

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

BIANKA RYBALTOVIČ

4 kursas, Vadyba ir verslo administravimas, Inovacijų ir projektų valdymas

**Baigiamasis bakalauro darbas**

PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS ORGANIZACIJOJE IR JO MAŽINIMAS

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Studentas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja Danuta Diskienė

Darbo vadovė Doc. Dr. Rima Česnyienė  
\_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Darbas įvertintas \_\_\_\_\_  
(data, įvertinimo balas, komisijos pirmininko parašas)

Vilnius, 2017

## TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS ORGANIZACIJOJE: SAMPRATA IR NAUDA.....	6
1.1. Pokyčių įgyvendinimas ir jo kliūtys organizacijoje .....	6
1.1.1. Pokyčių įgyvendinimo procesas organizacijoje .....	6
1.1.2. Pasipriešinimo pokyčiams samprata bei priežastys .....	9
1.1.3. Pasipriešinimo pokyčiams naudos .....	15
1.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sumažinimo būdai.....	17
1.2.1. Teisingas pokyčių įgyvendinimo kelias – pasipriešinimo prevencija.....	18
1.2.2. Organizacijos vadovo vaidmuo pokyčių realizavimo metu.....	21
1.2.3. Komunikacijos reikšmė įgyvendinant pokyčius .....	24
1.3. Inovacijų ir pokyčių panašumai ir skirtumai .....	26
2. DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į PASIPRIEŠINIMĄ POKYČIAMS EMPIRINIS TYRIMAS .....	29
2.1. Empirinio tyrimo metodologija .....	29
2.2. Anketos pristatymas .....	31
2.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas.....	31
2.4. Rekomendacijos mažinant pasipriešinimą pokyčiams X organizacijoje.....	37
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	39
SUMMARY .....	42
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	43
PRIEDAI.....	47

## IVADAS

Šiandien vis dažniau girdime būdvardį „inovatyvus (-i)“, pavyzdžiui, „inovatyvus sprendimas“ arba „inovatyvi įmonė“. Šiuo apibūdinimu siekiama įteigti, jog sprendimas ar įmonė žengia koją kojon su naujausiomis technologijomis, taiko jas savo viduje bei yra visiškai atviri nenuspėjamai ateičiai. Juk inovacijos yra ne vien konkurencinis pranašumas įmonės strategijoje, nauji patogumai paprastam žmogui ar naujos technologinės galimybės produkto gamyboje. Tai pokyčių ir geresnės ateities garantija. Visuomenėje formuojamas teisingas požiūris, jog inovacijos yra mūsų ateitis – idilė, kurios pasiekę sukursime geresnę ateitį tiek sau, tiek savo vaikams. Pamažu kyla pasitikėjimas inovatyvumo žinutę transliuojančiomis įmonėmis, tačiau kai susiduriama su realiais veiksmais, judėjimas į priekį sustoja. Lietuvoje šį faktą mums puikiai įrodo 2016 metais Europos Komisijos paskelbta Inovacijų švieslentė<sup>1</sup>, kurios vertinimo lentelėje, apimančioje 28 Europos Sąjungos šalis, Lietuva užima 24 vietą. Šis faktas reiškia, jog už mūsų yra tik 4 šalys: Rumunija, Bulgarija, Kroatija ir Latvija. Mūsų šalies padėtis išties prasta. Akivaizdu, jog nors visuomenėje ir formuojamas požiūris, kad inovacijos yra mūsų teisinga ateitis, bet jos yra nepriimamos.

**Temos aktualumas.** Vienas iš atsakymų į natūralų klausimą: kodėl esame taip žemai Inovacijų švieslentėje yra atskleidžiamas pačiuose Inovacijų švieslentės rodikliuose, kurie teigia, jog mūsų valstybė skiria palyginti mažai finansavimo moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai, iš licencijų ir patentų gauna per mažai užsienio pajamų bei pritraukia labai mažai doktorantų iš ne ES šalių. Nors, remiantis švieslente, Lietuva išties garsėja žmogiškųjų išteklių kategorijoje, bet mano atsakymas į klausimą „kodėl esame taip žemai“ yra žmonės su savo suformuotais požiūriais. Juk inovacijos yra ne kas kita, o pokyčiai. Tuo tarpu žmonės yra linkę gyventi ir elgtis taip, kaip yra įpratę, ir nelinkę atvirai priimti pokyčius. Pavyzdžiui, kas kartą socialiniam tinklui „Facebook“ pristacius vartotojams naują funkciją, šie skundžiasi ir prašo grąžinti ankstesnę funkciją, vėliau adaptuojasi ir tinklui vėl atnaujinus funkciją, reakcijos kartojasi. Mes nuolat siekiame stabilumo ir saugaus gyvenimo. Taigi, natūralu, jog mes priešinamės pokyčiams. Ir netgi jei nesutinkate su šiais teiginiais, tai taip pat reiškia, jog jūsų sąmonė priešinasi.

Gera žinia yra ta, jog žmonės taip pat evoliucionuoja: vieni anksčiau, kiti vėliau. Problema iškyla, kuomet vieni sąmoningai anksčiau supranta pokyčių reikšmę ir reikalingumą, todėl stengiasi organizacijose juos įgyvendinti, nes tiki vertingu rezultatu, o tuo tarpu kiti - priešinasi šiam procesui įvairiausiais būdais. Nereikėtų smerkti tokios reakcijos. Šioje situacijoje labai svarbu būti pasiruošus pasipriešinimui, gebėti jį pažinti, išsiaiškinti šio proceso teigiamas bei neigiamas puses,

---

<sup>1</sup> **Europos Inovacijų švieslentė** (European Innovation Scoreboard) - Europos Komisijos sudaromas ir viešinamas įrankis, kuriame vertinama ir lyginama Europos Sąjungos šalių su inovacijomis susijusi veikla. Lyginami įvairių šalių tie patys rodikliai ir šalys surikiuojamos į eilę nuo inovatyviausios iki mažiausiai inovatyvios.

suprasti įvairias priešinosi formas bei būti pasirengus slopinti šią reakciją. Šis darbas buvo rašomas sąmoningai suvokiant, koks svarbus yra darbuotojų pasipriešinimas organizacijai, ir suprantant, kaip svarbu yra šį procesą pažinti bei išmanyti.

Praktika rodo, kad pokyčiams priešinasi ne tik eiliniai darbuotojai, bet ir vadovai. Todėl tik žinant tokio pasipriešinimo priežastis galima šį procesą valdyti ir imtis jo prevencijos priemonių. Tai ir yra pagrindinė šio darbo **problema**.

**Darbo objektas** – pasipriešinimas pokyčiams organizacijoje.

**Darbo tikslas** – atskleisti pasipriešinimo pokyčiams teorinius aspektus, tai yra jo reikšmę ir naudas organizacijoje, išnagrinėti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimo būdus bei atlikti darbuotojų požiūrio į pasipriešinimą pokyčiams tyrimą ir jo pagrindu pateikti rekomendacijas pasipriešinimui mažinti.

**Darbo uždaviniai:**

- 1) Išnagrinėti skirtingų autorių teorines koncepcijas apie pasipriešinimo pokyčiams priežastis bei palyginti teigiamas ir neigiamas pasipriešinimo pokyčiams pasekmes;
- 2) Išnagrinėti ir apibūdinti skirtingus darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams mažinančius veiksnius;
- 3) Atlikti tyrimą siekiant identifikuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis bei jo mažinimo galimybes;
- 4) Išanalizavus gautus tyrimo metu rezultatus, pateikti rekomendacijas mažinant pasipriešinimą pokyčiams.

**Darbo struktūra.** Darbas sudarytas iš dviejų dalių. Pirmoje teorinėje dalyje yra analizuojamos pasipriešinimo pokyčiams teorinės koncepcijos, naudos bei pasipriešinimo mažinimo būdai. Antroje dalyje atliktas tyrimas siekiant išvelgti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir pateikti pasiūlymus pasipriešinimui mažinti.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros analizė, palyginimas bei sisteminimas, informacijos šaltinių palyginamoji analizė bei sisteminimas, statistinių duomenų ir tyrimų analizė ir interpretavimas, kiekybinis tyrimas (anketavimas), duomenų apdorojimas, matematiniai – statistiniai metodai.

**Ribojimai.** Rašant darbą ieškota informacijos lietuvių ir anglų kalbomis. Tiek lietuvių, tiek anglų kalbų literatūroje pritrūko informacijos apie atliktus tyrimus pasipriešinimo pokyčiams tema penkerių metų laikotarpyje. Daugiausiai informacijos rasta apie pokyčius visumoje. Praktinio pobūdžio sunkumai pasireiškė darbuotojų nenoru dalyvauti apklausoje bei sudėtingu anketų atsakymų analizavimu.

**Literatūra.** Šiam darbui parašyti buvo naudota 20 literatūros šaltinių, iš kurių pusė – moksliniai straipsniai. Taip pat buvo naudotasi statistinės informacijos šaltiniais, knygomis bei kita informacija iš interneto.

## 1. PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS ORGANIZACIJOJE: SAMPRATA IR NAUDA

Pasipriešinimas pokyčiams – šiandien vis dažniau vartojama sąvoka kaip nesėkmingų pokyčių įgyvendinimo priežastis. Dažniausiai tai neigiamą emociją suformuojanti sąvoka, kurios pasireiškimo organizacijos labai vengia ir bijo. Šiame darbe bus nagrinėjama, koks tai procesas, ar galima jį valdyti bei koku būdu galima sumažinti jo poveikį. Pirmiausiai, labai svarbu išsiaiškinti, kas tas pasipriešinimas pokyčiams, kodėl jis kyla, kokias naudas suteikia organizacijai.

### 1.1. Pokyčių įgyvendinimas ir jo kliūtys organizacijoje

Prieš pradėdant gilintis į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams temą, svarbu išvelgti ir suprasti, kur yra šio veiksmo šaltinis. Anot autorių P. Simoes, M. Esposito (2014), pokyčiai jau nebe retai vykstantis procesas, bet šiomis dienomis dažnai pasitaikantis modelis. Būtent dėl padažnėjusių ir paspartėjusių pokyčių organizacijose pasireiškia aukštas neužtikrintumas, nežinomybė, kurie ypatingai veikia organizacijos darbuotojus. Ne veltui sakoma, jog geriau ne spręsti problemą, tačiau pašalinti jos priežastį. Remiantis šiuo posakiu, pasipriešinimas yra problema, o pokyčiai – problemos šaltinis, kurio pašalinti tikrai nepavyks, todėl labai svarbu kuo aiškiau išnagrinėti šaltinį norint suvaldyti problemą.

#### 1.1.1. Pokyčių įgyvendinimo procesas organizacijoje

Pokyčiai – išties plati sąvoka, kuri vartojama įvairiuose kontekstuose. Pokytis gali atitikti inovaciją, atnaujinimą, skirtumą, adaptaciją ir daugelį kitų sąvokų. Ši sąvoka išties labai plati ir aprėpianti daugelį organizacijai svarbių sričių.

Dar Antrojo Pasaulinio karo metais K. Lewin buvo pirmasis, kuris pradėjo gilintis į organizacinius pokyčius ir kurio tyrimai buvo didelė pradžia tiriant žmonių elgseną organizacijos dinamikoje. Jau prieš 70 metų K. Lewin teigė, kad pokytis nėra įvykis, pokytis yra procesas, kurį labai svarbu valdyti. Kaip teigia P. Jones, J. Palmer ir kt. (1996), pokytis organizacijoje yra „organizacijos pastangos atsinaujinti ir pereiti nuo tradicinės struktūros prie naujo dinaminio modelio, kuris padėtų žmonėms išreikšti savo kūrybines galias, energiją bei išvalgą; taip pat skatinti tobulėjimą bei gerą nuotaiką.“ (Barvydienė, Pundzienė, 2001).

Anot J. Edmonds (2011), „šiandieninėje nestabilioje ekonomikoje daugelis organizacijų yra priverstos įgyvendinti pokyčius, kad galėtų išgyventi.“ Tai reiškia, jog pokyčiai yra įrankis organizacijos egzistencijai palaikyti. Autorius teigia, jog organizacijos privalo reaguoti į besivystančią globalią aplinką vietiniame lygyje, kad turėtų konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Anot T. Kieselbach ir kt. (2009), „pokytis organizacijoje tampa nebe išimtimi, bet

taisykle“, o autorius J. Pieterse ir kt. (2012) teigia, jog „organizacijos pokytis ir adaptacija tampa konkurencingi ir vis rečiau yra efektyvūs“. Taip pat, šie autoriai įvardina dvi pokyčių priežastis: darbo efektyvumo didinimas bei verslo efektyvumo tobulinimas. Taigi, akivaizdu, jog pokyčiai vykdomi siekiant geresnės ateities ir yra labai svarbūs organizacijai.

Deja, sėkmingas pokyčių įgyvendinimas tampa iššūkiu ir iš tiesų nelengva užduotimi organizacijai, kurią įgyvendinti trukdo įvairios kliūtys. Remiantis A. Armenakis ir A. Bedeian (2002), kliūtys yra skirstomos į 3 dalis pagal tam tikrus objektus:

- organizacijos – viskas, kas susiję su organizacija (struktūra, dydis);
- kontekstinės – susijusios su veikla ir aplinkybėmis;
- pokyčių - jų įgyvendinimo procesas, pasipriešinimas pokyčiams.

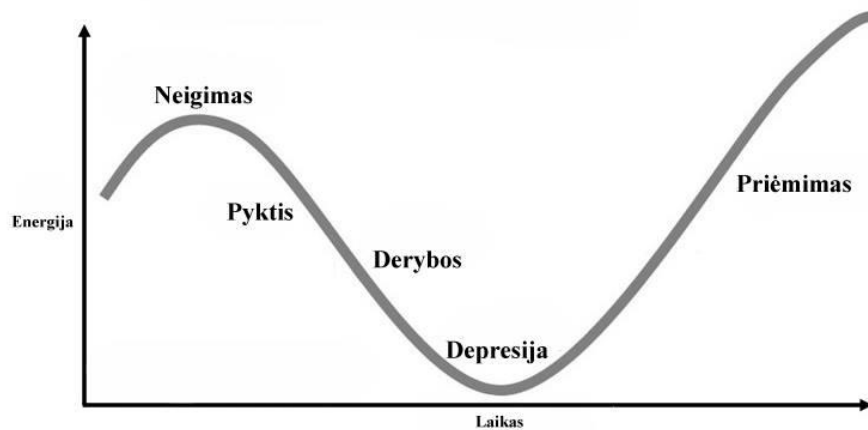
Anot autoriaus M. Eaton (2010), sėkmingam pokyčių įgyvendinimui reikia: pokyčio spaudimo arba poreikio, aiškios ir iškomunikuotos vizijos, vidinių gebėjimų ir patvirtintos pokyčių įgyvendinimo programos. Nors vieno šių kintamųjų nebuvimas reiškia, jog labai maža tikimybė, kad pokytis bus įgyvendintas sėkmingai.

Vienas iš aiškesnių kliūčių klasifikavimų yra apibrėžtas lietuvių autoriaus P. Zakarevičiaus (2006). Kliūtys skirstomos į pagrindines keturias grupes:

- Socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtys. Darbuotojų pasipriešinimas įgyvendinamiems pokyčiams, pokyčių baimė, tarpusavio santykiai, emocinis nusiteikimas ir nepasitenkinimas esama padėtimi,
- Vadybinio pobūdžio kliūtys. Nepakankamas vadovybės įsitraukimas į pokyčius, stipri hierarchinė struktūra, autoritarinis ir formalus vadovavimo stilius, nekompetetinga vadovybė.
- Technologinio pobūdžio kliūtys. Techniniai trikdžiai lemia lėtesnį procesų veikimą, tad stabdo pokyčių įgyvendinimą.
- Ekonominio pobūdžio kliūtys, kurios susijusios su finansiniais resursais, jų paieška bei tinkamu panaudojimu.

Nors visos keturios grupės gali būti svaria pokyčių sustabdymo priežastimi, visgi dažniausiai literatūroje yra diskutuojama apie pirmąją – socialinio bei psichologinio pobūdžio priežastį, o paprastais žodžiais tariant diskutuojama apie darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

Pokyčių įgyvendinimo proceso metu itin svarbūs yra žmonės. Juk pagrindu nuo jų priklauso pokyčių įgyvendinimo greitis, sėkmė, efektyvumas ir nauda. Reakcijos į pokyčius organizacijoje dažniausiai vaizduojamas kreive, kurią pristatė psichiatrė E. Kubler-Ross (1969). Ji sukūrė 5 etapų modelį, kuris yra plačiai naudojamas ir šiandien bei vaizduoja žmonių emocijas bei jausmus susiduriant su pokyčiais tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe (žr. pav. 1)



**1 pav. Darbuotojų reakcijų į pokyčių procesą kreivė**  
(šaltinis: sudaryta autorės remiantis E. Kubler-Ross, 1969)

Pirminė žmonių reakcija yra bet kokio pokyčio neigimas, kuomet žmogus atsisako tikėti, jog pokytis visgi vyksta. Kai ateina suvokimas, kad pokytis yra tikras, pasireiškia pyktis („kodėl tai įvyko būtent man?“). Po pykčio seka „derybos“, kai bandoma ieškoti išeities ir atidėti tai, kas yra praktiškai neįmanoma (pavyzdžiui, darbe dirbami viršvalandžiai, kuriais siekiama įrodyti darbuotojo vertę ir tokiu būdu išvengti įpročių pakeitimo). Depresijos etapas pasireiškia, kai suvokiama, kad „derybos“ nepavyko. Žmogus jaučiasi išsekęs, demotyvuotas, liūdnas ir neužtikrintas dėl savo ateities. Paskutinis etapas – sutikimas, kai suprantama, jog kovojimas su pokyčiais yra beviltiškas. Dažniausiai būtent šioje stadijoje darbuotojai įtikina save, jog viskas bus gerai ir viskas yra sutvarkoma. Tai stadija, kurioje pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas ir naujų galimybių paieška.

Darbuotojus, kaip pačią svarbiausią pokyčių įgyvendinimo kliūtį, patvirtina ir autoriai H. Jørgensen, L. Owen, A. Neus (2009), pristatydami IBM įmonėje atliktą tyrimą<sup>2</sup>, kurio metu anketų pagalba ir interviu metu buvo apklausti 1 532 darbuotojai. Visi apklaustieji buvo susidūrę su pokyčiais, tai reiškia, jog turėjo patirties jų įgyvendinime bei valdyme. Tyrimo rezultatai parodė, jog 40% pokyčių projektų pasiekė planuotus tikslus per planuotą laiką, kokybės apribojimus bei neviršijo biudžeto. Tuo tarpu net 60% pokyčių projektų nepavyko pilnai pasiekti norimo rezultato. Iš 60% net ¾ pokyčių projektų įgyvendinta netilpus į biudžetą arba nepasiekus norimų kokybės kriterijų, o ¼ pokyčių projektų visai nepasiekė užsibrėžtų tikslų, tai reiškia, jog įgyvendinimo eigoje buvo sustabdyti. Natūralu, jog kyla klausimas, kodėl toks didelis procentas projektų nepasiekia tikslo arba pasiekia, bet ne tokį rezultatą, kokio buvo tikėtasi.

