



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

VIOLETA TYLENIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

LYDERYSTĖS GALIOS ĮTAKA ORGANIZACIJOS POKYČIAMS

Darbo vadovas (-ė): doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Violeta Tylenienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Master's Degree Study Program</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Lyderystės galios įtaka organizacijos pokyčiams <i>Impact of leadership on the changes of organization</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Violeta Tylenienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. LYDERYSTĖS GALIOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS POKYČIAMS TEORINIS DISKURSAS.....	10
1.1. Lyderystės galios teorinė samprata.....	10
1.2. Lyderystės galios šaltiniai/ tipai.....	12
1.3. Pokyčių organizacijoje teorinis konstruktas.....	18
1.4. Lyderystės galios įtaka pokyčio proceso aspektu.....	22
2. LYDERYSTĖS GALIOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS POKYČIAMS TYRIMO METODOLOGIJA.....	23
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	23
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	25
2.3. Tyrimo imties charakteristika.....	26
3. LYDERYSTĖS GALIOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS POKYČIAMS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	28
3.1. Pokyčių valdymas.....	28
3.2. Lyderystės galios įtaka organizacijos pokyčiams.....	33
IŠVADOS.....	38
REKOMENDACIJOS.....	39
LITERATŪRA.....	40
PRIEDAI.....	44

SANTRAUKA

Tylenienė, V. (2022). Lyderystės galios įtaka organizacijos pokyčiams. Magistro darbas. Vilniaus universitetas. Šiaulių akademija, Šiauliai.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti pokyčių valdymo, lyderystės galių teoriniai aspektai, atskleidžiant pokyčių koncepciją, lyderystės galių tipus ir jų įtaką pokyčių valdymui. Išsamiai išnagrinėta vadovo lyderystės kompetencija valdant pokyčius, akcentuojant lyderystės galių svarbą pokyčių valdymo procese.

Siekiant atsakyti į probleminius klausimus - kokią poveikį organizacijos pokyčiams turi skirtingo pobūdžio lyderystės galios? kaip skirtingos galios veikia darbuotojų nusiteikimą įgyvendinti pokytį? - atliktas empirinis tyrimas. Naudotas kiekybinio tyrimo metodas, kurio tikslas – atskleisti darbuotojų požiūrį į lyderystės galių įtaką organizacijos pokyčiams.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tirtų organizacijų darbuotojai su malonumu vykdo vadovo pavestas užduotis, nes jiems vadovas yra autoritetas (referentinė galia). Atlygio galia mažai imponuoja respondentams. Įvertinus pageidaujamą lyderystės galių įtaką nustatyta, kad ekspertinė ir referentinė galia yra tos pageidaujamos galios, kurios gali turėti didžiausią įtaką pokyčių įgyvendinimui organizacijoje. Vadovas privalo gebėti įtikinti ir motyvuoti komandą bei būti savo srities profesionalas. Trečioje vietoje pagal galios panaudojimo reikšmingumą yra informacinės galios naudojimas. Respondentų nuomone, aiškus ir išsamus informacijos pateikimas yra svarbi lyderystės galios forma, sudaranti sėkmingo pokyčio įgyvendinimo aplinkybes.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, lyderystės galios, pokyčių valdymas, pokyčių valdymo modeliai, lyderystės galių įtaka.

SUMMARY

Tyleniene, V. (2022) Impact of leadership on the changes of organization. Thesis. Vilnius University. Siauliai Academy, Siauliai.

The theoretical aspects of change management and leadership powers are analyzed in the master's thesis, revealing the concept of change, types of leadership powers and their influence on change management. The leadership competence of the manager in managing change is examined in detail, emphasizing the importance of leadership powers in the change management process.

To answer the problematic questions - what impact do different types of leadership powers have on organizational change? how do different powers affect employees' willingness to implement change? an empirical study was conducted. A quantitative research method was used to reveal the attitudes of employees towards the impact of leadership powers on organizational change.

The results of the research showed that the employees of the surveyed organizations are happy to perform the tasks assigned to them by the manager, because for them the manager is the authority (reference power). The power of reward has little to do with respondents. Assessing the desired impact of leadership powers, it has been determined that expert and reference power are those desired powers that can have the greatest impact on the implementation of change in an organization. The leader must be able to persuade and motivate the team and be a professional in their field. In third place in terms of the significance of the use of power is the use of information power. According to the respondents, clear and complete presentation of information is an important form of leadership that creates the conditions for successful change.

Keywords: leadership, leadership powers, change management, change management models, influence of leadership powers.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelės numeris	Pavadinimas	Puslapis
1.1 lentelė	Lietuvos ir užsienio tyrėjų lyderystės apibrėžimai	11
1.2 lentelė	Lyderystės galių tipai pagal French, Raven, Yukl, Centre for Creative Leadreship	15
1.3 lentelė	Pokyčių įgyvendinimo teorijų fazės	20
2.1 lentelė	Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė	25
2.2 lentelė	Klausimyno struktūra	26
3.1 lentelė	Pokyčio valdymo faktorinė struktūra (N=179, KMO=0,899)	31
3.2.1 lentelė	Lyderystės galios raiškos statistinis reikšmingumas lyties aspektu	34
3.2.2 lentelė	Lyderystės galio raiškos statistinis reikšmingumas amžiaus aspektu	34
3.2.3 lentelė	Paklusimo lyderystės galioms raiškos statistinis reikšmingumas lyties aspektu	35
3.2.4 lentelė	Lyderystės galių faktorinė struktūra (N=179, KMO=0,766)	36

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveiklo numeris	Pavadinimas	Puslapis
1.1 pav.	Transformacinei ir transakcinei lyderystės teorijoms priskiriamos galios	12
1.2 pav.	Lyderystės galių skiriamieji bruožai	17
1.3 pav.	Pokyčių valdymo etapai	21
1.4 pav.	Lyderystės galių efektyvumas	23
2.1 pav.	Tyrimo organizavimo etapai	24
2.3.1 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių (N=179)	27
2.3.2 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir darbo stažą dabartinėje darbovietėje (proc.)	27
2.3.3 pav.	Respondentų pasiskirstymas organizacijoje pagal užimamą padėtį (proc.)	28
3.1.1 pav.	Respondentų nuomonė, apie pokyčius (proc.)	29
3.1.2 pav.	Vadovo veiksmai įgyvendinant pokytį (proc.)	30
3.1.3 pav.	Pokyčio įgyvendinimo sėkmės veiksniai (proc.)	32
3.2.1 pav.	Lyderystės galių panaudojimas pokyčio valdyme (N=179, vidurkis skalėje nuo 1 iki 5)	33
3.2.2 pav.	Naudojamų lyderystės galių priėmimas darbuotojų požiūriu (N=179, proc.)	35

IVADAS

Nuolat besikeičianti konkurencinė aplinka neaplenkia nei vienos organizacijos. Norint sėkmingai vykdyti veiklą, neišvengiamai reikia nuolatinių pokyčių. Pokyčių įtaka organizacijos veiklos efektyvumui nekvestionuojama: pokyčiai skatina organizaciją tobulėti, patenkinti klientų lūkesčius, išlikti konkurencingai. Todėl nuolat reikia ieškoti naujo požiūrio, naujų darbo metodų ir formų, greitai reaguoti į išorės poveikius ir besikeičiančias aplinkybes. Kaip teigia Petrauskaitė ir Korsakienė (2020) „organizacijos, ignoruojančios pokyčius bei jų valdymo svarbą, gali ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkoje, bet ir žlugti“.

Didžiąja dalimi kiekvienas pokytis yra susijęs su organizacijos žmogiškaisiais resursais, t. y. su žmogiškųjų išteklių valdymu, todėl organizacijos vadovui tenka pagrindinis iššūkis. Pokyčio sėkmė daugiausiai priklauso nuo vadovo gebėjimo sutelkti visus darbuotojus siekti pokyčių. Tačiau norint sėkmingai įkvėpti darbuotojus, visiems lyderiams reikia tam tikros formos galios. Tik nuo turimų galių priklauso lyderystės efektyvumas organizacijos pokyčių valdyme - geras vadovas yra tas, kuris turi tam tikros formos galią. Tuo pačiu lyderiai turi pripažinti savo galią, turi žinoti kaip ją veiksmingai naudoti siekiant pokyčių organizacijoje. Pasak McQuerrey (2018) netinkamai panaudota ar naudojama galia gali ne tik sutrukdyti pokyčiui, bet ir sutrikdyti organizacijos veiklą.

Temos aktualumas. Lyderystė yra plačiai nagrinėjama tema įvairiose srityse, tačiau lyderystės galių įtaką pokyčiams organizacijoje, Lietuvoje nėra nagrinėta. Kaip teigia Mitra (2020) galia yra būdinga lyderystei, nes ji sukuria ir palaiko grupės ar organizacijos narių hierarchiją. Lyderiai turi naudotis suteiktomis galiomis, kad organizacija veiktų sklandžiai. Nors vadovas gali naudotis galia nebūdamas lyderiu, tačiau negali būti lyderiu neturėdamas galios. Karkoulian (2015) analizavo kaip lyderystės galios šaltiniai įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą. Zogjan (2015) atskleidė, kaip galia veikia organizacijose, o 2018 m. Peiton, Zigarmi ir Flower atliko lyderystės galių panaudojimo ir pasekėjų motyvacijos sąsajas. Atlikti tyrimai atskleidžia, kad įvairių formų galios naudojimas koreliuoja su įvairiais pageidaujamais ir nepageidaujamais organizaciniais ir individualiais rezultatais. Pavyzdžiui, didesnis minkštosios galios (ekspertinės, referentinės ir informacinės galios) naudojimas yra susijęs su aukštesniu organizacijos elgsenos, įgalinimo, organizacijos išipareigojimo ir pasitenkinimo darbu lygiais (Randolph ir Kemery, 2011), tuo tarpu „kietųjų“ galios formų (prievartos, atlygio ir teisėtos) naudojimas yra susijęs su mažesniu produktyvumu, mažesniu pasitikėjimo savimi lygiu ir perdegimu (Randolph ir Kemery, 2011).

Tyrimo problema. Pastaruoju metu pokyčių valdymas dažniausiai siejamas su lyderyste. Mokslininkai plačiai nagrinėja lyderystės fenomeną, jos įtaką pokyčiams organizacijoje. Taip pat plačiai plėtojamos įvairios galios teorijos, tačiau pasigendama tyrimų, kaip lyderiai naudojami turimomis galiomis ir kaip lyderystės galios veikia pokyčius organizacijoje. Tyrimo problemą galima formuluoti probleminiais klausimais: kokį poveikį organizacijos pokyčiams turi skirtingo pobūdžio lyderystės galios? kaip skirtingos galios veikia darbuotojų nusiteikimą įgyvendinti pokytį?

Tyrimo objektas – lyderystės galios įtaka organizacijos pokyčiams.

Tyrimo tikslas – išanalizavus teorinius lyderystės galios organizacijos pokyčiams aspektus, nustatyti lyderystės galios įtaką organizacijos pokyčiams.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą apibrėžti lyderystės galios sampratą ir identifikuoti mokslinėje literatūroje išskiriamus lyderystės galios tipus.
2. Išanalizuoti pokyčių organizacijoje įgyvendinimo teorinės sampratos esmę ir pokyčių valdymo etapus bei atskleisti lyderystės galios įtaką pokyčio valdymui.
3. Atskleisti darbuotojų požiūrį į lyderystės galių įtaką organizacijos pokyčių valdyme.

Tyrimo metodai. Teoriniams lyderystės galios įtakos organizacijos pokyčiams atskleisti taikyti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo ir apibendrinimo metodai. Mokslininkų nuomonių skirtumai ir panašumai pabrėžti taikant lyginamosios analizės metodą. Empirinis tyrimas atliktas taikant kiekybinį metodą.

Darbo struktūra:

Šį darbą sudaro: santrauka anglų ir lietuvių kalbomis, įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 13 paveikslų ir 10 lentelių. Darbo apimtis – 47 puslapiai.

1. LYDERYSTĖS GALIOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS POKYČIAMS TEORINIS DISKURSAS

1.1. Lyderystės galios teorinė samprata

Lyderystė yra vienas iš pagrindinių gebėjimų paveikti grupę, kad ji įgyvendintų išskeltus tikslus (Robins, 2003), tačiau ar visada lyderis turi pakankamai galios to pasiekti? Dažnai žodis „lyderystė“ lyginamas su vadovavimu, nes vadovams formaliai yra suteikiama valdžia, todėl asmuo užėmęs vadovo pareigas gali imtis vadovaujančio vaidmens. Tai, kad organizacija suteikia vadovams tam tikras galias ir valdžią, dar nereiškia, kad jie efektyviai vadovaus ir bus lyderiai. Kaip teigia Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas, Petukienė (2019, p.6) „yra atsiurkiama nuo požiūrio, kad lyderis – tik vadovas, turintis išskirtinių bruožų ir keičiantis organizaciją gera valia ir įtikinimu sekti paskui jį“. Eatough (2021) pastebi, kad valdžia (power) suteikia gebėjimą daryti įtaką darbuotojui, priverčiant jį pasielgti taip, kaip kitu atveju jis nesielgtų. Covey (2004) skirtumą tarp lyderio ir vadovo apibrėžė taip: „lyderis atsako už tai, kodėl ir ką darom, o vadovas už tai, kaip darom“.

Valdžia gali egzistuoti, tačiau ja gali būti nesinaudojama. Todėl ji yra galimybė, arba potencialas. Žmogus gali turėti valdžią, bet jos neprimesti. Kitaip sakant, lyderiai gali patys atsirasti savaime arba būti paskirti. Valdžios ir lyderystės sąvokos yra glaudžiai susijusios, nes lyderiai naudoja galią kaip priemonę pasiekti grupės tikslus. Valdžia = galia, (power) leidžianti paveikti kažkieno kito veiksmus. Galia „power“ terminas dažnai vartojamas kaip sinonimas valdžiai „authority“ ar įtakai „influence“. Nors galia (power) ir valdžia (authority) gali atrodyti vienodai galingos, tačiau jas skiria reikšmė, formalumas, teisėtumas (Waters 2021). Lunenburg (2012), galią apibūdina kaip žmogaus gebėjimą daryti įtaką kitiems ir keisti jų veiksmus, įsitikinimus ir elgesį. Waters, (2021) valdžią apibūdina kaip teisėtą galią, kurią asmuo ar grupė turi kitiems organizacijoje, o pasak Wengrzyn (2021), valdžia suteikia įgaliojimus bei teisę duoti nurodymus kitiems. Galia yra labiau neformali, valdžia yra teisėta ir formali. Kaip teigia Mitra (2020) galia yra būdinga lyderystei, nes ji sukuria ir palaiko grupės ar organizacijos narių hierarchiją. Kitaip sakant, galia suprantama kaip atsakomybė, padedanti lyderiams motyvuoti pasekėjus prisidėti prie tikslo, o valdžios turėtojai gali prisiimti atsakomybę už kitus ir už atliktas užduotis (Zhu ir kt. 2018). Vadinasi lyderiai turi naudotis suteiktomis galiomis, kad organizacija veiktų sklandžiai. Naujausi tyrimai parodė, kad daugelis lyderių nesugeba sėkmingai susidoroti su įtampa, kylančia dėl darbo vietos pokyčių, darbo struktūros ar „naujos žinių darbuotojų kartos“ lūkesčių (Rabenu, 2017). Krauter (2020) teigia, kad galia yra esminis dabartinės lyderystės teorijos ir praktikos klausimas.

Lyderystę skirtingi autoriai apibūdina skirtingais apibrėžimais - lyderystė yra gebėjimas sukurti viziją, motyvuoti žmones siekti vizijos, instruktuoti ir suburti komandą, kuri pradės įgyvendinti viziją ir valdyti galutinę vizijos pristatymą. Lyderystė vaidina pagrindinį vaidmenį suprantant grupės elgesį, nes lyderis nurodo kryptį siekiant organizacijos tikslų (Robbins & Judge, 2013). Kaip teigia Šneiderienė ir kt. (2020) „lyderystės apibrėžimų gausa paaiškinama lyderystės stilių ir modelių įvairove“. 1.1. lentelėje pateikiami keli lyderystės apibrėžimai.

