

Vilniaus Universitetas

Filosofijos fakultetas

Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

**Arūnas Zabulionis**

**Pokyčių diegimo valstybinėse institucijose  
psichologiniai ypatumai**

Magistro darbas

Darbo vadovas

Dr. A. Punis

Vilnius, 2006

---

# Turinys

---

TURINYS.....	2
SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	5
PRATARMĖ .....	6
1. ĮVADAS .....	7
1.1. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE .....	7
1.2. POKYČIŲ ORGANIZACIJOSE MODELIAI.....	9
1.3. POKYČIŲ DIEGIMAS IR PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS.....	13
1.3.1. Pasipriešinimas pokyčiams .....	13
1.3.2. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys .....	15
1.3.3. Pasipriešinimą pokyčiams įtakojantys organizaciniai faktoriai .....	20
1.4. EMOCINIS INTELEKTAS .....	21
1.5. EMOCINIS INTELEKTAS ORGANIZACIJOJE .....	27
1.6. EMOCINIS INTELEKTAS IR PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS .....	28
1.7. TYRIMO TIKSLAS.....	31
1.8. TYRIMO HIPOTEZĖS.....	31
2. METODIKA .....	32
2.1. TYRIMO KINTAMIEJI IR STRATEGIJA .....	32
2.2. TYRIMO METODAI .....	33
2.2.1. Anketa .....	33
2.2.2. Bar-On metodika .....	34
2.2.2.1. Bar-On metodikos patikimumas ir validumas .....	35
2.2.2.2. Bar-On EQ-i emocinių sugebėjimų dimensijos.....	36
2.2.2.3. Bar-On EQ-i klausimyno pildymas ir rezultatų apdorojimas .....	38
2.3. BOVEY IR HEDE KETINIMO PRIEŠINTIS AR PALAIKYTI POKYČIUS KLAUSIMYNAS.....	40
2.3.1. Bovey ir Hede klausimyno pildymas ir rezultatų apdorojimas.....	42
2.4. TYRIMO DALYVIAI .....	43
2.4.1. Respondentų demografinių duomenų analizė.....	44
2.4.2. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	44
2.5. TYRIMO EIGA .....	47
2.6. DUOMENŲ TVARKYMAS.....	48

3. REZULTATAI .....	49
3.1. KETINIMAI PASIPRIEŠINTI POKYČIAMS .....	49
3.1.1. Lyties ir ketinimo pasipriešinti pokyčiams ryšys .....	49
3.1.2. Ketinimo pasipriešinti pokyčiams aprašomoji statistika.....	49
3.1.2. Pasipriešinimo pokyčiams ir elgesio formų ryšys .....	50
3.1.3. Tiriamųjų kaitos laipsnis ir ketinimai pasipriešinti pokyčiams.....	51
3.2. EMOCINIS INTELEKTAS .....	53
3.2.1. Emocinio intelekto aprašomoji statistika .....	53
3.3. KETINIMŲ PASIPRIEŠINTI POKYČIAMS BEI EMOCINIO INTELEKTO KOMPONENTŲ/DIMENSIJŲ RYŠYS .....	55
3.4. KETINIMŲ PASIPRIEŠINTI POKYČIAMS IR EMOCINIO INTELEKTO RYŠYS .....	58
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	59
4.1. TYRIMO APLINKOS, OBJEKTO IR BŪDO PASIRINKIMO PRIEŽASTYS .....	59
4.2. EMOCINIO INTELEKTO KOMPONENTŲ VALSTYBĖS INSTITUCIJOSE YPATUMAI.....	61
4.3. PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS IR EMOCINIO INTELEKTO KOMPONENTŲ APTARIMAS .....	62
4.4. PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS IR BENDRO EMOCINIO INTELEKTO RYŠIO ANALIZĖ .....	66
4.5. TYRIMO APŽVALGA BEI TOLIMESNĖS VEIKLOS SRITYS .....	67
5. IŠVADOS .....	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	70
PRIEDAI .....	75

## SANTRAUKA

Savo tyrimu mes siekėme išsiaiškinti pokyčių diegimo valstybinėse institucijose psichologinius ypatumus. Kadangi pagrindinė kliūtis pokyčių diegimo metu yra pasipriešinimas (Bolognese, 2002; Killian M. Bennebroek Gravenhorst, 2003; Stoškus ir Beržinskienė, 2005), o tinkamiausias būdas stebėti kaitos procesų įtaką žmonėms yra jų emocinio intelekto analizė (Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I., 2004), todėl mes tyrėme ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir emocinio intelekto ryšius.

Tyrimui naudojome Bar-On klausimyną emocinio intelekto koeficientui nustatyti (EQ-i) bei A.Pundzienės (2002) adaptuotą Bovey ir Hede (2001) ketinimo pasipriešinti pokyčiams skalę. Tyrime dalyvavo 364 valstybės institucijų darbuotojai.

Tyrimo metu nustatėme, kad:

- valstybės institucijų darbuotojų, kurių ketinimai priešintis pokyčiams yra žemi, emocinis intelektas aukštesnis nei tų, kurių ketinimai priešintis pokyčiams yra aukšti.
- valstybės institucijose taip pat yra neigiama koreliacija tarp ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir emocinio intelekto komponentų: savigarbos, pasitikėjimo savimi, socialinės atsakomybės, problemų sprendimo, lankstumo, atsparumo stresui, impulsų kontrolės, optimizmo; bei šių emocinio intelekto dimensijų: intrapersonalinės dimensijos, adaptacijos dimensijos ir streso valdymo dimensijos. Augant minėtų komponentų ir dimensijų lygiui, ketinimai pasipriešinti pokyčiams mažėja.

## SUMMARY

In this paper we investigated the psychological perspective of change implementation in public institutions. The main obstacle trying to implement changes is resistance to change (Bolognese, 2002; Killian M. Bennebroek Gravenhorst, 2003; Stoškus ir Beržinskienė, 2005), and the best way to investigate the impact of change processes to humans is to analyze their emotional intelligence (Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I., 2004) that's why we investigated the relationship between public institutions officers' emotional intelligence and their behavioral intention to resist to organizational change.

To measure variables we used Bar-On Emotional Quotient inventory (EQ-i) and Bovey&Hede (2001) Behavioral intention to resist scale, adapted by A.Pundzienė (2002). 364 public institutions officers took part in research.

- We established that participants with low behavioral intention to resist have higher scores on EQ-i than participants with high behavioral intention to resist.
- Also we found the negative correlation between behavioral intention to resist and emotional intelligence components, such as self-regard, assertiveness, social responsibility, stress tolerance, flexibility, problem solving, impulse control and optimism; and emotional intelligence dimensions, such as intrapersonal, adaptability and stress management. When scores of these components and dimensions increase, the behavioral intention to resist decrease.

## PRATARMĖ

Pasaulinei ekonomikai vystantis vis sparčiau, atsirandant vis naujoms technologijoms ir ieškant būdų, kaip efektyviai konkuruoti rinkoje, pokyčiai dinamiškose organizacijose tampa kasdienine rutina.

Dėl savo išskirtinės įtakos individui bei jo gerovei organizacijoje vykstantys pokyčiai yra aktualus tyrimų objektas nuo pat socialinių mokslų susiformavimo pradžios. Kaitos fenomenas yra psichologijos, ekonomikos, sociologijos, vadybos, edukologijos ir kitų mokslų tyrimo objektas.

Darantis vis sudėtingesniai organizacinės individo aplinkos supratimui, kinta ir pokyčių procesų suvokimas. Ankstyvuosiuose tyrimuose mokslininkai daugiausia dėmesio skyrė techniniams pokyčių aspektams ir labai mažai žmonėms, dalyvaujantiems tuose pokyčiuose. Pastaraisiais metais atliekama itin daug įvairių tyrimų, susijusių su įvairiais organizacijų vystymo aspektais. Ypatingas dėmesys skiriamas emocijų bei mąstymo vaidmeniui individo veikloje, taip pat organizacijos veiksniams, tokiems kaip pasipriešinimas pokyčiams ar pokyčių palaikymas.

Bolognese (2005) teigimu, pasipriešinimas yra neišvengiama reakcija į bet kokį didesnę pokytį. Žmonės ima priešintis ir ginti savo status quo, pajutę grėsmę savo saugumui ar statusui organizacijoje, kurioje dirba. Folger ir Skarlicki (1999) mano, kad nevaldomos darbuotojų reakcijos į pokyčius provokuoja pasipriešinimą, todėl apsunkinamas arba išvis tampa neįmanomas organizacijų vystymasis.

Atsižvelgiant į naujausias psichologijos mokslo tendencijas, tikslinga tirti ne atskirų emocijų ryšius su įvairiais organizacinės aplinkos procesais, o žvelgti į tai sistemiškai. Mayer ir Solovey, Goleman, Bar-On ir kiti gebėjimą atpažinti, suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas pavadino emociniu intelektu. Tačiau tyrimai, kuriuose būtų analizuojamas bendro emocinio intelekto ir pasipriešinimo pokyčiams ryšys, nėra atlikti. Jei mūsų tyrimo metu pavyktų nustatyti tokį ryšį ir identifikuoti, nuo kurių emocinio intelekto komponentų priklauso pasipriešinimas pokyčiams, šis žinojimas organizacijų vadovams leistų efektyviai mažinti pasipriešinimo pokyčiams elgesį ir skatinti pokyčių palaikymą.

Siekiant kaip galima raiškesnės kėtinimų pasipriešinti pokyčiams diferenciacijos, tyrimo aplinka pasirinkome valstybės institucijas. Pagal Furnham (2001) išskirtus požymius, valstybės institucijų tarnautojai turėtų būti labiausiai linkę į didelį pasipriešinimą pokyčiams.

# 1. ĮVADAS

## 1.1. Pokyčiai organizacijose

Kai kurie autoriai (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Garnall, 1990 ir kt., cit. pg. Stoškus ir Beržinskienė, 2005) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Norint sėkmingai reaguoti į šiuos pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis ir galimas vyksmo trajektorijas.

Priežastys, sąlygojančios objektyvius pokyčius organizacijos išorės aplinkoje ir jos viduje, dažniausiai būna šios:

Pagrindinės išorinės priežastys:

- Nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.
- Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius-politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų.
- Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan.
- Ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan.

Pagrindinės vidinės priežastys:

- Organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įgijimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan., keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes.
- Organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra sukelia objektyvius struktūrų, funkcijų, procesų pasikeitimus.

- Organizacijos išsigimimas (revitalizacija), sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo. Revitalizacijos atveju organizacijoje įgyvendinti pakeitimus ir ją atgaivinti pavyksta ne visuomet (Stoškus ir Beržinskienė, 2005).

Kaita organizacijoje psichologiniu požiūriu – tai individo perėjimas iš vienos būsenos į kitą sudėtingoje, nuolat kintančioje ir atviroje socialinėje sistemoje (Pundzienė, 2002).

Ilgą laiką pokyčių organizacijose tyrimai kreipė dėmesį į organizacinius faktorius, palikdami su asmenybe susijusius dalykus nuošalyje (Nohria, 2000; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004).

Remiantis Judge (1999; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004), pokyčių organizacijose tyrimai, akcentuojantys žmogiškąsias savybes, apima tokias temas kaip charizmatinis arba transformacinis lyderis, aukščiausių vadovų vaidmuo pokyčiuose, pasipriešinimo pokyčiams fenomenas.

Pundzienė (2002), apibendrindama daugelio autorių mintis, išskiria tokias pagrindines organizacinės kaitos tyrimų sritis:

- Tiriama atskiri individo veiksniai, pavyzdžiui, neracionalios mintys, atskiros emocinės būsenos, gynybiniai mechanizmai, mokymosi įtaka, konfliktai, stresas ir pan., jų įtaka palaikyti arba priešintis kaitai organizacijoje.
- Dažni pasipriešinimo kaitai organizacijoje arba jos palaikymo tyrimai; skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus pasipriešinimo kaitai arba jo palaikymo veiksnius bei pagrindinius etapus, tačiau galima teigti, kad atsako į kaitą teorija yra viena iš išsamiausiai išanalizuotų temų.
- Organizacijos neformalios posistemės elementų ir procesų įtaka organizacijos kaitai, pavyzdžiui, personalo mokymams, kaitos vadovas, lyderis, vadovavimas ir lyderiavimas, organizacijos kultūra ir pan. (Pundzienė, 2002).

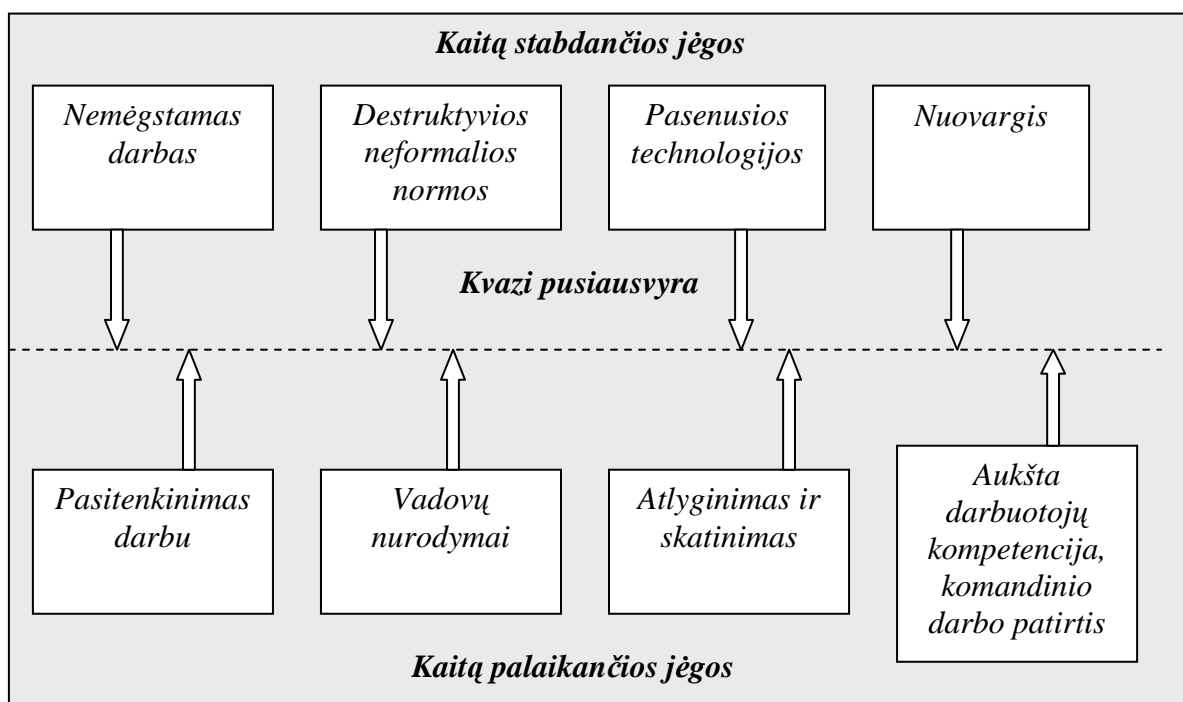
Tačiau, pasak Judge ir kt. (1999; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004), šie tyrimai dažnai neatsižvelgia į žmogaus, išgyvenančio pokyčius, psichologinius bruožus, kurie taip pat yra labai svarbūs pokyčio sėkmei. Tokie individualūs skirtumai, kaip kontrolės lokusas, atvirumas patirčiai, neapibrėžtumo toleravimas, turi įtakos darbuotojų nuostatoms darbo atžvilgiu, taip pat pagal juos galima prognozuoti, kaip jiems seksis pokyčių metu.

Šiuo siekiame pasigilinti į individualius skirtumus žmonių, išgyvenančių pokyčius.



## 1.2. Pokyčių organizacijose modeliai

Vieną pirmųjų organizacinės kaitos teorinių modelių pasiūlė K. Lewin (1951). Jis teigia, kad organizacija yra nuolat veikiamą dviejų jėgų: kaitą stabdančios ir kaitą palaikančios. Jei šios jėgos visiškai asimiliuoja viena kitą, pasiekama pusiausvyros būseną, kurią K. Lewin pavadino Kvazi pusiausvyra. Siekiant pokyčių organizacijoje, reikia ardyti pusiausvyrą stiprinant pokyčius palaikančias jėgas ir silpninant jas stabdančias. Kaip teigia K. Lewin, organizacija – kaip gerai įsuktas vilkelis nuolat siekia išlaikyti pusiausvyrą, kadangi tai mažiausiai įtampos reikalaujanti būseną. Norint, kad vyktų pokyčiai, pusiausvyra turi būti nuolat pažeidinėjama. Ši teorija leidžia kaitą vertinti kaip besimainančių jėgų išprovokuotą kitimą.



1 pav. K. Lewin (1951) kaitos jėgų lauko teorija.

K. Lewin pasiūlė tris etapus, kuriuos pereina įmonė vykstant pokyčiams:

- 1) Esamos situacijos arba būsenos „atšildymas“. Šio etapo metu stengiamasi susilpninti jėgas, kurios palaiko esamą darbuotojų elgesį, santykius. Siekiama įrodyti pokyčių reikalingumą ir naudingumą.
- 2) Perėjimas į naują situaciją ar būseną. Plastiškas perėjimas iš pirmojo etapo, efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo to, kaip pavyko pirmasis. Pasirinkus tinkamiausią strategijos alternatyvą, ji įgyvendinama. Šis etapas susijęs su elgesio vertybių ir požiūrių kaita keičiant organizacijos struktūrą ir procesus.

3) Įtvirtinimo, arba „užšaldymo“, etapas. Įgyvendinti pokyčiai turi ir išlikti, tam yra naudojami palaikomieji mechanizmai: atlygio, motyvacinės sistemos ir t.t (Pundzienė, 2002).

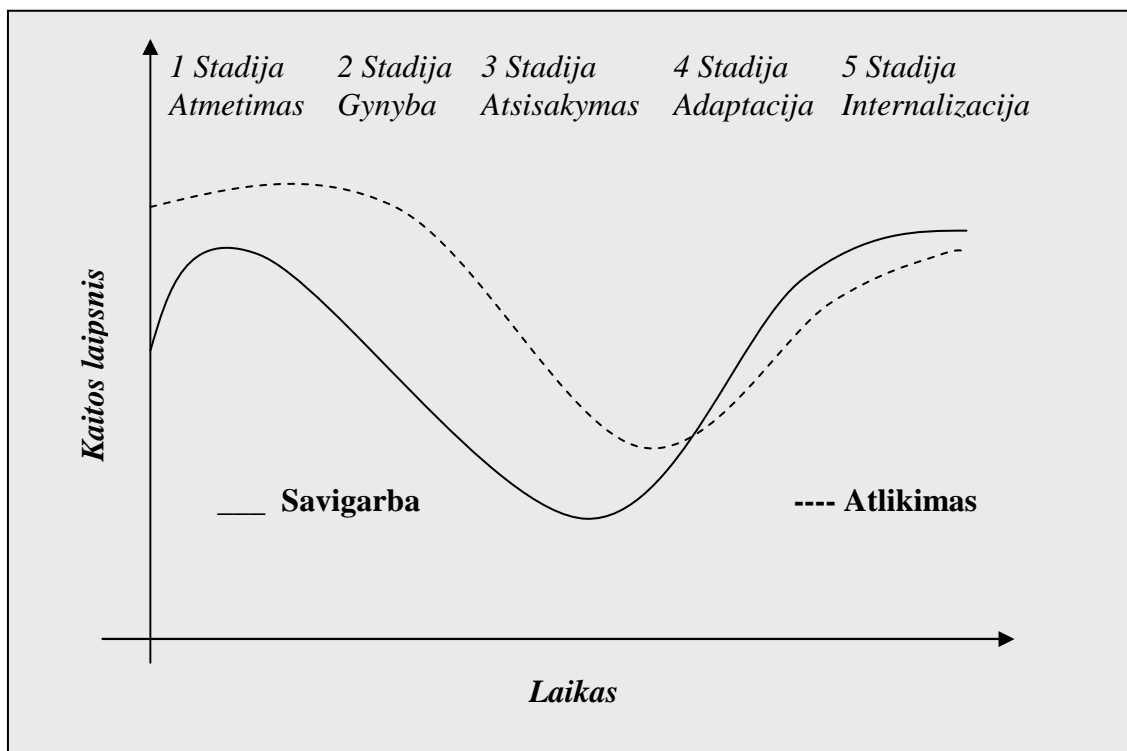
1985 metais Bullock ir Bateen pasiūlė savo keturių etapų modelį (1 lentelė). Etapai apibūdinami remiantis dviem pagrindiniais aspektais:

- 1) Kaitos etapas. Apibrėžta būseną, kurią organizacija turi pereiti įgyvendinama planuota kaita.
- 2) Kaitos procesas. Nurodymas kaip ir koku būdu pereiti nuo vienos būsenos prie kitos.

1 lentelė. Bullock ir Bateen keturių etapų modelis

ETAPAS	BŪSENA	PROCESAI
1) <i>Analizės</i>	Organizacija tiria ir nusprendžia, ar tam tikra kaita yra reikalinga; skiria išteklius jai planuoti.	Supranta kaitos poreikį, ieško pagalbos organizacijos išorėje planuojant ir įgyvendinant kaitą.
2) <i>Planavimo</i>	Kaitos organizacijoje problemos arba abejonių įvardijimas.	Informacijos, norint tinkamai diagnozuoti problemą, rinkimas, tikslų ir veiklos plano formulavimas, politinio pritarimo ir palaikymo įgijimas.
3) <i>Veiklos</i>	Suplanuotos veiklos įgyvendinimas.	Kaitos procesų valdymas, vertinimas ir koregavimas reikiamu laiku.
4) <i>Integracijos</i>	Pokyčių įtvirtinimas siekiant, kad jie taptų kasdienės organizacijos veiklos dalimi, nereikalaujančia specialaus dėmesio jai palaikyti.	Naujo elgesio skatinimas, laipsniškas išorinės intervencijos atsisakymas, vadovų ir darbuotojų mokymas palaikyti naują tvarką, sėkmingos kaitos sklaida visoje organizacijoje

Carnall pasiūlė kitokį organizacinių pokyčių modelį, labiau nukreiptą į pokyčius išgyvenančius žmones. Šiame modelyje iš esmės aptariama, kaip kinta darbo atlikimas įvairiose pokyčio fazėse.



2 pav. Susidorojimo su pokyčiais ir savigarbos ryšys

Atlikimui įtakos turi 3 faktoriai:

- 1) Išmokimo faktorius. Naujos struktūros, sistemos ir procesų perpratimas. Tam reikia laiko.
- 2) Progreso faktorius. Esama sistema modifikuojama ir tobulinama, kad atlikimas pagerėtų.
- 3) Savigarbos faktorius. Pokyčiai organizacijoje sukelia savigarbos nuosmukį, kas turi įtakos darbo atlikimui.

Šie faktoriai sąveikauja tarpusavyje. Pvz., įgyvendinant naują sistemą, atlikimas yra tiesiogiai veikiamas išmokimo, o savigarba savo ruožtu veikia tiek išmokimą, tiek progresą. Savigarbos ir atlikimo ryšys yra gausių tyrimų objektas. Carnall pabrėžia savigarbos svarbą teigdamas, kad atlikimo, einančio po pagrindinių pokyčių, atstatymo varomoji jėga yra savigarbos atstatymas (1 pav.). Įvairiai sąveikaujant šiems faktoriams gaunami reikšmingi darbo atlikimo skirtumai, todėl jais remiantis ir buvo išskirtos Carnall modelį sudarančios stadijos:

*1 stadija. Atmetimas.* Svarstant apie reikšmingus pokyčius pirmą kartą, pirmoji reakcija dažniausiai būna visiškas poreikio keistis atmetimas. Pasitelkiami argumentai, kad ir taip gerai, pelnas irgi gaunamas pakankamas, be to, kas atsitiks, jei nepavyks iki galo įgyvendinti pokyčių, tad kam išvis keistis? Susidūrę su pokyčių galimybe, žmonės pradeda ieškoti vertės esamose sąlygose; dažnai netgi tokiose situacijose, dėl kurių kitais atvejais nuolat skūstųsi.

Tendencija atmesti naujas idėjas, bent jau iš pat pradžių, yra bendra reakcija. Savigarba esant šiai stadijai padidėja. Yra pripažįstami dabartinio darbo privalumai, prisirišimas prie to darbo, taip pat pripažįstama darbo grupė bei vertinami įgūdžiai. Pojūtis, kad esi grupės narys, prieš išorinę grėsmę gali padidinti grupės sutelktumą. Visa tai gali lemti padidėjusią savigarbą.

*2 stadija. Gynyba.* Esant šiai stadijai pokyčiai tampa aiškesni. Žmonės susiduria su naujomis užduotimis, ima dirbti naujam viršininkui ar su kita žmonių grupe, galbūt kitame padalinyje ar kitoje vietoje. Pradeda suprasti, kad turi susitaikyti su nauju darbo atlikimo būdu ar net su bendresniais pokyčiais gyvenime (jei tenka dirbti kitoje vietovėje, reikia kraustyti). Tai gali lemti frustraciją ir depresiją, kadangi gali būti sunku nuspręsti, kaip susidoroti su tais pokyčiais. Ši stadija paprastai apibūdinama gynybišku elgesiu. Žmonės gali siekti apginti savo darbą, savo teritoriją. Dažnai tai būna išreikšta ritualiniu elgesiu. Tikėtina, kad šis gynybiškas elgesys taip pat duoda laiko ir „erdvės“ susitaikyti su pokyčiais ir jų pasekmėmis.

*3 stadija. Atsisakymas.* Šiame etape vyksta praeties atsisakymo procesas ir persijungimas į ateitį. Atsisakoma to, kas buvo, ir pereinama prie to, kas nauja. Kaip tai vyksta, Carnall paaiškinti negali. Pradeda busti optimistiniai jausmai. Gali būti, kad atsisakymo procesą sukelia jausmas, jog dabartinis nerimas yra pernelyg didelis, kad būtų pakeliamas, arba kad ateitis nėra tokia atstumianti, kaip atrodė iš pradžių. Individas ištraukia į pokyčius, pradeda atvirai ir konstruktyviai kalbėti apie naują sistemą, uždavinėja klausimus apie ją. Žmonės gali pradėti spręsti problemas, imtis iniciatyvos ir net demonstruoti lyderiavimą. Taip padidėja savigarba.