<sup>2</sup> Tyrimas atliktas IBM Tyrimų instituto darbuotojų. Šaltinis: Jørgensen, H.H., Owen, L., Neus, A., (2009), "Stop improvising change management!", Strategy & Leadership, Vol. 37 Iss 2 pp. 38 - 44



IBM kompanijos tyrimo metu buvo išgryninta 10 organizacijos pokyčių projektams trukdančių kliūčių, kurios padalintos į dvi dalis: rimtos, griežtos kliūtys (*hard factors*), kurios priklauso ne nuo žmonių, o nuo techninių organizacijos savybių; lengvos, negriežtos kliūtys (*soft factors*), kurios susijusios su žmonėmis, tai yra organizacijos darbuotojais. Įdomu tai, jog sudėjus abi dalis į vieną lentelę ir išdėsčius kliūtis pagal svarbą, pirmos keturios pozicijos yra užimtos lengvųjų kliūčių (*soft factors*), kurios yra: darbuotojų mąstymas ir požiūris, kompanijos kultūra, neįvertintas pokyčių sudėtingumas, vadovybės išitraukimo į pokyčius trūkumas (žr. 1 priedas). Viena iš svarbesnių – griežtų kliūčių yra resursų trūkumas. Taigi, akivaizdu, jog didžiausia kliūtis pokyčių įgyvendinimo procese yra darbuotojai (tarp jų ir vadovybė), o tiksliau jų nenoras priimti pokyčius ir nenoras prisidėti prie jų įgyvendinimo.

Taigi, pokyčiai nors ir labai plati sąvoka, bet itin svarbi organizacijai, kuriai rūpi konkurencinis pranašumas, judėjimas į priekį ir ateitis. Šios sąvokos reikšmė buvo aptarinėjama socialinės psichologijos pradininko K. Lewino prieš 70 metų ir vis dar aptarinėjama iki šiol. Deja, kad ir kokie svarbūs būtų pokyčiai, juos įgyvendinant nuolat susiduriama su kliūtimis. Viena iš didžiausių ir skaudžiausių savo pasekmėmis yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

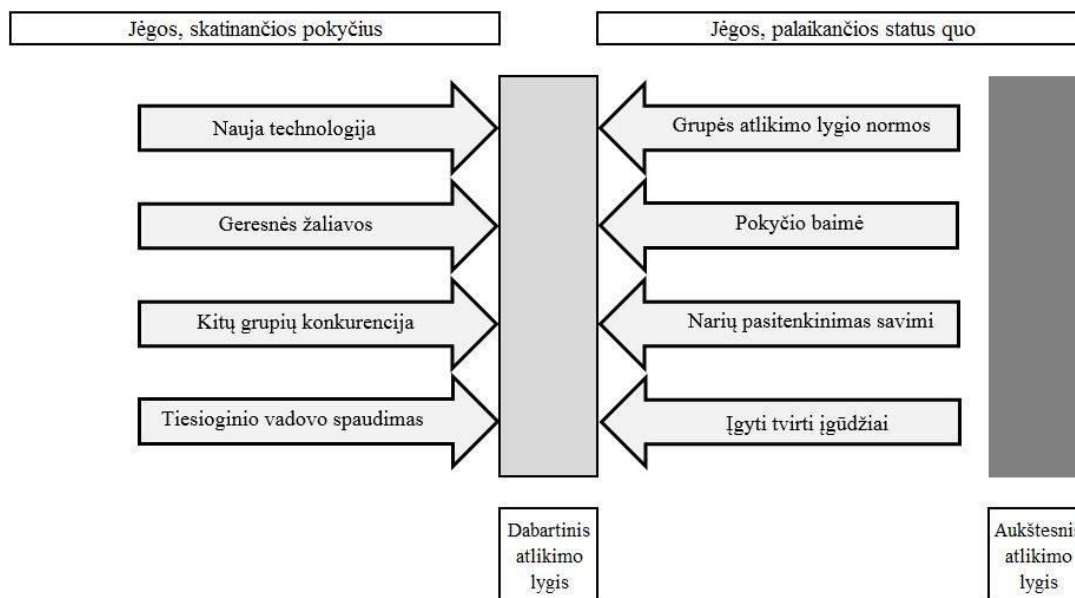
#### 1.1.2. Pasipriešinimo pokyčiams samprata bei priežastys

Analizuojant kone pagrindinę pokyčių įgyvendinimo kliūtį - darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams - susiduriama su labai daug skirtingų nuomonių: vieniems tai natūrali reakcija į pokyčius, kitiems – stipri jėga, stabdanti organizacijos augimą, judėjimą į priekį bei tobulėjimą, tretiems – pati pasipriešinimo sąvoka pernelyg netikslinga, sukelianti neigiamas asociacijas, neišreiškianti pagrindinės idėjos ar net klaidinanti.

Vykstant permainingoms organizacijose, kai kurie autoriai pasipriešinimą pokyčiams vadina natūralia reakcija į pokyčius. Pavyzdžiui, remiantis Kurto Lewino (2007) „*Jėgos lauko*“ modeliu (Field Theory), egzistuoja dvi opozicinės, bet iš tiesų neatsiejamos jėgos: varomoji ir stabdančioji, kurios veikdamos kartu sukuria optimalų rezultatą. Organizacijos viduje įvairiuose procesuose, o tarp jų ir pokyčių įgyvendinimo metu, šios jėgos irgi sąveikauja tarpusavyje: viena motyvuoja keistis, o kita palaiko *status quo* (žr. pav. 2).

Akivaizdu, jog autorių vertinamas pasipriešinimas pokyčiams priskiriamas prie *stabdančiųjų* grupės jėgų, tačiau šis faktas neužtikrina, jog šios reakcijos pagrindinis tikslas yra bet kokia kaina stabdyti pokyčius bei priešintis jų įgyvendinimui. Priešingai, ši jėga yra natūralus reagavimas į pokyčius, kurio dėka darbuotojai gauna laiko įvertinti naudas bei nuostolius ir galiausiai pasiekiamas pusiausvyra organizacijoje. Anot šio modelio autoriaus, kuo stipresnė varomoji jėga, tuo aktyvesnis bus pasipriešinimas, nes pokyčių įgyvendinime turi būti balansas. Atrodytų, jog šis modelis išties

racionalus paaiškinimas, nes juk ir kasdieniniame gyvenime mums yra labai sunku pakeisti įsisenėjusius įpročius, pomėgius ir priprasti prie naujos tvarkos. Šis procesas vyksta lėtai, bet jo metu įvertinami pokyčiai, galimi jų rezultatai, pasitelkiama valia ir galų gale pasiekiami optimalūs rezultatai.



**2 pav. „Jėgos lauko“ modelis**  
(šaltinis: sudaryta autorės remiantis Stoner, 1999, p. 408)

Dar viena įdomi nuomonė yra išreikšta E. Dent ir S. Goldberg (1999) straipsnyje, kur jie teigia, jog žmonės priešinasi ne pokyčiams, o statuso ar atlyginimo netekčiai, komforto darbe praradimui. Autoriai savo teiginį grindžia tuo, kad tradicinis požiūris į pokyčius daugiau nei 30 metų nebuvo grindžiamas akademinio darbu. Tradicinis ir kiek pasenęs požiūris nebuvo keičiamas į naują, kitokį požiūrį į pokyčius. Tai reiškia, jog studentai ir toliau mokomi pagal senąjį požiūrį, kuris yra minimas kiekviename vadovyje apie organizacinę elgseną, visų dydžių organizacijos ir toliau konsultuojamos, kaip kovoti su tradiciniu pasipriešinimu, o pati sąvoka „pasipriešinimas pokyčiams“ tampa nusistovėjusiu ir nenuginčijamu faktu. Autoriai teigia, jog būtent šis faktas yra įsitikinimas, jog įvairūs pokyčiai yra neefektyvūs ir nereikalingi organizacijai. Jų nuomone atėjo metas, kai privalu pasipriešinimo sąvoką atskleisti kitame amplua, kuris turėtų būti labai artimas Kurto Lewino Jėgos lauko modeliui. Straipsnyje taip pat sutinkama, jog šis modelis labai mėgstamas daugelio autorių, tačiau jie klaidingai supranta šį modelį. Pasipriešinimas turi būti skaidomas į smulkesnes dalis, tokias kaip pasipriešinimas statuso netekčiai arba komforto praradimui darbe, ir tik tuomet detaliam nagrinėjamas.

Kembridžo universiteto leidžiamame žodyne žodžio „priešintis“ reikšmė yra „kova prieš kažką, kas puola“ arba „atsisakymas keistis ar priimti kieno nors pokyčius“. Kyla įtarimas, jog

pasipriešinimas yra ne blogo žadanti, bet tiesiog gynybinė reakcija, kuria bandoma apsisaugoti, išvengti rizikos. Anot I. Ansoff (1998), pasipriešinimas yra fenomenalus reiškinys, kuris stipriai veikia pokyčių procesą: jis lėtinamas, pokyčių įgyvendinimas trikdomas, o išlaidos tik didinamos. Tai reiškia, jog šis autorius pasipriešinimą vertina kaip didelę kliūtį pokyčių proceso metu. Tuo tarpu anot R. Maurer (1996), inercija ir pasipriešinimas nėra neigiamos sąvokos, nes pats pokytis iš prigimties nėra nenaudingas organizacijai. Taip pat, pasipriešinimas gali būti didelė pagalba vadovams, nes atskleidžia kliūtis, kurios nebuvo apsvarstytos ruošiantis pokyčiams<sup>3</sup>. Šio autoriaus požiūris visiškai priešingas pirmajam – pasipriešinimas ne tik nėra neigiamas dalykas, bet dar yra ir pagalba vadovui įgyvendinant pokyčius.

Anot autorių S. H. Appelbaum, M. C. Degbe ir kt. (2015), „pasipriešinimas gali būti apibūdinamas kaip atsisakymas dalyvauti organizacijos pokyčių įgyvendinime. Kuo didesnis pasipriešinimo lygis, tuo sudėtingesnis pokyčių įgyvendinimas. Deja, ne visada pasipriešinimas yra akivaizdus. Šis lygis svyruoja nuo itin aukšto iki ganėtinai žemo pokyčių laipsnio.“ Šio autoriaus apibrėžime akivaizdu, jog pasipriešinimas gali būti tiek geras, tiek blogas, o jį vertinti reikėtų žinant darbuotojų pasipriešinimo lygius.

Autorius J. Edmonds (2011) darbuotojus skirsto į keturias grupes pagal energiją ir norą prisidėti prie pokyčių:

- Blokuotojai – darbuotojai, kurie bet kokia kaina stengiasi užkirsti kelią vykdomiems pokyčiams;
- Miegaliai – tie, kuriems pokyčiai nerūpi, jie nežino nieko apie juos ir tyliai dirba savo darbą;
- Propaguotojai – jiems patinka būti informuotiems dėl pokyčių, sekti naujienas ir turėti tam tikrą galią organizacijoje, bet pokyčiai jų nuomone yra laiko švaistymas, neleidžiantis daug ir efektyviai dirbti.
- Lyderiai – advokatai – darbuotojai, kurie pritaria ir yra labai aktyvūs vykdant pokyčius. Jie domisi ir deda visas pastangas, kad pokyčiai būtų įgyvendinti.

Dar vieną, labiau tradicinį modelį apibūdina autorės I.G. Stensaker ir C. B. Meyer (2011), kurios teigia, jog pasipriešinimą galima skirstyti į 2 grupes, kurios išsiskaido dar į 2 grupes:

- Aktyvios ir pasyvios reakcijos. Priklauso nuo darbuotojų pasipriešinimo akivaizdumo;
- Konstruktyvios ir destruktivos reakcijos. Priklauso nuo to, ar pasipriešinimas yra labai pavojingas ir trukdo sėkmingam pokyčių įgyvendinimui, ar visgi jis yra nežymus ir didelės įtakos nedaro.

---

<sup>3</sup> Ši (R. Maurer, 1996) ir ankstesnė (I. Ansoff, 1998) autorių mintys iš šaltinio Padro de Val, Fuentes, M. C (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*. 41(2), 148-155. Emerald Group Publishing Limited.

Autorė S. Chreim (2006) pateikia dar vieną reakcijų klasifikaciją, kur reakcijos padalintos į 4 grupes:

- Priėmimas. Darbuotojai priima pokyčius, išvelgia naujas galimybes, jaučia tobulėjimo malonumą.
- Susitaikymas. Žmonės prisibijo valdžios, komandos ir susitaiko su pokyčiais nors jie nėra arti širdies. Dažnai būtent šioje grupėje pasireiškia pasyvus, t.y. nematomas pasipriešinimas.
- Vengimas/priešinimasis. Pokyčiai traktuojami kaip blogi dalykai. Jų vengiama ir priešinamasi visomis įmanomomis priemonėmis. Pagrindinė priežastis yra nežinomybė ir baimė.
- Dvilypiškumas. Reakcija galima, kai darbuotojai nėra informuoti apie pokyčius, nežino jų eigos. Jie paiso įvairių kolegų nuomonių ir yra lengvai palenkiami į bet kurią pusę.

Taip pat, ši autorė pateikia gan įdomią nuomonę, jog nereikėtų klasifikuoti reakcijų į grupes, bet pakanka jas visas žinoti, nes jos labai stipriai priklausomos nuo paties pokyčio. Tai reiškia, jog darbuotojų reakcijos pasireiškia priklausomai nuo pokyčio pobūdžio, o kiekvieno darbuotojo reakcija į skirtingą pokytį gali taip pat skirtis. Taigi, reakcijos gali būti kraštutinės, kurios pasireiškia pokyčių priėmimu arba pokyčių vengimu, arba tos, kurios yra tarp kraštutinių reakcijų, kurias galima pavadinti neutraliomis, nes pasistengus įmanoma palenkėti tiek į vieną, tiek į kitą pusę.

Pasipriešinimas kaip ir bet kuri kita pasekmė turi priežastis, dėl kurių ir prasideda visas pasipriešinimo procesas. Įgyvendinant arba planuojant įgyvendinti pokyčius svarbu jas numatyti ir stengtis tinkamai suvaldyti. Sakoma, jog geriau yra ne išspręsti problemą, bet pašalinti pačią problemą, o tai reiškia, jog reiktų pašalinti pasekmės priežastį. Deja, pasipriešinimo pirminė priežastis yra pokyčiai, kurie yra labai svarbūs organizacijai ir kurių pašalinimas organizacijai kainuotų sėkmę. Akivaizdu, jog pasipriešinimas kyla iš pokyčio poreikio, o paprastais žodžiais tariant: nebūtų pokyčių – nebūtų ir pasipriešinimo. Šiuo atveju labai svarbu nagrinėti ne pačią priežastį, o veiksnius, kurie motyvuoja darbuotoją ne tik nusigręžti nuo pokyčių, bet ir trukdyti jų įgyvendinimui.

Anot J. Edmonds (2011), pagrindinė priežastis, kodėl darbuotojai priešinasi yra baimė: tiek nežinomybės, tiek padaryti klaidą, tiek prarasti poziciją ar ištrūkti iš savo komforto zonos. T. Rick savo straipsnyje (2011) įvardina net 12 pasipriešinimo priežasčių, kurios yra:

1. Pokyčių nesupratimas. Darbuotojai priešinasi, nes nemato pokyčiuose prasmės, priežasties, kodėl jie bus naudingi būtent dabar;
2. Nežinomybės baimė. Priešinamasi siekiant neištrūkti iš savo komforto zonos, kur viskas yra nusistovėję ir akivaizdu. Autorius teigia, jog darbuotojai dės pastangas į pokyčius tik tuomet, kai jaus, jog stovėjimas vienoje vietoje sukelia didesnę riziką, nei pokyčių įgyvendinimas;

3. Kompetencijos trūkumas. Pojūtis arba baimė, jog organizacijos perėjimas į naują būseną reikalaus iš darbuotojų naujų įgūdžių, kurių jie neturi. Pasipriešinimas – bandymas apsisaugoti.

4. Itin didelis prisirišimas prie buvusio užduočių vykdymo kelio, kuris darbuotojas taip giliai pažįstamas ir artimas. Emocionaliai sugniuždyti ir besipriešinantys bus tie, kurie šio pirminio kelio išmokė visus darbuotojus.

5. Pasitikėjimo trūkumas. Žmonių netikėjimas, jog jie, jų kolegos ar pati įmonė sugebės įgyvendinti pokyčius, todėl jie stengsis užkirsti pokyčiams kelią.

6. Trumpalaikis noras. Darbuotojai tiki, jog pokytis yra trumpalaikis vadovo įnoris.

7. Konsultacijų trūkumas. Jei darbuotojai nežino, kokie pokyčiai yra diegiami, nors su tais pokyčiais yra glaudžiai susiję, jie jaučiasi nepilnavertiškai ir vengia šių pokyčių.

8. Prasta komunikacija. Komunikacijos nepakankamumas ar netinkama komunikacija – labai svarbi pasipriešinimo priežastis.

9. Rutina ir pokyčiai. Kai mes turime omenyje komforto zonas, mes visada kalbame apie rutinas. Akivaizdu, jog jos mus verčia jaustis saugiais. Pokyčiai verčia mus elgtis priešingai nei esame pripratę, todėl labai sunku nesipriešinti savo saugumui ir ramybei.

10. Nuovargis. Per didelis srautas pokyčių vienu metu taip pat gali būti didelė pasipriešinimo priežastis, nes darbuotojai yra pavargę nuo nuolatinių pasikeitimų ir jų motyvacija mažėja.

