvis projekte | Dalis etato | 7 |

Tyrimo dalyvių imtis yra gana homogeniška, nes ją sudaro panašaus amžiaus tarpsnio moterys, įgijusios mokslų daktaro laipsnį, dirbančios mokslinį ir pedagoginį darbą aukštojo mokslo institucijose (universitetuose ir kolegijose), dalyvaujančios skirtinguose nacionaliniuose ir tarptautiniuose moksliniuose bei mobilumo projektuose. Dauguma šių projektų, apie kuriuos kalba tyrimo dalyvės, rašomi ir (ar) vykdomi bendradarbiaujant virtualioje erdvėje. Tyrimo dalyvės yra pasiekusios to karjeros lygmens, kai gali rinktis profesinės karjeros konfigūraciją ir siekti saviraiškos, darbo ir asmeninio gyvenimo darnos. Be to, joms būdingas aukštas informacinis raštingumas, turi virtualaus darbo patirties, todėl gali pateikti vertingų žinių apie savo emocinį įsipareigojimą organizacijoms ir (ar) komandoms, kuriose dirba bendradarbiaudamos virtualioje erdvėje.

3.2.4. Tyrimo aprašymas

Naratyvinis tyrimas atliktas 2019 m. vasario ir kovo mėnesiais. Laikantis naratyvinio interviu logikos šiame tyrime su trimis iš septynių tyrimo dalyvių atlikti pakartotiniai interviu. „Dialoginio“ interviu būtinumą lėmė tyrimo dalyvių naratyvuose išryškėjęs nepakankamas duomenų tankis. Naratyviniai akis į akį interviu atlikti neformaliose (pvz., poilsio kambaryje) ir formaliose aplinkose (pvz., atskiroje auditorijoje), kuriose tyrimo dalyviai galėjo susikaupti ir nebūti trikdomi išorinių garsų ar kokių nors kitų intervencijų. Interviu trukmė buvo skirtinga – nuo 55 min. iki 117 min. Tyrimo dalyviai buvo linkę pasakoti apie savo patirtis ir darbą, neatskleisdami specifinių detalių, pagal kurias jie galėtų būti identifikuoti (pvz., projektų, tyrimų, kuriose dirba temų).

3.3. Tyrimo etika

Etiniai šios tyrimo aspektai susiję su pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo principais bei laisvanorišku sutikimu dalyvauti tyrime. Tyrimo pradžioje visi dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir duomenų prieinamumu tik tyrėjui ir jų naudojimui išimtinai moksliniams tikslams. Tyrimo dalyviai turėjo laiko pagalvoti ir savarankiškai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime; supažindinta su galimybe bet kuriuo momentu pasitraukti iš tyrimo (Silverman, 2005). Asmeninį sutikimą dalyvauti tyrime kiekvienas tyrimo dalyvis patvirtino raštu. Tyrimo procese buvo sukuriama aplinka laisvai ir nevaržomai išsakyti savo mintis, reikšti emocijas ir jausmus ar nuo jų susilaikyti, atidžiai išklausomas kiekvieno tyrimo dalyvio pasakojimas. Atliekant tyrimą užtikrintas tyrimo dalyvių anonimiškumas, naratyvai koduojami (N 1... N 7), dalyvius identifikuojančios faktografinės detalės redukuojamos.

3.4. Tyrimo patikimumas

Kokybiniai tyrimai yra susitelkę į įvairialypę, nuolat kintančią realybę, o ne stabilius, objektyvius reiškinius, laukiančius, kada jie bus atrasti, apžiūrėti, išmatuoti, todėl kokybinė duomenų analizė ir fenomeno aprašymas turėtų būti detalus ir įtikinamas (Merriam, 1998, p. 199). Tokio aprašymo siekiama ir šiame naratyviniame tyrime.

Mokslinis šio empirinio tyrimo patikimumas (angl. *Reliability*) užtikrinamas laikantis keleto kriterijų (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017): tyrimo *įtikinamumo*³ (angl. *Trustworthiness*) siekiama apgalvojus tyrimo metodus ir atlikus keletą tyrimų (pvz., bandomąjį naratyvinį interviu); naratyvinio interviu duomenys analizuojami pasitelkiant naratyvo strategijoje taikomą kokybinės turinio analizės metodą; tyrimo *tikėtumą* (angl. *Credibility*) pagrindžia tyrimo dalyvių atrankos, empirinių tyrimo klausimų ir duomenų analizės procedūrų dermė; tyrimo *patvirtinamumas* (angl. *Confirmability*) pasireiškia autentiškų tyrimo dalyvių naratyvų citavimu, pagrindžiant tyrimo rezultatus. Tačiau tyrimo rezultatų ir išvadų *perkeliamumą* (angl. *Transferability*) komplikuoja kokybinio tyrimo duomenų ir išvadų kontekstualumas bei maža tyrimo dalyvių imtis.

³ Terminus vertė prof. V. Žydžiūnaitė. Išsamiau žr. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga, p. 302 – 328.

4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

Šioje dalyje analizuojami ir interpretuojami virtualiose komandose dirbančių darbuotojų naratyvų duomenys, atskleidžiantys socialiai konstruojamą įsipareigojimą, taip pat diskutuojama, kaip šio tyrimo rezultatai įsirašo į mokslinį diskursą.

4.1. Virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo raiška

Naratyvuose išryškėja psichologinio ryšio su organizacija, projekto komanda ir (ar) darbu daugialypiškumas bei virtualios erdvės, laiko modalumų, bei virtualaus interaktyvumo patyrimai. Įsipareigojimo ryšį darbuotojai išgyvena skirtingai (Klein *et al.*, 2012). Šio ryšio stiprumas kinta priklausomai nuo to, kaip kiekvienas individualiai suvokia savo vietą organizacijoje ir grupėje, kaip interpretuoja kasdienes įvykius ir situacijas. Įsipareigojimo naratyvuose, kaip ir kasdieniuose naratyvuose, kuriais dalinasi darbuotojai, įsipareigojimas organizacijai, grupei ir (ar) projektui (užduočiai) nuolat kuriamas ir perkuriamas. Naratyvų analizė struktūruojama remiantis induktyviosios kokybinės turinio analizės procese identifikuotomis *vidinio pasirinkimo, rūpesčio, pasišventimo, erdvės ir laiko* bei *interaktyvumo kategorijomis*, kurios implikuoja emocinio įsipareigojimo daugialypiškumą ir virtualių komandų darbuotojų emocinių ir mentalinių patyrimų labilumą. Virtualios komandos naratyvuose iškyla ne kaip statiški, homogeniški dariniai, bet kaip skirtingo laiko, erdvės ir interaktyvumo veikiami metamorfiški „organizmai“.

4.1.1. Pasirinkimas

Įsipareigojimas yra socialiai konstruojama būseną, kai asmuo nesusitapatina, nesusilieja su įsipareigojimo objektu, bet sąmoningai pasirenka rūpintis juo ir pasišvenčia jam (Klein *et al.*, 2012). Įsipareigojimo moksliniame diskurse nuolat pabrėžiama, kad svarbu, kaip asmuo suvokia savo sąsają su organizacija, jos stiprumą, saugumą ir kodėl jis tiki, kad yra taip susijęs su organizacija. Vidiniam darbuotojų apsisprendimui atskleisti, atrodytų, ypač tinkamas naratyvinio interviu metodas. Naratyvas yra procesas, kuriame patirtys ne reprezentuojamos ar atkuriamos, bet perkeičiamos iš individualių į socialiai reikšmingas, siekiant suformuoti vientisą savo gyvenamojo pasaulio vaizdą. Vis dėlto pasirinkimo įsipareigoti konkrečiai organizacijai, projekto grupei ar užduočiai momentas pasakojimuose sunkiai sugaunamas. Tyrimo dalyviai užsimena apie vienkartinius įvykius ir situacijas, susijusias su suvokimu, kad jie artimai ar, priešingai, menkai susiję su organizacija, kurioje dirba ar dirbo, ir (ar) su žmonėmis, su kuriais dirba ar dirbo prie bendro projekto.

Kaip sako, kūnu ir siela... vos pajuntu bendrumą, kvėpavimą, kiek atsimenu save, tai ir pasineriu į bendravimą, bendrą kūrybą. Man tai niekaip brūkšnys nenusibrėžia tarp šitų dalykų. Apsisprendi, eini kartu arba ne. Jausmas svarbu...(N 6)

Kada apsisprendžiu, mano ar ne mano? Su žmonėmis tai lengvai, matai, kaip mąsto, ar iš viso mąsto... gal kaip dešrų gamintojai, gamina kuo greičiau, daugiau? Arba vadovas lepteli, jūs darykit, o mes žiūrėsime. Ne... ką žiūrės? Sėdės už nugaros? Su tokiais nedirbu, pasakau tiesiai. (N 7)

Įsipareigojimo organizacijai ir projekto komandai suvokimo momentas yra esminis atramos taškas, nuo kurio galime stebėti įsipareigojimo kitimo kreivę. Pasirinkimo momentu susiduria mąstymas ir emocijos. Emocijos, kaip pašonės signalai, teikia informaciją apie tai, ką rinktis, akimirksniu sutankina ankstesnę patirtį ir leidžia greitai reaguoti. Sprendimams, kurie prasideda logika, priimti taip pat gali

prireikti emocijų, ypač kai susiduriama su neapibrėžtumais. Klein'o *et al.* (2012) teorijoje įsipareigojimas apibrėžiamas labiau kaip momentinis, emocionalus, intuityvus, o ne analize grindžiamas procesas, išsitiesęs laike, pasveriant įvairias alternatyvas. Šioje įsipareigojimo teorijoje ryšys su organizacijai ar komanda net negali būti laikomas įsipareigojimo ryšiu, jei sprendimas įsipareigoti nėra priimamas laisva valia, t. y. jei tokį sprendimą lemia objektyvios aplinkybės (pvz., būtinybė užsidirbti), o ne subjektyvus vidinis apsisprendimas.

Įsipareigojimui, kaip laisvos valios aktui, imanentiškas atsakomybės prisiėmimas už įsipareigojimo objektą. Įsipareigojimas organizacijai ir (ar) projekto grupei susijęs su pasižadėjimu suderinti savo veiksenos formą su bendrais tikslais ir veikimo trajektorijomis. Įsipareigojimo būseną gali būti nuolat pertraukiama įvairių emocinių išlydžių, nusivylimų, kentėjimų, tačiau įsipareigojęs žmogus yra linkęs nepasiduoti, įveikti kliūtis. Naratyve iškyla kopimo į kalną metafora, įprasminanti kasdienį darbo grupėje patyrimą.

Sunkiausia, kai suprantu, koks svarbus man šis projektas ir žmonės jame, bet man vienai nesiseka. Negaliu pavesti... ne dėl įvaizdžio, tas tada nerūpi. Dėl žmonių. Net kai klausiat, o kur tame organizacija, tai organizacija ir esam mes, ji iš mūsų sudaryta. Aš - alpinistė, žinau, ką reiškia kopti. Prakaituoju, bijau, šąlu, drebu, mirštu iš nuovargio ir vis tiek kopiu. Nes visa grupė kopia, negaliu sustoti ir visus stabdyti. (N 3)

Kopimo į kalną metafora formuoja kalbančiojo supratimą, suteikdama pavidalą sunkiai artikuliuojamiems dalykams. Kai kuriuose įsipareigojimo naratyvuose išryškėjo sunkiai subjektyviai suvokiama atskirtis tarp to, kas yra organizacija, ir to, kas yra komanda. Įsipareigojama ne abstraktiems, o konkretiems, realiems objektams. Įsipareigojimo organizacijai ir virtualiai komandai sąsajumas reflektuojamas per dalies ir visumos, t. y. metoniminį, ryšį. Priklausydamas komandai, priklausai ir organizacijai, nes ji sudaryta iš žmonių. Tokioje mąstymo perspektyvoje įsipareigodamas kitiems, įsipareigoji ir pats sau, kad nepaisydamas ribinių patirčių, liksi komandoje ir organizacijoje, kol „įkopsi“. Klein'as *et al.* (2012) kalba ir apie tai, kad sprendimas įsipareigoti neturi būti viešas. Naratyvuose konstruojamas įsipareigojimas visuomet siejamas su vidiniu apsisprendimu, o įsipareigojimo neprisiėmimas - viešai išsakomas.

Cohen'o (2007) požiūriu, polinkis įsipareigoti susijęs su ankstesnio darbo patyrimais, ankstesniais įsipareigojimais. Taigi buvę įsipareigojimai pasireiškia kaip dabartinių įsipareigojimų mediatoriai. Įsipareigojęs darbuotojas sieja savo ateitį su įsipareigojimo objektu, tačiau ši psichologinė būseną ne visuomet atsiranda iš karto, vos įsidarbinus naujoje organizacijoje ar pradėjus dirbti naujoje komandoje. Įsipareigojimo ryšys gali formotis lėtai, be jokio intencionalumo ir susikristalizuoti netikėtai susivokus. Naratyve įsipareigojimo momentas atsimenamas kaip natūraliai brandinama būseną.

Ne iš karto artumas ateina. Gal vaikystėje vaikai puola vienas kitam į glėbį, kai žaidžia, bet irgi ne visi. Koks vienas visada stovi nuošaly laukdamas, žiūrėdamas, kaip kiti žaidžia ir pamažu vis artėja, artėja. Žiūrėk jau kartu žaidžia, juokiasi, kaip čia buvęs. Ir kitus dar prajuokina. Aš per savo emocionalumą ne kartą esu nudegus. Tai dabar jaukinuosi kitus neskubėdama, nes noriu, kad per visus tuos mėnesius man nereikėtų stovėti kaip [tam] vaikui... (N 6)

Kol visus pažįstu tik iš CV, tai darau atsargius žingsnius, taikaus, klausau, stebiu. Leidžiu visiems būti savimi. Taip ir susikabinam [rodo sunertus pirštus] po truputį... ilgam... (N 5)

Naratyvuose pasirinkimo įsipareigoti momentas artikuliuojamas kaip laisvos valios aktas, vidinis pasirinkimas, atliekamas intuityviai apdorojus tam tikrą kiekį mentalinių būsenų, emocijų, suvokimų ir prisiminimų.

4.1.2. Rūpestis

Virtualiose komandose bendradarbiaujančių darbuotojų naratyvuose išryškėjusi rūpesčio paradigma sudaro įsipareigojimo branduolį. Įsipareigojimo moksliniame diskurse rūpesčio fenomenas mažai tyrinėtas. Žodynai rūpestį apibrėžia kaip nerimą keliančią mintį, reikalą, pastangas, siekimą ar vargą, sunkumą (*Terminų žodynas*, 2009 - 2019). Tronto (1994) identifikuoja keturis rūpesčio elementus: asmeninį ir socialinį dėmesingumą kitų poreikiams; atsakomybę, kuri prisiimama dėl konkrečių kitų ir priklauso nuo konkretaus konteksto; kompetenciją, kuri reikalinga kuo nors rūpinantis, ir jautrumą, nes rūpinantis neišvengiamai susiduriama su kitų pažeidžiamumu (p. 127 - 136). Emocinio įsipareigojimo kontekste rūpestis yra intencionalus⁴ – jis nukreiptas į įsipareigojimo objektą, t. y. organizaciją, virtualią projekto grupę ir (ar) pačią užduotį (projektą). Naratyvuose identifikuota trilypė rūpesčio struktūra, susidedanti iš refleksyvaus dėmesingumo, atsakomybės bei jautrumo, kurie manifestuojasi intencionalių veikimu.

Rūpestis yra laikiškas, todėl rūpesčio raidos trajektorija skirtinga. Rūpesčio užuomazgoje patiriamas neramumas dėl rūpesčio objekto, nuolatinis galvojimas, kalbėjimasis apie jį su nesusijusiais kitais. Prisisotinęs rūpestis turi transformuotis, turi būti vienaip ar kitaip parodytas kitiems, nes „jausminės intencijos kaip tokios negali būti perduotos kitiems, (...) kad būtų perduotos ir priimtos, jos turi būti išreikštos, įkūnytos veiksmis ar kūriniais, o pastarieji - suprasti“ (Sverdiolas, 1996, p. 295).

Kelintą dieną vis galvoju [apie tyrimą], rašinėju, kopijuoju, su kitais kolegomis [ne iš projekto] pasikalbu. Nežinomybė slegia, todėl galiausiai surizikuoji ir pradedi daryti. (N 2)

Kas iš to, kad kalbi, kalbi online, bet nieko nedarai? Juk pagal vaisius sprendžiam. Yra laikas kalbėti, yra laikas daryti. (N 4)

Naratyvuose rūpesčio intencionalumas pasireiškia kaip nerimą kelianti mintis dėl virtualios projekto grupės ar užduoties. Rūpindamasis dėl kažko užsiimu ne tik mąstymo veikla, bet ir veikiu, kreipdamas savo veikimą link rūpesčio objekto, įtraukdamas kitus į bendro susirūpinimo epicentrą.

Man neramu [buvo] dėl tokios išsimėčiusios komandos... darbas nevyko, kaip sutarta. Tai nėra iracionalūs dalykai, priešingai, dažnai susiję su laiko valdymu, atsakomybe. Kaip komanda mes atsakingi tarpusavy ir universitetui. Mes susiję... todėl jei tu nedarai savo darbo, aš negaliu padaryti savo ir visi stojam. Nes mes ne vienvietėje, o daugiavietėje valtyje... (N 1)

(...) jau pradžioj sau pasakiau, kad man šis projektas labai rūpi. Iš tiesų labai rūpi... Galiu vidurnaktį sėdėti prie straipsnio, jei šovė kokia mintis, bijau ją pamiršti arba nesigauna kažkas, kažko nematau duomenyse

⁴ Intencionalumas - (lot. *intentio* - įtempimas, pastangos) - fenomenologijos sąvoka: sąmonės nukreiptumas į objektą, traktuojamas kaip esminė psichinių veiksmų ir fenomenų savybė; kiekvienam psichiniam reiškiniui būdingas daiktiškumas, sąsaja su koku nors objektu, kiekvienas veiksmas yra ko nors suvokimas, įsisąmoninimas, atsiminimas, įsivaizdavimas. *Terminų žodynas*, 2009 – 2019. Prieiga internete: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Intencionalumas>

(...) Į tuos naktinėjimus nejučia įtraukiau ir kitus. Įmetu į forumą kokią idėją ir žiūrėk, kažkas irgi nemiega... pradedam rašinėti: kokias teorijas, autorius galim panaudot, ką kokie duomenys reiškia... [apėmė] bendras įkvėpimas, paskui palengvėjimas. (N 4)

Rūpinimosi veikla apima veiksmus, kuriuos darome trokšdami išlaikyti, pratęsti ir atnaujinti mūsų pasaulį, t. y. mūsų kūnus, tapatybes, aplinką, - viską, iš ko siekiame „sumegzti gyvybę palaikantį tinklą“ (Tronto, 1994). Naratyvuose artikuluojamas jautrumas kitiems, kurie susidūrę su iššūkiais ir kliūtimis, bando „plaukti pavieniui“, laikydamiesi už savo trapių tapatybių. Toks jautrumas rezonuoja, sukeldamas intersubjektyvų atsaką.

Labai nesisekė... puoliau tai prie vienos, tai prie kitos [projekto] dalies, šokinėjau, bandžiau dirbti, suregzti, sujungti, perdėlioti. Nepagavau kažko, kažkokios esmės ir viskas, blaškiausi... Ir tada kaip išsigelbėjimas ateina žinutė „čia tau“, prikabinas naujas tyrimas... Ir kas tai? Dar keli sakiniai tiesiai į širdį, maždaug „laikomės kartu, rašyk, jei ką, padėsiu ir taip toliau“. Man tokiais momentais norisi apsikabinti, tai nusiunčiau visokių šypsenėlių, kokių 10-12, kad suprastų, kokia dėkinga... (N 4)

Įsipareigojusių bendradarbius galima apibrėžti kaip asmenis, kurie vieni su kitais užmezga rūpinimosi santykius. Pareiga rūpintis kitais kyla ne iš savaiminių žmogaus poreikių, bet iš mūsų „neišvengiamos priklausomybės nuo kitų ir mus palaikančio rūpesčio santykių tinklo“ (Engster, 2007, p. 12, cit. iš Bikauskaitė, 2011). Rūpesčio poreikis gali būti intuityviai nuspėjamas, iškoduojamas iš kito asmens elgsenos – sustingimo arba hiperaktyvumo.

Naratyvuose išryškėjusi rūpesčio asimetrija, abipusiškumo pažeidimai gali paveikti grupės interakciją. Pasikartojantis klausinėjimas ne pratęsia, plėtoja diskursą, bet iškraipo jį sutrikdydamas pusiausvyrą ir socialinę tvarką, kuriai atstatyti būtina pasišalinti iš diskurso.

Konfliktai kyla, kai kas ima manipuliuoti komanda, kad pačiam tektų mažiau vargti. Toks klausinėjimas apie viską... smulkmenų... kur tu gali Google rasti... Įsivaizduokit, visą savaitgalį rašinėja klausimus. Iš pradžių, žinoma, reaguoji, aiškinti, sudedi nuorodas. Paskui jau tik nuorodas įmeti. Dar vėliau jau negali reaguoti natūraliai, nes susierzini, prarandi viltį. Žinutės ir toliau eina, nes būnam susijungusios. (N 1)

Rūpinimasis kitais yra intersubjektyvi veikla, priklausanti ne tik nuo asmeninio dėmesingumo, pasirengimo patenkinti kitų poreikius, atsakomybės, bet ir nuo socialiai suformuotų lūkesčių (Tronto, 1994). Dėmesio, atsakomybės ir jautrumo asimetrija virtualioje projekto grupėje identifikuojama ne iš karto. Rūpesčio intencionalumo vedamas neišvengiamai įsitrauki į kito inicijuotą komunikaciją, tačiau matydamas, kad kitas neatsižvelgia į tavo rūpinimąsi, tęsia monologą, keldamas triukšmą, pajunti nusivylimą. Kompulsyvus klausinėjimas iškoduojamas kaip manipuliacija, pasyvi agresija siekiant kontroliuoti diskursą, pakreipti jį sau naudinga linkme. Rūpesčio intersubjektyvumas lemia tai, kad atsakomybė negali būti primetama kitiems komandos nariams, ji gali būti tik prisiimama.

Rūpesčio paradigmai imanentiškas socialinis jautrumas susijęs su pasitikėjimo santykiu. Pasitikėjimas kitais komandos nariais ir organizacija konstruojamas lėtai, lūkuriavimo būsenoje. Geografinis nuotolis savaime aktyvuoja klausimą, ar galiu pasitikėti tais, kurių dar nepažįstu. Įsipareigojimo sintaksėje reikšmingi momentai, kai nepažįstamas tampa pažįstamu, labiau artimu. Tie momentai negali būti iš anksto numanyti ir sumodeliuoti. Kito asmens ar organizacijos atpažinimas ir priėmimas perkeičia tarpusavio santykį iš vienpusiško į abipusišką, pagrįstą rūpinimusi.

Buvau ką tik pasirašiusi sutartį [šypsosi]. Laukiu, laukiu... tylu.. niekas nieko nesako, nei kur, nei kaip, nei su kuo dirbsiu. Keista tokia organizacija... laikrodis tiksi, nieko neveikiu. Ai, tai laukiu... ir staiga gaunu laišką: užsisakykite kompiuterį su programomis ir taip toliau, už tokią sumą, sąskaitą persiųskite tam ir tam, nuorodos į projektą, grupės kontaktai, e. paštai, telefonai, grupė Facebooke, sėkmės, sveikiname prijungus, linkime realizuoti, rašykit, kokios pagalbos reikia, padėsime... ir taip toliau ir taip toliau... Ir tada tokia džiaugsmo banga, pagaliau... toks noras greičiau pasinerti... (N 6)

Jei tu pasitiki kitais, tai darbas kitoks... [...] kliūtys a la force majeure: nebuvo kaip prisijungti, lėtas internetas... Vėliau, jau startuojant, vienas toks autsaideris daugiausiai visiems padėjo... sudėliodamas akcentus, taisydamas visų klaidas statistikoje. Gėda kažkaip iki šiol... dėl [jo] atmetimo. Kitų individualizmą sunku priimt, kai nepažįsti... Tie susirašinėjimai nieko nepasako apie žmogų... mes tik imam įsivaizduot, atsidavęs jis... prielipa? Paskui pamatai, kad jis toks pats kaip tu... (N 4)

Komunikuodami virtualioje erdvėje komandos nariai iš tiesų tik plėtoja diskursą, kuris mažai pasako apie diskurso dalyvius. Naratyve išryškėjusi nejautrumo tema susijusi su tolumo kito, menkai pažįstamo iš momentinių pranešimų, pamatymu kitoje, rūpinimosi paradigmoje. Virtuali komunikacija numano klaidingo elgsenos iškodavimo galimybę. Pasyviai stebėdamas kito komandos nario nusišalinimą, jo neveikimą gali klaidingai priskirti tai abejingumo kategorijai, tačiau matydamas jo rūpinimąsi, iš naujo perkoduojasi savo asmeninį santykį. Rūpestis iš esmės yra etinis santykis su kitu, jo skirtingumu, todėl pasirinkdamas rūpintis esi atsakingas tik už savo dėmesį, pastangas, jautrumą, palikdamas laisvę kitam lygiai taip pat būti pačiam atsakingam už savo santykį su kitais.

Virtualios komandos susiduria su įvairiais iššūkiais (pvz., vaidmens perkrova) ir kliūtimis (pvz., vaidmens dviprasmiškumas, vaidmens konfliktai), darančiais poveikį emociniam įsipareigojimui (Montani *et al.*, 2017). Vienas iš fenomenų, įsiterpiančių į rūpesčio paradigmą, – socialinis dykinėjimas, atidėliojimas, susiję su vaidmens neprisirišimu arba skilimu.

Kartais tiesiog nieko nedarau...ne todėl, kad man nerūpi... Darau kažką kitą labai intensyviai. Pavyzdžiui, labai ieškau naujų tyrimų, skaitau. Praeitam projekte tai atidėliojau iki galo... tragiškai... (...) Patinka žmonės, su kuriais dirbu, viskas ok. Paskui jau puolu iš būtinybės. Ir taip visada... Stebiu, ką daro kiti, kad nepersistengčiau... (N 7)

Man „pasiseka“, kad reikia aprašinėti statistiką. Nu, peilis... Užsiverčiu straipsniais, kad nenusišnekėčiau. Dabar pasitiki manim, kad sukalsiu, kaip reikia, dar peržiūrės viena, bet pagrindas mano. Jau sėdžiu, aprašinėju... paskui... randu save Delfyje komentuojančią... (N 6)

Paradoksalu tai, kad socialinio dykinėjimo grandinė formuojasi nepriklausomai nuo to, kiek kiti vertina tavo pastangas siekiant bendro tikslo, ir nepriklausomai nuo to, kiek konkretus projektas, projekto grupė asmeniui svarbi. Socialinio dykinėjimo fenomenas susijęs su atidėliojimu, kai svarbios užduotys atidedamos siekiant sumažinti jų keliamą stresą dėl didelio užduočių reikšmingumo arba dėl to, kad priiimtas vaidmuo ne įtraukiantis, o kankinantis. Kituose naratyvuose aiškėja, kad socialinio dykinėjimo ir atidėliojimo spiralė pertraukiama įsijungus kitų komandos narių rūpesčio diskursui. Kita vertus, įsipareigojęs komandai asmuo stengiasi pats atkurti pasitenkinimą teikiantį tapatumo jausmą, todėl savo rūpestį įveiklina.

4.1.3. Pasišventimas

Įsipareigojimas apibrėžiamas kaip pasišventimas ir atsakomybės prisiėmimas už įsipareigojimo objektą (Klein *et al.*, 2014, p. 16). Rūpestis yra intencionalus, mentalinis ir emocinis, tačiau kartais jis gali likti įstrigęs neįveiksminto nerimo būsenoje. Pasišventimo paradigmoje neišvengiamas aukojimosi elementas, nes dedamos papildomos, vaidmenį komandoje ir (ar) organizacijoje pranokstančios pastangos. Pasišvenčiama įprastai tam, su kuo esi betarpiškai susijęs, taigi organizacijų kontekste – savo projekto komandai ir pačiam projektui.

Kai dirbi komandoje, ji yra tavo bendrija... nors nesėdim kartu. Universitete tik sutartį pasirašai ir kartais jokio ryšio daugiau. Komandos vadovas turbūt daugiau su jais bendrauja. O mes komandoje darbuojamės, komandos tikslų žiūrime. (N 1)

Komanda yra pagrindinė ląstelė, tavo DNR, kaip madinga... Aišku, mes susiję su organizacija, bet tie ryšiai migloti. (...) straipsniai [rašomi projekto rėmuose]- tavo kūrinys, mintys. (N 6)

Skirtingai nei kituose naratyvuose, kuriuose artikuluojamas ryšys su organizacija, abipusis pasižadėjimas palaikyti komunikaciją, nepaisant fizinio nuotolio (žr. 4.1.4 skyrelį „Erdvė ir laikas“), šiuose naratyvuose išryškėja, kad virtuali komanda suvokiama kaip asmeninio tapatumo elementas (DNR), o organizacija, priešingai, kaip išorinis, formalus darinys, su kuriuos ryšiai tik formalūs arba nelabai aiškūs. Šią opoziciją tarp emociškai tolimos ir artimos bendrijos išreiškia ir įvardžių opozicija: *jie* (organizacija) ir *mes* (komanda). Teoriniu požiūriu, tapatumo ryšys yra konceptualiai kitas ryšys su objektu nei įsipareigojimo ryšys (Klein *et al.*, 2012), tačiau šie ryšiai gali būti persipynę ir gyvenimo realybėje sunkiai diferencijuojami. Kita vertus, virtualios komandos, kaip bendrijos, jausmas išgyvenamas, nepaisant bendrumą steigiančios bendros fizinės darbo erdvės nebuvimo.

Susitapatinimo su projektu tikimybė didėja, jei jam suteikiama didelė reikšmė (van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2005). Viena iš naratyvų konkretus projektas tampa dvigubo sureikšminimo objektu, pagrindiniu gyvenimo projektu.

Ta tema apie (...) yra mano, visą gyvenimą aš šalia jos vaikštinėjau... O dabar štai... aš ją tyrinėju kartu su bendraminčiais. Dabar tai mano gyvenimo Nr. 1, be kalbų... (N 5)

Pasišvęsti lengva, kai objektas, kuriam pasišventi, turi unikalią reikšmę asmeninio mokslinio kelio naratyve. Pasišventimas projektui (temai) ir bendraminčių komandai patiriamas kaip natūraliai susijęs, nes realizuoja „viso gyvenimo“ lūkestį.

Pasišventimas darbui apima sąžiningas iniciatyvas ir užduoties atlikimą, kuomet darbuotojas išlieka kupinas entuziazmo, pasirengęs imtis naujų ir sudėtingų užduočių (Harzer & Ruch, 2014). Įsipareigoję darbuotojai rūpinasi ir pasišvenčia projekto komandai ir darbui projekte, tačiau konkrečiame projekto scenarijuje papildomos pastangos gali būti susijusios su pastangomis neprarasti asmeninio įvaizdžio, profesinio kitų pasitikėjimo etc. Pasišventimas darbui ir komandai tuomet manifestuojasi ne kaip kontinuumas, bet kaip skirtingi veikimo vektoriai.

Matau skirtumą tarp to, kuris dirba nuoširdžiai ir to, kuris daro dėl troškimo likti ant bangos, nenusiridenti karjeros laiptais. (N 1)

Stengiasi žmogus, daro daug, tikrai... bet ne dėl mūsų, dėl savęs. Trintis tokiais atvejais neišvengiama, nes [tokie žmonės] lieka įsikibę savo idėjų, neina į kontaktą, nesiderina su kitais. Jo dalis jam svarbiausia... kaip trofėjus. Tai šalia to sunkumo, kad dirbi su visais nuotoliniu būdu, atsiranda ir toks vidinis sunkumas... (N 4)

Paradoksas, išryškėjęs šiame naratyve, atskleidžia pasišventimo komplikacijas. Virtualios komandos diskurse pasišventimas projektinei veiklai ir komandai turėtų natūraliai sutapti, tačiau esant skirtingiems įsipareigojimo objektams, ši tvari sąranga pažeidžiama. Jei vienas komandos narys yra įsipareigojęs savo karjerai, jo įsipareigojimas komandai gali būti silpnas. Įsipareigojimo karjerai konfigūracijoje svarbiausi tampa individualios veiklos įrodymai, kuriai grindžiama vertikali ar horizontali karjera. Taigi įsipareigojęs karjerai asmuo gali būti stipriai įsipareigojęs konkrečiam projektui kaip galimybei realizuoti ir prezentuoti asmenines kompetencijas, bet visiškai nutolęs, atsiribojęs nuo bendrų komandos tikslų.

Grynasis įsipareigojimo santykis negali egzistuoti be abipusiškumo (Giddens, 2000). Tarpasmeninė parama apima pagalbą ir bendradarbiavimą su kitais, bendro tarpasmeninio ir socialinio konteksto, kuris būtinas siekiant kolektyvinių tikslų, kūrimą. Pasišventimo intersubjektyvumas pasireiškia ir tuo, kad vieno komandos nario entuziazmas gali daryti reikšmingą poveikį kito komandos nario tapatumui ir įsipareigojimui.

[Jos] entuziazmas pažadina visus miegančius... ne koks paaugliškas rašinėjimas laikui užmušti, kaip studentai mėgsta, bet tikras, iš esmės toks, tiesiai į vidurius. Mane labai, labai... sukyla visos emocijos geros... Visi išsijudinam... idėjos pačios susigeneruoja. Su tokia dvasia komanda daug gali. Ir su tokiomis entuziazmo kurstytojomis... (N 5)

Šiame naratyve įsipareigojimo darbui ir komandai stiprumas matuojamas ir subalansuojamas pagal labiausiai įsipareigojusio komandos nario skalę. Žinojimas ir matymas, kaip intensyviai kitas komandos narys yra susirūpinęs, atsidavęs, įsitraukęs ar net susitapatinęs su komanda ir užduotimi, neišvengiamai sustiprina kitų komandos narių pasišventimą. Abipusis pasišventimas išlaisvina komandos narių kūrybiškumą, sustiprina pasitikėjimą ir komandos galią.

Pasišventimas pasireiškia papildomomis pastangomis, taigi susijęs su asmens atkaklumu, savidrausme ir emociine tvirtybe (Harzer & Ruch, 2014). Šie charakterio stiprumai gali palengvinti „papildomas pastangas sėkmingai atlikti užduotis, nepaisant sudėtingų sąlygų ir nesėkmių“ (Borman *et al.*, 2001, p. 55). Į tyrimo dalyvių pasišventimo naratyvus įrašomos esminės didelės asmenines pastangas įgalinančios savybės.

[Dirbant komandoje] būna visokių sunkumų, asmeninių ir su grupe susijusių. Nuleidi rankas, o kitą rytą vėl susiimi, susikaupi, giliai pakvėpuoji... išgeri kavos ir vėl į trasą... Priimu kaip iššūkį... turiu kažko išmokti... iš pradžių nematau, bet vėliau, praėjus laikui, pamatai aiškiau. (N 6)

(...) tai turbūt kaip ir visi darbai, manau... nebent bulves skuti ar mezgi... Mąstymui reikia tylos ir ramybės, bet komfortas tik viena sąlyga. Galvoju, kad [šiam] projektui, reikės daug savęs apdovanojimų, nes laiko šalia kitų darbų randu tik anksti ryte. Penktą rytą pradėdau savo dieną dabar. (N 7)

Pasišventimas darbui siejamas su pasipriešinimu inercijai, nepatogumo, sunkumo įveikimu taikant savimotyvacines strategijas, sukuriant naujas rutinas. Pasišventimas reiškia savo gyvenimo suvaldymą,

pertvarkymą ir pritaikymą, gyvenamojo laiko perstruktūravimą taip, kad apsisprendęs pasišvesti, priiimti atsakomybę galėtų kreipti savo veikimą link įsipareigojimo objekto.

Kitame naratyve atvirumas naujoms patirtims ir troškimas mokytis, kuris yra rūpesčio paradigmos elementas, traktuojami kaip įgalinantys geografiškai išsibarsčiusių bendradarbių darbą virtualioje erdvėje.

Daug mokausi iš kitų... esame iš skirtingų mokyklų, mokslo krypčių. Virtualumas irgi savo duoda. Ne visi mėgsta ir nori ekrane šmėžuoti, tai daug susirašinėjam online. Ne asmeniškai rašyti, jei kas neaišku kitos disciplinos lauke, bet į [Facebooko] grupę, kad visi galėtų būti tame pačiame diskurse. (N 1)

Pastangos subendrinti diskursą, padaryti jį suprantamą skirtingą žinojimą ir patirtį turintiems komandos nariams yra viena iš esminių pasišventimo dimensijų. Visos kitos komandos pastangos gali būti chaotiškos ir bevaisės, jei komandos nariai nepasiekia tam tikro bendro žinojimo.

Pasišveddamas projektui, t. y. skirdamas pagrindinį savo darbo laiką, dėmesį, palaikydamas intensyvią interaktyvumą su komandos nariais, jautriai reaguodamas ir priimdamas jų nesėkmes, kritiniais momentais padėdamas sutrikusiems kitiems, žmogus natūraliai susiformuoja sėkmės lūkestį, kuriam neišsipildžius neigiamos emocijos dėl nesėkmės pažeidžia komandos narių įsipareigojimą (Shepherd *et al.*, 2011).

[Į nepavykusį projektą] sudėjau visą širdį, iki paryčių dirbdavau, visas laikas po paskaitų... vakarai Facebooke... šeima pastumta į šoną... Ne visi laimi... tikėjomės... Ir kiti iš paskutiniųjų, iki kraujo... Paskui į akis vienas kitam bijojom pažiūrėti... tyliai atsijungėm... Skaudu buvo nepakeliamai. Turėjom svajonių ir ateičiai... (N 4)

Projekto nesėkmė yra ribinė komandos narių patirtis, sutrikdanti pasirinkimo, rūpesčio ir pasišventimo konfigūraciją ir užbaigianti virtualios komandos gyvavimo ciklą. Naratyve rekonstruojamas komandos nesėkmės patyrimas labai intymus ir atviras, sužeidžiantis ir beviltiškas, nes aukojimasis, pasišventimas nesuteikia jokio pozityvaus atpildo. Projekto nesėkmė iš esmės reiškia virtualios komandos mirtį.

Įsipareigojimo naratyvuose išryškėjo, kad pasišventimas darbui ir komandai, kaip artimiausiam organizaciniam dariniui, yra susiję. Darbas suvokiamas ne kaip individuali karjera, bet kaip projekto rėmuose atliekama veikla, apimanti komandos narių reikšmingas visapusiškas pastangas, nukreiptas į komandos tikslų realizavimą. Virtualios komandos, kaip geografiškai išsibarsčiusių žmonių bendrijos, nėra savitikslių, jų pasišventimas, kaip rūpestis, intencionalus. Individualiame lygmenyje pasišventimas darbui ir komandai reiškia gyvenimo perkonfigūravimą, naujų rutinų steigimą, savimotyvacinių strategijų taikymą, mokymąsi, siekiant naują projektą ir su juo susijusią bendriją į integruoti asmeninių gyvenimo scenarijų. Galėjimas pasišvesti darbui ir komandai susijęs su tam tikru darbuotojo asmeninių charakteristikų rinkiniu. Pasišventimo komandai paradigmoje ypač svarbi diskurso subendrinimo dimensija, įgalinanti bendrą supratimą.

4.1.4. Erdvė ir laikas

Virtualus erdvėlaikis naratyvuose iškyla kaip darbuotojų disciplinuojama erdvė ir laikas, priklausomi nuo subjektyviai patiriamo erdvinio *artumo v. nuotolio* ir laikiško *bendrumo v. atskirtumo*. Fizinė izoliacija dažnai traktuojama kaip pagrindinis iššūkis, susijęs su virtualiu darbu (Bartel *et al.*, 2012), tačiau Wilson'as *et al.* (2008) kalba apie paradoksalią geografiškai nutolusių darbuotojų psichologinio

artumo patyrimą, kuris gali praplėsti bendrabūvio erdvės ir laiko supratimą. Įsipareigojimo diskurso požiūriu, emocinis ryšys su įsipareigojimo objektu (organizacija, grupė, darbu) konstruojamas intersubjektyviai, todėl pasidalinta erdvė ir laikas tampa įsipareigojimo mediatoriais.

Erdvė

Virtualiose komandose dirbančių darbuotojų naratyvuose išryškėjo geografinio ir psichologinio artumo dichotomija. Elektroninių tinklų išraizgytame ir keičiamame pasaulyje (Mitchel, 2002) geografinis nuotolis ne visuomet yra tai, kas atskiria žmones, nes tokiam pasaulyje galioja kitokių, elektroninių jungčių galimybės. Tokiam pasaulyje darbuotojas gali dirbti „erdvioje“ virtualioje darbo vietoje arba klajoti, neprisirėdęs prie konkrečios vietos, bet būti artimai emociškai susijęs su tinkle esančiais geografiškai nutolusiais bendradarbiais.

Geografinis nutolimas įveikiamas tarpininkaujant įvairioms virtualios komunikacijos technologijoms, todėl kartais problemiškas atrodo ne nuotolis, o neribotas pasiekiamumas.

Bet koks appsas gali mus atskraidinti ten, kur reikia. Viduramžiais kokiais arkliais [pranešimus] veždavo, o dabar viskas mano rankoje. Per kelias sekundes galiu iškrapštyti bet ką iš bet kur. Pasiųsti žinutę ar žinią... Taigi realiai pasiekiamumas dabar yra net nepakeliamas kartais. Nors esu toli ir galiu daryti, ką noriu, realiai galiu būti užmėtyta pranešimais per visus įmanomus kanalus. Ekranų pasaulyje nėra nuošalios slėptuvės, kurioje gali tyliai tūnoti. Nebent darai off- ir viskas. (N 6)

Virtualumas išgyvenamas kaip nuolatinis buvimas informacijos, siunčiamos įvairiais kanalais, sraute. Informacijos srautas sukuria intensyvią, nepertraukiamą komunikaciją, susaistančio tinklo į kurią patekęs gali būti priartintas bet kokiame laiko momentu, jei tik nesi atsijungęs nuo technologijų, patyrimą. Įtinklinta erdvė yra įtrauki – ji siūlo įsitraukti, prisijungti, pasirodyti arba suteikia galimybę atsijungti nuo keitimosi pranešimais srauto. Kita vertus, „ekranų pasaulis“, kaip ir fizinė susitikimų erdvė, yra vieša vieta, kurioje kiekvienas virtualus (pvz., prisijungimas, atsijungimas, pranešimo perskaitymas) ar realus veiksmas yra matomas ir interpretuojamas kitų. Taigi aktyvumas ir pasyvumas virtualioje erdvėje gali būti skirtingai iš koduojami į tinklą įsitraukusių ir aktyviai jame veikiančių bendradarbių. Slapstymasis, tylą gali būti klaidingai interpretuojami kaip nedėmesingumas, nesidomėjimas, nutolimas, nors tai gali būti poreikio susikaupti, nuovargio manifestacijos.

Fizinė ir virtuali darbo vieta neišvengiamai susijusios. Nepaisant organizacinio poslinkio nuo fizinės darbo vietos iki e. darbo vietos, vis dėl to bent laikinai tenka įsikurdinti pasirenkamoje stabilioje ar „takioje“ fizinėje erdvėje, iš kurios interaktyviai komunikuojama su nutolusiais kitais.

Tas virtualumas – tai fikcija kažkokia, utopija, nes pats juk netampė nei virtualus, nei robotas, nei kiborgas. Aš sėdžiu prie stalo su kava savo kambaryje arba kabinete ir kalbuosi su tais, kurie gal vairuoja ar irgi sėdi kur nors, gal net visai tam neskirtose vietose [juokiasi]... Jei ne klaviatūros ir ekranai, mes net nežinotume, kas tokie esam, kaip atrodome... gyvi mes... gal net nesuprastumėm, kam mes vienas kitam reikalingi, kaip mes susisaistę tiems šešiams [projekto] mėnesiams. Ir man nesvarbu visai, kur kiti, svarbu, kad žinau, kad jie yra, pasiekiami. Nu, kad jie ne virtualūs, neišgalvoti, o realūs žmonės ir kad turime su jais kai ką nuveikti, paėjėti kelio galą. (N 7)

Virtualus darbuotojas nėra organizmas, kurio natūralios galimybės kaip nors papildytos nebiologiniais organais (t. y. kiborgas), bet natūralus, gyvas žmogus, suvokiantis ir išgyvenantis savo sąsają su

kitais, tokiais pačiais gyvais žmonėmis. Virtuali erdvė iš esmės tampa mediumu žmonių interakcijai, bet pačios interakcijos, kaip žmogiško artumo, dalijimosi, susisaistymo, turinys nepasikeičia. Rūpesčio etikos požiūriu, pripažindami kitų žmonių žmoniškumą, prisiimame atsakomybę už juos, nes individai nėra autonomiški, o nuolat tarpusavyje susiję įvairiais persidengiančiais ryšių tinklais. Kita vertus, virtuali darbo vieta nėra utopinė, bet e. vieta, į kurią patenkama iš fizinės darbo vietos. Realios darbo vietos suteikiamos fizinės savybės (pvz., galimybė išgerti kavos) gali būti eksploatuojamos siekiant užmegzti, palaikyti ir plėtoti artimus ryšius tarp geografiškai nutolusių bendradarbių.

Mėgstu virtualiai gerti kavą ir chatint. Tada tiesiog kalbi apie ką nors lengvai, juokauji. Tokia patirtis... nes kai man paskambina kas nors kitas [ne iš komandos], sakau, ai, čia kavą siurbiam, jau po antrą puodą, tai stebisi, net nesupranta, kad aš viena sėdžiu, o kiti visai kitur... bet mes tikrai kavą geriam, kiekvienas atskirai, bet atrodo, kad kartu... ir tai įprasta darbo diena... tokia kavos pertraukėlė lyg poilsio kambary ar biuro virtuvė... kur susipažįstam ir pažįstam vieni kitus. (N 4).

Kartais pradėdam nuo oro aptarimo, kartais nuo savaitgalio. Nuima įtampą. Jokių rimtų aktualijų, nes galima susikirst... pavyzdžiui, dėl politikos. Ypač pradžioj, kai nieko nepažįsti artimiau, nežinai, kokį „registrą“ taikyti... mėgsta juokus? Po gabaliuką dėlionę susidėlioji iš smulkmenų. Kartais juk būna tame pačiame fakultete prasilenki koridoriuje, paskui sėdi pasitarime ir nepažįsti žmogaus, tik pavardę žinai, veidą. O virtualiai gali nei veido nežinoti, bet žmogų jausti iš to, ką ir kaip jis kalba, kaip dirba. (N 6)

Virtuali erdvė nėra iš anksto sukurta ir sukonfigūruota, ją galima nuolat keisti įterpiant naujų interaktyvumo elementų. Mitchell'is (2002) kompiuterį vadina „gyvenamąja vieta“ (p. 56). Virtualioje erdvėje, kaip ir kiekvienoje kitoje vietoje, susikuriama kokia nors simbolinė veiksmų sistema, sutvirtinanti ir palaikanti tarpusavio ryšius. Kartojami ritualai (pvz., bendras kavos gėrimas, lengvi pašnekesiai) padeda įveikti fizinį nuotolį, nes atlikdamas ritualą priartėji prie kitų. Kavos gėrimas, prisijungus prie tikralaikio bendravimo programėlių, kalbantis apie dalykus, nesusijusius su kolektyviniu darbu, turi simbolinę reikšmę. Neįpareigojantis interaktyvumas, balansuojantis ant socialinio dykinėjimo ribos, iš tiesų įsteigia neformalią rituale dalyvaujančių narių bendriją. Kita vertus, virtuali kasdienė komunikacija yra fragmentiška, dažniausiai susidedanti iš tekstinių pranešimų mainų, todėl atpažįstamas kito tapatumas konstruojamas iš pavienių interaktyvumo elementų.

Virtualią komandą galima apibrėžti pagal tai, kokias rutinas ji susikuria virtualioje erdvėje. Virtuali erdvė, kurioje transliuojami tekstiniai ir vaizdo bei garso pranešimai, diktuoja tam tikrus elgesio scenarijus, kuriems intuityviai paklūsta ir kuriuos mėgdžioja naujai prisijungę.

Kasdien susirašinėjame per Messengerį. Nėra jokių taisyklių, kiek kas rašo. Kai prisijungiau, supratau, kad dienos eigoje susikalbam apie pagrindinius dalykus: kiek pasistūmėm savo daly, kai susiję su kitais, kiek liko, kada baigiam, kokios pagalbos reikia... Paskui kartą per dvi savaites sumetam viską į debesį atskirais failais. Tikrai, viską per Facebooką... įprastas jis. (N 4)

Naudojam Skype vaizdo skambučius bent kartą per savaitę. Buvo ir kitų pasiūlymų, FaceTime, pavyzdžiui, bet sutarėm ir likom prie senuko Skype. Svarbu veidus matai, girdi. (N 6)

Rutinos kaip ir ritualai padeda sukurti ir išlaikyti komunikacinio intensyvumo ritmą, kurį galima sieti su įsipareigojimo komandai ir užduočiai stiprinimo strategijomis. Virtualioms komandoms efektyviai veikti svarbus tam tikras jos narių pasirodymo virtualioje erdvėje dažnis, savo darbo pristatymas,

atsiskaitymas. Rutina, susiformuojanti iš komunikacinio ritmo, išreiškia rūpestį ir pasišventimą. Bet kokie ritmo sutrikdymai tokia kontekste interpretuojami kaip įsipareigojimo pažeidimai.

Fizinio tolumo ir emocinio artumo kategorijos aktualios tose virtualiose komandose, kurios nariai siekia inkluzijos, glaudesnio interaktyvumo, intymumo. Komandose, orientuotose į užduotį, intymumas suvokiamas kaip šalutinis interaktyvumo produktas.

Nemąstau, tolimi mes ar artimi. Man pakanka to, kad galiu bet kada susisiekti per Facebooką, paskambinti. Mes juk ne dėl draugystės susirinkome. Artumas yra šalutinis poveikis – jis atsiranda arba ne. Labai smagu, jei tai pavyksta... laimė tada... O kas, jei ne? Juk vis tiek turime padaryti darbą kaip galim geriausiai. Visi kartu... ne koks vienas už visus. (N 2)

Emocinis nuotolis tarp geografiškai išsisklaidžiusių bendradarbių išgyvenamas kaip natūrali būseną, o emocinis artumas – kaip netikėtai ištikusi laimė. Tokioje mąstymo konfigūracijoje į virtualioje erdvėje konstruojamą emocinį tarpusavio ryšį žiūrima ne kaip į sąmoningai modeliuojamą struktūrą, bet kaip į spontaniškai susikristalizavusį socialinį darinį.

Virtualios komandos yra geografiškai nutolusios nuo fizinių organizacinių centrų. Identifikuodamiesi su virtualia komanda darbuotojai gali jaustis menkai susiję su organizaciniu branduoliu, marginalūs, palyginti su dirbančiais bendroje fizinėje organizacijos vietoje (pvz., fakultete, katedroje). Kai kuriuose virtualių darbuotojų pasakojimuose įsipareigojimas organizacijai siejamas ne su organizaciniu tapatumu, bet su momentiniu vadovo pripažinimo ir pasitikėjimo patyrimu, kuris reflektuojamas kaip raktinis santykių kodas. Suvokiamas vadovo pasitikėjimas ir pasitikėjimas vadovu tampa prielaida abipusiai įsipareigoti, nepaisant geografinio atstumo. Skirdamas savo asmeninį laiką ir dėmesį užduočiai, aukodamasis įsipareigoji ne tik vadovui, bet ir užduočiai, komandai. Naratyve „trikilpis“ įsipareigojimas išskyla ne kai mąstymo produktas, bet kaip intuityvus žinojimas, latentinis įsipareigojimo mechanizmas, dekonstruotas pasakojant.

Man vadovas labai svarbus... pagrindas... Jis gali sėdėti bet kur, toli... kaip dabar. Pakanka žinoti, kas jis tave vertina, pasitiki ir kritiniu momentu padės. Tas žinojimas net nežinau, kaip ateina. Pakanka momento ir supranti, pakeliui su juo ar ne. Aš turiu pasitikėti vadovu. Tada galiu ir naktim dirbti, ir už kitus padirbėti, jei reikia, man savęs negaila. Ir, kaip sakiau, nereikia man fizinio kontakto, pakanka žinojimo. Atsidavimui reikia to žinojimo... (N 2)

Taigi nuolat dirbant virtualiose aplinkose kokybiški, pasitikėjimu paremti santykiai su vadovu lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu ir didesnę įsipareigojimą komandai ir užduočiai. (Golden & Veiga, 2008).

Įsipareigojimo ryšys su organizaciniu centru gali užsimegztį ir tuomet, kai geografinis atstumas transcenduojamas susikūrus veiksmingus komunikavimo kanalus, kurie taikomi siekiant abejoms pusėms susikalbėti. Viename iš naratyvų pateikiamas animacinio filmo siužetas, iliustruojantis, kaip pastangos užmegztį ryšį su nutolusiais kitais padeda herojui įvykdyti savo misiją – išgelbėti utopinį miestą, įsikūrusį mikroskopinėje visatoje.

[mes] kaip satelitai skriejam virtualybėje... ne kiekvienas kas sau, bet kaip ir saulės sistemoje sukamės aplink. Žinot animacinį apie Hortoną? Apie dramblių, kuris ima gelbėti mikroskopinį, nežiūrimą miestą ir jo gyventojus? Tas miestas, kažkur labai toli, visi dramblių laiko bepročiu... bet jis pasikalba su jais, tiki jais,

nori padėti. To miestelio mero sūnus sukonstruoja sudėtingą aparatą, padedantį jiems, merui ir Hortonui, susikalbėti, išgirsti vienas kitą per tokį atstumą. Taip ir mes su vadovu pasikalbam ir su mumis pasikalba... ir yra ryšys per atstumą... [ilga tylos pauzė] gelbėjam vieni kitus. (N 5)

Nepriklausomai nuo objektyvaus atstumo, virtualios komandos darbuotojai gali jaustis priklausantys išsklidusiai organizacinei struktūrai. Taigi net ir būdamas autonomiškas esi susijęs su kitais. Virtualios komandos ir organizacijos susietumo patyrimas įsteigia pasaulio tvarką, kurioje fiziniai ir virtualūs organizacinių elementų ryšiai nekelia abejonių. Šioje sistemoje vienas elementas *per se* neprivalo būti susijęs su visais kitais sistemos elementais, taigi virtuali komanda neturi būti susijusi su visais organizacijos nariais, esančiais centriniame padalinyje. Virtuali komanda, kaip organizacinės sistemos dalis, tarpininkaujama technologijų komunikuoja su pagrindiniu asmeniu – vadovu. Esant intencionaliam simetriškam rūpesčiui santykiui („gelbėjam vieni kitus“) komunikacija per atstumą suprantama kaip būdas susikalbėti ir išgirsti, užmegzti ir palaikyti ryšį.

Laikas

Naratyvuose artikuluojamas bendras ir atskiras laikas pasireiškia interaktyvumo sinchronija ir asinchronija. Šie laiko modalumai patiriami skirtingai ir suvokiami kaip turintys skirtingą paskirtį, todėl vienodai vertingi. Virtualių komandų interaktyvumo požiūriu, bendras ir atskiras laikas gali būti lygiaverčiais emocinio įsipareigojimo mediatoriai. Skirtingas, išsibarstęs laikas, gali tapti bendralaikiu, kai virtualioje erdvėje susitinkama vienu metu prisijungus prie tų pačių socialinių tinklų ar grupinio darbo programų.

Vakar susijungėm visos vienu metu... Ir nuostabiai gerai padiskutavom... apie bendrą idėją, kaip vystysim. Gėris, kai per valandą gali viską aptarti ir susitarti. Nuėjau miegoti laiminga, kad taip gerai pradėjom. Ryte dar perskaitysiu, atgaminsiu vakarykštes mintis... (N 6)

Geriausiai jaučiuosi, kai susėdam prie Facebooko ir viską vienu metu aptariam. Būna, sakyčiau, koncentruotas polilogas. Nes kai anksčiau susitikdavom grupinio darbo auditorijoje, tai viskas labai nusitėsdavo. Moterims kavos reikia, paskui prie kavos kuri nors ką nors neša iš kito aukšto. Paskui kalbos šalutinės, ne į temą prasideda... apie fakulteto reikalus... Čia [Facebooke], sakyčiau, priešingai, susėdom, apsitarėm ir einam dirbti. Juk labai matosi, kai pradedi kalbėti į šoną. (N 2)

Šiuose naratyvuose iškyla sinchroniško ir asinchroniško laiko dichotomija. Sinchroniškumo medijuojamas grupės interaktyvumas apibūdinamas intensyvumo kategorijomis, o asinchroniškas laikas medijuoja retrospektyvaus individualaus grįžimo prie išsaugoto grupės diskurso galimybę. Technologijų tarpininkaujamai komunikacijai būdingas fragmentiškumas, tematinis „skilimas“ (Herring, 1999) paradoksaliai priskiriamas ne virtualiai sinchroniškai komunikacijai, o gyvai komunikacijai susitikus akis į akį bendroje fizinėje vietoje. Interaktyvi, nuosekli, kontroliuojama virtuali sinchroniška komunikacija gali būti patiriama ne kaip ribota ir varginanti (*Ibid*), bet kaip sutankinanti bendralaikį.

Virtualią komunikaciją modeliuojantis asinchroninis laikas gali būti patiriamas kaip varginanti seka, o bendras, sinchroninis laikas - kaip tvarka.

Iš pradžių bendravom [elektroniniais] laiškais, tradiciškai, akademiškai... tai kol perkaitai, atsakai, savaitė praeina. Arba du žmonės tą patį per pusę ekrano surašo. Laiškai, manau, labai lėtina darbą. Pasiūliau

Facebooką, kaip paprasčiausią būdą ir dabar tvarkingai kiekvieną antradienį ir ketvirtadienį 15.00 susirenkam peržiūrėti darbus, nusistatyti judėjimo kryptis. (N 3)

Asinchroninis komunikavimas e. laiškais naratyve interpretuojamas kaip „aukštesnio“ lygmens („akademiniškas“) diskursas, palaikomas tradicijos. Perėjimas prie „žemesnės“, sakinė kalba besiremiančio virtualaus sinchroninio diskurso socialinėse medijose keičia virtualios komandos narių supratimą apie skirtingas diskurso plėtojimo galimybes virtualioje erdvėje.

Kitas laiko modalumas susijęs su objektyvaus ir subjektyviai suvokiamo laiko dimensijomis. Objektyvus laikas – tai realus virtualios komandos gyvavimo laikas, o subjektyviai suvokiamas laikas yra individualiai išgyvenamas laikas, konfigūruojantis emocinį ryšį su kitais, struktūruojantis komandos narių interakcijas. Objektyvaus ir subjektyvaus laiko skalės egzistuoja vienu metu, tačiau skirtingai veikia įsipareigojimą.

Mėnuo – daug ar mažai? Dabar aš dirbu prie vieno projekto, į kurį esam įmirkusios. Tai kaip sviestu patepta... tai mėnuo – ilgas laikas... pasakei, padarei... suklydai, išsprendei. Bet kitam projekte turiu kelis kartus daugiau laiko ir jo mažai. Ten mes taip ir nesuartėjom, nenoriu kalbėti... Kaip dabar jaučiu, suvokimas laiko labiau su žmonėmis tame laike susijęs, kiek atiduodam savęs... Jei labai save tausoji, tiesiog išvaistai laiką... gyvenimą išvaisto... aš darau, kas nuo manęs priklauso, kitokios strategijos, kaip mano patirtis rodo, neveikia. (N 6)

Vis bandau pakartoti džiaugsmą ir profesinę laimę, kurią išgyvenau dirbdama tarptautiniame projekte. (N 4)

Laikas įsiterpia į rūpesčio ir pasišventimo paradigmas, taigi gali būti įveikintas arba iššvaistytas. Tokiame kontekste identifikuojamas dar vienas laiko modalumas, susijęs su anksčiau patirtais įsipareigojimais komandai arba vienu metu patiriamais įsipareigojimais skirtingoms komandoms. Buvę ir dabartiniai įsipareigojimai latentiskai susiję, t. y. gali inspiruoti arba trikdyti dabartinius įsipareigojimus arba būti patiriami kaip visiškai nesusijusios psichologinės būsenos.

Identifikuoti trys laiko modalumai (sinchronija ir asinchronija, objektyvus ir subjektyvus, praeitis ir dabartis) virtualiose komandose dirbančių darbuotojų naratyvuose atkoduojami kaip skirtingai paveikiantys įsipareigojimo skirtingiems objektams mechanizmus.

4.1.5. Interaktyvumas

Interaktyvumo virtualioje erdvėje patyrimas yra pats intensyviausias virtualiai dirbančių darbuotojų išgyvenimas, generuojantis kognityvinius ir emocinius procesus, lemiančius ryšio su organizacija, projekto komanda ir pačia užduotimi suvokimą. Įsipareigojimo naratyvuose išryškėjo trys esminės kategorijos, reprezentuojančios virtualaus interaktyvumo patyrimus: *virtualių interakcijų intensyvumas*, *virtuali kalba* ir *hipertekstualumas*. Visos šios kategorijos yra tarpusavyje susijusios ir pasireiškia skirtingu prisotinimu ir tankiu. Esmiška tai, kad virtualiai dirbančių darbuotojų naratyvuose atsiskleidžia

patiriamų virtualių interakcijų⁵ reikšmė konstruojant asmeninį ir grupės įsipareigojimą organizacijai ir užduočiai (projektui), taip pat asmeninį įsipareigojimą komandai. Skirtingo intensyvumo darbuotojų grupių interakcijos virtualioje erdvėje manifestuojasi „virtualia“ kalba, kuri iš esmės yra ne atskiras kalbos porūšis, o specifinis kalbos vartojimo ir emocijų kodavimo būdas, bei hipertekstualumu. Vartojant virtualią kalbą ir kodus, žyminčius tam tikras emocijas, bei interaktyvias nuorodas, virtuali socialinė sąveika, įgalinta informacinių komunikacinių technologijų, ir vykstanti įveikiant erdvės bei laiko ribojimus, virsta reikšmių kūrimu ir keitimusi reikšmėmis, kurios vienaip ar kitaip susijusios su emociniu įsipareigojimu. Iš esmės tai, kaip grupės nariai suvokia savo sąveiką su kitais virtualioje erdvėje, paveikia jų emocines būsenas, elgesį, taigi ir įsipareigojimą. Be to, naratyvuose išskyla ir gyvos komunikacijos poreikis, siejamas su sudėtingų projektų vykdymu. Šiame skyrelyje naratyvuose identifikuotos virtualių interakcijų patyrimo kategorijos bus aptariamoms detaliau.

Virtualių interakcijų intensyvumas

Virtualiai dirbančių darbuotojų naratyvuose išryškėja įsipareigojimo *labilumas*.⁶ Virtualių interakcijų srautai pasireiškia interakcijų dažniu, pertrūkiais ir nenuoseklumais. Tai lemia virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo svyravimus. Interakcijų perteklius ir (ar) stoka bei komunikacijos pertrūkiai ir nenuoseklumai, atsirandantys dėl asinchroninės ir sinchroninės komunikacijos tikralaikio, gali veikti kaip emocinio įsipareigojimo organizacijai, grupei ir (ar) užduočiai trikdžiai, keisti įsipareigojimo stiprumą. Kita vertus, kaip atsvara technologijų tarpininkaujama komunikacijai, naratyvuose išryškėja gyvos komunikacijos poreikis.

(i) Dažnis

Virtualios komandos interakcijų intensyvumas susijęs su rūpesčio ir pasišventimo paradigmomis. Konstruodami savo pasakojimus apie savo virtualaus darbo ir savo santykio su organizacija bei projekto grupe, galiausiai pačia užduotimi, patirtis darbuotojai kalba apie trikdantį ir nuviliantį kitų dingimą iš akiračio, slapstymąsi atsijungus nuo ryšio tinklų ir programėlių, kas subjektyviai patiriama kaip įsipareigojimo ryšio pažeidimus.

Kai rymai vienas su užduotim ir niekam ji daugiau nerūpi, ir laikas [senkantis] nerūpi, ir kas po to... norisi tiesiog atsijungti, viską mesti. Ir metu. Išeinu į miestą. Dabar ieškokit manęs. Manęs nėra tiesiog, aš offline, nepasiekiamas. Nes jei tu kartu kažką darai, kažką, kas turi savo laiką, savo tikslą, kriterijus... ir tu pats nusprendei būti su tais žmonėmis, pasižadėjai kaip ir, žiūrėjai į veidą, prirašei daug žodžių, - turi nesislapstyti...turi tam tikru laiku būti online, turi būt nuėjęs savo žingsnius. Kitaip jokios prasmės trintis kartu, jei mūsų santykis, požiūris į tai, ką kuriam, darom kartu, prasilenkia stipriai. Juk aš negaliu tiesiog užėiti į tavo kabinetą ir viską pasakyti, parodyti, kaip pykstu, siuntu tiesiog, kaip man ne tas pats, kas

⁵ Interakcija (inter + lot. actio - veiksmas) - tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveika, supratimas ir grįžtamasis poveikis. Iš *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Prieiga internete: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Interakcija&wid=8658>

⁶ Labilumas - (lot. labilis - paslankus, netvirtas): 1. chem. greitas kitimas, keičiantis sąlygoms; 2. biol. funkcinis paslankumas - greitis, kuriuo biologinių sistemų (ląstelių, audinių, organų) funkcijos atsinaujina po ankstesnių reakcijų ir pasirošia naujoms; 3. fiziologinis ir psichinis paslankumas, pasireiškiantis nevienodu nervinių vyksmų ar emocijų greičiu, svyravimu. Iš *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Prieiga internete: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Labilumas>

vyksta... tiksliau, nevyksta. Net jei išsiųsiu jiems 1000 žinučių, jie net nesupras, ko siautėju, nes jie juk užsiėmę kitais labai svarbiais dalykais. (N 3)

Komandos narių buvimas „offline“ subjektyviai suvokiamas kaip įsipareigojimo ryšio pažeidimas, kuris, kaip aiškėja, pažeidžia ir kitų projekto dalyvių emocinį įsipareigojimą. Atitolimas ir atsiribojimas virtualioje erdvėje turi sniego gniūžtės efektą – tyla ir virtualus nesirodymas komplikuoja tarpusavio santykius. Užduotis (projektas) tuomet patiriamas kaip našta, kurią norima nusimesti, kaip ir atsakomybę už kitus, už tai, kas gresia nebaigus projekto laiku. Komunikacijos stoka išgyvenama kaip besikaupiantis nusivylimas, deformuojantis asmens emocinį įsipareigojimą nesirodantiems kitiems. Tokiame kontekste emocinis įsipareigojimas patiriamas kaip būtinas abipusis interaktyvus ryšys (tarp asmens ir grupės), palaikomas nuolatinio grįžtamojo ryšio srauto, pojūčio, kad esi įtrauktas ir įsitraukęs į komunikaciją, vyksmą, procesą. Nusivylimas atsiribojusiais kitais gali būti tiek toksiškas, kiek asmuo jaučia nepasitenkinimą dėl nevykstančio polilogo, dėl to, kad „apskritai niekas nevyksta“ (N 3). Tačiau tokie momentiniai destruktivūs patyrimai persipina su kitomis siužetinėmis naratyvo linijomis, skirtingų dienų patyrimais ir gali būti priimamai kaip iššūkis, įsipareigojimo išbandymas.

Patiriama grįžtamojo ryšio stoka tarp geografiškai išsibarsčiusių bendradarbių neišvengiamai formuoja suvokimą apie kitus. Tai, kaip aš suvokiu savo organizaciją ir jos narius, inspiruoja mano apsisprendimą priimti atsakomybę, aukotis. Nevykstanti arba išretėjusi virtuali komunikacija darbuotojų naratyvuose interpretuojama skirtingai, atsižvelgiant į ankstesnes asmenines organizacines ir (ar) grupės patirtis. Taigi tokia komunikacija gali būti patiriama ir kaip nesėkmė, disfunkcija, netvarka, ir kaip susitartas komunikavimo būdas.

Jei aš pasitikiu žmonėmis, tai dirbu be jokios įtampos ar nerimo, kad artėjant terminams reikės ryti tabletes, kavą ar tiesiog vėmti į kriauklę... [ilga pauzė] Su kai kuriais jau ne kartą... daug druskos suvalgyta. Ir ką... Tylim, kas sau kapstom. Ir nieko, be panikos. Vakar sukėlėm viską į bendrą dokumentą ir matom, kad visi nedykinėjo, dirbo tvarkingai. Bet turiu ir kitą projektą. Kaip ant adatų. Ten žmonės iš [...] universitetų. Tai jaučiuosi kaip ligonė. Vis rašinėju, klausiu, bandau diskutuoti. Ir gaunu tik sausus, maždaug: darom, darom... O ką darot? Savo gabalus išsiuntinėju ir vėl tyla... Kaip į sieną. Pavargsti taip, išsieikvoji, emociškai išsekina. Ir projektas pasidaro ne toks įdomus, nepuoli prie jo po paskaitų, nežinai, ar kiti bent kiek tuo rūpinasi. (N 5)

Naratyvuose išryškėjo, kad subjektyviai suvokiami „reti“ kontaktai gali būti komandos subkultūros dalis. Virtualios komunikacijos neintensyvumas (pvz., reti susirašinėjimai ir susitikimai tikrą laiką), pasireiškiantis tam tikruose virtualaus darbo etapuose, tam tikruose pasitikėjimu grįstuose kontekstuose *per se* gali reikšti pakankamai stiprų komandos įsipareigojimą, t. y. individualios atsakomybės prisiėmimą, įsitraukimą į darbą, jei tarp komandos narių užsimezgę tvarūs pasitikėjimo ryšiai.

Skirtingas grupės narių prisijungimo prie bendrų dokumentų ir komunikacijos kanalų dažnis gali būti patiriamas ir kaip nevaldomas chaosas, prisiskirtų vaidmenų ir viso suplanuoto grupės darbo scenarijaus subyrėjimas, keliantis įtampą ir konfliktus. Virtualios grupės komunikacijos intensyvumo ir kokybės suvokimas ir interpretavimas yra kontekstualūs. Asmenys, bendradarbiaujantys virtualioje erdvėje, turi neišsakytų lūkesčių, kylančių iš ankstesnės virtualaus darbo ir darbo grupėje patirties. Vienkryptė, be grįžtamojo atsako ar neatvira, ribota, paviršutiniška (pvz., gynybiška, nedetali) komunikacija neigiamai veikia virtualų darbą ir įsipareigojimą darbui. Nevykstanti ar nekokybiška komunikacija iš esmės yra esminis virtualios komandos disfunkcijos požymių. Tokiose grupėse emocinis įsipareigojimas negali

reikštis, nes jo sklaidai būtinas asmeninis apsisprendimas aukotis ir prisiimti atsakomybę už savo indėlį, bendrą užduotį, komandą, organizaciją. Bendradarbiavimo ir dalijimosi kultūra sudaro virtualios komandos branduolį, be kurio virtualus darbas tampa sunkiai įmanomas.

Perteklinis interaktyvumas gali būti susijęs su kontrolės mechanizmu. Siekdamas kontroliuoti grupės diskursą komandos narys nuolat siunčia įvairius tekstus, pastebėjimus, interaktyvias nuorodas, o siekdamas kontroliuoti grupės socialinę sąveiką - be perstojo rašinėja nereikšmingus pastebėjimus, klausinėdamas apie kitus, pasakodamas buitines smulkmenas. Toks komunikacinis hiperaktyvumas sutrikdo grupės diskurso darną, sukeldamas kitų komandos narių nepasitenkinimą.

Aš mėgstu užversti visus tekstais, bet žmonės ima priešintis, pasipila priekaištai... (N 3)

Yra pliuropimo limitas turbūt... negali taukšti į eterį bet ką nesustodamas. Šiaip ar taip dirbam prie mokslinio projekto ir tavo apatinių preferencijos niekam nerūpi... Nuolatinis caksėjimas ekrane...pavyzdžiui, vairuoji ar sėdi paskaitoj, pasižiūri iš karto, gal kas svarbaus, o ten maždaug: „Kaip visi miegojot? Aš dar lovoj, skaitau (...) straipsnį, jis ne toks, kokio tikėjau. Ką veikiat? (N 7)

Interaktyvumo perteklius, kaip stoka, gali būti sąmoningai pasirenkamas interaktyvumo modalumas. Perteklinis interaktyvumas iškreipia grupės narių sąveiką, nes siekia bet kokiū būdu dominuoti. Perteklinis interaktyvumas gali būti siejamas su įsipareigojimu savo įvaizdžiui, stiliui, bet ne įsipareigojimu komandai.

(ii) Pertrūkiai ir nenuoseklumai

Palyginti su gyvu pokalbiu akis į akį, sinchroninė virtuali komunikacija yra nenuosekli ir suskaidyta: jos temos netikėtai sutampa ir pertraukia viena kitą, kai pranešimai ekrane išsidėsto eilutėmis vienas po kito (Garley, 2008). Herring (1999) kalba apie esminį virtualios interakcijos nesuderinamumą, fragmentiškumą, agramatiškumą. Trūkumų sąrašą papildo ir paralingvistinių kodų (veido išraiškos, gestų, intonacijos) stoka. Analizuojant naratyvus paaikėjo, kad nepaisant šių trūkumų, dėl skirtingų aplinkybių komandos buvo linkusios virtualiai komunikuoti taikydamos įvairias grupinių pokalbių programas (pvz., Messinger, Skype, WhatsApp), o ne vaizdo konferencijas ar grupės skambučius.

Gyvas pokalbis yra lankstus, jame nepasitaiko teminių sutapimų, nes kalbantieji reaguoja į vienas kito sakytinį diskursą. Komunikuojant grupinių pokalbių programose išryškėja diskurso išsiskaidymas į keletą skirtingų temų, palaikomų ir plėtojamų skirtingų arba tų pačių komandos narių. Polifoniškam diskursui būdingi pertrūkiai ir nenuoseklumai, sukeltantys komunikacijos nesusipratimus ir neigiamas emocijas.

Programėlėse pasigendu tvarkos, nes toks jausmas, kad kiekvienas kalba su savimi, o ne su kitais. Vienas pradeda vieną temą, kitas atsako, o trečias įlenda su savo problema, ketvirtas atsako antram, o penktas trečiam ir taip toliau.... Įsivaizduojat? Prisijungiu paskutinė ir nieko nesuprantu, nes kai nematau pokalbio pradžios ir išoku į vidurį visos sriubos, tai verkti arba rékti norisi... Apie ką jūs čia? Aš negaliu taip, negaliu susikalbėti, pasijuntu niekam tikusi, beviltiškai, nes negaliu [nieko] pakeisti... Man reikia skaityti ją nuo pradžiu, bet kol skaitau nuo pradžiu, jie kalbasi toliau ir aš vis tiek atsilieku, negaliu niekur įsiterpti, manęs kaip ir nereikia... (N 4)

Šiame naratyve intensyvus sąmonės srautas manifestuoja iš bendro diskurso iškrutusio komandos nario sutrikimą ir neviltį. Negalėdamas įsiterpti į bendrą polifoninį diskursą, kurio netvarka klaidina ir vargina, komandos narys jaučiasi atskirtas nuo komandos, jai nepriklausantis. Rūpesčio paradigmos kontekste komandos nariai turėtų atkreipti dėmesį į prie programos prisijungusį, bet tylinį komandos narį, tačiau polifoninio diskurso srautas taip įtraukia ir nardina, kad jie nieko nepastebi ir leidžiasi jo nešami. Diskurso seka ir tvarka gali būti traktuojama kaip grupės interakcijos kokybės dimensija, kuriai realizuoti sinchroninė momentiniais pranešimais besiremianti komunikacija nėra palanki. Kita vertus, toks išsišakojęs diskursas gali būti pažįstamas, įprastas ir priimtinas glaudžiai tarpusavyje artimais ryšiais susijusioje virtualioje komandoje, todėl negalėjimas į jį įsiterpti ar įterpti savo asmeninį diskursą susijęs su tokio ryšio neturėjimu.

(iii) Gyvos komunikacijos poreikis

Naratyvuose artikuliuojamas gyvos komunikacijos, susitikimo akis į akį poreikis iškyla dėl dviejų absoliučiai skirtingų priežasčių – projekto sudėtingumo ir nepakankamo pasitikėjimo. Sprendžiant tarpdalykines, nestruktūruotas problemas, susijusias su universalių, visuomenę keičiančių sprendimų scenarijų modeliavimu, daugialypiais kontekstais, virtuali komunikacija laikoma simuliakru, negalinčiu pakeisti gyvos komunikacijos bendroje fizinėje erdvėje, nepaisant to, kad virtualiai gali būti perduodamas ir vaizdas, ir garsas.

Vis dar tikiu, kad ir technologijų amžiuje svarbiausi sprendimai priimami žiūrint vieni kitiems į veidus, susėdus už stalo. Ekrane mirgantis veidas nėra tikras žmogaus veidas. Užsienyje tai dažna praktika numatyti susitikimų laiką, ten ir kultūriniais dalykai svarbūs... kaip man atrodo iš mano vietos, dar ne viskas. Kai rengėm [...], dalyvavau kaip [...] ekspertė. Kartą per savaitę skraidžiau į [...] ir tai pasiteisino, atsipirko su kaupu. Susipažįsti, susibendrauji, veidus įsidėmi, kokią kavą mėgsta, ryšys atsiranda, pajautimas kitų ir problemos kitaip sprendžiasi... konstruktyviau. (N 3)

Gyva komunikacija yra išsisknijusi grupės darbo tradicijoje, ji traktuojama kaip pirminė, natūrali veiklos forma, prisotinta įvairių jutiminių patyrimų. Sudėtinguose projektuose, kuriuose siekiama integruoti skirtingą daugiadalykinį žinojimą, būtina betarpiška interakcija. Levino (1994) filosofijoje kito žmogaus veidas, matomas priešais save, įpareigoja prisiimti atsakomybę, sukuria etinį santykį. Įsipareigojimo paradigmoje rūpinimasis, atsakomybė, glaudži tarpusavio sąveika sukuria ir sutvirtina emocinius ryšius. Gyva komunikacija įgalina sudėtingas virtualias komandas siekti komandos tikslų.

Viename iš naratyvų gyvo komandos interaktyvumo poreikis kyla dėl nepasitikėjimo technologijomis, jų savybe užfiksuoti ir išsaugoti viską, kas buvo perduota į virtualią erdvę. Momentinių pranešimų trynimo funkcija galioja tik ribota laiką, todėl norėdamas ką nors pašalinti iš bendro diskurso turi tai padaryti nedelsiant.

Kiek galima rašyti ir skambinti? Susėdus kartu viską išspręstume greičiau. Ne juodąsias skylės juk tyrinėjam... Juk kai susirašinėji, negali visko pasakyti. Ir nebūtinai dėl to, kad nori matyti žmogaus veidą, o dėl to, kad nenori, kad visi tie įrašai liktų, kad nereikėtų galėtis... (N 5)

Komandos pasitikėjimo kontekste toks atsargumas gali būti traktuojamas kaip nepakankamas pasitikėjimas. Technologijos intymų pasikalbėjimą paverčia viešu, visiems komandos nariams prieinamu skirtingais laiko momentais. Toks atvirumo testas yra pasitikėjimo išbandymas. Galima numanyti, kad gyvos komunikacijos poreikis tokiaime kontekste susijęs ne su imanentinėmis

technologijų savybėmis, bet su įsipareigojimo paradigma, kurioje komandos narių atvirumas ir pasitikėjimas yra pamatiniai.

Virtuali kalba ir hipertekstas

Naratyvuose labai fragmentiškai kalbama apie sinchroninės komunikacijos patirtis, kai sodrios (angl. *Rich Media*) komunikacinės technologijos įgalina socialinę akivaizdą (akivaizda – buvimas prieš akis; angl. *Social Presence*), t. y. tam tikrą akustinio, vizualiojo ir fizinio kontakto laipsnį. Sociolingvistiniai sinchroninės technologijų tarpininkaujamos komunikacijos tyrimai sutelkti į momentinių tekstinių pranešimų, kuriais siekiama sumažinti skirtumus tarp gyvo ir virtualaus diskurso, analizę. Tyrimuose išryškėja perskyra tarp tekstinių pranešimų, kuriuos siunčia „realiame“ gyvenime pažįstami kalbėtojai, ir momentinių pranešimų, kuriuos rašo anonimiški kalbėtojai, siekiantys tekstuose išsaugoti savo anonimiškumą. Kasdienis virtualios komandos narių interaktyvumas manifestuojasi intensyviais momentinių tekstinių pranešimų mainais, todėl šis kalbinės terpės tipas, turintis sakinio ir rašytinio diskurso požymių, reikšmingas kuriant tarpusavio ryšius. Anonimiškumas komandos narių momentiniuose tekstiniuose pranešimuose reiškiasi ne demografinių kalbėtojo požymių (pvz., vardas, amžius, išsilavinimas) eliminavimu, nes ilgainiui visi susipažįsta, bet asmeninių poreikių, pomėgių, pasirinkimų nutylėjimu. Todėl galime klausti, kaip tokia iš dalies anoniminė komunikacija gali paveikti virtualios grupės dinamiką ir kaip tai gali būti susiję su įsipareigojimo mechanizmu.

Naratyvuose identifikuojamas „savęs pristatymo ir atskleidimo laipsnis“ (Kaplan & Haenlein, 2010), t. y. sąmoningas ir nesąmoningas asmeninės informacijos norimam įspūdžiui kurti (pvz., emocijų, jausmų etc.) pateikimas, momentinių žinučių konstruojamame diskurse įvairuoja. Sinchroniniams momentiniams pranešimams trūksta kalbos prozodijos ar intonacijos, kurios gali parodyti siuntėjo ketinimus, požiūrį į temą, neaiškumus (Maynor, 1994), taip pat paralingvistinių kodų (pvz., balso garsumo, kalbos greičio). Balso ir emocijų modalumai reiškiami į rašomą tekstą įterpiant emocijų kodus (angl. *Emoticon*, *Emoji*) - simbolius, raides ar piktogramas. Tokios emocijų raiškos formos yra populiarios elektroninėje komunikacijoje (Bampton *et al.*, 2013).

Iš pradžių nė nesupratau...taškiukai, lankiukai, brūkšniukai... Ką ji mums nori tuo pasakyti? Čia nauja kalba? Ėjau į Wiki ieškoti reikšmių. Galėjau praleisti ir nekreipti dėmesio... ekrano tarša...Bet man rūpi, ką man nori pasakyti...nors visas vidus priešinasi tokiems naujos kalbos išradinėjimams...man reikia laiko suprasti. (N 7)

Naratyve matyti, kaip vieno virtualios komandos nario tekstas, prisotintas grafinių ženklų, tampa sunkiai perskaitomas kitam komandos nariui, kuriam tai nauja, nežinoma kalba. Šios nesuprantamos kalbos reikšmės ir konotacijos gali būti iš koduojamos pasitelkus žodynus. Galima ir kita perskaitymo strategija – praleisti nežinomus simbolius, bet tokiu būdu bus suprasta tik dalis teksto. Rūpesčio paradigma diktuoja pareigą iš koduoti visą tekstą. Vidinį pasipriešinimą į grupės komunikaciją įvesti naujų kodų ar kalbėtis *kita* kalba įveikia intersubjektyvus rūpestis. Iš esmės emocijų kodų vartojimas elektroninėje komunikacijoje susijęs ne tik su subjektyvių emocijų raiška, bet ir su intersubjektyvios erdvės kūrimu. Komunikuodamas su geografiškai nutolusiais kitais, bet siekdamas jų artumo, vartoju kodifikuotus emocijų kodus, nes nepakankamai pasitikiu savo kalbos galimybėmis atskleisti mano emocijas ir jausmus. Dalijimasis emocijomis komunikuojant virtualiai gali būti toks pat svarbus virtualios komandos narių tarpusavio rūpesčio ir pasišventimo paradigmoms, kaip ir dalijimasis idėjomis, įžvalgomis.

Sunkumas yra tas, kad nematydamas veido nesupranti žmogaus. Aš noriu suprasti tuos, su kuriais dirbsiu pusmetį, kartais net ilgiau. Keista? Juk ne? Tie juokingi veideliai, kai pagalvoji, kartais apie žmogų pasako daugiau, nei sausas „įmetu straipsnį“, „dar nebaigiau“, „sėdžiu prie antrojo daly“... Aš neslepiu nieko, todėl visais įmanomais būdais sakau grupei, kokiam aš etape, kokios būsenos, ar man skauda, ar nesidirba, ar dar kas... ir žodžiais sakau, ir emodžiais, visaip, kai įmanoma... ir kitas man gali sakyti viską... visaip... keiktis, jei reikia irgi... (N 6)

Virtuali komunikacija vyksta vartojant kalbą specifiniu būdu, papildant šnekamojoje kalboje nesančiais elementais ir taip dalies kompensuojant prezentacinių kodų (pvz., akių judesių, gestų, balso) nebuvimą. Tokia papildyta, pakeista kalba naratyvuose traktuojama kaip gebanti išreikšti daugiau, nei tik taisyklingai apgenėta rašytinė kalba. Tam tikrais kritiniais momentais grafiniai ir vaizdiniai rašytinės kalbos papildiniai gali būti atpažinti kaip labiau diskursyvūs nei pats momentinio pranešimo tekstas. Kitas aspektas, kad kalbos žaismė „atgaivina“ virtualios komunikacijos nenuoseklumo, fragmentiškumo, numanomų ir nenumanomų nutylėjimų sutrikdytą ir nutildytą diskursą.

Jau galvojau viskas, pabaiga, tai mus pribaiigs. Niekas nekalbėjo savaitę, gal dar ilgiau. Gėda, neviltis...akių nepakeli. Negali paaukoti vieno žmogaus, kad kiti būtų laimingi, nors demokratija juk ir reiškia, kad sprendžia dauguma. Baisiausi vaizdai piešėsi... (...) pamenu sekmadienį telefone pamačiau žinutę „rebusas“ ir prirašytos dvi eilutės ne šypsėnėlių, o matematiniais ženklais, dvitaškiais, skliaustais... tarpuose laužtiniai skliaustai su daugtaškiais tekstui įrašyti, kaip vaikų pratybose. Įsivaizduokit, nematyta, kolega atsiumtė mums užduotį - kiekvienam pasakyti, dėl ko kokios nuotaikos. Taip pramušė visiems...tikrai... (N 3)

Skirtingos momentinių tekstinių pranešimo strategijos rodo latentinį diskurse dalyvaujančių komandos narių įsipareigojimą susikalbėti, nepaisant nežinojimo, „kitokios“ kalbos nemokėjimo, krizės akivaizdoje pačiam susikonstruojant daugialypį tekstą, visų pirma, sau pačiam dekonstruojantį individualių emocijų, jausmų ir minčių painiavą. Intensyvios pastangos susikalbėti atskleidžia virtualios komandos narių giluminį susisaistymą.

Virtualių interakcijų intensyvumas, palaikomas momentinių pranešimų, artikuliuojamų emocijų kodų papildyta kalba, srauto, susijęs ir su hipertekstualumu. Hipertekstu vadinama teksto struktūra su interaktyviomis nuorodomis į kitus tekstus, jų fragmentus. Momentinių pranešimų hipertekstualumą galima traktuoti kaip tam tikrą bendradarbiavimo virtualioje erdvėje formą, kai keičiamasi informacija, dalijamasi ištekliais ir atsakomybe siekiant bendro tikslo (Montoya, Massey, & Lockwood, 2011).

Esu racionali, todėl ko nors klausdama ar ką nors interpretuodama pateikiu nuorodas į tas idėjas. Po kurio laiko mūsų susirašinėjimas taip išsišakoja, nes ir kiti siunčia nuorodas... išsišakoja tiek, kad mes galėtume iš tų tekstų parašyti jau ne vieną, o keletą straipsnių, panaudoti kitiems projektams. Tai kaip kokia grupės duomenų bazė. Dabar turiu keletą tokių iš skirtingų projektų. Aišku, ne visos nuorodos aktualios, bet juk gali peržiūrėjus ištrinti. Gali viską ištrinti, jei tave tai vargina ar nervina, bet aš jaučiu, kiek darbo žmonės įdeda, kiek skaito, gilinasi... (N 1)

Bendradarbiavimas, kaip ir pasitikėjimas, yra variklis, palaikantis virtualios komandos veiklą (Bailey, Leonardi, & Barley, 2012). Naratyve išryškėjo dvilypis hiperteksto funkcionalumas: juo siekiama prisotinti mokslinį grupės narių diskursą, taigi juo reiškiasi individualus rūpestis ir pasišventimas.

Nuorodų tankis ir perteklius gali sukelti neigiamų emocijų, tačiau į juos žiūrima iš etinės perspektyvos, kaip į dėmesio, pastangų sutelktumą į bendrą projektą, atsidavimą.

Išanalizavus naratyvinio tyrimo rezultatus matyti, tai, ką Wombacher'is ir Felfe (2017) vadina dualiuoju įsipareigojimu, t. y. įsipareigojimu, kuris apima du įsipareigojimo objektus. Šio tyrimo kontekste tai yra (i) įsipareigojimas virtualiai projekto komandai ir projektui, o fragmentiškai – (ii) įsipareigojimas komandai ir organizacijai. Virtuali komanda suvokiama kaip asmeninio tapatumo elementas (DNR), o organizacija, priešingai, kaip išorinis darinys, su kuriuos ryšiai tik formalūs arba nelabai aiškūs, pabrėžiama opozicija tarp emociškai tolimos ir artimos bendrijos. Riboto gyvavimo ciklo virtualios komandos yra nuolat besikeičiančios dėl komandos narių dinamikos, todėl jų narių įsipareigojimas komandai yra netvarus ir labilus. Kituose naratyvuose artikuliuojamas ryšys su organizacija, paremtas abipusiu pasižadėjimu palaikyti komunikaciją, nepaisant fizinio nuotolio, arba ryšys su organizacija suprantamas virtualią komandą matant kaip organizacinį darinį, metonimiškai (dalies ir visumos santykis) susijusį su visa organizacija. Fiziniai ir virtualūs, nuo organizacinių centrų nutolę organizaciniai dariniai gali būti suvokiami kaip intencionaliais abipusio rūpesčio ryšiais susisaitę organizacinės sistemos elementai arba visiškai nesusiję. Įsipareigojimo ryšiams užmegzti ir palaikyti svarbi vadovo lyderystė.

Įsipareigojimas turi kognityvinę ir emocinę dimensiją, todėl formuojasi lėtai, o apsisprendus įsipareigoti, kitos įsipareigojimo dimensijos - rūpestis ir pasišventimas nuolat kinta. Rūpestis yra intencionalus, nukreiptas į įsipareigojimo objektą, tačiau ne visuomet manifestuojasi. Įsipareigojusius bendradarbius galima apibrėžti kaip asmenis, kurie vieni su kitais užmezga rūpinimosi santykius. Rūpesčio paradigmą imanentiškas dėmesingumas, socialinis jautrumas susiję su pasitikėjimo santykiu. Naratyvuose išryškėjusi rūpesčio asimetrija, abipusiškumo pažeidimai gali paveikti grupės interakciją, atsirasti socialinio dykinėjimo, atidėliojimo fenomenai, susiję su vaidmens komandoje neprisiėmimu arba skilimu. Komunikuodami virtualioje erdvėje komandos nariai iš tiesų tik plėtoja diskursą, kuris mažai pasako apie diskurso dalyvius. Rūpestis iš esmės yra etinis santykis su kitu, jo skirtingumu, todėl pasirinkdamas rūpintis esi atsakingas tik už savo dėmesį, pastangas, jautrumą, palikdamas laisvę kitam lygiai taip pat būti pačiam atsakingam už savo santykį su kitais. Pasišventimo paradigmoje neišvengiamas aukojimosi elementas, nes dedamos papildomos, vaidmenį komandoje ir (ar) organizacijoje pranokstančios pastangos. Pasišvenčiama įprastai tam, su kuo esi betarpiškai susijęs, taigi organizacijų kontekste – savo projekto komandai ir pačiam projektui. Pasišventimas darbui susijęs su sąžiningomis iniciatyvomis, kuomet darbuotojas entuziastingai imasi naujų ir sudėtingų užduočių ne dėl savo įvaizdžio kūrimo ar palaikymo. Virtualios komandos rėmuose pasišventimas projektinei veiklai ir komandai turėtų natūraliai sutapti, tačiau esant skirtingiems įsipareigojimo objektams, ši sąranga pažeidžiama (pavyzdžiui, jei vienas komandos narys yra įsipareigojęs savo karjerai, jo įsipareigojimas komandai gali būti silpnas). Projekto nesėkmė yra ribinė komandos narių patirtis, sutrikdanti pasirinkimo, rūpesčio ir pasišventimo konfigūraciją ir užbaigianti virtualios komandos gyvavimo ciklą.

Naratyvinis tyrimas išplečia supratimą, kaip geografinis nuotolis, erdvės virtualumas ir suvokiamas artumas kontekstualizuoja virtualios komandos darbą. Fizinis atskirtumas arba izoliacija gali būti įveikiama priimant spontaniškai ištikusį intymumą (būnant atviriems naujai patirčiai) ar sąmoningai konstruojant (steigiant ritualus ir rutinas) emocinį geografiškai nutolusių bendradarbių artumą, subjektyviai patiriamą virtualioje erdvėje. Virtualios komandos narių emocinio artumo ir intymumo patyrimai tampa emocinio įsipareigojimo vienas kitam ir darbui mediatoriais. Naratyvuose

dekonstruojamas latentinis „trikilpio“ įsipareigojimo mechanizmas, kuriame pasitikėjimas vadovu ir vadovo pasitikėjimas interpretuojamas kaip įsipareigojimo vadovui, užduočiai ir komandai katalizatorius.

Naratyvuose identifikuoti trys laiko modalumai (sinchronija v. asinchronija, objektyvus v. subjektyvus, praeitis v. dabartis), skirtingai paveikia įsipareigojimo formavimąsi. Sinchroniškumo medijuojamas grupės interaktyvumas apibūdinamas intensyvumo kategorijomis, o asinchroniškas laikas įgalina retrospektyviai grįžti prie išsaugoto grupės diskurso. Objektyvus laikas – tai realus virtualios komandos gyvavimo laikas, o subjektyviai suvokiamas laikas yra individualiai išgyvenamas laikas, konfigūruojantis emocinį ryšį su kitais, struktūruojantis komandos narių interakcijas. Trečiasis laiko modalumas susijęs su ankstesniais asmens įsipareigojimais, kurie gali inspiruoti arba trikdyti dabartinius įsipareigojimus arba būti patiriami kaip visiškai nesusijusios psichologinės būsenos.

Įsipareigojimo naratyvuose išryškėjo trys esminės kategorijos, reprezentuojančios virtualaus interaktyvumo patyrimus: *virtualių interakcijų intensyvumas*, *virtuali kalba* ir *hipertekstualumas*. Visos šios kategorijos yra tarpusavyje susijusios ir pasireiškia skirtingu prisotinimu ir tankiu. Interakcijų perteklius ir (ar) stoka, pertrūkiai ir nenuoseklumai, atsirandantys dėl asinchroninės ir sinchroninės komunikacijos, gali veikti kaip įsipareigojimo formavimosi trikdžiai, keisti emocinio ryšio stiprumą. Interakcijų intensyvumo suvokimas priklauso nuo virtualios komandos subkultūros. Perteklinis interaktyvumas gali būti susijęs su kontrolės mechanizmu, siekimu kontroliuoti grupės diskursą. Naratyvuose artikuliuojamas gyvos komunikacijos, susitikimo akis į akį poreikis iškyla dėl dviejų absoliučiai skirtingų priežasčių – projekto sudėtingumo ir nepakankamo pasitikėjimo komanda. Dalijimasis emocijomis komunikuojant virtualiai gali būti toks pat svarbus virtualios komandos narių tarpusavio rūpesčio ir pasišventimo paradigmoms, kaip ir dalijimasis idėjomis, įžvalgomis. Nepaisant to, kad sinchroniniams momentiniams pranešimams trūksta kalbos prozodijos ar intonacijos, virtualios komandos nariai tarpusavyje vartoja „virtualią“ kalbą, prisotintą emocijas žyminčių grafinių ženklų ir piktogramų. Virtualių interakcijų intensyvumas, palaikomas momentinių pranešimų srauto, susijęs ir su hipertekstualumu. Momentinių pranešimų hipertekstualumą galima traktuoti kaip tam tikrą bendradarbiavimo virtualioje erdvėje formą, kai keičiamasi informacija, dalijamasi ištekliais ir atsakomybe siekiant bendro tikslo. Hipertekstiniais pranešimais siekiama prisotinti grupės narių diskursą, taigi juo reiškiasi individualus rūpestis ir pasišventimas.

4.2. Diskusija

Šiuo naratyviniu tyrimu siekta atskleisti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo fenomeną, t. y. identifikuoti virtualiai dirbančių darbuotojų patirtyse išryškėjusias įsipareigojimo dimensijas bei nustatyti įsipareigojimo raišką, t. y. įvykius, subjektyvias emocijas ir jausmus, kuriais manifestuojasi įsipareigojimas.

Tyrimė iš esmės remiasi mažai išplėtotą Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo teorija, pagal kurią įsipareigojimas apibrėžiamas kaip savanoriškai pasirenkamas ryšys su įsipareigojimo objektu, atsidavimas ir atsakomybė už jį. Naratyvuose identifikuotos *vidinio pasirinkimo*, *rūpesčio* ir *pasišventimo* kategorijos yra konceptualiai artimos Klein'o *et al.* (2012) teorijoje minimoms kategorijoms. Dėl nedidelės tyrimo apimties šios kategorijos gali būti nepakankamai prisotintos ir tai yra vienas iš tyrimo ribotumų. Naratyvuose pasirinkimo įsipareigoti momentas artikuliuojamas kaip laisvos valios aktas, vidinis pasirinkimas, atliekamas intuityviai apdorojus tam tikrą kiekį mentalinių

būsenų, emocijų, suvokimų ir prisiminimų. Klein'o *et al.* (2012) teorijoje pabrėžiamas įsipareigojančio darbuotojo sąmoningumas ir norėjimas įsipareigoti. Naratyvuose iškilusi rūpesčio kategorija apima refleksyvų dėmesingumą, etinį atsakomybės prisiėmimą bei jautrumą kitų poreikiams. Rūpestis yra intencionalus, mentalinis ir emocinis, tačiau kartais jis gali likti įstrigęs neįveiksminto nerimo būsenoje. Emocinio įsipareigojimo kontekste rūpestis yra intencionalus – jis nukreiptas į įsipareigojimo objektą, t. y. organizaciją, virtualią projekto grupę ir (ar) pačią užduotį (projektą). Rūpestis yra laikiškas, jo raidos trajektorija gali būti skirtinga. Rūpesčio užuomazgoje patiriamas neramumas dėl savo projekto ar virtualios komandos, nuolatinis galvojimas, kalbėjimasis apie juos su nesusijusiais kitais (pvz., kitais kolegomis). Kalbėjimosi su kitais apie organizaciją ir komandą aspektas įtrauktas ir į emocinio įsipareigojimo organizacijai (Meyer & Allen, 1991) ir profesijai (Mayer *et al.*, 1993) matavimo skales. Tačiau rūpestis turi būti vienaip ar kitaip būti parodytas kitiems, išreikštas veiksmais ar darbais, kurie turi būti suprasti. Taigi naratyvuose identifikuota rūpesčio kategorija paremia Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo teoriją, kurios klausimyne vienas iš klausimų formuluojamas apie tai, „kiek Jūs rūpi Jūsų [komanda, organizacija ar kt.]. Paskutinė įsipareigojimo kategorija – pasišventimas yra susijęs aukojimusi, nes pasišventęs asmuo deda papildomų, vaidmenį komandoje ir (ar) organizacijoje pranokstančių pastangų komandos ar organizacijos tikslams pasiekti. Pasišvenčiama įprastai tam, su kuo esi betarpiškai susijęs, taigi organizacijų kontekste – savo projekto komandai ir pačiam projektui. Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo apibrėžime aukojimasis dėl kurio nors objekto taip pat laikomas įsipareigojimo požymiu. Minėtame autorių klausimyne pateikiamas klausimas, „kaip Jūs aukojatės dėl savo [komandos, organizacijos ar kt.]?“ Tyrimas taip pat paremia įžvalgą, kad įsipareigojimas organizacijai gali būti patiriamas kaip įvairių persidengiančių ryšių su organizacija mišinys (Klein *et al.*, 2012), nes dirbdami virtualiose aplinkose darbuotojai linkę daugiau ar mažiau tapatintis su virtualia komanda, įsitraukti į darbą ir intensyvią socialinę interakciją. Galima teigti, kad šio naratyvinio tyrimo rezultatai praplečia ir pagilina supratimą ne tik apie Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo teoriją, bet ir apie įsipareigojimo fenomeną, jo struktūrą.

Kahn'as (2007) identifikuoja penkias prasmingų ryšių tarp bendradarbių dimensijas: užduočių atlikimą, karjeros plėtrą, jausmų kūrimą, prasmės pojūtį ir asmeninę paramą. Prasmingi ryšiai darbe yra ne tik pririšimo šaltinis, bet ir leidžia darbuotojams atskleisti savo autentiškumą. Įsipareigojimo kontekste kokybiški virtualios komandos tarpusavio santykiai, palaikomi tam tikro intensyvumo interakcijų virtualioje erdvėje leidžia tarp geografiškai nutolusių bendradarbių sukurti artimus, prasmingus, asmeninę paramą ir susitelkimu į užduotį palaikomus santykius.

Naratyvinis tyrimas paremia Cohen'o (2015) daugybinio įsipareigojimo teorijos idėją apie tai, kad asmuo vienu metu gali būti įsipareigojęs keletui skirtingų objektų. Naratyvinio tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad priklausydami skirtingoms socialinėms struktūroms darbuotojai, visų pirma, linkę įsipareigoti arčiausiai esantiems objektams – virtualiai komandai ir pačiam projektui. Tyrimo dalyviai ne visada teorinius konceptus diferencijuoja taip, kaip teoretikai (Le *et al.*, 2010), todėl įsipareigojimas komandai jiems asocijuojasi su įsipareigojimu organizacijai, o įsipareigojimas darbui ir komandai suvokiami kaip tarpusavyje neperskiriama. Įsipareigojimo naratyvuose išryškėjo, kad pasišventimas darbui ir komandai, kaip artimiausiam organizaciniam dariniui, yra susiję. Darbas suvokiamas ne kaip individuali karjera, bet kaip projekto rėmuose atliekama veikla, apimanti komandos narių reikšmingas visapusiškas pastangas, nukreiptas į komandos tikslų realizavimą, pozityvios komandos dvasios kūrimą. Virtualios komandos, kaip geografiškai išsibarsčiusių žmonių bendrijos, nėra savitikslių, jų pasišventimas, kaip ir rūpestis, yra intencionalus. Individualiame lygmenyje pasišventimas darbui ir

komandai reiškia gyvenimo perkonfigūravimą, naujų ritualų ir rutinų steigimą, savimotyvacinių strategijų taikymą, mokymąsi, siekiant naują projektą ir su juo susijusią žmonių grupę integruoti į asmeninį gyvenimo scenarijų. Galėjimas pasišvesti darbui ir komandai susijęs su tam tikru darbuotojo asmeninių charakteristikų rinkiniu (Klein *et al.*, 2012; Wilson *et al.*, 2008), kuriame svarbiausi yra atvirumas naujai patirčiai, atkaklumas, emocinis tvirtumas, savidrausmė, troškimas mokytis. Pasišventimo komandai paradigmoje ypač svarbi virtualaus diskurso subendrinimo dimensija, įgalinanti bendrą supratimą.

Nors izoliacija dažnai traktuojama kaip pagrindinis iššūkis, su kuriuo susiduriama dirbant ir komunikuojant virtualiose aplinkose (Bartel *et al.*, 2012), Wilson'as *et al.* (2008) kalba apie paradoksalią geografiškai nutolusių darbuotojų psichologinio artumo patyrimą, kuris gali praplėsti bendrabūvio erdvės ir laiko supratimą. Įsipareigojimo diskurso požiūriu, emocinis ryšys su įsipareigojimo objektu (organizacija, grupe, darbu) konstruojamas intersubjektyviai, todėl pasidalinta erdvė ir laikas tampa įsipareigojimo mediatoriais. Naratyvuose identifikuotos su darbo virtualumu susijusios *erdvės, laiko* bei *interaktyvumo* kategorijos kontekstualizuoja darbuotojų įsipareigojimo patyrimus. Bendradarbiaujant ir komunikuojant virtualioje erdvėje, kai darbuotojai yra geografiškai išsklaidyti, neišvengiamai susiduriama su tam tikra informacijos srauto asimetrija, patiriamas netikrumas, todėl tarpasmeniniams santykiams virtualioje komandoje ypač svarbus tampa pasitikėjimas (Ford, Piccolo, & Ford, 2017). Paradoksalus geografiškai nutolusių darbuotojų psichologinio artumo patyrimas susijęs naratyvuose siejamas su intersubjektyviai konstruojamu įsipareigojimu komandai ir organizacijai. Virtualios komandos narių interaktyvumas virtualioje erdvėje generuoja kognityvinius ir emocinius procesus, lemiančius ryšio su organizacija, pačia komanda ir užduotimi suvokiamą. Naratyvuose identifikuotos trys virtualaus interaktyvumo kategorijos: *interakcijų intensyvumas*, „*virtuali*“ *kalba* ir *hipertekstualumas*. Vartojant kalbą, turinčią sakinio ir rašytinio diskurso požymių, ir kodus, žymenčius komandos narių emocijas, bei hipertekstą, virtuali socialinė sąveika suintensyvėja. Esmiška tai, kad virtualių interakcijų intensyvumas turi reikšmę darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, komandai ir projektui. Virtualaus interaktyvumo stoka arba perteklius gali pažeisti tai, ką Kahn'as (2007) vadina prasmingais santykiais tarp bendradarbių. Toks pažeidimas susijęs su įsipareigojimo komandai ir užduočiai silpnėjimu, nes įsipareigojimo ryšio stiprumas kinta priklausomai nuo to, kaip kiekvienas individualiai suvokia savo vietą organizacijoje ir virtualioje komandoje, kaip interpretuoja kasdieninius įvykius ir situacijas. Naratyvuose įsipareigojimas organizacijai, komandai ir projektui pasireiškia kaip nuolat kuriama ir perkuriama emocinė būseną. Įsipareigojimo, kaip psichologinio ryšio, dinamiškumas artikuliuojamas Klein'o *et al.* (2014) bei Cohen'o (2007) teorijose. Be to, tyrime nustatytas virtualios komandos poreikis susitikti gyvai, kai sprendžiamos sudėtingos, nestruktūruotos problemos, apie ką kalba Dubé ir Robey (2009).

Išanalizavus virtualiose projekto komandose dirbančių mokslininkų naratyvus identifikuotos įsipareigojimo projektui ir virtualiai projekto komandai dominantės. Emocinis ryšys su organizacijomis artikuliuojamas rezervuotai, išskyrus keletą išimčių, kai įsipareigojimas komandai, kaip organizaciniam dariniui, metonimiškai susiejamas su įsipareigojimu visai organizacijai, nors nepasireiškia jokiais įsipareigojimo manifestacijomis. Tikėtina, kad dirbant prie sudėtingų mokslinių projektų aktualiausia yra sąveika su artimiausiu organizaciniu dariniu, t. y. su virtualia komanda. Ankstesni tyrimai parodė, kad darbuotojai stipriai identifikuojasi su artimiausiais objektais (pvz., Van Dick *et al.* 2005). Artimiausio organizacinio darinio suvokimas (pvz., identifikavimasis su darbo grupe) gali numatyti pageidaujamą požiūrį ir elgesį organizacijos atžvilgiu (pvz., įsipareigojimą) (Marique & Stinglhamber,

2011). Tačiau ypač stiprus įsipareigojimas komandai gali kompensuoti silpno įsipareigojimo organizacijai daromą poveikį asmeniniam efektyvumui ir ketinimui išeiti iš darbo, bet ne atvirkščiai (Wombacher & Felfe, 2017). Projektinių komandų kontekste įsipareigojimas projektui yra svarbesnis dalijimuisi žiniomis nei įsipareigojimas komandai (Buvik & Tvedt, 2017). Įsipareigojimo ryšiai mokslinėje projektinėje veikloje komplikuoti dėl to, kad virtualios projekto komandos yra laikini dariniai, o projekto vykdytojai (pvz., universitetai, kolegijos) dažnai nesutampa su organizacijomis, kuriose darbuotojai dirba didesnę dalį savo laiko, todėl per ribotą virtualios projektinės komandos gyvavimo ciklą darbuotojai natūraliai linkę, visų pirma, įsipareigoti savo virtualiai komandai ir projektui, o ryšiai su projektą vykdančia organizacijai gali likti formalūs ir fragmentiški. Naratyvinis tyrimas atskleidžia, kad esant organizacijos pastangoms užmegzti ir abipusėms pastangoms palaikyti tam tikrą komunikacinį ritmą, virtualios komandos nario ir organizacijos (projekto vykdytojos) emocinis ryšys sustiprėja. Darbuotojai paprastai supranta savo darbo patirtį daugialypių būdu, atskirdami su darbu susijusius skirtingus organizacinius darinius (Lavelle *et al.*, 2009), todėl net ir nejausdami stipraus įsipareigojimo organizacijai, vykdančiai projektą, darbuotojai gali efektyviai veikti virtualiose projektinėse komandose iki pat jų gyvavimo ciklo pabaigos. Klein'as *et al.* (2014) kelia probleminį klausimą, kuris įsipareigojimo tipas, esant kokiems darbo santykiams ir kokiose pozicijose dirbant yra svarbiausias. Šio naratyvinio tyrimo rėmuose galima teigti, kad dirbant virtualiose autonomiškose mokslininkų komandose prie įvairaus sudėtingumo mokslinių projektų, reikšminga įsipareigoti virtualiai projekto komandai, nes visas mokslinės veiklos, profesinės ir socialinės sąveikos intensyvumas koncentruojamas šiame organizaciniame darinyje.

4.3. Tyrimo apribojimai

Tyrimo metodologijos apribojimai susiję su imties ir duomenų rinkimo metodų ribotumais. Šio naratyvinio tyrimo imtį sudaro palyginti nedidelis tyrimo dalyvių skaičius ($n = 7$), be to, tyrimo dalyvės - tam tikro amžiaus tarpsnio moterys, pasiekusios mokslinės karjeros aukštumą, dirbančios virtualiose komandose, bet ne virtualiose organizacijose. Tyrimo dalyvės savarankiškai renkasi savo karjeros kryptį, pasirinkdamos iš daugelio alternatyvų ir siekdamos labiau saviraiškos, nei pripažinimo ar socialinių poreikių patenkinimo, juolab saugumo. Individualios tyrimo dalyvių charakteristikos, tikėtina, sumažina, organizacinių veiksmų (pvz., žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų) reikšmę įsipareigojimui, nes šiame karjeros etape galėdamos pasirinkti organizaciją, jos renkasi ir „gerovės krepšelį“. Kita vertus, kokybiniai duomenys, sugeneruoti naratyvinio interviu metodu, taikant mažą imtį, yra kontekstualūs, todėl siekiant detaliau atskleisti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo fenomeną, būtina atlikti platesnius kokybinius tyrimus su didesnėmis imtimis. Be to, empiriniame tyrime taikomi tik duomenų rinkimo metodai – naratyvinis interviu ir tyrėjo lauko užrašai. Tik su dalimi tyrimo dalyvių atlikti pakartotiniai interviu. Tai lėmė ne tik duomenų tankis, bet ir subjektyvios tyrimo dalyvių galimybės susitikti pakartotiniam interviu.

Šiame naratyviniame tyrime daugiausiai remiasi mažai išplėtotą Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo teorija, siekiančia išgryninti įsipareigojimo konceptą, atskiriant jį nuo kitų susijusių konceptų (pvz., tapatumo). Empirinių tyrimų, kurių duomenys būtų interpretuojami pagal šių autorių teoriją, neaptikta, todėl analizuojant kokybinius duomenis identifikuotos kategorijos gali būti nepakankamai prisotintos. Šiam tyrimo ribotumui įveikti būtina atlikti įvairesnes kokybinio tyrimo strategijas taikančių tyrimų (pvz., fenomenologinį, grindžiamosios teorijos tyrimą).

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo teorinius aspektus, atskleista moksliniame diskurse artikuliuojamų įsipareigojimo sampratų įvairovė. Įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip vienos ar kelių dimensijų konstruktas, be to, atsižvelgiant į teorinę prieigą, laikomas darbuotojo požiūriu, psichologiniu ryšiu, emociniu prisirišimu, mainais, susitapatinimu, susitarimu, motyvacija, tęstinumu etc. Skirtingi teoriniai požiūriai į įsipareigojimą sunkiai suderinami. Įsipareigojimas traktuojamas kaip į organizacinių praktikų sąlygojamas kognityvinis konstruktas, požiūris, kurį formuoja išoriniai (pajamos, hierarchinė pozicija) ir vidiniai (tarpasmeniniai santykiai, organizacijos kultūros supratimas) veiksniai, kaip emocinis fenomenas, kylantis iš asmens tapatinimosi su organizacija bei įsipareigojimo išlaikyti narystę joje, siekiant asmeninių tikslų, arba kaip emocinis ryšys, susijęs su vidiniu apsisprendimu rūpintis įsipareigojimo objektu, pasišvęsti jam. Konceptualiai išgryninta Klein'o *et al.* (2012) įsipareigojimo teorija, kuri gali būti taikoma bet kokiam įsipareigojimo objektui, yra šio tyrimo teorinė atrama, šiame tyrime papildoma virtualumo dimensijomis. Įsipareigojimas kokiam nors objektui apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, susijusi su sąmoningu pasirinkimu prisiimti atsakomybę, pasišvęsti įsipareigojimo objektui (p. 137). Atsižvelgiant į tai, kad ši teorija palyginti nauja ir nepakankamai išplėtotą, būtina atlikti platesnių kokybinių tyrimų.
2. Virtualios organizacijos, virtualios komandos ir virtualaus darbo sampratos išlieka lanksčios ir kintančios, tačiau prieinama ir tam tikrų konceptualių susitarimų. Kalbant apie virtualią organizaciją pabrėžiamas jos laikinumas, autonomija, geografinis išsiskaidymas, tinkliškumas, tikslo bendrumas bei priklausomumas nuo virtualios komunikacijos, kuri tampa virtualios organizacijos egzistavimo pamatu. Daugelis šiuolaikinių organizacijų remiasi virtualių komandų veikla. Bendriausia prasme virtuali komanda suprantama kaip nepriklausoma tarpusavyje susijusių asmenų grupė, dirbanti dėl bendro tikslo, atskirta geografinio atstumo ir (ar) laiko. Virtualios komandos gali turėti skirtingas konfigūracijas, kurias lemia laiko nesutapimas, komandos ribos, gyvavimo ciklas ir narių vaidmenys. Virtualios komandos suteikia organizacijoms prieigą prie unikalių, labai specializuotų žinių. Identifikuotos esminės virtualaus darbo charakteristikos, t. y. erdvinis nuotolis, laikas ir interaktyvumas virtualioje erdvėje, integruojamos į teorinį įsipareigojimo formavimosi proceso modelį. Taigi geografiškai nutolusių darbuotojų įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip virtualioje erdvėje interaktyviai konstruojamas psichologinis ryšys su įsipareigojimo objektu (organizacija, virtualia komanda, darbu ar projektu etc.), veikiamas psichologinio artumo, bendralaikio ir interaktyvumo patyrimų.
3. Siekiant atskleisti virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo fenomeną, empirinis tyrimas grindžiamas subjektyviaja interpretacine perspektyva, pasirenkant naratyvinio tyrimo strategiją. Kokybiniais duomenimis apie virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimo patirtis, t. y. subjektyvias emocijas, jausmus ir įvykius, kuriais manifestuojasi įsipareigojimas, surinkti taikomi naratyvinio interviu ir tyrėjo lauko užrašų metodai. Pasakodami apie savo ryšius su virtualia komanda ir (ar) organizacija tyrimo dalyviai dekonstruoja juos, remdamiesi esminių praeities ir dabarties įvykių, pasirinkimų, sąveikų faktografija ir interpretacijomis. Naratyvinio interviu teminis rinkinys konstruojamas atsižvelgiant į Klein'o *et al.* (2014) sukurtą ir validuotą įsipareigojimo tyrimo instrumentą, papildant jį klausimu, susijusiu su virtualumo charakteristikomis. Šiame naratyviniame tyrime taikoma mišri, t. y. patogioji ir tikslinė tyrimo dalyvių atranka. Tyrimo dalyvių

imtį sudaro septynios mokslininkės, dirbančios skirtinguose aukštosiose mokyklose prie skirtingų nacionalinių ir tarptautinių mokslinių projektų. Naratyvinio interviu duomenims analizuoti taikoma kokybinė turinio analizė.

4. Naratyvinio tyrimo rezultatai praplečia ir pagilina supratimą apie virtualiai dirbančių darbuotojų įsipareigojimą. Virtualiai dirbančių darbuotojų naratyvuose išryškėja psichologinio ryšio su organizacija, projekto komanda ir darbu daugialypiškumas. Įsipareigojimo ryšį darbuotojai išgyvena skirtingai. Įsipareigojimo ryšio stiprumas kinta priklausomai nuo to, kaip kiekvienas individualiai suvokia savo vietą organizacijoje ir virtualioje komandoje, kaip interpretuoja kasdieninius įvykius ir situacijas. Įsipareigojimas organizacijai, komandai ir projektui pasireiškia kaip nuolat kuriama ir perkuriama emocinė būsena. Atlikus naratyvinių interviu kokybinę turinio analizę, įsipareigojimo fenomeno struktūroje identifikuotos *vidinio pasirinkimo*, *rūpesčio* ir *pasišventimo* kategorijos. Įsipareigojimui, kaip laisvos valios aktui, imanentiškas atsakomybės prisiėmimas už įsipareigojimo objektą. Įsipareigojimas organizacijai ir projekto grupei susijęs su pasižadėjimu suderinti savo veiksens formą su bendrais tikslais ir veikimo trajektorijomis. Naratyvuose identifikuota trilypė rūpesčio struktūra, susidedanti iš refleksyvaus dėmesingumo, atsakomybės bei jautrumo, kurie manifestuojasi intencionalių veikimu. Pasišventimas susijęs aukojimosi elementu. Pasišventęs darbuotojas deda papildomų, jo vaidmenį komandoje ir (ar) organizacijoje pranokstančių pastangų bendriems tikslams pasiekti. Darbuotojai linkę pasišventi tam, su kuo jie betarpiškai susiję, taigi organizacijų kontekste – savo virtualiai komandai ir pačiam projektui.
5. Darbuotojų įsipareigojimo netvarumas susijęs su virtualios *erdvės*, *laiko* bei *interaktyvumo* patyrimais. Virtuali erdvė ir laikas yra virtualios komandos disciplinuojama zona, apibūdinama erdvinio *artumo* ir *nuotolio* bei laiko *bendrumo* ir *atskirumo* kategorijomis. Paradoksalus geografiškai nutolusių darbuotojų psichologinio artumo patyrimas susijęs su intersubjektyviai konstruojamu įsipareigojimu virtualiai komandai ir organizacijai. Interaktyvumo virtualioje erdvėje patyrimas generuoja kognityvinius ir emocinius procesus, lemiančius ryšio su organizacija, virtualia komanda ir pačia užduotimi suvokimą. Naratyvuose identifikuotos trys virtualios komandos interaktyvumo kategorijos: *virtualių interakcijų intensyvumas*, „*virtuali*“ *kalba* ir *hipertekstualumas*. Vartojant kalbą, turinčią sakinio ir rašytinio diskurso požymių, ir kodus, žyminčius komandos narių emocijas, bei hipertekstą, virtuali socialinė sąveika suintensyvėja. Esmiška tai, kad virtualių interakcijų intensyvumas turi reikšmę darbuotojų įsipareigojimui virtualiai komandai, projektui ir organizacijai.
6. Siekiant suprasti virtualios komandos narių įsipareigojimo komandai ir organizacijai netvarumo problemą, susijusią su komplikacijomis, kurias lemia tarpasmeniniai santykiai, veikiama geografinio komandos narių atskirtumo, virtualios komunikacijos ir bendradarbiavimo virtualioje erdvėje specifiškumo, būtina ir toliau gilintis į virtualiose aplinkose komunikuojančių ir bendradarbiaujančių darbuotojų įsipareigojimo fenomeną, taikant įvairias kokybinių tyrimų strategijas. Ieškant pagrindų ir pritaikomų praktinių sprendimų, būtina susitelkti į žmonių išteklių vadybos praktikų (pvz., socializacijos, mentorystės, mokymų, atlygio) tobulinimą, ieškant individualizuotos prieigos. Fizinis darbuotojo nepasiekiamumas, „išsprūdimas“ iš vadovybės ir bendradarbių akiračio turėtų keisti ne tik žmonių išteklių vadybos, bet ir vadovavimo, grupės darbo strategijas ir filosofiją. Virtualus darbas paprastai atliekamas be asmeninės gyvos sąveikos su vadovais ir bendradarbiais, iš nutolusios darbo vietos, todėl būtina tikslingai parinkti darbuotojų paramos strategijas, įgalinančias jų savivaldumą.

Organizacinė kultūra, padalinių subkultūros, pozityvus psichologinis klimatas taip pat daro įtaką įsipareigojimui, padėdami megzti darbuotojų tarpusavio ryšius, todėl tikslinga kurti pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kultūrą bei produktyvų klimatą palaikančias rutinas ir ritualus (pvz., sėkmės šventimą susitikus fizinėse erdvėse). Įsipareigojimas, suvokiamas kaip darbuotojo emocinis ryšys su organizacija ir (ar) projekto komanda, stipriai koreliuoja su darbuotojų kaita, pasitenkinimu darbu, inovacijų kūrimu, įsitraukimu į darbą, pilietiška elgsena ir kitais pozityviais elgsenos aspektais (pvz., pagalba kitiems, viršvalandžiais, dalijimusi informacija), todėl turi didelę reikšmę organizacijų sėkmei. Virtualios komandos yra naujas organizacinis darinys, kuris įgalina, visų pirma, organizacijų prieigą prie unikalių žinių, o komandos nariams suteikia lanksčias darbo valandas, darbą iš darbuotojui patogios fizinės darbo vietos, darbo ir gyvenimo pusiausvyros galimybę, todėl įsipareigojimo komandai vystymas (pvz., taikant ugdomąjį vadovavimą, angl. *Team Coaching*) yra taip pat svarbus žmonių išteklių vadybos uždavinys. Organizacijų vadovai ir žmonių išteklių vadovai turėtų atsakyti į klausimą, kuris įsipareigojimo tipas (pvz., įsipareigojimas organizacijai ar komandai), kurioms darbuotojų grupėms yra reikšmingiausias siekiant išsikeltų tikslų, ir parengti skirtingas darbuotojų įsipareigojimo vystymo strategijas. Ieškant pagrįstų ir pritaikomų praktinių sprendimų, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad įsipareigojimas susijęs su subjektyviu darbuotojo supratimu ir interpretavimu, jausmais ir emocijomis, todėl svarbiau yra ne tai, kokios žmonių išteklių vadybos praktikos taikomos organizacijoje, o kaip jas supranta darbuotojai ir kaip jos paveikia jų emocines būsenas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Van Der Velde, M. E. G. (2008). *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.
2. Baley, D. E., Leonardi, P. M., Barley, S. R. (2012). The Lure of the Virtual. *Organization Science*, 23(5), 1485–1504.
3. Bampton, R., Cowton, C., Downs, Y. (2013). The e-interview in qualitative research. *Advancing Research Methods with New Technologies*, 329, 329-343.
4. Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757.
5. Bauer, M. (1996). *The Narrative Interview: Comments on a technique for qualitative data collection*. London: London School of Economics, Methodology Institute.
6. Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Oxford: Polity Press.
7. Beck, N. M., Wilson, J. H. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
8. Becker, T. E., Klein, H. J., Meyer, J. P. (2009) Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. Meyer (Ed.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 419-452). New York: Routledge.
9. Becker, T., Johannes, U., Van Dick, R. (2013). Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters. *Human Resource Management Review*, 23(2), 131-147.
10. Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.
11. Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F. Bosua, R., Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
12. Bergami, M., Bagozzi, R. (2001). Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British journal of social psychology*, 39(4), 555-77.
13. Bergman, M. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
14. Bikauskaitė, R. (2011). Rūpestis ir pilietiškumas. *Problemos*, 79, 15-26.
15. Blau, G. J., Paul, A., John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.
16. Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE Publications.
17. Brockner, J., Senior, D., Welch, W. (2014). Corporate Volunteerism, the Experience of Self-Integrity, and Organizational Commitment: Evidence from the Field. *Social Justice Research*. 27, 1-23.

18. Brunelle, E. (2013). Leadership and Mobile Working: The Impact of Distance on the Superior-Subordinate Relationship and the Moderating Effects of Leadership Style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 1-14.
19. Buvik, M. P., Tvedt, S. D. (2017). The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5-21.
20. Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463.
21. Chenevert, D., Jourdain, G., Cole, N., Banville, B. (2013). The role of organizational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 350–367.
22. Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., Watson-Manheim, M. B. (2005) How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15, 279–306.
23. Clandinin, D. J., Connelly, F. M. (2000). *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*. Jossey-Bass, San Francisco.
24. Cohen, A. (2000). The relationship between commitment form and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387–418.
25. Cohen, A. (2003). *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Cohen, A. (2006). An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 34–49.
27. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
28. Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International*, 16, 646–667.
29. Cohen, A. (2015). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. New York, London: Psychology Press.
30. Cohen, A., Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 329–351.
31. Cohen, S. G., Gibson, C. B. (2003). In the Beginning: Introduction and Framework. In S. G., Cohen., C. B. Gibson (Ed.), *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (pp. 1-13). San Francisco: Jossey-Bass.
32. Connelly, F. M., Clandinin, D. J. (2006) Narrative Inquiry: A Methodology for Studying Lived Experience. *Research Studies in Music Education*, 27, 44-54.
33. Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, Ch. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.

34. Cramton, Catherine. (2001). The Mutual Knowledge Problem And Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12, 346-371.
35. Crossman, A., Lee-Kelley, L. (2004). Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations. *Global Networks* 4(4), 375–390.
36. Czarniawska, B. (2000). *The Uses of Narrative in Organization Research*. Gothenburg Research Institute Report, 2000:5.
37. Czarniawska, B. (2003). Forbidden knowledge: organization theory in times of transition. *Management Learning*, 34, 353–365.
38. Čulo, K. (2016). Virtual Organization – The Future has already begun. *Media, culture and public relations*, 7(1), 35-42.
39. Daft, R. L., Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
40. Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151–1185.
41. Darics, E. (2014). The blurring boundaries between synchronicity and asynchronicity: new communicative situations in work-related Instant Messaging. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 337-358.
42. De Jong, J. P. J, Parker, S. K., Wennekers, S., Wu, C. (2015). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981–995.
43. DeLuca, D., Valacich, J. (2006). Virtual teams in and out of synchronicity. *IT & People*, 19, 323-344.
44. Dysvik, A., Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563–573.
45. Dysvik, A., Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *Social Psychology*, 52(3), 412-430.
46. Dubé, L., Paré, G. (2004). The multifaceted nature of virtual teams. In D. J. Pauleen (Ed.), *Virtual teams: Projects, protocols, and practices*, 1-39.
47. Dubé, L., Robey, D. (2009). Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information Systems Journal*, 19, 3–30.
48. Dulebohn, J. H., Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.
49. Dunham, R. B., Grube, J. A., Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
50. Duobiene, J., Duoba, K., Kumpikaite-Valiuniene, V., Zickute, I. (2015). Networking and Virtuality in Entrepreneurial Organisations in the Age of Countries without Borders. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(5), 530–540.

51. Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
52. Ellemers, N., De Gilder, D., Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 8, 717–730.
53. Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
54. Ford, R. C., Piccolo, R. F., Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
55. Fung, Y., Neufeld, D. J. (2006). Should I stay or should I go? Worker commitment to virtual organizations. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences – 2006*.
56. Garland, B., Hogan, N. L., Kim, B., Kelley, T. (2014). The relationship of affective and continuance organizational commitment with correctional staff occupational burnout: A Partial Replication and Expansion Study. *Criminal Justice and Behavior*, 41(10), 1161–1177.
57. Garley, M. (2008). LOL, what a tangled web we weave: Strategies for coherence in instant messaging discourse. *Proceedings of the Sixteenth Annual Symposium About Language and Society. Texas Linguistic Forum*, 52, 44-58. Austin, Texas.
58. Gellatly, I. R., Meyer, J. P., Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.
59. Genevičiūtė – Janonienė, G., Skučaitė, R., Endriulaitienė, A. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija*, 52, 77-90.
60. Gibson, C. B., Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
61. Gibson, C. B., Gibbs, J. L., Stanko, T. L., Tesluk, P., Cohen, S. G. (2011). Including the “I” in Virtuality and Modern Job Design. *Organization Science*, 22(6), 1481–1499.
62. Giddens, A. (2000). *Modernybė ir asmens tapatumas*. Vilnius: Pradai.
63. Gillet, N., Vandenberghe, Ch. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321- 347.
64. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313–1337.
65. Golden, T. D., Veiga, J. F. (2008) The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77–88.

66. Hambley, L. A., O'Neill, T. A., Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20.
67. Harzer, C., Ruch, W. (2014). The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and Organizational Support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
68. Herring, S. (1999). Interactional Coherence in Cmc. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 4(4). [žiūrēta 2018-10-12]. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/jcmc/article/4/4/JCMC444/4584407>
69. Herring, S. C. (2007). A faceted classification scheme for computer-mediated discourse. *Language@Internet* 1. [žiūrēta 2018-10-12]. Prieiga per internetą: <http://www.languageatinternet.de>
70. Hofma, Ch. C., Avital, M., & Blegind, J. T. (2017). Liquid Workplaces. The Potential Implications of Virtual Reality on the Workplace. *Selected Papers of the IRIS, Issue*, 8(9), 31-43.
71. Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
72. Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10, 62–68.
73. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal of Organizational Behavior*, VI(4), 7-25.
74. Jaros, S. (2009). Measurement of Commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. Meyer (Ed.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 347-382). New York: Routledge.
75. Jaros, S. and Culpepper, R. A. (2014). An analysis of Meyer and Allen's continuance commitment Construct. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 79-99.
76. Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton, B. R. Ragins (Ed.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189-206). New York: Routledge.
77. Kam, Ch., Morin, A., Meyer, J., Topolnytsky, L. (2013). Are Commitment Profiles Stable and Predictable? A Latent Transition Analysis. *Journal of Management*, 42(6), 1462-1490.
78. Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
79. Kimble, Ch. (2011). Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 5-83.
80. Kingma, S. (2016). The constitution of 'third workspaces' in between the home and the corporate office. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 176-193.
81. Kirkman, B., Mathieu, J. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718.

82. Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
83. Klein, H. J., Molloy, J. C., Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
84. Klein, H. J., Molloy, J. C., Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer (Ed.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3-36). New York: Routledge.
85. Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. London: Sage Publications.
86. Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. London: SAGE Publications, Inc.
87. Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage Publications.
88. Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53, 22–32.
89. Lancaster, L. C., Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins.
90. Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337–357.
91. Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J., Lauver, K. J. (2010). The problem of construct empirical redundancy in organizational research: An investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 112-125.
92. Lee, J. (2004). Company and union commitment: Evidence from an adversarial industrial relations climate at a Korean auto plant. *Journal of Human Resource Management*, 15, 1463-1480.
93. Levinas, E. (1994). *Etika ir begalybė*. Vilnius: Baltos lankos.
94. Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3-30.
95. Maynor, N. (1994). The language of electronic mail: Written speech? In G. Little & M. Montgomery (Ed.), *Centennial usage studies*. *American Dialect Society*, 78, 48-54.
96. Marique, G., Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment: The mediating role of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 107–117.
97. Maznevski, M. L., Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.

98. McAlpine, L. (2016). Why might you use narrative methodology? A story about narrative. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 4(1), 32–57.
99. McInnis, K. J., Meyer, J. P., Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165–180.
100. McQuail, D. (2006). *Mass Communication Theory: An Introduction*. London: Thousand Oaks/Sage Publication.
101. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
102. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
103. Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
104. Meyer, J. P., Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 323–337.
105. Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294.
106. Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *The Journal of Applied Psychology*, 75, 710–720.
107. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and a test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
108. Meyer, J. P., Becker, T. E., van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 665–683.
109. Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
110. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
111. Meyer, J. P., Stanley, L. J., Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
112. Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
113. Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
114. Merriman, K. K., Schmidt, S. M., Dunlap-Hinkler, D. (2007). Profiling virtual employees: The impact of managing virtually. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(6), 6–15.

115. Metcalfe, B. D., Rees, C. J. (2010). Gender, globalization and organization: Exploring power, relations and intersections: GUEST EDITORIAL. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(1), 5–22.
116. Mitchel, W. J. (2002). *E-topija*. Vilnius: Pasviręs pasaulis.
117. Montani, F., Courcy, F., Vandenberghe, Ch. (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 77, 1–13.
118. Montoya, M. M., Massey, A. P., Lockwood, N. S. (2011). 3D Collaborative Virtual Environments: Exploring the Link between Collaborative Behaviors and Team Performance. *Decision Sciences*, 42(2), 451-476.
119. Morin, A. J. S., Meyer, J. P., Bélanger, E., Boudrias, J. S., Gagné, M., Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human relations*, 69(3) 839–867.
120. Morrow, P. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18–35.
121. Moser, K. S., Axtell, C. (2013). The Role of Norms in Virtual Work: . *Journal of Media Psychology*, 12, 1-6.
122. Nevinskaitė, L. (2011). *Šiuolaikinės medijos ir masinės komunikacijos teorijos*. Vilnius: Petro ofsetas.
123. Ng, E. S. W., Schweitzer, L., Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
124. O'Leary, M. B., Cummings, J. N. (2007) The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31, 433-452.
125. O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144–162.
126. O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
127. Oldham, G. R., Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479.
128. Orhan, M. A. (2017). The Evolution of the Virtuality Phenomenon in Organizations: A Critical Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(4), 171-188.
129. Palmer, J. W., Speier, Ch. (1997). A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study. *AMCIS 1997 Proceedings*, 33.
130. Pang, L. (2001). Understanding virtual organizations, *ISACA Journal*, 6. [žiūrėta 2018-10-12]. Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730610687755>
131. Pooley, E. (2006). Hire Education. *Canadian Business*, 79(18), 114–122.

132. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
133. Randall, D. M., Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupation*, 18(2), 194-211.
134. Rhodes, C., Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188.
135. Riesman, C. K. (2001). Analysis of Personal Narratives. In J. F. Gubrium and J. A. Holstein (2001). *Handbook of Interviewing*. Sage Publications.
136. Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. London: Sage Publications.
137. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
138. Schjoedt, L. (2012). Job Design Effects on Novice and Repeat Entrepreneurs' Job Stress. *The International Journal of Management and Business*, 3(2), 35–46.
139. Schmidt, K. H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14, 26-40.
140. Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College Press.
141. Shekhar, S. (2006). Understanding the virtuality of virtual organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 465-483.
142. Shepherd, D. A., Patzelt, H., Wolfe, M. (2011). Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from Experience. *The Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259.
143. Shwu-Ru Liou, M. H. A. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum Volume*, 43(3), 116-125.
144. Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. Sage Publications.
145. Sklaveniti, C. (2018). Theorizing virtual teams: Relationality in dispersed collaboration. In D. Kolbaek (Ed.), *Online Collaboration and Communication in Contemporary Organizations* (pp. 1-20).
146. Smith, C. P. (2014). Content Analysis and Narrative Analysis. In H. T. Reis, C. M. Judd (Ed.), *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology* (pp. 313-338). New York: Cambridge University Press.
147. Solinger, O. N., van Olffen, W., Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
148. Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75–81.
149. Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 945-955.

150. Stanko, T. L., Gibson, C. B. (2009). The role of cultural elements in virtual teams. In R. S. Bhagat, R. M. Steers (Ed.). *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work* (pp. 272-304). Cambridge University Press.
151. Stazyk, E. C., Pandey, S. K., Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration, 41*, 603-624.
152. Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: an integrative approach. *PloS one, 10*(4). [žiūrėta 2018-10-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0123955>
153. Suki, N. M., Suki, N. M. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: The effect of gender. *International Journal of Psychology Research, 6*(5), 1-5.
154. Sverdiolas, A. (1996). *Steigtis ir sauga: kultūros filosofijos etiudai*. Vilnius: Baltos lankos.
155. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
156. *Terminų žodynas, 2009 – 2019*. [žiūrėta 2018-10-12]. Prieiga internete: <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/>
157. Tjora, A. H. (2006). Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. *Qualitative Research, 6*(4), 429–451.
158. Toglaw, S. B. (2006). *Organizational Commitment in Virtual Work Environment*. Dissertation, University of Technology, Sydney.
159. Tronto, J. (2005). Care as the Work of Citizens. In M. Friedman (Ed.) *A Modest Proposal, in Women and citizenship*. New York: Oxford University Press.
160. Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 273–285.
161. Verburg, R., Bosch-Sijtsema, P., Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management, 31*, 67-79.
162. Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G., Carmeli, A. (2011). Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace. *Journal of Vocational Behavior, 78*, 290–304.
163. Wasko, M., Teigland, R., Liedner, D., Jarvenpaa, S. (2011). Stepping into the Internet: New Ventures in Virtual World. *MIS Quaterly, 35*(3), 645–652.
164. Wellen, J., Matthew, N. (2006). Deviance self-typicality and group cohesion: The corrosive effects of the bad apples on the barrel. *Small Group Research, 37*, 165–186.
165. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*, 418-28.
166. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management, 27*, 213–229.

167. Wilson, J. M., O’Leary, M. B., Metiu, A., Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining The Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002.
168. Wombacher, J. Ch., Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-14.
169. Xerri, M. J., Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3163–3177.
170. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.