Lietuvos ir užsienio tyrėjų lyderystės apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius
Lyderystė yra menas motyvuoti žmonių grupę veikti siekiant bendro tikslo	Ward, 2020
Lyderystė – tai tikslų išsikėlimas ir siekimas, kova su konkurencija, ryžtingas ir greitas problemų sprendimas.	Twin, 2020
Lyderystė apibrėžiama kaip verslo sumanymas, vizijos nustatymas ar įmonės tikslų siekimas.	Morga, 2020
Lyderystė – tai holistinis, tam tikrame organizaciniame kontekste vykstantis asmenų tarpusavio įtaka pasižyminčių sąveikų procesas, susidedantis iš asmeninės ūgties, idėjų sklaidos, kolegų įtraukimo ir pozityvaus kolegų atsako.	Damkuvienė ir kt., 2019
Lyderystė apibrėžiama kaip vadovavimo darbas: procesas, vykstantis pokalbių metu ir priklausantis nuo unikalios resursų, kuriuos dalyviai suteikia sąveikai, dinamikos ir dalyvių gebėjimo kūrybiškai mobilizuoti šiuos išteklius. atlikti užduotį.	Meschitti, 2018
Lyderystė yra procesas, kurio metu individas įtakoja asmenų grupę, kad pasiektų bendrą tikslą	Northouse, 2016
Lyderystė yra menas priversti ką nors kitą padaryti tai, ko tu nori, nes jis nori tai daryti	Eisenhoweris, 1954

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal naudotą literatūrą

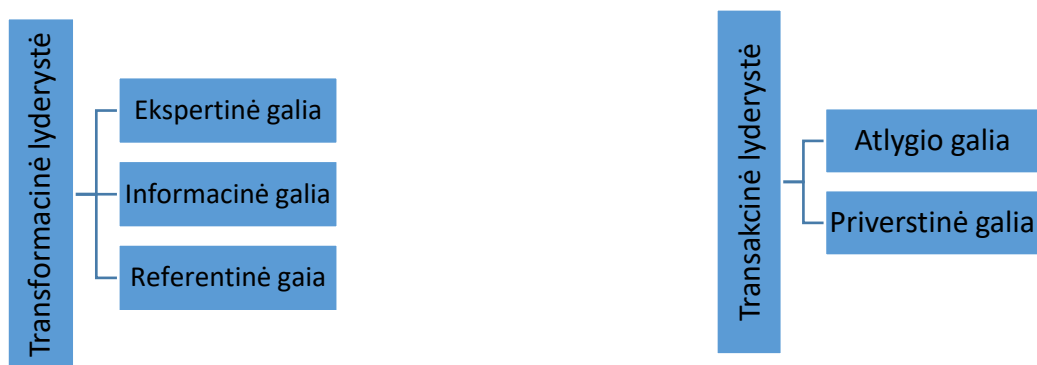
Skirtingi mokslininkų apibrėžimai rodo, kad lyderiai būtų veiksmingi, jie turi sugebėti formuoti kitų elgesį (Elias, 2008) (pvz. motyvuoti, vadovauti, įtakoti ir t.t.). Tam reikalinga galia. Pasak Šneiderienės, Vaitiekaus, Vaitiekienės (2020) lyderystės galia yra labai svarbi, kada organizacija siekia pažangos, „tačiau ji neranda taisyklių, kaip tą pažangą užtikrinti bei tobulėti“. Anot Eatough (2021) lyderystės galia yra gebėjimas veikti tam tikrais būdais. Nelson & Quick (2012) galią apibūdina kaip gebėjimą daryti įtaką kitiems. Kiekvienoje organizacijoje kolektyvas lyderio galią supranta savaip: vieniems galia asocijuojasi su pareigomis, suteikiančiomis kontrolę ir valdžią, kitiems – lyderio asmeninės savybės, kurios pasireiškia išorėje. Tačiau, kaip teigia Eatough (2021) tikroji galia yra vidinės ir išorinės galios derinys. Galingi lyderiai turi gebėjimą daryti įtaką kitiems. Jų galia grindžiama įgimtomis lyderio savybėmis ir tuo, kaip jas suvokia kiti, deriniu. Lyderiai palaiko ir pakylėja savo komandos narius, užuot juos valdę. Kaip teigia Eatough (2021), kai kurios galios rūšys gali įpareigoti darbuotojus laikytis lyderio reikalavimų, tačiau jam nepavyks laimėti darbuotojų palaikymo. Suprantant skirtingus galios tipus, galima sužinoti, kurie iš jų greičiausiai duos teigiamų rezultatų, o kuriomis galiomis lyderis neturi per daug pasikliauti. Pasak Yukl (2013) lyderio galios suprantamos kaip lyderio gebėjimas daryti įtaką sekėjų nuostatoms, požiūriui ir elgsenai. Lyderystės galia - tai įtaka, kurią naudoja lyderiai, kad įtikintų savo pasekėjus daryti tai ko jie prašo. Įtaka yra būtina lyderystei, nes yra pagrindinė galios ir valdžios sudedamoji dalis. Kaip teigia Robbins & Judge (2013), žmonės, kurie turi galią, neigia ją turintys, žmonės, kurie nori valdžios, stengiasi neparodyti, kad jie to nori, o tie kuriems pavyko greitai galią įgyti, nesako kaip jiems tai pavyko. Puikūs lyderiai turi bendrų bruožų: jie turi viziją įgyvendinti plataus masto idėjas, kurias svajoja įgyvendinti, ir turi asmeninę galią įgyvendinti tai (Gibson, Ivancevich, Donnelly ir Konopaske, 2012).

Pasak James ir Ogbonna, (2013) yra kelios teorijos, paaiškinančios lyderystės efektyvumą, tačiau jie išskiria 2 ryškiausias t.y. transformacinės ir transakcinės lyderystės teorijas.

Transformacinė lyderystė įkvepia ir motyvuoja darbuotojus diegti naujoves ir kurti pokyčius, kurie padėtų augti ir formuoti būsimą įmonės sėkmę (White, 2018). Kitur transformacinė lyderystė vadinama pokyčių lyderyste arba į pokyčius orientuota lyderystė. Kaip teigia Abudi (2020) jei bus keičiami procesai, atnaujinamos technologijos ir padidinamas matomumas rinkoje,

bet įmonės žmonės neparems šių pokyčių, visos pastangos neišvengiamai žlugs. Šis modelis skatina lyderius įkvėpti ir motyvuoti savo darbuotojus, suteikti darbuotojams daugiau erdvės kūrybiškumui, ieškoti naujų sprendimų, mokytis, įkvėpti ir motyvuoti žmones tobulėti, siekti bendrų tikslų. Transformacinė lyderystė yra susijusi su geresniais rezultatais nei bet kuris kitas vadovavimo stilius. Jai galima priskirti ekspertinę, informacinę, referencinę galias.

Transakcinė lyderystė visiškai priešinga transformacinei lyderystei, nes ji remiasi darbuotojų motyvavimu apdovanojimais ir bausmėmis. Lyderiai, kurie naudoja šį stilių, sutelkia dėmesį į konkrečias užduotis ir naudoja apdovanojimus bei bausmes, kad motyvuotų pasekėjus. Jie konkrečiai nurodo darbuotojams kada ir ką reikia daryti. Ši teorija vadovaujasi elgsenos požiūriu į lyderystę, pagrįsdama ją atlygio ir bausmių sistema (Cherry, 2020). Transakcinei lyderystei būdingos atlygio ir priverstinė galios.



1.1 pav. Transformacinės ir transakcinės lyderystės teorijoms priskiriamos galios

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matome 1.1 paveiksle, pagrindinės lyderystės galios yra ekspertinė galia, referentinė galia, teisinė galia, atlygio galia, informacinė ir priverstinė galios. Todėl šios lyderystės galios bus nagrinėjamos tyrime.

Lyderystės galia glaudžiai susijusi su įtaka. Nei vienas lyderis neturėdamas įtakos, nepasieks norimų tikslų. Visuose lyderystės apibrėžimuose įtaka minima kaip būtina lyderystės sudedamoji dalis. Tik lyderiai turintys galių gali daryti įtaką kitiems.

Apibendrinant, lyderystės galia - tai įtaka, kurią naudoja lyderiai, kad įtikintų savo pasekėjus daryti tai ko jie prašo. Lyderystės galių pagalba daroma įtaka sekėjų nuostatoms, požiūriui ir elgsenai. Įtaka yra būtina lyderystei, nes yra pagrindinė galios ir valdžios sudedamoji dalis.

1.2. Lyderystės galios šaltiniai/ tipai

Galia yra esminis lyderystės komponentas ir turi daug skirtingų formų. Kiekvieną dieną viešųjų ir privačių organizacijų vadovai naudojami skirtingomis galiomis įgyvendinant organizacinius tikslus. Pasak Lipinskienės, lyderio turima galia gali daryti įtaką lyderio pasirinkimui, kokią įtakos darymo taktiką naudoti, o tai gali pagerinti arba pabloginti lyderio efektyvumą. Įvairūs autoriai įvardina skirtingas lyderystės galias ir skirtingai jas grupuoja. Vieni

pirmųjų, daugiau kaip prieš 60 metų, lyderystės galių grupavimą pasiūlė socialiniai psichologai French ir Raven (1959), kurie atliko tyrimą apie valdžios įtaką ir vieni iš pirmųjų nurodė, kad valdžia yra padalinta į penkias atskiras ir skirtingas formas, t. y, penkis vadovavimo galios tipus: ekspertinę (angl. expert), referentinę (angl. referent), teisinę (angl. legitimate), atlygio (angl. reward) ir priverstinę (angl. coercive) galias.

French, Raven (1959) atlygio galią apibrėžia, kada asmuo turi finansinių galimybių atlyginti kitam asmeniui už padarytą darbą. Pasak autorių, atlygio galia yra viena silpniausių galios formų. Eatough (2021) atlygio galią įvardija kaip apdovanojimo galią, gaunamą iš asmens kontrolės atlygio atžvilgiu. Atlygio galia reiškia gebėjimą pasiūlyti atlygį ar naudą mainais už užduoties atlikimą arba rezultato pasiekimą. Yukl (2013) atlygio galią įvardina tada, kai asmenys sutinka su lyderio pageidavimais ir pasiūlymais, nes taip besielgdami žino, kad sulauks naudos. Nauda ir atlygis gali būti bet kas, ką vertina kitas žmogus (pvz., pakėlimas pareigose, priedų išmokėjimas, palankus darbo įvertinimas ir pan.). Apdovanojimai būna paaukštinimai pareigose, privilegijos, vieši pagyrimai, finansinis atlygis.

Priverstine galia, pasak French, Raven (1959), naudojasi lyderiai, turintys įgaliojimus nubausti darbuotojus ar pavaldinius, kurie nesilaiko jų nurodymų. Priverstinė galia kyla iš asmens sugebėjimo grasinti neigiamais rezultatais. Priverstinė galia yra viena iš dažniausiai naudojamų daugelyje darbo vietų, tačiau ji taip pat yra mažiausiai efektyvi (Eatough 2021). Eatough (2021) priverstinę galią apibūdina kaip grasinimų naudojimą, siekiant priversti žmones vykdyti vadovo valią. Jie gali nesutikti su tuo, ką turi daryti, bet tai daro bijodami pasekmių, pavyzdžiui, prarasti darbą. Pasak autorės daugelyje įmonių vadovai iš savo darbuotojų reikalauja nuolatinių naujovių ir naujų idėjų, kas ne visada yra priimtina darbuotojams. Yukl (2013) priverstinę galią sieja su bausmėmis, kurias siekdamas tikslų, lyderis gali skirti. Jis šią galią pažymi kaip baimę, nes darbuotojai paklūsta lyderio nurodymams, vengdami neigiamų pasekmių. Nors tai gali veikti trumpą laiką, prievartos galia sukuria nelaimingus, atsirbojusius darbuotojus ir tokios galios geriausia vengti. Priverstinė galia gali neigiamai paveikti darbuotojus pasilikti darbo vietoje, o tai ne visada būna naudinga įmonei.

Pasak French, Raven (1959) teisėta galia, susidaro dėl organizacijoje galiojančių įstatymų. Vadovas turi galimybes ir teisinę paramą valdyti išteklius, apdovanoti ir net nubausti pavaldinius. Pasak autorių, teisėta galia yra kilusi iš asmens padėties organizacijoje. Eatough (2021) papildo, jog tai yra legitimi galia. Tai formalios galios rūšis, kuri gaunama, kai užimamos tam tikros pareigos organizacijoje. Priklausomai nuo pareigų, tai suteikia autoritetą. Tokią valdžios galią pripažįsta pavaldiniai. Teisėta galia įgyjama įrodžius, kad vadovas turi vadovo/lyderio vaidmeniui reikalingų įgūdžių. Yukl (2013) teisėtą galią sieja su formalia lyderio užimama pozicija organizacijos hierarchijoje. Kaip teigia autoriai (Yukl (2013), Eatough (2021), lyderiai teisėtą galią naudoja kartu su atlygio galia.

Referentinę galią French, Raven (1959), apibrėžia kaip galią, kada individas pritraukia arba surenka kitus žmones, kurie vėliau tampa lojaliais konkrečiam asmeniui. Referentinė galia kyla iš asmens asmeninės charizmos ir pagarbos ir (arba) susižavėjimo, konkrečiam žmogui t.y. lyderiui. Lyderiai įgyja referentinę galią dėl asmeninių savybių, kurios įkvepia pasitikėjimą ir pagarbą savo kolegoms. Tai visų pirma apima sąžiningumą. Asmuo, turintis referentinę galią, turi puikius tarpasmeninius įgūdžius ir išsiskiria pasitikėjimu. Tai daro juos natūraliais lyderiais. Jie klauso savo kolegų ir siūlo pagalbą bei paramą. Šio tipo galia yra vidinė, o ne išorinė. Tai asmeninė galia, kurios niekas kitas negali perduoti. (Eatough (2021). Yukl (2013) referentinę galią dar

įvardina kaip bendraminčio galią, kuri kyla iš sekėjų noro būti maloniems lyderiui, nes jie jaučia stiprų prisirišimą, žavėjimąsi ir lojalumą lyderiui.

Anot French, Raven (1959) ekspertinė galia, sutelkta į specialius įgūdžius, žinias ir patirtį, kurią asmuo turi. Autoriai pažymi, kad ekspertinė galia yra kilusi iš turimų išsamių asmens žinių, įgūdžių, didelės patirties savo kompetencijos srityje. Kai lyderis yra savo srities ekspertas, žmonės natūraliai ateina pas vadovą, norėdami pasinaudoti jo žiniomis. Vadovo patirtis suteikia jam patikimumo, o žmonės pasitiki vadovų nuomone ir ją gerbia. Pasak Eatough (2021), ekspertų galia suteikia galimybę daryti įtaką bendradarbiams visuose organizacijos lygiuose. Tai leidžia valdyti tiek atskirų kolegų, tiek visos įmonės augimą ir tobulėjimą. Tačiau tikras ekspertas žino, kad turi toliau tobulinti savo žinias ir įgūdžius, kad išlaikytų patikimumą. Yukl (2013) ekspertinę galią apibūdina kaip įtaką, kuri atsiranda iš patirties, turimų gebėjimų ir ekspertinių žinių, kuriomis naudojasi lyderis. Kad ši galia būtų veiksminga, labai svarbu, kad darbuotojai pripažintų lyderio ekspertines žinias ir priimtų jas kaip patikimą informacijos šaltinį.

Kiek vėliau French, Raven lyderystės galių sąrašą papildė dar ir informacinę galia, kuri įgyvendinama tada, kai asmuo turi galimybę apriboti arba suteikti kitiems prieigą prie atitinkamos informacijos. Autoriai ją padalijo į asmeninę ir pozicinę galią. Informacinę galią turintis asmuo gali pasinaudoti šia galia manipuliuoti kitų žmonių nuomone ir priversti juos sutikti su savo nuomone. Informacinę galią įvardina ir Yukl (2013), kuris teigia, kad informacinė galia suteikia lyderiui galimybę naudotis svarbia informacija ir valdyti šios informacijos sklaidą.

Yukl (2013) praplėtė lyderystės galių šaltinių sąrašą pridėdamas dar ir ekologinę galią (angl. ecological power), kuri leidžia lyderiui daryti įtaką sekėjų elgesiui per naudojamas technologijas, fizinę darbo aplinką.

Tačiau Pasaulinio Kūrybinės lyderystės centro (Centre for Creative Leadership - CCL) tyrėjai 2019 metais atlikę tyrimus atskleidė, kad realiai yra 7 lyderystės galios, kurias lyderiai gali panaudoti. CCL (2019) lyderystės galių apibūdinimas skiriasi nuo aukščiau išvardintų lyderystės galių. Tyrimo rezultatai teisėtą galią vadina pozicijos galia, kuri yra oficiali valdžia, kylanti iš asmens pavadinimo ar pareigų grupėje ar organizacijoje. Į lyderystės galių sąrašą įtraukia charizmos galią, ir apibūdina ją kaip įtaką, kurią sukuria lyderio stilius ar asmenybė. Atsiranda ir santykių galia, kurią lyderiai įgyja per savo oficialius ir neoficialius tinklus tiek savo organizacijose, tiek už jos ribų. Išskiria bausmės galią, kuri įgalina sankcionuoti asmenis už standartų ar lūkesčių nesilaikymą, bei galią apdovanoti kitus, kuri suteikia galimybę atpažinti ar apdovanoti asmenis už tai, kad jie laikosi standartų ar lūkesčių. Informacinė ir ekspertų galia išlieka. Informacijos galią CCL (2019) apibrėžia kaip kontrolę, kuri sukurta naudojant įrodymus, panaudotus argumentuoti, o ekspertų galią pažymi kaip įtaką, atsirandančią plėtojant ir perduodant specializuotas žinias (arba žinių suvokimą).