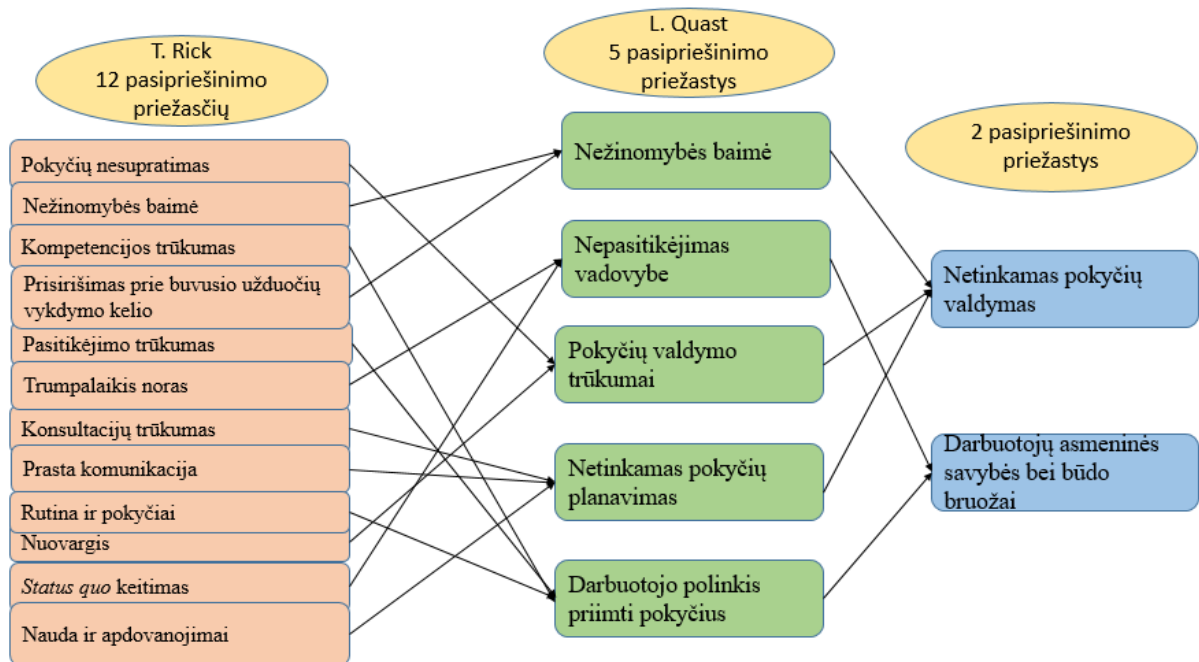
11. *Status quo* keitimas. Pasipriešinimas gali kilti iš suvokimo, jog vadovai palaiko pokyčių metu kitus asmenis, kitas idėjas ar kitą skyrių.

12. Nauda ir apdovanojimai. Darbuotojai nežinodami naudos ar atlygio jiems už pokyčių priėmimą, būtinai jam priešinsis.

Dvylika priežasčių, kodėl darbuotojai priešinasi pasikeitimui – išties nemažas skaičius, jei turėsime omenyje, kad kiekvienai iš jų reikia sukurti prevencijos planą. Autoriaus įvardintos priežastys išties įvairiapusiškos bei išsamios, tačiau akivaizdu, jog kai kurie punktai kartojasi. Remiantis L. Quast, Forbes žurnalo tinklaraštininke, verslo konsultante bei knygų autore, galima išskirti 5 pagrindines priežastis. Nors autorė savo straipsnyje komentuoja vienos konkrečios organizacijos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams problemą, bet jos paminėtos priežastys yra bendros, tinkančios daugumai kitų ir apimančios visas anksčiau minėtas 12 priežasčių (žr. pav. 3):

- Nežinomybės baimė;
- Nepasitikėjimas vadovybe;
- Pokyčių valdymo trūkumai;
- Netinkamas pokyčių planavimas;
- Darbuotojo polinkis priimti pokyčius.

Šios 5 priežastys galėtų būti sutrauktos į dvi pagrindines (žr. pav. 3): neapgalvotas pokyčių valdymas bei asmeninės darbuotojų savybės. Juk darbuotojų polinkis priimti pokyčius bei nežinomybės baimė priklauso nuo darbuotojo individualių savybių, būdo bruožų. Tuo tarpu netinkamas pokyčių planavimas, nepasitikėjimas vadovybe bei pokyčių valdymo trūkumai – priežastys, kurios priklauso nuo vadovybės veiksmų, tinkamo pasiruošimo pokyčiams ir nuolatinės komunikacijos.



### 3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių grupavimas

(šaltinis: sudaryta autorės remiantis L. Quast, Forbes žurnalo tinklaraštiniške ir T. Rick, 2011)

Autoriai P. Val, M. C. Fuentes (2003) pateikia dar vieną priežasčių klasifikaciją pagal pokyčių įgyvendinimo stadiją: pokyčių formavimo ir vykdymo stadijos. Formavimo stadijoje autoriai įvardina 3 pagrindines priežastis: iškreiptas pokyčių suvokimas ir interpretavimas, motyvacijos trūkumas bei kūrybiškumo trūkumas. Įgyvendinimo stadijoje įvardijamos 2 priežastys: politinis ir kultūrinis nestabilumas ir kitų priežasčių šaltiniai (pvz. rutina ar lyderio funkcijų neatlikimas) (žr. 2 priedą). Būtent šioje klasifikacijoje labiau akcentuojamos asmeninės darbuotojų savybės.

Taigi, skirtingų požiūrių į pasipriešinimą pokyčiams yra išties daug. Teigiamos, neigiamos ar net priešiškos nuomonės reiškia, jog autoriai nesutaria dėl vieningo pasipriešinimo pokyčiams vertinimo. Platus požiūrių spektras taip pat reiškia, jog ši tema buvo labai aktuali ne tik prieš 80 metų, bet yra labai svarbi ir aptarinėjama iki šiol. Kaip ir požiūrių, taip ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių galima įvardinti daug, bet pagrindinės, apibendrintos ir apimančios visą gausybę

priežasčių yra dvi: netinkamas pokyčių valdymas bei darbuotojų asmeninės savybės bei būdo bruožai. Tai reiškia, jog pasipriešinimas kyla iš dviejų pusių: vadovybės bei pačių darbuotojų. Akivaizdu, jog norint tapti sėkminga organizacija, pokyčiai yra neišvengiami, o norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius, reikia suprasti pasipriešinimą, jo priežastis, formas bei skirtingas naudas.

### 1.1.3. Pasipriešinimo pokyčiams naudos

Daugelis vadovų svajoja apie pokyčius, kurie yra greitai ir be jokios pasipriešinimo jėgos priimami organizacijoje. Šis atvejis reiškia, jog darbuotojai nejaučia jokios sumaišties, kai dėl pokyčių jie priversti išeiti iš savo komforto zonos ir prisitaikyti prie naujos tvarkos. Akivaizdu, jog tai nėra taip paprasta, todėl šis scenarijus tėra vadovų noras, bet ne realybė. Būtent dėl to vadovai deda pastangas, kad pasipriešinimas iš darbuotojų būtų kuo mažesnis, o pats pasipriešinimas, su kuriuo reikia kovoti, įgauna neigiamą reikšmę. Vyrauja stereotipinis mąstymas, jog tai tik neigiamas pasekmes sąlygojantis faktorius. Iš tikrųjų pasipriešinimas pokyčiams yra neutrali gynybinė reakcija, kuri nėra nei nukreipta prieš konkretų veiksmą, nei prieš konkretų asmenį. Jai pasireiškus organizacijoje dažniausiai įžeidžiami asmens, kuris inicijuoja pokyčius, įsitikinimai, jausmai, susidomėjimas naujove, ir tik tuomet pasipriešinimas įgyja neigiamą prasmę (Tikka A., 2010). Taip pat derėtų paminėti, jog darbuotojai nesipriešina pokyčiams, jie priešinasi nežinomybei bei galimiems neigiamiems rezultatams. Taigi, reikia suprasti, jog darbuotojų pasipriešinimas įgyvendinamiems pokyčiams pats iš savęs nėra nei blogas, nei geras ir todėl gali vesti organizaciją ne tik prie neigiamų pasekmių, bet ir prie sėkmingo rezultato.

Išties klaidingas mąstymas yra tas, jog darbuotojų pasipriešinimas daro tik neigiamą įtaką organizacijos judėjimui į priekį. Įsivaizduokime, kad visi pokyčiai greitai ir be pasipriešinimo jėgos priimami organizacijoje. Tai reiškia, jog priimtas gali būti ir geras, ir blogas pokytis. Be pasipriešinimo būtų kreipiamas vis mažesnis dėmesys į patį pokytį, jo ateities naudą, o visi pokyčiai būtų įgyvendinami greitai. Tad pasipriešinimo procesą galima traktuoti kaip nešantį naudą organizacijai (žr. 4 pav.).

Darbuotojų pasipriešinimas gali užkirsti įgyvendinimo kelią neapgalvotiems pokyčiams arba nukreipti kita linkme įgyvendinimą, jei siekiama teisingų pokyčių netinkamu keliu. Dažnai vadovai pernelyg susikoncentruoja ties gerąja pokyčių puse ir nekreipia dėmesio į iškylančius pavojus arba net jų nepastebi. Šie pavojai laikui bėgant gali atnešti organizacijai didelių nuostolių. Kyla natūralus klausimas: kaip pasipriešinimas gali sustabdyti tokių pokyčių įgyvendinimą? Darbuotojams besipriešinant natūralu, jog pokyčių procesas sulėtėja, priverčia vadovus sustoti arba bent jau sulėtinti tempą. Šio sulėtėjimo metu vadovai priversti pergaltoti pokyčius, jų eigą, darbuotojų priešinimąsi jiems bei kaip visa tai įveikti. Profesorius, verslininkas ir įvairių straipsnių autorius D.

Berube (2014) teigia, jog reikia dėkoti darbuotojams už jų priešinimosi jėgą, nes jos dėka vadovai priversti atlikti 3 veiksmus:

- Pagrįsti pokyčio reikalingumą;
- Sulėtinti tempą ir apsibrėžti tikslus, prioritetus, strategijas bei sukurti planus, jei nepavyktų;
- Įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimą, klausytis jų nuomonės.

Atlikęs visus tris veiksmus vadovas bus pasirengęs tolimesnei kryptingai pokyčių eigai ir darbuotojų priešinimuisi.

<b>Neapgalvoti pokyčiai</b>	• Užkerta kelią neapgalvotiems, visai nereikalingiems pokyčiams.
<b>Apsauga</b>	• Psichologinė funkcija, apsauganti nuo per didelės baimės ir nerimo, kurie gali pakenkti gebėjimui veikti/dirbti.
<b>Laikas</b>	• Suteikia laiko pamąstyti, prisitaikyti, pakeisti ir išmukti.
<b>Stabilumas</b>	• Balansas tarp pastovaus keitimosi bei stagnacijos.
<b>Inovacijos</b>	• Galimybė kurti inovacijas.
<b>Pagalba vadovui</b>	• Nauja patirtis, kuri veda link progreso.

#### **4 pav. Teigiama pasipriešinimo pokyčiams įtaka organizacijai**

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tikka A.,2010, Waddell D. ir Sohal A.,1998)

Dar viena teigiama pasipriešinimo pusė yra stabilumas. Anot autorių D. Waddell it A. Sohal (1998), pasipriešinimas vaidina išties svarbų vaidmenį siekiant didesnio organizacijos stabilumo. Tai reiškia, jog kol jaučiamas stiprus spaudimas įgyvendinti pokyčius, pasipriešinimas šį poreikį prislopina ir padeda pasiekti pastovumo ir stabilumo balansą. Pokyčių sulėtinimas išties skatina procesus stabilizuoti, apsvarstyti ir pagerinti, o organizacija pasiekia aukštesnį kontrolės ir pokyčių rezultato nuspėjamumo lygį.

Nesant pasipriešinimo organizacijoje bet kokie pokyčiai gali būti integruoti į sistemą. Šis savotiškas filtras daro didelę paslaugą organizacijai siekiant išvengti ne tik netinkamų pokyčių, bet ir apsaugoti gerąsias idėjas nuo netinkamo įgyvendinimo, pavyzdžiui, organizuojamas pokyčių įgyvendinimas sukelia dideli stresą darbuotojams ir jie negali efektyviai dirbti, išnaudoti visų savo galimybių, todėl norint išvengti galimų pasekmių (tokių kaip darbuotojų praradimas) reikia kuo skubiau persvarstyti priimtus sprendimus.

Pasipriešinimas pokyčiams kartais gali virsti inovacijų šaltiniu. Pasipriešinimas pokyčiams ir konfliktai suteikia energijos antplūdį, kuris skatina darbuotojus mąstyti, veikti ir atrasti kitų pokyčio



alternatyvų, kurie galėtų būti jiems naudingesni ir mažiau resursų naudojančys nei pirminis vadovo siūlomas variantas.

Kitos naudos – laikas ir paslauga vadovui. Be jau minėto pokyčių įgyvendinimo tempo sulėtinimo vadovams suteikiama galimybė atkreipti didesnę dėmesį į pokyčių valdymą. Juk dažniausiai inicijuojant pokyčius tikimasi greito rezultato, pritrūksta laiko analizei ir alternatyvų vertinimui, todėl pasipriešinimas pasitarnauja kaip jėga, kuri sulėtina procesą priversdama sustoti ir dar kartą pamąstyti ar tikrai einama teisingu keliu.

Kaip jau aptarėme 1.1.1. skyriuje, pokyčių įgyvendinimo procesą lydi skirtingos darbuotojų reakcijos į pokyčius. Būtent neigiamos reakcijos į pokyčius suteikia vadovui puikią galimybę išnagrinėti darbuotojų reakcijas, išsiaiškinti jų priežastis bei sukurti glaudų ryšį su darbuotojais, kuriuo galima bus naudotis įgyvendinant kitus pokyčius ateityje. Tai nelengvas vadovo darbas, bet užtikrinantis darbuotojų įsitraukimą į pokyčius, pasitikėjimą. Susidorojus su darbuotojų reakcijomis pokyčiai nors ir nedrąsiai, bet priimami, o naujos žinios tampa naujais įpročiais ir nauju *status quo*.

Naudas taip pat patvirtina ir 2012 metais Romos elektros energijos skirstymo įmonėje profesorių atliktas tyrimas<sup>4</sup>. Įmonė elektra aptarnauja net 2,7 milijonus klientų, o tai reiškia, jog net maža klaidelė gali sąlygoti didelių nuostolių atsiradimą. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti ar pasipriešinimas gali būti organizacijai naudingu ištekliu ar tai tik pokyčius sustabdanti ar net griauianti jėga. Tyrimo rezultatai įrodo, jog pasipriešinimas pokyčiams gali atnešti išties nemažai naudos sustiprinant stabilumą ir mažinant iki minimumo arba net pašalinant klaidas. Svarbiausia užduotis tenka projekto vadovui (pokyčių vadovui) – pelnyti darbuotojų pasitikėjimą, siekti kompromiso konfliktų atveju ir priimti tinkamiausią sprendimą.

Taigi, nereikalingų ir neapgalvotų pokyčių prevencija, pagalba vadovui pokyčių valdymo procese ir net galimybė ne tik dar sykį pažvelgti iš visų pusių į norimus pokyčius, bet ir sukurti ką nors naujo – teigiamos pasipriešinimo pokyčiams pusės. Akivaizdu, jog šis procesas nėra toks „blogas“ kaip vadovai įpratę jį traktuoti. Pasipriešinimas pokyčiams išties gali atnešti organizacijai daug naudos, pavyzdžiui, pagelbėti pasiekti balansą tarp pastovaus keitimosi bei stabilumo.

## 1.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sumažinimo būdai

Anot P. Zakarevičiaus (2006), pokyčių valdymas yra pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų naudojimas. Viena iš neigiamų pasekmių - neigiama darbuotojų reakcija į pokyčius kitaip dar vadinama darbuotojų pasipriešinimu. Manoma,

---

<sup>4</sup> Binci D., Cerruti C., Donnarumma S. A., (2012). Resistance in HROs, setback or resource?, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Iss 6 pp. 867 – 882. Emerald Group Publishing Limited

jog tinkamas pokyčių valdymas gali padėti šią pasekmę pašalinti. Taigi, ar iš tikrųjų įmanoma neutralizuoti darbuotojų neigiamą reakciją ir kaip gi reikėtų valdyti pokyčius ir darbuotojų neigiamą pasipriešinimą, kad pokyčių projektai būtų sklandžiai ir sėkmingai įgyvendinami?

### 1.2.1. Teisingas pokyčių įgyvendinimo kelias – pasipriešinimo prevencija

Mokslinėje literatūroje visi autoriai vienbalsiai pritaria, jog pokyčių valdymas yra labai svarbus, bet nė vienas iš autorių nepateikia vieno, pačio geriausio ir veiksmingiausio metodo. Vienas iš autorių E. Sidorko (2008) atskleidžia priežastį: vieno pasirinkimo nėra, nes organizacijos, pokyčiai, kultūros ir daugelis kitų aspektų skiriasi. Kas yra aktualu ir tinkama vienai organizacijai, kitai gali atrodyti visiškai nereikšminga ir nereikalinga. Šis faktas neturėtų byloti, jog reikia pamiršti ir nesiremti tradiciniais modeliais. Priešingai, labai svarbu turėti savo susikurtą pokyčių valdymo strategiją, kuri turėtų būti sukurta remiantis bazinėmis žiniomis – tradiciniais modeliais. Šiam tikslui pasiekti svarbu suprasti modelius, išsirinkti tinkamiausią bei adaptuoti jį organizacijoje. Modelių supratimui puikiai pasitarnauja detalus jų išnagrinėjimas.

Bene vienas iš seniausių modelių, bet šiandien plačiai aprašinėjamų, modelių yra K. Lewin sukurtas *trijų žingsnių pokyčių valdymo modelis* (1951). Pokyčių valdymo procesas susideda iš trijų dalių: atšildymas, keitimasis ir užšaldymas (žr. pav. 5).



**5 pav. Kurt Lewin „*Trijų žingsnių pokyčių valdymo modelis*“**

(Šaltinis: „Lewin's Change Management Model“, Mind tools editorial team)

Pirmame atšildymo etape svarbu darbuotojams padėti suprasti, jog pokyčiai yra būtinybė ir pateikti priežastis, kodėl reikia keistis. Taip pat būtina atsakyti darbuotojams į visus iškilusius klausimus, išsklaidyti visas abejones bei suformuoti neigiamą nuomonę apie dabartinę situaciją. Keitimosi etape reikia kuo daugiau darbuotojų įtraukti į pokyčių procesą, suteikti galimybę pasireikšti, nuolat informuoti apie vykstančius pokyčius. Paskutiniame etape pats svarbiausias dalykas yra užšaldymas. Tai reiškia, jog reikia „užkonservuoti“ naujai pradėtą formuoti požiūrį, kad nebūtų sugrįžtama į pradinę atšildymo būseną. Nauja tvarka turi būti integruota į organizacijos kultūrą bei organizuojami mokymai sėkmingam naujos tvarkos įsiliejimui. Apibendrinant, įtvirtinami jau įgyvendinti pokyčiai, pasirūpinama atlygiu darbuotojams bei stabilizuojama nauja

padėtis. Anot autoriaus, sekant šio modelio žingsniais pasipriešinimas pokyčiams iš darbuotojų neturėtų kilti, nes yra uždaromi visi keliai, pro kuriuos jis galėtų pasirodyti, tai reiškia jau iš anksto užkertamas kelias darbuotojų neigiamai reakcijai į pokyčius. Taigi, šis modelis yra paprastas, trijų pagrindinių žingsnių kelias link sėkmingų pokyčių įgyvendinimo: suformuojama problema, pokyčių įliejimas į organizaciją, naujos tvarkos užfiksavimas.

