

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Julija Stanaitytė

**POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ
IR PASIPRIEŠINIMO ĮVEIKIMO PRIEMONIŲ SĄSAJOS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Lina Girdauskienė

KAUNAS, 2018

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ
IR PASIPRIEŠINIMO ĮVEIKIMO PRIEMONIŲ SĄSAJOS**

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Julija Stanaitytė, VMŽIV-6 gr.

2018 m. gegužės 14 d.

Vadovė

Doc. Dr. Lina Girdaukienė

2018 m. gegužės 14 d.

Recenzentas

prof. dr. Asta Savanevičienė

2018 m. gegužės 14 d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Julija Stanaitytė

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo
įveikimo priemonių sąsajos“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Julijos Stanaitytės** baigiamasis magistro darbas tema „Pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo įveikimo priemonių sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o 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)

Julija Stanaitytė. Linkage Among Types of Change Leaders, Forms of Change Resistance and Measures of Overcoming Resistance to Change. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor assoc. prof. Lina Girdauskienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S

Key words: *types of change leaders, forms of change resistance, measures of overcoming resistance to change, change management*

Kaunas, 2018. 75 p.

SUMMARY

The relevance of the topic. In today's ever-changing environment, organizations which want to be the key player in the market, must not only adapt towards external and internal changes, but also be able to initiate and manage them. Globalization processes, rapid development of innovations and technologies, the desire to compete not only locally but also globally, structural changes in organizations, changes in legal regulation or state power, change of consumer needs, generations, economy, etc. - all this, obliges organizations to increase their competitive advantage in order to stay in the market by adapting or initiating changes in the organization. It can be emphasized that changes in organizations are unavoidable, as each organization experiences at least minimal changes every year, and larger changes take place every 4-5 years. It is important to be prepared for change and be able to manage and implement it effectively. For this reason, the role of a change leader in change implementation process is considered as one of the most important elements achieving successful implementation of change. McKinsey's study found that half the effort to initiate and implement changes in the organization fails due to leaders or managers who are not inspirational, and employees who oppose the new status quo (Keller and Price, 2011). This is the reason why it is necessary to analyze the linkage among types of leaders, resistance to change and measures of overcoming them, as often the resistance of the employees results from poor leadership and the inability to manage change processes. Different types of change leaders may have different linkage with processes of resistance change, which is why it is very important for organizations to identify the type of change leader that would allow employees to accept change.

The object of the research. Linkage among types of change leaders, forms of change resistance and measures of overcoming resistance to change.

The aim of the research. To identify the linkage among types of change leaders, forms of change resistance and measures of overcoming resistance to change.

Research tasks:

1. To identify the role of change leader in change process and types of change leaders types;

2. To define the concept of resistance to change forms and measures of overcoming resistance to change;
3. To develop a theoretical model of linkage among types of change leaders, forms of change resistance and measure of overcoming resistance to change.
4. To evaluate empirically the linkage among types of change leaders, forms of change resistance and measures of overcoming resistance to change.

The main results of the research. Summarizing the results of the research, it can be concluded that the investigated relationships between the types of change leaders, forms of change resistance and measures of overcoming resistance to change are statistically significant, with a positive or negative correlation value. In the context of the linkage between the studied objects, it can be argued that the success of change and overcoming resistance to change, depends on a variety of factors, including the ones which was analyzed. For this reason, the results reveals what types of leaders or measures of overcoming resistance to change, could reduce resistance to change, and which, on the contrary, increase resistance. The results of the study also revealed that the strongest linkages exist between types of change leaders and measures of overcoming change resistance. It has been determined that most leader types, especially hero and meddler tend to use support as a measure, which also have strong linkage and influence reducing active resistance. As a result of research, organizations can more easily identify leaders who can successfully implement change and choose measures that can be used by leaders themselves to overcome employees resistance to change.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas.....	7
ĮVADAS	8
1. POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ IR VALDYMO PRIEMONIŲ PROBLEMOS ANALIZĖ	10
2. POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ IR VALDYMO PRIEMONIŲ SĄSAJŲ TEORINIS DISKURSAS	16
2.1 Pokyčių samprata ir pokyčių valdymas.....	16
2.2. Pokyčių lyderystė	19
2.2.1 Pokyčių lyderio vaidmuo pokyčių metu.....	19
2.2.2. Pokyčių lyderio tipų klasifikacija.....	21
2.3 Pasipriešinimas pokyčiams.....	26
2.3.1 Pasipriešinimo pokyčiams priežastys ir formos	26
2.3.2 Pasipriešinimo pokyčiams valdymas.....	30
2.4 Teorinis lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajų modelis	35
3. POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ IR VALDYMO PRIEMONIŲ SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA.....	37
4. POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ IR VALDYMO PRIEMONIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	48
4.1 Tyrimo rezultatai	48
4.1.1 Pokyčių lyderio tipo identifikavimas	48
4.1.2 Pasipriešinimo pokyčiams formos identifikavimas.....	49
4.1.3 Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių identifikavimas.....	51
4.1.4 Pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajų nustatymas	52
4.1.5 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	62
4.2 Tyrimo diskusija.....	66
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	69
LITERATŪRA	72
PRIEDAI	76

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pokyčių formos (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Houston, 2010).....	17
2 pav. Pokyčių lyderio tipai (Šaltinis: Houston, 2010 p. 47)	24
3 pav. Žmogaus asmeninis prisitaikymo pokyčiams procesas (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Houston 2010; Johannsdottir, Olafssonir ir Davidsdottir, 2015).....	27
4 pav. Aktyvus ir pasyvus pasipriešinimas pokyčiams. (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Hultman, 2003 ir Valkon, 2016).....	28
5 pav. Pokyčių proceso kreivė. (Šaltinis: Deavitt, Kristin, Wade ir kt., 2012 p.143).....	31
6 pav. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos modelis. (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Hultman, 2003 p. 11).....	32
7 pav. Teorinis lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir valdymo priemonių sąsajų modelis (Šaltinis: sudaryta autorės)	36
8 pav. Tyrimo organizavimo algoritmas	40
9 pav. Respondentų lyties struktūra	44
10 pav. Užimamų pareigų pasiskirstymas.....	44
11 pav. Amžiaus pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	45
12 pav. Išsilavinimo lygis pagal užimamas pareigas	46
13 pav. Darbo stažo ir darbo stažo darbovietėje palyginimas.....	47
14 pav. Pokyčio lyderio tipų dominavimas darbuotojų ir pokyčių lyderių atžvilgiu.....	48
15 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formų dominavimas.....	50
16 pav. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių pasitelkimas.....	51
17 pav. Pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams priemonių sąsajų modelis.	64

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pokyčių sampratos apibrėžimai. (Šaltinis: Sudaryta autorės)	17
2 lentelė. Pokyčių vadovo ir pokyčių lyderio skirtumai (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Cran, 2015; Caldwell, 2003)	19
3 lentelė. Pokyčių lyderio tipų klasifikacija. (Šaltinis: sudaryta autorės)	21
4 lentelė. Pokyčių lyderio tipų palyginimas. (Šaltinis: sudaryta autorės)	23
5 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams veiksniai ir priemonės jiems valdyti. (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Houston, 2010; Nedelcu.A.C ir Busu.C, 2016).....	33
6 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno sandara	38
7 lentelė. Klausimyno patikimumo patikrinimas	39
8 lentelė. Duomenų normalumo patikrinimas	42
9 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos iš darbuotojų perspektyvos.....	52
10 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos iš pokyčių lyderių perspektyvos.	53
11 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos iš darbuotojų perspektyvos.....	54
12 lentelė. Pokyčių lyderio tipų ir paramos, kaip pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės, regresinė analizė iš darbuotojų perspektyvos.	55
13 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos. Pokyčių lyderių rezultatų analizė.....	56
14 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir prievartos, kaip pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės regresinė analizė. Pokyčių lyderių rezultatų analizė.....	57
15 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos iš darbuotojų perspektyvos.....	58
16 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių regresinė analizė iš darbuotojų perspektyvos.	59
17 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos iš pokyčių lyderių perspektyvos.	60
18 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių regresinė analizė iš pokyčių lyderių perspektyvos.....	61

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninėje, nuolat besikeičiančioje aplinkoje, organizacijos, norinčios laimėti konkurencinę kovą ar išlikti rinkoje, privalo ne tik prisitaikyti prie išorės ir vidaus pokyčių, bet ir gebėti juos inicijuoti bei valdyti. Globalizacijos procesai, spartus inovacijų ir technologijų vystymasis, noras konkuruoti ne tik lokaliaje, bet ir globalioje rinkoje, struktūriniai organizacijų pasikeitimai, teisinio reglamentavimo ar valstybės valdžios pokyčiai, besikeičiantys vartotojų poreikiai, kartų pasikeitimas, permainingos ekonomikoje ir t.t. – visa tai įpareigoja organizacijas didinti savo konkurencinį pranašumą ar išsilaikyti rinkose, inicijuojant pokyčius organizacijoje, ar prisitaikant prie jų (Heifetz ir Laurie, 1997; Colenso, 1999 cit. Andriuščenka, 2008; Graetz, 2000; Kotter, 2007; Kotter ir Rowland, 2008; Edmonds, 2011; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Jørgensen, Bruehl, Franke, 2014; Stilwell, Oasmore ir Shon, 2016). Anot Videikienės ir Šimanskienės (2014), organizacijos, kurios ignoruos pokyčių būtinumą, gali ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkoje, bet ir žlugti. Galima pabrėžti, jog pokyčiai organizacijose yra neišvengiami, kadangi kiekviena organizacija kas metus patiria bent minimalius pokyčius, o didesni pokyčiai vyksta kas 4 -5 metus (Stilwell, Oasmore, ir Shon, 2016). Svarbu būti pasiruošus pokyčiams ir gebėti juos suvaldyti bei efektyviai įgyvendinti. Dėl šios priežasties, pokyčių lyderio vaidmuo diegiant pokyčius, autorių laikomas vienu iš pagrindinių sėkmingo pokyčių įgyvendinimo elementų. Pokyčių metu vykdoma lyderystė privalo užtikrinti organizacijos stabilumą, aiškios vizijos ir tikslų identifikavimą, tačiau pagrindinis uždavinys lyderiui yra gebėti kuo labiau sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir įdiegti naują *status quo*. McKinsey atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, jog net puse pastangų inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius organizacijoje nepavyksta dėl lyderių ar vadovų, kurie nėra įkvepiantys, rodantys pavyzdį bei darbuotojų, kurie priešinas naujam *status quo* (Keller ir Price, 2011). Nagrinėjant pokyčių procesus, būtina analizuoti lyderių tipų sąsają su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams ir jų įveikimu, kadangi dažnai darbuotojų pasipriešinimas ir kyla iš prastos lyderystės ir nesugebėjimo valdyti pokyčių procesų. Skirtingi pokyčių lyderių tipai gali turėti skirtingas sąsajas su pasipriešinimo pokyčiams procesais, todėl organizacijoms labai svarbu identifikuoti pokyčių lyderio tipą, kuris įgalintų darbuotojus palankiai vertinti pokyčius ir nesipriešinti jiems. Dėl šios priežasties, analizuojama tema aktuali tyrėjams bei pokyčių lyderiams, kurie siekia organizacijos sėkmės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sumažinimo.

Darbo naujumas. Įvairūs mokslininkų atlikti tyrimai ir teorinio diskurso analizė yra dažniausiai orientuotos į atskirus pokyčių valdymo elementus: pasipriešinimą pokyčiams (Grybienė, Šimbelis, 2005; Appelbaum, Karelis, Henaff ir McLaughlin, 2017; Erwin ir Garman, 2010) lyderystę pokyčiu metu (Gill, 2002; Kotter, 1999; Heifetz, Ronald, Laurie, ir Donald, 1997; Băeșu. ir Bejinaru, 2013; Graetz, 2000),

pokyčių įgyvendinimo iššūkius (Išoraitė, 2012; Higgs ir Rowland, 2012), pasipriešinimo pokyčiams valdymą (Houston, 2010; Nedelcu.A. C ir Busu. C, 2016; Kotter, 2008) ir t.t., tačiau nėra plačiai nagrinėjamos sąsajos tarp šių minėtų elementų. Dėl šios priežasties, šis tyrimas yra orientuotas į sąsajų tarp pokyčių lyderio tipų bei pasipriešinimo pokyčiams formų ir valdymo priemonių identifikavimą.

Darbo problema. Pokyčiai yra įprastas kiekvienos organizacijos procesas, kurį privalu gebėti valdyti. Pokyčių procesus tyrinėjantys mokslininkai dažniausiai analizuoja atskiras tematikas: lyderio vaidmuo pokyčių metu (Aitkens ir Higgs, 2010, Īkinci, 2014), pokyčių lyderio tipai (Pihlak, ir Alas, 2012; Kathleen, Reardon, Kevin, Reardon, Alan ir Rowe, 1998; Thuijsman, 2015, Goleman, 2000), pasipriešinimas pokyčiams ir jo valdymas (Yasir, Imran ir kt, 2016; Wittig, 2012, Steven, Appelbaum, Degbe, MacDonald, Nguyen-Quang, 2015) ir t.t., tačiau nėra analizuojamos sąsajos tarp atskirų elementų, pavyzdžiui, pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių. Šis neištirtas objektas sukelia sunkumų organizacijoms identifikuojant pokyčių lyderio tipą, kuris geriausiai gebėtų suvaldyti organizacijos darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir sėkmingai juos įgyvendinti. Formuluojamas probleminis klausimas – *Kokia egzistuoja sąsaja tarp pokyčių lyderio tipų, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių?*

Darbo objektas: sąsajos tarp pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir valdymo priemonių.

Darbo tikslas: nustatyti pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir valdymo priemonių sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Nustatyti pokyčių lyderio vaidmenį pokyčių proceso metu ir pokyčių lyderio tipus;
2. Apibrėžti pasipriešinimo pokyčiams formų ir valdymo priemonių sampratą;
3. Parengti pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajų teorinį modelį;
4. Empiriškai įvertinti pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir valdymo priemonių sąsajas.

Darbo metodai. Darbo metu atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė, kurioje analizuojama: pokyčių samprata, pokyčių lyderio tipų klasifikacijos, pokyčių įgyvendinimo iššūkių, pasipriešinimo pokyčiams formos ir valdymo priemonės. Naudojamas kiekybinis tyrimo metodas, pasitelkiant anoniminės anketinės apklausos instrumentą. Pasitelkus duomenų apdorojimo programos SPSS 23 versija, gauti duomenys apdorojami bei pateikiami gauti rezultatai ir išvados.

1. POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ IR VALDYMO PRIEMONIŲ PROBLEMAS ANALIZĖ

Pokyčiai yra neišvengiamas procesas, kuriuos privalu gebėti priimti, inicijuoti ir valdyti. Pokyčių procesas nėra naujas tyrimų objektas, tačiau jis gana dažnai atsiduria tyrėjų dėmesio centre, kadangi daugelis mokslininkų ir praktikų pabrėžia, jog dideli pokyčiai organizacijose vyksta bent kas 4-5 metus (Stilwell, Oasmore ir Shon, 2016), todėl didėjant konkurencijai, keičiantis aplinkai, privalu keistis ir pačioms organizacijoms. Svarbu paminėti, jog pokyčiai yra ilgalaikis, sudėtingas procesas, reikalaujantis daug darbuotojų, vadovų bei lyderio pastangų. Būtent dėl pakankamai sudėtingų pokyčių valdymo procesų ir kompleksškumo, maždaug pusė inicijuojamų pokyčių žlunga. Šią tendenciją pabrėžia ir atlikti Keller ir Price (2011) bei IBM (2014) tyrimai, kuriuose buvo identifikuota, jog vienas iš pagrindinių veiksmų lemiančių pokyčių sėkmę yra organizacijos lyderis. Keller ir Price (2011) tyrimas atskleidė, jog net 50 proc. pastangų inicijuoti pokyčius nepavyksta dėl lyderių ar vadovų kaltės, kadangi jie nėra įkvepiantys ir rodantys pavyzdį bei darbuotojų nenoro keistis. Dėl šios priežasties, pokyčių lyderio ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimo tematikos išlieka vienos aktualiausių, siekiant padėti organizacijoms efektyviai įgyvendinti pokyčius ir pasiekti geriausių rezultatų.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima pabrėžti, jog pokyčių tematika taip pat yra gana dažnas vadybos krypties tyrimų objektas. Populiariausios klasikinės pokyčių teorijos jau pradėtos kurti XX a., kuomet Lewin (1951) ar Kotter (1996) sukūrė ypač dažnai naudojamus pokyčių modelius. Kadangi pokyčiai yra nuolatos organizacijose pasikartojantis procesas, tyrėjai renkasi pokyčius ir su jais susijusius procesus kaip itin aktualią tematiką. Jei kiek anksčiau tyrėjų dėmesys būdavo orientuotas į pokyčių sampratą, pokyčių atsiradimo priežasčių ir rezultatų tyrimus, šiandieniniuose moksliniuose darbuose vyrauja sąsajų, ryšių ar įtakos tarp skirtingų pokyčių elementų tyrimai ir analizės (Muo.I, 2014; Yasir, Imran ir kt, 2016; Jones. L. S ir Ven. H.A, 2016 Boohene. R, Williams. A. A, 2013 ir t.t)

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams problematikos analizę, galima pateikti autoriaus Muo (2014) Nigerijoje atlikto tyrimo rezultatus, kuriuose pabrėžiama, jog pasipriešinimo pokyčiams procesas nebūtinai organizacijoje turi būti neigiamai priimamas, kadangi skirtingose organizacijose, pasipriešinimas gali būti kaip vienas iš procesų, užtikrinančių pokyčių proceso įgyvendinimo kokybę. Kita vertus, tyrimo rezultatai atskleidžia, jog apklausus visus organizacijos suinteresuotuosius asmenis: akcininkų, vadovų, darbuotojų ir pan., buvo identifikuota, jog 79 proc. respondentų galvoja, jog pasipriešinimas pokyčiams yra vienas

didžiausių iššūkių pokyčių valdymo ir įgyvendinimo procese. Šie autorių gauti rezultatai pagrindžia mokslinėje literatūroje vyraujančią pasipriešinimo pokyčiams sampratą, kuri pabrėžia pasipriešinimo pokyčiams poveikį organizacijai, darbuotojams, vadovams. Dėl šios priežasties, pasipriešinimo pokyčiams ir su jais susiję veiksniai tokie kaip, pokyčių lyderiai ar pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės, tampa aktualia tyrimo tematika siekiant atrasti veiksnius, su kuriais pasipriešinimo pokyčiams reikšminys turi didžiausias ir stipriausias sąsajas.

Vieni iš gana dažnai pasitaikančių tyrimų pokyčių kontekste yra būtent sėkmingam pokyčių įgyvendinimui trukdančių kliūčių ir iššūkių tyrimai. Videikienė ir Šimanskienė (2014) atliko tyrimą, kuriame dalyvavo Klaipėdos mieste veikiančių organizacijų vadovai. Autorės tyrimu siekė išsiaiškinti vadovų nuomonę, kokios pagrindinės kliūtys jiems atrodo pagrindinės įgyvendinant pokyčius. Atliktas tyrimas atskleidė, jog vadovai kaip pagrindinę kliūtį identifikavo vadovų negebėjimą pokyčių metu būti lankstiems, iniciatyviems bei darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Autorės pabrėžė, jog šios kliūtys yra tarpusavyje susijusios ir gali būti eliminuotos, jei organizacijose būtų stiprūs lyderiai, kurie gebėtų suvaldyti darbuotojų nenorą keistis. Šis tyrimas atskleidė, jog organizacijose pokyčių įgyvendinimo sėkmę lemia lyderiai, kurie nesuvaldo pokyčių, nėra pasiruošę juos inicijuoti ar valdyti bei darbuotojų, kurie esant nesaugumo jausmui, nežinomomybei priešinasi bet kokiems pasikeitimams, kurie galėtų daryti įtaką jiems ar jų darbui.

Tęsiant pasipriešinimo pokyčiams tyrimų analizę, būtina paminėti ir užsienio autorių Jones ir Van de Ven (2016) atliktą tyrimą, kuris truko trejus metus. Šiame tyrime dalyvavo 605, 40-ties sveikatos klinikų darbuotojai, kurie per trejų metų laikotarpį patyrė pokyčius. Mokslininkų pagrindinis tikslas buvo nustatyti kokią įtaką organizacijoms turės pasipriešinimas pokyčiams ilgalaikėje perspektyvoje. Kas metus atlikę tyrimus, stebėdami sveikatos institucijas ir jų darbuotojus, tyrėjai nustatė, jog pasipriešinimas pokyčiams turėjo neigiamą poveikį ilgalaikėje perspektyvoje darbuotojų lojalumui, įsitraukimui ir efektyvumui. Būtina pabrėžtai tai, ilgainiui pasipriešinimas pokyčiams mažėjo pokyčius įgyvendinant palaikančio tipo lyderis. Galima būtų teigti, jog nesumažinus ir nesuvaldžius pasipriešinimo pokyčiams, ilgoje perspektyvoje pokyčiai ne tik gali būti neįgyvendinti, bet ir organizacijos struktūra, organizacinė kultūra, darbuotojų motyvacija gali mažėti, o tai gali daryti didelę įtaką ir įmonės rezultatams.

Panašūs rezultatai buvo gauti ir atlikus kitą tyrimą, kuriame buvo analizuojama finansinėmis paslaugomis ir konsultavimu užsiimanti įmonė, kurios rezultatams pakankamai neigiamą įtaką padarė darbuotojų pasipriešinimas vykstantiems pokyčiams (Appelbaum, Karelis, Henaff ir McLaughlin, 2017). Tyrime pabrėžta, jog įgyvendinant pokyčius būtina dėmesį skirti darbuotojams, o ne įmonės procesams, pelno siekiui. Procesuose svarbus tampa pokyčių lyderio vaidmuo, kuris pagrindinį dėmesį telktų į darbuotojus, žmones, jų informavimui, įtraukimui į pokyčius. Galima daryti išvadą, jog atliktas tyrimas

pabrėžė pasipriešinimo pokyčiams problematiką ir neigiamą poveikį organizacijų ateities rezultatams, todėl šios temos plėtojimas išlieka aktualiu tyrimu objektu.

Atlikti tyrimai Rumunijoje atskleidė, jog net 70 proc. ekonominės krizės metu, Rumunijos įmonėse inicijuotų pokyčių programų žlugo. Pagrindinėmis šių nesėkmių priežastimis buvo įvardijamos darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams bei prasta pokyčių lyderystė (Tudor, 2014). Autoriaus išskirtos pagrindinės priežastys, dėl kurių darbuotojai priešinosi pokyčiams individualios: nenoras keisti įpročius, prisitaikymas prie kitų besipriešinančių, nežinomybės baimė, nesaugumas ir t.t. Autorius pabrėžia, jog norint efektyviai valdyti pokyčius, būtina aiški komunikacija ir pasitikėjimas tarp pokyčių lyderio ir darbuotojų. Kita vertus, organizacijoms vis dar labai sunku identifikuoti lyderį, kuris suprastų būtent tos organizacijos kultūrą, žmones, jų įpročius, todėl lyderių tipų identifikavimas, kurie galėtų padėti įveikti pasipriešinimą įvairiems, organizacijoje vykstantiems pasikeitimams, yra svarbi tyrimuose analizuojama tematika.

Bohene ir Williams (2012) tyrinėjo pasipriešinimą pokyčiams, jų atsiradimo priežastis bei vadovų vaidmenį valdant pokyčius ir mažinant pasipriešinimą jiems. Tyrimas buvo paremtas įmonės, kurioje vyko pokyčiai, atvejo analize. Buvo nustatyta, jog darbuotojų pasipriešinimą lėmė neaktyvus darbuotojų įtraukimas į sprendimo priėmimo procesus, nepasitikėjimas vadovais, prasta vidinė komunikacija, silpna motyvacija prisidėti prie pokyčių. Dėl šios priežasties, gana didelis vaidmuo pokyčių kontekste atitenka pokyčių vadovams ar lyderiams, kurie tampa pagrindiniais pokyčių valdymo dalyviais. Lyderiai privalo suvaldyti visus pokyčių procesus ir užtikrinti darbuotojų paramą, įsitraukimą, suteikiant visą reikiamą informaciją, juos įkvepiant, supažindinant su pokyčiu būtinumu, vertėmis bei numatomais rezultatais.

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams ir šio reiškinio įveikimo problematiką organizacijose, identifikuojama, jog siekiant suvaldyti pasipriešinimą turi būti pasitelktos atitinkamos priemonės. Autoriai Bohene ir Williams (2012) atlikdami tyrimą vienoje iš didelių įmonių nustatė, jog pagrindinės priemonės sumažinti pasipriešinimą pokyčiams yra darbuotojų įtraukimas ir aiški komunikacija apie pokyčius. Įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą pokyčių metu, darbuotojai jaučiasi labiau vertinami, reikšmingi ir kuriantys vertę organizacijai, o tai skatina ir didesnę emocinę ryšį su organizacija bei jos vadovais. Vis dėl to, tyrijai pabrėžia, jog pagrindinė problema yra, jog lyderiai ar vadovai pasitelkdami atitinkamas priemones neapgalvoja organizacijos specifikos, kultūros, todėl ne visada pasitelktos priemonės veikia. Dėl šios priežasties, autoriai skatina pasipriešinimą pokyčiams mažinti pasitelkus keletą priemonių jas derinant tarpusavyje, pavyzdžiui įtraukimas ir parama darbuotojams ar jų ugdymas. Galima pabrėžti, jog pasipriešinimo pokyčiams problematika yra vis dar tiriamą ir analizuojama būtent dėl to, jog tyrėjai neturi vieningos nuomonės dėl vienu ar kitu priemonių pasitelkimo pasipriešinimo pokyčiams sumažinimui.

Pokyčių kontekste autoriai, tyrinėdami skirtingus objektus, pabrėžia ir lyderio, kaip vieno iš pagrindinių pokyčių dalyvių, vaidmenį analizuojant tyrimų rezultatus. Lyderystės sąvoka yra dažnai

pasitaikanti pokyčių kontekste, kadangi daugelis autorių mano, jog lyderio vaidmuo yra kone pagrindinis užtikrinant sėkmingus pokyčių įgyvendinimo rezultatus (Kotter, 2007, 2011; Stilwell, Oasmore ir Shon, 2016; Sakalas, Savanevičienė ir Girdauskienė, 2016). Dėl šios priežasties, svarbu išanalizuoti ir tyrimus, susijusius su pokyčių lyderio role pokyčių kontekste bei jo sąsajomis su analizuotais pasipriešinimo pokyčiams procesais.

Užsienio autoriaus Thujisman (2015) atliktas tyrimas stengėsi nustatyti, kokią įtaką skirtingi šeši lyderių tipai, išskirti pagal Golemann (2001), daro darbuotojams priimant ir susitaikant su pokyčiais. Teoriniu pagrindu atliktas tyrimas atskleidė, jog pozityviausią įtaką darbuotojams priimant pokyčius daro lyderis – vizionierius. Šis lyderio tipas geba įkvėpti, išklaudyti, paaiškinti darbuotojams pokyčių būtinumą, reikšmę, užtikrinti darbuotojų įsitraukimą. Negatyviausias lyderio tipas, kuris turi neigiamą poveikį darbuotojų pokyčių priėmimui yra vadovaujamas lyderis, kuris yra tikslus, turi vadybinių kompetencijų, tačiau visi sprendimai yra sutelkti vieno lyderio rankose, o valdymo modelis pakankami hierarchiškas. Panašias išvadas galima daryti ir analizuojant Holten ir Brenners (2015) tyrimo rezultatus. Autorių tikslas buvo ištirti sąsają tarp lyderystės tipų ir jo pasekėjų per vadovų įsitraukimą į pokyčių procesą. Nustatyta, jog aktyvus vadovų įsitraukimas ir dalyvavimas bei lyderio tipai pokyčių proceso kontekste darė netiesioginę įtaką darbuotojams, kurie pradėjo vertinti pokyčius. Šis tyrimas atskleidė, jog transformacinio lyderio vaidmuo įgalinant vadovus aktyviai įsitraukti į pokyčius rodant pavyzdį kitiems, turi pozityvų poveikį ir darbuotojų palankesniai pokyčių vertinimui. Abu minėti tyrimai atskleidžia ne tik lyderio kaip asmenybės, bet ir jo tipo svarbą, siekiant darbuotojų palankumo pokyčių proceso metu.

Užtikrinant darbuotojų palankumą pokyčiams ir pasipriešinimo sumažinimą, darbuotojų pasitikėjimas lyderių ir vienas iš svarbiausių elementų, kurį tyrė mokslininkai Yasir, Irshad, Mohamad ir Khan (2016). Autorių nuomone, norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius būtina įvertinti organizacijos pajėgumus ir skirti dėmesį lyderio elgsenai. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti skirtingų pokyčių lyderio tipų sąsajas su darbuotojų pasitikėjimu lyderiu bei apklausti 204, Pakistano esančių nevyriausybinų organizacijų narius. Rezultatai atskleidė, jog teigiamą poveikį darbuotojų pasitikėjimui lyderiu turi transformacinis lyderio tipas (*angl. Transformational leader*). Šis lyderis yra orientuotas į vizijos skleidimą kitiems, yra lankstus, įkvepiantis, įgalinantis kitus sekti paskui ir išnaudoti visus galimus pajėgumus pokyčių sėkmei pasiekti. Panašūs rezultatai gauti ir su transakcinio lyderio tipu (*angl. Transactional leader*), tačiau pastebėtina, jog nesikišantis lyderis (*angl. Laissez – faire*) turi labiau neigiamą poveikį darbuotojų pasitikėjimui, kadangi šis lyderis nėra labai įsitraukęs ir kuriantis ryšius su darbuotojais. Šis tyrimas atskleidžia, jog skirtingi lyderių tipai turi skirtingą poveikį darbuotojams, jų pasitikėjimui, tačiau tyrimas atliktas tik su nevyriausybėmis organizacijomis, kurios vertybės, pagrindiniai tikslai skiriasi nuo kitų organizacijų, pavyzdžiui, įmonių. Dėl šios priežasties šio tyrimo rezultatai nebūtinai gali atitikti esamą situaciją įmonėse.

Mokslininkai Wustari, Utoyoa, and Wulandari (2015) tyrinėdami lyderio vaidmenį ir darbuotojų būseną reaguojant į organizacijos pokyčius, pastebėjo, jog savaime pokyčių lyderystė nėra pajėgi daryti įtaką žmogaus pasiruošimui ir įsipareigojimui keistis. Tyrėjai pabrėžia, jog lyderio įtaka pastebima tik tuomet, kuomet darbuotojai yra patenkinti savo darbu, todėl pokyčių lyderiai privalo ne tik aktyviai dirbti įgyvendinant pokyčius, tačiau pasirengti gerokai anksčiau, stengiantis suteikti palankias sąlygas darbuotojams, užtikrinti jų paramą ir pasitenkinimą darbu. Šis tyrimas atskleidė, jog norint pasiekti priešiško prieš pokyčius sumažinimą, darbuotojai turi jaustis saugiai, būti ištraukę į organizacijos veiklas, sprendimus ir būti patenkinti darbo ir visomis kitomis sąlygomis. Galima daryti išvadą, jog svarbi ne tik pokyčių lyderio rolė pokyčių metu, tačiau lyderis privalo užtikrinti ilguoju periodu darbuotojų pasitenkinimą darbu, kadangi dėl šios priežasties labiau tikėtina, jog pokyčius darbuotojas vertins palankiau, bus linkęs klausytis, diskutuoti ar net pats inicijuoti pokyčius.

Analizuojant toliau pokyčių lyderio sąsajas su skirtingais pokyčių procesų elementais, svarbus tampa ir darbuotojų įsipareigojimas, lojalumas organizacijai ir lyderio vaidmuo šiame procese. Atliktas tyrimas atskleidė, jog darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir palankumas vykdomiems pokyčiams atsiranda tada, kuomet transformacinis lyderis yra palaikantis, atvirai bendraujantis, teikiantis visą aktualią informaciją darbuotojams (Shin, Gu Seo, Shapiro, Taylor, 2015). Autoriai pabrėžė, jog darbuotojų lojalumas ypač svarbus tampa pokyčių pradžioje, kadangi, tikėtina, jog darbuotojai vėlesnėse įgyvendinimo stadijose tokie ir išliks. Šis tyrimas atskleidė, jog lyderiui svarbu suprasti savo darbuotojus ir visą organizacinę kultūrą, siekiant numatyti darbuotojų elgseną ir atitinkamuose etapuose pasirinkti tinkamiausias priemones įtraukiant darbuotojus į procesus. Išoraitė (2012) tai pat pabrėžia, jog svarbus vaidmuo valdant pokyčius atitenka organizacijos lyderiui, kuris turi suprasti savo darbuotojus, gebėti juos įgalinti keistis bei įtikinti pokyčių nauda. Autorė pabrėžia, jog pagrindinė pokyčių sėkmė būtent ir priklauso nuo darbuotojų turimų žinių ir gebėjimų pritaikymo vykstant pokyčių procesams.

Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių tyrimus pokyčių valdymo, pokyčių lyderystės, pasipriešinimo pokyčiams ir minėtų procesų sąsajų ir ryšių tematikose, galima daryti išvadą, jog dauguma autorių sutinka, jog pokyčių tematika yra aktualus tyrimų objektas, kuriame yra labai daug neištirtų aspektų. Analizuotuose tyrimuose vyrauja tendencija, jog lyderio vaidmuo yra svarbi sudėtingų pokyčių valdymo dalis. Tačiau, būtina paminėti, jog lyderis savaime negali atnešti gerų rezultatų organizacijai, todėl svarbus yra ir lyderio tipas, kurio elgsena gali atnešti organizacijai sėkmę arba nesėkmę. Mokslininkų darbuose, tyrinėjančiuose sąsajas tarp pokyčio lyderio ir darbuotojo įsitraukimo, pasipriešinimo pokyčiams ar lojalumo, pastebima, jog norint įgyti darbuotojų palankumą pokyčių proceso metu, lyderis privalo būti atviras, įgalinantis darbuotojus atsiskleisti jų gebėjimus, teikiantis visą informaciją, įkvepiantis.

Atlikus mokslinių literatūros šaltinių ir tyrimų analizę, galima pastebėti, jog tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių darbuose, pakankamai didelis dėmesys yra skiriamas pasipriešinimo pokyčiams ir lyderio, kaip galinčio pasitelkti atitinkamas priemones pokyčiams valdyti, vaidmeniui pokyčių kontekste. Dėl šios priežasties, siekiant identifikuoti pasipriešinimo pokyčiams įveikimo strategijas, svarbus tyrimų objektas tampa sąsajos tarp skirtingų pokyčių elementų: pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių, kadangi pastarieji tyrėjų buvo identifikuojami kaip stiprų poveikį turintys elementai mažinant pasipriešinimą pokyčiams bei įgyvendinant ar valdant kitus pokyčių procesus. Svarbus tampa tyrimų tęstinumas, tiriant ir analizuojant ne atskirus pokyčių objektus, tačiau jų sąsajas. Empiriškai įvertintos sąsajos tarp pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių tampa aktuali tyrimų objektu, kuris gali atskleisti kaip pokyčių lyderio tipas sąlygoja pasipriešinimo pokyčiams formas ar kaip pastarasis sąlygoja pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemones, kokį poveikį turi ir pan. Toks tyrimo objektas gali padėti organizacijoms, kurios susiduria su pokyčiais, įgalinti atitinkamus lyderius veikti, kurie gebėtų geriausiai suvaldyti darbuotojų pasipriešinimą.

2. POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ IR VALDYMO PRIEMONIŲ SĄSAJŲ TEORINIS DISKURSAS

2.1 Pokyčių samprata ir pokyčių valdymas

Šiais laikais, organizacijose vykstantys pokyčiai veikia jau tampa taisykle, o ne išimtimi. Ši tendencija išryškėjo kuomet organizacijos, norėdamos tobulėti ir tapti rinkos lyderėmis ėmė diegti technologijas, aktyviai pradėjo kurti inovacijas ir diegti įvairias kokybės užtikrinimo, dokumentų valdymo ir panašias sistemas. Dėl šios priežasties, pokyčių tematiką imta tyrinėti įvairias aspektais, tačiau pokyčiai išlieka vis dar viena aktualiausių temų šiandieniniame pasaulyje, kadangi XXI a. išsiskiria informacinių technologijų, robotizacijos, skaitmenizavimo procesų sparčiu vystymu, kuriuos organizacijos yra pasiryžusios pritaikyti savo veiklose.

Pokyčių atsiradimą organizacijose lemia pakankamai daug išorinių ir vidinių veiksnių. Šiuolaikinio pasaulio rinkos tampa globalios, sparčiai vystosi technologijos ir inovacijos, vyrauja skaitmenizacijos ir robotizacijos procesai, vartotojų, klientų poreikių pasikeitimai, naujos kartos darbuotojų atėjimas į darbo rinką ir t.t. Visų išvardinti veiksniai turi vieną bendrą panašumą – dėl jų organizacijos turi keistis ir prisitaikyti. Svarbu paminėti, jog šiais laikais pokyčiai yra dinaminis ir greitas procesas, kuris turi tendenciją kartotis (Išoraitė, 2014). Edmonds (2011) analizuodamas pokyčius pabrėžia, jog organizacijos, kurios negebės sėkmingai įgyvendinti pokyčių praras ne tik rinkos dalį, bet ir akcininkus, klientus bei darbuotojus, o tokie praradimai organizacijai gali reikšti žlugimą.

Gana ilgą laiką, organizacijos pagrindinį dėmesį skyrė efektyvumui ir pelno didinimui, neskirdami pernelyg didelio dėmesio darbuotojams, strateginiams tikslams. Šiuo metu organizacijos išgyvena pokyčių laikotarpį, kuomet laiminčiomis organizacijoms tampa tos, kurios orientuojasi į lankstumą, galimybę greitai keistis ir prisitaikyti, restruktūrizaciją. Svarbu paminėti, jog patys pokyčiai gali skirtis savo forma, kurie skirstosi į pavienius pokyčius (*angl. Incremental change*) ir staigius, vadinamus „Big Bang“ pokyčius (*angl. „Big Bang“ change*) (žr. 1 pav).

	Pavieniai pokyčiai	„Big Bang“ pokyčiai
Greitis	Lėtas	Greitas
Pobūdis	Evoliucinis	Revoliucinis
Organizacija	Adaptuojasi	Restruktūrizuojasi

1 pav. Pokyčių formos (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Houston, 2010)

Pavieniais pokyčiais galima vadinti tokius, kurie dažniausiai būna planuoti arba atsirandantys natūraliai. Šie pokyčiai dažnai būna ilgalaikiai, lėti, todėl pasiruošti jiems tampa gana paprasta. Pokyčių pobūdis yra evoliucinis, kuomet organizacija turi prisitaikyti prie tam tikrų pokyčių, tačiau pokyčiai nereikalauja įpročių ar struktūrų pasikeitimo. Tuo tarpu „Big Bang“ pokyčiai yra netikėtai atsiradę spartūs pokyčiai. Šie pokyčiai daro didelę įtaką visai organizacijai, jos struktūroms, darbuotojams ir jų įpročiams. Šie pokyčiai yra revoliuciniai, keičiantys svarbius ir didelius procesus organizacijoje, todėl šiems pokyčiams dažnai kyla pasipriešinimas iš darbuotojų (Houston, 2010).

2017 m. tyrimo metu, net 88 proc. apklaustų žmoniškųjų išteklių ir organizacijų vadovų mano, jog šiuo metu viena svarbiausių organizacijoms temų yra ateities organizacijos ir jų kūrimas (Global Human Capital Trends report, 2017). Šioje ataskaitoje atskleidžiama, jog organizacijų lyderiai suvokia, jog norint išlikti rinkoje, reikia tapti ne tik globaliu žaidėju, tačiau gebėti greitai keistis ir prisitaikyti prie greitų rinkos pokyčių. Ataskaitoje minima, jog svarbiais organizacijų pokyčių aspektais tampa restruktūrizacijos procesai, dėmesys darbuotojams, lankstumas bei atvirumas. Galima daryti išvadą, jog nors veiksniai inicijuojantys ir lemiantis pokyčius yra gana aiškūs, tačiau pokyčių samprata yra kompleksiškas procesas, kuris priklauso nuo įvairių pokyčiams įtaką darančių aplinkos veiksnių.

Pokyčių sampratą analizuojantys mokslininkai vis dar neranda vieningo pokyčių apibūdinimo, kadangi pokyčiai gali būti labai skirtingi ir skirtingai interpretuojami įvairiuose kontekstuose bei skirtingose organizacijose (žr. 1 lentelė.).

1 lentelė. Pokyčių sampratos apibrėžimai. (Šaltinis: Sudaryta autorės)

Pokyčių apibūdinimas	Autorius (-iai)
Krypties keitimas	
Pokyčiai – krypties keitimas iš esamos padėties į norimą.	Hurn (2012)
Pokyčius apibūdina kaip organizacijos perėjimą į norimą būseną	Videikienė ir Šimanskienė (2014)
Pokyčius galima apibūdinti kaip ėjimą nuo pažįstamo iki nežinomybės	D’Ortenzio (2012)
Tobulėjimo įrankis	
Pokyčiai, kaip organizacijos konkurencingumo didinimo priemonė, kuri skatina nuolatos tobulėti ir vystytis.	Sakalas, Savanevičienė ir Girdauskienė (2016)
Pokyčiai, tai organizacijos sėkmingų rezultatų pasiekimo varomoji jėga	Gilley ir McMillan (2009)

Pokyčiai reiškia dabartinės situacijos pakeitimas siekiant tapti geresniu	Baesu ir Bejinaru (2013)
Elgsenos, struktūros ir t.t. pasikeitimas	
Pokyčiai yra tie, kurie reikalauja darbuotojų įpročių, elgsenos ir mąstymo pasikeitimo	Stilwell, Pasmore ir Shon (2016)
Pokyčiai vadinami bet koks pasikeitimas organizacijoje, jos struktūroje, žmonių elgesyje ir pan.	Thujisman (2015)
Pokyčiai tai bet koks pasikeitimas organizacijos procesuose ar žmonių elgsenoje, kurie reikalauja gebėjimo efektyviai valdyti išorinės aplinkos spaudimą.	Houston (2010)
Atsakas į išorės ar vidaus veiksnius	
Pokyčiai, tai procesas, kuomet organizacija nuolatos atsinaujina pagal išorės aplinkos ar klientų poreikius.	Moran ir Brightman (2000)

Pakankamai dažnai pokyčiai apibūdinami kaip organizacijos krypties keitimas iš esamos padėties į siekiamą, norimą (Hurn, 2012; Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Autoriai Baesu ir Bejinaru (2013) siek tiek praplečia minėtą apibūdinimą ir įterpia tai, jog pasikeitimas turi būti orientuotas į tapimą geresne, efektyvesne organizacija. Tai reiškia, jog vykstantys pokyčiai turėtų skatinti organizacijų tobulėjimą ir vystymąsi. Tokią pokyčių koncepciją palaiko ir Sakalas, Savanevičienė ir Girdauskienė (2016) pabrėždami, jog pokyčiai yra priemonė didinanti organizacijos konkurencinį pranašumą bei skatinanti organizaciją nuolatos tobulėti ir vystytis.

Kiti pokyčių sąvokos apibūdinimai labiau orientuoti į organizacijos struktūros, žmonių elgsenos pasikeitimus. Pokyčiai, autorių nuomone, yra procesai, kurie reikalauja organizacijos struktūros, darbuotojų įpročių, elgsenos ir mąstymo pasikeitimo (Stilwell, Pasmore ir Shon, 2016; Thujisman, 2015; Houston, 2010). Tokia pokyčių sąvoka pabrėžia svarbų darbuotojų vaidmenį, kadangi pokyčiai dažniausiai turi poveikį žmogiškiesiems ištekliams, kurie, kaip pokyčių proceso dalyviai, yra labai svarbūs. Būtent ši pokyčių samprata pagrindžia tyrimų rezultatus, jog pokyčiai labai jautriai paliečia kiekvieną darbuotoją, todėl dažnai kyla ir emocinė pasipriešinimo pokyčiams problema, kuri organizacijoms neleidžia pasiekti užsibrėžtų rezultatų.

D'Ortenzio (2012) pokyčius apibrėžia kaip ėjimą nuo to ką žinome ir pažįstame prie to, kas yra visiškai nežinoma. Daugelis autorių sutinka, jog pokyčius valdyti ir prognozuoti yra labai sudėtinga, todėl ši pokyčių samprata atspindi pokyčių ir jų valdymo sudėtingumą ir aktualumą. Gilley ir McMillan (2009) pokyčius identifikuoja kaip varomąją jėgą norint pasiekti sėkmingų organizacijos rezultatų. Panašiai pokyčius apibrėžia ir kiti autoriai, kurie mano, jog pokyčiai tai procesas, kuomet nuolatos atsinaujinama pagal išorės ir vidaus aplinkos poreikius (Moran ir Brightman, 2000).

Išanalizavus pokyčių sampratą, galima daryti išvadą, jog bendro, visa apimančio apibrėžimo nėra ir negali būti. Pokyčių procesas yra kompleksinis, sudėtingas, reikalaujantis daugelio proceso dalyvių įsitraukimo ir įpročių, gebėjimo pasikeitimo. Taip pat pokyčiai turi skirtingus tikslus skirtingose

organizacijose, pavyzdžiui, įmonėje pokyčiai koreliuoja su finansais ar veiklų efektyvumu, konkurencinio pranašumo siekiu, pelnu, tačiau pokyčiai nevyriausybinėse organizacijose ar viešosiose institucijose gali būti orientuoti į kaštų mažinimą, restruktūrizaciją ir pan. Svarbu taip pat pabrėžti, jog pokyčių apibūdinimą lemia ir pokyčių trukmė, kuri gali būti ilgalaikė ir trumpalaikė. Ilgalaikius transformacinius pokyčius galima būtų apibūdinti kaip žmonių elgsenos, mąstymo, struktūrų pasikeitimas. Trumpalaikiams pokyčiams apibūdinti užtenka, jog tai gali būti tobulėjimo įrankis padedanti siekti geresnių rezultatų. Apibendrinant, vieningą pokyčių sampratą apibrėžti tampa pakankamai sunku, tačiau galima teigti, jog pokyčiais gali būti vadinami procesai, kurie skatina organizacijas tobulėti, keistis ar prisitaikyti prie išorės bei vidinių poreikių.

2.2. Pokyčių lyderystė

2.2.1 Pokyčių lyderio vaidmuo pokyčių metu

Organizacijose vykstantys pokyčiai ir su jais susiję procesai, negali būti įsivaizduojami be aiškaus lyderio, kuris gebėtų inicijuoti, valdyti ir sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Daugelis autorių ir atliktų tyrimų atskleidžia, jog lyderystė pokyčių metu yra būtinas ir vienas svarbiausių elementų, darančių didelį poveikį pokyčių sėkmei (Stilwell, Oasmore ir Shon, 2016). IBM (2014) atlikto tyrimo duomenimis, pokyčių sėkmei didžiausią įtaką daro aukščiausiųjų vadovų, lyderių parama (83 proc.) bei bendros vizijos sklaida (64 proc.). Panašūs rezultatai gauti ir Videikienės ir Šiamanskienės (2014) atliktame tyrime, kuris atskleidžia, jog vienu iš pagrindinių trukdžių įgyvendinant pokyčius, laikoma prasta lyderystė. Šie rezultatai pagrindžia, jog pokyčiams įgyvendinti būtinas lyderis, turintis kompetencijų ir asmeninių savybių vedančių organizaciją siekiamų rezultatų link.

Pokyčių lyderio sąvoka vis dar dažnai yra tapatinama su vadovo sąvoka. Pokyčių kontekste pasitaiko nesusipratimų tarp šių sąvokų, kadangi vieni lyderystę identifikuoja kaip kompetenciją, kiti – kaip atskirą asmenį, todėl svarbu suprasti vadovų ir lyderių skirtumus pokyčių kontekste (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Pokyčių vadovo ir pokyčių lyderio skirtumai (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Cran, 2015; Caldwell, 2003)

	Pokyčių vadovas	Pokyčių lyderis
Pagrindinė užduotis	Įgyvendinti iškeltus tikslus	Vizijos kūrimas ir įkvėpimas ja sekti
Atsakomybė	Atsakomybė už padalinį	Atsakomybė už organizaciją
Vaidmuo organizacijoje	Įgyvendintojas, savo srities ekspertas	Vizionierius, strategas
Valdymas	Hierarchiškas	Bendradarbiavimo
Kompetencijos	Problemų sprendimas, analitika, komandinis darbas,	Kūrybiškumas, gebėjimas įkvėpti, strateginio valdymo įgūdžiai, gebantis rizikuoti, verslumas,

	konfliktų valdymas, gebėjimas prisitaikyti	
Asmeninės savybės	Logiškumas, atsakingumas, komunikabilumas,	Inovatoriškumas, charizma, lankstumas, komunikabilumas, atvirumas, sąžiningumas

Düren (2013) pokyčių lyderį apibūdina kaip asmenį, rodantį kryptį bei valdantį visus pokyčių procesus. Pokyčių lyderis gali būti vadinama asmenybe, turinti gebėjimų daryti įtaką, keisti darbuotojų įpročius ir elgseną, užtikrinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Baesu ir Bejinaru, 2013). Pokyčių lyderiai taip pat apibūdinami kaip asmenybės, kurios yra charizmatiškos, turinčios gebėjimą įkvėpti ir sutelkti kolektyvą pokyčiams (Sakalas, Savanevičienė ir Girdauskienė, 2016). Tuo tarpu pokyčių vadovams priskiriamas vaidmuo perkelti lyderio iškeltą viziją į padalinių darbotvarkes, veiklas, siekiant įgyvendinti pokyčius. Galima daryti išvadą, jog pokyčių lyderiai tai asmenybės, kurios kuria viziją, geba įkvėpti ir valdyti pokyčius, o pokyčių vadovų vaidmuo yra užtikrinti palaikymą lyderiui ir iškeltų tikslų įgyvendinimą.

Analizuojant pokyčių lyderio vaidmenį pokyčių procese, būtina identifikuoti ir lyderio pagrindines atsakomybes, veiklas. Lyderis, kaip pokyčių vedlys, privalo ne tik atlikti pokyčių valdymo funkcijas, tačiau jo vaidmuo yra kur kas labiau susijęs su žmonėmis, nei su funkcinių atsakomybių įgyvendinimu. Pokyčių procese, funkcinės atsakomybės dažniausiai turi vadovai, ekspertai, specialistai, dėl šios priežasties, lyderio vaidmuo ir atsakomybės yra kur kas kompleksiškesnės ir mažiau apibrėžtos (Düren, 2013). Galima išskirti pagrindines pokyčių lyderio atsakomybes:

- Įdiegti naują *status quo*;
- Nustatyti viziją ir organizacijos kryptį;
- Įkvėpti darbuotojus;
- Sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams;
- Dalintis vizija, laukiamais rezultatais, pokyčių verte organizacijai;
- Įtraukti darbuotojus į pokyčių procesą;
- Vykdyti efektyvią komunikaciją (Graetz, 2000);

Šios atsakomybės apibūdina tiek pokyčių lyderio veiklas, tiek ir kompetencijas, kurias jis turėtų turėti valdant pokyčius. Lyderio pagrindinės kompetencijos turėtų būti orientuotos į gebėjimus dirbti su žmonėmis, dėl to viena svarbiausių kompetencijų gali būti laikomas emocinis intelektas, empatija ir t.t.

Lyderio vaidmuo pokyčių procese yra neatsiejama pokyčių dalis, kadangi nei vieni sėkmingi pokyčiai negalėtų būti įgyvendinti be lyderystės. Šiam teiginiui pritaria ir tyrėjai, kurių tyrimuose atsispindi lyderio ir sėkmingų pokyčių įgyvendinimo stiprios sąsajos. Pokyčių lyderis skiriasi nuo vadovų tuo, jog jo dėmesys orientuotas ne į funkcijų atlikimą, o į žmonių telkimą bendriems tikslams įgyvendinti. Lyderystė

pokyčių metu būtina norint sumažinti pasipriešinimą pokyčiams, skleidžiant viziją bei rodant kryptį, įkvepiant kitus, koordinuojant veiklas, projektus.

2.2.2. Pokyčių lyderio tipų klasifikacija

Kiekvienoje organizacijoje, vyraujant skirtingoms struktūroms, organizacinėms kultūroms, skirtinga tampa ne tik ir pokyčių lyderio rolė bei atsakomybės, bet ir tipas. Lyderių tipai yra skirtingų lyderio elgsenos, kompetencijų ir asmeninių savybių atspindys. Skirtingi lyderių tipai, skirtingose organizacijos, gali atnešti ne vienodus rezultatus, todėl labai svarbu, jog organizacijos gebėtų identifikuoti lyderius, kurie galėtų sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Lyderio tipas taip pat turi labai svarbias sąsajas su darbuotojais, jų pasipriešinimu pokyčiams, lojalumu, įsitraukimu ir t.t. Dėl šios priežasties, siekiant suvaldyti įvairius pokyčių procesus ir iššūkius, lyderių tipai gali lemti organizacijos sėkmę arba nesėkmę (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Pokyčių lyderio tipų klasifikacija. (Šaltinis: sudaryta autorės)

Pokyčių lyderio tipas	Apibūdinimas	Autorius
Transformacinis (<i>angl. transformational</i>)	Tai pokyčių lyderis, kuris yra charizmatiškas, kuriantis vizijas, gebantis jas komunikuoti.	Yasir, Imran, Irshad ir kt, (2016);
Transakcinis (<i>angl. transactional</i>)	Lyderis yra linkęs paskatinti tuos, kurie pasiekė rezultatus, atliko užduotis.	
Nesikišantis (<i>angl. Laissez- faire</i>)	Lyderis visą sprendimų priėmimo galią sutelkia savo pasekėjų rankose	
Vadovaujantysis (<i>angl. commanding</i>)	Lyderiui tampa svarbūs procesai, orientacija į tikslus ir rezultatus.	Kathleen, Kevin, Reardon ir Rowe (1998)
Logiškas (<i>angl. logical</i>)	Šio tipo atstovai dažniausiai kliaujasi logika, racionalumu, analizėmis, ištiriant visas galimas alternatyvas.	
Įkvėpiantis (<i>angl. inspirational</i>)	būdingas lyderiams, kurie geba kurti ir perteikti prasmingas, aiškias ateities vizijas, kurti naujas, kartais radikalias, idėjas, įkvėpti kitus.	
Palaikantis stilius (<i>angl. supportive</i>)	Lyderiui svarbiau tampa palaikomoji funkcija, kuri pabrėžia atvirumą, bendradarbiavimą, mokymąsi.	
Demokratinis (<i>angl. democratic</i>)	Lyderis į sprendimų priėmimą siekia įtraukti ir kitus, sprendimų priėmimo atsakomybė telkiama įsitraukusiųjų rankose.	Goleman (2000)
Bendradarbiaujantis (<i>angl. affiliative</i>)	Šio lyderio pagrindinis moto „svarbiausia – žmonės“. Šis stilius padeda atkurti santykius tarp darbuotojų, buria bendruomenes, kuria pasitikėjimu grįstus ryšiu ir santykius.	
Priverstinis (<i>angl. commanding</i>)	Lyderis orientuojasi į užduočių teikimą, stiprų vadovavimą, pavaldumą. Daugiausiai naudojamas atsiradus staigiai krizei, kurią bet kokia kaina būtina suvaldyti.	
Autoritetingas (<i>angl. authoritative</i>)	Lyderis turi aiškią viziją, kurią geba perteikti darbuotojams, tačiau lyderis privalo turėti autoritetą ir pasekėjų palankumą.	
Pavyzdinis	Lyderis kelia aukštus reikalavimus ir standartus komandai, todėl svarbi tampa darbuotojų kompetencija.	

<i>(angl. pacesetter leader)</i>		
Ugdomasis lyderis <i>(angl. coaching)</i>	Lyderis stengiasi įgalinti pasekėjų kompetencijas pasitelkti bendro tikslo siekimui.	
Demokratinis <i>(angl. democratic)</i>	Lyderio pagrindinis tikslas yra diskutuoti, įtraukti ir pasiekti konsensumą.	Elearn (2007)
Bendradarbiaujantis <i>(angl. collaboration)</i>	Lyderis įtraukia vadovus, pasekėjus į sprendimų priėmimą, siekiant pasekėjų palankumo.	
Priverstinis <i>(angl. coercion)</i>	Lyderis naudojasi galia, siekiant įdiegti pokyčius.	
Dalyvavimo <i>(angl. participation)</i>	Pagrindinis lyderio tikslas yra pasiekti darbuotojų lojalumą, suteikiant jiems galimybes pasisakyti, tačiau suteikiama ribota sprendimų priėmimo laisvė.	
Nukreipiamasis <i>(angl. direction)</i>	Lyderis naudojasi savo galiomis įgyvendinant pokyčius, sprendimų priėmimą telkia savose rankose.	
Didvyris <i>(angl. hero)</i>	Lyderis turi aukštas kompetencijas, todėl dažniausiai užduotis įpratęs daryti vienas.	Houston (2010)
Amatininkas <i>(angl. artisan)</i>	Lyderis yra savo srities ekspertas, buriantis aplink save tokius pačius ekspertus. Orientacija į kasdienes užduotis ir produktų ar paslaugų kūrimo procesus.	
Visur besikišantis <i>(angl. meddler)</i>	Lyderis turi itin aukštas vadybines kompetencijas, tačiau kitos kompetencijos telkiamos darbuotojų rankose. Dėl šios priežasties lyderis įpratęs tikrinti darbuotojų užduočių įgyvendinimą, dėmesį telkti mažoms procedūroms.	
Strategas <i>(angl. strategist)</i>	Tai tikras pokyčių lyderis, kuris turi strateginį mąstymą, geba kurti viziją, vystyti įmonę, motyvuoti ir įgalinti darbuotojus siekti bendrų tikslų.	

Pokyčių kontekste dažniausiai tyrinėjamas ir pasitaikantis lyderio tipas yra **transformacinis** (*angl. Transformational*), dar kitaip vadinamas - pokyčių lyderis. Šis lyderio tipas yra orientuotas į pokyčių valdymą, kadangi lyderis yra charizmatiškas, kuriantis vizijas, gebantis jas komunikuoti (Yasir, Imran, Irshad ir kt, 2016). Labai svarbus šio lyderio bruožas yra mokėjimas kurti stiprius emocinius ryšius su žmonėmis, kurių dėka lyderis yra pajėgus įkvėpti pasekėjus, juos motyvuoti, įgalinti atsiskleisti jų gebėjimams (Šilingienė, 2012). Kitas tipas, dažnai lyginamas su transformaciniu lyderiu yra **transakcinis** (*angl. Transactional*). Šio lyderio pagrindinis principas yra paskatinti tuos, kurie atliko savo užduotis. Šis lyderis orientuotas į apdovanojimų sistemos kūrimą, tačiau labiausiai dėmesį kreipia finansiniams paskatinimams už puikius darbuotojų rezultatus. Lyderis neturi didelio emocinio ryšio su pasekėjais, jo santykiai su kitais yra grindžiami kolegiškumu. Darbuotojai dažniausiai jaučia didelį įsipareigojimą atlikti užduotis, tačiau tai lojalumo organizacijai ir įsitraukimo neskatina. Paskutinysis, autorių Yasir, Imran, Irshad ir kt. (2016) tyrinėtasis lyderystės tipas - **nesikišantis** (*angl. Laissez-faire*), kuris visą sprendimų priėmimą telkia savo pasekėjų rankose. Šis lyderis suteikia laisvę priimti sprendimus, kurti, tačiau pats nekuria vizijų, tikslų, todėl manoma, jog šis lyderio tipas yra skatinantis neproduktyvumą ir pokyčių žlugimą.

Vieni taip pat iš pirmųjų pokyčių lyderio tipus 1998 m. išskyrė Kathleen, Kevin, Reardon ir Rowe. Autoriai išskyrė 4 skirtingus lyderystės tipus:

- **Vadovaujantysis** (*angl. Commanding*) - orientacija į veiklos procesus bei trumpalaikį tikslą. Tokie lyderiai yra produktyviai ir efektyviai veikiantys, orientuoti į pagrindinį rezultatą, dažniausiai mokosi iš savo klaidų.
- **Logiškasis** (*angl. Logical*) - šio tipo atstovai dažniausiai kliaujasi logika, analizėmis, išstiriant visas galimas alternatyvas. Lyderiai turi aiškius, ilgalaikius tikslus, paremtus apklausomis, faktais, statistika. Jiems svarbu, kad jų tikslas būtų susijęs su visos organizacijos strateginiu vystymusi.
- **Įkvėpiantis** (*angl. Inspirational*) - būdingas lyderiams, kurie geba kurti ir perteikti prasmingas, aiškias ateities vizijas, kurti naujas, kartais radikalias, idėjas, įkvėpti kitus. Lyderiai mokosi eksperimentuodami, yra smalsūs, kūrybiški.
- **Palaikantis stilius** (*angl. Supportive*) - šie lyderiai orientuoti į kompromisus bei atlieka labiau palaikomąją funkciją nei vadovojamąją. Jie pabrėžia atvirumą, bendradarbiavimą, mokosi stebėdami vykstančius rezultatus ir kitų požiūrius į priimamus sprendimus.

Analizuojant dar dviejų autorių pokyčių lyderystės tipus, galima pastebėti, jog išlieka tendencija tam tikriems lyderių tipams kartotis skirtingų autorių kontekstuose (žr. 4 lentelė).

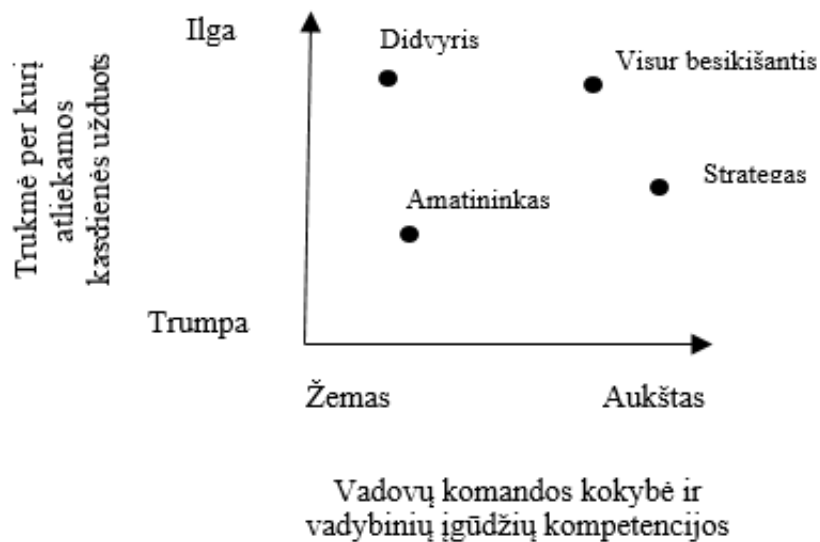
4 lentelė. Pokyčių lyderio tipų palyginimas. (Šaltinis: sudaryta autorės)

	Demokratinis	Bendradarbiaujantis	Priverstinis
Goleman, 2000	Lyderis, siekiantis į sprendimų priėmimą įtraukti ir kitus. Šis tipas, skatina pasitikėjimą, darbuotojų įsitraukimą, sprendimų atsakomybę tenka visiems įsitraukusiems, o ne pačiam lyderiui.	Šio lyderio pagrindinis moto „svarbiausia – žmonės“. Šis stilius padeda atkurti santykius tarp darbuotojų, buria bendruomenes, kuria pasitikėjimu grįstus ryšiu ir santykius.	Daugiausiai naudojamas atsiradus staigiai krizei, kurią bet kokia kaina būtina suvaldyti, pavyzdžiui, sugedus technologijai, įvykus nelaimingam atsitikimui ir pan.
Elearn, 2007	Naudoja nedideles grupes informacijai skleisti ir diskutuoti galimus sprendimus. Pagrindinis tikslas yra pasiekti konsensumą, priimant strategiškai svarbus organizacijai sprendimus.	Aukštesnieji vadovai, turintys planą kokius pokyčius įgyvendinti, įtraukia darbuotojus kuriant priemones pokyčiams įgyvendinti. Pagrindinis tikslas yra užtikrinti darbuotojų įsitraukimą bei palankumą sprendimams.	Galios naudojimas siekiant įdiegti pokyčius. Pagrindinis tikslas yra pasinaudoti darbo jėga, siekiant pasiekti rezultatų.

Pastebėtina, jog autorių išskirti panašūs tipai turi ne tik vienodus pavadinimus, tačiau ir panašias prasmes. Kita vertus, abu autoriai turi ir daugiau išskirtų lyderio tipų, kurias būtina aptarti. Goleman (2000) be analizuotų trijų tipų yra išskyręs dar 3 tipus. **Autoritetingas lyderis** (*angl. Authoritative leader*)

dažniausiai veikia organizacijose, kuriose vyrauja stagnacija ir reikia naujų pokyčių. Šio tipo lyderiai turi aiškia viziją, kurią geba perteikti darbuotojams. Geriausiai šis tipas pritaikomas, kuomet darbuotojus reikia telkti įgyvendinti numatomą tikslą bei kuomet darbuotojai yra palankūs lyderiui. Kita vertus, toks lyderis sunkiai gali įkvėpti, jei aplink jį bus geresnių specialistų, ekspertų, kurie yra labiau patyrę. **Pavyzdinis lyderiui** (*angl. Pacesetter leader*) svarbi tampa labai motyvuota bei kompetentinga komanda, kadangi toks lyderis kelia labai aukštus reikalavimus visiems darbuotojams. Šis lyderis turi išskirtinius gebėjimus, todėl tikisi iš visų tokių pačių rezultatų ir kompetencijų, o tai dažniausiai kelia pakankamai didelę įtampą ir stresą darbuotojams. **Ugdomasis lyderis** (*angl. Coaching leader*) įgalina žmones panaudoti savo gebėjimus, kompetencijas bendram tikslui siekti. Šio tipo lyderis tinkamas aplinkoje, kurioje vertinama mokymosi visą gyvenimą koncepcija, siekiamas nuolatinis tobulėjimas, tačiau netinkamas, kuomet organizacija yra didelė, kadangi dėmesys kiekvienam darbuotojui reikalauja daug laiko išteklių. Elearn (2007) išskiria dar du nepaminėtus lyderių tipus. **Dalyvavimo** (*angl. Participation*) lyderis teiraujasi darbuotojų apie pokyčių įgyvendinimo procesus, kviečiama dalyvauti diskusijose, tačiau jiems yra suteikta ribota galimybė pasisakyti, priimti sprendimus. Pagrindinis tikslas yra pasiekti darbuotojų lojalumą, paliekant jiems ribotą veiksmų laisvę įtakoti procesus. **Nukreipiamasis** (*angl. Direction*) lyderis priima daugumą sprendimų dėl pokyčių ir jų įgyvendinimo procesų. Naudojasi savo galiomis valdant pokyčių procesus. Pagrindinis tikslas yra įtikinti darbuotojus dėl būtinų pokyčių.

Paskutines analizuojamas lyderių tipologijas išskyrė Houston (2010). Šis autorius pabrėžė, jog pokyčių valdyje galime sutikti 4 skirtingų tipų lyderius, kurie gali užtikrinti sėkmę pokyčių įgyvendinimui (žr. 2 pav).



2 pav. Pokyčių lyderio tipai (Šaltinis: Houston, 2010 p. 47)

Paveikslėlyje pavaizduoti lyderių tipai kasdieninių užduočių atlikimo trukmės ir lyderio komandos kompetencijų ir kokybės santykiuje. Galima pastebėti, jog **Didvyris** (*angl. Hero*) atlikdamas užduotis užtrunka gana nemažai laiko ir tai yra dėl to, jo šis lyderis pats turi labai aukštas vadybos kompetencijas, todėl dažnai apsiima užduotis ir sprendimus daryti vienas. Jo komandos vadybiniai įgūdžiai ir bendra kokybė taip pat yra žemesnė. Tai galima paaiškinti tuo, jog šie lyderiai yra labai nuovokūs, patys gebantys valdyti daugelį procesų, dėl to aukščiausio lygio kompetencijas turinčios komandos lyderiui nereikia. Lyderis dažniausiai atsiranda krizės ar pokyčių metu, nes lyderis yra gebantis motyvuoti, bendrauti, valdyti procesus, tačiau jam pokyčiai sunkiau gali būti įgyvendinami, kadangi tokio tipo lyderis neturi aiškaus strateginio mąstymo, kuris užtikrintų pokyčių sėkmę. **Amatininkas** (*angl. Artisan*) - Lyderio dėmesys sutelktas į produkto ar paslaugos kūrimo procesus, o ne į vadybos procesus. Būdamas savo srities specialistais ir ekspertais šie lyderiai geba ana greitai atlikti kasdienes užduotis. Šis lyderis neturi daug kompetencijų vadybos, komunikacijos, žmonių išteklių vadybos procesuose, tačiau ir komandą jis renkasi pagal ekspertines žinias, o ne vadybines. Dažniausiai tokio pobūdžio lyderiai tinkamiausi mažose, besivystančiose įmonėse. **Visur besikišantis** (*angl. Meddler*) lyderis turi labai aukštas vadybos kompetencijas, kurias lyderis pritaiko kasdieniuose darbuose. Šis lyderis skiria labai didelį dėmesį kasdieniams procesams, užduotims, tačiau vengia strateginių užduočių. Dėl šios priežasties, jo komanda turi turėti pakankamai aukštas kompetencijas gebant valdyti strateginio lygio procesus. Šio lyderio pagrindinė problema, jog jis negeba susikoncentruoti į aukštesnio lygio užduotis ir kišasi į visus vykstančius procesus, todėl kasdinių užduočių atlikimo laikas tampa labai didelis. Jis neturi laiko vystyti įmonės, plėsti produktus, kadangi visas dėmesys skiriamas darbuotojų užduotims tikrinti bei mažoms procedūroms vykdyti. Paskutinis lyderio tipas yra **Strategas** (*angl. Strategist*). Strategas laikomas tikras pokyčių lyderis, kuris geba vystyti įmonę, geba kurti ir perteikti viziją, motyvuoja ir geba įgalinti darbuotojus veikti ir prisidėti prie pokyčių. Lyderis orientuojasi į nuolatinį savo ir darbuotojų tobulėjimą, ugdymą, yra lankstus. Lyderio užduotys yra labiausiai orientuotos į procesų stebėseną, komunikacijos užtikrinimą, darbuotojų motyvaciją, vystant ir ugdant vadovus, kuriant strateginius planus, planuojant ateities perspektyvas. Dėl šių priežasčių strategai kasdienes užduotis atlieka pakankamai greitai, kadangi turi pakankamai kompetentingą komandą, kuri padeda lyderiui įgyvendinti pokyčius.

Apibendrinus pokyčių lyderio tipų klasifikaciją, galima pastebėti, jog dauguma autorių išskiriančių pokyčių lyderių tipus, pabrėžia, jog ne visi lyderių tipai tinka visoms organizacijoms. Dėl šios priežasties, efektyviausias būdas įgyvendinti pokyčiams yra identifikuoti tinkamiausią organizacijai lyderio tipą, kuris suprastų organizacijos kultūrą, darbuotojus, darbo specifiką ir pan. Toliau atliekamam tyrimui bus pasitelkiama Houston (2010) lyderio tipologija, kuri apibrėžia skirtingus lyderio tipus: didvyris, amatininkas, visur besikišantis, strategas.

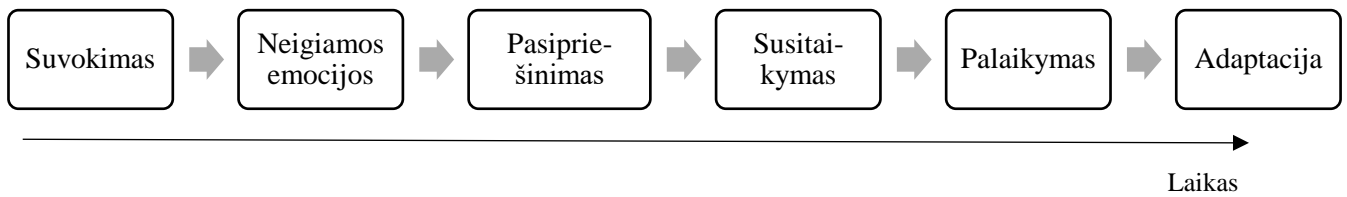
2.3 Pasipriešinimas pokyčiams

2.3.1 Pasipriešinimo pokyčiams priežastys ir formos

Kiekvienas pokytis organizacijoje paliečia svarbiausią ir jautriausią pokyčių dalyvį – darbuotoją, kuris yra pagrindinis išteklius sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame vyksta spartūs ir dažni pokyčiai, darbuotojai dažnai tampa viena iš kliūčių sėkmingam pokyčių įgyvendinimui, kadangi darbuotojai, išvarginti pasikeitusių sąlygų ir aplinkos dažnai nebetato prasmės keistis kartu su organizacija. Tačiau, būtina pabrėžti, jo joks pokytis nėra įmanoma be didžiosios daugumos žmonių įsitraukimo ir paramos pokyčiams, todėl būtina išanalizuoti pasipriešinimo pokyčiams priežastis.

Pasipriešinimas pokyčiams dažnai įvardinamas kaip nenoras keistis kartu su organizacija. Tudor (2014) analizuodamas pasipriešinimo pokyčiams procesą, pabrėžė, jog pasipriešinimas pokyčiams yra priešinga jėga, reaguojanti į teigiamą jėgą, kuri inicijuoja pokyčius. Ši idėja pabrėžia pasaulyje vyraujančią tendenciją - teigiamų ir neigiamų elementų sąsają, todėl bet toks pokytis, kurio pagrindinis tikslas yra orientuotas į teigiamus organizacijos ateities rezultatus, sulauks neigiamos jėgos, kuri gali sulėtinti ar net sužlugdyti pokyčių įgyvendinimą. Pasipriešinimas pokyčiams taip pat gali būti apibūdinamas kaip kintamasis, kuris yra priklausomas nuo pokyčio sąlygų ir aplinkos (Penava ir Šehić, 2014) arba kaip žmonių elgsena siekiant organizacijoje išlaikyti nusistovėjusią tvarką (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Svarbu suprasti, jog pasipriešinimas pokyčiams yra natūrali žmogaus reakcija į nežinomybę, o tai skatina padidėjantį nesaugumo jausmą. Šis reakcijos procesas į pokyčius yra neatsiejama kiekvienos organizacijos patirtis, todėl labai svarbus aspektas tenka lyderiams ir vadovams, kurie privalo paruošti organizacijos darbuotojus pokyčiams, jo pastarųjų įgyvendinimas taptų sėkmingas.

Pasipriešinimą pokyčiams lemia labai daug skirtingų veiksnių ir priežasčių. Susitelkę priešišškai nusiteikę pokyčiams darbuotojai, gali padaryti neatitaisomą žalą organizacijos kultūrai ir rezultatams, todėl svarbu suvokti pagrindinius veiksnius, lemiančius šio reiškinio atsiradimą. Organizacijose vykstantys pokyčiai, natūraliai išryškina žmogaus instinktą priešintis. Žmogaus prigimtis ir patirtis lemia tai, jog priimti pokyčius asmeniškai tampa labai sunku, kadangi pokytis daro poveikį žmogaus elgsenai, įpročiams, žinioms, o svarbiausia suteikia nežinomybės jausmą, kurio žmonės taip vengia (Beasu ir Bejinaru, 2013; Muo, 2015). Būtent dėl šios priežasties, galima teigti, jog pagrindinis veiksnys atsirasti pasipriešinimui pokyčiams yra pats žmogus (žr. 3 pav.). Kiekvienas darbuotojas pokyčius priima asmeniškai, todėl labai svarbu suprasti didelį dėmesį skirti būtent žmogui, jo elgsenai tyrinėti ir analizuoti, o ne finansams ar struktūroms keisti (Penava ir Šehić, 2014).



3 pav. Žmogaus asmeninis prisitaikymo pokyčiams procesas (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Houston 2010; Johannsdottir, Olafssonir ir Davidsdottir, 2015)

Galima pastebėti, jog asmeninis žmogaus pasipriešinimo procesas turi pakankamai daug etapų, per kuriuos žmogus dažniausiai pereina priimant naują *status quo* organizacijoje. Suvokimas, jog pokyčiai vyks yra pirmasis etapas, kuomet darbuotojas susipažįsta su pokyčiais. Tai yra viena pagrindinių fazių, kuomet lyderis privalo aiškiai papasakoti pokyčių reikšmę ir būtinumą, įkvėpti siekti naujos vizijos. Jei šiame etape darbuotojas suvoktų visą pokyčių esmę ir prasmę, tikėtina, jog pasipriešinimas pokyčiams sumažėtų. Efektyviai neperteikus idėjų dėl pokyčių reikalingumo, žmogų apima neigiamos emocijos, kadangi pradedama suprasti, jog pokyčiai palies visus, todėl kyla natūralus pasipriešinimas visiems procesams, žmonėms, kurie inicijuoja pokyčius. Po kiek laiko, žmogui arba tenka, arba jis nori susitaikyti su pokyčiais, po kurių ateina palaikymo stadija ir adaptacija prie pasikeitusios aplinkos. Susitaikymo etape žmogus dažniausiai pradeda matyti pokyčių rezultatus, todėl šis etapas užima pakankamai daug laiko.

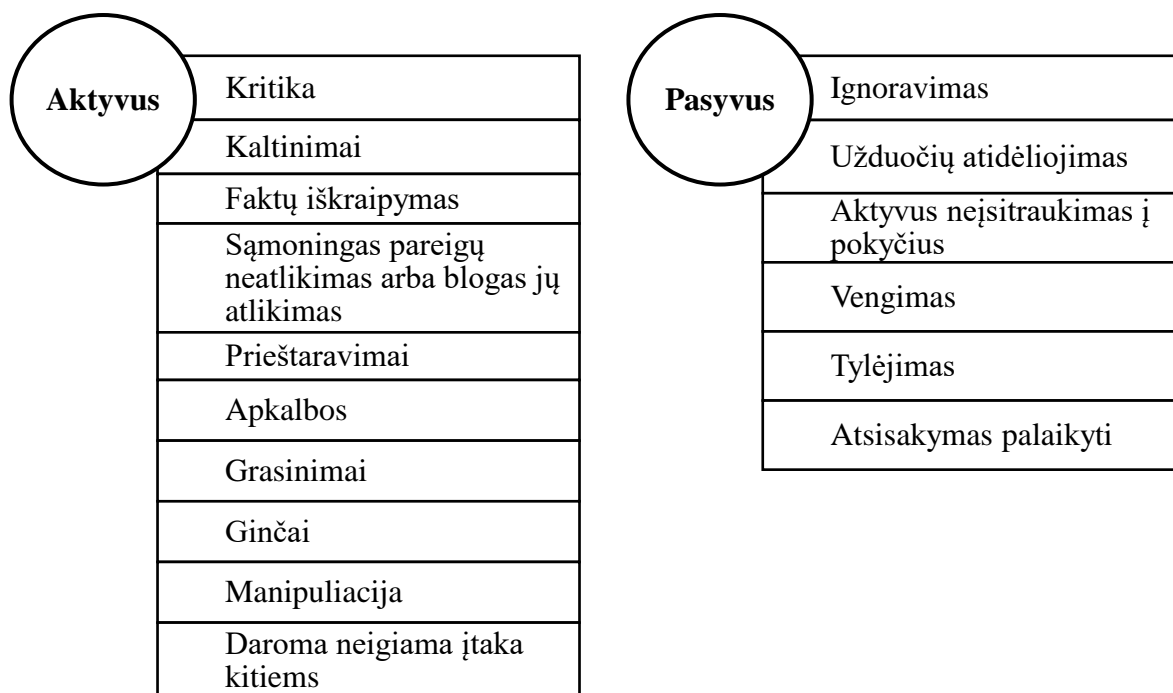
Identifikavus, jog žmogus tampa pokyčių procesų įgyvendinimo viena pagrindinių iššūkių lyderiams, būtina išanalizuoti ir kitas, darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemiančias priežastis. Būtina pabrėžti, jog dauguma veiksnių yra dažniausiai susijusi tiek su pačiais darbuotojais, tiek su lyderių elgsena. Tudor (2014, p. 39) išskyrė tokius pagrindinius veiksnius pokyčiams atsirasti:

- **Žmonių požiūris.** Svarbus išlieka pačio žmogaus išsilavinimas, auklėjimas, amžius ir pan., o tai lemia susikūrusią žmogaus pasaulėžiūrą.
- **Susiformavę įpročiai.** Žmonių įpročius pakeisti labai sunku, dėl to, bet koks pokytis reikalaujantis pakeisti įpročius ir kasdienę žmogaus elgseną lemia neigiamų emocijų atsiradimą.
- **Kitų nuomonių klausymasis.** Daugelis pasiduoda kitų žmonių įtakai priimant sprendimus bei formuojant savo nuomonę.
- **Nežinomybės baimė.** Pokyčiai būtent dažnai ir apibūdinami kaip perėjimas nuo žinojimo prie nežinomybės. Nežinomybė skatina žmones jaustis nesaugiai, nestabiliai, kelia nepasitikėjimą savimi.
- **Ekonominės priežastys.** Pokyčių metu baiminamasi dėl darbo krūvio padidėjimo bei darbo užmokesčio sumažėjimo, garantijų nebuvimo.

- **Nesaugumo jausmas.** Pokyčiai reikalauja išlipimo iš komforto zonos, o toks jausmas žmogų verčia jaustis nesaugiai.

Išoraitė (2012, p. 142) išskiria dar tris priežastis, kurios lemia priešinimąsi pokyčiams: „įsitikinimas, jog permainos nieko gero neatneša, netekties jausmo bei neapibrėžtumo“. Žmonės negali priimti natūraliai pokyčių, kadangi nežino, kokios pasekmės jų laukia, dėl šios priežasties labai svarbi priežastis tampa vadovo negebėjimas perduoti iškelto vizijos ir įtikinimas, jog pokyčiai reikalingi. Nors šios pagrindinės pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra žinomos ir atskleistos daugumoje tyrimų, tačiau šios priežastys vis dar nėra iki galo sėkmingai eliminuojamos įgyvendinant pokyčius.

Pasipriešinimas pokyčiams yra labai kompleksinis procesas, susijęs su žmogaus vertybėmis, tikėjimu, elgsena, organizacijos kultūra, lyderiu ir t.t. Organizacijose reakcijos į pokyčius gali būti labai skirtingos, todėl tai kelia dar didesnę iššūkį pokyčių komandoms ir lyderiui gebėti rasti tinkamiausius sprendimus, atnešančius maksimalią naudą ir vertę organizacijai. Darbuotojų pasipriešinimas dažniausia pastebimas per jų elgseną: darbų atidėliojimas, sumažėjęs skaidrumas, atvirumas, kritikos teikimas, pasyvumas ir apatija darbui ir t.t. (Lines ir kt., 2015). Ši darbuotojų pasipriešinimo elgsena gali būti priskiriama vienai ar kitai pasipriešinimo pokyčiams formoms, paminėtoms keleto autorių Hultman (2003) ir Valkon (2016). Šie autoriai išskyrė aktyvų ir pasyvų pasipriešinimą pokyčiams (žr. 4 pav.)



4 pav. Aktyvus ir pasyvus pasipriešinimas pokyčiams. (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Hultman, 2003 ir Valkon, 2016).

Aktyvų pasipriešinimą pokyčiams galima apibūdinti kaip atvirą žmonių išreiškiamą reakciją, poziciją, kuria norima atskleisti prieštaravimus įgyvendinamiems pokyčiams. Taip reaguodami žmonės dažniausiai atidžiai stebi pokyčius, juos kritikuoja, telkia aplink save bendraminčius, priešinasi bet kokiems procesams ir atvirai tai parodo (Valkon, 2016). Tuo tarpu kartais net pavojingesnis organizacijai tampa pasyvus pasipriešinimas, kadangi ilgalaikėje perspektyvoje šie žmonės nebus efektyviai dirbantys ir padėsiantys įgyvendinti pokyčius. Toks pasipriešinimas yra pavojingas pokyčių įgyvendinimui, kadangi darbuotojai nėra linkę išsakyti savo nuomonės, vengia atsakomybių, ne visuomet efektyviai atlieka užduotis, tampa abejingais ir neįsitraukusiais į jokių organizacijos procesus (Valkon, 2016). Autoriai Grybienė ir Šimbelis (2005) taip pat papildė aktyvaus ir pasyvaus pasipriešinimo formų koncepciją, pridėdant verbalinius ir neverbalinius elementus, kurie lemia pasipriešinimo pokyčiams matomumą. Autoriai išskiria, jog labiausiai pastebimas yra aktyvus – žodinis pasipriešinimas, mažiausiai matomas – pasyvus nežodinis pasipriešinimas pokyčiams, kadangi pasipriešinantys akivaizdžiai neatskleidžia savo pozicijos pokyčių atžvilgiu. Tokie žmonės stabdo organizacijos augimą, skatina stagnaciją ir pokyčių neįgyvendinimą.

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams formas, galima išskirti ir autorių Yılmaz ir Kılıçoğlu (2013) apibrėžtas 3 pasipriešinimo pokyčiams formas:

1. **Aklas pasipriešinimas** (*angl. Blind resistance*) – Nežinomybė ir nesaugumas skatina netoleruoti pokyčių, užimama gynybinė pozicija. Šiems žmonės suprasti pokyčių esmę ir tikslą reikia nemažai laiko.
2. **Politinis pasipriešinimas** (*angl. Political resistance*) – Šie žmonės bijo prarasti savo statusą, galią, organizacijoje užimamą vaidmenį, finansus. Šiems žmonėms pokyčius suprasti gali padėti derybos, diplomatija.
3. **Ideologinis pasipriešinimas** (*angl. Ideological resistance*) – Remiantis savo vertybėmis, principais, tikėjimu ir pan. žmonės gali rasti argumentų, kodėl pokyčiai nėra naudingi organizacijai ir žmonėms. Šiems žmonėms įtikinti dėl pokyčių svarbos būtini argumentai, statistika, faktai.

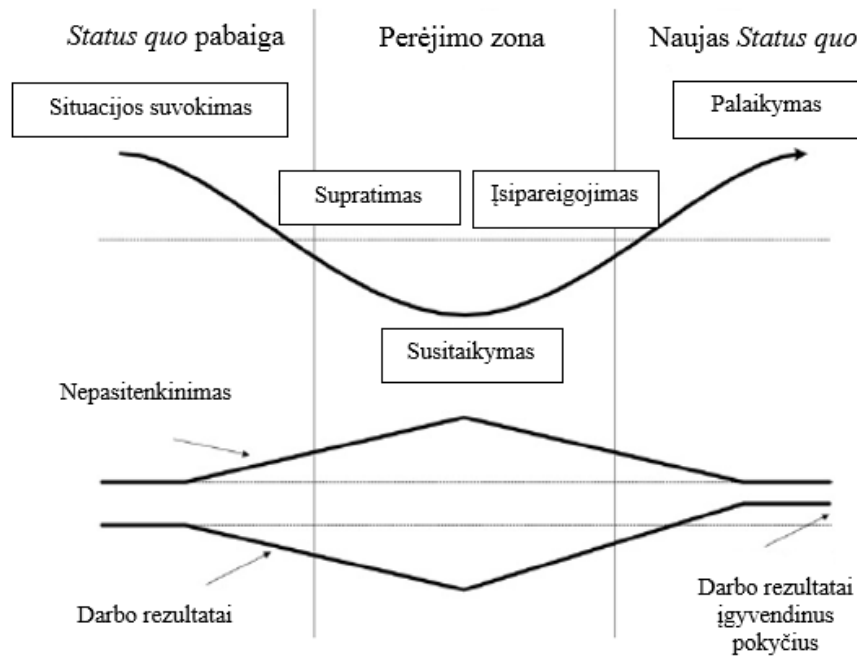
Galima apibendrinti, jog pasipriešinimas pokyčiams yra procesas, kuomet reakcija į inicijuojamus pakeitimus organizacijoje yra priimama neigiamai. Pagrindiniu pasipriešinimo pokyčiams lemiančiu veiksmu tampa lyderis, jo gebėjimas komunikuoti pokyčių viziją bei darbuotojų požiūris į pokyčius ir vertybės. Žmogaus prigimtis priešintis viskam, kas skatina jaustis nesaugiai tampa pagrindine priežastimi priešintis įgyvendinamiems pokyčiams. Pasipriešinimas pokyčiams gali būti įvairių formų, kuriomis darbuotojai išreiškia savo tam tikrą poziciją, nuostatas apie vykstančius pokyčius. Tyrime bus pasitelkiamos aktyvaus ir pasyvaus pasipriešinimo pokyčiams formos, kurios geriausiai atskleidžia darbuotojų atvirą ir

aktyvų pasipriešinimą pokyčiams išsakant savo nuomonę, kritiką bei pasyvesnį pasipriešinimą, kuris pasireiškia per darbuotojų abejingumą, vangumą, neįsitraukimą į pokyčių įgyvendinimą. Dėl šios priežasties, lyderio, kuris gebėtų įgalinti darbuotojus palankiai vertinti pokyčius ir sumažinti arba eliminuoti pasipriešinimo pokyčiams reiškinių, vaidmuo valdant pasipriešinimo procesus tampa labai svarbus.

2.3.2 Pasipriešinimo pokyčiams valdymas

Pasipriešinimas pokyčiams, kaip ir pats pokyčių procesas, gali būti valdomas. Svarbu pabrėžti, jog pasipriešinimas yra natūrali, galimai pirminė žmonių reakcija, dėl šios priežasties būtina ne kovoti su šiuo procesu, bet telkti dėmesį į žmogų, jo poreikius, tobulėjimą, įtraukimą į procesus (Bilgin ir Danis, 2016). Pokyčių valdymas dažniausiai yra telkiamas pokyčių lyderio ir jo komandos rankose, kadangi atsakomybė už visų pokyčių sėkmę tenka būtent pokyčių lyderiui. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo objektas yra žmogus, kurio elgsena, emocijos, nepasitenkinimas gali turėti didelę įtaką pokyčių įgyvendinimui. Dėl šios priežasties, pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodai ir procesai tampa pokyčių lyderio įrankiais siekiant sumažinti bei suvaldyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

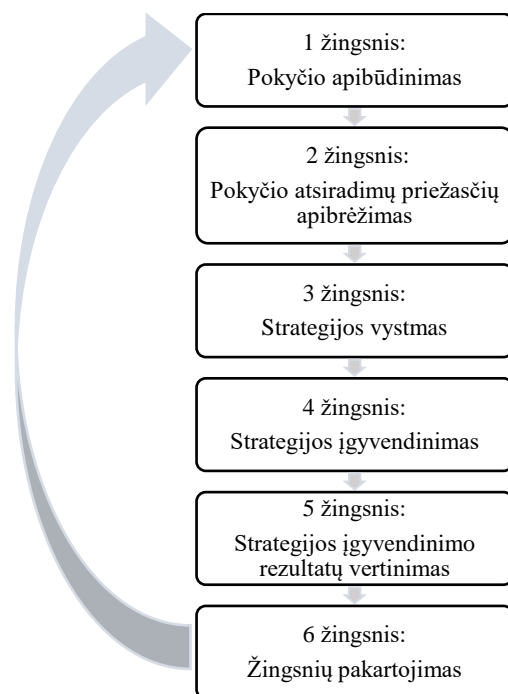
Vienas iš pokyčių valdymo pradininkų laikomas Lewin (1951) sukūrė trijų etapų pokyčių valdymo modelį, kuris gali padėti ne tik įgyvendinti pokyčius, tačiau sumažinti ir pasipriešinimą pastariesiems. **Atšildymo** stadijoje atskleidžiamas pokyčių būtinumas, vizija ir laukiami rezultatai. **Perėjimas į naują būseną** yra procesas, kurio metu darbuotojai ir visa organizacija keičiasi ir prisitaiko prie pokyčių. **Užšaldymo** procesas reiškia pokyčių įgyvendinimą, užtvirtinimą. Šiuo valdymo modeliu, lyderiams privalu dėmesį telkti į pirmas dvi stadijas, kadangi šiose stadijose yra didžiausia tikimybė atsirasti pasipriešinimui (Brian, 2012). Būtent valdant pokyčius taip pat labai svarbu suprasti etapus, kuriuos patiria darbuotojai, kol prisitaiko prie pasikeitusios aplinkos (žr. 5 pav).



5 pav. Pokyčių proceso kreivė. (Šaltinis: Deavitt, Kristin, Wade ir kt., 2012 p.143)

Pokyčių procesas prasideda senojo *status quo* pakeitimo procesu, kuris sukuria didėjantį darbuotojų nepasitenkinimą ir darbo rezultatų prastėjimą. Darbuotojams suvokus pokyčių procesus ir situaciją, prasideda supratimo, susitaikymo ir įsipareigojimo etapas, kuris, atitinka Lewin (1951) išskirtą perėjimo etapą. Šiame etape darbuotojai tampa vis labiau pasitenkinę ir susitaikę su pokyčiais ir naujo *status quo* įdiegimo etape jaučiamas palaikymas pokyčiams. Galima daryti išvadą, jog norint sėkmingai suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams būtina skirti didesnę dėmesį komunikacijai su darbuotojais apie pokyčių vertę, eigą ir laukiamus rezultatus. Taip pat, svarbu paminėti, jo pokyčių ir pasipriešinimo jiems valdymas apima pakankamai ilgą laiko tarpą, todėl pokyčių lyderiai privalo būti kantrūs, empatiški bei pasiruošę ilgalaikį pokyčių įgyvendinimo planą.

Strategijų, kuriomis galima būtų naudotis valdant pasipriešinimo pokyčiams procesus yra išskirta pakankamai nemažai, kadangi pasipriešinimo pokyčiams valdymas vis dar išlieka viena sunkiausių pokyčių lyderio užduočių. Vienoje iš galimų valdymo strategijų pirmiausia pabrėžiama lyderio atsakomybė atsakingai ir efektyviai vykdyti pokyčių komunikaciją, darbuotojų įtraukimas į pokyčius ir pastarųjų pasitikėjimo lyderiu ir jo komanda užtikrinimas (Radzi ir Othman, 2016). Autorius Hultman (2003) išskiria pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos modelį per žingsnius (žr. 6 pav).



6 pav. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos modelis. (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Hultman, 2003 p. 11).

Šioje pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos modelyje pabrėžiama, jog svarbi vadybos dalis yra pasiruošimas ir aiškios, konkrečios strategijos pasirengimas. Pokyčio apibūdinimas, veiksnių, lėmusių pokyčio atsiradimą identifikavimas yra svarbios dalys darbuotojams, norint suprasti pokyčio esmę, vertę ir svarbiausia poveikį darbuotojams ir organizacijai. Strategijos pagrindiniu objektu privalo tapti darbuotojas ir gebėjimas atrasti įrankių, priemonių darbuotojus motyvuoti, įtraukti. Strategijos įgyvendinimo ir rezultatų vertinimo žingsniuose svarbus tampa laikas ir pokyčių įgyvendinimo laikas ir greitis, kuris galimas tik gerai pasiruošus ankstesniuose žingsniuose. Rezultatų vertinimo žingsnyje labai svarbu sąmoningai ir atsakingai įsivertinti realų pokyčių įgyvendinimą. Autorius pabrėžia, jog pokyčių valdymas ir pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra labai sudėtingas procesas, todėl lyderis neturi nusivilti jei pasipriešinimo sumažinti nepavyko. Dėl šios priežasties, šeštajame žingsnyje, jei rezultatai netenkina, rekomenduojama pradėti viską iš pradžių. Autorius taip pat pabrėžia, jog visiškai suvaldyti pasipriešinimo pokyčiams neįmanoma, svarbiausia šią darbuotojų reakciją kuo labiau sumažinti arba sumažinti galimybes pasipriešinimui atsirasti.

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams valdymą, svarbu paminėti, jog norint sėkmingai valdyti pasipriešinimą pokyčiams bei šią reakciją sumažinti, svarbu pritaikyti ir valdymo metodus pagal pasipriešinimo tipus (Girdauskienė ir Miliūnaitė, 2015):

- Aktyvus - žodinis pasipriešinimas - **prievarta**

- Aktyvus – nežodinis pasipriešinimas – **manipuliacija**
- Pasyvus – žodinis pasipriešinimas - **ugdymas, palaikymas, įtraukimas**
- Pasyvus – nežodinis pasipriešinimas - **derybos**

Autorės išskyrė, jog pagal pasipriešinimo intensyvumą ir atsiskleidimo lygį, naudojami skirtingi valdymo įrankiai, kuriais galima būtų sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Autoriai Kotter ir Schlesinger (2008) identifikavo pagrindinius penkis metodus pasipriešinimui sumažinti: ugdymas ir informavimas, dalyvavimas ir įtraukimas, parama, derybos, manipuliacija, prievarta. Išskirdami kiekvieną metodą autoriai pabrėžia tiek veiksnius, skatinančius rinktis vienokius ar kitokius metodus bei pastarųjų privalumus, trūkumus. **Ugdymo ir informavimo** metodas svarbus paveikiant žmonių supratimą apie pokyčius, jų vertę, poreikį, reikšmę organizacijai. **Dalyvavimas ir įtraukimas** pabrėžia darbuotojų įtraukimą į pokyčių organizavimo, įgyvendinimo procesus. **Paramos** teikimas darbuotojams apibrėžiamas kaip darbuotojams suteikiama galimybė mokytis, ugdyti naujus gebėjimus, rodant empatiją, palengvinant darbo sąlygas. **Derybų** metodas darbuotojams suteikia galimybę gauti papildomų verčių, galimybių, kurias pasiryžę yra suteikti vadovai. **Prievartos** strategija naudojama, kai norima gąsdinti darbuotojus dėl darbų, galių, finansų netekimo, sumažinimo ar pan. Svarbu pabrėžti, jog valdant pokyčius, lyderiui tenka prisitaikyti prie įvairaus pasipriešinimo formų, todėl lyderis turi būti lankstus bei gebantis naudotis skirtingais valdymo metodais.

Valdant pasipriešinimą pokyčiams, taip pat svarbu pokyčius atskirti nuo asmeninių santykių, kad darbuotojai neturėtų atitinkamų stimulų sureaguoti jautriai ir asmeniškai į pokyčius. Šis aspektas gali padėti lyderiams į pokyčius žiūrėti kaip labiau į formalų procesą, kurį privalu įgyvendinti. Pokyčių valdymas, įskaitant ir pasipriešinimo pokyčiams procesą, negali būti efektyviai valdomas, jei lyderiai nesupras savo organizacijos darbuotojų požiūrio ir elgsenos visumos. Autorius Houston (2010) išskyrė pagrindinius pasipriešinimo pokyčiams veiksnius ir priemones, kuriomis galima valdyti pastarąjį reiškinį (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams veiksniai ir priemonės jiems valdyti. (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Houston, 2010; Nedelcu.A.C ir Busu.C, 2016)

Pasipriešinimo veiksniai	Valdymo priemonės
Pokyčių būtinumo nesuvokimas	<ul style="list-style-type: none"> • Aiškiai suformuluota vizija • Užtikrinta nuolatinė komunikacija • Pavyzdžio rodymas
Pasiruošimo trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojams suteikti galimybę dalyvauti darbo grupėse, darbinėse sesijose • Duoti laiko susitaikyti su pokyčių idėja • Atvirai kalbėtis su darbuotojais • Organizuoti reikiamus mokymus

	<ul style="list-style-type: none"> • Įgalinti padalinių vadovus aktyviai įsitraukti ir padėti darbuotojams
Organizacijos statuso praradimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kalbėtis ne apie praeitį o apie ateities planus ir rezultatus
Baimė dėl pernelyg didelės kontrolės	<ul style="list-style-type: none"> • Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą • Bendrauti atvirai, konsultuoti, atsakyti į rūpimus klausimus
Asmeninės baimės	<ul style="list-style-type: none"> • Suteikti sąlygas savęs ugdymui • Kurti pozityvią atmosferą
Padidėjęs darbo krūvis	<ul style="list-style-type: none"> • Peržiūrėti organizacijos veiklų procesus, juos optimizuoti • Apdovanojimų, motyvacijos už rezultatus įdiegimas

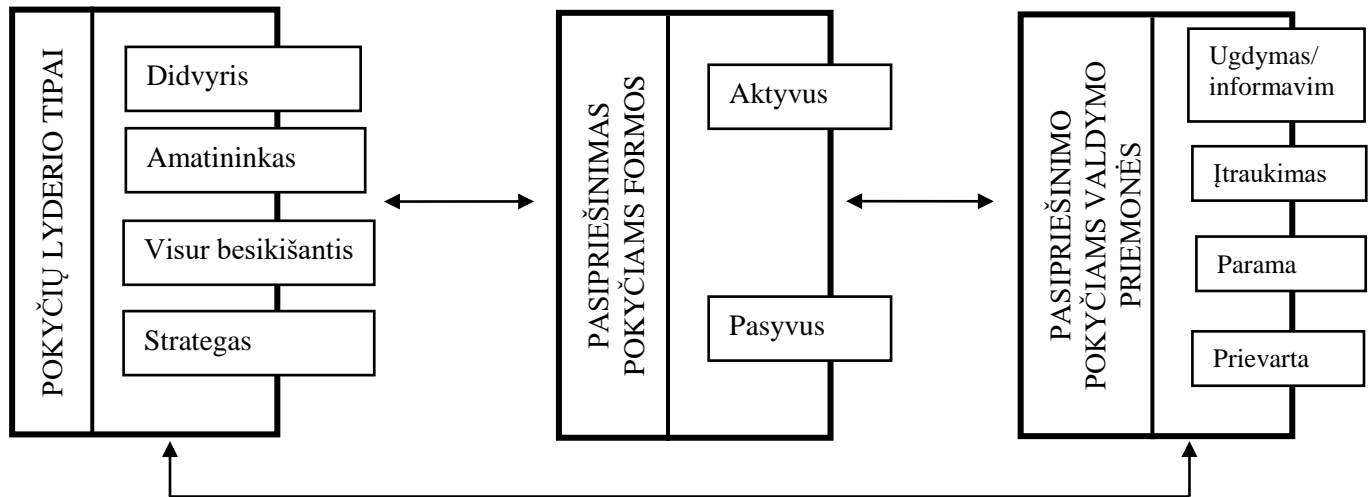
Autoriaus nuomone, pokyčių būtinumo nesuvokimas yra vienas iš pagrindinių pasipriešinimo pokyčiams veiksnių, kuris gali būti suvaldytas, jei lyderis geba aiškiai suformuluoti viziją, ją skleisti ir rodyti pavyzdį kitiems. Darbuotojų pasipriešinimą taip pat lema ir pasiruošimo pokyčiams trūkumas, todėl būtina sukurti darbuotojų ugdymo planą, organizuoti mokymus, kurie padėtų suprasti organizacijos poreikį keistis. Asmeninės baimės yra viena svarbiausių pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, kurias suvaldyti lyderiui yra iššūkis. Žmogus turi pokyčių metu jaustis saugiai, todėl pozityvios atmosferos, motyvacinių sistemų kūrimas galėtų sumažinti neigiamą nusiteikimą prieš pokyčius.

Apibendrinant, svarbu, jo norint sumažinti pasipriešinimą pokyčiams svarbi tampa atvira ir aiški komunikacija su darbuotojais, palankių darbo, ugdymo ir tobulėjimo sąlygų sudarymas. Pokyčių lyderiai privalo susitelkti į darbuotoją, jo tam tikrus poreikius ir jau ankstyvojoje pokyčių inicijavimo stadijoje skirti didelį dėmesį darbuotojams, jų elgsenai, organizacinei kultūrai tyrinėti. Taip pat svarbu nuolatos kurti emocinį ryšį su darbuotojais, nuolatos bendrauti, kurti pozityvią atmosferą.

Galima daryti išvadą, jog lyderio tipas atlieka labai svarbų vaidmenį visame pokyčių procese. Skirtingi lyderių tipai gali turėti skirtingą įtaką ir poveikį organizacijai, jos darbuotojams ir pokyčių įgyvendinimo sėkmei. Vienas iš svarbiausių iššūkių pokyčių procesuose tampa pasipriešinimas pokyčiams, kuris pasireiškia per darbuotojų neigiamą reakciją į pokyčius ir nenorą prisidėti prie pastarųjų įgyvendinimo. Pagrindiniu pasipriešinimo pokyčiams lemiančiu veiksniu tampa neaiški pokyčio komunikacija, lyderio nepasirengimas pokyčiams, darbuotojų baimė dėl neaiškios ateities. Dėl šios priežasties, svarbu lyderiui pasirinkti atitinkamą valdymo priemonę, kuris padėtų organizacijai tinkamai įdiegti pokyčius. Tolimesniam tyrimui bus pasitelkiamos Kotter (2008) pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių rinkinys, kuriame apibrėžtos priemonės: ugdymas ir informavimas, įtraukimas, parama ir prievarta. Šių priemonių pasitelkimas tyrime padės identifikuoti pokyčių lyderio tipams būdingas pasitelkiamas priemones, kurios gali padėti efektyviau suvaldyti pokyčius.

2.4 Teorinis lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajų modelis

Atlikus teorinę pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams mokslinės literatūros analizę, svarbu identifikuoti pagrindinius teorinius šių objektų elementus, kurių sąsajos bus tiriamos. Teorinėje lyderio tipų klasifikacijoje, pokyčių kontekste dažnai naudojami du tradiciniai tipai – transformacinis bei transakcinis, tačiau teoriniame modelyje pasirenkami Houston (2010) lyderio tipai: didvyris, amatininkas, visur besikišantis ir strategas. Konceptiniam teoriniam modeliui pasirinkti lyderio tipai ir sąsajos su pasipriešinimo pokyčiams yra aktualus tyrimų objektas, kadangi tokie lyderių tipai nėra anksčiau tyrinėti tokiam kontekste. Taip pat ši klasifikacija išsiskiria savo detalumu, kadangi kiekvienas tipas turi pakankamai detalizuotas elgsenos ypatybes, kurios tiksliau gali apibūdinti patį lyderį. Pasipriešinimo pokyčiams formos išskirtos aktyvus ir pasyvus pasipriešinimas, kurio pagrindiniai apibūdinamieji elementai tampa žmonių elgsena pasipriešinimo metu. Aktyvus pasipriešinimas tyrime identifikuojamas kaip aktyvus kritikos ar nuomonės išsakymas, neigiamos reakcijos į pokyčius reiškimas ir pan. Tuo tarpu pasyvus pasipriešinimas siejamas su vengimu atlikti užduotis, lėtesniu prisitaikymu prie pokyčių, atviros nuomonės neišsakymu. Svarbu pabrėžti, jog identifikuojant lyderio tipų sąsajas su pasipriešinimo pokyčiams formomis, svarbus modelio elementas tampa ir pasipriešinimo pokyčiams valdymas, kurio sąsajos su minėtais elementais taip pat yra vienas iš tyrimo laukiamų rezultatų. Teoriniam modeliui pasirinktos Kotter (2008) pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės, kurios naudojamos daugumoje tyrimų, susijusių su pasipriešinimo pokyčiams valdymo tematika: ugdymas ir informavimas, įtraukimas, parama bei prievarta. Šios pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės padės tiksliau nustatyti kokia pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonė yra pasitelkiama pokyčių lyderio bei kokias sąsajas valdymo priemonės turi su lyderio tipais bei pasipriešinimo pokyčiams formomis. Atsižvelgiant į teorinę literatūros analizę, sukurtas teorinis konceptinis modelis (žr. 7 pav.), kuriame apibrėžiami pagrindiniai, teorijoje išgryninti ir tyrime naudojami objektai.



7 pav. Teorinis lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir valdymo priemonių sąsajų modelis (Šaltinis: sudaryta autorės)

Atlikus pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pastarojo proceso valdymo priemonių teorinę mokslinių literatūros šaltinių analizę, galima teigti, jog pokyčiai yra organizacijoje pasikartojantis procesas, kuris reikalauja organizacijos lyderystės, gebėjimo keistis ir prisitaikyti prie besikeičiančių darbo, rinkos, technologijų ar kitų sąlygų. Pokyčiai daro didelę įtaką ne tik įmonės rezultatams, bet ir organizacijos darbuotojams, kurie lemia labai didelę dalį pokyčių įgyvendinimo sėkmės. Natūrali žmogaus reakcija į pokyčius yra pasipriešinimas bet kokiai naujovei, kadangi tai skatina žmogaus nesaugumo jausmą, kuris pasireiškia per žmogaus elgseną, efektyvumą, dėl šios priežasties, lyderis, kuris galėtų suvaldyti ne tik organizacijos procesus, bet ir žmones, kurie būtų įgalinti prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo, tampa labai svarbiu pokyčių objektu. Galima daryti išvadą, jog teoriniame modelyje išskirtų pokyčių elementų sąsajų tarp pokyčio lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių tyrimas yra svarbus pokyčių tematikos vystymui. Identifikuojant sąsajas, ryšių stiprumą ir reikšmingumą tarp objektų galima geriau suprasti tarp elementų esančius priklausomumus, kurie galėtų padėti identifikuoti lyderio tipui tinkančias valdymo priemones, įveikiančias pasipriešinimą pokyčiams.

3. POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ IR VALDYMO PRIEMONIŲ SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA

Tyrimo problematika. Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę bei parengus teorinį lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų bei valdymo priemonių sąsajų modelį, pastebima, jog pokyčių tematika yra aktualus ir tęstinis tyrimų objektas. Viena iš svarbių tematikų lieka sąsajų tarp skirtingų pokyčių elementų tyrinėjimas. Mokslininkų darbuose gana dažnas tyrimų objektas tampa pokyčio lyderis ir jo vaidmuo, sąsajos su kitais pokyčių elementais. Autorių darbuose dažniausiai pabrėžiamas transformacinio lyderio teigiami ryšiai, įtaka pasipriešinimo pokyčiams sumažinimui ar sėkmingam pokyčių įgyvendinimo procesui, tačiau nėra tyrinėtos sąsajos tarp skirtingų pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams formų bei valdymo priemonių. Šis neištirtas objektas, identifikuojant pokyčių lyderio tipą, kuris geriausiai gebėtų suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams bei pasitelkiant tinkamiausias pasipriešinimo valdymo priemones gali padėti užtikrinti organizacijos sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.

Tyrimo objektas – pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos.

Tyrimo tikslas – Įvertinti pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti vyraujančią pokyčių lyderio tipą;
2. Nustatyti vyraujančią pasipriešinimo pokyčiams formą;
3. Nustatyti vyraujančią pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonę ;
4. Identifikuoti pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajas;

Tyrimo metodas. Tyrimui atlikti pasitelkiamas socialinių tyrimų srityje dažnai naudojamas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybinis tyrimo metodas paremtas statistine analize, kuri padeda nustatyti įvairius dėsnius, įtakas, ryšius ir pan. Kadangi atliekamame tyrime pagrindinis vaidmuo tenka sąsajų tarp atskirų pokyčių elementų identifikavimas, šis tyrimų metodas užtikrina patikimą koreliacijų ir ryšių nustatymą.

Tyrimo instrumentas. Empiriniam kiekybiniam tyrimui atlikti pasitelkiamas vienas populiariausių kiekybinio tyrimo instrumentų - anketinė apklausa. Anot Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) anketinės

apklausos būdas yra greitas, efektyvus ir pigus duomenų rinkimo instrumentas, kuris užtikrina galimybę apklausti daugiau respondentų per trumpesnę laiką.

Šiame tyrime sukurti du klausimynai, kurių vienas skirtas pokyčių lyderiams, kitas – institucijos vieno iš padalinių darbuotojams. Klausimynas sudarytas iš teiginių, kurie susideda iš 3 dalių, kurias sudaro 44 teiginiai bei papildomi demografiniai klausimai (žr. 6 lentelė.).

6 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno sandara

Klausimyno sandara	Klausimų tipas	Klausimų grupės	Klausimo Nr.	Autorius
1 dalis	Pokyčių lyderio tipas	Amatininkas	1, 5, 9, 13, 17	Houston (2010)
		Didvyris	2,6,10,14,18	
		Visur besikišantis	3,7,11,15, 19	
		Strategas	4,8,12,16,20	
2 dalis	Paspriešinimo pokyčiams formos	Aktyvus	21,27,23,29,25,31	Hultman (2003) ir Valkon (2016)
		Pasyvus	22,28,24,30,26, 32	
3 dalis	Paspriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	Ugdymas informavimas ir	33,37,41	Kotter ir Schlesinger (2008)
		Įtraukimas	34,38,42	
		Parama	35,39,43	
		Prievarta	36,40,44	
4 dalis	Demografiniai klausimai	Lytis, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos, padalinys.	45, 46, 47, 48, 49, 50, 51	Sudaryta autorės

Klausimynui naudojama intervalinė 5 balų Likerto skalė, atsakant kaip dažnai pasireiškia respondentų elgsena (žr. 1 PRIEDAS). Klausimyno teiginiai suformuluoti remiantis Houston (2010) klausimynu pokyčių lyderių tipams nustatyti „The Strategist Questionnaire” bei Oreg (2008) „Resistance to Change Scale” klausimynu, identifikuojant pasipriešinimo pokyčiams formas. Atlikus anketinę apklausą ir susisteminius apklausos rezultatų visumą galima lengviau pastebėti tendencijas, išvadas, o rezultatus lengviau ir paprasčiau interpretuoti, rasti priežastinius ryšius ar galimus paaiškinimus.

Siekiant, jog rezultatai būtų tinkami išanalizuoti, privalu patikrinti klausimyno patikimumą. Klausimyno patikimumas nustatomas dviem patikimumo parametrais- Kronbacho alfa koeficientu (*angl. Cronbach alpha*) bei Spearman – Brown padidinto patikimumo koeficientu (*angl. Spearman – Brown Predicted Reliability*). Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) pabrėžia, jog klausimyną galima laikyti patikimu, jei Kronbacho α yra $> 0,5$, o Spirmano Brauno padidinto patikimumo koeficientas $> 0,8$. Tiek darbuotojams, tiek vadovams skirtus klausimynus galima laikyti validžiais ir patikimais, kadangi abiejų klausimynų koeficientai yra priimtini. Pagrindžiant šį teiginį, darbuotojų klausimyno Kronbacho α yra 0,860, Spirmano – Brauno koeficientas yra 0,657 (žr.7 lentelė). Tuo tarpu vadovų atveju Kronbacho α 0,701, o Spirmano

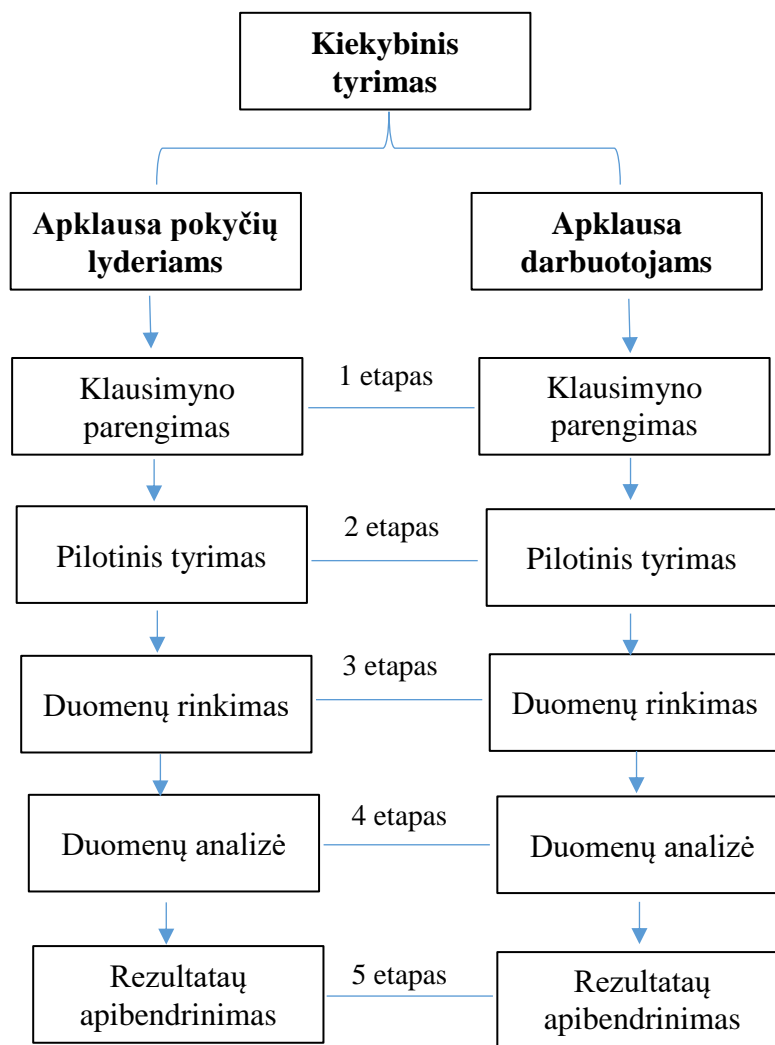
Brauno koeficientas yra 0,603. Pastarojo patikimumas gali būti mažesnis ir dėl pakankamai mažos imties, kadangi respondentų skaičius yra 41. Būtina pabrėžti, jog Spearmano Brauno patikimumo rodiklis tikrina klausimyno stabilumą ir turi būti ne mažesnis 0,8, tačiau šių klausimynų patikimumo rodiklio užtenka, kadangi klausimynai buvo kuriami pasitelkiant jau egzistuojančius klausimynus (Pakalniškienė, 2012, p. 21). Taip pat, norint pagrįsti patikimumo rodiklius, atskiros klausimynų kategorijos taip pat buvo patikrintos abiem patikimumo matavimo koeficientais, identifikuojant, jog visos išskirtos kategorijos laikomos patikimomis. Svarbu pabrėžti, jog nustatant klausimyno patikimumą, buvo pasitelkiama ir faktorinė analizė, kuri parodo, kiek faktorių pagal požymius yra kategorijoje ar visame klausimyne (žr. 3 PRIEDAS). Po šios analizės buvo eliminuoti 4 klausimyno teiginiai esantys pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių kategorijose, kadangi teiginiai nebuvo statistiškai reikšmingi išskirtoms kategorijoms.

7 lentelė. Klausimyno patikimumo patikrinimas

Kronbacho α koeficientas (<i>angl. Cronbach alpha</i>)	Spirmano – Brauno padidinto patikimumo koeficientas (<i>angl. Spearman – Brown Predicted Reliability</i>)	Klausimyno kategorijos	Kronbacho α kategorijai	Spirmano – Brauno padidinto patikimumo koeficientas kategorijai	Klausimyno kategorijų skalės	Teiginių skaičius	
KLAUSIMYNAS DARBUOTOJAMS							
0,860	0,657	Lyderio tipai	0,915	0,898	Amatininkas	20	
					Didvyris		
					Visur besikišantis		
					Strategas		
		Pasipriešinimo pokyčiams formos	0,767	0,742	Aktyvus	10	40
					Pasyvus		
		Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	0,721	0,645	Ugdymas ir informavimas	10	
					Ištraukimas		
					Parama		
					Prievarta		
KLAUSIMYNAS POKYČIŲ LYDERIAMS							
0,701	0,603	Lyderio tipai	0,660	0,664	Amatininkas	20	
					Didvyris		
					Visur besikišantis		
					Strategas		
			0,765	0,795	Aktyvus	10	40

		Pasipriešinimo pokyčiams formos			Pasyvus	
		Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	0,714	0,601	Ugdymas ir informavimas	10
					Įtraukimas	
					Parama	
					Prievarta	

Tyrimo organizavimas. Siekiant užtikrinti atliekamo tyrimo patikimumą ir tinkamą organizavimą, prieš pradėdant tyrimą buvo pasiruoštas tyrimo organizavimo algoritmas, kuris skirstomas į 5 etapus: (žr. 8 pav.)



8 pav. Tyrimo organizavimo algoritmas

- **Pasirengimas tyrimui** (1 etapas) – Pasirengiant atlikti tyrimą buvo sukurtas anoniminės anketinės apklausos klausimynas darbuotojams ir pokyčių lyderiams. Taip pat surasta X organizacija, kurioje buvo

atliekamas tyrimas. Apklausiami buvo X įmonės, užsiimančios energijos skirstymu, vieno padalinio (tarnybos) darbuotojai ir pokyčių lyderiai. Įmonės padalinį sudaro 50 atskirų skyrių ir komandų, išsidėsčiusių skirtinguose Lietuvos miestuose, kuriuos sudaro 459 darbuotojai bei 50 vadovų. Pagal šią padalinio generalinę visumą buvo nustatoma ir respondentų imtis.

- **Bandomojo tyrimo atlikimas** (2 etapas) – Abu klausimynai buvo siunčiami įmonės darbuotojui ir vadovui, siekiant patikrinti ar naudojama terminologija, klausimų formuluotės, sąvokos yra suprantamos ir aiškios būsiamiems respondentams. Po organizacijos atstovų pastebėjimų ir pasiūlymų, buvo keičiama klausimyno preambulė bei pokyčių lyderio sąvoka keičiama į darbuotojams labiau suprantama – padalinio vadovo sąvoką. Analizuojamo padalinio vadovai įmonėje laikomi pokyčius inicijuojančiais ir valdančiais lyderiais.

- **Tyrimo duomenų rinkimas** (3 etapas) – Duomenų rinkimas buvo vykdomas š.m balandžio 14 – 20 d.), apklausiant tiriamos organizacijos vieno iš padalinių darbuotojus ir pokyčių lyderius. Duomenys renkami internetu, siunčiant anonimines anketas.

Tyrimo duomenų analizė (4 etapas) - Tyrimo metu surinkti duomenys apdorojami naudojantis statistinės analizės įrankiu – SPSS 23 programine įranga. Gautų rezultatų analizei atlikti pasitelktas aprašomosios statistikos metodas (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006, p. 187), kuris padeda susisteminti duomenis ir pateikti juos apibendrintus, aprašant ar vaizduojant lentelėmis, grafikais, paveikslais ir pan. Toks duomenų sisteminimo metodas leidžia palyginti rezultatus, juos apibendrinti, išvelgti platesnį kontekstą. Rezultatų analizė ir pagrindinės išvados yra atliekamos labiausiai atsižvelgiant į darbuotojų apklausos rezultatus dėl validumo imties atžvilgiu, tačiau siekiant kuo tiksliau ištirti tyrimo objektą, analizės metu bus palyginami ir vadovų apklausos rezultatai.

Tiriant sąsajas tarp pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams bei pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių, būtina pasitikrinti duomenų pasiskirstymą aplink normalųjį skirstinį, kuriam bus pasitelkiamas Normalumo testas (*angl. Normality test*). Anot Pakalniškienės (2012) normalumą tikriname pagal Kolmogorovo-Smirnovo (*angl. Kolmogorov –Smirnov*) Šapiro -Vilko (*angl. Sharpiro Wilk*) testus. Analizuodami pokyčių lyderių duomenis bus atsižvelgta labiau į Šapiro – Vilko rodiklius, kadangi šis testas tiksliau nustato mažesnių imčių (iki 50) rezultatus. Duomenis laikome pasiskirsčiusiais normaliai jei tenkiname sąlygą $p > 0,05$.

Analizuojant gautus normalumo testo rezultatus (žr. 8 lentelė) matome, jog darbuotojų apklausos atveju abiejuose testuose dominuoja $p < 0,05$ ($p = 0,00$), todėl galima teigti, jog kintamieji nėra normaliai pasiskirstę, todėl duomenų negalime laikyti normaliaisiais. Pokyčių lyderių atveju analizuojant Šapiro-

Vilko rezultatus, pastebime, jog yra du kintamieji, kurie yra didesni už 0,05, tačiau dauguma kintamųjų vis dėl to nėra normaliai pasiskirstę, todėl taip pat negalima teigti, jog kintamieji yra laikyti normaliaisiais.

8 lentelė. Duomenų normalumo patikrinimas

Klausimyno kategorijos	Klausimyno kategorijų skalės	Respondentų skaičius	Kolmogorovo-Smirnov testas (angl. Kolmogorov – Smirnov)	Šapiro -Vilko testas (angl. Shapiro Wilk_
			Sig.	Sig.
DARBUOTOJAI				
Lyderio tipas	Amatininkas	204	,000	,000
	Didvyris	204	,000	,000
	Visur besikišantis	204	,000	,000
	Strategas	204	,001	,021
Pasipriešinimo pokyčiams formos	Aktyvus	204	,000	,000
	Pasyvus	204	,001	,011
Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	Ugdymas	204	,000	,000
	Įtraukimas	204	,000	,000
	Parama	204	,000	,000
	Prievarta	204	,000	,000
POKYČIŲ LYDERIAI				
Lyderio tipas	Amatininkas	41	,001	,073
	Didvyris	41	,023	,003
	Visur besikišantis	41	,032	,043
	Strategas	41	,035	,026
Pasipriešinimo pokyčiams formos	Aktyvus	41	,042	,000
	Pasyvus	41	,001	,005
Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	Ugdymas	41	,034	,055
	Įtraukimas	41	,001	,066
	Parama	41	,047	,014
	Prievarta	41	,000	,000

• **Tyrimo rezultatų apibendrinimas** (5 etapas) – Gauti tyrimo rezultatai apibendrinami bei pateikiamos išvados, diskusija bei rekomendacijos.

Tyrimo imtis. Šiam tyrimui pasitelkiama internetinė anoniminė anketa, kuri buvo skirta X įmonės, užsiimančios energijos skirstymu, darbuotojams bei vadovams, kurie įmonėje identifikuojami kaip pokyčių lyderiai. Tyrimas atliekamas viename iš įmonės tarnybų, kurią sudaro 50 atskirų skyrių ar komandų, kurių kiekvienas turi po vadovaujantį asmenį. Vienas iš pagrindinių anketinės apklausos instrumento dalių yra klausimyno sudarymas bei respondentų imties nustatymas.

Imties nustatymui remtasi Kardelio (2007) Paniotto formule, kurioje n – imties dydis, Δ – paklaidos dydis (5 proc), N – generalinis skaičius. Tiriamojoje pasirinktoje įmonėje neseniai buvo įgyvendinami

dideli revoliuciniai pokyčiai restruktūrizuojant organizaciją ir jos veiklą. Tiriamojoje įmonėje pasirinkta tirti vienos tarnybos, kurioje nuolatos vykdomi evoliucinio pobūdžio pokyčiai (struktūriniai pokyčiai, inovacijų diegimas, tvarkų, vadovų kaita ir t.t), darbuotojai ir vadovai, generalinis skaičius pasirenkamas pagal pastarosios tarnybos darbuotojų skaičių.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

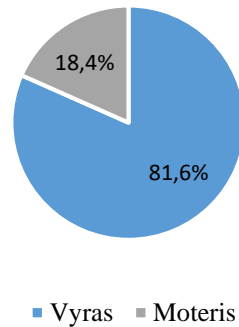
$$n = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{50}} = \frac{1}{0,0025 + 0,02} = \frac{1}{0,0225} = 44$$

$$n = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{459}} = \frac{1}{0,0025 + 0,00217} = \frac{1}{0,00467} = 214$$

Nustatyta, jog iš 50 vadovų, imčiai reikalingi 44 vadovai. Atliekant anketinę apklausą iš viso buvo surinktos 50 anketų, tačiau 9 iš jų buvo užpildytos neteisingai, kadangi anketą pildė ne vadovai. Galutinė imtis vadovų klausimyno atžvilgiu yra 41 (93,1 proc. reikalingos imties). Atliekant darbuotojų apklausą buvo užpildytos 204 anoniminės anketos, kurios sudaro 95,3 proc. reikalingos imties. Galima daryti išvadą, jog atsakiusiųjų respondentų skaičius yra validus ir tinkamas tyrimui atlikti.

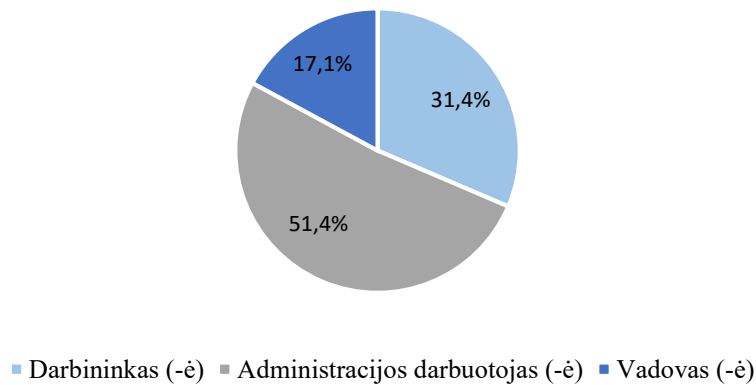
Tyrimo etika. Organizuojant tyrimą, buvo griežtai laikomasi pagrindinių etikos principų: savanoriškumo, anonimiškumo, sąžiningumo bei teisė gauti visą reikiamą informaciją, susijusią su tyrimu. Savanoriškumo principo buvo laikomasi darbuotojams skelbiant apie galimybę dalyvauti tyrime, todėl anketos tyrimas buvo skelbiamas kaip savanoriškas. Anketinė apklausa buvo anoniminė, apie kurios anonimiškumą buvo informuojami darbuotojai tiek el. paštu, tiek pačioje anketoje, užtikrinant, jog visa gauta informacija bus naudojama rezultatus apibendrinant, tik studijų tikslais. Sąžiningumas buvo užtikrinamas bendradarbiaujant su X įmonės atstovais plačiai papasakojant tyrimo tikslus, uždavinius, užtikrinant bandomąjį tyrimą su keletu darbuotojų. Anketoje buvo įtraukiamas tikslas, kontaktai, kuriais respondentai galėjo kreiptis dėl papildomų, jiems iškylančių klausimų.

Respondentų charakteristikos. Prieš atliekant rezultatų analizę, svarbu apžvelgti tyrime dalyvavusių respondentų charakteristikos rezultatus, kurie taip pat turi didelę reikšmę ir tyrimo rezultatams. Bendrosios charakteristikos bus analizuojamos bendrai pokyčių lyderių (vadovų) ir darbuotojų, todėl bendras respondentų skaičius sudarys 204, iš kurių respondentų vyrų yra 81,6 proc. (200 atsakiusiųjų), o moterų 18,4 proc. (45 atsakiusiųjų) (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų lyties struktūra

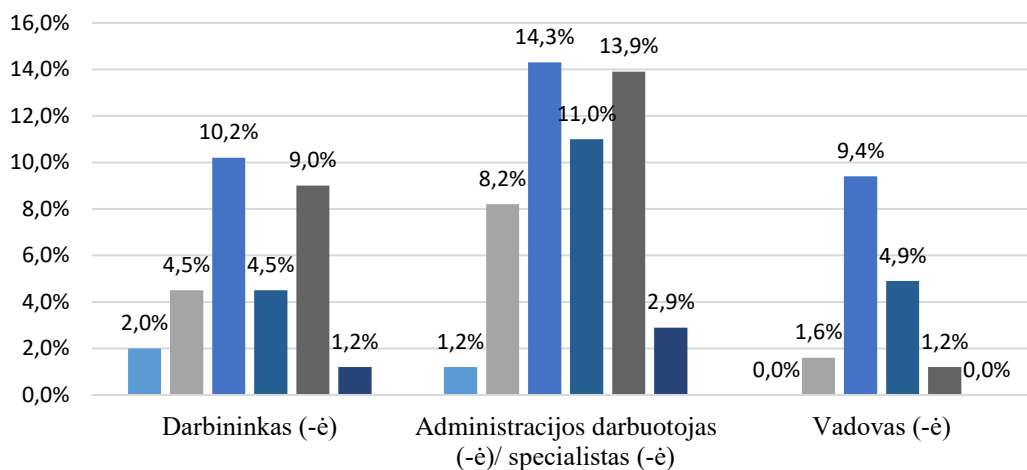
Kadangi tyrimo metu buvo apklausiami energetikos sektoriaus įmonės viena iš tarnybų, susijusi su paslaugomis klientams, susiderinant su organizacijos atstovais, buvo išskiriamos trys užimamų pareigų grupės: darbininkai (operatyviniai darbuotojai), administracijos darbuotojai (specialistai, aptarnaujantis klientus ar įmonę personalas ir t.t.) bei padalinių ar komandų vadovai. Kadangi pagal imtį darbuotojų atsakymų reikėjo daugiau, todėl respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pakankamai didelis darbuotojų atžvilgiu (žr. 10 pav.). Didžioji dalis atsakiusiųjų užima pareigas administracijoje (51,4 proc.).



10 pav. Užimamų pareigų pasiskirstymas

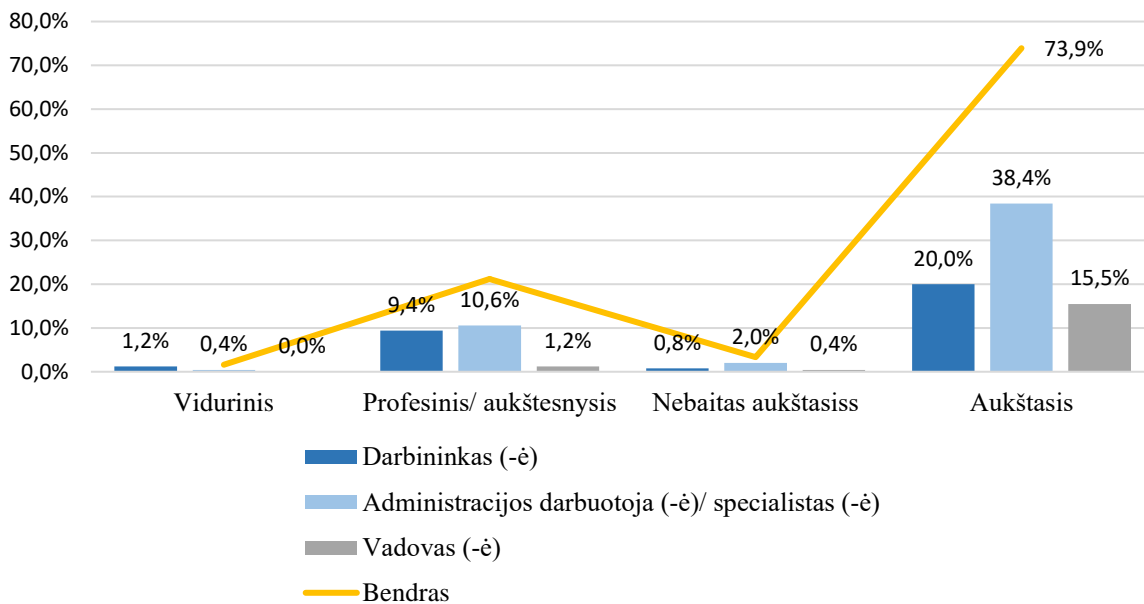
Analizuojant amžiaus struktūrą, 33, 8 proc. atsakiusiųjų yra nurodę savo amžių tarp 31- 41 metų. Svarbu paminėti, jog amžiaus pasiskirstymas tarp respondentų, užimančių skirtingas pareigas gana skiriasi (žr. 11 pav.). Tarp darbininkų ir administracijos specialistų vyraujantis amžius yra kiek didesnis 54 – 60 m. Galima pastebėti, jog organizacijos padalinyje dirbantys asmenys yra kiek vyresnio amžiaus, kadangi jaunų žmonių iki 25 ar 30 m. skaičius nėra didelis. Kadangi šioje tarnyboje yra įgyvendinama nemažai pokyčių,

galima daryti išvadą, jog su pokyčiais tenka susidurti pakankamai vyresnio amžiaus darbuotojams, kurie turi daugiau patirties ir žinių, bet galimai mažiau lankstumo diegiamiems pokyčiams.



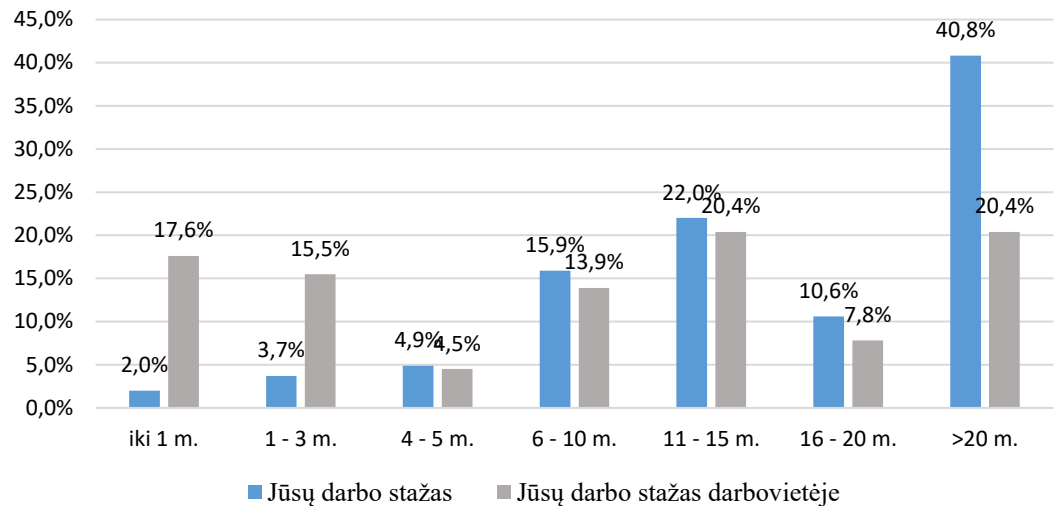
11 pav. Amžiaus pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Kadangi įmonės analizuojamame, su paslaugomis susijusiame padalinyje, daugiausia respondentų sudarė administracijos darbuotojai, o bendras visų atsakiusiųjų išsilavinimo lygis yra aukštasis išsilavinimas (73, 9 proc.) (žr. 12 pav.). Galima taip pat pastebėti, jog respondentai, turintys aukštąjį išsilavinimą daugiausiai užima pareigą organizacijos administracijoje (38,4 proc.), tačiau tarp darbininkų, taip pat daugelis identifiko turintys aukštąjį išsilavinimą (20 proc.). Analizuojant vadovų išsilavinimo lygį, galima pabrėžti, jog aukštąjį išsilavinimą turi daugiau nei 90 proc. vadovaujančias pareigas užimančių asmenų.



12 pav. Išsilavinimo lygis pagal užimamas pareigas

Analizuojant svarbu apžvelgti ir respondentų darbo stažo ir darbo stažo darbovietėje palyginamuosius rezultatus (žr. 13 pav.). Atliekant analizę, nustatyta, jog 40,8 proc. darbuotojų turi daugiau nei 20 m. darbo stažą ir 20,4 proc. yra ir dirbantys minėtą laikotarpį tiriamojoje X organizacijoje. Galima daryti išvadą, jog net puse turinčių daugiau nei 20 m. darbo stažo yra dirbantys tokį patį laikotarpį toje pačioje organizacijoje. Šiuos rodiklius pagrindžia ir jau analizuotas amžiaus pasiskirstymas, kadangi pakankamai daug respondentų yra vyresni nei 40 m. amžiaus. Nustatant tyrimo rezultatus labai svarbi sąlyga į kurią būtina atsižvelgti yra darbuotojų amžius ir patirtis, stažas tiriamoje organizacijoje, kadangi darbuotojai jau yra patyrę ne vieną pokytį, tarp kurių yra ir prieš keletą metų įvykus organizacijos reorganizacija ir pakankamai revoliucinis struktūros pasikeitimas.



13 pav. Darbo stažo ir darbo stažo darbovietėje palyginimas

Apibendrinant respondentų charakteristikas, galima pabrėžti, jog tiriamos organizacijos respondentai yra daugiausiai aukštąjį išsilavinimą turintys 41- 50 m. vyrai, dirbantys administracinį darbą. Svarbu paminėti, jog dauguma respondentų turi solidžią darbo patirtį tiek bendroje darbo rinkoje, tiek organizacijoje. Dauguma atsakiusių darbuotojų yra dirbantys skirtingų miestų apskaitų komandose (žr. 2 PRIEDAS). Nustatyta respondentų charakteristika leidžia lengviau suprasti ir paaiškinti gautus analizės rezultatus bei formuoti galimas prielaidas, priežastis faktų rezultatų aptarimui bei rekomendacijų formulavimui.

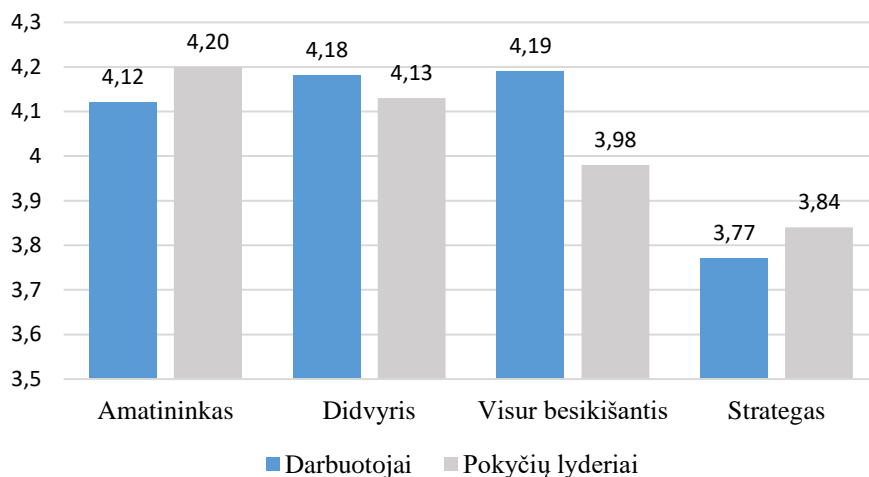
4. POKYČIŲ LYDERIO TIPŲ, DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS FORMŲ IR VALDYMO PRIEMONIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1 Tyrimo rezultatai

Atlikus teorinę mokslinių šaltinių analizę, sudarius koncepcinį teorinį modelį, pasirengus tyrimo metodiką bei išanalizavus respondentų charakteristikos požymius, toliau šiame skyriuje bus aptariami tyrimo rezultatai, kurie padės atsakyti į išsikeltus uždavinius ir tyrimo tikslą.

4.1.1 Pokyčių lyderio tipo identifikavimas

Identifikuojant pokyčių lyderio dominavimą X tiriamos organizacijos padalinyje, buvo rengiamos kintamųjų dažnių lentelės, kuriose išskiriamas vidurkis, moda, mediana ir standartinis nuokrypis (žr. 4 PRIEDAS). Sudarius kategorijų vidurkio lenteles darbuotojų ir pokyčių lyderių atžvilgiu, galima pastebėti, jog trys lyderių tipai yra dominuojantys, tačiau darbuotojai išskyrė visur besikišantį lyderio tipą kaip labiausiai dominuojantį tipą (žr. 14 pav.).



14 pav. Pokyčio lyderio tipų dominavimas darbuotojų ir pokyčių lyderių atžvilgiu

Atsižvelgiant į dažnių lenteles, darbuotojų vertinimu, kaip dažnai pasireiškia visur besikišančio lyderio elgsena, vidurkis yra 4,19. Darbuotojai pakankamai aukštu intervalo balu vertino vadovo kišimąsi į procesus, kasdienes užduotis, kurioms lyderis skiria prioritetą ir pakankamai daug laiko. Toks lyderio

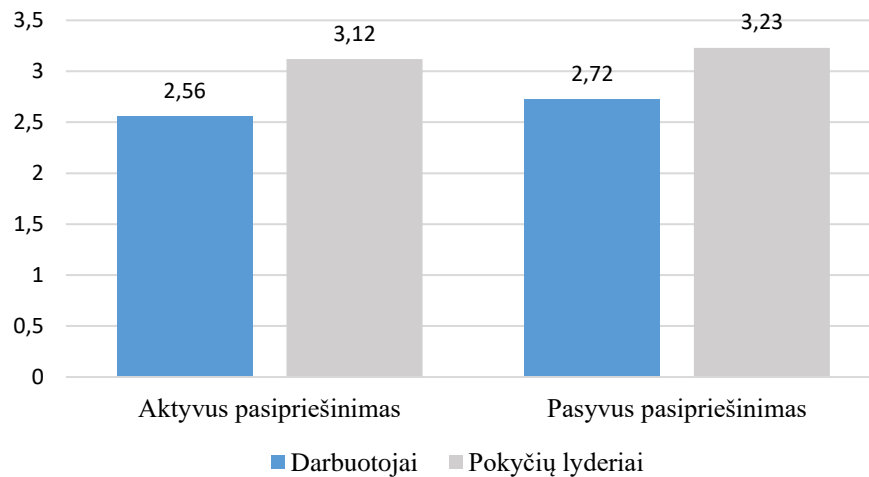
tipas pokyčių lyderius verčia telkti dėmesį į kasdienes problemas, nekreipiant didesnio dėmesio platesnės aprėpties projektams. Kadangi įmonėje dirbantys asmenys yra išsilavinę ir turintis solidžią darbo patirtį, toks lyderio kišimasis į kasdienes užduotis gali daryti įtaką ir didėjančiam darbuotojų pasipriešinimui.

Vertinant pokyčių lyderio elgseną iš pokyčių lyderių perspektyvos, išskiriamas dominuojantis lyderio tipas – amatininkas (vidurkis = 4,20). Toks lyderis pokyčių kontekste orientuojasi į paslaugų ar produktų vystymą, inovacijų diegimą bei kokybės užtikrinimą. Toks rezultatas, pokyčių lyderių požiūriu, buvo tikėtinas, kadangi tiriamojoje organizacijoje vykstant evoliucinio pobūdžio pokyčiams, pokyčių lyderiai inicijuoja naujų inovacijų diegimą paslaugas teikiančiuose padaliniuose. Dėl šios priežasties, dauguma teiginių, susijusių su produkto ar paslaugos vystymu, kokybės užtikrinimu buvo įvertinti pakankamai aukštu balu.

Galima daryti išvadą, jog organizacijoje nėra aiškaus ir vieno labiausiai dominuojančio lyderio tipo, tačiau, nors darbuotojų ir pokyčių lyderių rezultatai skiriasi, abu identifikuoti visur besikišančio ir amatininko lyderio tipai turi esminių panašių bruožų: orientacija į smulkesnių procesų ir užduočių valdymą, skiriamas didelis dėmesys detalėms bei smulkioms užduotims, užtikrinant kokybę, noras būti kartu su komanda, įgyvendinant rutinines užduotis, orientacija į smulkių pokyčių diegimą. Tokie lyderio tipai dažniausiai egzistuoja organizacijose, kuriose nėra didelių revoliucinių pokyčių, kadangi tokio tipo lyderiai nėra suinteresuoti ir kompetentingi inicijuoti bei valdyti didesnius pokyčius.

4.1.2 Pasipriešinimo pokyčiams formos identifikavimas

Vienas iš empirinio tyrimo uždavinių yra dominuojančios pasipriešinimo pokyčiams X organizacijoje formos identifikavimas darbuotojų ir pokyčių lyderių požiūriu. Aptariant formą, kuria darbuotojai organizacijoje priešinas, svarbu pabrėžti, jog organizacijos darbuotojai pastaruosius metus patyrė tiek revoliucinių tiek nuolatos vykstančių evoliucinių pokyčių, todėl galima prielaida, jog darbuotojai nėra linkę aktyviai priešintis, kadangi pokyčius pradeda priimti kaip natūralų procesą (žr. 15 pav.).



15 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formų dominavimas

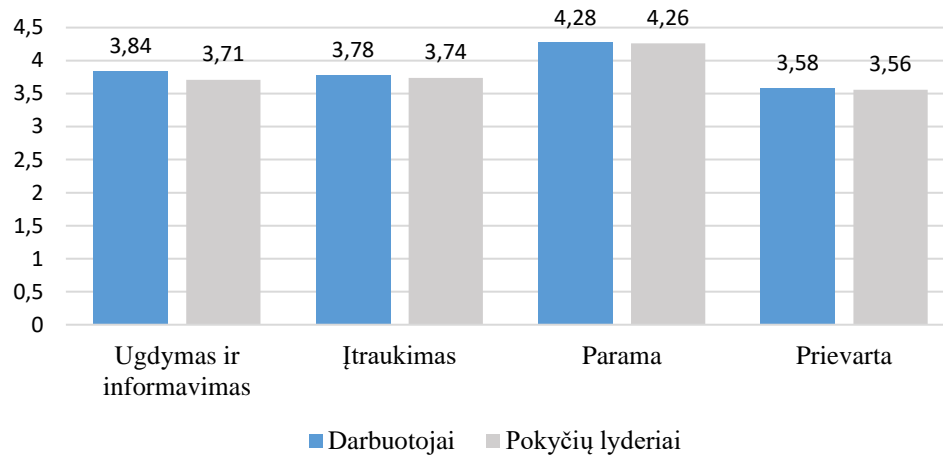
Pasyvų, kaip dominuojančią, pasipriešinimo formą identifikavo tiek darbuotojai (vidurkis= 2,72), tiek pokyčių lyderiai (vidurkis= 3,23). Mokslinėje literatūroje apibrėžta, jog aktyvus pasipriešinimas dažniau dominuojantis yra įgyvendinant revoliucinio tipo pokyčius, pavyzdžiui, restruktūrizacijos, organizacijų susijungimai, didelio masto darbuotojų atleidimai ir pan. Pasyvus pasipriešinimas pokyčiams, kaip tyrimo rezultatai ir atskleidė, dažniau dominuojanti forma yra organizacijoje vyraujant evoliucinio tipo pokyčiams. Kadangi tiriamoje organizacijoje diegiamos inovacijos, keičiasi struktūros, darbuotojai, pasyvus pasipriešinimas pasireiškia kaip abejingumas pokyčiams, užduočių vengimas ar jų atidėliojimas, noras suprasti kokį pokytį turės pasikeitimai darbuotojui ir jo darbui. Tokia situacija galėjo susidaryti dėl to, jog darbuotojai, susidūrę su įvairiais nuolatiniais pokyčiais, šį procesą pradeda priimti kaip natūralų arba pokyčiai nėra tokie dideli, jog keltų didesnę pasipriešinimą.

Kita vertus, pastebima, jog pokyčių lyderiai yra linkę vertinti situaciją organizacijoje kritiškiau ir jų požiūriu, darbuotojai yra linkę taip pat pakankamai aktyviai priešinti pokyčiams (vidurkis= 3,12). Pokyčių lyderių kritiškesnį požiūrį galima pagrįsti tuo, jog ilgą laiką dirbantys vadovai požiūrį formuoja, atsižvelgiant ir į nuolat vykstančių pokyčių procesus, kurie gali neigiamai veikti darbuotojus ir jų efektyvumą.

Apibendrinant X organizacijoje dominuojančią pasipriešinimo pokyčiams valdymo formą, galima teigti, jog tiek pokyčių lyderių, tiek darbuotojų požiūriu, organizacijoje vyrauja pasyvus pasipriešinimas pokyčiams, kuris yra pasireiškiantis per norą žinoti pokyčių poveikį darbuotojams, užduočių atidėliojimą bei vengimą išsakyti nuomonę. Taip pat, ši pasipriešinimo pokyčiams forma taip pat gali vyrėti dėl pasirinktų pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių ar pokyčių lyderio tipo, kuris pasitelkus netinkamas priemones skatina darbuotojus pasyviai priešintis pokyčiams.

4.1.3 Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių identifikavimas

Vienas iš tyrimo išsikeltų uždavinių yra tiriamoje organizacijoje pasitelkiamų pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių identifikavimas. Išanalizavus duomenis, dažnių lenteles ir ryšius, nustatyta, jog tiek pokyčių lyderiai, tiek darbuotojai dominuojančią pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonę identifikuoja paramą (žr. 16 pav.).



16 pav. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių pasitelkimas

Išskyrus ir kitus dažnių matavimo rodiklius, pavyzdžiui, moda, galima pastebėti, jog dažniausiai pasikartojantis paramos kategorijos skalėje vertinimas buvo 5 (žr. 5 Priedas). Šios pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės dominavimas atskleidžia, jog organizacijoje vyrauja pakankamai geri, kolegiški ir paremti pagarba santykiai tarp kolegų ir vadovų. Parama kaip valdymo priemonė skatina pasitikėjimą tarp pokyčių lyderių ir darbuotojų, tobulėjimą, nuolatinį mokymąsi bei esant galimybėms - palankesnių darbo sąlygų sudarymą, o tai gali lemti ir palankesnę požiūrį ir į vadovų inicijuojamus pokyčius. Kitos pasipriešinimo valdymo priemonės įvertintos labai panašiu vidurkiu, tačiau prievartos priemonę galima išskirti tik, kaip mažiausią reikšmę turinčią priemonę. Dėl šios priežasties, ši valdymo priemonė nėra dominuojanti organizacijoje nei darbuotojų, nei pokyčių lyderių požiūriu.

Galima daryti išvadą, jog darbuotojų ir pokyčių lyderių požiūriui sutampant, parama, kaip dominuojanti pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonė yra pastebima ir juntama abiejų respondentų grupių atžvilgiu. Šiai priemonei egzistuojant skatinami kolegiški, pasitikėjimu grindžiami santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, suteikiant jiems visą paramą tobulėti, mokytis, gauti visas tinkamas darbui sąlygas.

4.1.4 Pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajų nustatymas

Vertinant sąsajas tarp pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams priemonių svarbu identifikuoti koreliacijos modelį, kuriuo bus nustatomi reikšmingi ryšiai tarp kintamųjų. Atlikus normalumo testą, gauti rezultatai atskleidė, jog duomenys nėra normaliai išsidėstę aplink normalųjį skirstinį, todėl tokiu atveju dažniausiai sąsajų tyrimams pasitelkiamas Spirmano (*angl. Spearman's*) koreliacijų koeficientų tyrimas. Taip pat šis tyrimas skirtas ir ranginiams duomenims tirti, todėl yra tinkamas mūsų kintamųjų sąsajoms ir ryšių stiprumams nustatyti (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006). Atliekant sąsajų tyrimą, rezultatai bus analizuojami lyginant darbuotojų ir pokyčių lyderių rezultatus, kurie apibrėš tiek vienu, tiek kitų respondentų požiūrį į tą patį objektą.

Atlikus darbuotojų apklausos rezultatų koreliacinę analizę tarp pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams formų, gauti rezultatai atskleidžia, jog matomas statistiškai reikšmingas ryšys, turintis neigiamą koreliacinę reikšmę (žr. 9 lentelė). Reikšmingumas nustatomas, tenkinant sąlygą $p < 0,05$, o ryšio stiprumo reikšmės nustatomos nuo -1 iki 1.

9 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos iš darbuotojų perspektyvos.

Pokyčių lyderio tipas	Pasipriešinimo pokyčiams formos	Aktyvus pasipriešinimas	Pasyvus pasipriešinimas
	Amatininkas	Koreliacijos koef.	-,287**
P (Sig. 2-tailed)		0,00	0,89
N		204	204
Didvyris	Koreliacijos koef.	-,329**	-,075
	P (Sig. 2-tailed)	0,00	0,28
	N	204	204
Visur besikišantis	Koreliacijos koef.	-,227**	-,007
	P (Sig. 2-tailed)	0,01	0,91
	N	204	204
Strategas	Koreliacijos koef.	-,202**	-,072
	P (Sig. 2-tailed)	0,04	0,30
	N	204	204

Gauti rezultatai atskleidžia, jog reikšmingi yra kintamieji, kurie turi neigiamą koreliaciją su aktyviu pasipriešinimu ($p < 0,05$). Didžiausią neigiamą koeficiento reikšmę ir stipriausią statistiškai reikšmingą ryšį turi didvyrio lyderio tipas ir aktyvus pasipriešinimas pokyčiams ($r = -0,329$). Tokį ryšį galima apibūdinti kaip silpną, o neigiama koreliacija reiškia, jog didėjant vieno kintamojo reikšmei, kito kintamojo reikšmė

mažėja. Pavyzdžiui, gali būti daroma prielaida, jog vis labiau dominuojantis didvyrio tipas gali sumažinti aktyvų pasipriešinimą pokyčiams, tačiau tam patikrinti turėtų būti pasitelkiama papildomai regresinė analizė. Atliekant regresinę analizę, turi būti tenkinamos regresinės analizės modeliui keliamos sąlygos, tačiau tinkamų rezultatų analizei atlikti negauta. Statistinis reikšmingumas yra tik tarp didvyrio ir aktyvaus pasipriešinimo pokyčiams ($p = 0,000$), bet determinacijos koeficientas $R^2 < 0,2$, todėl taikyti tiesinės regresijos nerekomenduojama. Tokie rezultatai gali būti gauti dėl silpnos koreliacijos reikšmės arba tiesinio ryšio nebuvimo tarp kintamųjų. Nors yra ir kitų statistiškai reikšmingų reikšmių, tačiau jos jau priskiriamos prie labai silpnų koreliacijos reikšmių, todėl esminių išvadų būtų negalima daryti.

Palyginimui, atliekama ir pokyčių lyderio (N= 41) rezultatų koreliacija tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams formų. Galima pastebėti, jog statistinis reikšmingumas tarp šių objektų yra nereikšmingas, kadangi nėra tenkinama sąlyga $p < 0,05$. Tokiu atveju, tolimesnis šių objektų sąsajų tyrimas nėra reikšmingas ir reikalingas, kadangi nėra tenkinamos pagrindinės sąlygos ryšiams tirti.

10 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos iš pokyčių lyderių perspektyvos.

Pokyčių lyderio tipas	Pasipriešinimo pokyčiams formos	Aktyvus pasipriešinimas	Pasyvus pasipriešinimas
	Amatininkas	Koreliacijos koef.	,169
P (Sig. 2-tailed)		0,29	0,66
N		41	41
Didvyris	Koreliacijos koef.	,167	-,204
	P (Sig. 2-tailed)	0,29	0,20
	N	41	41
Visur besikišantis	Koreliacijos koef.	,201	,041
	P (Sig. 2-tailed)	0,20	0,79
	N	41	41
Strategas	Koreliacijos koef.	,104	-,012
	P (Sig. 2-tailed)	0,51	0,94
	N	41	41

Nors mokslinėje literatūroje išskiriamas didelis dėmesys pokyčių lyderio sąsajoms su pasipriešiniu pokyčiams, identifikuojant tokios sąsajos egzistavimą, tačiau tiriamosios organizacijos atveju, tokie koreliaciniai ryšiai nėra stiprūs ir reikšmingi. Kita vertus, mokslinėje literatūroje tiriamos sąsajos pokyčių valdymo kontekste dažniausiai egzistuoja su transformaciniais ar transakciniais lyderių tipais, dėl šios priežasties naujai tirta pokyčių lyderio tipologija, organizacijos specifiškumas ir kiti veiksniai gali turėti

įtaką gautiems rezultatams. Taip pat, svarbu pabrėžti, jog X organizacijos kontekste buvo tiriama lyderių visuma, o ne vieno lyderio analizė, todėl galima teigti, jog aktyvų ar pasyvų pasipriešinimą X organizacijoje veikia ir daugiau skirtingų aplinkybių, o ne pokyčių lyderiai.

Apibendrinant, galima teigti, jog iš darbuotojų perspektyvos vienintelė reikšmingiausia sąsaja tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams formų yra didvyrio lyderio tipas ir aktyvus pasipriešinimas pokyčiams. Ši sąsaja reiškia, jog vienai reikšmei didėjant, kita mažėja. Mokslinėje literatūroje dažniausiai pabrėžiamos transformacinio lyderio ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos, lyderiui darant įtaką pasipriešinimo mažėjimui. Kadangi didvyrio tipas dažnai siejamas su krizinių situacijų suvaldymu, lyderis pasižymi gebėjimu motyvuoti, todėl galima būtų daryti prielaidą, jog šio lyderio dominavimas mažina aktyvų pasipriešinimą pokyčiams, tačiau tai turėtų būti tiriama tolimesniuose tyrimuose.

Tęsiant koreliacinių ryšių tarp skirtingų kintamųjų analizę, identifikuojami reikšmingi ryšiai tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių: ugdymo ir informavimo, įtraukimo ir paramos (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos iš darbuotojų perspektyvos.

Pokyčių lyderio tipas		Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	Ugdymas	Įtraukimas	Parama	Prievarta
Amatininkas	Koreliacijos koef.		,351**	,337**	,602**	-,018
	P (Sig. 2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,80
	N		204	204	204	204
Didvyris	Koreliacijos koef.		,438**	,327**	,694**	,028
	P (Sig. 2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,68
	N		204	204	204	204
Visur besikišantis	Koreliacijos koef.		,331**	,339**	,599**	,042
	P (Sig. 2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,55
	N		204	204	204	204
Strategas	Koreliacijos koef.		,404**	,384**	,445**	-,060
	P (Sig. 2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,39
	N		204	204	204	204

Tarp visų pokyčių lyderio tipų ir trijų pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių nustatomi stiprūs ir teigiami koreliaciniai ryšiai. Stipriausią teigiamą koreliacinę reikšmę turi didvyrio pokyčių lyderio tipas ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonė – parama ($r=0,602$). Tokia stipri teigiama koreliacija tarp dviejų kintamųjų lemia pakankamai didelę teigiamą priklausomybę vienam nuo kito, pavyzdžiui, didėjant

pokyčių lyderio reikšmei, proporcingai didėja ir paramos reikšmė. Galima paminėti, jog ir kiti pokyčių lyderio tipai, amatininkas ir visur besikišantis, taip pat turi stipriausias koreliacijas su valdymo priemone – parama, tačiau šiai prielaidai patikrinti bus pasitelkiama ir regresinė analizė.

Atliekant regresinę analizę, priklausomu kintamuoju pasirinkta paramos pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonė, kadangi gautos koreliacijos reikšmės tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės - paramos yra didžiausios. Pasirinkus priklausomus ir nepriklausomus kintamuosius, tikrinamas regresinės analizės modelio tinkamumas. Tiriant tiesinius regresinės analizės ryšius, pirmiausia identifikuojami ar visi koreliaciniai ryšiai yra statistiškai reikšmingi (žr. 12 lentelė). Lentelėje matome, jog koreliacijos yra statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$), teigiamos bei vidutinio stiprumo. Toliau tikrinamas determinacijos koeficientas R^2 , kurio reikšmė yra 0,690. Ši regresijos modelio sąlyga tenkinama, kadangi $R^2 > 20$. Regresijos analizei labai svarbus statistinis reikšmingumas, kai $p < 0,05$, todėl ANOVA atskleidžia, jog tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys ($p = 0,00$). Kitos regresijos analizės modelio sąlygos tenkinamos, kadangi visų kintamųjų $VF < 4$ bei modelis neturi išskirčių (Kuko = 0.163).

12 lentelė. Pokyčių lyderio tipų ir paramos, kaip pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės, regresinė analizė iš darbuotojų perspektyvos.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonė	Lyderio tipas				
		Amatininkas	Didvyris	Visur besikišantis	Strategas
Parama	Koreliacijos				
	Koreliacijos koef.	,598	,670	,619	,443
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	204			
	Determinacijos koeficientas				
	R	,690			
	R^2	,477			
	Koreguotas R^2	,466			
	ANOVA kriterijaus reikšmė				
	ANOVA (Sig.)	0,00			
	Koeficientai				
	Nestandardizuotas koeficientas B	-,008	,486	,307	-,095
	Standartizuotas koeficientas Beta	-,008	,516	,283	-,089
	Sig.	0,945	,000	,003	0,231
	Koliniarumas				
	Tolerancija	0,216	,250	,295	,391
	VIF	4,635	2,556	2,555	2,111
	Išskirtys				
	Kuko matavimas	0,163			

Tenkinant visas sąlygas galime identifikuoti ir svarbiausius šiai analizei - standartizuotą ir nestandardizuotą koeficientus, kurie parodys, kurie kintamieji turi didžiausią įtaką priklausomam kintamajam – paramai. Galima pastebėti, jog standartizuotas Beta koeficientas yra didžiausias didvyrio (Beta= 0,516) ir visur besikišančio (Beta= 0,283) tipų atžvilgiu, todėl šie tipai laikomi kaip didžiausią reikšmę priklausomam kintamajam turintys regresoriai, tačiau pastebima, jog didvyris turi kur kas stipresnę koeficiento reikšmę. Svarbiausia analizės dalis tampa nestandardizuoto B koeficiento identifikavimas, kadangi ši reikšmė nurodo, jog didžiausią įtaką priklausomam kintamajam turi didvyrio tipas (B = 0,486). Galima daryti išvadą, jog paramos, kaip pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės priklausomumas nuo didvyrio lyderio tipo yra pakankami didelis, todėl galime teigti, jog šis lyderis dažniausiai pasitelkia paramos valdymo priemonę siekiant įveikti pasipriešinimą pokyčiams. Detalesnio regresinės analizės modelio pritaikymo amatininko ir stratego lyderio tipų atžvilgiu atlikti neprasminga, kadangi išskirtinai stiprių koreliacinių ryšių tarp šių ir kitų pasipriešinimo pokyčiams priemonių nenustatyta.

Palyginimui, pateikti pokyčių lyderio analizės rezultatai atskleidžia, jog statistiškai reikšminga ($p = 0,01$), teigiama, vidutinio stiprumo koreliacija egzistuoja tik tarp visur besikišančio lyderio tipo bei pasipriešinimo pokyčiams priemonės – prievartos ($r = 0,508$) (žr. 13 lentelė.) Visos kitos koreliacijos nėra egzistuojančios bei reikšmingos, kadangi nėra tenkinama sąlyga $p < 0,05$. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl statistinis reikšmingumas pokyčių lyderių apklausos atžvilgiu yra netenkinantis sąlygų yra maža imtis ir duomenų pasiskirstymas nenormaliai, todėl gauti rezultatai gali tik papildyti pagrindinius, gautus iš darbuotojų apklausos.

13 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos. Pokyčių lyderių rezultatų analizė.

Pasyriešinimo pokyčiams valdymo priemonės		Pokyčių lyderio tipas			
		Ugdymas	Įtraukimas	Parama	Prievarta
Amatininkas	Koreliacijos koef.	,026	-,149	,389*	,254
	P (Sig. 2-tailed)	0,870	0,352	0,012	0,110
	N	41	41	41	41
Didvyris	Koreliacijos koef.	,368*	,102	,184	,047
	P (Sig. 2-tailed)	0,018	0,525	0,250	0,772
	N	41	41	41	41
Visur besikišantis	Koreliacijos koef.	-,080	-,257	,328*	,508**
	P (Sig. 2-tailed)	0,621	0,105	0,036	0,001
	N	41	41	41	41

Strategas	Koreliacijos koef.	,143	,118	,205	,294
	P (Sig. 2-tailed)	0,374	0,461	0,198	0,62
	N	41	41	41	41

Norint išsiaiškinti visur besikišančio lyderio ir prievartos priklausomumus, atliekama regresinė analizė (žr. 14 lentelė). Regresinėje analizėje prievarta buvo priskiriama priklausomam kintamajam, o lyderio tipas nepriklausomam. Galime pastebėti, jog regresinės analizės modelis yra tinkamas, kadangi tenkinamos visos pagrindinės modelio sąlygos: $R^2 = 0,234$, ANOVA $p < 0,005$ ($p = 0,01$), tolerancija ir VIF 1,000 (VIF < 4). Analizuojant rezultatus pastebime, jog nestandartizuoto B koeficiento reikšmė yra 0,855, todėl galime teigti, jog strategas yra labai stiprus regresorius prievartos atžvilgiu.

14 lentelė. Pokyčio lyderio tipų ir prievartos, kaip pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės regresinė analizė. Pokyčių lyderių rezultatų analizė.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	Pokyčių lyderio tipas	Visur besikišantis
	Prievarta	
Koreliacija		
Koreliacijos koef.		,483
Sig. (2-tailed)		0,001
N		41
Determinacijos koeficientas		
R		,483
R^2		,234
Koreguotas R^2		,214
ANOVA kriterijaus reikšmė		
ANOVA		0,01
Koeficientai		
Nestandartizuotas koeficientas B		,855
Standartizuotas koeficientas Beta		,483
Sig.		0,001
Koliniarumas		
Tolerancija		1,000
VIF		1,000
Išskirtys		
Kuko matavimas		0,176

Galima daryti išvadą, jog esant tarp šių dviejų kintamųjų stipriam koreliaciniam ryšiui, visur besikišančio lyderio reikšmėms didėjant, didėtų ir prievartos reikšmės, o tai reiškia, jog pokyčių lyderių

rezultatų atveju, tokie lyderiai yra labiau linkę pasitelkti prievartos valdymo priemonę. Pagrįsti šiuos rezultatus galima ir tuo, jog visur besikišantys lyderiai yra linkę labiau kontroliuoti darbuotojus, nuolatos tikrinti kasdieninius ir rutininius procesus. Kita vertus, svarbu paminėti, jog dėl mažos imties ir prievartos skalėje esančių teiginių mažesnio patikimumo, tokius rezultatus galime laikyti tik papildančiais pagrindinius gautus rezultatus, kurie neidentifikavo jokio reikšmingo ryšio tarp šių kintamųjų.

Apibendrinant pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajas galima identifikuoti, jog stipriausios sąsajos egzistuoja tarp didvyrio ir visur besikišančio lyderių tipų bei pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės – paramos. Taip pat, nustatyta, jog minėti lyderių tipai yra stiprūs regresoriai pasipriešinimo pokyčiams priemonės – paramos – atžvilgiu, todėl galima daryti išvadą, jog šioms lyderių tipams būdinga pasitelkti paramos priemonę, siekiant įveikti pasipriešinimą pokyčiams. Atlikus pirminę tyrimo analizę, pokyčių lyderių požiūriu, visur besikišantis lyderio tipas yra dominuojantis įmonėje, tačiau atlikus sąsajų analizę, paaiškėjo, jog šio tipo lyderiai gali pasitelkti ir prievartos priemonę. Dėl šios priežasties, galima būtų daryti išvadą, jog organizacijos pokyčių lyderiai save identifikuoja kaip visur besikišančius lyderius, kurie nevengia pasitelkti prievartos priemones.

Vertinant sąsajas tarp pasipriešinimo pokyčiams formos ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių darbuotojų atžvilgiu, galima pastebėti, jog tarp šių tiriamų objektų egzistuoja silpnos, neigiamą reikšmę turinčios koreliacijos (žr. 15 lentelė). Vidutiniai, statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai egzistuoja tarp aktyvaus pasipriešinimo pokyčiams ir ugdymo ($r = -0,381$, kai $p = 0,00$) bei aktyvaus pasipriešinimo ir paramos ($r = 0,353$, kai $p = 0,00$). Šis rezultatas atskleidžia, jog didėjant vienai reikšmei, kita mažėja, tačiau norint identifikuoti kuris kintamųjų priklausomumas vienam nuo kito, turi būti atlikta regresinė analizė, kuri padės nustatyti nepriklausomo kintamojo įtaką kitam kintamajam.

15 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos iš darbuotojų perspektyvos.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės		Ugdymas	Įtraukimas	Parama	Prievarta
Aktyvus pasipriešinimas	Koreliacijos koef.	-,381**	-,292**	-,353**	,108
	P (Sig. 2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,12
	N	204	204	204	204
Pasyvus pasipriešinimas	Koreliacijos koef.	-,203**	-,249**	-,050	,118
	P (Sig. 2-tailed)	0,04	0,00	0,48	0,93
	N	204	204	204	204

Atlikus regresinę analizę, pastebima, jog stipresnis determinacijos koeficientas bei didesnė nestandartizuoto koeficiento B reikšmė yra siejama su ugdymo priemone, todėl lentelėje pavaizduojamos tik pastarosios reikšmės. Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,211$) yra dar tenkinantis sąlygą $R > 0,2$, tačiau šis rodiklis parodo, jog priklausomo kintamojo paaiškinama dalis, nepriklausomo kintamojo atžvilgiu, nėra didelė (žr. 16 lentelė). Mažas determinacijos koeficientas gali būti paaiškinamas nors ir reikšminga, tačiau pakankamai silpna koreliacijos reikšme. Tenkinus visas regresijos modelio tinkamumui keliamas sąlygas, kai $p < 0,05$, tolerancija ir $VIF = 1,000$ bei išskirtims neegzistuojant ($Kuko = 0,309$), galima identifikuoti nepriklausomų kintamųjų koeficientų reikšmes, kurios paaiškintų regresoriaus įtaką priklausomojo kintamojo atžvilgiu. Lentelėje išskirtas nestandartizuotas koeficientas $B = -0,349$, kuris reiškia, jog ugdymas, kaip regresorius turi reikšmingą, tačiau pakankamai silpną įtaką pastoviam kintamajam – aktyviam pasipriešinimui.

16 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių regresinė analizė iš darbuotojų perspektyvos.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	Pasipriešinimo pokyčiams formos	Ugdymas
Aktyvus pasipriešinimas	Koreliacija	
	Koreliacijos koef.	-,331
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	204
	Determinacijos koeficientas	
	R	,405
	R ²	,211
	Koreguotas R ²	,203
	ANOVA kriterijaus reikšmė	
	ANOVA	0,000
	Koeficientai	
	Nestandartizuotas koeficientas B	-,349
	Standartizuotas koeficientas Beta	-,331
	Sig.	0,000
	Kolinarumas	
	Tolerancija	1,000
	VIF	1,000
	Išskirtys	
	Kuko matavimas	0,309

Galima daryti išvadą, jog iš darbuotojų perspektyvos, ugdymo, kaip pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės reikšmei didėjant, aktyvaus pasipriešinimo pokyčiams reikšmė mažėja. Aktyvus pasipriešinimas siejamas su darbuotojų elgsena, paremta aktyviu kritikos išsakymu, atviru nepasitenkinimo išreiškimu, neigiamos pozicijos formavimu ir t.t., todėl ugdymas, kaip priemonė, tikėtina, jog gali sumažinti pasipriešinimą, kadangi pastaroji priemonė orientuota į darbuotojų informavimą bei edukaciją. Ugdymas, kaip pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonė yra orientuota į tikslingos ir tinkamai pateiktos informacijos apie pokyčius darbuotojams skleidimą, todėl yra tikėtina, jog darbuotojai, nuolatos gaunantys visą informaciją priešinti turėtų mažiau. Teorijoje apibrėžta, jog pasipriešinimo pokyčiams atsiradimo vienas iš pagrindinių priežasčių yra darbuotojų nesaugumo jausmas, kurį skatina nežinomybė, todėl pokyčių ir pasipriešinimo jiems valdyme svarbus elementas tampa informavimas ir ugdymas apie pokyčius, jų vertę organizacijai ir žmogui.

Vertinant vadovų apklausos sąsajų rezultatus tarp pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams ugdymo priemonių, galima identifikuoti reikšmingas teigiamas koreliacijų reikšmes tarp prievartos valdymo priemonės bei aktyvaus ir pasyvaus pasipriešinimo pokyčiams (žr.17 lentelė). Pavyzdžiui, didėjant prievartos, kaip pasipriešinimo valdymo priemonės reikšmės, didėja ir aktyvus bei pasyvus pasipriešinimas. Taip pat atvirkštinė neigiama koreliacija identifikuojama ir tarp įtraukimo ir pasyvaus pasipriešinimo pokyčiams ($r = -0,427$), o tai reiškia, jo didėjant vienai kintamojo reikšmei, kita – mažėja.

17 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajos iš pokyčių lyderių perspektyvos.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės		Pasipriešinimo pokyčiams formos			
		Ugdymas	Įtraukimas	Parama	Prievarta
Aktyvus pasipriešinimas	Koreliacijos koef.	-,216	-,204	-,021	,587**
	P (Sig. 2-tailed)	0,17	0,21	0,89	0,00
	N	41	41	41	41
Pasyvus pasipriešinimas	Koreliacijos koef.	-,382*	-,427**	-,077	,574**
	P (Sig. 2-tailed)	0,14	0,05	0,63	0,00
	N	41	41	41	41

Atlikus pirminę regresinę analizę, gauta, jog įtraukimas neturi reikšmingos įtakos pasipriešinimui pokyčiams ar atvirkščiai, kadangi nestandartizuoto B koeficiento reikšmė $-0,105$, o tai reiškia, jog įtaka

yra labai silpna. Dėl šios priežasties, tiriami bus pasipriešinimo formų ir prievartos kintamieji. Norint tiksliau įvertinti ar prievarta daro įtaką pasipriešinimo formoms ir ar jas reikšmingai veikia, atliekama regresinė analizė (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių regresinė analizė iš pokyčių lyderių perspektyvos.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	Prievarta			
	Pasipriešinimo pokyčiams formos		Prievarta	
Aktyvus pasipriešinimas	Koreliacija		Koreliacija	
	Koreliacijos koef.	,560	Koreliacijos koef.	,646
	Sig. (2-tailed)	0,000	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	41	N	41
	Determinacijos koeficientas		Determinacijos koeficientas	
	R	,560	R	,646
	R ²	,314	R ²	,418
	Koreguotas R ²	,296	Koreguotas R ²	,403
	ANOVA kriterijaus reikšmė		ANOVA kriterijaus reikšmė	
	ANOVA	0,000	ANOVA	0,000
	Koeficientai		Koeficientai	
	Nestandardizuotas koeficientas B	,343	Nestandardizuotas koeficientas B	,415
	Standartizuotas koeficientas Beta	,560	Standartizuotas koeficientas Beta	,646
	Sig.	0,000	Sig.	0,000
	Kolinarumas		Kolinarumas	
	Tolerancija	1,000	Tolerancija	1,000
	VIF	1,000	VIF	1,000
Išskirtys		Išskirtys		
Kuko matavimas	0,596	Kuko matavimas	0,265	
Pasyvus pasipriešinimas		Pasyvus pasipriešinimas		

Regresinės analizės rezultatai atskleidė, jog tiek aktyvus, tiek pasyvus pasipriešinimas turi reikšmingas koreliacijas su prievartos valdymo priemone, kuri tampa pakankamai stipriu regresoriumi, darančiu įtaką pasipriešinimo pokyčiams formoms. Vis dėl to, nors ir nežymiai, bet stipresnę įtaką prievartos priemonei turi pasyviai pasipriešinimui pokyčiams (B= 0,415). Galima daryti išvadą, jog didėjant prievartos priemonės reikšmei, didėtų abiejų pasipriešinimo pokyčiams formų reikšmės, todėl šią priemonę naudojantys lyderiai gali padidinti riziką pokyčių neįgyvendinimui. Prievartos priemonė orientuota į

valdymą „iš viršaus į apačią”, prastą komunikaciją su darbuotojais, sprendimų priėmimo telkimą vienose rankose, todėl dėl šios priežasties pasipriešinimas natūraliai galėtų didėti.

Vertinant pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajas, galima teigti, jog darbuotojų ir pokyčių lyderių apklausos rezultatai išsiskyrė tačiau papildė vienas kitą. Stipriausios teigiamos ir neigiamos sąsajos buvo identifikuojamos tarp aktyvaus pasipriešinimo pokyčiams ugdymo ($r = -,381^{**}$), paramos ($r = -,353^{**}$) bei prievartos ($r = ,587^{**}$) pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių. Atlikus regresinę analizę, galima teigti, jog aktyvus pasipriešinimas gali mažėti, jei pasitelkiama ugdymo priemonė, o pasitelkiant prievartą – tiek aktyvus, tiek pasyvus pasipriešinimas didėja. Šie rezultatai atskleidžia, jog lyderis, norėdamas sumažinti pasipriešinimą pokyčiams privalo pasitelkti priemones, kurios grindžiamos darbuotojų informavimu apie pokyčius, ugdymu bei vengti priemonių, kurios darbuotojus verstų pokyčius įgyvendinti per prievartą, nesuprantant jų reikšmės organizacijai. Lyderis, žinodamas kokią priemonę pasitelkus būtų įveikiamas pasipriešinimas pokyčiams, gali sėkmingai įgyvendinti pokyčius ir sumažinti pasipriešinimą jiems.

4.1.5 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

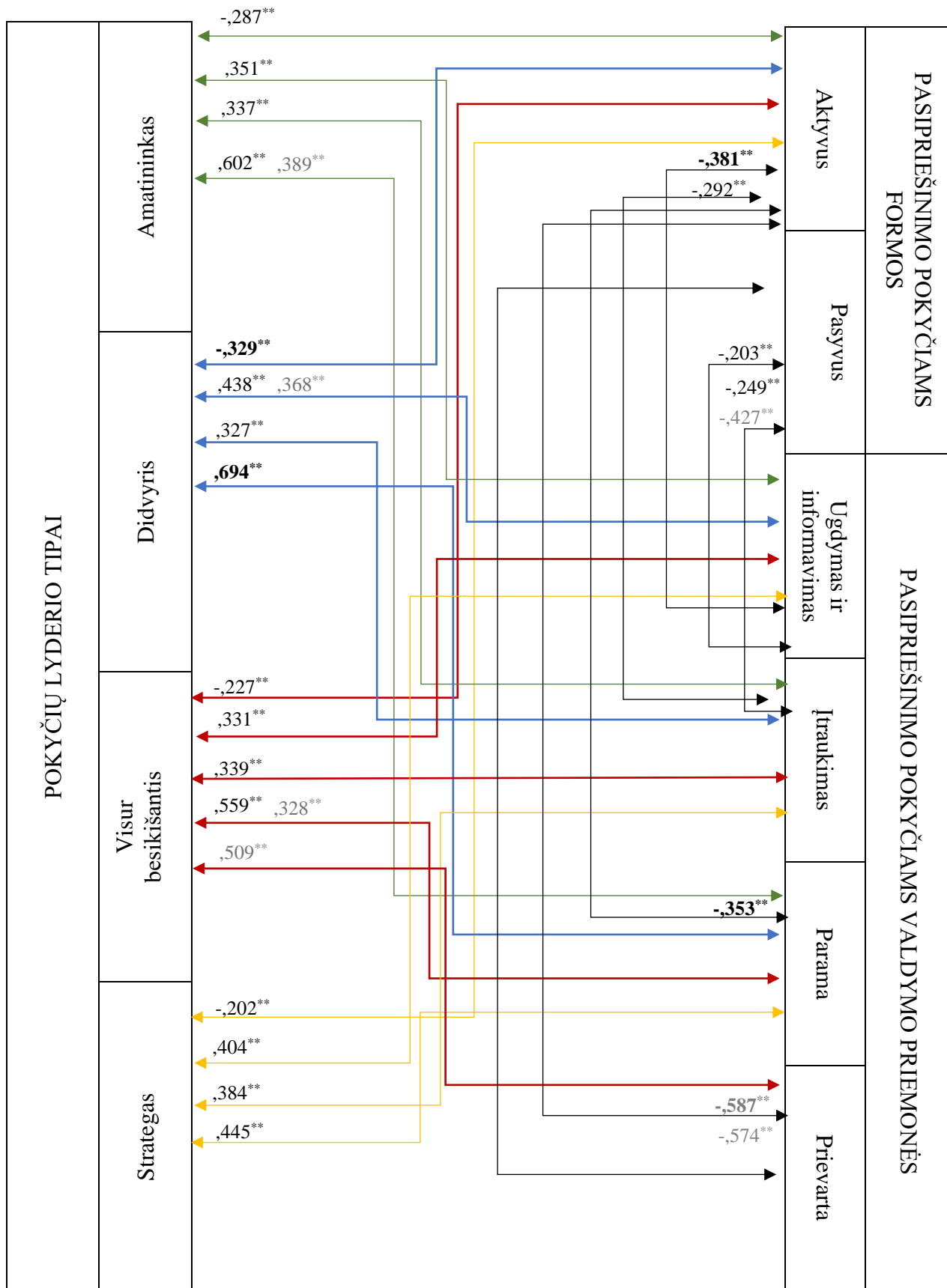
Atliktu empiriniu tyrimu buvo siekiama pagrindinio tikslo: įvertinti pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajas. Visi gauti tyrimo rezultatai buvo išanalizuoti iš darbuotojų ir pokyčių lyderių perspektyvos, siekiant taip pat nustatyti ir X organizacijos padalinyje dominuojantį pokyčių lyderio tipą, pasipriešinimo pokyčiams formą bei pasipriešinimo pokyčiams priemones.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojų ir pokyčių lyderių požiūriu, tirmamoje organizacijoje dominuoja visur besikišančio bei amatininko lyderio tipo vadovai – pokyčių lyderiai. Nors darbuotojų ir pokyčių lyderių nuomonės išsiskyrė dėl dominuojančio pokyčių lyderio tipo, tačiau šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas. Abu tipai turi bendrų bruožų, kurie tikėtina ir yra pastebimi organizacijos pokyčių lyderių elgsenoje. Amatininkas, būdamas savo srities specialistas, labiau orientuojasi į produkto ar paslaugos kūrimo procesus, kasdienines užduotis, o šie panašūs bruožai būdingi ir visur besikišančiam lyderiui tipui. Apibendrinant, galima teigti, jog identifikuoti dominuojantys lyderių tipai atspindi pokyčių lyderių elgseną, kuri pasireiškia per aukštą lyderių kompetenciją bei orientaciją į kasdienes, smulkesnes užduotis, procesų valdymą, tačiau ne į strateginių užduočių atlikimą ir stambių pokyčių įgyvendinimą. Tokia pokyčių lyderių elgsena ir tipologija būdinga organizacijoms, kuriose vyksta smulkesni pokyčiai, pavyzdžiui, kaip mūsų tiriamos organizacijos atveju.

Išanalizavus tyrimo rezultatus, nustatyta pasipriešinimo pokyčiams forma, kuri pasireiškia tiriamos organizacijos padalinyje. Tiek pokyčių lyderių, tiek darbuotojų nuomone, organizacijoje dominuoja pasyvus pasipriešinimas, tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp aktyvaus pasipriešinimo nėra. Pasipriešinimas labiausiai pasireiškia per abejingumą, išreiškiant atvirai savo nuomonę, vengimą daryti naujas, nežinomas užduotis bei norą suprasti kokią įtaką pokyčiai turės darbuotojui ir jo darbui. Galima teigti, jog ši pasipriešinimo pokyčiams forma dominuoja dėl organizacijoje šiuo metu nevykstančių didelių pertvarkų, o tik vystant inovacijas, keičiant struktūras, o tokie pokyčiai kelia mažesnę ir tylesnę pasipriešinimą.

Tiek darbuotojų, tiek pokyčių lyderių požiūris, nustatant organizacijoje pasitelkiamą pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonę, sutapo, identifikuojant paramą, kaip vyraujančią pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonę. Šios priemonės dominavimas reiškia, jog organizacija yra suinteresuota investuoti laiko, žmogiškuosius ir finansinius išteklius, siekiant sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Lyderiai, pasitelkdami paramą kaip priemonę, stengiasi investuoti į darbuotojų perkvalifikavimą, suteikti palankias darbo sąlygas bei teikti tiesioginę emocinę paramą. Dėl šios priežasties, šios priemonės pasitelkimas yra susijęs ir su finansiniais ir laiko ištekliais, kuriuos ne visos organizacijos yra pasiryžusios investuoti, tačiau tiriamos organizacijos atveju, tokios investicijos yra vyraujančios. Paramos priemonė taip pat gerai vertinama palaikant puikius kolegiškus santykius tarp darbuotojų ir vadovų ar pokyčių lyderių, kadangi pastarieji yra linkę išklaudyti darbuotojų baimes ir padėti, paremti juos pokyčių proceso metu.

Empiriškai įvertinus ir nustatčius X organizacijoje dominuojančius pokyčių lyderio tipus, pasipriešinimo pokyčiams formas, valdymo priemones, identifikuotos ir sąsajos tarp pastarųjų elementų (žr. 17 pav.).



17 pav. Pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams priemonių sąsajų modelis.

Atlikus koreliacinę ir regresinę analizę iš darbuotojų ir pokyčių lyderių perspektyvos, buvo identifikuotos statistiškai reikšmingos ir stipriausios sąsajos tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių bei pastarųjų ir pasipriešinimo pokyčiams formų. Statistiškai reikšmingiausios ir teigiamos sąsajos buvo nustatytos tarp didvyrio ($r= 0,694^{**}$), visur besikišančio ($r=0,559^*$) pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės – paramos. Nustatyta, jog pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonė – parama turi pakankamai didelį priklausomumą nuo didvyrio bei vidutinį nuo visur besikišančio lyderio tipo. Tai reiškia, jog didvyrio ir visur besikišančio lyderio tipams būdinga pasirinkti paramos pasipriešinimo pokyčiams priemonę, kuri padėtų įveikti pasipriešinimą pokyčiams. Svarbu paminėti, jog būtent didvyrio tipas yra stipriausias regresorius paramos atžvilgiu ir turintis stipriausią koreliacinę reikšmę. Didvyrio tipo lyderiai yra nuovokūs, gebantis valdyti krizines situacijas, gebantys motyvuoti, todėl paramos priemonės pasitelkimas šiems lyderiams gali padėti užtikrinti darbuotojų lojalumą organizacijai bei palankumą priimamiems sprendimams. Taip pat, vertinant sąsajas tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams, svarbu paminėti, jog pakankamai reikšmingos sąsajos buvo identifikuotos ir iš vadovų perspektyvos, kuomet sąsajos tarp lyderio tipo – visur besikišančio ir pasipriešinimo pokyčiams priemonės – prievartos yra atvirkštinės, neigiamos koreliacijos reikšmės. Galima daryti išvadą, jog toks lyderio tipas, kuris yra linkęs kištis į kasdienes užduotis, procesus, gali būti linkęs ir pasitelkti prievartą kontroliuojant darbuotojus per atliekamas jų užduotis, stebint procesus. Kita vertus, dėl validumo šie pokyčių lyderių rezultatai yra papildantieji, kadangi dėl validumo ir imties reikšmingų išvadų daryti negalima.

Stiprių ir labai reikšmingų koreliacinių ryšių neidentifikuota tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams formų. Nors literatūroje yra pakankamai nemažai tyrimų, kurie pagrindžia, jog tokios sąsajos egzistuoja, tačiau tyrimai dažniausiai daryti su kitomis lyderių tipologijomis bei vykstant didesnės apimties pokyčiams. Kita vertus, silpni, tačiau statistiškai reikšmingi ryšiai buvo identifikuoti darbuotojų apklausos rezultatų analizėje tarp didvyrio pokyčių lyderio tipo bei aktyvaus pasipriešinimo pokyčiams ($r= -0,329^{**}$), kuomet didvyrio lyderio tipas daro įtaką aktyvaus pasipriešinimo pokyčiams mažėjimui. Didvyris, turėdamas aukštas kompetencijas dirbti krizinėse situacijose, kuriose dažniausiai ir pasitaiko aktyvus priešinimasis, gali sumažinti pasipriešinimą ir taip pasiekti pokyčių įgyvendinimo sėkmę.

Vertinant sąsajas tarp pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių, identifikuojama, jog reikšmingos sąsajos tarp šių pokyčių elementų egzistuoja. Identifikuojant neigiamas vidutines koreliacines reikšmes, paminėti būtina, jog ugdymas ($r= -0,381^{**}$) ir parama ($r=-0,353^{**}$) turi statistiškai reikšmingus ryšius su aktyviu pasipriešinimu pokyčiams, todėl galima daryti išvadą, jog minėtos priemonės mažina aktyvų pasipriešinimą pokyčiams, todėl organizacijose tokie lyderių tipai galėtų sumažinti ir įveikti pasipriešinimą pokyčiams. Tuo tarpu, vadovų požiūriu, prievartos priemonė

ir tiek aktyvaus, tiek pasyvaus pasipriešinimo formos turi taip pat sąsają, kadangi didėjant prievartos priemonės naudojimui, darbuotojų pasipriešinimas didėtų, nesvarbu kokia forma, pasyviai ar aktyviai ($r=0,587^{**}$). Dėl šios priežasties, tiriamos organizacijos požiūriu, lyderiams nerekomenduojama prievartos pasitelkti kaip valdymo priemonės, kadangi tai skatintų didesnę darbuotojų pasipriešinimą. Taip pat, svarbu pabrėžti, jog būtent tiriamoje organizacijoje identifikuotas visur besikišančio lyderio tipo dominavimas, kuris pasitelkia paramą, tačiau vadovų identifikuotas ryšys tarp šio pokyčių lyderio tipo yra siejamas ir su prievartos priemonės pasitelkimu. Galima teigti, jog tiriamoje organizacijoje pokyčių lyderiai yra linkę kritiškiau vertinti situaciją įmonėje, manant, jog darbuotojai galvoja, jog situacija organizacijoje prastesnė nei patys darbuotojai vertina ją, todėl pokyčių lyderių rezultatus galima vertinti kiek atsargiau, papildant kitus gautus rezultatus.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog tirtos sąsajos tarp pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams priemonių yra statistiškai reikšmingos, turinčios teigiamą arba neigiamą koreliacinę reikšmę. Esant ryšiams tarp tyrinėtų objektų, galima teigti, jog pokyčių sėkmė ir pasipriešinimo pokyčiams įveikimas priklauso nuo daugybės veiksnių, įskaitant ir iširtus pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių objektų. Dėl šios priežasties, gauti rezultatai atskleidžia kokie lyderių tipai ar priemonės galėtų sumažinti pasipriešinimą pokyčiams, o kokie atvirkščiai, skatina aktyvesnę priešinimąsi. Gavus tokius tyrimo rezultatus organizacijos gali lengviau identifikuoti lyderius, kurie galėtų sėkmingai įgyvendinti pokyčius ir priemones, kurias patys lyderiai galėtų pasitelkti siekiant įveikti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

4.2 Tyrimo diskusija

Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, jog rezultatai atsako į išsikeltą mokslinę problemą – kokios sąsajos egzistuoja tarp pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių. Gauti rezultatai yra papildantys mokslinių tyrimų rezultatus pokyčių, ypač pasipriešinimo pastariesiems, tematikoje, kadangi sąsajos tarp minėtų objektų buvo identifikuotos.