Lyderystės galių tipai pagal French, Raven, Yukl, CCL

French ir Raven (1959)	Yukl (2013)	Centre for Creative Leadership (2019)
Ekspertinė galia	Ekspertinė galia	Ekspertų galia
Referentinė galia	Bendraminčio (referentinė)	Santykių galia
Teisinė galia	Teisinė galia	Pozicijos galia
Atlygio galia	Atlygio galia	Galia apdovanoti
Priverstinė galia	Prievartinė galia	Bausmės galia
Informacinė galia (1964)	Informacinė galia	Informacijos galia
	Ekologinė galia	Charizmos galia

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, pagal naudotą literatūrą

Peiton, Zigarmi ir Flower (2018) atskleidė, kad skirtingi autoriai ir toliau diferencijavo teisėtus galios tipus į teisėtą abipusiškumą, teisėtą teisingumą ir teisėtą priklausomybę (Raven, 1993). Be to, prievartinė galia buvo padalinta į asmeninę prievartą ir beasmenę prievartą (Raven ir kt., 1998), o atlygio galia buvo atskirta į asmeninę atlygio galią ir beasmenę atlygio galią (Raven ir kt., 1998). Yukl (2013) papildydamas French ir Raven siūlomą galių šaltinių sąrašą pasiūlė lyderio galių šaltinius grupuoti į asmenines galias ir pareigybines galias, o Northouse (2021) lyderystės galią skirsto į asmeninę ir pozicijos galią. Pasak Northouse (2021) pozicinė galia suteikia vadovui teisę bausti ar apdovanoti savo darbuotojus, siekiant paveikti jų elgesį, o asmeninė galia atsiranda iš vidinių lyderio savybių, tai gali būti ir profesinės žinios, ir žmogiškosios savybės. Asmeninei galiai priskiria ekspertinę ir referentinę galią, o pozicinei galiai priskiria teisėtą, atlygio, priverstinę, informacinę galias. Paprastai, asmeninės galios yra labiau susijusios su darbuotojų pasitenkinimu darbu, organizaciniais įsipareigojimais ir darbo našumu, nei pozicinės galios. Puikūs lyderiai įvykdo pokyčius naudodami asmeninę galią (Pfeffer, 2011). Viena iš pozicinės galios – prievartinė galia – yra neigiamai susijusi su darbo rezultatais ir darbų kokybe. Kaip teigia Lunenburg (2012), kartais lyderiai lyderystės galias naudoja kartu įvairias deriniais, priklausomai nuo situacijos. Tracy (2001) sako, kad galia veikia pagal tą patį principą kaip ir meilė: kuo daugiau duodi kitiems, tuo daugiau gauni mainais. Be to, ji teigia, kad lyderiai gali maksimaliai padidinti savo galią ir sėkmės galimybes, suteikiant darbuotojams galimybę jiems patiems pajusti galios ir sėkmės jausmą.

Kaip alternatyvą Raven ir kt., (1998). Pierro ir kt., (2008), Randolph ir Kemery, (2011) įvairias galios formas suskirstė į dvi grupes, t.y. minkštąją ir kietąją galias.

Minkštajai galiai priskiriama ekspertinė galia, kuri priklauso nuo pasekėjo suvokimo apie aukštesnes lyderio žinias (Raven ir kt., 1998). Šios galios stiprumas priklauso nuo patirties ar žinių, kurias pasekėjas panaudoja konkrečioje situacijoje (Podsakoff ir Schriesheim, 1985). Informacinė galia reiškia įtakojančiojo gebėjimą pateikti pasekėjui pagrindimą, kodėl sekėjas turėtų pakeisti savo įsitikinimus ar elgesį (Raven ir kt., 1998). Referentinė galia priklauso nuo pasekėjo asmeninio tapatinimosi su lyderiu (Raven ir kt., 1998). Šios galios pagrindas kyla iš to, kiek pasekėjo asmeninė tapatybė pagerinama sąveikaujant su įtakojančiu asmeniu arba pasekėjo troškimu būti panašiam į įtakos darytoją (Podsakoff ir Schriesheim, 1985).

Kietajai galiai priskiriama prievartinė galia, kuri apibrėžiama kaip suvokiamas lyderio gebėjimas nubausti darbuotojus, jei jie nesilaiko nurodymų (Raven ir kt., 1998). Kaip teigia Podsakoff ir Schriesheim, (1985) prievartinės galios stiprumas slypi galimomis bausmėmis, o jos

naudojimas dažnai koreliuoja su padidėjusia įtampa tarp lyderio ir darbuotojo (Podsakoff, Schriesheim, 1985). Atlygio galia kyla iš piniginių ar nepiniginės kompensacijos galimybės (Raven ir kt., 1998). Atlygio galios intensyvumas didėja didėjant galimiems atlygiams (Podsakoff, Schriesheim, 1985). Teisėta valdžia kyla iš darbuotojo suvokimo apie lyderio teisę daryti įtaką kitiems (Raven ir kt., 1998). Teisėtos galios potencialas kyla iš pasekėjo internalizuotų vertybių, susijusių su lyderio valdžia arba teise būti lyderiu (Podsakoff ir Schriesheim, 1985) (Peiton, Zigarmi, Flower (2018).

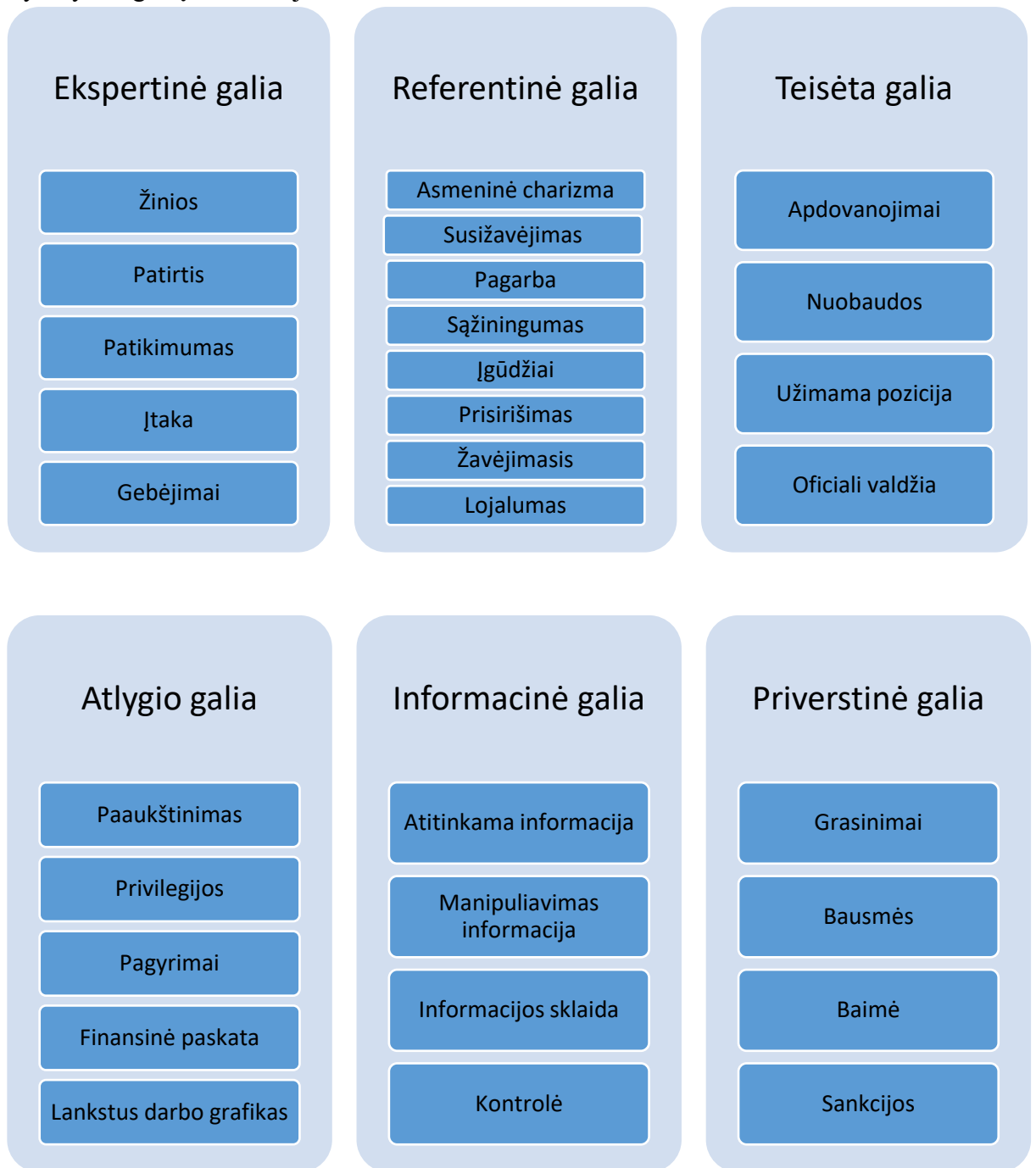
2019 m. CCL atliko tyrimą siekdami nustatyti, kaip lyderiai naudoja galią ir kaip asmenys ir organizacijos gali pagerinti savo lyderystę efektyviai panaudodami lyderystės galias ir nustatę keletą strategijų, kaip efektyviai panaudoti šią galią vadovaujant:

- pirmenybę teikti santykiams;
- nepersistengti su savo asmenine dienotvarke;
- padidinti savo ryšius;
- dalintis informacija;
- išnaudoti visas savo pozicijas;
- ugdyti savo charizmą;
- būti ekspertu;
- pritaikant turimą galią apdovanoti kitus, pagirti žodžiu, mokyti kitus.

Tačiau kokią galią efektyvūs lyderiai naudoja dažniausiai? Veiksmingi lyderiai žino, kaip įvairiose situacijose pasinaudoti skirtingomis galiomis. Paprastai tai yra įgūdis, kuris vystosi su patirtimi.

Apžvelgus mokslines įžvalgas galima teigti, kad tam tikros galios rūšys yra veiksmingos tik tais atvejais, kai reikia nedelsiant imtis veiksmų ar sprendimo. Darbuotojo netinkamo elgesio atveju galima naudoti kietąsias galias, t.y. prievartinę galią, kad įtikinti darbuotoją nutraukti netinkamą elgesį, atlygio arba teisėtąsias galias. Veiksmingiausia, kaip teigia mokslininkai, pasikliauti švelnesnėmis (minkštosiomis) galios rūšimis, kad paskatinti darbuotojus įsipareigoti siekti organizacijos tikslų ir planų. Tai yra informacinė, referentinė ir ekspertinė galia. Skirtingi galios tipai gali suteikti didesnę įtaką, padidinti darbuotojų įsitraukimą ir pasiekti geresnių rezultatų organizacijoje. Mokėjimas panaudoti savo galią yra įgūdis, kuris paprastai ateina su laiku ir patirtimi (Eatough (2021).

Lyderystės galių skiriamieji bruožai:



1.2 pav. Lyderystės galių skiriamieji bruožai
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, pagal naudotą literatūrą

Ekspertinė galia kyla iš lyderio kompetencijos, gebėjimo suvokti situaciją iš esmės. Jeigu lyderis turi daugiau žinių, įgūdžių ir gebėjimų – ši galia reikšmingai įtakoja kolektyvo požiūrį į vadovą.

Referentinė galia grindžiama tapatybe su lyderiu, potraukiu jam arba pagarba jam. Lyderiai, kurie yra žavūs ir patikimi, linkę turėti ir naudoti referentinę galią dažniau. Parodydami nuoširdų rūpestį ir rodydami bendrą pagarbos kitiems lygį, lyderiai, naudodami referentinę galią ypatingai sustiprina santykius su kolektyvu.

Teisėta galia kyla iš teisėtos valdžios teisės reikalauti, kad būtų laikomasi reikalavimų. Vadovas, turėdamas įgaliojimus turi galios nurodyti ir reikalauti.

Atlygio galia grindžiama įsitikinimu, kad lyderis valdo svarbius išteklius ir atlygį, kurio nori pasekėjas. Atlygio galia priklauso ne tik nuo lyderio faktinės atlygio kontrolės, bet ir nuo pasekėjo suvokiamos vertės. Atlygio galia dažniausiai naudojama siekiant duoti ką nors mainais už paskirtų užduočių atlikimą.

Informacinė galia kyla iš vadovo turimų įgaliojimų. Vadovas disponuoja dideliais informacijos kiekiais ir gali ja manipuliuoti.

Priverstinė galia – gebėjimas bausti, jei lūkesčiai nepatenkinami. Prievartos galia yra galimybė skirti bausmes tiems, kurie nevykdo prašymų ar reikalavimų. Daugeliu atvejų priverstinė galia naudojama daugiausia kaip paskutinė išeitis, nes ji turi didelį neigiamą šalutinį poveikį (konfliktai, motyvacijos sumažėjimas, pyktis).

Apibendrinant, lyderystės galios yra vadovo įrankis pasiekti rezultatą. Vadovas naudojami 6 galios tipais: referentine, ekspertine, teisėta, atlygio, informacine ir priverstine. Paskatinti darbuotojus įsipareigoti siekti organizacijos tikslų ir planų veiksmingiausia naudoti ekspertinę, referentinę ir informacinę galią.

1.3. Pokyčių organizacijoje teorinis konstruktas

Šiandien vis daugiau organizacijų susiduria su nuolat besikeičiančia, dinamiška aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti t.y. darbuotojų kaita, technologijos, ekonominiai sunkumai, konkurencija, socialinės tendencijos, pasaulinė politika ir žinoma Covid 19. Pokyčiai organizacijose yra susiję tiek su žmonių, tiek su pačios organizacijos pokyčiais, todėl organizacijos pokyčiai daro įtaką žmonėms, o žmonės - daro įtaką organizacijos vystymuisi. Paprastai pokyčio sąvoka gali būti suvokiama kaip tam tikras bet kokios srities pakitimas, minėto pakitimo rezultatas (Videikienė, Šimanskienė 2013). Norint pasiekti reikiamų rezultatų, turi keistis visi. Kaip teigia Onimole (2017), kad organizacijos pasiektų tikslus ir įveiktų pasipriešinimą pokyčiams bei susidorotų su jais, žmonės turi būti supažindinami iš anksto apie numatomus pokyčius, nes nežinodami žmonės priešinsis pokyčiams, jie turi suprasti pokyčių svarbą, pasekmes ir suvokti, kad pokyčiai bus naudingi ir yra reikalingi. Efektyvus bendravimas atsako į kiekvienam žmogui kylančius klausimus: „Ką man reiškia šis pokytis?“

Svarbiausias sėkmingų pokyčių veiksnys visada buvo ir bus žmonės. Pasak Lodienės įgyvendinant pokyčius susiduriama su darbuotojų pasipriešinimu, nes tokia būna dažniausia reakcija. Kad pokyčiai būtų sėkmingi turi dalyvauti visi: lyderiai, vadovai, darbuotojai. Lyderiai turi pripažinti, kad žmonės yra kiekvieno pokyčio pagrindas. Jei žmonės nesikeičia, jos miršta. Veiksmingi pokyčiai skatina teigiamą pagreitį visose organizacijose, tačiau dažnai nepavyksta dėl komunikacijos stokos. Kaip teigia Burbulytė-Tsiskarishvili, (2016) pokyčių įgyvendinimui labai svarbus organizacijos narių palaikymas, pasitikėjimas ir tikėjimas, kad bus geriau nei buvo, ypatingai tada, kai esama situacija organizacijos narių nebetenkina.

Pokyčių išvengti dažniausiai neįmanoma, nes keičiasi technologijos, darbo jėgos pasiūla, didėja konkurencija, socialinės tendencijos, sparčiai kintančios rinkos sąlygos bei vartotojų poreikiai, greiti pasikeitimai tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje skatina organizacijas į pokyčius ir

jų valdymą žvelgti ne tik kaip į iššūkius, bet ir kaip į galimybę plėsti savo veiklą, tobulinti organizacijos veiklos procesus. (Videikienė, Šimanskienė, 2013). Robbins (2006) pokyčius skatinančius veiksnius įvardina kaip pokyčius skatinančias jėgas. Jei organizacija nori išlikti, ji privalo reaguoti į savo aplinkos pokyčius, turi gebėti valdyti pokyčius. Pasak Videikienės ir Šimanskienės (2013, p. 109) „pokyčių valdymas gali būti suvokiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną“.

Pokyčių valdymas gana sudėtingas procesas. Kad pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai, vadovas turi gebėti įtikinti suinteresuotas šalis dėl pokyčių įgyvendinimo būtinybės, įtraukti darbuotojus į pokyčio valdymo procesus, nuolat komunikuoti su darbuotojais, įvertinti ir iš anksto numatyti kaip įveiks pasipriešinimą pokyčiams. Vadovai gali laukti, kol įvyks pokyčiai, arba gali juos numatyti ir veikti iš anksto. Videikienė ir Šimanskienė (2013) teigia, kad vienas iš dažniausiai akcentuojamų sėkmingų pokyčių veiksnių yra vadovo vaidmuo: jo asmeniniai sugebėjimai, pasirengimas, žinios bei patirtis. Vadovas privalo komunikuoti su darbuotojais bei įtikinti juos ir visas suinteresuotąsias šalis dėl pokyčių neišvengiamumo, turi gebėti priimti reikiamo laipsnio riziką bei identifikuoti problemas dėl kylančios rizikos, įvertinti jas, bei sugalvoti jų įveikimo būdus ir priemones, gebėti laiku prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Pokyčių valdymą, kaip būdą, pasiekti organizacijos užsibrėžtų tikslų ir siekių, įgyvendinti numatytąją organizacijos viziją aprašo Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, (2006), Paton, McCalman, (2008), Hurn, (2012), Videikienė, Šimanskienė (2013).

Efektyviai valdyti pokyčius, tai visų organizacijų siekiamybė, ši sritis dažniausiai vadinama pokyčių valdymu ir nagrinėja veiksmų, kurių tikslas yra įdiegti organizacijos pokyčius, iniciatyvą, priežiūrą ir tolesnę stebėseną (Karlof, Lovingsson 2006). Užkirsti kelią pokyčiams ne visada yra įmanoma, nes kartais jie yra neišvengiami. Pasak Videikienės ir Šimanskienės (2013), Vanagas (2007) pokyčius apibūdina, kaip pastoviausią pasaulyje egzistuojantį procesą, kuriuo analizuojama praeitis, siekiant išsiaiškinti dabarties veiksnius, svarbius ateičiai, o Nelson (2003), organizacinius pokyčius įvardija kaip reaktyvų, nutrūkstantį ir organizacinės krizės nulemtą procesą. Hussain ir kt. (2016) organizacinį pokytį paaiškina kaip organizacijos judėjimą iš žinomos (dabartinės būsenos) į nežinomą (geidžiamą ateities būseną). Pokyčius kaip procesą aprašo ir daugiau autorių (Nelson, 2003; Cibulskas 2006, ir kt.).