Dar vienas šiek tiek platesnis modelis – J. P. Kotter *aštuonių žingsnių modelis* (1996):

1. Neišvengiamumo pojūčio sukūrimas – tiriama rinka ir konkurencinė aplinka, identifikuojamos galimybės ir grėsmės;
2. Komandos suformavimas – suburiama grupė pokyčiams pasirengusių žmonių ir grupė nuolat skatinama bendram darbui ir rezultatams;
3. Vizijos sukūrimas – norint pasiekti rezultatų svarbu žinoti, ko norima pasiekti, tad sukurama kryptinga vizija ir numatoma strategiją šios vizijos pasiekimui;
4. Vizijos komunikavimas – visais įmanomais ir efektyviais kanalais pristatoma nauja vizija ir strategijos;
5. Darbuotojų skatinimas siekti vizijos – iškomunikavus viziją prasideda darbuotojų motyvavimas palikti konservatyvų mąstymą, pradėti mąstyti netradiciškai, rizikuoti;
6. Tarpinių pasiekimų/darbų planavimas ir kūrimas – planuojami tarpiniai darbai – atspirties taškai bei darbuotojai motyvuojami kuo labiau įsitraukti į pokyčių įgyvendinimą;
7. Tarpinių pasiekimų jungimas ir tolimesnis pokyčių įgyvendinimas – nuolatinis pasiektų darbų vertinimas, jungimas į sistemą, taip pat vizijos pasiekimui trukdančių sistemų atsisakymas;
8. Naujų pažiūrų/sistemos įtvirtinimas – įvertinama įvykusių pokyčių ir organizacijos sėkmės tarpusavio sąveika, svarstoma apie tolimesnį idėjų įgyvendinimą, pokyčius, kurie vestų link dar didesnės sėkmės.

Šis modelis yra daug smulkesnis nei K. Levin *Trijų žingsnių modelis*, bet pagrindiniai žingsniai yra tie patys: organizacijos „atšaldymas“ akivaizdus 1-4 P. Kotter modelio žingsniuose, 5-7 žingsniuose – keitimosi procesas ir 8 žingsnis pabrėžia „užšaldymą“. Akivaizdus tik vienas skirtumas – K. Lewin modelio pabaigoje yra įtvirtinama nauja tvarka, „užkonservuojama“, o tuo tarpu P. Kotter modelyje neakcentuojamas stabilumas, o skatinama tolesnė pokyčių paieška ir įgyvendinimas.

Paminėti abu modeliai apibūdina teisingą pokyčių įgyvendinimo kelią, kuriuo keliaujant neteks susidurti su darbuotojų pasipriešinimu. Deja, šių modelių tikrai nepakanka siekiant sumažinti iki minimumo darbuotojų pasipriešinimą. Taigi, autorių Armenakis ir kt. siūlomas dar vienas modelis - *penkių elementų modelis*, kuris orientuojasi tik į pasiruošimą pokyčiams. Autorius teigia, jog šiai daliai pokyčių procese turi būti skiriamas maksimalus dėmesys. Modelis susideda iš penkių

pokyčių proceso žingsnių, kurie išreikšti klausimais (D. R. Self ir M. Schraeder, cituojamas Armenakis ir kt., 1999):

1. Ar pokyčiai reikalingi? Už pokyčius atsakingas asmuo turi suformuoti poreikį keistis ir įrodyti, darbuotojams, kad šis poreikis yra pagrįstas. Taip pat identifikuojamas atotrūkis nuo dabartinės padėties ir norimos/laukiamos padėties.

2. Ar šis pokytis yra tai, ko organizacijai reikia? Kita pokyčių vadovo užduotis yra argumentuoti darbuotojams, jog norimas pokytis išties pagelbės išspręsti problemą ir yra labai reikalingas organizacijai.

3. Ar organizacijos darbuotojai palaiko pokyčių idėją? Įsitikinama, ar darbuotojai turi reikiamas kompetencijas, gebėjimus, žinias reikalingas pokyčių įgyvendinimui.

4. Ar darbuotojai geba sėkmingai įgyvendinti pokyčius? Šis klausimas yra glaudžiai susijęs su būtina nuolatine komunikacija su darbuotojais. Pokyčių vadovas privalo rodyti pavyzdį ir ugdyti darbuotojų pasitikėjimą.

5. Kokia darbuotojams teikiama nauda/žala iš pokyčių? Paskutinis klausimas susijęs su pokyčių naudos/žalos komunikavimu darbuotojams. Juk jiems svarbu ne tik žinoti, kodėl pokyčiai yra reikalingi, bet ir kokį rezultatą (teigiamą ar neigiamą) darbuotojai gaus iš pokyčių.

Taigi, *penkių klausimų modelis* yra puikus gidas, kokiais klausimais reikėtų sekti norint apsaugoti nuo nenumatytų darbuotojų neigiamų reakcijų dar prieš joms pasireiškiant.

Aptarus kelis pokyčių valdymo modelius, kurie palengvintų susidorojimą su pasipriešinimu, kyla natūralus klausimas: kas turėtų būti atsakingas už šių modelių paisymą ir pritaikymą organizacijoje? Autorius C. Macadam (1996) pateikia nuomonę, jog daugelis darbuotojų yra nusiteikę priešintis, nes pradirba daug metų vienoje organizacijoje atlikdami tą patį darbą ir nenori susidurti su naujais iššūkiais arba jaučia didelį stresą, kai iš jų reikalaujama išsinerti iš savosios komforto zonos. Taip pat autorius pabrėžia, jog tokio nusistatymo darbuotojams pagalbos ranką turėtų ištiesti žmoniškųjų išteklių (*human resource*) skyrius arba vadovybė<sup>5</sup>. Pastarieji turėtų įrodyti darbuotojams, kad išėjimas iš komforto zonos gali duoti daug naudos.

Skaitant C. Macadam nuomonę susidaro įspūdis, jog labiausiai pokyčiams priešinasi vyresniojo amžiaus žmonės organizacijoje pradirbę kelis dešimtmečius ir nenorintys keisti savo darbo pobūdžio. Kyla natūrali hipotezė, jog amžius yra svarus pasipriešinimą skatinantis veiksnys. Juk dažnai girdime sakant, kad vyresniojo amžiaus žmonės užima jaunųjų darbuotojų vietas, sustabdo inovacijų adaptavimą organizacijoje. Deja, šią hipotezę paneigia autoriai F. Kunze, S.

---

<sup>5</sup> Vertimas iš anglų kalbos: „It is HR and management’s job to help them understand that leaving a comfort zone can be a productive move if, as individuals, they want to expand their knowledge and reach new goals.“

Šaltinis: C. Macadam, (1996), „Addressing the barriers of managing change“, Management Development Review, Vol. 9 Issue: 3, pp. 38-40, Emerald Group Publishing Limited.

Boehm, H. Brunch (2013) atlikę tyrimą 93 Vokietijos įmonėse, kurių buveinės įregistruotos Vokietijoje bei kurių darbuotojų skaičius neviršija 5000 darbuotojų. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo išgryninti pasipriešinimo pokyčiams ir darbuotojų amžiaus tarpusavio ryšį. Rezultatai įrodė, jog ištis amžius nėra tas veiksnys, kuris skatina priešintis, tai reiškia, jog prielaida „kuo vyresnis žmogus, tuo stipresnis pasipriešinimas“ yra klaidinga. Taigi, amžius nėra veiksnys, į kurį reikėtų atkreipti didelį dėmesį silpninant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

Apibendrinant skyrių, svarbu išsirinkti ir sekti pokyčių proceso įgyvendinimo modelį, adaptuoti jį konkrečiai organizacijai. Deja, šis būdas neapsaugo 100% nuo darbuotojų pasipriešinimo reakcijos. Reikalingas ypatingas dėmesys jų pasipriešinimui, tiksliau – reikalingas itin didelis pasiruošimas norint užbėgti pasipriešinimui už akių. Šis pasiruošimas yra vadovo arba žmogiškųjų išteklių skyriaus užduotis. Svarbiausia pasipriešinimo pokyčiams prevencijos idėja – nekovoti su neigiama darbuotojų reakcija į pokyčius, bet stengtis jos išvengti ir dėti maksimalias pastangas jai suvaldyti.

#### 1.2.2. Organizacijos vadovo vaidmuo pokyčių realizavimo metu

Vadovas – žmogus, kurio rolė pokyčių metu organizacijoje yra labai svarbi. Ant jo pečių gulasi įvairios užduotys pradedant darbuotojų kūrybiškumo ugdymu ir motyvacija ir baigiant užduočių darbuotojams skyrimo, kontrolės ar informacijos skleidimo. Įgyvendinant pokyčius organizacijoje labai svarbu, kad vadovas ne tik prižiūrėtų šį procesą, bet ir pats nuoširdžiai juo tikėtų bei siektų norimo rezultato. Deja, dažnai vadovai yra nusiteikę prieš darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kovoja su juo, nors patys pokyčiais netiki.

Anot autoriaus P. Dario (2009), kartais pasipriešinimas pokyčiams jaučiamas ne tik iš darbuotojų pusės, bet ir iš vadovų. Autorius taip pat įvardina šių vadovų elgesio bruožus: tiesioginio kontakto su darbuotojais vengimas, nuolatiniai ginčai organizacijoje, komunikacija su darbuotojais ir kolegomis vyksta ne „akis į akį“, bet dažniausiai rašant el. paštu. Šie vadovai pasižymi autoritariško, arogantiško ir visai nejautraus vadovo reputacija. Autorius J. P. Kotter (1995) konstatavo, jog svarbūs pokyčiai organizacijoje neįmanomi be aktyvaus vadovo pokyčių rėmimo.

Literatūroje vis dažniau sutinkamas terminas „pokyčių agentas“ – žmogus, kuris stengiasi pakeisti kitų požiūrį ar elgesį pokyčių metu. Šios pastangos paremtos pagalba, informacija apie pokyčius bei darbuotojų neigiamų emocijų nukreipimu naudinga kryptimi. Agentai rūpinasi, kad pokytis nebūtų atmestas, o būtų kuo skubiau darbuotojų pripažintas ir priimtas. Dažnai „pokyčių agentu“ apibūdinamas vadovas, tačiau šis vertinimas taip pat dažnai yra klaidingas, nes šie du terminai („pokyčių agentas“ ir vadovas) negali būti prilyginami.

Taip pat kiekvienas vadovas turi savąjį vadovavimo stilių, nuo kurio priklauso darbuotojų įsitraukimas į pokyčius. Vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų (Barvydienė, 2002). Nėra dviejų vienodų pokyčių, tad vadovo užduotis yra kaskart priimti racionalius sprendimus, kad po įgyvendinimo būtų pasiektas norimas rezultatas. Tuo atveju, jei vadovas pats nesupranta pokyčio, neturi noro ir motyvacijos keistis, yra nelankstus, priima skubotus sprendimus, netinkamai organizuoja veiklas, jo vadovavimas tampa veiksmu, kuris gali iššaukti darbuotojų pasipriešinimo atsiradimą.

Autoriai S. E. Herzig ir M. L. Jummieson yra įsitikinę, jog pokyčių įgyvendinimo metu vidurinio lygio vadovų indėlis yra daug didesnis nei aukščiausiojo lygio vadovų. Šie gali suprasti pokyčių svarbą ir galimas pasipriešinimo pasekmes, bet kadangi neturi tiesioginio kontakto su darbuotojais, šis supratimas yra bevertis. Autoriai įsitikinę, kad kalbant apie pasipriešinimą svarbiausia yra jį panaikinti iš vidurinių vadovų. Tik tuomet galima pasiekti geriausių rezultatų įgyvendinant pokyčius. Viduriniojo rango vadovai privalo būti įtraukti į pokyčių strategijos kūrimą, įgyvendinimą, privalo žinoti viską apie pokyčių procesą. Taip pat jie turi palaikyti glaudų ryšį su darbuotojais bei sukurti draugiškus santykius, kad galėtų daryti teigiamą poveikį.

Šiandien dažnai girdime šiuos vadovavimo stilių pavadinimus: autokratinis, demokratinis ir liberalusis. Tai Kurto Levino (Kurt Lewin, 1890-1947) skirstymas, kuris šių dienų versle labai dažnai taikomas. Didžiausia organizacijų siekiamybė – demokratinis stilius, kuriam būdingi taktiški ir atsižvelgiantys į darbuotojų interesus santykiai. Tai reiškia, jog vadovas tariasi su darbuotojais prieš priimant sprendimą, diskutuoja, išklauso, skatina darbuotojų iniciatyvą bei vertina jų kritiką. Liberalusis vadovavimo stilius darbuotojams suteikia daugiau laisvės, kurios metu vadovui sudėtinga kontroliuoti pavaldinius, jis prisitaiko prie aplinkybių ir yra ganėtinai neaktyvus, retai yra pats pasiryžęs pokyčiams. Darbuotojų atžvilgiu tai nėra netinkamas vadovavimo stilius, kai jaučiama minimali jo įtaka pavaldiniams, bet kuomet vadovas nėra užtikrintas savo padėtimi, organizacijoje kyla chaosas, pokyčiai nekontroliuojami ir gali palydėti prie ne itin teigiamos rezultato. Visiškai atvirkštinis ir priešingas liberaliajam vadovavimo stilius – autokratinis, kuris pagrįstas formaliais santykiais tarp darbuotojų ir vadovų bei pagarbos darbuotojams stygiumi. Taip pat būdinga stipri valdymo centralizacija, bausmės darbuotojams siekiant rezultato, nėra leidimo darbuotojams būti iniciatyviems arba savarankiškiems priimant sprendimus.

Palyginus visus tris vadovavimo stilius be jokios abejonės šauniasias atrodo demokratinis stilius, kuris pastaruoju metu yra itin aptarinėjamas. Kita vertus, esant stresinėms situacijoms, kur reikalingi skubūs sprendimai, nėra laiko diskusijoms bei balsavimui, tad patrauklesnis atrodo autoritarinis stilius. Tokias situacijas puikiai atspindi ugniagesių skubėjimas gesinti gaisro arba

policijos iškvietimas į vietą, kur vyksta nusikaltimas. Taip pat yra situacijų, pavyzdžiui, mokslinis projektas universitete, kai tinkamiausia – autoritarinio stiliaus priešingybė. Liberalusis stilius labai tinka, kai kiekvienas projekto darbo grupės narys yra savo srities profesionalas ir puikiai žino, koks sprendimas yra geriausias, realiausias bei daugiausiai duosiantis naudos. Šioje darbo grupėje būtų netikslinga trukdyti specialistams atlikti savo darbą kontroliuojant ir trukdant jų sprendimams. Akivaizdu, jog nė vienas stilius negali būti apibrėžtas kaip geriausias.

Kalbant apie vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasipriešinimo ryšį be jokios abejonės sąveika yra. Manoma, jog autoritarinis vadovavimas labiausiai įsprendžia darbuotoją į rėmus ir skatina priešintis, nes su darbuotojais nekomunikuojama, nesiskaitoma. Kitas variantas - darbuotojai taip bijo vadovo, jog nustoja intensyviai priešintis. Organizacijose, kur vyrauja demokratinis ir liberalusis stilius, darbuotojai jaučiasi laisviau: išreiškia savo norus, valią, nepasitenkinimą pokyčiais. Vadovai nuolat komunikuoja, kodėl reikia keistis, kokių veiksmų reikia imtis. Taigi, darbuotojai jaučia pagarbą už suteiktą informaciją, priešinasi mažiau, o galų gale net nekyla poreikis priešintis.

Kiekvienas vadovavimo stilius turi savų pliusų bei savų minusų. Vienose situacijose geriau, kad vadovas palaikytų autoritarinį valdymą, kitose – liberalųjį, trečiose – demokratinį. Turbūt turtingiausia organizacija yra ta, kur vadovas turi visų trijų vadovavimo stilių savybes bei geba jas adaptuoti prie konkrečios situacijos ar iškilusios problemos. Taigi, idealu būtų vadovui derinti visus tris stilius: demokratas vadovas, sugebantis būti itin tolerantišku liberalu, bet ryžtingas autokratas įtemptose situacijose.

Įdomu tai, jog prastą vadovavimą kaip veiksnį galinti paskatinti darbuotojus priešintis įvardina ir patys kritiškai mąstantys vadovai. Vildeikienės ir Šimanskienės (2013) Klaipėdos mieste atliktas tyrimas su skirtingų organizacijų vadovais (37 respondentai). Kone 50% (tiksliau 45,9%) apklausos dalyvių buvo aukščiausio lygio vadovai, kurie dažniausiai organizacijoje inicijuoja pokyčius, organizuoja jų valdymą bei įgyvendinimą, kovoja su pasipriešinimu ir turi žinoti, su kokiomis dar problemomis susiduriama įgyvendinant pokyčius. Patys vadovai tyrimo metu įvardino, jog svarbiausios pokyčių įgyvendinimo kliūtys yra vadovų nelankstumas ir prastoka lyderystė. Taigi, net vadovai supranta, jog nuo jų veiksmų priklauso tikslų pasiekimas, sėkmingas pokyčių įgyvendinimas organizacijoje ir jų vadovavimo stilius daro didelę įtaką santykiams su darbuotojais bei jų pasipriešinimui.

Akivaizdu, jog vadovo rolė pokyčių įgyvendinimo proceso metu yra itin svarbi. Vadovas yra tas asmuo, kuris privalo jausti visus darbuotojus, jų emocijas pasikeitimų metu, reakcijas į naujas idėjas ir veiksmus. Taip pat vadovas su savuoju vadovavimo stiliumi organizacijoje gali daryti didelę įtaką (tiek teigiamą, tiek neigiamą) darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Skirtingi ryšiai su

pavaldiniais lemia pasipriešinimo pokyčiams intensyvumą. Vadovavimo stilius yra tarsi burtų lazdelė, kuri gali šį intensyvumą reguliuoti, tad ypatingai svarbu suprasti darbuotojus, jų elgesio priežastis, pelnyti jų pasitikėjimą bei, svarbiausia, derinti vadovavimo stilius specifinėms situacijoms.

### 1.2.3. Komunikacijos reikšmė įgyvendinant pokyčius

Nors aukščiau išvardinti modeliai pabrėžia skirtingus pokyčių proceso įgyvendinimo kelio etapus, skirtingai formuoja pagrindinę mintį, bet visuose modeliuose galima atrasti bendrą vardiklį – komunikaciją. Autoriai sutaria dėl bendravimo su darbuotojais palaikymo svarbos.

