

Vilniaus Universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Sandra Vasilevskaja
Organizacinės psichologijos studijų programa
II kursas

Magistro darbas
Organizacinių pokyčių vykdytojų reakcija į darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams

Darbo vadovė: doc. R. Jusienė

Vilnius 2009

TURINYS

TURINYS	2
Santrauka.....	3
Summary	4
ĮVADAS	5
1. Pokyčiai, inovacijos ir pokyčių vykdytojai.....	6
2. Požiūriai į pokyčius	6
3. Pokyčių objektai.....	8
4. Pokyčių prielaidos.....	9
5. Pokyčių kliūtys.....	11
6. Pokyčių kliūčių šaltiniai.....	12
7. Kliūčių įveikimo būdai	14
8. Reakcijos į pokyčius	14
9. Pokyčio dinamika.....	16
10. Pasipriešinimas pokyčiams	20
11. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	22
12. Pasipriešinimo pokyčiams lygmenys.....	23
13. Emocijų valdymas pokyčio metu.....	24
14. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimas.....	25
15. Pokyčio vykdytojo reakcija į pasipriešinimą	28
TYRIMO METODIKA	30
1. Tyrimo dalyviai	30
2. Tyrimo metodai.....	30
3. Rezultatų apdorojimas	31
REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	32
1. Komunikacija.....	40
2. Į tikslinę grupę orientuota komunikacija	40
3. Grįžtamasis ryšys.....	41
4. Teigiamas grįžtamasis ryšys	42
5. Motyvuojanti komunikacija.....	42
6. Darbuotojų dalyvavimas pokyčio procese.....	43
7. Pasipriešinimas pokyčiams	45
8. Pasiruošimas reakcijai.....	48
9. Vykdytojų pasipriešinimo pokyčiams suvokimas	49
10. Pasipriešinimas tikslui ar procesui.....	50
11. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams.....	52
IŠVADOS	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS	54

Organizacinių pokyčių vykdytojų reakcija į darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams

Santrauka

Pokyčių valdymas yra gana populiaris ir plati tema. Viena priežasčių yra ta, kad pokyčių įgyvendinimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis nemažai įgūdžių (Burnes, 2007). Nepaisant to, kad yra gana daug literatūros su atvejų analizėmis, įvairių įmonių patirtimi bei patarimais, kaip diegti pokyčius ir kaip elgtis susidūrus su pasipriešinimu, nėra aišku, kodėl ir toliau pokyčių diegimo procesai daugeliu atvejų vyksta nesklandžiai (Burnes, 2007; Szabla, 2007). Suplanuoti visą pokyčio procesą šiais laikais neįmanoma, nes aplinka keičiasi labai greitai, o informacijos srautai, kuriuos turi suvaldyti ir apdoroti pokyčių vykdytojas, labai dideli (Holbeche, 2006). Natūralu, kad dėl nenumatytų priežasčių pasipriešinimo pokyčiams kartais neįmanoma išvengti. Todėl iškyla kitas klausimas – ką pokyčių vykdytojai daro susidūrę su pasipriešinimu pokyčiams. Pastebėta, kad jų reakcijos ir veiksmai įtakoja tolimesnę proceso eigą (Burke, 2001). Todėl šio tyrimo metu buvo atlikti penki interviu su pokyčius diegiančiais asmenimis, norint išsiaiškinti, ar prieš diegdami pokytį jie numano, kad gali susidurti su pasipriešinimu, ar jie ruošiasi galimoms darbuotojų reakcijoms, kaip jie suvokia darbuotojų reakcijas, su kuriomis susiduria, ir ką tuomet daro. Du respondentai, kurie pokyčių metu naudojo darbuotojų įtraukimą į procesą ir palaikė glaudų kontaktą su jais, nesusidūrė su pasipriešinimu. Kitais trim atvejais vykdytojai nebuvo pasiruošę galimam darbuotojų pasipriešinimui ir proceso eigoje susidūrė su neigiamomis darbuotojų reakcijomis. Jie pasitelkė bent vieną pasipriešinimo pokyčiams įveikimo strategiją, nors jos buvo naudojamos ne taip efektyviai, kaip pirmais atvejais. Taip pat pastebėta, kad šie vykdytojai nenaudojo darbuotojų įtraukimo – vienos efektyviausių pasipriešinimo įveikimo strategijų (Bordia, Hobman, Jones, Gllouis, Gallan, 2002). Tam tikras reakcijų lygmuo pokyčių metu turi būti toleruojamas (Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005), tačiau kartais pasipriešinimas pokyčiui yra požymis, kad procesas vyksta ne taip, kaip turėtų ir kad reikia kažką daryti (Burke, 2001). Tirtais atvejais vykdytojai, netgi interviu metu įvardiję galimas pasipriešinimo priežastis, pokyčių metu nemėgino keisti tolimesnės proceso eigos, arba naudoti pokyčių priėmimą darbuotojams lengvinančių strategijų. Taigi, tolimesni tyrimai galėtų išsamiau panagrinėti pokyčių vykdytojų požiūrį į darbuotojų reakcijas pokyčių metu ir padėti suprasti, kodėl vykdytojai, susidūrę su pasipriešinimu, nenaudoja pasipriešinimo įveikimo strategijų, palengvinančių darbuotojų pokyčio priėmimą, bei nekeičia pokyčių įdiegimo proceso eigos, atsižvelgdami į reakcijas, su kuriomis susiduria.

Organizational change agents reactions toward the employees' resistance to change

Summary

Change management is a popular and wide-ranging topic as change implementation is a complex process that requires considerable skill (Burnes, 2007). Despite the fact that there is quite a lot of literature with case studies and tips, how to introduce change and how to behave when confronted with resistance to change, it is not clear, why change management in many cases fail (Burnes, 2007; Szabla, 2007). Of course, it is not possible to plan all the process as everything changes very fast. Moreover, there is a huge information flow which should be managed by the implementer as well (Holbeche, 2006). As a result sometimes for unforeseen reasons it is not possible to avoid resistance to change. Consequently, there comes another question – what change agents do when faced with resistance to change. Their reactions and actions affect the course of a process (Holbeche, 2006). During this study there five interviews were conducted with people who were implementing changes in order to find out if they imply about possible resistance to change, whether they prepare for such reactions, how they perceive employees' reactions and what do they do in response. Two respondents where using people involvement and tight contact with employees as a strategies during change. As a result they did not confront with resistance to change. Only in one case, employees were enthusiastic about the change and took a part in change implementation, however. In other cases, where change agents were not ready for possible resistance, people involvement, as one of the most effective strategies for overcoming resistance (Bordia, Hobman, Jones, Gillois, Gallan, 2002), was not used and other strategies where not so effective. During these changes agents observed negative reactions towards change. Of course, some level of negative reactions should be tolerated, though very often resistance to change is a symptom that something goes wrong and something should be done about that (Burke, 2001). However, these agents did nothing in response to help people in adapting to the new situation. Although during interview they could explain possible causes of employees' reactions. Further investigations could analyze more deeply agents' views towards employees' reactions and why faced with resistance change agents do not use strategies for overcoming these negative reactions and not revise their change implementation plans in response.

ĮVADAS

Globalinė konkurencija verčia organizacijas nuolatos keistis (Kotter, 1996). Jos priverstos siūlyti klientams vis naujas paslaugas ir produktus, diegti sistemas, užtikrinančias nuolatinę aukštą kokybę ir tuo pačiu lankstumą bei prisitaikymą prie individualių klientų poreikių. Šiais laikais gebėjimas keistis suvokiamas, kaip išlikimo prielaida. Technologinė evoliucija pradėjo diktuoti vis greitesnius pokyčių tempus, o procesų pokyčiai neįmanomi be pačios organizacijos perorganizavimo (Askarany, 2006). Informacijos amžiuje įėjimo į rinką barjerai, anksčiau palaikę tam tikrą rinkos stabilumą, beveik sunyko, o tai atnešė dar daugiau chaoso (Durant, 1999). Iš kitos pusės, poreikis keistis kyla ne tik iš išorės, bet ir iš pačios organizacijos. Visos augančios įmonės išgyvena natūralius pokyčius dėl augimo ir vystymosi (Barnett, Carroll, 1995).

Dėl tokio spaudimo, organizacijos pradėjo daugiau dėmesio skirti pokyčių valdymui. Deja, didėjant pačioms organizacijoms ir sudėtingėjant procesams, tai nėra lengva. Sukurta nemažai universalių pokyčių planavimo ir valdymo modelių, tačiau kai kurių autorių (Freedman, 1997) teigimu šie modeliai tėra tikrovės supaprastinimas, padedantis išspręsti tik tam tikrą iškilusių problemų dalį. Kiekvienai organizacijai ir problemai reikia individualaus sprendimo būdo. Universalių receptų, tinkančių kiekvienai įmonei nėra.

Kita, pastaruoju metu mokslininkų dėmesio susilaukusi tendencija yra ta, kad pokyčiai dažnai tiesiog neįvyksta (Burnes, 2007; Szabla, 2007). Analizuojant nesėkmių priežastis suprasta, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra vienas iš labai svarbių faktorių. Todėl nemažai literatūros skirta pasipriešinimo pokyčiams įveikimui, tiksliau, jo prevencijai (Dent, Goldberg, 1999). Daugelis teoretikų siūlo nuoseklus pokyčių planavimo strategijas, kurių metu užtikrinama pasipriešinimo prevencija, bet mažai kalbama apie pasipriešinimo įveikimą susidūrus su juo proceso eigoje.

Pokyčių įgyvendinimas nėra nuoseklus procesas (Burke, 2008). Dažnai jų metu būna daug netvarkos ir neaiškumų (Burke 2002). Eigoje viskas neretai pakrypsta kita linkme, nei buvo prognozuojama (Merton, 1936). O ir patys pokyčiai gali kilti neplanuotai, kaip tam tikrų sprendimų ar veiksmų šalutinis produktas (March, 1982; Burgelman, 1994). Todėl žmonių reakcijos gali būti prognozuojamos tik iš dalies. O proceso metu jas pastebėti ir reaguoti į jas labai svarbu, nes nuo to, kaip pavyks identifikuoti ir spręsti pasipriešinimo problemas pokyčio metu, priklauso tikslų įgyvendinimo sėkmė. Juk neretai pokyčiai neįgyvendinami dėl žmogiškojo faktoriaus (Durant, 1999).

1. Pokyčiai, inovacijos ir pokyčių vykdytojai

Pokyčio sąvoka apima labai daug skirtingų lygmenų procesų. Todėl ir autoriai, mėginę apibrėžti šią sąvoką, akcentuoja skirtingus pokyčio aspektus. Vieni jų pokytį apibrėžia kaip nuolatinį kognityvinį procesą, atkreipdami dėmesį į mokymąsi pokyčių metu (Msweli-Mbanga, Potwana, 2006). Tuo tarpu kiti (Lewin, 1997) kalba apie veiksmus, įgyvendintus tikslus ir rezultatai. Šiame darbe pokytis traktuojamas kaip organizacijos transformacija tarp dviejų laiko taškų (Barnet, Carroll, 1995). Pokytis yra susijęs su inovacijomis, tačiau tai nėra tas pats, nes inovacija – tai nauja idėja, veikla ar objektas, kuriuos taikantys individai ar grupės suvokia kaip naujus (Rogers, 1995, cit. pg. Askarany, 2006). Tuo tarpu pokytis nebūtinai turi būti susijęs su naujumu. Taigi, pokytis yra platesnė kategorija, apimanti inovacijas. Šiame darbe inovacijos taip pat bus traktuojamos, kaip pokytis.

D. Askarany (2006) savo straipsnyje pokyčių įgyvendinimo procesą apibrėžia, kaip inovacijų sklaidimą. *Inovacijų sklaida – tai būdas, kuriuo naujos idėjos priimamos arba nepriimamos žmonių, su kuriais šios idėjos susijusios* (Wolfe, 1994, cit. pg. Askarany, 2006). Taigi, inovacijų sklaida yra organizacijai naujos idėjos ar elgesio priėmimas (Damanpour, Gopalakrishan, 1998, cit. pgl, Askarany, 2006). Mes taip pat laikysimės D. Askarany (2006) požiūrio ir inovacijų sklaidą traktuosime kaip pokyčio diegimo procesą.

Šiame darbe taip pat bus naudojama pokyčio vykdytojo (*change agent*) sąvoka. Nors kai kurie autoriai pokyčio vykdytojais vadina išorinius konsultantus (Thomas, 2003), mes pokyčių vykdytojais vadinsime asmenis, kurių dalyvavimas procese sukelia pokytį nuo pradinės situacijos iki galutinio taško (Rusaw, 2000). Pokyčio vykdytoju nebūtinai turi būti vadovas. Tai gali būti ir darbuotojai arba komanda (Thomas, 2003). Vykdytojai taip pat ne visais atvejais yra pokyčio iniciatoriai. Labai dažnai asmuo inicijavęs organizacijoje pokytį jį ir įgyvendina. Tačiau neretai vieno asmens inicijuotą pokytį įgyvendina kitas (arba kiti) vykdytojai (Thomas, 2003).

2. Požiūriai į pokyčius

Yra daug požiūrių į pokyčius, kurie išskildavo skirtinguose istorijos etapuose. Šie požiūriai lėmė organizacijų vadovų pokyčių strategijų pasirinkimą ir jų įgyvendinimo taktikas. Priklausomai nuo požiūrio į patį pokytį, skiriasi vadovų elgesys, proceso planavimas bei tai, kaip proceso eigoje suvokiami žmonių vaidmenys ir reakcijos. Toliau pristatomi penki pagrindiniai požiūriai į pokyčius, kuriuos išskiria B. Burnes (2005) bei L. Holbeche (2006): planuotų pokyčių, nenumatytų pokyčių, nuoseklaus augimo, akcentuotos pusiausvyros bei nuolatinių pokyčių.

Planuotų pokyčių požiūris. Šis požiūris vyravo 1950 – 1980 m. Jo pradininku laikomas Kurtas Levinas (Burnes, 2007). Planuotų pokyčių šalininkai teigė, kad organizacijos pokyčio sėkmė priklauso nuo tinkamos strategijos pasirinkimo, planavimo ir diegimo. Pokytis visada inicijuojamas iš viršaus, o pasipriešinimas jam – natūralus dalykas (Holbeche, 2006), kuriam tiesiog reikia pasiruošti ir jį įveikti naudojant darbuotojų dalyvavimą proceso metu, grupių ir komandų pokyčių valdymo programas (Burnes, 2007). Tai linijinis požiūris, kuris nepasitvirtino, kadangi buvo pastebėta, jog daugelis gerų planų dėl neaiškių priežasčių taip ir lieka neįgyvendinta arba įgyvendinami ne taip, kaip norėta (Holbeche, 2006).

Nenumatytų pokyčių požiūris. Pagal nenumatytų pokyčių požiūrį pokyčiai susideda iš nuolatos vykstančių prisitaikymų ir pakeitimų, sukuriančių fundamentalius pokyčius, kuriuos pradžioje įgyvendinti nebuvo intencijos. Tokie pokyčiai įvyksta susidūrus su netikėtumais, trikdžiais ir galimybėmis kasdieniniame gyvenime. Daugelis tokių pokyčių yra nepastebimi. Tai ne nuosekli kelių įvykių grandinė (Burnes, 2007; Knoche, 2006).

Šis požiūris rėmėsi chaoso teorija, pagal kurią pasaulis yra nenuspėjamas, sudėtingas, todėl maži veiksmai turi didžiules pasekmes. Dėl to bet kokio veiksmo pasekmės neprognozuojamos. Pagal sudėtingumo (*complexity*) teoriją sudėtingos sistemos, tokios kaip organizacijos, elementai persipina ir įtakoja vienas kitą. Pokytis gali atsirasti tiek iš išorės, tiek inicijuojamas iš vidaus, t.y. gali būti reaktyvus arba proaktyvus. Kiek vėliau iškilo atsitiktinumų teorija, akcentuojanti organizacijos ir aplinkos atitikimo svarbą. Organizacijos procesai, pagal šią teoriją, turi atitikti supančią aplinką ir esamą situaciją. Tad norėdama išgyventi organizacija turi keistis tokiu tempu, kad atitiktų konkrečios aplinkos reikalavimus (Holbeche, 2006).

Nuoseklus augimo (logical incrementalism) požiūris. Šio požiūrio pagrindinė prielaida, kad vadovai turi turėti savo viziją, kokia organizacija bus po kelių metų, tačiau judėti link savo vizijos evoliucijos ir nuolatinio vystymosi būdu. Vadovai turi siekti tikslo kurdami stiprų, saugų ir lankstų verslą tuo pačiu eksperimentuodami ir rizikuodami. Jie turi nuolatos skenuoti aplinką, bandyti pokyčius mažais žingsniais bei diegti eksperimentavimo kultūrą (Holbeche, 2006) tokiu būdu darant esminius pokyčius (Burnes, 2007). Pastaruoju metu tai populiarus požiūris. Vis daugiau kalbama apie organizacijų vystymą (Rothwell, Sullivan, 2005) bei besimokančias organizacijas (Senge, 2006), kur pokyčiai apima ne tik struktūrinius ir formalius planuotus pasikeitimus, bet ir nuolatinį darbuotojų mokymąsi bei ugdymą.

Akcentuotos pusiausvyros (punctuated equilibrium) požiūris. Akcentuotos pusiausvyros modelio pagrindinė prielaida, kad organizacijos išgyvena sąlyginai stabilius adaptacijos periodus, kuriuos kartais pertraukia trumpi staigių fundamentalių pokyčių periodai (Romanelli, Tushman, 1994, cit. pg. Burnes, 2007; Holbeche, 2006). Paprastai didelių pokyčių įgyvendinimas trunka nemažai laiko ir jų metu išsekvojami resursai (tiek finansiniai, tiek darbuotojų energijos). Todėl vėliau ateina periodas

kuomet yra užglaištomi naujos sistemos trūkumai, procesai pradeda sklandžiai veikti ir atsistato darbo krūviai (Freedman, 1997).

Nuolatinių pokyčių požiūris. Nuolatinių pokyčių požiūrio šalininkai teigia, kad organizacijos turi išsiugdyti gebėjimą nuolatos fundamentaliai keistis jeigu ji nori išlikti. Tačiau šis požiūris pritaikomas tik tokiems greitai besikeičiantiems sektoriams kaip mažmeninė prekyba ir kompiuterinės technologijos, nes manoma, jog nuolatiniai dideli pokyčiai gali išsekinti įmonę ir jos žmones (Burnes, 2007).

3. Pokyčių objektai

Kaip jau buvo anksčiau minėta, organizacijose įgyvendinami pokyčiai apima labai skirtingus lygmenis. Todėl toliau detaliau išskleisime kelias pokyčių dimensijas.

Individualių užduočių atlikimas apima šias dimensijas:

- įgūdžių įvairovė – lygis, kuriuo darbo atlikimui reikalinga veiksmų įvairovė;
- užduoties identiškasumas – laipsnis, kuriuo užduotis atliekama kaip visuma arba dalimis;
- užduoties reikšmingumas – laipsnis, kuriuo užduoties atlikimas įtakoja kitų žmonių gyvybes ar darbus;
- autonomiškumas – veiksmų laisvės ir nepriklausomybės laipsnis atliekant savo darbą;
- grįžtamasis ryšys – kiek aiškus grįžtamasis ryšys atliekant užduotį;
- sąveikų galimybės – kiek žmonės gali sąveikauti tarpusavyje atlikdami savo užduotis.

Organizacijos procesams priskiriami:

- kontrolės procesai, reikalingi užtikrinti planuotų veiksmų įgyvendinimą. Čia atskiriama prevencinė ir reakcinė kontrolė. Prevencinė kontrolė – tai pastangos įtakoti organizacijos aplinką ar kryptį. Tuo tarpu reakcinės kontrolės metu daugiau dėmesio skiriama operacijoms ir jų nuklydimui nuo standartų;
- atlyginimo sistema;
- įvertinimo sistema;
- sprendimų priėmimo sistema.

Strateginė organizacijos kryptis apima jos gaminamus produktus ar teikiamas paslaugas bei tikslinę grupę, kuriai skiriami kuriami produktai ar paslaugos.

Organizacijos kultūra apima organizacijos vertybes ir normas (Connor, Lake, 1988).

M. Thomas (2004) siūlo kiek kitokią pokyčių klasifikaciją:

- susijungimas, įsigijimas, kitos kompanijos perėmimas,
- naujo aukščiausio lygio vadovo paskyrimas,
- aukštesnio lygio vadovų atleidimas ir pakeitimas naujais,

- didelės klientų dalies netekimas, rinkos svyravimai,
- turto praradimas,
- privatizacija,
- staigus augimas (Thomas, 2004).

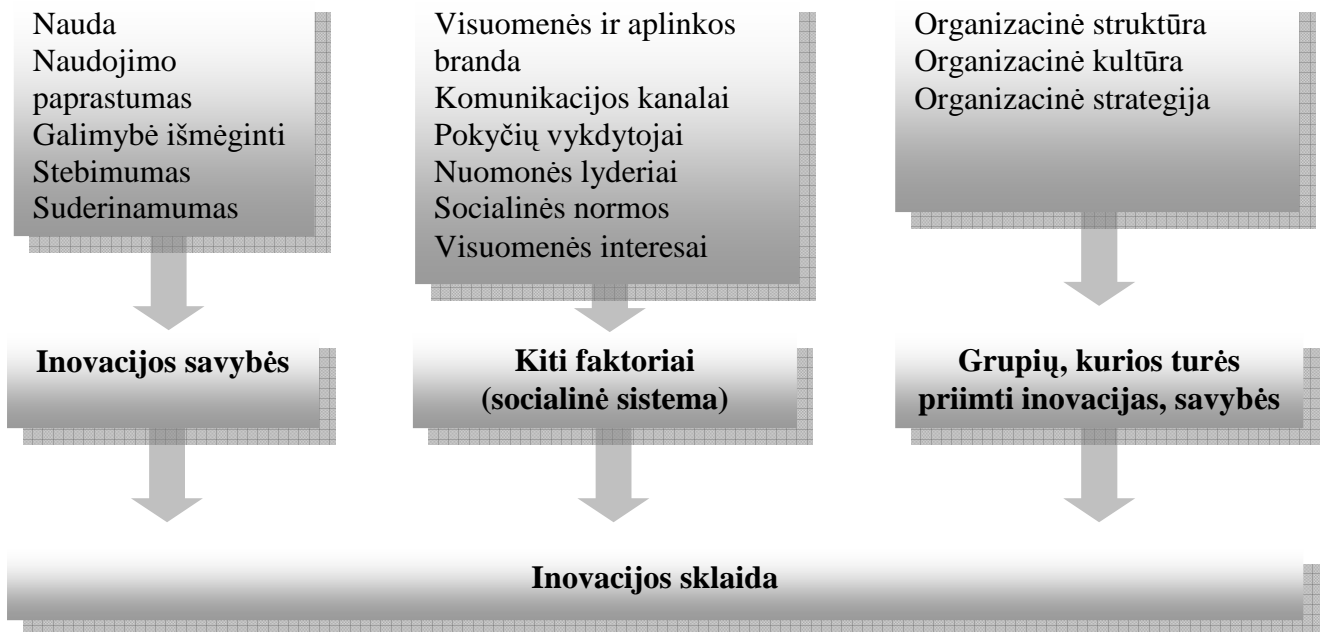
Tačiau pokyčių metu neretai tenka įgyvendinti antrinius dažnai neplanuotus pokyčius, reikalingus iškeltų tikslų pasiekimui arba iškilusių kliūčių įveikimui (Freedman, 1997). Tai gali būti:

- sutartys tarp organizacijos ir svarbių grupių,
- organizacijos strategijos ir prioritetų,
- organizacijos struktūros,
- darbo atlikimo pobūdis,
- personalo politika,
- vaidmenys,
- tarpasmeniniai ir tarpgrupiniai santykiai,
- organizacijos kultūra (Beckhard, Harris, 1987, cit. pg. Freedman, 1997).

Realybėje visi šie pokyčių objektai yra tarpusavyje susiję. Tai natūralu, nes organizacijos yra sudėtingos struktūros, kur visos sistemos dalys susijusios (Senge, 2006). Tyrimų metu labai sudėtinga atskirti ir kategorizuoti pokyčius pagal keičiamus objektus, nes tik vieno keičiamo objekto pokyčių rasti gana sunku. Tačiau šie skirstymai labai naudingi norint suprasti ir analizuoti pokyčius (Connor, Lake, 1988).

4. Pokyčių prielaidos

2003 metais D. Askarany, atlikęs tyrimų metaanalizę ir susistemines gautus duomenis, pasiūlė bendrą difuzijos modelį (*General Diffusion Model*), kuriame įvardijo pagrindinius pokyčių sklaidą lemiančius veiksnius (žr. 1 pav.). Visi veiksniai sugrupuoti į tris grupes: inovacijų savybės, kiti faktoriai (socialinė sistema) bei grupių, kurios turės priimti inovacijas, savybės.



1 pav. Bendro difuzijos modelio „General Diffusion Model and Influencing Factors“ ištrauka (Askarany, 2006).

Modelio autorius rėmėsi R. M. Kanter, A. S. Bary ir D. J. Todd (1992) atlikto tyrimo duomenimis, parodžiusiais, kad pokyčių įgyvendinimo sėkmę lemia aukščiausio lygio vadovų parama, darbuotojų dalyvavimas, koalicijų sudarymas bei patys pokyčių vykdytojai (Askarany, 2006). 1995 m. E. M. Rogers išskyrė pačių inovacijų savybes įtakančias jų sėkmę: tai suvokiama inovacijos nauda, naudojimo paprastumas, galimybė išmėginti, stebimumas ir suderinamumas.

L. A. Brown (1981) teigimu, inovacijų sklaidą lemia ne tik inovacijos, bet ir pačios įmonės savybės, pavyzdžiui, jos biurokратиškumo laipsnis ar dydis. Pasak autoriaus, didelės kompanijos gali daugiau investuoti į techniką, profesionalus bei prisiimti nesėkmės riziką. Tuo tarpu mažose įmonėse kai kurios inovacijos plinta daug greičiau ir lengviau.

Daugelis autorių, kalbėdami apie pokyčių sėkmę, taip pat akcentuoja psichologinius aspektus (Gustafson, Sainfort, Eichler, Adams, Bisognano, Steudel, 2003; Msweli-Mbanga, Potwana, 2006; Schein, 2004). Suvokus, kad techninis požiūris į pokyčius nepaaiškina didelės šio proceso dinamikos dalies bei jo aspektų, pokytis imtas traktuoti, kaip psichologinis procesas, apimantis kognityvinius, elgesio bei emocinius aspektus (Msweli-Mbanga, Potwana, 2006). Manoma, kad pokyčių įgyvendinimas reikalauja didelių pastangų, nes tai yra naujo mokymasis ir seno pamiršimas. Todėl darbuotojų tikslo palaikymas ir dalyvavimas labai svarbus (Schein, 2004). Tikslo pasiekimui žmonės turės įdėti daugiau pastangų ir energijos, nei to reikalauja tiesioginiai jų vaidmenys (Msweli-Mbanga, Potwana, 2006). Toks atsidavimas bendram tikslui gali atsirasti pilietišką elgesį demonstruojančioje grupėje (Msweli-Mbanga, Potwana, 2006).

Visi autoriai akcentuoja skirtingus aspektus ir jų poveikį inovacijų sklaidai, tačiau pagal atsitiktinumų teoriją, generalizuoti gautus rezultatus ir mėginti nustatyti faktorių įtakos stiprumą būtų

klaidinga kol dar nebuvo atliktas tyrimas, įvertinantis visų trijų faktorių grupių įtakos inovacijų sklaidai (Askarany, 2006).

5. Pokyčių kliūtys

Daugelis pokyčių organizacijose neįgyvendinama (Burnes, 2007; Szabla, 2007). Todėl nemažai tyrėjų dėmesio susilaukė veiksnių, įtakančių pokyčių sėkmę, analizė. Pokyčių kliūtis galima klasifikuoti į technines ir socialines, tačiau naudojamos ir detalesnės klasifikacijos. Povilas Zakarevičius (2006) išskiria keturias pagrindines kliūčių grupes: ekonominės, techninio-technologinio pobūdžio, vadybinės ir socialinio-psichologinio pobūdžio.

Ekonominio pobūdžio kliūtys dar gali būti skiriamos į vidines ir išorines, nors realybėje vidinės ir išorinės ekonominės kliūtys dažnai susijusios. Vidinėms kliūtims paprastai priskiriamas ribotas organizacijos biudžetas (Bandzevičienė, 2007; Zakarevičius, 2006), morališkai pasenę ar susidėvėję įrenginiai ir pan. Tuo tarpu išorinėms kliūtims priskiriamas organizacijos ekonominės aplinkos ar konteksto pokyčiai, tokie, kaip atsiradę nauji konkurentai, naujas produktas, ekonominė ar politinė šalies situacija.

Techninio-technologinio pobūdžio kliūtys dažniausiai iškyla organizacijose, naudojančiose skirtingus sudėtingus technologinius procesus. Kuomet dėl nevienodo technologijų vystymosi atsiranda skirtingų gamybos procesų suderinamumo problema. Tačiau šio pobūdžio kliūtys – konkrečių sričių technologų tyrimų sritis.

Vadybinėms problemoms priskiriama organizacijos struktūrinė sandara, netinkamas aukščiausios grandies vadovų veiklos organizavimo ir vadovavimo stilius, nepakankama ar neatitinkanti šiuolaikinių reikalavimų organizacijos personalo kvalifikacija, vadovų požiūris į pokyčius užtikrinančius veiksniai (Zakarevičius, 2006), vadovų kaita (Bandzevičienė, 2007). Kita svarbi kliūtis, inicijuojant pokyčius – neaiškūs inovacijų efektyvumo vertinimo kriterijai (Bandzevičienė, 2007).

Sociopsichologinėms kliūtims priskiriamas psichologinis mikroklimatas, pokyčių baimė bei išorinė sociopsichologinė atmosfera (Bandzevičienė, 2007).

D. Askarany (2006) teigimu, technologinė raida pastaruoju metu sparčiai lenkia administracinę vystymąsi, susijusį su žmogiškųjų išteklių valdymo procesais, nes daugelis vadovų technologinius pokyčius labiau sieja su pelningumo augimu. Autorius taip pat pabrėžia, kad technologiniai pokyčiai greičiau ir lengviau diegiami, negu administraciniai, kurių sklaida organizacijoje vyksta labai lėtai. Todėl mes nagrinėsime vadybines ir sociopsichologines kliūtis, kylančias pokyčių diegimo metu. Remdamiesi kitų autorių (Bradley, 2000; Thomas 2003) požiūriu, iš žmogiškojo faktoriaus (sociopsichologinių) kliūčių išskirsime tik pasipriešinimą pokyčiui (Bradley, 2000) (ši sąvoka bus apibrėžta kitame skyriuje). Tuo tarpu mikroklimatą ir sociopsichologinę atmosferą traktuosime kaip pokyčio kontekstą arba organizacijos savybes, kurios taip pat gali būti trokštamų tikslų įgyvendinimo

kliūtimi. Šioje dalyje svarbu paminėti ir tai, kad nors pasipriešinimas pokyčiui priskiriamas sociopsichologinėms kliūtims, dažniausiai jis kyla dėl vadybinių problemų (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2004). Todėl toliau aptariami pokyčių kliūčių šaltiniai bei jų įveikimo būdai bus daugiausiai susiję su sociopsichologinėmis ir vadybinėmis problemomis.

6. Pokyčių kliūčių šaltiniai

Kai kurios kliūtys, pavyzdžiui, ekonominės ar technologinės, apsunkina pokyčių diegimo procesą. Tačiau pokyčio procese jos neišvengiamos, nors D. Askarany (2006) teigimu, būtent technologiniai, žmogiškųjų resursų valdymo įgūdžių nereikalaujantys, pokyčiai vyksta lengviau. Vadybinių ir socialinių kliūčių išvengti galima tinkamai planuojant ir palydint procesą. Dažniausiai, netgi diegiant technologinius pokyčius, susiduriama tiek su technologinėmis, tiek su socialinėmis kliūtėmis. Todėl svarbu suprasti tiek pirmų, tiek antrų atsiradimo priežastis ir stengtis išvengti bent kažkurių. Deja dažniausiai, vykdytojai dar planavimo metu pasirenka neteisingus pokyčių šaltinius ir jų realizavimo būdus. Tai gali būti:

- Keičiamo objekto išformavimas ir visos veiklos pradėjimas iš naujo. Šis sprendimas pateisinamas tik tuo atveju, kai visi atsinaujinimo variantai pernelyg brangūs arba rizikingi. Įgyvendinant pokyčius visada reikia stengtis išsaugoti jau turimas vertybes ir privalumus.
- Paramos pokyčiams paieška išorėje, o ne viduje. Tai jau panaudotos praktikos kopijavimas, arba pasyvi organizacijos pozicija, tikintis, jog pokyčiai bus inicijuoti kitų.
- Priimami pertvarkymų sprendimai, nukreipti šalinti atskirus bręstančius krizės simptomus, o ne jos priežastis.
- Greitos sėkmės receptų paieška arba ypač rizikingų sprendimų pasirinkimas. Kartais tokiems sprendimams organizacija tiesiog būna nepasiruošusi.
- Organizacijos kultūros keitimo projektų inicijavimas, nepagrindžiant tokių iniciatyvų realiai vykdomais veiksmais. Tai kelia pavojų organizacijoje sukelti nepasitikėjimą inicijuojamomis pokyčių realizavimo programomis ir atitraukia narių dėmesį nuo svarbesnių užduočių.
- Greitų rezultatų vilčių ir galimybių juos pasiekti neatitikimas. Didelių organizacinių pokyčių realizavimas nėra vienadienis projektas (Baden-Fuller, Stopford, 1994).
- Lūkesčių neatitikimas pokyčių įgyvendinimo praktikų (Bandzevičienė, 2007).

Pokyčių metu vykdytojai taip pat neretai daro klaidų, kurios vėliau apsunkina procesą arba lemia jo nesėkmę (Durant, 1999; Kotter, 1996; McCathy, 2004). Išskiriamos tokios dažniausiai pasitaikančios klaidos:

- Negaunamas aukščiausio lygio vadovų pritarimas ir palaikymas (Durant, 1999).
- Nesukuriama įtampa, būtinumo jausmas (Kotter, 1996).

- Žmogiškieji resursai planuojami paskutiniai. Prieš pradėdant pokyčių įgyvendinimą visuomet įvertinama finansinė situacija, turimi resursai, pokyčių įgyvendinimo žingsniai, tačiau apie žmones galvojama vėliausiai arba netgi prasidėjus pokyčiams.
- Mokymų trūkumas (Durant, 1999).
- Nesuburiama koalicija (Kotter, 1996).
- Neįvertinama vizijos galia arba ji pametama pasikeitus aplinkybėms (Kotter, 1996).
- Neįvertinamas vadovų vaidmuo. Pokyčių metu šie žmonės labai svarbūs.
- Komunikacija neįkvepia darbuotojų. Komunikacija ypatingai svarbi šiais laikais, kai darbuotojai nėra lojalūs (Kotter, 1996; McCathy, 2004).
- Nesukuriami trumpalaikiai žingsniai, nedidelių laimėjimų galimybė (Kotter, 1996).
- Nepastiprinama iniciatyva (Durant, 1999).
- Ignoruojama pokyčių įtaka atskiriems darbuotojams, jų užduotims. Neretai darbuotojai bijo, kad po pokyčių jų darbo pobūdis ir užduotys labai pasikeis ir jiems tai gali būti nenaudinga.
- Nematuojamas klimatas ir išipareigojimas. Jau įrodyta, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu susijęs su produktyvumu. Todėl pokyčių metu svarbu stebėti klimatą (Taylor, Hill, 2006).
- Tinkamų projektų vadovų trūkumas. Šie žmonės gali sukurti gerus planus, būti strategais, tačiau nemokėti suburti komandos (McCathy, 2004).
- Per anksti skelbiamas laimėjimas (Kotter, 1996).
- Pokyčiai nesusiejami su organizacine kultūra (Kotter, 1996).
- Per didelis pokyčių kiekis arba jie pernelyg sunkūs darbuotojams (Durant, 1999).

Taigi, yra nemažai dalykų, apie kuriuos turi pagalvoti vykdytojai diegdami pokytį. M. Lippit (1987) pasiūlė schemą sudėtingų pokyčių valdymo procesui aprašyti (žr. 1 lentelę). Autorės teigimu, sėkmingam pokyčiui reikalingi penki komponentai: vizija, gebėjimai, iniciatyva, resursai ir veiksmų planas. Trūkstant kažkuriam iš komponentų, pokyčio metu galimi skirtingi sunkumai.

1 lentelė. Sudėtingų pokyčių valdymas (Lippit, 1987)

Komponentai					Rezultatas
Vizija	Gebėjimai	Iniciatyva	Resursai	Veiksmų planas	Pokytis
	Gebėjimai	Iniciatyva	Resursai	Veiksmų planas	Sąmyšis
Vizija		Iniciatyva	Resursai	Veiksmų planas	Nerimas
Vizija	Gebėjimai		Resursai	Veiksmų planas	Lėtas pokytis
Vizija	Gebėjimai	Iniciatyva		Veiksmų planas	Frustracija
Vizija	Gebėjimai	Iniciatyva	Resursai		Netinkama pradžia*

* Žmonės imsis veiksmų, suskaidę procesą dalimis, ir praleidę reikiamus žingsnius, susidūrę su problemomis grįš atgal taisyti klaidų. Tokiu būdu procesas vyks nesklaidžiai ir nenuosekliai.

7. Kliūčių įveikimo būdai

Kliūčių įveikimo būdai gali būti skiriami į formalius ir neformalius (Zakarevičius, 2006).

Formaliems kliūčių šalinimo būdams priskiriami:

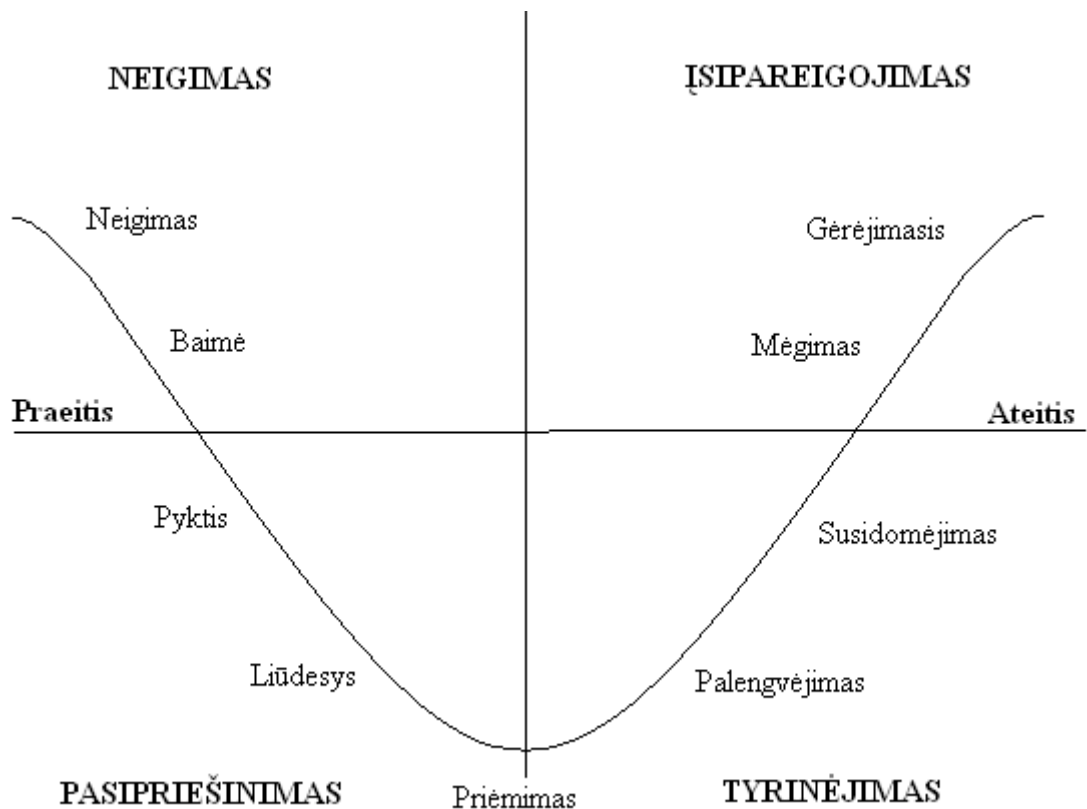
- Darbuotojų kvalifikacijos permanentinis kėlimas. Planuojant kvalifikacijos kėlimo, reikia sudaryti perkvalifikavimo planą, parengti jungtinę kvalifikacijos tobulinimo strategiją (sudarytą visiems darbuotojams) ir reikalauti, kad darbuotojai turėtų savarankiško tobulinimosi individualius planus.
- Darbuotojų perkvalifikavimas. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, ar yra organizacijoje vadovų, neturinčių vadybinio išsimokslinimo.
- Darbuotojų karjeros planavimas.
- Pokyčių svarbos ir neišvengiamumo akcentavimas.
- Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo ir kitus organizacijos valdymo procesus.
- Organizacijos valdymo procesų ir struktūrų analizavimas bei jų atitikimo vidaus ir išorės sąlygų būsenai užtikrinimas. Procesų ir struktūrų mobilumas bei lankstumas sudaro galimybes pokyčių realizavimo uždavinius spręsti operatyviai ir efektyviai. Siekiant užtikrinti struktūrų mobilumą, būtina jas pertvarkyti taikant modernias formas (Zakarevičius, 2006).

Neformalus kliūčių šalinimo būdai siejami su žmogiškojo faktoriaus neigiamos įtakos eliminavimu. Jiems priskiriamos specialistų bendruomenės, kurios yra vienos specialybės ar bendrų interesų turintys žmonės, drauge leidžiantys laiką besidalinantys turima informacija, patirtimi, žiniomis, tobulėjantys ir įgyjantys aukštesnę kompetenciją (Zakarevičius, 2006). Kadangi šiame darbe analizuojamas pasipriešinimas pokyčiui, kaip žmogiškasis faktorius, konkretūs jo įveikimo būdai bus pateikti atskirai kitame skyriuje.

8. Reakcijos į pokyčius

Pokyčio metu daugelis darbuotojų reaguoja gana skirtingai. Reakcijos gali būti teigiamos, neutralios arba neigiamos. Autoriai gana skirtingai vertina neutralias reakcijas į pokytį: vieni teigia, kad tai yra tarpinis variantas tarp teigiamų ir neigiamų reakcijų, kitaip tariant, neutrali reakcija yra geriau negu neigiama. Tuo tarpu kiti neutralias reakcijas vertina kaip energijos nebuvimą, apatiją, rodančią pokyčio būtinumo nesuvokimą, kas įgyvendinimo procesui ypatingai žalinga (Burke, 2002). Reakcijas taip pat galima skirstyti į emocines, kognityvines bei elgesio/ intencijas (Szabla, 2005).

Pastebėta, kad pokyčio metu reakcijos kinta (Thomas, 2003). Yra keli modeliai, aprašantys šią reakcijų dinamiką. Jie labai panašūs, todėl toliau aptarsime visas galimas darbuotojų reakcijas į pokytį remiantis Perėjimo tinklelio (Flora Eikind, cit. pg. Burner, 1992) (žr. 2 pav.) bei Perėjimo kreivės (Adams, Hayes, Hopson, 1976, cit. pg. Thomas, 2003) modeliais.



2 pav. Perėjimo tinklelis (Flora Eikind, cit. pg. Burner, 1992).

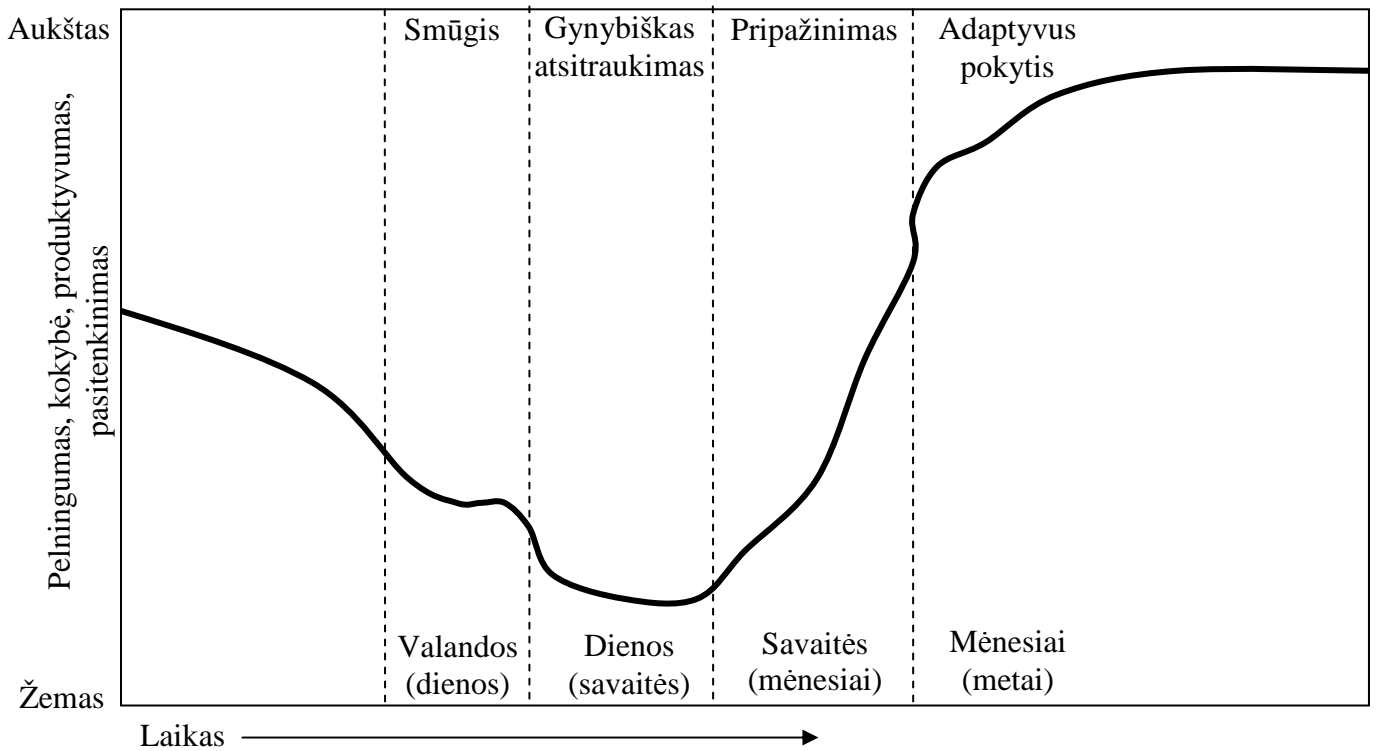
Pradžioje, vos tik sužinoję apie pokytį, darbuotojai išgyvena šoką ir imobilizaciją. Atsiranda lūkesčių ir tikrovės neatitikimas. Kurį laiką darbuotojai negali nieko daryti. Vėliau ateina neigimas. Jo metu laikinai atsitraukiama nuo realybės tam, kad atgauti pasitikėjimą savimi. Darbuotojams dar sunku pereiti prie naujų elgesio modelių, todėl šioje stadijoje labai svarbus vadovų supratimas, kantrybė bei pagalba (Adams, Hayes, Hopson, 1976, cit. pg. Thomas, 2003). Toliau seka depresija ir baimė. Žmonės susitaiko su mintimi, kad pokytis neišvengiamas, tačiau nežino, kaip jį įgyvendinti. Jie jaučiasi nekompetentingi ir frustruoti. Jeigu vyksta atleidimai, likę darbuotojai išgyvena kaltę dėl to, kad jų kolegos buvo atleisti, o jie liko. Taip pat jie gali jausti apmaudą dėl to, kad neišėjo su pirmaisiais, kuomet darbuotojams buvo išmokamos didelės kompensacijos. Dabar yra svarbi vadovų komunikacija ir mokymai (Adams, Hayes, Hopson, 1976, cit. pg. Thomas, 2003). Šioje stadijoje gali atsirasti nemiga, pyktis, konfliktai, nusivylimas, atsiskyrimas nuo komandos, disfunkcinis elgesys (Scott, Cynthia, Jaffe, cit. pg. Burner, 1992). Galiausiai ateina priėmimas. Žmonės jau suvokia, kad reikia eiti pirmyn. Po truputį jie pradeda tyrinėti, bandymų ir klaidų metodu jie pradeda taikyti naujus darbo metodus skirdami tam visą savo energiją (Adams, Hayes, Hopson, 1976, cit. pg. Thomas, 2003). Tačiau dar šioje stadijoje jiems sunku susikoncentruoti, yra per daug užduočių, per daug naujų idėjų, kartais išgyvenama frustracija (Scott, Cynthia, Jaffe, cit. pg. Burner, 1992). Jie taip pat pradeda ieškoti prasmės viso to, kas vyko iki šiol, bando suprasti savo ankstesnes reakcijas ir dalintis savo mintimis bei požiūriu su kitais žmonėmis, mėgina suprasti ir priimti kitų matymą. Galiausiai žmonės prisitaiko prie pokyčio, nauja situacija tampa normali, darbuotojai jaučiasi gerai, jie pradeda įprasinti naujus veiksmus. Su laiku

ateina įsipareigojimas naujai tvarkai, aiškus susifokusavimas į tikslus ir planas, pasitenkinimas darbu bei darnus komandos darbas (Scott, Cynthia, Jaffe, cit. pg. Burner, 1992).

Tačiau pokytis gali ne tik sukelti laikinas emocines reakcijas, bet įtakoti ir kitus su organizacija susijusius aspektus, pavyzdžiui, darbuotojų įsipareigojimą (Oreg, 2006; Thomas, 2003), išėjimo iš darbo intencijas (Oreg, 2006), pasitenkinimą darbu (Oreg, 2006), identifikaciją su organizacija (Thomas, 2004). Prie neigiamų reakcijų priskiriamas darbuotojų orientacijos praradimas, bei nesižavėjimas tuo, kas nauja ir nuolatinis ankstesnės tvarkos prisiminimas (Thomas, 2004). Tai, kaip greitai šios reakcijos praeis, priklauso nuo pokyčio diegimo proceso. Kiti autoriai taip pat išskiria ir teigiamas reakcijas į pokytį, tokias, kaip entuziazmas, mobilizavimasis, papildomų vaidmenų ar užduočių atlikimas (Hartel, Zerbe, Ashkanasy, 2005). Pagal šį požiūrį pokyčių vykdytojo tikslas proceso metu turi būti ne neigiamų reakcijų sumažinimas, bet teigiamų reakcijų ir elgesio skatinimas todėl kad pokytis yra situacija, kurios metu reikalingos papildomos darbuotojų pastangos ir energija (Seo, Smith, 2006).

9. Pokyčio dinamika

Dėl sudėtingos organizacijos struktūros ir dažnai skirtingu metu skirtinguose padaliniuose vykdomų pokyčių, atsiranda tam tikri reakcijų skirtumai – kuomet vieni žmonės organizacijoje inicijuoja pokytį, kiti tuo metu dar yra neigimo arba vengimo stadijoje (Burke, 2002). Tokios skirtingos žmonių reakcijos neretai trikdo pokyčių vykdytojus, negalinčius suprasti, kas yra negerai. 1989 m. A. M. Freedman pasiūlytas pasipriešinimo įveikimo modelis „The Realistic Managed-Resistance“ (žr. 3 pav.), priešingai nei anksčiau aptarti modeliai, iliustruoja šias skirtingas reakcijas priklausomai nuo pokyčio eigos. Autorius modelį pavadino „realistiniu“, nes jo teigimu, šis modelis labiau atspindi tikrovišką žmonių reakcijas į pokyčius dinamiką. Jis nesupaprastintas, kaip daugelis kitų modelių, todėl labiau atspindi realybę, kur pokyčių įgyvendinimas yra labai sudėtingas ir ilgas procesas (Burke, 2001; Freedman, 1997).



3 pav. Realistinis pasipriešinimo įveikimo modelis pagal A. M. Freedman (1989) (Freedman, 1997).

Taigi, toliau pateikiamos A. M. Freedman išskirtos pokyčių fazės.

Pasiruošimas. Pokyčiai pasireiškia daug ankščiau, negu jie paskelbiami oficialiai, nes dažniausiai viskas prasideda nuo problemos nustatymo, situacijos analizės bei galimos krypties pasirinkimo. Šiame etape darbuotojai dar neįtraukiami į procesą (Lee, Krayner, 2005). Taigi, šioje stadijoje vyksta vadovų susirinkimai, kartais kviečiami konsultantai ar kiti žmonės, darbuotojams užduodami nauji klausimai, nesusiję su ankstesnėmis problemomis; vadovai mažiau laiko skiria toms veikloms, kurioms ankščiau skirdavo daug daugiau dėmesio. Dažniausiai darbuotojai tai pastebi, bet neturėdami informacijos, jie tarpusavyje kalbasi ir tokiu būdu pradeda sklisti paskalos. Situaciją gali pabloginti diagnostika, prieš kurią darbuotojams nesuteikiama pakankamai reikiamos informacijos. Tokiomis sąlygomis, produktyvumas krenta jau šioje stadijoje (Freedman, 1997).

I fazė: Poveikis („Impact“). Galiausiai pokyčių priežastys ir planai pristatomi viešai. Pradedamas procesas, kurio metu ardomi jau nebeefektyvūs esamos sistemos elementai. Daugelis organizacijos lyderių ir darbuotojų patiria netekties jausmą (Bowlby, 1980; Cohler & Stott, 1987; Kubler-Ross, 1969; Lerner & Lerner, 1987; Levy-Warren, 1987; cit. pg. Freedman, 1997). Jie išsigandę, neramūs ir įtarūs, todėl imasi atsitiktinių veiklų, dažnai nenaudingų. Pradedamas paralelinis procesas, kad būtų sukurtos naujos struktūros, procesai, įdiegtos technologijos ar kultūra. Mokymai dažnai

organizuojami dar prieš pat pirmąją fazę. Darbuotojams, kuriems priskiriama atsakomybė dirbti su naujais organizacijos elementais, neretai stinga įgūdžių, jie nepasitiki savimi, savo naujais darbo įrankiais ar procesais. Šie asmenys patiria ypatingai didelį stresą, todėl jie naudoja labai daug gynybos mechanizmų, kad palaikytų kontrolės jausmą bei savivertę. Organizaciniai procesai, tokie kaip įgaliojimai, atskaitomybės bei vaidmenys sugriaunami ir palaipsniui blogėja (Fink, Beaks, & Taddeo, 1971; cit. pg. Freedman, 1997). Egzistuojančios taisyklės ir procedūros tampa neadekvačios. Krenta darbo atlikimas.

Lyderiai, planuotojai, įgyvendintojai, konsultantai ir kt., kurių darbas įtakojamas pokyčių įdiegimo ar šio proceso rezultatų turi įveikti daug netikėtų individualių bei organizacinių kliūčių. Šių asmenų ar jų grupių efektyvumas krenta, jei sunkumus tenka įveikti vieniems. Žinoma, jie yra efektyvesni, jei žino, ko tikėtis ateityje ir turi pagalbą iš trečių šalių – tai gali būti proceso ar organizacijos vystymo konsultantai, organizacijos vystymo skyriaus atstovai ir kt., galintys padėti įveikti iššūkius diegiant pokyčius. Taigi, efektyvumas mažėja, o procesai lėtėja, jeigu organizaciniai pokyčiai nevaldomi.

II fazė: Gynybiškas atsitraukimas. Senų procesų panaikinimas ir naujų diegimas jau baigtas. Transformacinis perkrovimas tampa akivaizdus. Organizacijos nariai stengiasi įvaldyti įdiegtus organizacinius pokyčius ir susitvarkyti su netikėtai padidėjusiu darbo krūviu bei stresu. Jie sumišę ir pasimetę. Organizacijos efektyvumas vis dar krenta. Klientai skundžiasi reikalavimų neatitinkančiu aptarnavimu. Lyderiai ir planuotojai yra nusiminę, išsigandę ir pikti, kai tikėtasis pagerėjimas nevyksta. Lyderiai „spaudžia“ vadovus didinti organizacijos efektyvumą naujai įdiegtų procesų pagalba.

Organizacinis perkrovimas ir spaudimas. Perkrovimas ir spaudimas apima II ir III fazes. Perkrovimas tai būseną, kuomet žmonės stengiasi suprasti ir suvaldyti visa tai, kas vyksta: netikėtas užduotis, funkcijas ir veiklas, nesusijusias su jų ankstesne patirtimi. Dažniausiai tai tik papildomi darbai prie to, kas įprastai turi būti padaryta ir ką reikia dar atlikti.

Nors ir mokomi darbuotojai, jiems stinga įgūdžių atlikti naujas užduotis. Jie gali būti ne tokie greiti ir neryžtingi vykdydami naujas atsakomybes. Tuo metu sulėtėja ir jų įprastų užduočių atlikimas. Daromos klaidos, sukeliančios sąmyšius ir reikalaujančios daugiau laiko. Suprasdami, kad neturi pakankamai kompetencijos, pasitikėjimo ir komfortabilumo, žmonės galvoja, kad ėmimasis tokios veiklos yra savižudiškas. Jie ima manyti, kad gali prarasti darbą dėl kompetencijos trūkumo. Kiti gali nedėti visų pastangų manydami, kad reikalaujamas elgesys griaua organizacijos tradicinę praktiką, normas, puoselėtą tikėjimą ir pagrindines prielaidas.

Adaptuojantis arba dalyvaujant pokyčių kūrime, žmonės turi įgyti daug naujų kompetencijų. Jie turi suprasti, kokie naudoti įgūdžiai daugiau nebereikalingi, kokie naudoti įgūdžiai yra ir bus

naudingi bei kokių naujų įgūdžių reikia. Svarbu ir tai, kad darbuotojai turi vykdyti ir jau esamus susitarimus su klientais, atlikti įprastas užduotis.

Darbuotojai apkrauti ir senais, ir naujais darbais. Stresas, įtampa didėja, atsparumas ir ištvermė mažėja. Klientai dažniausiai nusivylę ir frustruoti. Jie skundžiasi vadovams, o vidurinės grandies vadovus spaudžia vykdyti susitarimus, kas dar prideda streso organizacijos nariams. Žmonės pasimetę, prisideda vis daugiau naujų darbų, reikia atlikti senus ir viskas yra svarbu, viskas turi būti atlikta tuojau pat. Žmonės blaškosi nuo vieno darbo prie kito, sprendžiant vieną problemą, atsiranda nauja krizė, kurią reikia nedelsiant spręsti. Žmonės jaučiasi mėtomi išorinių, nekontroliuojamų jėgų. Šią būseną autorius įvardija spaudimu.

III fazė: Pripažinimas. Perkrovimas ir spaudimas pasireiškia II fazės pabaigoje ir III pradžioje. Visus įtrauktus dalyvius užgriūna didelis darbo krūvis ir stresas. Vadovai mato didžiulį neatitikimą tarp planuotų rezultatų ir realybės. Todėl šioje stadijoje organizacijos vadovai gali sustabdyti pokyčių diegimo procesą, grąžindami organizaciją prie senos sistemos. Tai neretai patogu konservatyviems organizacijos nariams, orientuotiems į status quo, nes ši nesėkmė ilgam atgraso nuo pokyčių ateityje. Tokie sprendimai labai daug kainuoja organizacijai ir juos priima vadovai, kurie remiasi daugiau techniniu požiūriu į organizacinius pokyčius. Šitoks priešlaikinis pokyčių sustabdymas labai realus ir daromas dėl patiriamo spaudimo.

Kitas fenomenas, dažniausiai atsirandantis darbo krūvio, streso, įtampos pike, kad geriausi darbuotojai išeina iš darbo. Tai patys efektyviausi ir labiausiai vertinami darbuotojai, kurie tai žino. Jei tokių darbuotojų išeina daug, organizacija patiria protų nutekėjimą, dažniausiai į konkurentų įmones.

IV fazė: Adaptyvus pokytis. Perkrovimo ir spaudimo fenomenai, labai aiškūs trečioje fazėje, lieka ir ketvirtojoje. Organizacijos efektyvumas ima palaipsniui augti.

Individo veiklos atlikimas gerėja kartu su grupės veiklos atlikimo efektyvumo didėjimu. Darbuotojai palaipsniui jaučia didesnę kompetenciją, pasitikėjimą savo jėgomis ir komfortabilumą atlikdami savo vaidmenis.

Šis A. M. Freedman (1989) pristatytas modelis iliustruoja labai didelį planuotą organizacijos pokytį. Nors toli gražu ne visada pokyčiai atrodo būtent taip. Modelio pagalba autorius parodė visą organizacijos visumą proceso metu. Pokyčių metu tiek vykdytojai, tiek vadovai ir darbuotojai yra tarpusavyje susiję ir priklausomi vieni nuo kitų, lygiai taip pat, kaip ir iškelti pokyčių tikslai, planai bei darbuotojų reakcijos.

10. Pasipriešinimas pokyčiams

Perėjimo tinklelio autoriai, vieną reakcijų į pokytį stadijų įvardijo pasipriešinimu (Flora Eikind, cit. pg. Burner, 1992) (žr. 2 pav.). Yra nemažai skirtingų požiūrių į pasipriešinimą. Šie požiūriai laikui bėgant keitė vienas kitą. Kadangi tai, kaip šis reiškinys yra traktuojamas, įtakoja vykdytojų reakcijas į pasipriešinimą, toliau aptarsime kelis skirtingus požiūrius.

Pradžioje egzistavo techninis ir pseudo-psichoterapinis pasipriešinimo modeliai. Pagal pirmąjį, pasipriešinimą galima sumažinti, apeiti arba netgi išvengti tinkamai planuojant pokyčio procesą. Pagal antrąjį, pseudo-psichoterapinį modelį, su besipriešinančiais individais kažkas yra „negerai“. Tokioje situacijoje pokyčių lyderiai gali tikėtis, kad pasipriešinimas praeis savaime arba besipriešinantys darbuotojai pasikeis, o blogiausiu atveju išeis iš organizacijos (Freedman, 1997).

Dabar manoma, kad pasipriešinimas – tai pirma natūrali reakcija į pokyčius. Lygiai taip pat žmonės reaguoja į naują informaciją bei trauminius įvykius (tiesa, reakcijos į pokytį dažniausiai esti ne tokios intensyvios) (Mswali-Mbanga, Potwana, 2006).

Pasipriešinimas taip pat gali būti traktuojamas, kaip natūrali reakcija į netinkamai valdomą pokytį (Dent, Goldberg, 1999). Vadovaudamiesi šiuo požiūriu vadovai, susidūrę su pasipriešinimu, turėtų atkreipti dėmesį į procesą, ieškoti galimų nesklandumų ar klaidų ir koreguoti savo veiksmų planą. Panašu, kad tai yra vienintelis požiūris, siūlantis vykdytojams reaguoti į pasipriešinimą.

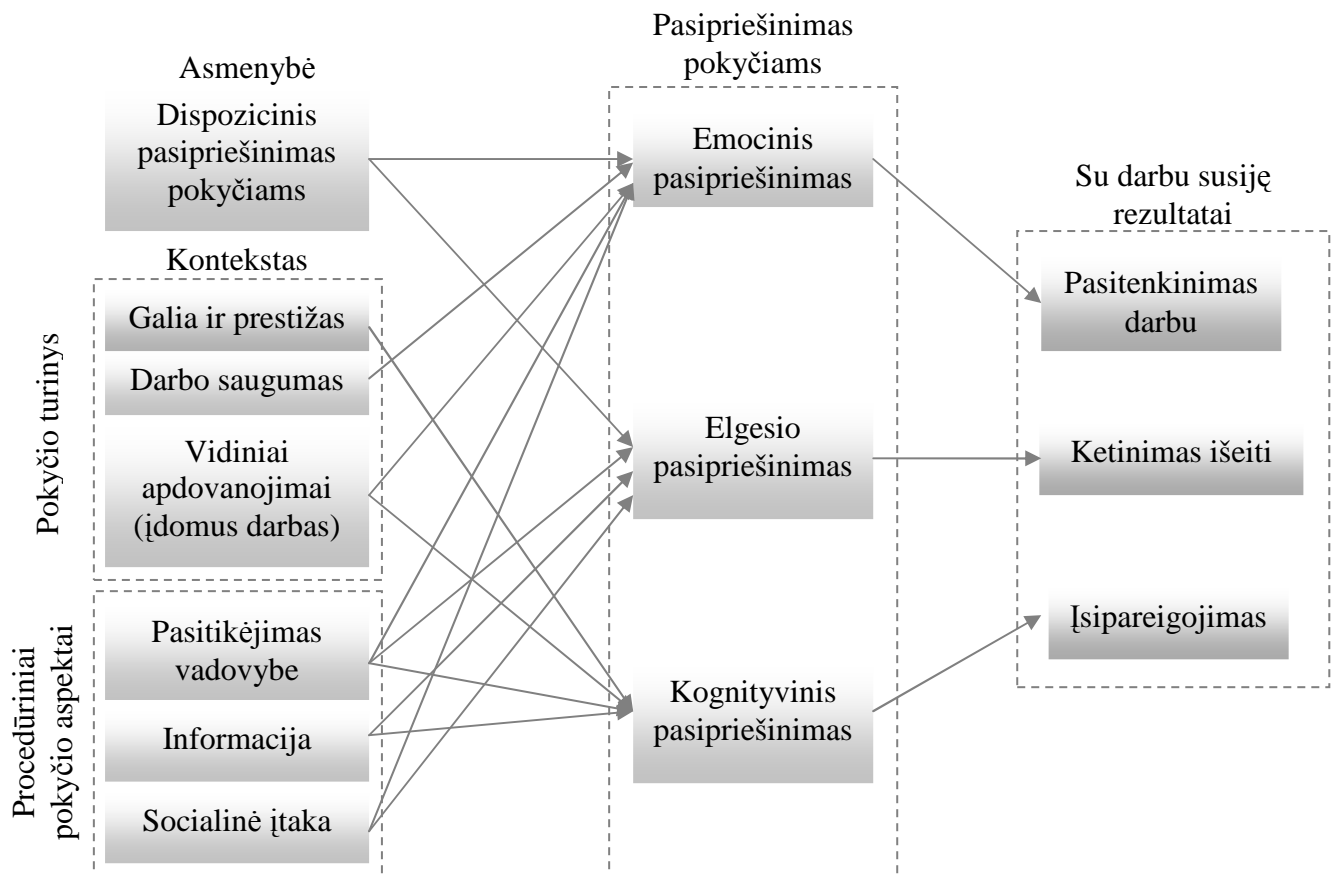
Žvelgiant į praktinę pasipriešinimo sampratą apibrėžimo pusę, galima išskirti du požiūrius, kuriais vadovaujasi teoretikai. Pasipriešinimu pokyčiams gali būti laikomas bet koks elgesys padedantis išlaikyti status quo esant spaudimui pakeisti esamą santvarką. (Zaltman, Duncan, 1977, cit. pg. Bradley, 2000) – tai labiau aktyvaus priešinosi apibūdinimas. Kiti tuo tarpu (Wanberg, Banas, cit. pg. Oreg, 2006) pasipriešinimu pokyčiams laiko lėtą pokyčio priėmimą. *Pasipriešinimas pokyčiams – tai atsisakymas priimti pokytį arba nesikeitimas taip greitai, kaip to norėtumėsi* (Managing Change and Transition, 2003).

Pagal minėtus apibrėžimus, pasipriešinimą pokyčiams galima skirti į aktyvų ir pasyvų. Aktyvus pasipriešinimas pasireiškia klaidų radimu, išjuokimu, apeliavimu į baimę ir manipuliavimu. Pasyviam pasipriešinimui priskiriamas pritarimas žodžiu, tačiau nevykdymas, apsimestinis ignoravimas, informacijos slėpimas (Bhutan, 1995). Pastarasis atskyrimas padėjo suprasti, kodėl ilgą laiką buvo kalbama apie darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kai tuo tarpu vadovų pasipriešinimas yra taip pat pakankamai svarbi problema. Kai kurių autorių (cit. pg. Dent, Goldberg, 1999) teigimu, vadovų pasipriešinimas yra kur kas dažnesnis negu darbuotojų, nes pokyčių metu jiems tenka didesnė atsakomybė bei yra didesnė tikimybė prarasti kažką (Oreg, 2006). Ilgą laiką šis faktas buvo nepastebėtas dėl to, kad vadovų pasipriešinimas dažniausiai būna pasyvus (cit. pg. Dent, Goldberg, 1999; Freedman, 1997). Paprastai vidurinės grandies vadovai yra pokyčių „taikiniai“, ir vykdytojai vienu metu. Jiems keliama nauji tikslai, reikalavimai, kuriuos jie turi perduoti ir įgyvendinti savo skyriuose, kur darbuotojai priešinosi jų iniciatyvoms. Todėl svarbu, kad vadovai ne tik nesipriešintų, bet skatintų ir palaikytų savo

pavaldinius bei rodytų pavyzdį. Jų veiksmas pokyčių metu labai svarbūs, nes būtent vidurinės grandies vadovai yra tie asmenys, kurie viziją perkelia į veiksmus, kelia naujus asmeninių tikslus, įprasmina ir perteikia planus bei įveikia naujas nenumatytas kliūti (Giangreco, Peccei, 2005). Paprastai besipriešindami vadovai pradžioje neskiria pakankamai laiko pokyčio planavimui, kelia kritiškus ir skeptiškus klausimus, o atsiradus nesklaidumams, perdeda neigiamomis reakcijomis (Freedman, 1997).

Taigi, mes pasipriešinimu pokyčiui laikysime atsisakymą keistis arba lėtesnį keitimą nei to tikėjimą tam, kad pastebėte ir pasyvų pasipriešinimą. O sėkmingai įgyvendintu pokyčiu bus įvardijamas ne tas, kurio metu nebuvo susidurta su pasipriešinimu, o tas, kurio metu darbuotojai buvo išpareigoję tikslui bei atlikdavo papildomų užduočių.

Pasipriešinimo pokyčiams konceptualizavimas taip pat skiriasi vieno iš trijų komponentų akcentavimu: kognityvinio, elgesio arba emocinio (Piderit, 2000; Szabla, 2007). Toks atskyrimas leidžia suprasti žmonių jausmų, elgesio ir suvokimo neatitikimus pokyčių metu ir su tuo susijusiomis pasekmėmis. Pavyzdžiui, nustatyta, kad emocinis pasipriešinimas dažniausiai susijęs su mažesniu pasitenkinimu darbu, elgesio pasipriešinimas – su didesne tikimybe išeiti iš darbo, o kognityvinis pasipriešinimas susijęs su išpareigojimo organizacijai sumažėjimu (žr. 4 pav.). Tyrimų duomenimis, asmeninės charakteristikos labai stipriai įtakoja emocinį ir kiek silpniau kognityvinį pasipriešinimo komponentus (Piderit, 2000). Pasipriešinimui įtakos turi asmens kognityvinės schemas, kontrolės lokusas, dogmatizmas, patirtis bei prisirišimo prie organizacijos lygis (Lau, Woodman, 1995).



4 pav. Pasipriešinimo pokyčiams modelis (Oreg, 2006).

Taip pat teigiama, kad pasipriešinimas pokyčiams gali būti reakcija tiek į pokyčio įgyvendinimo procesą, tiek į rezultatus, nes dažniausiai jis susijęs su paskirstymo ir procedūriniu teisingumu (Oreg, 2006). Tai, modelio autoriaus teigimu, leidžia numanyti, jog procedūriniai aspektai arba pokyčio įgyvendinimo procesas bus susiję su elgesio komponentais (intencijomis), o pokyčio rezultatai – su kognityviniu ir emociniu pasipriešinimo komponentais. S. Oreg (2006) atlikto tyrimo metu taip pat pastebėta, kad pokyčių metu kylantis nerimas mažina pasitenkinimą darbu, bet nebūtinai įtakoja darbuotojų ketinimus išeiti. Toks skirtingų pasipriešinimo komponentų atskyrimas leidžia suprasti, kad tam tikrais atvejais neigiamos nuostatos ir emocijos nebūtinai susijusios su neigiamomis intencijomis, o teigiamos nuostatos ir teigiamos emocijos nebūtinai susijusios su teigiamomis intencijomis (Szabla, 2007).

Tačiau priešinimasis pokyčiams nėra vienareikšmiškai žalingas fenomenas. Jis turi ir teigiamų aspektų. Pasipriešinimas gali apsaugoti nuo augančio pokyčių kiekio, susijusio su dideliais krūviais visiems darbuotojams; dėka jo neįgyvendinamos strategijos, kurios greičiausiai eigoje tiesiog žlugtų. Darbuotojų kritika arba debatai gali tapti plano išbandymu, kuris priverčia vadovus peržiūrėti ir patobulinti strategiją (Jeager, 2001). Galiausiai, pasipriešinimas ir diskusijos apie pokytį prieš jo įdiegimą leidžia darbuotojams sužinoti daugiau informacijos reikalingos tolimesniems veiksniams, susitaikyti su nauja idėja bei pasiruošti naujiems iššūkiams. Todėl kai kurie autoriai teigia, kad geriau susidurti su tokiu pasipriešinimu ir prieštaravimais iki pokyčio diegimo negu vėliau susidurti su nenumatytomis kliūtimis proceso vidury, kuomet gali atsirasti darbuotojų sutrikimas, kilti stresas ar panika bei noras viską grąžinti atgal (Patric).

11. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys

Žmonės priešinasi pokyčiams dėl įvairių priežasčių. Kai kurios jų gali būti vykdytojų traktuojamos kaip racionalios, tuo tarpu kitos – iracionalios (Bradley, 2000). Bendrai, išskiriamos tokios pasipriešinimo pokyčiams priežastys:

- žmonės, kuriuos palies pokyčiai, nežino jo prigimties (Sanders, 1950, cit. pg. Bradley, 2000);
- pokytis gali būti lengvai interpretuojamas ir darbuotojai jas suvokia skirtingai (Sanders, 1950, cit. pg. Bradley, 2000);
- komunikacija yra dviprasmiška arba informacija suteikiama ne laiku (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2004);
- darbuotojams pokytis yra asmeniškai nenaudingas (pvz., netenka vadovavimo pozicijos) (Dent, Goldberg, 1999; Giangreco, Peccei, 2005);
- žmonės nežino, ar sugebės prisitaikyti prie naujų sąlygų (Paul Strebel, 1996);

- žmonės, kuriuos pokytis įtakos jaučia stiprias pasipriešinimo jėgas (pavyzdžiui, besipriešinant pokyčiams kultūra arba biurokratinė sistema) ir mato, kad įgyvendinti pokytį bus sudėtinga arba jų suvokimu organizacija dar nėra pasirengusi tokiam pokyčiui (Sanders, 1950, cit. pg. Bradley, 2000);
- darbuotojams nesuteikiama galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2004);
- darbuotojai verčiami įgyvendinti pokyčius vietoje to, kad išsakytų savo nuomonę šio klausimo atžvilgiu (Sanders, 1950, cit. pg. Bradley, 2000);
- pokytis daromas asmeniniu pagrindu (Sanders, 1950, cit. pg. Bradley, 2000);
- pokytis daromas neatsižvelgiant į jau susiformavusias grupės institucijas (Sanders, 1950, pg. Bradley, 2000);
- tenka mokytis kažko naujo, o tai, kas nauja, yra nežinoma ir abejotina (Paul Strebel, 1996);
- netinkamas požiūris į darbuotojus (Paul Strebel, 1996);
- pokyčių vykdytojai, besirūpindami pokyčio diegimu, pamiršta pasiruošti jam (Jones, Watson, Hubman, Bordia, Callois, Callman, 2008) ir praleidžiama atšildymo pokyčio fazė (Schein, 2006);
- pokytis gali būti traktuojamas, kaip suvoktos sutarties tarp darbuotojų ir jų vadovų pažeidimas (Paul Strebel, 1996).

Prie šių išskirtų priežasčių dar galima pridėti skyrelyje „Pokyčių kliūčių šaltiniai“ minėtas priežastis, kurios gali sukelti ne tik pasipriešinimo reakcijas, bet ir kitų kliūčių pokyčius įgyvendinantiems asmenims.

12. Pasipriešinimo pokyčiams lygmenys

F. S. Patric išskyrė kelis pasipriešinimo lygmenis (žr. 2 lentelę). Autoriaus teigimu, pokyčio vykdytojas turėtų įsiklausyti į darbuotojų susirūpinimą ir tai, su kuo žmonės nesutinka bei atsakyti į jų klausimus. Kiekvieno pokyčio metu turi būti atsakyti trys pagrindiniai klausimai: „ką keisti?“, „į ką keisti?“ ir „kaip įgyvendinti pokytį“. Visi šie trys klausimai kyla ta pačia seka ir komunikuodamas pokytį įgyvendinantis asmuo turėtų į visus juos atsakyti nuosekliai (Szabla, 2007).

2 lentelė. Pasipriešinimo lygmenys (Patric)

Klausimas	Tikslai	Pasipriešinimo lygmuo
Ką keisti?	Dabartinės situacijos analizė, esminių problemų identifikavimas, priežasčių analizė. Diagnozė, detali priežasčių analizė.	Nepritarimas dėl problemos.
Į ką keisti?	Vizijos/ sprendimo verbalizavimas, strategijos apibūdinimas, šalutinių veiksnių vengimas. Sprendimų ieškojimas ir priėmimas	Nepritarimas dėl galimos krypties. Nepritarimas dėl to, kad sprendimas tikrai padės įveikti esamą problemą. Nepritarimas dėl galimų kliūčių ar šalutinių veiksnių.
Kaip įgyvendinti pokytį?	Detalaus plano ir taktikos sukūrimas. Grupės pastangų sinchronizavimas. Planavimas, komandos formavimas, lyderystė	Aiškaus kelio, kaip įveikti kliūtis, trūkumas. Nevykdytas to, kas buvo sutarta.

Tačiau šiame modelyje kalbama tik apie kognityvinį ir racionalų pasipriešinimą bei jo įveikimą. Realybėje pokyčių vykdytojai susiduria ir su iracionaliu emociniu pasipriešinimu, kurio šios technikos neišsprendžia (Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005).

13. Emocijų valdymas pokyčio metu

Pokyčio vykdytojo gebėjimas pastebėti darbuotojų emocijas ir tinkamai reaguoti į jas proceso metu palengvina ir neretai pagreitina pokyčio priėmimą. Neretai emocijos labai greitai plinta organizacijoje. Ypatingai tokias neigiamas emocijas, kaip pyktis ir apmaudas, vykdytojas turėtų laiku pastebėti ir stengtis į jas atitinkamai reaguoti. Jau seniai žinoma, kad nerimas ir baimė gali trukdyti žmonėms išmokti naujų dalykų. Be to šios emocijos žalingos jeigu pokyčiui reikia kūrybiškumo. Tiek

mokymasis, tiek kūrybiškumas pokyčio metu ypatingai svarbūs. Todėl vykdytojais taip pat turėtų skirti dėmesio nereikalingos įtampos mažinimui (Noer, 1993, cit. pg. Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005).

Vadovaujantis R. S. Lazarus (1991) požiūriu, emocijos kyla iš individo asmeninio situacijos vertinimo. Taigi, nors skirtingi pokyčio proceso aspektai gali įvairiai įtakoti kognityvines, emocines bei elgesio reakcijas (Oreg, 2006), šių reakcijų negalima tarpusavyje atskirti ir izoliuoti. Pokyčių vykdytojams svarbu suprasti, kad emocinės reakcijos yra neatsiejamos nuo kognityvinių procesų ir pastebėję neigiamas emocijas visų pirma jie turėtų pagalvoti apie tai, ar tikrai tinkamai vyksta procesas, nes žmonių reakcijos gali turėti racionalų pagrindą. Pavyzdžiui, pastebėję darbuotojų apatiją vadovai turėtų išsiaiškinti, kodėl jie nenori pokyčio arba kokias kliūtis mato įgyvendinant idėją. Apatija taip pat gali būti ženklas, kad darbuotojams trūksta prasmingų tikslų bei nedidelių laimėjimų; proceso pažangos fiksavimo arba tikslų kriterijų, leidžiančių pastebėti progresą. Pokytis yra papildomos energijos reikalaujantis periodas (Freedman, 1997), todėl darbuotojus gali įkvėpti jaudinančios lyderio kalbos, įtikinanti vizija bei dažnesni trumpi kontaktai su juo (Ashkanasy & Tse, 2000). Aiškūs tikslai, dažnas grįžtamasis ryšys, optimalūs ir prasmingi iššūkiai, reikalaujantys kūrybiškumo bei autonomijos suteikia darbuotojams džiaugsmo. Šios teigiamos emocijos pagerina pokyčio priėmimą. Pokyčio priėmimą ir kooperavimąsi taip pat teigiamai veikia emocijos, kylančios dalyvaujant sprendimo priėmimo procese (Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005).

14. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimas

Daugelyje literatūros šaltinių kalbama apie pasipriešinimo pokyčiams įveikimą. Pagrindinės minimos strategijos yra:

Mokymai ir ugdymas. Labai dažnai esant dideliems pokyčiams žmonėms reikia įgyti naujų įgūdžių arba žinių apie naujus darbo metodus, susipažinti su naujais produktais ar technika. Tokiais atvejais be mokymų pokytis tiesiog neįmanomas. Diegiant kultūrinius pokyčius, susijusius su mąstymo modelių keitimu arba esant aukštam streso lygiui proceso metu, taip pat gali būti pasitelkiamos įvairios ugdymo programos, T-grupės (Burke, 2001).

Komunikacija. Neretai darbuotojai priešinasi tik dėl to, kad jiems trūksta reikiamos informacijos. Jie paprasčiausiai netiki pokyčiu arba nenori pradėti kažko daryti, kol nežino visų faktų. Toks pasipriešinimas ypatingai būdingas proceso pradžioje. Todėl reikalingi susirinkimai, darbuotojų išankstinis paruošimas būsimiems pokyčiams bei nuosekli vėlesnė komunikacija pokyčio eigoje (Burke, 2001; Kotter, 1996). Proceso metu svarbi ne tik informacijos sklaida iš pokyčio vykdytojo (dažniausiai tai būna komunikacija iš viršaus žemyn). Pačiam vykdytojui svarbu komunikacija iš žmonių (iš apačios į viršų), apie tai, kaip jie priima pokytį, kaip sekasi jį įgyvendinti ir ko reikia norint sėkmingai pasiekti užsibrėžtų tikslų. Toks dialogas proceso metu pagerina pokyčio priėmimą (Frahm, Brown, 2007).

Komunikacijos procese svarbi ne tik žinutė ar informacijos kiekis, bet ir jos kokybė. Pavyzdžiui, pastebėta, kad žmonės dažniau priešindavosi pokyčiui jeigu jiems buvo siunčiama tik teigiama žinutė, t.y. apie neigiamas pokyčio pasekmes arba galimas kliūtis proceso metu darbuotojams nebuvo kalbama. Slaptumas ir darbuotojų įtarimai dėl skaidrumo pokyčio įgyvendinimo metu neretai būdavo kliūtimi proceso eigoje. Taip pat pastebėta, kad jeigu yra labai svarbus visų žmonių, kuriuos palies pokytis, pritarimas, žinutė turi būti siunčiama ne bendrai, o konkrečiai atskiroms tikslinėms grupėms. Komunikacija veikia motyvuojančiai ir tam, kad pasiekti optimalų efektą, turi būti subalansuota informacija apie dabartinės situacijos problemas su informacija apie turimus resursus ir efektyvumą įveikiant problemą (Lewis, 2007). Taip pat pastebėta, kad nuolatinis informacijos apie procesą gavimas darbuotojams sukuria dalyvavimo išpūdį ir padidina jų suvokiamą kontrolės jausmą (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2002). Tačiau komunikacija nėra vien tik formalūs susirinkimai; tai gali būti ir neformalus bendravimas spontaniškų susitikimų metu, kalbant akis į akį, diskutuojant apie pokytį neformalioje aplinkoje. Tokie trumpi vykdytojų kontaktai su darbuotojais įtakoja jų pokyčių priėmimą (Frahm, Brown, 2007).

Kontakto su sprendimus priimančiais asmenimis suteikimas. Stresinių situacijų metu žmonėms kyla nemažai klausimų pokyčių įgyvendintojams. Dėl to labai naudingi būna susitikimai su aukščiausio lygi vadovais ir žmonėmis įgyvendinančiais pokyčius, kuomet darbuotojai gali užduoti jiems rūpimus klausimus.

Fasilitavimas ir parama. Šis būdas naudingas, kuomet darbuotojams sunku priimti pokytį, kai norima padėti jiems apsiprasti su neapibrėžtumu. Juk neretai vadovai patys neturi visos informacijos. Tuomet jie tiesiog turi nespausti darbuotojų, suprasti jų nerimą bei paremti darbuotojus sunkiais periodais. Tai padeda darbuotojams įveikti jų nerimą ir baimę proceso metu. Pokyčio vykdytojui čia labai svarbu suvokti, kad darbuotojams pokytis nėra tiesiog perėjimas nuo taško A į tašką B, o laipsniškas procesas (Burke, 2001). Fasilitavimas ir parama gali būti įgyvendinami pasitelkiant specialius mokymus, konsultavimą, suteikiant darbuotojams laisvadienius ar atsitraukimo nuo darbo kitokia forma (Kotter, 1999).

Derybos. Tai galimybė darbuotojams vetuoti kažkuriuos pokyčio elementus. Tokiu būdu vadovai mainais už tai gauna paties pokyčio priėmimą. Ši strategija padeda įveikti politinį pasipriešinimą, kuomet žmonės bijo, kad gali netekti kažko asmeniško, pavyzdžiui, statuso. Tuomet su tokiais asmenimis deramasi ir siūloma kažkas mainais už tai, ko jie netenka (Burke, 2001). Išimtiniais atvejais naudojamos tiesioginės derybos su įmonės darbuotojais, turinčiais galios ir galinčiais įtakoti kitų darbuotojų požiūrį į pokytį bei elgesį (Kotter, 1996).

Darbuotojų įtraukimas į procesą. Dar nuo Kurto Lewino laikų pagrindiniu pasipriešinimo pokyčiams įveikimo įrankiu laikomas darbuotojų įtraukimas į procesą (Lewin, 2007; Msweli-Mbanga, Potwana, 2006). Dalyvavimas pokyčių diegimo procese įtakoja darbuotojų nuostatas pokyčių atžvilgiu (Giangreco, Peccei, 2005) bei emocijas. Nustatyta, kad labai dažnai pokyčius lydinti netikrumo ir

neapibrėžtumo jausmą padeda įveikti dalyvavimas procese, nes žmonės jaučia galintys kontroliuoti situaciją. Dėl to padidėja jų efektyvumas, sumažėja nerimas ir psichologinė įtampa (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2002). Kai kurie autoriai teigia, kad žmonės gali dalyvauti keliose pokyčių diegimo stadijose: problemos nustatymo, galimų sprendimų ieškojimo, sprendimo pasirinkimo bei diskusijoje, kurios metu suderinamos skirtingos nuomonės (Earlay, Lind, 1987, cit. pg. Msweli-Mbanga, Potwana, 2006). Tuo tarpu kiti autoriai nurodo dviejų rūšių sprendimus, kuriuos gali priimti darbuotojai dalyvaujantys pokytyje, tai strateginiai (ar keistis) ir taktiniai (kaip keistis) sprendimai (Sagie, Kowalsky, 1996, cit. pg. Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2002). Šie dalyvavimo būdai skirtingai įtakoja pokyčių priėmimą. Pavyzdžiui, pastebėta, kad darbuotojų dalyvavimas tik smegenų šturmo metu, dažniausiai neduoda didelės naudos išitraukimui, nes dalyvių suvokimu sprendimai vis tiek bus priimami kitų žmonių, dažniausiai vadovų (Londos, 1975, cit. pg. Msweli-Mbanga, Potwana, 2006). Tačiau netgi suteikus darbuotojams sąlygas dalyvauti, jie gali nepasinaudoti šia galimybe dėl įvairių priežasčių: pradinio pokyčių nepriėmimo, didelių darbo krūvių, prisirišimo prie organizacijos trūkumo (Msweli-Mbanga, Potwana, 2006), asmeninių savybių (Lau, Woodman, 1995) ir kt.

Proceso sulėtinimas. Jeigu kyla stiprios emocijos, reikia realistiškai suvokti, kiek laiko trunka žmonėms priprasti prie pokyčio. Dėl to kartais tenka sulėtinti tempą arba laikinai sustabdyti pokyčio diegimą ir leisti žmonėms suprasti, kas vyksta (Thomas, 2003).

Manipuliavimas. Tai gali būti manipuliavimas slepiant neigiamą informaciją, arba delsiant informuoti dalyvius tam tikrais klausimais. Manipuliavimas gali būti naudojamas ir įtraukiant besipriešinančius asmenis į pokyčio procesą. Tai labai panašu į darbuotojų įtraukimą. Skirtumas yra tame, kad įtraukimo atveju vykdytojų tikslas yra geriausio sprendimo radimas, tuo tarpu manipuliacijos atveju tikslas – simbolinių teisių suteikimas tam, kad žmogus priimtų kitą suplanuotą pokytį (Kotter, 1996; Dent, Goldberg, 1999).

Tiesioginė ir netiesioginė prievarta. Kaip ir manipuliavimas, ši technika turėtų būti naudojama paskutinė. Tokia strategija dažniausiai naudojama kuomet yra didelis laiko trūkumas. Vadovai tiesiogiai arba netiesiogiai gali leisti žmonėms suprasti, kad nepriėmę pokyčio darbuotojai bus atleisti iš darbo arba jie bus perkelti į žemesnes pareigas (Kotter, 1996; Thomas, 2003).

Finansinis skatinimas arba politinė parama. Tai yra darbuotojų apdovanojimas už pageidaujamus veiksmus, reikiamus, kad pokytis vyktų. Ši strategija gali būti naudojama tol, kol žmonės nesijaučia manipuluojami (Kotter, 1996; Dent, Goldberg, 1999, Thomas, 2003).

Tačiau E. B. Dent ir S. G. Goldberg (1999) teigimu iš tikrųjų daugelis autorių kalba ne apie pasipriešinimo įveikimą, o jo prevenciją. Dėl to kitose knygose (Thomas, 2004; Kotter, 1996), visos šios strategijos įvardijamos, kaip pokyčio etapai neminint pasipriešinimo fenomeno. E. B. Dent ir S. G. Goldberg (1999) mano, kad taip nutiko dėl to, kad daugelis autorių iškreipė K. Lewin'o pasipriešinimo sampratą pamiršdami, kad tą patį žmogų veikia ne tik pasipriešinimo, bet ir skatinanti jėga. Taigi, pokyčių vykdytojo veiksmai turi būti nukreipti ne į darbuotojų spaudimą vykdyti pokytį, bet į kliūčių

šalinimą, kad darbuotojas pats galėtų įgyvendinti pokyčius. Taigi, egzistuoja esminis skirtumas: vieni autoriai mano, kad darbuotojai iš esmės nori pokyčių, tik jiems trukdo egzistuojančios struktūros. Jų teigimu, pasipriešinimas yra natūrali reakcija, parodanti, kad kažkas pokyčio procese yra blogai suplanuota, o pasipriešinimo priežastis gali atskleisti, kas konkrečiai buvo blogai padaryta. Kiti tuo tarpu teigia, kad žmonės iš prigimties nenori keistis.

15. Pokyčio vykdytojo reakcija į pasipriešinimą

Neretai pokytis yra ilgai trunkantis procesas, kurio metu atsiranda nenumatytų kliūčių (Burke, 2001; Burke, 2008; Merton, 1936). Savo prigimtimi pokytis yra nuolatinis informacijos rinkimas ir veikimas probleminėse srityse (Rothwell, Sullivan, 2005). Tačiau pokyčių vykdytojams tenka nemažai atsakomybės už visus vykstančius procesus skirtingose jų fazėse (Freedman, 1997). Todėl kai kurias kliūtis sudėtinga pastebėti laiku. Dar planavimo stadijoje gali atsirasti klaida (Durant, 1999; Kotter, 1996; McCathy, 2004), kurią vėliau teks ištaisyti.

Viena iš pokyčio kliūčių yra pasipriešinimas pokyčiams, arba lėtesnis, nei tikėtasi pokyčių procesas (Wanberg, Banas, cit. pg. Oreg, 2006). Tad pokyčių įgyvendintojams suvokus, kad pasipriešinimas kilo dėl netinkamo proceso planavimo (nebuvo užtikrinta tinkama komunikacija, paaiškėjo, kad žmonėms trūksta įgūdžių naujai veiklai atlikti ir pan.), jo veikla turėtų būti nukreipta į planavimo proceso spragų identifikavimą ir problemų sprendimą (Lippit, 1987).

Lyderiai ir pokyčių vadovai turi turėti darbinių žinių, tokių kaip atpažinimas, supratimas ir pasipriešinimo valdymas (Freedman, 1997), tačiau ne visada taip yra. Pastebėjęs darbuotojų priešinimąsi pokyčiams, pokyčių vykdytojas gali reaguoti remdamasis pseudo-psichoterapiniu požiūriu, t.y. tikėtis, kad ši „nenormali“ būseną pasikeis arba individas galiausiai paliks organizaciją (Freedman, 1997). Tačiau jis gali manyti, kad pasipriešinimas tai natūrali reakcija į netinkamai diegiamą pokytį ir imtis kažkokių veiksmų.

Pagal A. M. Freedman (1997) realistinį pasipriešinimo modelį, pokyčių vykdytojai susiduria su pasipriešinimu jau pirmojoje pokyčių įgyvendinimo fazėje. Jų pačių efektyvumas šioje stadijoje, susidūrus su pirmaisiais sunkumais kartais gali kristi. Pasibaigus senų procesų naikinimui ir naujų diegimui, vadovai ir kiti suinteresuoti asmenys laukia efektyvumo rodiklių augimo, kuriam nepasirodžius suplanuotu laiku, didėja įtampa ir spaudimas. Tuomet vadovai gali keisti savo vadovavimo stilių arba trečiojoje fazėje galiausiai atsisakyti planų bei sustabdyti pokyčio procesą grįžtant prie senosios tvarkos. Tačiau jeigu vykdytojas yra atviras viso pokyčio metu ir nuolatos renka informaciją apie darbuotojų reakcijas bei vadovaudamasis ja priima tolimesnius sprendimus, jo reakcijos gali būti ir kitokios: jis gali keisti komunikacijos strategiją, organizuoti papildomus mokymus, paremti darbuotojus, fasilituoti, įtraukti organizacijos žmones procesą. Žinoma, jis gali pasitelkti ir tokias strategijas, kaip manipuliavimas ar prievarta. Tačiau tam, kad jis galėtų tikslingai pasirinkti tolimesnę

veikimo kryptį, jis turi pamatyti kylantį pasipriešinimą, suprasti jo priežastis ir išsiaiškinti, kur yra neatitikimas ar planavimo klaida (Burke, 2001). Todėl svarbu suprasti, kaip pokyčių vykdytojai mato visą procesą, ar pastebi žmonių reakcijas ir kaip elgiasi tuomet. Žinoma, dažniausiai šių žmonių situacijos suvokimas nėra objektyvus (Rusaw, 2000). Todėl pagrindinis šiame darbe keliamas klausimas yra ne kaip pokyčius įgyvendinantys asmenys reaguoja į pasipriešinimą pokyčiams, bet kaip jie reaguoja į suvoktas darbuotojų reakcijas ir kokių veiksmų imasi tuomet. Nes būtent šis ryšys įtakoja pokyčio procesą.

Tikslas: ištirti, kaip pokyčių vykdytojai reaguoja į suvoktą pasipriešinimą pokyčiams ir kaip tai susiję su tolimesne pokyčio eiga.

Uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, ar pokyčių vykdytojai ruošiasi pasipriešinimui jų diegiamiems pokyčiams prieš pradėdami pokyčių įgyvendinimą ir kaip tai susiję su pokyčio eiga.
2. Ištirti, ar pokyčių vykdytojai susiduria su pasipriešinimu pokyčiams ir kaip tai gali būti sąlygota pasiruošimo pasipriešinimui.
3. Išsiaiškinti, kokių veiksmų imasi pokyčių vykdytojai, susidūrę su pasipriešinimu ir kaip tai įtakoja tolimesnį pokyčių diegimą.

TYRIMO METODIKA

1. Tyrimo dalyviai

Tyrimui buvo pasirinktos įvairios organizacijos: tiek vyriausybės, tiek nevyriausybės. Jos skyrėsi savo dydžiu bei kitomis savybėmis, turinčiomis įtakos pokyčių įgyvendinimo trukmei bei kliūtims, su kuriomis gali susidurti vykdytojai proceso eigoje. Tačiau kadangi šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti pokyčių vykdytojų proceso suvokimą ir reakcijas į pasipriešinimą bei tolimesnius jų veiksmus, kaip atsaką į darbuotojų reakcijas, į šiuos organizacijų skirtumus nebuvo atsižvelgiama.

Tyrimo dalyvavo 5 Vilniaus mieste gyvenantys ir dirbantys respondentai: trys vyrai ir dvi moterys. Visų tyrimo dalyvių išsilavinimas aukštasis, magistro laipsnis. Visi pokyčių vykdytojai yra vadovai, 29 – 38 metų amžiaus. Aptarti pokyčiai buvo įgyvendinti ne anksčiau kaip prieš metus (žr. 3 lentelę). Visi pokyčių vykdytojai yra organizacijų, kuriose diegiami tiriami pokyčiai, darbuotojai, ne išoriniai konsultantai.

3 lentelė. Tyrimo dalyviai

Pokyčio vykdytojas	Pareigos	Lytis	Amžius	Išsilavinimas
I	Personalo vadovas	Moteris	29	Personalo vadyba
II	Departamento vadovas	Vyras	36	Sociologija
III	Padalinio vadovas	Vyras	32	Verslo administravimas: personalo vadyba
IV	Įmonės vadovas	Moteris	36	Verslo vadyba
V	Skyriaus vadovas	Vyras	38	Inžinerija

2. Tyrimo metodai

Siekiant atsakyti į išsikeltus klausimus buvo naudojamas giluminis pusiau struktūruotas interviu. Interviu metu buvo kalbama apie:

Pokyčio pobūdį:

- *kada jis vyko*
- *kokių žmonių darbą pokytis palietė*
- *kiek žmonių palietė pokytis*
- *kas pasikeitė žmonių darbe*

- *kaip pasikeitė užduočių atlikimas*

Pokyčio kontekstą:

- *kaip sekėsi pokyčio įgyvendinimo proceso metu*
- *ar viskas vyko taip, kaip buvo planuota*
- *ar pokytis buvo įgyvendintas per tiek laiko, per kiek buvo planuota*

Žmonių reakcijas į pokytį:

- *kaip žmonės priėmė pokytį*
- *ar darbuotojai priėmė pokytį taip greitai, kaip buvo tikėtasi/planuota*
- *kodėl, vykdytojo nuomone, žmonės reagavo būtent taip*
- *ar tikėjosi pokyčių vykdytojas tokių reakcijų*

Pokyčio vykdytojo reakcijas į pokytį:

- *kaip reagavo pats vykdytojas susidūręs su žmonių reakcijomis*
- *kokių veiksmų pokyčių vykdytojas ėmėsi*

Kas vyko vėliau:

- *ar veiksmingi buvo pokyčio vykdytojo veiksmai*
- *ką darytų kitą kartą įgyvendinant panašų pokytį*

Interviu buvo įrašomi į diktofoną. Vėliau buvo daromi išrašai.

3. Rezultatų apdorojimas

Duomenų apdorojimui analizei buvo naudojama M. B. Miles ir A. M. Huberman matricos analizė (*Matrix analysis*) (Cassell, Symon, 2004). Šios analizės eiga sekanti:

1 etapas interviu išrašų skaitymas,

2 etapas interviu kodavimas,

3 etapas kodų klasifikavimas,

4 etapas interviu informacijos surašymas į matricas,

5 etapas atvejų lyginimas ir analizė.

REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Šioje dalyje pateikiama kodų priskyrimo kategorijoms bei kategorijų aprašymų lentelė (žr. 4 lentelę). Kodai buvo rašomi prie interviu ištraukų (žr. 1 priedą), kaip pokalbio temos. Vėliau jie buvo grupuojami į kategorijas, kurios aprašytos 4 lentelėje. Tuomet gautos kategorijos panaudotos matricos kūrimui (žr. 5 lentelę), kurios pavidalu pristatomi tyrimo rezultatai.

4 lentelė. Kodų priskyrimas kategorijoms

Kodas	Kategorija	Aprašymas
Pokytis	Pokytis	Kas buvo keičiama, kaip buvo planuojamas procesas, kaip viskas vyko laike
Kontekstas	Kontekstas	Pokyčio kontekstas, priešistorė ir problema - kodėl reikėjo kažką keisti
Problema		
Komunikacija	Pokyčio komunikacija	Pokyčio komunikacija
Planavimas	Proceso planavimas	Kaip buvo planuojamas pokyčio procesas
Pakeitimai pokyčio eigoje		
Pokyčio metu kuriamas planas		
Pokytis laike		
Rezultatas	Rezultatas	Pokyčio rezultatas vykdytojo akimis
Dar rezultatas neaiškus		
Gal būt reikės keisti		
Pasirengimas reakcijai	Pokyčio vykdytojo pasiruošimas reakcijai	Pokyčio vykdytojo pasirengimas galimai darbuotojų reakcijai į pokytį
Reakcija	Darbuotojų reakcijos	Darbuotojų reakcija į pokytį
Reakcijos priežastys	Darbuotojų reakcijos priežastys	Darbuotojų reakcijos į pokytį galimos priežastys pokyčių vykdytojo akimis
Reakcija į reakciją	Pokyčio vykdytojo reakcija į darbuotojų reakcijas	Pokyčio vykdytojo reakcija į darbuotojų reakciją
Ką darytų kitą kartą	Ką darytų kitą kartą	Ką kitą kartą pokyčių vykdytojas darytų kitaip
Kai jau yra kažkoks rezultatas, nematai sunkumų	Kodėl lengvai pavyko įgyvendinti pokytį	Kas pokyčio metu sekėsi gerai pokyčio metu bei kokios galimos pokyčio sėkmės priežastys
Sekėsi		
Kodėl lengvai pavyko		
Sunkumai	Sunkumai pokyčio metu	Su kokiais sunkumais susidurta pokyčio metu
Panašių idėjų buvo ir anksčiau	Darbuotojų įtraukimas į pokyčio procesą	Kiek ir kaip į pokyčio procesą buvo įtraukti kiti žmonės
Žmonių įtraukimas		
Netikrumas prieš pokytį	Kita informacija*	Kita informacija apie pokyčio procesą
Tai tik pabandytas		
Nesvarbu, ar žmonės palaikys		
Ne viską sprendė darbuotojai		
Požiūris		

*ši informacija neįtraukta į matricią.

5 lentelė. Rezultatų matrica

Atvejis	Pokytis	Kontekstas	Pokyčio komunikacija	Proceso planavimas
I	Darbuotojų metinių premijų pririšimas prie veiklos vertinimo rezultatų. Pokytis inicijuotas aukščiausio lygio vadovo. Su darbuotojais ir vadovais apie tai nebuvo svarstyta. Peržiūrėti veiklos vertinimo kriterijai, organizuoti mokymai jaunesniems ir keliems vyresniems vadovams.	Veiklos vertinimo sistema jau buvo naudojama kelis metus, tačiau metinių pokalbių rezultatai nebuvo susieti su atlyginimu ar premijomis.	Vadovams apie pokytį buvo pranešta susirinkimo metu. Darbuotojams komunikacija elektroniniu paštu ir vėliau vadovai savo skyriuose išsamiau pristatė pokytį. Vadovai, kurie norėjo, galėjo pasikviesti personalo vadovą tai padaryti.	Sisteminio pokyčio diegimo nebuvo. Visiems darbuotojams elektroniniu paštu buvo iškomunikuota, kad vadovų susirinkimo metu buvo priimtas toks sprendimas.
II	Restruktūrizacija. Peržiūrėtas darbų pasiskirstymas, padaryti darbų aprašai. Sukurta slaptųjų pirkimų komanda, kurioje žmonės koordinuoja ir tikrina slaptuosius vizitus. Departamente įvestas komandinis darbas (jeigu darbuotojas neturi darbo, padeda kolegoms). Atleisti keli darbuotojai.	Įmonėje sumažėjo darbų apimtys. Slaptųjų pirkimų tyrimuose dubliavosi darbai. Darbuotojai buvo pradėję nerimauti dėl galimų atleidimų.	Pradžioje kalbėta su darbuotojais, kuriuos buvo planuojama atleisti. Jie buvo informuoti, kad jeigu atsiras papildomo darbo, bus pasiūlyta jiems. Tačiau vėliau paaiškėjo, kad tokių darbų nenusimato, tad įmonė neturi, ką pasiūlyti. Tuomet po kelių dienų surengtas susirinkimas visiems departamento darbuotojams, kurio metu pasakyta, kad su likusiais darbuotojais bus dirbama toliau, bus individualūs metiniai pokalbiai ir kad planuojamas tolimesnis judėjimas link darbuotojų universalumo.	Pokyčio metu nebuvo suformuluotas galutinis tikslas. Pokyčio vykdytojas turėjo viziją (komandinis darbas) ir buvo žinomos problemos. Visas planas buvo, kad reikia kartu su darbuotojais išspręsti esamas problemas. Pokytis užtruko ir planas keitėsi eigoje dėl to, kad proceso metu buvo ieškoma optimalaus sprendimo.
III	Restruktūrizacija. Komandas, kuriose buvo trys aktyvūs pardavėjai, vienas aktyvus pardavėjas-komandos lyderis ir asistentas, perskirstė į poras, kur vienas aktyvus pardavėjas ir asistentas. Aktyviems pardavėjams iškelti nauji reikalavimai ir sukurta motyvacinė sistema. Perskirstyti produktai. Pokytis vyko keliais etapais: 1. susirinkimas, kurio metu informuojami darbuotojai apie planus, 2. anketų pagalba išsiaiškinami darbuotojų lūkesčiai ir motyvacija, 3. individualūs interviu, kurių metu atrankami aktyvūs pardavėjai ir išsiaiškinama, kas su kuo poroje norėtų dirbti. Suporavus visus darbuotojus liko vienas žmogus, kuriam netikėtai buvo pasiūlyta vieta kitame padalinyje.	Senoji sistema nepasiteisino, nes aktyvūs pardavėjai per daug laiko skyrė neaktyviems pardavimams, o komandų lyderiams buvo sunku atlikti savo pareigas - siekti individualių rezultatų ir komandinių tuo pačiu metu.	Pokytis buvo pristatytas susirinkimo metu. Po kiekvieno etapo darbuotojams buvo komunikuojami rezultatai ir tolimesni planai.	Pokytis užtruko tiek, kiek buvo planuota.

5 lentelės tęsinys. Rezultatų matrica

Atvejis	Pokytis	Kontekstas	Pokyčio komunikacija	Proceso planavimas
IV	Buvo pakeistos įmonės paslaugos - nuo mokymų ir atrankų pereita prie koučingo. Todėl atrankų vadybininkams, rinkodaros ir mokymų specialistams buvo pasiūlyta užsiimti aktyviais pardavimais. Nesugebėjusių persiorientuoti darbuotojų paslaugų buvo atsisakyta.	Dėl rinkos situacijos labai krito įmonės teikiamų paslaugų paklausa.	Apie pokytį buvo informuota susirinkimo metu. Kiekvieną kartą išėjus darbuotojui buvo daromi susirinkimai, kurių metu kolegoms buvo pasakoma apie išėjimo priežastis ir tolimesnius įmonės planus.	Pokyčio planavimo ar diegimo nebuvo.
V	Skyrių perorganizavimas. Tris skyrius sujungė į vieną departamentą, kuriame visi buvo sugrupuoti į komandas. Komandos turi savo vadybininką, kuris yra pagrindinis kontaktas su klientu. Vadybininkams keliami nauji reikalavimai - daugiau atsakomybės už klientų pasitenkinimą aptarnavimu. Žmonės suskirstyti į komandas pagal produktus, su kuriais nori dirbti. Mėnesio bėgyje buvo pakoreguota komandų sudėtis. Po šio pokyčio buvo sumažintas darbuotojų skaičius ir atsisveikinta su keliais žmonėmis.	Anksčiau buvo dirbama su keliais skirtingais produktais kiekviename skyriuje, tad darbuotojai turėjo turėti daugiau techninių žinių apie kiekvieną jų ir mažiau dėmesio buvo skiriama kliento poreikių išsiaiškinimui ir aptarnavimui. Specialistui buvo sudėtingiau išaugti iki vadybininko, nes jis turėjo išmanyti kelis produktus. Įvykdavo nesusipratimų, kuomet klientą aptarnaudavo keli žmonės iš skirtingų skyrių nekontaktuojantys tarpusavyje.	Susirinkimo metu buvo pristatytas planas ir darbuotojai turėjo per kelias dienas pasirinkti, su kokiais produktais norėtų dirbti.	Griežtų laiko rėmų nebuvo.

5 lentelės tęsinys. Rezultatų matrica

Atvejis	Rezultatas	Pokyčio vykdytojo pasiruošimas reakcijai	Darbuotojų reakcijos	Darbuotojų reakcijų priežastys
I	Pokytis nebuvo įgyvendintas paskutiniame etape dėl to, kad jam nebuvo skirtas finansavimas. Tačiau vadovai pradėjo daug atsakingiau žiūrėti į veiklos vertinimą.	Pokyčių vykdytojas tikėjosi tokių darbuotojų reakcijų. Tačiau vadovų pasipriešinimas sutrikdė.	Reakcijos įvairios: vieni palaikė, kiti ne. Buvo nerimo dėl įvertinimo "netgi žmonės juokavo, kaip čia dabar padaryti, kad vadovas gerai įvertintų. Juoko forma „ką čia, gal kavos atnešti, ar ką“. Tas juokas irgi rodo stresą". Trečdalis vadovų proceso viduryje pasakė "nebedarom". Daug reakcijų pokyčio vykdytojo teigimu liko nepastebėta.	Nebuvo viskas suderinta ir aptarta su kitais vadovais. Tai sukėlė nesaugumo jausmą.
II	Rezultatas dar nėra iki galo aiškus, nors kol kas viskas gerai. Bus žiūrima, kiek pasiteisins pokytis. Galbūt ateityje reikės keisti. Visiems pasidarė aišku dėl darbų pasiskirstymo ir atsakomybių, atsiliepiamai teigiami.	Pokyčių vykdytojas tikėjosi tokių reakcijų.	Į komandinį darbą darbuotojai reagavo teigiamai "kai nėra, ką veikt su savo tiesioginiu darbu aišku geriau eiti padėti kitiems, negu galvoti, ką čia dabar veikt". "Ką iš tikro galvoja, aišku sunku pasakyti."	<nepritaikoma>
III	Kol kas atrodo viskas gerai, tačiau dar reikia palaukti kelis mėnesius, kad rezultatas pasimatytų. Jau yra idėjų šiek tiek modifikuoti sistemą. Šiandieninėmis rinkos sąlygomis labai sudėtinga išmatuoti efektyvumą, todėl galvojama keisti vertinimo kriterijus.	"Psichologiškai tikrai taip. Kitų įmonių patirtis diegiant panašius dalykus, kiek esu girdėjęs, sako užtrunka 7 ir 9 mėn., kol žmonės adaptuojasi, pripranta."	Reakcijos skirtingos. Nėra labai stiprių emocijų, nors kartais "reikia bizūnu pamojuot, kad bus blogai, jei taip nedarysi." "Emociniam lygmeny buvo tokio kažkokio diskomforto, nepasitenkinimo", "neformalių pasiūlymų ir neformalių derybų ten tikrai buvo tarp žmonių".	Statuso praradimas komandų lyderiams. Pokytis taip pat reiškė naujus ir didesnius reikalavimus, daugiau atskaitomybės vadybininkams. Proceso metu darbuotojams reikėjo priimti sprendimą, kuo jie nori dirbti.

5 lentelės tęsinys. Rezultatų matrica

Atvejis	Rezultatas	Pokyčio vykdytojo pasiruošimas reakcijai	Darbuotojų reakcijos į pokytį	Darbuotojų reakcijų priežastys
IV	Vadybininkams lengviau parduoti naują paslaugą. Iš įmonės išėjo daugiau negu pusė darbuotojų.	Pokyčių vykdytojas nebuvo pasiruošęs darbuotojų reakcijai.	Pokyčių vykdytojui pritačius naująją paslaugą vadybininkams, pradžioje buvo darbuotojų nepasitikėjimas. Vėliau, kai darbuotojai pradėjo siūlyti naują paslaugą klientams, pamatė, kad klientus ji domina. Kiti darbuotojai priešinosi pokyčiui pasyviai (sutiko dirbti su aktyviai pardavimais, bet vengė tokio darbo arba dirbo neefektyviai), dalis darbuotojų išėjo patys, dalį atleido pats vadovas.	Pokyčių vykdytojas nesuprato nei reakcijos, nei jos priežasčių.
V	Dar rezultatas nėra visiškai aiškus ir gal būt reikės kažką keisti ateityje, tačiau šiuo metu atrodo, kad viskas gerai. Komandos galėjo laisvai pasirinkti savo darbo stilių: vienoje pasiskirstymas darbu yra lankstus, kitose - pastovus.	Vykdytojas numanė, kad komandos ne iš karto susidarys, tačiau iškilusiems konfliktams nebuvo pasiruošęs.	Kai buvo suburtos komandos, vienos jų gana gerai susiformavo. Kitos komandos kiek sunkiau susidirbo. Dėl skirtingų kiekvieno skyriaus ir žmonių įpročių kilo tarpasmeninių konfliktų, kurie kurį laiką trukdė kolegų darbui.	Konfliktas kilo dėl skirtingų žmonių įpročių.

5 lentelės tęsinys. Rezultatų matrica

Atvejis	Pokyčio vykdytojo reakcija į darbuotojų reakcijas	Ką darytų kitą kartą	Kodėl lengvai pavyko įgyvendinti pokytį	Sunkumai pokyčio metu	Darbuotojų įtraukimas į pokyčio procesą
I	Vadovų pasipriešinimas sukėlė baimą, pasimetimą, nusivylimą ir neužtikrintumą tuo, ką daro pokyčio vykdytojas. Kadangi pokytį palaikė aukščiausio lygio vadovas ir buvo kitų palaikančių vadovų, procesas buvo vykdomas toliau.	Visus vadovus įtrauktų į mokymus. Organizuotų susiderinimo susirinkimus vadovams metinių pokalbių metu. Visiems darbuotojams apie pokytį praneštų ne skyriaus vadovas, o personalo vadovas tam, kad pamatytų žmonių reakcijas. Darytų darbuotojų apklausą, kad laiku gautų grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip jie vertina procesą.	<nepritaikoma>		Nebuvo.
II	<nepritaikoma>	Nežino.	Nes nebuvo terminų spaudimo.	Sunku atsisveikinti su žmonėmis. Daug laiko reikalauja situacijos analizė, plano galvojimas.	Viso darbų peržiūrėjimo metu vyko susirinkimai su darbuotojais ir vadovais, kurių metu visi analizuodavo situaciją ir ieškodavo sprendimų. Buvo panaudotos darbuotojų ir vadovų idėjos.
III	Paaiškintos pokyčio priežastys ir senosios sistemos silpnybės (kad aktyviems pardavėjams, siekiantiems individualių rezultatų, yra sudėtinga tuo pačiu pasiekti gerų komandinių rezultatų).	Daugiau įtrauktų darbuotojus galvoti apie tai, kaip galima būtų tobulinti darbą.	Iš anksto apgalvota schema ir skaidrumas.		Darbuotojai patys priimdavo sprendimus, ar nori pretenduoti į aktyvaus pardavėjo poziciją ir rinkosi, su kuo poroje nori būti.

5 lentelės tęsinys. Rezultatų matrica

Atvejis	Pokyčio vykdytojo reakcija į pasipriešinimą	Ką darytų kitą kartą	Kodėl lengvai pavyko įgyvendinti pokytį	Sunkumai	Darbuotojų įtraukimas į pokyčio procesą
IV	Žmonės, kurie pasyviai priešinosi pokyčiui buvo atleisti.	Nebūtų toks direktyvus, labiau įtrauktų žmones į sprendimų priėmimą, kad gautų jų išsipareigojimą.	<nepritaikoma>	Sunku priimti sprendimą atsisveikinti su žmonėmis.	Nebuvo.
V	Į konfliktą jis nesikišo ir laukė, kol darbuotojai patys susitvarkys.	Kol kas nežino.	<nepritaikoma>		Darbuotojai galėjo pasirinkti, su kuriais produktais norėtų dirbti.

Kaip buvo minėta įvade, pasipriešinimo pokyčiui įveikimo strategijos kitų autorių (pvz., Kotter, 1996; Thomas, 2004) traktuojamos, kaip sėkmingo pokyčio įgyvendinimo proceso dalis arba pasipriešinimo pokyčiui prevencija (Dent, Goldberg, 1999). Todėl toliau apžvelgsime, kaip buvo įgyvendinami pokyčiai tirtais atvejais bei kokios strategijos, padedančios išvengti pasipriešinimo, buvo naudojamos. Taip pat panagrinėsime, kokias darbuotojų reakcijas pastebėjo pokyčių vykdytojai kiekvienu atveju ir galiausiai bus mėginama išsiaiškinti, kaip pokyčių įgyvendintojai reagavo į suvoktą pasipriešinimą.

Kadangi pokyčių vykdytojais visais tirtais atvejais buvo vadovai, rezultatų analizėje, pokyčių vykdytojais taip pat bus vadinami vadovais.

1. Komunikacija

Komunikacija yra pokyčio įgyvendinimo dalis. Be jos pokytis neįmanomas. Tad natūralu, kad visais atvejais komunikacija buvo naudojama. Apie komunikaciją buvo kalbama visų interviu metu. III respondentas kaip vieną iš dviejų pagrindinių pokyčio sėkmės prielaidų įvardijo komunikaciją:

„Iš anksto pati eiga buvo pergaltota ir buvo pakankamai skaidriai tai daroma. Taip, kaip mes deklaravome nuo pat pradžių, praktiškai tą pačią informaciją iš karto pasakydavom žmonėms. Mes pasakom, kad šitas etapas yra toks ir jo pabaigoje mes pavišinsime rezultatus. Kaip sakant, išankstinis planas ir nuoseklus jo laikymasis ir buvo tai, kodėl pakankamai sklandžiai viskas vyko.“

Skaidrumu respondentas įvardijo tai, kad darbuotojams prieš kiekvieną etapą buvo pasakoma, kokie sprendimai bus priimti, o visi rezultatai buvo pranešami iš karto, kai tik jie paaiškėdavo. Skaidrumas, arba komunikacijos patikimumas, yra vienas svarbių veiksnių, įtakančių darbuotojų reakcijas į pokytį (Lewis, 2007).

2. Į tikslinę grupę orientuota komunikacija

Norint pokyčio metu gauti visų tikslinių grupių pritarimą, turi būti naudojama į tikslines grupes nukreipta komunikacija (Burke, 2001). Tokio pobūdžio komunikacija buvo pasitelkta II ir III atvejais: II atveju buvo vedami metiniai pokalbiai, kurių metu aptarti tolimesni planai ir pokyčiai asmeniškai su kiekvienu darbuotoju, o III atveju buvo kalbama su vadovais, kurių pareigos naujoje struktūroje panaikintos, apie tai, kodėl tai buvo padaryta:

„vadovų diskusijų tarpe įvardijom, kad geras pardavėjas ne visada yra geras vadovas.“

Vykdytojas pripažįsta, kad šie vadovai buvo būtent ta grupė, kuri su šiuo pokyčiu prarado daugiausiai – jie neteko statuso, o tai yra gana stipri pasipriešinimo priežastis (Callan, 1993; Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2002). Todėl siekdamas jų pokyčio priėmimo, vykdytojas su jais kalbėjo apie tai atskirai. Tokia komunikacija padeda kiekvienai tikslinei grupei suprasti asmeniškai proceso priežastis, rezultatus ir jo būtinumą, dėl ko greičiau priimamas pokytis (Giangreco, Peccei, 2005).

Gali būti, kad tokia šių dviejų pokyčių vykdytojų į tikslinę grupę nukreipta komunikacija ir įtakojo tai, kad jie vėliau nesusidūrė su pasipriešinimu pokyčiams.

3. Grįžtamasis ryšys

Komunikacija pokyčio metu turi būti nevienpusė. Pokyčio įgyvendintojas taip pat turi gauti informacijos iš darbuotojų viso proceso metu apie tai, kaip jie priima pokytį ir kaip jiems sekasi įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (Lee, Krayner, 2002).

I atveju didžioji dalis darbuotojų apie pokytį sužinojo elektroniniu paštu. Tik dalis vadovų pasikvietė patį vykdytoją į susirinkimą su savo skyriaus darbuotojais pristatyti viską išsamiau. Interviu metu vykdytojas teigė, kad dėl to jam trūko tiesioginio ryšio su darbuotojais, nes jis norėjo žinoti jų reakcijas, gauti grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip žmonės priima pokytį. Vykdytojo teigimu, būtų galima buvę pasiekti geresnio pokyčio priėmimo laiku pamačius darbuotojų reakcijas ir sureagavus į galimo pasipriešinimo užuomazgas:

„nes kai kalbi, tu daugiau matai iš žmonių veidų, ar jie piktinasi, ar jie bijo ir tada žinai, kaip reaguoti ir sakai, kodėl to reikia <...> kai tų reakcijų sulauki, imiesi veiksmų.“

Kai vykdytojo buvo paklausta, kokių veiksmų jis būtų ėmėsis, jeigu gautų grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, jis nurodė kelis pagrindinius veiksmus į darbuotojų reakcijas: nuraminimą, racionalų paaiškinimą (komunikaciją) bei galimą veiksmų plano peržiūrėjimą atsižvelgiant į darbuotojų argumentus:

„nuraminti žmogų, jeigu jis bijo. Natūralu – pokyčio metu visi bijo, nes nežino kažko. Tiesiog nuramini, kad viskas čia bus gerai, tau gerai sekasi <...> čia nėra, kad kažkas paims ir tą balą tau nuims. Tas balas reiškia tą, tą ir tą, komunikuoji ten, laiku padarai užduotis ir t.t. nu ir kai tu pats to tokio aiškumo daugiau įneši <...> jeigu yra toks visai neigiamas nusistatymas, tai irgi įsiklausyti gali į argumentus, kodėl čia neigiama.“

Šis pavyzdys iliustruoja, kad dialogas su darbuotojais atlieka ne tik informacijos tikslinimo funkciją ir nebūtinai darbuotojų idėjos turi įtakoti tolimesnį sprendimų priėmimą tam, kad jie priimtų pokytį. Neapibrėžtumo metu diskusija apie pokytį ir jo tikslus padeda žmonėms geriau suvokti procesą, jo priežastis, aplinkybes ar pasekmes asmenine prasme (Pearce, 2003).

Tuo tarpu II pokyčio metu, priešingai negu anksčiau minėtu atveju, buvo nuolatinis vadovo kontaktas su darbuotojais nuo pat proceso pradžios, tad vykdytojas galėjo tuo pat metu atliepti į darbuotojų reakcijas:

„diskutuodavom su darbuotojais, kaip čia geriau padaryt kaip ką, tai vis tiek jauti, kokios reakcijos“.

Literatūroje minima, kad pokyčio vykdytojo reakcija į pirminį pasipriešinimą gali įtakoti tolimesnes darbuotojų reakcijas (Burke, 2001). Tad gali būti, kad iš dalies dėl to II atveju, skirtingai nuo I, nebuvo susidurta su pasipriešinimu.

4. Teigiamas grįžtamasis ryšys

Pokyčio metu grįžtamasis ryšys iš darbuotojų ne visuomet yra neigiamas. Svarbu paminėti tai, kad teigiamas grįžtamasis ryšys taip pat yra labai svarbus. Jis motyvuoja patį pokyčio vykdytoją ir leidžia jam suprasti, kad judama teisinga linkme (Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005):

„O ten, kur ateina grįžtamasis ryšys palaikymo, tai labai gerai. Nu tiem pokyčių įgyvendintojam tai yra varomoji didelė jėga. Vadinasi, žmonės mato kai kurie, kad to reikia. Tai valio, vadinasi ne mes vieni taip galvojam. Na ir tada kažkaip skatina tave toliau kažką daryt. „seniai jau taip reikėjo“ – ir tada tave kažkaip... motyvacijos daug daugiau“. (I)

IV atveju vykdytojas taip pat teigė, kad jam buvo labai reikalingas teigiamas grįžtamasis ryšys apie pokytį iš darbuotojų:

„vadovui reikia palaikymo iš žmonių lygiai taip pat. Ir kad išgirsti „Taip tikrai, mes žinome, kad viskas bus gerai, tikrai paruosim tą paslaugą“ ir kai neišgirsti to, tai tau irgi toks nusivylimas, neapibrėžtumas atsiranda.“

Įdomu tai, kad abu vykdytojai kalbėję apie teigiamo grįžtamojo ryšio svarbą yra tie, kurie susidūrė su pasipriešinimu pokyčių metu. Gal būt tai reiškia, kad agentai, susidūrę su pasipriešinimu, suabejojo pokyčio sėkme – apie tai jie užsimena interviu metu – ir jiems buvo svarbi patvirtinanti informacija iš aplinkos, kad pokytis yra reikalingas.

5. Motyvuojanti komunikacija

Viena iš komunikacijos funkcijų – ir ypač pirmojo susirinkimo metu, kuomet darbuotojams pristatomas pokytis – motyvuoti darbuotojus ir įkvėpti jiems energijos bei entuziazmo, suteikti viziją (Kotter, 1996).

II atveju darbuotojams buvo suteikta aiški vizija, apie kurią vykdytojas kalbėjo jau seniai:

„Nes kažkaip, kai aš pradėjau dirbt, mes šnekėjome apie tokius dalykus [komandinį darbą] nuo pat pradžios.“

Interviu metu vykdytojas labai dažnai kalbėjo ir akcentavo šią viziją. Galima teigti, kad ir kalbėdamas su darbuotojais jis ne kartą minėjo šį tikslą. Todėl darbuotojai buvo paruošti pokyčiui (Jones, Watson, Hobman, Bordia, Gallois, Callam, 2008), turėjo nemažai laiko priprasti prie šios idėjos ir po truputį savarankiškai pereiti prie naujų darbo metodų.

Kiek kitaip viskas vyko V atveju. Tai, dėl ko pokyčio metu kilo darbuotojų konfliktas, sunku pasakyti, tačiau vykdytojo išsakyti žodžiai, leidžia spėti priežastis:

„Kartais atrodė, kad jie nesupranta, kokia situacija rinkoje. Čia užsakymų mažėja, sunku darosi, o jie ginčijasi dėl to, kas kur ką padėjo ir neranda ar kad vienam tas nepatogu, kitam tas.“

Tai labai dažnai pasitaikanti situacija, kuomet vadovai, turėdami priėjimą prie informacijos, greičiau ir stipriau pajunta pokyčio neišvengiamumą ir būtinumą (Burke, 2002). Gali būti, kad darbuotojams trūko tokio išorinio spaudimo, pokyčio būtinumo suvokimo bei bendro tikslo (Lewis, 2007; Seo, Smith, 2006). Literatūroje rašoma, kad lyderis pokyčio metu turi įkvėpti ir suteikti viziją. Tačiau jeigu darbuotojai yra ciniškai nusiteikę, tokia komunikacija gali būti žalinga (Seo, Smith, 2006). Kaip alternatyva vizijinei lyderystei gali būti pasitelkiamas į jausmus nukreiptas vadovavimas, kurio metu vykdytojas stebi darbuotojų emocijas ir reaguoja į jas atitinkamai (Seo, Smith, 2006). Tuo tarpu kiti autoriai nurodo, kad cinizmas yra natūrali pirminė reakcija ir ji praeis, jeigu toliau vykdytojas elgsis nuosekliai (Pearce, 2003). Taigi, šiuo atveju vykdytojas, reaguodamas į darbuotojų reakcijas, galėjo pasitelkti vizijos suteikimą arba palaikyti glaudesnę kontaktą su darbuotojais tam, kad galėtų reaguoti į jų emocijas.

6. Darbuotojų dalyvavimas pokyčio procese

Norint, kad darbuotojai lengviau bei greičiau priimtų pokytį ir prisiimtų atsakomybę už proceso rezultatus, svarbu įtraukti juos į procesą (Seo, Smith, 2006). Teigiama, kad tai efektyviausias pasipriešinimo pokyčiui įveikimo būdas (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Gallan, 2002).

Tokią strategiją naudojo du vykdytojai: II ir III. II atvejo vykdytojo teigimu darbuotojų dalyvavimas pačiame pokyčio procese buvo svarbus galutiniam rezultatui:

„kuo daugiau žmonių pagalvoja, tuo daugiau gerų minčių.“

Q. Huy 2002 m. atlikto tyrimo metu taip pat pastebėta, kad aktyvus konsultavimasis su pokyčio recipientais nuo proceso pradžios, lemia didesnę pokyčio priėmimą ir kooperavimąsi (cit. pg. Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005). Taip nutinka dėl to, kad darbuotojai, dalyvaujantys sprendimo priėmime, yra labiau linkę prisiimti atsakomybę už patį sprendimą (Sashkin, 1984, cit. pg. Msweli-Mbanga, Potwana, 2006). Šio pokyčio metu darbuotojai dalyvavo visose trijose pokyčio diegimo

stadijose: sprendimų ieškojimo, sprendimo pasirinkimo bei diskusijos (Earley, Lind, 1987, cit. pg. Msweli-Mbanga, Potwana, 2005):

„Nes kaip ir išaiškėdavo, kad daug gerų idėjų buvo ir prieš kelis metus, bet kažkaip ore sklaidydavo. Tai kažką padaryti gal nebūdavo mano idėja, o daugiau administravimo.“

III respondentas taip pat minėjo, kad darbuotojai turėjo pasirinkimo teisę – visi galėjo išsakyti savo nuomonę apie tai, kuo norėtų dirbti ateityje (aktyviu ar pasyviu pardavėju), apklausos metu, o vėliau kiekvienas jų dalyvavo pokalbyje su vadovu, kurio metu nurodė, su kuo poroje norės dirbti. Toks vykdytojo ryšys su darbuotojais ir galimybė išsakyti savo nuomonę paprastai sukelia žmonėms dalyvavimo įspūdį (Lewis, 2007). Teigiama, kad pokyčio įgyvendinimo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo to, kiek žmonės gauna pasirinkimo laisvės diegiant jį (Brehm, 1966, cit. pg. Burke, 2002; Burke, 2001). Tačiau interviu metu III respondentas taip pat minėjo, kad kitą kartą jis naudotų kito lygmens darbuotojų dalyvavimą ir įtrauktų juos ankstesniame pokyčio etape – į sprendimų ieškojimą tam, kad darbuotojai geriau priimtų pokytį ir įsitrauktų į procesą:

„Daugiau įtraukti darbuotojus nuo pat pradžių pirminiame etape. Kad jie siūlytų idėjas, ką keisti.“

V pokyčio atveju darbuotojai taip pat galėjo išsakyti savo nuomonę apie tai, su kokiais produktais jie norėtų dirbti, tačiau lyginant su II ir III atvejais, čia buvo gana mažai darbuotojų pasirinkimo. Galima spėti, kad dalyvavimui pajusti svarbu ne tik, kiek kartų klausiama darbuotojų nuomonės, bet kokiais klausimais jie gali išreikšti savo nuomonę. Galbūt tai galima sieti su tuo, kad skirtingą įsitraukimo įspūdį sukelia dalyvavimas skirtinguose pokyčio etapuose (Earley, Lind, 1987, cit. pg. Msweli-Mbanga, N. Potwana, 2005). Pasirinkimas, su koku produktu darbuotojas nori dirbti, yra ne toks svarbus, kaip klausimas, kokias pareigas jis nori užimti. Juo labiau, kad V atveju darbuotojai nežinojo, su kuo komandoje jie dirbs, kas galėjo būti netgi svarbiau negu produktas. Kaip buvo minėta anksčiau, P. C. Earley ir E. A. Lind (1987) teigimu, darbuotojai nesijaučia dalyvaujantys pokytyje, jeigu jie gali siūlyti idėjas, nes sprendimus priims kiti asmenys ir tokiu būdu jų įtaka galutiniam pokyčio rezultatui yra labai maža (cit. pg. Msweli-Mbanga, N. Potwana, 2005). Nagrinėjamu atveju darbuotojai turėjo pasirinkimo laisvę vienu klausimu, tačiau sunku vienareikšmiškai teigti, kad jie dalyvavo pokyčio diegimo procese, nes jų sprendimų įtaka galutiniam rezultatui buvo labai nedidelė (Burke, 2002) ir neaiški (jie nežinojo, koks bus galutinis rezultatas).

I pokyčio metu nei darbuotojų, nei vadovų dalyvavimo nebuvo:

„Tai nebuvo aiški idėja, kurią mes iškeliam svarstyti visiems darbuotojam ir vadovam. Tai yra tai, ką mes šiomet darysime. Mes pabandyšim ir pažiūrėsime ar tas pasiteisina, ar ne. Bet šiomet tai bus. Ir nesvarbu, ar žmonės tą palaikys, ar ne.“

Vykdytojo teigimu, toks procesas galėjo įtakoti darbuotojų pasipriešinimą, todėl kitą kartą jis naudotų darbuotojų įtraukimą. Toks požiūris pokyčio metu rodo, kad apie žmones ir pokyčio diegimo procesą pradžioje nebuvo pagalvota (Durant, 1999). Ir nors vykdytojas minėjo, kad premijų pririšimas

prie metinių pokalbių rezultatų yra labai jautrus klausimas, šis procesas nebuvo tinkamai suplanuotas, o darbuotojams buvo pristatytas tik pats sprendimas. Dėl to procesas galėjo vykti nesklandžiai ir nenuosekliai (Lippit, 1987). Taip pat svarbu paminėti, kad kiti įmonės vadovai taip pat buvo pokyčio vykdytojais, nes jie turėjo perkelti pokytį į savo skyrius. Šie žmonės buvo jungiamoji grandis užtikrinanti idėjos perkėlimą į skyrius, jos įgyvendinimą darbuotojams suprantamu ir priimtinu būdu (Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005). Deja, pokyčio komunikavimo metu nebuvo gautas jų pritarimas (net trečdalis vadovų norėjo sustabdyti pokytį). Gali būti, kad tai ir buvo pagrindinė priežastis, kodėl kai kurie darbuotojai nepriėmė pokyčio.

IV respondentas, susidūręs su neigiamomis darbuotojų reakcijomis, taip pat minėjo, jog kitą kartą daugiau dėmesio skirtų darbuotojų nuomonės išsiaiškinimui ir atsakomybės už sprendimą prisiėmimui:

„klausčiau žmogaus „kaip tu matai situaciją? kaip tu vertini? kaip galvoji? kaip gali būti naudingas šitoje situacijoje? kaip gali pasikeist?“. Labiau išgaučiau iš jo, ar jis priiima atsakomybę, ar ne. Ir kad pats žmogus atsakytų „aš noriu dirbt šitoje įmonėje ir matau save kitaip, arba ne.“

Taigi, galima išskirti, kad darbuotojų dalyvavimas procese buvo panaudotas tik II ir III atvejais. Todėl tai gali būti priežastis, kodėl būtent šiais atvejais nebuvo susidurta su pasipriešinimu pokyčiams (Bordia, Hobman, Jones, Gillois, Gallan, 2002).

7. Pasipriešinimas pokyčiams

Šiame darbe suvokiamu pokyčių vykdytojų pasipriešinimu pokyčiams laikomas atsisakymas įgyvendinti pokytį arba lėtesnis jo įgyvendinimas (Managing Change and Transition, 2003). Todėl toliau panagrinėsime kiekvieno pokyčio metu kilusias darbuotojų reakcijas mėgindami nustatyti, ar tai buvo pasipriešinimas.

Net keli vykdytojai minėjo, kad darbuotojų reakcijos buvo labai skirtingos (I, III). Iš kitų atvejų (IV, V) taip pat pastebima, kad žmonės priima pokyčius gana skirtingai. Neretai tokia prieštaringa informacija trikdo vykdytojus ir apsunkina sprendimų priėmimą proceso eigoje (Pearce, 2003).

I atveju metu vykdytojas sutriko susidūręs su pasipriešinimu pokyčiui, kuomet trečdalis vadovų garsiai pasisakė, norintys atšaukti pokyčio diegimą.

„nuėjus pusę kelio, iškomunikavus visiems žmonėm, kad bus taip, jie pasakė „atšaukiam, nebedarom.“

Dėl to vykdytojas labai sutriko. Tačiau dėl aukščiausio lygio vadovo paramos ir pokyčio palaikymo, procesas buvo tęsiamas. Pasipriešinimo akimirka jo lemiamas žodis kitų vadovų atžvilgiu suveikė kaip spaudimas. Taigi, galima teigti, kad šioje situacijoje į pasipriešinimą buvo reaguojama spaudimu (Thomas, 2003), nors tai darė ne pats agentas.

Tuo tarpu vadovų reakcijos galėjo būti dėl skirtingų priežasčių. Vykdytojas minėjo tokius darbuotojų argumentus, kaip vertinimo kriterijų neaiškumas; kad toks pokytis turi būti paskelbtas metu pradžioje, o ne įpusėjus metams; galimą darbuotojų nepasitikėjimą vadovais; vadovų nepasirengimą priimti atsakomybę už tokio lygio sprendimus. Ankstesniame skyriuje „darbuotojų dalyvavimas pokyčio procese“ buvo paminėta, kad apie pokytį buvo pranešta labai netikėtai ir greitai. L. T. Eby, D. M. Adams, J. E. A. Russell ir H. Gaby (2009) teigimu, pokyčio įgyvendinimui labai svarbus organizacijos pasiruošimas ir subrendimas pasikeitimui. Čia turimos omeny formalios organizacijos taisyklės ir nusistovėjusi tvarka, kuri kartais gali būti kliūtimi įgyvendinant pokytį. Gal būt iš tikrųjų darbuotojai ir vadovai dar galvojo, kad įmonės nėra tam pasirengusi. Kita vertus, netgi kai organizacija jau yra subrendusi pokyčiui, patiems žmonėms gali prireikti laiko apsiprasti su pokyčiu (Thomas, 2003). Kitaip tariant, pokyčiui būtina atšildymo stadija (Schein, 2004). Todėl darbuotojų pasipriešinimo padeda išvengti išsami ir nuosekli komunikacija bei dalyvavimas pokyčio diegime (Seo, Smith, 2006). Interviu metu vykdytojas teigė, kad apie naująją sistemą su vadovais nebuvo pasitarta. Šie vadovai susirinkimo metu sužinojo tik sprendimą, tačiau toliau jie patys tam tikra prasme buvo pokyčių vykdytojais, nes turėjo pristatyti ir įdiegti naują sistemą savo skyriuose. Galima teigti, kad šio pokyčio metu vadovams, kurie nedalyvavo mokymuose, nebuvo jokio sistemingo proceso įdiegimo (Baden-Fuller, Stopford, 1994), ką interviu metu pasakė ir pats agentas.

II atveju interviu metu neatsiskleidė jokių stiprių darbuotojų reakcijų į pokytį. Vykdytojo teigimu viskas ėjosi gana sklandžiai, nepaisant to, šio proceso metu netgi buvo atleisti trys darbuotojai. Kaip jau buvo minėta anksčiau, toks proceso sklandumas greičiausiai buvo sąlygotas darbuotojų pokyčio būtinumo suvokimo, dalyvavimu procese (Giangreco, Peccei, 2005), išsamia komunikacija (Frahm, Brown, 2007) bei nuolatinio vadovo kontaktu su darbuotojais (Thomas, 2003). Šis atvejis skyrėsi nuo kitų tirtų tuo, kad pats procesas vyko gana nuosekliai ir, kaip pats vykdytojas minėjo, be nustatytų terminų. Tai buvo nuoseklus procesų tobulinimas, o ne planuotas pokytis. Gali būti, kad dėl tokios proceso specifikos, žmonės buvo pasiruošti pokyčiui (Bradley, 2000).

III vykdytojas interviu metu užsiminė apie tai, kad darbuotojai nenoriai vykdo kai kurias naujas užduotis:

„karts nuo karto reikia bizūnu pamojuot, kad bus blogai, jei taip nedarysi.“

Jo teigimu, toks darbuotojų elgesys yra natūralus senų įpročių atsisakymo ir naujų įpročių įsisavinimo procesas. Taigi, III vykdytojas pokytį matė, kaip tęstinį perėjimą, o darbuotojų elgesį kaip natūralią reakciją.

„Tiesiog tokios yra tradicijos – taip yra buvę. Jaučiasi gana savarankiškai žmonės, pakankamai galintys veikti be nuorodų ir priežiūros. Bet staiga atsirado, kad reikia ir kad bus paklausta, ką darom, kaip darom, kodėl pas vieną klientą, o kodėl ne pas kitą klientą.“

Šios restruktūrizacijos metu pasikeitė ne tik darbuotojų užduočių atlikimas, bet dar atsirado papildoma kontrolė, kuri žmonėms siejasi su statuso praradimu. Tai galėjo tapti pasipriešinimo

priežastimi (Burke, 2001). Kadangi pats vykdytojas tikėjosi tokių reakcijų ir laiko jas savaime suprantama proceso dalimi, šio atvejo nelaikysime pasipriešinimu. Iš interviu, galima teigti, kad viena šio proceso sėkmės priežasčių galėjo būti vykdytojo pasiruošimas pokyčiui – jis buvo susipažinęs su panašių pokyčių diegimu ir suplanavęs procesą. Kitos priežastys galėjo būti išsami ir savalaikė komunikacija su darbuotojais (Frahm, Brown, 2007) bei pasirinkimo galimybė pokyčio metu (Burke, 2001).

IV atveju buvo pasyvus darbuotojų pasipriešinimas – jie sutiko su naujomis užduotimis, bet vengė jas atlikti arba dirbo neefektyviai.

„kalbėdami jie sutinka daryti tą darbą, bet realiai jie nedaro to darbo, nes jie randa kažkokių kitų darbų ir pasiteisinimų <...>, arba jie jį daro taip, kad rezultato nėra.“

Po kurio laiko šie darbuotojai buvo atleisti. Literatūroje rašoma apie tai, kad atleidimo grėsmė, kaip spaudimo priemonė, yra vienas būdų sumažinti pasipriešinimą pokyčiams (Kotter, 1996). Tačiau taip pat teigiama, kad pokyčio valdyme svarbu ne didinti spaudimą įgyvendinti pokytį, bet mažinti pasipriešinimo jėgas, nes priešingu atveju kyla stresas (Lewin, cit. pg. Goldberg, 1999), dėl kurio krenta darbo efektyvumas, o žmonės nesugeba sukonzentruoti savo jėgų į svarbias užduotis (Fink, Beaks, & Taddeo, 1971, cit. pg. Freedman, 1997). Taip pat dalis darbuotojų šio pokyčio metu išėjo savo noru. Negalima vienareikšmiškai teigti, kad šie darbuotojai išėjo iš kompanijos dėl paties pokyčio. Vykdytojo teigimu, vieno darbuotojo išėjimo priežastimi buvo rinkos situacija, .t.y. dėl krizės kritus pardavimams darbuotojas išsigando, kad toliau jam bus labai sunku įgyvendinti pardavimų tikslus. Kitų darbuotojų išėjimo priežastys neaiškios, tačiau išėjus pusei įmonės darbuotojų, likusiems dėl to turėjo būti labai sunku (Thomas, 2003).

Bendrai, interviu metu, kai buvo kalbama apie pokyčio diegimą, vykdytojas pasakė, kad visas pokyčio diegimas buvo naujo pasiūlymo parašymas ir pristatymas pardavimų vadybininkams:

„Nu kaip, yra nauja paslauga. Aš pasakiau, kad esu šitos paslaugos specialistė, aš žinau, aš moku. Parašiau pasiūlymą, išdėsciau paslaugos esmę, kas tai yra ir pasakiau „Nu vat, pardavinėkit“. Jie iš karto paėmė literatūros paskaityti, kas čia per daiktas ir pradėjo pardavinėt. <...> Nuvažiavome pas klientą, pristatėm tą paslaugą ir klientas pajuto kažkokią realią naudą sau. Ir vadybininkas pamatė, kad klientas yra patenkintas, iš karto vadybininkas pradėjo tikėt ta paslauga. Daugiau nieko nereikėjo daryt. Tiesiog papildomai kažkokios informacijos suteikt.“

Respondentas neužsiminė apie tai, kad pokyčio metu buvo peržiūrėti kitų darbuotojų darbai ir atlikta restruktūrizacija. Iš čia galima įtarti, kad procesas nebuvo suplanuotas ir jokio sistemingo įdiegimo nebuvo. Tai galėjo būti pokyčio diegimo nesėkmės priežastimi (Lippit, 1987). Kita pokyčių nesėkmės priežastimi galėjo būti neteisingas požiūris į žmones ir jų paruošimą pokyčiui (Durant, 1999).

V respondento teigimu, po restruktūrizacijos tarp darbuotojų kilo tarpasmeninių konfliktų. Vykdytojas neminėjo darbuotojų nepasitenkinimo pokyčiu, tačiau dėl konfliktų procesas vyko ne taip sklandžiai. Į klausimą, ar pokyčio diegimas užtruko dėl minėtų konfliktų, vykdytojas atsakė:

„...Nemanau kad labai. Darbą tai tokie dalykai tikrai trukdo. Taip. Ir kitus darbuotojus tas erzina..“

Šiuo atveju darbuotojai neprieštaravo restruktūrizacijos idėjai, tačiau pats perėjimo procesas buvo komplikuoatas. Vadovas neatsakė tiesiogiai, ar toks darbuotojų elgesys galėjo būti lėtesnio pokyčio įgyvendinimo priežastimi. Jo teigimu, dėl konfliktų buvo trukdomas darbas. Literatūroje tokios reakcijos, kuomet kyla pyktis arba konfliktai, laikomos pasipriešinimu pokyčiui (Scott, Cynthia, Jaffe, cit. pg. Burner, 1992), tačiau mes pasirinkome kitą pasipriešinimo apibrėžimą, pagal kurią tai, ar yra pasipriešinimas sprendžiama iš to, kaip sklandžiai vyksta proceso diegimas. Todėl šio atvejo negalime priskirti pasipriešinimui. Kaip jau buvo minėta, tokios darbuotojų reakcijos galėjo kilti dėl to, kad darbuotojai nesuvokė pokyčio būtinumo (Zakarevičius, 2006), jie turėjo mažai galimybių įtakoti pokyčio procesą ar jo rezultatus. Teigiama, kad dalyvavimas pokytyje sumažina įtampą (Bordia, Hobman, Jones, Gillois, Gallan, 2002). Į tokį darbuotojų elgesį vykdytojas nereagavo, jis laukė, kol darbuotojai patys išsprends tarpasmeninius konfliktus.

Taigi, pasipriešinimas pokyčiams vykdytojų pastebėtas I ir IV tirtais atvejais. V atvejo metu darbuotojų reakcijos buvo gana intensyvios, tačiau pokyčio procesui įtakos, vykdytojo teigimu, neturėjo.

8. Pasiruošimas reakcijai

Interviu metu tiriamųjų buvo klausiama, ar jie buvo pasiruošę darbuotojų reakcijai, kuri kilo pokyčio metu. I, II, III respondentai atsakė, kad „psichologiškai“ jie buvo pasiruošę tokiai reakcijai, t.y. jie tikėjosi, kad pokyčio priėmimas užtruks. III atveju vykdytojas turėjo ir objektyvios informacijos apie analogiškų procesų diegimo trukmę:

„Kitų įmonių patirtis diegiant panašius dalykus, kiek esu girdėjęs, sako užtrunka 7 ir 9 mėn., kol žmonės adaptuojasi, pripranta..“

Taigi, jo vienintelio pasiruošimas labiau paremtas patirtimi. Visais kitais atvejais buvo tik žinojimas, kad žmonės gali reaguoti į pokytį.

V respondento teigimu, visai natūralu, kad darbuotojams pradėjus dirbti kartu ne viskas ėjosi sklandžiai, ir jis tam buvo pasiruošęs, tačiau kilę tarpasmeniniai konfliktai jį nustebino. Panašiai ir I respondentas, kuris teigė buvęs pasiruošęs darbuotojų reakcijoms, susidūręs su jomis sutriko:

„jų reakcija man atnešė daugiau baimių ir neužtikrintumo apie tai, ką mes darome, kad darome gerai.“

Taigi, apie galimą pasipriešinimą žinojo tik III pokyčio vykdytojas, nors šio pokyčio metu pasipriešinimo nebuvo. I ir V atvejais buvo nenumatytos tokio intensyvumo reakcijos, su kokiomis susidūrė vykdytojai, o IV atveju vykdytojas apskritai nesitikėjo pasipriešinimo. Taigi, nepasiruošę galimoms darbuotojų reakcijoms vykdytojai susidūrė su neigiamomis reakcijomis. Tačiau tai nereiškia, kad ruošimasis pasipriešinimui padeda jo išvengti. Kai kurių autorių teigimu, ruošimasis pasipriešinimui

pokyčiui gali tapti save išpildančia pranašystė (Dent, Goldberg, 1999). Greičiausiai šio tyrimo metu pasiruošimas gali būti susijęs su pokyčio įdiegimo proceso planavimu, įvertinant žmonėms reikiamą laiką priimti pokytį (Schein, 2004) ir naudojant pasipriešinimo įveikimo strategijas.

9. Vykdytojų pasipriešinimo pokyčiams suvokimas

Vykdytojo sugebėjimas atpažinti pasipriešinimą pokyčiui ir į jį reaguoti yra labai svarbu (Freedman, 1997). Tik I vykdytojas pats interviu metu įvardijo darbuotojų reakcijas pasipriešinimu. Greičiausiai tai galima paaiškinti tuo, kad jis studijavo personalo vadybą ir turi patirties psichologijos srityje. Kiti vykdytojai neminėjo šios sąvokos. Tačiau svarbiausia ne tai, kaip vykdytojas pavadina darbuotojų reakciją, bet kaip suvokia jos priežastis, kokias išvadas padaro remiantis jomis ir ką daro su jomis toliau. I atveju vykdytojas darbuotojų reakcijų priežastimi nurodo tai, kad pokytis nebuvo suderintas su vadovais ir nebuvo išdiskutuotas planas. Pats pokytis buvo ne laiku komunikuotas, t.y. apie metinių pokalbių kriterijus ir vertinimo pasekmes turėjo būti pranešta metų pradžioje. Taigi, daugiausia, vykdytojo suvokimu, priežasčių glūdi pačiame pokyčio diegimo procese, klaidose. Taip pat kaip galimą darbuotojų reakcijų priežastį jis nurodo darbuotojų nepasitikėjimą savo tiesioginiais vadovais ir jų kompetencija teisingai įvertinti darbuotojus metinių pokalbių metu (šią problemą buvo mėginama spręsti mokymų pagalba).

III vykdytojas pagrindine vadovų reakcijų priežastimi laiko statuso pažeidimą. Jų reakcijas, kaip ir vadybininkų nenorą atsiskaitinėti pagal naujas esamas taisykles, jis įvardija kaip natūralias reakcijas, kurių ir reikėjo tikėtis esant tokiems pasikeitimams, ir jos turėtų savaime praeiti. Taigi, jo suvokimu, darbuotojų elgesys yra natūrali reakcija į pokytį, kuri su laiku praeis. Labai panašiai teigė ir V agentas.

IV vykdytojas, susidūręs su pasyviu pasipriešinimu pokyčiui, teigė nesupratęs darbuotojų reakcijų ir elgesio:

„Man tai buvo keista ir nesuprantama. Tarsi aš, kaip vadovas, turėčiau prisiimti atsakomybę, kad tie žmonės liktų darbo vietoje, kad jie dirbtų, kad jie užsidirbtų.“

Vėliau jis užsimina, kad kitą kartą jis elgtųsi kitaip – nebūtų toks direktyvas. Gal būt susidūręs su darbuotojų reakcijomis jis suprato, ką galima buvo daryti geriau. Tačiau pokyčio metu jis nesuprato minėtų reakcijų ir nereagavo į jas.

Taigi, tik I pokyčio vykdytojas pasipriešinimą pokyčiui tiesiogiai traktavo, kaip reakciją į galimai blogai suvaldytą pokytį. Panašiai galvojo ir IV vykdytojas. Abu vykdytojai netgi nurodė galimas reakcijų priežastis, kas turėtų padėti padaryti išvadas, ką toliau daryti su reakcijomis. Tačiau pokyčio metu jie nieko nedarė. Gal būt tai galima paaiškinti tuo, kad vykdytojai pokyčių metu yra labiau susikoncentravę į tikslą ir neturi laiko atkreipti dėmesio į tai, kas vyksta su žmonėmis (Jones, Watson,

Hobman, Bordia, Gallois, Callam, 2008). Jie taip pat išgyvena įtampą, nes yra spaudžiami pasiekti rezultata (Freedman, 1997). Kita vertus, pokytis yra sudėtingas procesas (Freedman, 1997) ir jo metu didelė informacijos dalis praleidžiama (Rusaw, 2008) arba nėra laiko reflektuoti, kas vyksta ir apie reakcijų priežastis jie pagalvoto tik interviu metu. Galiausiai, grįžtamasis ryšis, kurį gauna vykdytojai, yra ne tik neigiamas (Pearce, 2002). Vykdytojai užsiminė, kad buvo ir teigiamų reakcijų. Arba gal būt jie vis dėl to tikėjosi, kad neigiamos reakcijos praeis savaime (Mswali-Mbanga, Potwana, 2006). Tuo tarpu III ir V vykdytojai reakcijas, su kuriomis susidūrė pokyčio metu, vertina, kaip natūralią reakciją į status quo pažeidimą ir mano, kad joms praeiti tereikia duoti laiko. Šių atvejų darbuotojų reakcijų negalima įvardinti pasipriešinimu o ir tam tikras reakcijų lygis proceso metu iš tikrųjų turėtų būti toleruojamas (Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005).

10. Pasipriešinimas tikslui ar procesui

Kad pokyčio vykdytojas įveiktų pasipriešinimą, jis turi pamatyti ir atpažinti, kodėl žmonės priešinasi (Freedman, 1997). Galbūt pasipriešinimas – tai natūrali reakcija, kuri praeis savaime (Mswali-Mbanga, Potwana, 2006), tačiau gali būti, kad tai yra ženklas, jog kažkas negerai proceso planavime (Oreg, 2006). Tuomet šias reakcijas galima stengtis sušvelninti (Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005).

Interviu metu I vykdytojas nurodė, kad darbuotojai galėjo priešintis ne pokyčio idėjai ar tikslui, bet dėl kitų priežasčių tokių, kaip netikrumas ar asmeninė nauda:

„Ir man atrodo, kad tie, kurie priešinasi, tai jie nebūtinai priešinasi pačiai tai idėjai. Dažniau gal daugiau priešinasi dėl pačios nežinomybės. Galbūt, kaip tas bus sutraukuota, kaip jiems patiem konkrečiai tas atsilieps, o ne dėl pačios tos idėjos.“

Jis turėjo kelias hipotezes, dėl ko žmonės reagavo būtent taip:

„Vadinasi, kažką ne taip komunikuojam arba dar galvojau, kad jie bijo, kad jiems baisu tuos sprendimus daryti su kitais žmonėm, su kitas darbuotojais. Kitas, kad gal reikia daugiau palaikymo tiems vadovam.“

Tikslinės pokyčio grupės buvo dvi: darbuotojai, kurie jautė nerimą, nes apie einamų metų vertinimo pasekmes (premijas) jie sužinojo įpusėjus metams ir tik dabar buvo pristatyti vertinimo kriterijai, pagal kuriuos bus vertinami praėjusio pusmečio darbai; bei vadovai, kurie susiduria su tokiomis darbuotojų reakcijomis ir suvokiamu neteisingumu bei dėl to grėšiančiu neadekvačiu savęs vertinimu metinių pokalbių metu. Šioje situacijoje darbuotojų pasipriešinimas galėjo kilti dėl to, kad jie neteko kontrolės jausmo (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2002) – jie nebegali įtakoti metinių pokalbių rezultatų. Kai kurie netgi išsakė savo pasipiktinimą, jog apie tokius sprendimus jie turėjo sužinoti metų pradžioje, nes dabar jau jie nieko nebegali padaryti.

Kita vertus, vėliau buvo organizuojami vidiniai susiderinimo susirinkimai – mokymai vadovams, kurių tikslas – suvienodinti metinių pokalbių praktiką, kad visi vadovai vienodai vertintų darbuotojus ir tokiu būdu būtų užtikrintas vienodas ir labiau objektyvus vertinimas visoje įmonėje. Tai užtikrintų teisingumą (Oreg, 2006). Tačiau mokymuose dalyvavo tik dalis vadovų. Todėl šis tikslas nebuvo įgyvendintas. Taigi, galima teigti, jog pokyčio metu daugelis darbuotojų argumentų buvo nukreipti į neteisingą pokyčio diegimo procesą.

IV atveju darbuotojų reakcijos taip pat buvo labai skirtingos, nes skirtingų pareigų darbuotojus pokytis palietė skirtingai. Vienas pardavimų vadybininkas išėjo dėl to, kad nebematė perspektyvos:

„Pardavinėti jam gal ir sekėsi neblogai, bet pagrindinė išėjimo priežastis buvo išgąstis. Jis išsigando, kad jis neparduos.“

Tuo tarpu kiti darbuotojai, kuriems buvo pasiūlyta persikvalifikuoti iš atrankų ir mokymų specialistų į pardavimų vadybininkus, vykdytojos žodžiais, sutiko tai daryti, tačiau nevykdė naujų pareigų. Interviu metu vykdytojas du kartus įvardijo, kad žmonės nenori keistis, o vėliau paaiškino, kad jo klaida buvo ta, kad nebuvo gautas tų žmonių pritarimas tikslui; jie nenorėjo vykdyti naujų užduočių. Taigi, šiuo atveju žmonės nepritarė pačiam tikslui.

V atveju agentas nieko nesakė apie darbuotojų nepritarimą idėjai. Kilę konfliktai gali būti traktuojami, kaip natūrali proceso dalis, tačiau tokias reakcijas galėjo sušvelninti vadovų reakcija (Hartel, Zerbe, Ashkanasy, 2005).

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad IV atveju darbuotojai priešinosi tikslui. I ir V atvejais darbuotojų pasipriešinimas buvo reakcija į procesą, o ne pačią pokyčio idėją. Todėl šie pokyčius įgyvendinantys vadovai turėjo atkreipti dėmesį į kilusias reakcijas, tačiau to nedarė. I atveju aukščiausio lygio vadovas panaudojo spaudimą, o IV atveju besipriešinantys darbuotojai vėliau buvo atleisti. V atveju vykdytojas ignoravo darbuotojų reakcijas. Nė vienu tirtų atvejų nebuvo reaguojama į pasipriešinimą, kaip į signalą, kad kažkas negerai pokyčio diegimo procese. III atvejo metu darbuotojai nesipriešino pokyčiui, tačiau tikrai sėkmingu pokyčio įgyvendinimu galima laikyti tik I atvejį, nes jo metu, agento teigimu, darbuotojai entuziastingai savarankiškai vykdė naujas užduotis ir prisiėmė naujus vaidmenis.

Taigi, pokyčių metu tik du vykdytojai naudojo tokias pasipriešinimo pokyčiui prevencijos strategijas, kaip į tikslinę grupę orientuota komunikacija bei darbuotojų įtraukimas į procesą. Pastaroji strategija laikoma efektyviausia įveikiant pasipriešinimą (Bordia, Hobman, Jones, Gillois, Gallan, 2002). Minėtais atvejais nebuvo susidurta su darbuotojų pasipriešinimu. Kitais dviem atvejais pokyčiai nebuvo nuosekliai suplanuoti. Galima netgi teigti, kad šiais atvejais nebuvo pokyčio įdiegimo proceso. Jų metu

buvo susidurta su pasipriešinimu, tačiau vykdytojai nereagavo į pasipriešinimą ir nenaudojo jokių pasipriešinimo įveikimo strategijų, nors interviu metu respondantai nurodė galimas pasipriešinimo priežastis. Paskutiniu atveju pokytis buvo suplanuotas, tačiau darbuotojai nebuvo įtraukti į procesą. Šio pokyčio metu kilusios darbuotojų reakcijos neįtakojė pokyčio įdiegimo, nors buvo gana intensyvios, o vykdytojas nieko nedarė, kad palengvintų darbuotojams pokyčio procesą.

Paklausus vykdytojų apie tai, ar jie buvo pasiruošę galimoms darbuotojų reakcijoms, 3 respondantai iš 5 atsakė, kad taip. Tačiau tik vieno jų pasiruošimas buvo paremtas objektyviu žinojimu, kiek užtrunka analogiški pokyčiai panašiose įmonėse. Kitais atvejais pasiruošimas galimoms darbuotojų reakcijoms buvo tiesiog žinojimas, kad žmonės gali reaguoti į pokytį. Vienu atveju buvo įgyvendinamas nuoseklaus augimo pokytis: vykdytojas palaikė nuolatinį glaudų kontaktą su darbuotojais ir matė jų reakcijas viso proceso metu ir tik šio pokyčio metu pastebėtas entuziastingas darbuotojų pokyčio priėmimas ir savanoriškas naujų užduočių ėmimasis. Taigi, diegiant planuotus pokyčius, vykdytojai, kurie nebuvo pasiruošę galimoms darbuotojų reakcijoms, susidūrė su pasipriešinimu pokyčiams.

Šio tyrimo metu pasiruošimas galimam pasipriešinimui buvo susijęs su prevencinių pasipriešinimo įveikimo strategijų naudojimu planuojant pokyčio diegimo procesą ir nuosekliu proceso planavimu. Su pasipriešinimu susidūrę vykdytojai nurodė, kad galimos pasipriešinimo priežastys glūdi neteisingai valdomame procese (nenuosekli komunikacija, darbuotojų neįtraukimas į procesą, netinkamas komunikacijos laikas ir pan.). Tačiau pokyčio metu jie nesiėmė jokių veiksmų, kad palengvintų darbuotojams pokyčio priėmimą ir nekeitė pokyčio diegimo proceso eigos.

11. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams

Šis kokybinis tyrimas parodė, kad pokyčių vykdytojų pasiruošimas pasipriešinimui yra susijęs su jų naudojamomis prevencinėmis pasipriešinimo įveikimo strategijomis bei pokyčio įgyvendinimo sėkme. Tačiau ateityje šie ryšiai turėtų būti išsamiau patyrinti išskleidžiant pasiruošimą galimoms pasipriešinimo reakcijoms, t.y. ką reiškia būti pasiruošusiam pasipriešinimui ir kokie yra galimi pasiruošimo lygmenys. Taip pat papildomi tyrimai padėtų patikrinti gautus rezultatus ir išanalizuoti galimus atvejus, kuomet pokyčių vykdytojai sureagavo į pasipriešinimą ir ėmėsi pasipriešinimo pokyčiams įveikimo strategijų, bei kokios tokios reakcijos pasekmės pokyčio rezultatui. Panašius tyrimus galima būtų atlikti pritaikant pasipriešinimo intensyvumo įvertinimo būdus. Įdomu būtų išsiaiškinti, kokia yra pokyčių vykdytojų patirties įtaka diegimo proceso valdymui ir ar padarė kažkokias išvadas iš ankstesnių pokyčių, jie pritaiko įgytas žinias kitą kartą. Tai padėtų suprasti, kiek sėkmingam pokyčio diegimui svarbus vykdytojo pasiruošimas (literatūros skaitymas, mokymai, panašių kompanijų patirties analizė), bei ankstesnė pokyčių įgyvendinimo patirtis.

Šio tyrimo metu vykdytojai nurodė, kad sėkmingam diegimo procesui svarbus detalus planavimas. Tačiau vieno sėkmingiausių nagrinėtų atvejų buvo naudojamas kiek kitoks, nuoseklus augimo, požiūris. Taigi, taip pat kyla klausimas, kas svarbiau diegiant pokyčius: detalus planavimas, ar darbuotojų įtraukimas į procesą. Bei kaip tai galima panaudoti pokyčių valdyme.

Tolimesni tyrimai taip pat turėtų daugiau dėmesio skirti pokyčio kontekstui (organizacijos savybėms, vykdytojo asmenybei ir pan.) bei objektyviems matavimams, ne vien tik vykdytojų pasisakymams. Šio darbo metu buvo tirtas suvokiamas vykdytojų pasipriešinimas pokyčiams, nes būtent jis turėtų įtakoti jų elgesį reakcijų atžvilgiu. Tačiau koks iš tikrųjų buvo pasipriešinimas ir ar jis buvo apskritai, objektyviai negalime pasakyti (Rusaw, 2000). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į pasipriešinimo apibrėžimą: mes pasipriešinimu laikėme lėtą pokyčio įgyvendinimą ir rėmėmės vykdytojo subjektyviu vertinimu, kaip greitai turi įvykti pokytis. Tačiau kartais agentai nėra sau apsibrėžę ar nusistatę, kiek laiko turi trukti procesas. Kita vertus kartais pokyčio metu atsiranda intensyvios darbuotojų reakcijos ir neaišku, kaip analizuojant duomenis jas traktuoti. Akivaizdu, kad emocinės ir kognityvinės reakcijos įtakoja pokyčio sėkmę (Hartel, Wilfred Zerbe, Ashkanasy, 2005), todėl vykdytojai turi reaguoti ir į jas.

IŠVADOS

1. Pokyčių vykdytojai, kurie nėra pasiruošę galimoms pasipriešinimo reakcijoms, yra mažiau linkę naudoti prevencines pasipriešinimo pokyčiams įveikimo strategijas.
2. Pokyčių vykdytojai, susidūrę su pasipriešinimu pokyčiams, nenaudoja pasipriešinimo įveikimo strategijų, palengvinančių pokyčių priėmimą.
3. Pasipriešinimo pokyčiui reakcijos neįtakoja suplanuoto pokyčio proceso eigos.
4. Pokyčių metu naudojamos prevencinės pasipriešinimo įveikimo strategijos užtikrina sklandesnę pokyčių eigą ir planuotą rezultatą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Askarany D. *Characteristics of Adopters and Organizational Changes* // *Thunderbird International Business Review*, 2006, Vol. 48, Iss. 5, p. 705 – 725.
2. Bandzevičienė R. *Inovacijos socialinėje politikoje ir praktikoje* // *Socialinis darbas*, 2007, No. 6, Iss 1, p. 35 – 43.
3. Barnett W. P., Carroll G. R. *Modeling Internal Organizational Change* // *Annual Reviews of Sociology*, 1995, Vol. 21, p. 217 – 36.
4. Bolognese A. F. *Employee Resistance to Organizational Change* // *Organizational Issues and Insights*, 2002, p. 1 – 6.
5. Bordia P., Hobman E., Jones E., Gallois C., Callan V. J. *Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies* // *Journal of Business Psychology*, 2004, Vol. 18, No. 4, p. 507 – 530.
6. Brown L. A. *Innovation diffusion: A new perspective*. New York: Methuen, 1981.
7. Burgelman R. A. *Fading Memories: a Process Theory of Strategic business exit in dynamic environments* // *Administration and Society*, Vol. 39, p. 24 – 56.
8. Burke W. W. *Organization Change: Theory and Practice*. London: Sage Publications, 2002.
9. Burner J. *Change: Managing Yourself and Others* // *Joint Region Program Committee Meetin. Mississippi State: Southern Rural Development Center*, 1992, p. 45 - 58.
10. Burnes B. *Complexity theories and organizational change* // *International Journal of Managemet Reviws*, 2005, Vol. 7, Iss. 2, p. 73 – 90.
11. Cassell C., Symon G. (eds) *Essential guide to qualitative methods in organizational research* // Sage publications. London: Thousand Oaks, New Delhi, 2004, p. 271-287.
12. Chen C. *Analysis of the Knowledge Creation Process: An Organizational Change Perspective* // *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 2007, Vol. 10, Iss. 3, p. 287 – 313.
13. Connor P. E., Lake L. K. *Managing organizational change*. New York: Praeger, 1988.
14. Dent E. B., Goldberg S. G. *Challenging „Resistance to Change“* // *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1999, Vol. 35, No. 1, p. 25 – 41.
15. Durant M. W. *Managing Organizational Change*. Columbia: Credit Research Foundation, 1999, p. 1 – 7.
16. Freedman A. M. *The Undiscussable Sides of Implementing Transformational Change* // *Counseling Psychology Journal: Practice and Research*, 1997, Vol. 49, No. 1, p. 51 – 76.
17. Giangreco A., Peccei R. *The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context* // *Journal of Human Resource Management*, 2005, Vol. 16, Iss. 10, p. 1812 – 1829.

18. Gustafson D. H., Sainfort F., Eichler M., Adams L., Bisognano M., Steudel H. *Developing and Testing Model to Predict Outcomes of Organizational Change // HSR: Health Services Research*, 2003, Vol. 38, No. 2, p. 751 – 776.
19. Hartiel C. E. J., Zerbe W. J., Ashkanasy N. M (eds) *Emotions in Organizational Behavior*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, p. 295 – 335.
20. Holbeche L. *Understanding Change. Theory, Implementation and Success*. New York: Elsevier Science & Technology, 2006.
21. Jones L., Watson B., Hobman E., Bordia P., Gallois C., Callan V. J. *Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level // Leadership and Organization Development Journal*, 2008, p. 394 – 316.
22. Knoche H. B. *The Emergence of Organizational Change: a Nonlinear Dynamical Perspective // Academy of Management Best Conference Paper*, 2006.
23. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press 1996.
24. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
25. Lau C., Woodman R. W. *Understanding organizational change: A schematic perspective // Academy of Management Journal*, 1995.
26. Lewin K. *Lauko teorija socialiniuose moksluose. Rinktiniai teoriniai straipsniai*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2007.
27. *Managing Change and Transition. Harvard Business Essentials*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
28. March J. G. *Footnotes on organizational Change // Administration and Society*, 1982, Vol. 26, p. 563 – 597.
29. McCathy B. *The two dimensions of organizational change // Strategic HR Review*, 2004, Vol. 4, Iss. 1, p. 20 – 23.
30. Merton R. K. *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action // American Sociological Review*, 1936, Vol. 1, p. 894 – 904.
31. Msweli-Mbanga P., Potwana N. *Modelling participation, resistance to change, and organizational citizenship behaviour: A South African case // South Africa Journal of Business Management*, 2006, Vol. 37, Iss. 1, p. 21 – 28.
32. Oreg S. *Personality, Context, and Resistance to Organizational Change // European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2006, Vol. 15, Iss. 7, p. 73 – 101.
33. Patric F. S. *Using Resistance to Change (and the TOC Thinking Processes) to Improve Improvements [žiūrėta 2009 m. kovo 17 d.] Prieiga per internetą: www.focusedperformance.com/articles/resistancetext.pdf*.
34. Rothwell W. J., Sullivan R. (eds) *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants*. 2-ed. San Francisco: Pfeiffer, 2005.

35. *Rusaw A. C. Transforming the Character of Public Organizations – Techniques for Change Agents. London: Quorum books, 2000.*
36. *Santos V., Garcia T. Organizational Change: The role of Managers' Mental Models // Journal of Change Management, 2006, Vol. 6, No. 3, p. 305 – 320.*
37. *Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 3-ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.*
38. *Senge P. M. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 2006.*
39. *Szabla D. B. A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies // Human Resource Development Quarterly, 2007, Vol. 18, No. 4, p. 525 – 558.*
40. *Thomas M. High-Performance Consulting Skills: The Internal Consultant's Guide to Value Added Performance. London: Throgood, 2004.*
41. *Zakarevičius P. Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006, Iss. 38, p. 183 – 193.*

1 lentelė. Sukoduotas interviu protokolas: I atvejis

Protokolas	Kodas
R: Šiomet, jeigu grįžti prie veiklos aptarimo, na sistema jau kaip minėjau, funkcionuojanti. Šiomet bandėme įgyvendinti tokį kaip pokytį sistemai – norėjome pririšti metinius pokalbius prie metinių rezultatų, atlygio.	pokytis
Irgi toks jautrus momentas: atlygis yra jautriausias iš visų kas keičiasi, kaip žmonės reaguoja.	požiūris
Tiesiog buvo įvairių reakcijų: vieni palaikė tai, kaip pasakyti, tie, kurie daugiausiai nuveikė, daugiausiai prisidėjo prie organizacijos, turėtų ir daugiausiai gauti. O tie, kurie mažiausiai nuveikė pačiai organizacijai, turėtų mažiausiai ir gauti. Tiesiog pačiai organizacijai tas diferencijavimas yra gan naujas, kaip ir patiems žmonėms. Daug kas sako „ar jūs nepadarysit dar blogiau, negu kad buvo, norėdami motyvuoti tuos geriausius išvis demotyvuosit visus. O jeigu jis dirba gerai, bet ne taip labai gerai, tai kaip čia jis gaus mažesnę premiją. Kaip jam jaustis? Taigi demotyvuotas bus žmogus.“ Tai buvo tokių tikrai reakcijų, natūralu.	reakcija
I: Kaip Jūs pati į tai reagavote?	
R: Nu kaip aišku aš ir pati nežinojau, kaip ten viskas vyks. Gerai viskas bus ar blogai. Ar tikrai apsiteisins viskas, ar nepasiteisins.	netikrumas prieš pokytį
Aišku pasikeitė aplinkybės ir išvis tų premijų nebuvo. Kaip ir gavosi, kad daug triukšmo dėl nieko.	
Bet aš pastebėjau, kad vadovai pradėjo žymiai atsakingiau žiūrėti į darbuotojų veiklos vertinimą: „kokį balą parašau, tai galiausiai pinigine prasme išsiverčia“.	rezultatas
Tai daug dėmesio skyrėme tam, kaip jau teisingai viską daryti, objektyviai vertinti pagal kriterijus.	pokytis
bet Jūsų klausimas kitas buvo – kaip konkrečiai reagavau, ane?	
I: Taip	
R: na aip, aš galvoju, kad vienas dalykas yra, kad tai jau buvo nuspręsta aukščiausio vadovo.	pokytis
Tai nebuvo aiški idėja, kurią mes iškeliam svarstyti visiems darbuotojam ir vadovam. Tai yra tai, ką mes šiomet darysime.	žmonių įtraukimas
Mes pabandysim ir pažiūrėsime ar tas pasiteisina, ar ne.	požiūris
Bet šiomet tai bus. Ir nesvarbu, ar žmonės tą palaikys, ar ne.	požiūris
Iš vadovų pusės, iš tos – kitos tikslinės auditorijos pusės, jiems taip pat buvo labai svarbu, nes staiga jie turi pačiam darbuotojui pasakyti, kad „žinai, tu nesi toks jau geras darbuotojas“, kaip iki šiol, tarkim būdavo.	pokytis
Dabar griežčiau pasižiūrėjome tuos kriterijus.	pokytis
Tai iš vienu jautėsi tas palaikymas, o kiti sakė, kad ta išvis nesąmonė, kad nežinome tų kriterijų ir išvis, kam to reikia, kam diferencijuoti. Ir netgi nuėjus pusę kelio, iškomunikavus visiems žmonėm, kad bus taip, jie pasakė „atšaukiam, nebedarom“. Tai man tai jau yra daug tvirčiau, negu kai darbuotojai pasako. Nu nes jeigu jau vadovai nemato tame prasmės, tai kas mato?	reakcija
Tai vat jų reakcija man atnešė daugiau baimių ir neuztikrintumo apie tai, ką mes darome, kad darome gerai. Tačiau buvo aukščiausio lygio vadovas, kuris sakė, „ką Jūs čia dabar darot? Taigi mes susitarėm. Viskas, jokio kelio atgal.“ Tai vat aukščiausio lygio vadovo palaikymas duodavo stiprybės eiti kažkur toliau.	reakcija į reakciją

1 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: I atvejis

Protokolas	Kodas
Aišu, kaip sakiau, galiausiai nieko nesigavo. Na ne tai, kad „nieko“, tiesiog pinigų nebuvo ir viskas.	
I: O kaip tuomet buvo, kai vadovai jau suabejojo? Kaip tuomet, kokia reakcija Jūsų buvo?	
R: Nu tai tada yra toks pasimetimas iš tikrųjų. Sutrikimas.	reakcija į reakciją
Aš nežinau, ar čia emocijas dabar įvardinti, ar ką. Ar atoveiksmius?	
I: Ir mintis, reakcijas ir tai, ką veiksmų prasme tai įtakojo šiame visame procese.	
R: Tai, kad įtakotų veiksmus, tai tokių nebuvo. Na vis tiek toliau darėm taip.	reakcija į reakciją
I: Netgi po to, kai vadovai pasakė taip?	
R: Taip. Na tai tikrai ne visi vadovai taip buvo. Tai gal trečdalis buvo, kurie taip atšaukė. Kiti sakė „darom“.	reakcija
Tiesiog gal viduje nebuvo taip išdiskutuota, aptarta. Buvo tiesiog pasakyta, kad bus taip, o Jūs turėsite tai įgyvendinti.	reakcijos priežastys
Tai ta abejonė vadovų taip privertė suklusti. Ir man tai buvo net nusivylimas, kad vadovai nepalaiko tos idėjos. Vadinasi, kažką ne taip komunikuojam arba dar galvojau, kad jie bijo, kad jiems baisu tuos sprendimus daryti su kitais žmonėm, su kitas darbuotojais. Kitas, kad gal reikia daugiau palaikymo tiems vadovam.	reakcija į reakciją
Priešiškumas rodo nesaugumą. Nesaugumą reikia sulaikyti tame visame.	reakcijos priežastys
Tai mes darėm tokius kaip ir vidinius mokymus vadovam, bet ten dalyvavo daugiau tokie jaunesni vadovai ir dalis senesnių. Tai tada tos baimės kaip ir buvo iššnekėtos. Sutarta, kaip darom, jeigu tas, kaip darom, jeigu anas. Tokio daugiau susitarimo.	pokytis
Tai man buvo išmokta pamoka, kad reikėjo įtraukti visus vadovus į tuos vidinius mokymus, diskusiją.	ką darytų kitą kartą
I: O sakykite, tie vidiniai mokymai buvo suorganizuoti, kai supratote, kad komunikacijos per mažai, ar čia tiesiog buvo numatyta pradžioje, kad bus jie?	
R: Jie jau buvo numatyti. Taip.	pokytis
I: O Jūs pradžioje planavote visą procesą, kaip įgyvendinsite visą veiklos valdymą?	
Tas pririšimas prie pinigų tai buvo labai greitas sprendimas. Pasiruošimo nebuvo tikrai. Jokio plano, kad dabar tą padarysim, o dabar tą. Mini veiksmų planas buvo, kad iškomunikuojam per vadovų posėdį, po to visą tą iškomunikuojam darbuotojams, tada darom mokymus vadovam. Ypač tiems, kuriems tai gal pirmesnieji pokalbiai, kaip juos vesti. Ir viskas.	planavimas
I: O žmonių reakcijos?	
R: Į tuos pinigėlius? Na tikrai buvo tokių baimių, „kaip mane įvertins?“, „kokio dydžio premiją gausiu?“. Tokių baimių tikrai buvo. Ne tai kad gal baimės, bet nerimo. Kad dar baisiau tapo tie pokalbiai ir netgi žmonės juokavo, kaip čia dabar padaryti, kad vadovas gerai įvertintų. Juoko forma „ką čia, gal kavos atnešti, ar ką“. Tas juokas irgi rodo stresą. Jie čia per juokus nuleidžia, o iš tikrųjų per juokus ir pasako „na kaip čia tas vadovas dabar mane įvertins?“.	reakcija
Ir vat čia galvoju, kad nebuvo tokio sistemingo pokyčio įdiegimo.	ką darytų kitą kartą

1 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: I atvejis

Protokolas	Kodas
Mes tai iškomunikavome elektroniniu paštu tiesiog kad per vadovų posėdį nuspręsti tokie dalykai. Ir kai kurie skyriai padarė savo posėdžius ir ten aš pati ėjau pristatinėjau, kodėl to reikia, pagal kokius kriterijus bus įvertinta. Tai galvojau, būtų gerai tuose skyriuose pristatyti gyvai. Ne tik kad tik gyvai tą pačią informaciją nusiųsti. Nes tada šiek tiek matai žmonių reakcijas. Ir aišku, tas įtakoja neadekvatų savęs vertinimą. Kai žinai, kad bus pririšta prie pinigų, tu nori kuo daugiau ir tuomet per daug gerai save įvertini pagal tuos kriterijus. Tada vadovam taip pat sunku taip pasakyti, kad „na, taip nėra, kaip tu sakai“. Tai va.	pokytis
I: Pokalbių metu tai buvo išaiškėję?	
R: Taip.	
I: O Jūs bandėta kažką daryti su tuo nerimu, ar tas mėginimas buvo tik tų posėdžių metu?	reakcija į reakciją
R: Taip, daugiau tik per tai.	reakcija į reakciją
I: Ir Jūsų manymu to užteko?	
R: Aš sakau, kad tai daugiau galėjo būti daugiau visai organizacijai, nes čia daugiau buvo tuose visuose padaliniuose, ne visoje organizacijoje. Nes kai kalbi, tu daugiau matai iš žmonių veidų, ar jie piktinasi, ar jie bijo ir tada žinai, kaip reaguoti ir sakai, kodėl to reikia. Tai vat to, aš galvoju, trūko.	ką darytų kitą kartą
Aišku, vadovai irgi komunikavo savo darbuotojams. Kiekvienas vadovas irgi vaidino savo vaidmenį, reagavo.	pokytis
I: O Jūs sakėte, kad tik keliuose skyriuose buvo tokie susirinkimai. Kodėl tiktai būtent tuose skyriuose vyko tokie susirinkimai?	komunikacija
R: Daugiau, kaip vadovai pasikviesdavo. Čia daugiau iš vadovų iniciatyvos išplaukė. Kai kurie patys pristatydavo, o kiti sakydavo „geriau tu ateik ir pristatyk“. Nu kad čia daugiau neutralus žmogus, kad čia „ne mano sugalvota, organizacijos tokia pozicija“.	komunikacija
I: Tai tiesiog jeigu vadovai norėjo (jie visi darė susirinkimus). Tie, kurie norėjo, tie ir pasikvietė Jus.	komunikacija
R: Taip. Dar buvo visiems darbuotojam meilu iškomunikuotas tas sprendimas.	komunikacija
I: Ir kodėl Jūsų manymu žmonės būtent taip reagavo – Jūs minėjote kelis kartus. Gal dar žinote kažkokių dalykų, priežasčių, kodėl jie būtent taip reagavo, kodėl tokios skirtingos reakcijos.	
R: Na, čia gali būti tikrai labai daug priežasčių. Viena, kad gali nepasitikėt savo vadovu, kad jis objektyviai įvertins ir kaip jis bus įvertintas – net nežinau, kaip čia dabar pasakyti... kad iš to gali kilti tokia baimė ir nežinomybė. Ir anksčiau taip niekada nebūdavo – tiesiog gaudavai Kalėdoms pinigų ir viskas. O dabar tu tarsi turi pagal savo veiklos rezultatus. Ir aišku, dar vienas vadovas pasakė „mums nebuvo pasakyta metų pradžioje, kad mes savo rezultatus gausime“. Nu taip, nebuvo, bet ar būtinai reik sakyti, kad reik gerai dirbti? Aš čia galvoju, kad yra ir taip, ir taip, argumentų yra ir tokiu atveju. Nes tikrai, jeigu žinai, tai visus metus jauties saugiai, visus metus turi laiko stengtis ir nuo to priklauso. O dabar jau ko nepadarei, to nepadarysi. Labai greitai viskas vyksta. Tai tas gal buvo, kad viskas buvo taip staigiai nuleista. Kodėl dar tokios reakcijos... kiti, kur jaučia, kad tikrai gerai dirba, tai ramiai labai jautėsi. Gal jiems kažkaip kitaip... Aišku, pinigai tai jautriausias momentas, aš manau... Na daugiau, žinokit, negaliu pasakyti.	reakcijos priežastys
I: O pradžioje Jūs pati asmeniškai tikėjotės tokių reakcijų?	pasiruošimas reakcijai

1 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: I atvejis

Protokolas	Kodas
R: Taip.	pasiruošimas reakcijai
I: Netikėtų dalykų buvo iš žmonių?	pasiruošimas reakcijai
R: Netikėtų reakcijų? Ne. Gal daug tų reakcijų, aišku, ir neateina iki mūsų skyriaus, nes mūsų organizacijoje, kiek, apie 160 darbuotojų. Tai jaučiu, kad daugiausiai reakcijų vyksta kabinetuose tarpusavyje su kolegomis. Galbūt, pas savo vadovą. Iki mūsų ateidavo drąsiau arba tie, su kuriais arčiau būni, na, kasdien susiduri, jauti. Ir per tuos posėdžius kažkiek gali pajaus. Pirmiausia žmonės tik klauso akis išpūtę... daugiau gal iš veidų, iš kūno kalbos gali suprasti jų reakcijas.	pasiruošimas reakcijai
I: Ir dabar jau paskutinė tokia tema. Jeigu dar kartą darytumėte tokį pokytį, ar ką nors darytumėte kitaip?	ką darytų kitą kartą
R: Tam iš anksto jau pasiruošti, metų pradžioj komunikuoti, kad toks bus įdiegtas pokytis, turėt aiškius kriterijus, kuo vadovaujantis mes vienokio ar kitokio dydžio tą premiją mokėsime. Tokius dar aiškesnius, nes mes juo turėjom, bet gal dar aiškesnius, sukongretint. Galbūt netgi kažkiek susitarti, dėl kokių rodiklių kalbam, kad galėtume per metus pamatuoti. O ne tik pabaigoj kažkaip bendrom frazėm. Kad žinotų žmogus, koks tikslas yra jam užbrėžtas gan apčiuopiamas. Ten „vykdyti ten tą ir tą“, bet kiek vykdyti konkrečiai. Na va tokius visokius apibrėžti. Na ir paskui prieš pradėdant tą pokytį daugiau toko komunikavimo su žmonėm net per tuos skyrių posėdžius, manau, tai gerai buvo, kur buvo tie pristatymai skyriuose, tai ir kituose skyriuose padaryti, kad tai būtų visiem žmonėms tas dėmesys, žodinis paaiškinimas.	
I: Ir kad būtent Jūs pati dalyvautumėte tuose visuose susitikimuose?	ką darytų kitą kartą
R: Taip.	ką darytų kitą kartą
I: O kalbėdama apie darbuotojų reakcijas, kad gauti iš jų grįžtamąjį ryšį, ką tuomet daryt su tuo grįžtamuju ryšiu? Na vat, kai sužinai, kad jų reakcijos skirtingos, koks tikslas gauti tą grįžtamąjį ryšį?	ką darytų kitą kartą
R: Na tam, kad mažinti pasipriešinimą. Aš galvoju, kai tų reakcijų sulauki, imiesi veiksmų. Nuraminti žmogų, jeigu jis bijo. Natūralu – pokyčio metu visi bijo, nes nežino kažko. Tiesiog nuraminti, kad viskas čia bus gerai, tau gerai sekasi. Na vat čia nėra, kad kažkas paims ir tą balą tau nuims. Tas balas reiškia tą, tą ir tą, komunikuoji ten, laiku padarai užduotis ir t.t. nu ir kai tu pats to tokio aiškumo daugiau įneši. Jeigu yra toks visai neigiamas nusistatymas, tai irgi įsiklausyti gali į argumentus, kodėl čia neigiama, kodėl tu galvoji, kad tai neigiama. Ar tu galvoji, kad tai neteisinga atlyginti tiems, kas daugiau padaro, o kas tinginauja - tam mažiausiai. Ir gali diskutuoti. Ir man atrodo, kad tie, kurie priešinasi, tai jie nebūtinai priešinasi pačiai tai idėjai. Dažniau gal daugiau priešinasi dėl pačios nežinomybės. Galbūt, kaip tas bus sutraukuota, kaip jiems patiem konkrečiai tas atsilies, o ne dėl pačios tos idėjos. Kažkaip taip galvoju. O ten, kur ateina grįžtamasis ryšys palaikymo, tai labai gerai. Nu tiems pokyčių įgyvendintojams tai yra varomoji didelė jėga. Vadinasi, žmonės mato kai kurie, kad to reikia. Tai valio, vadinasi ne mes vieni taip galvojam. Na ir tada kažkaip skatina tave toliau kažką daryt. „seniai jau taip reikėjo“ – ir tada tave kažkaip... motyvacijos daug daugiau.	ką darytų kitą kartą

2 lentelė. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
I: Taigi Jūs esate įgyvendinęs kažkokių pokyčių, liečiančių kitų žmonių darbą: kažkokiais funkcijas, užduotis ar jų atlikimo būdą. Norėčiau, kad papasakotumėte apie kuri nors pokytį, vykusį per pastaruosius metus ar du ir kuris būtų Jums įsimintiniausias.	
R: Šitoj įmonėj ar apskritai?	
I: Apskritai.	
R: Bet kaip, darbine prasme, iš vadovavimo pusės?	
I: Taip.	
R: Tai vienas turbūt iš tokių pagrindinių, kiek aš čia esu šitoj įmonėj tai struktūros pasikeitimas: departamento struktūros peržiūrėjimas. Tai turbūt toks didžiausias. Dabar kelis mėnesius ir darome jį.	pokytis
I: Mhm... Tai gal tuomet toliau apie jį ir pasikalbėtume. Tai pradžioje norėčiau išsamiau išgirsti apie patį pokytį ir jo aplinkybes: kas buvo daromas, kas vyko ir koks buvo kontekstas?	
R: Tai kaip ir kontekstas yra toks, kad kaip ir daugelyje įmonių svarbiausia kuo efektyviau naudoti ir paskirstyti išteklius, optimizuoti visus kaštus. Tai yra struktūros peržiūrėjimas, visų darbuotojų funkcijų peržiūrėjimas, visų darbų peržiūrėjimas, dubliavimų suradimas ir sumažinimas. Kaip sakoma, stengiamės kuo efektyviau visus tuos išteklius išdėlioti ir paskirstyti, kad nebūtų kažkokio funkcijų persidengimo. Iš kitos pusės, žiūrime ar įmanoma sumažinti kažkokius kaštus: gal žmonių yra per daug arba žmonės daro ne tuos dalykus, kurių reikia kitaip sakant, nėra visiškai optimaliai išnaudojami. Tai pagrindiniai būtų tokie dalykai.	problema
I: Tai yra toks tikslas arba idėja arba priežastis, o kas buvo daroma veiksmų prasme?	
R: Na, tai veiksmų prasme galima išskirti kelis dalykus. Tai visų pirma struktūros ir darbų pasiskirstymo peržiūrėjimas, persidengimo, dubliavimo. Kitas dalykas ar apskritai nėra per daug žmonių dabartinėm [darbų] apimtim. Ir ar nėra tokio dalyko, kad žmogus tik vieną kažkokią funkciją atlieka, o galėtų būti universaliau žmonių ištekliai būti panaudoti. Tai kalbant apie struktūrą... čia yra labai susiję dalykai: tiek pačios struktūros peržiūrėjimas, tiek žmogiškųjų išteklių peržiūrėjimas. Gali būti struktūra gera, bet per daug arba per mažai žmonių arba struktūra kaip ir gera o žmonių pakanka, jeigu perdėlioji jų funkcijas. Šiuo atveju abeiose srityse galima buvo padaryti pokyčių: tiek peržiūrėti ir perskirstyti funkcijas, tiek perskirsčius darbus pažiūrėti, ar galima išsiversti su mažiau žmonių.	pokytis
I: O tai kurie skyriai jau buvo peržiūrėti ir darbai perskirstyti?	
R: Pavyzdžiui viena iš tokių sričių, kur labai aiškiai pasimatė persidengimas darbų dubliavimas, yra žmonės, dirbantys su slaptaisiais tyrimais: viename skyriuje koordinavimas, kitame skyriuje slaptųjų tyrimų anketų tikrinimas, peržiūra ir dar dalį tų pačių dalykų atlikdavo projektų vadovai, tiesiogiai rašantys ataskaitas. Kitaip sakant per visus tris skyrius eidavo, darydavo kiek skirtingus dalykus, bet dalis darbų buvo tie patys. Tai vat čia, visų pirma reikėjo peržiūrėti ir kad nebūtų veltui tos valandos. Na gerai aišku, kad visi peržiūri, bet vat tokio aiškaus pasiskirstymo tai nebuvo.	problema
Tai toj vietos susitvarkėme gana gerai. Aišku, ateityje pasimatys, kiek čia visko reikia keisti,	gal būt reikės keisti
bet susitvarkėm: pasidarėm gana aiškų tvarkos aprašą – kokie darbuotojai, kokioje tyrimų stadijoje, ką turėtų daryti ir stengiasi visi laikytis šitos tvarkos.	pokytis

2 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
Kitaip sakant, aišku ką ir kur daro projektų vadovai, ką daro lauko tyrimo koordinatoriai, ką daro tie, kurie tikrina ir suvedinėja duomenis.	rezultatas
Kitaip tariant, stengiamės išvengti to dubliavimo ir bereikalingo skaitymo. Kad žinotume, ką turi skaityti ir tikrinti projektų vadovai – nes jie vis tiek yra pagrindiniai, kurie ir geriausiai išmano –, o mūsų daugiau atlieka tokią techninę funkciją	pokytis
Na ir vienas iš tokių sprendimų kur jau šiomet padarėme papildomai, tai kad reiktų skirstyt ne pagal skyrius, pagal funkcijas, o turėtų būti tokia slaptųjų pirkimų komanda. Jinai turėtų būti atskirai: vienur sėdėti žmogus, kuris koordinuoja, vienur sėdėti žmogus, kuris tikrina komentarus arba suvedinėja, netgi išsodinimo prasme geriausia, kad tie žmonės sėdėtų kartu, girdėtų jaustų, kartu pasišnekėtų, ką vienas ar kitas daro, vienas iš kito išmoktų ir vienas kitą pavaduotų.	pokytis
I: Tai čia kur dabar įvyko neseniai šitas persikraustymas?	
R: Taip. Viena iš pagrindinių priežasčių kartu sodinti – tai kad nebūtų tokio dubliavimo. Ateina tyrimas ir jis yra vienoje patalpoje, pas tuos pačius žmones jie žino, ką daro kitas ir aišku nebedaro to paties. O jeigu reikia, jie pasitaria kas ką daro. Kitaip sakant, toks ėjimas nuo funkcinio pasiskirstymo prie komandinio darbo ir apsidalinimo pagal poreikį.	pokytis
I: O tai kaip Jūs sakėte, kad anksčiau vis tai, ką anksčiau darydavo visi - koordinatoriai, tikrinimas ir projektų vadovai – tai dabar jie visi to paties nebedaro?	
R: Na, tai dabar matysim, kas bus iš tikro. Jie dabar sėdi vienoj vietoj, tai kai bus pirmas tyrimas, tada ir pamatysim realiai, kaip čia geriau veikti.	dar rezultatas neaiškus
I: Tai čia dabar sėdi kartu koordinatoriai ir tie, kurie tikrina?	
R: Taip.	
I: Na, projektų vadovai atskirai, bet kaip tik vakar pagalvojome, kad būtų labai gerai, jeigu projektų vadovai sėdėtų kažkur šalia, kad, kaip sakant, visi jaustų pulsą vieni kitų. Nes dar dalinai persidengimas neišvengiamas yra. Dabar jis yra tarp dviejų – tarp projektų vadovų ir slaptųjų pirkimų koordinatorių.	
Aišku, kitas etapas jeigu turėsime toliau softą, kuris skirtas bus slaptųjų pirkimų atsiuntimui ir iškart jau suvedimo klausimas atkreiptas. Tada ir tas koordinavimas lengvesnis ir tyrimai grįžta greičiau ir tada aišku struktūrą vėl reikės peržiūrėti. Bet šiai dienai turime tokią situaciją ir įsivaizduojame, kad blogiau jau nebus negu buvo, o geriau turėtų būt.	kontekstas
I: O tai tarp pačių darbų peržiūrėjimo tarp koordinatorių ir tikrintojų. Tas peržiūrėjimas vyko iki jų susėdimo kartu?	
R: Peržiūrėjimas kuria prasme?	
I: Tai yra, tų darbų, kad jie nesidubliuotų. Sakėte, kad buvo iš pradžių žiūrėjimas, kad tą patį darbą daro trys grandys...	
R: Tai nėra visiškai tą patį, bet dalis darbų. Sunku be konkretaus tyrimo pasakyti, bet dalis persidengdavo. Ne tai, kad visiškai persidengtų – nes tai būtų visiškai nelogiškai -, bet koordinatoriai turi peržiūrėti, ar viskas atlikta, ar viskas teisingai, toliau veda komentarus kiti, kurie turi peržiūrėti dar kartą. Kadangi projektų vadovas yra sprendėjas, ar viskas yra teisingai, tai jis buvo trečias žmogus, kuris žiūrėdavo. Jeigu visi spėtų, tai pagal tokią struktūrą visi turėtų pasižiūrėti, bet ne visos dalys spėdavo, tai esminiai, kurie toje grandyje turėdavo – pasižiūrėdavo.	problema

2 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
Tai tas dubliavimo atsisakymas ir prieš persėdimą buvo padarytas, bet vis tiek žmonės atskirai sėdi, tai jie turėdavo klausinėti „ką tu darei? Ko tu nedarei?“. Tai susėdimas yra dar vienas papildomas žingsnis toksai.	pokytis
I: O kaip vat buvo bandoma atskirti tuos darbus? Tuos tikrinimus, tuos kriterijus.	
R: Tai kaip sakiau, susidarėme tokią tyrimo eigą, visą tyrimo aprašą. Buvo susirinkimai. Ir esant reikalui daromi susirinkimai, kai iškyla vienas ar kita problema, matom, kad dubliuojasi, tada visi suinteresuoti susirenka: tek projektų vadovai, tiek tikrintojai tiek koordinatoriai ir žiūri, kurioj vietoj stringa tyrimas einasi lėčiau. Vadinasi, vėl kažkas dubliuoja kažką. Ir kai tas tyrimų aprašas padarytas,	pokytis
atsiliepimai iš visų ateina, kad yra geriau. Žinoma, galima ir tobulinti viską, daug geriau padaryti, bet yra tas aiškesnis viso darbo struktūrinimas. Galima sakyti, jis padėjo.	rezultatas
I: O val visa ta idėja – peržiūrėti tuos darbus – tai čia buvo tie susirinkimai: kiekybinių tyrimų skyriaus) ir duomenų departamento, duomenų departamento su ŽRT (Žmogiškųjų resursų tyrimų skyrius)?	
R: Su ŽRT. Slaptuosius pirkimus su jais darome. Kiekybinių irgi buvo.	
Kadangi su ŽRT pasiteisino, tai tuo pagrindu mėginome ir su visais kitais nusistatyti kažkokias aiškesnes eigas.	pokyčio metu kuriamas planas
Kai daug kas vyksta pagal nusistovėjusius papročius ilgą laiką ir jei kas stringa reikia žiūrėti, kodėl.	problema
Nes jeigu kažkam atrodo, kad viską galima padaryti geriau ir yra idėjų, kaip tai padaryti, tada sėdam susižiūrim, susirašom (geriausia tokius dalykus užsirašyt. Nes jeigu nėra užrašyta, tai vis tiek ilgainiui pasimiršta).	žmonių įtraukimas
I: O kieno iniciatyva buvo tas susirinkimas?	
R: Sunku pasakyt. Bet kažkaip natūraliai išplaukė. Negaliu pasakyt, kad aš ten vienas inicijavau jį, kad reikia... vis tiek reikėjo daug ką pasižiūrėt, pačiam kildavo klausimų, kodėl čia taip, tada šnekėdavom su vienais kitais. Tada matome, jeigu yra problema, natūraliai atsirasdavo poreikis. Susėdam pasidarom ir tada lengviau dirbti ir efektyviau.	pokyčio metu kuriamas planas
Na vėlgi atsiremiant į tą pačią užduotį pirmine, kaip sakiau, kaip viską padaryt greičiau ir geriau, ir su mažesnėm sąnaudom. Taip sakant, atsiremiant į tokią užduotį ir pasižiūri, kaip galima šitai padaryt geriau ir kad mažiau kainuotų. O jei daugiau kainuotų, tai kokia iš to didesnė nauda, pridėtinė vertė. Ir kaip šiuo atveju, pradžioje, kai jos sėdėjo atskirai, turėjome vieną koordinatorę ir dvi tikrintojas (suvedėjas komentaru ir scenarijų tikrintojas) – turėjom tris žmones, o dabar įsivaizduojam kad turėtų du žmonės susidoroti jos dviese ten sėdi. Kitaip sakant, vienu žmogum mažiau ir susitvarkyt. Aišku, jeigu neužpuls keli tyrimai vienu metu, bet jeigu bus nuoseklus tyrimų plaukimas, gana nuoseklus grafikas, tai vietoj pernai dviejų turėtų du žmonės susitvarkyti.	pokytis
I: Tai čia galvojate ateity žiūrėti, kas liks iš šitos komandos?	

2 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
I: O kaip buvo nuspręsta, su kuriuo žmogum atsisveikinti?	
R: Tai iš daugelio kriterijų žiūrėjom iš tikro. Tiek pagal darbo efektyvumą, požiūrį į darbą, pagal atsiliepimus vadovų, galų gale klaidas daromas. Kitaip sakant, buvo toksai kompleksas... esmė ne ta, kad su kuriuo atsisveikinti, o ta, kad tie, kurie efektyviau ir geriau dirbtų. Žiūrėti iš tos pozityvios pusės. Jeigu reikia rinktis žmones, tai reikia, kad dirbtų pats geriausias. Nes buvo žiūrima pagal ligšiolinę situaciją – kuris geresnis ir efektyvesnis ir dar papildomas toks kriterijus, kad žmogus, tas iš tų dviejų, galėtų daryt ne tik ką darė ligi šiol, bet ir esat reikalui kad pradėtų mokytis koordinuoti tyrimus. Vienas žmogus turi potencialą būti tyrimų koordinatoriumi visoje Lietuvoje, kaip ir dabartinė koordinatė, o kita – ne. Tai viskas susidėjo, kad viena ir dirba blogiau, ir klaidų daro, ir šiaip pats požiūris bendrai, kad nėra tiek atsidavus darbui kiek ta, kuri yra ir atsidavus ir daro mažiau klaidų, ir matom, kad turi potencialą išmokti koordinuoti. Žodžiu, sprendimas buvo labai paprastas šiuo atžvilgiu.	požiūris
I: O kas pranešė apie šį sprendimą?	
R: Tai pranešė skyriaus vadovė iš tikro pranešimas šitoj vietoj buvo ir parastas, ir ne. Paprastas, nes žmogus dirbo ir gaudavo tiek, kiek padarydavo, kitaip sakant, pagal apimtį būdavo atliginimas. Tai buvo sutarta taip, kad jeigu bus mažiau darbų, tai susitvarko dvi, o jeigu bus didelis krūvis, tai ji galės kaip papildomą darbą. Šiuo metu jai buvo pasakyta, kad nėra darbo papildomo, tai toks ir buvo sprendimas. Tai pasakė tiesioginė vadovė.	komunikacija
I: Ir kaip priėmė? Nes vis tiek sureagavo ir tas žmogus, ir kolegos irgi.	
R: Tai aišku, buvo ir reakcija. Buvo ir bendrai reakcija, nes visi galvojo, kaip čia bus, kadangi sumažėjo tyrimų, kaip čia iš tikrųjų su tuo darbu bus.	reakcija
Visi žiūrėjo ir laukė, kas bus su jas ir bendrai. Kaip sakant, nebuvo lengvas periodas. Su visais tada buvom padarę susirinkimą, su kuriais planuojam kad ir toliau dirbs, ir pasakėm kad va, pasikeitimai yra tokie ir tokie. Tai va, šitie žmonės kurie liko ir tikimės, kad dirbsime kartu toliau. Kitaip sakant, pasikalbėjom apie būsimas perspektyvas, būsimas sąlygas ir būsimą darbą kad judam link tokio kuo didesnio universalizmo, kad mokėtų ne tik vieną darbą dirbt, bet kad būtų komandinis darbas kuo labiau. Nors tam skyriuj taip buvo daroma, kad visos galėjo viską daryt, bet kad gali daryti ir kitų atliekamas užduotis. Tai šitoj vietoj gan gerai susitvarkėm, nes buvo nuimta įtampų. Kiek vat sakė, gaila tų žmonių, kurie turėjo išeiti, bet iš kitos pusės gerai, kad mes galim dirbt. Tai vat tas aiškumas, kiek jo įmanoma šiai dienai, tai jis yra.	komunikacija
I: Ir dabar aš šiek tiek pasimečiau pačioje eigoje. Kaip visa tai buvo pranešta žmonėms? Iš pradžių buvo tas susirinkimas tik su tais žmonėm, kurie lieka, ar pradžioje buvo informuojami tie, kurie išeina?	
R: Na, pradžioje tai buvo asmeniniai su tais, kurie išeina. Nuo sausio darbų bus mažiau, kadangi mato, kad tyrimų mažėja. Dėl to skyriaus vadovė tiesioginė pasakė, kad kai bus tyrimų, kviesimės, tačiau dabar praktiškai nebėra darbo.	pokytis
I: Man svarbiausia išsiaiškinti, kaip tie žmonės reagavo į praneštą informaciją.	
R: Na kaip, pirmiausiai sužinojo iš jos. Iš tos, kuri vat sako, kad „daugiau nebedirbsiu“. O kai buvo aišku dėl visų kitų, tai kad duoti aiškumo, visiems pasakėm, kad nuo šiol dirbsime su jais. Ir vėliau šiek tiek turėjom su visom individualius pokalbius – su tom, liekančiom.	komunikacija
I: O kas su jom kalbėjo?	
R: Kartu mes su skyriaus vadove tiesiogine. Bet kalbėjom gerokai vėliau, kai buvo aišku, kaip bus bendrai visoj įmonėj – kas dirbs...	pokytis

2 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
I: O tai kiek maždaug laiko praėjo nuo tų individualių iki susirinkimų.	
R: Nuo individualių iki susirinkimų su skyriumi... neatsimenu. Darėm gan greitai.	pokytis
I: Na maždaug... mažiau, nei savaitė?	
R: Mažiau. Per tą bendrą pasakėm tuomet, kad bus individualūs pokalbiai, jau kai žinojom aiškiai dėl atlyginimų – kaip su jom kalbėsime - , dėl darbo pobūdžio, sėdės kas kuriam skyriui. Kitaip sakant jau per tą susirinkimą žinojom, kad turėsime tuos individualius pokalbius, pasakiau, kad jie bus – kad vėliau, maždaug mėnesio bėgyje. Kitaip sakant, jos tą aiškumą turėjo, kad žmonių pamažėjimas yra aiškus ir jau pasibaigęs tai dienai ir žmonės, su kuriais dirbsime, su jais pasikalbėsime ir aiškus terminas buvo, kada. Pasakiau kad jeigu nepavyks, pasakysim, perkelsim, savaitę pastumsim. Visi žinojo, kada visa tai laike bus. Tai va reakcija buvo tokia, kai visi sužinojo, kad visi galvojo, kaip čia kas bus, jeigu sekantis bus. Tada greitai padarėm kad visi sužinojo, kad tame skyriuje sumažėjo trim žmonėm tuo metu. Pernai metais jau buvo aišku, kad mažėja trim žmonėm r po to visi kartu buvom susirinkę, kad dirbam toliau.	komunikacija
I: O tai po to susirinkimo kokios reakcijos buvo? Kaip žmonės reagavo į pokytį, restruktūrizaciją?	
R: Nu tai kaip, didelės nebuvo restruktūrizacijos. Svarbiausia, kas lietė tuos konkrečius skyrius – dirba tuos pačius darbus, kaip ir dirbo, tik su slaptais pirkimais toks pasikeitimas, kad žmonės, kurie lieka turės daryti daugiau funkcijų – bet čia jau, kaip sakant, kalbėjome su jais per tuos individualius pokalbius – priimti išėjusių žmonių darbus. Kadangi sumažėjo bendrai darbų apimtys, vadinasi žmonės gali padaryti ir kitų žmonių funkcijų dalį. Jeigu vienas žmogus visą dieną darė kažkokį tai darbą ir kitas žmogus darė kažkokį tai darbą, tarkim, sumažėjo per pusę, tai vienas žmogus pusę laiko daro savo darbą ir kitas pusę laiko. Tai vadinasi žmogus daro savo visą tą pusdienį ir kito žmogaus pusdienį. Tai vat tai ir šnekėjome per tuos susitikimus.	pokytis
O kalbat apie restruktūrizaciją, tai žmonės žinojo, kad mes vis judam link to, kad galėtų daryt, ne kelis darbus bet kiek įmanoma daugiau pagal reikalą, nesvarbu, ką: sutvarkyt maršrutų lapus, užsiimti anketų fiziniu tikrinimu ir kodavimu. Visų pirma, skyriaus ribose, kad galėtų daryt maksimaliai darbų, o esant reikalui ir kitiems skyriams padėt, nes yra darbų, kurie nereikalauja kažkokio specialaus pasiruošimo. Reikia tiktai noro ir sugebėt įsikirsti greit. Gali būt bet kas – suvedimas kažkokių tai interviuotojų į duombazę. Kad ir šiandien, žiūrim kas kuriam skyriui laisvas ir tada padeda kitam skyriui daryti tuos darbus. Tai ten užtenka, kad žmogus kuriam reikia kažką greit padaryt – tai ataskaitą ar ką -, pasako ir užtenka 10 min. Paaiškinti ir žmogus gali daryt.	komunikacija
I: O tai kai žmonėms pranešėte, kad nuo šiol jie darys kelis darbus, kaip jie reagavo? Normaliai priėmė?	
R: Normaliai. Nes kažkaip, kai aš pradėjau dirbt, mes šnekėjome apie tokius dalykus nuo pat pradžios. Jie visi žinojo, kad taip yra, kad jiems nuo to geriau, darom greičiau... nes tas didele dalim ir vykdavo.	kita informacija
Kadangi būdavo daugiau žmonių labai nereikėjo šito akcentuot. Buvo daugiau žmonių ir pagal darbų apimtį daugelis saugiau ar mažiau galėjo daryt savo darbus. O dabar kai žmonių mažiau, reikia tiksliau išnaudoti resursus. Nes pavyzdžiui ankščiau: jeigu žmogus koduoja, tai jis ir koduoja vos ne visą laiką, nes yra darbų. O vat šiandien, tarkim nėra, ką koduot, o reikia padėti prie kito darbo, kitam skyriui. Yra kaip ir pagrindinė koduotoja, bet ji gali padėti ir kitam skyriui.	problema

2 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
Žmonės, aš manau normaliai priima. kažkas gerai pasakė iš skyriaus, kai mes čia kalbėjom apie tuos dalykus: „iš tikro, kai nėra, ką veikt su savo tiesioginiu darbu aišku geriau eiti padėti kitiems, negu galvoti, ką čia dabar veikt, negu bimbint“ – kaip ji išsireiškė.	reakcija
Bent jau sako, kad priėmė taip. Ką iš tikro galvoja, aišku sunku pasakyti. Gali būt kad taip ir galvoja, kaip sakant.	reakcija
I: O vat Jūsų tas restruktūrizacijos planas – jis nuo pradžių iki galo buvo sugalvotas? Jūs turėt galvoj tą mintį, kad „vat čia mes pasikalbėsime maždaug taip darysim, čia bus susirinkimai o čia pokalbiai“?	
R: Aišku, tai nebuvo spontaniškai. Minčių buvo daug, kaip turėtų būt apie atskirų skyrių jungimus arba skyrių darymus. Pirmiausia sugalvojam, po to darom susirinkimus ir vėliau galvojam ar reikėjo.	planavimas
Komunikavimas pokyčių svarbus dalykas. Vis tiek reikia apgalvoti, rasti geriausią būdą, kaip šitą dalyką padaryt. Vis tiek žmonėms reikia informacijos, kad jie turėtų aiškumo. Nes ne tiek svarbu, kaip ten bus, kokia įmonės politika bus, bet vis tiek žmonės turi žinot, kai paskui jau yra aiškūs kažkokie tai sprendimai.	požiūris
I: Mhm... nes aš nežinau, ar teisingai mąstau... šiuo atveju tas komunikavimas ir yra pats pokytis, nes tuo metu susitariama, kaip bus dirbama, nuo tada ir keičiasi darbas.	
R: Nu taip. Jeigu yra kažkoks tai esminis pokytis, sakykim, kažkas tai radikaliai keičiasi. Bet jeigu yra... kartais yra dalykų, kurie radikaliai tarsi vyksta, tai tas komunikavimas ir susitarimas paprasčiausiai yra to, kas yra įvykę, įteisinimas. Tarkime vat skyriuje yra žmonės dalijasi funkcijomis ar darbais ir padeda vienas kitam. Nu tai vat, ir kai mes komunikuojam, sakom, kad „vat, tai ką jūs darote iš tikro yra labai gerai ir mintis yra, kad visas šitas yra tai, kaip mes turėtume dirbti, dar labiau dalintis visais tais darbais. Tai nėra labai jau didelio pokyčio, nes viskas tarsi kaip jau ir vyksta ir visas tas komunikavimas yra tarsi įteisinimas.	pokyčio metu kuriamas planas
I: Tai vat čia jau tie individualūs pokalbiai buvo vadintumėt įteisinimu?	
R: Na tarkim jo. Ne tai, kad įteisinimu, bet visi jau žinojo, kad taip yra ir taip bus, ir taip reikia, ir taip yra gerai. Čia tokio nebuvo, kad žmogus atėjo ir pradžioje jis suvokė, kad yra vienaip, o dabar jis dirbs visiškai kitaip. Tai vat šita prasme nebuvo tokio pokyčio. Tai buvo nuoseklus toksai... kai pradėjom dirbt kartu iš pat pradžių sakiau, kad reikia taip daryti. Ir kad tarp skyrių ta riba jinai kaip ir nominali tokia yra, nėra tokio, kad „čia mano skyrius... čia nemanom“. Yra darbų, kur gali padaryt tiktai specialistai kažkurio skyriaus, kur jau reikia specialaus pasiruošimo. Bet kai reikia tokį paprasčiausią darbą, sakykim... reikia... atplėšt vokus. Ir vienam skyriuj kažkas ten plėšytų vokus keturias valandas. Dešimt žmonių jeigu plėšytų, tai išeitų kiekvienam žmogui po penkiolika minučių. Tai vat, ar čia yra skyriaus, ar departamento darbas? Taip vat žiūrint tai čia yra departamento darbas ir kas gali ateina greitai ir visi padaro. Ir anksčiau vykdavo tas vat vokų plėšymas, bet įteisini ir pasakai, kad čia labai gerai yra ir visi suvokia, kad gerai yra. Kaip ir su kažkuo tai šnekant: jeigu žmogui reikia patikrinti tarkim 100 anketų, reikia šitą dalyką padaryt iki rytdienos, tai yra du variantai: arba jis sėdi per naktį r daro iki rytdienos, arba kažkas jam padeda, jie greitai padaro tai darbo metu ir kitą kartą jis padės tam, kuriam reikės. Kitaip sakant, gaunas taip, kad vienas sėdi vieną naktį, kitas – kitą, arba abu nesėdi nė vieną naktį, jeigu darbo metu gali padaryt. Čia kaip ta kalinio dilema yra – žinai, kur?	pokyčio metu kuriamas planas
I: Mhm, prisimenu. O vat kaip Jums pačiam... vat sakėt, kad žmonės pokalbio metu kaip ir palankiai priėmė visą tą restruktūrizaciją, nors ji buvo įgyvendinama gana nuosekliai. Ir kaip Jums pačiam mintys į tai kaip žmonės reagavo. Buvo kažkokių minčių?	
R: Čia kuria prasme?	

2 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
R: Dar kaip ir sunku pasakyt, nes viskas vis dar procese dabar kaip ir... persikraustė, „persėdo...“ žmonių kaip ir sumažėjo. Vis tiek čia vat buvo nervas žmonėm, kaip čia bus. Vat čia nebedirbs su mumim dabar... kaip ir susitvarkė,	reakcija
bet realiai pasimatys po laiko iš tikro. Mintys tokios, kad tas variantas kuri padarėm, kaip ir geras, o toliau pagal rezultata matysim. Jeigu viskas geriau vyks, jeigu mažesniais kaštais galim padaryti daugiau, tada gerai. Į kaštus aš viską įskaičiuoju: žmonių požiūrį (ar yra gerai, kaip jie vertina)... kaštai nėra tiktai piniginiai. Jeigu nuo to pokyčio pamatysim, kad visiems geriau (pagal darbo efektyvumą, rezultatus, kolektyvo formavimą ir k.t.) tai tada gerai.	dar rezultatas neaiškus
O jei kažkas blogiau, tai matysim.	dar rezultatas neaiškus
Kol kas, atrodo, viskas yra gerai.	rezultatas
I: O sunkumų visame šitame procese kažkokių buvo? Nedidelių, kad ir...	
R: Nu tai vis tiek, kaip ir bet koks struktūros keitimas – reikia įsivaizduoti, ką nori padaryt. Sunkumai didžiausi tai įsitikint, ar tai teisingas sprendimas.	sunkumas
Didelio tokio sunkumo nebuvo, nes nereikėjo kažko tai greitai padaryt.	kodėl lengvai pavyko
Kad kažkas ne taip ir reikia perdaryt, kitaip sakant, nebuvo,	rezultatas
bet aišku kai reik atleidinėt – tai vat šitoj vietoj. Nes jau vis tiek yra tokia išskirtinė tokia jau ribinė situacija darbe. Kažkas iš darbo išeidinėja, dar kai keli žmonės vienu metu – tai vat šitoj vietoj. Kitaip sakant, čia sudėtingas periodas. Iš tos pusės labiausiai.	sunkumai
O visa kita – nu tai ką. Darbuotojai... tai kad darbo būtų o visa kita tai gerai.	požiūris
I: O vat kalbant apie patį tą sunkumą... ar tuo metu viskas vyko pagal planą? Ar viskas vyko taip greitai, kaip norėjot?	
R: Dėl greičio, tai gal ne taip greitai, kaip planavom... nes nu geriausia, aišku kad kuo greičiau vyktų tokie suplanuoti pokyčiai... nėra taip kad va – šiandien sugalvojai, kad nuo rytdienos kita struktūra ir viskas taip pasidar. Bendrai vertinant, tai 80 proc. Galima sakyt, kad pagal planą.	pokytis laike
Aišku, tas planas keitėsi eigoj, bet, kaip sakant, ne situacija kontroliavo viską, o situacija buvo kontroliuojama.	pakeitimai pokyčio eigoje
I: Čia vat kalbant apie visą procesą?	
R: Jo	
I: O tie likę 20 proc., kur ne pagal planą, tai kažkokios detalės?	
R: Detalės. Situaciniai veiksniai. Nu tai vis tiek tai, koreguojasi kažkiek tai planas. 80 proc. Reiškia, kad vos ne viskas pasiteisino ir nebuvo kažkokių tai nuokrypių. Eigoj žiūrėjom, koks variantas geresnis, ką kur kaip daryt. Planas vienu metu buvo toks, kad gal sujungti visus skyrius į vieną. Paskui pagalvojom, kad kol kas geriau nejungt. O gal sujungiam tik vieną grandį iš abiejų skyrių (vat tuos vat slaptuosius pirkimus). Čia nėra taip, kad neitų pagal planą. Čia paprasčiausia pagal situaciją žiūrim, kas geriau šitoj vietoj. <čia dar vienas pavyzdys pateikiamas> nes dažnai planas būna toks, kad kažkokia situacija reikalauja sprendimo ir planas toks, kad reikia kažką ta daryt ir pats planas gaunasi iš tokių vat kryptių susideda, detalėm apauga. Yra planas, kad reikia spręsti, kur turi būti šitas padalinys. R žiūri. O vat jau planas tai priklauso nuo to, kokią strategiją pasirinksi ir kaip bus eigoj. 80 proc. Maždaug taip.	pakeitimai pokyčio eigoje

2 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
I: O tarkim kliūčių kažkokių buvo visame tame procese?	
R: Nu tai kliūtys dažniausiai, kad reikia susivokti man visų pirma visame tame procese. Vis tiek didelė įmonė, daug visokių grandžių, daug kas su kuo susiję funkciškai, struktūriškai ir visaip kitaip. Didelis kamuolys, kurį reikia visaip kitaip išpainiot. Tai vat tokios kliūtys. Ne kokios tai specialiai piktybinės, o žinojimo, suvokimo. Dėl to tas ir užima laiko. O kitokių... nežinau... buvo gal kažkokių.	sunkumai
Kažkaip kai jau yra kažkoks rezultatas, tai net nebeįsivaizduoji, ar buvo ten kažkokių kliūčių. Ir nebe taip jau ir įdomu, turbūt.	sunkumai
I: O konkrečiai dėl žmogiškojo faktoriaus. Buvo kažkokie žingsniai kurie dėl to vėlavo?	
R: kuria prasme?	
I: Na, kai yra planas, kažkas gali užsidelsti ar neįvykti dėl žmogiškojo faktoriaus.	
R: Na nežinau ką čia turėt omeny, bet kai kolektyvas su daug žmonių, tai žmogiškasis faktorius visur veikia, bet konkrečiai tai nežinau... kaip čia suformuluot...	
I: Dėl pačių darbuotojų, su kuriais susijęs tas pokytis. Dėl jų minčių jų reakcijų.	
R: Ne nu tai, kai diskutuodavom su darbuotojais, kaip čia geriau padaryt kaip ką, tai vis tiek jauti, kokios reakcijos. Nėra taip, kad viskas iš viršaus nuleista, sprendimai kažkokie – dalis tokių sprendimų yra -, bet kur gali kolektyvas siūlyt savo idėjas ar sprendimu – ten ir siūlo. O žmogiškas faktorius, kad jei sprendimai nepriimami dėl to, kad kažkam nepatinka, tai nežinau...	žmonių įtraukimas
I: Gal e tiek kad nepriimami, o gali tiesiog vėluoti	
R: Na tai jeigu kažką suplanavai, bet dėl to žmogiško faktoriaus – negaliu sugalvoti pavyzdžio – negali padaryt, tai natūraliai vėliau padarysi.	požiūris
Visi žiūrėjo ir laukė, kas bus su jas ir bendrai. Kaip sakant, nebuvo lengvas periodas.	sunkumai
Su visais tada buvom padarę susirinkimą, su kuriais planuojam kad ir toliau dirbti, ir pasakėm kad va, pasikeitimai yra tokie ir tokie. Tai va, šitie žmonės kurie liko	komunikacija
I: O iš kur buvo parėjusios idėjos įgyvendinti tuos pokyčius? Apie tai, kaip turi būti naujai daroma.	
R: Didele dalim iš manęs. Aišku, tai nebuvo taip, kad ateini, pasižiūri ir pasakai. Su daugeliu žmonių kalbėjau, su vadovais visais ir seniau dirbančiais žmonėm. Kiekvienu atveju siūlydavau variantus, kiek kiekvienu atveju padaroma - skirtingai būdavo. Bet visais tais atvejais reikėdavo su vadovais. Aišku, ir iš žmonių minčių pareidavo, bet daugiausiai reikėdavo su vadovais. Pašnekėdavom, pasižiūrėdavom.	
Nes kaip ir išaiškėdavo, kad daug gerų idėjų buvo ir prieš kelis metus, bet kažkaip ore sklaidydavo.	panašių idėjų buvo ir anksčiau
Tai kažką padaryti gal nebūdavo mano idėja, o daugiau administravimo... jei kažkada galvojom, kad gerai ir dabar galvoji, kad gerai būtų, tai imam ir pasibandom. Ne tai, kad tu pagalvoji ir tiek, bet	žmonių įtraukimas
kuo daugiau žmonių pagalvoja, tuo daugiau geresnių minčių.	požiūris
I: O iš tų sprendimų, kur grynai jūsų pasakyti darbuotojams – buvo tokių?	
R: Buvo tokių. Nebuvo taip, kad visi ten demokratija. Darbuotojams tai buvo iš tikro. Nes buvo daug, kur reikėdavo suderinti su visais – ir vadovais ir direktorium, tai po to tiesiog pasakydavom darbuotojam.	ne viską sprendė darbuotojai

2 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: II atvejis

Protokolas	Kodas
Kas susiję su tuo, tai žino, kad taip yra ir bus, o kitiems tai tik žinot reikia.	komunikacija
I: O tokius dalykus tai Jūs pranešdavot?	
R: Taip. Tai darom departamento susirinkimus.	
I: Ir kadangi tokių pranešimų buvo ne vienas... ir kaip žmonės reaguodavo?	
R: Jiems gerai, kad su jais kalbama.	komunikacija
Ypatingų kažkokių reakcijų nėra.	reakcija
Kam svarbu – sužino, o kam ne – tiesiog išklauso ir tiek. Jei yra klausimų – pasiklausinėja, o jei ne – tai viskas gerai.	komunikacija

3 lentelė. Sukoduotas interviu protokolas: III atvejis

Protokolas	Kodas
I: Gal galite trumpai papasakoti apie patį pokytį?	
R: Pokytis iš tikrųjų buvo struktūrinis mūsų įmonės pardavimų padalinys. Gal trumpai nupasakosiu, kas buvo ligi tol ir ką mes sugalvojome padaryti. Turėjome pardavimų komandas, kuriose suformuoti pardavimų vienetai iš keleto žmonių: taip vadinami pardavimų vadybininkai, kurių pagrindinė užduotis – aktyviai pardavinėti, bendrauti su klientais, būti betarpiškam ryšy. Antroji pareigybė buvo pardavimų asistentas. Tai ofiso žmonės, kurie labiau suteikdavo techninę pagalbą ir turėjo padėti maksimaliai išnaudoti pardavėjo laiką. Tos grupelės buvo trys ir kiekvienoje buvo po lyderį, kuriam sakėme, kad 70 proc. Jo laiko turi būti pardavėjas, kaip ir visi, ir 20proc. Laiko turi būti vadovu, t.y. siekti kolektyvinio rezultato. Tokia priešistorė.	kontekstas
Bet atėjo laikas, kada supratome, jog tai nėra efektyviausias organizavimas ir siekdami gero rezultato mes turim daryti pokyčius.	problema
Tai toliau papasakoti, ką mes darėm?	
I: Mhm	
R: tai problemą įvardinsim taip, kad tas aktyvus pardavėjas mūsų vadovo akimis užsiiminėjo ne vien aktyvaus pardavimo veiksmis, buvo linkęs į neaktyvaus pardavimo veiksmus. Kaip kurie daugiau – kai kurie mažiau, bet visi jie pakankamai daug laiko leido ofise ir darė tuos darbus, kurie pagal visus užmanymus skirti asistentui. Supratom, kad kažkas vyksta ne taip ir	problema
reikia keisti balansą ir nusprendėm radikaliai pakeisti balansą tarp tų aktyvių ir pasyvių pardavėjų. Jei pardavimų grupėse buvo trys – keturi aktyvūs pardavėjai ir vienas asistentas, tai mes nusprendėme, kad reikia padaryti poras. Labai smarkiai padidinome pasyviųjų žmonių kiekį, pavadinom juos šiek tiek kitaip. Ir faktiškai įgyvendinom restruktūrizaciją. Išskėlėm reikalavimus tai naujai pareigybei aktyvaus pardavėjo, kad jie turi daryti tam tikras funkcijas būtinai.	pokytis
Pati eiga buvo iš anksto paskelbta, ganėtinai skaidri. Nes mes darėme iš to paties rato, jei neklustu, berods 13 žmonių, turėjome perdėliot į tas naujas pareigybes.	pokytis
Ir eiga buvo tokia, kad pirmam etape mes davėm užpildyti kiekvienam iš darbuotojų anketą, kurioje atsispindėtų jų poreikiai, polinkiai, orientacija, ką jie norėtų daryti toliau. Šitam etape išfiltravom tuos aktyvius pardavėjus ir kandidatuojančius į tuos, taip vadinamus, pasyvius pardavėjus. Po to, kadangi buvom iš anksto numatę, kiek kokių žmonių bus, gavosi mini konkursai vidiniai. Nes gavosi, kad pretendentų į tas pareigybes gal šiek tiek daugiau. Gavosi interviu su kiekvienu: kalbėjome apie motyvus, kodėl turėtų būt, kodėl neturėtų būt. Iš esmės po šio etapo daugiau mažiau atrinkome pirmiausia tuos aktyvius pardavėjus ir jau interviu metu kalbėdami su jais perėjome prie psichologiškai įdomaus dar vieno etapo, tai būtent tų porų formavimo. Iš esmės, kalbinome kiekvieną žmogų, su kuo jis norėtų dirbti poroje. Ir iš anksto skelbėm, kad tos poros, kurios susiformuos natūraliai (jei tas pirmas numeris – aktyvus žmogus išsirenka su kuo norės dirbti ir tas antras numeris išsirenka tą pirmą numerį, akivaizdu, kad poros susiformavo).	pokytis
Tai šitam etape buvo iš tikrųjų įdomu, labai greitai pasitikrinom reitingus, kas yra pačio kolektyvo akimis.	rezultatai
Iš tikrųjų labai sklandžiai tas vyko.	
I: o kodėl Jūs manote viskas vyko taip sklandžiai?	
R: na nežinau... manau, kad nemaža sėkmės dalis buvo dėl to, kad buvo iš anksto apgalvota ta pati schema. Iš anksto pati eiga buvo pergalvota ir buvo pakankamai skaidriai tai daroma. Taip, kaip mes deklaravome nuo pat pradžių, praktiškai tą pačią informaciją iš karto pasakydavom žmonėms. Mes pasakom, kad šitas etapas yra toks ir jo pabaigoje mes paviešinsime rezultatus. Kaip sakant, išankstinis planas ir nuoseklus jo laikymasis ir buvo tai, kodėl pakankamai sklandžiai viskas vyko.	kodėl gerai sekėsi

3 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: III atvejis

Protokolas	Kodas
Nekalbu apie emocinį lygį.	reakcijos
Manau, neformalių pasiūlymų ir neformalių derybų ten tikrai buvo tarp žmonių, bet praėjo viskas gan normaliai.	reakcijos
I: o visi tie etapai: interviu, anketos, porų formavimas – viskas buvo žinoma iš anksto?	
R: taip. Informuojant apie pačią pertvarką, buvo padaryta prezentacija – pats ją kūriau, pats ją padariau. Skaidrių pavidalu. Išdėstėm argumentus, ko mes norim, ko mes siekiam, koks bus rezultatas ir buvo surašyti paskutinėje skaidrėje etapai, eiga punktais.	komunikacija
Kažkokių spontaniškų nukrypimų, kad keist taisykles žaidimo eigoj nereikėjo.	kita informacija
I: ir Jūs tiesiog pristatėte susirinkimo metu...?	
R: jo, tai buvo prezentacija. Pasakėm, visi suprato. Ir po to kažkiek tai laike pasikoregavom. Iš esmės, taip ir gavosi.	pakeitimai pokyčio eigoje
I: o po prezentacijos nematėte kažkokių žmonių reakcijų? Kalbėjotės su jais?	
R: reikia prisimint... praėjo jau geras pusmetis... buvo įvairios tos reakcijos. Didžiąja dalim tai nebuvo kažkoks darbo sąlygų pašvelninimas ar palengvinimas. Nebuvo labai didelio entuziastingo priėmimo. Kiekvienas tuoj pat adaptavo savo asmeninei situacijai. Jeigu anksčiau turėjom tris pardavimų grupes su trim pardavimų vadovais, naujoj struktūroj vadovų neliko. Tai visi tie trys žmonės šitą mažą piliulę turėjo praryt. Buvo tokių niuansų.	reakcijos priešastys
I: ir kaip jiems sekėsi?	
R: žiūrint dabar į juos – viskas tvarkoj, nes vadovų diskusijų tarpe įvardijom, kad geras pardavėjas ne visada yra geras vadovas. Dažnai yra linkę orientuotis į individualius rezultatus, ne į grupinius ir grupiniu rezultatu yra neidealūs pasiekimai, sakykim taip.	reakcija į reakciją
Na aišku, gal emociniam lygmeny buvo tokio kažkoko diskomforto, nepasitenkinimo, bet praėjus pusmečiui galiu drąsiai pasakyti, kad su tuo yra susidorota ir manau, kad tai yra tvarkoje.	reakcija
Su kitais žmonėm irgi vėlgi, kai kam reikėjo smarkiai pagalvoti, koks darbo pobūdis jiems yra artimesnis. Jeigu jie nebuvo iki tol pagalvoję ir situacija nevertė, reikalavimų tokių griežtų, sakykim, nebuvo keliami, tai tos restruktūrizacijos metu turėjo kai kurie pagalvoti, ar jis yra aktyvus pardavėjas, ar jis labiau pasyvus.	pokytis
Kai kurie sprendimai mus labai maloniai nustebino. Jeigu mes, kaip vadovai intuityviai jautėme, kad jis netina į aktyvius pardavimus, tai jis iš karto ir nekandidatavo į šią poziciją. Na, taip kažkaip natūraliai susidėliojo. Taip viskas gana sėkmingai.	sekėsi
Buvo ir priešingų atvejų. Kad žmogus abejojantis, bet pakankamai ambicingas ir norėjo eit aukštyn. Jis ir pats abejojo, ir mes, kaip vadovai abejojom, ar žmogus sutvertas tam darbui. Tai laikas parodė, kad sprendimas nebuvo pats teisingiausias.	sunkumai
I: Kuris sprendimas?	
R: Eiti dirbt aktyviu pardavėju. Jis ėjo ir praėjo, nes mes turėjom mažesnę konkurenciją, nei manėme ir surinkome ne tik pačius stipriausius žmones, bet ir tuos, ties kuriais galėjome šiek tiek abejoti.	sunkumai
Kadangi mes konkurso nedarėme išorinio. Buvome iš karto sau pasakę, kad performuluojame vidines pajėgas nedarydami atleidimų ir priėmimų iš išorės.	pokytis

3 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: III atvejis

Protokolas	Kodas
I: ir neatleidot nė vieno žmogaus?	
R: gavosi taip, kad vienas žmogus iš tikrųjų atliko. Antru numeriu norėjo dirbti – tuo pasyviu žmogumi, bet realiai nė vienas iš tų pirmų numerių jo nesirinko. Buvo taip, kad buvo žmogus nereikalingas iš esmės, bet susiklostė situacija taip, kad įmonėje, kitam padaliny atsirado vieta kaip tik šitam žmogui.	pakeitimai pokyčio eigoje
I: ir čia iš karto tam žmogui pasiūlėte tą kitą vietą?	
R: grynai suformulavom, visam šitam padaliny, kaip mes esam apsibrėžę, jam vietos nėra ir kad perspektyva yra labai miglota. Bet kol mes čia užbaiginėjom pertvarkymus, tas visas pereinamasis periodas... paskutiniuju laikotarpiu gan operatyviai to žmogaus problema buvo išspręsta. Natūraliai taip gavo. Tiesą pasakius, nežinau, kaip tai būtų pasibaigę. Greičiausiai tai būtų pasibaigę atleidimu. Bet neprireikė to daryt. Mes iš pat pradžių žinojom, kad turim trylika žmonių, kad juos poruojam ir kad vienas liks. Bet tiek vadovų, tiek kolektyvo akimis, silpniausias žmogus yra...	pokytis
I: o dėl ko užtruko 4 mėn. Visa tai?	
R: nesakyčiau, kad visa tai užtruko 4 mėn., tiesiog paskutinis etapas buvo klientų perdavimo etapas. Jeigu daroma sumaištis tarp pardavėjų, jie yra persodinami į kitas vietas... realiai mūsų komerciniai santykiai su klientais yra pastovaus pobūdžio, realiai reikėjo padaryti tam tikrą persikirstymą paskirų klientų skirtingiems pardavėjams ir negalima tokio dalyko daryti staigios šoko terapijos. Reikia, kad buvęs pardavėjas ir naujas pardavėjas aplankytų klientą kartu. Tai tam mes buvom numatę, kad nepilnus 3 mėn. Realiai būsim toje paskutinėje stadijoje klientų perdavimo, iki formalaus struktūros patvirtinimo. Nors pati paskirstymo eiga užtruko apie mėnesį. Reiškia, mėnuo plius 3.	pokytis laike
I: o šiaip atgal žiūrint, ar galima buvo visą tą procesą daryti kitaip?	
R: Turit galvoj, ar gailimės dėl kažko, ką ne taip padarėm? Ar iš principo visai radikaliai daryti kitaip? Tikrai buvo svarstoma, kitokių sprendimų galėjo būt nuo pat pradžių, bet taip, kad būtų jausmas, kad suklysta kažkur, aš dar jo tikrai neturiu.	
I: Ne tai, kad suklysta, tiesiog padarius buvo pagalvota, kad galima buvo dar geriau padaryti.	
R: Pakankamai nedaug laiko praėjo, kad galima būtų iš tikrųjų tą vertinimą daryt. Realiai dar pusmečio, dar metų perspektyvoj būtų kur kas lengviau atsakyt į šitą klausimą. Dabar realiai mes turim sulaukti 3 mėn. Po tų pertvarkymų. Dar su išvadom nenoriu skubėt. Bet tikrai nėra jausmo, kad kažkur suklydom, tas geras sprendimo buvo kažkur toli ir ne toks.	dar rezultatas neaiškus
I: o jeigu vėl dabar pagalvoti apie tuos žmones/ komandas individualiai, ar buvo taip, kad kai kurie žmonės geriau priėmė visą tą situaciją, kažkas blogiau.	
R: vėlgi kiekvienas į viską žiūrėjo per asmeninę prizmę. Ką gauna, ką praranda. Nu tikrai labai individuali situacija: vieni kažkiek prarado – prarado galbūt statuso prasme, bet gavo turinio prasme labai smarkiai. Nes buvo ne tiek siūloma pakeist struktūrą būtent pačių pareigybių lygmeny (aktyvus/pasyvus pardavėjas), bet buvo ir produktų prasme – vienokie, kitokie produktai – tai šiek tiek atskirta. Tai labai nevienareikšmiai, galėčiau pasakyt. Vieniems buvo taip, kitiems kitaip.	reakcijos
I: ir kalbant apie naujus keliamus reikalavimus, jie buvo keliami pardavėjams?	
R: iš esmės daugiau reikalavimų tiem patiem pardavėjams. Reikalaujama iš jų atlikti tam tikrus darbus ir tam tikri kiekybiniai pamatavimai yra tam daromi. Ko iki tol nebuvo.	pokytis
Įgyvendint jiems ir priprasti prie to sekasi gana sunkiai ir už tai sakau, kad bendrąja prasme visa tai vertinti šiek tiek anksti.	sunkiai sekasi

3 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: III atvejis

Protokolas	Kodas
Dar neturiu tokio teigiamo rezultato, kad padarėm, ko siekėm, bet yra padarytas žingsnis link to.	dar rezultatas neaiškus
Aktyvūs pardavėjai supranta, kad iš penkių dienų darbo, bent tris jie turi leisti pas klientus, o ne ofise. Toks yra labai apibendrintas reikalavimas iš jų, kurio iki tol nebuvo ir tai nebuvo stebima.	rezultatai
I: ir būtent šitą dalį jiems yra sunkiau įgyvendinti?	
R: Jiems biški sunkiau yra ne tai, kad fiziškai įgyvendinti, bet jaustis kontroliuojamiems. Nelabai nori fiksuot įrodymus, ką nuveikė, nelabai nori atsiskaitinėti.	sunkiai sekasi
Tiesiog tokios yra tradicijos – taip yra buvę. Jaučiasi gana savarankiški žmonės, pakankamai galintys veikti be nuorodų ir priežiūros. Bet staiga atsirado, kad reikia ir kad bus paklausta, ką darom, kaip darom, kodėl pas vieną klientą, o kodėl ne pas kitą klientą. Tai su šituo sekasi susitarti biški sunkiau.	reakcijos priešastys
Tai vat šitoj vietoj dar kažkokių patobulinimų dar reikėtų organizacijoje, kaip tai pasiekt, kad jiems tai įauktų į kraują – padaryt tai, kas reikalaujama ir nesijaust padarius žygdarbio.	gal būt reikės keisti
I: ir sakote, kad jiems yra sunkiau prasme – tai yra tai, kad jie vykdo mažiau, ar kad jie yra nepatenkinti?	
R: nepasakyčiau, kad jie nevykdo. Tiesiog čia yra išbrovimas į įpročius. Įprotis yra gana demokratiškoj aplinkoj padaryti tiek, kiek esi įpratęs padaryti. O čia staiga atsiranda reikalavimas, kad turi padaryt daugiau, nei esi įpratęs. Reikia ne tik padaryti, bet tam tikra prasme pateikti įrodymus, kad tu tai padarei. Aš tai įvardinčiau, kad nenori paklusti, kad yra šiokia tokia kontrolė.	sunkiai sekasi
I: o jūs buvote pasirengę tokiai jų reakcijai?	
R: Psichologiškai tikrai taip. Kitų įmonių patirtis diegiant panašius dalykus, kiek esu girdėjęs, sako užtrunka 7 ir 9 mėn., kol žmonės adaptuojasi, pripranta. Tai tikiuosi, kad tas lūžio taškas netoli, bet sakau,	pasirengimas reakcijai
kad nėra kažkokių didelių emocijų tik tiek, kad karts nuo karto reikia bizūnu pamojuot, kad bus blogai, jei taip nedarysi.	
I: ar buvo taip, kad dėl žmonių reakcijų Jūs kažką keitėte – ar laikotarpius... ar kažką stabdėte, ar keitėte?	
R: Iki šiol turbūt ne.	pokytis laike
Bet klausimas, ar dėl reakcijų, ar dėl kitų priešasčių, kilo noras šiek tiek modifikuoti tą mechanizmą. Yra noras... manau, kad tai yra tam tikra žmonių reakcijos dalis. Bent jau yra dalykai, į kuriuos kreipiamas dėmesys mano, kaip vadovo, kilo idėja, ar nėra geresnio mechanizmo stebėti: ar stebėti kitu kampu, ar kitaip. Bet tai nėra dėl to, kad žmogus kažkaip blogai jaučiasi, ar gerai jaučiasi. Grynai dėl to, kad nuo pirminės idėjos tas išsivaizdavimas, kaip turi būti, keičiasi, evoliucionuoja. Tai aš manau, kad natūraliai galima daryti tokių nedidelių pokyčių. Manau, kad taip ir bus.	gal būt reikės keisti
I: ir jeigu galvojate kažką keisti, tai tik tame matavime?	
R: kol kas taip.	
Mes nekalbėjome apie kitą dalį, kuri susijusi su žmonių motyvacija iš tikrųjų. Tam tikri motyvaciniai dalykai pradėti sieti su iškelto tikslu ir rezultatų vykdymu, ko ankščiau nebuvo.	pokytis
Kyla norų modifikuoti tuos visus dalykus kartu: tiek mechanizmą, tiek motyvacinius dalykus.	gal būt reikės keisti

3 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: III atvejis

Protokolas	Kodas
Šiandieninės rinkos sąlygomis yra pakankamai neapibrėžtumo dėl paties rezultato: ar iš tikrųjų toks rezultatas yra dėl žmogaus ir jo nuopelnų ir veiksmų, ar tai rinkos situacijos pasekmė ir mažų mažiausiai tai kelia tam tikras dvejonas ir norą modifikuoti, nors paties scenarijaus aš tikrai neturiu, ką reikia daryt ir kaip.	rezultatai
Brandinasi mintis, kad reikia kažkur kažką tobulėt.	gal būt reikės keisti
I: ar tas pokytis susijęs su poromis, ar gali būti keičiama kažkaip struktūriškai?	
R: Ne. Mes iš esmės ką tik praėjom išbandymą dėl struktūros ryšium su tuo, kad tam tikri žmonės šitą kolektyvą paliko, kur buvo daug pagundų vėl veltis į struktūrinius perorganizavimus. Bet ta mintis buvo labai trumpai svarstoma iš esmės. Tiesiog nusprendėm struktūrą palikti lygiai tokią pačią, kaip yra ir tiesiog žmones pakeist.	rezultatai
I: Tai iš tų dvylikos žmonių kažkas dar išėjo?	
R: Taip, bet struktūra yra tvaresnė negu žmonės.	
R: Bet yra, kur tobulintis įgyvendinant pokyčius.	
I: Kame?	
R: Na, visų pirma, daugiau įtraukti darbuotojus nuo pat pradžių pirminiame etape. Kad jie siūlytų idėjas, ką keisti.	ką darytų kitą kartą
I: Ir ką iš to gautumėte?	
R: geresnį priėmimą ir įsitraukimą.	

4 lentelė. Sukoduotas interviu protokolas: IV atvejis

Protokolas	Kodas
I: Gal galite papasakoti apie pokytį.	
R: Reikėjo perorientuoti visą įmonės paslaugų spektrą pasikeitusiai rinkai.	pokytis
I: Ir tai palietė visus darbuotojus?	
R: Taip. Pokyčiai tokie ir buvo, kad dalis darbuotojų buvo atleista, dalis išėjo pati. Visą organizacinę struktūrą reikėjo pakeisti, paslaugą pakeisti, priimt naujų žmonių, dirbt su tais likusiais žmonėmis. Tai čia paskutiniai pokyčiai.	pokytis
I: O kalbant apie tą paslaugų spektro keitimą, kiek jis pakeitė žmonių darbą?	
R: Nu kaip, įmonė iki tol darė vienas paslaugas, t.y. darė mokymus ir vykdė atrankas. Ir kadangi pasikeitė ekonominė Lietuvos situacija, tų atrankos paslaugų nebereikia, nes įmonės arba mažai ieško darbuotojų, arba patys susitvarko kuo puikiausiai su ta atranka. O kalbant apie mokymus, jų taip pat reikia mažai, nes įmonės labai karpė savo biudžetą. Tai reikėjo surasti paslaugą, kurios tai įmonei reikia.	problema
Ir paslauga buvo rasta. Mes ją radome intuityviai gana. Ir jinai kuo puikiausiai tinka mums, nes pradėdam pardavinėti ją ir siūlyti rinkai kitokią paslaugą, nei buvo iki šiol.	pokytis
I: O senesnių atsisakėte?	
R: Taip. Nu, atrankų atsisakėme praktiškai, o mokymus mes vykdome pagal poreikius, bet tai nėra tokia pagrindinė paslauga.	pokytis
I: O tai kiek iki tol buvo darbuotojų? Nes kaip suprantu, jūs perrestruktūravote.	
R: taip. Buvo daug tų darbuotojų. Ne visi naudingi ir reikalingi.	požiūris
50 proc. Mūsų sumažėjo.	pokytis
I: Mhm. Gal daugiau norėčiau išgirsti apie patį procesą: iš kur kilo idėja, kaip ji buvo pristatyta žmonėms.	
R: idėja kilo iš rinkos poreikių. Ji kilo intuityviai. Aš pati nuėjau, pasimokiau tam tikrų naujų metodų, naujų technikų ir man tie nauji metodai, nauji dalykai patiko, ką aš išmokau, kaip vadovui. Ir mes pradėjome tą naują paslaugą pardavinėti rinkai, siūlyti. Mes supratome, kad ta sena paslauga rinkai yra neįdomi. Ta nauja paslauga jau įdomi rinkai. Tas pokytis mūsų įmonėj įvyko labai lengvai.	pokytis
Mūsų vadybininkai dirbo su ta nauja paslauga. Ir kai jie pradėjo skambinėt ir pardavinėt tą naują paslaugą, jie pajuto klientų susidomėjimą. Kai jie paslaugą pardavinėja ir jaučia klientų susidomėjimą, jiems kyla motyvacija dirbti. Jeigu jie pardavinėdavo seną paslaugą, jie matė, kad nėra jokio ryšio, jokių galimybių. Tu girdi pastoviai „Ne“, tavo motyvacija, kaip darbuotojo krenta. O kai tu siūlai paslaugą, kurios rinkai iš esmės reikia, tau kyla motyvacija. Man, kaip vadovui, reikėjo tiesiog pasakyti plusus, minusus, kuo mes skiriamės nuo kitų. Labai sunku įvest tą paslaugą tikrai nebuvo, nes mes patys norėjome tos naujos paslaugos.	rezultatas
I: Man iš tiktųjų įdomu, kaip įmonėje vyksta. Kaip vadovas pristato naują idėją žmonėms ir kaip jie reaguoja sužinoję. Koku būdu apie tai sužinojo vadybininkai?	
R: Nu kaip, yra nauja paslauga. Aš pasakiau, kad esu šitos paslaugos specialistė, aš žinau, aš moku. Parašiau pasiūlymą, išdėščiau paslaugos esmę, kas tai yra ir pasakiau „Nu vat, pardavinėkit“. Jie iš karto paėmė literatūros paskaityti, kas čia per daiktas ir pradėjo pardavinėt.	pokytis

4 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: IV atvejis

Protokolas	Kodas
Iš karto buvo toks nepasitikėjimas. Bet po to, kaip jie pradėjo skambinti klientams ir kai pamatė, kad yra susidomėjimas, nepasitikėjimas dingo. Didžiausias efektas buvo kuomet mes nuvažiavome pas klientą, pristatėm tą paslaugą ir klientas pajuto kažkokią realią naudą sau. Ir vadybininkas pamatė, kad klientas yra patenkintas, iš karto vadybininkas pradėjo tikėti ta paslauga. Daugiau nieko nereikėjo daryt. Tiesiog papildomai kažkokios informacijos suteikt.	reakcija
I: O tas nepasitikėjimas buvo vos tik Jums pasakius apie tą naują produktą?	
R: Na aš parašiau pasiūlymą ir parodžiau jiems, ir paklausiau „kaip jūs galvojat?“. Jie pasakė „Mes nieko negalim pasakyt. Žiūrėsim, kaip reaguoja rinka“. Nei taip, nei ne aš iš jų neišgirdau. Tik kai jie pradėjo pardavinėti, tik tada suprato, kad nuo jų viskas priklauso. Dabar aš turiu tik suteikti jiems informacijos.	reakcija
I: O vat Jums pačiai, kaip paklausėte jų nuomonės, buvo reikalingas jų palaikymas?	
R: Nu, iš esmės taip. Taip. Pati neseniai skaičiau knygą apie emocinę kompetenciją ir galvojau, kad pas mus visada akcentuojama, kad vadovas turi duot darbuotojams palaikymą kažkokį psichologinį. Bet kažkodėl niekas neakcentuoja, kad vadovui reikia palaikymo iš žmonių lygiai taip pat. Ir kad išgirsti „Taip tikrai, mes žinome, kad viskas bus gerai, tikrai parduosim tą paslaugą“ ir kai neišgirsti to, tai tau irgi toks nusivylimas, neapibrėžtumas atsiranda.	reakcija į reakciją
I: Ar buvote pasiruošusi tokai reakcijai?	
R: Na kaip pasakius... Man reikėjo galbūt jų palaikymo	pasiruošimas reakcijai
I: jūs sakėte, kad įvyko restruktūrizacija. Tai dėl to, kad atsisakėte atrankų?	
R: Jo. Buvo atleisti žmonės, kurie darė atrankas. Žmonės niekaip negalėjo persiorientuoti. Kažkoks sunkumas buvo. Nežinau, čia gal su žmonių lankstumu susiję: jeigu aš iki šiol dariau vienas paslaugas, tai... Buvo sunku suprast, kad reikia keist savo mąstymą ir daryt kitokią paslaugą, kitaip.	požiūris
Nes jeigu jie sugebėtų persiorientuot, niekas jų darbo nesiruoštų atsisakyt. Bet jie nesugebėjo.	pokytis
Aš, kaip vadovas, uždaviau sau klausimą, ar aš turiu vidinių jėgų bandyt perauklėti juos ir pakeist, jeigu žmogus pats nenori keistis. Ir atsakiau, kad neturiu aš tų jėgų. Todėl buvo nuspręsta atsisakyt tų darbuotojų. Kita dalis žmonių buvo tie, kurie bandė sukurt savo paslaugą. Ir jiems tas projektas buvo tiek svarbus, kad jie nematė, ar jis naudingas rinkai, ar ne. Jie tiesiog sukuria tą projektą ir pradeda pramušinėti. Jie nemato kitų projektų. Ir vat su jais buvo daug darbo, kad įrodyt, kad „tavo projektas šiais laikais nelabai reikalingas“. Ir tie žmonės bandė pasikeist, bet matyt tos jų vidinės ambicijos buvo tiek užgautos, kad pats žmogus išėjo ir aš matau, kad viena iš priežasčių, kad neįvertintas talentas – galima būtų gal taip pasakyt.	pakeitimai pokyčio eigoje
I: kad labiau galėčiau suprasti, galite pasakyti, kokias funkcijas atliko žmonės ir kurie išėjo?	
R: Personalo atrankos specialistas, kuris darė atrankas. Tai žmogus, turintis psichologo išsilavinimą. Jam matėsi, kad buvo sunku persilaužti ir pardavinėti tas paslaugas. Galima tai pavadinti tiesioginio pardavimo darbu. Kitas žmogus buvo rinkodaros vadovas, kuris darė rinkodarą, buvo už ją atsakingas. Nelabai įmonė galėjo išlaikyt šitą specialistą. Ir žmogus nesugebėjo persikvalifikuoti į pardavėjus.	pokytis

4 lentelė. Sukoduotas interviu protokolas: IV atvejis

Protokolas	Kodas
I: ir kaip Jūs su jais kalbėjote?	
R: Aišku, buvo kalbėta, kad rinkta keičiasi ir mes turime pasikeist.	komunikacija
Galbūt dabar aš kitokią metodą naudočiau. Ten buvo daug maž toks direktyvinis pasakymas – aišku, ne visiškai, kad daryk taip, daryk kitaip – bet daug maž „nuo šito laiko mes turime tokias paslaugas ir tavo pareigos bus tokios.	kitą kartą kitaip darytų
I: čia Jūs asmeniškai su kiekvienu kalbėjote ar su visais?	
R: Jau neatsimenu, bet ir asmeniškai, ir su visais bendrai.	
I: Jūs su jais pasikalbėdavote ir jie iš karto išeidavo?	
R: Tu su jais kalbi, bandai paaiškinti situaciją, kad rinkta keičiasi, ir jei su tavim kaip ir sutinka. Ir tu sakai, kad keičiasi rinkta, turime keistis ir mes, todėl keičiasi tavo pareigos. Jie sako „taip, suprantam“. Ir kalbėdami jie sutinka daryti tą darbą, bet realiai jie nedaro to darbo, nes jie randa kažkokių kitų darbų ir pasiteisinimų, kodėl aš neturiu daryti tokių darbų, arba kad „aš turiu kitus darbus ir man tas darbas yra nesvarbus“, arba jie jį daro taip, kad rezultato nėra. Ir kiek tu kartoji, kad reikia daryti, kad jie daro per mažai, jie vis tiek to darbo nedaro. Jeigu žmogus nenori daryti – tu jo niekaip nepriversi. Netgi krizė turbūt neprivers tų žmonių pasikeisti. Dalis žmonių sėdi be darbo, o kita – išvažiavo atostogauti ten, kur pigu (į pietryčių Aziją ir panašiai). „Geriau nedirbsiu, bet nesikeisiu“.	reakcija
I: Ir kaip Jums pačiai tokia žmonių reakcija?	
R: Mano nuomonė visą laiką tokia ir buvo, kad jei žmogus nori dirbti, jis ir dirba, keičiasi, yra lankstus. Kas nori – tas ir randa išėjimą. Kas nori, tas randa išėjimą iš situacijos. Bet aš tokios nuomonės ir anksčiau buvau.	reakcija į reakciją
I: ir matant, kaip žmonės nenori priimti tokio sprendimo, kaip Jums?	
R: Man tai buvo keista ir nesuprantama. Tarsi aš, kaip vadovas, turėčiau priimti atsakomybę, kad tie žmonės liktų darbo vietoje, kad jie dirbtų, kad jie užsidirbtų. O jie patys nepriima atsakomybės nei už savo veiksmus, nei už savo likimą. Ir pagalvojau, kodėl aš turiu priimti tą atsakomybę.	požiūris
Ir tas sprendimas atsisveikinti su žmonėmis, ar kai jie išeina, buvo pakankamai sunkus.	sunkiai sekėsi
Vat dabar man yra lengva, nes suprantu, kad niekas negali priimti atsakomybės už kitą žmogų.	požiūris
I: Ar tikėjotės, kad taip bus?	
R: Nelabai.	
I: bet tuo metu atsisveikinti buvo sunku?	
R: taip, be abejo.	sunkiai sekėsi
I: kai pradžioje minėjote, kad "galbūt kitą kartą naudočiau kitą metodą". Ką Jūs turėjote omeny?	
R: Na, aš tuomet kalbėjau daug maž direktyviai „tu privalai pasikeisti ir t.t... ar tu su tuo sutinki?“ „sutinku“ – buvo gautas atsakymas. Dabar aš daugiau klausčiau žmogaus „kaip tu matai situaciją? Kaip tu vertini? Kaip galvoji? Kaip gali būt naudingas šitoje situacijoje? Kaip gali pasikeist?“. Labiau išgaučiau iš jo, ar jis priiima atsakomybę, ar ne. Ir kad pats žmogus atsakytų „aš noriu dirbt šitoje įmonėje ir matau save kitaip, arba ne.	kitą kartą kitaip darytų

4 lentelė. Sukoduotas interviu protokolas: IV atvejis

Protokolas	Kodas
I: o kaip kiti darbuotojai – jie kažkaip reagavo, kad išėjo keli darbuotojai?	
R: Aišku, reagavo. Vienas dalykas – žmonės pradirbo kartu viename kolektyve. Žmonės visą laiką buvo draugiški mūsų kolektyve. Ir po to palaiko ryšius, kai išeina iš darbo. Ir aišku, jiems gaila tų draugų, kurie išeina.	reakcija
Iš kitos pusės, visi supranta, kad reikia atsisveikint. Iš kitos pusės, klausimas, tai kas bus sekantis šitoj įmonėj.	reakcija
Ir visada reikėdavo visus kviest ir sakyt, kodėl įvyko taip, kodėl jis išėjo iš darbo, kas pasikeitė, kodėl atsisakyta, ką jis darė ne taip. Komunikuot su įmone vis tiek reikia.	komunikacija
I: Ar galima sakyti, kad šio proceso metu buvo kažkokių tai trikdžių ar sustojimų dėl žmogiškojo faktoriaus?	
R: Ne, aš nemanau. Gal nebuvo geros nuotaikos. Gal man, kaip vadovui, nebuvo geros nuotaikos.	reakcija į reakciją
I: Ar buvo lėčiau prieinama prie to naujojo darbo?	
R: Ne. Tai įvyko savaime. Nes rinkai nebereikėjo senų paslaugų ir, ačiū Dievui, atsirado nauja paslauga. Ir visi griebėsi pardavinėti tą naująją paslaugą. Mes nesakome, kad ji baisiai reikalinga, bet kad ji bent kažkiek reikalinga..	pokytis
I: Tuomet dar pasitikslinsiu, kiek pas Jus buvo žmonių ir kiek liko?	
R: Buvo tarkim 10 žmonių, liko 5 žmonės.	pokytis
I: man ši informacija reikalinga tik tam, kad susivokti... Minėjote, jog išėjo rinkodaros specialistas ir atrankų vadybininkas. Tai buvo dar 3 žmonės, kurie išėjo?	
R: Buvo pardavimų vadybininkai, kuriems sekėsi nelabai pardavinėt.	reakcija
Vienas išėjo iš darbo pats. Pardavinėti jam gal ir sekėsi neblogai, bet pagrindinė išėjimo priežastis buvo išgąstis. Jis išsigando, kad jis neparduos. Artėja krizė ir krizės metu jis neparduos įmonei paslaugų ir neturės iš ko išgyventi. Todėl jis išėjo į kitą įmonę, bet manau, kad jis ten nieko gero neras, toje įmonėje.	reakcija
Kiti žmonės išėjo iš darbo, nes jų kvalifikacija nebuvo visiškai tinkama. Ir laikyt žmones, kurie nesugebėjo parduot net ne krizės metu, tai ką tu parduosi krizės metu, kai šiaip sunku pardavinėt.	pokytis
I: Ir visi žmonės išėjo dėl gana skirtingų priežasčių. Kaip Jūs pati reagavote? Sakėte, kad nuotaika buvo nekokia.	
R: Na ta nuotaika tai, kai tu gauni daug neigiamos informacijos iš išorės, žiniasklaidos, tu pradedi nekaip galvot. Smegenys sustoja ir tu paralyžiuotas. „ką daryt toliau? Kur eit?“. Rankos nusileidžia ir viskas. Man buvo gaila visų žmonių, kurie išeina, nes su jais visais praleidom tikrai nemažai laiko ir tikrai tempėm iki paskutiniųjų, kol galėjome juos išlaikyt, bet kitas dalykas: jeigu pardavimai neauga, jeigu nėra iš ko mokėt atlyginimų, kaip tu gali iš savo kišenės išlaikyt visą firmą? O kai kalbi ir matai, kad žmonės nenori keistis... man buvo sunku, nes maniau, kad esu atsakinga už visą visatą. Bet dabar aš suprantu, kad ne taip.	reakcija į reakciją

4 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: IV atvejis

Protokolas	Kodas
I: papasakokite daugiau apie patį pokytį	
R: Perorganizavome savo skyrius į komandas, šiek tiek pakeitėme darbo specifiką. Mūsų tikslas šio suskirstymo buvo kad tos komandos dirbtų su vienu klientu ir viena produkcija taip, kad jam nereikėtų kontaktuoti su kitais žmonėmis – kad visa informacija klientui būtų per vieną žmogų.	pokytis
Ir kad klientas žinotų, kas atsakingas – projektų vadybininkas. Kad visi aiškintumėsi „kas kaltas“ ar „kas atsakingas“ vyktų iki tol, kol paslauga pasiekia klientą o ne po to, kai jis skundžiasi.	problema
I: O kaip buvo anksčiau? Kaip jie dirbo?	
R: na, kaip... ateina užsakymas ir imasi tie, kurie tuo metu gali. Nes užsakymų buvo gan nemažai.	pokytis
O dabar reikia specializuotis labiau. Kad kokybiškos paslaugos būtų, kad vadybininkas daugiau laiko skirtų ne gilinimuisi į visos produkcijos asortimentą, o geriau į kelis produktus ir į patį aptarnavimą, kliento poreikių išsiaiškinimą.	problema
I: tai tas pokytis buvo žmonių perskirstymas?	
R: Vėliau dar su keliais žmonėmis atsiveikino. Bet tai vyko paraleliai, gal netgi kiek vėliau. Na, apie komandas galvojome jau anksčiau. O įgyvendinant pokytį pamatėme, kad darbuotojų yra daugiau, negu užsakymų tai dienai. Tai kaip ir du šituos dalykus padarėme - persiorganizavome.	pokytis
I: Tai pirmiau buvo komandų formavimas?	
R: Na jo. Pradžioje pradėjome daryti komandas, kaip sakiau. O po to jau kiti pasikeitimai...	pokytis
I: O kaip formavote komandas? Pagal ką?	
R: šiaip, pagal produkciją, su kuria žmonės nori dirbti, kurią geriau išmano. Nes produktai gana skirtingi, skiriasi darbo specifika.	pokytis
Labai sunku vadybininkus užsiauginti, ilgai turi mokytis, kol perpranta visą produkciją, mažai laiko skirdavo jie klientams.	problema
Dabar pasakėme, kad jų tikslas - orientacija į klientą ir procesų vadyba.	pokytis
I: Ir kaip tai buvo pranešta žmonėms?	
R: susirinkimo metu. Padarėm susirinkimą ir pristatėm planą. Pasakėm, kad jie turi iki tos ir tos datos pranešti man, su kuriais produktais nori dirbti. Tada pranešėm visiems apie tai.	komunikacija
I: ir kaip reagavo žmonės?	
R: manau, jiems taip geriau. Planuojame, kad darbas vyks sparčiau, nes vadybininkams nebereikės tiek daug gilintis į produktus, galės skirti laiko daugiau svarbesniems dalykams.	pokytis
I: o tai kažkuo pasikeitė užduotys tų specialistų, kai jie pradėjo dirbti komandomis?	
R: specialistai dabar kaip ir labiau priklauso nuo vadybininkų, daugiau kontaktuoja kartu. Tuo tarpu vadybininkams yra daugiau atsakomybės. Praktiškai tie vadybininkai daugiau tapo kaip vadovais tik komandose kiek laisviau pasiskirstoma užduotimis. Jeigu vienoje komandoje visi keičiasi su kiekvienu projektu, kitoje komandoje vienas žmogus visada daro vieną darbą, nes jį geriausiai padaro. Kaip susiskirstys.	rezultatas

4 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: IV atvejis

Protokolas	Kodas
I: o tai per tą susirinkimą ir po jo pastebėjote kažkokių žmonių reakcijų į tą pokytį? (jie juk pirmą kartą išgirdo šią mintį)	
R: jo, pirmą. Na kaip... jie paklausė ir tiek.	
I: ir kaip sekėsi pereiti prie tų komandų?	
R: pradžioje jie dirbo kiek su kitais kolegomis. Kažkaip vienur greičiau jie persiorientavo, kitose komandose kiek lėčiau tas vadybininkas perėmė viską. Buvo netgi toks konfliktas ten tarp darbuotojų, nors išsprendė gan greitai.	reakcija
Na, paprasčiausia skiriasi darbo įpročiai žmonių. Vieni vienaip įpratę dirbti, kiti kitaip ir po to nenori atsisakyti savo įpročių, kurie kitiems nepriimtini. O dirbti reikia kartu.	reakcijos priešastys
I: čia komandų viduje?	
R: ne tik. Ten dviejų komandų žmonės kažkaip susikvirčiojo.	reakcija
I: ir kaip Jūs reagavote?	
R: na kaip... nenorėjau kištis į tokius dalykus. Aiškiai pasakiau, kad čia jų reikalas. Buvom užsiėmę su kitu vadovu tolimesnių planų kūrimu, kaip dirbti toliau, kaip tobulinti darbą su klientais, ką galime dar laimėti iš to. Tokie ginčai – laiko gaišimas.	reakcija į reakciją
Kartais atrodo, kad jie nesupranta kokia situacija rinkoje. Čia užsakymų mažėja, sunku darosi, o jie ginčijasi dėl to, kas kur ką padėjo ir neranda, ar kad vienam tas nepatogu, kitam tas.	požiūris
I: tai tiesiog pasakėte, kad išsispresėtų patys?	reakcija į reakciją
R: taip.	reakcija į reakciją
I: ir kaip jiems sekėsi?	
R: išsispredė... susirinko ir išsiaiškino. Aišku, liko nepasitenkinimų kažkokių, bet susitarė, kaip sakant, taisykles. Svarbiausia, kad jie dirbtų kartu.	reakcija į reakciją
I: o pats pokyčio procesas dėl to strigo? Dėl to konflikto?	
R: ...nemanau kad labai. Darbą tai tokie dalykai tikrai trukdo. Taip. Ir kitus darbuotojus tas erzina. Jie nepatenkinti atmosfera, skundžiasi.	pokytis laike
Bet apsitrinti reikėjo.	reakcijos priešastys
I: ar tikėtėtės tokios reakcijos? kad dėl pertvarkymo kiltų tokie konfliktai?	
R: Kad apsitrinti reikės tai taip. Visada reikia. Gal nemaniau, kad taip būtų. Kaip maži vaikai.	pasirengimas reakcijai
I: visas pokytis truko tiek, kiek tikėtėtės? T.y. viskas jau funkcionavo taip, kaip buvo planuota?	
R: Griežtų rėmų laiko nebuvo apsibrėžę.	pokytis laike
Eigoje kažkiek koregavomės. Užtruko gal kažkiek, nes tik darydamas pamatai, kad čia dar ir tai reikia išspręsti, ir tai.	pakeitimai pokyčio eigoje
O po to tas santykių aiškinimasis...	pokytis laike

4 lentelės tęsinys. Sukoduotas interviu protokolas: IV atvejis

Protokolas	Kodas
I: kuriame etape buvo atsisveikinama su tais darbuotojais? Kiek jų išėjo?	
R: atsisveikinome su keturiais. Tai maždaug po to konflikto. Tada dar buvo toks persiskirstymas į komandas.	pokytis
I: dar kartą peržiūrėjote, kas su kuo dirbs?	
R: taip. Tai buvo toks galutinis pasikoregavimas.	pakeitimai pokyčio eigoje
I: dėl to, kad išėjo tie žmonės?	
R: ne tiek dėl to. Labiau dėl to, kad anksčiau keli žmonės dirbo su keliais produktais. Pabandė su vienu. Pasikalbėjome, kaip sekasi, kaip sekasi komandoje, pamatėme, kad kitoje komandoje trūko žmogaus, galbūt ir jam geriau ten seksis ir priėmėm kartu tokį sprendimą.	pakeitimai pokyčio eigoje
I: po kiek laiko vyko toks pasikeitimas?	
R: per kokias tris savaites – mėnesį galutinai susiskirstėme.	pakeitimai pokyčio eigoje
I: ir kaip dabar sekasi darbuotojams?	
R: kiek žiūrim – viskas gerai.	reakcija
Dar ateityje laukiame tikrų rezultatų.	dar rezultatas neaiškus
Bus matyt, ar gerai, ką dar tobulinti.	gal būt reikės keisti
I: ar kitą kartą darant tokį pokytį, darytumėte ką nors kitaip?	
R: ta prasme... jei iš naujo reiktų daryti?	
I: taip	
R: nežinau. Man atrodo, kad dar sunku pasakyti. Kol kas dėl nieko nesigailim.	ką darytų kitą kartą
Kol kas dar neaišku, kaip bus...	dar rezultatas neaiškus