Įgyvendinant pokyčius būtina juos tinkamai valdyti. Pasak Korsakienės (2006), pokyčių valdymas yra „nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančius išorinių ir vidinių vartotojų poreikius“. Nors organizaciniai pokyčiai yra judėjimas iš vienos organizacijos būsenos į kitą (pageidaujamą) (Videikienė, Šimanskienė 2013), tačiau įgyvendinant pokyčius susiduriama su pasipriešinimu, pasak Lodienės tokia būna dažniausia darbuotojų reakcija. Dažnu atveju tokia darbuotojų reakcija būna dėl nežinojimo, komunikacijos stokos apie vykstančius pokyčius. Lodienė, (2005) išskiria keletą priežasčių:

- žmonės nežino kas iš viso yra pokyčiai organizacijoje,
- kaip reikia pokyčius valdyti,
- narių pasipriešinimas,
- blogai įgyvendinamos strategijos pereinamuoju laikotarpiu (Burbulytė-Tsiskarishvili, 2016).

Robbins (2013) priešiniamsi įvardina kaip teigiamą reiškinį, nes tai suteikia tam tikrą elgsenos stabilumą ir nuspėjamumo laipsnį. Priešinimasis būna individualus ir organizacinis.

Individualus priešinimasis kuris kyla dėl įpročių, saugumo, ekonominių veiksnių, nežinomybės baimės, selektyvaus informacijos apdorojimo, o organizacijos priešinimasis kyla dėl struktūrinės inercijos, riboto permaitinimo dėmesio centro, grupinės inercijos, grėsmės patyrimui, grėsmės susiformavusiems valdžios santykiams, grėsmės nusistovėjusiam išteklių paskirstymui. (Robbins, 2006). Kad organizacijose būtų kuo mažesnis pasipriešinimas pokyčiams ir kultūrai mažiau vidinių prieštaravimų, visi pokyčiai turi būti valdomi. Moran ir Brightman (2001) pokyčių valdymą apibūdina kaip „nuolatinį organizacijos krypties, struktūros ir pajėgumų atnaujinimo procesą, siekiant patenkinti nuolat kintančius išorinių ir vidinių klientų poreikius“. Lodienė (2005) išskiria 3 pagrindinius dalykus, be kurių nebus efekto valdant pokyčius:

- žinios, kodėl, kas ir kaip bus keičiama;
- noras keisti ir ketinimas keisti;
- gebėjimai, įgūdžiai, nurodantys kaip keisti.

Pasak Lewin: "Motyvacija pokyčiams turi būti sukurta prieš įvykstant pokyčiams. Reikia padėti iš naujo išnagrinėti daugelį puoselėjamų prielaidų apie save ir savo santykius su kitais". Tai atšildymo etapas, nuo kurio prasideda pokyčiai. Kad pokyčiai vyktų sėkmingai, Lewin (1947) sukūrė pokyčių valdymo 3 etapų modelį: atšildymas (unfreezing), keitimas (transformation), užšaldymas (refreezing). Pasak Lewin, kad permainos vyktų sėkmingai, reikia atšildyti status quo, pakeisti jį į naują būklę ir užšaldyti naujus pokyčius, kad jie taptų nuolatiniais. Kaip teigia. Robbins (2006) atšildymo etape galima panaudoti vieną iš šių būdų:

- galima sustiprinti skatinančiąsias jėgas, kreipiančias elgseną tolyn nuo status quo;
- sumažinti pasipriešinimo jėgas, kurios kliudo išeiti iš egzistuojančios pusiausvyros;
- suderinti abu šiuos būdus.

Kai atšildymas yra baigtas reikia įvykdyti pačius pokyčius ir iš naujo užšaldyti, kad jie išliktų. Užšaldymo tikslas – stabilizuoti skatinančiąsias ir priešinimosi jėgas.

Barrow, Annamaraju, Toney-Butler (2021) aprašo pokyčių teorijų fazes, parengtas pagal pradinę Lewin pokyčių teoriją, kurias sukūrė Lippitto, Kotter ir Rogers.

1.3. lentelė

Pokyčių įgyvendinimo teorijų fazės

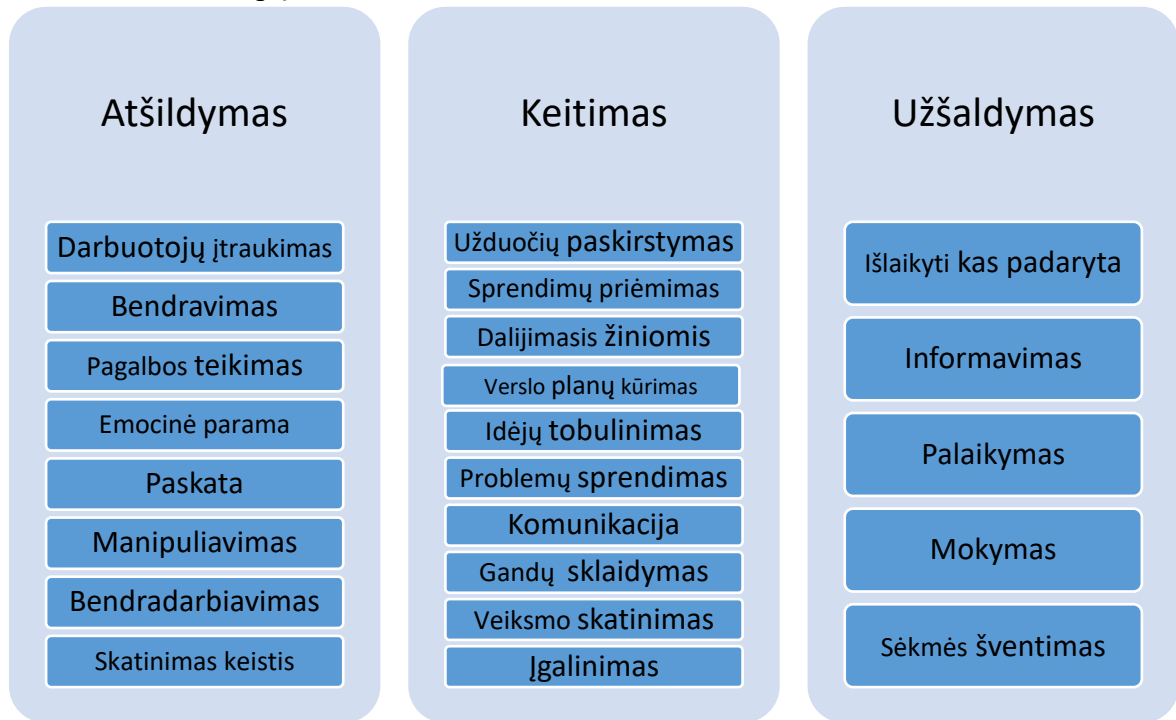
Lippitt	Kotter, 1995	Rogers
Vis geriau suvokti pokyčių poreikį	Sukurkite skubos pokyčiams jausmą	Žinios (išsilavinimas ir bendravimas, kad darbuotojai galėtų patirti pokyčius)
Sukurkite ryšį tarp sistemos ir pokyčių agento	Suformuokite vadovaujančią pokyčių komandą	Įtikinėjimas (pokyčių lyderių naudojimas siekiant sudominti personalą; bendraamžiai įtikina bendraamžius)
Apibrėžti pakeitimo problemą	Sukurkite viziją ir planuokite pokyčius	Sprendimas (darbuotojai nusprendžia, priimti ar atmesti pakeitimą)
Nustatykite pokyčių tikslus ir veiksmų planą pasiekimams	Perduokite pokyčių viziją ir planą suinteresuotosiomis šalimis	Diegimas (naujų procesų pritaikymas praktikoje)
Įgyvendinti pakeitimą	Pašalinkite pokyčių kliūtis	Patvirtinimas (darbuotojai pripažįsta pakeitimo vertę bei naudą ir toliau naudojami pakeistais procesais).
Darbuotojai priima pakeitimus; stabilizavimas	Pateikite trumpalaikius laimėjimus	

Iš naujo apibrėžti pokyčių agento ryšį su sistema.	Remkite pokyčius	
	Pokyčius įsitvirtinkite kultūroje.	

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, pagal naudotą literatūrą.

Šiame darbe, lyderystės galių panaudojimo įtaką pokyčiams organizacijoje, nagrinėsime remiantis Lewin pokyčių valdymo 3 etapų modeliu: atšildymo, keitimo ir užšaldymo.

Lewin 3 etapų modelis:



1.3pav. Pokyčių valdymo etapai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, pagal naudotą literatūrą

Kaip teigia Hussain ir kiti (2016) atšildymo etape, norint įveikti pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams, darbuotojų įtraukimas yra pati seniausia ir veiksmingiausia strategija planuojant ir įgyvendinant pokyčius. Šiame etape turi būti aiškiai akcentuojam, kas turi būti pakeista, kodėl reikalingas pokytis, bei sukuriamas poreikis keistis. Pasak Hussain (2016), šiame etape veiksmingos turėtų būti keturios lyderystės galios: teisėta galia, informacinė galia, ekspertinė bei atlygio galios. Tai galios, kurios skatina darbuotojų dalyvavimą pokyčiuose. 2002 m. Pierce ir kt. atliktas tyrimas parodė, kad norint paskatinti procesą, darbuotojai turi būti įtraukti į pokyčius. Lyderiai turėtų šviesti, bendrauti, dalyvauti, įtraukti, teikti pagalbą, teikti emocinę paramą ir paskatas, manipuliuoti, bendradarbiauti ir skatinti darbuotojus keistis (Hussain ir kiti (2016). Pasak Hussain, antrame etape (keitimo) darbuotojai dalijasi žiniomis apie užduočių paskyrimą, klientų aptarnavimą, veiklos rezultatus ir sprendimų priėmimą, informacijos srautą iš kelių lygių, verslo planų kūrimą, konkurencines sąlygas, naują technologijų įrangą, darbo metodus, organizacijos tobulinimo idėjas, dalijasi įgūdžiais ir žiniomis, prisideda prie problemų sprendimo. Keitimo etape svarbu įtraukti personalą į pokyčių planavimo procesą, kviesti darbuotojus bendradarbiauti, skatinti, palaikyti darbuotojus, nuolat informuoti kaip sekasi vykdyti pokyčius, viešinti tarpinius rezultatus. Šiame etape svarbi dažna komunikacija, gandų sklaidymas, veiksmo skatinimas, įgalinimas. Lyderiai dažniausiai naudoja atlygio, referencinę, priverstinę galias. Užšaldymo etape svarbu pokytį padaryti vidinės kultūros dalimi, išlaikyti, kad negrįžtų į senas

„vėžes“ adaptuoti organizacijos struktūrą, informuoti, palaikyti ir mokyti darbuotojus bei švęsti sėkmę. Apie įvykusius pokyčius įrašyti į pareigybines instrukcijas, pakeisti įstatus, standartus, strategiją. Užšaldymo etape naudojama informacinė galia ir teisėta galia.

Apibendrinant, pokyčiai dažniausiai yra suprantami kaip nuolatinis procesas, kuris turi vykti. Pokyčių teorijos apibūdina efektyvumą, kaip organizacijos gali modifikuoti savo strategijas, procesus ir struktūras. Norint pradėti įgyvendinti pokyčius, reikia suprasti kodėl jie turi vykti. Sėkmingas pokyčio įgyvendinimas turi praeiti tris etapus: atšildymo, keitimo ir užšaldymo.

1.4. Lyderystės galios įtaka pokyčio proceso aspektu

Kaip teigia Liukinevičienė (2013) lyderystė yra neatsiejama nuo pokyčių. Lyderystė pokyčių kontekste gali būti apibrėžiama kaip „diagnozavimo, kur darbo grupė yra dabar ir kur ji turi būti ateityje, ir strategijos, kaip tai pasiekti, suformulavimo procesas. Lyderystės galių panaudojimas apima pokyčių įgyvendinimą sukuriant įtakos pagrindą su pasekėjais, motyvuojant juos dirbti siekiant pokyčių ir dirbant įveikti kliūtis pokyčių įgyvendinime. Hussain ir kiti (2016), Pfeffer (1993), išnagrino kelis atliktus tyrimus ir sudarė lyderystės galios panaudojimo darbe etapus:

1. Iš pradžių galima pasikliauti teisėta valdžia, tačiau ilgiau ja naudojantis galima sukelti darbuotojų nepasitenkinimą, pasipriešinimą ir nusivylimą. Jei teisėta galia nesutampa su ekspertų galia, gali būti neigiamas poveikis produktyvumui, o priklausomybė nuo teisėtos valdžios gali lemti tik trumpalaikius problemų sprendimus.

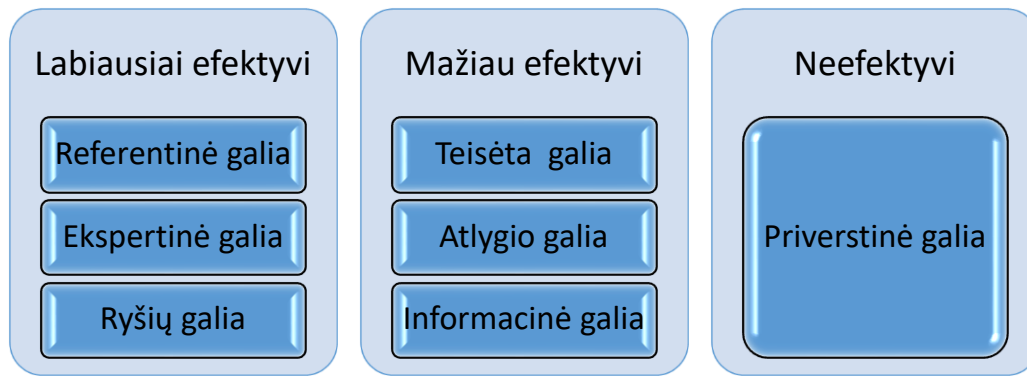
2. Atlygio galia gali tiesiogiai paveikti darbuotoją, tačiau tai tik trumpalaikis efektas. Ilgalakis atlygio galios naudojimas gali sukelti priklausomumą, tai darbuotojams gali tapti norma, ir jie tampa nepatenkinti.

3. Nors prievartos galia gali lemti pavaldinių laikiną paklusnumą, tai sukelia nepageidaujamą šalutinį nusivylimo, baimės, keršto ir susvetimėjimo poveikį. Tai savo ruožtu gali lemti prastus rezultatus, nepasitenkinimą ir darbuotojų kaitą.

4. Ekspertinė galia yra glaudžiai susijusi su pasitikėjimu, kai lyderis naudoja ekspertinę galią, darbuotojų požiūris į lyderį visada bus teigiamas.

5. Referentinė galia gali paskatinti neabejotiną pasitikėjimą, lojalumas ir pavaldinių nuolankumą. Naudojant referentinę ir ekspertinę galią, reikalinga mažesnė darbuotojų priežiūra.

Todėl vadovo atsakomybė, kokias lyderystės galias panaudos, kad įgyvendinami pokyčiai būtų kuo sėkmingesni.



1.4 pav. Lyderystės galių efektyvumas
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, pagal Eatough (2021)

Remiantis CCL (2019) tyrimo išvalgomis, norint efektyviai naudoti lyderystės galias svarbiausia yra:

1. teikti prioritetą santykiams. Lyderiui būtina sutelkti žmones, su kuriais reikia užmegzti ar plėtoti santykius, investuoti laiką bei energiją į esamus santykius. Būtina siekti geriau suprasti kitus ir pripažinti kitų poreikius.
2. būti ekspertu. Išsilavinimas, turimos žinios, patirtis, kompetencija, nuolatinis tobulėjimas ne tik stiprina ekspertinę galią, tačiau ir motyvuoja darbuotojus sekti paskui.
3. maksimaliai perduoti informaciją. Lyderis neturi būti apibūdinamas kaip turintis daug informacijos siekiant asmeninės naudos.
4. Kūrybiškai išnaudoti turimų įgaliųjų galimybes. Padėtis ne visada reiškia galią. Lyderiui svarbu išnaudoti savo asmeninę charizmą – kalbėjimo manieras, pozityvų minčių perteikimą, viešo kalbėjimo įgūdžius.

Apibendrinant, vadovai gali būti lyderiais, įkvepiančiais ir motyvuojančiais kolektyvą tada, kai pabrėžia santykių galią ir informacijos galią, turi pakankamai kompetencijos, taip pat plėtoja kitus savo galios pagrindus.

2. LYDERYSTĖS GALIOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS POKYČIAMS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

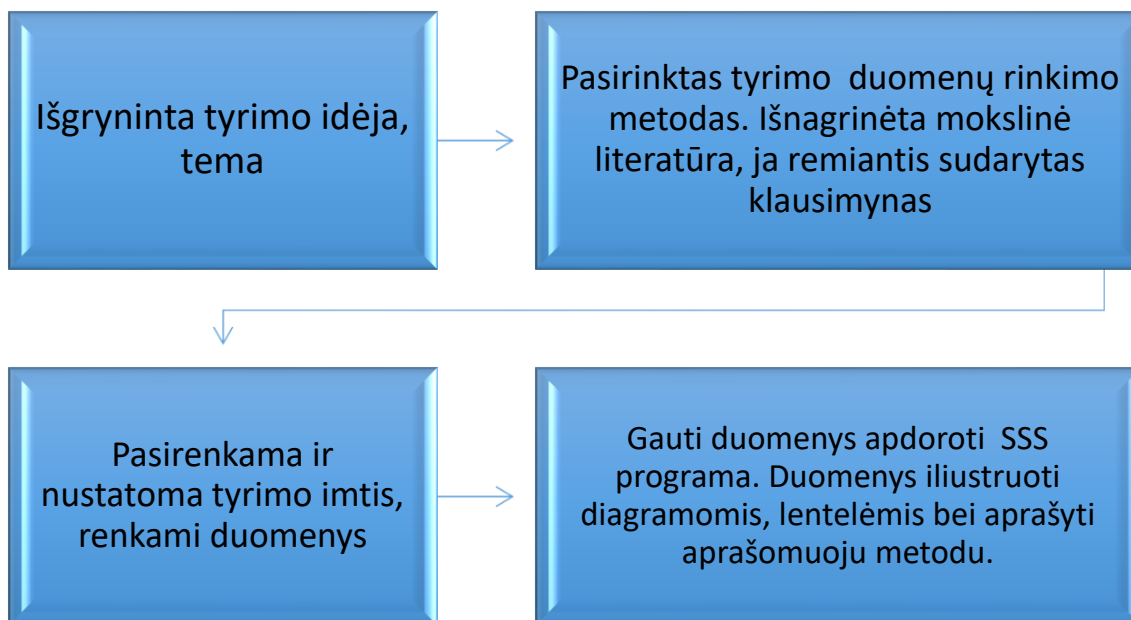
Tyrimo metodai. Žukauskienės (2011) nuomone, metodo pasirinkimas labai svarbu, nes ne kiekvienas metodas leidžia tyrėjui pasiekti užsibrėžto tikslo. Atliekant tyrimus yra taikomi įvairūs tyrimų metodai. Jie skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. Kokybiniai tyrimai dažniausiai naudojami siekiant suprasti tiriamą reiškinį. Kiekybiniai tyrimai dažniausiai naudojami tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti.

Siekiant atskleisti skirtingų lyderystės galių įtaką pokyčiams, organizacijos darbuotojų vertinimu, pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Kiekybinis tyrimas – tai struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos kylančiu tikslu tyrimas, taikant matematinis analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti (Žukauskienė, 2011). Remiantis Melnikova (2017) kiekybiniai tyrimai padeda išsiaiškinti objekto išorinius požymius,

statistiškai pagrįsti, reiškinių priežastinius ryšius. Požymiai paaiškinami matuojant, skaičiuojant, lyginant kiekybinius duomenis, gautus atlikus anketavimą - kiekybinio tyrimo duomenų rinkimo metodą.

Naudoti kiekybinio tyrimo metodai: apklausa, statistiniai duomenų analizės metodai (aprašomoji statistika, duomenų grupavimas).

Tyrimo etapai. Mokslinio darbo rengimas atliktas etapais.



2.1 pav. Tyrimo organizavimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimas buvo atliekamas etapais:

- Pasirengimo etapas: išgryninama idėja, aktuali mokslinio darbo tema, formuluojamas darbo tikslas, probleminiai klausimai.
- Mokslinės literatūros analizės etapas: atliekama sisteminė ir kritinė lietuvių bei užsienio mokslininkų mokslinės literatūros analizė. Išanalizavus mokslininkų įžvalgas parengtas klausimynas.
- Tyrimo imties nustatymo ir duomenų rinkimo etapas: tyrimui pasirinkta patogioji atranka.

Tokia atranka apima tuos generalinės aibės vienetus, kurie yra lengvai pasiekiami (Valackienė ir kt., 2008). Kadangi šio tyrimo autorė dirba Darbo rinkos mokymo centre, dalyvauti pakviesti visi Lietuvoje veikiančys Darbo rinkos mokymo centrai. Vadovaujantis Kardelio (2005) nurodymais, imties tūrio nustatymui pasirinkta V. I. Paniotto formulė $n=1/(\Delta^2+1/N)$, kai:

n – reikalingas apklausti respondentų skaičius;

Δ – leistina paklaida, kadangi reikia skaičiuoti 95% patikimumo lygmeniu, tai leistina paklaida šiame tyrime neviršija 5%;

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Pagal šią formulę apskaičiuota, jei darbo rinkos mokymo centruose dirba 300 darbuotojų, iš jų reikia apklausti 169 darbuotojus. Gautos 179 anketos.

Pastarąjį dešimtmetį itin didelės investicijos ir valstybės dėmesys skiriamas šioms organizacijoms. Tai kelia iššūkį nuolatiniams pokyčiams. Todėl atliekant tyrimą nebuvo siekiama įtraukti kuo

daugiau tiriamųjų grupių, tačiau apsiribota siekiu atskleisti tiriamą reiškinį – lyderystės galių įtaka pokyčiams, būtent šiame sektoriuje.

➤ Duomenų analizės etapas. Apklausus kiekybinio tyrimo respondentus, naudotas aprašomosios statistikos metodas, anketiniai duomenys buvo sumuojami ir verčiami procentine išraiška, fiksuojami paveiksluose ir dažnių lentelėse leidžiančiuose vaizdžiau suvokti darbe pateikiamus argumentus. Buvo skaičiuojamas vidurkis, vidutinis standartinis nuokrypis (SD) ir moda. Vidurkis ir moda buvo skaičiuojami siekiant palyginti tyrimo dalyvių nuostatų skirtumus. Taip pat atsakymai buvo kryžminami koreliacinės analizės metodu, siekiant išsiaiškinti, ar kai kurios respondentų demografinės charakteristikos daro įtaką jų atsakymams Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti MS Excel ir IBM SPSS programomis. Nustatant statistinį ryšį naudota koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (Williams F., Monge P, 2006)

2.1 lentelė

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė										
Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

Tyrimo etika. Tyrimas vyko atsižvelgiant į Melnikovos (2017) teikiamas rekomendacijas dėl pagrindinių etikos principų. Vykdamas tyrimą buvo užtikrinti etikos principai: geranoriškumas, pagarba asmens orumui, teisingumas ir teisė gauti tikslią informaciją.

Geranoriškumo principo pagrindu klausimynas parengtas taip, kad jame nėra asmens orumą įžeidžiančių ir žeminančių teiginių. Respondentai informuoti, jog jų geranoriškai prašoma atsakyti į klausimus, o jų atsakymai bus panaudoti magistro darbo tyrimui.

Pagarbos asmens orumo principo pagrindu klausimai pateikiami aiškiai, neperkrauti smulkmeniškais detalėmis. Paaiškinamas tyrimo tikslas, rezultatų panaudojimas.

Teisingumo principo pagrindu respondentams nebuvo parinkti jokie konkretūs kriterijai: tyrime galėjo dalyvauti visi darbingo amžiaus asmenys, neatsižvelgiant į jų užimamas pareigas, lytinę orientaciją, negalią ir kt.

Tyrimo metu išlaikomas privatumas - nėra nurodoma darbovietė, asmens duomenys, vardas, pavardė, gyvenamoji vieta, bei kita informacija, kuri leistų identifikuoti respondentą.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Kiekybinio tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anketa – tai struktūruotas tyrimo instrumentas, kurį sudaro sąrašas klausimų bei į kiekvieną jų pateikiami keli alternatyvūs atsakymai (Dikčius, 2011). Pasirinktas metodas (anketa) skirtas surinkti duomenis, kurie leistų nustatyti tiriamo reiškinio dėsningumus, savybių tipiškumą, atsitiktinumą.

Diagnostiniai klausimai suformuluoti remiantis Lodienės (2005), Yukl (2013), Burbulytės-Tsiskarishvili (2016), Hussain et al (2016), Onimole (2017), Eatough (2021) ir kitų mokslininkų darbais.

Klausimyno struktūra

Struktūrinis komponentas	Turinys	Sąsajos su teorine dalimi
Demografiniai kintamieji	Lytis; amžius; darbinė patirtis; darbinė veikla	
Pokyčiai organizacijoje	6 kl. Pokyčio valdymas (atšildymas – 3 teiginiai, keitimas – 3 teiginiai, užšaldymas -3 teiginiai). 7 kl. Asmeninis išitraukimas į pokyčių įgyvendinimą 8 kl. Nuomonė apie pokyčių būtinybę.	S.O.Onimole (2017), D. Lodienė (2005), G. Burbulytė-Tsiskarishvili (2016), S.Hussain et al (2016)
Lyderystės galios	9 kl. Vadovo naudojamų galių vertinimas (referentinė - 2 teiginiai, ekspertinė-2 teiginiai, teisėta-2 teiginiai, atlygio-2 teiginiai, informacinė-3 teiginiai, priverstinė-2 teiginiai). 10 kl. Nuomonė apie pageidaujamą skirtingų lyderystės galių įtaką (referentinė - 2 teiginiai, ekspertinė-2 teiginiai, teisėta-2 teiginiai, atlygio-2 teiginiai, informacinė-2 teiginiai, priverstinė-2 teiginiai). 11 kl. Motyvuojančios ir demotyvuojančios įgyvendinant pokyčius lyderystės galios (referentinė - 2 teiginiai, ekspertinė-2 teiginiai, teisėta-2 teiginiai, atlygio-2 teiginiai, informacinė-2 teiginiai, priverstinė-2 teiginiai).	S.Ward (2020), A.Twin (2020), J.Morga (2020), Oržekauskas (2012), E.Eatough (2021)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

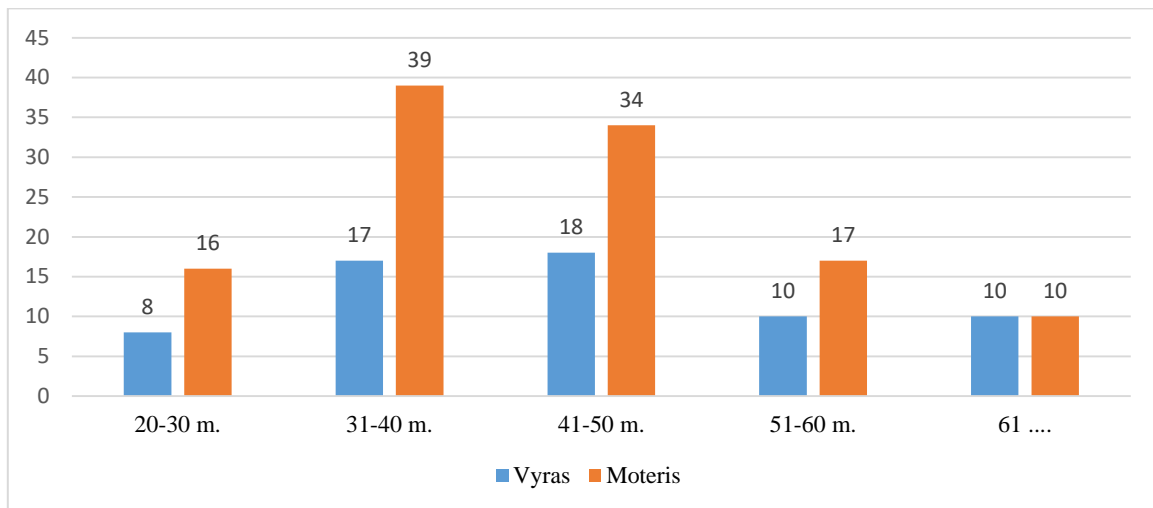
Remiantis Melnikova (2017) klausimynas sudarytas taip, kad apklausiamų pastangos atsakyti būtų minimalios, klausimai pateikti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami ir trumpi. Vadovaujantis Dikčiaus (2011) pastabomis, klausimynas neapsunkintas papildančiais klausimais, nes vadovautasi nuomone, kad klientams neturi būti sudėtinga atsakyti į klausimus. Didelės apimties klausimynai „atbaido“ respondentus. Klausimyno struktūra susideda iš instrukcinės dalies, demografinių ir diagnostinių klausimų. Atsakymams naudotos nominalinė skalė (su keliais galimais atsakymais) ir ranginė skalė (sudaryta iš ranginės alternatyvų sekos – tikrai taip, taip, abejoju, ne, tikrai ne).

Norint įsitikinti tyrimo anketos patikimumu, bei vidiniam nuoseklumui įvertinti buvo apskaičiuotas Cronbach's koeficientas (Cronbach's alpha), kuris visai anketai sudarė 0,756. Remiantis Žukauskiene (2011) anketos patikimumas yra geras, kai alfa vertės yra nuo 0,75 iki 1. Šiuo atveju galima teigti, jog anketos klausimai sudaryti patikimai ir nuosekliai.

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Demografiniai kintamieji padeda išsiaiškinti papildomą informaciją apie respondentų nuostatų priklausomybę nuo: lyties, amžiaus, kokio tipo organizacijoje dirba, darbo stažo dabartinėje organizacijoje ir pan.

Tyrime dalyvavo 179 respondentai.

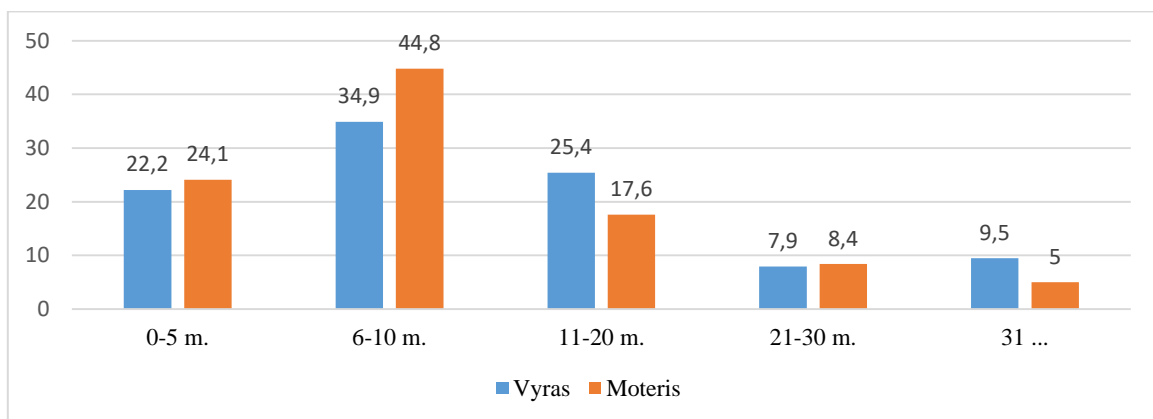


2.3.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių (N=179)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo, kad tyrime dalyvavo 63 vyrai ir 116 moterų (atitinkamai 35,2 ir 64,8 proc.). Nustatyta, jog tyrime dalyvavo daugiau moterų nei vyrų, procentine išraiška iš viso tyrime dalyvavusių vyrų ir moterų skirtumas beveik dvigubas.

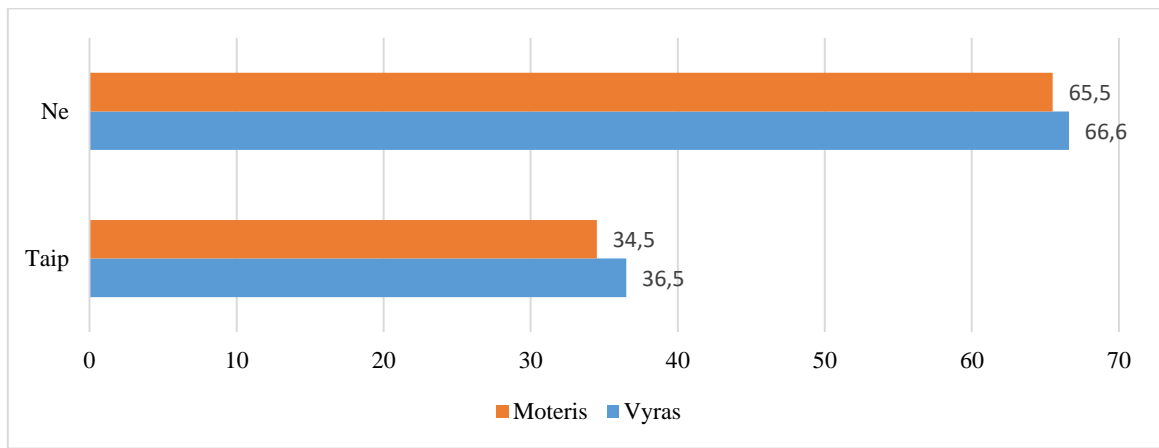
Išanalizavus duomenis pagal amžių nustatyta, kad tyrime dominuoja 31-50 metų amžiaus respondentai. 31,3 proc. nurodė 31-40 m. amžių, 29,2 proc – 41-50 m. amžių. 13,4 proc. yra 20-30 m., 11,22 proc. vyresni nei 61 m. Procentine išraiška pagal lytį ir amžių išsiskiriančių skirtumų nenustatyta. Visose amžiaus grupėse vyrai ir moterys pasiskirstė panašiu procentiniu punktu.



2.3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir darbo stažą dabartinėje darbovietėje (proc.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant respondentų darbo stažą dabartinėje darbovietėje nustatyta, jog kas trečias vyras (34,9 proc.) ir kas antra moteris (44,8 proc.) dirba nuo 6 iki 10 metų. Vienas iš penkių, tiek vyrų, tiek moterų yra dar sąlyginai naujokai, dirbantys iki 5 metų. Galima daryti prielaidą, jog respondentų darbo stažo įvairovė sudaro galimybę objektyviai įvertinti pokyčių valdymą bei lyderystės galių įtaką pokyčiams.



2.3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas organizacijoje pagal užimamą padėtį (proc.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

65 proc. respondentų nurodė, kad organizacijoje pavaldžių darbuotojų neturi, 35 proc. respondentų yra tam tikro lygmens vadovai. Kaip teigia E. Eatough (2021) kiekvienas vadovas turi tam tikrą galios kiekį, nepaisant jo padėties hierarchijoje. Įvertinus tai, kad didžioji dalis (65 proc.) tyrimo dalyvių yra organizacijos darbuotojai, neužimantys vadovaujančių pareigų, galima daryti prielaidą, jog atsakymų rezultatai bus reprezentatyviai atskleidžiantys lyderystės galių įtaką visai organizacijai siekiant įgyvendinti pokytį.