Anot R. Caldwell, komunikacija pokyčių kontekste yra būdas informuoti, įtraukti ir net motyvuoti darbuotojus nuoširdžiai dalyvauti pokyčių procese. Šis požiūris atskleidžia, jog komunikacija yra ne tik puiki technika, bet ir veiksmingas įrankis paveikti darbuotojus (Simoes, P. M., Espasito, M., 2014).

Itin detalai į komunikacijos temą pokyčių procese įsigilino autoriai P. M. Simoes ir M. Esposito (2014). Šie autoriai skyrė daug dėmesio siekiant išsiaiškinti komunikacijos ir pasipriešinimo pokyčiams ryšį. Anot autorių, komunikacija pripažinta svarbiu faktoriumi siekiant sėkmės organizacijoje pokyčių įgyvendinimo metu ir yra labai svarbi kuriant pasiruošimą, mažinant neapibrėžtumą ir jungiant darbuotojus į visumą. Šį faktą autoriai įrodė atlikto tyrimu, kuris buvo atliktas globalioje farmacijos kompanijoje, kurioje dirbo 100 000 darbuotojų. Pokyčiai šioje organizacijoje buvo labai aktualūs, kai ši susidūrė su sudėtinga finansine situacija: itin didelė priklausomybė nuo bankų. Tiek tiekėjai, tiek darbuotojai pradėjo nerimauti dėl galimų pasekmių: atlyginimo ar darbo netekimo. Niekas nekomunikavo ir neinformavo darbuotojų apie esamą situaciją, todėl netrukus prasidėjo aktyvus gandų skleidimas ir demonstruojamas nepasitenkinimas. Vos tik kompanijos prezidentas parašė kiekvienam darbuotojui oficialų laišką dėl kompanijos pardavimo, pasijautė didžiulis palengvėjimas iš darbuotojų. Komunikacijai su darbuotojais apie esamus pokyčius buvo skirtos dvi dienos, kurių metu prezidentas aiškino priežastis ir galimas pasekmes pardavus kompaniją, buvo organizuojami susitikimai su darbuotojais, atsakinėjimas į jų užduotus klausimus bei abejones. Būtent šis komunikacijos su darbuotojais poelgis lėmė tai, jog netrukus joks pasipriešinimas iš darbuotojų nebuvo jaučiamas. Jie suprato poreikį keistis bei pilnai prisidėjo prie įmonės palaikymo ir supratimo. Pokyčiai jiems žadėjo kompanijos stabilumą. Autoriai detalai nagrinėjo šios kompanijos istoriją, pokyčius ir priėmė išvadą, jog komunikacija ir pasipriešinimas pokyčiams yra atvirkščiai proporcingos jėgos. Tai reiškia, jog jeigu komunikacija didėja, tai pasipriešinimas mažėja ir atvirkščiai.



Taigi, remiantis autoriumi R. D. Cooke (2009) sudaryta lentelė, bendravimas su darbuotojais susideda iš keturių pagrindinių etapų: supratimo, komunikacijos, klausimo ir atsakymo (žr. 6 pav.).



### 6 pav. Pasipriešinimo mažinimo modelis

(šaltinis: R. D. Cooke, 2009)

Tai pasipriešinimo mažinimo modelis, kuris pabrėžia organizacijos vadovybės ryšį su darbuotojais, kuris apima ne tik jų informavimą, bet ir darbuotojų išklausimą, atsakymų į abejones pateikimą, žodinę pagalbą bei nuolatinį motyvavimą. Tik skiriant maksimalų dėmesį darbuotojams ir nuolat su jais bendraujant galima pasipriešinimą ne tik sumažinti, bet ir valdyti nukreipiant jį naudinga linkme. Tik tuomet, kai darbuotojas yra visapusiškai informuojamas (gali būti naudojami klausimynai, plakatai, skrajutės, anketos) ir gauna atsakymus į iškilusius klausimus, pasipriešinimą galima valdyti.

Apibendrinant skyrių, yra daug veiksnių skatinančių darbuotojus stipriau ar silpniau, bet neigiamai reaguoti į pokyčius. Kaip teigia R. D. Cooke (2009), „žmonės dažnai kalba apie „pasipriešinimo įveikimą“; tai iš esmės neteisingas požiūris. Reikia silpninti pasipriešinimą iš vidaus, pašalinti darbuotojų pasipriešinimo veiksnius“<sup>6</sup>. Tai reiškia, jog norint pašalinti pasipriešinimą, reikia imtis priemonių, kurios neutralizuotų šią reakciją, bet ne kovoti. Kokios tai priemonės? Visų pirma, tai pokyčių valdymo modelis, kuris privalo būti, kad pokyčiai būtų įgyvendinami nuosekliai ir būtų pasiektas maksimalus efektyvus rezultatas. Prieš tai, labai svarbu atkreipti dėmesį į būsimą pasipriešinimą ir jam pasiruošti. Šis veiksmas kur kas labiau sumažina neigiamų darbuotojų reakcijų tikimybę ir riziką. Taip pat itin svarbūs 2 dalykai: vadovavimo stilius bei komunikacija su darbuotojais. Vadovavimo stilius iš tikrųjų yra puikus įrankis vadovui siekiant nukreipti darbuotojų reakcijas norima kryptimi. Komunikacija – technika, kuria naudojantis galima neutralizuoti kiekvieną neigiamą reakciją įtraukiant darbuotojus į bendrą veiklą, atsakant jiems į visus klausimus. Be abejo, šie įrankiai turi ir neigiamas puses – netinkamas jų valdymas, kuris gali

<sup>6</sup> R. D. Cooke (2009): „You will have heard people talk about “overcoming resistance”; I would suggest this is fundamentally the wrong approach. In order to overcome something you have to fight it and that which we resist, persists. What you need to do is to weaken it from within; to remove the causes for employee resistance.“

nuvesti prie dar didesnio pasipriešinimo. Norint išvengti šio trūkumo puikiai pasitarnauja tradicinis, jau daugelio patikrintas pokyčių valdymo modelis.

### 1.3. Inovacijų ir pokyčių panašumai ir skirtumai

Šiomis dienomis gyvuojančioje, nuolat kintančioje verslo aplinkoje itin populiariau vadinti įmonę inovatyvia. Tai tarsi nerašyta taisyklė, kurios privalu paisyti, norint judėti pirmyn ir spėti kartu su besivystančiu pasauliu. Įmonės dažnai įdiegia vieną ar kelias naujoves, pritaiko naujas technologijas vieną sykį ir apibūdina save kaip inovatyvią įmonę. Deja, tokį apibūdinimą įmonė užsitarnauja tik tada, kai ne tik įdiegia naujovę ir ją pamiršta, bet padariusi šį veiksmą nesustoja, ieško naujų galimybių, seka naujausias tendencijas bei analizuoja ateities perspektyvas.

Esant tokiems neatitikimams labai svarbu atskirti tris svarbias sąvokas: inovacijas diegianti įmonė, naujoves diegianti įmonė bei pokyčius diegianti įmonė. Pirmosios dvi sąvokos labai glaudžiai susijusios. Skirtumas tik tas, jog žodis „inovacija“ yra tarptautinis žodis, o Lietuvoje šios sąvokos pakaitalas yra „naujovė“ (Lietuvių kalbos žodynas). Nors reikšmės labai panašios, bet yra dar vienas skirtumas, kurį svarbu paminėti. Naujovė dažnai suvokiama kaip naujiena, naujas produktas ar technologija – rezultatas, o inovacija yra ne tik rezultatas, bet ir visas įdiegimo procesas, todėl ši sąvoka apima daug didesnę reikšmę.

Daug sudėtingesnė užduotis yra atskirti sąvokas: pokytis ir inovacija. Šių sąvokų negalima tapatinti, nes juk ne kiekvienas pokytis yra inovacija, bet jos akivaizdžiai turi panašumų, nes inovaciją galima drąsiai vadinti pokyčiu.

Nors sąvoka „inovacijos“ itin plačiai naudojama tik pastaruosiu metu, įvesta ji buvo dar XX a. ketvirtame dešimtmetyje, kai žymus austrų ekonomistas Jozefas Šumpeteris susiejo inovacijas su verslumu apibūdinamas inovacijas kaip „produktų ar paslaugų, kurių vartotojai dar nežino, sukūrimas arba nauja produktų ir paslaugų kokybė; naujos rinkos atradimas; naujų išteklių gavybos būdų atradimas; organizacijos pritaikymas naujai verslo šakai.“. Vėliau Goldbergas ir kt. (2006) pateikia trumpą, bet iš esmės labai panašų apibūdinimą: „Inovacija – naujų nepatikrintų technologijų ir neišbandytų procesų ar produktų vystymas ir komercializavimas“. Šiandien dažniausiai vartojamas Europos Komisijos pateiktas inovacijų apibrėžimas yra „Inovacijos – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus“. Taigi, galima daryti išvadą, jog per aštuonias dešimtis metų inovacijų reikšmė nepasikeitė, šiandien visuomenė vis dar taip pat jas supranta. Pasikeitė tik aktualumas ir svarba, o tai reiškia, jog inovacijų sąvoka šiandien užima daug didesnę rolę.

Kalbant apie pokyčius, Kembridžo universiteto leidžiamame žodyne pokytis apibūdinamas kaip veiksmas, kai tampama kitokiu (*the act of becoming different*) arba rezultatas, kuomet jau

įvyko pasikeitimas. Antras sąvokos aiškinimas tapatina pokyčius su tuo, kas yra neįprasta ir nauja. Neatsiejama nuo pokyčių ir dar viena sąvoka – pokyčių valdymas. Anot P. Zakarevičiaus (2006), pokyčių valdymas yra pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų naudojimas. B. J. Hurn (2012) teigia, jog pokyčių valdymas gali būti apibūdinamas kaip suplanuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę būseną norima kryptimi, susiduriant su naujais iššūkiais ir galimybėmis. Kadangi net tokia sąvoka turi savo apibrėžimą, akivaizdu, jog pokyčiai ir jų tinkamas įgyvendinimas šiais laikais mums labai aktualūs. Taigi, kadangi šiai laikais pasaulis nuolat juda į priekį ir keičiasi viskas, pradedant materialiais daiktais ir pabaigiant požiūriais bei nuomonėmis, pokyčiai ir jų išpildymas tiek individualiems žmonėms, tiek organizacijose yra ypač svarbūs.

Aiškesniam dviejų sąvokų (*inovacijos ir pokyčiai*) supratimui ir atskyrimui derėtų detaliau paanalizuoti jų tarpusavio panašumus ir skirtumus. Daugelis autorių apibrėžia vieną ar kitą skirtumą, bet Peteris Druckeris – austrų kilmės įtakingas rašytojas bei vadybos konsultantas – apibrėžė keturis pagrindinius skirtumus tarp inovacijų ir pokyčių (2002):

1. **Žinios.** Ankstesnės žinios bei patirtis yra būtini siekiant įgyvendinti teisingus pokyčius, tuo tarpu ankstesnės žinios visai nebūtinai norint inicijuoti inovaciją, nes inovacijos reikšmė - naujas.
2. **Palyginamumas.** Įgyvendinus pokytį galima nesunkiai palyginti rezultata su pradine būsena ir įvertinti pasikeitimus (kas buvo atlikta, kas pasikeitė). Inovacijų atveju nėra galimybės palyginti, nes tiesiog nėra su kuo lyginti.
3. **Poreikis.** Pokyčiai padeda patenkinti poreikius, kurie jau turi tam tikrą sprendimą, bet nepatenkina poreikių, kurie dar nėra sykiu nebuvo patenkinti, nes nėra realios praktikos, kaip tai padaryti. Inovacijos padeda patenkinti poreikius, kurie dar neturėjo jokio sprendimo prieš tai.
4. **Tęstinumas.** Pokyčiai yra tęstinis ir visiškai natūralus procesas realybėje, kurio dėka tobulinamas efektyvumas bei adaptuojamasi prie nuolat kintančios aplinkos. Inovacijos yra ne tęstinis procesas, kuris apeliuoja į pokyčius ne realybėje, bet mąstyme.

Be šių esminių skirtumų yra išskiriami ir kiti. Pavyzdžiui, pokytis yra labiau atsitiktinis ar šalutinis veiksmas, kuomet yra keičiami procesai, taisyklės ar infrastruktūra siekiant pasiekti geresnių rezultatų. Tuo tarpu inovacijos yra struktūrizuotos ir vienkartinės. Tai reiškia, jog jų tikslas yra pastatyti visiškai naujus pamatus su naujais bruožais, galimybėmis. Kitas įdomus bruožas yra dabarties ir ateities perspektyvos. Pokyčiai asocijuojasi daugiau su patobulinta dabartimi, kuomet ieškomi sprendimai, kaip pagerinti veikiančius procesus, kokius pakeitimus įdiegti, o inovacijos

žvelgia į ateitį, kai neieškoma patobulinimų dabarčiai, bet ieškomos ateities perspektyvos, visiškai naujos galimybės.

Panašumai tarp šių sąvokų yra kur kas akivaizdesni. Juk tiek diegiant pokyčius, tiek inovacijas organizacijoje reikia keisti, keisti procesus ar kitą norimą objektą. Ne veltui anksčiau minėtas antrasis „pokyčių“ sąvokos aiškinimas yra „tai, kas neįprasta, nauja“, kas būtent reiškia „inovacijas“. Pats aktualiausias panašumas, kuris bus detalai nagrinėjamas šiame darbe – pasipriešinimas. Kadangi inovacijų ir pokyčių sąvokos yra glaudžiai susijusios, darbuotojų pasipriešinimas neišvengiamai jaučiamas ir prieš inovacijas, ir prieš pokyčius.

Taigi, vienas pagrindinių panašumų yra tai, jog inovacijų procesas – pokyčių proceso sudedamoji dalis. Tuo tarpu vienas pagrindinių skirtumų yra tas, jog pokytis visada turės dvi stadijas: senąją (ankstesnę būseną, iš kurios siekiama išsivaduoti arba kurią siekiama pakeisti) ir naująją (būsena, į kurią įžengta įvykus pokyčiui). Vienas iš būsenos pakeitimo pavyzdžių galėtų būti išmanusis telefonas, kai gamintojai įvykdo tam tikrus patobulimus ir išleidžia naujos serijos telefoną. Inovacijos neturės šių dviejų stadijų, nes tai yra naujos idėjos, nauji įrengimai ar procesai – originalūs ir visiškai nauji sprendimai. Pokyčiai ir inovacijos gali žengti koja kojon organizacijose ir tikrai nuvesti jas link sėkmingo rezultato, tačiau šių dviejų sąvokų tapatinti negalima.

## 2. DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į PASIPRIEŠINIMĄ POKYČIAMS EMPIRINIS TYRIMAS

Šio darbo teorinėje dalyje buvo nagrinėjamas pokyčių procesas, jo sėkmingo įgyvendinimo pagrindinė kliūtis - pasipriešinimas pokyčiams, pasipriešinimo priežastys bei šio proceso skirtingos naudos organizacijai. Tai pat, buvo nagrinėjamos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo galimybės ir detalai analizuojama vadovo bei komunikacijos svarba pasipriešinimo mažinimo procese.

Nors teorinėje dalyje buvo aptarta, jog pasipriešinimas pokyčiams gali duoti ir teigiamos naudos organizacijai (pavyzdžiui, galimybė kurti inovacijas, neapgalvotų pokyčių išvengimas, papildomas laikas pamąstyti, pagalba vadovui ir t.t.), bet jeigu pokyčių valdymui būtų skiriama pakankamai dėmesio prieš juos įgyvendinant, nurodytos teigiamos naudos būtų eliminuojamos ir liktų tik neigiama pasipriešinimo pokyčiams įtaka. Taigi, atliekant tyrimą buvo remtasi prielaida, jog pasipriešinimas pokyčiams yra darbuotojų reakcija, kuri visgi stabdo organizacijos judėjimą į priekį, tobulėjimą.

Siekiant išvengti pasipriešinimo yra dvi galimybės: panaikinti jo kilimo priežastis arba mažinti ją, kai jis jau pasireiškia, tad buvo atliktas tyrimas, kurio **tikslas** – identifikuoti pagrindines darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis bei jo mažinimo galimybes įmonėje X.

Prieš atliekant tyrimą remiantis teorija buvo iškeltos penkios hipotezės, kurias patvirtins arba paneigs tyrimo rezultatai:

H1 - Pagrindinė pasipriešinimo pokyčiams priežastis yra netinkamas pokyčių valdymas.

H2 - Kita labai svarbi pasipriešinimo priežastis yra darbuotojų asmeninės savybės (pavyzdžiui, stabilumo siekis, kompetencijos trūkumas, pokyčių suvokimas, rutinos interpretavimas).

H3 - Pasipriešinimo pokyčiams prevencija užtikrinama ruošiantis jam iš anksto.

H4 - Vadovas organizacijoje daro didelę įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimui.

H5 - Nuolatinis darbuotojų informavimas apie pokyčių eigą yra puikus būdas neutralizuoti pasipriešinimą.

### 2.1. Empirinio tyrimo metodologija

Tyrimo duomenys buvo renkami naudojant kiekybinį tyrimo metodą – apklausą. Šis metodas labai plačiai taikomas siekiant patvirtinti arba paneigti teorines nuostatas ar praktikoje kilusius pastebėjimus. Taip pat naudojama anketa, kuri yra pigus ir puikus įrankis ne tik patogiam anketos rezultatų surinkimui, bet ir sisteminimui. Bene svarbiausias faktorius, kodėl pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa, yra rezultatų vertinimas naudojantis skaičiuokle ir faktais, o ne subjektyvia nuomone. Šis faktas ganėtinai aukštu procentu užtikrina, jog rezultatai ir išvados bus parengti vadovaujantis ne emocija, bet racionalių ir logiškų paaiškinimų.

**Tyrimo tikslas** - identifikuoti pagrindines darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis bei jo mažinimo galimybes įmonėje X.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Identifikuoti pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis;
2. Apibūdinti veiksmingiausias pasipriešinimo pokyčiams mažinimo galimybes;
3. Apibrėžti vadovo reikšmę organizacijoje vykdant pokyčius ir kylant pasipriešinimui;
4. Identifikuoti komunikacijos rolę pokyčių įgyvendinimo eigoje bei pasipriešinimo pokyčiams procese.