Atsisakymas iš esmės yra suvokimo procesas. Žmonės ima suprasti, kad pokytis yra neišvengiamas ir/arba būtinas. Prisitaikymas prasideda nuo pripažinimo. Čia mes matome žmogišką drąsą esant sunkioms aplinkybėms, kai žmogus priima naują realybę. Tai gali būti įdomu individams ir grupėms. Prisiimdami riziką viešai susidurti su nauja realybe, jie gali iš naujo atkurti savo tapatybę, kuri iš pradžių atrodė gąsdinanti dėl įvedamų pokyčių. Todėl savigarba pradeda grįžti.

*4 stadija. Adaptacija.* Dabar atsiranda abipusės adaptacijos procesas. Retai kada naujos sistemos, procedūros ar struktūros efektyviai veikia pirmą kartą. Individai pradeda testuoti naują situaciją ir save, išmėgina naujus elgesio būdus, dirba pagal skirtingus standartus, ieško būdų, kaip susidoroti su pokyčiais. Taip individas mokosi. Tam reikia labai daug energijos. Bandymų ir klaidų, pastangų ir nesėkmių procesas bei lėtas atlikimo augimas dažnai gali būti frustracijos šaltiniais.

Tokiomis sąlygomis žmonės gali demonstruoti pyktį. Tai nėra pasipriešinimas pokyčiams: tai yra natūrali pokyčių pasekmė stengiantis, kad nauja sistema veiktų.

*5 stadija. Internalizavimas.* Žmonės jau yra sukūrę naują sistemą, procesą ir organizaciją. Nauji ryšiai tarp žmonių ir procesų jau išbandyti, modifikuoti ir priimti. Jie yra įtraukti į naujos darbo situacijos supratimą. Tai kognityvinis procesas, su kurio pagalba žmonės suvokia, kas įvyko. Dabar naujas elgesys tampa „normalaus“ elgesio dalimi.

Atrodo, kad žmonės iš pradžių patiria pokyčius kaip trikdžius, galbūt kaip šoką, tada ima priimti jų realumą – jį tikrina ir išitraukia į abipusės adaptacijos procesą, kol galų gale susitaiko su pokyčiu. Savigarba ir atlikimas kinta, iš pradžių mažėdami, po to vėl didėdami.

Carnall nuomone, žmonės nebūtinai šias stadijas turi pereiti tokia eilės tvarka ar tuo labiau jas pereiti visas. Gali būti, kad darbuotojai taip ir nepasistūmės toliau atmetimo stadijos.

Svarbu pažymėti, kad tai yra bendri dėsningumai, kuriuos žinant galima pritaikyti daugybę praktinių būdų, padėsiančių susidoroti su iškylančiomis problemomis (Carnall, 1995).

### **1.3. Pokyčių diegimas ir pasipriešinimas pokyčiams**

#### **1.3.1. Pasipriešinimas pokyčiams**

Šiuolaikinėje literatūroje pasipriešinimas pokyčiams yra kaitą stabdanti jėga, ji apibūdinama kaip darbuotojų elgesys, skirtas diskredituoti, atidėti ar užkirsti kelią pokyčių įgyvendinimui (Pundzienė, 2002).

Pasipriešinimas pokyčiams atsiranda pokyčių diegimo metu. Kaip teigia Nohria (2000), 70% pokyčių programų nepasiseka dėl strategijos ir vizijos nebuvimo, kai nėra pasitikėjimo ir įsipareigojimo, kai trūksta pokyčių valdymo įgūdžių, trūkstant išteklių bei dėl pasipriešinimo pokyčiams (Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004). Šiai minčiai pritaria ir daugelis kitų tyrėjų (Mauer, 1997; Spiker and Lesser, 1995; Regar ir kt., 1994; Martin, 1975; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001). Waldersee ir Griffiths (1997) 1993-1996 metais atliko longitudinalinį tyrimą, kuriame dalyvavo 500 Australijos organizacijų. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų pasipriešinimas buvo dažniausiai minima pokyčių diegimo problema, kurią išskirdavo vadovai, įvesdami pokyčius (cit. pg. Bovey ir Hede, 2001).

Pokyčio priėmimas gali būti charakterizuojamas kaip laipsniškas noras priimti siūlomą pokytį, nuo pasyvaus priėmimo iki entuziastingo pritarimo. Pasipriešinimas pokyčiams yra jo priėmimo alter-ego, kuris gali virsti tokiais ekstremaliais veiksmais, kaip vandalizmas arba kenkimas, taip pat tyliu cinizmu ir nusišalinimu (Huy, 1999).

Pasipriešinimas yra natūrali pokyčio proceso dalis ir labai tikėtina (Coghlan, 1993; Steinburg, 1992; Zaltman ir Duncan, 1977; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001). Pasipriešinimas atsiranda, nes pokytis apima ėjimą nuo žinomo prie nežinomo (Coghlan, 1993; Steinburg, 1992; Myers ir Robbins, 1991; Nadler, 1981; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001). Pasipriešinimas pokyčiams kyla iš paprasto suvokimo, kad jie kažką griaua. Žmonėms reikia atsisakyti savo įpročių ir mokytis elgtis kitaip. Tam jiems reikalingos kitos normos ir vertybės. Šie pokyčiai veda prie konflikto tarp žmogaus stabilumo siekio ir naujo patyrimo paieškų (Tiči ir Dovana, 2001). Individai skiriasi savo gebėjimu ir noru prisitaikyti prie organizacinių pokyčių (Darling, 1993; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001). Tai todėl, kad individai patiria pokyčius skirtingais būdais (Carnall, 1986; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001).

Kaip teigia Furnham (2001), žmonių pritarimas ar priešinimasis pokyčiams priklauso nuo to, kaip jie sau atsako į tokius klausimus: Kiek man tie pokyčiai naudingi/žalingi? Ar aš suprantu tų pokyčių esmę? Ar aš pasitikiu pokyčių iniciatoriais? Ar aš pritariu, kad tie pokyčiai reikalingi? Kokius jausmus man tie pokyčiai sukelia, atsižvelgiant į mano turimas vertybes, nuostatas, asmenybės savybes? Dažnai teigiama, kad pasipriešinimas yra universali, neišvengiama reakcija į bet kokius pokyčius, tačiau iš tikrųjų žmonės yra labai skirtingi ir jų reakcijos į tuos pačius pokyčius – taip pat (Stiegelbauer, 1994). Furnham (2001) išskiria tokius galimus reakcijų į pokyčius tipus:

1) *Išėjimas iš darbo*. Tai kraštutinė reakcija, kai žmonės taip nepritaria pokyčiams, kad nusprendžia palikti organizaciją. Nors tai pati kraštutiniausia reakcija, ji nebūtinai yra žalingiausia organizacijai. Dažnai tai netgi naudinga, nes pokyčius lengviau įgyvendinti, kai išeina labiausiai jiems nepritariantys asmenys.

2) *Aktyvus priešinimasis*. Tie, kurie aktyviai priešinasi pokyčiams, gali trukdyti juos įgyvendinti arba bandyti pakeisti pokyčių esmę. Kraštutiniu atveju aktyvūs priešininkai siunčia pranešimą „Ne, aš to nedarysiu“. Blogiausia tai, kad aktyvūs priešininkai ne tik patys priešinasi, bet ir stengiasi padrašinti kitus taip pat elgtis. Tokio priešinimosi pavyzdžiu gali būti streikas.

3) *Opozicija*. Tai ne toks ekstremalus būdas kaip aktyvus priešinimasis. Paprastai tai yra pasyvus opozicinis elgesys, pasireiškiantis trukdymu įgyvendinti pokyčius, neduodant priemonių, kurių reikia pokyčiams įgyvendinti, arba pateikiant kitokią pokyčių versiją. Šią taktiką paprastai naudoja tie, kurie kontroliuoja pokyčiams įgyvendinti būtinus išteklius. Neduodami reikalingų išteklių, jie gali stabdyti arba modifikuoti pokyčius ir tuo pat metu aktyviai ar agresyviai neparodyti savo nepitarimo.

4) *Pripažinimas (įsisąmoninimas)*. Kartais, nors ir nepritardami pokyčiams, žmonės jaučiasi bejėgiai užkirsti jiems kelią ar juos pakeisti, todėl jie leidžia pokyčiams atsirasti. Šis

nepageidaujamų pokyčių pripažinimas gali kilti iš jausmo, kad tai neišvengiama. Žmonės susitaiko su tuo, kas neišvengiama, nors to ir nenorėdami.

5) *Priėmimas/modifikavimas*. Darbuotojai, kurie demonstruoja šį atsako tipą, priima pokyčius iki tam tikro laipsnio, tačiau lieka tam tikri dalykai, kuriuos jie norėtų pakeisti. Šią reakciją galima charakterizuoti kaip derėjimąsi dėl detalių, o ne dėl principų.

6) *Priėmimas*. Ši reakcija pasireiškia, kai žmonės yra indiferentiški pokyčiams arba jiems pritaria. Šias reakcijas galima pavadinti pasyvia parama. Jei tokių darbuotojų prašoma ko nors, kas susiję su pokyčiais, jie tai padaro, bet patys jokios iniciatyvos nerodo. Jie gali vertinti pokyčius kaip neišvengiamus arba manyti, kad jų darbas priklauso nuo tų pokyčių.

7) *Aktyvi parama*. Šiuo atveju organizacijos nariai aktyviai dalyvauja siekiant, kad pokyčių įgyvendinimas būtų sėkmingas (Furnham, 2001).

### **1.3.2. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys**

Lapointe ir Rivard (2002) teigia, kad pasipriešinimas pokyčiams gali turėti labai įvairias priežastis ir gali labai įvairiai pasireikšti (cit. pagal Pare ir Jutras, 2004).

Norint suprasti pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir įvertinti, kokia pokyčių įgyvendinimo tikimybė, Furnham siūlo analizuoti individualius organizacijos narių įsitikinimus, liečiančius santykinę pokyčių naudą ir kainą. Darbuotojai paprastai priešinasi pokyčiams, kurie, jų manymu, atims iš jų kažką vertinga (Furnham, 2001).

Žmonės nėra linkę keistis tol, kol jie yra iš esmės patenkinti savo dabartine būseną. Tačiau kartais jie nesikeičia net tada, kai jie nėra visiškai patenkinti savo darbu ar gyvenimu. Furnham (2001) teigia, kad žmonės gali nesikeisti net tada, kai tie pokyčiai gali būti jiems patiems naudingi, dėl tokių priežasčių:

1) *Nežinojimas*. Kartais žmonės paprasčiausiai nežino apie pokyčius. Gamintojai gali naudoti senus metodus, nes nežino geresnių.

2) *Nepagrįstai*. Kartais žmonės gali priešintis pokyčiams, nors ir žino apie kitas, geresnes, technologijas, nepagrįsdami to priešinimosi niekuo, išskyrus nenorą naudoti naujus metodus.

3) *Poreikis išlaikyti status quo*. Pokyčiai gali būti atmetami dėl to, kad jie keičia būdą, kaip darbai tradiciškai buvo atliekami.

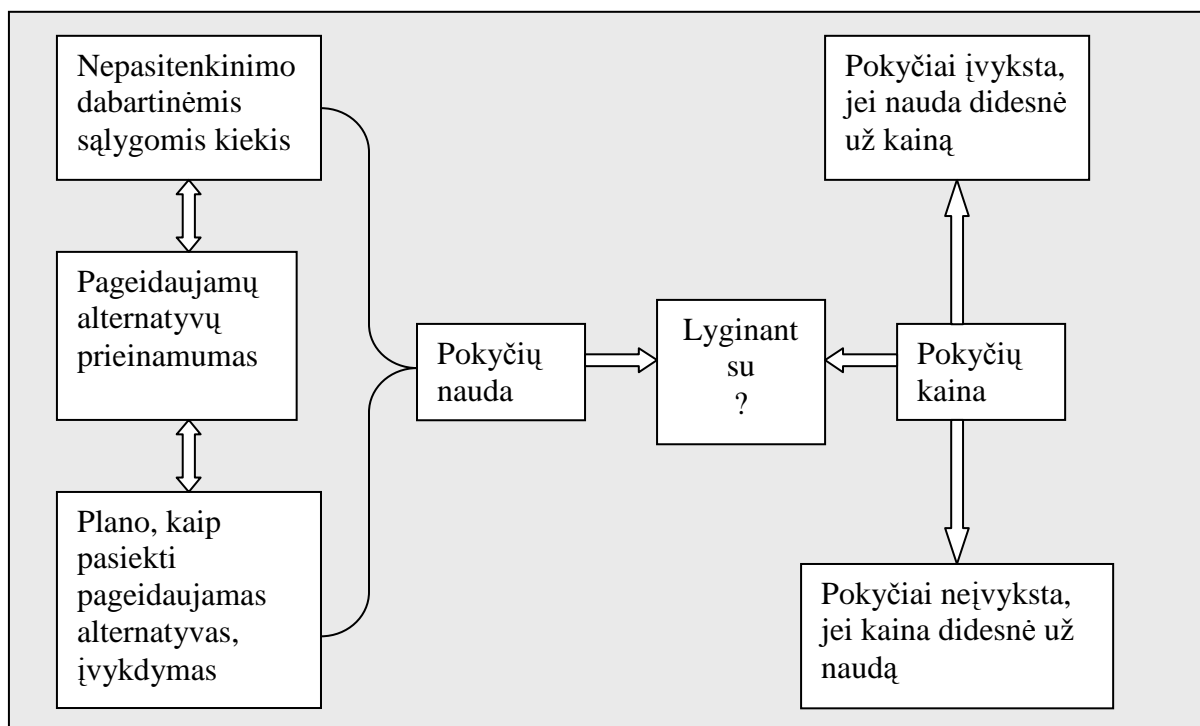
4) *Socialinės priežastys*. Vadovas gali atsisakyti keistis, grįsdamas tai tuo, kad kiti žmonės (organizacijos viduje ir už jos ribų) tų pokyčių nepriims.

5) *Tarpasmeniniai santykiai*. Žmonės gali nepriimti pokyčių, nes jų draugai arba net konkurentai jų nepriėmė arba pokyčiai juos gąsdino.

6) *Palyginimas*. Kiti metodai/technikos atrodo priimtinesni nei siūlomi pokyčiai, nes jie atrodo lengvesni, saugesni ir mažiau gąsdinantys.

7) *Patyrimas*. Žmonės atmeta pokyčius, kai jie juos išbando ir jie jiems nepatinka, arba bandydami jie blogai juos atlieka, arba nesistengia taip, kad išsipildytų jų prognozės („Aš sakiau, kad iš tų pakeitimų nieko gero nebus“).

8) *Klaidinga logika*. Žmonės gali atmesti pokyčius dėl tariamai „logiškų“ argumentų, neturėdami tikrų faktų.



3 pav. *Pasipriešinimas pokyčiams pagal Furnham (2001)*

Eccles (1994) pateikia tokį priežasčių, kodėl žmonės individualiai, grupėmis ar organizacijomis priešinas pokyčiams, sąrašą:

- Nežinojimas (Ignorance) – nesugebėjimas suprasti problemos;
- Palyginimas (Comparison) – alternatyva yra vertinama kaip geresnė nei sprendimas;
- Netikėjimas (Disbelief) – jaučia, kad sprendimas neveiks;
- Netektis (Loss) – turi nepriimtinių asmeninių kaštų;
- Neadekvatumas (Inadequacy) – nepakankamas apdovanojimas už pasikeitimą;
- Nerimas – baimė veikti naujoje situacijoje arba baimė būti diskredituotam;
- Sunaikinimas (Demolition) – rizikavimas sugriauti egzistuojančius socialinius tinklus;
- Galios sumažėjimas (Power cut) – įtakos ar kontrolės praradimas;
- Užteršimas (Contamination) – bjaurėjimasis naujomis vertybėmis ar veiklomis;



- Slopinimas (Inhibition) – žemas pasiryžimas keistis;
- Nepasitikėjimas (Mistrust) – nerimavimas dėl pokyčių motyvų;
- Atitolimas (Alienation) – mažai bendrų vertybių arba aukštas susidomėjimas alternatyvomis;

- Frustracija (Frustration) – sumažėjusi politinė galia ir karjeros galimybės (cit. pagal Lensch ir Parks).

Kitų autorių nuomone, žmonės pokyčiams yra labiau linkę priešintis, kai:

1. *Nesupranta pokyčių tikslo.* Žmonės paprastai teikia pirmenybę žinojimui ir supratimui, kas vyksta aplink juos. Kai jie nepakankamai supranta, kodėl pokyčių rėmėjai siekia įgyvendinti pokyčius, nerimas ir įtarumas dažniausiai užpildo informacijos trūkumą. Kai darbuotojams trūksta informacijos apie būsimus įvykius, atsiranda netikrumas, nežinojimas, kaip pokyčiai juos paveiks; tai ypač gąsdina tuos darbuotojus, kurie netoleruoja pokyčių ir bijo to, kas neįprasta.

2. *Nemato poreikio keistis.* Žmonės, net ir visiškai suprasdami pagrindines pokyčių priežastis, gali nepritarti pokyčių rėmėjų požiūriui ir nesutikti, kad pokyčiai reikalingi. Jie gali būti patenkinti esama padėtimi ir tikėti, kad viskas gerai ir nieko keisti nereikia (Furnham, 2001; Vecchio, 1991). Prie šios kategorijos dar galima priskirti konfliktuojančius individualius ir organizacijos tikslus.

3. *Jie neįtraukiami į pokyčių planavimą.* Žmonėms įprasta palaikyti tai, ką jie padėjo sukurti. Jei jie netiki, kad turi pakankamą įtakos pokyčių planavimui laipsnį, pasipriešinimas paprastai padidėja.

4. *Per didelė pokyčių kaina arba neadekvatus apdovanojimas.* Kad žmonės būtų motyvuoti keistis, apdovanojimas už pasikeitimą turi suteikti jiems kažką, ką jie iš tikrųjų vertina, ir tai turi kompensuoti bet kokią fizinę, intelektualinę ar emocinę kainą, kurią, jų suvokimu, jie sumokės priimdami pokyčius.

5. *Netiki, kad organizacija suteiks adekvačią paramą keičiantis.* Jei žmonės mano, kad pokyčiams reikalingi organizacijos ištekliai (pinigai, kai kurių vadovų laiko skyrimas, nauja įranga/priemonės, specializuotas treniravimas ir kt.) yra neprieinami, jie yra linkę nusivilti idėja ir nusišalinti.

6. *Įpročiai.* Rėmėjai ar pokyčių agentai, kuriems trūksta žinių ir jautrumo, liečiančio darbuotojų įprastinius elgesio modelius, yra linkę padidinti nepasitikėjimą ir atitolimą. Kaip teigia Furnham (2001), žmonės pokyčiams dažnai priešinasi iš įpročio ir nenoro daryti kažką kitaip, todėl turimi įpročiai gali tapti vienu didžiausių visų inovacijų stabdžiu.

7. *Neadekvatus laikas, per kurį turi būti įgyvendinti pokyčiai.* Laiko tarpas tarp sužinojimo apie būsimus pokyčius ir jų realaus atsiradimo yra labai svarbus jų priėmimui. Paprastai kuo daugiau laiko žmonės turi priprasti prie pokyčių, tuo mažiau jie priešinasi.

8. *Išgyventa pokyčių istorija.* Jei žmonėms teko susidurti su ilga, beprasmių ir/ar prastai atliekamų pokyčių istorija ir jie mano, kad organizacija ištraukė į vieną iš daugelio savo nenaudingų ir blogai suplanuotų pokyčių, atliekamų tik tam, kad vadovybei nebūtų nuobodu, entuziazmas keistis labai sumažėja.

9. *Saugumo siekimas.* Jei pokyčiai sukelia frustraciją arba nerimą, žmonės gali ilgėtis ankstesnių laikų, kai gyvenimas nebuvo toks komplikuoatas, ir priešintis pokyčiams.

10. *Nepasitikti savo sugebėjimais įgyvendinti pokyčius.* Žmonės turi suvokti, kad jie jau turi įgūdžių ir žinių, reikalingų pokyčių įgyvendinimui, arba kad organizacija suteiks būtiną treniravimą. Žmonės neretai priešinasi iš baimės, kad jiems gali pritrūkti įgūdžių naujoje situacijoje, kad jie nesugebės atlikti savo naujo vaidmens arba kad praras jau turimus įgūdžius.

11. *Negerbia ir nepasitikti pokyčių rėmėjais ir/arba pokyčių agentais.* Kai žmonės turi neigiamas nuostatas rėmėjų/pokyčių agentų atžvilgiu ir jais nepasitikti, jie nebus linkę entuziastingai priimti jų siūlomų pokyčių.

12. *Per didelis spaudimas.* Kai žmonės jau ir taip yra užimti ir patiria daug streso, papildomo spaudimo, kurį sukelia pokyčiai, jiems gali būti per daug sudėtinga tai perprasti.

13. *Pokyčiai kelia grėsmę asmeniniams interesams.* Pagrindinis pasipriešinimo šaltinis atsiranda, kai pokyčiai suvokiami kaip keliantys grėsmę ekonominiams ar prestižo interesams.

Davis ir Newstrom (1989) apibendrina pasipriešinimo priežastis ir siūlo jas suskirstyti į tokius tipus:

1) *Logiškas.* Šis pasipriešinimo tipas yra pagrįstas mąstymu ir mokslu. Logiški, racionalūs prieštaravimai yra šie: laikas, reikalingas prisitaikyti; papildomos pastangos, reikalingos naujam išmokimui; mažiau pageidaujamų sąlygų atsiradimo galimybė; ekonominė pokyčių kaina; abejotinas techninis pokyčių įgyvendinimas. Loginis pasipriešinimas kyla dėl laiko ir pastangų, reikalingų prisitaikyti prie pokyčių, taip pat ir naujų darbo pareigų, kurias reikia išmokti. Tai reali kaina, kurią turi sumokėti darbuotojai. Net tuo atveju, kai pokyčiai ilgainiui gali duoti naudos darbuotojams, pirmiausia reikia sumokėti šią kainą.

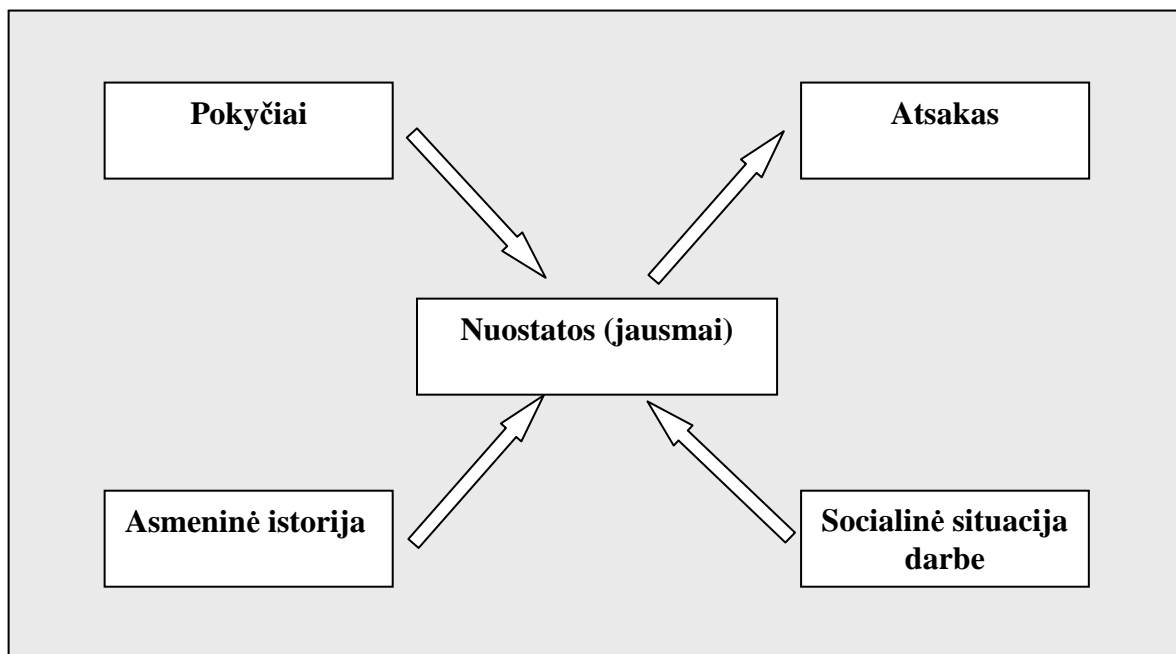
2) *Psichologinis.* Šis pasipriešinimo tipas yra pagrįstas emocijomis, jausmais ir nuostatomis. Psichologinės, emocinės nuostatos yra šios: nežinios baimė; žemas pokyčių toleravimas; vadovybės ar kitų pokyčių agentų nemėgimas; pasitikėjimo kitais stoka; saugumo poreikis, noras išlaikyti status quo. Psichologinis pasipriešinimas yra „logiškas“, kalbant individualių darbuotojų nuostatų ir jausmų pokyčių atžvilgiu terminais. Jie gali bijoti nežinios, nepasitikėti vadovais ar jausti, kad jų saugumui iškilo grėsmė. Net jei vadovybė gali galvoti, kad tokiems jausmams nėra pagrindo, darbuotojams jie yra realūs ir juos reikia pripažinti.

3) *Sociologinis.* Šis pasipriešinimo tipas yra pagrįstas grupės interesais ir vertybėmis. Sociologiniai faktoriai, grupės interesai yra šie: politinės koalicijos; prieštaraujančios grupės

vertybės; ribotas, siauras požiūris; savi interesai; troškimas išlaikyti egzistuojančius santykius. Sociologinis pasipriešinimas yra „logiškas“, kalbant grupės interesų ir vertybių terminais. Darbuotojams rūpi: Ar pokyčiai dera su grupės vertybėmis? Ar jie palaiko grupės komandinį darbą? Socialinės vertybės yra galinga aplinkos jėga, dėl to į jas reikia atsižvelgti.

Kaip teigia Davis ir Newstrom (1989), visi trys pasipriešinimo tipai turi būti numatyti ir su jais reikia efektyviai susidoroti, jei norima, kad darbuotojai priimtų pokyčius. Šiame darbe daugiausiai dėmesio skirsime būtent psichologinio tipo pasipriešinimui organizaciniams pokyčiams: jausmų, emocijų vaidmeniui diegiant pokyčius.

Roethlisberger teigia, kad individų reakcija į bet kokius pokyčius priklauso nuo jų turimų nuostatų ir jausmų, kuriuos tie pokyčiai jiems sukelia (4 pav.). Tai, kaip žmonės jaučiasi dėl pokyčių, nulemia jų atsaką į pokyčius. Tie jausmai nėra atsitiktiniai. Juos sukelia: 1) asmeninė istorija, kuri apima žmogaus biologinius procesus, jų kilmę ir visą jų socialinį patyrimą ne darbe – t.y. viskas, ką žmogus atsineša į darbą; 2) darbinė aplinka, kuri atspindi faktą, kad darbuotojai yra grupės nariai ir jiems įtaką daro grupės elgesio kodeksai, modeliai ir normos; 3) pokyčių charakteristikos (cit. pagal Davis ir Newstrom, 1989).



4 pav. Roethlisberger „X“ diagrama

Ši schema yra naudinga tuo, kad padeda suprasti, jog žmonių reakciją nulemia daugelis faktorių, ir analizuojant tik vieną iš jų (pvz., pačių pokyčių charakteristikas ar vadovavimo pokyčiams ypatumus, ar darbuotojų asmenines savybes), nebus galima iki galo suprasti, kodėl

žmonės pokyčiams priešinasi. Ši schema iš dalies leidžia suprasti, kodėl į tuos pačius pokyčius, į tas pačias pokyčių valdymo praktikas skirtingi žmonės reaguoja taip skirtingai.

Šis modelis geriausiai apibendrina pokyčių įtaką žmogaus elgesiui, todėl mūsų tyrime juo ir remsimės.

Įvairūs autoriai teigia, kad didelė dalis organizacinių pokyčių valdoma iš techninės pusės nepripažįstant ar nesuprantant, kaip žmogiškasis faktorius veikia pokyčio sėkmę ar nesėkmę (Arendt ir kt., 1995; New ir Singer, 1983; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001). Vadovybė linkusi neigti ar ignoruoti žmogiškosios dimensijos svarbą įvesdama pokyčius (Levine, 1997; Steier, 1989; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001).

Vadovavimas organizacijai pokyčių metu apima konstruktyvų balansavimą tarp žmogaus ir organizacijos poreikių (Spiker ir Lesser, 1995; Ackerman, 1986; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001). Kadangi organizacijos susideda iš žmonių, pokyčiai organizacijose iš esmės apima asmeninius pasikeitimus (Band, 1995; Steinburg, 1992; Dunphy ir Dick, 1989; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001). Pokyčiai reikalauja dalyvavimo žmonių, kurie pirmiausia turi pasikeisti patys, kad pasisektų pokytis organizacijoje (Evans, 1994; cit. pg. Bovey ir Hede, 2001; Sakalas ir Savanevičienė, 2003).

### **1.3.3. Pasipriešinimą pokyčiams įtakoiantys organizaciniai faktoriai**

Furnham (2001) išskiria tokius organizacinius faktorius, turinčius įtakos pasipriešinimui pokyčiams:

1) *Sprendimų priėmimo centralizacija*. Jei sprendimų priėmimas yra sukoncentruotas aukščiausiuose organizacijos sluoksniuose, tuomet yra natūrali valdžią turinčių asmenų tendencija saugoti savo galios poziciją ir priešintis pokyčiams.

2) *Organizacijos hierarchija*. “Aukštos” organizacijos, turinčios daug hierarchinių sluoksnių, yra mažiau linkusios keistis, nei “plokščios” organizacijos. “Aukštų” organizacijų hierarchijos viršūnėje esantys žmonės paprastai yra izoliuoti nuo operacinių problemų, kurios gali reikalauti pokyčių, ir jie linkę nereaguoti į kintančias jėgas organizacijos viduje ir išorėje.

3) *Formalizacijos laipsnis*. Kuo didesnis organizacijos veiklų, kurioms vadovauja formalios taisyklės ir procedūros, skaičius, tuo nelankstesnė organizacija ir tuo mažesnė tikimybė, kad ji sureaguos į išorinius pokyčius.

4) *Profesionalumo laipsnis*. Organizacijos narių profesionalumo laipsnis yra aukštas tokiose organizacijose, kaip advokatų kontoros, medicinos klinikos ir technikos firmos, ir gana žemas masinės produkcijos gamybos organizacijose. Kartais dėl savo išsipareigojimo žinioms ir atlikimo kokybei, profesionalai yra linkę pritarti nuolatinei adaptacijai prie nuolat kintančių

technologijų ir dėl to stengtis lėtai, bet teigiamai įtakoti organizacijos pokyčius. Kita vertus, kai kurie specialistai gali būti labiau linkę stipriai priešintis bet kokiems pokyčiams dėl to, kad jie turi daugiau ką prarasti nei mažiau profesionalūs darbuotojai.

5) *Sudėtingumas*. Organizacijos, kuriose atliekamos labai skirtingos užduotys ar gaminami įvairūs produktai, dažniausiai jaučia didesnę poreikį keistis, nei tos, kurios turi paprastą struktūrą ir procesus. Sudėtingos sistemos sąveikauja su daug išorinės aplinkos segmentų ir tam, kad adaptuotųsi, jos turi dažniau keistis.

6) *Organizacijos dydis*. Mažos organizacijos dažnai yra mažiau formalios ir mažiau diferencijuotos, todėl lankstesnės. Organizacijos dydis dažnai nulemia sudėtingumą, kuris gali vesti prie centralizuoto sprendimų priėmimo ir funkcinių specializacijų.

7) *Organizacijos amžius*. Paprastai, kuo organizacija senesnė, tuo didesniu procedūrų formalizacijos ir standartizacijos laipsniu ji pasižymi. Dėl to senesnės organizacijos paprastai būna mažiau lanksčios, turi formalesnius ir tvirtesnius įsipareigojimus išorinei aplinkai, kas apriboja jų galimybę keistis. (Furnham, 2001).

#### **1.4. Emocinis intelektas**

Dauguma emocinio-socialinio intelekto apibrėžimų apima vieną ar daugiau iš šių pagrindinių komponentų:

- a. gebėjimą atpažinti, suprasti ir išreikšti emocijas bei jausmus;
- b. gebėjimą suprasti, kaip jaučiasi kiti ir kokie santykiai su jais;
- c. gebėjimą valdyti ir kontroliuoti emocijas;
- d. gebėjimą valdyti pokyčius, prisitaikyti prie asmeninių bei tarpasmeninių problemų ir jas spręsti;
- e. gebėjimą generuoti pozityvius jausmus ir patiems save motyvuoti (Bar-On, 2005).

Siekiant apibrėžti skirtumus tarp emocinio intelekto ir IQ, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kognityviniai gebėjimai – tai gebėjimas susikaupti ir planuoti, organizuoti medžiagą, naudotis žodžiais ir suprasti bei interpretuoti faktus. Iš esmės IQ matuoja individo asmeninę informacijos banką – jo atmintį, žodyną ir regos koordinaciją. IQ neužtikrina ir pagal jį negalima prognozuoti sėkmės gyvenime. Kalbant apie IQ reikšmę darbe, pagal jį galima prognozuoti tik 1-20 (vidutiniškai 6) procentų sėkmės tam tikriems užsiėmimams. Kita vertus, tyrimai parodė, jog pagal EQ galima prognozuoti 27-45 procentus sėkmės atvejų darbe, priklausomai nuo tiriamos srities (Stein ir Book, 2000; Cherniss, 2004).

Dar vienas didelis skirtumas tarp kognityvinių ir emocinių gebėjimų tas, kad IQ praktiškai nekintantis. Jis pasiekia maksimumą apie 17 metus ir išlieka toks pat visą suaugusiojo

gyvenimą bei sumažėja senatvėje. EQ nefiksuotas: tyrimai, atlikti su kanadiečiais ir amerikiečiais, parodė, kad vidutinis EQ auga nuo 95,3 jaunystėje iki 102,7 apie 40-uosius metus ir po 50-ies šiek tiek sumažėja iki 101,5 (Stein ir Book, 2000).

Dar 20 amžiaus 2-ajame dešimtmetyje amerikiečių psichologas Edvardas Torndaikas kalbėjo apie „socialinį intelektą“. Vėliau „emocinių faktorių“ svarbą pripažino Deividas Vechsleris, vienas iš IQ testavimo pradininkų. 1940 metais viename iš retai cituojamų straipsnių Vechsleris siūlė į kiekvieną intelekto matavimą įtraukti ir „neintelektinius bendrųjų gebėjimų aspektus“. Šiame straipsnyje taip pat buvo aptarti socialiniai ir emociniai sugebėjimai, kurie, jo manymu, būtų reikšmingi. Deja, šie faktoriai nebuvo įtraukti į IQ testus, nes tuo metu jiems buvo skiriama nedaug dėmesio.

1948 metais kitas amerikiečių tyrėjas Liperis R.V. iškėlė „emocinio mąstymo“ idėją, kuri, jo manymu, papildė „loginį mąstymą“. Tačiau dar daugiau nei 30 metų ši idėja nebuvo populiari. 1983 metais H. Gardneris iš Harvardo universiteto parašė apie galimą egzistavimą „įvairių intelektinių gebėjimų“, įtraukiant tokius, kuriuos jis pavadino „introspekciniais gebėjimais“, iš esmės tai savistabos gebėjimai, „asmeniniai gebėjimai“ (Stein ir Book, 2000; Liusin, 2004; Cherniss, 2004; Goleman, 2001).

Šiuo metu egzistuoja daugybė emocinio-socialinio intelekto koncepcijų, todėl kyla tam tikrų sunkumų siekiant pamatuoti ir apibrėžti šį konstrukta. Taikomosios psichologijos enciklopedija (Encyclopedia of Applied Psychology – Spielberger, 2004) išskiria 3 pagrindinius koncepcinius emocinio intelekto modelius: (a) Salovey-Mayer modelis (Mayer ir Salovey, 1997); (b) Goleman modelis (1998); (c) Bar-On modelis (1997, 2000) (cit. pg. Bar-On, 2005).

Pirmieji emocinio intelekto sąvoką pavartojo Salovey ir Mayer (1990). Tai socialinio intelekto tipas, kuris skiriasi nuo bendro intelekto, apima gebėjimą sekti savo ir kitų emocijas, jas atskirti ir panaudoti informaciją nukreipiant savo mąstymą ir veiksmus (cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004). Emocijas jie apibrėžia kaip organizuotus atsakus, peržengiančius daugelio psichologinių sistemų ribas, tokias kaip fiziologinės, kognityvinės, motyvacinės ir patyrimo sistemos. Emocijos paprastai kyla kaip atsakas į įvykius, arba vidinius, arba išorinius, kurie turi teigiamą arba neigiamą valentingumą individui. (1990; cit. pg. Huy, 1999). Šis modelis jungia kognityvius gebėjimus ir emocijas, trumpai jį būtų galima apibūdinti kaip gebėjimą „mąstyti apie jausmus“ (Goleman, 2001). Vėliau šis modelis išplėstas, išskirti tokie emocinio intelekto elementai:

- Emocijų identifikavimas. Apima daugybę tarpusavyje susijusių gebėjimų, tokių kaip emocijų suvokimas, jų identifikacija, adekvati išraiška, tikrų emocijų ir jų imitavimo atskyrimas.
- Emocijų panaudojimas mąstymo ir veiklos efektyvumui gerinti. Apima gebėjimą panaudoti emocijas nukreipiant dėmesį į svarbius įvykius, sukelti

emocijas, kurios padeda atlikti užduotis (pavyzdžiui, panaudoti gerą nuotaiką kūrybiškoms idėjoms generuoti), panaudoti nuotaikų svyravimus kaip priemonę įvairiapusiškai išanalizuoti problemą.

- Emocijų supratimas. Sugebėjimas suprasti emocijas, ryšius tarp jų, perėjimus nuo vienu emocijų prie kitų, verbalinę informaciją apie emocijas.
- Emocijų valdymas. Gebėjimas kontroliuoti emocijas, sumažinti neigiamų emocijų intensyvumą, savo emocijų įsisąmoninimas, taip pat ir nemalonių, gebėjimas spręsti emociškai sunkias problemas. Padeda asmenybei augti ir gerinti tarpasmeninius santykius (Mayer ir Salovey, 1997; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004; Liusin, 2004; Goleman, 2001).

Goleman (1998) išpopuliarino emocinio intelekto koncepciją. Jo modelis paremtas ankstyvaisiais Salovey ir Mayer (1990) darbais. Prie jų išskirtų komponentų pridėjo dar keletą: entuziazmą, atkaklumą ir socialinius įgūdžius. T.y. papildė jų modelį asmenybinėmis charakteristikomis (Liusin, 2004). Emocinį intelektą apibrėžė kaip gebėjimą atpažinti savo ir kitų jausmus, motyvuoti save ir valdyti emocijas savyje ir tarpasmeniniuose santykiuose. Jis teigia, kad jo modelis tiesiogiai pritaikomas darbo ir organizacinio efektyvumo srityje, ypač numatant meistriškumą įvairių rūšių darbuose (Goleman, 1998; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004; Goleman, 2001).

Bar-On (1997) emocinio intelekto koncepciją įterpė į asmenybės teorijos kontekstą. Jis EI apibrėžė kaip nekognityvinių gebėjimų, kompetencijų ir įgūdžių, padedančių individui geriau suprasti save ir kitus, bendrauti, efektyviau susidoroti su aplinkos spaudimu bei reikalavimais, visumą. Jis pasiūlė nekognityvinio intelekto modelį, apimantį 5 plačias sritis įgūdžių ar kompetencijų iš asmenybės srities ir kiekvienoje iš jų siauresnius įgūdžius, kurie turėtų prisidėti prie sėkmės. Modelis apima intrapersonalinius įgūdžius, tarpasmeninius įgūdžius, adaptyvumą, streso valdymą ir bendrą nuotaiką (cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004; Bar-On, 2005; Stein, Book, 2000).

Bar-On emocinio intelekto komponentai yra šie:

A. Intrapersonalinė sfera. Ši emocijų gebėjimų sfera liečia tai, kas paprastai yra vadinama „vidiniu aš“. Ji parodo, kaip žmogus moka reikšti jausmus, jo nuomonę apie save ir apie tai, ką jis veikia. Sėkmė šioje srityje reiškia, kad žmogus moka išreikšti jausmus, yra nepriklausomas, jaučiasi stiprus.

1. Emocinis sąmoningumas. Tai gebėjimas atpažinti savo jausmus, žinoti, ką jauti ir kodėl, kas tuos jausmus sukėlė. Tai daugelio emocijų gebėjimų, būtinų savęs pažinimui ir keitimuisi, pagrindas. Žmogus negali pasikeisti, kol nežino ką daro, kodėl taip daro ir kaip tai veikia kitus.

2. Pasitikėjimas savimi. Savęs įtvirtinimas (asertatyvumas) susideda iš 3 pagrindinių komponentų: (1) gebėjimo išreikšti jausmus, (2) gebėjimo atvirai reikšti įsitikinimus ir mintis; (3) gebėjimo apginti savo asmeninius interesus. Pasitikintys savimi žmonės sugeba išreikšti savo jausmus (dažnai tiesiai) be agresijos ir žeminančio tono.
  3. Nepriklausomumas. Tai savikontrolė, gebėjimas valdyti savo jausmus ir mintis, laisvė nuo emocinės priklausomybės, savarankiškas sprendimų priėmimas. Nepriklausomi žmonės geba elgtis savarankiškai – jie vengia griebtis kitų pagalbos tam, kad patenkintų savo emocinius poreikius. Sugebėjimas būti savarankiškam susijęs su pasitikėjimu savimi ir vidine jėga, siekimu patenkinti lūkesčius ir atlikti pareigas, netampant jų vergu.
  4. Savigarba. Tai sugebėjimas priimti save tokį, koks esi, vertinant savo teigiamas puses ir galimybes bei pripažįstant savo trūkumus ir ribas, kartu išlaikant teigiamą požiūrį į save. Šis emocinio intelekto komponentas susijęs su bendru saugumo jausmu, vidinės jėgos jausmu, pasitikėjimu savimi.
  5. Saviaktualizacija. Sugebėjimas realizuoti savo potencialius sugebėjimus. Saviaktualizacija – tai nepertraukiamas dinamiškas procesas, noras maksimaliai išvystyti savo sugebėjimus ir talentus, nuolatinės pastangos viską daryti kiek galima geriau ir tobulėti visomis prasmėmis. Šis emocinio intelekto komponentas pasireiškia kaip kelių į prasmingą, turtingą ir visavertį gyvenimą paieška.
- B. Interpersonalinė. Gerai funkcionuojantieji šioje srityje turi atsakomybės jausmą ir kelia pasitikėjimą. Jie supranta, sąveikauja ir gerai kontaktuoja su kitais įvairiose situacijose. Jie puikiai funkcionuoja komandoje.
1. Empatija. Gebėjimas jausti, suprasti ir atkreipti dėmesį į kitų jausmus ir mintis. Empatija – tai sugebėjimas išsiklausyti į tai, ką, kaip ir kodėl žmonės galvoja ir jaučia. Būti empatiškam – tai gebėti „emociškai skaityti“ kitus žmones. Tai reiškia – būti dėmesingam kitiems, domėtis jais.
  2. Socialinė atsakomybė. Gebėjimas parodyti, kad jūs galite ir norite bendradarbiauti, įnešti savo indėlį į bendrą darbą, būti iniciatyviu savos socialinės grupės nariu. Svarbu tai, jog jūs elgiatės atsakingai, nors asmeniškai iš to galite negauti ir jokios naudos, veikti dėl kitų ir kartu su kitais, pripažįstant kitų teises, elgiatės pagal savo sąžinę ir prisilaikote visuomenėje priimtų elgesio taisyklių. Socialiai atsakingi žmonės supranta



rūpinimosi kitais svarbą, tai pasireiškia atsakomybės už savo grupę prisiėmimu. Jie atliepia kitiems, priima juos tokius, kokie jie yra, ir panaudoja savo talentą viso kolektyvo labui, ne tik savo. Žmonėms, kuriems trūksta šio sugebėjimo, elgiasi nevisuomeniškai, negalvodami, kad jų elgesys skaudina aplinkinius, ir meluoja apie savo interesus.

3. Tarpasmeniniai santykiai. Gebėjimas kurti ir palaikyti malonius santykius, kurie charakterizuojami artumu ir pasiruošimu nusileisti vienas kitam. Abipusis pasitenkinimas sukelia tokias socialines sąveikas, kurios potencialiai naudingos ir yra lydimos pasiruošimu kompromisams. Gebėjimas kurti teigiamus santykius charakterizuojamas jautrumu kitiems. Šis emocinio intelekto komponentas su gebėjimu ne tik palaikyti draugiškus santykius, bet ir gerai jaustis šiuose santykiuose ir turėti teigiamų lūkesčių socialinių kontaktų atžvilgiu.

C. Adaptacijos sfera. Ši emocinio intelekto sritis liečia gebėjimus įvertinti ir reaguoti į daugybę sudėtingų situacijų. Sėkmė šioje srityje reiškia, kad žmogus greitai supranta problemą ir randa efektyvius sprendimus, susitvarko su šeimyniniais klausimais ir išvengia konfliktų savo socialinėje grupėje ir darbe.

1. Problemų sprendimas. Sugebėjimas iškelti ir suformuluoti problemą, taip pat rasti ir įgyvendinti potencialiai efektyvius sprendimus. Problemų sprendimas iš esmės susideda iš kelių komponentų ir rodo gebėjimą pereiti šiuos etapus: (1) suprasti, kad problema egzistuoja, susidūrus su ja jaustis pasitikinčiam savimi ir motyvuotam ją įveikti; (2) surinkus visą būtiną informaciją, kaip galima tiksliau suformuluoti problemą; (3) pateikti kiek galima daugiau sprendimų (smegenų šturmas); (4) pasirinkti vieną iš sprendimų įgyvendinimui (pasirenkant geriausią sprendimą); (5) įvertinti įgyvendinto sprendimo rezultata; (6) pakartoti šį procesą, jei problema vis dar egzistuoja. Problemų sprendimas reikalauja geranoriškumo, metodiškumo, susitelkimo ir atkaklumo. Taip pat reikalauja siekimo padaryti viską, kas nuo tavęs priklauso, o ne bandyti atsikalbinėjimais pabėgti nuo problemos.
2. Tikrovės suvokimas. Gebėjimas įvertinti atitikimą tarp mūsų suvokimo ir to, kas objektyviai egzistuoja. Tikrovės suvokimas apima gebėjimą klausytis. Tai gebėjimas objektyviai žiūrėti į reikalus, matyti juos tokius, kokie jie yra, o ne tokius, kokius mes norėtume juos matyti ar kokių bijome. Paprasčiau sakant, realybės įvertinimas – tai gebėjimas tiksliai

įvertinti esamą situaciją. Žmonės, turintys stiprų gebėjimą teisingai suvokti realybę, objektyviai ir išvalgiai žiūri į juos supantį pasaulį. Jie moka greitai pamatyti, kur yra kokio nors problema, ir gali taip pat greitai pamatyti galimybes, kai jos pasirodo akiratyje. Turintys silpną tikrovės suvokimo gebėjimą dažnai „slepiasi“ nuo iškilusių sunkumų arba nesugeba pasinaudoti galimybėmis, matydami jose tik riziką.

3. Lankstumas. Gebėjimas pertvarkyti savo emocijas, mintis ir elgesį priderinant prie kintančių situacijų ir sąlygų. Šis emocinio intelekto komponentas liečia mūsų gebėjimą prisitaikyti prie nežinomų, nenumatytų ir dinamiškų aplinkybių. Lankstūs žmonės sugeba greitai reaguoti, linkę bendradarbiauti ir reaguoja į pasikeitusią situaciją be kvailo užsispyrimo. Šie žmonės sugeba pakeisti savo nuomonę, kai pamato savo klaidingumo įrodymus. Jie apskritai atviri ir kantrūs įvairiausioms idėjoms, orientacijoms, metodams ir tradicijoms. Jų gebėjimas keisti savo mintis ir elgesį nėra kaprizas ar nenusipėjumas, o remiasi grįžtamoju ryšiu, informacija, kurią jie gauna iš aplinkos. Žmonės, neturintys šio gebėjimo, linkę būti perdėtai tvirti ir užsispyrę. Jie blogai prisitaiko prie naujų situacijų ir nelabai sugeba pamatyti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti.

D. Streso valdymo sfera. Ši emocinio intelekto sfera rodo gebėjimą pasipriešinti stresui, nepasiduodant, nenuliūstant, neprarandant savikontrolės ir nenuleidžiant rankų. Sėkmė šioje srityje rodo, kad jūs retai būnate impulsyvus ir gerai susitvarkote su spaudimu. Darbe šis gebėjimas ypač svarbus, jeigu ten dažniausiai yra nuolatinis skubėjimas, spaudžia laikas ar jus plėšia į dalis. Namie šis gebėjimas gali padėti jums sėkmingai tvarkyti namų reikalus ir rūpintis savo fizine sveikata.

1. Atsparumas stresui. Gebėjimas atsispirti nepalankiems įvykiams ir stresinėms situacijoms, neatsitraukiant ir ryžtingai susidorojant su stresu. Šis gebėjimas remiasi į (1) sugebėjimą pasirinkti veiksmus kovai su stresu (būti išradingam ir efektyviam, gebėti parinkti tinkamus metodus, žinoti, ką ir kaip daryti); (2) optimistinį požiūrį į naujus įvykius ir pokyčius apskritai ir į savo sugebėjimus sėkmingai įveikti tam tikrą jums iškilusią problemą; ir (3) jausmą, kad galite valdyti stresinę situaciją ar bent jau ją paveikti, išliekant ramiam ir kontroliuojančiam save. Atsparumas stresui apima tinkamų reakcijų į stresines situacijas turėjimą. Tai gebėjimas būti neįsitempusiam ir susikaupusiam ir ramiai sutikti sunkumus, neleidžiant

pasireikšti stiprioms emocijoms. Žmonės, turintys didelį atsparumą stresui, linkę išgyventi krizes ir nepasiduoti bejėgiškumo ir beviltiškumo jausmui. Nerimas, kuris dažnai kyla, jei šis komponentas gerai nefunkcionuoja, blogai veikia bendrą būseną (sugebėjimą veikti), kadangi trukdo susikaupti, apsunkina sprendimų priėmimą ir sukelia somatines problemas, tokias kaip miego sutrikimai.

2. Impulsų valdymas. Gebėjimas atsispirti arba sulaikyti impulsą, sužadintą ar pagundą tuoj pat veikti. Impulsyvumo kontrolė pasireiškia, kai žemas nusivylimo jausmo slenkstis. Impulsyvumas pasireiškia nemokant sulaikyti įtūžio, prarandant savikontrolę ir „sprogstančiu“ neprognozuojamu elgesiu.

E. Bendros nuotaikos sfera. Ši emocinių gebėjimų sritis liečia žmogaus požiūrį į ateitį, gebėjimą džiaugtis ir teikti džiaugsmą kitiems.

1. Pasitenkinimas gyvenimu. Gebėjimas jausti pasitenkinimą savo gyvenimu, teikti džiaugsmą sau ir kitiems ir mokėti linksmintis. Laimingi žmonės paprastai gerai ir laisvai jaučiasi ir darbe, ir laisvu laiku. Laimė susijusi su bendru gyvenimo džiaugsmu ir pakylėjimu. Tai visų žmogaus emocinių gebėjimų ir emocinio funkcionavimo pasekmė arba indikatorius. Turintis žemą šio komponento lygį žmogus gali jausti depresijos požymius, tokius kaip polinkis į nerimą, netikrumą dėl ateities, socialinį susvetimėjimą, kaltės jausmą, nepasitenkinimą gyvenimu.
2. Optimizmas. Gebėjimas matyti šviesiąją gyvenimo pusę ir išlaikyti teigiamą požiūrį net ir bėdos atveju. Optimizmas rodo viltį. Tai pozityvus požiūris į kasdienį gyvenimą. Optimizmas priešingas pesimizmui, kuris dažniausiai yra paprasčiausios depresijos simptomas (Stein, Book, 2000).

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, Bar-On emocinio intelekto modelis geriausiai atspindi organizacinės elgsenos ypatumus, todėl šiuo modeliu ir remsimės darbe.

## **1.5. Emocinis intelektas organizacijoje**

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje labai išpopuliarėjo įvairūs tyrimai, kuriuose domimasi, kaip pagal emocinį intelektą galima prognozuoti žmonių darbinį elgesį, tokį kaip lyderiavimo potencialas, karjeros vystymas, komandos efektyvumas, darbinis stresas, darbo atlikimas ir t.t.

Tyrimai rodo, kad žmonės su aukštesniu EI lygiu patiria daugiau karjeros sėkmės (Dulewicz ir Higgs, 1998; Weisinger, 1998), jaučia mažiau nesaugumo darbe (Jordan ir kt., 2002),

efektyviau vadovauja (Cooper and Sawaf 1997; Palmer ir kt., 2000; Prati ir kt., 2003; Higgs ir Rowland, 2002), yra efektyvesni vadovaudami komandai ir dirbdami komandoje (Rice, 1999), labiau prisitaiko prie stresinių įvykių (Nikolaou ir Tsaousis, 2002; Slaski ir Cartwright, 2002) nei tie, kurie turi žemesnį EI (cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004).

Bar-On ir jo kolegų atlikti tyrimai (Bar-On, 1997, 2004; Bar-On ir kt., 2005; Handley, 1997; Ruderman ir Bar-On, 2003) rodo, kad yra reikšmingas ryšys tarp emocinio intelekto ir darbo atlikimo. Asmenys, kurių darbo atlikimas vertinamas aukštai, turi aukštesnį emocinį intelektą.

Remiantis Bar-On (2005), labiausiai su darbo atlikimu susiję emocinio intelekto komponentai yra: (a) gebėjimas pažinti ir priimti save; (b) gebėjimas pažinti kitų jausmus, rūpesčius ir poreikius (c); gebėjimas valdyti emocijas; (d) gebėjimas būti realistu; (e) gebėjimas būti pozityvaus būdo.

Autorius teigia, kad emocinį intelektą galima ugdyti, jis yra išmokstamas. Tai patvirtina ir atlikti tyrimai (pvz Sjolung ir Gustafsson, 2001; Freedman, 2003). Pavyzdžiui, Sjolung ir Gustafsson (2001) palygino 29 individų EQ-i prieš ir po mokymų, skirtų lavinti vadovavimo įgūdžius. Be kitų įgūdžių, jie buvo mokomi technikų, sukurtų stiprinti ESI kompetencijas, kurios laikomos svarbiomis dirbant vadovais, ir tie įgūdžiai bei kompetencijos buvo aprašytos Bar-On modelyje. Padidėjo ne tik jų bendras EQ rezultatas nuo 97 iki 106, bet ir 9 iš 15 skalių rezultatai taip pat reikšmingai padidėjo, labiausiai padidėjo emocinis savęs pažinimas bei empatija, kurie laikomi svarbiausiais emocinio-socialinio intelekto komponentais. Kitas įdomus dalykas – didžiausią pažangą padarė tie, kurių EQ-i rezultatai buvo žemiausi (cit. pg. Bar-On, 2005).

## **1.6. Emocinis intelektas ir pasipriešinimas pokyčiams**

Organizacinių pokyčių tyrėjai gan mažai dėmesio skiria emocijų vaidmeniui pokyčių metu (Vince and Broussine, 1996; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004). Susidomėjimą emocijomis pokyčių metu sukėlė stiprios pokyčius lydinti žmonių reakcijos (Mossholder ir kt., 2000; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004). Pavyzdžiui, O'Neill ir Lenn (1995) atlikti interviu su vadovais atskleidė emocijų, kylančių įtrauktiems į pokyčius ar jų veikiamiems žmonėms, tipus ir gilumą (t.y. pyktis, cinizmas, nerimas, pasipiktinimas, susitaikymas) (cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004). Huy (1999) teigia, kad emocijos yra esminis faktorius, lemiantis pokyčių programos sėkmingumą.

Kiefer ir Muller (2003) atliko tyrimą, kurio metu nagrinėjo, kokie yra ryšiai tarp pokyčių, emocijų ir tapatumo. Pasak autorių, nors pokyčiai jau tapo greičiau norma nei išimtis, vadovavimas organizacijoms pokyčių metu vis dar išlieka vienu pagrindinių iššūkių vadovams. Autoriai teigia,

kad emocijos atlieka labai svarbias socialines ir individualias funkcijas organizacijos pokyčių procese.

Pasak Kiefer ir Muller (2003), darbinės situacijos sukelia emocijas dėl to, kad jos darbuotojams yra svarbios. Emocijos, patirtos arba išreikštos darbo kontekste, apibūdina individo ar grupės poziciją situacijos ar įvykio atžvilgiu, leidžia parodyti kitiems savo vertybes, standartus ir lūkesčius bei suteikia svarbias užuominas pačiam žmogui, parodydamos, kiek situacija jam asmeniškai yra svarbi (Kiefer ir Muller, 2003).

Briner (1999) teigia, kad dar viena priežastis, kodėl kilo susidomėjimas emocijomis darbe, – vis populiarėjantis emocinio intelekto konstruktas (EI). George ir Jones (2001), tirdami teorinį individualių pokyčių modelį, teigia, kad emociškai inteligentiški darbuotojai savo emocinėmis reakcijomis labiau prisitaikys prie prieštaravimų, rodančių poreikį keistis, kadangi šie žmonės labiau prisitaiko ir reaguoja į savo emocijas bei nuotaikas, geriau žino ir supranta patiriamus jausmus. Šiuo tyrimu nustatyti asmenybės ir EI vaidmenys nuostatose į organizacinius pokyčius, taip pat įvertinti individo gebėjimai tvarkytis su savo emocijomis.

Emocijos ir atsakai į pokyčius gali būti tokie intensyvūs, kad organizacinių pokyčių literatūroje jie sulyginami su individualiais atsakais į traumuojančius pokyčius, tokius kaip mirtis ir gedulas (Grant, 1996, Henderson-Loney, 1996, Kubler-Ross 1969; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004). Perlman ir Takacs (1990) teigia, kad yra didelis panašumas tarp stadijų, kurias individas pereina gedėdamas dėl mirties, aprašytų Kubler-Ross (1969), ir stadijų, kurias individai pereina organizacinių pokyčių metu. Tiksliau, jie pažymėjo, kad yra daug emocinių būsenų, kurias individai gali patirti pokyčių metu, tokios kaip pusiausvyra, atmetimas, pyktis, derybos, chaosas, depresija, susitaikymas, atvirumas, pasiruošimas (cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004).

Visi šie atsakai, tiesiogiai susiję su pasipriešinimu pokyčiams arba kai kuriais atvejais jį sudarantys, yra normalūs, kadangi pokyčio procesas apima ėjimą nuo žinomo prie nežinomo (Bovey ir Hede 2001). Pasipriešinimo pokyčiams faktorius yra gerai žinomas literatūroje kaip pagrindinis pokyčio sėkmės ar nesėkmės faktorius (Kotter, 1996; Regar ir kt. 1994, Strebel 1996, Trader-Leigh, 2002; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004).

Pokyčių literatūroje matome, kad, be įsitikinimų, suvokimo ir nuostatų, kurie yra sėkmingo pokyčio pagrindas (Armenakis ir kt. 1993, Schalik ir kt. 1998, Weber ir Weber 2001; cit. pg. Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004), yra tam tikri individualių skirtumų kintamieji, tokie kaip asmeninės savybės ir emocinis intelektas, kurie gali diferencijuoti individualius atsakus į pokytį.

Vakola ir kt. (2004) atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 137 darbuotojai iš įvairių privačių ir viešų organizacijų, išgyvenančių didelius organizacinius pokyčius, tokius kaip restruktūrizavimas, kultūros pokyčiai ir organizacijų susijungimai. Jie ieškojo ryšio tarp asmeninių savybių, emocinio intelekto bei nuostatų į pokyčius. Tyrimui buvo naudojamas Tsaousis (2003) emocinio intelekto

klausimynas, sudarytas iš 4 nepriklausomų skalių: emocijų suvokimo ir įvertinimo, emocijų kontrolės, emocijų supratimo ir paaiškinimo, emocijų panaudojimo sprendžiant problemas. Jie iškėlė hipotezę, kad darbuotojai su žema emocijų kontrole į pokyčius, tikėtina, reaguos neigiamai, kadangi jie nėra gerai pasirengę efektyviai susidoroti su šios stresą keliančios procedūros reikalavimais ir afektinėmis pasekmėmis. Priešingai, darbuotojai, gebantys tinkamai naudoti savo emocijas, į siūlomus pokyčius reaguos teigiamai, nes jie yra iniciatyvūs, nusiteikę optimistiškai ir į naujai įvestą pokyčio programą žiūrintys kaip į įdomų iššūkį (Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004). Autorių atliktas tyrimas patvirtino jų iškeltas hipotezes.

Tačiau mes manome, kad reikia atskirti pasipriešinimą pokyčiams nuo nuostatų į pokyčius, nes nuostatos į tam tikrą reiškinį apima emocinius, elgesio ir kognityvinius aspektus. Atlikti tyrimai rodo, kad turimos nuostatos ne visada nulemia realų žmonių elgesį (Wicker, 1969; cit. pg. Myers, 1998), taigi turėdami neigiamas nuostatas pokyčių atžvilgiu žmonės nebūtinai jiems priešinasi. Todėl manome, kad šiuo atveju tikslingiau būtų buvę matuoti tam tikras elgesio tendencijas arba ketinimą priešintis arba palaikyti pokyčius.

Taigi iš dalies remdamiesi Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I. (2004) atlikto tyrimo išvadomis bei mokslinės literatūros apie pokyčius ir emocinį intelektą analize, manome, kad ketinimas priešintis arba palaikyti pokyčius yra susijęs ne tik su atskirais emocinio intelekto komponentais, bet ir su bendru emocinio intelekto koeficientu. Kaip jau minėta, šiame darbe vadovaujamės Bar-On emocinio intelekto modeliu ir naudojames šio autoriaus metodika emociniam intelektui matuoti.

### **1.7. Tyrimo tikslas**

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti, ar valstybės institucijose emocinis intelektas ir jo komponentai yra susiję su ketinimu pasipriešinti pokyčiams, taip pat išsiaiškinti su kuriais emocinio intelekto komponentais tas ryšys yra.

### **1.8. Tyrimo hipotezės**

1. Yra neigiama koreliacija tarp ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir kai kurių skirtingų emocinio intelekto komponentų bei dimensijų.
2. Žmonių su žemu ketinimu priešintis pokyčiams bendras emocinis intelektas bus aukštesnis nei tų, kurių ketinimas priešintis pokyčiams yra aukštas.

## 2. METODIKA

### 2.1. Tyrimo kintamieji ir strategija

Siekiant išsiskirti darbo tikslų buvo naudojamas koreliacinis tyrimas tarp ketinimo priešintis ar palaikyti kaitą valstybės institucijose ir emocinio intelekto.

Buvo matuojami šie emocinio intelekto kintamieji:

*Emocinio intelekto faktoriai* – penkiolika Bar-On išskirtų skalių, kurios atspindi visus žmogaus emocinius gebėjimus (Stein, 2000). Faktoriai apskaičiuojami sumuojant atsakymus į EQ-i klausimyno teiginius, priklausančius konkrečiai skalei.

*Emocinio intelekto dimensijos* – emocinių gebėjimų faktoriai suskirstyti į penkias dimensijas. Dimensijos apskaičiuojamos sumuojant visų faktorių teiginius, priklausančius konkrečiai dimensijai.

*Bendras emocinis intelektas* – bendras visų emocinių gebėjimų rodiklis, apskaičiuojamas sumuojant tiriamųjų atsakymus į visus EQ-i klausimyno teiginius.

2 lentelėje pateikiami Bar-On išskirti emocinių gebėjimų faktoriai ir dimensijos.

2 lentelė. EQ-i tyrimo operaciniai kintamieji.

		DIMENSIJOS				
		Intrapersonalinė	Interpersonalinė	Adaptacijos	Streso valdymo	Bendros nuotaikos
<b>BAR-ON FAKTORIŲ SKALĖS</b>	<i>Emocinis sąmoningumas</i> (8 teiginiai)	<i>Empatija</i> (8 teiginiai)	<i>Problemų sprendimas</i> (8 teiginiai)	<i>Atsparumas stresui</i> (9 teiginiai)	<i>Pasitenkinimas gyvenimu</i> (9 teiginiai)	
	<i>Pasitikėjimas savimi</i> (7 teiginiai)	<i>Tarpasmeniniai santykiai</i> (11 teiginių)	<i>Tikrovės suvokimas</i> (10 teiginių)	<i>Impulsų valdymas</i> (9 teiginiai)	<i>Optimizmas</i> (8 teiginiai)	
	<i>Savigarba</i> (9 teiginiai)	<i>Socialinė atsakomybė</i> (10 teiginių)	<i>Lankstumas</i> (8 teiginiai)	_____	_____	
	<i>Saviaktualizacija</i> (9 teiginiai)	_____	_____	_____	_____	
	<i>Nepriklausomumas</i> (7 teiginiai)	_____	_____	_____	_____	



Buvo matuojami šie ketinimo priešintis ar palaikyti kaitą kintamieji:

*Bendras ketinimas priešintis pokyčiams.* Pagrindinė ir natūrali pokyčių proceso dalis, pasireiškianti organizacijoje pokyčių diegimo metu (Coghlan, 1993; Steinburg, 1992; Zaltman ir Duncan, 1977; Stoškus ir Beržinskienė, 2005). Apskaičiuojamas sumuojant Bovey ir Hede ketinimo priešintis ar palaikyti pokyčius klausimyne tiriamųjų atsakymus. Ketinimas keistis ar palaikyti pokyčius pagal Bovey ir Hede apima šias struktūrines elgesio dalis: aktyvus ir pasyvus elgesys bei atvirai demonstruojamas ir uždaras elgesys. Minėtos elgesio dalys sudaro keturias galimas ketinimo priešintis modelio kombinacijas, pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė. Ketinimo priešintis pokyčiams struktūriniai elgesio elementai

<b>ELGESIO RŪŠYS</b>	<b>Atvirai demonstruojamas elgesys</b>	<b>Uždaras elgesys</b>
<b>Aktyvus elgesys</b>	<i>Aktyvus, atvirai demonstruojamas elgesys</i>	<i>Aktyvus uždaras elgesys</i>
<b>Pasyvus elgesys</b>	<i>Pasyvus, atvirai demonstruojamas elgesys</i>	<i>Pasyvus uždaras elgesys</i>

## 2.2. Tyrimo metodai

Norint nustatyti pokyčių įgyvendinimo valstybinėse institucijose ir individualių psichologinių reakcijų į juos ryšius, specialiai tam buvo sudaryta anketa (1 priedas). Emociniam intelektui matuoti naudojome Bar-On emocinio intelekto testą, o pasipriešinimą pokyčiams vertinome su Bovey ir Hede individo ketinimo priešintis arba palaikyti kaitą organizacijoje klausimynu.

### 2.2.1. Anketa

Tyrimui skirtą anketą sudaro šios struktūrinės dalys: instrukcija, klausimai apie amžių, lytį, kiek laiko dirbama toje institucijoje, teiginių, skirtų įvertinti kaitos laipsnį ir kaitos paplitimą, grupė bei patikimi ir validūs, pasirinktos temos kintamuosius geriausiai matuojantys ir šioje srityje pažangiausių autorių sudaryti klausimynai.

1. *Instrukcija.* Siekiant išvengti šalutinių kintamųjų įtakos instrukcijoje nepateikiamas išsamus tyrimo tikslas. Pabrėžiamas anketos ir klausimynų anonimiškumas, taip siekiant gauti kuo nuoširdesnius atsakymus ir pašalinti socialinio pageidaujamos efektus.

2. *Informaciniai klausimai.* Iš jų sužinome tiriamųjų lytį, amžių ir stažą.

3. *Teiginiai.* Anketoje pateikti teiginiai turi nurodytas galimų atsakymų alternatyvas. Atsakymai pateikiami intensyvėjančia seka. Teiginių vertinimo skalių priešinguose kraštuose yra diferencijuojamas nuoseklus teiginio vertinimo pokytis nuo mažiausio iki didžiausio. Pirmoji alternatyva rodo mažiausią reikšmę, paskutinė – didžiausią.

Vertindami kaitos laipsnį, siekiame įsitikinti, ar tiriamose valstybės institucijose vyksta pokyčių procesai ir kokie šių pokyčių mastai. Anketoje matuojami kaitos laipsnis ir kaitos paplitimas teoriškai yra labai tarpusavyje susiję veiksniai: kuo didesnis kaitos laipsnis, tuo didesnis ir kaitos paplitimas (Pundzienė, 2002), todėl įvertinus abu šiuos dydžius galima nustatyti pokyčių mastą.

4. *Klausimynai.* Bar-On emocinio intelekto testas ir Bovey, Hede individo ketinimo priešintis arba palaikyti kaitą organizacijoje klausimynas.

### **2.2.2. Bar-On metodika**

Remiantis Bar-On modeliu, emocinį intelektą galima traktuoti labai plačiai. Emocinis intelektas apibūdinamas kaip nekognityvinių sugebėjimų, žinių ir kompetencijų, sudarančių galimybę žmogui sėkmingai susidoroti su įvairiomis gyvenimiškomis situacijomis, visuma (Strenberg, 2002, cit. pg. Liusin 2004). Remdamasis savo patirtimi, išsamia literatūros analize bei detaliais empiriniais tyrimais, Bar-On parengė emocinio intelekto klausimyną, jį pavadino EQ-i. Klausimynas sudarytas iš 133 teiginių, jame išskiriamos 15 struktūrinių skalių, jos dar skaidomos į subkomponentus ir grupuojamos į 5 dimensijas (Liusin, 2002). S. Stein ir H. Book teigimu, Bar-On klausimynas yra vienintelis emocinių gebėjimų klausimynas, pasižymintis aukštu patikimumu bei validumu, kurį tiriamieji gali pildyti savarankiškai rašytine forma. Be minėtų struktūrinių skalių, klausimyne likusieji 15 teiginių sudaro gero ir blogo išpūdžio skales. Šios skalės rodo, kiek tiriamieji pildydami testą norėjo pasirodyti geresni ar blogesni, jos reikalingos matuojant klausimynų validumą. Paskutinis klausimyno teiginys nieko nematuoja ir nėra priskiriamas nė vienai skalei, šiuo atsakymu tiriamasis parodo savo nuostatą klausimyno atžvilgiu, kiek klausimynas buvo pildomas sąžiningai.

Atsižvelgiant į tai, kad Bar-On metodika jau yra taikyta Lietuvoje atliekant mokslinius tyrimus, „MHS“ – (Multi Health Systems Inc.) Europos padalinio Didžiojoje Britanijoje skyriaus atsakingi darbuotojai leido Bar-On metodiką naudoti šiame tyrime pritaikant apribojimus skelbtinų teiginių pavyzdžių skaičiui darbe – t.y. ne daugiau kaip šeši.

### 2.2.2.1. Bar-On metodikos patikimumas ir validumas

Parengti paprasčiausią testą ar testavimo procedūrą, matuojančią emocinius gebėjimus, pakanka kelių dienų. EQ-i klausimynas rengtas ilgiau nei penkerius metus, yra validus ir patikimas, atitinka griežtus Amerikos psichologų asociacijos reikalavimus. Yra keliami trys pagrindiniai normatyviniai reikalavimai metodikoms rengti:

- Klausimynas privalo būti standartizuotas įvertinant didelę ir įvairią žmonių imtį, kuri atspindėtų tiek sociokultūrinę, tiek skirtingų regionų įvairovę. EQ-i taikytas JAV, Kanadoje, Izraelyje, Argentinoje, Vokietijoje, Švedijoje, Olandijoje bei kitose Europos šalyse. EQ-i klausimyno imtį sudarė 40 000 tiriamųjų, kai paprastai pakanka 1000.
- Siekiant įvertinti patikimumą, tyrimai privalo būti pakartoti vieną kartą, po pirminio tyrimo praėjus šešioms savaitėms ar vėliau. EQ-i buvo kartojamas du kartus, pirmą kartą po mėnesio, antrą kartą po keturių.
- Klausimynas turi pasižymėti turinio validumu, konstrukto validumu, adekvatumu, atitikimo validumu, nuokrypio validumu, grupinių kriterijų validumu ir prognostiniu validumu.

*Turinio validumas.* Kiekvienas teiginys turi atspindėti būtent tą savybę, kuriai matuoti jis skirtas. Rengiant EQ-i metodiką visi emociniai sugebėjimai buvo sugraduoti į skales, nuo saviaktualizacijos iki pasitenkinimo gyvenimu. Bar-On pačioje pradžioje buvo parengęs daugiau nei 1000 teiginių, iš jų, atlikus visas metodikos rengimo procedūras, liko 133. Parengus skales, teiginiai bandyti su didelėmis tiriamųjų grupėmis.

*Adekvatumas.* Susijęs su laipsniu, kuriuo kiekvienas teiginys matuoja tai, kam skirtas klausimynas. Rengiant metodiką, keletą kartų buvo tiriamas metodikos adekvatumas, tikrinama gramatika ir sintaksė. Vėliau EQ-i buvo taikoma faktorinė analizė bei kitos statistinės procedūros, vertinama, kiek visa teiginių sistema turi bendrą prasmę.

*Konstrukto validumas.* Įvertinimas, koku laipsniu bendra testavimo sistema sutampa su tuo, ką siekiama išmatuoti, t.y. kiek klausimynas apskritai siejasi su matavimo objektu. EQ-i jau ankstyvose rengimo stadijose buvo sulyginamas su pagrindiniais ir geriausiai žinomais asmenybės savybes matuojančiais testais. Tyrimai, atlikti šešiose pasaulio šalyse, įrodė, kad EQ-i patikimai ir validžiai matuoja asmenines savybes.

*Atitikimo validumas.* Tikrinama, kiek klausimyno rezultatai yra tapatūs tiriamajam pildant klausimyną savarankiškai ir stebint pašaliniam stebėtojų. Šioje rengimo stadijoje asmenys, pildę klausimyną, vėliau susitikdavo su patyrusiu psichologu. Interviu metu būdavo aptariami visi teiginiai, buvę klausimyne. Trys ekspertai, išklausę magnetofoninį interviu įrašą, įvertindavo tiriamuosius visose EQ-i klausimyno skalėse, vėliau būdavo žiūrima, kiek šie atsakymai yra

panašūs į tai, kaip asmuo atsakė pildydamas klausimyną. Duomenys ypač artimi buvo problemų sprendimo ir tikrovės suvokimo skalėse, kitos skalės taip pat patikimai koreliavo tarpusavyje. Atlikus šias procedūras, tiriamųjų buvo prašoma pačius save įvertinti EQ-i faktorių skalėse nuo vieno iki septynių. Rezultatai taip pat patikimai siejosi su klausimynų bei ekspertų vertinimu.

*Nuokrypio validumas.* Žiūrima, kiek klausimynas matuoja galbūt kažką kita, nei norima išmatuoti. Buvo įvertinti ir išmatuoti emocinio intelekto panašumai/skirtumai su intelekto koeficientu, ir nustatyta, kad EQ-i komponentai yra artimi, tačiau ne tapatūs intelekto koeficiento komponentams, tokiems kaip abstraktus mąstymas. Su emociniais sugebėjimais susiję socialiai orientuoti sprendimai tik iš dalies susiję su akademiniais ir abstrakčiais mąstymo procesais. Kitos skalės: socialinė atsakomybė nesisieja su paklusnumu ar perdėtu konformizmu; lankstumas nesiejamas su nestabilumu; impulsų kontrolė skiriasi nuo susikaustymo; svarbiausia – pasitenkinimas gyvenimu nėra susijęs su lengvabūdiškumu ar maniakinėmis būsenomis.

*Grupinių kriterijų validumas.* Pasireiškia tuo, kiek kiekvienas patikimas klausimynas išryškina tarpgrupinius skirtumus. Testas privalo apimti bendras tarpgrupines charakteristikas, kurioms matuoti testas ir yra skirtas, tačiau su kitomis savybėmis sąsajų neturi būti. Dėl EQ-i grupinio kriterijaus validumo tapo įmanoma lyginti tarpusavyje visiškai nesusijusių tiriamųjų grupes.

*Prognostinis validumas.* Kiek tiksliai padedant EQ-i galima prognozuoti ateityje vykiančius įvykius. Kiek klausimyno rezultatai patikimi anketa pildžiusio asmens atžvilgiu. Rengiant klausimyną, buvo atlikta daug tyrimų, matuojančių prognostinį validumą. Nustatyta, kad EQ-i metodika pasižymi itin aukštu prognostiniu validumu (S. Stein, D. Howard, 2000).

#### 2.2.2.2. Bar-On EQ-i emocinių sugebėjimų dimensijos

Bar-On metodikoje visi emociniai sugebėjimai grupuojami į penkias pagrindines sferas. Išskiriamos intrapersonalinė, interpersonalinė, adaptacijos, streso valdymo ir bendros nuotaikos dimensijos (S. Stein, D. Howard, 2000).

4 lentelė. Bar-On EQ-i dimensijų reikšmės (Bar-On, 2005).

<b>Dimensijos</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Intrapersonalinė dimensija	<i>Savęs pažinimas ir saviraiška</i>
Interpersonalinė dimensija	<i>Socialinis pažinimas ir tarpasmeniniai santykiai</i>
Adaptacijos dimensija	<i>Pokyčių valdymas</i>
Streso valdymo dimensija	<i>Emocijų valdymas ir reguliavimas</i>
Bendros nuotaikos dimensija	<i>Savimotyvacija</i>

Bar-On EQ-i metodikos dimensijų operacinių sąvokų aprašymas:

*Intrapersonalinė dimensija.* Aukštesni nei vidutiniai tiriamųjų rezultatai šioje skalėje rodo sugebėjimą suprasti ir valdyti save. Taip pat ir aukštą emocinį sąmoningumą – gebėjimą atpažinti savo jausmus ir tų jausmų priežastis, suvokti, kokią įtaką elgesys daro aplinkiniams; pasitikėjimą savimi – gebėjimą atvirai reikšti savo jausmus ir mintis, būti tvirtam ir ginti savo pažiūras. Nepriklausomumą – gebėjimą tikslingai nukreipti ir kontroliuoti savo elgesį, tvirtai stovėti „ant žemės“. Savigarbą – savo tiek stipriųjų, tiek silpnųjų pusių pripažinimą, atsižvelgiant į visas silpnybes; gerą nuomonę apie save; saviaktualizaciją – sugebėjimą realizuoti savo potencialą bei būti patenkintam savo pasiekimais tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Žemesni nei vidutiniai tiriamųjų rezultatai išreiškia priešingas emocinio sąmoningumo, pasitikėjimo savimi, nepriklausomumo, savigarbos ir saviaktualizacijos tendencijas.

*Interpersonalinė dimensija.* Aukšti tiriamųjų rezultatai interpersonalinėje dimensijoje susiję su tarpasmeniniais įgūdžiais, gebėjimu sąveikauti ir sutarti su kitais. Dimensija sudaryta iš trijų elementų. Empatija – kitų žmonių supratimas ir įvertinimas. Socialinė atsakomybė – gebėjimas bendradarbiauti su kitais žmonėmis, būti naudingam kitiems socialinės grupės nariams. Tarpasmeniniai santykiai – sugebėjimas užmegzti ir palaikyti artimus santykius, nusileisti ir siekti kompromisų.

*Adaptyvumo dimensijos* aukšti rezultatai – tai sugebėjimas būti lanksčiam, realistiškai vertinti aplinkybes ir nedelsiant spręsti visas kylančias problemas. Sudaryta taip pat iš trijų skalių. Tikrovės suvokimas – sugebėjimas matyti aplinką ir žmones tokius, kokie jie yra iš tikrųjų, o ne tokius, kokius norėtume juos matyti. Lankstumas – sugebėjimas pritaikyti savo jausmus, mintis, elgesį prie pasikeitusių gyvenimo sąlygų. Gebėjimas spręsti problemas – jų identifikacija, bei efektyvaus sprendimo būdo radimas.

*Streso valdymo dimensijos* aukšti rezultatai rodo didelį pakantumą stresui ir gebėjimą kontroliuoti savo impulsus. Dimensija sudaryta iš dviejų komponentų: atsparumas stresui – gebėjimas išlikti ramiam ir susikaupusiam, konstruktyviai susidoroti su prieštariningomis emocijomis ir sudėtingomis situacijomis; impulsų kontrolė – gebėjimas pasipriešinti pagundoms, atitolinti impulsų protrūkį.

*Bendros nuotaikos dimensija*, taip pat kaip ir streso valdymo dimensija, sudaryta iš dviejų skalių. Jos aukštesni nei bendras tiriamųjų vidurkis rodo optimizmą – gebėjimą palaikyti realistišką ir teigiamą nuostatą aplinkos atžvilgiu, ypač esant nepalankioms aplinkybėms. Pasitenkinimą gyvenimu – gebėjimą būti patenkintam gyvenimu, suteikti malonumą sau ir kitiems, entuziastingai ir su džiaugsmu mėgautis savo pomėgiais.

### 2.2.2.3. Bar-On EQ-i klausimyno pildymas ir rezultatų apdorojimas

*EQ-i vidutinė pildymo trukmė.* Bar-On nurodoma vidutinė klausimyno pildymo trukmė – apie 40 minučių. Kadangi tyrimo anketos valstybės institucijose buvo platinamos darbo metu, instrukcijoje nurodyta, kiek laiko vidutiniškai trunka užpildyti kiekvieną iš klausimynų, kad darbuotojai galėtų efektyviai planuoti savo darbo laiką bei žinotų, kiek laiko truks anketos pildymas.

*Tiriamųjų amžiaus normatyvai.* EQ-i klausimynas skirtas asmenims nuo 17 metų. Atsižvelgiant į tai, kad valstybės institucijose gali dirbti tarnautojai, tik turintys aukštąjį išsilavinimą, visų tiriamųjų amžius viršijo minimalią 17 metų ribą.

*EQ-i klausimyno atsakymų alternatyvos.* EQ-i klausimyno atsakymus sudaro penkios alternatyvos: ne; daugiau ne; ir taip, ir ne; daugiau taip; taip. Tiriamieji savarankiškai pildė klausimyną į kiekvieną teiginį pasirinkdami vieną iš galimų atsakymų, nuo „ne, tai visiškai netiesa“ iki „tikra tiesa apie mane“ (S. Stein, D. Howard, 2000).

*Neatsakytų teiginių skaičiavimas.* Bar-On nurodo, kad klausimyno rezultatai tampa nepatikimi ir nevaldūs tuomet, kai yra neatsakyta daugiau nei į 6% teiginių (8 atsakymai). Skaičiuojant dimensijas, rezultatai nepatikimi tuomet, kai neatsakyta daugiau negu į tris klausimus. Skalių nepatikimumas vertinamas priklausomai nuo bendro skales sudarančių teiginių skaičiaus. Jei skalę sudaro 7-8 teiginiai, ji nepatikima tuomet, kai nepateiktas daugiau nei vienas atsakymas. Jei skalė sudaryta iš 9-10 teiginių, nepatikima tampa tada, kai trūksta daugiau nei dviejų atsakymų. Jei skalė 11 teiginių, – nepatikima, jei nėra daugiau nei trijų atsakymų.

*Gero ir blogo įspūdžių skalių vertinimas.* Pagal šias skales galima sužinoti, kurie tiriamieji pateikia pernelyg teigiamą informaciją apie save, o kurie neigiamą. Remiantis Bar-On, jei tiriamasis klausimyne save vertina pernelyg teigiamai ar neigiamai, rezultatai bus nepakankamai validūs. Siekdami identifikuoti šiuos kraštutinius vertinimus, naudojome 2 standartinių nuokrypių (30 balų) kriterijų. Jei tiriamųjų atsakymai daugiau nei per 2 standartinius nuokrypius buvo nutolę nuo vidutinių reikšmių, viso klausimyno atsakymai buvo vertinami kaip nepakankamai validūs.

*EQ-i klausimyno rezultatų interpretavimas.* Klausimyno rezultatus galima interpretuoti trimis lygiais. 1) Kaip tiriamasis užpildė klausimyną lyginant su visa grupe. 2) Atsakymų palyginimas pagal 5 dimensijas. 3) Palyginimas su kitais tiriamaisiais pagal 15 EQ-i skalių rezultatus (Stein, 2000). Darbo metu pasipriešinimą pokyčiams analizuosime tiek pagal bendrą EQ-i, tiek pagal dimensijas, tiek pagal paskiras skales.

*EQ-i bendro emocinio intelekto matavimas.* Bar-On, matuodamas emocinį intelektą, kaip ir matuojant IQ, naudoja tuos pačius įverčius. Vidutinis EQ-i prilyginamas 100, o standartinis nuokrypis lygus 15. Ši metodika Lietuvoje taikyta tik su keliomis specifinėmis tiriamųjų grupėmis (medikai ir pan.), todėl atlikę tyrimą, remdamiesi gautais rezultatais, nustatėme savo tiriamųjų visų skalių, dimensijų ir bendrus emocinio intelekto vidurkius. Konkretaus asmens rezultatus galima nustatyti padauginus jo vidutinę skalės ar dimensijos vertę iš 100 ir padalinus iš bendro visų tiriamųjų tos skalės ar dimensijos vidurkio. Tokiu būdu gautus rezultatus lyginome tarpusavyje. Bar-On nustatyti emocinio intelekto koeficientai ir lygiai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Bar-On išskiriami emocinio intelekto lygiai

Nr.	Emocinio intelekto koeficientas	Emocinio intelekto lygis
1.	Iki 70	Išskirtinai žemas
2.	Nuo 70 iki 79	Labai žemas
3.	Nuo 80 iki 89	Žemas
4.	Nuo 90 iki 109	Vidutinis
5.	Nuo 110 iki 119	Aukštas
6.	Nuo 120 iki 129	Labai aukštas
7.	Nuo 130 ir daugiau	Išskirtinai aukštas

*EQ-i dimensijų ir atskirų skalių reikšmių skaičiavimas.* Atskirų skalių reikšmės skaičiuojamos sumuojant atsakymų į juos sudarančių teiginių skaitines reikšmes; dimensijų reikšmės skaičiuojamos sumuojant jas sudarančių faktorių reikšmes. Kaip ir skaičiuojant bendrą EQ-i, viskas paverčiama į 100 balų sistemą, diskretizuojant pagal 15 balų standartinį nuokrypį.

Taikant EQ-i, galima gauti informaciją ne tik apie tiriamųjų emocinį intelektą, bet ir jį veikiančius asmenybinius faktorius, emocinio intelekto panaudojimo lygį. Pagal sąveikos stiprumo su emociniu intelektu kriterijų, Bar-On emocinio intelekto faktorius skirsto į tris grupes: pagrindiniai, papildantys ir rezultatus atspindintys faktoriai.

*Pagrindiniai faktoriai* tiesiogiai veikia emocinį intelektą. Juos sudaro: emocinis sąmoningumas, empatija, pasitikėjimas savimi, tikrovės suvokimas, lankstumas, impulsų kontrolė.

*Papildantys faktoriai* – tai emociniam intelektui turinčios įtakos asmenybės savybės. Sudaro: savigarba, socialinė atsakomybė, nepriklausomumas, atsparumas stresui, optimizmas.

*Rezultatus atspindintys faktoriai* rodo emocinio intelekto panaudojimo lygį. Tai tarpasmeniniai santykiai, saviaktualizacija, problemų sprendimas ir pasitenkinimas gyvenimu.

### **2.3. Bovey ir Hede ketinimo priešintis ar palaikyti pokyčius klausimynas**

Pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia labai įvairiai. Coch ir French (1948) išskyrė šiuos pasipriešinimo pasireiškimo būdus: darbuotojų kaita, žemas efektyvumas, prieš vadovaviną nukreipta agresija ir skriaudos suvokimas. Watson (1969) analizavo, kaip pasipriešinimas kinta pokyčių etapų metu. Pačioje pradžioje beveik visi atvirai kritikuoja pokyčius. Antrojo etapo metu tampa aiškūs pokyčių iniciatoriai ir jų oponentai. Trečiame etape pasireiškia konfrontacija ir konfliktai. Ketvirtajame etape iniciatoriai sustiprėja, o oponentai pasitraukia į „pogrindį“. Kotter ir Schlesinger (1979) pažymi, kad individų ir grupių neigiama reakcija į pokyčius gali varijuoti nuo pasyvaus pasipriešinimo (pasyvus elgesys) iki agresyvių bandymų sužlugdyti juos (aktyvus elgesys). Conner (1998) išskyrė uždaro (uždaras elgesys) ir atviro (atvirai demonstruojamas elgesys) pasipriešinimo formas ir atkreipė dėmesį į tai, kaip svarbu, kad organizacijų vadovai skatintų atviras pasipriešinimo pokyčiams išraiškas, nes uždaras pasipriešinimas gali būti nepastebėtas iki sugriaus visą pokyčių procesą (cit. pgl. K.M.B. Gravenhorst, 2003).

Mullins (1999) atkreipė dėmesį, kad pasipriešinimas gali įgyti įvairiausių formų, todėl Bovey ir Hede 2000 m. sukūrė ir tyrimais pagrindė ketinimo priešintis ar palaikyti pokyčius organizacijoje klausimyną, kuriame įvertino visus iki to laiko atliktus tyrimus bei tyrėjų išvalgas. Bovey ir Hede pasipriešinimą pokyčiams vertina atsižvelgdami į visas pasipriešinimo pokyčiams elgesio formas, kurios atsiranda sąveikaujant aktyvaus ir pasyvaus bei uždaro ir atviro elgesio kombinacijoms. Vykstant pokyčiams, žmoguje gali reikštis visos minėtos ketinimo priešintis elgesio formos. Klausimynas parodo tikimybę, kad tiriamasis, priklausomai nuo situacijos, pasirinktų vieną ar kitą elgesio formą. 6 lentelėje pateikiamas Bovey ir Hede individo ketinimo pasipriešinti kaitai organizacijoje modelis.



6 lentelė. W. H. Bovey ir A. Hede individo ketinimo priešintis kaitai modelis (2001).

	Atvirai demonstruojamas elgesys	Uždaras elgesys
<b>Aktyvus elgesys</b>	<p><b><u>KETINIMAI:</u></b></p> <p><b>Priešintis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Priešintis/nepritarti</i></li> <li>• <i>Ginčytis</i></li> <li>• <i>Sulaikyti/trukdyti</i></li> </ul> <p><b>Palaikyti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inicijuoti</i></li> <li>• <i>Rūpintis</i></li> </ul>	<p><b><u>KETINIMAI:</u></b></p> <p><b>Priešintis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Delsti</i></li> <li>• <i>Ardyti</i></li> <li>• <i>Kenkti</i></li> </ul> <p><b>Palaikyti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Palaikyti</i></li> <li>• <i>Bendradarbiauti</i></li> </ul>
<b>Pasyvus elgesys</b>	<p><b><u>KETINIMAI:</u></b></p> <p><b>Priešintis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stebėti</i></li> <li>• <i>Susilaikyti</i></li> <li>• <i>Laukti</i></li> </ul> <p><b>Palaikyti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sutikti</i></li> <li>• <i>Priimti</i></li> </ul>	<p><b><u>KETINIMAI:</u></b></p> <p><b>Priešintis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ignoruoti</i></li> <li>• <i>Atsitraukti</i></li> <li>• <i>Vengti</i></li> </ul> <p><b>Palaikyti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pasiduoti</i></li> <li>• <i>Skųstis</i></li> </ul>

Šį klausimyną 2002 metais išvertė ir Lietuvos populiacijai adaptavo A. Pundzienė. Adaptuodama klausimyną, tyrėja pirmiausia atliko pirminį vertinimą ir nustatė ketinimo priešintis pokyčiams elgesio formų tarpusavio sąveiką. 7 lentelėje pateikiama individo ketinimo priešintis kaitai elgesio formų koreliacija.

7 lentelė. Ketinimo priešintis faktorių grupių koreliacijos matrica

	Aktyvus, atviras elgesys	Aktyvus, uždaras elgesys	Pasyvus, atviras elgesys	Pasyvus, uždaras elgesys	Pasipriešinimas
Aktyvus, atviras elgesys	1,000	_____	_____	_____	_____
Aktyvus, uždaras elgesys	,595	1,000	_____	_____	_____
Pasyvus, atviras elgesys	,263	,439	1,000	_____	_____
Pasyvus, uždaras elgesys	,289	,434	,749	1,000	_____
Pasipriešinimas	,728	,788	,783	,785	1,000

Vėliau buvo atlikta faktorinė analizė ir apskaičiuotas Cronbach Alpha patikimumo koeficientas, kurio vertė 0,88 rodo, kad klausimyno elgesio formas sudarančių teiginių grupių tarpusavio homogeniškumas yra didelis ir metodika patikima.

### 2.3.1. Bovey ir Hede klausimyno pildymas ir rezultatų apdorojimas

Bovey ir Hede klausimynas sudarytas iš 20 teiginių, jie sudaro keturias faktorių grupes. Kiekvienai faktorių grupei priskiriami penki teiginiai: trys iš jų apie pasipriešinimą ir du – apie pokyčių palaikymą.

*Instrukcija.* Klausimyno pradžioje pateikiama instrukcija, kurioje tiriamųjų prašoma įdėmiai susipažinti su teiginiais bei nuoširdžiai ir atvirai į visus juos atsakyti.

*Ketinimo pasipriešinti pokyčiams klausimyno atsakymų alternatyvos.* Galimi atsakymai į teiginius pateikiami Laikerto tipo skalėse nuo vieno iki septynių. Instrukcijoje tiriamiesiems yra nurodyta, kad vienetas reiškia visišką nesutikimą, septynetas – visišką sutikimą. Tarpiniai skaitmenys išreiškia kitimą tarp šių dviejų kraštutinių verčių. Pasirinktą atsakymą siūlomą žymėti X.

Klausimyno rezultatų apdorojimo ir vertinimo procedūros:

*Neatsakytų teiginių skaičiavimas.* Kaip ir apdorojant Bar-On EQ-i klausimyno duomenis, taikėme 6% neatsakytų teiginių kritinį barjerą. Jei tiriamieji palikdavo daugiau nei du neatsakytus

teiginius, anketos nebuvo naudojamos ir tolesnės analizės procedūros su šiomis anketomis nebuvo atliekamos.

*Teiginių, kuriuose išreikštas kaitos palaikymas, vertinimas.* Apdorojant teiginius, kuriuose tiriamieji vertino savo ketinimus palaikyti kaitą, skaitinės atsakymų vertės buvo apverčiamos. Septynetas buvo vertinamas kaip vienetas; šešetas kaip dvejetas; penketas kaip trejetas ir taip toliau. Tokiu būdu tiriamųjų kaitos palaikymas buvo perkeltas į tą patį kontinuumą, kaip ir pasipriešinimas kaitai.

*Bendro ketinimo priešintis pokyčiams apskaičiavimas.* Ketinimas priešintis apskaičiuojamas sumuojant tiriamųjų atsakymus kiekvienoje iš keturių ketinimo priešintis modelio elgesio formų. Išvedamas kiekvienai elgesio formai priklausančių teiginių atsakymų vidurkis, ir visi šie vidurkiai sudedami. Tokiu būdu nustatomas bendras ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygis. Kitas etapas – visų tiriamųjų rezultatų surangavimas. Ranguojame tokiu būdu: pirmiausia nustatome bendrą visų tiriamųjų ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygio vidurkį, po to, atsižvelgiant, ar konkrečių tiriamųjų rezultatai yra aukštesni ar žemesni nei vidurkis, priskiriame juos vienai iš keturių grupių. 8 lentelėje pateikiamos ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygių reikšmės.

8 lentelė. Ketinimo pasipriešinti pokyčiams reikšmės.

Nr.	<b>KETINIMO PASIPRIEŠINTI POKYČIAMS LYGIS</b>
1.	<i>Labai žemas ketinimas priešintis pokyčiams</i>
2.	<i>Žemesnis ketinimas priešintis pokyčiams</i>
3.	<i>Aukštesnis ketinimas priešintis pokyčiams</i>
4.	<i>Labai aukštas ketinimas priešintis pokyčiams</i>

#### 2.4. Tyrimo dalyviai

Tyrimo imtį sudaro Lietuvos valstybinio sektoriaus darbuotojai. Šis sektorius buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių: 1) Aukštos organizacinės hierarchijos; 2) Didelės sprendimų priėmimo centralizacijos; 3) Aukšto formalizacijos laipsnio; 4) Institucijų dydžio ir amžiaus.

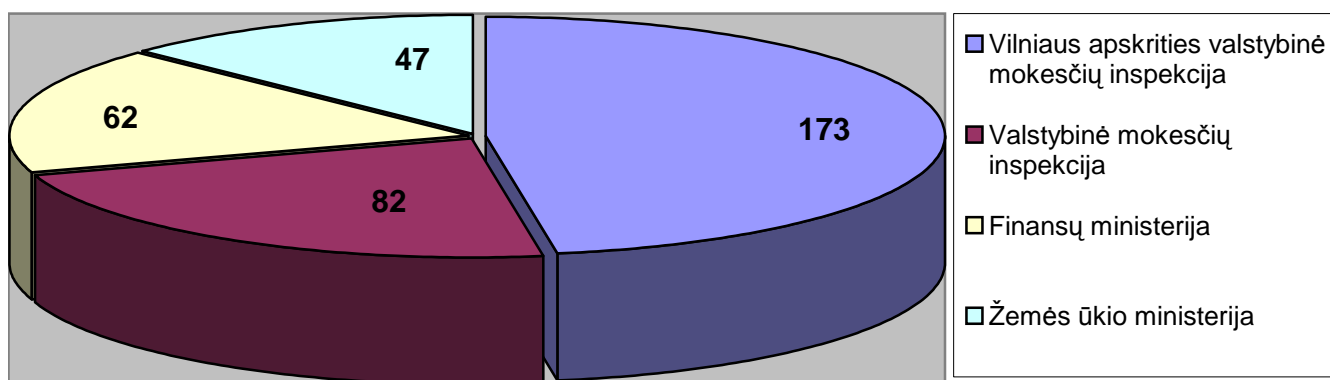
Tyrime dalyvavo Vilniaus apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos, Valstybinės mokesčių inspekcijos, Žemės ūkio ministerijos ir Finansų ministerijos įvairaus rango tarnautojai. Iš viso tiriamiesiems elektroniniu būdu buvo pateikti 968 prašymai užpildyti anketas, iš jų 364 (37,6%) buvo užpildytos. Tokį užpildytų anketų grįžtamumą salygojo tokie veiksniai: didelė anketos apimtis – 158 klausimai; organizacinė valstybės institucijų specifika;

tinkamas anonimiškumo užtikrinimas (todėl tam skyrėme ypatingą dėmesį); be to, literatūroje nurodoma, kad gerai suplanavus apklausą ir platinant anketas paštu galima tikėtis iki 40% atsakymų (Kardelis, 2002). Dėl didelių panašumų tą patį galime taikyti ir elektroninėms priemonėms. Taigi, atsižvelgiant į anketų paskleidimo būdą, galime manyti, kad tyrimo metu anketų grįžtamumas buvo pakankamas.

#### 2.4.1. Respondentų demografinių duomenų analizė

Tyrimo metu buvo apklausiamos keturios valstybės institucijos. Daugiausiai anketų užpildyta Vilniaus apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Noriu atkreipti dėmesį, kad apskrities inspekcijai priklauso teritoriniai padaliniai Trakuose, Ukmergėje, Šalčininkuose, Širvintose, taigi tiriamieji – ne vien Vilniaus miesto gyventojai. Mažiausiai anketų užpildė Žemės ūkio ministerijos darbuotojai. 5 grafike pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą.

5 grafikas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą.



#### 2.4.2. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Tyrimo metu dalyvavo 78 vyrai ir 286 moterys. Tokias tiriamųjų proporcijas valstybės institucijose, kuriose buvo atliekamas tyrimas, sąlygoja bendras moterų dominavimas buhalterijos, teisės, apskaitos, medicinos ir pedagogikos srityse (Lietuvos statistika, 2005). Didžiausias skirtumas tarp vyrų ir moterų, pildžiusių anketas, – Vilniaus apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje: net 89% respondentų šioje institucijoje buvo moterys. Žemės ūkio ministerijoje vyrai ir moterys anketas pildė daugiau mažiau vienodai. 8 lentelėje pateikiame respondentų pasiskirstymą pagal lytį ir darbo vietą bei vyrų/moterų procentinį santykį.

Atliktas chi-kvadrato testas (reikšmingumo lygmuo – 0,1, df – 4) parodė lyčių pasiskirstymo priklausomybę nuo institucijos, kurioje dirbama.

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir valstybės instituciją.

INSTITUCIJA	LYTIS		Bendrai
	Vyrai	Moterys	
Vilniaus apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	19 (11%)	142 (89%)	<b>173</b>
Valstybinė mokesčių inspekcija	14 (17%)	68 (23%)	<b>82</b>
Finansų ministerija	24 (39%)	38 (61%)	<b>62</b>
Žemės ūkio ministerija	21 (45%)	26 (55%)	<b>47</b>
<b>Iš viso</b>	<b>78 (21%)</b>	<b>286 (79%)</b>	<b>364</b>

Atlikus respondentų amžiaus tirtose valstybinėse institucijose analizę gauta, kad: 38% tyrimo dalyvių patenka į 28-44 metų amžiaus grupę, 25% į 45-50 metų amžiaus grupę, 37% – į 51-64 metų amžiaus grupę. Tiriamųjų amžiaus vidurkis – 42 metai. Jauniausiam dalyviui – 22, o vyriausiajai – 61 metai. Keli tyrimo dalyviai savo amžių anketose nurodė „50 su trupučiu“ arba „įpusėjęs šeštą dešimtį“.

Didžiausiu darbo stažu pasižymi Vilniaus apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos moterys (15 metų), mažiausias darbo stažas – Žemės ūkio ministerijos vyrai. Vidutinis tiriamųjų darbo stažas konkrečioje institucijoje: vyrų – 11 metų, moterų – 12 metų. Bendras visų darbo stažas – 12 metų. 9 lentelėje pateikiame išsamius tiriamųjų amžiaus ir stažo duomenis pagal darbo vietą ir lytį.

9 lentelė. Respondentų amžius ir stažas metais

<b>INSTITUCIJA</b>	<b>LYTIS</b>	<b>AMŽIUS NUO</b>	<b>AMŽIUS IKI</b>	<b>AMŽIAUS VIDURKIS</b>	<b>STAŽAS NUO</b>	<b>STAŽAS IKI</b>	<b>STAŽO VIDURKIS</b>
<b>Vilniaus apskrities valstybinė mokesčių inspekcija</b>	<i>Vyrai</i>	23	57	41	1	33	13
	<i>Moterys</i>	22	61	43	1	39	15
	<i>Bendras</i>	22	61	43	1	39	14
<b>Valstybinė mokesčių inspekcija</b>	<i>Vyrai</i>	26	52	46	2	25	8
	<i>Moterys</i>	24	56	37	3	31	10
	<i>Bendras</i>	24	56	40	3	31	10
<b>Finansų ministerija</b>	<i>Vyrai</i>	25	51	45	5	24	14
	<i>Moterys</i>	22	55	42	2	19	11
	<i>Bendras</i>	22	55	43	5	24	12
<b>Žemės ūkio ministerija</b>	<i>Vyrai</i>	30	49	39	4	15	6
	<i>Moterys</i>	27	52	35	2	19	13
	<i>Bendras</i>	27	52	37	3	19	9
<b>VISI RESPONDENTAI</b>	<i>Vyrai</i>	23	59	41	1	33	11
	<i>Moterys</i>	22	61	42	1	39	12
	<i>Bendras</i>	22	61	42	1	39	12

Atliekant Bar-On EQ-i ir Bovey Hede ketinimo priešintis ar palaikyti kaitą klausimynų apdorojimo procedūras, atrinktos anketos, kurios dėl nepakankamai sąžiningo pildymo ir validumo vėlesniuose tyrimo etapuose nebuvo naudojamos. Didžiausias anketų skaičius – 28,8 % – atkrito dėl per didelių Bar-On EQ-i gero ir blogo išpūdžių skalių reikšmių. Dėl nepakankamai atsakytų teiginių tyrime nebuvo naudojama 4,4% anketų. 10 lentelėje pateikiame duomenis apie anketų atkritimo priežastis.

10 lentelė. Klausimynų apdorojimo procedūrų metu identifikuotos anketos, neatitinkančios minimalių tyrimo reikalavimų

Nr.	Priežastys, dėl kurių anketos tyrime nebuvo naudojamos	Anketų skaičius
1.	<i>Bendras respondentų pateiktų anketų skaičius</i>	364
2.	<i>EQ-i ir ketinimo pasipriešinti ar palaikyti kaitą klausimynuose neatsakyta daugiau nei 6% teiginių, arba neatsakyta daugiau teiginių, nei leistina vienoje skalėje ar elgesio formų grupėje.</i>	16 (9 iš jų patenka į kitas grupes)
3.	<i>Bar-On EQ-i klausimyne per didelės gero ir blogo išpūdžių skalių reikšmės.</i>	105
4.	<u><i>Atlikus klausimynų apdorojimą analizei naudotos anketos</i></u>	252

## 2.5. Tyrimo eiga

Tyrimo pradžioje įvyko susitikimai su valstybinių institucijų vadovais ar tose institucijose sprendimo teisę turinčiais asmenimis. Buvo pateikti anketų pavyzdžiai, trumpai pristatyta atliekamo darbo esmė ir galima nauda pačiai institucijai. Visose institucijose gauti žodiniai sutikimai bei leidimai atlikti tyrimą.