Apibendrinant tyrimo dalyvių demografinius duomenis:

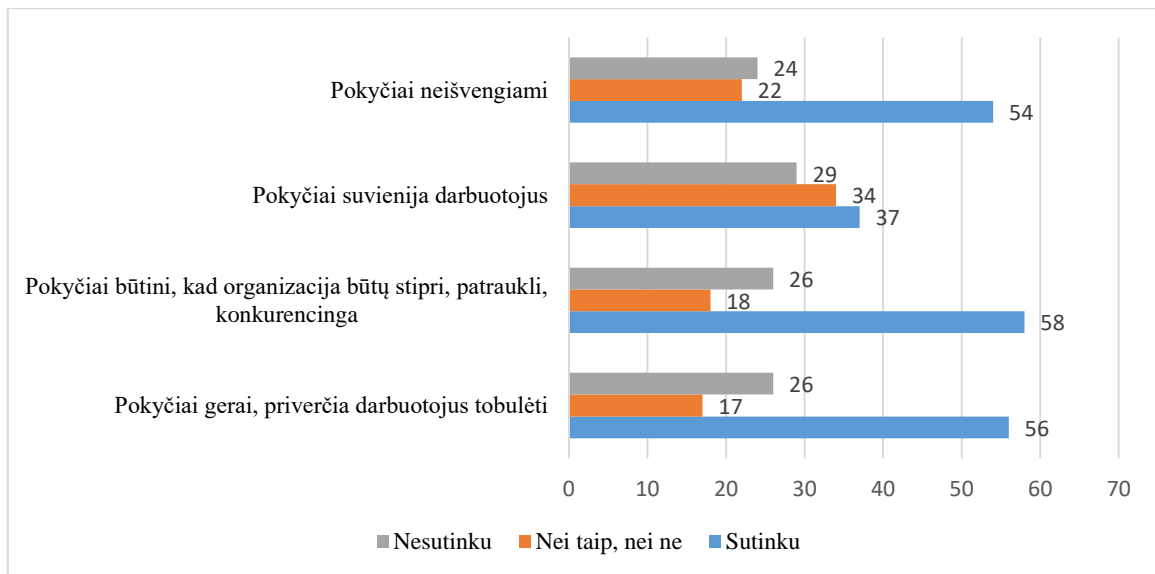
- *Tyrime dalyvavo 179 respondentai: 63 vyrai ir 116 moterų.*
- *31-50 metų amžiaus asmenys sudarė 60,5 proc. visų tyrimo dalyvių populiacijos.*
- *40 proc. respondentų dabartinėje darbovietėje dirba nuo 6 iki 10 metų.*
- *65 proc. tyrimo dalyvių neužima vadovaujančių pareigų.*

3. LYDERYSTĖS GALIOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS POKYČIAMS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1. Pokyčių valdymas

Joks pokytis organizacijoje neįvyksta savaime – tam reikalingi žmonės. Kad pokyčiai būtų sėkmingi turi dalyvauti visi: lyderiai, vadovai, darbuotojai. Lyderiai turi pripažinti, kad žmonės yra kiekvieno pokyčio pagrindas. Jei įmonės nesikeičia, jos miršta. Veiksmingi pokyčiai skatina teigiamą pagreitį visose organizacijose, tačiau dažnai nepavyksta dėl komunikacijos stokos. Pokyčių įgyvendinimui labai svarbus organizacijos narių palaikymas, pasitikėjimas ir tikėjimas, kad bus geriau nei buvo, ypač tada, kai esama situacija organizacijos narių nebetenkina (G. Burbulytė-Tsiskarishvili, 2016).

Respondentų buvo klausiama, koks yra jų požiūris į pokyčius organizacijoje.



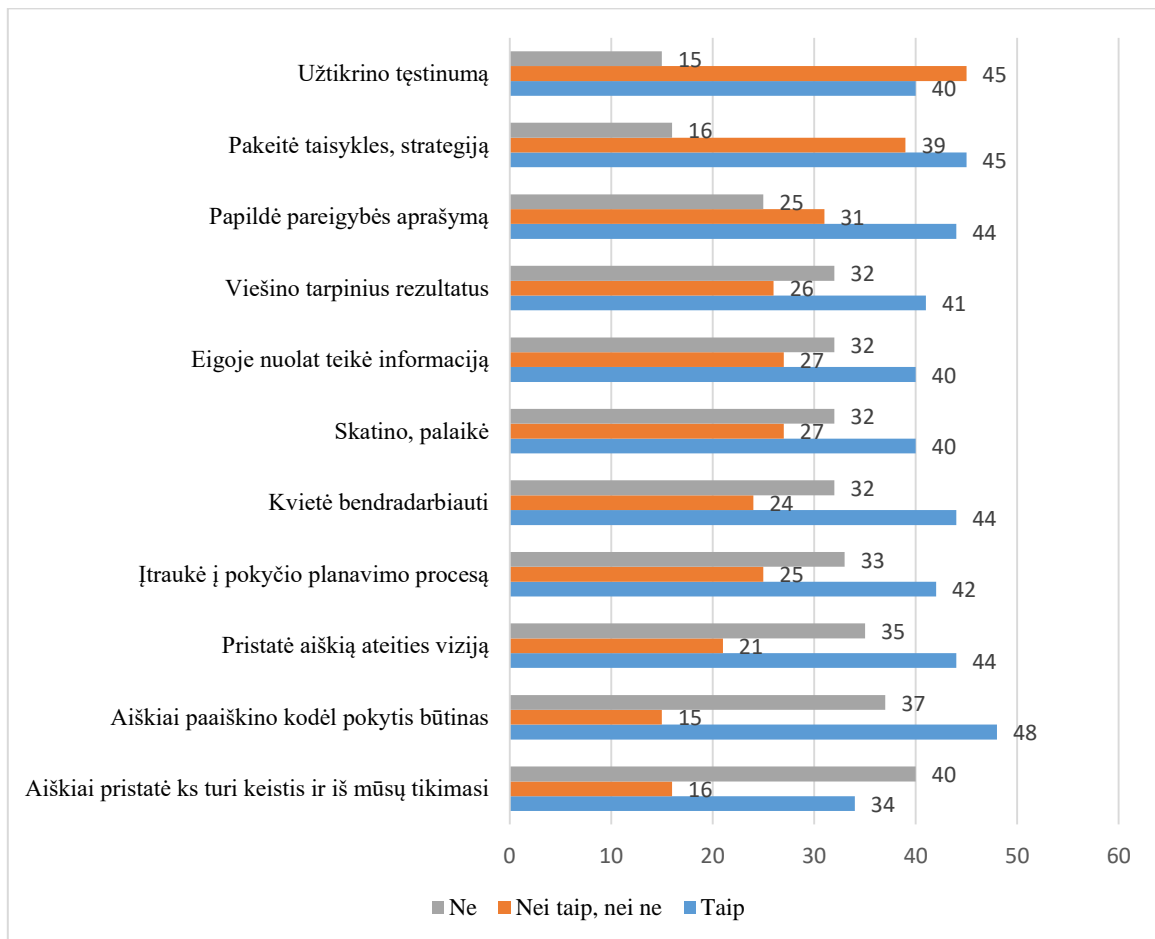
3.1.1 pav. Respondentų nuomonė, apie pokyčius (proc.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Daugiau nei pusė visų respondentų sutinka, kad pokyčiai kiekvienai organizacijai yra būtini, kad organizacija būtų konkurecinga ir stipri (58 proc.), pokyčiai priverčia darbuotojus tobulėti (56 proc.), ir pokyčiai yra neišvengiami (54 proc.). Pokyčiai organizacijose yra susiję tiek su žmonių, tiek su pačios organizacijos pokyčiais, todėl organizacijos pokyčiai daro įtaką žmonėms, o žmonės - daro įtaką organizacijos vystymuisi. Statistiškai reikšmingo vertinimo lyties atžvilgiu nenustatyta – tiek vyrai, tiek moterys vienodai pritaria pokyčių būtinybei.

Nustatytas statistinis reikšmingumas amžiaus atžvilgiu vertinant teiginį „pokyčiai suvienija darbuotojus“ ($p < 0,05$). Darbuotojai, kurių amžius mažiau nei 50 metų pritaria nuomonei, kad pokyčiai suvienija kolektyvą ($M=4,4$), vyresni darbuotojai nepritaria ($M=2,6$).

Respondentų buvo klausiama, kaip jų organizacijoje buvo vykdomas konkretaus naujo pokyčio įgyvendinimas.



3.1.2 pav. Vadovo veiksmai įgyvendinant pokytį (proc.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

3.1.2 pav. teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip įgyvendinant pokyčius panaudojamas K. Lewin pokyčių valdymo 3 etapų modelis: atšildymas (unfreezing), keitimas (transformation), užšaldymas (refreezing). Atšildymo etapui skirti 3 klausimai: aiškiai pristatė kas turi keistis ir ko iš mūsų tikimasi, 34 proc. respondentų sutinka. Aiškiai paaiškino kodėl pokytis būtinas, 48 proc. sutinka. Pristatė aiškią ateities viziją, 44 proc. sutinka. Pasak S. Hussain ir kiti (2016), atšildymo etape, norint įveikti pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams, darbuotojų įtraukimas yra pati seniausia ir veiksmingiausia strategija planuojant ir įgyvendinant pokyčius. Rezultatai parodė, kad darbuotojai buvo informuoti apie planuojamus pokyčius, tačiau trūko paaiškinimo kas keisis ir ko iš darbuotojų tikimasi. Atšildymo etapo klausimai analizuoti atsižvelgiant į: lytį, darbo stažą vienoje įmonėje ir ar turi pavaldžių darbuotojų. Didžioji dalis respondentų, kurie sutinka su aukščiau išvardintais teiginiais buvo moterys nuo 41-50 metų, turinčios pavaldinių ir dirbančios 6-10 metų.

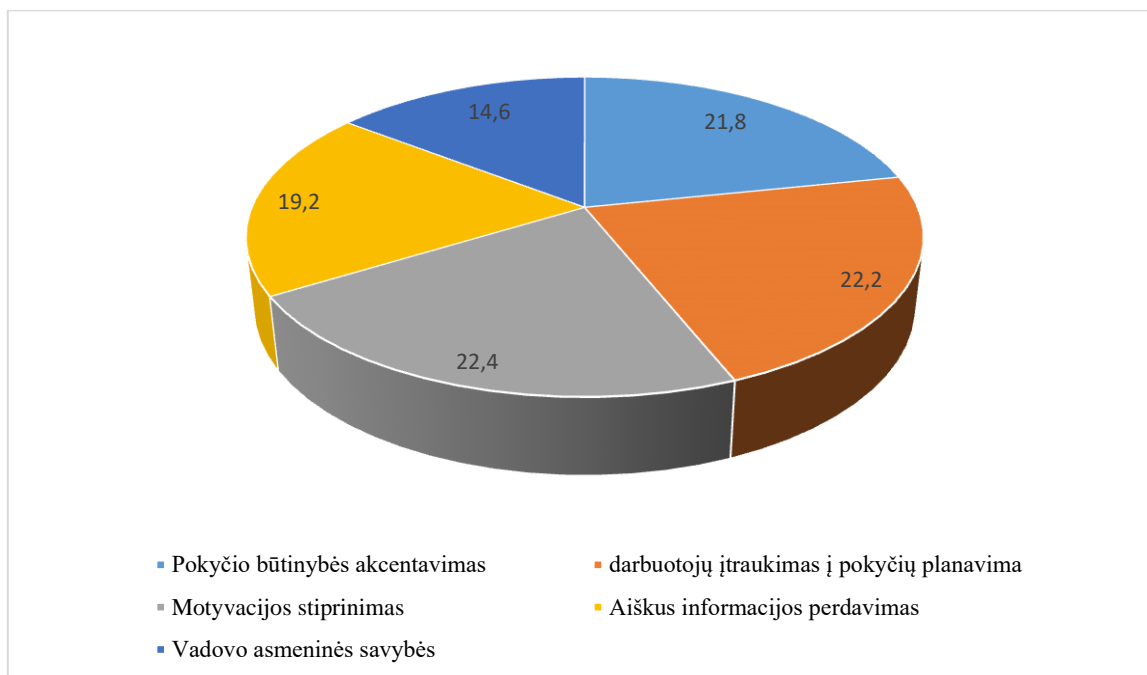
Respondentų atsakymai rodo, kad žemiausiu balu įvertintas aiškus pokyčio pristatymas, kas turi keistis ir ko tikimasi iš darbuotojų ($M=2,94$, $SD=1,24$). Taip pat darbuotojams trūko informacijos apie tarpinius rezultatus ($M=2,91$, $SD=1,8$).

Pokyčio valdymo faktorinė struktūra (N=179, KMO=0,899)

Faktorinė struktūra	<i>L</i>	<i>Sklaida</i>	<i>Cronbach α/itt</i>
Atšildymas			
Aiškiai pristatė, kas turi keistis ir ko tikimasi	0,48	62,8	0,44
Aiškiai pristatė ir išsamiai paaiškino, kodėl pokytis būtinas	0,71		0,68
Pristatė aiškiai ateities viziją (ko siekiama šiuo pokyčiu)	0,78		0,66
Keitimas			
Nuolat eigoje informavo, kaip sekasi vykdyti pokytį	0,51	65,1	0,68
Įtraukė personalą į pokyčių planavimo procesą	0,81		0,81
Kvietė darbuotojus bendradarbiauti, įgyvendinant pokytį	0,62		0,73
Skatino, palaikė darbuotojus pokyčio eigoje	0,67		0,78
Užšaldymas			
Apie įvykusį pokytį įrašė į pareigybės aprašymą	0,62	74,1	0,75
Pakeitė taisykles, standartus, strategiją	0,44		0,38
Užtikrino, kad nuo šiol taip bus veikiama visada	0,58		0,58

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atsižvelgus į Kaiser-Meyer-Olkin koeficientą (šiuo atveju – KMO = 0,899), kuris, tik būdamas intervale nuo 0,5 iki 1, liudija elementų tinkamumą faktorizavimui, teiginiai buvo sujungti į atskirus faktorius (atšildymas, keitimas ir užšaldymas). Apskaičiuotų skalės žingsnių / teiginių faktoriniai svoriai (L), kurių dauguma siekia ar viršija 0,6 sąlygą, liudija tinkamą skirtingų faktorių elementų tarpusavio koreliaciją. Chronbach α koeficientas, atskleidžiantis faktoriaus homogeniškumą, patvirtina stiprią faktoriaus viduje esančių elementų, matuojančių tą patį pokyčio valdymo etapo teiginių sąsają. Tyrimas atskleidė, kad atšildymo etape darbuotojams svarbu, kad būtų aiškiai pristatyta ateities vizija, paaiškinta kodėl pokytis yra būtinas. Keitimo procese darbuotojų įtraukimas į pokyčio planavimą ir įgyvendinimą įvertintas, kaip sėkmingas pokyčio valdymo faktorius.



3.1.3 pav. Pokyčio įgyvendinimo sėkmės veiksniai (proc.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kad būtų išsiaiškinta, kokie veiksniai, respondentų nuomone, skatina sėkmingo pokyčio įgyvendinimą, buvo pateiktas klausimas „Kokie, jūsų nuomone, yra sėkmingo pokyčio įgyvendinimo veiksniai?“ ir prašoma pasirinkti 3 variantus. Respondentų nuomone, labiausia įtakoja motyvacinė sistema, darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą ir pokyčių būtinybės akcentavimas.

Detalesnė tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad vyrai akcentuoja aiškią ir tikslią komunikaciją su vadovu ($M=4,8$), moterys – vadovo asmenines savybes ($M=4,4$).

Vertinant amžiaus dimensiją nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp amžiaus ir darbuotojų įtraukimą į pokyčio planavimą ($p<0,005$) bei pokyčio būtinybės akcentavimą. Kuo jaunesni darbuotojai, tuo jiems svarbiau būti ne tik pokyčio įgyvendintojais, tačiau ir jo planuotojais. Kuo vyresni darbuotojai, tuo jiems svarbiau yra aiški vizija kodėl pokytis yra būtinas. Tai patvirtina S.O. Onimole (2017), teiginių, kad organizacijos pasiektų tikslus ir įveiktų pasipriešinimą pokyčiams bei susidorotų su jais, žmonės turi būti supažindinami iš anksto apie numatomus pokyčius, nes nežinodami žmonės priešinsis pokyčiams, jie turi suprasti pokyčių svarbą, pasekmes ir suvokti, kad pokyčiai bus naudingi ir yra reikalingi.

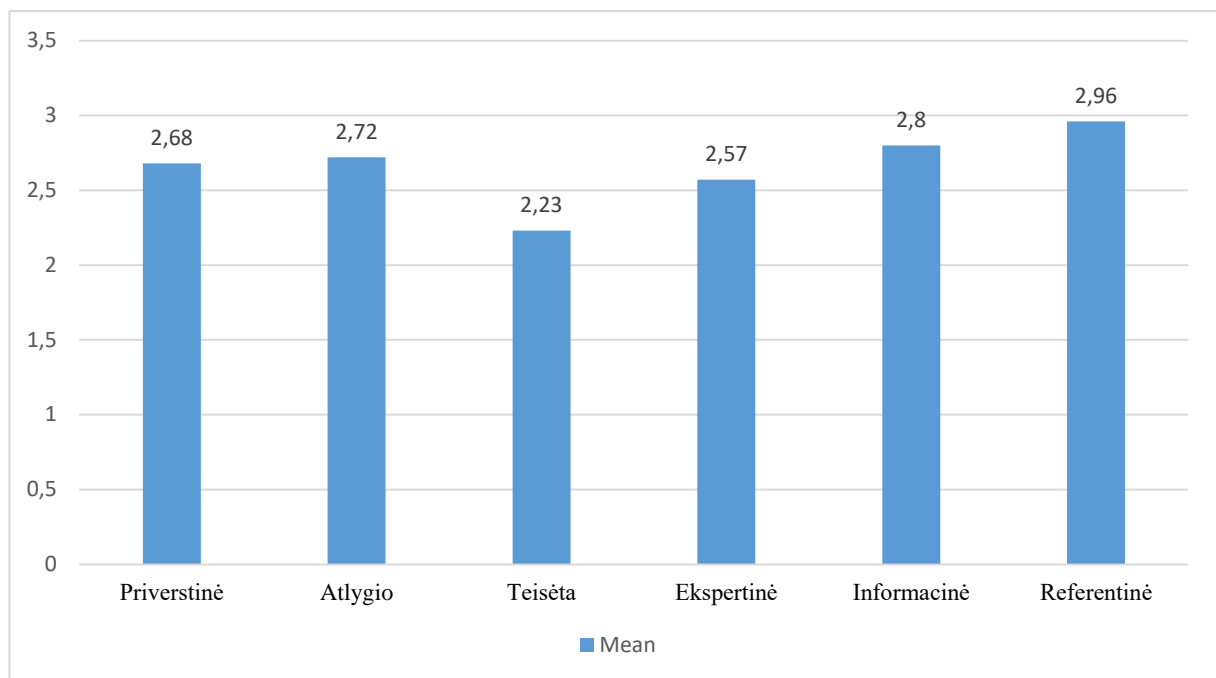
Apibendrinant respondentų nuomonę, pokyčiai kiekvienai organizacijai yra būtini, kad organizacija būtų konkurencinga ir stipri (58 proc.), pokyčiai priverčia darbuotojus tobulėti (56 proc.), ir pokyčiai yra neišvengiami (54 proc.). 71 proc. jaunesnių nei 50 m. respondentų mano, jog pokyčio įgyvendinimas suvienija kolektyvą. Sėkmingas pokyčio įgyvendinimas priklauso nuo darbuotojų įtraukimo į jo planavimą ir aiški komunikacija viso įgyvendinimo metu. Atlikus faktorinę analizę, kaip ir teoriniame pokyčio valdymo modelyje buvo išskirti 3 faktoriai: atšildymas, keitimas ir užšaldymas. Faktorinių svorių reikšmės faktorių viduje pakankamai aukštos nuo 0,81 iki 0,44. Atšildymo ir keitimo procese respondentų nuomonė sutapo su teorinėje dalyje Hussain (2016)

įžvalgomis, kad turi būti aiškiai akcentuojama, kas turi būti pakeista, kodėl reikalingas pokytis, bei sukuriamas poreikis keistis. Tuo pačiu darbuotojai turi būti įtraukti į pokyčio planavimo procesą.

3.2. Lyderystės galios įtaka organizacijos pokyčiams

Galia yra esminis lyderystės komponentas ir turi daug skirtingų formų. Atlikus mokslinės literatūros analizę išskirtos 6 pagrindinės lyderystės galios, kuriomis dažniausiai naudojami organizacijų vadovai. Todėl vadovo atsakomybė, kokias lyderystės galias panaudos, kad įgyvendinami pokyčiai būtų kuo sėkmingesni. Remiantis Eatough (2021), pokyčių valdyme efektyviausia yra naudoti ekspertinę, referentinę galias.

Respondentų buvo klausama, kokias lyderystės galias įgyvendinant pokyčių dažniausiai naudoja jų vadovai.



3.2.1 pav. Lyderystės galių panaudojimas pokyčio valdyme (N=179, vidurkis skalėje nuo 1 iki 5)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mažiausiais balų pagal Likerto skalę respondantai davė teisėtos galios vyravimui (2,23 balo) esamoje situacijoje. Tai reiškia, kad paklusimas vadovo teisėtiems reikalavimams ir užimamoms pareigoms nėra tas galios šaltinis, kuris vyrauja organizacijose. Didžiausias balas pagal Likerto skalę skirtas referencinei galiai (2,96). Respondentams patinka vadovas, kaip žmogus; jo gebėjimas motyvuoti, įkvėpti, pagarbus elgesys su darbuotojais.

Lyderystės galios raiškos statistinis reikšmingumas lyties aspektu

Lyderystės galia	Ekspertinė	Informacinė	Referentinė	Atlygio	Teisėta	Priverstinė
Reikšmingumo lygmuo (p)	0,054	1,004	0,041	0,045	0,069	0,100

($p < 0,05$)

Analizuojant gautų rezultatų pasiskirstymą lyties aspektu, nustatyta, kad lyderystės galios „referentinė“ ir „atlygio“ raiška pagal gautus rezultatus statistiškai reikšmingai skiriasi ($p < 0,05$). Moterys išskyrė referentinę, vyrai – atlygio galia.

Lyderystės galio raiškos statistinis reikšmingumas amžiaus aspektu

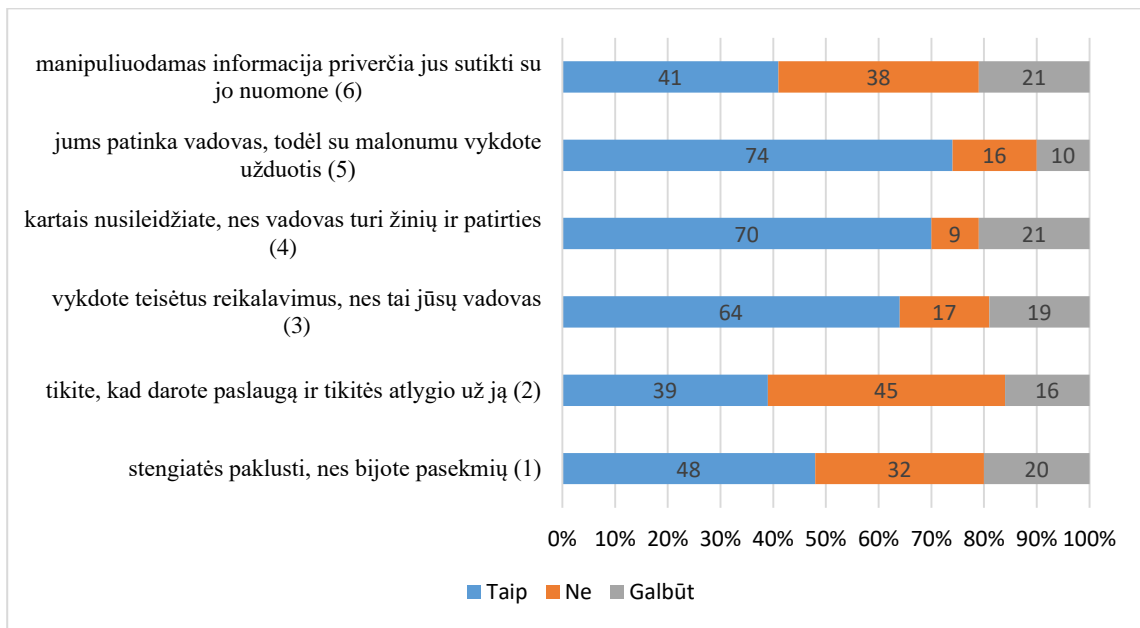
Lyderystės galia	Ekspertinė	Informacinė	Referentinė	Atlygio	Teisėta	Priverstinė
Reikšmingumo lygmuo (p)	0,456	0,754	0,027	0,072	0,059	0,841

($p < 0,05$)

Vertinant lyderystės galių įtaką amžiaus aspektu nustatyta, kad referentinė galia priklauso nuo darbuotojų amžiaus. Kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau akcentuojama referentinė galia.

Tai patvirtina ir S. Videikienės ir S. Šimanskienės (2013) teiginį, kad vienas iš dažniausiai akcentuojamų sėkmingų pokyčių valdymo veiksnių yra vadovo vaidmuo: jo asmeniniai sugebėjimai, pasirengimas, žinios bei patirtis. Vadovas privalo informuoti ir įtikinti darbuotojus dėl pokyčių neišvengiamumo, identifikuoti bei sugebėti prisiimti reikiamo laipsnio riziką, įvertinti jos įveikimo būdus ir priemones bei sugebėti prisitaikyti prie naujų aplinkybių.

Tačiau pasak Eatough (2021), lyderių galia grindžiama įgimtomis lyderio savybėmis ir tuo, kaip jas suvokia kiti, deriniu. Lyderiai palaiko ir pakylėja savo komandos narius, užuot juos valdę. Kaip teigia Eatough (2021) kai kurios galios rūšys gali įpareigoti darbuotojus laikytis lyderio reikalavimų, tačiau jam nepavyks laimėti darbuotojų palaikymo. Kiekvieno pokyčio įgyvendinimas yra siejamas su darbuotojais, jų motyvacija ir vidiniu entuziazmu, todėl respondentų buvo klausiama, kaip jie asmeniškai elgiasi ir priima tam tikras vadovo naudojamas galias įgyvendinant pokytį.



3.2.2. pav. Naudojamų lyderystės galių priėmimas darbuotojų požiūriu (N=179, proc.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant kaip darbuotojai priima vadovo naudojamą lyderystės galias nustatyta, kad įgyvendinant pokytį 74 proc. darbuotojų su malonumu vykdo vadovo pavestas užduotis, nes jiems vadovas yra autoritetas (referentinė galia, 5). Atlygio galia (2) mažai imponuoja respondentams (45 proc. nesutinka, jog vykdo užduotis tikėdamiesi gauti atlygį už jų atlikimą).

Vertinant darbuotojų paklusimą vadovo naudojamoms galioms nustatytas statistiškai reikšmingas nuomonių skirtumas tarp lyties ir paklusimo priverstinės galios naudojimui.

3.2.3 lentelė

Paklusimo lyderystės galioms raiškos statistinis reikšmingumas lyties aspektu

Lyderystės galia	Ekspertinė	Informacinė	Referencinė	Atlygio	Teisėta	Priverstinė
Reikšmingumo lygmuo (p)	0,036	0,087	0,052	0,078	0,069	0,001

(p < 0,05)

Moterys (M=4,1), priešingai nei vyrai (M=2,8), dažniau vykdo vadovo nurodymus bijodamos nemalonių pasekmių vyrų. Amžiaus aspektu respondentų grupėse paklusimas galių įtakai vertinamas panašiai (nėra statistiškai reikšmingo skirtumo).

Atsižvelgus į Kaiser-Meyer-Olkin koeficientą (šiuo atveju – KMO = 0,766), kuris, tik būdamas intervale nuo 0,5 iki 1, liudija elementų tinkamumą faktorizavimui, teiginiai buvo sujungti į atskirus galios faktorius (ekspertinė, informacinė, referentinė, atlygio, teisėta, priverstinė). Apskaičiuotų skalės žingsnių / teiginių faktoriai svoriai (L), kurių dauguma siekia ar viršija 0,6 sąlygą, liudija tinkamą skirtingų faktorių elementų tarpusavio koreliaciją. Chronbach α koeficientas, atskleidžiantis faktoriaus homogeniškumą, patvirtina stiprią faktoriaus viduje esančių elementų, matuojančių tą patį pokyčio valdymo etapo teiginių sąsają.

Lyderystės galių faktorinė struktūra (N=179, KMO=0,766)

Faktorinė struktūra	<i>L</i>	<i>Sklaida</i>	<i>Cronbach a/itt</i>
Ekspertinė			
Vadovas savo srities profesionalas	0,80	75,1	0,49
Vadovo veiksmai yra kryptingi, nuoseklūs	0,78		0,68
Informacinė			
Vadovas turi visiems perteikti aiškią informaciją	0,65	60,2	0,39
Sudaromos galimybės būti komandos dalimi, visą informaciją gauti iš pirmų lūpų	0,64		0,51
Referentinė			
Vadovas yra autoritetas savo kolektyvui	0,79	74,9	0,32
Vadovas geba įtikinti ir motyvuoti komandą	0,88		0,28
Vadovas yra sąžiningas, gerbia kitus	0,78		0,31
Atlygio			
Vadovas turi galimybę finansiskai atlyginti už įvykdytas užduotis	0,61	58,6	0,49
Vadovas gali panaudoti nematerialias skatinimo priemones	0,69		0,35
Teisėta			
Vadovas turi platų ryšių tinklą už organizacijos ribų	0,59	55,9	0,27
Vadovą palaiko įtakingi ir svarbūs aukštesnio lygio vadovai	0,50		0,40
Priverstinė			
Vadovas gali nubausti už užduočių nevykdymą	0,52	47,8	0,26
Vadovas gali priversti paklusti jo reikalavimams	0,50		0,45

Atlikus respondentų nuomonės ir kryptingumo faktorinę analizę, rezultatai rodo, kad ekspertinė ir referentinė galia yra tos pageidaujamos galios, kurios gali turėti didžiausią įtaką pokyčių įgyvendinimui organizacijoje. Vadovas privalo gebėti įtikinti ir motyvuoti komandą bei būti savo srities profesionalas. Trečioje vietoje pagal galios panaudojimo reikšmingumą yra informacinės galios naudojimas. Respondentų nuomone, aiškus ir išsamus informacijos pateikimas yra svarbi lyderystės galios forma, sudaranti sėkmingo pokyčio įgyvendinimo aplinkybes.

Remiantis Lodiene (2005), tyrimas patvirtino 3 pagrindines sąlygas, be kurių nebus efekto valdant pokyčius:

- žinios, kodėl, kas ir kaip bus keičiama (informacinė galia);
- noras keisti ir ketinimas keisti (referentinė galia);
- gebėjimai, įgūdžiai, nurodantys kaip keisti (ekspertinė galia).

Apibendrinant, respondentų nuomone, jų organizacijos vadovai įgyvendindami pokytį naudojami referentine galia (63 proc.), informacine (61 proc.) ir atlygio (59 proc.). Lyties aspektu lyderystės galios „referentinė“ ir „atlygio“ raiška pagal gautus rezultatus statistiškai reikšmingai skiriasi. Moterys išskyrė referentinę, vyrai – atlygio galią. Amžiaus aspektu nustatyta, kad referentinė galia priklauso nuo darbuotojų amžiaus. Kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau akcentuojama referentinė galia. Vertinant kaip darbuotojai priima vadovo naudojamas lyderystės galias nustatyta, kad įgyvendinant pokytį 74 proc. darbuotojų su malonumu vykdo vadovo pavestas užduotis, nes jiems vadovas yra autoritetas (referentinė galia). Atlikus faktorinę analizę, kaip ir teorinėje dalyje buvo išskirti 6 lyderystės galių apibūdinantys faktoriai: referentinė, ekspertinė, informacinė, atlygio, teisėta ir priverstinė galia. Faktorinių svorių reikšmės faktorių viduje pakankamai aukštos nuo 0,88 iki 0,52. Veiksmingiausia, kaip teigia (Eatough (2021) įgyvendinant pokytį pasikliauti švelnesnėmis (minkštosiomis) galios rūšimis, kad paskatinti darbuotojus įsipareigoti siekti organizacijos tikslų ir planų. Tai yra informacinė, referentinė ir ekspertinė galia. Skirtingi galios tipai gali suteikti didesnę įtaką, padidinti darbuotojų įsitraukimą ir pasiekti geresnių rezultatų organizacijoje. Tai įrodo ir šio tyrimo rezultatai.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, lyderio galios apibrėžiamos kaip lyderio gebėjimas daryti įtaką organizacijos narių nuostatomis, požiūriui ir elgsenai. Lyderystės galia - tai įtaka, kurią naudoja lyderiai, kad įtikintų savo pasekėjus daryti tai ko jie prašo (reikalauja). Lyderystės galios yra vadovo įrankis pasiekti rezultata. Mokslinėje literatūroje išskiriami šiuolaikinių vadovų dažniausiai naudojami 6 galios tipai: referentinė (asmeninė charizma, įtaigumas, sąžiningumas), ekspertinė (žinios, įgūdžiai, profesinė kompetencija), teisėta (suteikti pareigybiniai įgaliojimai deleguoti užduotis), atlygio (darbuotojų skatinimas ir nuobaudos), informacinė (tikslios ir reikiamos informacijos teikimas / manipuliavimas ja) ir priverstinė (grasinimai, manipuliavimas pareigomis, mobingas).

Pokytis apibrėžiamas kaip „nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir pajėgumų atnaujinimo procesas, siekiant patenkinti nuolat kintančius išorinių ir vidinių klientų poreikius“. Įgyvendinant pokytį svarbu yra jo valdymas - nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną“. Pokyčio įgyvendinimas turi praeiti tris etapus: atšildymo, keitimo ir užšaldymo. Atšildymo etape, darbuotojų įtraukimas yra veiksmingiausia strategija planuojant ir įgyvendinant pokyčius. Keitimo etape svarbu įtraukti darbuotojus į pokyčių planavimo procesą, kviesti juos bendradarbiauti, skatinti, palaikyti, nuolat informuoti kaip sekasi vykdyti pokyčius, viešinti tarpinius rezultatus. Užšaldymo etape svarbu pokytį padaryti vidinės kultūros dalimi, informuoti, palaikyti ir mokyti darbuotojus. Lyderystės galių panaudojimas apima pokyčių įgyvendinimą sukuriant įtakos pagrindą su pasekėjais, motyvuojant juos dirbti siekiant pokyčių ir dirbant įveikti kliūtis pokyčių įgyvendinime. Išanalizavus mokslinę literatūrą atskleista, jog paskatinti darbuotojus įsipareigoti siekti organizacijos tikslų ir planų veiksmingiausia naudoti ekspertinę, referentinę ir informacinę galias. Ekspertinė galia yra glaudžiai susijusi su pasitikėjimu - kai lyderis naudoja ekspertinę galią, darbuotojų požiūris į lyderį visada bus teigiamas. Referentinė galia skatina pasitikėjimą, lojalumą ir pavaldinių nuolankumą. Informacinė galia motyvuoja darbuotojus.

Vertinant kaip darbuotojai priima vadovo naudojamas lyderystės galias esamuoju laiku nustatyta, kad įgyvendinant pokytį 74 proc. darbuotojų su malonumu vykdo vadovo pavestas užduotis, nes jiems vadovas yra autoritetas (referentinė galia). Atlygio galia mažai imponuoja respondentams (45 proc. nesutinka, jog vykdo užduotis tikėdamiesi gauti atlygį už jų atlikimą). Įvertinus pageidaujamą lyderystės galių įtaką nustatyta, kad ekspertinė ir referentinė galia yra tos pageidaujamos galios, kurios gali turėti didžiausią įtaką pokyčių įgyvendinimui organizacijoje. Respondentų nuomone, vadovas privalo gebėti įtikinti ir motyvuoti komandą bei būti savo srities profesionalas. Moterims imponuoja referentinė, vyrams – ekspertinė galia. Kuo jaunesni darbuotojai, tuo labiau jiems imponuoja ekspertinė, kuo vyresni – referentinė galia. Trečioje vietoje pagal galios panaudojimo įtaką pokyčiams organizacijoje yra informacinės galios naudojimas. Šios galios įtaką vienodai vertina įvairaus amžiaus vyrai ir moterys, Respondentų nuomone, aiškus ir išsamus informacijos pateikimas yra svarbi lyderystės galios forma, sudaranti sėkmingo pokyčio įgyvendinimo aplinkybes.

REKOMENDACIJOS

Kadangi tyrimu nustatyta, kad vadovas gali pasiekti efektyvaus pokyčio įgyvendinimo tik naudodamas ekspertinę, referentinę ir informacinę galią, todėl organizacijų vadovams rekomenduojama:

- nuolat tobulinti vadybinę kompetenciją (referentinės galios stiprinimas) viešo / įtaigaus kalbėjimo, darbuotojų motyvavimo, bendravimo ir bendradarbiavimo srityse.
- prieš pradėdant įgyvendinti pokytį numatyti detalias informavimo apie pokyčius procedūras ir jų turinį, informuoti apie būsimus pokyčius kiekvieną organizacijos darbuotoją, konkrečiai nurodant darbo funkcijas. Tam pasitelkti įvairios formos komunikaciją: organizuoti darbuotojų susirinkimus, skelbti internetinėje svetainėje ir pan. (informacinės galios stiprinimas).
- prieš pradėdant įgyvendinti pokytį suburti ekspertų grupę, kurioje būtų sutelkta visa reikiama pokyčių valdymo kompetencija, naujausios žinios ir metodai (referentinės galios stiprinimas).
- pokyčio įgyvendinimo eigoje reguliariai organizuoti susirinkimus ir informuoti apie pokyčio eigą, kylančias kliūtis (informacinės galios stiprinimas).
- skirti maksimalų dėmesį darbuotojams: organizuoti neformalius susitikimus; organizuoti apklausas, jų rezultatus pristatyti viešai (ekspertinės galios stiprinimas).
- ugdyti kiekvieno darbuotojo lyderystę sudarant sąlygas jiems darbo metu tobulinti savo kvalifikaciją, įgyti naujų gebėjimų (ekspertinės ir referentinės galių stiprinimas).
- sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri apibrėžtų tam tikras atlygio, už įgyvendintas pokyčio veiklas, galimybes (ekspertinės ir referentinės galių stiprinimas).

LITERATŪRA

1. Abudi, G. (2020). The 5 Types of Power in Leadership. Prieiga per internetą: <https://www.quickbase.com/blog/the-5-types-of-power-in-leadership>
2. Barrow, J.M., Annamaraju, P., Toney-Butler, T.J. (2021). Change Management. Prieiga per internetą: <https://europepmc.org/article/nbk/nbk459380>
3. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Iš: Socialiniai tyrimai. Nr.1(7), p. 19-28
4. By Beehive, (2021). Change Management: The essential guide to transformational growth. Prieiga per internetą: <https://beehivepr.biz/change-management-guide/>
5. Burbulytė-Tsiskarishvili, G. (2016). Reorganizacijos (su)valdymas: ką žino net ir “klevo lapas” (i dalis). Prieiga per internetą: <http://valdysena.lt/?p=332>
6. Carnegie, D. (2010). Kaip tapti lyderiu. Vilnius: Eugrimas.
7. Centre for creative leadership. (2019). The Role of Power in Leadership. Prieiga per internetą: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/the-role-of-power-in-effective-leadership/>
8. Cherry, R. (2020). How a Transactional Leadership Style Works. Prieiga per internetą: <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>
9. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Petukienė, E. (2019). Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango. Mokymosi užsienyje sąlygota lyderystė mokyklos kaitai. Mokslo studija. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:42458937/>
10. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Prieiga per internetą: https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf
11. Eatough, E. PhD (2021). The 5 types of power effective leaders use. Prieiga per internetą: <https://www.betterup.com/blog/author/erin-eatough-phd>
12. French, Z. R. P., Raven, B. (1959). The bases of social power. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.02620/full>
13. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). Lyderystė, kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Kaunas: Smaltijos.
14. Hussain S.T., Tayyaba, S.L., Muhammad, A., Haider, J., Hussain, H.S., Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087#bib0190>
15. Jovaiša, S. (2016). Boso valanda. Kasdienė šiuolaikinio vadovo knyga: kaip vadovauti žmonėms? Vilnius: Baltos lankos.
16. Karkoulian S. (2015). The Reign of Leadership & Power in Just Organizations. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/281689175_The_Reign_of_Leadership_Power_in_Just_Organizations
17. Karlof, B., Lovingson, F. (2006). Vadybos koncepsijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius: Verslo žinios.
18. Korsakienė R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Verslas: teorija ir praktika. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/274550827_Organizaciniu_pokyciu_valdymas_teoriniai_ir_praktiniai_aspektai

19. Krauter J., (2020). Context and conditions matter: Stress and strain in the exercise of leadership power. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1742715019885762>
20. Lewin's, (1947). Lewin's change management model, Understanding the three stages of change. Prieiga per internetą: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm.
21. Lipinskiene, D. (2015). Leadership and change management. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:11674482/datastreams/MAIN/content>
22. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. Vilnius: BMK leidykla, 2013.
23. Lodienė D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, No.33, p.100-111.
24. Lunenburg, F.C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. Prieiga per internetą: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20OC%20Power%20and%20Leadership-An%20Influence%20Process%20IJMBA%20V15%20N1%202012.pdf>
25. McQuerrey, L. (2018). Adverse Aspects of Power in Leadership. Prieiga per internetą: <https://smallbusiness.chron.com/adverse-aspects-power-leadership-74301.html>
26. Melnikova, J. (2017). Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai. Prieiga per internetą: <https://slidetodoc.com/dr-j-melnikova-kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai-tyrimo/>
27. Meschitti, V., (2018). The power of positioning: How leadership work unfolds in team interactions. Prieiga per internetą <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715018808905>
28. Mitra, R., (2020). A Review on the Concept of Leadership, Power and Politics. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/346523042_A_Review_on_the_Concept_of_Leadership_Power_and_Politics
29. Moran, J.W., Brightman, B.K. (2001). Leading organizational change. Journal of Workplace Learning, Vol. 12 Iss: 2, pp. 66 - 74.
30. Morgan, J, (2020). What is leadership, and who is a leader? Prieiga per internetą: https://www-chieflearningofficer-com.translate.google/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=lt&x_tr_hl=lt&x_tr_pto=nui,op,sc
31. Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice. Prieiga per internetą: https://scholar.google.lt/scholar?q=13.+Northouse,+P.+G.+Leadership%E2%80%93+Theory+and+Practice&hl=lt&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
32. Onimole, S. (2017). Introducing change in organization: implication for human resource development practitioners, IFE Psychologia: An International Journal, Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/10520/EJC-b3b81d0b7>
33. OpenStax, Introduction to Business (2018). Prieiga per internetą: <https://cnx.org/contents/Tgl3H6iq@8.5:0ixdcJ7A@7/6-4-Leading-Guiding-and-Motivating-Others>
34. Peyton, T., Zigarmi, D., Fowler, S.N. (2018). Examining the relationship between leaders' power use, followers' motivational outlooks, and followers' work intentions. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.02620/full>
35. Petrauskaitė, K., Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. 23-iosios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/666/207>
36. Raben, E. (2017). Positive Psychological Capital: From Strengths to Power. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-69209-8_6

37. Rabenu, E (2017). Positive psychological capital: From strengths to power. In: Muhlbauer V and Harry W (eds) Redefining Management. Cham: Springer, pp. 81–105.
38. Randolph, W.A., Kemery, E.R. (2011). Managerial Use of Power Bases in a Model of Managerial Empowerment Practices and Employee Psychological Empowerment. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051810379798>
39. Raven, B., Koslowsky, M., Schwarzwald, J. (1998) Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/227731018_Conceptualizing_and_Measuring_a_PowerInteraction_Model_of_Interpersonal_Influence1
40. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013.) Organizational Behavior. Prieiga per internetą: <https://hostnezt.com/cssfiles/businessadmin/Organizational%20Behavior%20By%20Stephen%20P%20Robbins%20&%20Timothy%20A%20Judge%205th%20Ed.pdf>
41. Robbins, S., P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. Socialiniai tyrimai / Social Research. 2020, Vol. 43 (1), 45–57. Prieiga per internetą: : <https://doi.org/10.21277/st.v43i1.306>
43. The Role of Power in Leadership (2019). Prieiga per internetą, <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/the-role-of-power-in-effective-leadership/>
44. Tracy, D. (2001). Take this job and love it: How to turn the job you have into the job you. Barnes&Noble, Inc.
45. Twin, A., (2020) Leadership. Prieiga per internetą; <https://www.investopedia-com.translate.goog/terms/l/leadership.asp? x tr sl=en& x tr tl=lt& x tr hl=lt& x tr ptl=nui,op,sc>
46. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija.
47. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose, Mokslinių straipsnių rinkinys, visuomenės saugumas ir viešoji tvarka. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15120/Videikien%20.pdf?sequence=1>
48. Ward, S., (2020). What Is Leadership? Prieiga per internetą: <https://www.thebalancesmb-com.translate.goog/leadership-definition-2948275? x tr sl=en& x tr tl=lt& x tr hl=lt& x tr ptl=nui,op,sc>
49. Waters, S., PhD, (2021), Power versus authority, why the difference matters. Prieiga per internetą: <https://www.betterup.com/blog/power-vs-authority>
50. Wengrzyn R. (2021). Differences Between Power, Leadership, Authority & Influence. Prieiga per internetą: <https://study.com/academy/lesson/differences-between-power-leadership-authority-influence.html>
51. White, S. (2018). What is transformational leadership? A model for motivating innovation. Prieiga per internetą: <https://www.cio.com/article/3257184/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>
52. Williams, F., Monge, P. (2006). Statistika. Kaip suprasti kiekybinius tyrimus. Vilnius. Žara.
53. Zogjani, A., Llaci, S., Elmazi, E. (2015).The role of power in effective leadership and followership: the Albanian case. Prieiga per internetą: <http://www.rebe.rau.ro/RePEc/rau/journal/SP14/REBE-SP14-A8.pdf>
54. Zhu, J. Liao, Z., Yam, K.Ch., Johnson, R. E (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/job.2296>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2296>

55. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

PRIEDAI

LYDERIO / VADOVO GALIOS ORGANIZACIJOS POKYČIUOSE

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus Universiteto Šiaulių akademijos Vadybos magistratūros studijų programos studentė rašau baigiamąjį darbą “Lyderystės galios įtaka pokyčiams organizacijoje”. Atlieku tyrimą, kurio tikslas nustatyti, kurios lyderio / vadovo galios daro didžiausią įtaką darbuotojams organizacijos pokyčių kontekste. Gauti atsakymai bus panaudoti bendrai nuomonei analizuoti ir tik moksliniais tikslais.

Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Koks jūsų amžius?

- 20-30 m.
- 31-40 m.
- 41 – 50 m.
- 51-60 m.
- 61 ir daugiau

3. Kiek laiko Jūs dirbate dabartinėje darbovietėje? (įrašykite)

- 0-5 m.
- 6-10 m.
- 11-20 m.
- 21-30 m.
- 31 ir daugiau m.

4. Ar dabartinėje darbovietėje turite jums pavaldžių darbuotojų?:

Taip

Ne

5. Kokiam sektoriui priklauso jūsų organizacija:

Viešajam

Privačiam

Dabar prašau pagalvoti apie konkretų pokytį, vykusį / vykstantį jūsų organizacijoje pasakyti savo nuomonę, kaip jis buvo valdomas.

6. Kaip vyko pokyčio pristatymas ir įgyvendinimas jūsų organizacijoje?

Pokyčio, apie kurį galvoju pildydamas šią anketą metu vadovai...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aiškiai pristatė, KAS turi keistis ir KO iš mūsų tikimasi					
Aiškiai pristatė ir išsamiai paaiškino, KODĖL pokytis būtinas					
Pristatė aiškią ateities viziją (ko mes siekiame šiuo pokyčiu)					
Įtraukė personalą į pokyčių planavimo procesą					
Kvietė darbuotojus bendradarbiauti, įgyvendinant pokytį					
Skatino, palaikė darbuotojus pokyčio eigoje					
Nuolat eigoje informavo, kaip sekasi vykdyti pokytį					
Viešino tarpinius pokyčių rezultatus (kas vyksta, kaip viskas keičiasi, kas iš to gaunasi, ką dar galima padaryti)					
Apie įvykusį pokytį įrašė į pareigybės aprašymą					
Pakeitė taisykles, standartus, strategiją					
Užtikrino, kad nuo šiol taip bus veikiama visada					

8. Ką manote apie jūsų organizacijoje vykstančius / vykčius pokyčius?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pokyčiai yra labai gerai, nes priverčia darbuotojus tobulėti					
Pokyčiai būtini, kad organizacija būtų stipri, patraukli, konkurencinga					
Aš pritariu pokyčiams, nes pokyčiai yra neišvengiami					
Pokyčiai suvienija darbuotojus					

9. Kokie, jūsų nuomone yra sėkmingo pokyčio įgyvendinimo veiksniai. Pasirinkite tris labiausiai Jūsų nuomonę atitinkančius variantus

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
pokyčių būtinybės akcentavimas					
darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą					
motyvacinė sistema					
aiški komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių					
vadovo vaidmuo, autoritetas, asmeniniai gebėjimai					

Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie jūsų vadovą. Tai gali būti tiesioginis jūsų vadovas (pvz., padalinio) arba visos organizacijos vadovas. Svarbu, kad atsakydami į klausimus minty turėtumėte konkretų žmogų.

10. Kiek šie teiginiai atspindi jūsų santykį su vadovu:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
stengiatės jo nesupykdyti, nes bijote nemalonių pasekmių					
jūs vadovui darote paslaugas, nes jis gali suteikti specialiųjų privilegijų (tikėtis paskatinimo)					
jūs paklūstate jo teisėtiems reikalavimams, nes įvertinate užimamas pareigas ir savo darbinius įsipareigojimus					
kai kuriais klausimais nusileidžiate jo sprendimams, nes šis žmogus turi žinių ir patirtį pelnyti jūsų pagarbą					
jums patinka šis žmogus, todėl jam su malonumu pasitarnaujate (norite jam įsiteikti)					
manipuliuoja kitų žmonių nuomone ir priverčia juos sutikti su savo nuomone					

11. Ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais, apibūdinančiais jūsų vadovą:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas yra savo srities profesionalas					
Vadovas turi ir kitiems aiškiai perteikia reikalingą informaciją					
Vadovas yra autoritetas darbuotojams					

Vadovas gali nurodyti, ką darbuotojai turi daryti papildomai					
Vadovas turi finansinių išteklių ir gali kitam atlyginti už atliktą darbą					
Vadovas gali materialiai paskatinti už pastangas ar panaudoti nematerialines motyvavimo priemones (paaukštinimą, laisvos dienos ir t.t.)					
vadovus palaiko įtakingi ir svarbūs aukštesnio lygio vadovai (steigėjai, savininkai ir t.t.)					
Vadovas skiria nuobaudas už nekokybišką darbą					
Vadovas turi įgaliojimus nubausti darbuotojus, kurie nesilaiko jo nurodymų					
Vadovo veiksmai ir sprendimai yra kryptingi, nuoseklūs					
Vadovas geba įkvėpti ir įtikinti komandą					
Vadovas yra sąžiningas					
Vadovas yra bendruomeniškas					
Vadovas gerbia kitus					

12. Kas jus labiausiai skatina įsitraukti į pokyčius?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Galimybė gauti materialinės naudos ar pripažinimo					
Baimė dėl pasekmių (rizikos ar baudos neįsitraukus)					
Noras būti komandos dalimi, sužinoti visą informaciją iš pirmų lūpų					
Vadovo autoritetas, charizma					
Vadovo nurodymai					
Galimybė asmeniškai prisidėti prie organizacijos teikiant naujas idėjas, išbandant naujoves					