**Tyrimo metodas:** anketinė apklausa.

**Tyrimo imtis:** kadangi buvo siekiama, jog respondentai jau turėtų patirties su pokyčių įgyvendinimu, šio proceso eiga ar netgi su pasipriešinimu, buvo pasirinkta įmonė, kuri turėjo panašios patirties. Buvo nuspręsta pasirinkti vieną įmonę ir apklausti visus įmonės darbuotojus (nuo pagalbinių darbuotojų iki įmonės direktoriaus), palyginti jų atsakymus pagal įvairius rodiklius. Taigi, apklausa buvo vykdoma vienoje įmonėje, kurios pagrindinė veikla yra nekilnojamojo turto vystymas ir kurioje dirba 44 darbuotojai. Pagrindinė mintis buvo - apklausti visus įmonės darbuotojus, siekiant sužinoti, kaip jie savo akimis vertina pokyčių procesą įmonėje bei kylantį pasipriešinimą.

**Tyrimo vieta ir laikas:** tyrimas atliktas Vilniuje, pagrindiniame įmonės biure, kur dirba kone visi įmonės darbuotojai. Tyrimo duomenys (respondentų atsakymai) surinkti per tris dienas.

**Tyrimo eiga:** visų pirma sudaryta pradinė anketa, kuri buvo testuojama su keliais įmonės darbuotojais. Šie išsakė savo pastabas, kuriomis remiantis anketa buvo redaguota, patobulinta bei susisteminta. Tuomet susitarta su direktoriumi dėl apklausos, paaiškintas tyrimo tikslas ir paskirtis. Suderinus visus organizacinius klausimus, išsiųstas laiškas įmonės el. paštu visiems darbuotojams su prašymu užpildyti anketą. Anketai užpildyti skirtos 3 dienos. Antrosios dienos pabaigoje aplankyti visi įmonės skyriai ir darbuotojai paraginti pildyti anketą, pasiūlyta užpildyti popierinę anketos formą. Norinčių buvo. Surinkti atsakymai buvo perkelti į „Excel“ elektroninės skaičiuoklės programą, kurioje PIVOT lentelių ir diagramų pagalba buvo analizuojami duomenys.

**Tyrimo duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai:** duomenų rinkimui buvo naudojama elektroninė anketos forma. Tiems, kam buvo nepatogu atsakinėti į klausimus kompiuterio pagalba, suteikta galimybė užpildyti popierinę anketos formą, kuri vėliau autorės perkelta į elektroninę versiją. Duomenų apdorojimas atliktas su programa „Excel“.

**Tyrimo etika:** besiruošiant tyrimui pirmiausiai tyrimo eiga buvo pristatyta įmonės direktoriui. Taip pat visi respondentai buvo įspėti tiek tyrimo autoriaus, tiek direktoriaus, jog

pateikti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais. Tokiu būdu visiems kilo pasitikėjimas ir suformuota didesnė tikimybė, jog atsakymai bus teisingi. Derėtų paminėti, jog darbuotojams leista rinktis, ar nori atsakinėti į anketos klausimus, ar ne. Jokio priverstinio atsakinėjimo nebuvo. Taip pat nebuvo prievartos atsakinėti į klausimus tuojau pat, atsakymams buvo skirtos net trys dienos. Darbuotojams, kurie nenorėjo atsakinėti elektroninės anketos formos, suteikta galimybė užpildyti popierinę anketą.

## 2.2. Anketos pristatymas

Anketos pradžioje respondentai supažindinti su tyrimo tikslu ir užtikrinami, jog atsakymai yra konfidencialūs. Norint pasiekti tyrimo tikslą bei įgyvendinti užsibrėžtus uždavinius, sudaryta anketa Likerto metodu. Tai reiškia, jog pateikti teiginiai, kuriuos respondentai vertino skalėje nuo 5 iki 1 (nuo „visiškai sutinku“ iki „visikai nesutinku“).

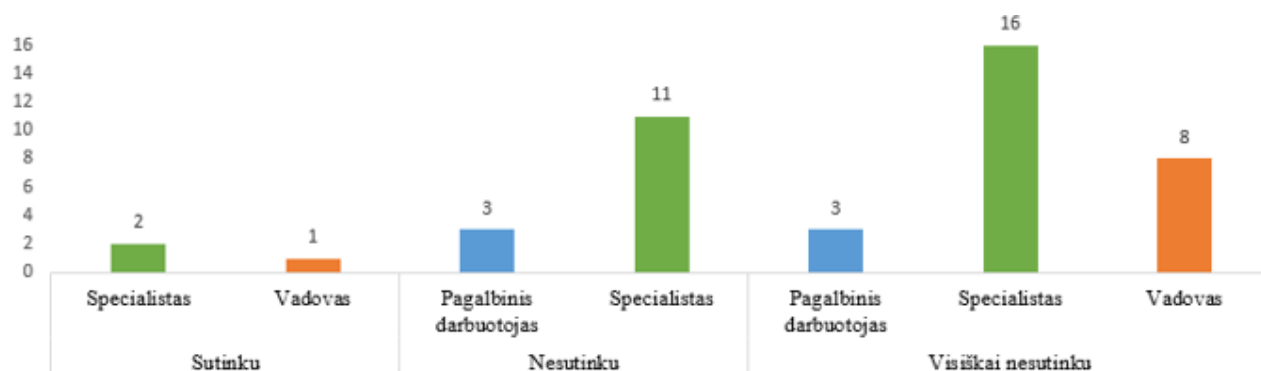
Šis metodas pasirinktas todėl, kad tokio pobūdžio anketą nesunku naudoti bei respondentams ganėtinai aiškus atsakinėjimo principas nereikalaujantis didelių pastangų. Kadangi tokio pobūdžio anketos atsakinėjimui reikia nemažai laiko, anketa buvo sutrumpinta iki 19 teiginių, kurie padalinti į 2 dalis: pasipriešinimo pokyčiams priežastys (12 teiginių) ir pasipriešinimo mažinimo galimybės (7 teiginiai). Anketos pabaigoje pateikti 5 socialinio pobūdžio klausimai (pvz., jūsų lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos ir darbo stažas šioje organizacijoje) (žr. 3 priedą).

## 2.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas

Apklausoje dalyvavo 44 darbuotojai iš įmonės X Vilniaus ir Kauno miesto skyrių. Pagal lytį darbuotojai pasiskirstė apylygiai: 45% moterų ir 55% vyrų. Dauguma darbuotojų (net 86%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tuo tarpu likę 14% darbuotojų turi aukštąjį kolegini išsilavinimą. Net 64% darbuotojų priklauso 21-30 amžiaus žmonių grupei, 25% - 31-40 amžiaus žmonių grupei, o vyresnio amžiaus žmonių grupei priklauso 11% darbuotojų. Pusė visų įmonės darbuotojų įmonėje dirba apie 1-2 metus, ¼ dalis visų įmonės darbuotojų dirba mažiau nei 1 metus ir tik likusi nedidelė dalelė dirba ilgiau nei 2 metus. Pagal pareigybes įmonėje daugiausiai dirba specialistų (66%), 20% - vadovų bei 14% - pagalbinių darbuotojų. Taigi, remiantis socialine informacija įmonės X pagrindiniai darbuotojai yra vyrai ir moterys 21-40 metų amžiaus (daugiausiai iki 30 metų) specialistai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą bei dirbantys įmonėje nuo vienerių iki dviejų metų.

Anketoje buvo nurodytos dvylika pasipriešinimo pokyčiams kilimo priežasčių, kurias darbuotojai turėjo įvertinti sutikdami arba nesutikdami su teiginiais. Pirmasis iš teiginių buvo „Pokyčiai – laiko eikvojimas veltui“ (žr. 7 pav.). Su šiuo teiginiu nesutiko didžioji dauguma

darbuotojų, tai yra 41 darbuotojas, iš jų visiškai nesutiko net 27 darbuotojai. 3 darbuotojai galvoja, jog šis teiginys visgi yra teisingas ir pokyčiai atima iš organizacijos daug naudingo laiko. Įdomu tai, jog vienas iš taip manančių trijų darbuotojų yra vadovas, kuris yra vyriausias pagal amžių darbuotojas organizacijoje.

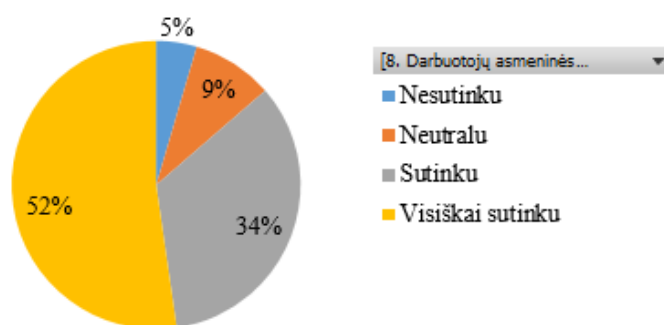


**7 pav. Darbuotojų nuomonė apie teiginį „Pokyčiai – laiko eikvojimas veltui“**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)

Kitas svarbus teiginys buvo: „Pokyčiai reikalauja didelių finansinių, energijos ir kitų sąnaudų“. Visi darbuotojai nepritarė šiam teiginiui: 10 darbuotojų visiškai nepritarė šiai nuomonei, o tuo tarpu didžioji dauguma, tai yra net 34 respondentai, tiesiog nepritarė šiai nuomonei. Tai reiškia, jog respondentai galvoja, jog norint įgyvendinti pokyčius nereikia skirti tam labai daug sąnaudų ir sąnaudų trūkumas nėra pasipriešinimo pokyčiams priežastis.

Anot respondentų, viena iš svarbiausių pasipriešinimo kilimo priežasčių yra darbuotojų asmeninės savybės. Tik 5% respondentų nepritarė šiam teiginiui ir 9% neišreiškė kategoriškos nuomonės (žr. 8 pav.). Paanalizavus šiuos 14% darbuotojų įdomu tai, jog nesutinkančius ir neutralius atsakymus pateikė viena lytis – moterys. Tai galėtų reikšti du faktus: moterys labiau priešinasi pokyčiams nei vyrai arba moterys jaučia vyrų emocijas ir žino, kad šie priešinasi labiau, todėl vertina asmenines savybes iš vyrų perspektyvos.



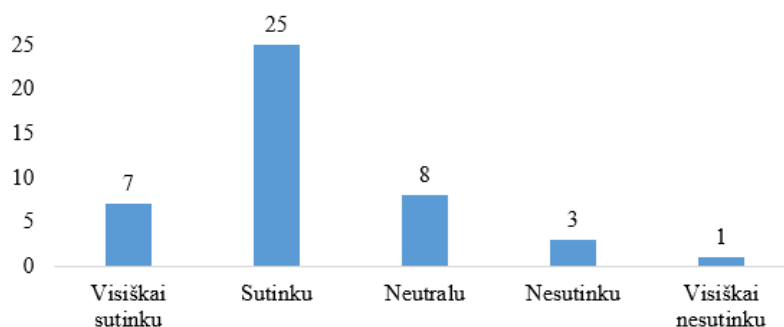
**8 pav.. Darbuotojų nuomonė apie teiginį „Darbuotojų asmeninės savybės – sviri pasipriešinimo priežastis“**



(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)

Antrasis daugiausiai pritariančių nuomonių sulaukęs teiginys yra apie darbuotojų baimę, kuri yra svarbi pasipriešinimo priežastis. Nereikėtų painioti, baimė nėra asmeninė žmogaus savybė. Tai emocija, susijusi su žmogaus elgsena siekiant išvengti pavojaus. Taigi, akivaizdu, jog dauguma respondentų pritaria, jog baimė daro įtaką darbuotojų priešinimuisi.

Trečioji pagal svarbą pasipriešinimo priežastis anot respondentų yra atsakymų į išskylančius klausimus negavimas (žr. 9 pav.). Respondentams itin svarbu gauti grįžtamąją ryšį iš vadovų arba pokyčių iniciatorių, tai reiškia, jog jeigu darbuotojai gauna atsakymus į išskylančius klausimus ar abejones, jiems kyla mažesnis noras priešintis.

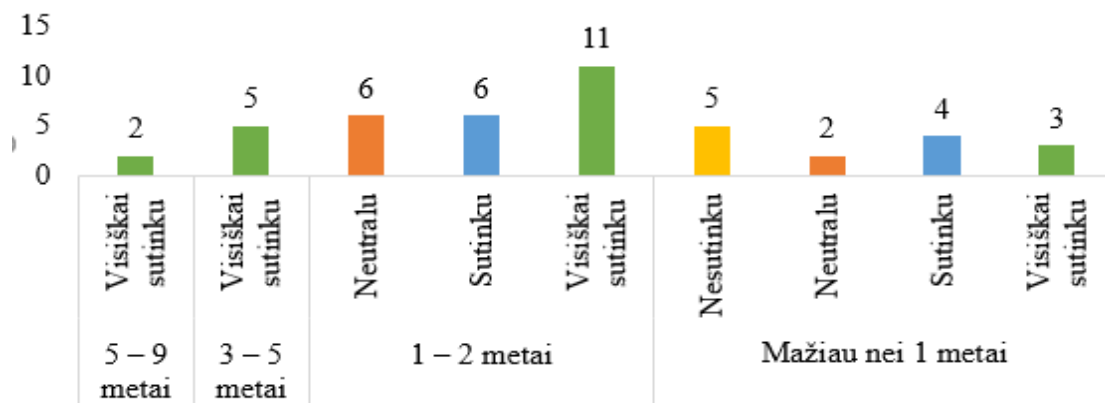


**9 pav. Darbuotojų nuomonė apie teiginį „Atsakymų į darbuotojams iškilusius klausimus negavimas“ kaip pasipriešinimo pokyčiams priežastį**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)

Anot darbuotojų, kur kas svarbiau yra gauti atsakymus apie jiems aktualią informaciją nei gauti nuolat visą informaciją apie vykstančius pokyčius, jų stadijas. Teiginiui apie komunikaciją „Pasipriešinimas kyla dėl nuolatinės informacijos stokos“ pritarė pusė respondentų. Kitą vertus, net 15 respondentų neatsakė konkrečiai į klausimą pažymėdami „Neutralu“, kas galėtų reikšti, jog jiems informacija apie pokyčius svarbi, bet jie nežino, ar jos negavimas gali būti pasipriešinimo priežastimi. Išanalizavus nuomones apie kitą su komunikacija susijusį teiginį: „Nuolatinė komunikacija apie pokyčių eigą mažina pasipriešinimą“, kuris priklauso antrajai anketos daliai „Pasipriešinimo mažinimo galimybės“, akivaizdu, jog komunikacija apie pokyčius darbuotojams labai svarbi. Visi respondentai pritarė, jos komunikacija yra puikus įrankis mažinant pasipriešinimą. Taigi, anot darbuotojų galima teigti, jog komunikacijos stoka nėra svari pasipriešinimo priežastis, bet komunikacija apie pokyčius darbuotojams gali padėti sumažinti jų pasipriešinimą. Šia išvada yra patvirtinama tyrimo pradžioje aprašyta hipotezė Nr. 5 „Nuolatinis darbuotojų informavimas apie pokyčių eigą yra puikus būdas neutralizuoti pasipriešinimą.“

Ketvirtoje vietoje pagal darbuotojų skaičių yra teiginys „Per trumpas pokyčių realizavimui skirtas laikotarpis“ (žr. 10 pav.).



**10 pav. Darbuotojų nuomonė apie teiginį „Per trumpas pokyčių realizavimui skirtas laikotarpis“ kaip pasipriešinimo pokyčiams priežastį**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)

Tai reiškia, jog organizacijos X darbuotojams labai svarbus pakankamas laikotarpis, skirtas pokyčių įgyvendinimui. Įdomu tai, jog visi sutikę su šiuo teiginiu darbuotojai pradirbę organizacijoje ilgiausią laiko tarpą. Remiantis šiuo faktu galima teigti, jog darbuotojai jau yra susidūrę organizacijoje su pokyčiais ir turi patirties su jų įgyvendinimu. Taigi, teiginys taip pat labai svarbus rodiklis šiai organizacijai ir gali būti traktuojamas kaip pokyčių valdymo trūkumas.

Remiantis atsakymų į anketos klausimus analize, pagrindinės 3 pasipriešinimo pokyčiams priežastys, anot respondentų, yra: darbuotojų asmeninės savybės (darbuotojo polinkis priešintis iš vidaus), emocija – baimė bei atsakymų į darbuotojų klausimus negavimas (visų priežasčių reitingavimą žr. 4 priede). Taigi, hipotezė Nr. 1 „Pagrindinė pasipriešinimo pokyčiams priežastis yra netinkamas pokyčių valdymas“, kuri buvo nurodyta tyrimo pradžioje yra teisinga tik iš dalies. Žinoma, darbuotojų baimė ir atsakymų į darbuotojų klausimus nebuvimas įeina į netinkamą pokyčių valdymą, bet neužpildo pilnos netinkamo valdymo sudėties.

Antroji anketos dalis - pasipriešinimo pokyčiams mažinimo galimybių analizė. Susumavus sutinkančių ir visiškai sutinkančių darbuotojų nuomones, anketoje įvardintos pasipriešinimo mažinimo galimybės buvo suskaičiuotos ir sureitinguotos (žr. 1 lentelę).

Daugiausiai darbuotojų pritarė jau aptartam teiginiui: „Nuolatinė komunikacija darbuotojams apie pokyčių eigą mažina pasipriešinimą“. Antroje vietoje labai svarbus teiginys, jog pokyčių procesas yra valdomas, tai reiškia, jog darbuotojai pritaria, kad pokyčių įgyvendinimą galima pakreipti naudinga linkme juos valdant. Labai įdomu, jog net trečioje vietoje yra teiginys „Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčius mažina pasipriešinimą“. Panašus teiginys buvo paminėtas pirmoje (pasipriešinimo priežasčių) anketos dalyje: „Darbuotojų neįtraukimas į pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus“. Deja, tarp pasipriešinimo priežasčių su šiuo teiginiu sutiko ne visi. Net pusė visų respondentų nesutiko, kad pasipriešinimo priežastimi gali būti darbuotojų nedalyvavimas pokyčių įgyvendinimo etape. Tai reiškia, jog darbuotojai sutinka, kad jų dalyvavimas pokyčiuose

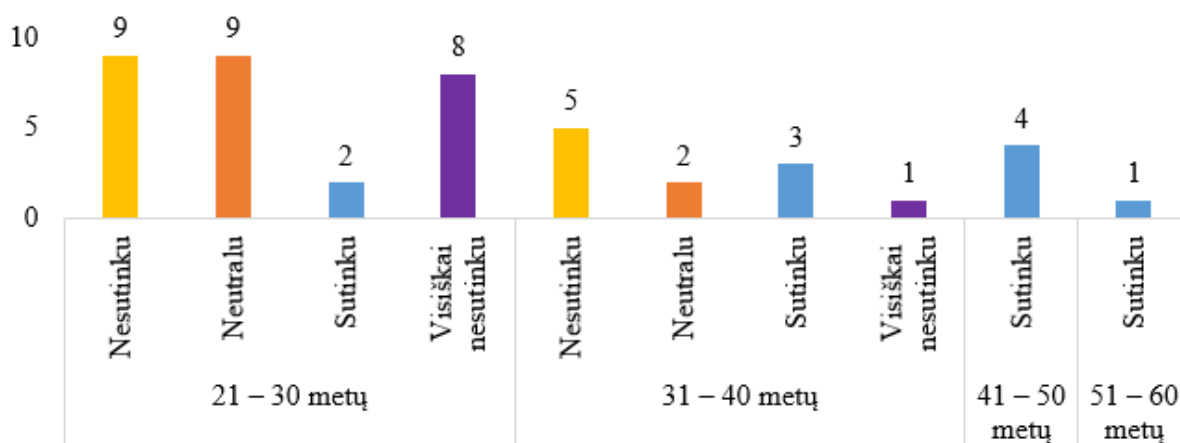
gali sumažinti neigiamą reakciją į pokyčius, bet nesutinka, kad jų įtraukimas į pokyčių procesą yra pasipriešinimo priežastis. Akivaizdu, jog respondentai prieštarauja savo pačių išreikštai nuomonei.