Vilniaus apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos intraneto svetainėje buvo publikuojamos elektroninės anketų kopijos. Visiems tarnautojams išsiuntinėti tokio turinio laiškai: Gerbiami darbuotojai, rengiamas diplominis darbas apie pokyčių įgyvendinimo Lietuvos valstybinėse institucijose ir individualių reakcijų į pokyčius ryšius. Nuoširdžiai prašome užpildyti anketas. Jūsų suteikta informacija niekada nebus siejama asmeniškai su Jumis. Duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais ir tik apibendrinta forma. Užpildytas anketų rinkmenas prašom prisukti intranetinėje svetainėje <http://nauja...>

Respondentams anketų rinkmenas prijungiant intranetinėje svetainėje visiškai neįmanoma identifikuoti tiriamųjų, todėl tokiu būdu tyrimo metu yra užtikrinamas visiškai anonimiškumas.

## 2.6. Duomenų tvarkymas

Užpildytas anketas, klausimynus ir testus apdorojome turimais raktais. Duomenų analizei naudojome SPSS 14.00 statistinę programą. Koreliacijai nustatyti naudojome Pearson koreliacijos koeficientą.

Pirmoji tyrimo hipotezė teigia, kad yra neigiama koreliacija tarp ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir kai kurių skirtingų emocinio intelekto komponentų bei dimensijų. Hipotezei patikrinti naudojome Pirsono koreliacijos koeficientą, su kurio pagalba galima matuoti dviejų normalių kintamųjų priklausomybę. Tokiu būdu išmatavome koreliaciją tarp kiekvieno Bar-On komponento ir dimensijos bei ketinimų pasipriešinti pokyčiams. Tyrime naudojome normaliąsias ketinimo pasipriešinti pokyčiams kintamųjų reikšmes, nes tokiu būdu galima kokybiškai atskleisti galimas tendencijas.

Antroji tyrimo hipotezė iškelta reflektuojant įvairių mokslininkų pastebėjimus apie emocinio intelekto komponentų ryšius su ketinimu pasipriešinti pokyčiams. Hipotezė teigia, kad žmonių su žemu ketinimu priešintis pokyčiams emocinis intelektas bus aukštesnis nei tų, kurių ketinimas priešintis pokyčiams yra aukštas. Hipotezei patikrinti buvo naudojamas Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus, kuriuo galima palyginti dvi nepriklausomas imtis, sudarytas iš ranginių duomenų (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Respondentus suskirstėme į dvi grupes. Pirmoji grupė sudaryta iš tiriamųjų, kurių ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygis yra aukštas ir labai aukštas. Antrosios grupės tiriamųjų ketinimų pasipriešinti pokyčiams lygis žemas ir labai žemas. Tiriamųjų grupėms atskirti buvo naudojamas 27 ir 73 procentilio principas. Naudodami Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijų palyginome, ar yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp abiejų grupių narių pagal bendrą emocinio intelekto lygį.



### **3. REZULTATAI**

#### **3.1. Ketinimai pasipriešinti pokyčiams**

##### **3.1.1. Lyties ir ketinimo pasipriešinti pokyčiams ryšys**

Analizuodami tyrimo duomenis ir siekdami nustatyti, ar tikslinga nagrinėti vyrų ir moterų rezultatus atskirai, pirmiausia patikrinome, ar yra statistiškai reikšmingi skirtumai valstybės institucijose tarp vyrų ir moterų ketinimų pasipriešinti pokyčiams. Taikėme Stjudento T kriterijų dviem nepriklausomoms imtims su normaliaisiais kintamaisiais. Bendro ketinimo pasipriešinti pokyčiams įvertinimui naudojome tiriamųjų elgesio formų vidurkių sumas. Stjudento T kriterijus parodė, kad nėra statistiškai reikšmingo (0,447,  $p > 0,05$ ) skirtumo tarp vyrų ir moterų ketinimo pasipriešinti pokyčiams. Taigi tolesnio duomenų apdorojimo metu tiriamųjų pagal lytį neanalizavome.

##### **3.1.2. Ketinimo pasipriešinti pokyčiams aprašomoji statistika**

Valstybės institucijų, kuriose buvo atliekamas tyrimas, tarnautojų ketinimo pasipriešinti pokyčiams aprašomoji statistika pateikiama 11 lentelėje. Kaip matome, kiekvienoje iš keturių galimų ketinimo pasipriešinti elgesio formų tiriamųjų atsakymai varijuoja nuo vieno iki septynių. Vienetas išreiškia mažiausią ketinimą pasipriešinti pokyčiams, septynetas – didžiausią. Kiek dažniau tiriamieji naudoja aktyvaus/atviro ketinimo pasipriešinti elgesio formą (vidurkis 3,619). Pasyvaus/atviro elgesio forma naudojama rečiau (vidurkis 3,2). Rečiausiai naudojamos aktyvaus/uždaro (2,87) ir pasyvaus/uždaro (2,64) elgesio formos.

Analizuojant ketinimo pasipriešinti pokyčiams aprašomosios statistikos parodymus, tikslinga atkreipti dėmesį į elgesio formų medianas, kurios yra variacinės eilutės reikšmės, atitinkančios  $(n + 1) / 2$  pozicijas ir parodančios variacinių, t.y. jau sutvarkytų, o ne aritmetinių duomenų vidurkį (Čekanavičius, 2002). Visų ketinimo pasipriešinti pokyčiams elgesio formų medianos yra mažesnės nei aritmetiniai vidurkiai, tai rodo, kad tiriamųjų atsakymų didesnis išsibarstymas yra aukštesnėje nei vidurkis pusėje. Dažniau pasitaikantys, labiau nuo vidurkio nutolę atsakymai parodo, kad tarp tiriamųjų yra daugiau ryškių ketinimo pasipriešinti pokyčiams formų nei visiškai pritariančių pokyčiams. Didžiausi medianos ir aritmetinio vidurkio skirtumai yra tiriamųjų atsakymuose apie pasyvaus/uždaro (0,384), ir aktyvaus/uždaro (0,371) elgesio formų taikymą. Mažesni skirtumai atsiranda naudojant pasyvaus/atviro (0,2) ir aktyvaus/atviro (0,12) elgesio formas.

Standartinis nuokrypis rodo bendrą tiriamųjų atsakymų išsibarstymą. Mūsų tyrime ketinimo pasipriešinti pokyčiams elgesio formų standartiniai nuokrypiai gan aukšti. Tai rodo, kad tarp tiriamųjų yra žmonių, pasižyminčių tiek aukštu, tiek žemu ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygiu. Didžiausiu standartiniu nuokrypiu pasižymi aktyvaus/atviro elgesio forma, mažiausiu – pasyvaus/uždaro. Aktyvaus/uždaro ir pasyvaus/atviro ketinimo pasipriešinti elgesio formų standartinio nuokrypio reikšmės artimos, atitinkamai: 1,79 ir 1,69.

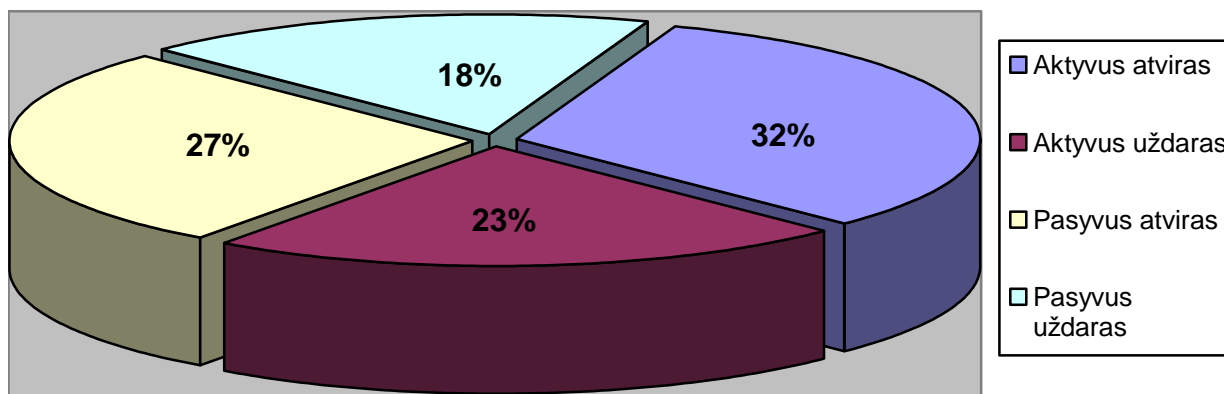
11 lentelė. Ketinimo pasipriešinti pokyčiams aprašomoji statistika

<b>Ketinimas pasipriešinti pokyčiams</b>	<b>Imties dydis</b>	<b>Minimumas</b>	<b>Maksimumas</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Mediana</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
<i>Aktyvus atviras</i>	252	1	7	3,619	3,5	1,99
<i>Aktyvus uždaras</i>	252	1	7	2,871	2,5	1,79
<i>Pasyvus atviras</i>	252	1	7	3,2	3	1,69
<i>Pasyvus uždaras</i>	252	1	7	2,647	2	1,66
<i>Bendras ketinimas pasipriešinti pokyčiams</i>	252	1	7	3,084	2,7	1,78

### 3.1.2. Pasipriešinimo pokyčiams ir elgesio formų ryšys

Pasipriešinimo pokyčiams ir elgesio formų sąryšio patikrinimas – kitas tyrimo analizės etapas. Atlikę tyrimą nustatėme, kad dažniausiai pasitaikanti elgesio forma – aktyvus ir atviras pasipriešinimas (32%). Kaip matome 6 grafike, rečiausiai naudojamas pasyvus uždaras pasipriešinimas. Kotter ir Schlesinger išskirtas aktyvus elgesys pasitaiko dažniau (55%) nei pasyvus (45%). Conner atviras ketinimo pasipriešinti pokyčiams elgesys naudojamas dažniau, 59 atvejais iš šimto, uždaras – 41.

6 grafikas. Kėtinimo priešintis kaitai elgesio formų pasirinkimo įvertinimas procentinėje skalėje



Atlikę faktorinę analizę nustatėme, kad Bovey ir Hede išskiriamos elgesio formos, atsirandančios sąveikaujant aktyvaus, pasyvaus ir atviro, uždaro elgesio faktoriams, yra homogeniškos. Tai rodo, kad tiriamieji, priklausomai nuo bendro kėtinimo pasipriešinti pokyčiams lygio, gali derinti eufoninę elgesio formų tarpusavio sąveiką. 12 lentelėje pateikiame elgesio formų faktorinės analizės matricą, kurioje matome, kad, nepriklausomai nuo kėtinimo pasipriešinti pokyčiams lygio, tiriamieji klausimyne nurodo naudojantys visas pasipriešinimo pokyčiams elgesio formas, todėl tolesnėje tyrimo eigoje analizuosime bendrą kėtinimą pasipriešinti pokyčiams neskaidydami jo į smulkesnius vienetus.

12 lentelė. Elgesio formų faktorinės analizės matrica

Nr.	Elgesio forma	Komponentai
		1
1.	<i>Aktyvus, atvirai demonstruojamas elgesys</i>	0,584
2.	<i>Aktyvus, uždaras elgesys</i>	0,899
3.	<i>Pasyvus, atvirai demonstruojamas elgesys</i>	0,869
4.	<i>Pasyvus, uždaras elgesys</i>	0,894

### 3.1.3. Tiriamųjų kaitos laipsnis ir kėtinimai pasipriešinti pokyčiams

Tiriamųjų kaitos laipsnis ir kėtinimai pasipriešinti pokyčiams – kitas tyrimo duomenų apdorojimo žingsnis. Išanalizavus turimus duomenis nustatyta, kad didžiausia tiriamųjų dalis tyrimo metu buvo susidūrę su III laipsnio kaita – 63,5%. Tiriamųjų kaitos valstybės institucijose vertinimus pateikiame 13 lentelėje. Vilniaus apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje tai susiję su daline

Vilniaus skyriaus restruktūrizacija ir naujų poskyrių įsteigimu bei fizinių ir juridinių mokesčių mokėtojų aptarnavimo padalinių perkėlimu į naujas patalpas. III laipsnio kaitos pokyčiai Valstybinėje mokesčių inspekcijoje sietini su MIC`o – skambučių aptarnavimo centro įsteigimu bei naujo mokesčių surinkimo strateginio plano patvirtinimu. Finansų ir Žemės ūkio ministerijose III laipsnio kaitos pokyčius išprovokavo Lietuvai skirtos Europos Sąjungos lėšos ir įvykiai politiniame šalies gyvenime.

II kaitos laipsnį tiriamuoju laikotarpiu patyrė 24,6% valstybės tarnautojų. Stambesni pokyčiai žemesnių grandžių darbuotojų gali būti vertinami kaip mažesni. Vyriausybės patvirtintuose strateginiuose valstybės institucijų planuose numatytiems uždaviniams įgyvendinti įvardijamos priemonės bei užduočių įgyvendinimui reikalingos lėšos. Atsižvelgiant į pasikeitusias užduotis ir priemones kinta veiklos metodai. Žemesnių grandžių darbuotojai ne visada gali žinoti apie priežastis, sukėlusias pokyčius, todėl pokyčių mastai gali būti vertinami nepakankamai.

IV kaitos lygį patyrė nurodė mažiausia tiriamųjų dalis – 5,6%. Jų manymu, valstybės institucijose tyrimo metu kito visa struktūra, veiklos tikslai ir pan. Su I kaitos laipsniu, reiškiančiu, kad pokyčiai valstybinėje institucijoje, kurioje jie dirba, yra nereikšmingi, nurodė susidūrę 6,3% tiriamųjų.

Taigi tiriamųjų pokyčių vertinimas yra ganėtinai subjektyvus matas, tačiau objektyvus pokyčių masto vertinimas būtų jau nebe psichologijos mokslų objektas, o ekonomikos.

13 lentelė. Tiriamųjų kaitos valstybės institucijose laipsnio vertinimas

<b>KAITOS LAIPSNIS</b>	<b>KAITOS POBŪDIS</b>	<b>PROCENTINĖ TIRIAMŪJŲ DALIS</b>
<b>I</b>	<i>Pokyčiai, susiję su jūsų darbu valstybės institucijoje yra nereikšmingi.</i>	16 tiriamųjų, 6,3%
<b>II</b>	<i>Nesikeičiant veiklos pobūdžiui, kinta veiklos metodai.</i>	62 tiriamieji, 24,6%
<b>III</b>	<i>Reikšmingi pokyčiai, susiję su t.t. institucijos padaliniais</i>	160 tiriamųjų, 63,5%
<b>IV</b>	<i>Kinta visos institucijos struktūra, veiklos tikslai ir t.t.</i>	14 tiriamųjų, 5,6%

Siekdami nustatyti, ar tiriamųjų suvokiamas kaitos laipsnis yra susijęs su ketinimu pasipriešinti pokyčiams, taikėme Spirmeno empirinį koreliacijos koeficientą. Skaičiavimams naudojome pagal ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygį suranguotus bei ranginius suvokiamo kaitos

laipsnio tiriamųjų duomenis. Spirmeno empirinis koreliacijos koeficientas parodė, kad nėra statistiškai patikimo ( $0,12, p > 0,05$ ) ryšio tarp tiriamųjų suvokiamo kaitos laipsnio ir ketinimo pasipriešinti pokyčiams. Tai rodo, kad tiriamųjų polinkis daugiau ar mažiau priešintis pokyčiams nepriklauso nuo vykstančių pokyčių procesų dydžio.

### **3.2. Emocinis intelektas**

#### **3.2.1. Emocinio intelekto aprašomoji statistika**

Bar-On emocinio intelekto klausimynas nėra adaptuotas Lietuvos populiacijai. Esant atliktoms adaptacijos procedūroms, emocinis intelektas turėtų būti matuojamas pagal bendrą populiacijos emocinio intelekto komponentų ir dimensijų vidurkį, todėl mūsų tyrime dalyvavusios valstybės tarnautojų socialinės grupės negalime vertinti Lietuvos populiacijos kontekste. Kadangi vidurkiai buvo skaičiuojami tik imties ribose, galime lyginti tik valstybės tarnautojų EQ-i komponentus ir dimensijas tarpusavyje, neanalizuodami, ar bendras vieno ar kito EQ-i faktoriaus rezultatas yra aukštas ar žemas.

Kaip jau minėta, Bar-On emocinis intelektas yra skaičiuojamas lyginant kiekvieno tiriamojo rezultatus su bendru populiacijos (mūsų tyrimo atveju – valstybės tarnautojų socialinės grupės) vidurkiu, kuris yra prilyginamas 100 su 15 vienetų standartiniu nuokrypiu. Didžiosios tiriamųjų dalies rezultatai yra išsibarstę dviejų standartinių nuokrypių ribose. Didesni skirtumai tarp kraštutinių reikšmių skalėse leidžia manyti esant tam tikroms tendencijoms, kurių įtakoje atsiranda minėti svyravimai ir kinta ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygis. EQ-i klausimyno aprašomojoje statistikoje, pateikiamoje 14 lentelėje, matome, kad didžiausias skirtumas tarp minimalaus ir maksimalaus atsakymų rezultatų yra impulsų kontrolės skalėje (122). Taip pat didelis skirtumas yra nepriklausomumo skalėje (87) bei pasitikėjimo savimi skalėje (75). Tarpasmeninių santykių skalėje skirtumas – 72, lankstumo – 71. Mažiausias skirtumas – (40) yra socialinės atsakomybės skalėje, kiek didesnis – 41 – problemų sprendimo ir optimizmo skalėse, ir 44 saviaktualizacijos skalėje.

Mažiausi minimalūs tiriamųjų atsakymai yra impulsų kontrolės (49), tarpasmeninių santykių (53) ir nepriklausomumo (56) skalėse. Didžiausi maksimalūs tiriamųjų atsakymai yra vėl impulsų kontrolės (171), atsparumo stresui (150) ir pasitikėjimo savimi (150) skalėse.

Analizuodami Bar-On emocinio intelekto komponentų medianas matome, kad aukščiausia yra atsparumo stresui medianos reikšmė (107,69), ji daugiau nei 7 vienetais viršija vidutinį aritmetinį vidurkį (100).

Savigarbos skalės mediana taip pat yra aukštesnė nei bendras tos skalės vidurkis – 102,76. Aukštesnis savigarbos skalės medianos rodiklis reiškia, kad tam tikra nedidelė grupelė tiriamųjų su

itin mažomis savigarbos lygio vertėmis gali dirbtinai sumažinti aritmetinį vidurkį, tuo tarpu mediana parodo objektyvesnį esamos būklės įvertinimą. Atlikus pirminių neapdorotų tyrimo duomenų peržiūrą ši prielaida pasitvirtino.

Mažesnes už skalių aritmetinius vidurkius medianas turi emocinio sąmoningumo (94,3), lankstumo (96,12), pasitenkinimo gyvenimu (96,68) skalės.

14 lentelė. Bar-On EQ-I emocinio intelekto aprašomoji statistika

<b>EQ-I skalės ir dimensijos</b>	<b>Imties dydis</b>	<b>Minimumas</b>	<b>Maksimumas</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Mediana</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
<i>Nepriklausomumas</i>	252	56	143	101,82	101,99	13,67
<i>Saviaktualizacija</i>	252	84	128	97,9	97,94	5,21
<i>Emocinis sąmoningumas</i>	252	67	139	96,38	94,3	7,24
<i>Savigarba</i>	252	69	120	102,65	102,76	6,67
<i>Pasitikėjimas savimi</i>	252	75	150	98,81	98,74	8,09
<b>Intrapersonalinė Dimensija</b>	252	87	125	99,24	99,22	8,15
<i>Tarpasmeniniai santykiai</i>	252	53	125	100,69	100,87	6,97
<i>Socialinė atsakomybė</i>	252	76	116	100,22	100,2	4,89
<i>Empatija</i>	252	67	118	101,74	101,63	5,66
<b>Interpersonalinė dimensija</b>	252	79	118	100,89	100,86	5,81
<i>Problemų sprendimas</i>	252	83	124	96,95	96,82	5,82
<i>Tikrovės suvokimas</i>	252	77	139	99,47	99,1	7,74
<i>Lankstumas</i>	252	70	141	96,65	96,12	6,69
<b>Adaptacijos dimensija</b>	252	80	124	98,87	98,99	6,75
<i>Atsparumas stresui</i>	252	92	150	107,66	107,69	11,80
<i>Impulsų kontrolė</i>	252	51	171	102,44	102,5	20,2
<b>Streso valdymo dimensija</b>	252	74	148	99,77	99,76	10,21
<i>Pasitenkinimas</i>	252	76	128	98,65	98,68	4,93

<i>gyvenimu</i>						
<i>Optimizmas</i>	252	75	116	99,89	100,91	6,40
<b>Bendros nuotaikos dimensija</b>	252	85	122	99,75	98,84	4,66
<b>EQ-i</b>	252	92	116	99,05	99,1	4,61

Jau minėjome, kad standartinis nuokrypis rodo bendrą tiriamųjų atsakymų išsibarstymą. Didžiausi standartiniai nuokrypiai yra impulsų kontrolės (20,2), nepriklausomumo (13,67), atsparumo stresui (11,80) skalėse. Mažiausi – socialinės atsakomybės (4,89), pasitenkinimo gyvenimu (4,93) ir saviaktualizacijos (5,21) skalėse.

Analizuojant EQ-I aprašomosios statistikos dimensijų reikšmes matome, jog labiausiai svyruoja streso valdymo dimensijos rezultatai (nuo 74 iki 148). Šioje dimensijoje taip pat didžiausias standartinis nuokrypis (10,21). Gana intensyviai svyruoja ir intrapersonalinės skalės rodikliai (nuo 87 iki 125), standartinis nuokrypis – 8,15. Mažiausiai kinta bendros nuotaikos dimensijos reikšmės (standartinis nuokrypis – 4,66). Adaptacijos ir bendros nuotaikos dimensijų taip pat mažiausios ir medianų reikšmės (98,99) ir (99,84). Tai rodo, kad bendras valstybės institucijų tarnautojų emocinio intelekto dimensijų lygis lyginant su kitomis yra mažiausias.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės institucijose tarnautojų emocinio intelekto komponentų, tokių kaip socialinė atsakomybė, problemų sprendimas, optimizmas, saviaktualizacija, lygis yra gana panašus, tačiau tokių, kaip impulsų kontrolė, nepriklausomumas, pasitikėjimas savimi, emocinis sąmoningumas ir tarpasmeniniai santykiai, lygis svyruoja nuo išskirtinai žemo iki išskirtinai aukšto. Valstybės institucijose žemiausios yra bendros nuotaikos ir adaptacijos dimensijų medianų reikšmės, aukščiausia – interpersonalinės dimensijos.

### **3.3. Ketinimų pasipriešinti pokyčiams bei emocinio intelekto komponentų/dimensijų ryšys**

Pirmoji tyrimo hipotezė teigia, kad yra neigiama koreliacija tarp ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir kai kurių skirtingų emocinio intelekto komponentų bei dimensijų. Taikydami Pirsono koreliacijos koeficientą  $r$  matavome ryšius tarp kiekvieno emocinio intelekto komponento ir dimensijų bei bendro ketinimo pasipriešinti pokyčiams.

Apskaičiavę koreliacijos koeficientus nustatėme, kad dalis emocinio intelekto komponentų statistiškai patikimai koreliuoja su ketinimu pasipriešinti pokyčiams. Priklausomai nuo tiriamųjų ketinimo pasipriešinti pokyčiams, atvirkščiai proporcingai kinta ir emocinio intelekto komponentų reikšmės (dvipusė koreliacija). 15 lentelėje pateikiame Bar-On emocinio intelekto ir ketinimo pasipriešinti pokyčiams koreliacijos reikšmes.

Remiantis mūsų atlikto tyrimo duomenimis, su ketinimu pasipriešinti pokyčiams nėra susiję šie emocinio intelekto komponentai: nepriklausomumas, saviaktualizacija, emocinis sąmoningumas, tarpasmeniniai santykiai, empatija, tikrovės suvokimas ir pasitenkinimas gyvenimu.

15 lentelė. Bar-On EQ-I komponentų ir ketinimo pasipriešinti pokyčiams Pirsono koreliacijų lentelė

Nr.	EQ-I skalės ir dimensijos	Pirsono koreliacijos koeficientas
1.	<i>Nepriklausomumas</i>	0,199
2.	<i>Saviaktualizacija</i>	- 0,212
3.	<i>Emocinis sąmoningumas</i>	- 0,358
4.	<i>Savigarba</i>	<b>- 0,418 *</b>
5.	<i>Pasitikėjimas savimi</i>	<b>- 0,564 *</b>
6.	<i>Tarpasmeniniai santykiai</i>	0,234
7.	<i>Socialinė atsakomybė</i>	<b>- 0,434 *</b>
8.	<i>Empatija</i>	-0,305
9.	<i>Problemų sprendimas</i>	<b>- 0,616 *</b>
10.	<i>Tikrovės suvokimas</i>	- 0,338
11.	<i>Lankstumas</i>	<b>- 0,441 *</b>
12.	<i>Atsparumas stresui</i>	<b>- 0,513 *</b>
13.	<i>Impulsų kontrolė</i>	<b>- 0,455 *</b>
14.	<i>Pasitenkinimas gyvenimu</i>	0,190
15.	<i>Optimizmas</i>	<b>- 0,464 *</b>

\* Koreliacija reikšminga, kai dvipusis reikšmingumo lygmuo < 0,05

Didžiausia ketinimo pasipriešinti pokyčiams koreliacija nustatyta su problemų sprendimu (-0,616). Kiek mažesnės su pasitikėjimu savimi (-0,564) ir atsparumu stresui (-0,513).



Mažiausias atvirkščiai proporcingas ryšys nustatytas su savigarba (-0,418), socialine atsakomybe (-0,434), lankstumu (-0,441) ir impulsų kontrole (-0,455).

16 lentelėje matome, jog interpersonalinė ir bendros nuotaikos dimensijos nėra reikšmingai susijusios su ketinimu pasipriešinti pokyčiams. Tačiau intrapersonalinė dimensija, adaptacijos dimensija ir streso valdymo dimensija reikšmingai koreliuoja su ketinimu pasipriešinti pokyčiams. Tai reiškia, kad, augant minėtų dimensijų reikšmėms, ketinimų pasipriešinti pokyčiams lygis krenta.

Analizuodami emocinio intelekto komponentus kaip dimensijų sudedamąsias dalis, matome, kad stipriausiai koreliuojantis su ketinimu pasipriešinti pokyčiams interpersonalinės dimensijos komponentas yra pasitikėjimas savimi, adaptacijos dimensijos – problemų sprendimas, o streso valdymo – atsparumas stresui.

16 lentelė. Bar-On EQ-I dimensijų ir ketinimo pasipriešinti pokyčiams Pirsono koreliacijų lentelė

Nr.	EQ-I skalės ir dimensijos	Pirsono koreliacijos koeficientas
1.	<i>Intrapersonalinė dimensija</i>	<b>-0,191 *</b>
2.	<i>Interpersonalinė dimensija</i>	0,68
3.	<i>Adaptacijos dimensija</i>	<b>-0,207 *</b>
4.	<i>Streso valdymo dimensija</i>	<b>-0,167 *</b>
5.	<i>Bendros nuotaikos dimensija</i>	-0,139

\* Koreliacija reikšminga, kai dvipusis reikšmingumo lygmuo < 0,05

Pačia stipriausia atvirkštine koreliacija pasižymi adaptacijos dimensija (-0,207), intrapersonalinės dimensijos koreliacija lygi (-0,191), o streso valdymo (-0,167).

Tyrimo metu kelta hipotezė, kad yra neigiama koreliacija tarp ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir kai kurių skirtingų emocinio intelekto komponentų bei dimensijų pasitvirtino. Nustatytas atvirkščiai proporcingas ketinimo pasipriešinti pokyčiams ryšys su šiais emocinio intelekto komponentais: savigarba, pasitikėjimu savimi, socialine atsakomybe, problemų sprendimu, lankstumu, atsparumu stresui, impulsų kontrole ir optimizmu. Taip pat su šiomis dimensijomis: intrapersonaline, adaptacijos ir streso valdymo.

### 3.4. Ketinimų pasipriešinti pokyčiams ir emocinio intelekto ryšys

Antroji tyrimo hipotezė teigia, kad žmonių su žemu ketinimu priešintis pokyčiams emocinis intelektas bus aukštesnis nei tų, kurių ketinimas priešintis pokyčiams yra aukštas. Kaip jau rašėme metodinėje dalyje, šiai hipotezei patikrinti naudojome neparametrinį Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijų dviem nepriklausomoms imtims su ranginiais duomenimis, su jo pagalba siekėme nustatyti, ar statistiškai reikšmingi skirtumai tarp aukšto/žemo ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir emocinio intelekto.

Visi tiriamieji pagal bendro ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygį buvo suskirstyti nuo didžiausio iki mažiausio. Naudodami 27 ir 73 procentilio principą palikome tik tuos rezultatus, kurie buvo mažesni nei 27 procentilis ir didesni nei 73. Tokiu būdu, pašalinus vidutines ketinimo pasipriešinti pokyčiams vertes, liko dvi grupės tiriamųjų: su žemu ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygiu ir su aukštu.

Statistinės analizės programoje SPSS naudodami Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijų nustatėme, kad tiriamųjų grupės su aukštu ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygiu ir žemu ketinimų pasipriešinti pokyčiams lygiu vertinant pagal bendrą emocinį intelektą statistiškai reikšmingai skiriasi (dvipusis reikšmingumo lygmuo = ,012). Tai leidžia daryti išvadą, kad žemas ketinimo pasipriešinti pokyčiams lygis susijęs su aukštesniu bendru emociniu intelektu, o didelis pasipriešinimas pokyčiams – su žemesniu emociniu intelektu.

Taigi mūsų kelta tyrimo hipotezė, kad valstybės institucijose dirbančių žmonių, su žemu ketinimu priešintis pokyčiams emocinis intelektas bus aukštesnis nei tų, kurių ketinimas priešintis pokyčiams yra aukštas, pasitvirtino.

## 4. REZULTATŲ APTARIMAS

### 4.1. Tyrimo aplinkos, objekto ir būdo pasirinkimo priežastys

Vecchio teigia, kad vienintelė nekintanti konstanta yra suvokimas, kaip viskas keičiasi. Psichologijos mokslas taip pat ilgą laiką pokyčius ir kaitą laikė tam tikra konstanta, neišvengiamybe, kurią dėl jos apimties ir masto sunku atpažinti ir išskirti iš kitų asmenybinių ar organizacinių procesų. Šiuo metu toks požiūris keičiasi ir organizacinės psichologijos atstovai vis labiau domisi bazinių psichologinių veiksnių įtaka žmogui, o kaitos psichologinių aspektų tyrimai tampa vis labiau aktualūs psichologijos moksluose (Pundzienė, 2002).

Gilinantį į pokyčių organizacijoje problematiką darosi aišku, kad, norint bent iš dalies priartėti prie vieningos pokyčių organizacijoje paradigmos, būtina įvertinti ir absorbuoti įvairius požiūrius į organizacijoje vykstančius pokyčius, taip pat būtina stengtis žvelgti į juos sistemiškai. Egzistuoja daug įvairių pačios organizacijos ir kaitos joje sampratų, priklausomai nuo mokslo srities, akcentuojančių individo/grupės, organizacijos tikslų bei struktūros arba ekonominių santykių svarbą (Pundzienė, 2002). Tinkamiausias būdas stebėti kaitos procesų įtaką žmonėms yra jų emocinio intelekto analizė (Vakola, Tsaosis, 2004). Pagal Solovey ir Meyer, emocinis intelektas yra gebėjimas priimti emocijas, būti atviram emocijoms ir reikšti jas taip, kad būtų sudarytos tinkamiausios sąlygos emociniam ir intelektualiniam vystymuisi. Kitais žodžiais, gebėjimų sistema sudaryta iš asmeninių, socialinių, išgyvenimo aspektų, sveiko proto, jautrumo aplinkai, t.y. viso to, kas reikalinga kasdieniame gyvenime (cit. pg. Stein ir Book, 2000).

Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I. (2004) atliktame tyrime (jo išvadamis iš dalies remiamės keldami šio darbo hipotezes) autoriai patys savo nuožiūra išskyrė kelis emocinio intelekto komponentus, tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad jų visuma nesudaro bendro individo emocinio intelekto. Taip pat jau minėjome, kad jų tirtos nuostatos, skirtingai nei mūsų akceptuoti ketinimai, nėra tiek susijusios su būsimu individo elgesiu pokyčių diegimo metu. Taigi savo darbe analizuodami emocinio intelekto ir ketinimo pasipriešinti pokyčiams ryšius mes siekiame į juos pažvelgti kiek plačiau ir sistemiškiau nei iki šiol atliktuose tyrimuose, o mokslinės literatūros analizėje, atliktoje šio darbo įvadinėje dalyje, pasistengėme išgryninti įvairių mokslininkų pastebėjimus apie individo emocijų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajas.

Mūsų atliktame tyrime ne tik ieškojome ryšio tarp atskirų emocinio intelekto komponentų ir ketinimo pasipriešinti pokyčiams, tačiau taip pat siekėme sužinoti, ar ketinimai pasipriešinti pokyčiams (žinant tai, kad ne visi emocinio intelekto komponentai koreliuoja su ketinimu pasipriešinti pokyčiams) susiję su bendru emociniu intelektu.

Yra daug metodikų, matuojančių tiek emocijas, tiek emocinio intelekto komponentus, tačiau tik kelios iš jų pretenduoja į visavertį emocinio intelekto vertinimą. Vienas iš sistemiškiausių yra Bar-On emocinio intelekto modelis, kuris bendrą emocinį intelektą apibūdina kaip nekognityvinių gebėjimų, mokėjimų ir įgūdžių visumą, nulemiančią asmens sugebėjimus sėkmingai įveikti aplinkos reikalavimus bei spaudimą. Laikantis Bar-On požiūrio taško, būtent emocinis intelektas lemia individo sugebėjimą sėkmingai prisitaikyti prie kaitos metu vykstančių procesų, todėl taip pat siejasi su ketinimu pasipriešinti pokyčiams.

Siekdami kuo didesnės tiriamųjų diferenciacijos pagal ketinimus pasipriešinti pokyčiams, taip pat atsižvelgdami į Furnham (2001) išskirtus turinčius įtakos pasipriešinimui pokyčiams organizacinius faktorius, tyrimui atlikti pasirinkome Lietuvos valstybines institucijas. Išanalizavę tyrimo rezultatus, sužinojome, kad mūsų prielaidos pasitvirtino. Didelė valstybės institucijų sprendimų priėmimo centralizacija, aukštas formalizacijos laipsnis – visapusiškas darbo procedūrų reglamentavimas, septyni ir daugiau organizacinės hierarchijos lygiai, organizacijos dydis ir amžius sudarė galimybes ryškiai diferencijuotis individams tiek su aukštu, tiek su žemu ketinimų priešintis pokyčiams lygiu. Taip pat pasitvirtino tendencija, kad vyresni žmonės yra labiau linkę priešintis pokyčiams, o tokių tiriamųjų buvo pakankamai daug (tai taip pat vienas iš valstybinės institucijos specifinių požymių).

Tam tikro tipo organizacijų tyrimai turi ir privalumų, ir trūkumų. Panašus darbinės veiklos reglamentavimas, tapati veiklos organizacija, artima organizacinė kultūra – visa tai veiksniai, išskiriantys valstybines institucijas iš kitų organizacijų. Gali būti, kad kitokio tipo organizacijų (privačių struktūrų) tyrimų rezultatai bus skirtingi. Tačiau tokio pobūdžio tyrimai turi ir privalumų: panaši aplinka minimizuoja šalutinių kintamųjų įtaką, todėl tiriamuosius patikimai galima lyginti tarpusavyje. Kita vertus, Lietuvoje šiame sektoriuje (2006) dirba apie 25 tūkstančius žmonių, ir tai sudaro apie 3,5% visų Lietuvos dirbančiųjų, todėl išvados, susijusios vien su šia populiacijos dalimi, taip pat yra aktualios ir naudingos. Didelių įmonių, tarp jų ir gamybos, kuriose dirbtų daugiau nei 200 darbuotojų, šiuo metu Lietuvoje yra likę ne tiek jau ir daug, taip pat stebima neigiama tendencija byrėti ir toms pačioms. Vidutiniškai šiuo metu (2005 m. Lietuvos statistikos departamento duomenimis) vienoje įmonėje dirba 4,5 žmogaus. Tokioje nehomogeniškoje aplinkoje atlikti didelės apimties emocinio intelekto tyrimus būtų itin sudėtinga. Todėl mes manome, kad, nors ir susijęs su tam tikra populiacijos dalimi, mūsų tyrimas pateikia organizacinei psichologijai ir organizacijų valdymui aktualių išvalgų ir pastebėjimų, kurie gali būti taikomi diegiant pokyčius ir kitose stambiose bei smulkiose įmonėse.

Kadangi pagrindinė kliūtis diegiant pokyčius yra žmogiška reakcija – pasipriešinimas (Bolognese, 2002; Killian M. Bennebroek Gravenhorst, 2003; Stoškus ir Beržinskienė, 2005), stengiantis, kad pokyčiai būtų diegiami kiek galima sklandžiau, būtina ieškoti svertų, leidžiančių

valdyti kaitos procesą. Atsižvelgiant į visa tai, mūsų keltų hipotezių, kad tarp kai kurių skirtingų emocinio intelekto komponentų ir dimensijų yra ryšys su ketinimu pasipriešinti pokyčiams, bei žmonių su žemu ketinimu priešintis pokyčiams emocinis intelektas yra aukštesnis nei žmonių su aukštu ketinimu priešintis pokyčiams patvirtinimas, leidžia įvardyti svirtus, kuriais galima valdyti pokyčių diegimo procesus.

Jau esame analizavę sėkmingo pokyčių įgyvendinimo svarbą efektyviai funkcionuojančioje organizacijoje. Tačiau pokyčiai valstybinėse institucijose svarbūs dar ir tuo, kad jie liečia ne tik pačių institucijų darbuotojus, bet taip pat tiesiogiai atsispindi visame šalies gyvenime: Žemės ūkio ministerijoje naujų poskyrių, atsakingų už ES sanglaudos lėšų paskirstymą, suformavimas; Vilniaus apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje performuotas poskyris dėl naujai įdiegto nekilnojamojo turto mokesčio; didžiulio mokesčių deklaracijų apdorojimo centro įkūrimas Druskininkuose, visa tai pokyčiai, kurių diegimo efektyvumas tiesiogiai paliečia kiekvieną šalies gyventoją ar verslininką.

#### **4.2. Emocinio intelekto komponentų valstybės institucijose ypatumai**

Analizuodami tyrimo rezultatus, atkreipėme dėmesį, kad emocinio intelekto komponentai valstybinėse institucijose siejasi su tam tikrais valstybės tarnybos ypatumais. Šiame skyriuje aptarsime tik tuos emocinio intelekto komponentus, kurie nebus atskirai nagrinėjami kituose skyriuose, nes neturi ryšio su ketinimu pasipriešinti pokyčiams.

- *Nepriklausomumas.* Didelė nepriklausomumo skalės verčių sklaida bei aukštas standartinis nuokrypis (13,67), lyginant su kitais emocinio intelekto komponentais, rodo, kad valstybės tarnyboje yra žmonių su labai įvairiais nepriklausomumo lygiais. Individai su žemu nepriklausomumo lygiu visuomet bet kokia kaina siekia kitų pritarimo, juos gąsdina mintis, jog gali ką nors įskaudinti, jiems sunku elgtis savarankiškai. Valstybės tarnautojai, turintys šias savybes, dirba darbus, kuriems nereikia atsakingų ir sunkių sprendimų, šie žmonės retai išsiskiria iš kitų darbuotojų, todėl ilgai eina tas pačias pareigas (Stein, 2000). Žmonės, turintys aukštą nepriklausomumo lygį, elgiasi savarankiškai, nebijo rizikuoti, tačiau riziką visuomet stengiasi objektyviai pasverti. Valstybės institucijos – tinkama terpė žmonėms ir su žemu, ir su aukštu nepriklausomumo lygiu, tačiau turintiems žemą nepriklausomumo lygį ne visuomet sudaromos sąlygos nepriklausomumo skatinimui.

- *Pasitenkinimas gyvenimu.* Įvertinus tiriamųjų atsakymus į šį emocinio intelekto komponentą sudarančius teiginius, lyginant su kitų komponentų reikšmėmis, nedidelės atsakymų vertės bei vienas iš mažiausių standartinių nuokrypių (4,93) rodo sąlyginai neaukštą tiriamųjų pasitenkinimą gyvenimu. Žmonės su žemesniu pasitenkinimo gyvenimu lygiu dažniau būna prislėgti ir atsiriboję nuo to, kas vyksta, jiems sunku būti betarpiškiems. Viena iš daugelio galinčių tam turėti įtakos priežasčių yra sąlyginai maži (lyginant su privačiu sektoriumi už adekvatų darbą) darbuotojų atlyginimai, tačiau aukšti stažo vidurkiai taip pat rodo, kad žmonės nėra linkę keisti darbą. Tai greičiausiai ir sudaro prielaidas tokiam valstybės tarnautojų pasitenkinimo gyvenimu lygiui. Tarptautinė mokslininkų-sociologų grupė, 1960 m. atlikusi išsamius longitudinius tyrimus, išskyrė tam tikrą šalies ekonominio išsivystymo lygio konstantą. Jei šalies ekonominis lygis yra žemesnis už minėtą konstantą, ekonominiai motyvai toje šalyje tiesiogiai turi įtakos pasitenkinimo gyvenimu lygiui. Augant šalies ekonomikai, šio faktoriaus įtaka pasitenkinimui gyvenimu mažėja (Stein ir Book, 2000).

#### **4.3. Pasipriešinimo pokyčiams ir emocinio intelekto komponentų aptarimas**

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad emocinio intelekto komponentai: savigarba, pasitikėjimas savimi, socialinė atsakomybė, problemų sprendimas, lankstumas, atsparumas stresui, impulsų kontrolė ir optimizmas yra susiję su ketinimais pasipriešinti pokyčiams. Šiame skyriuje išsamiai aptarsime tuos ryšius galinčius paaiškinti mechanizmus:

- *Savigarbos ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšys.* Gauti rezultatai rodo, kad kuo didesnis ketinimas priešintis, tuo mažesnė savigarba. Save gerbiantis žmogus žino savo privalumus ir trūkumus ir juos stengiasi kompensuoti padedant kitiems. Žmonės, kurie teigia žiną viską, yra labiau linkę šiurkščiai klysti. Mažiau savigarbos turintys žmonės jaučiasi nevisaverčiai (Stein ir Book 2000). Mūsų gautus rezultatus patvirtina kitų autorių atlikti darbai. Pavyzdžiui, Carnall (1995) teigia, kad pokyčių procese labai svarbų vaidmenį atlieka savigarba: pagal savigarbos lygį galima prognozuoti atlikimą. Taigi esant didesnei savigarbai darbo atlikimas taip pat aukštesnis (9 psl., 2 pav.). Greičiausiai taip yra todėl, kad save gerbiantys žmonės jaučiasi pakankamai stiprūs susidoroti su naujais reikalavimais darbe, panaudoja tam savo gerąsias savybes, o jei ko nors nežino ar nesupranta – konsultuojasi su daugiau išmanančiais. Tuo tarpu žmonės su mažesne savigarpa gali manyti, kad jiems trūksta kompetencijos susidoroti su naujais

reikalavimais, kad jie nesugebės išmokti naujų veiklos būdų. Tokiu būdu jie gali priimti gynybinę poziciją pokyčių atžvilgiu ir jiems priešintis, stengdamiesi išlaikyti status quo.

Wanberg ir Banas (2000) atliko tyrimą, kurio metu aiškinosi, ar yra ryšys tarp tokių asmenybės kintamųjų kaip savigarba, optimizmas ir suvokiama kontrolė bei atvirumo organizaciniams pokyčiams. Atvirumą pokyčiams, remdamiesi Miller ir kt. (1994), jie apibrėžė kaip: (a) norą palaikyti pokyčius ir (b) teigiamus jausmus dėl potencialių pokyčio pasekmių. Tyrimo rezultatai patvirtino esant ryšį tarp savigarbos lygio, optimizmo ir suvokiamos kontrolės bei atvirumo pokyčiams, tačiau tik iš dalies. Tiriamieji, pasižymintys šiomis savybėmis, rodo norą palaikyti organizacinius pokyčius, noriai juos taiko darbe, tačiau nebūtinai mano, kad tie pokyčiai bus naudingi organizacijai.

- *Optimizmo* ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšys, kurį taip pat patvirtina aukščiau minėtas Wanberg ir Banas (2000) tyrimas. Kuo didesnis ketinimas priešintis pokyčiams, tuo mažesnis optimizmas. Optimistai gali manyti, kad įvedami pokyčiai yra potencialiai naudingi, kad jie pasiseks. Jie labiau tiki sėkme ir tikslingai jos siekia, randa sprendimų kilusioms problemoms. Tuo tarpu pesimistai į pokyčius greičiausiai žiūri kaip į potencialiai nesėkmingus ir nereikalingus. Kadangi pesimistai linkę dėl nesėkmių kaltinti save, jie taip pat gali abejoti savo sugebėjimais išmokti tuos dalykus, kurių reikalauja pokyčiai darbe, gali abejoti savo paties gebėjimu keistis. Susidūrus su sunkumais, juos apima tokie jausmai kaip kaltė, bejėgiškumas, pasyvumas, neveiklumas ar griauinantys veiksmai, kurie yra potencialiai pavojingi sėkmingam pokyčių įdiegimui.
- *Pasitikėjimo savimi* ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšys: kuo didesnis ketinimas priešintis, tuo mažesnis pasitikėjimas savimi. Šio komponento koreliacija su ketinimu pasipriešinti pokyčiams yra viena iš aukščiausių (kiek žemesnė nei problemų sprendimo). Pasitikintis savimi žmogus atvirai ir tiesiai reiškia savo mintis ir jausmus, atvirai išsako savo poziciją, neužgaudamas kito žmogaus jausmų; geba apginti savo mintis. Kaip teigia Stein ir Book (2000), pasitikėjimą savimi galima apibūdinti kaip tarpinę poziciją tarp pasyvumo ir agresijos. Taigi žemas pasitikėjimas savimi gali rodyti tiek pasyvumą, tiek agresiją. Žemo pasitikėjimo savimi ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšį galima paaiškinti pasyvios agresijos reiškiniu. Pasyviai agresyvūs žmonės paprastai atrodo, lyg jiems viskas būtų gerai, jie nesiskundžia, tačiau viduje kaupia pyktį, manydami, kad kiti naudojami jų gerumu. Jie neišsako savo nuomonės tiesiai, o tik nuslopina pyktį, tačiau tik laikinai. Anksčiau ar vėliau jie pratrūksta. Tai gali pasireikšti

tiesiog atsisakymu išpildyti prašymus ar lūkesčius arba tyliu pasipriešinimu. Tokiu būdu pasyvi agresija (t.y. žemas pasitikėjimas savimi) yra susijusi su pasipriešinimu pokyčiams.

- *Socialinės atsakomybės* ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšys: kuo didesnis ketinimas priešintis, tuo mažesnė socialinė atsakomybė. Socialiai atsakingi žmonės rūpinasi ne tik savimi, bet ir aplinkiniais žmonėmis. Manome, kad socialiai atsakingi žmonės rūpinasi ne tik savo, bet ir visos organizacijos gerove, kadangi jaučiasi jos dalimi ir jaučia atsakomybę už ją. Todėl jie pokyčių metu stengiasi padėti juos įgyvendinti. Socialiai atsakingi nesureikšmina kylančių problemų, todėl jas linkę vertinti objektyviau. Organizacijose, kuriose dirba žmonės, turintys aukštą socialinės atsakomybės lygį, padeda vieni kitiems, pokyčiai įgyvendinami lengviau. Organizacijose, kuriose dirba žmonės, turintys žemą socialinės atsakomybės lygį, nesirūpina vienas kitu ir nesijaučia tos pačios socialinės grupės (t.y. organizacijos, kurioje dirba) nariais, todėl neprisiima atsakomybės už ją (Stein ir Book, 2000), kaita išgyvenama sunkiau, kyla didesnis pasipriešinimas pokyčiams ir yra didelė tikimybė, kad pokyčių procesas bus neužbaigtas iki galo.
- *Problemų sprendimo* ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšys: kuo didesnis ketinimas priešintis, tuo mažesnis gebėjimas spręsti problemas. Ši skalė, lyginant su kitais komponentais, pasižymi aukščiausia koreliacija su ketinimu pasipriešinti pokyčiams. Turintys gerus problemų sprendimo įgūdžius žmonės nebėga nuo problemų, o stengiasi jas išspręsti, darydami viską, kas nuo jų priklauso. Tuo tarpu turintieji prastus problemų sprendimo įgūdžius linkę slėptis nuo problemų, jas atidėti, vengia prašyti kitų patarimo. A. Pundzienė (2002) pokyčių situaciją prilygino problemos sprendimo situacijai: individas tam tikromis sąlygomis turi pereiti iš esamos būsenos į kitą nuolat kintančioje ir atviroje socialinėje sistemoje, kitaip sakant – turi išspręsti problemą. Turintieji gerus problemų sprendimo įgūdžius į pokyčio situaciją žiūri metodiškiau, labiau susikaupia ir randa reikiamus sprendimus. Tuo tarpu turintieji žemus problemų sprendimo įgūdžius vengia spręsti problemą, gali sugalvoti priežasčių, kad atitolintų ar išvengtų jos sprendimo, o susidūrę su kaita sutrinka: tokiu būdu atsiranda pasipriešinimas pokyčiams.
- *Lankstumo* ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšys: kuo didesnis ketinimas priešintis, tuo mažesnis lankstumas. Lankstumas rodo gebėjimą greitai reaguoti į kintančias aplinkybes, prisitaikyti prie nežinomų, nenumatytų, dinamiškų situacijų. Pokyčių metu



lankstumas padeda pamatyti būsimą pasikeitimų naudą, padeda greičiau persiorientuoti į naujus veikimo būdus. Jie nesilaiko įsitvėrę savo nuomonės, jei jiems išdėstomi faktai rodo jos klaidingumą. Nelankstūs žmonės pernelyg prisiriša prie įprastų elgesio būdų, blogai prisitaiko prie naujų situacijų, nesugeba pamatyti naujų galimybių ir jomis pasinaudoti. Pokyčių metu jie linkę laikytis senų veiklos metodų, sunkiai prisitaiko prie pasikeitusių sąlygų. Jiems taip pat gali būti labai sunku įrodyti pokyčių naudą.

- *Atsparumo stresui* ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšys: kuo didesnis ketinimas priešintis, tuo mažesnis atsparumas stresui. Atsparumas stresui yra glaudžiai susijęs su problemų sprendimu, impulsų valdymu, lankstumu, realybės suvokimu: nesugebant atsispirti stresui visi šie gebėjimai gerokai susilpnėja. Atsparumas stresui padeda sutelkti jėgas ir spręsti problemas, neleidžia nemaloniems jausmams trukdyti siekti tikslo. Neturintieji pakankamo atsparumo stresui linkę sutrikti arba paprasčiausiai „nuleisti rankas“: vieni neramūs ir sudirgę, kiti susijaudinę ir išsigandę, tretį jaučia bejėgiškumą ir neviltį; dar kiti gali nejaušti jokių nemalonių emocijų, bet jiems išsivysto somatiniai simptomai (Stein ir Book, 2000). Įvairūs pokyčiai darbe yra lydimi streso (Kasiulis ir Barvydienė, 2001), kadangi jie paliečia mūsų identiškumą. Identiškumą sudaro tai, ką mes darome ir dirbame, o ne tai, kas mes esame. Ir kai pokytis paliečia tai, ką mes darome, pradeda kelti grėsmę identiškumui (Munshi P.P., 1999). Galime manyti, kad turintis aukštą atsparumą stresui į šią grėsmę nereaguoja taip jautriai, geba sutelkti jėgas ir dirbti, spręsti problemas, įgyvendinti reikiamus pokyčius. Tuo tarpu turintis žemą atsparumą stresui į stresinę, grėsmę keliančią situaciją reaguoja gynybiškai ir rodo pasipriešinimą.
- *Impulsų kontrolės* ir ketinimo priešintis pokyčiams ryšys: kuo didesnis ketinimas priešintis, tuo mažiau kontroliuojami impulsai. Remiantis Roethlisberger schema (17 psl., 4 pav.), reakcijos į pokyčius priklauso nuo jausmų, kuriuos lemia asmeninė istorija, situacija darbe ir pokyčio charakteristikos. Impulsų kontrolę galima įsivaizduoti kaip „vožtuvą“, skiriančią jausmus ir jų sukeltas reakcijas (Stein ir Book, 2000). Kai šis „vožtuvas“ veikia gerai, žmonės efektyviai kontroliuoja savo agresyvų, neatsakingą elgesį, prieš veikdami gerai pagalvoja. Tikėtina, kad kaitos metu jie užlaikys pasipriešinimo reakcijas. Esant silpnai impulsų kontrolei, žmonės elgiasi refleksyviai, negalvodami, jie sunkiai pakelia nusivylimą ir yra jautrūs stresui. Jie nemoka sulaikyti susierzinimo, įtūžio, todėl greit „užsidega“, linkę elgtis neprognozuojamai. Tikėtina, kad

jie duoda valią pokyčio metu kylantiems neigiamiems jausmams, kurie pasireiškia impulsyviu priešinimusi kaitai nesistengiant apsvarstyti galimos jų naudos.

Atlikę tyrimo rezultatų analizę nustatėme, kad ketinimas pasipriešinti pokyčiams yra susijęs su šiomis emocinio intelekto dimensijomis: intrapersonaline dimensija, adaptacijos dimensija, ir streso valdymo dimensija. Bar-On savo tyrimuose emocinio intelekto dimensijas naudoja daugiau kaip tam tikrą struktūrinį darinį, leidžiantį grupuoti komponentus. Kadangi, remiantis mūsų tyrimo rezultatais, kiekvienoje iš dimensijų, su kuriomis nustatyti ryšiai yra komponentų nesusijusių su pasipriešinimu, būtų nekorektiška daryti apibendrinančias išvadas apie visos dimensijos elementų ryšius su pasipriešinimu pokyčiams, bei formuluoti tai paaiškinančius mechanizmus. Taip pat reikia atsižvelgti ir į tai, kad dalis emocinio intelekto komponentų su itin aukšta koreliacija gali nulemti visos grupės ryšius, nors iš tikrųjų toje grupėje dalis elementų nėra susiję su pasipriešinimu pokyčiams.

#### **4.4. Pasipriešinimo pokyčiams ir bendro emocinio intelekto ryšio analizė**

Tyrimo metu nustatėme kad tiriamųjų su aukštu ketinimu priešintis pokyčiams bendras emocinis intelektas yra žemesnis nei tiriamųjų su žemu ketinimu priešintis pokyčiams. Taigi, galime manyti, kad pagal tarnautojų emocinį intelektą galima prognozuoti jų reakcijas į pokyčius darbe. Tai papildoma kitų autorių atliktus tyrimus:

- Bar-On (2001) atliktame tyrime nustatytas ryšys tarp emocinio intelekto ir darbo atlikimo. Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti ar emocinį intelektą galima taikyti atrenkant žmones darbui, ir tokiu būdu sumažinant klaidingo pasirinkimo tikimybę. Tyrimai rezultatai parodė, kad sėkmingai dirbantys asmenys yra aukštesnio emocinio intelekto nei tie, kuriems nesiseka. Taip pat buvo nustatyta, kad darant darbuotojų atranką pagal emocinį intelektą, 7-iais atvejais iš 10 galima nustatyti, kurie darbuotojai dirbs gerai, o kurie blogai. Taigi, šie tyrimai rodo esant reikšmingą ryšį tarp emocinio intelekto ir darbo atlikimo, aukštesnio emocinio intelekto žmonės dirba geriau nei žemo emocinio intelekto. Emocinis intelektas taip pat turi prognostinę galią, pagal jį galima prognozuoti darbo atlikimą. Bar-On atlikti tyrimai išlaidas darbuotojų atrankai konkrečioje organizacijoje padėjo sumažinti tris kartus.
- Su darbo atlikimu taip pat glaudžiai susijęs Carnall (1995) susidorojimo su pokyčiais modelis (2 pav., 9 psl.). Kaip jau minėta įvade, darbo atlikimas pokyčių metu kinta: atmetimo stadijoje būna pastovus, gynybos stadijoje krenta, atsisakymo stadijoje lieka pats

žemiausias, o adaptacijos stadijoje ima kilti ir pasiekia beveik pradinį lygį internalizacijos stadijoje. Gynybiškumas, ir pasipriešinimas pokyčiams, pasireiškia atmetimo ir gynybos stadijoje, vėliau su pokyčiais susitaikoma. Pats Carnall (1995) teigia, kad žmonės šias stadijas pereina nebūtinai tokia tvarka, ir nebūtinai visas: žmogus gali iškart peršokti į adaptacijos arba sustoti atmetimo stadijoje, t.y., kiekvienas darbuotojas su pokyčiais gali susidoroti skirtingai.

Atsižvelgiant į mūsų tyrimo rezultatus taip pat Bar-On minėto tyrimo išvadas, mes manome, kad Carnall (1995) susidorojimo su pokyčiais modelyje vykstančius procesus iš dalies galima paaiškinti individualiais žmonių emocinio intelekto skirtumais. Žmonės su aukštu emociniu intelektu mažiau priešinas pokyčiams, todėl tikėtina, kad praleis pirmąsias susidorojimo su pokyčiais stadijas. Jų darbo atlikimo lygio kritimas neturėtų būti toks ženklus. Žmonėms, turintiems žemą emocinį intelektą, pokyčiai sukelia daugiau streso ir neigiamų jausmų, todėl jie labiau linkę priešintis pokyčiams, o susidorojimas su pokyčiais gali užtrukti ilgiau. Tai gali būti potencialiai žalinga organizacijai ne tik tuo, kad pokyčių diegimas trunka ilgiau, bet ir tuo kad darbo atlikimas suprastėja ilgam laikui.

Vienas didžiausių emocinio intelekto privalumų yra tai, kad gyvenimo bėgyje jis gali būti keičiamas tiek dėl paties individo pastangų, tiek dėl jį supančios aplinkos. Lytis, amžius, tautybė, intelekto koeficientas niekaip neribojo emocinio intelekto vystymosi.

Tyrimo metu mes nustatėme, kad pagal emocinio intelekto lygį galima prognozuoti žmogaus pasipriešinimą pokyčiams, taip pat žinome, kad emocinis intelektas yra susijęs su darbo atlikimu. Tai dar kartą patvirtina emocinio intelekto svarbą organizacijoje, bei nurodo, kurių emocinio intelekto komponentų vystymas gali sumažinti pasipriešinimą pokyčiams, o kartu padėti išvengti ženklaus darbo lygio kritimo kaitos metu.

#### **4.5. Tyrimo apžvalga bei tolimesnės veiklos sritys**

Mūsų tyrimo metu buvo nustatyti ketinimo pasipriešinti pokyčiams ryšiai su savigarba, pasitikėjimu savimi, socialine atsakomybe, problemų sprendimu, lankstumu, atsparumu stresui, impulsų kontrole, optimizmu. Mažėjant šių komponentų lygiui, ketinimai pasipriešinti pokyčiams auga. Tačiau tai yra ne visi emocinio intelekto komponentai: nepriklausomumas, saviaktualizacija, emocinis sąmoningumas, tarpasmeniniai santykiai, empatija, tikrovės suvokimas, pasitenkinimas gyvenimu ir ryšio su ketinimu pasipriešinti pokyčiams neturi. Tai visiškai nestebina, nes daugelis

autorių (Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou), nagrinėjusių šią sritį, sutinka, kad ne visi emocinio intelekto komponentai siejasi su pokyčiais ir turi įtakos pasipriešinimo pokyčiams lygiui. Taip pat reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad nors emocinio sąmoningumo ir tikrovės suvokimo komponentai koreliacijos neparodė (-0,358 ir -0,338), vis dėlto galime išvelgti nedidelę tendenciją, leidžiančią tam tikrame kontekste šiuos dalykus iš dalies susieti.

Taip pat labai svarbu atsižvelgti į tai, kad nors mūsų tyrimas ir konstatavo esančius ryšius tarp ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir emocinio intelekto, tačiau vis dėlto nepaaiškino, kokie mechanizmai sąlygoja tokius ryšius. Remdamiesi įvairių mokslininkų pastebėjimais, šiame darbe apibendrinome ir pateikėme tam tikras išvagas, tačiau, norint išsiaiškinti emocinio intelekto veikimo organizacijoje principus esant kaitai, būtina ir toliau vykdyti tyrimus šioje srityje. Taip pat siekiant tyrimo konstrukto validumo, tyrimą reikia pakartoti taikant kitų autorių emocinio intelekto metodikas bei kitoje populiacijoje.

Taip pat siūlytume atlikti studiją apie ketinimo pasipriešinti pokyčiams elgesio formų taikymo sąsajas su pokyčių situacijomis, t.y. kokiose situacijoje žmonės teikia prioritetus vienoms ir kokiose situacijose kitoms elgesio formoms. Hede ir Bovey (2001) manymu, kiekvienas vadovas turi siekti, kad vykstant kaitai jo organizacijoje būtų kuo mažiau pasyvaus/uždaro ar aktyvaus/uždaro pasipriešinimo pokyčiams. Kokie veiksniai sąlygoja ketinimo pasipriešinti pokyčiams elgesio formų taikymą – tinkama erdvė tolesniems tyrimams.

Mes nesitikime, kad mūsų tyrimas yra didelis žingsnis psichologijos moksle, tačiau labai norėtume tikėti, kad šis mažas žingsnelis į priekį, analizuojant bendro emocinio intelekto ryšius su pasipriešinimu pokyčiams organizacijoje, leis studentams, o galbūt ir mokslininkams, geriau suvokti emocinio intelekto organizacijoje ypatumus vykstant kaitai.

## 5. IŠVADOS

1. Nustatyta, kad valstybės institucijų darbuotojų, kurių ketinimai priešintis pokyčiams yra žemi, emocinis intelektas aukštesnis nei tų, kurių ketinimai priešintis pokyčiams yra aukšti.
2. Nustatyta, kad valstybės institucijose yra neigiama koreliacija tarp ketinimo pasipriešinti pokyčiams ir emocinio intelekto komponentų: savigarbos, pasitikėjimo savimi, socialinės atsakomybės, problemų sprendimo, lankstumo, atsparumo stresui, impulsų kontrolės: optimizmo; bei šių emocinio intelekto dimensijų: intrapersonalinės dimensijos, adaptacijos dimensijos ir streso valdymo dimensijos. Augant minėtų komponentų ir dimensijų lygiui, ketinimai pasipriešinti pokyčiams mažėja.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bar-On, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence. // Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations – Issues in Emotional Intelligence, 2005. [Žiūrėta 2005-12-15]. Prieiga per Internetą: [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
2. Bar-On R. BarOn Emotional Quotient Inventory. User's Manual.// MHS, New York. 2002.
3. Bar-On, R., Handley, R., and Fund, S., The Impact of Emotional Intelligence on Performance // to be published by Lawrence Erlbaum in "Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence" -- Vanessa Druskat, Fabio Sala and Gerald Mount (Eds.), 2001.
4. Bar-On R. Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. // Jossey-Bass Inc., San Fransisco: 2001
5. Bolognese A.F., Employee resistance to organizational change. 2002. [Žiūrėta 2005-10-25]. Prieiga per internetą: <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html>
6. Bovey W. H., Hede A., Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms // Journal of managerial psychology Vol. 16 No. 7, 2001
7. Caplan, R.D. Using Self Theories to Manage Organizational Change, 2004. [Žiūrėta 2006-03-10]. Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/divisions/div31/CoOpArticles/California/UsingSelfTheories.pdf>
8. Carnall C.. Managing change in organizations. Prentice Hall, 1995.
9. Caruso D. R., Mayer J. D., & Salovey P. Emotional Intelligence and Emotional Leadership // Multiple Intelligences and Leadership. Ed: R. Riggio, S. Murphy, F. J. Pirozzolo. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
10. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. Statistika ir jos taikymai I, II dalys 2002. // Tev, Vilnius.

11. Cherniss C. The Business Case for Emotional Intelligence // Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 2002. [Žiūrēta 2006-04-16]. Prieiga per internetą: [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org).
12. Cherniss C., Emotional intelligence: what it is and why it matters. 2004. [Žiūrēta 2006-03-16]. Prieiga per internetą: [http://www.a2zpsychology.com/articles/emotional\\_intelligence.htm](http://www.a2zpsychology.com/articles/emotional_intelligence.htm)
13. Davis, K., Newstrom, J.W. Human behavior at work. Organizational behavior, 8<sup>th</sup> ed; 1989.
14. Faith Sophie Amon. Organizational change communication, identity, image and culture: the case of care International, 2004. . [Žiūrēta 2006-02-05]. Prieiga per internetą: [http://etd.fcla.edu/UF/UFE0004702/amon\\_f.pdf](http://etd.fcla.edu/UF/UFE0004702/amon_f.pdf)
15. Furnham, A. The psychology of behaviour at work. The individual in the organization, 2001
16. Goleman D., Emotional intelligence: issues in paradigm building.// Iš knygos The emotionally intelligent workplace, ed. by Cherniss C. and Goleman, D. 2001. [Žiūrēta 2005-10-25]. Prieiga per internetą: [http://ei.haygroup.com/resources/Library\\_articles/emotional\\_intelligence\\_paradigm\\_building\\_final.doc](http://ei.haygroup.com/resources/Library_articles/emotional_intelligence_paradigm_building_final.doc)
17. Goleman D. Emocinis intelektas. Kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ // Presvika, 2003.
18. Quy Nguyen Huy, Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. 1999. [Žiūrēta 2005-10-28]. Prieiga per Internetą: [http://www.leaonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1702\\_6?journalCode=hup](http://www.leaonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1702_6?journalCode=hup)
19. Jonathan Palmer, Change management in practise: why does change fail? [Žiūrēta 2006-02-19]. Prieiga per internetą: <http://www.websitecontentarticles.com/Article/Change-Management-In-Practice--Why-Does-Change-Fail-/1275>

20. Kasiulis Juozas, Violeta Barvydienė „Vadovavimo psichologija“// Kauno technologijos universitetas, 2001.
21. Kiefer, T., Müller, W.R.. Understanding emotions in organizational change: The role of identity in ongoing change processes 2003. Paper at the Academy of Management, Seattle. [Žiūrėta 2005-11-05]. Prieiga per internetą:  
[http://www.wvz.unibas.ch/ofp/publikationen/online/WM/Understanding Emotions Kiefer 03.pdf](http://www.wvz.unibas.ch/ofp/publikationen/online/WM/Understanding_Emotions_Kiefer_03.pdf)
22. Killian M. Bennebroek Gravenhorst. A different view to resistance to change. Paper for “Power Dynamics and Organizational Change IV” Symposium at the 11th EAWOP Conference in Lisbon, Portugal, 14-17 May 2003. [Žiūrėta 2005-11-05]. Prieiga per internetą:  
<http://www.pluspulse.nl/downloads/EAWOP%20resistance.pdf>
23. Lensch, J.E., Parks, D.J. The Change Delineator Theory: A Test With a Case Study of an Innovation in School-Community Relations. [Žiūrėta 2005-11-20]. Prieiga per internetą:  
<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-122099-151846/unrestricted/thesis.pdf>
24. Liusin, D.V., Sovremennije predstavlenija ob emocionalnom intelekto. 2004. Prieiga per Internetą [žiūrėta 2005 10 25]  
[http://www.epolotsk.com/psy/teksty/I N Andreeva Smolensk 2005 1.doc](http://www.epolotsk.com/psy/teksty/I_N_Andreeva_Smolensk_2005_1.doc)
25. Martišius V. Psichologijos metodai. // Egald, Vilnius, 1999.
26. Майерс Д. Социальная психология. // Питер, 1998.
27. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. Ed: R. Bar-On, J. Parker. // San Fransisco: Jossey-Bass Inc., 2001.
28. Michael Poole and Malcolm Warner. The IEBM Handbook of human resource management // Thomson learning, 2002



29. Paré, G., Jutras, J.F.. What Do IT Specialists Know about Managing Change, 2004. [Žiūrėta 2005-11-05]. Prieiga per internetą:  
<http://gresi.hec.ca/SHAPS/cp/gescah/formajout/ajout/test/uploaded/cahier0405.pdf>
30. Psichologijos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla. 1993.
31. Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1983). Organization development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), The handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. [Žiūrėta 2005-10-05]. Prieiga per internetą:  
<http://www.pluspulse.nl/downloads/EAWOP%28development.pdf>
32. Porus P. Munshi. Dynamics of Change and Resistance // Vol. 2 :: Iss. 3 :: February 1999 [Žiūrėta 2006-04-05]. Prieiga per internetą:  
<http://www.hinduonnet.com/businessline/praxis/pr0203/02030720.htm>
33. Richard Beckhard and Reuben T. Harris, Organizational Transitions, 1987.
34. Stiegelbauer, S.M. Change Has Changed: Implications for Implementation of Assessments from the Organizational Change Literature. [Žiūrėta 2005-11-05]. Prieiga per internetą:  
<http://www.ed.gov/pubs/EdReformStudies/SysReforms/stiegell.htm>
35. Pundzienė A. Kaitos psichologinių veiksnių modeliavimas organizacijoje [Rankraštis], Daktaro disertacija, 2002.
36. Sakalas, A., Savanevičienė, A.. Įmonės krizių vadyba. 2003.
37. Stein S.J., Book H.E., The EQ edge: Emotional Intelligence and your success. Stoddart Publishing Co. Limited. 2000.
38. Stoškus S., Beržinskienė, D., Pokyčių valdymas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005.
39. Tiči N. ir Devana M.A. Osoznaniye i soprotivleniye reorganizacii. Ištraukos iš autorių knygos: Lyderi reorganizacii, 1990// Organizacionnaja psichalogija: chrestomatija, 2001.

40. Урбина С Анастази А.,. Психологическое тестирование. Санкт-Петербург: Питер, 2002. с.409-411
41. Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I., The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change // Journal of managerial psychology, Vol. 19 No. 2, 2004. [Žiūrēta 2005-11-05]. Prieiga per internetą:  
[http://www.dmst.aueb.gr/nikolaou/Papers/Personality\\_EQ\\_change\\_Paper.pdf](http://www.dmst.aueb.gr/nikolaou/Papers/Personality_EQ_change_Paper.pdf)
42. Vecchio, R.P. Organizational behavior, 2<sup>nd</sup> ed. 1991
43. Wanberg C.R., ir Banas J.T., Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace // Journal of applied psychology, 2000, Vol. 85, No. 1, 132-142.
44. Porus P. Munshi. Dynamics of Change and Resistance // Vol. 2 :: Iss. 3 :: February 1999 [Žiūrēta 2006-04-05]. Prieiga per internetą:  
<http://www.hinduonnet.com/businessline/praxis/pr0203/02030720.htm>

## **PRIEDAI**

Šios anketos tikslas – nustatyti ryšius tarp pokyčių įgyvendinimo Lietuvos valstybinėse institucijose bei individualių reakcijų į juos.

**Anketa yra anoniminė**, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Jūsų suteikta informacija niekada nebus siejama asmeniškai su Jumis. Duomenys bus naudojami **tik moksliniais tikslais ir tik apibendrinta forma**, todėl prašytume į visus klausimus atsakyti atvirai. Į anketoje pateiktus klausimus nėra nei teisingų, nei klaidingų atsakymų, prašome ilgai negalvoti ir pažymėti tą atsakymą, kuris geriausiai atitinka Jūsų nuomonę.

**Atsakykite į užduotą klausimą, arba vieną iš pasirinktų atsakymų pažymėkite X**

1. Lytis

Vyras	Moteris
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Amžius

Nurodykite metus skaičiais
<input type="text"/>

3. Kiek laiko dirbate šioje institucijoje?

Nurodykite metus skaičiais
<input type="text"/>

4. Jūsų institucijoje vykstančių pokyčių mastai:		Pasirinkite vieną iš nurodytų atsakymų
a	Nereikšmingi, smulkūs ir rutininiai.	<input type="checkbox"/>
b	Nesikeičiant veiklos pobūdžiui kinta veiklos metodai.	<input type="checkbox"/>
c	Reikšmingi pokyčiai susiję su t.t. institucijos padaliniais.	<input type="checkbox"/>
d	Kinta visos institucijos struktūra, veiklos tikslai ir t.t.	<input type="checkbox"/>

5. Įvykusių pokyčių pasekmes labiausiai pajus:		Pasirinkite vieną iš nurodytų atsakymų
a	Institucijos eiliniai darbuotojai	<input type="checkbox"/>
b	Atskiri Institucijos padaliniai, skyriai ir poskyriai	<input type="checkbox"/>
c	Visa Institucija	<input type="checkbox"/>

<b>6. Vykstančių pokyčių įtaka efektyviam Institucijos funkcionavimui:</b>		<b>Pasirinkite vieną iš nurodytų atsakymų</b>
a	Visiškai nereikšminga	
b	Labiau nereikšminga nei reikšminga	
c	Labiau reikšminga nei nereikšminga	
d	Labai reikšminga	

<b>7. Pokyčiai Jūsų institucijoje vyksta:</b>		<b>Pasirinkite vieną iš nurodytų atsakymų</b>
a	Labai retai	
b	Kartais	
c	Dažnai	
d	Nuolat	

<b>8. Pokyčiai, Jūsų manymu, dažniausiai būna:</b>		<b>Pasirinkite vieną iš nurodytų atsakymų</b>
a	Visiškai netikėti	
b	Labiau netikėti nei tikslingai planuoti	
c	Labiau tikslingai planuoti nei netikėti	
d	Iš anksto tikslingai planuoti	

<b>9. Jūsų vaidmuo Institucijoje vykstančiuose pokyčiuose:</b>		<b>Pasirinkite vieną iš nurodytų atsakymų</b>
a	Aš tuose pokyčiuose nedalyvauju.	
b	Aš įgyvendinu pokyčius.	
c	Aš planuoju pokyčius	
d	Aš esu vienas iš pokyčių iniciatorių	

Prašome atsakyti į visus 20 klausimų. Būkite atviri ir nuoširdūs. Atsakydami į kiekvieną klausimą, pasirinkite tik vieną skaičių, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuomonę.

**1 reiškia visišką nesutikimą, 7 reiškia visišką sutikimą.**

**Į pasirinktą laukelį įrašykite ženklą - X**

	<b>Vykstant pokyčiams institucijoje, aš linkęs(-usi) elgtis:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1.	Paprastai aš aktyviai ir atvirai priešinuosi pokyčiams jeigu manau, kad jie yra nepagrįsti.							
2.	Kaitos situacijoje paprastai aš linkęs(-usi) delsti.							
3.	Paprastai aš linkęs(-usi) iš šalies stebėti vykstančius pokyčius.							
4.	Paprastai aš ignoruojų pokyčius.							
5.	Paprastai aš atvirai įrodinėju, kad šie pokyčiai yra nepagrįsti.							
6.	Jeigu pokyčiai nepagrįsti, aš linkęs(-usi) juos ardyti.							
7.	Paprastai aš susilaikau nuo pokyčių, jeigu yra tokia galimybė.							
8.	Vykstant pokyčiams aš linkęs(-usi) atsitraukti.							
9.	Jeigu man atrodo, kad kaita yra nepagrįsta, aš darau viską, kad ją sustabdyčiau.							
10.	Jeigu noriu, kad pokyčiai nevyktų, paprastai aš niekam nesakęs(-iusi) atlieku jiems priešiškus veiksmus.							
11.	Vykstant pokyčiams, paprastai aš esu linkęs(-usi) laukti.							
12.	Aš dažnai vengiu kaitos situacijos.							
13.	Paprastai aš inicijuojų pokyčius.							
14.	Paprastai aš linkęs(-usi) pritarti pokyčiams.							
15.	Aš linkęs(-usi) sutikti su planuojamais pokyčiais.							
16.	Planuojant kaitą, paprastai aš nusileidžiu bendrai nuomonei.							
17.	Aš linkęs(-usi) aktyviai rūpintis, kad kaita vyktų sėkmingai.							
18.	Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius.							
19.	Dažniausiai aš priimu pokyčius.							
20.	Jeigu yra nuspręsta vykdyti pokyčius, paprastai aš laikausi nurodymų.							

Jums pateikiami 133 teiginiai. Galvodami apie save, perskaitykite kiekvieną teiginį ir nurodykite, kiek jis apibūdina Jus. Pažymėkite atitinkamą skaičių, esantį teiginio dešinėje.

Šiame klausimyne nėra teisingų ar klaidingų atsakymų. Juo vertinama tik tai, kaip Jūs linkę (-usi) elgtis, ir siekiama suprasti, kokie poreikiai ir elgesio būdai Jums yra būdingi.

Nr.	Teiginiai	Ne	Daugiau ne	Ir taip, ir ne	Daugiau taip	Taip
1.	Mano nuomone, sunkumus reikia įveikti palaipsniui.					
9.	Aš sugebu suprasti ir valdyti savo emocijas.					
12.	Jaučiu, kad kažkas yra negerai su mano mintimis.					
16.	Man patinka padėti žmonėms.					
18.	Nesugebu suprasti, ką jaučia kiti žmonės.					
21.	Nežinau, ką sugebu daryti geriausiai.					
23.	Man sunku pasidalinti savo jausmais su kitais žmonėmis.					
26.	Dažniausiai optimistiškai žvelgiu į tai, ką darau.					
27.	Pradėjus kalbėti, man sunku sustoti.					
29.	Prieš pradėdamas (-a) spręsti iškilusią problemą, mėgstu visų pirma apžvelgti visą susiklosčiusią padėtį.					
33.	Įtemptomis aplinkybėmis galiu valdyti padėtį per daug nesusinervindamas (-a).					
35.	Man būna sunku suprasti, ką jaučiu.					
38.	Turėjau keistų potyrių, kurių negaliu paaiškinti.					
41.	Man sunku pradėti naujus darbus.					
43.	Kai susiduriu su problema, mėgstu surinkti visą informaciją, kuri yra susijusi su šia problema.					
49.	Nesu labai ištvėringas (-a) stresinėse situacijose.					
53.	Žmonės nesupranta mano mąstymo.					
57.	Matau keistus dalykus, kurių nemato kiti.					
67.	Kai su kuo nors nesutinku, galiu jam tai pasakyti.					
76.	Jeigu įmanoma būtų išvengti atsakomybės už kai kuriuos įstatymų pažeidimus, aš jų nesilaikyčiau.					
86.	Man sunku suvaldyti intensyvius jausmus.					
93.	Man sunku susitaikyti su nemaloniais dalykais.					
108.	Pasitikiu savo sugebėjimu valdyti net ir pačias nemaloniausias situacijas.					