Nors ir silpnos, bet statistiškai reikšmingos sąsajos buvo nustatytos tarp lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams formų. Didvyrio lyderio tipas buvo identifikuotas kaip turintis stipriausius ryšius su aktyviu pasipriešinimu bei darantis įtaką tokios formos pasipriešinimo mažėjimui. Šis tyrimo rezultatas papildė kitus, mokslinėje literatūroje vyraujančius rezultatus ir prielaidas, jog tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams formų ir stiprios sąsajos. Teorinėje dalyje buvo minėta, jog dauguma pokyčių

žlunga dėl prastos lyderystės bei negebėjimo suvaldyti pasipriešinimo pokyčiams, kurie dažniausiai lemia ir visų pokyčių įgyvendinimo nesėkmę (Tudor, 2014). Dėl šios priežasties, atlikti tyrimai pagrindžia, jog lyderio tipas yra vienas iš svarbiausių elementų, kuris gali įveikti pasipriešinimą pokyčiams (Thujisman, 2015). Kita vertus, svarbu pabrėžti, jog ryšiai tarp šių objektų nebuvo labai stiprūs, o ryšių tarp pasyvaus pasipriešinimo pokyčiams ir lyderio tipo – neidentifikuota. Pagrindinės priežastys, kurios galėjo lemti tokius rezultatus yra naujos pokyčių lyderio tipologijos pasitelkimas tyrime, kadangi dažniausiai pokyčių kontekste tiriami ryšiai su transformaciniu ir transakciniu lyderių tipais. Pasitelkti lyderio tipai ir yra pagrindinis tyrimo naujumas, kadangi šių lyderių tipologija tokia kontekste nėra nagrinėta, būtent dėl to, šie rezultatai yra vertingi ir papildantys jau egzistuojančius.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog stipriausios sąsajos egzistuoja tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių. Nustatyta, jog dauguma lyderio tipų yra linkę pasitelkti paramos priemonę, kuri yra taip pat turi stiprius ryšius ir įtaką aktyviam pasipriešinimui mažinti. Identifikuotos sąsajos tarp šių objektų leidžia daryti išvadą, jog siekiant įveikti pasipriešinimą pokyčiams ir sėkmingai juos įgyvendinti svarbus tampa ne tik lyderio tipas, bet ir priemonės, kurios yra pasitelkiamos. Panašias išvadas teikė ir tyrėjai Thakur ir Srivastava (2018), kurie pabrėžė, jog jei darbuotojų ir lyderių santykiai yra grįsti pasitikėjimu, darbuotojai tampa emociškai prisirišę ir lojalūs vadovui bei organizacijai, o tai padeda sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Paramos, kaip priemonės pasitelkimas būtent ir skatina organizacijos vadovus investuoti į darbuotojus finansinius, laiko ar – žmogiškuosius išteklius siekiant darbuotojams suteikti palankias darbo sąlygas, paramą bei siekiant emocinio prisirišimo, lojalumo vadovui ir organizacijai. Užsienio autoriai Jones ir Van de Ven (2016) pabrėžė, jog ilgainiui pasipriešinimo pokyčiams daro neigiamą įtaką organizacijai ir jos darbuotojų lojalumui, įsitraukimai, motyvacijai, tačiau palaikančio stiliaus (*angl. supportive*) lyderis turėjo įtakos pasipriešinimo pokyčiams sumažinimui. Būtina paminėti ir pasipriešinimo pokyčiams priemonę – ugdymą, kuris taip pat gali būti pasitelkiamas, siekiant sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Ugdymo priemonė yra svarbi komunikuojant ir informuojant darbuotojus apie vykstančius pokyčius, jų vertę, prasmę organizacijai ir darbuotojui.

Gautų tyrimų rezultatų reikšmė yra pakankamai svarbi visoms organizacijoms, kadangi pokyčiai organizacijose yra neišvengiami, o pasipriešinimas jiems vienas iš pakankamai dažnų reiškinių. Tyrimo rezultatai atskleidė lyderius ir priemones, kurias pasitelkus organizacijos galėtų įveikti pasipriešinimą pokyčiams ar net išvengti pastarųjų. Rezultatai atskleidė, jog vykstant pokyčiams, aukščiausio lygio vadovai gali identifikuoti lyderio tipą, kuris organizacijai atneštų didžiausią naudą ir lengvesnį pokyčių įgyvendinimą. Didvyrio tipas yra vienas tų, kuris mažina pasipriešinimą pokyčiams, pasitelkdamas palankiausią pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonę – paramą. Taip pat, rezultatų reikšmingumas pagrindžiamas rezultatais, kurie atskleidė ir lyderio tipus ar priemones, kurie neigiamai veikia

pasipriešinimą pokyčiams ir net jį didina, todėl organizacijos tokių lyderių ir priemonių gali vengti. Tokie lyderiai yra visur besikišančio tipo, kurie nevensia pasitelkti ir prievartos priemonių, užsiimti kontrole bei smulkių procesų stebėseną. Organizacijos lyderiai, vadovai žinodami pokyčių lyderių tipus ir priemones, kurios geriausiai padeda įveikti pasipriešinimą, gali parengti sėkmingesnę pokyčių valdymo strategiją, atitinkamai pasiruošti pokyčių įgyvendinimo procesams bei įgalinti lyderius, kurie turi atitinkamų lyderio tipų bruožus, elgseną.

Nors tyrimo rezultatai yra atsako į pagrindinius tyrime iškeltus uždavinius, tikslą ar mokslinę problemą, tačiau galima teigti, jog tyrimas turi taip pat nemažai ribotumų bei galimo tyrimo tęstinumo. Vienas iš svarbių aspektų, turėjusių įtakos tyrimo rezultatams yra organizacija ir organizacijoje vykstančių pokyčių pobūdis. Tikėtina, jog jei organizacijoje būtų vykę pirmą kartą, didesnės apimties – revoliuciniai pokyčiai, rezultatai galėjo būti visai kitokie, todėl ateityje atliekant tyrimą rekomenduojama pasirinkti kelias organizacijas, kuriose vykta evoliucinio ir revoliucinio pobūdžio pokyčiai. Taip pat, kadangi buvo apklausiami vieno padalinio darbuotojai, negalima daryti išvadų visos organizacijos atžvilgiu, todėl ateityje rekomenduojama tyrimą atlikti visos organizacijos ar bent jau kelių didelių padalinių atžvilgiu. Taip pat, vienas iš ribojančių tyrimo aspektų yra pokyčių lyderių apklausos rezultatų patikimumas, kuris būtų buvęs didesnis, jei būtų buvęs didesnė imtis arba papildomai organizuojamas ir kokybinis tyrimas – giluminis interviu. Giluminio interviu ar fokus grupės metu su pokyčių lyderiais, būtų galima patikslinti tyrimo rezultatus, identifikuoti priežastinius ryšius, pateikti gilesnes išvalgas ir paaiškinimus gautiems rezultatams. Svarbu paminėti, jog atliekant tyrimą taip pat svarbu atsižvelgti į klausimyne naudojamą intervalinę skalę, kurią rekomenduojama taikyti nuo 1 iki 6, kadangi respondantai neturėtų galimybės pasirinkti vidutinio varianto, todėl labiau išsiryškintų atsakymu dėsniumai ir tendencijos.

Apibendrinant, gauti tyrimų rezultatai papildė mokslinių tyrimų aprėptį pokyčių tematikoje nustatant, jog reikšmingos sąsajos egzistuoja tiek tarp pokyčių lyderio tipų ir aktyvaus pasipriešinimo pokyčiams, tiek tarp pokyčių lyderio tipų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių bei tarp pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių. Galima daryti išvadą, jog pokyčių sėkmę garantuoja ne vienas veiksnys, tačiau veiksmių visuma, pavyzdžiui lyderio tipas, pasitelkiantis priemonę, kuri geriausiai įveiktų pasipriešinimą pokyčiams. Tyrimo rezultatai aktualūs visoms organizacijoms, kurios įgyvendina ar siekia inicijuoti pokyčius bei nori tikslingai bei efektyviai jiems pasirengti, išvengiant galimų trukdžių.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Identifikuojant lyderio vaidmenį bei pokyčių lyderio tipų klasifikacijas nustatyta, jog lyderis pokyčių metu yra vienas iš svarbiausių pokyčių sėkmę lemiančių veiksnių. Vienas iš pagrindinių lyderio uždavinių yra žmonių telkimas pokyčiams įgyvendinti, o tai reiškia vizijos nustatymą, efektyvios ir atviros komunikacijos apie pokyčius vykdymas, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimas ir t.t. Pagrindinis pokyčių lyderio vaidmuo yra įdiegti organizacijoje naują *status quo*, o tai reikalauja efektyvaus, sistemingo pokyčių įgyvendinimo bei atitinkamo lyderio, kuris gebėtų prisitaikyti, inicijuoti ir suvaldyti pokyčius. Dažniausiai pokyčių tematikoje pasitelkiama transformacinio, transakcinio bei nesikišančio lyderio tipų klasifikacija, kadangi transformacinis lyderis kitaip dar vadinamas – pokyčių lyderis, gebantis įkvėpti, suvaldyti pokyčius ir krizines situacijas. Tyrime pasitelktos Huston (2010) pokyčių lyderio tipų klasifikacijos (didvyris, amatininkas, visur besikišantis, strategas) yra orientuotos į lyderio elgseną pokyčių metu, kadangi jos detaliau apibūdina būdingą lyderio elgesio modelį.

2. Išanalizavus pasipriešinimo pokyčiams sampratą, galima teigti, jog pasipriešinimo pokyčiams procesas gali būti apibūdinamas kaip dažniausiai neigiama reakcija į organizacijoje inicijuojamus ar įgyvendinamus pasikeitimus, kuri gali pasireikšti aktyviu arba pasyviu pasipriešinimu. Aktyvus pasipriešinimas tai neigiama elgsena pasireiškiantis pasipriešinimas atvirai kritikuojant pokyčius, o tuo tarpu pasyvaus pasipriešinimo bruožai dažnai tampa abejingumas pokyčių atžvilgiu, užduočių vengimas, neįsitraukimas į organizacijos veiklas. Galima daryti išvadą, jog analizuojant pasipriešinimo pokyčiams koncepciją, svarbu paminėti ir priemones, kurios pasitelkiamos pasipriešinimo pokyčiams sumažinimui. Siekiant įveikti pasipriešinimą, svarbu palaikyti atvirą komunikaciją su darbuotojais, palankių darbo sąlygų sudarymą, teikti paramą bei ugdymo ir persikvalifikavimo galimybes darbuotojams. Tokiomis priemonėmis kuriamas emocinis ryšys ir lojalumas organizacijai gali užtikrinti palankesnę požiūrį į pokyčius ir mažindinti pasipriešinimą jiems.

3. Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę, galima teigti, jog pokyčiai, kaip ir pasipriešinimas pastariesiems yra natūralus procesas. Tyrimui atlikti sudarytas pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių teorinis modelis, kuris atskleidžia, kokios sąsajos galimos tirti, siekiant atsakyti į išsikelto mokslinę problemą. Empiriniame tyrime tirtos sąsajos tarp visų trijų pokyčių proceso elementų, kurioms tirti buvo pasitelkta Houston (2010) lyderio tipų klasifikacija: didvyris, amatininkas, visur besikišantis, strategas, Hultman (2003) pasipriešinimo pokyčiams formų klasifikacija: aktyvus ir pasyvus bei Kotter ir Schleisinger (2008) pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių klasifikacija: ugdymas ir informavimas, įtraukimas, parama ir prievarta.

4. Empiriškai įvertinus ir išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog tiriamoje organizacijoje vyrauja visur besikišančio ir amatininko lyderių tipai, kurių elgsena pasireiškia per dėmesio sutelkimą kasdieninėms užduotims, procesų priežiūrą, produkto ar paslaugos kokybės užtikrinimą. Dominuojanti pasipriešinimo pokyčiams forma nustatyta pasyvi, o tai reiškia, jog darbuotojai į organizacijoje vykstančius procesus reaguoja pakankamai abejingai. Taip pat, labiausiai pasitelkiama priemonė organizacijoje buvo identifikuota parama. Šios priemonės dominavimas organizacijoje reiškia, jog lyderiai yra linkę investuoti žmogiškuosius, laiko bei finansinius išteklius užtikrinant darbuotojams paramą, ugdymosi galimybes, palankias darbo sąlygas ir pan. Atlikus tyrimą nustatytos sąsajos tarp visų tiriamų objektų, tačiau reikšmingiausi ryšiai identifikuoti tarp pokyčių lyderio tipų, ypač didvyrio, ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonų (paramos). Identifikuotos sąsajos tarp tirtų objektų atskleidžia pokyčių lyderio tipams būdingas pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemones, kurios galėtų sėkmingiau įveikti pasipriešinimą pokyčiams. Taip pat, nustatyta, jog dydvyrinio pokyčių lyderio tipas mažina aktyvų pasipriešinimą pokyčiams, todėl toks lyderis yra tinkamas valdyti didelį pasipriešinimą, susidariusias krizines situacijas. Būtina paminėti, jog visur besikišančio lyderio tipas buvo identifikuojamas kaip pokyčių lyderis, kuris yra linkęs kontroliuoti ir susitelkti į darbuotojų stebėseną, o tai skatina didesnį pasipriešinimą pokyčiams. Galima daryti išvadą, jog egzistuojančios sąsajos tarp tirtų objektų atskleidžia, jog įgyvendinant pokyčius svarbu dėmesį telkti į veiksmus, veikiačiančius pokyčius, visumą, o ne į pavienius veiksmus, kadangi visi jie yra susiję tam tikrais ryšiais.

Atsižvelgiant į gautus empirinio tyrimo rezultatus, tiriamai organizacijai teikiamos pagrindinės rekomendacijos:

1. Tyrimas atskleidė, jog organizacijoje, darbuotojų požiūriu, dominuoja visur besikišančio lyderio tipas, kuris dėmesį telkia į kasdienes procesus, užduotis, o toks lyderis nevensia pasitelkti ir kontrolės darbų stebėsenos priemonių, kurios skatina aktyvų pasipriešinimą pokyčiams. Tiriamos organizacijos pokyčių lyderiams rekomenduojama dėmesį sutelkti ne tik į užduočių atlikimo kokybę, bet ir aiškią pokyčių komunikaciją, bei įtraukimą į pokyčių procesus. Nuolatinis darbuotojų ugdymas apie pokyčius ir vertę darbuotojui, organizacijai bei nuolatinis darbuotojų nuomonės teiravimasis, iš klausymas, įtraukimas į smulkesnius pokyčių procesus, gali sumažinti neigiamą reakciją į pokyčius ir pakeisti pakankamai dominuojančią darbuotojų nuomonę, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“.

2. Identifikuoti dominuojantys pokyčių lyderio tipai iš darbuotojų ir pokyčių lyderių perspektyvų yra tinkami evoliucinio tipo pokyčiams, tačiau organizacijai rekomenduojama ateityje įgyvendinant didesnius, revoliucinio pobūdžio pokyčius, pasitelkti didvyrio tipo lyderius. Šie lyderiai yra kompetetingi įgyvendinti didelius pokyčius, įveikti krizines situacijas bei yra pasitelkiantis paramą, kaip pasipriešinimo pokyčiams

valdymo priemonę, kuri užtikrina pakankamas laiko, finansines ir kt. investijas į sėkmingą darbuotojo prisitaikymą prie pokyčių.

LITERATŪRA

1. Appelbaum.H.S, Karelis.C, Henaff.A, McLaughlin.B, (2017) *Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 3, Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 3, p.146-150
2. Baesu.C, Bejinaru.R (2013). Leadership approaches regarding the organizational change. *The USV annals of economics and public administration*. Vol.13, Issue 2(18), p. 146 -152
3. Boohene.R, Williams.A.A (2012) Resistance to Organisational Change: A case study of Oti Yeboa Complex Limited. *International Business and Management* Vol.4 (1) p. 135-145
4. Brian J. H, (2012) Management of change in a multinational company. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 Issue: 1, p.41-46
5. Düren.P (2013). Leadership in Academic and Public Libraries. *Elsevier Science*, ProQuest Ebook Central, p. 12
6. D’Ortenzio.C (2012) *Understanding change and change management processes: A case study*. Doctoral Thesis. University of Canberra.
7. Edmonds.J (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*. Vol 43, Issue 6, p. 349
8. Elearn (2007) *Change Management Revised Edition* (Management Extra)
9. Gaižauskienė. I ir Mikėnė. S (2012) *Socialinių tyrimų metodai. Apklausa*. Mykolo Riomerio universitetas. Vilnius.
11. Gilley.A, Gilley.W.J, McMillan.S.H, (2011). Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, Vol. 21, Issue 4, p. 75-94
12. Girdauskienė. L ir Miliūnaitė. G (2015). *How to reduce resistance to change: concepts and instruments*. International Conference on Management. Economics and Humanities.
13. Goleman, D (2000) *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78 (2), pp 78–90
14. Graetz.F, (2000). Strategic change leadership. *Management desicion*, Vol 38 Issue:8, p. 550-564
15. Grybienė.A ir Šimbelis.D (2005). *Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas*. KTU Panevėžio institutas. p.68- 71

16. Holten.A, Brenner.S (2015). Leadership stustyle and the process of organizational change. *Leadership and organizational development journal* Vol. 36 No 1 p. 2- 16
17. Houston.R (2010). *The Organisational change audit*. A guide to designing, implementing and evaluatin organizational change initiatives in your organization. Cambridge Strategy Publications Ltd.
18. Hultman.K.E (2003). Managing resistance to change. *Encyclopedia of Information Systems*. Colume 3. San Diego, CA: Academic Press, p.693-705.
19. Išoraitė.M (2012) Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics* Nr.2 (2) p. 130-145
20. Yasir.M, Imran.R, Irshad.K.M, Mohamad.A.N, Khan.M.M (2016). Leadership styles in relation to employees‘ trust and organizational change capacity: evidence from non- profit organizations. *SAGE Open* Vol.6, Issue 4, p.1 – 12
21. Yılmaz.D ir Kılıçoğlu. G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on education*. Nr. 1 (1)
22. Jones. L.S, Van de Ven.H.A (2016). The changing nature of change resistance: an examination of the moderating impact of time. *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 52 (4) p. 482- 506.
23. Kardelis (2007) *Mokslinių tyrimų metodolgija ir metodai*. Vadovėlis. Šiauliai.
24. Kathleen K. Kevin.R Reardon,A and Rowe.A (1998) Leadership styles for the five stages of radical change. *The Acquisition Review Quarterly* Vol 5. Nr. 2 p. 132- 133
25. Kotter.P ir Schlesinger.A (2008) *Choosing Strategy for Change*. Harvard Business Review.
26. Lines.C.B, Sulilivan.K, Smithwick.J, Mischung.J (2015) Overcoming rsistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management* Vol. 33 p. 1170- 1179
27. Moran.J.K ir Brightman.B.K (2000) Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 Issue 2, p. 66- 74
28. Muo.I (2014). The other side of change resistance. *International Review of Management and Business research*. Vol. 3 Issue 1, p. 96-112
29. Nedelcu.C.A ir Busu.C (2016). Managing Employee’s resistance to change: a conceptual model based on human capital perspective. *Entrepreneurship, Business and Economic*, Vol. 1, Springer International Publishing p. 153 -164.

30. Pakalniškienė. V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilnius*
31. Penava.D ir Šehić.D,(2014) The relevance of transformational Leadership in shaping Employee attitudes towards Organisational change. *Economic Annals* Vol LIX, No.200 p. 135
32. Radzi.M.I.N ir Othman.R (2016) Resistance to Change: The Moderating Effects of Leader – Member Exchange and Role Breadth Self – Efficiency. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 4, Nr. 1 p. 72 - 76
33. Sakalas.A., Savanevičienė.A., Girdauskienė.L., (2016). *Pokyčių valdymas. Kaunas: Technologija., p. 69, 258, 261- 267*
34. Shin.J, Gu Seo.M, Shapiro.L.D, Taylor.M.S (2015). Maintainin employees' commitment to organizational change: the role of leaders informational justice and tranformational leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 51 (4) p. 501- 528
35. Stilwell.A.R, Pasmore.A.W, Shon.D (2016). Change leader behavior inventory: development and validation of an assessment instrument. *The Journnall of Applied Behavioral Science* Vol. 52(4), p.373 – 395
36. Thakur.R., Srivastava. S, (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 1, pp.230-247
37. Thujisman.T (2015). *Leadership styles and their influence on employees regarding the acceptance of organizational change. 5th IBA Bachelor Thesis Conference. University of Twente, p. 10*
38. Tudor.L (2014) Change Management emoloyees' resistance towards organizational change. *Revista Română de Statistică – Supliment* Nr.9, p. 36- 43
39. Vaitkevičius. R ir Saudargienė. A (2006) *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga. Vytauto Didžiojo universitatas. Kaunas.*
40. Vakola.M (2016). The reasons behind chane recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.31 Issue: 1, p. 205- 215.
41. Videikienė.S, Šimanskienė.L (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.* Nr. 70, p. 107- 120

42. Wustari L.H. Mangundjayaa, Dharmayati B. Utoyoa, and Wulandari.P. (2015) The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 p. 471.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketinė apklausa darbuotojams

Gerb., respondente, aš esu Kauno technologijos universiteto, II magistro studijų kurso, žmonių išteklių programos studentė Julija Stanaitytė. Atlieku tyrimą apie pokyčius, pasipriešinimą pokyčiams ir jų valdymo priemonių naudojimą organizacijoje. Atliekamo tyrimo tikslas – Įvertinti pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajas. Anketinė apklausa yra anoniminė, todėl visi gauti duomenys bus apibendrinami, viešai neskelbiami ir naudojami tik studijų tikslams.

Kilus klausimams galite kreiptis el. paštu: julija.stanaityte@ktu.edu

Pažymėkite kaip dažnai pasireiškia pokyčių lyderio elgsena (x padalinio vadovas/ pokyčių lyderis) :

Teiginys		Niekada			Visada	
1.	Vadovas (-ė) dažniausiai daro viską pats	1	2	3	4	5
2.	Vadovo (-ės) darbas yra išspręsti problemas, kad jos netaptų dar didesnėmis	1	2	3	4	5
3.	Vadovas (-ė) yra pirmas ateinantis į darbą ir paskutinis (-ė) išeinantis (-i)	1	2	3	4	5
4.	Vadovas (-ė) negaili investicijų į kitų vadovų ugdymą, tobulėjimą	1	2	3	4	5
5.	Vadovui (-ei) svarbu būti komandos dalimi	1	2	3	4	5
6.	Vadovui (-ei) svarbu, jog jį gerbtų	1	2	3	4	5
7.	Vadovui (-ei) svarbu, jog kasdieninės užduotys būtų atliktos kaip galima geriau	1	2	3	4	5
8.	Vadovas (-ė) skiria mažiau laiko kasdieninėms ir įprastoms užduotims	1	2	3	4	5
9.	Vadovui (-ei) svarbu, jog produktas/ paslauga būtų kuo geresnė ir kokybiškesnė	1	2	3	4	5
10.	Vadovas (-ė) turi pakankamai kompetencijų sėkmingai spręsti problemas ar susidariusias krizines situacijas	1	2	3	4	5
11.	Vadovas (-ė) daugiau daro nei kalba	1	2	3	4	5
12.	Vadovas (-ė) komunikuoja link kur organizaciją veda vizija, nekreipiant didelio dėmesio detalėms	1	2	3	4	5
13.	Vadovas (-ė) daug laiko investuoja į produkto / paslaugos vystymą	1	2	3	4	5
14.	Vadovas (-ė) skiria daug laiko savo asmeniniam tobulėjimui, ugdymuisi	1	2	3	4	5
15.	Vadovo (-ės) pagrindinis darbas užtikrinti visų procesų veikimą	1	2	3	4	5
16.	Atėjus naujai dienai vadovas (-ė) iškart galvoja ir kalba jau apie rytojaus dieną	1	2	3	4	5

17.	Vadovas (-ė) džiaugiasi turėdamas galimybę prisidėti ne tik prie savo, bet ir prie kitų darbų	1	2	3	4	5
18.	Daugelis vadovą (-ę) identifikuoja kaip tikrą lyderį (-ę)	1	2	3	4	5
19.	Vadovas (-ė) darbui atiduoda visą savo laiką	1	2	3	4	5
20.	Vadovą (-ę) labiausiai džiugina kitų tobulėjimas	1	2	3	4	5

Kiekvienam teiginiui pažymėkite kaip dažnai elgesys/ emocijos/ mintys pasireiškia

Teiginys		Niekada			Visada	
21.	Pokyčiai man asocijuojasi su neigiamais dalykais	1	2	3	4	5
22.	Manau, jog geriausia strategija pokyčių metu yra nesikišimas	1	2	3	4	5
23.	Esu linkęs (-usi) visada išsakyti kritiką	1	2	3	4	5
24.	Esu linkęs (-usi) daryti tik man žinomas, įprastas užduotis	1	2	3	4	5
24.	Manau, jog galiu daryti įtaką kitiems žmonėms	1	2	3	4	5
26.	Man svarbiausia žinoti tik kokią įtaką pokyčiai turės man ir mano darbui	1	2	3	4	5
27.	Atsiradus organizacijoje pokyčiams jaučiu polinkį jiems priešintis	1	2	3	4	5
28.	Visada turiu savo nuomonę, tačiau pasirenku ne visada ją išsakyti	1	2	3	4	5
29.	Aš manau, jog dažnai pokyčiai įgyvendinami neteisingai	1	2	3	4	5
30.	Esu linkęs (-usi) naujas, neaiškias užduotis atidėlioti	1	2	3	4	5
31.	Esu linkęs (-usi) burti aplink save bendraminčių ratą	1	2	3	4	5
32.	Aš mieliau daryčiau įprastus darbus, nei kažką keisčiau	1	2	3	4	5

Kiekvienam teiginiui pažymėkite kaip dažnai elgesys/ emocijos/ mintys pasireiškia

Teiginys		Niekada			Visada	
33.	Aš suprantu vykstančių pokyčių tikslą ir vertę organizacijai	1	2	3	4	5
34.	Manau, jog esu pakankamai įtrauktas į pokyčių procesus	1	2	3	4	5
35.	Galiu teigti, jog jaučiu vadovo paramą	1	2	3	4	5
36.	Vykstant pokyčiams, jaučiu baimę netekti darbo	1	2	3	4	5
37.	Jei reikėtų, galėčiau lengvai pristatyti organizacijos viziją	1	2	3	4	5
38.	Aš žinau kur kreiptis norint išsakyti savo pasiūlymus organizacijos vadovams	1	2	3	4	5
39.	Jei norėčiau tobulėti, turiu palankias sąlygas kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir gebėjimų	1	2	3	4	5
40.	Manau, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“	1	2	3	4	5
41.	Manau, jog gaunu visa reikiamą informaciją sėkmingam savo darbo atlikimui	1	2	3	4	5
42.	Esu linkęs (-usi) išsakyti atvirai savo nuomonę	1	2	3	4	5
43.	Žinau, jog prireikus, visada galiu kreiptis į vadovą	1	2	3	4	5
44.	Jaučiuosi varžomas taisyklių ir naujų tvarkų	1	2	3	4	5

Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius

- <25 m.
- 25- 30
- 31 – 40

- 41 – 50
- 51- 60
- 61- 70
- >70

Jūsų išsilavinimas

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis/ aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

Jūsų darbo stažas:

- Iki 1 m.
- 1-3 m.
- 4-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16- 20 m.
- >20 m.

Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje

- Iki 1 m.
- 1-3 m.
- 4-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16- 20 m.
- >20 m.

Jūsų pareigos:

- Darbininkas (-ė)
- Administracijos darbuotojas (-ė) /specialistas (-ė)

Anketinės apklausos darbuotojams šifras

Klausimyno šifras pokyčio lyderio tipui nustatyti

Amatininkas		Didvyris		Visur besikišantis		Strategas	
1	Vadovas dažniausiai stengiasi viską daryti pats	2	Vadovo darbas yra išspręsti problemas, kad jos netaptų dar didesnėmis	3	Vadovas yra pirmas ateinantis į darbą ir paskutinis (-ė) išeinantis (-i)	4	Vadovas negaili investicijų į kitų vadovų ugdymą, tobulėjimą
5	Vadovui svarbu būti komandos dalimi	6	Vadovui svarbu, jog jį gerbtų	7	Vadovui svarbu, jog kasdieninės užduotys būtų atliktos kaip galima geriau	8	Vadovas stengiasi kuo mažiau laiko skirti kasdienėms ir įprastoms užduotims

9	Vadovui svarbu, jog produktas/ paslauga būtų kuo geresnė ir kokybiškesnė	10	Vadovas turi pakankamai kompetencijų sėkmingai spręsti problemas ar susidariusias krizines situacijas	11	Vadovas stengiasi daugiau daryti nei kalbėti	12	Vadovui svarbiausia iškomunikuoti link kur organizaciją veda viziją, nekreipiant didelio dėmesio detalėms
13	Vadovas daug laiko investuoja į produkto / paslaugos vystymą	14	Vadovas skiria daug laiko savo asmeniniam tobulėjimui, ugdymuisi	15	Vadovo pagrindinis darbas užtikrinti visų procesų veikimą	16	Atėjus naujai dienai vadovas iškart galvoja ir kalba jau apie rytojaus dieną
17	Vadovas džiaugiasi turėdamas galimybę prisidėti ne tik prie savo, bet ir prie kitų darbų	18	Daugelis vadovą identifikuoja kaip tikrą lyderį	19	Vadovas darbui atiduoda visą savo laiką	20	Vadovą labiausiai džiugina kitų tobulėjimas

Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams formai nustatyti

Kl.nr.	Aktyvus pasipriešinimas		Kl.nr.	Pasyvus pasipriešinimas	
21	Prieštaravimai	Pokyčiai man asocijuojasi su neigiamais dalykais	22	Tylėjimas	Manau, jog geriausia strategija pokyčių metu yra nesikišimas
27		Atsiradus organizacijoje pokyčiams jaučiu polinkį jiems priešintis	28		Visada turiu savo nuomonę, tačiau pasirenku ne visada ją išsakyti
23	Kritika	Esu linkęs (-usi) visada išsakyti kritiką	24	Užduočių atidėliojimas	Esu linkęs (-usi) daryti tik man žinomas, įprasta užduotis
29		Aš manau, jog dažnai pokyčiai įgyvendinami neteisingai	30		Esu linkęs (-usi) naujas, neaiškias užduotis atidėlioti
25	Daroma neigiama įtaka kitiems	Manau, jog galiu daryti įtaką kitiems žmonėms	26	Aktyvus neįsitraukimas	Man svarbiausia žinoti tik kokią įtaką pokyčiai turės man ir mano darbui
31		Esu linkęs (-usi) burti aplink save bendraminčių ratą	32		Aš mieliau daryčiau įprastus darbus, nei kažką keisčiau

Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių identifikavimui

	Kl. Nr.	Teiginys
Ugdymas ir informavimas	33	Aš suprantu vykstančių pokyčių tikslą ir vertę organizacijai
	37	Jei reikėtų, galėčiau lengvai pristatyti organizacijos viziją
	41	Manau, jog gaunu visa reikiamą informaciją sėkmingam savo darbo atlikimui
Įtraukimas	34	Manau, jog esu pakankamai įtrauktas į pokyčių procesus
	38	Aš žinau kur kreiptis, norint išsakyti savo pasiūlymus organizacijos vadovams
	42	Esu linkęs (-linkusi) išsakyti atvirai savo nuomonę
Parama	35	Galiu teigti, jog jaučiu vadovo paramą
	39	Jei norėčiau tobulėti, turiu palankias sąlygas kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir gebėjimų
	43	Žinau, jog prirėikus, visada galiu kreiptis į vadovą
Prievarta	36	Vykstant pokyčiams, jaučiu baimę netekti darbo
	40	Manau, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“
	44	Jaučiuosi varžomas taisyklių ir naujų tvarkų

Klausimynas pokyčių lyderiams

Gerb., respondente, aš esu Kauno technologijos universiteto, II magistro studijų kurso, žmonių išteklių programos studentė Julija Stanaitytė. Atlieku tyrimą apie pokyčius, pasipriešinimą pokyčiams ir jų valdymo priemonių naudojimą organizacijoje. Atliekamo tyrimo tikslas – Įvertinti pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių sąsajas. Anketinė apklausa yra anoniminė, todėl visi gauti duomenys bus apibendrinami, viešai neskelbiami ir naudojami tik studijų tikslams.

Kilus klausimams galite kreiptis el. paštu: julija.stanaityte@ktu.edu

Pažymėkite kaip dažnai Jūs:

Teiginys		Niekada			Visada	
		1	2	3	4	5
1.	Dažniausiai darau viską pats	1	2	3	4	5
2.	Mano darbas yra išspręsti problemas, kad jos netaptų dar didesnėmis	1	2	3	4	5
3.	Aš esu pirmas (-a) atėjęs (-usi) į darbą ir paskutinis (-ė) išeinantis (-i)	1	2	3	4	5
4.	Aš tikiu, jog sėkmę garantuoja investicija į vadovų ugdymą, tobulėjimą	1	2	3	4	5
5.	Man svarbu būti komandos dalimi	1	2	3	4	5
6.	Man svarbu, jog mane gerbtų	1	2	3	4	5
7.	Man svarbu, jog kasdieninės užduotys būtų atliktos kaip galima geriau	1	2	3	4	5
8.	Mažai laiko skiriu kasdieninėms ir įprastoms užduotims	1	2	3	4	5
9.	Man svarbu, jog produktas/ paslauga būtų kuo geresnė ir kokybiškesnė	1	2	3	4	5
10.	Aš turiu pakankamai kompetencijų sėkmingai spręsti problemas ar susidariusias krizines situacijas	1	2	3	4	5
11.	Aš daugiau darau nei kalbu	1	2	3	4	5
12.	Aš daug komunikuju link kur organizaciją veda viziją, nekreipiant didelio dėmesio detalėms	1	2	3	4	5
13.	Daug laiko investuoju į produkto / paslaugos vystymą	1	2	3	4	5
14.	Daug laikoskiriu savo asmeniniam tobulėjimui, ugdymuisi	1	2	3	4	5
15.	Mano pagrindinis darbas užtikrinti visų procesų veikimą	1	2	3	4	5
16.	Atėjus naujai dienai iškart galvoju jau apie kitą dieną	1	2	3	4	5
17.	Aš džiaugiuosi turėdamas galimybę prisidėti ne tik prie savo, bet ir prie kitų darbų	1	2	3	4	5
18.	Daugelis mane identifikuoja kaip lyderį	1	2	3	4	5
19.	Darbui atiduodu visą savo laiką	1	2	3	4	5
20.	Labiausiai džiaugiuosi matydamas (-a) kaip kiti žmonės tobulėja	1	2	3	4	5

Pažymėkite kaip dažnai Jūsų darbuotojams pasireiškia elgsena/emocijos:

Teiginys		Niekada			Visada	
		1	2	3	4	5
21.	Pokyčiai darbuotojams asocijuojasi su neigiamais dalykais	1	2	3	4	5
22.	Darbuotojai nėra linkę aktyviai kištis į pokyčių procesus	1	2	3	4	5
23.	Darbuotojai yra linkę visada išsakyti kritiką	1	2	3	4	5
24.	Darbuotojai yra linkę daryti tik jiems žinomas, įprastas užduotis	1	2	3	4	5
25.	Yra darbuotojų, kurie gali daryti įtaką kitiems žmonėms	1	2	3	4	5
26.	Darbuotojams svarbiausia žinoti tik kokią įtaką pokyčiai turės jiems ir jų darbui	1	2	3	4	5

27.	Atsiradus organizacijoje pokyčiams darbuotojai jaučia polinkį jiems priešintis	1	2	3	4	5
28.	Darbuotojai visada turi savo nuomonę, tačiau ne visada pasirenka ją išsakyti	1	2	3	4	5
29.	Darbuotojai manymu, dažnai pokyčiai įgyvendinami neteisingai	1	2	3	4	5
30.	Darbuotojai linkę naujas, neaiškias užduotis atidėlioti	1	2	3	4	5
31.	Darbuotojai yra linkę burti aplink save bendraminčių ratą	1	2	3	4	5
32.	Darbuotojai mieliau darytų įprastus darbus, nei kažką keistų	1	2	3	4	5

Pažymėkite kaip dažnai Jūsų darbuotojams pasireiškia elgsena/emocijos:

Teiginys		Niekada			Visada	
33.	Darbuotojai supranta vykstančių pokyčių tikslą ir vertę organizacijai	1	2	3	4	5
34.	Darbuotojai yra pakankamai įtraukti į pokyčių procesus	1	2	3	4	5
35.	Darbuotojai jaučia vadovų paramą	1	2	3	4	5
36.	Pokyčių metu, darbuotojai jaučia baimę netekti darbo	1	2	3	4	5
37.	Jei reikėtų, darbuotojai galėtų lengvai pristatyti organizacijos viziją	1	2	3	4	5
38.	Darbuotojai žino kur kreiptis, norint išsakyti savo pasiūlymus organizacijos vadovams	1	2	3	4	5
39.	Jei darbuotojai norėtų tobulėti, jie turi palankias sąlygas kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir gebėjimų	1	2	3	4	5
40.	Darbuotojai galvoja, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“	1	2	3	4	5
41.	Darbuotojai gauna visą reikiamą informaciją sėkmingam savo darbo atlikimui	1	2	3	4	5
42.	Darbuotojai yra linkę išsakyti atvirai savo nuomonę	1	2	3	4	5
43.	Darbuotojai žino, jog prireikus, visada gali kreiptis į vadovą	1	2	3	4	5
44.	Darbuotojai jaučiasi varžomi taisyklių ir naujų tvarkų	1	2	3	4	5

Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius

- <25 m.
- 25- 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51- 60
- 61- 70
- >70

Jūsų išsilavinimas

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis/ aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

Jūsų darbo stažas:

- Iki 1 m.
- 1-3 m.
- 4-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16- 20 m.
- >20 m.

Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje

- Iki 1 m.
- 1-3 m.
- 4-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16- 20 m.
- >20 m.

Anketinės apklausos pokyčių lyderiams šifras

Klausimyno šifras pokyčio lyderio tipui nustatyti

Amatininkas		Didvyris		Visur besikišantis		Strategas	
1	Dažniausiai stengiuosi viską daryti pats	2	Mano darbas yra išspręsti problemas, kad jos netaptų dar didesnėmis	3	Aš esu pirmas (-a) atėjęs (-usi) į darbą ir paskutinis (-ė) išeinantis (-i)	4	Aš tikiu, jog sėkmę garantuoja investicija į vadovų ugdymą, tobulėjimą.
5	Man svarbu būti komandos dalimi	6	Man svarbu, jog mane gerbtų	7	Man svarbu, jog kasdieninės užduotys būtų atliktos kaip galima geriau	8	Stengiuosi kuo mažiau laiko skirti kasdienėms ir įprastoms užduotims
9	Man svarbu, jog produktas/ paslauga būtų kuo geresnė ir kokybiškesnė	10	Aš turiu pakankamai kompetencijų sėkmingai spręsti problemas ar susidariusias krizines situacijas	11	Aš stengiuosi daugiau daryti nei kalbėti	12	Man svarbiausia iškomunikuoti link kur organizaciją veda viziją, nekreipiant didelio dėmesio detalėms
13	Daug laiko investuoju į produkto / paslaugos vystymą	14	Skiriu daug laiko savo asmeniniam tobulėjimui, ugdymuisi	15	Mano pagrindinis darbas užtikrinti visų procesų veikimą	16	Atėjus naujai dienai iškart stengiuosi galvoti jau apie kitą
17	Aš džiaugiuosi turėdamas galimybę prisidėti ne tik prie savo, bet ir prie kitų darbų	18	Manau, daugelis mane identifikuotų kaip lyderį	19	Jaučiu, jog darbui atiduodu visą savo laiką	20	Labiausiai džiaugiuosi matydamas (-a) kaip žmonės tobulėja

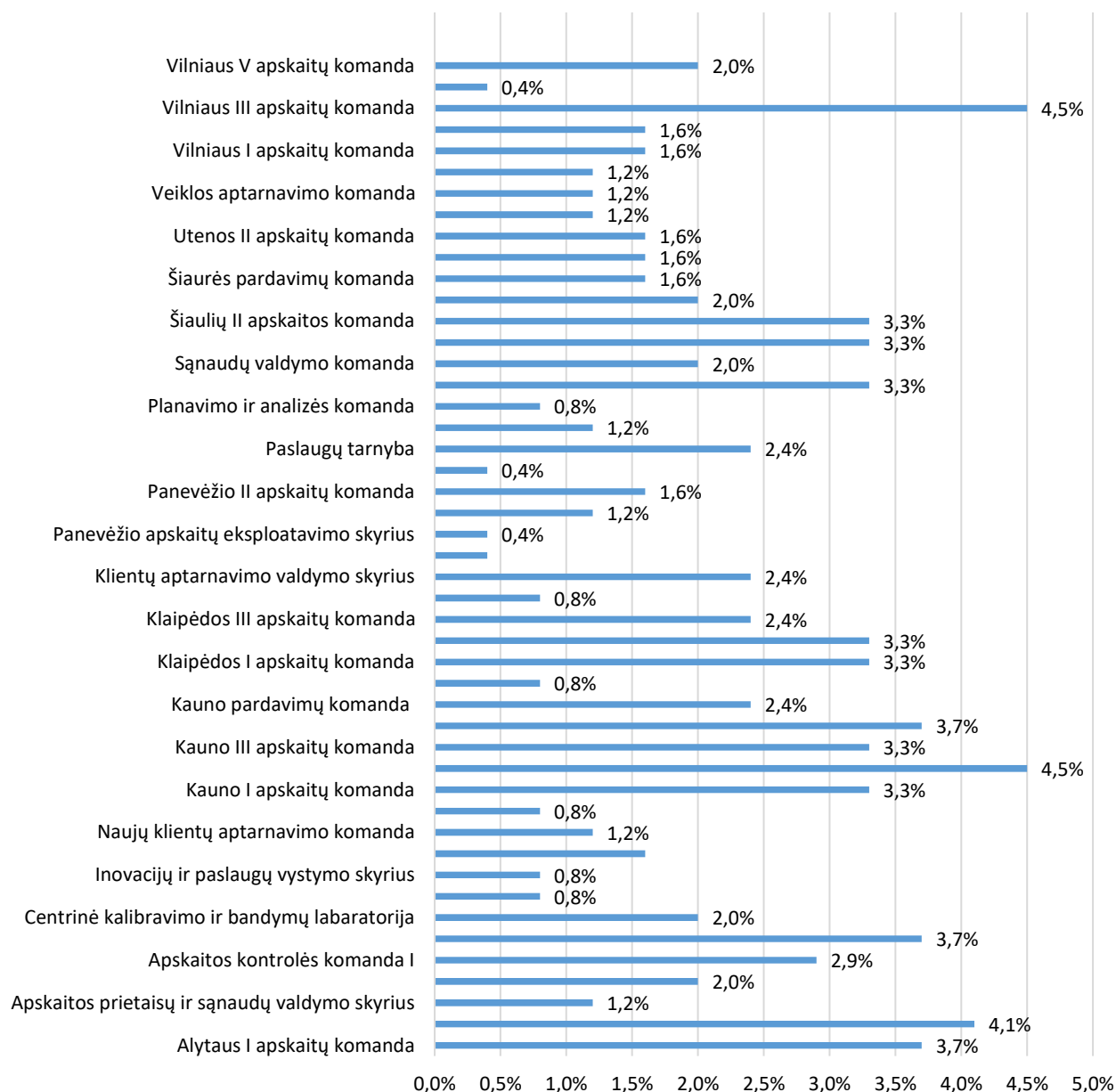
Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams formai nustatyti

Kl.nr.	Aktyvus pasipriešinimas		Kl.nr.	Pasyvus pasipriešinimas	
21	Prieštaravimai	Manau, kad pokyčiai darbuotojams asocijuojasi su neigiamais dalykais	22	Tylėjimas	Darbuotojai nėra linkę aktyviai kištis į pokyčių procesus
27		Atsiradus organizacijoje pokyčiams darbuotojai jaučia polinkį jiems priešintis	28		Darbuotojai visada turi savo nuomonę, tačiau ne visada pasirenka ją išsakyti
23	Kritika	Darbuotojai yra linkę visada išsakyti kritiką	24	Užduočių atidėliojimas	Darbuotojai yra linkę daryti tik jiems žinomas, įprastas užduotis
29		Darbuotojai manymu, dažnai pokyčiai įgyvendinami neteisingai	30		Darbuotojai linkę naujas, neaiškias užduotis atidėti
25	Daroma neigiama įtaka kitiems	Yra darbuotojų, kurie gali daryti įtaką kitiems žmonėms	26	Aktyvus neišitraukimas	Darbuotojams svarbiausia žinoti tik kokią įtaką pokyčiai turės jiems ir jų darbui
31		Darbuotojai yra linkę burti aplink save bendraminčių ratą	32		Darbuotojai mieliau darytų įprastus darbus, nei kažką keistų

Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonių identifikavimu

	Kl. Nr.	Teiginys
Ugdymas ir informavimas	33	Manau, jog darbuotojai supranta vykstančių pokyčių tikslą ir vertę organizacijai
	37	Jei reikėtų, darbuotojai galėtų lengvai pristatyti organizacijos viziją
	41	Manau, jog darbuotojai gauna visą reikiamą informaciją sėkmingam savo darbo atlikimui
Įtraukimas	34	Manau, jog darbuotojai yra pakankamai įtraukti į pokyčių procesus
	38	Darbuotojai žino kur kreiptis, norint išsakyti savo pasiūlymus organizacijos vadovams
	42	Darbuotojai yra linkę išsakyti atvirai savo nuomonę
Parama	35	Galiu teigti, jog jaučiu darbuotojai jaučia paramą
	39	Jei darbuotojai norėtų tobulėti, jie turi palankias sąlygas kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir gebėjimų
	43	Darbuotojai žino, jog prirėkus, visada gali kreiptis į vadovą
Prievara	36	Vykstant pokyčiams, darbuotojai jaučia baimę netekti darbo
	40	Manau, jog darbuotojai galvoja, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“
	44	Darbuotojai jaučiasi varžomi taisyklių ir naujų tvarkų

Respondentų padaliniai



Faktorinės analizės statistika

Darbuotojų apklausa

	Teiginiai	Faktoriaus svoris	KMO and Barlett'o testas	Sukauptas dažnis (angl. <i>Culmulative percent</i>)
Amatininkas	Vadovas (-ė) dažniausiai viską daro pats	0,257	0,940	52,70
	Vadovui (-ei) svarbu būti komandos dalimis	0,846		
	Vadovui (-ei) svarbu, jog produktas/ paslauga būtų kuo geresnė ir kokybiškesnė	0,768		
	Vadovas (-ė) daug laiko investuoja į produkto / paslaugos vystymą	0,773		
	Vadovas (-ė) džiaugiasi turėdamas galimybę prisidėti ne tik prie savo, bet ir prie kitų darbų	0,816		
Didvyris	Vadovo (-ės) darbas yra išspręsti problemas, kad jos netaptų dar didesnėmis	0,624		
	Vadovui (-ei) svarbu, jog jį (-ą) gerbtų	0,624		
	Vadovas (-ė) turi pakankamai kompetencijų sėkmingai spręsti problemas ar susidariusias krizines situacijas	0,826		
	Vadovas (-ė) skiria daug laiko savo asmeniniam tobulėjimui, ugdymuisi	0,775		
	Daugelis vadovą (-ę) identifikuoja kaip tikrą lyderį (-ę)	0,875		
Visur besikišantis	Vadovas (-ė) yra pirmas (-a) ateinantis (-i) į darbą ir paskutinis (-ė) išeinantis (-i)	0,639		
	Vadovui (-ei) svarbu, jog kasdieninės užduotys būtų atliktos kaip galima geriau	0,758		
	Vadovas (-ė) daugiau daro nei kalba	0,638		
	Vadovo (-ės) pagrindinis darbas užtikrinti visų procesų veikimą	0,748		
	Vadovas (-ė) darbui atiduoda visą savo laiką	0,748		
Strategas	Vadovas (-ė) negaili investicijų į kitų vadovų ugdymą, tobulėjimą	0,763		
	Vadovas (-ė) komunikuoja link kur organizaciją veda vizija, nekreipiant didelio dėmesio detalėms	0,654		
	Atėjus naujai dienai vadovas (-ė) iškart galvoja ir kalba jau apie rytojaus dieną	0,779		
	Vadovą (-ę) labiausiai džiugina kitų tobulėjimas	0,834		

	Teiginiai	Faktoriaus svoris	KMO and Barlett'o testas	Sukauptas dažnis (angl. <i>Culmulative percent</i>)
Aktyvus pasipriešinimas	Pokyčiai man asocijuojasi su neigiamais dalykais	0,815	0,822	50,13
	Atsiradus organizacijoje pokyčiams jaučiu polinkį jiems priešintis	0,773		

	Esu linkęs (-usi) visada išsakyti kritiką	0,603		
	Aš manau, jog dažnai pokyčiai įgyvendinami neteisingai	0,822		
Pasyvus pasipriešinimas	Manau, jog geriausia strategija pokyčių metu yra nesikišimas	0,721		58,00
	Visada turiu savo nuomonę, tačiau pasirenku ne visada ją išsakyti	0,736		
	Esu linkęs (-usi) daryti tik man žinomas, įprastas užduotis	0,524		
	Esu linkęs (-usi) naujas, neaiškias užduotis atidėlioti	0,869		
	Man svarbiausia žinoti tik kokią įtaką pokyčiai turės man ir mano darbui	0,669		
	Aš mieliau daryčiau įprastus darbus, nei kažką keisčiau	0,601		

	Teiginiai	Faktoriaus svoris	KMO and Barlett'o testas	Sukauptas dažnis (<i>angl. Culmulative percent</i>)
Ugdymas ir informavimas	Aš suprantu vykstančių pokyčių tikslą ir vertę organizacijai	0,746	0,772	25,93
	Jei reikėtų, galėčiau lengvai pristatyti organizacijos viziją	0,738		
	Gaunu visa reikiamą informaciją sėkmingam savo darbo atlikimui	0,737		
Įtraukimas	Manau, jog esu pakankamai įtrauktas į pokyčių procesus	0,556		40,67
	Aš žinau kur kreiptis, norint išsakyti savo pasiūlymus organizacijos vadovams	0,653		
	Esu linkęs (-linkusi) išsakyti atvirai savo nuomonę	0,483		
Parama	Galiu teigti, jog jaučiu vadovo paramą	0,810		52,36
	Jei norėčiau tobulėti, turiu palankias sąlygas kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir gebėjimų	0,665		
	Žinau, jog prireikus, visada galiu kreiptis į vadovą	0,773		
Prievara	Manau, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“	0,867	61,45	
	Vykstant pokyčiams, jaučiu baimę netekti darbo	0,803		

Pokyčių lyderių apklausa

	Teiginiai	Faktoriaus svoris	KMO and Barlett'o testas	Sukauptas dažnis (angl. <i>Culmulative percent</i>)
Amatininkas	Dažniausiai viską darau pats	0,611	0,475	13,62
	Man svarbu būti komandos dalimi	0,763		
	Man svarbu, jog produktas/ paslauga būtų kuo geresnė ir kokybiškesnė	0,641		
	Daug laiko investuoju į produkto / paslaugos vystymą	0,376		
	Aš džiaugiuosi turėdamas galimybę prisidėti ne tik prie savo, bet ir prie kitų darbų	0,546		
Didvyris	Mano darbas yra išspręsti problemas, kad jos netaptų dar didesnėmis	0,551		
	Man svarbu, jog mane gerbtų	0,546		
	Aš turiu pakankamai kompetencijų sėkmingai spręsti problemas ar susidariusias krizines situacijas	0,708		
	Skiriu daug laiko savo asmeniniam tobulėjimui, ugdymuisi	0,497		
	Manau, daugelis mane identifikuotų kaip lyderį	0,569		
Visur besikišantis	Aš esu pirmas (-a) atėjęs (-usi) į darbą ir paskutinis (-ė) išeinantis (-i)	0,664		
	Man svarbu, jog kasdieninės užduotys būtų atliktos kaip galima geriau	0,848		
	Aš daugiau darau nei kalbu	0,398		
	Mano pagrindinis darbas užtikrinti visų procesų veikimą	0,742		
	Darbui atiduodu visą savo laiką	0,503		
Strategas	Aš tikiu, jog sėkmę garantuoja investicija į vadovų ugdymą, tobulėjimą	0,409		
	Mažai laiko skirti kasdienėms ir įprastoms užduotims	0,660		
	Aš daug komunikuoju link kur organizaciją veda viziją, nekreipiant didelio dėmesio detalėms	0,524		
	Atėjus naujai dienai iškart stengiuosi galvoti jau apie kitą	0,546		
	Vadovą (-ę) labiausiai džiugina kitų tobulėjimas	0,602		

	Teiginiai	Faktoriaus svoris	KMO and Barlett'o testas	Sukauptas dažnis (angl. <i>Culmulative percent</i>)
Aktyvus pasipriešinimas	Pokyčiai darbuotojams asocijuojasi su neigiamais dalykais	0,846	0,740	52,8
	Atsiradus organizacijoje pokyčiams darbuotojai jaučia polinkį jiems priešintis	0,892		

	Darbuotojai yra linkę visada išsakyti kritiką	0,187		
	Darbuotojų manymu, dažnai pokyčiai įgyvendinami neteisingai	0,752		
Pasyvus pasipriešinimas	Darbuotojai nėra linkę aktyviai kištis į pokyčių procesus	0,579		38,03
	Darbuotojai visada turi savo nuomonę, tačiau ne visada pasirenka ją išsakyti	0,420		
	Darbuotojai yra linkę daryti tik jiems žinomas, įprastas užduotis	0,664		
	Darbuotojai linkę naujas, neaiškias užduotis atidėti	0,672		
	Darbuotojams svarbiausia žinoti tik kokią įtaką pokyčiai turės jiems ir jų darbui	0,298		
	Darbuotojai mieliau darytų įprastus darbus, nei kažką keistų	0,848		

	Teiginiai	Faktoriaus svoris	KMO and Barlett'o testas	Sukauptas dažnis (angl. <i>Cumulative percent</i>)	
Ugdymas ir informavimas	Manau, jog darbuotojai supranta vykstančių pokyčių tikslą ir vertę organizacijai	0,717	0,734	40,43	
	Jei reikėtų, darbuotojai galėtų lengvai pristatyti organizacijos viziją	0,621			
	Manau, jog darbuotojai gauna visą reikiamą informaciją sėkmingam savo darbo atlikimui	0,828			
Įtraukimas	Manau, jog darbuotojai yra pakankamai įtraukti į pokyčių procesus	0,842			57,22
	Darbuotojai žino kur kreiptis, norint išsakyti savo pasiūlymus organizacijos vadovams	0,794			
	Darbuotojai yra linkę išsakyti atvirai savo nuomonę	0,695			
Parama	Galiu teigti, jog jaučiu darbuotojai jaučia paramą	0,639			71,12
	Jei darbuotojai norėtų tobulėti, jie turi palankias sąlygas kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir gebėjimų	0,589			
	Darbuotojai žino, jog prireikus, visada gali kreiptis į vadovą	0,876			
Prievarta	Manau, jog darbuotojai galvoja, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“	0,299			20,71

Apibendrintos dažnių lentelės

Lyderių tipai	Respondentų grupės	Darbuotojai	Pokyčių lyderiai
	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)		
Amatininkas		4,12	4,20
Didvyris		4,18	4,13
Visur besikišantis		4,19	3,98
Strategas		3,7	3,84

Pasipriešinimo pokyčiams formos	Respondentų grupės	Darbuotojai	Pokyčių lyderiai
	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)		
Aktyvus		2,56	3,12
Pasyvus		2,72	3,23

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės	Respondentų grupės	Darbuotojai	Pokyčių lyderiai
	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)		
Ugdymas ir informavimas		3,84	3,71
Ištraukimas		3,78	3,74
Parama		4,28	4,26
Prievarta		3,58	3,56

Detalios dažnių lentelės

Darbuotojų apklausa

	Teiginiai	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)	Moda (<i>angl. Mode</i>)	Mediana (<i>angl. Median</i>)	Standartinis nuokrypis (<i>angl. Std. Deviation</i>)
Amatininkas	Vadovas (-ė) dažniausiai viską daro pats	3,27	3	3	0,963
	Vadovui (-ei) svarbu būti komandos dalimis	4,56	5	5	0,750
	Vadovui (-ei) svarbu, jog produktas/paslauga būtų kuo geresnė ir kokybiškesnė	4,64	5	5	0,692
	Vadovas (-ė) daug laiko investuoja į produkto / paslaugos vystymą	4,09	4	4	0,814
	Vadovas (-ė) džiaugiasi turėdamas galimybę prisidėti ne tik prie savo, bet ir prie kitų darbų	4,05	5	4	0,946
Didvyris	Vadovo (-ės) darbas yra išspręsti problemas, kad jos netaptų dar didesnėmis	4,10	4	4	0,815
	Vadovui (-ei) svarbu, jog jį (-ą) gerbtų	4,36	5	5	0,873
	Vadovas (-ė) turi pakankamai kompetencijų sėkmingai spręsti	4,22	5	4	0,913

	problemas ar susidariusias krizines situacijas				
	Vadovas (-ė) skiria daug laiko savo asmeniniam tobulėjimui, ugdymuisi	4,20	5	4	0,844
	Daugelis vadovų (-ę) identifikuoja kaip tikrą lyderį (-ę)	4,05	5	4	1,003
Visur besikišantis	Vadovas (-ė) yra pirmas (-a) ateinantis (-i) į darbą ir paskutinis (-ė) išeinantis (-i)	3,83	4	4	1,034
	Vadovui (-ei) svarbu, jog kasdieninės užduotys būtų atliktos kaip galima geriau	4,74	5	5	0,514
	Vadovas (-ė) daugiau daro nei kalba	3,80	4	4	1,029
	Vadovo (-ės) pagrindinis darbas užtikrinti visų procesų veikimą	4,39	5	5	0,710
	Vadovas (-ė) darbui atiduoda visą savo laiką	4,22	5	4	0,845
	Vadovas (-ė) negaili investicijų į kitų vadovų ugdymą, tobulėjimą	4,05	4	4	0,874
Strategas	Vadovas (-ė) stengiasi kuo mažiau laiko skirti kasdieninėms ir įprastoms užduotims	4,74	5	5	0,514
	Vadovas (-ė) komunikuoja link kur organizaciją veda vizija, nekreipiant didelio dėmesio detalėms	3,80	4	4	0,994
	Atėjus naujai dienai vadovas (-ė) iškart galvoja ir kalba jau apie rytojaus dieną	3,75	4	4	0,979
	Vadovą (-ę) labiausiai džiugina kitų tobulėjimas	4,26	5	4	0,828

	Teiginiai	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)	Moda (<i>angl. Mode</i>)	Mediana (<i>angl. Median</i>)	Standartinis nuokrypis (<i>angl. Std. Deviation</i>)
Aktyvus pasipriešinimas	Pokyčiai man asocijuojasi su neigiamais dalykais	2,51	2	2	0,912
	Atsiradus organizacijoje pokyčiams jaučiu polinkį jiems priešintis	1,97	2	2	0,865
	Esu linkęs (-usi) visada išsakyti kritiką	3,23	3	3	0,899
	Aš manau, jog dažnai pokyčiai įgyvendinami neteisingai	2,53	2	2,5	0,904
Pasyvus pasipriešinimas	Manau, jog geriausia strategija pokyčių metu yra nesikišimas	2,30	2	2	1,034
	Visada turiu savo nuomonę, tačiau pasirenku ne visada ją išsakyti	3,12	3	3	0,910
	Esu linkęs (-usi) daryti tik man žinomas, įprasta užduotis	2,81	2	3	1,073
	Esu linkęs (-usi) naujas, neaiškias užduotis atidėlioti	2,24	2	2	0,91
	Man svarbiausia žinoti tik kokią įtaką pokyčiai turės man ir mano darbui	3,33	4	3	1,194
	Aš mieliau daryčiau įprastus darbus, nei kažką keisčiau	2,52	2	2	0,933

	Teiginiai	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)	Moda (<i>angl. Mode</i>)	Mediana (<i>angl. Median</i>)	Standartinis nuokrypis (<i>angl. Std. Deviation</i>)
Ugdymas ir informavimas	Aš suprantu vykstančių pokyčių tikslą ir vertę organizacijai	4,01	4	4	0,749
	Jei reikėtų, galėčiau lengvai pristatyti organizacijos viziją	3,38	3	3	0,8951
	Gaunu visa reikiamą informaciją sėkmingam savo darbo atlikimui	4,15	4	4	0,755
Įtraukimas	Manau, jog esu pakankamai įtrauktas į pokyčių procesus	3,92	4	4	0,803
	Aš žinau kur kreiptis, norint išsakyti savo pasiūlymus organizacijos vadovams	3,87	4	4	0,951
	Esu linkęs (-linkusi) išsakyti atvirai savo nuomonę	3,57	4	4	0,806
Parama	Galiu teigti, jog jaučiu vadovo paramą	4,30	5	4,50	0,822
	Jei norėčiau tobulėti, turiu palankias sąlygas kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir gebėjimų	4,00	4	4	0,778
	Žinau, jog prireikus, visada galiu kreiptis į vadovą	4,54	5	5	0,771
Prievarta	Manau, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“	3,58	4	4	1,049

Pokyčių lyderių apklausa

	Teiginiai	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)	Moda (<i>angl. Mode</i>)	Mediana (<i>angl. Median</i>)	Standartinis nuokrypis (<i>angl. Std. Deviation</i>)
Amatininkas	Dažniausiai viską darau pats	3,41	4	4	0,836
	Man svarbu būti komandos dalimi	4,83	5	5	0,442
	Man svarbu, jog produktas/ paslauga būtų kuo geresnė ir kokybiškesnė	4,78	5	5	0,419
	Daug laiko investuoju į produkto / paslaugos vystymą	3,66	4	4	0,728
	Aš džiaugiuosi turėdamas galimybę prisidėti ne tik prie savo, bet ir prie kitų darbų	4,32	4	4	0,789
Didvyris	Mano darbas yra išspręsti problemas, kad jos netaptų dar didesnėmis	4,07	4	4	0,985
	Man svarbu, jog mane gerbtų	4,61	5	5	0,542
	Aš turiu pakankamai kompetencijų sėkmingai spręsti problemas ar susidariusias krizines situacijas	4,17	4	4	0,543
	Skiriu daug laiko savo asmeniniam tobulėjimui, ugdymuisi	3,66	4	4	0,724
	Manau, daugelis mane identifikuotų kaip lyderį	3,80	4	4	0,679
Visur besikišantis	Aš esu pirmas (-a) atėjęs (-usi) į darbą ir paskutinis (-ė) išeinantis (-i)	3,22	4	3	1,084

	Man svarbu, jog kasdieninės užduotys būtų atliktos kaip galima geriau	4,88	5	5	0,331
	Aš daugiau darau nei kalbu	4,02	4	4	0,570
	Mano pagrindinis darbas užtikrinti visų procesų veikimą	4,00	4	4	1,025
	Darbai atiduodu visą savo laiką	3,80	4	4	0,928
Strategas	Aš tikiu, jog sėkmę garantuoja investicija į vadovų ugdymą, tobulėjimą	4,44	4	4	0,550
	Mažai laiko skirti kasdienėms ir įprastoms užduotims	2,80	3	3	0,843
	Aš daug komunikuoju link kur organizaciją veda viziją, nekreipiant didelio dėmesio detalėms	3,56	4	4	0,634
	Atėjus naujai dienai iškart stengiuosi galvoti jau apie kitą	3,66	4	4	0,938
	Labiausiai džiaugiuosi matydamas (-a) kaip žmonės tobulėja	4,76	5	5	0,489

	Teiginiai	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)	Moda (<i>angl. Mode</i>)	Mediana (<i>angl. Median</i>)	Standartinis nuokrypis (<i>angl. Std. Deviation</i>)
Aktyvus pasipriešinimas	Pokyčiai darbuotojams asocijuojasi su neigiamais dalykais	3,10	3	3	0,664
	Atsiradus organizacijoje pokyčiams darbuotojai jaučia polinkį jiems priešintis	2,95	3	3	0,773
	Darbuotojai yra linkę visada išsakyti kritiką	3,63	4	4	0,662
	Darbuotojų manymu, dažnai pokyčiai įgyvendinami neteisingai	2,80	3	3	0,715
Pasyvus pasipriešinimas	Darbuotojai nėra linkę aktyviai kištis į pokyčių procesus	3,10	3	3	0,768
	Darbuotojai visada turi savo nuomonę, tačiau ne visada pasirenka ją išsakyti	3,00	3	3	0,742
	Darbuotojai yra linkę daryti tik jiems žinomas, įprastas užduotis	3,22	4	4	0,962
	Darbuotojai linkę naujas, neaiškias užduotis atidėlioti	3,12	4	3	0,980
	Darbuotojams svarbiausia žinoti tik kokią įtaką pokyčiai turės jiems ir jų darbui	3,59	3	4	0,948
	Darbuotojai mieliau darytų įprastus darbus, nei kažką keistų	3,37	4	4	0,859

	Teiginiai	Vidurkis (<i>angl. Mean</i>)	Moda (<i>angl. Mode</i>)	Mediana (<i>angl. Median</i>)	Standartinis nuokrypis (<i>angl. Std. Deviation</i>)
Ugdymas ir informavimas	Manau, jog darbuotojai supranta vykstančių pokyčių tikslą ir vertę organizacijai	3,66	4	4	0,656
	Jei reikėtų, darbuotojai galėtų lengvai pristatyti organizacijos viziją	3,29	3	3	0,782

	Manau, jog darbuotojai gauna visą reikiamą informaciją sėkmingam savo darbo atlikimui	4,20	4	4	0,558
Įtraukimas	Manau, jog darbuotojai yra pakankamai įtraukti į pokyčių procesus	3,76	4	4	0,799
	Darbuotojai žino kur kreiptis, norint išsakyti savo pasiūlymus organizacijos vadovams	4,00	4	4	0,866
	Darbuotojai yra linkę išsakyti atvirai savo nuomonę	3,49	4	4	0,746
Parama	Galiu teigti, jog jaučiu darbuotojai jaučia paramą	3,88	4	4	0,678
	Jei darbuotojai norėtų tobulėti, jie turi palankias sąlygas kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir gebėjimų	4,24	5	4	0,767
	Darbuotojai žino, jog prireikus, visada gali kreiptis į vadovą	4,68	5	5	0,567
Prievarta	Manau, jog darbuotojai galvoja, jog pokyčiai vyksta „iš viršaus į apačią“	3,56	4	4	0,808