**1 lentelė.** Pasipriešinimo mažinimo galimybių reitingavimas pagal respondentų balsus

Pasipriešinimo mažinimo galimybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralu	Sutinku	Visiškai sutinku	Vieta
Kruopštus pasiruošimas pokyčiams mažina pasipriešinimą	3	7	7	12	15	4
Pokyčių procesas yra valdomas	0	3	7	15	19	2
Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčius mažina pasipriešinimą	4	5	4	13	18	3
Nuolatinė komunikacija apie pokyčių eigą mažina pasipriešinimą	0	0	0	21	23	1
Mokymai apie pokyčius mažina pasipriešinimą	4	4	8	13	15	5
Vadovai turi rūpintis pasipriešinimo pokyčiams mažinimu	10	5	6	17	6	6
Kova su pasipriešinimu – geriausias būdas jį sumažinti	9	14	11	10	0	7

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)

Paskutinėje pozicijoje yra teiginys: „Kova su pasipriešinimu – geriausias būdas jį sumažinti“. 20% respondentų visiškai nesutiko su šiuo teiginiu, 32% nesutiko, o 25% neturėjo konkrečios teigiamos arba neigiamos nuomonės. Likę 23% sutiko, jog kovojant su pasipriešinimu jis ženkliai mažinamas. Besigilinant į šiuos 23% respondentų socialinių klausimų atsakymus pastebėta, jog dauguma teigiamai atsakiusių yra vyresnio amžiaus darbuotojai (žr. 11 pav.).



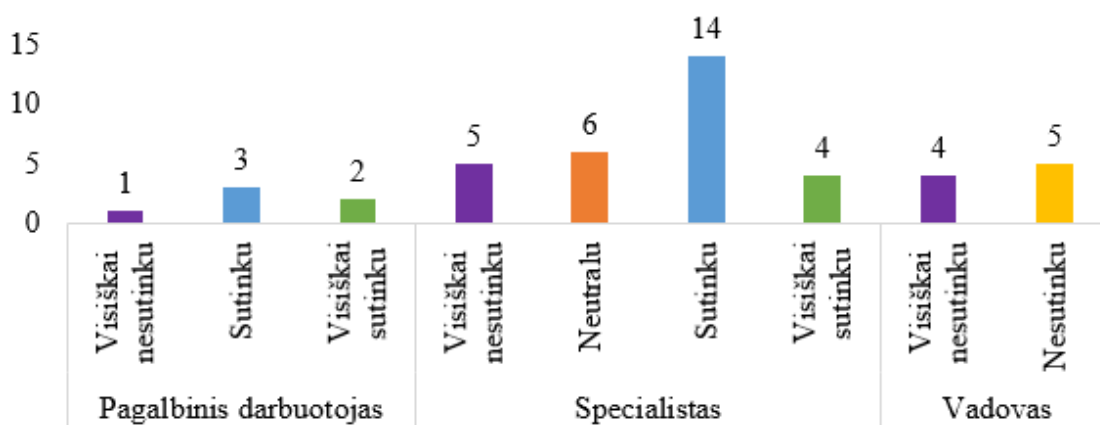
**11 pav.** Darbuotojų nuomonė apie teiginį „Kova su pasipriešinimu – geriausias būdas jį sumažinti“ kaip pasipriešinimo pokyčiams mažinimo galimybę

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)

Kruopštus pasiruošimas pokyčiams bei mokymai apie pokyčius užėmė labai panašią poziciją. Šie įrankiai daugumos darbuotojų nuomone yra svarbūs pasipriešinimo mažinime, bet yra kur kas svarbesni būdų, kuriais galima maksimaliai sumažinti neigiamą darbuotojų reakciją į pokyčius.

Taigi, hipotezės Nr. 3 („Pasipriešinimo pokyčiams prevencija užtikrinama ruošiantis jam iš anksto.“) idėja – nekovoti su neigiama darbuotojų reakcija į pokyčius, bet stengtis jam pasiruošti iš anksto.“) yra tik iš dalies teisinga. Pasiruošimas pokyčiams iš anksto nėra vienas geriausių pasipriešinimo prevencijos būdų. Teisingas teiginys būtų: Pasipriešinimo pokyčiams prevencijos idėja – dėti visas pastangas į pokyčių proceso valdymo sudedamąsias dalis.

Analizuojant vadovo rolę pasireiškiant pasipriešinimo pokyčiams reakcijai pastebėti neatitikimai tarp vadovų ir darbuotojų nuomonių. Visi devyni organizacijos vadovai nepritaria arba visiškai nepritaria šiam teiginiui. Tuo tarpu tarp specialistų ir pagalbinių darbuotojų vyrauja priešinga nuomonė, kad vadovas privalo rūpintis pasipriešinimu (žr. 12 pav.). Pritariančiųjų ir nepritariančiųjų nuomonės pasidalinusios į 2 lygias dalis, todėl sudėtinga priimti bendrą išvadą.



**12 pav. Darbuotojų nuomonė apie teiginį „Vadovas turi rūpintis pasipriešinimo pokyčiams mažinimu“ kaip pasipriešinimo pokyčiams mažinimo galimybę**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)

Šis pastebėjimas gali reikšti, jog vadovų nuomone jie neprivalo rūpintis darbuotojų pasipriešinimu, nes tai pokyčių agento arba įgyvendinančiųjų pokyčius klausimas, o kitų nuomone, pasipriešinimo klausimas yra vadovų reikalas, tad atsakomybės yra permetamos nuo vienu kitiems ir nėra už pokyčius atsakingos asmenų grupės.

Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė Nr. 4 „Vadovas organizacijoje daro didelę įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimui“ remiantis tyrimu yra neteisinga. Anot vadovų, jie nedaro įtakos ir neprivalo rūpintis darbuotojų pasipriešinimu, tačiau kitų darbuotojų nuomone būtent vadovas yra tas asmuo, kuris tuo privalo rūpintis. Taigi, teisingas teiginys būtų „Vadovas

organizacijoje gali daryti didelę įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams“, bet dėl pačių vadovų pasipriešinimo valdymo galios nesuvokimo organizacijoje X, vadovai darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimu nesirūpina.

Taigi, tyrimo pradžioje buvo iškeltos penkios hipotezės, iš kurių 1 buvo paneigta, 2 – patvirtintos bei 2 hipotezės teisingos tik iš dalies (žr. 2 lentelė).

**2 lentelė.** Tyrimo pradžioje apibrėžtų ir pabaigoje aptartų hipotezių palyginimas

Nr.	Pradinė hipotezė	Pataisyta hipotezė
1	Pagrindinė pasipriešinimo pokyčiams priežastis yra netinkamas pokyčių valdymas.	Pagrindinės pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra: darbuotojų asmeninės savybės (darbuotojo polinkis priešintis iš vidaus), emocija – baimė bei atsakymų į darbuotojų klausimus negavimas.
2	Labai svarbi pasipriešinimo priežastis yra darbuotojų asmeninės savybės (pavyzdžiui, stabilumo siekis, kompetencijos trūkumas, pokyčių suvokimas, rutinos interpretavimas).	
3	Pasipriešinimo pokyčiams prevencija užtikrinama ruošiantis jam iš anksto.	Pasipriešinimo pokyčiams prevencijos idėja – dėti visas pastangas į pokyčių proceso valdymo sudedamąsias dalis.
4	Vadovas organizacijoje daro didelę įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimui.	Vadovas organizacijoje gali daryti didelę įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimui.
5	Nuolatinis darbuotojų informavimas apie pokyčių eigą yra puikus būdas neutralizuoti pasipriešinimą.	

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)

#### 2.4. Rekomendacijos mažinant pasipriešinimą pokyčiams X organizacijoje

1. Pokyčių įgyvendinimui turėtų būti priskirtas vienas darbuotojas, kurio atsakomybėje būtų visas pokyčio valdymas, pavyzdžiui, komunikacija apie pokytį, poreikio apibrėžimas, kontrolė bei pasipriešinimo pokyčiams valdymas. Šis darbuotojas privalo turėti panašios patirties bei privalo šią patirtį nuolat gilinti dalyvaudamas įvairiuose mokymuose bei kursuose. Taip pat, šiai pozicijai labai tiktų darbuotojas iš įmonės vidaus, nes jo darbas būtų užbaigtas tik tuomet, kai pokytis virstų darbuotojų įpročiu, o šis procesas nėra jau toks trumpas, todėl būtų taupomi įmonės resursai.

Atsakingas už pokyčius asmuo neturėtų būti vadovas, nes kaip matome šioje įmonėje net iš vadovo, kuris yra įsitikinęs, kad negali daryti įtakos pokyčių procesui, gali kilti pasipriešinimas.

2. Organizacijoje privalo būti nuolatinė komunikacija apie pokyčius, jų įgyvendinimą, pasiektus rezultatus. Kadangi įmonėje yra organizuojami ketvirtiniai susirinkimai visiems darbuotojams, kurių metu visi skyriai pristato savo įgyvendintus ir naujai išsikeltus tikslus, būtų labai naudinga įtraukti ir pokyčių temą, kurios metu darbuotojai susipažintų su naujovėmis, pakeitimais ir turėtų galimybę užduoti klausimus. Be abejonės, ne visi tokie drąsūs, kad galėtų atvirai pasiklausti rūpimo klausimo, tad labai svarbu prieš susirinkimą suteikti darbuotojams galimybę užduoti klausimą anonimiškai, kad per susirinkimą šis klausimas būtų aptartas. Tam galėtų pasitarnauti paprasta nepersišviečianti dėžutė biure, į kurią galėtų būti visą laiką metami klausimai. Šis komunikacijos įrankis yra puikus įrodymas darbuotojams, kad jie rūpi vadovybei ir kuriamas pasitikėjimas.

3. Priimant svarbių pokyčių sprendimą vertėtų pasitarti su darbuotojais taip sukuriant jiems pasitikėjimo jausmą. Gali būti organizuojama elektroninė apklausa arba trumpas rytinis susibūrimas prie kavos su aptarimu. Pasiekus pokyčių įgyvendinime svarbų etapą, šis faktas darbuotojams turėtų būti taip pat iškomunikuotas. Pats paprasčiausias būdas tai padaryti – el. laiško siuntimas visiems įmonės darbuotojams. Šie komunikacijos būdai nors ir ne itin svarbūs, bet vis tiek rodantys dėmesį darbuotojams ir išreiškiantys pagarbą.

4. Kadangi prieš pokyčių įgyvendinimą labai svarbu suformuoti poreikį keistis ir apibrėžti būsimas naudas, už pokyčius atsakingo asmens pareiga planavimo etape yra perteikti šiuos dalykus darbuotojams. Būtų labai naudinga šiam asmeniui susitikti su kiekvienu iš įmonės skyriumi ir aptarti planus, išaiškinti problemą. Tokiu būdu ne tik formuojamas pasitikėjimas, bet ir suteikiama galimybė pasisemti idėjų iš darbuotojų.

5. Pokyčių planavimo etapui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys, tai reiškia, jog vadovas arba už pokyčius atsakingas žmogus neturėtų skubinti darbuotojų ir neturėtų leisti toliau įgyvendinti projektą be detalaus plano, kur būtų apibrėžti apgalvoti terminai, darbai, sprendimai, rizikos, galimi pokyčiai, kritiniai keliai ir kiti svarbūs niuansai. Tik šiam aprašytam planui esant direktorius uždėtų parašą taip suteikdamas leidimą tolimesniam pokyčių projekto įgyvendinimui. Šis veiksmas kainuotų šiek tiek laiko, bet būtų labai svarbi dalis, kuri garantuotų sklandų tolimesnį įgyvendinimą ir darbuotojų atsakomybę už suplanuotus darbus ir terminus.

## IŠVADOS

1. Pokyčiai yra ištis plati sąvoka, kuri yra itin svarbi judančiai į priekį ir apie ateitį mąstančiai organizacijai. Šios sąvokos reikšmė buvo aptarinėjama socialinės psichologijos pradininko K. Lewino prieš 70 metų ir vis dar aptarinėjama iki šiol. Įgyvendinant pokyčius nuolat susiduriama su kliūtimis. Viena pagrindinių ir dažniausiai pasitaikančių yra darbuotojų pasipriešinimas, kuris šiais laikais jau apibrėžiamas kaip natūrali ir neišvengiama reakcija į pokyčius.
2. Pasipriešinimas pokyčiams kyla dėl skirtingų priežasčių ir baigiasi skirtingomis baigtimis: teigiamomis arba neigiamomis. Nors priežasčių yra ištis daug, bet pagrindinės ir savyje talpinančios visą gausybę kitų priežasčių yra dvi: vadovybės atsakomybėje esantis netinkamas pokyčių valdymas bei pačių darbuotojų asmeninės savybės.
3. Įvairių priežasčių paskatintas pasipriešinimas gali sukurti tiek teigiamą, tiek neigiamą rezultatą organizacijai. Pozityvioji įtaka padeda užkirsti kelią neapgalvotiems pokyčiams, skubotiems sprendimams ir suteikia galimybę vadovui pažinti darbuotojus, dar kartą išanalizuoti procesą bei atrasti naujų, efektyvesnių sprendimo būdų. Negatyvioji įtaka susijusi su pokyčių projekto įgyvendinimo vėlavimu, tikslų modifikacija, darbo produktyvumo mažėjimu, motyvacijos darbei stygiumi, o kartais darbuotojų praradimu. Taigi, pozityviai ir negatyviai jėgoms veikiant kartu pasiekiamas optimalus rezultatas: balansas tarp visiškos stagnacijos ir pastovaus keitimosi.
4. Siekiant sumažinti pasipriešinimą yra dvi išeitys: užkirsti kelią dar nepasireiškusiam pasipriešinimui bei mažinti jau pasirodžiusį darbuotojų pasipriešinimą. Yra trys pagrindiniai įrankiai, kuriais remiantis galima silpninti darbuotojų neigiamą reakciją į pokyčius. Visų pirma, svarbu sekti pokyčių valdymo modeliu, kuris reikalingas pokyčių valdymo nuoseklumui palaikyti bei maksimaliam rezultatui pasiekti. Prieš tai, žinoma, labai svarbu tinkamai pasiruošti pasipriešinimui. Visų antra, turi būti tinkamai pasirinktas vadovavimo stilius, kuris yra taip pat puikus įrankis neigiamoms darbuotojų reakcijoms į pokyčius mažinimui. Trečiasis įrankis – komunikacija. Tai reiškia, jog vienas pagrindinių pokyčių valdymo ir pasipriešinimo mažinimo receptų yra: nuolat informuoti darbuotojus apie esamą padėtį bei atsakyti į visus išskylančius klausimus. Esant netinkamam šių įrankių valdymui, pasipriešinimo tikimybė ir rizika gali būti padidintos.

## PASIŪLYMAI

1. Kadangi pokyčiai yra itin aktuali tema šių dienų organizacijoje, labai svarbu skirti pakankamai dėmesio tinkamam jų įgyvendinimu. Šiam tikslui turi būti priskirtas atsakingas žmogus, kuris rūpintųsi tik pokyčių valdymo procesu. Tai gali būti darbuotojas iš įmonės vidaus arba specialistas, teikiantis šias paslaugas, iš išorės. Be abejonės, svarbiausias faktorius yra su pokyčiais susijusi patirtis, žinios bei gebėjimas jas pritaikyti specifinei įmonės pokyčių įgyvendinimo situacijai. Nors darbuotojas įmonei kainuos, tačiau jo skiriamas dėmesys pokyčių įgyvendinimui nuo pradžių iki pabaigos užtikrins ne tik pasipriešinimo priežiūrą, bet ir maksimalią naudą organizacijai.
2. Organizacijoje prieš pradėdant komunikuoti apie pokytį, svarbu ištirti darbuotojų požiūrį į jį. Šiam minimaliam tyrimui atlikti prireiks kelių apklausų arba pokalbio su kiekvienu skyriumi arba, jei yra galimybė, su kiekvienu darbuotoju. Taip pat, prieš itin sudėtingą pokytį galima išbandyti ir eksperimentinę pokyčių įgyvendinimo situaciją, kai imituojamas pokyčių įgyvendinimas. Šio eksperimento metu būtina stebėti kiekvieno darbuotojo reakcijas bei savijautą. Pokalbio arba anketinės apklausos metu yra puiki galimybė išvelgti darbuotojų asmenines savybes, kurios yra viena svarbiausių pasipriešinimo priežasčių. Realus pokyčių įgyvendinimo metu galima pasinaudoti prieš tai surinkta informacija apie darbuotojų savybes.
3. Labai didelis dėmesys turi būti skiriamas nuolatinei komunikacijai apie pokyčius, jų įgyvendinimą, pasiektus rezultatus. Ši komunikacija gali būti labai įvairi: nuo elektroninio laiško siuntimo visiems darbuotojams iki pokalbio biure prie rytinės kavos. Svarbu ne tik teikti darbuotojams informaciją, bet ir išgirsti, kas jiems yra neaišku, kas kelia abejones bei pasistengti kuo informatyviau atsakyti į šiuos klausimus. Esant bendriems susirinkimams įmonėje galima įtraukti trumpą vadovo arba už pokyčius atsakingo asmens kalbą vykstančių pokyčių tema apie svarstomas naujoves, pakeitimus ir suteikti galimybę užduoti klausimus. Dar viena darbuotojus kalbėti skatinanti galimybė yra anonimiški klausimai, kurie galėtų būti užrašomi ant lapuko ir įdedami į nepersišviečiančią dėžutę biure.
4. Prieš pokyčių įgyvendinimą yra būtina paruošti detalų planą, kuriuo bus vadovaujamosi visu pokyčio įgyvendinimo metu. Plane turėtų būti detalizuotos rizikos, terminai, apgalvoti darbai, sprendimai, kritiniai keliai, galimas pasipriešinimas pokyčiams ir kiti svarbūs veiksniai. Svarbu, kad planas būtų ne paprastas dokumentas aplankale, bet svarbus įrankis, kuriuo bus nuolatos naudojamosi. Tik patvirtinus šį planą įmonės vadovui ir už pokyčius atsakingam asmeniui arba žmonių grupei, galima pradėti tolimesnį pokyčių įgyvendinimo etapą.
5. Prieš plano sudarymą labai svarbu palaikyti glaudų ryšį su darbuotojais ir tinkamai iškomunikuoti poreikį keistis. Maksimaliam rezultatui užtikrinti būtinas susitikimas su kiekvienu organizacijos skyriumi, kurio metu detalčiai išaiškinamas poreikis keistis, išanalizuojama esama



problema. Šia elgsena ne tik stebimi darbuotojai ir jų pasipriešinimas, bet formuojamas darbuotojų pasitikėjimas organizacija bei sukuriama galimybė pasisemti idėjų iš pačių darbuotojų.

## SUMMARY

One of the most important factors, which restricts organization to reach its goals and slows down the change process, is a resistance to change. The majority of organizations face with this force frequently. According to this fact, the purpose of this work is to analyze the value and benefits of resistance to change, reveal methods to decrease resistance, conduct a survey and make recommendations based on the findings of survey on how to reduce resistance to change. The more specific tasks of the work are to identify the main reasons of resistance to change, compare positive and negative impacts of resistance to change caused by the change process, to analyze and summarize the elements in reducing resistance to change, to carry out a survey and based on its findings make recommendations on how to reduce resistance. Methods of analysis include scientific literature analysis, comparative analysis of different sources of information, descriptive analysis, graphic visualization, analysis of statistics and interpretation.

Results of analyzed data show that resistance to change is natural and unavoidable reaction caused by the change process in an organization, which could have double-sided influence: positive and negative. The synergy of two opposite forces is really important in order to maintain balance between stagnation and constant changing in an organization. Further analysis reveals that even though the resistance to change has a lot of various factors, which motivate employees to resist, the most significant ones are personal features and incorrect change management. What is more, there are three ways to reduce resistance to change: the right choice of appropriate change management model, correct management style and regular communication with employees not only informing them about process of change but also giving answers to their questions.

All in all, resistance to change is usually unavoidable reaction to changes which could be caused by a lot of various reasons and which could be reduced with different methods. The only and the most significant suggestion is to get acquainted with this reaction: find out the reasons, positive and negative incomes of resistance, understand its value and be aware of different methods in case to reduce it.

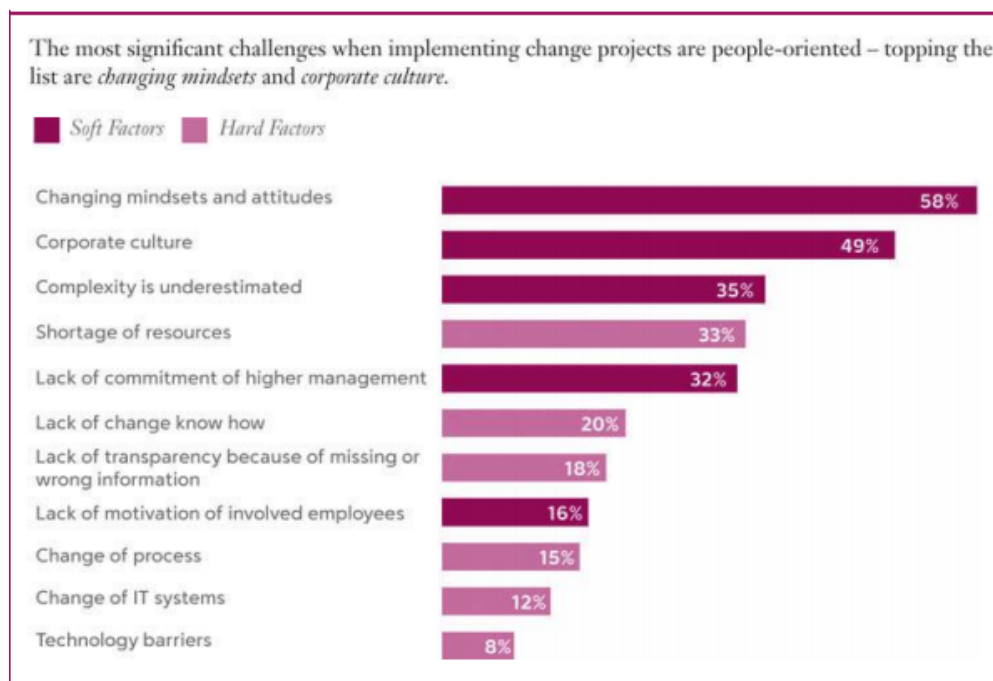
## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Al-Haddad, S., Kotnour, T., (2015) "Integrating the organizational change literature: a model for successful change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 2, pp.234-262, Emerald Group Publishing Limited.
2. Appelbaum A. H., Degbe M.C., MacDonald O., Nguyen-quang T., (2015). "Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One)", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 Issue: 2, pp.73-80, Emerald Group Publishing Limited.
3. Barvydienė V., Pundzienė A., 2001, *Kaitos organizacijoje problematiškumas ir sėkmės prielaidos // Pedagogika*. Nr. 51. P 110-121.
4. Berube, D., (2014), „Are Your Employees Resisting Change? It May Be a Good Thing“, *Fleet Maintenance*, [žiūrėta 2017 03 26]. Prieiga per internetą: <<https://www.lce.com/Are-Your-Employees-Resisting-Change-It-May-Be-a-Good-Thing-1291.html>>
5. Binci D., Cerruti C., Donnarumma S. A., (2012). Resistance in HROs, setback or resource?, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Iss 6 pp. 867 – 882. Emerald Group Publishing Limited.
6. Chreim, S., (2006) "Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes", *Personnel Review*, Vol. 35 Issue: 3, pp.315-335, Emerald Group Publishing Limited.
7. Connelly M., (2016). „Kubler-Ross Five Stage Model“, *Change Management Coach*, [žiūrėta 2017 04 28]. Prieiga per internetą: <<http://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html>>
8. Cooke R. D., (2009). Deflating resistance to change: or a quick guide to understanding resistance and moving forwards. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 Iss 3 pp. 3 – 4, Emerald Group Publishing Limited.
9. Dario P., (2009). 5 pagrindiniai valdymo nuosmukio požymiai: simptomai ir gydymo būdai. *Profiles International*. [žiūrėta 2016 03 31]. Prieiga per internetą: <<http://www.profilesinternational.lt/upload/infofiles/Management%20derailers%20liet.pdf>>
10. Dent, E. B., Goldberg, S. B., (1999). Challenging „Resistance to change“. *The journal of applied behavioral science*, Vol 35 No. 1, March, 25-41. The George Washington University.
11. Drucker, P (2002). *Discipline of Innovation*. *Harvard Business Review*, [žiūrėta 2016 03 18], Prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>>
12. Eaton, M., (2010) "Why change programs fail", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 18 Issue: 2, pp.37-42, Emerald Group Publishing Limited.
13. Edmonds, J., (2011), „Managing successful change“, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss 6 pp. 349 – 353. [žiūrėta 2017.03.23]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00197851111160478>>

14. European Comision, (2016), European Innovation Scoreboard, [žiūrėta 2016 03 11]. Prieiga per internetą: <<http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards> It>
15. Enterprise Europe Network, (2016), Europos inovacijų švieslentė: pradžia padaryta, belieka spartinti tempą, [žiūrėta 2016 03 11]. Prieiga per internetą: <<http://paramaverslui.eu/euopos-inovaciju-svieslente-pradzia-padaryta-belieka-spartinti-tempa/>>
16. Goldberg, I., Trajtenberg, M., Jaffe, A., Muller, T., Sunderland, J., Blanco, E., (2010). Public financial support for commercial innovation in ECA countries. The World Bank. [žiūrėta 2016 03 18], Prieiga per internetą: <[https://www.researchgate.net/publication/228300469\\_Public\\_Financial\\_Support\\_for\\_Commercial\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/228300469_Public_Financial_Support_for_Commercial_Innovation)>
17. Herzig., S. E., Jimmiesion. N. L., (2006). "Middle managers' uncertainty management during organizational change", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27 Issue: 8, pp. 628-645, . Emerald Group Publishing Limited.
18. Huang, R. T., (2015). "Overcoming invisible obstacles in organizational learning: The moderating effect of employee resistance to change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 28 Iss 3 pp. 356 – 368. [žiūrėta 2017.03.21]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JOCM-07-2014-0130>>
19. Hurn J. B., (2012), "Management of change in a multinational company", Industrial and Commercial Training, Vol. 44 Iss 1 pp. 41 – 46, [žiūrėta 2016 03 19], Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00197851211193417>>\
20. Inger G. Stensaker, Christine B. Meyer, (2011) "Change experience and employee reactions: developing capabilities for change", Personnel Review, Vol. 41 Issue: 1, pp.106-124, Emerald Group Publishing Limited.
21. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K., (2003), Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Lietuvos inovacijų centras. Vilnius
22. Jørgensen, H.H., Owen, L., Neus, A., (2009), "Stop improvising change management!", Strategy & Leadership, Vol. 37 Iss 2 pp. 38 – 44, [žiūrėta 2016 03 19], Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10878570910941217>>
23. Kieselbach T., (2009), Health in Restructuring, Institute for Psychology of Work, Unemployment and Health (IPG) University of Bremen, Germany. [žiūrėta 2017 04 28]. Prieiga per internetą: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.626.9093&rep=rep1&type=pdf>>
24. Kembridžo Universiteto Žodynas, [žiūrėta 2016 03 18]. Prieiga per internetą: <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/change>>

25. Kotter J. P., (1995). Leading Change. *Why transformationi efforts fail. Harward Business Review*. [žiūrēta 2017 04 02]. Prieiga per internetą: <<https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf>>
26. Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H., (2013) „Age, resistance to change, and job performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 Issue: 7/8, pp.741-760, Emerald Group Publishing Limited.
27. Lewin K., (1996). Frontiers in group dynamics. *Human Relations Journal*. [žiūrēta 2017 03 20]. Prieiga per internetą: <<http://hum.sagepub.com/content/1/1/5>>.
28. Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C.: American Psychological Association. [žiūrēta 2017.03.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.tav institute.org/projects/field-theory-rule/>>
29. Lewin's Change Management Model (2006), Mind tools editorial team, [žiūrēta 2017 04 02]. Prieiga per internetą: <[https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm)>
30. Macadam, C., (1996) „Addressing the barriers of managing change", *Management Development Review*, Vol. 9 Issue: 3, pp.38-40, Emerald Group Publishing Limited.
31. Nagesser, A., (2014), Six Differences Between Change and Innovation, [žiūrēta 2016 03 18], Prieiga per internetą: < <https://www.linkedin.com/pulse/20140827113213-6606498-six-differences-between-change-and-innovation>>
32. Quast, L., (2011), „Overcome The 5 Main Reasons People Resist Change“, *Forbes*. [žiūrēta 2017.03.23]. Prieiga per internetą: <<https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/#4d3e28fa3efd>>
33. Rick, T., (2011), „TOP 12 REASONS WHY PEOPLE RESIST CHANGE“, *Change Management*. [žiūrēta 2017.03.23]. Prieiga per internetą: <<https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>>
34. Simoes, P. M. M., Esposito, M., (2014), „Improving change management: how communication nature influences resistance to change", *Journal of Management Development*, Vol. 33 Issue: 4, pp. 324-341, Emerald Group Publishing Limited.
35. Self D. R., Schraeder M., (2009). Enhancing the success of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Iss 2 pp. 167 – 182, Emerald Group Publishing Limited.
36. Self D. R., (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 21 Iss 5 pp. 11 – 13, Emerald Group Publishing Limited.

37. Sidorko P. E., (2008). Transforming library and higher education support services: can change models help?. *Library Management*, Vol. 29 Iss 4/5 pp. 307 – 318, Emerald Group Publishing Limited.
38. Tikka A., (2010). The Benefits of Change Resistance, PM Hut, Change Management. [žiūrėta 2017 03 26]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmhut.com/the-benefits-of-change-resistance>>
39. *The strategy design*, (2013). European Commission, [žiūrėta 2016 03 18], Prieiga per internetą: <[http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/what-is-innovation\\_en.html](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/what-is-innovation_en.html)>
40. Val, P., Fuentes, M. C (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*. 41(2), 148-155. Emerald Group Publishing Limited.
41. Waddell D., Sohal A. S., (1998), „Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36 Iss 8 pp. 543 – 548, [žiūrėta 2017 03 26]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251749810232628>>
42. Videikienė S., Šimanskienė L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014, 70, p. 107-120.
43. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2004.30*.
44. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 38, p. 183-194
45. Zubrutė, L., (2016), Lietuva itin sparčiai diegia inovacijas, tačiau vis dar lieka gale. [žiūrėta 2016 03 11]. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/sectoriai/informacines-technologijos-telekomunikacijos/inovacijos/2016/07/14/lietuva-itin-sparciai-diegia-inovacijas-taciau-vis-dar-lieka-gale>>



**IBM kompanijos tyrimo metu išgrynintos pokyčių projektams trukdančios kliūtys**

(Šaltinis: Jørgensen, H.H., Owen, L., Neus, A., (2009), "Stop improvising change management!", Strategy & Leadership, Vol. 37 Iss 2 pp. 38 - 44)

Sources of resistance or inertia

***Inertia in the formulation stage***

**Distorted perception, interpretation barriers and vague strategic priorities**

Myopia  
Denial  
Perpetuation of ideas  
Implicit assumptions  
Communication barriers

**Low motivation**

Organizational silence  
Direct costs of change  
Cannibalization costs  
Cross subsidy comforts  
Past failures

**Lack of a creative response**

Different interests among employees and management  
Fast and complex environmental changes  
Resignation  
Inadequate strategic vision

***Inertia in the implementation stage***

**Political and cultural deadlocks**

Implementation climate and relation between change values and organizational values  
Departmental politics  
Incommensurable beliefs  
Deep rooted values

**Other sources**

Forgetfulness of the social dimension of changes  
Leadership inaction  
Embedded routines  
Collective action problems  
Capabilities gap  
Cynicism

**Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacija**

(Šaltinis: Val, P., Fuentes, M. C (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*. 41(2), 148-155. Emerald Group Publishing Limited.)

Sveiki,

Esu Vilniaus Universiteto Vadybos ir verslo administravimo programos IV kurso studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir pasipriešinimo mažinimo galimybes. Kadangi šio tyrimo rezultatai bus naudojami tik statistiniams apibendrinimams bakalauriniame darbe, Jūsų pateikti atsakymai konfidencialūs, o apklausa yra anoniminė. Maloniai prašau užpildyti šią anketą. Užtruksite tik iki 5 min.

Ačiū už atsakymus!

*Prašau pateikite savo nuomonę apie žemiau išvardintus teiginius vertindami juos skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Savo pasirinktą atsakymą žymėkite X.*

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralu	Sutinku	Visiškai sutinku
<i><u>Kaip manote, ar šie teiginiai apibūdina svarias pasipriešinimo pokyčiams priežastis?</u></i>					
1. Pokyčiai - laiko eikvojimas veltui					
2. Per trumpas pokyčių realizavimui skirtas laikotarpis					
3. Pokyčiai reikalauja didelių finansinių ir kitų sąnaudų					
4. Darbuotojai neįtraukiami į pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus					
5. Neskiriamas dėmesys pasiruošimui pokyčiams					
6. Darbuotojai nepasitiki vadovybės sprendimais					
7. Pasipriešinimą pokyčiams sukelia darbuotojų baimė.....(įrašykite, kokia baimė)					
8. Darbuotojų asmeninės savybės (pavyzdžiui, stabilumo siekis, kompetencijos trūkumas, pokyčių suvokimas, rutinos interpretavimas)					
9. Pokyčių naudos nesuvokimas					
10. Darbuotojų kompetencijos trūkumas					
11. Pasipriešinimas pokyčiams kyla dėl nuolatinės informacijos stokos					
12. Atsakymų į darbuotojams iškilusius klausimus negavimas					
<i><u>Kaip manote, ar šie teiginiai gali apibūdinti pasipriešinimo pokyčiams mažinimo galimybes?</u></i>					



13. Pokyčių įgyvendinimas yra procesas, kurį reikia valdyti					
14. Kruopštus pasiruošimas pokyčiams mažina pasipriešinimą					
15. Mokymai apie pokyčius mažina pasipriešinimą					
16. Vadovai turi rūpintis pasipriešinimo pokyčiams mažinimu					
17. Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčius mažina pasipriešinimą					
18. Nuolatinė komunikacija apie pokyčių eigą mažina pasipriešinimą					

**1. Jūsų lytis?**

- Vyras;
- Moteris.

**2. Jūsų išsilavinimas?**

- Vidurinis;
- Profesinis;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis koleginis;
- Aukštasis universitetinis;
- Kita.

**3. Jūsų amžius?**

- Iki 20 metų;
- 21 – 30 metų;
- 31 – 40 metų;
- 41 – 50 metų;
- 51 – 60 metų;
- Daugiau nei 61 metai.

**4. Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?**

- Mažiau nei 1 metai;
- 1 – 2 metai;
- 3 – 5 metai;
- 5 – 10 metų;
- Daugiau nei 10 metų.

**5. Jūsų pareigos?**

- Vadovas;
- Specialistas;
- Pagalbinis darbuotojas;
- Kita..... (įrašykite).

Pasipriešinimo priežastys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralu	Sutinku	Visiškai sutinku	Vieta
Per trumpos pokyčių realizavimui skirtas laikotarpis	0	5	8	10	21	4
Didelės finansinės, energijos ir kitos sąnaudos	10	34	0	0	0	11
Neskiriamas dėmesys pasiruošimui pokyčiams	5	15	0	10	14	8
Darbuotojų neįtraukimas į pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus	9	6	0	17	12	6
Nepasitikėjimas vadovybės sprendimais	0	14	10	12	8	10
Darbuotojų baimė	0	0	9	15	20	2
Darbuotojų asmeninės savybės	0	2	4	15	23	1
Pokyčių naudos nesuvokimas	6	6	10	15	7	9
Darbuotojų kompetencijos trūkumas	2	4	9	19	10	5
Nuolatinė informacijos stoka	0	6	11	17	10	7
Atsakymų į darbuotojams iškilusius klausimus negavimas	1	3	8	25	7	3

### Visų anketoje išvardintų priežasčių reitingavimas

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu)