



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

BIRUTĖ LIEPUONIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS IR JO VALDYMAS ŠVIETIMO
INSTITUCIJOSE**

Darbo vadovas: prof. dr. Remigijus Bubnys

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Birutė Liepuonienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams ir jo valdymas švietimo institucijose <i>Employee Resistance to Change and Its Management in Educational Institutions</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Birutė Liepuonienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

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



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS IR JO VALDYMAS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS	10
1. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE IR JŲ VALDYMO TEORINĖ ANALIZĖ	14
1.1. Pokyčių samprata ir jų reikšmė organizacijai	14
1.1.1. Pokyčių poveikis darbuotojams ir jų įsitraukimo svarba	20
1.2. Pasipriešinimo pokyčiams švietimo institucijose valdymas	23
1.2.1. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliai	23
1.2.2. Pasipriešinimą pokyčiams nulemiančios priežastys švietimo institucijose	31
1.2.3. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės švietimo institucijose	34
2. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE IR JŲ VALDYMO TYRIMAS	38
2.1. Tyrimo strategija ir dizainas	38
3. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ	45
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai	45
3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai	61
IŠVADOS	76
REKOMENDACIJOS	77
LITERATŪROS SĄRAŠAS	78
PRIEDAI	84

Liepuonienė, B. (2025). *Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams ir jo valdymas švietimo institucijose*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“), Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams ir jo valdymas švietimo institucijose, siekiant suprasti jo priežastis, intensyvumą ir poveikį pokyčių įgyvendinimo sėkmei. **Darbo tikslas** – išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdį ir priežastis, numatant galimus pasipriešinimo valdymo būdus bei priemones švietimo institucijose. Teorinėje dalyje aptariama pokyčių samprata ir jų reikšmė organizacijai, darbuotojų išitraukimo į pokyčius svarba, pasipriešinimo pokyčiams švietimo institucijose priežastys bei valdymo priemonės. Empirinėje dalyje atlikta kiekybinė ir kokybinė analizė, naudojant internetinę apklausą ir pusiau struktūruotą interviu. Tyrimo aktualumą pagrindžia didėjanti pokyčių svarba organizacijose, kylantys iššūkiai dėl darbuotojų pasipriešinimo ir būtinybė suprasti bei valdyti šį reiškinį.

Probleminis klausimas - kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys švietimo institucijose ir kaip jas veiksmingai valdyti siekiant užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą?

Darbo objektas – darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams švietimo institucijose.

Darbo uždaviniai. Darbe buvo siekiama išanalizuoti pokyčių sampratą ir jų reikšmę organizacijai bei darbuotojams. Taip pat buvo siekiama įvertinti įvairius pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelius. Tyrimu buvo norima ištirti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis bei remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas, kaip efektyviai valdyti pasipriešinimą pokyčiams švietimo institucijose.

Hipotezė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams švietimo institucijose intensyvumas ir pobūdis priklauso nuo organizacinės kultūros, komunikacijos kokybės ir vadovavimo stiliaus.

Tyrimo metodologija ir metodai. Tyrime taikyta mišraus tyrimo strategija, derinant kiekybinį ir kokybinį tyrimo metodus. Kiekybiniai duomenys buvo renkami klausimyno pagalba ir analizuojami naudojant aprašomąją statistiką MS Excel bei SPSS programose, o kokybiniai duomenys buvo gauti interviu pagalba ir analizuojami taikant turinio (content) analizę.

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos Klaipėdos mieste veikiančios gimnazijos, kuriose dirba 486 pedagogai. Tyrimo imtis buvo apskaičiuota pagal Paniotto formulę, nustatant, kad reikalingas 219 respondentų skaičius. Interviu dalyviai buvo atrinkti atsitiktinai, kreipiantis tiesiogiai į švietimo įstaigas. Interviu dalyvavo šeši informantai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinės pasipriešinimo priežastys švietimo institucijose yra nežinomybė, baimė dėl pokyčių poveikio, padidėjęs darbo krūvis ir neefektyvi komunikacija. Vyresni darbuotojai dažniau patiria kognityvinius sunkumus, o vidutinio amžiaus grupėms būdingi emociniai iššūkiai. Skeptiškumas ir kritika kyla iš neaiškios pokyčių komunikacijos ir pasitikėjimo stokos. Tyrimo duomenys parodė, kad dažnas darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą ir aiškus tikslų bei naudos paaiškinimas ženkliai sumažina pasipriešinimą. Mokymai, palaikymo sistemos ir vadovybės pavyzdys

taip pat skatina prisitaikymą. Svarbiausi veiksniai – aiški komunikacija, nuoseklus įtraukimas ir organizacinės paramos užtikrinimas.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų pasipriešinimas, pokyčių valdymas, pokyčių priežastys, pasipriešinimo valdymo modeliai, švietimo institucijos.

Liepuonienė, B. (2025). *Employee Resistance to Change and Its Management in Educational Institutions*. Master thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Management (for teachers, "NextGenerationEU"), Šiauliai.

SUMMARY

The Master's thesis analyses employee resistance to change and its management in educational institutions in order to understand its causes, its intensity and its impact on the success of change implementation. **The aim of the thesis** is to analyse the nature and causes of employee resistance to change and to identify possible ways and means of managing resistance in educational institutions. The theoretical part discusses the concept of change and its implications for the organisation, the importance of employee involvement in change, the causes of resistance to change in educational institutions, and management measures. The empirical part of the paper consists of quantitative and qualitative analysis using an online survey and semi-structured interviews. The relevance of the study is based on the growing importance of change in organisations, the challenges posed by employee resistance and the need to understand and manage this phenomenon.

The issue - what are the main causes of staff resistance to change in educational institutions and how can they be effectively managed to ensure successful implementation of change?

The subject - employee resistance to change in educational institutions.

Objectives. The aim of the work was to analyse the concept of change and its implications for the organisation and employees. It was also aimed at evaluating different models of managing resistance to change. The study aimed to investigate the causes of employee resistance to change and, based on the results of the study, to provide recommendations on how to effectively manage resistance to change in educational institutions.

Hypothesis. The intensity and nature of employee resistance to change in educational institutions depends on organisational culture, quality of communication and leadership style.

Research methodology and methods. The study used a mixed research strategy combining quantitative and qualitative research methods. The quantitative data was collected by means of a questionnaire and analysed using descriptive statistics in MS Excel and SPSS, while the qualitative data was collected by means of interviews and analysed by means of content analysis.

Study sample. The sample for the study consisted of 486 teachers working in gymnasiums in Klaipėda city. The sample was calculated according to the Paniotto formula, with the number of respondents being 219. The interviewees were selected randomly by contacting the educational institutions directly. Six informants were interviewed.

The results of the study revealed that the main causes of resistance in educational institutions are uncertainty, fear of the impact of change, increased workload and ineffective communication. Older workers are more likely to experience cognitive difficulties, while middle-aged groups are more likely to face emotional challenges. Scepticism and criticism stem from unclear communication of change and lack of trust. The study showed that frequent involvement of employees in change planning and a clear

explanation of the objectives and benefits significantly reduces resistance. Training, support systems and the example of management also encourage adaptation. Clear communication, consistent involvement and ensuring organisational support are key factors.

Keywords: employee resistance, change management, causes of change, resistance management models, educational institutions.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pokyčių samprata.....	15
2 lentelė. Tyrimo instrumento (klausimyno) struktūra ir turinys.....	40
3 lentelė. Tyrimo dalyvių bendros charakteristikos.....	44
4 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos.....	45
5 lentelė. Ankstesnių pokyčių vertinimas.....	47
6 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į pokyčius dažnumo ryšys su ankstesnių pokyčių vertinimu.....	49
7 lentelė. Teiginių vertinimas	52
8 lentelė. Statistinių testų analizė – įtraukimo dažnumas ir pasipriešinimo priežastys	54
9 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir amžiaus sąsajos	56
10 lentelė. Veiksmai lemiantys sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.....	58
11 lentelė. Pokyčių organizacijoje suvokimo analizė.....	61
12 lentelė. Darbuotojų elgesys pokyčių procese.....	64
13 lentelė. Komunikacija apie pokyčius ir darbuotojų grįžtamasis ryšys.....	67
14 lentelė. Veiksmingiausios priemonės mažinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.....	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinių pokyčių tipai ir jų valdymo ypatumai.....	16
2 pav. Organizacinių pokyčių poveikis darbuotojų veiklos rezultatams.....	21
3 pav. Kurt Lewin „Trijų etapų pokyčių valdymo modelis“.....	24
4 pav. Bullock ir Batten (1985) keturių etapų pokyčio valdymo modelis.....	27
5 pav. J. P. Kotter (1995) pokyčių valdymo modelis.....	28
6 pav. Mišraus tyrimo dizaino struktūra ir tyrimo atlikimo etapai.....	39
7 pav. Pokyčių apibūdinimas.....	45
8 pav. Pokyčių reikšmė organizacijai.....	46
9 pav. Pokyčių poveikio vertinimas organizacijoje.....	47
10 pav. Darbuotojų įtraukimo į pokyčių planavimo procesą dažnumas.....	48
11 pav. Darbuotojų įtraukimo į pokyčius poveikis.....	50
12 pav. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčius skatinimo būdai.....	51
13 pav. Darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą skatinantys būdai.....	51
14 pav. Veiksniai labiausiai lemiantys pasipriešinimą pokyčiams.....	53
15 pav. Veiksnų, labiausiai lemiančių pasipriešinimą ryšys su amžiaus grupėmis.....	54
16 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys.....	55
17 pav. Pasipriešinimą lemiančių priežasčių reitingavimas.....	57
18 pav. Efektyviausias būdas pasipriešinimui mažinti.....	57
19 pav. Efektyviausios komunikacijos formos.....	59
20 pav. Svarbiausios mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programos.....	60
21 pav. Būdai veiksmingam darbuotojų įtraukimui.....	60

IVADAS

Temos aktualumas. Globalizacijos įtaka, spartūs technologiniai pasiekimai, konkurencijos intensyvėjimas, kultūrinių vertybių transformacijos, didėjanti socialinė atsakomybė ir ekologinis sąmoningumas yra pagrindiniai veiksniai, skatinantys pokyčius organizacijose (Muluneh, Gedifew, 2018). Organizacijoms kyla iššūkis – kaip tinkamai pasirinkti strategiją ir efektyviai valdyti pokyčius. Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių yra ne tik pagrindinė organizacijos išlikimo ir sėkmės sąlyga, bet ir organizacinės gerovės, suderintos su tvaraus vystymosi tikslais, garantas (Fabio, Duradoni, 2020). Tvarūs pokyčiai organizacijoje yra esminis faktorius, užtikrinantis augimą, sėkmę ir išlikimą dinamiškoje aplinkoje.

Muluneh, Gedifew (2018) teigia, kad pokyčių fenomenas, kaip ir daugelis kitų organizacinių reiškinių, reikalauja specifinio tyrimų metodo, kuris derina akademinį griežtumą su praktine nauda. Organizacijose dažnai diegiamos naujos strategijos, technologijos ar procesai, kurie siekia didinti efektyvumą, konkurencingumą ir inovatyvumą. Tačiau pokyčių diegimas neretai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu, kuris gali apsunkinti ar net sutrukdyti sėkmingai įgyvendinti numatytus pokyčius (Heracleous & Bartunek, 2021). Pokyčiai dažnai sutampa su kultūrinėmis permainomis, kurioms darbuotojai gali priešintis dėl nesaugumo ar neaiškumo jausmo (Žymantaitė-Magalinskė & Korsakienė, 2020). Tai pat didėjantis skaitmenizavimas, dirbtinio intelekto plėtra ir automatizacija iš esmės keičia darbo vietas ir procesus (Petrauskaitė & Korsakienė, 2019).

Lewin pristatė pasipriešinimą kaip sisteminį konceptą, pabrėždamas, kad norint suprasti situaciją, nereikėtų susikoncentruoti tik į vieną ar kelis atskirus elementus, o reikėtų vertinti visumą (Rošca, 2020). Darbuotojų pasipriešinimo valdymas yra esminė pokyčių valdymo dalis, nes nepakankamas dėmesys šiam aspektui gali sukelti rimtų pasekmių, tokių kaip produktyvumo mažėjimas, didėjanti darbuotojų kaita ar konfliktai organizacijoje (Heracleous & Bartunek, 2021). Lewin lauko teorijoje teigiama, kad individų ir grupių elgesio pokyčius galima suprasti, prognozuoti ir valdyti, sukuriant psichologinių jėgų, veikiančių jų elgseną tam tikru metu, „gyvybinę erdvę“. Schweiger, Stouten ir Bleijenbergh (2018) pažymi, kad pasipriešinimas pokyčiams yra labai tikėtinas bet kuriame pokyčių proceso etape, todėl svarbu gilinti supratimą apie kliūtis, trukdančias sėkmingiems pokyčiams, ir ugdyti kompetenciją, reikalingą jiems valdyti (Hermann, 2015).

Kiekviena institucija, siekianti efektyvių veiklos rezultatų, privalo objektyviai įvertinti savo dabartinę padėtį ir identifikuoti sritis, kuriose būtina diegti pokyčius (González, Pardo-del-Val & Redondo, 2024). Todėl, siekiant užtikrinti sklandų pertvarkos procesą, būtina iš anksto identifikuoti galimas pasipriešinimo priežastis ir numatyti jo išraiškos formas. Išsami situacijos analizė leidžia pasirinkti tinkamiausias priemones, skirtas pasipriešinimui valdyti. Be to, efektyvus komunikacijos kanalas ir aiškus tikslų formulavimas, gali padėti sumažinti nerimą tarp darbuotojų ir didinti jų įsitraukimą į pokyčių procesą. Nuolatinis grįžtamasis ryšys ir įtraukusis vadovavimas taip pat prisideda prie didesnio pokyčių priėmimo organizacijoje. Tinkamai valdomi pokyčiai ne tik padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų, bet ir sustiprina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančios verslo aplinkos (Oleškevičienė, 2019). Tinkamai pasirinkti pasipriešinimo valdymo modeliai gali padėti efektyviau įveikti šiuos iššūkius, padidinti darbuotojų įsitraukimą ir užtikrinti sklandų pokyčių įgyvendinimą (Paulikas, 2021).

Šiandien švietimo įstaigos veikia konkurencinėje aplinkoje ir yra vertinamos įvairių suinteresuotųjų šalių, įskaitant šeimas, bendruomenę, vietos valdžios institucijas. Visuomenė ragina mokyklas spręsti naujus iššūkius, atitinkančius visuomenės poreikius, siekiant ugdyti aktyvius, kūrybingus, iniciatyvius, savarankiškus, atsakingus bei visapusiškai išsilavinusius asmenis. Tarp šių iššūkių - darnus informacinių ir komunikacinių technologijų integravimas į mokymo(si) procesus, įtraukiojo ugdymo praktika, mokyklų ir bendruomenių bendradarbiavimo skatinimas, aktyvių, dalyvavimu grindžiamų metodikų naudojimas, mokyklų tinklo racionalizavimas, siekiant panaikinti neveiksmingus biurokratinis procesus (Lomba-Portela et.al., 2022). Atsižvelgiant į šių pokyčių tempą ir svarbą, švietimo organizacijos taip pat turi keistis, kad atitiktų švietimo praktikos pažangą. Švietimas gali tapti neefektyvus, jei neprisitaikys prie kintančių poreikių. Siekdamas paremti tautos ir visuomenės ateitį, švietimo įstaigos turi priimti pokyčius ir naujoves, nes švietimas yra kitų sektorių pagrindas, o mokytojų atvirumas pokyčiams, yra esminis šio proceso pagrindas (Karsantik, 2021).

Taigi, gebėjimas sėkmingai valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams yra vienas iš pagrindinių ilgalaikio organizacijos gyvybingumo veiksnių. Organizacijos, kurios efektyviai valdo pokyčius ir įtraukia darbuotojus, tampa lankstesnės ir pasiruošusios prisitaikyti prie ateities iššūkių, o tai suteikia joms konkurencinį pranašumą rinkoje.

Temos mokslinis ištirtumas. Lietuvos ir užsienio mokslininkai tyrinėja pasipriešinimą pokyčiams įvairiais aspektais, nagrinėdami jį kaip reiškinį (Pruskus ir Lukoševičius, 2009; Steiblienė ir Michailova, 2017; Scott ir kt., 2003; Sepra, 2016; Vveinhardt, 2011; Alvesson ir Sveningson, 2008; Atkočiūnienė, 2019). Taip pat kuriami įvairūs modeliai ir metodai, susiję su pasipriešinimo pokyčiams valdymu (Odor, 2018; Šimanskienė ir Sandu, 2013; Purlys, 2009; Denison, Janovics, Young ir Cho, 2006). Tyrimuose analizuojamas pasipriešinimo formavimasis (Budinienė ir Svirskienė, 2002; Doina, Mirela ir Constantin, 2002; Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005; Siūdikienė, 2019; Girmienė, 2019) bei elgsena pokyčių metu (Dubauskas, 2006; Dasgupta, 2014; Chatman ir O'Reilly, 2016; Robbins, 2003; Robbins, 2006). Mokslininkai taip pat ieško sąsajų tarp pasipriešinimo pokyčiams ir kitų reiškinų (Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010; Barbars, 2015; Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzickienė, 2009; Pavlova, 2020) bei tiria pasipriešinimo įtaką organizacijai (Abid ir kt., 2014; Žilinskas ir Maksimenko, 2007; Damisa ir Zainol, 2022; Vaidelis, 2021; Raišienė, 2019). Pasipriešinimas pokyčiams dažniausiai aptariamas tyrinėjant organizacijos pokyčius (Bersėnaitė, Šaparnis ir Šaparnienė, 2006; Korsakienė, 2006; Kotter, 1995; Kotter ir Cohen, 2012; Odor, 2018; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Kiefer, 2002; Palmer, Akin ir Dunford, 2006; Palmer ir Dunford, 2008; Kark ir Smollan, 2006; Gečienė, 2019; González, Pardo-del-Val ir Redondo (2024). Tačiau kai kurie tyrėjai analizuoja pasipriešinimą pokyčiams kaip savarankišką reiškinį (Piderit, 2000; Oreg, 2003; Oreg, 2006; Dent ir Goldberg, 1999; Foote, 2001), taip pat nagrinėjamos pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos (Grybienė ir Šimbelis, 2005; Geiser, 2001; Zender, 1950).

Problema. Švietimo institucijose, siekiant įgyvendinti įvairius pokyčius, dažnai susiduriama su darbuotojų pasipriešinimu, kuris trukdo efektyviam pokyčių įgyvendinimui ir organizacijos tikslų pasiekimu, todėl kyla iššūkių ne tik pokyčių vadovams, bet ir visai organizacijai. Nepakankamas pasipriešinimo priežasčių supratimas ir netinkamas jų valdymas, gali lemti neigiamą poveikį švietimo kokybei ir organizacinei kultūrai.

Probleminis klausimas - Kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys švietimo institucijose ir kaip jas veiksmingai valdyti siekiant užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą?

Hipotezė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams švietimo institucijose pobūdis priklauso nuo organizacinės kultūros, komunikacijos kokybės ir vadovavimo stiliaus.

Darbo objektas – darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams švietimo institucijose.

Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdį ir priežastis, numatant galimus pasipriešinimo valdymo būdus bei priemones švietimo institucijose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pokyčių sampratą bei jų reikšmę švietimo institucijų veiklai, akcentuojant organizacinės kultūros, komunikacijos ir vadovavimo poveikį.
2. Įvertinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis, taikant kiekybinį tyrimą, ir identifikuoti pagrindines jų sąsajas su amžiaus grupėmis, darbo krūviu bei komunikacijos kokybe.
3. Ištirti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raišką švietimo institucijose, remiantis kiekybinių tyrimų duomenimis, siekiant nustatyti pagrindines išraiškos formas ir intensyvumo veiksnius.
4. Atskleisti švietimo institucijų vadovų patirtį valdant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, remiantis kokybine duomenų analize.
5. Parengti rekomendacijas efektyviam pasipriešinimo pokyčiams valdymui švietimo institucijose, remiantis kiekybinės ir kokybinės analizės rezultatais.

Tyrimo metodologija. Tyrime buvo taikoma mišraus tyrimo strategija, derinant kiekybines ir kokybines tyrimo metodologijas, kad būtų užtikrintas tiek objektyvus, tiek subjektyvus socialinių reiškinių supratimas. Kiekybinė metodologija remiasi pozityvistine filosofija, kuri pasaulį suvokia kaip objektyvią tikrovę, kurią galima išmatuoti ir analizuoti statistiškai. Kiekybiniai metodai, tokie kaip apklausos, leidžia gauti duomenis iš didelės dalyvių grupės ir apibendrinti išvadas, nustatant bendras elgesio tendencijas. Priešingai, kokybinė metodologija, grindžiama fenomenologija ir socialiniu konstruktyvizmu, socialinius reiškinius vertina per individų patirtį ir požiūrį. Kokybiniai metodai, tokie kaip interviu, leidžia išsamiai ištirti, kaip žmonės suvokia ir interpretuoja savo pasaulį, suteikdami tyrėjams galimybę gilintis į kontekstą ir atskleisti socialinių reiškinių prasmę.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliekamas taikant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Kiekybiniam tyrimui atlikti naudota internetinė apklausa, taikant tyrimo instrumentą klausimyną. Duomenys analizuoti taikant aprašomosios statistikos metodą naudojant MS Excel programą. Šis metodas buvo pasirinktas siekiant įvertinti, kokia dalis respondentų pasirinko tam tikrus atsakymus, ir aiškiai parodyti atsakymų pasiskirstymą. Rezultatai buvo pateikti diagramose, kuriose buvo pavaizduotas kiekvieno klausimo atsakymų pasiskirstymas, siekiant vizualiai parodyti respondentų nuomones ir tendencijas. Tyrimo duomenų statistinei analizei atlikti taip pat buvo naudojama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 24.0 versija, siekiant tiksliai įvertinti gautų duomenų ryšius, nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus.

Kokybiniam tyrimui atlikti naudotas pusiau struktūruotas interviu su švietimo institucijų vadovais ir darbuotojais, siekiant suprasti pasipriešinimo priežastis ir elgesio modelius. Tyrimo duomenys analizuoti taikant turinio (*content*) analizės metodą.

Tyrimo imtis ir atranka. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos Klaipėdos mieste veikiančios gimnazijos, kuriose bendras dirbančių pedagogų skaičius yra 486. Tyrimo imtis buvo apskaičiuota pagal Paniotto formulę, kuria remiantis buvo apskaičiuota tyrimo imtis, nustatant, kad reikalingų apklausti respondentų skaičius yra 219. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo taikoma tikslinė imties atranka, kai pasirenkami labiausiai informatyvūs atvejai. Šiuo tikslu, tyrime pasirinkti tokie atvejai, kurie suteikia galias įžvalgas tiriamuoju klausimu – apklausiami švietimo įstaigų vadovai, kurie yra svarbus veiksnys įgyvendinant organizacinius pokyčius, užtikrinant sklandų švietimo įstaigų veiklos transformavimą ir prisitaikymą prie naujovių.

Tyrimo etapai ir organizavimas. Tyrimo eiga vyko keliais etapais. Pirmiausia buvo suformuluota tyrimo imtis, pasirinkant Klaipėdos miesto gimnazijų pedagogus. Sekančiame etape, buvo paruoštas klausimynas internete, patalpinant jį www.manoapklausa.lt svetainėje. Kiekvienam respondentui, buvo išsiųstas kvietimas dalyvauti tyrime, kuriame paaiškintas tyrimo tikslas, duomenų naudojimo tikslai ir prašymas sutikti dalyvauti. Apklausos nuoroda buvo aktyvi nuo 2024 m. lapkričio 10 iki 19 dienos.

Interviu dalyviai buvo atrinkti atsitiktinai, kreipiantis tiesiogiai į švietimo įstaigas. Pirmo kontakto metu telefonu, buvo pateikta pagrindinė informacija apie tyrimą bei paprašyta sutikimo dalyvauti. Sekančiu žingsniu suderintas individualus susitikimo laikas su kiekvienu vadovu, atsižvelgiant į jų užimtumą. Interviu truko iki 30 minučių, o kad užtikrinti tikslumą ir kokybę, jie buvo įrašomi gavus dalyvių sutikimą. Po kiekvieno interviu buvo atliktas įrašo transkribavimas.

Darbo naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas. Tyrimas naujumas grindžiamas tuo, kad jame nagrinėjamas pasipriešinimas pokyčiams švietimo srityje ir būdai, kaip jį valdyti. Ankstesni tyrimai dažniausiai buvo orientuoti į pokyčių procesų analizę, jų efektyvumą bei pasekmes, tačiau stokoja dėmesio švietimo atstovų patirtims, susijusioms su pasipriešinimu. Remiantis literatūros analize, nėra plačiai nagrinėtų darbų, kuriuose būtų gilinamasi į tai, kaip švietimo įstaigų darbuotojai suvokia pasipriešinimą pokyčiams, kokie jo pagrindiniai šaltiniai ir kokie valdymo metodai yra veiksmingiausi.

Tyrimo rezultatai gali prisidėti prie gilesnio supratimo apie darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelius švietimo institucijose, pateikiant naujas įžvalgas apie šio pasipriešinimo priežastis ir jo valdymo būdus. Tyrimo rezultatai padeda geriau suprasti, kaip organizacinė kultūra, vadovavimo stilius ir komunikacija įtakoja pokyčių priėmimą arba pasipriešinimą jiems. Šios įžvalgos gali būti naudingos tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje, kadangi jos gali būti taikomos tiek kitų mokslinių tyrimų plėtrai, tiek tiesioginiam švietimo institucijų valdymo tobulinimui, siekiant didesnio pokyčių proceso efektyvumo.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir užsienio kalba, įvadas bei trys pagrindiniai skyriai. Pirmasis skyrius skirtas teorinei analizei, antrasis skyrius, kuris skirtas tyrimui, bei trečiasis skyrius apimantis tyrimo rezultatų analizę. Baigiamajame darbe pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikiama 10 lentelių, 21 paveikslas. Darbo apimtis be priedų – 68 puslapiai.

1. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE IR JŲ VALDYMO TEORINĖ ANALIZĖ

Organizacijos, siekdamos išlaikyti konkurencingumą ar išsiskirti rinkoje, neretai imasi pokyčių, kurie reikalauja darbuotojų prisitaikymo ir aktyvaus dalyvavimo. Tokie pokyčiai gali būti rizikingi, nes jų metu keičiasi ne tik organizacijos veiklos procesai, bet ir darbuotojų darbo pobūdis, atsakomybės bei dažnai pati organizacijos kultūra. Esminiai pokyčiai gali kelti įtampą, nes darbuotojai susiduria su naujais iššūkiais, o tai gali sukelti pasipriešinimą arba nesaugumo jausmą. Todėl pokyčių sėkmė priklauso nuo to, kaip gerai organizacija pasiruošia šiam procesui, įtraukia darbuotojus, valdo jų lūkesčius ir supranta jų poreikius. Tik efektyvus pokyčių valdymas gali padėti sumažinti darbuotojų pasipriešinimą ir užtikrinti teigiamus rezultatus visai organizacijai.

1.1. Pokyčių samprata ir jų reikšmė organizacijai

Jau praėjusiame amžiuje pradėta pabrėžti, kad pokyčiai yra vienas iš svarbiausių organizacijų veiklos elementų. Dėl to kylančios problemos, tokios kaip technologijų valdymas, inovacijų diegimas, efektyvus laiko ir kokybės valdymas bei veiklos plėtra, yra glaudžiai susijusios su organizacijos gebėjimu įgyvendinti pokyčius. Jei organizacija netinkamai komunikuoja pokyčius savo darbuotojams, tai gali padidinti darbo streso lygį. Tokiais atvejais darbuotojai gali patirti pervargimą, didesnę psichologinę krivį, o pokyčių įgyvendinimas gali atrodyti sudėtingesnis iš technologinės pusės (Petrauskaitė & Korsakienė, 2019). Be to, stresas gali neigiamai paveikti kasdienę darbo veiklą, lemti darbo produktyvumo sumažėjimą, didesnę pravaikštų skaičių bei didesnes sveikatos priežiūros išlaidas, susijusias su organizacijos žmogiškaisiais ištekliais. Pokyčiai yra natūrali kiekvienos organizacijos gyvenimo dalis. Jie apima tiek vidinius, tiek išorinius procesus, kurie turi įtakos organizacijos struktūrai, valdymo mechanizmams ir darbuotojų veiklos būdams. Šiandienos verslo aplinkoje pokyčiai vyksta sparčiai, todėl organizacijos privalo būti lanksčios ir prisitaikančios, kad galėtų išlaikyti konkurencingumą bei sėkmingai funkcionuoti rinkoje (Miknevičiūtė & Valackienė, 2017). Pokyčių valdymas yra apibūdinamas kaip gebėjimas prisitaikyti prie aplinkoje kylančių iššūkių arba pasikeitimų.

Organizacinių pokyčių tema šiandien tampa vis svarbesnė. Pokyčiai organizacijose reikalauja ne tik vadovybės pasirengimo juos planuoti ir efektyviai valdyti, bet ir darbuotojų gebėjimo tinkamai suprasti, priimti bei prisitaikyti prie naujų sąlygų. Svarbu, kad visi organizacijos nariai suvoktų pokyčių tikslus ir prasmę, nes tai padeda sumažinti pasipriešinimą bei padidinti jų įsitraukimą į pokyčių procesą (Petrauskaitė & Korsakienė, 2019). Teorinės ir praktinės vadybos metodikos išskiria pagrindinius veiksnius, kurie padeda organizacijoms sėkmingai vykdyti pokyčius, siekti strateginių tikslų ir kurti pridėtinę vertę. Tai apima aiškiai suformuluotą viziją, efektyvią komunikaciją, darbuotojų įtraukimą į pokyčių procesą ir nuolatinį vadovybės palaikymą. Papildomai, organizacijos turi nuolat vertinti pokyčių poveikį, kad galėtų koreguoti veiksmus ir užtikrinti ilgalaikį sėkmingą rezultatų pasiekimą (Heracleous & Bartunek, 2021). Ali ir kiti (2019) pažymi, kad gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius yra laikomas itin svarbiu vadybos įgūdžiu, o pokyčių valdymas tampa esmine šiuolaikinės vadybos

užduotimi. Analizuojant organizacinių pokyčių sąvoką, pastebima, jog daugelis autorių organizacinius pokyčius apibrėžia kaip procesą. Kaip skirtingi autoriai apibūdina pokyčių sampratą pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Pokyčių samprata

Autorius, metai	Apibrėžimas
Lodienė, 2005	Stambūs pokyčiai vykstantys organizacijoje: misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susilieėjimas arba susiskaldymas, naujos technologijos ar naujos programos.
Išoraitė, 2012	Pokyčiai, tai – pakeitimai, kuriais siekiama tobulinti ar keisti organizacijos elementus. Šiuos pokyčius organizacijoje galima suskirstyti į planuotus ir neplanuotus.
Agote et al. 2016	Organizacijos transformacija iš dabartinės būsenos į kitą, norimą būseną, norint pasiekti ilgalaikius organizacijos tikslus.
Men et al. 2020	Procesas, kurio metu organizacijos pereina iš dabartinės būsenos į kokią nors norimą būseną, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.
Hubbart, 2022	Organizaciniai pokyčiai apibrėžiami kaip procesas, kurio metu organizacija (pvz., organizuota, tikslinga grupė, verslas ar skyrius) keičia nedidelius arba pagrindinius struktūrinius komponentus, siekdama pašalinti veiklos sąnaudas, produktyvumą ir (arba) paslaugų kokybės trūkumus, nustatyti naują augimą, galimybes, ar pasiekti kitų organizacijos tikslų.
Raamkhumar, & Swamy, 2024	Pokyčiai yra grėsmė ar malonumas, tai priklauso nuo to, kaip gerai jie valdomi.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Tuo tarpu pasipriešinimas pokyčiams - tai elgesys ar veiksmai, kuriais priešinamasi naujų mąstymo ar veiklos būdų diegimui organizacijoje arba jie atidedami. Tai yra natūrali žmogaus reakcija į netikrumą ir trikdžius, kuriuos dažnai sukelia pokyčiai. Pasipriešinimas veikia kaip „stabdanti jėga“, kuri gali trukdyti įgyvendinti pokyčių iniciatyvas. Jis gali pasireikšti kaip neigimas, stresas arba neigiamas požiūris ir elgesys, galintis lemti didesnes išlaidas, vėlavimą ar net nesėkmę pokyčių procese (El-Taliawi, 2023).

Yra daugybė nepageidaujamų reakcijų, kurias žmonės patiria reaguodami į pokyčius ir kurios dažnai susijusios su pasipriešinimu. Todėl suprasti konkrečias reakcijas į pokyčius yra gana sudėtinga dėl jų plataus pobūdžio. Darmawan & Azizah (2020) remiantis Davis (1977), pateikia pasipriešinimo pokyčiams du pagrindinius tipus. Pirmasis yra loginis pasipriešinimas, kuris kyla tada, kai suvokiamos pokyčių įgyvendinimo programos sąnaudos yra didesnės už jos naudą. Antrasis tipas - emocinis arba egocentriškas pasipriešinimas, kurį lemia asmeniniai norai ir emocijos, neatsižvelgiant į platesnę pokyčių naudą, todėl toks pasipriešinimas nėra toks svarbus organizacijai. Be to, remiantis Piderit (2000), siūloma dar vieną pasipriešinimo pokyčiams klasifikaciją: 1) emocinis pasipriešinimas, apimantis tokius jausmus kaip nusivylimas ir agresija, kurie formuoja požiūrį; 2) elgesio pasipriešinimas, kuriam būdingi sąmoningi veiksmai, neveikimas ar neveikimas; 3) kognityvinis pasipriešinimas, apimantis nenorą ar neigiamą požiūrį į pokyčius.

Pagrindinis pokyčių šaltinis yra išorinė aplinka, įskaitant technologinius, ekonominius ir socialinius veiksnius. Technologijų pažanga, vartotojų poreikių kaita, rinkos globalizacija verčia organizacijas nuolat keistis, kad išliktų veiksmingos. Šiuolaikiniame pasaulyje technologiniai pokyčiai ypač ryškūs – spartus skaitmenizavimas, automatizacija bei dirbtinio intelekto naudojimas skatina organizacijas nuolat tobulinti savo veiklą (Heracleous & Bartunek, 2021). Vidiniai pokyčiai organizacijoje gali būti susiję su valdymo struktūros pertvarka, procesų optimizavimu ar darbuotojų kompetencijų kaita. Šie pokyčiai dažnai siejami su siekiu didinti organizacijos efektyvumą, gerinti produktų ar paslaugų kokybę, mažinti sąnaudas ar stiprinti inovacijas. Vidiniai pokyčiai gali būti sukelti ir dėl išorinės aplinkos pokyčių – organizacijos privalo prisitaikyti prie naujų sąlygų ir lūkesčių (Haque, TitiAmayah & Liu, 2016).

Organizacijos pokyčiai yra apgalvotas, suplanuotas ir sąmoningas procesas, skirtas prisitaikyti tiek prie vidinės, tiek prie išorinės aplinkos, leidžiant organizacijai pereiti į būseną, kuri yra pajėgesnė spręsti iššūkius. Prieš įgyvendinant sėkmingą pokyčių valdymo strategiją, būtina suprasti organizacinių pokyčių būtinybę ir įvairius tipus, nes jie lemia jų reikšmę. Svarbu pažymėti, kad pokyčių poreikio pripažinimas ir efektyvus jų įgyvendinimas yra du skirtingi įgūdžiai, kuriems reikia skirtingų požiūrių. Prieš kuriant ir struktūrizuojant pokyčių valdymo strategiją, labai svarbu nustatyti organizacijos pokyčių tipą. Tai užtikrina, kad būtų įgyvendintas tinkamas pokyčių valdymo planas, siekiant optimalių rezultatų. Pokyčio pobūdžio supratimas leidžia pasirinkti tinkamiausius įrankius efektyviam jo valdymui. 1 paveiksle yra pateikiami organizacijų pokyčių valdymo tipai (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacinių pokyčių tipai ir jų valdymo ypatumai

Šaltinis: Awad, A. (2022).

Strateginiai pokyčiai reiškia organizacijos politikos, struktūros ar veiklos procesų pakeitimą, kad jie atitiktų jos tikslus ir prisitaikytų prie besikeičiančių rinkos sąlygų ar konkurencinio spaudimo. Tokio tipo pokyčiai yra būtini organizacijoms, siekiančioms sustiprinti savo konkurencinį pranašumą arba pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis, tuo pačiu sumažinant galimą riziką. Pavyzdžiui, pažangių technologijų ir naujovių diegimas dažnai reikalauja koreguoti tiek organizacinę struktūrą, tiek veiklos praktiką. Tai rodo, kad tokie pokyčiai reikalauja koreguoti nusistovėjusią tvarką ir diegti naujus procesus, kurie gali kelti diskomfortą ar nesaugumo jausmą organizacijos darbuotojams. Reaguodamos į tai, įmonės turi sutelkti dėmesį į savo įgūdžių ir išteklių tobulinimą, siekdamas skatinti kūrybiškumą, kurti naujas idėjas ir tobulinti esamus produktus ar paslaugas, kad geriau atitiktų kintančius klientų poreikius. Nuolat tobulindamos šias galimybes, organizacijos gali išlikti judrios ir išlaikyti savo aktualumą dinamiškoje rinkoje (Pettit, Balogun & Bennett, 2023).

Į žmones orientuoti pokyčiai vyksta tada, kada vadovai pripažįsta, kad darbuotojai instinktyviai priešinsis tokiems pokyčiams. Pavyzdžiui, pasikeitus vaidmenims ir atsakomybei, gali prireikti tolesnio mokymo, įgūdžių tobulinimo ar net komandų pertvarkymo. Dėl to sėkmingas vadovas turėtų palaikyti atvirą bendravimą su komanda ir sukurti apgalvotą perėjimo valdymo strategiją. Į žmones orientuotų pokyčių įgyvendinimas reikalauja, kad lyderiai turėtų keletą pagrindinių savybių, įskaitant emocinį intelektą ir aukštą skaidrumo lygį (Chu, 2022). Be šių savybių, lyderiai taip pat turi parodyti empatiją, aktyviai įsitraukti į savo darbuotojų rūpesčius ir puoselėti palankią aplinką, skatinančią bendradarbiavimą ir pasitikėjimą per visą pokyčių procesą. Šie elementai yra būtini siekiant sumažinti pasipriešinimą ir užtikrinti, kad pokyčiai būtų priimti ir veiksmingai integruoti į organizaciją (Ho, Tran & Ho, 2023).

Struktūriniai pokyčiai apima esminius organizacijos valdymo hierarchijos, komandos struktūrų, padalinių pareigų, pareigų, komandų grandinės ir administracinių procesų pakeitimus. Šiuos pokyčius gali lemti tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai ir jie dažnai turi įtakos organizacijos prisitaikymui ir vystymuisi. Struktūriniai pokyčiai dažnai sutampa su į žmones orientuotais pokyčiais, nes jie turi tiesioginį poveikį visiems darbuotojams. Pavyzdžiui, kuriant naujas komandas ar skyrius, paprastai reikia perskirstyti personalą, perskirstyti pareigas ir koreguoti vaidmenis, o tai gali sukelti stresą susijusiems asmenims (Maurer Bach & Oertel, 2023). Siekdami palengvinti šį perėjimą, strateginiai lyderiai turi aiškiai pranešti apie pokyčių naudą, pasiūlyti pagrįstas jų būtinumo priežastis ir pabrėžti teigiamus rezultatus. Svarbu patikinti darbuotojus, kad dėmesys sutelkiamas ne į kaltės priskyrimą, o į kiekvieno asmens stiprybių panaudojimą, siekiant paremti organizacijos augimą. Lyderiai taip pat turėtų puoselėti pasitikėjimo aplinką ir teikti reikiamą paramą, pavyzdžiui, mokymus ar išteklius, kad padėtų darbuotojams sklandžiai pereiti prie pokyčių ir jaustis pasitikinčiais naujais vaidmenimis (Heracleous & Bartunek, 2021).

Technologiniai pokyčiai paprastai apima naujų sistemų ar programų, skirtų pagerinti organizacijos veiklą, įdiegimą. Sparčiai tobulėjant technologijoms ir didėjant konkurencijai rinkoje, tokie pokyčiai tapo neišvengiami. Pavyzdžiui, diegdamas novatoriškas technologijas, tokias kaip dirbtinis intelektas, būsimas lyderis turi parengti išsamų perėjimo planą. Labai svarbu aiškiai pranešti darbuotojams, kodėl svarbu pritaikyti naują technologiją ir kaip ji pagerina ankstesnius sprendimus (Ghani, Memon, Han et.al., 2022). Be to, lyderiai turėtų apibūdinti paramą, kurią darbuotojai gaus pereinamuoju laikotarpiu, pvz., mokymą ar išteklius, kartu pabrėždami pagrindinius pokyčio pranašumus, pvz., didesnę

efektyvumą, našumą ar naujoves. Užtikrinant, kad darbuotojai suprastų naujosios technologijos vertę ir kaip ji bus naudinga jiems ir organizacijai, gali padėti sumažinti pasipriešinimą ir skatinti sklandesnę naujų sistemų integraciją. Be to, atviras dialogas apie galimus iššūkius ir užtikrinimas gali padidinti darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą pereinamuoju laikotarpiu (Bailey, Faraj, Hinds et.al., 2019).

Neplanuoti pokyčiai reiškia veiksmus, kurių reikia imtis reaguojant į nenumatytus įvykius. Nors tokie pokyčiai yra nenuspėjami, juos vis tiek galima veiksmingai valdyti taikant tinkamą požiūrį. Puikus pavyzdys yra staigus perėjimas prie nuotolinio darbo dėl COVID-19 pandemijos. Tokiose situacijose stiprus verslo lyderis turi sukurti aiškią pokyčių valdymo strategiją, kuri nubrėžtų konkrečius tikslus ir numatytų aiškią kryptį, kaip orientuotis pokyčiuose. Ši strategija taip pat turėtų apimti nenumatytų atvejų planus, lankstumą prisitaikant prie nuolatinių iššūkių ir aiškią komunikaciją, kad darbuotojai suprastų naujus lūkesčius ir procesus. Be to, lyderiai turi teikti pirmenybę reikalingų išteklių ir paramos sistemoms, kad padėtų darbuotojams sklandžiai prisitaikyti prie šių netikėtų pokyčių, užtikrinant, kad organizacija išliktų atspari ir galėtų išlaikyti produktyvumą net staigių sutrikimų atveju (Shaw, 2023).

Taisomieji pokyčiai įvyksta, kai atpažįstama problema ir reikia nedelsiant imtis veiksmų jai išspręsti. Vienas iš taisomųjų pakeitimų pranašumų yra galimybė greitai įvertinti jų efektyvumą paprastu klausimu: „Ar problema išspręsta?“ Pavyzdžiui, apsvaistoma galimybė pagerinti komunikaciją su klientais. Didelis skirtumas atsiranda tarp organizacijos valdymo su klientais ir išsamios, veiksmingos komunikacijos strategijos įgyvendinimo (Brodeur, Deschamps & Pellerin, 2023). Jei pradiniai veiksmai neduoda norimų rezultatų, labai svarbu greitai pakoreguoti ir patobulinti savo požiūrį. Prisitaikymas ir reagavimas yra labai svarbūs šiose situacijose, nes jie leidžia organizacijoms greitai ištaisyti problemas ir užkirsti kelią tolesniam neigiamam poveikiui. Be to, nuolatinis vertinimas yra svarbus siekiant užtikrinti, kad sprendimas būtų tvarus ir toliau atitiktų besikeičiančius verslo ir klientų poreikius (Pellerin, 2023).

Įvairios filosofijos, teorijos, modeliai bei technologijos yra skirtos padėti organizacijoms siekti kuo didesnės harmonijos, stabilumo ir sėkmės. Kiekviena iš šių kryptių turi savo unikalų požiūrį į tai, kaip įmonės gali efektyviau veikti, prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir užtikrinti ilgalaikį augimą. Daugelis mokslininkų, verslo praktikų ir tyrėjų jau ne vieną dešimtmetį analizuoja pokyčių valdymą, o ši tema iki šiol sulaukia didžiulio dėmesio verslo pasaulyje (Miknevičiūtė & Valackienė, 2017). Pokyčiai yra neišvengiamas reiškinys šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje, todėl jų valdymo modeliai nuolat tobulinami, siekiant padėti organizacijoms lengviau prisitaikyti ir išvengti nesėkmių. Pokyčių literatūros paklausa išlieka itin didelė, nes vadovai ieško būdų, kaip įgyvendinti pokyčius kuo sklandžiau ir efektyviau, ypač atsižvelgiant į tai, kad tyrimai rodo, jog apie septyniasdešimt procentų pokyčių iniciatyvų dažnai baigiasi nesėkmingai (Suddaby & Foster, 2017).

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl pokyčių valdymas tampa vis svarbesnis, yra nuolatinis verslo aplinkos neapibrėžtumas bei globalios konkurencijos spaudimas. Organizacijos privalo reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas, technologines inovacijas ir socialinius pokyčius. Tai reiškia, kad pokyčių planavimas ir įgyvendinimas turi būti atliekamas sistemingai, atsižvelgiant į darbuotojų reakcijas, organizacinę kultūrą ir išorinius veiksnus (Lewis, 2019). Įmonių vadovai turi suprasti, kad pokyčių sėkmė priklauso ne tik nuo gerai parengto plano, bet ir nuo lyderystės gebėjimų, efektyvios komunikacijos bei darbuotojų įsitraukimo. Todėl sėkmingai įgyvendinti pokyčiai reikalauja ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių valdymo įgūdžių, kurie padeda vadovams lanksčiai reaguoti į kylančius iššūkius ir dinamiškai koreguoti savo strategijas (Miknevičiūtė & Valackienė, 2017).

Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių pokyčių sėkmę, yra darbuotojų požiūris į juos. Organizacijos darbuotojai yra pagrindiniai pokyčių įgyvendintojai, todėl jų supratimas ir palaikymas yra kritiškai svarbūs. Dažnai darbuotojai pokyčius suvokia kaip grėsmę, nes jie gali keisti jų darbo pobūdį, atsakomybes ar net kelti darbo vietos praradimo riziką. Todėl darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra vienas iš pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria organizacijų vadovai (Heracleous & Bartunek, 2021). Pokyčių valdymas yra svarbi organizacijų vadovų užduotis. Tai procesas, kuris apima pokyčių planavimą, jų įgyvendinimą bei rezultatų vertinimą. Efektyvus pokyčių valdymas reikalauja nuodugnios situacijos analizės, komunikacijos strategijų kūrimo ir darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesus. Nuo to, kaip organizacija valdo pokyčius, priklauso ne tik jų sėkmė, bet ir ilgalaikis organizacijos gyvybingumas (Miknevičiūtė & Valackienė, 2017). Komunikacija yra vienas svarbiausių pokyčių valdymo aspektų. Aiški ir atvira komunikacija padeda mažinti darbuotojų nerimą ir padidinti jų įsitraukimą į pokyčių procesą. Vadovai turi sugebėti aiškiai iškomunikuoti pokyčių tikslus, paaiškinti jų svarbą ir pristatyti planuojamus veiksmus. Tinkama komunikacija padeda sumažinti neigiamą darbuotojų reakciją ir motyvuoti juos prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo (Petrauskaitė & Korsakienė, 2019). Pokyčių sėkmė taip pat priklauso nuo organizacijos kultūros. Organizacijos, kurios yra linkusios į inovacijas ir pokyčius laiko neišvengiama dalimi, paprastai lengviau adaptuojasi prie naujų sąlygų. Tokių organizacijų darbuotojai dažnai turi aukštesnę pokyčių tolerancijos lygį, nes jie nuolat susiduria su naujovėmis ir mato jų naudą. Priešingai, organizacijos, kuriose dominuoja konservatyvi kultūra, gali susidurti su didesniais sunkumais įgyvendinant pokyčius (Hussain, Lei, Akram, et.al., 2018).

Vienas iš būdų užtikrinti pokyčių sėkmę yra nuolatinis grįžtamasis ryšys. Organizacijos turi reguliariai stebėti pokyčių eigą, vertinti rezultatus ir, jei reikia, koreguoti planus. Grįžtamasis ryšys padeda identifikuoti sritis, kuriose pokyčiai yra sėkmingi, ir tas, kuriose reikia papildomų pastangų. Tai taip pat suteikia galimybę vadovams nuolat tobulinti pokyčių valdymo procesą (Petrauskaitė & Korsakienė, 2019). Ypač svarbu yra nepamiršti ilgalaikės perspektyvos. Pokyčių įgyvendinimas neturėtų apsiriboti vien trumpalaikiais rezultatais. Organizacijos turi siekti, kad pokyčiai taptų neatsiejama jų kultūros dalimi, o darbuotojai būtų nuolat pasirengę prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Ilgalaikis pokyčių valdymas padeda organizacijai tapti lankstesnei ir dinamiškesnei (Miknevičiūtė & Valackienė, 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčiai organizacijoje yra ne tik neišvengiami, bet ir būtini, siekiant išlikti konkurencingiems bei tobulėti. Jie suteikia organizacijoms galimybę prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos, išnaudoti naujas technologijas ir stiprinti vidinę kultūrą. Vis dėlto, pokyčių valdymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis tinkamo planavimo, efektyvios komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo. Pokyčių valdymas organizacijose apima skirtingų tipų pokyčius – nuo strateginių, struktūrinių iki technologinių ir neplanuotų. Kiekvieno pokyčio sėkmė priklauso nuo vadovų gebėjimo suprasti jų pobūdį, efektyviai komunikuoti su darbuotojais, įtraukti juos į procesą ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Sėkmingai įgyvendinti pokyčiai gali suteikti organizacijai pridėtinę vertę, tačiau nesėkmė gali sukelti neigiamas pasekmes tiek darbuotojams, tiek visai organizacijai. Todėl pokyčių valdymas yra viena iš svarbiausių šiuolaikinių organizacijų vadovų atsakomybių.

1.1.1. Pokyčių poveikis darbuotojams ir jų įsitraukimo svarba

Organizacijos vykdo pokyčius, siekdamos suteikti darbuotojams naujų tikslų ir vertybių, skatindamos komandinį darbą ir gerindamos santykius, pavyzdžiui, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą. Tai didina organizacijos žinias ir jos narių gebėjimus, padeda organizacijai siekti savo tikslų (Küçükatalay, Vardarlier, Vayvay & Özsürünç, 2023). Pokyčiai supažindina darbuotojus su naujais požiūriais ir elgsena, kuriamos naujos strategijos veiklos rezultatams didinti. Taip pat, pokyčiai dažnai atskleidžia esamos praktikos neefektyvumą, todėl atsiranda galimybių racionalizuoti procesus siekiant didesnio efektyvumo (Hussain, 2023).

Archibong & Ibrahim (2021) atliktas tyrimas parodė, kad veiksmingai įgyvendinti pokyčiai, lemia darbuotojų veiklos rezultatų gerėjimą. Tai reiškia, kad kai pokyčiai valdomi tinkamai, darbuotojai efektyviau atlieka savo funkcijas, o tai naudinga visai organizacijai. Pokyčiai gali paveikti biudžetą, ypač kai skatinama nauja organizacinė kultūra, kurioje pirmenybė teikiama įvairovei ir įtraukčiai. Šis pokytis gali pritraukti talentingiausius darbuotojus ir sukurti bendruomeniškumo jausmą tarp dabartinių darbuotojų. Toks naujas požiūris gali duoti geresnių rezultatų ir teigiamai paveikti įmonės finansinius rezultatus (Hussain, 2023).

Organizaciniai pokyčiai yra naudingi, nes skatina augimo ir tobulėjimo galimybes, keičiasi suvokimas, nuomonės, emocijos ir strategijos. Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje keičia darbuotojų sąveiką, kad būtų palaikomas augimas, konkurencingumas ir atsparumas vidaus ir išorės spaudimui (Alshahrani, 2019). Pokyčiai gali padidinti produktyvumą, nes diegiamos naujos idėjos, priemonės ir metodai, leidžiantys asmenims ir organizacijoms dirbti efektyviau ir veiksmingiau. Pavyzdžiui, naujų technologijų ar procesų diegimas gali supaprastinti darbo eigą, sumažinti klaidų skaičių ir pagreitinti užduočių atlikimą, todėl padidėja našumas (Hussain, 2023). Anot autoriaus, suderinus pokyčius su organizacijos vertybėmis, palaikant skaidrią komunikaciją, įtraukiant darbuotojus į procesą, teikiant paramą ir švenčiant pasiekimus, organizaciniai pokyčiai gali sustiprinti darbuotojų tikėjimą įmonės kultūra.

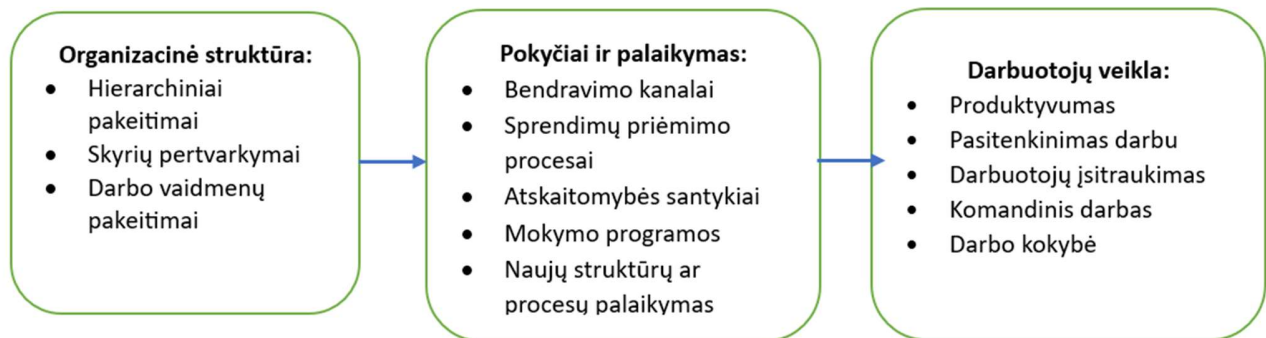
Organizaciniai pokyčiai skatina kūrybiškumą, nes suteikia galimybių asmenims spręsti problemas naujais būdais. Pavyzdžiui, kai įmonė įdiegia naują procesą, politiką ar technologiją, tai gali skatinti kūrybiškumą, nes darbuotojai sugalvoja, kaip veiksmingai panaudoti šiuos pokyčius. Dėl organizacinių pokyčių, darbuotojai gali būti perskirstomi į kitus skyrius ar komandas, taip skatinant judėjimo ir pokyčių organizacijoje jausmą (Hussain, 2023). Anot autoriaus, pokyčiai gali paskatinti kūrybiškumą, suteikti naujų iššūkių ir galimybių, skatinant eksperimentuoti.

Vienas iš reikšmingų organizacinių pokyčių privalumų yra technologinis tobulėjimas, ypač komunikacijos priemonių, kurios padeda geriau bendrauti darbuotojams (Hussain, 2023). Chansanam et al., (2020) atliktame tyrime buvo nagrinėjamas technologinių pokyčių poveikis darbuotojų efektyvumui 13 šalių. Išvados rodo, kad kai technologiniai pokyčiai veiksmingai integruojami su kitomis priemonėmis, jie gali padidinti darbuotojų veiklos efektyvumą. Archibong & Ibrahim (2021) taip pat teigia, kad technologiniai pokyčiai turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams, t. y. darbuotojų kaitai ir motyvacijos lygiui. Technologijos gali pakeisti darbuotojų darbo sąlygas - įskaitant darbo krūvį, aplinką ir tarpasmeninius santykius, paveikdamos darbo našumą ir pasitenkinimą darbu.

Organizaciniai pokyčiai reikalauja prisiimti naujas pareigas, todėl darbuotojai turi įgyti papildomų žinių ir ugdyti vertingus įgūdžius. Keičiantis vaidmenims ir pareigoms, darbuotojai skatinami mokytis naujų

užduočių ir priimti naujus iššūkius, o tai padeda jiems augti savo pareigose (Hussain, 2023). Nors pokyčių įgyvendinimas gali būti sudėtingas, galiausiai jis suteikia vertingų žinių apie darbuotojų gebėjimus, mąstymo procesus ir problemų sprendimo būdus.

Kaurola, J. (2024) pateikia modelį, kaip organizacinės struktūros pakeitimai veikia darbuotojų veiklos rezultatus (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacinių pokyčių poveikis darbuotojų veiklos rezultatams

Šaltinis: Kaurola, J. (2024).

Detalizuojant modelyje pateiktus aspektus, galima teigti, kad organizacinės struktūros pakeitimai, sukuria sąlygas tolesniems procesams. Šie pakeitimai reikalauja pokyčių ir palaikymo mechanizmų, kurie apima komunikacijos kanalų gerinimą, sprendimų priėmimo procesų aiškumą, atsiskaitymo santykių pertvarkymą, darbuotojų mokymus bei palaikymą naujoms struktūroms ir procesams. Šių palaikymo priemonių įgyvendinimas turi tiesioginę įtaką darbuotojų veiklos rezultatams – produktyvumui, pasitenkinimui darbu, darbuotojų įsitraukimui, komandinio darbo kokybei ir bendrai darbo kokybei.

Pažymėtina, kad darbuotojų dalyvavimas ir įsitraukimas šiuose pokyčiuose ne tik didina atvirumą, bet ir prisideda prie pasitenkinimo darbu, darbuotojų pasitikėjimo ir bendro darbo efektyvumo gerinimo (Dwivedi & Khan, 2022). Tikėtina, kad pokyčių iniciatyvos žlugs, jei dalyvaujantys asmenys nesupras pokyčių, netikės jais arba aktyviai juose nedalyvaus. Lyderiai gali palengvinti pokyčių procesą įtraukdami darbuotojus (Chu, 2022). Kai darbuotojai dalyvauja pokyčių procese, jie jaučiasi svarbūs ir atsakingi už organizacijos sėkmę. Dėl to didėja tikimybė, kad pokyčiai bus įgyvendinti sėkmingai ir efektyviai (Ilic, Djukic & Balaban, 2019).

Skaidri ir atvira komunikacija yra esminis elementas, užtikrinantis darbuotojų įtraukimo sėkmę. Kai organizacijos vadovai aiškiai perteikia pokyčių priežastis ir tikslus, darbuotojai labiau pasitiki procesu ir yra linkę dalyvauti. Tai padeda sumažinti baimę ir neapibrėžtumą, kurie dažnai lydi pokyčius. Be to, dvikryptė komunikacija leidžia darbuotojams išsakyti nuomonę ir teikti pasiūlymus, taip skatinant jų įsitraukimą. Tokiu būdu organizacija gali pasinaudoti darbuotojų patirtimi ir žiniomis, padidindama sėkmingų pokyčių tikimybę (Ibrahim, Abdul Rani, Jamri et.al., 2022). Organizacijos, kurios skatina darbuotojus dalintis savo nuomonėmis ir idėjomis, dažnai pasiekia geresnių rezultatų. Atvirumas skatina

inovacijas ir padeda spręsti problemas, nes darbuotojai jaučiasi saugūs galintys išreikšti savo mintis (Li, Y., Li, L., & Wu, 2022). Grįžtamasis ryšys yra svarbus elementas, leidžiantis organizacijoms vertinti pokyčių proceso efektyvumą. Darbuotojų nuomonės apie pokyčių įgyvendinimą gali padėti vadovybei geriau suprasti, kas veikia, o kas ne. Remiantis grįžtamu ryšiu, organizacija gali greitai reaguoti į iššūkius ir pritaikyti strategijas (Errida & Lotfi, 2021).

Tuo tarpu įgalinimas, yra viena iš efektyviausių strategijų, leidžiančių darbuotojams dalyvauti pokyčių procese. Kai darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo, jie jaučiasi vertinami ir svarbūs organizacijos nariai. Tai didina jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, kas galiausiai prisideda prie geresnių rezultatų (Fordymacka–Król, 2023). Tai ne tik padidina darbuotojų motyvaciją, bet ir leidžia organizacijai pasinaudoti jų žiniomis ir įžvalgomis, kad pokyčiai būtų kuo efektyvesni. Įtraukiant darbuotojus į pokyčių procesą, vadovai gali lengviau išspręsti galimas problemas ir sumažinti pasipriešinimą (Haque TitiAmayah & Liu, 2016). Be to, tarpdisciplininių komandų sudarymas, atsakingų už pokyčių iniciatyvas, yra efektyvi strategija. Tokios komandos leidžia darbuotojams iš skirtingų skyrių pasidalinti savo žiniomis ir patirtimi, taip sukuriant inovatyvius sprendimus. Kai darbuotojai dirba kartu, jie gali jaustis labiau įsitraukę ir atsakingi už gautiną rezultatą (De Prada, Mareque & Pino-Juste, 2024).

Svarbu pabrėžti, kad pokyčių įgyvendinimo metu svarbu ne tik įtraukti darbuotojus, bet ir suteikti jiems reikiamų išteklių bei mokymų. Bet kokie pokyčiai gali sukelti įvairių emocijų, įskaitant stresą ir nesaugumą, todėl svarbu sukurti aplinką, kurioje darbuotojai galėtų jaustis saugiai. Psichologinė parama turėtų būti teikiama įvairiomis formomis, tokiomis kaip konsultacijos ar komandos palaikymas. Skatinant teigiamas emocijas, darbuotojai tampa atviresni pokyčiams ir geriau reaguoja į juos (Fordymacka–Król, 2023). Tuo tarpu technologijų ir procesų pokyčiai, gali reikalauti naujų įgūdžių, todėl organizacija turi pasirūpinti, kad darbuotojai būtų tinkamai parengti. Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas ne tik padeda darbuotojams geriau prisitaikyti prie pokyčių, bet ir didina jų pasitikėjimą savo gebėjimais (Heracleous & Bartunek, 2021).

Įtraukiant darbuotojus, galima naudoti skatinimo sistemas. Kai darbuotojai yra pripažinti už savo indėlį pokyčių procese, jie jaučiasi vertinami ir motyvuoti. Organizacijose tai yra priimta kaip apdovanojimai, pripažinimas viešuose susirinkimuose ar net finansinės premijos. Paskatų sistema ne tik skatina darbuotojų dalyvavimą, bet ir kuria teigiamą konkurenciją, kuri gali prisidėti prie geresnių rezultatų ir tai skatina darbuotojus dalintis idėjomis ir geriausia praktika (Firican, 2021). Vadovai taip pat vaidina svarbų vaidmenį įtraukiant darbuotojus į pokyčių procesą. Jų elgesys ir požiūris gali būti lemiami, formuojant darbuotojų nuomonę apie pokyčius. Vadovai, kurie skatina atvirumą ir komunikaciją, dažnai sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi patogiai dalindamiesi savo idėjomis (Vough, Bindl & Parker, 2017).

Tuo tarpu pokyčių valdymas yra esminė sėkmingo pokyčių įgyvendinimo dalis. Efektyvus pokyčių valdymas apima planavimą, įgyvendinimą ir vertinimą, užtikrinant, kad visi etapai būtų vykdomi sklandžiai. Organizacijos, turinčios aiškų pokyčių valdymo planą, dažniausiai pasiekia geresnių rezultatų, nes tinkamas pokyčių valdymas padeda darbuotojams jaustis saugiai ir užtikrintai. Todėl svarbu investuoti į pokyčių vadybos kompetencijas ir praktikas (Vough, Bindl & Parker, 2017).

Apibendrinant, pokyčiai daro reikšmingą poveikį darbuotojams, skatindami jų elgsenos ir požiūrio pokyčius bei suteikdami galimybių tobulėti. Tinkamai valdomi pokyčiai padeda įtraukti darbuotojus į

procesus, didina jų pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir skatina komandinį darbą. Lyderių vaidmuo ir skaidri komunikacija yra esminiai elementai, mažinantys pasipriešinimą pokyčiams ir užtikrinantys jų sklandų įgyvendinimą. Pokyčiai taip pat leidžia organizacijoms diegti naujas technologijas, racionalizuoti procesus ir skatinti kūrybiškumą, tuo pačiu suteikiant darbuotojams reikiamus mokymus bei paramą prisitaikyti prie naujų sąlygų. Sėkmingai įgyvendinti pokyčiai ne tik stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, bet ir prisideda prie ilgalaikės įmonės sėkmės.

1.2. Pasipriešinimo pokyčiams švietimo institucijose valdymas

Pasipriešinimas pokyčiams švietimo įstaigose yra daugialypė problema, kuri dažnai kyla iš giliai įsišaknijusių tradicijų, nusistovėjusios praktikos ir įvairių suinteresuotųjų šalių požiūrių. Švietimo institucijų aplinkai būdinga unikali kultūra, kuri dažnai sukuria inerciją prieš naujas iniciatyvas. Viena iš pagrindinių pasipriešinimo priežasčių yra emocinė reakcija, kurią gali sukelti pokyčiai (Moreira, Inman & Cunha, 2020). Todėl švietimo įstaigų pasipriešinimo pokyčiams valdymas, reikalauja gilaus supratimo apie organizacijos kultūrą, dalyvaujančias suinteresuotąsias šalis ir galimas kliūtis, kurios gali iškilti proceso metu. Švietimo įstaigos – tai unikali aplinka, kurioje tradicijos, nusistovėjusios normos ir kolektyvinės vertybės dažnai turi didelę reikšmę, todėl pokyčiai tampa sudėtingi (González, Pardo-del-Val & Redondo, 2024).

1.2.1. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliai

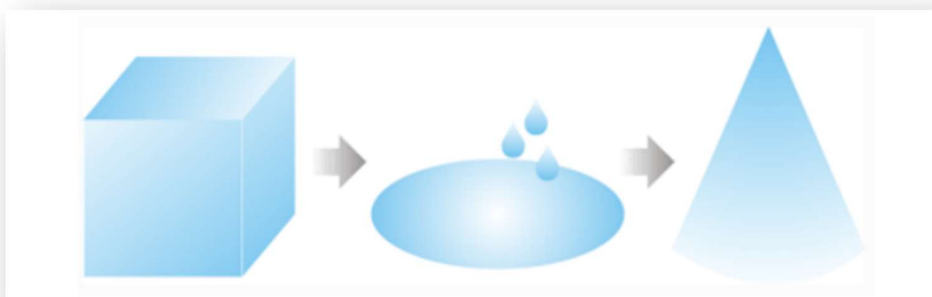
Pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliai yra būtini organizacijoms, kurios siekia sėkmingai įgyvendinti pokyčius, minimalizuoti darbuotojų pasipriešinimą ir užtikrinti sklandų procesą. Šie modeliai suteikia struktūruotą požiūrį į pokyčių valdymą ir padeda vadovams suprasti bei spręsti iššūkius, su kuriais gali susidurti darbuotojai. Modeliai padeda identifikuoti, kur kyla pasipriešinimas, kodėl jis atsiranda ir kokie žingsniai gali būti atliekami siekiant jį sumažinti (Petrauskaitė & Korsakienė, 2019). Valdymo modeliai suteikia aiškų veiksmų planą ir struktūrą. Pokyčiai dažnai sukelia chaosą ir neapibrėžtumą, todėl modeliai padeda vadovams aiškiai identifikuoti, kur ir kokiais etapais reikia veikti. Tai sumažina netikėtumų riziką ir leidžia vadovams strategiškai planuoti pokyčius, numatant galimą darbuotojų reakciją (Paulikas, 2021).

Valdymo modeliai padeda vadovams suprasti, kad pasipriešinimas yra natūrali žmonių reakcija į pokyčius. Žmonės dažnai bijo nežinomybės, prarasti kontrolę ar įgytą statusą. Naudojant valdymo modelius, galima ne tik atpažinti tokias baimes, bet ir kurti sprendimus, kurie padėtų sumažinti darbuotojų nerimą, suteikiant jiems informaciją, mokymus ar tiesiog paramą (Žymantaitė-Magalinskė & Korsakienė, 2020). Valdymo modeliai skatina įtraukti darbuotojus į pokyčių procesą, kas yra esminė priemonė siekiant sumažinti pasipriešinimą. Darbuotojai, kurie jaučiasi įtraukti ir girdimi, yra labiau linkę priimti pokyčius. Modeliai siūlo įvairius būdus, kaip įtraukti žmones, pvz., per bendravimą, konsultacijas ar bendrus sprendimų priėmimo procesus (Petrauskaitė & Korsakienė, 2019). Modeliai leidžia vadovams efektyviau valdyti pokyčius, išvengiant nesėkmių. Daugelis pokyčių projektų žlunga dėl to, kad nesugebama tinkamai suvaldyti darbuotojų reakcijų. Modeliai padeda sistemingai pereiti per pokyčių įgyvendinimo procesą, išlaikant darbuotojų paramą ir entuziazmą. Jie taip pat padeda pastebėti

ir sustiprinti ankstyvus teigiamus rezultatus, kas stiprina darbuotojų pasitikėjimą pokyčiais (Žymantaitė-Magalinskė & Korsakienė, 2020). Modeliai yra reikalingi tam, kad užtikrintų ilgalaikį pokyčių įtvirtinimą. Dažnai po pradinių pokyčių organizacijos gali grįžti į senąsias praktikas, jei nebus pakankamai dėmesio skirta pokyčių įtvirtinimui. Valdymo modeliai siūlo metodus, kaip pokyčius įrašyti į organizacijos kultūrą ir kasdienę veiklą, kad jie taptų nuolatine praktika, o ne trumpalaikė iniciatyva (Paulikas, 2021).

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliai yra esminiai sėkmingo pokyčių proceso įrankiai, kurie padeda valdyti žmonių reakcijas, užtikrinti sklandų perėjimą prie naujovių, sumažinti rizikas ir padidinti pokyčių įtvirtinimo tikimybę. Literatūroje yra išskiriami keli pagrindiniai modeliai ir teorijos, kurie padeda valdyti pasipriešinimą pokyčiams: K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modelis; Beckhard'o ir Harris'o (1987) pokyčių valdymo modelis; Bullock ir Batten (1985) keturių etapų planuoto pokyčio valdymo modelis; J.P. Kotter (1995) pokyčių valdymo modelis; C.Carnall (2007) pokyčių valdymo modelis.

Kurt Lewin'o trijų etapų pokyčių valdymo modelis yra vienas iš klasikinių pokyčių valdymo modelių, kuris padeda suprasti ir valdyti organizacinius pokyčius. Šis modelis išsiskiria savo paprastumu ir yra naudojamas iki šiol (ELLIS, 2023). Lewin'as identifikavo tris pagrindinius pokyčių etapus (žr. 3 pav.): atšildymą (unfreezing), keitimą (changing) ir užšaldymą (refreezing).



3 pav. Kurt Lewin „Trijų etapų pokyčių valdymo modelis“

Šaltinis: Phuong, M. T. (2022)

Atšildymas. Tai yra pirmasis etapas, kai organizacija turi pasiruošti pokyčiams. Šis etapas apima senų įsitikinimų, pažiūrų ar elgsenos modelių „atšildymą“ ir jų peržiūrėjimą. Šiame etape reikia įveikti pasipriešinimą pokyčiams ir sukurti aplinką, kurioje žmonės būtų pasiruošę keistis. Atšildymo etape darbuotojai turi suprasti, kodėl pokyčiai yra būtini (ELLIS, 2023). Vadovai turi aiškiai paaiškinti priežastis ir galimas pasekmes, jei pokyčiai nebus įgyvendinti. Pasipriešinimas dažnai kyla dėl neapibrėžtumo ir baimės dėl pokyčių. Todėl šiame etape taip pat svarbu spręsti darbuotojų abejones ir užtikrinti paramą per mokymus, dialogus ar konsultacijas. Atšildymo etapo tikslas – sukurti psichologinį saugumą ir pasirengimą priimti naujoves (Phuong, 2022). **Keitimas.** Antrasis etapas prasideda, kai organizacija yra „atšildyta“ ir pasiruošusi pokyčiams. Tai yra procesas, kai pradeda įgyvendinti naujus

metodus, sistemas ar elgsenas. Darbuotojai turi priimti naujas praktikas ir integruoti jas į kasdienę veiklą. Pokyčiai dažnai reikalauja naujų įgūdžių ar pažiūrų, todėl mokymai, konsultacijos ir parama tampa esminėmis priemonėmis, kad darbuotojai galėtų sėkmingai prisitaikyti (ELLIS, 2023). Organizacija turėtų pradėti taikyti naujas taisykles, procesus ar technologijas, o darbuotojai turėtų pradėti naujus elgsenos modelius, kurie atitiktų pokyčius. Būtent šiame etape itin svarbu užtikrinti sklandų procesą, padedant darbuotojams adaptuotis prie naujos realybės. **Užšaldymas.** Tai paskutinis etapas, kai pokyčiai tampa nuolatiniais, o nauji įpročiai, procesai ar sistemos yra stabilizuojami. Ši etapo tikslas yra užtikrinti, kad organizacija negrįžtų prie senų metodų, o nauji elgesio modeliai būtų integruoti į kasdienę veiklą ir kultūrą. Pagrindinės šio etapo užduotys apima pokyčių įtvirtinimą, sistemingą vertinimą ir palaikymą. Užšaldymo etapas padeda užkirsti kelią grįžimui prie senų įpročių ir užtikrina, kad pokyčiai būtų ilgalaikiai ir tvarūs (Phuong, 2022).

Žmonės dažnai galvoja, kad pasipriešinimas pokyčiams yra individuali problema, pavyzdžiui, darbuotojas priešinasi naujai politikai. Tačiau K. Lewin manė, kad pasipriešinimas gali kilti iš bet kurios „sistemos“ vietos - ne tik iš individų, bet ir iš grupių, struktūrų ar procesų. Pavyzdžiui, pasipriešinimą gali sukelti net įmonės politika, rutina ar kultūrinės normos. K. Lewin teigė, kad organizacijos ir žmonės paprastai yra „status quo“, t. y. pusiausvyros taške, kuriame jėgos, skatinančios pokyčius, ir jėgos, prieštaraujančios pokyčiams, yra lygios. Pokyčiai įvyksta tada, kai ši pusiausvyra pažeidžiama. Taip pat, pokyčių įgyvendinimo procesui įtakos turi du pagrindiniai veiksniai: pasipriešinimas ir atvirumas pokyčiams. Pasipriešinimas apsunkina pokyčius ir gali sukelti problemų, o atvirumas padeda pokyčiams vykti sklandžiai, nes darbuotojai noriau prisitaiko. Taigi sėkmingi pokyčiai priklauso nuo pasipriešinimo mažinimo ir teigiamo požiūrio į naujas idėjas skatinimo (Hussain et al., 2018).

Pokyčiai dažnai sulaukia pasipriešinimo dėl grupės dinamikos, kuri sukuria jėgų „lauką“, išlaikantį asmenis prisirišusius prie status quo. Norint įveikti šį pasipriešinimą, K. Lewin siūlo suardyti esamą pusiausvyrą, kad žmonės taptų atviresni pokyčiams. Jis siūlo, kad emocijų sužadinimas grupėje gali destabilizuoti grupės dinamiką, ypač sukeliant iššūkį individų savigarbos jausmui ar įsitikinimui dėl dabartinio veikimo būdo. Sukėlus šį trikdį, galima susilpninti status quo laikyseną ir paskatinti atvirumą naujam elgesiui. Autorius taip pat pabrėžia, kad pokyčių strategijos gali skirtis priklausomai nuo to, ar siekiama pakeisti individą, ar didesnę grupę. Jame akcentuojamas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas atkreipiant dėmesį į du pagrindinius organizacijos veiksmus: prisitaikyti skatinančias varomąsias jėgas ir dvejones sukeliančias stabdančias jėgas. Šiame etape labai svarbu įveikti pasipriešinimą - dažnai dėl nežinomybės baimės arba nenoro atsisakyti senų įpročių. Įprastos pasipriešinimo mažinimo strategijos yra darbuotojų informavimas apie pokyčių eigą ir tikslą, naujiems tikslams pasiekti reikalingų įgūdžių ir žinių suteikimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir jų grįžtamojo ryšio skatinimas, darbuotojų rūpesčių sprendimas ir streso mažinimas, siūlomos paskatos arba mainai, kad būtų palengvintas perėjimas, kraštutiniais atvejais, kai sutikimas su pokyčiais yra sąlyga, kad darbuotojas ir toliau eitų savo pareigas, naudojami prievarta paremti metodai (Anjum, Rahaman, Salehzadeh, Rahman & Dana, 2024).

Pasipriešinimas pokyčiams dažnai kyla dėl netikrumo ir patogumo, susijusio su esamais procesais, todėl Levinas siūlo sukurti įtikinamą pokyčių priežastį, kuri padėtų darbuotojams „atšaldyti“ jų dabartinės nuostatos ir elgesį. Siekiant įveikti pasipriešinimą, čia labai svarbus aktyvus darbuotojų dalyvavimas. Kai darbuotojai dalyvauja pokyčių procese - teikia savo indėlį, dalijasi žiniomis ir yra įgalinami - jie

paprastai būna labiau įsipareigoję ir motyvuoti. Vadovavimas, kuris remia ir įgalina darbuotojus, gali sumažinti pasipriešinimą ir padidinti atvirumą pokyčiams. Šiame pokyčių etape vadovai dažnai bando padidinti paramą pokyčiams darydami įtaką grupės elgsenai, kad ji būtų atviresnė pokyčiams, arba darydami spaudimą aukštesniu lygmeniu. Kurto Lewino pokyčių modelyje teigiama, kad kai lyderiai sutelkia dėmesį į pusiausvyros tarp pokyčių ir stabilumo (esamos būklės) palaikymą, pasipriešinimas paprastai būna mažesnis. Kitaip tariant, užuot agresyviai skatinę pokyčius, kurie gali sukelti daug streso ir pasipriešinimo, vadovai gali dirbti laipsniškai mažindami jėgas, kurios laiko organizaciją dabartinėje būsenoje. Šalinant priežastis, dėl kurių žmonės jaučiasi patogiai, laikydamiesi dabartinės tvarkos, ir pamažu mažinant tas priežastis, sumažėja poreikis daryti dramatišką spaudimą pokyčiams, ir žmonės yra labiau linkę natūraliai priimti pokyčius (Hussain et al., 2018).

ADKAR modelis (1996), kurį sukūrė Jeffrey Hiatt, yra plačiai pripažintas organizacijos pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodas. Jis yra neatsiejama „Prosci“ pokyčių valdymo metodikos dalis. Pasak Prosci, veiksmingai sprendžiant individualaus pasipriešinimo problemą reikia sutelkti dėmesį į penkis pagrindinius elementus: **Informuotumas, noras, žinios, gebėjimas ir stiprinimas**. Šie komponentai yra pokyčių proceso etapai, kurių kiekvienas skirtas įveikti pasipriešinimą individualiu lygmeniu (Ariestyadi & Taufik, 2020).

Anot autorių, Jeffrey Hiatt pabrėžia, kad pirmasis pokyčių valdymo etapas yra sąmoningumo apie pokyčių poreikį ir jų svarbą darbuotojams skatinimas. Vadovai turi sukurti aiškų supratimą apie pokyčio priežastis ir jo svarbą. Tačiau vien tik informuotumo nepakanka. Vadovai taip pat turi ugdyti norą, motyvuodami darbuotojus priimti pokyčius, pabrėždami jų naudą arba galimą neveiklumo riziką.

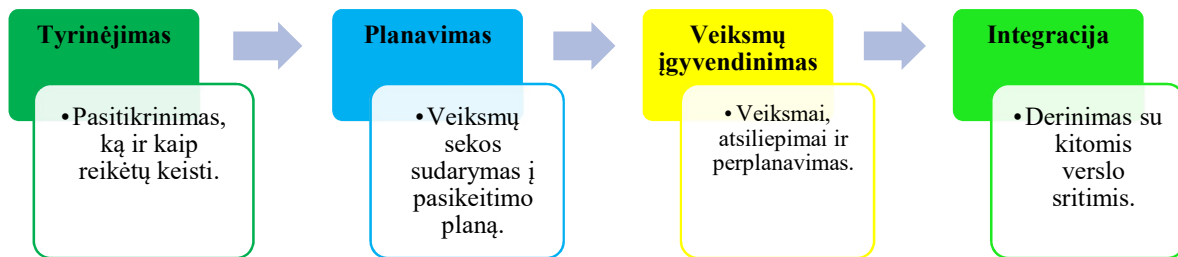
Motyvavus darbuotojus, kitas žingsnis - kaupti žinias apie tai, kaip pokytis bus įgyvendinamas. Vadovai turėtų pateikti išsamią informaciją apie naujas procedūras, procesus ar elgseną, dažnai paremtą mokymo programomis, kurios leistų darbuotojams efektyviai taikyti naujai įgytas žinias. Šis etapas pereina į gebėjimų ugdymo etapą, kuriame asmenys įgyja įgūdžių ir pasitikėjimo savimi, reikalingų žinioms įgyvendinti.

Paskutinis etapas - įtvirtinimas- užtikrina, kad pokyčiai būtų ilgalaikiai. Vadovai turėtų sukurti pažangos stebėjimo, problemų sprendimo ir darbuotojų pastangų pripažinimo sistemas, taip skatindami nuolatinį įsitraukimą ir atsidavimą pokyčių procesui.

ADKAR modelis išsiskiria tuo, kad daugiausia dėmesio skiria individualiems pokyčiams, kurie yra labai svarbūs kolektyviniams organizacijos pokyčiams. Kitaip nei modeliuose, kuriuose nurodomos užduotys, ADKAR akcentuoja rezultatus - užtikrina, kad kiekvienas asmuo sėkmingai įveiks pokyčių kelionę. Šis praktinis požiūris suteikia vadovams priemones, leidžiančias nustatyti konkrečias kliūtis, pavyzdžiui, žinių ar gebėjimų stoką, ir šalinti jas taikant tikslines intervencijas, pavyzdžiui, mokymus ar instruktavimą. Modelį galima taikyti atskiriems asmenims, komandoms ir visoms organizacijoms, todėl jis yra veiksminga sėkmingų pokyčių iniciatyvų skatinimo sistema (Anjum, Rahaman, Salehzadeh, Rahman & Dana, 2024).

Bullock ir Batten (1985) keturių etapų planuoto pokyčio valdymo modelis yra sistemingas ir struktūruotas požiūris į pokyčių valdymą organizacijose. Šis modelis suskirsto pokyčių procesą į keturis aiškius etapus: tyrinėjimas (exploration), planavimas (planning), veiksmų įgyvendinimas (action) ir

integracija (integration) (Etareri, 2022). Modelis yra orientuotas į planuojamus pokyčius, kurie reikalauja nuoseklaus pasirengimo ir strateginio valdymo (žr. 4 pav.).



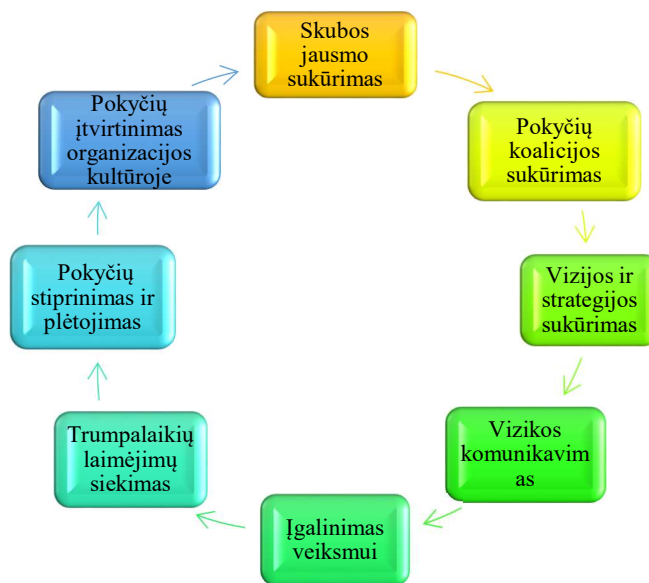
4 pav. Bullock ir Batten (1985) keturių etapų planuoto pokyčio valdymo modelis

Šaltinis: Etareri, L. (2022).

Tyrinėjimas. Šis etapas prasideda nuo poreikio pokyčiams nustatymo ir supratimo. Organizacija turi ištirti esamą situaciją, nustatyti problemas, trūkumus arba galimybes, kurios reikalauja pokyčių. Tai yra kritinis pasiruošimo etapas, kai vadovai ir pokyčių komanda analizuoja aplinką ir įvertina, ar pokyčiai yra būtini bei kokios jų pasekmės gali būti (McBurnett, 2019). **Planavimas.** Kai poreikis pokyčiams yra nustatytas, kitas žingsnis yra detalus veiksmų plano sudarymas. Šis etapas apima išsamių pokyčių strategijų kūrimą, nustatant, kaip organizacija pasieks norimus tikslus. Tai svarbus momentas, nes gerai suplanuotas procesas sumažina riziką ir padeda efektyviai valdyti iššūkius. Pagrindinis šio etapo tikslas yra turėti išsamų ir konkretų veiksmų planą, kuris padės sklandžiai pereiti į kitą etapą – veiksmų įgyvendinimą (Pettit, Balogun & Bennett, 2023). **Veiksmų įgyvendinimas.** Šiame etape organizacija pradeda vykdyti suplanuotus veiksmus ir realiai įgyvendinti pokyčius. Tai aktyvus etapas, kai pokyčių strategijos yra praktiškai pritaikomos organizacijoje. Labai svarbu užtikrinti sklandų veiksmų vykdymą ir spręsti kilusius iššūkius. Šio etapo tikslas yra užtikrinti, kad suplanuoti pokyčiai būtų realiai įgyvendinti ir kad procesas vyktų sklandžiai (Firican, 2021). **Integracija.** Tai paskutinis etapas, kai pokyčiai tampa nuolatine organizacijos veiklos dalimi. Pokyčiai turi būti įtvirtinti taip, kad nauji metodai, procesai ar elgsenos modeliai būtų nuolat naudojami ir negrįžtama prie senos praktikos. Integracijos tikslas – užtikrinti, kad pokyčiai būtų ilgalaikiai ir taptų natūralia organizacijos veiklos dalimi (McBurnett, 2019). Bullock ir Batten modelio privalumai yra tai, kad šis modelis pateikia aiškų, keturių etapų procesą, kuris padeda organizacijoms nuosekliai valdyti pokyčius nuo planavimo iki galutinės integracijos. Nors modelis yra struktūrizuotas, jis taip pat yra lankstus ir gali būti pritaikomas įvairioms organizacijoms ir situacijoms, nes kiekvienas etapas gali būti pritaikytas pagal konkrečius organizacijos poreikius. Modelio paprastumas leidžia vadovams ir darbuotojams lengviau suprasti pokyčių procesą ir efektyviai valdyti veiksmus kiekviename etape (Shaw, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad Bullock ir Batten keturių etapų planuoto pokyčio valdymo modelis yra paprastas ir praktiškas būdas efektyviai valdyti pokyčius organizacijose. Jis padeda organizacijoms nustatyti pokyčių poreikį, sukurti veiksmų planą, efektyviai įgyvendinti suplanuotus veiksmus ir užtikrinti, kad pokyčiai būtų stabiliai integruoti į kasdienę veiklą. Šis modelis tinka organizacijoms, kurios nori sistemingai ir strategiškai valdyti pokyčių procesą.

J.P. Kotter (1995) pokyčių valdymo modelis yra vienas iš labiausiai pripažintų ir plačiai naudojamų metodų pokyčių valdymui organizacijose. Jis pateikia aštuonių etapų procesą, kuris padeda efektyviai įgyvendinti organizacinius pokyčius, sumažinti pasipriešinimą bei padidinti tikimybę, kad pokyčiai bus ilgalaikiai ir sėkmingi. Kotterio modelis daugiausia dėmesio skiria žmonėms, darbuotojų įtraukimui ir lyderystei pokyčių metu (Laig & Abocejo, 2021). Šis požiūris padeda įveikti inerciją, išvengti klaidų ir užtikrinti, kad organizacija galėtų prisitaikyti prie naujų aplinkybių (žr. 5 pav).



5 pav. J.P. Kotter (1995) pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021).

Skubos jausmo sukūrimas (Creating a Sense of Urgency). Pirmasis žingsnis yra suvokti, kodėl pokyčiai yra būtini, ir paskatinti organizaciją reaguoti į šią būtinybę. Tam reikia išprovokuoti „skubos jausmą“, kad žmonės pajautų pokyčių poreikį ir būtų motyvuoti veikti. Šiame etape reikia parodyti, kokias problemas organizacija susiduria arba kokios galimybės gali būti prarastos, jei nieko nebus daroma (Daniel, 2019). **Pokyčių koalicijos sukūrimas** (Forming a Powerful Coalition). Pokyčiai retai sėkmingai įgyvendinami tik vieno žmogaus iniciatyva. Reikalinga stipri lyderių grupė, kuri remtų pokyčius ir galėtų daryti įtaką organizacijai. Todėl šiame etape svarbu suburti grupę įtakingų asmenų, kurie gali padėti skatinti ir vadovauti pokyčiams. **Vizijos ir strategijos sukūrimas** (Creating a Vision for Change). Kai vadovų komanda yra suformuota, kitas žingsnis yra sukurti aiškią viziją, kuri nurodo, kokių pokyčių siekiama. Vizija padeda nubrėžti kryptį ir motyvuoti visus darbuotojus. Taip pat būtina sukurti strategiją, kuri padės įgyvendinti šią viziją (Laig & Abocejo, 2021). **Vizijos komunikavimas** (Communicating the Vision). Vizija turi būti plačiai komunuojama visiems organizacijos darbuotojams. Tinkama komunikacija yra būtina norint užtikrinti, kad visi suprastų, kodėl pokyčiai vyksta, ir kaip jie paveiks organizaciją. Svarbu naudoti įvairias komunikacijos priemones, kad žinia pasiektų kiekvieną (Laig & Abocejo, 2021). **Įgalinimas veiksmui** (Empowering Action). Vien tik vizija ir komunikacija nepakanka

– reikia užtikrinti, kad darbuotojai turėtų reikiamas priemones ir įgalinimus veikti pagal naują kryptį. Reikia panaikinti kliūtis, kurios trukdo pokyčiams, suteikti mokymus ir skatinti iniciatyvas. **Trumpalaikių laimėjimų siekimas** (Generating Short-Term Wins). Norint palaikyti motyvaciją ir tikėjamą pokyčiais, labai svarbu pasiekti greitų ir matomų rezultatų. Tai padeda parodyti darbuotojams, kad pokyčiai veikia ir kad jų pastangos duoda naudos. Trumpalaikiai laimėjimai turi būti matomi ir švenčiami (Daniel, 2019). **Pokyčių stiprinimas ir plėtojimas** (Consolidating Gains and Producing More Change). Pasiekus pirmuosius laimėjimus, būtina juos įtvirtinti ir naudoti kaip pagrindą tolimesniems pokyčiams. Svarbu neleisti organizacijai grįžti į senas darbo praktikas, todėl reikia toliau stiprinti pokyčius ir juos plėsti. **Pokyčių įtvirtinimas organizacijos kultūroje** (Anchoring Changes in Corporate Culture). Paskutinis etapas – tai pokyčių įtvirtinimas organizacijos kultūroje. Tik tada, kai naujos elgsenos normos, vertybės ir praktikos tampa neatsiejama organizacijos dalimi, galima užtikrinti, kad pokyčiai bus ilgalaikiai ir organizacija nesugrįš prie senųjų darbo modelių (Laig & Abocejo, 2021).

1979 m. Kotter ir Schlesinger savo straipsnyje „Pokyčių strategijų pasirinkimas“, pateikė pasipriešinimo pokyčiams sprendimo ir įveikimo sistemą. Jie pabrėžė, kad svarbu nustatyti ir suprasti pagrindines priežastis, lemiančias žmonių pasipriešinimą organizacijos pokyčiams. Autoriai teigia, kad yra keturios pagrindinės priežastys, dėl kurių žmonės priešinas pokyčiams. Visų pirma jie bijo prarasti kažką vertingo, todėl asmenims labiau rūpi, kaip pokytis paveiks juos asmeniškai, o ne jo poveikis organizacijai. Antra, jie neteisingai supranta pokyčius ir jų pasekmes, arba nepasitiki tais, kurie juos skatina. Taip dažnai nutinka, kai trūksta skaidraus bendravimo, todėl darbuotojai baiminasi, kad vadovybė gali slėpti tikrąsias pokyčių pasekmes. Trečia, jie mano, kad pokyčiai neturi prasmės. Darbuotojai gali įžvelgti daugiau siūlomų pokyčių trūkumų nei naudos asmeniškai arba įmonei. Įdomu tai, kad tokio pobūdžio pasipriešinimas gali išryškinti paslėptas problemas. Galiausiai, darbuotojai gali netoleruoti pokyčių, jie gali jaustis neužtikrintai dėl prisitaikymo prie naujų procesų, ypač jei ilgą laiką rėmėsi nusistovėjusiais įpročiais ir darbo eiga (Kotter & Schlesinger, 2008).

Pripažindami šiuos keturis pasipriešinimo tipus, Kotter ir Schlesinger siūlo organizacijoms pasirinkti veiksmingiausią strategiją iš šešių pasipriešinimo pokyčiams metodų, kad būtų galima spręsti pasipriešinimo problemą ir ją sumažinti. Mokymas ir bendravimas – tai darbuotojų informavimas bei jų mokymas, kad jie suprastų pokyčių esmę dar prieš pradedant juos įgyvendinti. Dalyvavimas ir įtraukimas – leidžia darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese, taip skatinant jų įsipareigojimą pokyčiams. Parama reiškia vadovų teikiamą pagalbą ir motyvaciją, o derybos ir susitarimas apima kompensacijų siūlymą, kai pokyčiai turi neigiamų aspektų. Manipuliacija ir kooptacija – tai sąmoningas informacijos valdymas, o aiški arba numatoma prievarta – darbuotojų spaudimas priimti pokyčius, tačiau šis būdas naudojamas tik išskirtiniais atvejais (Lehtinen, 2020).

A. M. Freedman pasiūlytas realistinio valdomojo pasipriešinimo modelio (1989 m.) angl. „The Realistic Managed-Resistance“ išskirtinis bruožas - tai įprastinio „laiptų žingsnių“ požiūrio į pokyčius kritika. Šis tradicinis modelis, kilęs iš linijinės Lewino (1947) sistemos interpretacijos, pristato pokyčius kaip aiškų, struktūrizuotą procesą, turintį aiškius pradžios, vidurio ir pabaigos etapus. Pagal jį, po pradinio veiklos nuosmukio organizacijos greitai atsigauna ir pasiekia geresnių rezultatų, kurie viršija prieš pokyčius buvusį veiklos lygį. Freedman teigia, kad toks vaizdavimas yra pernelyg supaprastintas ir neatspindi realių pokyčių procesų sudėtingumo, pavyzdžiui, pasipriešinimo ir nuolatinių reikalavimų vadovams, kad jie galėtų veiksmingai juos valdyti (Yanchus, Shoda, Derickson & Osatuke, 2015).

Šis modelis pokyčius apibūdina kaip sudėtingus, chaotiškus ir ilgai trunkančius, paprastai vykstančius ilgiau nei metus ir pereinančius keturis etapus (Osatuke, Yanchus, White & Ramsel, 2014):

1. Poveikis (šokas): Permainų planai paskelbiami viešai, pradedamos naikinti tikslinės sistemos, taip sukeliant pradinį sutrikimo jausmą.
2. Gynybinis atsitraukimas (atgarsis ir sukrėtimas): Darbuotojai stengiasi įsisavinti įgyvendintus pokyčius, valdydami padidėjusį darbo krūvį ir stresą.
3. Pripažinimas (prisitaikymas): Nors didelis darbo krūvis ir stresas išlieka, darbuotojai pradeda susitaikyti su pokyčiais ir juos priima.
4. Prisitaikymas prie pokyčių (rekonstrukcija): Stabilizuojantis organizacijai, palaipsniui gerėja tiek individualių, tiek komandos narių darbo rezultatai.

Modelis išsiskiria tuo, kad jame aiškiai kalbama apie pasipriešinimą pokyčiams, išsamiai aprašomos vadovų ir darbuotojų emocinės ir kognityvinės reakcijos, kartu pasiūlant strategijas, kaip valdyti šias reakcijas per visą pertvarkos laikotarpį. Tačiau jis tebėra teorinė sistema ir dar nėra empiriškai patvirtintas. Freedman modelyje pripažįstama, kad pokyčiai patiriami kaip sunkūs ir sukelia pasipriešinimą.

Šiame modelyje pabrėžiami du pagrindiniai principai. Pirma, organizaciniai pokyčiai iš prigimties yra chaotiški ir sudėtingi, vykstantys per keturis persidengiančius etapus, kurių metu darbuotojai ir organizacijos palaipsniui prisitaiko prie naujos praktikos. Antra, darbuotojai yra svarbiausia pokyčių iniciatyvų sėkmės sąlyga, todėl vadovams labai svarbu suprasti ir atsižvelgti į jų reakcijas, ypač į galimą pasipriešinimą. Pasipriešinimas pabrėžiamas kaip reikšminga kliūtis, galinti trukdyti sėkmingai įgyvendinti pertvarkos pokyčius (Yanchus, Shoda, Derickson & Osatuke, 2015). Anot Freedman, pasipriešinimas traktuojamas kaip natūrali proceso dalis, todėl vadovai turi nuolat su juo kovoti, o ne tikėtis tiesioginio pagerėjimo. Freedman modelis dar labiau susijęs su jausmų formavimo teorija, kuri leidžia suprasti, kaip darbuotojai suvokia ir interpretuoja transformacinius pokyčius. Šio proceso supratimas padeda vadovams veiksmingiau palengvinti pokyčius, šalinant pagrindines pasipriešinimo priežastis. Dėmesys sutelkiamas į darbuotojų, kuriems pokyčiai daro didžiausią tiesioginį poveikį - patirtį, todėl modelis suteikia išsamią sistemą, padedančią įveikti sudėtingus pertvarkos pokyčius.

Taigi, pasipriešinimas pokyčiams yra natūralus procesas, kurį kiekvienas modelis nagrinėja skirtingais aspektais. K. Lewin'o modelis akcentuoja poreikį „atšildyti“ esamus įpročius, sprendžiant darbuotojų baimes ir neapibrėžtumą, kad sumažėtų pasipriešinimas. J.P. Kotter modelis pabrėžia pasipriešinimo mažinimą per skubos jausmo kūrimą, vizijos komunikavimą ir kliūčių šalinimą, įgalinant veiksmus. ADKAR modelis sutelkia dėmesį į individualų pasipriešinimą, skatindamas informuotumą ir norą keistis, suteikdamas žinių ir gebėjimų, kad darbuotojai jaustųsi pasirengę pokyčiams. Bullock ir Batten modelis pasipriešinimą mato kaip procesą, kurį galima valdyti sistemingai planuojant ir integruojant pokyčius. Freedman modelis pasipriešinimą laiko neatsiejama chaotiško pokyčių proceso dalimi, reikalaujančia nuolatinės lyderių dėmesio ir adaptacijos. Visi modeliai pabrėžia, kad pasipriešinimą būtina atpažinti, suprasti ir aktyviai valdyti, kad pokyčiai būtų sėkmingi.

1.2.2. Pasipriešinimą pokyčiams nulemiančios priežastys švietimo institucijose

Pasipriešinimo priežastis galima suskirstyti į įvairias kategorijas. Akdeniz & Konaklı (2022) remiantis kitų autorių darbais teigia, kad šios priežastys gali būti suskirstytos į vertybinius barjerus, galios barjerus, psichologinius barjerus ir įgyvendinimo barjerus. Tuo tarpu Rehman (2008) nurodo, kad pasipriešinimo pokyčiams priežastis, galima suskirstyti į keturias pagrindines kategorijas įskaitant psichologines, materialistines, darbuotojų gebėjimų apribojimus bei rūpinimąsi įmone. Šiame kontekste, psichologinės priežastys - tai darbuotojų neigiamas suvokimas, nusivylimas, nerimas, pirmenybė status quo, kognityvinis komfortas, baimė, praeities nesėkmės, cinizmas, nepasitikėjimas aukštesniąja vadovybe ar savininkais. Materialistinės priežastys apima susirūpinimą dėl darbo užmokesčio, komforto, statuso praradimo ar suvokiamos grėsmės darbo saugumui. Darbuotojų gebėjimų apribojimai susiję su pasenusiais darbuotojų įgūdžiais, žiniomis ir patirtimi, dėl kurių atsiranda gebėjimų trūkumas, taip pat su pasipriešinimu dėl įsišaknijusios rutinos. Rūpestis įmone: atspindi abejones dėl pokyčių programos naudos įmonei, taip pat konfliktus tarp darbuotojų ir vadovybės dėl siūlomų pokyčių suvokimo ir poveikio.

Išorėje mokyklos dažnai susiduria su taisyklėmis ir nuostatomis, kurios gali sulėtinti arba apsunkinti pokyčius. Pokyčiai mokyklose yra sudėtingi ir daro įtaką kiekvienai institucijos daliai - nuo mokymo metodų iki administracinių struktūrų. Tai ne tik naujos idėjos, bet ir visos sistemos pritaikymas, kad ji veiksmingai veiktų su šiomis idėjomis. Tam reikia kruopštaus planavimo, kad nebūtų sutrikdyta mokyklos veikla. Mokyklos turi suprasti tiek iššūkius, su kuriais susiduria tarp savo sienų, tiek išorinio pasaulio reikalavimus, pavyzdžiui, naujus švietimo standartus ar visuomenės lūkesčius. Sėkmingai valdyti pokyčius taip pat reiškia rasti pusiausvyrą tarp naujų metodų diegimo ir to, kas jau gerai veikia, išsaugojimo, užtikrinant, kad patobulinimai atitiktų bendrą tikslą - teikti aukštos kokybės ugdymą (Şerban, Aviana & Popescu, 2020).

Organizacinių struktūrų ar procesų pokyčiai dažnai kelia susirūpinimą dėl darbo vietos saugumo ar profesinių vaidmenų pasikeitimo. Mokytojai ir darbuotojai gali baimintis, kad nauji pokyčiai gali pakenkti jų pozicijoms arba pakeisti nusistovėjusią tvarką, todėl gali kilti pasipriešinimas (Beycioglu & Kondakci, 2021). Pokyčiai dažnai suvokiami kaip dideli, trikdančios pokyčiai, atskirti nuo kasdienės rutinos. Toks dramatiškas pokyčių įreminimas gali įbauginti darbuotojus ir apsunkinti naujos praktikos integravimą į kasdienę mokyklų veiklą (Beycioglu & Kondakci, 2021).

Akdeniz & Konaklı (2022) taip pat nurodo, kad švietimo įstaigų, ypač mokytojų, pasipriešinimo pokyčiams priežastis, galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes - **asmenines ir organizacines**. Anot autorių, **individualios arba kitaip asmeninės priežastys** parodo tai, jog pasipriešinimas gali kilti dėl to, kad suvokiama, jog pokyčiai neturi loginio pagrindimo. Mokytojai gali nesuprasti ar nesutikti su pagrindimu, manydami, kad pokytis nereikalingas arba prastai suplanuotas. Jei mokytojai nemato tiesioginės pokyčių naudos nei sau, nei mokiniams, jie gali priešintis. Dėl jaučiamo paskatų trūkumo, gali trūkti motyvacijos priimti naujus metodus ar praktiką. Mokytojai gali turėti su pokyčio rezultatais susijusių baimių, įskaitant baimę dėl padidėjusio darbo krūvio, pažįstamumo praradimo arba neigiamo poveikio jų profesiniam ar asmeniniam gyvenimui. Pokyčiai, kurie labai pakeičia mokytojų rutiną ar aplinką, gali sukelti diskomfortą, dėl kurio mokytojai gali prisirišti prie pažįstamų modelių ir priešintis naujiems. Pasipriešinimą pokyčiams organizacijoje gali skatinti suvokiama grėsmė savo statusui ar kompetencijai (Küçükatalay, Vardarlier, Özsürünç & Vayvay, 2023).

Mokytojai dažnai suvokia, kad teisės aktų pokyčiai jiems užkrauna papildomų pareigų arba labai keičia jų darbo tvarką. Tai kartu su jau egzistuojančiu suvokimu, kad yra perkrauti pareigomis, gali sukelti pasipriešinimą, nes jie mano, kad pokyčiai yra labiau apsunkinantys nei naudingi (Lomba-Portela, Domínguez-Lloria & Pino-Juste, 2022). Prie pasipriešinimo prisideda ir ekonominiai rūpesčiai, pavyzdžiui, baimė sumažinti atlyginimą ar prarasti išmokas (Küçükatalay, Vardarlier, Özsürünç & Vayvay, 2023).

Prie pasipriešinimo prisideda ir nežinomybės baimė, dėl kurios darbuotojai gali būti abejingi, kaip pokyčiai paveiks jų darbo saugumą, vaidmenis ar ateitį organizacijoje. Šis netikrumas sukelia nerimą ir stresą, todėl dvejojama arba atvirai priešinamasi. Be to, žmonės gali priešintis pokyčiams dėl giliai įsišaknijusių įpročių ir pirmenybės stabilumui, nes žmonės paprastai jaučiasi patogiau, kai jiems yra pažįstama rutina (Küçükatalay, Vardarlier, Özsürünç & Vayvay, 2023). Švietimo srityje, kaip ir bet kurioje kitoje organizacijoje, žmonės dažnai siekia išlaikyti tam tikrą darbo stabilumą. Pokyčiai gali sukelti neužtikrintumo jausmą, nes darbuotojai gali baimintis, kad jų pareigos, atsakomybė ar net darbo vieta bus keičiama. Tai ypač akcentuojama ilgą laiką dirbančiųjų tarpe, kurie yra pripratę prie tam tikros sistemos, metodų ir įpročių (Kaurola, 2024).

Labai svarbus vaidmuo tenka mokytojų įsitikinimų sistemoms ir asmeninėms nuostatoms. Mokytojai gali priešintis pokyčiams, kurie, jų manymu, neatitinka jų profesinės tapatybės ar praktikos. Pasipriešinimas taip pat gali kilti dėl skeptiško požiūrio į siūlomų pokyčių veiksmingumą ar svarbą. Pokyčiai gali kelti nerimą dėl nežinomybės, ypač jei mokytojai mano, kad jie gali neturėti įgūdžių ar išteklių, reikalingų sėkmingai prisitaikyti. Dėl to gali kilti pasipriešinimas dėl nesėkmės baimės arba padidėjusio streso (Pino-Juste, 2022). Be to, mokytojai gali būti skeptiškai nusiteikę naujų iniciatyvų atžvilgiu, remdamiesi ankstesne patirtimi, kai pokyčiai buvo prastai įgyvendinti arba nepateisino savo pažadų. Šis istorinis kontekstas gali turėti įtakos jų norui priimti naujas reformas (Lomba-Portela et.al., 2022). Ankstesnė neigiama patirtis, kuriose pokyčiai buvo neapgalvoti ar neefektyviai įgyvendinti. Kai nėra stipraus pasitikėjimo, bet kokie pokyčiai yra suvokiami su dideliu skepticizmu. Švietimo sektorius dažnai pritraukia žmones, kurie turi stiprias pedagogines vertybes ir idėjas apie geriausius mokymo metodus. Pokyčiai, kurie nesutampa su jų įsitikinimais ar pedagoginiu požiūriu, gali būti priimami su pasipriešinimu. Pavyzdžiui, nauji mokymo metodai ar reformos gali prieštarauti tam, ką mokytojai laiko tinkamu ar efektyviu ugdymo būdu (Kaurola, 2024).

Tuo tarpu **organizacinės priežastys** reiškia, kad pasipriešinimui gali turėti įtakos mokyklos vidaus politika arba išorinė švietimo politika, kai pokyčiai gali būti vertinami kaip tarnaujantys konkrečioms darbotvarkėms, o ne švietimo tikslams. Nepalaikanti arba tradicinių metodų išpažįstanti kultūra gali priešintis naujoms idėjoms ar praktikai (Akdeniz & Konaklı, 2022). Pasipriešinimas pokyčiams švietimo įstaigose dažnai kyla dėl ilgamečių tradicijų, nusistovėjusių mokymo metodų ir esamų mokyklos struktūrų, dėl kurių sunku diegti naujas strategijas (Şerban, Aviana & Popescu, 2020). Daugelis švietimo įstaigų, kaip ir kitos organizacijos, yra sukurtos remiantis statiškais modeliais, pirmenybę teikiant stabilumui ir nuspėjamumui. Pasipriešinimas gali kilti, kai mokyklų sistemos kultūra pabrėžia status quo išlaikymą, todėl sunkiau prisitaikyti prie dinamiškų ar dažnų pokyčių. Anot autorių, mokyklos dažnai remiasi planuotų pokyčių iniciatyvomis, kurios paprastai yra struktūruotos ir epizodinės. Tačiau dinamiškam ir nenuspėjamam ugdymo pobūdžiui valdyti geriau tinka nauji, tęstiniai ir kontekstui jautrūs

pokyčiai. Trūkstant pusiausvyros tarp šių metodų, gali kilti pasipriešinimas (Beycioglu & Kondakci, 2021).

Švietimo įstaigos, kaip ir daugelis kitų organizacijų, gali būti įsišaknijusios tradiciniuose veiklos būduose. Ši kultūrinė inercija, gali būti didelė kliūtis naujoms idėjoms ar praktikai įgyvendinti, nes pokyčiai dažnai laikomi nusistovėjusios tvarkos trikdžiais (Domínguez-Lloria, 2022). Daugelyje švietimo įstaigų yra giliai įsišaknijusi kultūra, kuri gali neatitikti dinamiško ir sklandaus nuolatinių pokyčių pobūdžio. Tokiose kultūrose dažnai vertinamas ir skatinamas stabilumas ir nuspėjamumas, o tai gali prieštarauti procesų ontologijoje akcentuojamoms improvizacijos, prisitaikymo ir nuolatinių pokyčių vertybėms (Küçükatalay et.al., 2023).

Be to, daugelis pokyčių įgyvendinami hierarchiniu, iš viršaus į apačią principu, kai sprendimus priima politikos formuotojai ar administratoriai, o pedagogai ar kiti mokyklos suinteresuotieji subjektai prie jų svariai neprisideda. Dėl to gali atsirasti susvetimėjimo jausmas ir atsakomybės trūkumas, o tai sukelia pasipriešinimą (Beycioglu & Kondakci, 2021).

Pažymėtina, kad kuomet mokytojai nepakankamai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą arba kai apie pokyčius prastai informuojama, tikėtina, kad kils pasipriešinimas. Mokytojai gali jausti, kad pokyčiai jiems primetami be jų indėlio ar pakankamo paaiškinimo, kodėl pokyčiai būtini (Lomba-Portela et.al., 2022). Kai mokyklos darbuotojai ir kitos pagrindinės suinteresuotosios šalys nedalyvauja pokyčių planavimo ar įgyvendinimo etapuose, jie gali priešintis, nes jaučiasi neįtraukti į sprendimų priėmimo procesus. Nejausdami dalyvavimo ar kontrolės jausmo, asmenys gali būti mažiau motyvuoti pritarti pokyčiams (Beycioglu & Kondakci, 2021).

Prastas vadovybės informavimas apie pokyčių tikslą ir naudą gali sukelti nepasitikėjimą ir sumaištį, o tai dar labiau sustiprina pasipriešinimą. Darbuotojai gali jaustis atstumti arba neįtraukti į sprendimų priėmimo procesą, todėl gali atsirasti bejėgiškumo jausmas (Küçükatalay, Vardarli, Özsürünç & Vayvay, 2023). Kai pokyčių tikslai nėra aiškiai paaiškinami arba nėra gerai suprantami visų institucijos narių, darbuotojai gali neigiamai reaguoti į bet kokius bandymus įgyvendinti naujas iniciatyvas. Jei vadovybė nesugeba tinkamai pristatyti, kodėl pokyčiai reikalingi ir kokią naudą jie atneš ilgalaikėje perspektyvoje, darbuotojai gali manyti, kad pokyčiai yra beprasmiški arba net kenksmingi (Errida & Lotfi, 2021). Nesugebėjimas veiksmingai informuoti apie pokyčių priežastis, veiksmus, kurių imamasi, ir galimą naudą gali skatinti netikrumą ir skepticizmą (Beycioglu & Kondakci, 2021).

Švietimo įstaigos dažnai veikia pagal griežtas, seniai nusistovėjusias struktūras ir sistemas, kurios priešinasi sklandiems, nuolatiniams pokyčiams. Tradicinės sistemos paprastai sukurtos siekiant išlaikyti stabilumą ir nuspėjamumą, todėl jos mažiau palankios nuolatiniams, pasikartojantiems pokyčiams, kuriuos siūlo nuolatinių pokyčių teorijos (Beycioglu & Kondakci, 2021). Ir atvirkščiai, dažnas ir nuolatinis naujų reformų ar iniciatyvų diegimas, nesuteikiant pakankamai laiko prisitaikyti, gali sukelti pedagogų nuovargį. Laikui bėgant šis nuovargis nuo pokyčių gali sukelti pasipriešinimą, nes žmonės tampa pervargę nuo naujų iniciatyvų tempo ir dažnumo (Beycioglu & Kondakci, 2021).

Kita priežastis – naujų technologijų ir metodų įdiegimo iššūkiai. Švietimo srityje vis dažniau diegiamos naujos mokymo technologijos, kurios reikalauja mokytojų ir administracijos darbuotojų mokytis naujų įgūdžių. Kai kurie iš jų gali jausti, kad nesugebės prisitaikyti arba kad jiems trūksta tinkamų resursų ir pagalbos mokymuisi. Tai gali skatinti pasipriešinimą, nes pokyčiai suvokiami kaip papildoma našta, o ne

galimybė tobulėti (Hussain, 2023). Būtinų išteklių - finansinių, materialinių ar žmogiškųjų – trūkumas, riboja darbuotojų prisitaikymą. Kai mokyklos neturi reikiamos paramos pokyčiams įgyvendinti, pasipriešinimas gali kilti dėl abejonių, susijusių su įgyvendinamumu ir tvarumu (Beycioglu & Kondakci, 2021). Šios priežastys išryškina pokyčių įgyvendinimo švietimo įstaigose sudėtingumą, pabrėždamos poreikį taikyti įtraukesnius, skaidresnius ir adaptyvesnius organizacinių pokyčių metodus (Beycioglu & Kondakci, 2021).

Svarbu pabrėžti, kad veiksmingi nuolatiniai pokyčiai reikalauja specifinio vadovavimo, kuris skatintų prisitaikymo kultūrą ir įgalintų visus organizacijos narius dalyvauti pokyčių procesuose. Švietimo įstaigose, kuriose vadovavimas yra labiau hierarchinis ar tradicinis, gali kilti pasipriešinimas labiau paskirstytam ar dalyvaujamajam vadovavimo stiliui. Nuolatiniams pokyčiams reikia kitokių išteklių nei epizodiniams pokyčiams, įskaitant lankstesnį laiko paskirstymą ir nuolatinį profesinį tobulėjimą. Švietimo įstaigoms gali būti sunku persikirstyti išteklius taip, kad būtų remiami nuolatiniai, inkrementiniai pokyčiai, dėl biudžeto apribojimų arba fiksuotų finansavimo modelių. Nuolatiniai pokyčiai iš esmės yra susiję su tam tikru neapibrėžtumu ir atsisakymu kontroliuoti iš viršaus į apačią. Tai gali sukelti nerimą ar pasipriešinimą tiems, kurie įpratę prie labiau nuspėjamų, kontroliuojamų pokyčių paradigmų, todėl gali kilti baimė ar nepatogumas dėl naujo požiūrio (Laig & Abocejo, 2021). Kaip pabrėžiama naujajame požiūryje, tradiciniuose pokyčių metoduose dažnai neatsižvelgiama į žmogiškąjį veiksnį, o dėmesys sutelkiamas į struktūras ar planus, nustatytus iš viršaus. Pasipriešinimas taip pat gali kilti dėl to, kad nepakankamai dėmesio skiriama tam, kaip pokyčiai veikia asmeninį ir profesinį žmonių gyvenimą, nes tiesiogiai neatsižvelgiama į jų poreikius, baimes ir pasipriešinimą (Firican, 2021). Šie veiksniai bendrai lemia, kodėl švietimo įstaigos gali priešintis perėjimui prie nuolatinių pokyčių modelio, nepaisant galimos tokių metodų teikiamos naudos, susijusios su gebėjimu prisitaikyti, atsparumu ir galiausiai veiksmingumu siekiant švietimo tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad pasipriešinimą pokyčiams švietimo institucijose nulemia įvairūs veiksniai, tokie kaip baimė prarasti stabilumą, technologijų įsisavinimo iššūkiai, neaiškūs pokyčių tikslai, pasitikėjimo vadovybe stoka ir asmeniniai įsitikinimai. Norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius, būtina spręsti šiuos klausimus, užtikrinant darbuotojams palaikymą, aiškiai komunikuojant pokyčių prasmę bei skatinant abipusį pasitikėjimą.

1.2.3. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės švietimo institucijose

Pokyčiai švietimo institucijose yra neišvengiami ir dažnai būtini, siekiant prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės, technologijų ir mokymo metodų poreikių. Tačiau, kaip ir bet kurioje organizacijoje, švietimo įstaigose pokyčiai gali sukelti pasipriešinimą tiek iš darbuotojų, tiek iš mokinių ir jų tėvų pusės. Pasipriešinimas pokyčiams dažnai kyla dėl neaiškumo, nesaugumo, baimės prarasti kontrolę ar nenoro atsisakyti nusistovėjusių įpročių. Todėl, norint efektyviai įgyvendinti naujoves, svarbu įgyvendinti veiksmingas pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemones (González, Pardo-del-Val & Redondo, 2024). Viena iš pagrindinių priemonių valdyti pasipriešinimą pokyčiams – efektyvi komunikacija. Dažnai pasipriešinimas kyla dėl to, kad pokyčių priežastys, tikslai ar nauda nėra aiškiai iškomunikuoti. Svarbu, kad švietimo įstaigos vadovybė ir administracija paaiškintų, kodėl tam tikri pokyčiai yra būtini, kokia bus jų nauda tiek mokiniams, tiek mokytojams, bei kaip jie bus įgyvendinami. Atvira ir skaidri

komunikacija sumažina neapibrėžtumą, kuris dažnai yra pagrindinė pasipriešinimo priežastis (Basami, 2022).

Kitas svarbus aspektas – mokytojų ir kitų švietimo įstaigų darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą. Kai darbuotojai jaučiasi dalyvaujantys sprendimų priėmime, jie dažniau priima pokyčius ir aktyviai prisideda prie jų įgyvendinimo. Tai gali būti daroma per konsultacijas, apklausas ar diskusijas, kuriose išreiškiami darbuotojų lūkesčiai ir baimės. Tokiu būdu darbuotojai ne tik jaučiasi svarbia proceso dalimi, bet ir gali pateikti vertingų įžvalgų, kurios padėtų pokyčius įgyvendinti sklandžiau (Konaklı & Akdeniz, 2022). Mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programos taip pat yra svarbi pasipriešinimo valdymo priemonė. Pokyčiai dažnai reikalauja naujų įgūdžių ar žinių, o tai gali sukelti stresą mokytojams ar kitiems švietimo darbuotojams. Suteikiant jiems galimybę tobulėti, išmokyti naujų metodų ar technologijų naudojimo, sumažėja baimė dėl nekompetencijos ar nesugebėjimo prisitaikyti prie naujų sąlygų. Mokymai padeda darbuotojams geriau suprasti ir priimti pokyčius, kartu stiprindami jų pasitikėjimą savimi. Empatija ir emocinė parama taip pat yra reikšmingi pasipriešinimo valdymo įrankiai. Pokyčiai gali būti emociškai sudėtingi, ypač tiems, kurie ilgą laiką dirbo pagal nusistovėjusią sistemą. Švietimo įstaigų vadovai turi parodyti supratimą ir atsižvelgti į darbuotojų jausmus, teikdami emocinę paramą ir skatinant diskusijas apie iškilius sunkumus. Tai padeda darbuotojams jaustis išgirstais ir palaikomais, mažinant jų pasipriešinimą (Basami, 2022).

Dar vienas būdas valdyti pasipriešinimą yra pavyzdžių rodymas ir pokyčių ambasadorių skyrimas. Švietimo institucijose verta skirti asmenis, kurie aktyviai remia pokyčius ir demonstruoja teigiamą jų įgyvendinimo poveikį. Šie ambasadoriai gali tapti autoritetais ir motyvacijos šaltiniais kitiems darbuotojams, parodydami, kad pokyčiai nėra grėsmė, o galimybė tobulėti (González et.al., 2024). Motyvacijos ir skatinimo sistemos taip pat gali padėti sumažinti pasipriešinimą. Skatinant darbuotojus už sėkmingą prisitaikymą prie pokyčių, jie bus labiau linkę įsitraukti ir palaikyti naujoves. Tai gali būti materialinės premijos, viešas pripažinimas ar kitos skatinimo formos, kurios pabrėžia pokyčių teikiamą naudą (Konaklı & Akdeniz, 2022). Svarbu ir tai, kad pokyčiai būtų įgyvendinami palaipsniui, kad darbuotojai turėtų laiko prisitaikyti. Staigūs ir drastiški pokyčiai dažnai sukelia didelį stresą ir nerimą, todėl reikia stengtis pokyčius diegti palaipsniui, suteikiant laiko prisitaikyti ir išbandyti naujus darbo metodus ar įrankius. Tai leidžia darbuotojams lengviau priimti naujoves ir su mažesniu pasipriešinimu susidurti su pokyčiais (Basami, 2022). Taip pat reikėtų skirti dėmesio tinkamai pokyčių vertinimo ir grįžtamojo ryšio sistemai. Tai reiškia, kad vadovybė turėtų stebėti, kaip vyksta pokyčiai, ir atitinkamai koreguoti veiksmus, jei reikia. Grįžtamasis ryšys iš darbuotojų leidžia suprasti, ar pokyčiai teikia tikėtą naudą, ar reikalauja papildomų patobulinimų. Galiausiai, siekiant ilgalaikės sėkmės, svarbu formuoti teigiamą požiūrį į pokyčius ir ugdyti pokyčių kultūrą švietimo institucijose. Tai gali būti daroma per nuolatinį mokymą ir bendravimą apie pokyčių svarbą bei naudą. Jei darbuotojai bus nuolat mokomi, kaip adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos, ir supras, kad pokyčiai yra natūrali švietimo dalis, jie taps atviresni naujovėms (González et.al., 2024).

Pasipriešinimo valdymo priemonės nuolatinių pokyčių metu (Beycioglu & Kondakci, 2021):

1. **Jausmų formavimas.** Tai pažintiniai procesai, kuriais organizacijos nariai aiškina ir supranta naujas kategorijas, struktūras ir praktiką. Skatinant jausmų formavimąsi, darbuotojai gali rasti asmeninę prasmę instituciniuose pokyčiuose. Pavyzdžiui, per reguliarius dialogus ir seminarus

švietimo vadovai gali palengvinti diskusijas, padedančias paaiškinti pokyčių pagrindimą, kad jie taptų priimtinesni.

2. **Improvizacija.** Improvizacija nuolatinių pokyčių srityje reiškia, kad asmenys gali kurti naujus sprendimus arba pritaikyti praktiką be iš anksto parengtų planų. Ši priemonė labai svarbi valdant pasipriešinimą, nes leidžia mokytojams ir darbuotojams eksperimentuoti su naujais metodais, atitinkančiais jų konkrečias aplinkybes. Lankstumo ir kūrybiškumo skatinimas skatina problemų sprendimo, o ne pasipriešinimo kultūrą.
3. **Mokymasis ir dalijimasis žiniomis.** Mokymasis yra neatsiejama nuolatinių pokyčių dalis, kai labai svarbu įgyti žinių ir jomis dalytis. Švietimo įstaigose kuriant praktikos bendruomenes, kuriose mokytojai ir administratoriai gali dalytis gerąja patirtimi, eksperimentuoti su naujovėmis ir bendradarbiauti įgyvendinant pokyčių iniciatyvas, mažėja pasipriešinimas. Kai žinios sklinda laisvai, pasipriešinimas silpnėja, nes asmenys jaučiasi kompetentingesni ir geriau informuoti.
4. **Saviorganizacija.** Tai apima abipusį prisitaikymą ir tarpusavio priklausomybę organizacinėse sistemose ir tarp jų. Švietimo aplinkoje leidžiant saviorganizuojančioms grupėms (pavyzdžiui, katedrų komandoms ar studentų ir dėstytojų komitetams) spręsti su pokyčiais susijusius klausimus, galima sumažinti pasipriešinimą iš viršaus į apačią. Saviorganizacija įgalina šias grupes bendrai spręsti problemas, todėl pokyčiai priimami organiškiau.
5. **Socialinis pokyčių konstravimas.** Pasipriešinimas dažnai kyla dėl bendro supratimo stokos. Skatindamos bendravimą ir bendradarbiavimą, švietimo įstaigos gali sukurti kolektyvinį tikslo suvokimą. Šis socialinis pokyčių aspektas reiškia, kad neformalus pokalbiai, tarpusavio parama ir bendra patirtis gali paskatinti kultūrinius pokyčius, todėl pokyčiai tampa priimtinesni.

Lyderystė atlieka lemiamą vaidmenį valdant pasipriešinimą pokyčiams švietimo įstaigose. Nuolatiniais pokyčiams reikia specifinio vadovavimo stiliaus – būtent **paskirstytosios lyderystės**. Šis vadovavimo tipas leidžia dalytis atsakomybe, kai dėstytojai, administratoriai ir studentai gali prisiimti lyderio vaidmenį pokyčių procese. Pasiskirstytasis vadovavimas pabrėžia bendrą atsakomybę ir bendrą sprendimų priėmimą. Švietimo įstaigose tai gali reikšti vadovų komandų, į kurias įeina mokytojai, pagalbinis personalas ir mokiniai, sudarymą. Toks bendradarbiavimo metodas padeda sumažinti pasipriešinimą, nes suteikia balsą visoms suinteresuotosioms šalims pokyčių procese. (Basami, 2022).

Vadovai turi sukurti kultūrą, kurioje būtų skatinamas nuolatinis prisitaikymas. Tai reiškia, kad reikia skatinti dalyvavimą, atvirą bendravimą ir koordinavimą. Vadovai turėtų pabrėžti nedidelių, laipsniškų pokyčių, kurie atitinka kasdienę pedagogų ir darbuotojų veiklą, svarbą. Džiaugdamiesi mažais laimėjimais ir sutelkdami dėmesį į profesinį tobulėjimą, vadovai gali sukurti aplinką, kurioje pokyčiai būtų įprasti, o pasipriešinimas sumažėtų iki minimumo (Beycioglu & Kondakci, 2021). Pasipriešinimas pokyčiams dažnai kyla tada, kai asmenys jaučiasi neturintys galių arba yra atskirti nuo sprendimų priėmimo procesų. Vadovai turėtų sutelkti dėmesį į pasitikėjimo stiprinimą, suteikdami asmenims galimybę prisiimti atsakomybę už savo vaidmenį ir prisidėti prie pokyčių iniciatyvų. Tai galima padaryti pasitelkiant profesinio tobulėjimo galimybes, bendradarbiavimo sprendimų priėmimo struktūrą ir skaidrų bendravimą (Konaklı & Akdeniz, 2022). Kaip pažymėjo Hargreaves et al. (2014), vadovai turėtų sutelkti dėmesį į darbuotojų bendradarbiavimo palengvinimą, o ne į kontrolės vykdymą. Pavyzdžiui, skatinant

mokytojų bendradarbiavimą, galima veiksmingiau spręsti problemas ir mažinti pasipriešinimą, nes asmenys bendradarbiauja ieškodami sprendimų, kurie atitiktų jų konkrečias aplinkybes.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad norint suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams švietimo įstaigose, būtina keisti požiūrį. Tradiciniai iš viršaus į apačią nukreipti pokyčių modeliai dažnai sukelia pasipriešinimą, nes neatitinka kasdienės organizacijos narių realybės. Kita vertus, nuolatinių pokyčių modelis apima dinamišką ir nuolatinį organizacijos gyvenimo pobūdį, įtraukdamas pokyčius į kasdienę praktiką ir sąveiką. Skatindami bendradarbiavimo, įgaliojimų suteikimo ir paskirstytos lyderystės kultūrą, švietimo vadovai gali veiksmingai valdyti pasipriešinimą ir užtikrinti, kad pokyčiai taptų natūralia ir priimtina institucijos gyvenimo dalimi.

2. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE IR JŲ VALDYMO TYRIMAS

2.1. Tyrimo strategija ir dizainas

Teorinės tyrimo nuostatos. Siekiant išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdį ir priežastis švietimo institucijose, bei numatant galimus pasipriešinimo valdymo būdus, tyrimui atlikti buvo pasirinkta *mišraus tyrimo strategija*, derinant kiekybines ir kokybines tyrimo metodologijas. Mišri tyrimo strategija, dažnai remiasi įvairiomis filosofinėmis prielaidomis, kuriomis pripažįstamos tiek objektyvios (kiekybinės), tiek subjektyvios (kokybinės) socialinių reiškinių supratimo perspektyvos. Šis metodas taip pat užtikrina metodologinį lankstumą. Kiekybiniai metodai leidžia rinkti duomenis iš didelių dalyvių grupių, o tai padeda apibendrinti išvadas. Tuo tarpu kokybiniai metodai suteikia išsamias įžvalgas apie tyrimo problemą, fiksuojant dalyvių požiūrį (Dawadi, Shrestha & Giri, 2021).

Kiekybinė tyrimų metodologija yra glaudžiai susijusi su pozityvistine filosofine pozicija, kuri remiasi objektyviu, empiriškai patikrinamu žinojimu (Tidikis, 2003). Pozityvizmas, arba normatyvinis požiūris, pasaulį suvokia kaip objektyvią tikrovę, kurią galima tyrinėti nepriklausomai nuo tyrėjo, išmatuoti ir apibendrinti. Šis požiūris dažnai naudojasi kiekybiniais metodais, tokiais kaip apklausos ar eksperimentai, kad remiantis statistika, būtų galima atrasti bendrus dėsningumus ir prognozuoti žmonių elgesį (Kardelis, 2002). Pozityvistai mano, kad žinios yra objektyvios ir gali būti kiekybiškai įvertinamos. Ši filosofinė kryptis atsisako spekuliatyvaus ir subjektyvaus požiūrio, sutelkiant dėmesį į mokslinius faktus, kurie gali būti sistemingai matuojami ir analizuojami, siekiant patikimų rezultatų (Tidikis, 2003).

Priešingai, fenomenologija, dar vadinama interpretaciniu požiūriu, socialinę realybę vertina subjektyviai – tyrinėja, kaip žmonės supranta ir interpretuoja savo pasaulį. Jis remiasi įsitikinimu, kad giliai tyrinėjami individų išgyventas patirtis, tyrėjai gali suprasti, kaip žmonės suvokia ir įprasmina konkrečius įvykius. Atliekant fenomenologinius tyrimus, dėmesys paprastai sutelkiamas į nedidelę dalyvių grupę, todėl tyrėjas gali nuodugniai ir ilgai nagrinėti kiekvieno asmens patirtį (Creswell, 2009). Ši paradigma, naudodama kokybinius metodus, tokius kaip interviu ir stebėjimai, leidžia gilintis į kontekstą bei atskleisti socialinių reiškinių prasmę ir sudėtingumą (Kardelis, 2002).

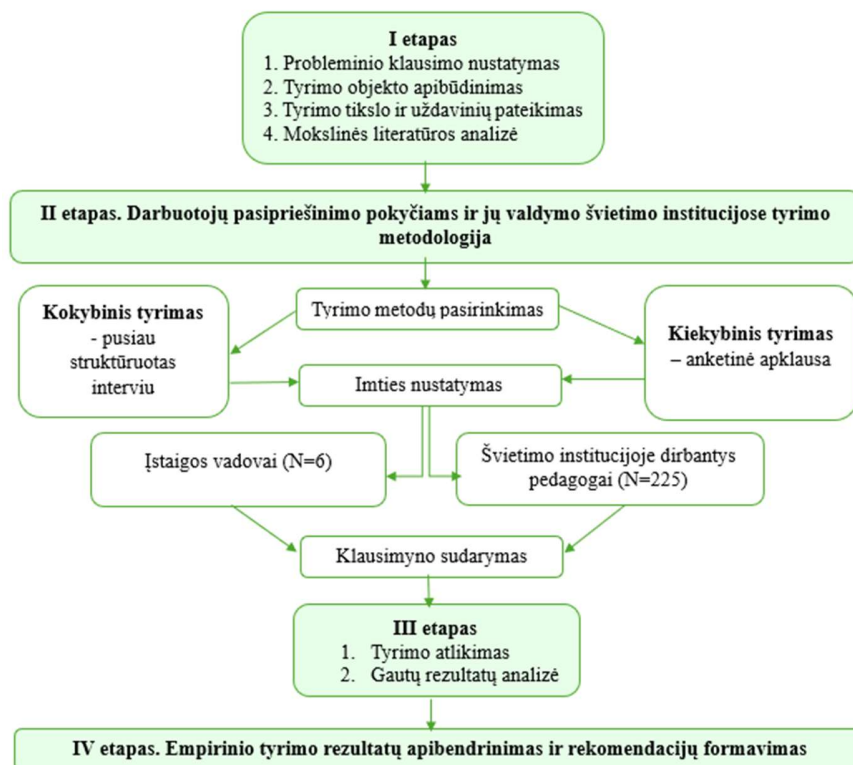
Taip pat, kokybinė tyrimo metodologija grindžiama socialinio konstruktyvizmo pasaulėžiūra. Ši perspektyva teigia, kad individai siekia suprasti pasaulį, kuriame jie gyvena, kurdami subjektyvias reikšmes, pagrįstas savo asmenine patirtimi. Šios reikšmės nėra statiškos ar universalios, tačiau jos yra įvairios, sudėtingos ir formuojamos socialinio, kultūrinio ir istorinio konteksto. Socialinio konstruktyvizmo tyrėjai daugiausia dėmesio skiria pačių dalyvių požiūriui ir patirčiai, dažnai naudodami atvirus klausimus, leidžiančius dalyviams savais žodžiais išsakyti savo interpretacijas. Šis metodas yra labiau tiriamasis, juo siekiama užfiksuoti turtingas ir galias žmonių perspektyvas, nes jos „konstruojamos“ realioje aplinkoje, dažnai sąveikaujant ir diskutuojant (Creswell, 2009).

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams švietimo institucijose reiškinys, grindžiamas K. Lewin'o (1951) ir J.P. Kotter (1995) pokyčių valdymo teorijomis. Pasak K. Lewin'o (1951) planuotų pokyčių valdymo teorija, grupės dinamika sukuria „jėgų lauką“, kuris stiprina prisirišimą prie status quo ir sukelia pasipriešinimą pokyčiams. Norėdamas įveikti šį pasipriešinimą, Lewinas siūlo destabilizuoti esamą pusiausvyrą per emocinį grupės sukrėtimą, kuris kelia abejonių dėl dabartinio veikimo būdo. Strategijos

apima darbuotojų informavimą apie pokyčių tikslą ir eigą, įgūdžių ugdymą, grįžtamojo ryšio skatinimą, rūpesčių sprendimą, streso mažinimą, paskatas bei kraštutiniais atvejais prievarta paremtus metodus, jei sutikimas su pokyčiais tampa būtinas (Anjum, Rahaman, Salehzadeh, Rahman & Dana, 2024).

Pasipriešinimas pokyčiams dažnai kyla dėl netikrumo ir patogumo, susijusio su esamais procesais, todėl Levinas siūlo sukurti įtikinamą pokyčių priežastį, kuri padėtų darbuotojams „atšaldyti“ jų dabartines nuostatas ir elgesį. Siekiant įveikti pasipriešinimą, čia labai svarbus aktyvus darbuotojų dalyvavimas. Vadovavimas, kuris remia ir įgalina darbuotojus, gali sumažinti pasipriešinimą ir padidinti atvirumą pokyčiams. Modelyje teigiama, kad kuomet kai lyderiai sutelkia dėmesį į pusiausvyros tarp pokyčių ir stabilumo (esamos būklės) palaikymą, pasipriešinimas paprastai būna mažesnis. Be to, pokyčių įgyvendinimo procesui įtakos turi du pagrindiniai veiksniai: pasipriešinimas ir atvirumas pokyčiams. Taigi sėkmingi pokyčiai priklauso nuo pasipriešinimo mažinimo ir teigiamo požiūrio į naujas idėjas skatinimo (Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain & Ali 2018).

Tuo tarpu, J.P. Kotter (1995) teigia, kad yra keturios pagrindinės priežastys, dėl kurių žmonės priešinas pokyčiams: jie bijo prarasti kažką vertingo; jie neteisingai supranta pokyčius ir jų pasekmes; jie mano, kad pokyčiai neturi prasmės; arba jie netoleruoja pokyčių. 1979 m. Kotteris ir Schlesingeris savo straipsnyje „Pokyčių strategijų pasirinkimas“ pateikė pasipriešinimo pokyčiams sprendimo ir įveikimo sistemą. Jie pabrėžė, kad svarbu nustatyti ir suprasti pagrindines priežastis, lemiančias žmonių pasipriešinimą organizacijos pokyčiams bei pasirinkti veiksmingiausią strategiją, kad būtų galima spręsti pasipriešinimo problemą (Lehtinen, 2020). Tyrimo eiga (etapai) pateikiama (žr. 6 pav.).



6 pav. Mišraus tyrimo dizaino struktūra ir tyrimo atlikimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo procesas yra suskirstytas į keturis etapus. Pirmame etape atliekamas probleminio klausimo identifikavimas, tyrimo objekto, tikslų ir uždavinių nustatymas bei mokslinės literatūros analizė. Antrame etape buvo pasirinktos dvi tyrimo metodologijos: kiekybinė ir kokybinė. Kiekybinio tyrimo metu buvo naudojama internetinė apklausa, taikant pusiau uždaro tipo klausimyną, siekiant surinkti duomenis iš įstaigos darbuotojų. Kokybinio tyrimo metu buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu su vadovais. Trečiame etape vykdomas empirinis tyrimas ir jo duomenų analizė. Ketvirtame etape pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Kiekybinė tyrimo metodologija.

Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas. Kiekybinis tyrimas – tai mokslinis metodas, kurio metu informacija apie tam tikrus reiškinius ar procesus yra renkama ir analizuojama naudojant statistinius įrankius. Jo tikslas – išmatuoti ir apibendrinti reiškinių savybes, jų skirtumus ir ryšius. Svarbiausias šio metodo bruožas – duomenų rinkimas ir analizė remiantis skaičiais (Rupšienė, 2007). Kiekybinių tyrimų rezultatai gali atspindėti, kaip didesnė populiacija suvokia tam tikrą problemą, išryškinant požiūrių įvairovę (Ghanad, 2023).

Duomenų rinkimo metodų pagrindimas. Apklausa yra vienas populiariausių būdų rinkti kiekybinius duomenis (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Ji suteikia galimybę pasiekti didelį skaičių žmonių ir surinkti duomenis iš įvairių visuomenės grupių. Šis metodas leidžia gauti standartizuotą informaciją, kurią galima lengvai analizuoti ir palyginti. Tai ypač naudinga vertinant krepšinio klubo veiklą bei nustatant jo stipriąsias ir silpnąsias puses (Kardelis, 2016). Svarbu pažymėti, kad apklausa yra struktūruotas metodas, pagrįstas tam tikromis taisyklėmis ir reikalaujantis pasiruošimo.

Apklausa suteikia galimybę kiekybiškai aprašyti tiriamos populiacijos savybių pasiskirstymą. Apibendrinant, apklausa yra duomenų rinkimo metodas, skirtas gauti sistemingus kiekybinius duomenis iš didelių žmonių grupių, naudojant klausimyną kaip pagrindinę tyrimo priemonę (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Tuo tikslu buvo parengtas **tyrimo instrumentas** – klausimynas, kurį sudaro X klausimų (žr. 1 priedą). Anketos klausimynas buvo sudaromas remiantis moksliniais šaltiniais (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Tyrimo instrumento (klausimyno) struktūra ir turinys

Bloko Nr.	Klausimyno struktūra	Klausimo Nr.	Teorijoje
1.	Sociodemografinės charakteristikos	1-3	Miknevičiūtė & Valackienė (2017); El-Taliawi (2023); Heracleous & Bartunek, (2021); Awad, (2022). Dwivedi & Khan (2022); Chu (2022); Ibrahim, Abdul Rani, Jamri et.al., (2022). Darmawan & Azizah (2020); ELLIS, (2023); Phuong (2022); Anjum et al., (2024).
2.	Pokyčių samprata ir jų reikšmės organizacijai vertinimas	4-7	
3.	Darbuotojų į(si)traukimo į pokyčių valdymą svarbos organizacijoje vertinimas	8-11	
4.	Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje raiška: - Pasipriešinimo raiška skirtinguose pokyčių valdymo etapuose remiantis K. Lewin - Atšildymo etapas	12-13	

	- Keitimo etapas - Užšaldymo etapas • Pasipriešinimo pokyčiams pobūdis - Emocinis - Elgesio - Kognityvinis		
3.	Pasipriešinimą pokyčiams nulemiančios priežastys švietimo institucijose: • Asmeninės priežastys • Organizacinės priežastys	14-15	Küçükatalay, Vardarlier, Özsürünç & Vayvay (2023); Akdeniz & Konaklı (2022); Kaurola (2024); Beycioglu & Kondakci (2021); Akdeniz & Konaklı (2022).
4.	Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės ir būdai: • Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo būdai • Pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai	16-21	Konaklı & Akdeniz (2022); Basami (2022); González et.al. (2024); Basami (2022).

Duomenų analizės metodas. Kiekybinio tyrimo duomenys buvo tvarkomi ir analizuojami naudojant MS Excel programą. Šis metodas buvo pasirinktas siekiant įvertinti, kokia dalis respondentų pasirinko tam tikrus atsakymus, ir aiškiai parodyti atsakymų pasiskirstymą. Rezultatai buvo pateikti diagramose, kuriose buvo pavaizduotas kiekvieno klausimo atsakymų pasiskirstymas, siekiant vizualiai parodyti respondentų nuomones ir tendencijas. Tyrimo duomenų statistinei analizei atlikti taip pat buvo naudojama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 24.0 versija, siekiant tiksliai įvertinti gautų duomenų ryšius, nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus.

Naudoti šie duomenų analizės būdai:

Aprašomoji statistika – buvo sudaromos dažnių lentelės ir skaičiuojamos duomenų padėties charakteristikos. Dažnių lentelės leido vizualizuoti respondentų atsakymų pasiskirstymą. Nominaliems kintamiesiems buvo pateikiami procentai ir dažniai.

Grupių palyginimas – tarp skirtingų populiacijos grupių buvo atliekami χ^2 testai (Chi kvadrato testai). Jie naudoti įvertinti, ar yra reikšmingi skirtumai tarp grupių atsakymų pasiskirstymo.

Statistinių ryšių analizė – buvo taikomi Spearmano koreliacijos testai, siekiant patikrinti statistinį ryšį tarp kintamųjų. Rezultatai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, jei p reikšmė buvo mažesnė nei 0,05.

Tyrimo imties pasirinkimo pagrindimas. Imties sudarymą dažniausiai lemia du pagrindiniai veiksniai: pirmiausia, būtinybė, kad imtis kuo tiksliau atspindėtų tiriamą populiaciją, ir antra, siekis sumažinti galimas paklaidas. Tyrimo imtis yra nustatoma pagal Paniotto formulę (Šimanskienė & Stašys, 2022):

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

Kur: n – reikiamas apklausti respondentų skaičius; Δ – numatomas paklaidos dydis (5 proc.); N – generalinės aibės dydis. Generalinės aibės dydis nustatytas remiantis pagal Klaipėdos mieste veikiančių

gimnazijų pedagogų skaičių. „Aukuro“ gimnazijoje dirba 40 pedagogų, „Ažuolyno“ gimnazijoje 61 pedagogas, Baltijos gimnazijoje taip pat 61 pedagogas, „Varpo“ gimnazijoje 35 pedagogai, „Vėtrungės“ gimnazijoje 50 pedagogų, Vydūno gimnazijoje 73 pedagogai, Vytauto Didžiojo gimnazijoje 75 pedagogai, Hermano Zudermano gimnazijoje 49 pedagogai, o Klaipėdos universiteto „Žemynos“ gimnazijoje 42 pedagogai. Taigi, generalinės aibės dydis yra 486 pedagogai, atstovaujantys įvairias Klaipėdos gimnazijas. Tyrimo imtis apskaičiuojama pagal formulę $(1/(0,05^2 + 1/486))=219$. Apklausoje dalyvavo ir klausimyną pildė 225 respondentai.

Tyrimo etika. Apklausų metu būtina laikytis bendrųjų etikos principų, siekiant apsaugoti respondentų gerovę tiek tyrimo metu, tiek po jo. Tyrimo metu buvo laikytasi tokių principų kaip savanoriškas dalyvavimas apklausoje, anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimas bei vengimas bet kokios galimos žalos respondentams. Respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslus, o jų sutikimas dalyvauti turi būti savanoriškas ir informuotas. Be to, tyrėjai turi užtikrinti, kad apklausoje gauti duomenys būtų saugomi, apdorojami tinkamai ir nebūtų galima identifikuoti individualių respondentų (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Taigi, tyrimo dalyviai turėjo galimybę savanoriškai sutikti dalyvauti tyrime ir esant poreikiui, atsisakyti dalyvauti bet kuriuo metu. Prieš tyrimą, dalyviai informuojami apie jo tikslą ir gautų rezultatų naudojimą tik moksliniais tikslais. Apklausa yra anoniminė, o gauti tyrimo rezultatai pateikiami apibendrintai.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Anketa buvo patalpinta internete, www.manoapklausa.lt svetainėje. Tiesioginė anketos nuoroda <https://www.manoapklausa.lt/apklausa/1709627925/> buvo siunčiama pasirinktų Klaipėdos mokyklų pedagogams. Apklausa buvo aktyvi nuo 2024 m. lapkričio 10 – 19 dienomis. Apklausą užpildė 225 respondentai.

Kokybinė tyrimo metodologija.

Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas. Kokybinio tyrimo metodologija skirta įsigilinti į žmonių ar grupių asmenines patirtis, elgesio modelius, mąstymą ir nuomones (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kokybinių tyrimų tikslas yra tyrinėti ir suprasti socialinius reiškinius, žmonių patirtis bei socialines sąveikas, siekiant atskleisti, kaip tyrimo dalyviai suvokia ir interpretuoja savo patirtį. Šie tyrimai remiasi ne skaitmeninių duomenų analize, bet interpretaciniu požiūriu (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Atliekant kokybinius tyrimus daugiausia dėmesio skiriama duomenų išsamumui ir kokybei, siekiama išsiaiškinti veiksmų priežastis ir motyvus (Ghanad, 2023). Kokybiniame tyrime tyrėjas atrenka vieną ar kelis konkrečius vienetus (pvz., atvejį, organizaciją, reiškinį ar subkultūrą) ir stengiasi juos išsamiai suprasti (Rupšienė, 2007).

Duomenų rinkimo metodų pagrindimas. Vienas iš kokybinio tyrimo metodų yra interviu - bendravimo forma tarp tyrėjo, kuris renka duomenis, ir tyrimo dalyvio, kuris duomenis teikia, kurioje informacija keičiamasi užduodant klausimus ir į juos atsakant (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Anot autorių, kokybinio interviu esmė yra naudoti atvirus klausimus, siekiant gauti kuo platesnius ir gilesnius atsakymus, kuriuos pats tyrimo dalyvis suformuluoja savo žodžiais, atspindėdamas savo požiūrį. Interviu metu tyrinėjamos dalyvių nuomonės, nuostatos, patirtys, motyvai ir jausmai. Kitaip tariant, interviu naudojamas, kai norima sužinoti tai, ko negalima tiesiogiai stebėti ar apskaičiuoti kiekybiniais metodais. Interviu metu atsiskleidžia kaip dalyviai suvokia tam tikrus procesus, kokią prasmę jiems suteikia, ir kokie yra šių patirčių skirtumai bei unikalumai. Šiam tyrimui pasirinktas iš dalies struktūruotas interviu,

kuriame naudojamos tam tikros nustatytos gairės, tačiau paliekama erdvės dalyviams laisvai išreikšti savo mintis ir patirtis.

Duomenų analizės metodas. Duomenų analizei pasirinktas turinio (*content*) analizės metodas, skirtas teksto, vaizdo ar garso medžiagos analizei (Gaižauskaite ir Valavičienė, 2016). Remiantis autorėmis, buvo išskirti tokie turinio analizės žingsniai:

1. Pasirengimo etapas. Pirmajame etape atliekamas analizės prasmės vienetų pasirinkimas, tai yra, išskiriama viena išbaigta mintis iš teksto ištraukos. Taip pat tyrėjas paniria į tyrimo duomenis, skaitydamas daugiakartinius interviu tekstus ir atsiribodamas nuo išankstinių įžvalgų bei teorijų, siekdamas suprasti prasmę, specifiką, kontekstą ir priežastis.
2. Atviro kodavimo etapas. Organizavimo etape pirmiausia atliekamas atviras kodavimas, kurio metu tekstui priskiriami komentarai ir antraštės (etiketės), o iš šių kodavimo lapų išskiriamos subkategorijos, apibūdinančios tyrimo turinio aspektus.
3. Subkategorijų kūrimo etapas. Sukurtos subkategorijos yra detaliai analizuojamos, siekiant jas išryškinti ir susieti su bendresnėmis temomis. Šios subkategorijos padeda identifikuoti tyrimo turinio detales ir geriau atspindi duomenų struktūrą.
4. Kategorijų kūrimo etapas. Po subkategorijų analizės pereinama prie kategorijų kūrimo, kai subkategorijos interpretuojamos, grupuojamos ir tarpusavyje lyginamos, formuojant platesnes kategorijas, kurios atspindi bendresnes temas ir sprendžia tyrimo klausimus.
5. Abstrahavimo etapas. Šiame etape kategorijos apibūdinamos naudojant tikslinius žodžius, o šios kategorijos priskiriamos tam tikroms temoms arba dimensijoms, padedančioms atsakyti į tyrimo klausimus.
6. Pristatymo etapas. Galiausiai šiame etape parengiama tyrimo ataskaita, kurioje aprašomi abstrahuoti tyrimo duomenys, pateikiamos lentelės su iliustratyviais interviu išrašais ir integruojama mokslinė literatūra, siekiant apibendrinti tyrimo rezultatus bei pateikti jų interpretaciją.

Tyrimo imties pasirinkimo pagrindimas. Kaip nurodo Rupšienė (2007), kokybinio tyrimo išvados labiau priklauso ne nuo imties dydžio, o nuo tyrėjo analitinių įgūdžių bei pasirinktų atvejų informatyvumo. Dėl šios priežasties, atliekant kokybinius tyrimus, imties dydis nėra esminis veiksnys. Svarbiau yra surinkti reikšmingą ir vertingą informaciją. Todėl kokybiniuose tyrimuose dažniausiai taikoma tikslinė imties atranka, kai pasirenkami labiausiai informatyvūs atvejai. Šiuo tikslu, tyrime pasirinkti tokie atvejai, kurie suteikia galias įžvalgas tiriamuoju klausimu – apklausiami švietimo įstaigų vadovai, kurie yra svarbus veiksnys įgyvendinant organizacinius pokyčius, užtikrinant sklandų švietimo įstaigų veiklos transformavimą ir prisitaikymą prie naujovių. Lentelėje pateikiamos tyrimo dalyvių bendros charakteristikos (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tyrimo dalyvių bendros charakteristikos

Tyrimų dalyviams priskirtas kodas	Kvalifikacinė kategorija	Vadovavimo įstaigai darbo stažas
A1	Direktorius pavaduotoja ugdymui	5 metai
A2	Gimnazijos direktorė	2 metai
A3	Gimnazijos direktorė	2 metai
A4	Mokyklos direktorė	2 metai
A5	Neformaliojo švietimo skyriaus vedėja	4 metai
A6	Gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ūkio ir bendriesiems klausimams	4 metai

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo etika. Remiantis Rupšiene (2007), tiriamasis turi dalyvauti tyrime tik savo noru. Antra, tyrėjas turi aiškiai informuoti tiriamąjį apie tyrimo tikslą, galimas rizikas ir etikos laikymąsi bei gauti jo sutikimą dalyvauti. Trečia, tyrėjas turi užtikrinti, kad tiriamasis nepatirtų jokios žalos tyrimo metu. Ketvirta, privalu užtikrinti pateiktos informacijos konfidencialumą. Galiausiai, būtina garantuoti tiriamojo anonimiškumą. Tuo tikslu, šiame tyrime informantų atsakymai buvo pateikiami anonimiškai, o jų vardai užkoduoti pagal grupes: A1, A2, A3, A4, A5, A6.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Potencialiems dalyviams išsiųsti kvietimai el. paštu, paaiškinant tyrimo tikslą, gautų duomenų naudojimą tik moksliniais tikslais ir prašant sutikimo dalyvauti tyrime. Su kiekvienu vadovu buvo suderintas individualus laikas, atsižvelgiant į jų užimtumą. Interviu truko iki 30 minučių. Interviu buvo įrašomi gavus vadovų sutikimą, o po kiekvieno interviu buvo atliktas įrašo transkribavimas.

3. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

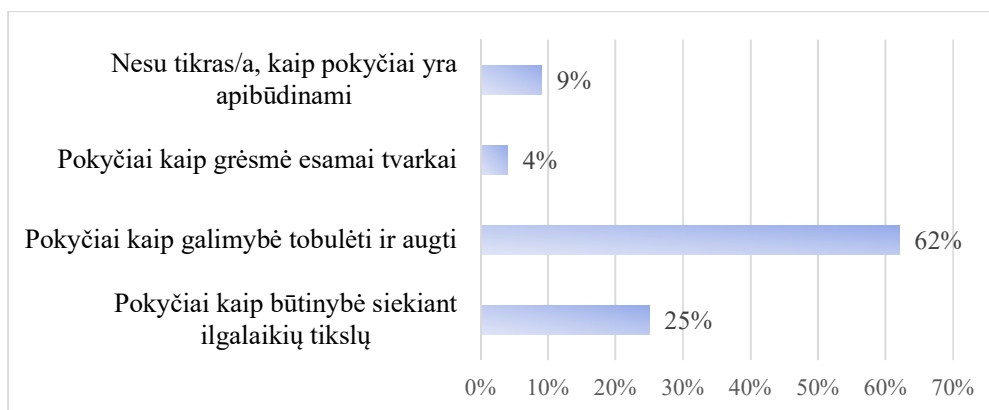
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo pirmieji klausimai buvo skirti išsiaiškinti respondentų demografinį pasiskirstymą. 4 lentelėje pateikiami gauti duomenys, suskirstyti pagal amžių, lytį ir patirtį švietimo įstaigoje. Rezultatai rodo, kad didžioji dalis respondentų, apie trečdalį, priklauso vidutinio amžiaus grupei 36-45 m. ir 46-55 m. Tyrime dalyvavo daugiausiai moterys, o vyrų dalis buvo žymiai mažesnė. Trečdalis respondentų turi ilgametę darbo patirtį švietimo sistemoje ir dirba joje daugiau nei 20 metų.

4 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Demografiniai veiksniai		Santykis (%)
Amžius	18-25	2 %
	26-35	7 %
	36-45	33 %
	46-55	30 %
	56 ir daugiau	28 %
Lytis	Vyras	15 %
	Moteris	85 %
Darbo patirtis mokykloje	Mažiau nei 1 metai	15 %
	1-5 metai	24 %
	6-10 metų	11 %
	11-20 metų	18 %
	Daugiau nei 20 metų	32 %

Pirmoji tyrimo dalis buvo skirta išsiaiškinti pokyčių sampratą ir jų reikšmę organizacijai. Į klausimą kuris iš teiginių geriausiai apibūdina pokyčius Jūsų organizacijoje, respondentai daugiausiai pasirinko atsakymą, kad pokyčiai yra galimybė tobulėti ir augti (žr. 7 pav.). Apie penktadalis nurodė, kad pokyčiai yra būtinybė siekiant ilgalaikių tikslų. Kita vertus, tik nedidelė dalis respondentų pokyčius apibūdino kaip grėsmę esamai tvarkai. Paskutinėje vietoje pagal dažnumą buvo atsakymas „Nesu tikras/a, kaip pokyčiai yra apibūdinami“.



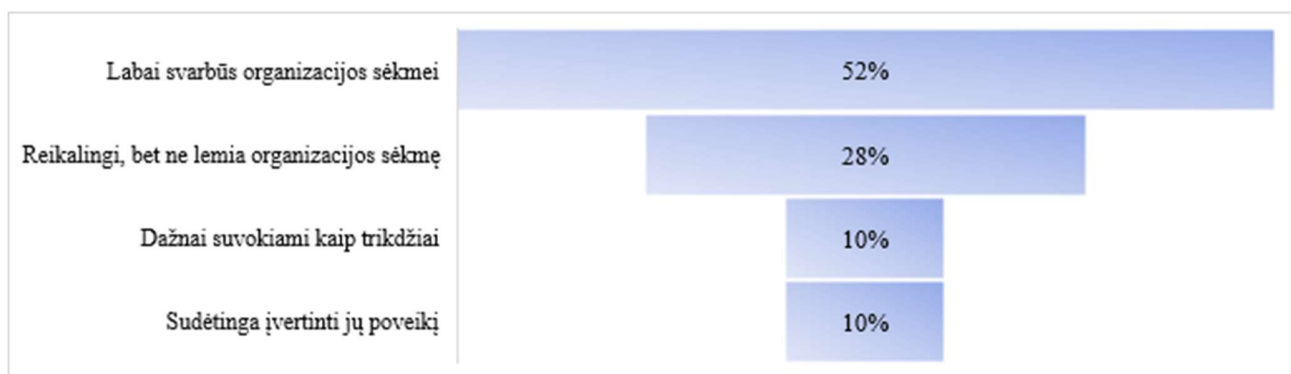
7 pav. Pokyčių apibūdinimas

Iš šių rezultatų galima daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų pokyčius organizacijoje vertina kaip galimybę tobulėti ir kaip būtinybę siekiant ilgalaikių tikslų, o tik mažuma jų juos mato kaip grėsmę. Tai rodo teigiamą požiūrį į pokyčius, tačiau taip pat pabrėžia, kad organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojus, kurie gali jausti baimę dėl pokyčių ir skirti daugiau dėmesio komunikacijai bei palaikymui, siekiant sumažinti galimą pasipriešinimą.

Tyrime siekta nustatyti, kaip demografiniai veiksniai, tokie kaip amžius, lytis ir darbo patirtis mokykloje, yra susiję su požiūriu į pokyčius organizacijoje. Norint ištirti šiuos ryšius, buvo taikomas Chi-kvadrato testas, kuris leido nustatyti, ar amžius, lytis ir darbo patirtis veikia požiūrį į pokyčius. Tai reiškia, kad jei p reikšmė (p -value) yra mažesnė už 0,05, tai rezultatas laikomas statistiškai reikšmingu.

Pirmiausia, patikrintas ryšys tarp amžiaus ir požiūrio į pokyčius organizacijoje. Rezultatai parodė, kad p reikšmė – 0,477. Kadangi p reikšmė yra didesnė nei 0,05, galima teigti, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp amžiaus ir požiūrio į pokyčius organizacijoje. Antras patikrintas ryšys buvo tarp lyties ir požiūrio į pokyčius organizacijoje ($p = 0,166$). Kadangi p reikšmė taip pat yra didesnė nei 0,05, tai rodo, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp lyties ir požiūrio į pokyčius organizacijoje. Trečias patikrintas ryšys buvo tarp darbo patirties ir požiūrio į pokyčius organizacijoje ($p = 0,178$). Ir šiuo atveju p reikšmė yra didesnė nei 0,05, kas reiškia, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbo patirties ir požiūrio į pokyčius organizacijoje. Atsižvelgiant į atliktus skaičiavimus, galima teigti, kad nė vienas iš demografinių kintamųjų (amžius, lytis, darbo patirtis) neturi statistiškai reikšmingo ryšio su požiūriu į pokyčius organizacijoje.

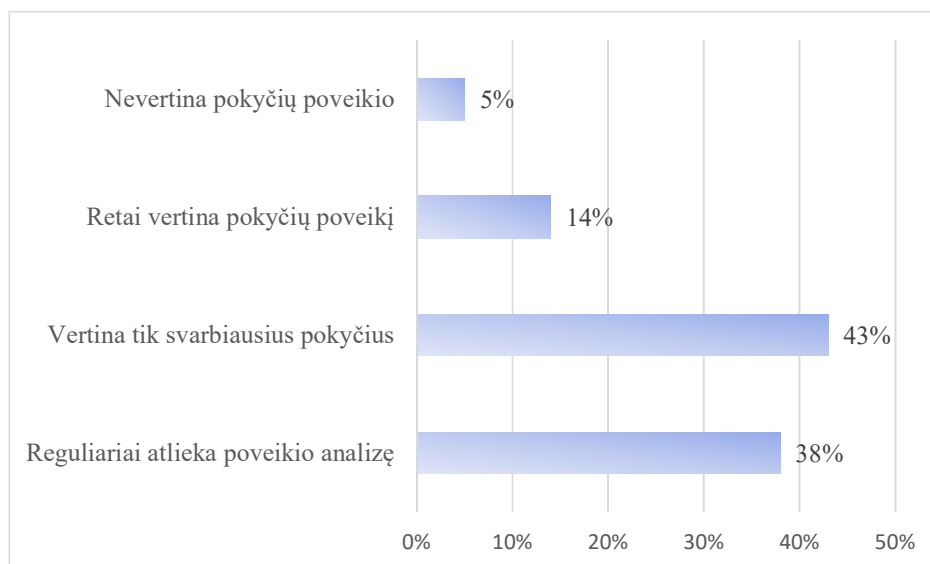
Į klausimą, kokią reikšmę pokyčiai turi organizacijoje, apie pusė respondentų nurodė, kad pokyčiai yra labai svarbūs organizacijos sėkmei (žr. 8 pav.). Apie trečdalis respondentų pažymėjo, kad pokyčiai yra reikalingi, bet ne lemia organizacijos sėkmę. Mažesnę dalį respondentų pokyčius suvokia kaip trikdžius ar nežino, kaip tiksliai įvertinti jų poveikį.



8 pav. Pokyčių reikšmė organizacijai

Pateikti duomenys rodo, kad pokyčiai nėra visuotinai pripažįstami kaip esminiai, tačiau didžiosios dalies apklaustųjų vis tik laikomi svarbiais. Nepaisant to, tam tikra dalis darbuotojų pokyčius suvokia kaip trikdžius arba turi sunkumų įvertinti jų poveikį, o tai gali rodyti, kad organizacijoje galimai trūksta aiškos komunikacijos apie pokyčių tikslus ir jų įgyvendinimo eigą.

Dar vienas klausimas buvo susijęs su tuo, kaip dažnai organizacija vertina pokyčių poveikį (žr. 9 pav.). Didžioji dalis respondentų nurodė, kad organizacija vertina pokyčių poveikį, tačiau dažniausiai tik svarbiausius pokyčius. Kiek mažesnė dalis respondentų nurodė, kad organizacija reguliariai atlieka poveikio analizę. Tik nedidelė dalis respondentų teigia, kad organizacija retai vertina pokyčių poveikį arba visai to nedaro.



9 pav. Pokyčių poveikio vertinimas organizacijoje

Tai rodo, kad organizacija pripažįsta pokyčių reikšmę ir stengiasi vertinti jų poveikį. Vis dėlto mažesnė dalis respondentų nurodė, kad pokyčių poveikis vertinamas retai arba visai nevertinamas, kas gali reikšti galimą šio proceso tobulinimo poreikį, siekiant užtikrinti, kad visi pokyčiai būtų nuosekliai įvertinti ir turėtų teigiamą poveikį organizacijos sprendimų priėmimui.

Sekantis tyrimo klausimas buvo skirtas išanalizuoti, kaip vertinami ankstesni pokyčiai organizacijoje (žr. 5 lentelę). Dauguma darbuotojų sutinka, kad pokyčiai buvo sėkmingi ir naudingi. Daugiau nei pusė apklaustųjų sutinka, kad pokyčiai buvo naudingi, tačiau organizacija susidūrė su prisitaikymo sunkumais. Tik labai maža dalis respondentų, visiškai sutiko su teiginiu, kad pokyčiai buvo prastai įgyvendinti, apie trečdalis neturi nuomonės šiuo klausimu, o kiek mažiau nei pusė – nesutinka, kad pokyčiai nepasiteisino. Pusė apklaustųjų nesutinka, kad pokyčiai buvo sunkiai suprantami, tačiau penktadalis – sutinka. Paskutiniam teiginiui respondentai pasiskirstė panašiai, apie trečdalis sutinka, kad pokyčiai užtruko ilgiau ir pareikalavo daugiau pastangų, nei buvo galima tikėtis, atitinkamai tiek pat nei sutinka nei nesutinka, ir nesutinka.

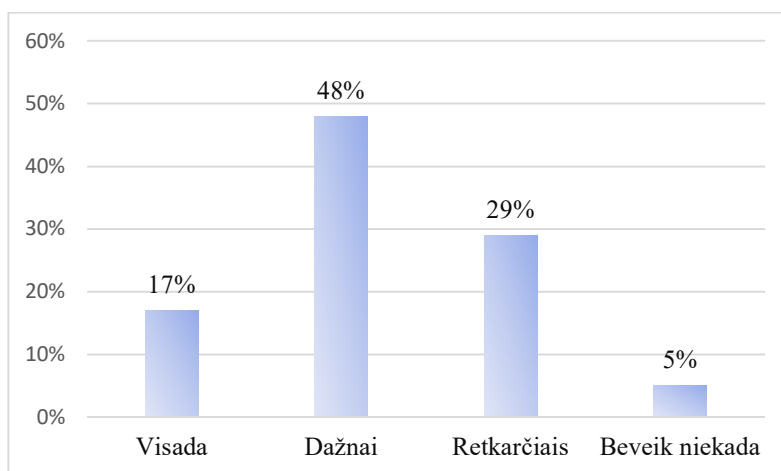
5 lentelė. Ankstesnių pokyčių vertinimas

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pokyčiai buvo sėkmingi ir naudingi visiems suinteresuotiems asmenims	14 %	47 %	32 %	6 %	1 %
Pokyčiai buvo naudingi, tačiau reikėjo daugiau laiko prisitaikyti.	9 %	57 %	28 %	6 %	0.4 %

Pokyčiai buvo prastai įgyvendinti ir nepasiteisino.	2 %	19 %	34 %	40 %	5 %
Pokyčiai buvo sunkiai suprantami	3 %	20 %	32 %	49 %	7 %
Pokyčiai pareikalavo per daug laiko ir pastangų, palyginti su nauda.	5 %	25 %	35 %	32 %	4 %

Tai rodo, kad nors pokyčiai buvo reikalingi, jų diegimo procesas galėjo būti nepakankamai efektyvus. Kita vertus, mažesnė dalis respondentų pripažino, kad pokyčiai buvo sunkiai suprantami arba jų poveikis buvo sunkiai įvertinamas, kas rodo galimus komunikacijos trūkumus organizacijoje.

Sekanti klausimyno dalis buvo skirta suprasti darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą svarbą organizacijoje. Pirmasis šios dalies klausimas buvo susijęs su tuo, kaip dažnai organizacijoje darbuotojai įtraukiami į pokyčių planavimo procesą (žr. 10 pav.). Remiantis pateiktais rezultatais, matyti, kad pusė respondentų teigia, jog darbuotojai dažnai įtraukiami į pokyčių planavimą. Tai rodo, kad organizacijos vertina darbuotojų įsitraukimą į pokyčius ir siekia užtikrinti atvirumą bei dalyvavimą. Apie trečdalis respondentų pažymėjo, kad darbuotojai įtraukiami tik retkarčiais. Tai rodo, kad kai kurios organizacijos nesuteikia darbuotojams pakankamai galimybių dalyvauti pokyčių procesuose. Beveik penktadalis respondentų nurodė, kad darbuotojai visada įtraukiami, tad tai rodo, kad tik mažesnė dalis organizacijų tą nuosekliai įgyvendina.



10 pav. Darbuotojų įtraukimo į pokyčių planavimo procesą dažnumas

Be to, buvo atliktas Pearsono chi-kvadrato testas siekiant patikrinti, ar darbuotojų įtraukimo dažnumas į pokyčių planavimo procesą yra susijęs su jų vertinimu apie ankstesnius pokyčius. Tai leido nustatyti, kaip darbuotojų dalyvavimas pokyčių planavime (dažnis) koreliuoja su jų nuomone apie pokyčių sėkmę, naudą, įgyvendinimą ir sunkumus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į pokyčius dažnumo ryšys su ankstesnių pokyčių vertinimu

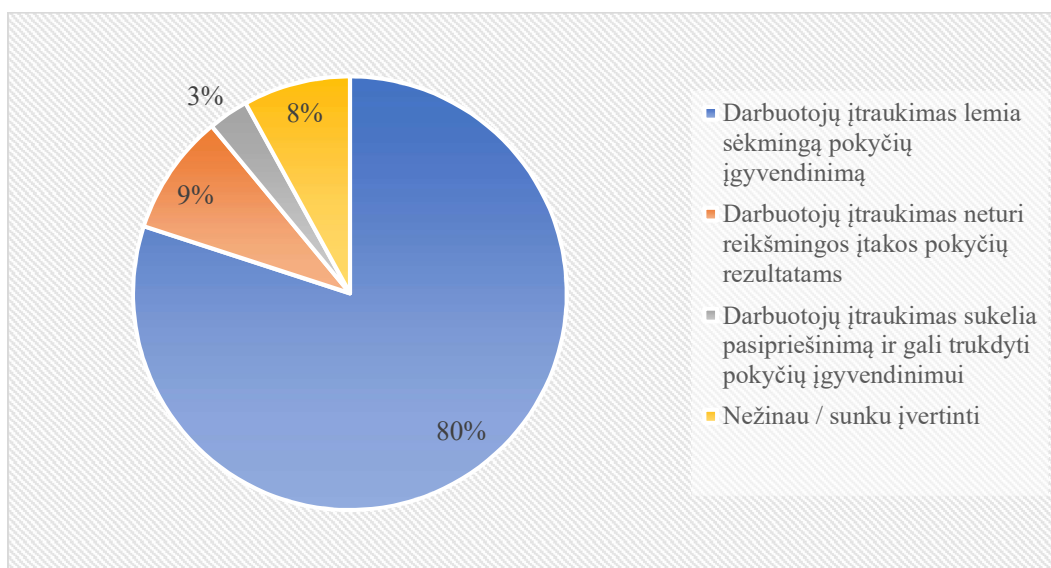
Teiginiai	Pearsono chi-kvadrato testas
Pokyčiai buvo sėkmingi ir naudingi visiems suinteresuotiems asmenims	$p = 0,000$
Pokyčiai buvo naudingi, tačiau reikėjo daugiau laiko prisitaikyti	$p = 0,001$
Pokyčiai buvo prastai įgyvendinti ir nepateisino lūkesčių	$p = 0,002$
Pokyčiai buvo sunkiai suprantami	$p = 0,001$
Pokyčiai pareikalavo per daug laiko ir pastangų, palyginti su nauda	$p = 0,000$

p – statistinis reikšmingumas $<0,05$

Pearsono chi-kvadrato testas ($p = 0,000$) rodo, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojų įtraukimo į pokyčių procesą dažnumo ir pokyčių sėkmės bei naudos. Kuo dažniau darbuotojai dalyvauja pokyčių procese, tuo labiau jie mano, kad pokyčiai buvo sėkmingi ir naudingi. Taip pat, statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp įtraukimo dažnumo ir nuomonės apie tai, kaip greitai buvo galima prisitaikyti prie pokyčių ($p = 0,001$). Dažniau pokyčiuose dalyvaujantys darbuotojai mano, kad pokyčiai buvo prastai įgyvendinti ir nepateisino lūkesčių ($p = 0,002$), tie, kurie dažniau dalyvauja pokyčiuose, gali jausti, kad pokyčiai buvo sunkiai suprantami ($p = 0,001$), darbuotojai, kurie dažniau dalyvauja pokyčiuose, labiau linkę manyti, kad pokyčiai pareikalavo daugiau pastangų, palyginti su nauda ($p = 0,000$).

Galima teigti, kad dažniau dalyvaujantys darbuotojai pokyčių procese, vertina juos kaip sėkmingus ir naudingus. Be to, dažnesnis darbuotojų dalyvavimas pokyčių procese yra susijęs su ilgesniu prisitaikymu prie pokyčių bei kritišku požiūriu į pokyčių įgyvendinimą. Dažniau į pokyčius įtraukti darbuotojai, labiau linkę pastebėti pokyčių trūkumus ir sunkumus.

Sekantis klausimas buvo skirtas sužinoti, kokią poveikį organizacijai turi darbuotojų įsitraukimas į pokyčius (žr. 11 pav.). Rezultatai rodo, kad įtraukimas į pokyčius darbuotojų nuomone yra vertinamas kaip svarbus aspektas organizacijose, siekiančiose sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Tai pažymėjo didžiausia apklaustųjų dalis. Tik dešimtadalis respondentų teigia, kad darbuotojų įtraukimas neturi reikšmingos įtakos rezultatams, o keli procentai mano, kad darbuotojų įtraukimas sukelia pasipriešinimą ir gali trukdyti pokyčių įgyvendinimui.

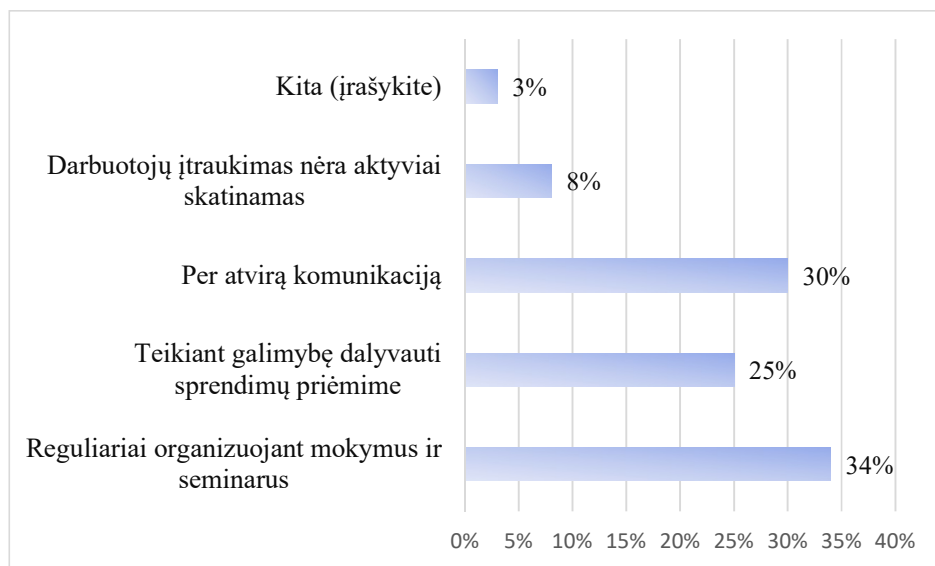


11 pav. Darbuotojų įtraukimo į pokyčius poveikis

Tai leidžia daryti prielaidą, kad įtraukimo į pokyčius strategijos dažniausiai darbuotojų yra vertinamos teigiamai ir paprastai nekelia didelio pasipriešinimo. Tačiau kaip parodė ankstesnis klausimas, vis dar yra organizacijų, kuriose darbuotojai įtraukiami retai arba visai neįtraukiami.

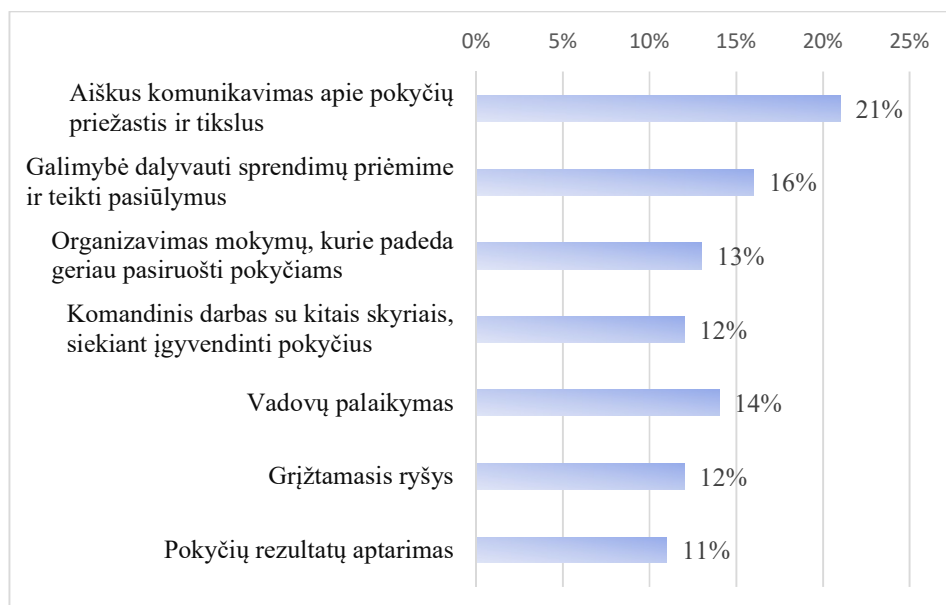
Kitas klausimas buvo orientuotas į tai, kaip organizacijos skatina darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą (žr. 12 pav.). Trečdalis apklaustųjų teigia, kad organizacija skatina darbuotojų įtraukimą per mokymus ir seminarus. Tai rodo, kad organizacijos vertina nuolatinį darbuotojų ugdymą ir žinių atnaujinimą kaip svarbų pokyčių proceso komponentą. Panaši dalis teigia, kad taikoma atvira komunikacija, kuri yra svarbi norint užtikrinti, kad darbuotojai būtų informuoti apie pokyčius ir galėtų užduoti klausimus bei pateikti savo nuomonę. Apie trečdalį taip pat teigia, kad suteikiama galimybė darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmime. Mažiausia dalis teigia, kad organizacija neskiria daug dėmesio aktyviam darbuotojų įtraukimo skatinimui.

Kalbant apie respondentus, kurie pasirinko klausimo atsakymą „kita“, buvo paminėti tokie būdai kaip darbo grupių posėdžiai, kurie gali padėti skatinti įsitraukimą. Kiti minėjo atsakomybės suteikimą, nuolatinį „feedback'ą“ bei vadovo dalyvavimą visuose pokyčių procesuose, kas užtikrina nuoseklumą ir įsipareigojimą. Kai kurios organizacijos taiko premijas aktyviausiems dalyviams arba suteikia finansines paskatas, tačiau kai kurie atsakė, kad darbuotojų įtraukimas dažnai vyksta „per prievartą“ arba be pasirinkimo atsisakyti dalyvauti.



12 pav. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčius skatinimo būdai

Paskutinis klausimas klausimyno dalyje apie darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą svarbą organizacijoje, buvo susijęs su tuo, kas labiausiai padeda darbuotojams įsitraukti į pokyčių procesą organizacijoje (žr. 13 pav.). Penktadalis nurodė, kad aiškus komunikavimas apie pokyčių priežastis ir tikslus padeda darbuotojams įsitraukti į pokyčių procesą. Tai rodo, kad darbuotojams svarbu aiškiai suprasti, kodėl vyksta pokyčiai ir kokie jų tikslai. Panaši dalis pažymėjo, kad galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo ir teikti pasiūlymus, suteikia darbuotojams jausmą, kad jie prisideda prie organizacijos ateities formavimo. Labai panaši dalis respondentų vertina vadovų palaikymą, mokymų organizavimą, grįžtamąjį ryšį ir komandinį darbą su kitais skyriais. Kiek mažesnė dalis, apie dešimtadalis pažymėjo, kad svarbus yra pokyčių rezultatų aptarimas.



13 pav. Darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą skatinantys būdai

Remiantis pateiktais rezultatais, galima daryti išvadą, kad sėkmingam darbuotojų įsitraukimui į pokyčius organizacijoje didžiausią reikšmę turi aiškus ir atviras komunikavimas apie pokyčių priežastis ir tikslus. Tačiau taip pat galima teigti, kad visi išvardyti veiksniai, padedantys darbuotojams įsitraukti į pokyčių procesą, yra vertinami panašiai. Tai rodo, kad organizacijoms svarbu taikyti įvairius metodus, kad būtų pasiektas didžiausias darbuotojų įsitraukimas.

Trečioji klausimyno dalis buvo susijusi su pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje raiška, o pirmajame klausime, buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius (žr. 7 lentelę). Remiantis pateiktais teiginių vertinimo rezultatais, matyti, kad darbuotojai yra informuoti apie pokyčių priežastis ir būtinybę, panaši dalis teigia, kad yra informuoti iš dalies. Daugiau nei trečdalis respondentų teigia, kad jie gauna pakankamą vadovų paramą, tačiau daugiau nei pusė nurodo, kad vadovų parama yra tik iš dalies pakankama. Daugiau nei pusė apklaustųjų teigia, kad tik iš dalies jiems buvo paaiškinta pokyčių nauda ir pasekmės.

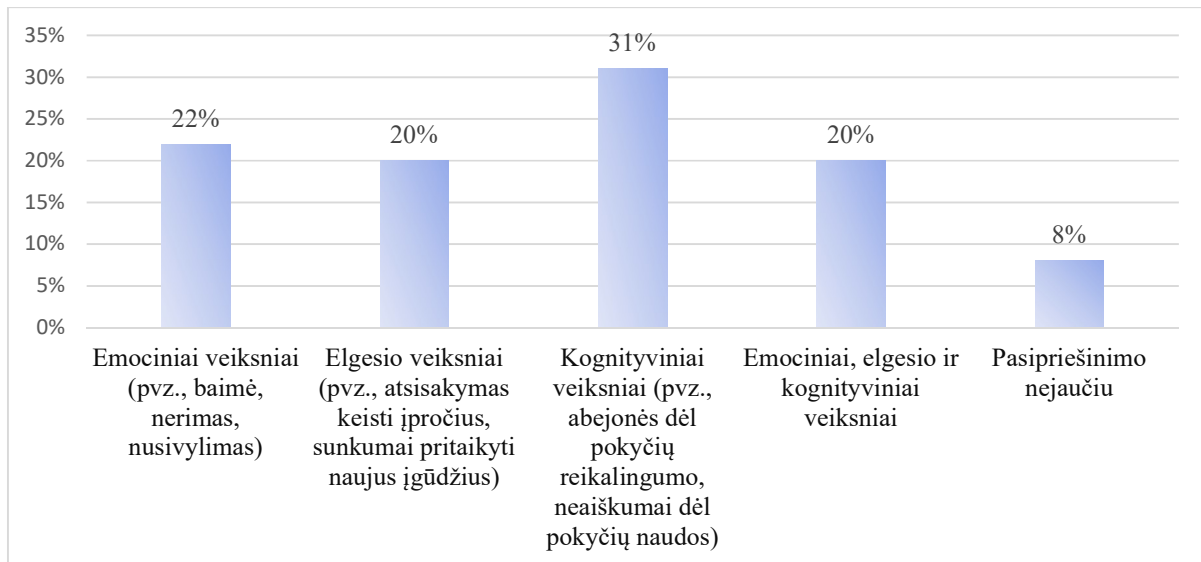
Kalbant apie psichologinį pasirengimą pokyčiams, beveik pusė respondentų mano, kad jie psichologiškai pasiruošę priimti pokyčius, panaši dalis teigia, kad tik iš dalies. Apie pusė apklaustųjų nurodė, kad jie lengvai priima naujas darbo praktikas, panaši dalis teigia, kad iš dalies. Didesnis atotrūkis tarp atsakymo variantų pasirinkimo matomas prie sekančių teiginių. Daugiau nei pusė respondentų teigia, kad iš dalies pakanka išteklių sėkmingai prisitaikyti prie pokyčių, taip pat daugiau nei pusė nurodė, kad dalinai yra atsižvelgiama į darbuotojo nuomonę pokyčių metu ar gaunama pakankama parama iš vadovybės. Be to, didesnė dalis teigia, kad nauji pokyčiai tik iš dalies tampa nauja kasdienybės dalimi.

7 lentelė. Teiginių vertinimas

Teiginys	Taip	Iš dalies taip	Ne
Esu informuotas apie pokyčių priežastis ir jų būtinybę	53 %	44 %	3 %
Jaučiu, kad vadovybė suteikia pakankamą paramą pasiruošimo pokyčiams metu.	40 %	53 %	6 %
Man išsamiai buvo paaiškintos pokyčių naudos ir galimos pasekmės	38 %	56 %	7 %
Jaučiuosi psichologiškai pasiruošęs priimti pokyčius.	43 %	50 %	7 %
Lengvai priimu naujas darbo praktikas ir metodus.	41 %	51 %	8 %
Turiu pakankamai išteklių sėkmingai prisitaikyti prie pokyčių.	33 %	58 %	8 %
Jaučiu, kad mano nuomonė ir pasiūlymai yra vertinami pokyčių proceso metu.	34 %	57 %	9 %
Pokyčių metu gaunu pakankamą vadovybės paramą.	36 %	57 %	7 %
Nauji pokyčiai jau tapo natūralia mano kasdienės veiklos dalimi.	36 %	54 %	10 %
Organizacija skatina laikytis naujų darbo metodų	45 %	49 %	5 %
Esu įsitikinęs, kad nauji pokyčiai prisideda prie mūsų organizacijos sėkmės.	57 %	40 %	3 %

Lentelės duomenys leidžia daryti prielaidą, kad dar yra didelių spragų pokyčių įgyvendinime, ypač susijusių su resursų trūkumu, vadovų parama, darbuotojų įtraukimu ir naujų darbo praktikų integravimu į kasdienį darbą. Nors darbuotojai pripažįsta pokyčių svarbą ir pritaria jiems, šios spragos rodo, kad organizacijoms reikia geriau pasiruošti pokyčių įgyvendinimui.

Sekantis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti kokie veiksniai labiausiai lemia pasipriešinimą pokyčiams (žr. 14 pav.). Didžiausią pasipriešinimą pokyčiams lemia kognityviniai veiksniai, juos įvardijo trečdalis apklaustųjų. Beveik vienodomis dalimis pasiskirstė kiti veiksniai, apie penktadalis pasirinko emocinius bei elgesio. Tokia pat dalis mano, kad lemia visi išvardinti veiksniai.



14 pav. Veiksniai labiausiai lemiantys pasipriešinimą pokyčiams

Pateikti rezultatai rodo, kad kognityviniai veiksniai, tokie kaip abejonės dėl pokyčių reikalingumo ir neaiškumai dėl jų naudos, labiausiai lemia pasipriešinimą pokyčiams. Galima teigti, kad didžioji dalis pasipriešinimo pokyčiams kyla ne dėl tiesioginių darbo įgūdžių trūkumų, bet dėl to, kad darbuotojai dažniausiai susiduria su problemomis, susijusiomis su informacijos trūkumu arba nesupratimu apie pokyčių naudą. Tai dera su 6 lentelėje pateiktais rezultatais, kur daugiau nei pusė apklaustųjų taip pat įvardijo, kad jiems išsamiai nebuvo paaiškintos pokyčių naudos ir galimos pasekmės. Taip pat 13 pav. penktadalis nurodė, kad aiškus komunikavimas apie pokyčių priežastis ir tikslus padeda darbuotojams įsitraukti į pokyčių procesą. Tai rodo, kad darbuotojai dažniausiai nepasitiki pokyčiais, nes nesupranta jų reikšmės ir pasekmių, kodėl jie vyksta ir kokie jų tikslai.

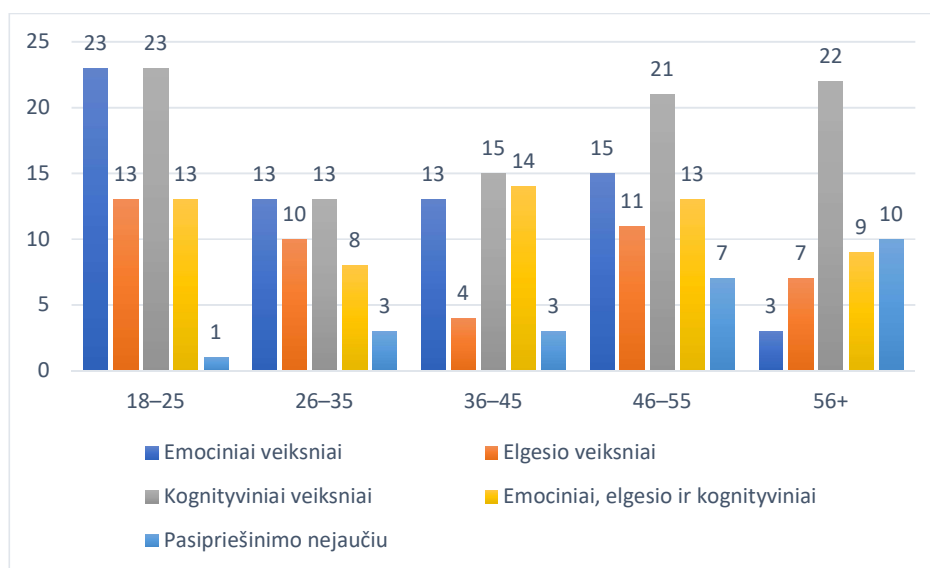
Siekiant įvertinti ryšį tarp darbuotojų įtraukimo į pokyčių planavimo procesą dažnumo ir emocinių, elgesio bei kognityvinių pasipriešinimo veiksnių, buvo atlikti tokie testai kaip Pearson Chi-kvadrato testas, tikimybės santykio testas ir linijinės asociacijos testas (žr. 8 lentelę). Pearsono chi-kvadrato testas buvo naudojamas norint patikrinti, ar tarp dviejų kategorinių kintamųjų (tokiu atveju - įtraukimo dažnumo ir pasipriešinimo veiksnių) yra statistiškai reikšmingas ryšys. Tikimybės santykio testas nurodo ar skirtumai tarp stebimų ir tikėtinų dažnių yra statistiškai reikšmingi, o linijinė asociacija nustato, ar viena reikšmė auga arba mažėja, kai kita kinta, su tam tikru nuoseklumu.

8 lentelė. Statistinių testų analizė – įtraukimo dažnumas ir pasipriešinimo priežastys

Eil. Nr.	Testas	Reikšmė (Value)	Laisvės laipsniai (df)	Asimptominė reikšmė (2 pusės)
1	Pearsono chi-kvadratas	15,608	12	0,210
2	Tikėtinumo santykis	17,457	12	0,133
3	Linijinė-asociacija	0,887	1	0,346

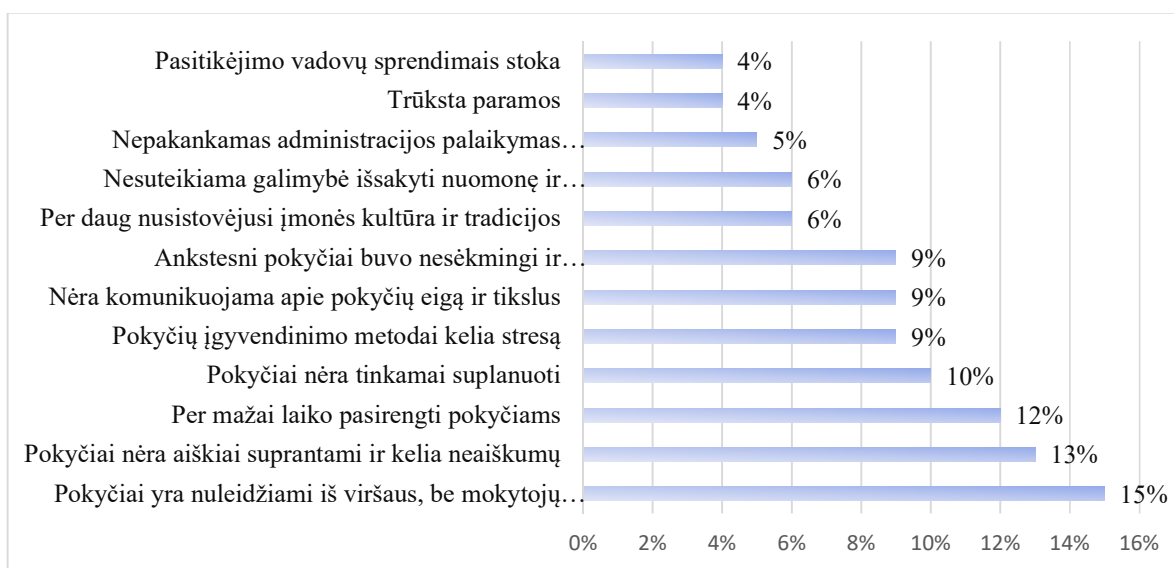
Pagal atliktus testus galima teigti, kad pasipriešinimo priežastys (emocinės, elgesio ar kognityvinės) nesusijusios su darbuotojų įtraukimu į pokyčius. Visos atliktos statistinės analizės parodė, kad p-vertės yra didesnės nei 0,05, todėl nėra pakankamai įrodymų teigti, kad darbuotojų įtraukimo dažnumas turi tiesioginį ryšį su jų patiriamu pasipriešinimu dėl emocijų, elgesio ar kognityvinių veiksnių.

Taip pat tyrime buvo siekiama sužinoti, kaip minėti veiksniai yra susiję su respondentų amžiumi (žr. 15 pav.), tai reiškia kiek respondentų pasirinko tam tikrus veiksnius, kurie, jų nuomone, labiausiai lemia pasipriešinimą pokyčiams, pagal amžiaus grupes. Emociniai veiksniai (pvz., baimė, nerimas, nusivylimas) buvo labiausiai pasirinkti daugelyje amžiaus grupių, ypač 18–25 ir 46–55 metų amžiaus grupėse. Elgesio veiksniai (pvz., atsisakymas keisti įpročius, sunkumai pritaikyti naujus įgūdžius) buvo dažnai pasirenkami 18-25 metų ir 46-55 metų amžiaus grupėse. Kognityviniai veiksniai (pvz., abejonės dėl pokyčių reikalingumo, neaiškumai dėl pokyčių naudos) buvo svarbūs 18-25 metų ir 46–55 ir 56+ metų grupėse. Emociniai, elgesio ir kognityviniai veiksniai buvo labiau pasirinkti 18-25 m., 36-45m. ir 46-55 m. grupėse. Taigi, jaunesni ir vyresni darbuotojai dažniau įvardija emocinius veiksnius, o vidutinio amžiaus grupės – elgesio ir kognityvinius veiksnius. Tai rodo, kad amžius turi didelę įtaką tam, kaip darbuotojai suvokia ir reaguoja į pokyčius. Jaunesni darbuotojai dažniau susiduria su emocinėmis reakcijomis, vidutinio amžiaus darbuotojai – su praktiniais sunkumais, o vyresni darbuotojai labiau abejoja pokyčių nauda.



15 pav. Veiksnių labiausiai lemiančių pasipriešinimą ryšys su amžiaus grupėmis

Sekanti klausimyno dalis buvo skirta pasipriešinimo pokyčiams priežastims švietimo institucijose suprasti. Šios dalies pirmas klausimas tam ir buvo skirtas (žr. 16 pav.). Remiantis pateiktais rezultatais, didžiausią pasipriešinimą pokyčiams lemia kelios pagrindinės priežastys. Pokyčiai, nuleidžiami iš viršaus, neaiškumas dėl pokyčių, skirta per mažai laiko pasirengti pokyčiams, nėra tinkamai suplanuoti. Kiti svarbūs faktoriai, kurie vienodai buvo įvertinti ir kurie sukelia pasipriešinimą, apima stresą dėl pokyčių įgyvendinimo metodų, nepakankamą komunikaciją apie pokyčių eigą ir tikslus bei ankstesnių pokyčių nesėkmes.



16 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys

Apibendrinant, pasipriešinimas pokyčiams gali būti atsakas į nesuderinamą darbuotojų ir organizacijos tikslų bei vertybių atotrūkį. Pasipriešinimo pokyčiams pagrindinė priežastis yra vadovavimo ir komunikacijos trūkumai, o ne pačių pokyčių pobūdis. Tai rodo, kad didžiausią įtaką darbuotojų pasipriešinimui turi ne patys pokyčiai, tačiau kaip jie yra pristatomi ir įgyvendinami.

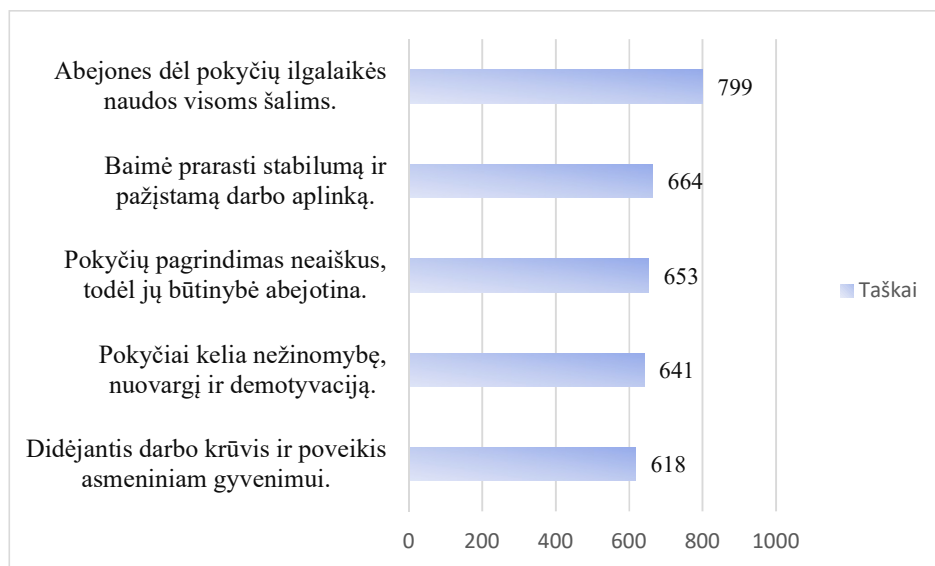
Atliekant Chi-kvadrato testą ir įvertinant ryšį tarp amžiaus ir aptartų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, pastebėta, kad kai kurios priežastys turi statistiškai reikšmingą ryšį su amžiumi (žr. 9 lentelę). Pasitikėjimo vadovų sprendimais stoka buvo dažniausiai pasirinkta vyresnių amžiaus grupių darbuotojų, o Chi-kvadrato reikšmė (23,21) ir p-vertė (0,0001) rodo, kad šis ryšys yra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad skirtingos amžiaus grupės skirtingai vertina pasitikėjimą vadovais, ir vyresni darbuotojai gali dažniau jausti šį trūkumą. Taip pat, trūksta paramos (10,18; $p = 0,0375$) ir per daug nusistovėjusi įmonės kultūra ir tradicijos (10,80; $p = 0,0289$), taip pat buvo pasirinktos dažniau vyresnių darbuotojų.

9 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir amžiaus sąsajos

Sąsajos	Chi kvadrato testo reikšmė	p-vertė
Ankstesni pokyčiai buvo nesėkmingi ir nepasiteisino	4.49	0.343
Pokyčiai yra nuleidžiami iš viršaus, be mokytojų indėlio	7.03	0.134
Pokyčiai nėra aiškiai suprantami ir kelia neaiškumų	3.73	0.444
Pokyčiai nėra tinkamai suplanuoti	6.65	0.155
Nepakankamas administracijos palaikymas pokyčių metu	8.55	0.073
Nėra komunikuojama apie pokyčių eigą ir tikslus	0.85	0.931
Pasitikėjimo vadovų sprendimais stoka	23.21	0.0001
Trūksta paramos	10.18	0.0375
Per daug nusistovėjusi įmonės kultūra ir tradicijos	10.80	0.0289
Pokyčių įgyvendinimo metodai kelia stresą	1.86	0.761
Per mažai laiko pasirengti pokyčiams	1.70	0.791
Nesuteikiama galimybė išsakyti nuomonę ir dalyvauti pokyčių procese	14.79	0.00517

p – statistinis reikšmingumas <0,05

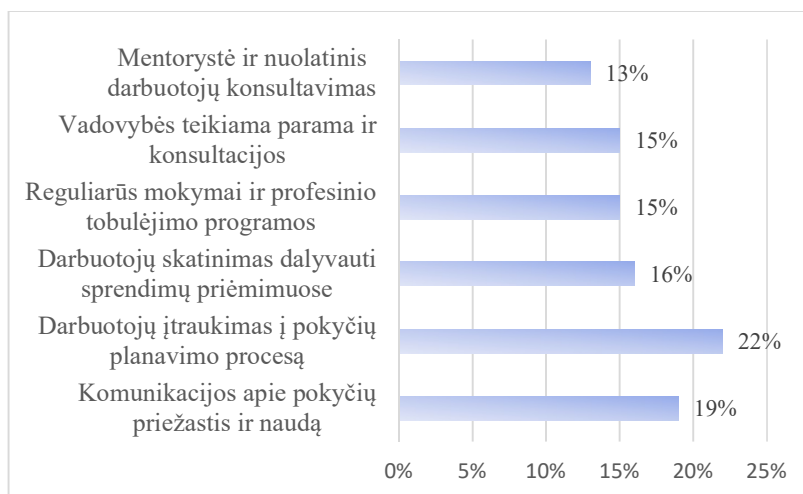
Kitame klausime, respondentai galėjo sureitinguoti pagal svarbą pasipriešinimą lemiančias priežastis, kur 1 - labiausiai lemia pasipriešinimą, 5 - mažiausiai lemia (žr. 17 pav.). Svarbiausias atsakymas turi mažiausią taškų skaičių, taigi matyti, kad didėjantis darbo krūvis ir jo poveikis asmeniniam gyvenimui buvo įvertintas kaip pagrindinė pasipriešinimo priežastis (618 taškų). Antroje vietoje (641 taškas) yra baimė dėl nežinomybės, nuovargio ir demotyvacijos, kurią sukelia pokyčiai. Trečioje vietoje (653 taškai) atsidūrė priežastis, kad pokyčių pagrindimas neaiškus, todėl jų būtinybė tampa abejotina. Pokyčių baimė dėl galimo stabilumo praradimo (664 taškai) rodo, kad darbuotojai dažnai jaučiasi nesaugūs dėl pokyčių, bijodami prarasti pažįstamą darbo aplinką. Abejonės dėl pokyčių ilgalaikės naudos visoms šalims (799 taškai) buvo įvertintos kaip mažiausiai lemianti priežastis pasipriešinimui.



17 pav. Pasipriešinimą lemiančių priežasčių reitingavimas

Pokyčių valdymas nėra tik struktūrinių ir procedūrinių koregavimų procesas. Tai sudėtingas psichologinis ir emocinis procesas, kuriame darbuotojų jausmai ir reakcijos turi svarbų vaidmenį. Tai suponuoja, kad sėkmingas pokyčių įgyvendinimas reikalauja ne tik techninių sprendimų, bet ir emocinio darbuotojų pasirengimo.

Paskutinė klausimyno dalis buvo skirta pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonėms ir būdams. Šios dalies pirmuoju klausimu buvo klausiama, koks būdas yra efektyviausias norint sumažinti pasipriešinimą pokyčiams švietimo institucijoje (žr. 18 pav.). Darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimo procesą ir komunikacija apie pokyčių priežastis ir naudą buvo labiausiai išskirtos respondentų. Šiuos atsakymo variantus pasirinko penktadalis. Kiti atsakymo variantai pasiskirstė itin panašiai, respondentai praktiškai vienodai vertina kitų priemonių ir būdų poveikį.



18 pav. Efektyviausias būdas pasipriešinimui mažinti

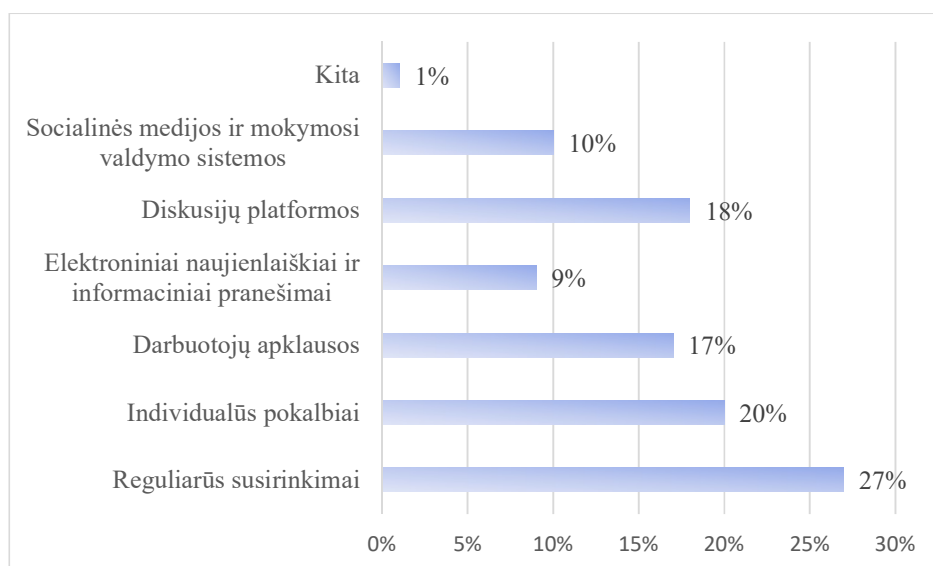
Taigi, darbuotojai geriausiai priima pokyčius, kai jie aktyviai dalyvauja procesų planavime ir gali suprasti pokyčių naudą. Darbuotojai tikisi dalyvauti sprendimų priėmimo, gali rodyti naują organizacinės kultūros modelį, kuriame svarbu ne tik viršutinis valdymas, bet ir kolektyvinis sprendimų priėmimas. Organizacijos, kurios neinvestuoja į komunikaciją, netenka darbuotojų pasitikėjimo, kas gali lemti ilgesnį prisitaikymo laikotarpį ir didesnę pasipriešinimą.

Kitame klausime respondentai turėjo įvertinti kiekvieną teiginį apie tai kas svarbu įgyvendinant pokyčius, kokie veiksmai lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą (žr. 10 lentelę). Tinkamas pasiruošimas ir situacijos analizė, aiški vizija, veiksmų planas, pokyčių priežasčių paaiškinimas, mokymai ir parama, darbuotojų prisitaikymas prie naujų darbo metodų, vadovų parama bei darbuotojų įtraukimas, buvo įvertinti taip, kad dauguma respondentų sutiko, kad tai yra kritiškai svarbūs elementai sėkmingam pokyčių įgyvendinimui organizacijoje. Nors beveik pusė sutinka, kad svarbu yra išvengti grįžimo prie senų metodų, apie penktadalį dėl to nėra tikri. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos, įgyvendindamos pokyčius, turėtų apsvarstyti galimybę derinti naujus ir senus metodus, kad darbuotojai galėtų sėkmingai pritaikyti naujoves, tačiau nepamirštų ir senųjų metodų, kurie buvo vertingi. Be to, jei nauji metodai nesuteikia norimų rezultatų, galbūt senos praktikos yra tinkamos ir toliau gali būti naudojamos pritaikant jas prie naujų pokyčių.

10 lentelė. Veiksmai, lemiantys sėkmingą pokyčių įgyvendinimą

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pokyčiams organizacijoje svarbu tinkamai pasiruošti, atliekant gilią situacijos analizę	46 %	42 %	11 %	-	-
Sėkmingam pokyčių įgyvendinimui svarbu sukurti aiškią viziją, ką norime matyti ateityje	48 %	47 %	4 %	-	-
Svarbu sukurti aiškų veiksmų planą, kuris nurodo konkrečius žingsnius pokyčių įgyvendinimui	53 %	43 %	4 %	-	-
Vadovai turi paaiškinti priežastis, kodėl pokyčiai būtini	51 %	43 %	5 %		
Darbuotojų mokymai ir parama yra būtini sėkmingam pokyčių įgyvendinimui	47 %	45 %	6 %	1 %	-
Pokyčių procesas reikalauja laiko ir darbuotojų prisitaikymo prie naujų darbo metodų	51 %	44 %	4 %	1 %	-
Svarbu užtikrinti, kad įvykus pokyčiams, būtų išvengta grįžimo prie senų darbo metodų.	28 %	46 %	23 %	4 %	-
Efektyvus vadovų bendravimas su darbuotojais yra lemiamą sėkmę įgyvendinant pokyčius	45 %	48 %	6 %	-	-
Darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą lemiamą sėkmę juos įgyvendinant	41 %	53 %	4 %	1 %	-

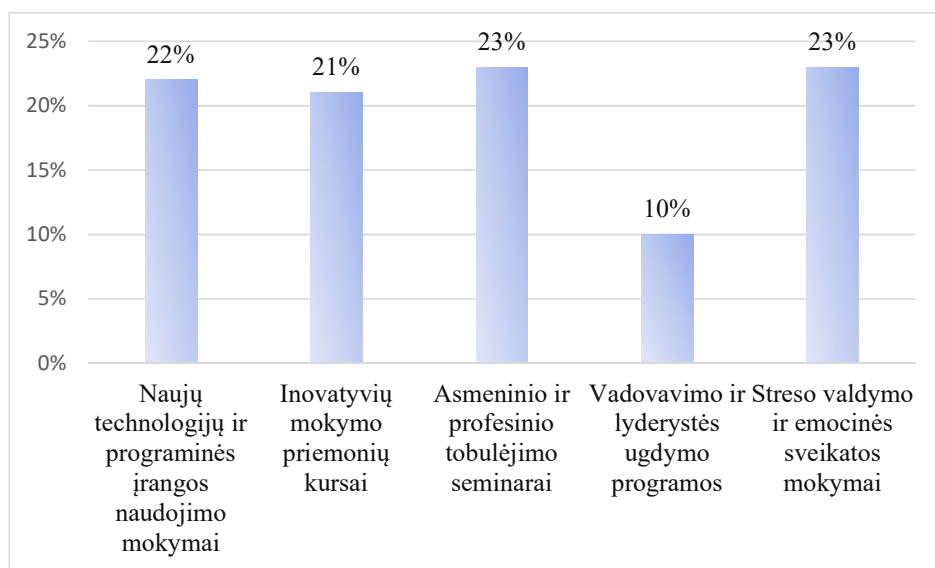
Į klausimą kokios yra efektyviausios komunikacijos formos švietimo įstaigose, norint mažinti pasipriešinimą pokyčiams (žr. 19 pav.), respondentai atsakė, kad reguliarūs susirinkimai yra laikomi pagrindine ir efektyviausia komunikacijos forma, nes trečdalis respondentų įvertino šią formą kaip svarbiausią. Antroje vietoje pagal svarbą atsidūrė individualūs pokalbiai, juos pasirinko penktadalis. Panašus skaičius vertina darbuotojų apklausas bei diskusijų platformas. Elektroniniai naujienlaiškiai ir informaciniai pranešimai, socialinės medijos - buvo pasirinkti mažiausiai.



19 pav. Efektyviausios komunikacijos formos

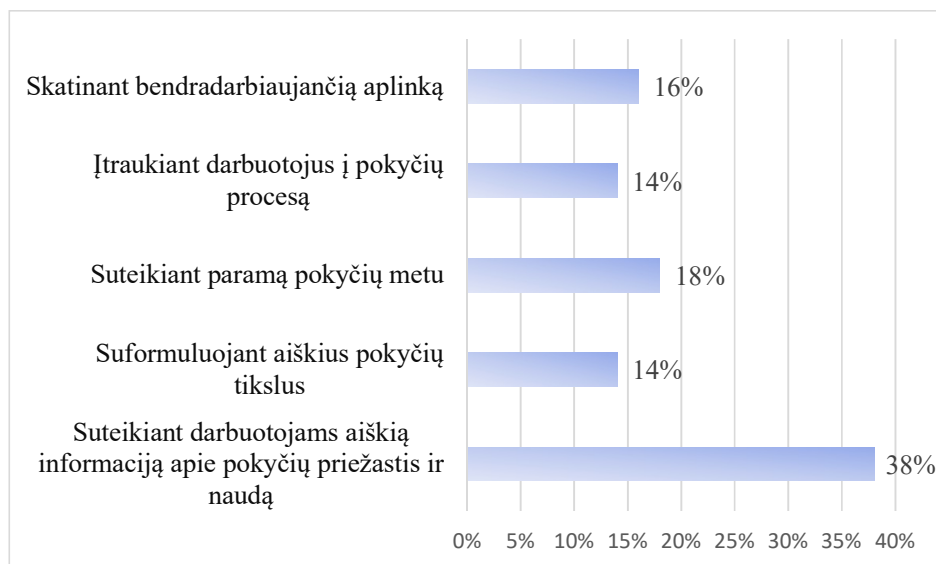
Atsižvelgiant į pateiktus rezultatus, galima teigti, kad sėkmingam pokyčių įgyvendinimui švietimo įstaigose esminis faktorius yra tiesioginis ir personalizuotas bendravimas su darbuotojais. Darbuotojai nori jaustis įtraukti į pokyčius ir turėti galimybę užduoti klausimus, išsakyti savo nuomonę ar susirūpinimus.

Svarbus aspektas yra mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programos, kurios yra svarbios švietimo darbuotojams prisitaikant prie pokyčių. Todėl sekančiame klausime buvo prašoma tyrimo dalyvių įvardinti, kurios iš jų yra reikšmingiausios (žr. 20 pav.). Galima teigti, kad visos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos, buvo įvertintos gana panašiai. Tai rodo, kad darbuotojai švietimo įstaigose mato visus šiuos mokymus kaip svarbius ir reikalingus prisitaikant prie pokyčių. Tai taip pat rodo, kad pokyčiai švietimo sistemoje neapsiriboja tik technologijomis ar naujausiomis priemonėmis, bet taip pat apima darbuotojų emocinį gerbūvį, asmeninį tobulėjimą. Švietimo darbuotojų poreikiai ir pageidavimai dėl mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programų yra labai individualūs. Kadangi visi mokymų tipai buvo įvertinti panašiai, galima teigti, kad nėra vienos vieningos nuomonės apie tai, kokie yra svarbiausi mokymai prisitaikant prie pokyčių. Tai rodo, kad kiekvienas darbuotojas turi skirtingus poreikius ir prioritetus, priklausomai nuo savo vaidmens organizacijoje, asmeninių įgūdžių ir patirties.



20 pav. Svarbiausios mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programos

Paskutinis minėtos klausimyno dalies klausimas buvo - kokiais būdais švietimo institucijose būtų galima veiksmingiau įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimo procesą, siekiant sumažinti jų pasipriešinimą naujovėms (žr. 21 pav.). Ryškiausiai išsiskyrė tarp kitų atsakymo variantų aiškios informacijos apie pokyčių priežastis ir naudą suteikimas darbuotojams. Ši tendencija jau buvo pastebėta ir buvusiuose klausimuose. Palaikymas darbuotojams pokyčių metu yra antras pagal svarbą veiksnys, o panaši dalis pasirinko bendradarbiaujančios aplinkos skatinimą. Kiek mažiau apklaustųjų išskyrė darbuotojų įtraukimą ir aiškių tikslų formulavimą.



21 pav. Būdai veiksmingam darbuotojų įtraukimui

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad sėkmingas pokyčių įgyvendinimas organizacijoje, yra daugiausia susijęs su darbuotojų pasirengimu pokyčiams, tai yra pirminiame etape. Tai rodo, kad pats pirmas žingsnis įgyvendinant pokyčius yra ne techniniai pokyčiai ar procesai, bet darbuotojų pasirengimas priimti pokyčius. Susidūrus su neaiškumais dar iki prasidedant pokyčiams, tolimesnis procesas gali kelti darbuotojams vis daugiau abejonių.

3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai

Pokyčiai yra neatsiejama šiuolaikinių organizacijų dalis, ypač ugdymo įstaigose, kuriose tenka reaguoti į sparčiai besikeičiančią socialinę, ekonominę ir technologinę aplinką. Tačiau pokyčių procesai dažnai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu, kuris gali trukdyti sėkmingam jų įgyvendinimui. Todėl itin svarbu suprasti, kaip organizacijos vadovai planuoja, įgyvendina pokyčius bei valdo pasipriešinimą tam, kad pokyčiai būtų ne tik įgyvendinti efektyviai, bet ir priimti visų organizacijos narių.

Pirmuoju kokybinio tyrimo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip įstaigų vadovai apibūdina pokyčius savo organizacijoje ir kaip jie suvokiami ar kaip galimybė tobulėti grėsmė esamai tvarkai ar kaip būtinybė siekiant ilgalaikių tikslų (žr. 14 lent.).

11 lentelė. Pokyčių organizacijoje suvokimo analizė

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Pokyčių reikšmė	Galimybė tobulėti	„<...> kiekvienas pokytis, kurį mes planuojam, jeigu jis yra planuotas, <...> jis yra planuojamas kaip galimybė <...> tobulėti.“ (A3) „Pokyčiai mano vadovaujamoje mokykloje kaip galimybė tapti geresne mokykla tiek vidumi, tiek išore.“ (A4) „Pokyčiai mūsų organizacijoje dažniausiai suvokiami kaip galimybė tobulėti ir būtinybė siekiant ilgalaikių tikslų.“ (A6)
	Būtinybė siekiant ilgalaikių tikslų	„<...> didelę įtaką daro vidinės ir išorinės aplinkos pokyčiai, nuo kurių kartais mes <...> nesame net ir priklausomi.“ (A1) „Pokyčiai yra būtina, nes tai yra tam tikri reikalavimai, <...> kad tai yra įstatymais ir dėl to tiesiog reikia susitaikyti.“ (A2)
Darbuotojų reakcija	Optimistinis požiūris į pokyčius	„Yra darbuotojų, kurie supranta pokyčius kaip galimybę tobulėti.“ (A2) „<...> dauguma darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiamas procesas, užtikrinantis organizacijos augimą ir prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos.“ (A6)
	Nenoras keistis	„<...> „ne visi darbuotojai į pokyčius žiūri optimistiškai. Jie pokyčius traktuoja kaip nukrypimą nuo jau nusistovėjusios tvarkos.“ (A4) „<...> pokyčiai gali kelti baimę dėl nestabilumo, galimo darbo vietų praradimo arba nesugebėjimo prisitaikyti prie naujų sąlygų.“ (A5)
	Nerimas dėl nežinomybės	„<...> vadovo elgesys persiduoda bendruomenei ir bendruomenės nariai iš vadovo elgesio jaučia, kad tai kažkas yra negerai.“ (A1) „Pasipriešinimas pokyčiams šiuo atveju dažnai kyla dėl nežinomybės ar nepasitikėjimo, kad pokyčiai bus įgyvendinti sėkmingai.“ (A5)

Remiantis informantų atsakymais, esančiais 14 lentelėje, apie pokyčių suvokimą ugdymo įstaigose, buvo išskirtos dvi pagrindinės kategorijos: pokyčių reikšmė ir darbuotojų reakcija. Šios kategorijos atskleidžia skirtingus aspektus, susijusius su pokyčių svarba organizacijai bei darbuotojų požiūriu į juos. Kiekviena kategorija yra papildyta keliomis subkategorijomis, kurios padeda giliau suprasti tiriamą temą. Dauguma informantų pokyčius vertina kaip organizacijos augimo ir tobulėjimo priemonę. Informantai pabrėžė, kad pokyčiai yra būtini norint prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir siekti pažangos. Kaip pažymėjo vienas vadovas: „*Pokyčiai mūsų organizacijoje dažniausiai suvokiami kaip galimybė tobulėti ir būtinybė siekiant ilgalaikių tikslų*“ (A6). Kita svarbi pokyčių reikšmė yra jų neišvengiamumas siekiant organizacijos tikslų. Kai kurie pokyčiai yra nulemti išorinių veiksnių, tokių kaip įstatymų pokyčiai ar teisiniai reikalavimai. Kaip teigia vienas informantas: „*Pokyčiai yra būtina, nes tai yra tam tikri reikalavimai, <...> kad tai yra įstatymas ir dėl to tiesiog reikia susitaikyti*“ (A2). Dar kitas vadovas akcentavo išorinės ir vidinės aplinkos įtaką pokyčių poreikiui: „*Didelę įtaką daro vidinės ir išorinės aplinkos pokyčiai, nuo kurių kartais mes <...> nesame net ir priklausomi*“ (A1).

Kai kurie darbuotojai pokyčius suvokia kaip teigiamą procesą, kuris skatina profesinį tobulėjimą. Vienas informantas pažymėjo: „*Yra darbuotojų, kurie supranta pokyčius kaip galimybę tobulėti*“ (A2). Taip pat nurodoma, kad dauguma darbuotojų supranta pokyčių neišvengiamumą ir prisideda prie organizacijos augimo: „*Dauguma darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiamas procesas, <...> užtikrinantis organizacijos augimą ir prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos*“ (A6). Nepaisant teigiamo požiūrio, dalis darbuotojų pokyčius vertina skeptiškai arba traktuoja juos kaip trikdį. Tai išreiškė vienas iš informantų: „*Ne visi darbuotojai į pokyčius žiūri optimistiškai. Jie pokyčius traktuoja kaip nukrypimą nuo jau nusistovėjusios tvarkos*“ (A4). Kita svarbi darbuotojų reakcijos į pokyčius dimensija yra baimė ir nepasitikėjimas pokyčių rezultatais. Kaip nurodė vienas informantas: „*Pasipriešinimas pokyčiams šiuo atveju dažnai kyla dėl nežinomybės ar nepasitikėjimo, <...> kad pokyčiai bus įgyvendinti sėkmingai*“ (A5). Be to, vadovų elgesys turi didelę įtaką darbuotojų nuostatoms: „*Vadovo elgesys persiduoda bendruomenei ir bendruomenės nariai iš vadovo elgesio jaučia, kad tai kažkas yra negerai*“ (A1).

Taigi, galima daryti prielaidą, kad pokyčiai ugdymo įstaigose dažniausiai suvokiami kaip galimybė tobulėti ir būtinybė siekiant ilgalaikių tikslų, tačiau darbuotojų reakcijos į pokyčius yra labai įvairios. Teigiamas požiūris į pokyčius dažnai siejamas su jų planavimu ir aiškia komunikacija, tuo tarpu pasipriešinimas kyla dėl baimės ir nežinomybės. Šios išvados pabrėžia pokyčių valdymo svarbą, siekiant užtikrinti sklandų jų įgyvendinimą.

Antruoju interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip įstaigų vadovai planuoja pačius pokyčius organizacijoje. Analizuojant informantų atsakymus apie pokyčių planavimą ugdymo įstaigose, išryškėjo keli svarbūs aspektai: planavimo proceso struktūravimas, strateginis mąstymas, bendruomenės įtraukimas ir iššūkiai, su kuriais susiduriama. Informantai akcentavo, kad pokyčių planavimas yra daugialypis procesas, apimantis analizę, tikslų nustatymą ir veiksmų plano sudarymą.

Dauguma informantų pažymėjo, kad pokyčių planavimas organizacijoje yra aiškiai struktūruotas procesas. Tai apima esamos situacijos analizę, tikslų apibrėžimą, veiksmų plano sudarymą ir atsakingų asmenų paskyrimą. Vienas informantas teigė: „*Pokyčius planuojame aiškiai struktūruotai: pirmiausia atliekame situacijos analizę, įvertiname esamas problemas ir galimybes. Po to sudarome veiksmų planą, apibrėžiame tikslus, paskiriame atsakingus asmenis ir numatome konkrečius terminus*“ (A6). Panašiai kitas informantas pabrėžė darbo grupių svarbą ir nuolatinį informavimą: „*Mokytojai informuojami,*

sudaromos darbo grupės, kurios ruošia pokyčio projektus, juos įgyvendinant įtraukiama bendruomenė“ (A4). Šis procesas leidžia pokyčiams tapti ne tik organizacijos veiklos dalimi, bet ir priimtinu bendruomenei.

Strateginis mąstymas buvo įvardintas kaip esminė pokyčių planavimo dalis. Informantai pabrėžė, kad norint tinkamai suplanuoti pokyčius, būtina įvertinti jų pridėtinę vertę ir išanalizuoti, kodėl pokyčiai yra reikalingi. Vienas vadovas akcentavo: „Mes įstaigoje pradedame nuo esamos situacijos analizės, nuo įsivertinimo. Taip pat reikia tinkamai numatyti pokyčio tikslus, išskirti prioritetą“ (A2). Tačiau kiti informantai nurodė, kad kartais pokyčių planavimas susiduria su trūkumais, kai nepakankamai analizuojamos problemos, kurių sprendimui siekiama įgyvendinti pokyčius: „<...> labai dažnai tas mūsų pokytis – norime, kad stojimas padidėtų 20 procentų, kad rezultatai matematikos būtų <...>, ir kaip tai ne iki galo išanalizuojam kodėl jie yra“ (A3). Tai rodo, kad ne visuomet gilinamasi į problemų šaknis, o tai gali apsunkinti pokyčių įgyvendinimą.

Dauguma informantų pabrėžė bendruomenės įtraukimo svarbą pokyčių planavimo procese. Vienas iš vadovų pažymėjo: „Pokyčius pirmiausia mes planuojame apsitarę pasitarimuose su savo administracija ir po to stengiamės juos perteikti bendruomenei“ (A1). Panašiai kitas informantas nurodė, kad bendruomenės įtraukimas yra būtinas ne tik planuojant pokyčius, bet ir siekiant jų palaikymo: „Sekantis žingsnis būna įtraukti ir užsitikrinti visų ar bent jau daugumos bendruomenės narių palaikymą bei aktyvų dalyvavimą“ (A5). Šie pasisakymai rodo, kad pokyčių priėmimas organizacijoje priklauso nuo darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą. Nepaisant aiškos struktūros ir strateginio mąstymo svarbos, informantai paminėjo iššūkius, su kuriais susiduriama planuojant pokyčius. Vienas iš jų – nenoras keistis ir kritika iš dalies bendruomenės narių. Kaip teigė vienas vadovas: „Kliūtys – dalis nenoriai priima pokyčius, nuolatos viską kritikuoja, tačiau jų yra mažuma.“ (A4). Kitas informantas pridūrė, kad norint tinkamai planuoti pokyčius, reikia nueiti ilgą kelią ir aiškiai suprasti, ką reikia keisti: „Kol tu pereini prie to pačio pokyčio planavimo, ar ne, tu turi nueiti labai didelį žingsnį apie pokytį, tam, kad įvardintum pokytį, ar ne, ką tu keisi, ko tu sieksi“ (A3). Tai rodo, kad sudėtingesni pokyčiai reikalauja išsamesnės analizės ir pasiruošimo.

Galima daryti prielaidą, kad tokie informantų atsakymai atskleidė, kad pokyčių planavimas ugdymo įstaigose yra daugialypis procesas, kuriam reikalinga aiški struktūra, strateginis mąstymas ir bendruomenės įtraukimas. Nors dauguma informantų pabrėžė šių aspektų svarbą, buvo atkreiptas dėmesys ir į iššūkius, tokius kaip kritika ar nepakankama problemų analizė. Tai tik parodo, kad sėkmingas pokyčių planavimas priklauso nuo to, kaip gerai vadovai geba subalansuoti strategiją, komunikaciją ir bendruomenės dalyvavimą.

Analizuojant informantų atsakymus apie darbuotojų elgesį pokyčių metu, išryškėjo trys pagrindinės kategorijos: entuziastingi darbuotojai, skeptiški ir nerimastingi darbuotojai bei prisitaikantys darbuotojai. Šios kategorijos atspindi darbuotojų reakcijų įvairovę ir jų poveikį pokyčių procesui. Kategorijos buvo išskirstytos į subkategorijas: aktyvūs ir palaikantys, skeptiškumas dėl pokyčių, baimės ir nerimas, adaptacija ir priėmimas. Informantų atsakymų duomenys pateikiami 15 lentelėje.

12 lentelė. Darbuotojų elgesys pokyčių procese

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Entuziastingi darbuotojai	Aktyvūs ir palaikantys	„Vieni tie, kurie pokyčius priima su begaliniu įsitraukimu ir noru dirbti vardan geresnio rezultato ir pokyčio įgyvendinimo.“ (A4) „Dalis darbuotojų būna palaikantys ir entuziastingi, jiems nėra sunku priimti pokyčius, mato juos kaip galimybę tobulėti ir dažnai yra inovatyvūs.“ (A5) Kai kurie yra entuziastingi, mato galimybes tobulėti ir aktyviai įsitraukia į procesą <...>“ (A6)
Skeptiški ir nerimastingi darbuotojai	Skeptiškumas dėl pokyčių	„<...> kiti kritikuoja ir mano, kad pokytis nepavyks, nes niekam nieko nereikia, viskas yra gerai kaip yra... arba kokią čia nesąmonę sugalvojo.“ (A4) „Kita dalis būna atsargūs ir skeptiški, jie dažnai turi įvairių klausimų ir baimių dėl neaiškos ateities.“ (A5)
	Baimės ir nerimas	„<...> kitiems stresą gal iššūkį krūvio mažinimas, tarkim, ar darbo sąlygų pakeitimas.“ (A1) „Dalis darbuotojų baiminasi, kad nesugebės prisitaikyti arba neatitiks naujų reikalavimų <...> Dažniausiai pokyčiams prieštarauja arba atsargiai į juos žiūri vyresnio amžiaus žmonės.“ (A2)
Prisitaikantys darbuotojai	Adaptacija ir priėmimas	„Bet kaip, pavyzdžiui, mums tas pokytis buvo ta darbo sąlygų pakeitimas. Buvo labai įvairių reakcijų žmonių: vieni priėmė, sakyčiau, audringai ir emocionaliai labai reaguoja į aplinkos pasikeitimą, kiti priima normaliai.“ (A1) „Kai pamato rezultatą, sako „nu taip, pokyčių tikrai reikėjo <...>.“ (A2) „Komandoje žmonės reaguoja skirtingai. Ir tada tu žiūri šitoj vietoj kaip šita komanda dalyvaus šitam procese <...>“ (A3). „<...> dauguma darbuotojų, gavę tinkamą informaciją ir paramą, sugeba adaptuotis ir aktyviai prisidėti.“ (A6)

Remiantis 15 lentelės duomenimis, galima teigti, kad darbuotojų elgesys pokyčių metu yra įvairus ir priklauso nuo individualių savybių, požiūrio į naujoves bei vadovų komunikacijos. Vieni darbuotojai aktyviai įsitraukia į pokyčių procesą, mato juos kaip galimybę tobulėti ir siekia prisidėti prie sėkmingo jų įgyvendinimo. Tokie entuziastingi darbuotojai tampa organizacijos pokyčių varikliu, tačiau jų energiją reikia puoselėti ir skatinti, kad ji būtų perduodama kitiems. Kita darbuotojų grupė yra skeptiški ir nerimastingi darbuotojai, kuriems dažnai būdinga baimė dėl nežinomybės ar pokyčių poveikio jų asmeninei situacijai. Vadovų vaidmuo šioje situacijoje yra ypač svarbus – tinkamai komunikuojant, suteikiant paramą ir aiškiai paaiškinant pokyčių tikslus bei naudą, galima sumažinti darbuotojų pasipriešinimą ir užtikrinti jų palaikymą. Galiausiai, nepaisant pradinio skepticizmo, dauguma darbuotojų prisitaiko prie pokyčių, ypač jei mato teigiamus rezultatus ir jaučiasi palaikomi. Tai pabrėžia vadovų atsakomybę už pokyčių proceso skaidrumą ir visapusišką darbuotojų įtraukimą, kuris padeda kurti pasitikėjimu grįstą organizacijos kultūrą.

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra neišvengiamas reiškinys, kylantis dėl įvairių priežasčių – nuo baimės dėl nežinomybės iki asmeninių nuostatų. Analizuojant informantų, 4 klausimo, atsakymus,

išryškėjo pagrindinės pasipriešinimo tendencijos ir jų raiškos būdai. Šie pasisakymai padeda suprasti, kaip pasipriešinimas veikia pokyčių įgyvendinimo procesą ir kokios strategijos galėtų padėti jį valdyti.

Darbuotojų pasipriešinimas dažniausiai pasireiškia dviem būdais: aktyviu priešišku ir pasyviu elgesiu. Aktyvus priešiškas dažnai pasireiškia žodiniu nepritarrimu ar kritika. Vienas vadovas pabrėžė: „<...> dažniausiai tai būna žodine forma. Jie ateina pas vadovą ir išreiškia žodinį tą tokį savo pasipriešinimą“ (A1). Taip pat būna situacijų, kai darbuotojai kreipiasi į aukštesnes instancijas, tačiau tai dažniausiai vyksta pavienių asmenų iniciatyva. Pasyvus pasipriešinimas, kaip teigia vienas informantas, pasireiškia tuo, kad „darbuotojai lėčiau įgyvendina naujoves arba išsako nuogastavimus dėl darbo sąlygų“ (A6). Kita pasipriešinimo forma yra tylūs „nedarytojai“, kurie, kaip pastebėta, „viešai nieko nesako, bet daro pagal save, kad tik ne pagal tai, kaip norima pagal pokytį“ (A4). Ši elgsena rodo, kad pasipriešinimas gali būti subtilus ir nepastebimas, tačiau jis tiesiogiai veikia pokyčių eigą.

Pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo priežastys yra susijusios su baime dėl nežinomybės, papildomu darbo krūviu ir asmeninėmis nuostatomis. Vienas vadovas teigė, kad „viena iš pasipriešinimo priežasčių tikriausiai galėtų būti nežinomybė“ (A2). Nežinomybė sukelia darbuotojų abejonę, kaip pastebėjo kitas informantas: „<...> labai dažnai darbuotojas nori to atsakymo „kas iš to? kaip bus?“ (A3). Papildomas darbo krūvis ir išaugę reikalavimai taip pat yra svarbus veiksnys. „Pokyčiai dažnai pareikalauja papildomų pastangų, pvz., įgyti naujų įgūdžių, pamokas vesti naudojant kitokius nei įprastus metodus“ (A5). Šis krūvis gali sukelti darbuotojų išsekimą ir sumažinti motyvaciją dalyvauti pokyčiuose. Be to, asmeninės nuostatos ir neigiama pradžioje susiformavusi nuomonė daro didelę įtaką elgesiui. Vienas vadovas pastebėjo, kad „neigiamas požiūris lemia ir atitinkamą elgesį“ (A2). Kai kurie darbuotojai tiesiog mano, kad „viskas yra gerai kaip yra“, todėl nesiekia įsitraukti į pokyčių procesą (A4).

Pasipriešinimo valdymas yra svarbi vadovo atsakomybė, nes tinkama strategija gali sumažinti pasipriešinimą arba jį paversti konstruktyvia reakcija. Vadovai pastebi, kad darbuotojams svarbu suteikti aiškią informaciją ir paramą. Kaip teigia vienas informantas: „Labai svarbu nuolat teikti informaciją apie pokyčius, bendrauti, bendradarbiauti su bendruomene“ (A2). Be to, kai kurie darbuotojai po pirminio pasipriešinimo prisitaiko prie pokyčių ir pradeda matyti jų naudą. „Vėliau susikaupia ir viskas puikiai vyksta“ (A4). Tai rodo, kad pokyčių valdymo procesas turi apimti tiek pradinį pasipriešinimą, tiek prisitaikymo etapą.

Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra daugialypis ir dažnai susijęs su baime dėl nežinomybės, darbo krūvio padidėjimu ar asmeninėmis nuostatomis. Pasipriešinimas gali būti aktyvus arba pasyvus, tačiau abu tipai trukdo sklandžiam pokyčių procesui. Svarbiausias vaidmuo šiame procese tenka vadovams – jų gebėjimas komunikuoti, suteikti paramą ir įtraukti darbuotojus į pokyčių planavimą yra lemiamas veiksnys, mažinantis pasipriešinimą ir skatinantis darbuotojų prisitaikymą. Laikui bėgant, aiškiai matomi pokyčių rezultatai gali pakeisti net ir skeptiškiausių darbuotojų požiūrį.

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra įprastas reiškinys, kylantis dėl įvairių vidinių ir išorinių veiksnių. Analizuojant informantų atsakymus pateikus 5 klausimą, išryškėjo kelios pagrindinės pasipriešinimo priežastys, apimančios baimę dėl nežinomybės, padidėjusį darbo krūvį, konservatyvumą bei netinkamą komunikaciją. Šių veiksnių supratimas yra esminis žingsnis efektyviai valdant pokyčius organizacijoje. Baimė dėl nežinomybės yra viena dažniausiai minimų pasipriešinimo priežasčių. Darbuotojai jaučia nerimą, nes nežino, kaip pokyčiai paveiks jų darbo vietas, finansinę situaciją ar

karjeros galimybes. Kaip pažymėjo vienas vadovas: „<...> baimė dėl tos nežinomybės, kas bus <...> dauguma turbūt pedagogų yra beveik pagal statistiką vos ne pusė yra pensinio amžiaus, ir <...> tai yra baimė, kad jis praras savo darbo vietą“ (A1). Nežinomybė taip pat skatina abejones dėl pokyčių rezultatų: „Žmogus nori matyti. Tai vat kuo labiau išsinagrinėji pokytį iki jam prasidedant, tuo tu turi daugiau atsakymų“ (A3). Ši baimė gali būti sumažinta per tinkamą informacijos suteikimą ir darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą. Padidėjęs darbo krūvis yra dar viena reikšminga pasipriešinimo priežastis, kurią pabrėžia dauguma informantų. Pokyčių įgyvendinimas dažnai reikalauja naujų įgūdžių, papildomų užduočių ir laiko sąnaudų. Kaip nurodė vienas vadovas: „<...> didžiulis krūvis mokytojams, kai jie nebenori nieko papildomo daryti, nes nebelieka nei laiko, nei jėgų tam“ (A5). Papildomas darbas ir nauji metodai iš darbuotojų reikalauja ne tik fizinių, bet ir emocinių resursų, todėl dalis darbuotojų jaučiasi išsekę ir praranda motyvaciją dalyvauti pokyčių procese.

Kai kurie darbuotojai priešinasi pokyčiams dėl savo konservatyvaus požiūrio ir nenoro keisti nusistovėjusių darbo metodų. Vienas vadovas tai įvardijo kaip: „Kai kurie darbuotojai gali būti konservatyvūs ir labiau linkę į stabilumą. Jie gali bijoti pokyčių, nes vertina tradicinį požiūrį ir nenori priimti naujų idėjų ar procesų“ (A5). Tai rodo, kad konservatyvumas ir stabilumo troškimas yra giliai įsišakniję darbuotojų elgesyje, ypač jei jie jaučia, kad pokyčiai kels riziką jų dabartinėms darbo sąlygoms. Komunikacijos trūkumai organizacijoje taip pat yra viena svarbiausių pasipriešinimo priežasčių. Darbuotojai dažnai jaučiasi neįtraukti į pokyčių procesą arba nesupranta jų prasmės. Kaip pastebėjo vienas informantas: „<...> pokyčių vykdymo chaotiškumas, nežinojimas kas ką daro <...> darbo grupių bei komandos nebuvimas“ (A4). Neaiškiai paaiškinta pokyčių prasmė ir tikslai gali sukelti darbuotojų nusivylimą ir skepticizmą. Todėl tinkamas vadovų bendravimas yra esminis veiksnys siekiant mažinti pasipriešinimą.

Apibendrinant, darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemia įvairios priežastys, tokios kaip baimė dėl nežinomybės, padidėjęs darbo krūvis, konservatyvumas ir netinkama komunikacija. Šios priežastys pabrėžia vadovų vaidmens svarbą – jie turi ne tik suteikti aiškią informaciją, bet ir kurti palankią aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi įtraukti ir palaikomi. Tinkamas pasipriešinimo valdymas gali padėti organizacijai efektyviau įgyvendinti pokyčius ir stiprinti pasitikėjimą vadovybe.

Penktoje lentelėje išryškinti keturi svarbūs aspektai, susiję su komunikacija apie pokyčius ir darbuotojų įtraukimu į pokyčių procesą: aiški komunikacija, bendruomenės įtraukimas, grįžtamasis ryšys ir komunikacijos adaptavimas procese. Tai rodo, kad vadovai stengiasi ne tik informuoti darbuotojus apie pokyčius, bet ir įtraukti juos į sprendimų priėmimą bei skatinti aktyvų dalyvavimą. Svarbiausias veiksnys, mažinantis pasipriešinimą pokyčiams, yra nuosekli ir dvipusė komunikacija, leidžianti darbuotojams jaustis pokyčių dalimi (žr. 16 lent.).

13 lentelė. Komunikacija apie pokyčius ir darbuotojų grįžtamasis ryšys

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Aiški komunikacija	Nuoseklus informavimas	„Mūsų organizacijoje su darbuotojais apie vykdomus pokyčius mes nuolat komunikuojame.“ (A2) „Pokyčių metu stengiamės komunikuoti nuosekliai ir nuolat informuoti darbuotojus apie pokyčius, jų tikslus ir pasiekimus kiekviename etape.“ (A5) „Darbuotojai yra informuojami apie pokyčių priežastis, tikslus ir eigą per susirinkimus, el. laiškus bei informacinius biuletenius.“ (A6)
	Pokyčių pristatymas	„Pokyčiai pristatomi bendro susirinkimo metu, nusakoma nauda, kiekvieno vaidmuo.“ (A4)
Bendruomenės įtraukimas	Darbo grupių sudarymas	„<...> darbuotojai dalyvauja darbo grupėse, apklausoje, teikia savo pasiūlymus.“ (A2) „Stengiamės suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti pokyčių planavime bei įgyvendinime nuo pradžių, nes tai leidžia jiems ne tik dalytis savo nuomonėmis, bet ir jaustis atsakingais už pokyčius.“ (A5)
	Siūlymų ir idėjų teikimas	„<...> į pokyčių pasirengimą, vykdymą įtraukti visą pačią bendruomenę, prašyti teikti siūlymus, kaip jie įsivaizduoja, kaip tuos pokyčius įgyvendinsime <...>“ (A1)
Grįžtamasis ryšys	Diskusijos ir apklausos	„Įvairių darbo grupių, susirinkimų metu prašome išreikšti savo nuomonę, pateikti savo idėjas ir pasiūlymus.“ (A5) „<...> skatiname grįžtamąjį ryšį, organizuojame apklausas ir diskusijas, kur darbuotojai gali teikti pasiūlymus ar išsakyti savo nuogąstavimus.“ (A6)
	Individualus grįžtamasis ryšys	„Vadovų durys visuomet atviros, jeigu darbuotojas nori išsakyti savo nuomonę ar pasiūlymą.“ (A4)
Komunikacijos adaptavimas procese	Etapais vykdomas vertinimas ir reakcija į kintančias sąlygas	„<...> pokytį, ko gero, susiplanuoti mažais tokiais etapais ir kiekviename žiūrėti, ar mums pavyko? <...> O jau jeigu nepavyko, ką aš darysiu kitaip? <...> Nes per tą laiką, kurį mes darėm pokytį - pasikeitė ir mūsų kintamieji, ar ne? Galbūt kitokią patirtį gavo tėvai. Nežinau, vaikai... galbūt pasikeitė teisinė bazė.“ (A3)

Analizuojant 16 lentelės duomenis, komunikacijos apie pokyčius ir darbuotojų grįžtamojo ryšio organizavimą, išryškėjo, kad aiški ir nuosekli komunikacija yra esminis elementas, užtikrinantis pokyčių sėkmę. Vadovai akcentuoja, jog reguliarius darbuotojų informavimas apie pokyčių tikslus, eigą ir naudą padeda mažinti pasipriešinimą bei skatina įsitraukimą. Tiek formalūs kanalai, tokie kaip susirinkimai, elektroniniai laišakai, informaciniai biuleteniai, tiek neformalios diskusijos leidžia užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi suprantantys ir palaikomi. Taip pat ypač svarbus darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą. Dalyvavimas darbo grupėse, apklausoje ir diskusijose suteikia darbuotojams galimybę ne tik dalytis savo nuomonėmis, bet ir jaustis atsakingais už pokyčių rezultatus. Vadovai pabrėžia, kad atvira ir nuolatinė komunikacija mažina pasipriešinimo tikimybę, o grįžtamasis ryšys padeda adaptuoti pokyčių procesą pagal realius poreikius. Tokiu būdu užtikrinamas ne tik efektyvesnis pokyčių įgyvendinimas, bet ir stiprinama organizacijos vidinė kultūra.

Vadovų naudojami metodai ir priemonės pokyčių įgyvendinimui yra esminiai siekiant įtraukti darbuotojus ir sumažinti jų pasipriešinimą. Analizuojant informantų atsakymus į 7 interviu klausimą, išryškėjo keletas pagrindinių strategijų, kurios apima aiškią komunikaciją, darbuotojų įtraukimą, grįžtamąjį ryšį, mokymus ir lankstų požiūrį į pokyčių įgyvendinimą. Šie metodai padeda užtikrinti, kad darbuotojai ne tik suprastų pokyčių būtinybę, bet ir jaustųsi jų dalimi. Aiškos komunikacijos svarba yra pabrėžiama beveik visuose atsakymuose. Vadovai akcentuoja, kad būtina darbuotojams išsamiai paaiškinti pokyčių tikslus, jų naudą bei ilgalaikius privalumus. Kaip teigia vienas informantas: „*Aiški komunikacija – paaiškinami pokyčių tikslai, nauda mokyklai ir mokytojui arba darbuotojui*“ (A4). Reguliari informacija apie pokyčių eigą ir pasiekimus mažina netikrumą ir padeda darbuotojams suprasti jų svarbą: „*<...> stengiamės aiškiai pokyčius paaiškinti, kodėl pokyčiai yra būtini ir kokie bus jų ilgalaikiai privalumai. Reguliariai periodiškai atnaujinti informaciją apie pokyčių eigą ir pasiekimus.*“ (A5). Tai parodo, kad aiškus ir nuoseklus bendravimas padeda mažinti baimę ir pasipriešinimą pokyčiams.

Darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą yra viena efektyviausių strategijų. Kaip pažymi vienas vadovas: „*<...> prašyti teikti siūlymus, kaip jie įsivaizduoja, kaip tuos pokyčius įgyvendinsime, idėjas, pavyzdžiui, pastebėjimus <...>*“ (A1). Ši praktika ne tik mažina pasipriešinimą, bet ir skatina darbuotojus jaustis atsakingais už pokyčių rezultatus. Be to, svarbu suteikti galimybes dalyvauti sprendimų priėmimo, ypač kai pokyčiai tiesiogiai liečia darbuotojų darbo procesą: „*Kai tik įmanoma, suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo, ypač jei pokyčiai turi tiesioginį poveikį jų darbo procesui*“ (A5).

Dar viena svarbi strategija yra mokymų organizavimas ir pokyčių išbandymas mažesniu mastu. Kaip pabrėžė vienas vadovas: „*Naudojame įvairius metodus: įtraukiame darbuotojus į pokyčių planavimą, organizuojame mokymus, skatiname atvirą dialogą. Taip pat kuriame pilotinius projektus, leidžiančius išbandyti pokyčius mažesniu mastu, ir vertiname jų rezultatus kartu su darbuotojais*“ (A6). Mokymai padeda darbuotojams įgyti reikiamų įgūdžių ir pasiruošti pokyčiams, o pilotiniai projektai leidžia įvertinti pokyčių efektyvumą prieš juos įgyvendinant organizacijoje. Vadovai taip pat pabrėžia, kad darbuotojų motyvacija yra svarbus veiksnys siekiant sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Tai gali būti tiek materialinis, tiek nematerialinis paskatinimas: „*<...> labai svarbu parodyti darbuotojo indėlį, akcentuoti tą indėlį, paskatinti darbuotoją <...> tai gali būti ir tas pats pagiriamasis žodis, ir kažkoks pagyrimas <...>*“ (A2). Lankstumas pokyčių procese padeda reaguoti į darbuotojų pasipriešinimą ir koreguoti strategijas. Kaip pažymėjo vienas vadovas: „*Esant reikalui, jei matome, kad pasipriešinimas didelis, pokyčių strategijas koreguojame*“ (A5).

Galima daryti prielaidą, kad vadovų taikomos pokyčių įgyvendinimo priemonės yra įvairios ir pritaikomos prie skirtingų darbuotojų poreikių bei situacijų. Aiški komunikacija ir darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą yra esminiai veiksniai, mažinantys pasipriešinimą ir skatinantys darbuotojų įsitraukimą. Mokymai ir pilotiniai projektai padeda pasiruošti pokyčiams ir užtikrina jų efektyvumą. Galiausiai, paskatinimas ir lankstumas leidžia vadovams kurti motyvuojančią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi pokyčių dalimi. Šių metodų taikymas užtikrina sklandesnį pokyčių įgyvendinimą ir stiprina organizacijos kultūrą.

Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje dažnai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu, kurį lemia baimė dėl nežinomybės, nesaugumo jausmas ir pokyčių reikšmingumo nesuvokimas. Vadovų taikomos priemonės, tokios kaip darbuotojų įtraukimas, grįžtamasis ryšys, mokymai ir motyvavimas, gali ženkliai sumažinti pasipriešinimą. Analizuojant informantų atsakymus, išryškėjo pagrindiniai būdai, kaip šios priemonės prisideda prie pokyčių sklandumo. Vienas iš pagrindinių veiksmų, mažinančių pasipriešinimą, yra aiškus pokyčių tikslų paaiškinimas ir nuolatinis komunikavimas. Tai padeda darbuotojams suprasti pokyčių prasmę ir jaustis saugiau. Kaip teigia vienas vadovas: „*Paaiškinus, kas iš to bus arba kokia nauda, tai mažina neapibrėžtumą ir darbuotojas jaučiasi saugiau*“ (A4). Pasitikėjimas yra dar vienas svarbus aspektas. Vadovai akcentuoja, kad darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą ir jų idėjų pripažinimas kuria bendrą atsakomybės jausmą ir mažina nesaugumą: „*<...> darbuotojai jaučiasi įtraukti, girdimi ir supranta pokyčių tikslus bei naudą*“ (A6).

Darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą padeda jiems jaustis proceso dalimi, o ne tik stebėtojais. Kaip pastebėjo vienas informantas: „*Įtraukti darbuotojai į pokyčių planavimą jie jaučiasi dalimi proceso, o ne stebėtojais*“ (A4). Šis įtraukimas taip pat skatina darbuotojus jaustis atsakingais už pokyčių sėkmę: „*Aktyviai dalyvaudami pokyčių įgyvendinimo proceso planavime dažniausiai darbuotojai jaučiasi ir atsakingi už sėkmingą jų įgyvendinimą, juk tai jų idėjas įgyvendiname*“ (A5).

Darbuotojų motyvacija yra esminis veiksnys mažinant pasipriešinimą. Vadovai pažymi, kad darbuotojų indėlio pripažinimas ir paskatinimas, net jei tai tik žodinis padėkos gestas, stiprina jų įsitraukimą ir mažina pasipriešinimą. Kaip nurodo vienas vadovas: „*Nuolatinis mokytojo paskatinimas, žodinės padėkos, padėka bendrų susirinkimų metu*“ (A4). Panašiai, kitas informantas teigia, kad paskatinimas nebūtinai turi būti materialinis, tačiau jo reikšmė yra svarbi: „*<...> labai svarbu parodyti darbuotojo indėlį, akcentuoti tą indėlį, paskatinti darbuotoją <...>*“ (A2). Mokymai ir dialogas yra dar vienas svarbus aspektas mažinant pasipriešinimą pokyčiams. Mokymai suteikia darbuotojams reikiamų įgūdžių ir pasitikėjimo savo gebėjimais, o atviras dialogas kuria tarpusavio pasitikėjimą. Kaip teigia vienas vadovas: „*Mokymai padeda įgyti reikalingų įgūdžių, o dialogas kuria pasitikėjimą ir mažina nežinomybės baimę*“ (A6).

Galima teigti, kad vadovų taikomos priemonės, tokios kaip darbuotojų įtraukimas, aiški komunikacija, motyvacija, mokymai ir dialogas, yra veiksmingos mažinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Aiškiai paaiškinant pokyčių tikslus ir naudą, darbuotojai jaučiasi saugesni ir labiau įsitraukia į procesą. Paskatinimas ir darbuotojų idėjų pripažinimas stiprina jų motyvaciją, o mokymai suteikia reikiamų įgūdžių. Tokios strategijos padeda ne tik įgyvendinti pokyčius, bet ir kurti pasitikėjimą bei stiprinti organizacijos kultūrą.

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria organizacijų vadovai. Norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius, būtina taikyti įvairias strategijas, kurios mažina darbuotojų baimę, stiprina jų pasitikėjimą ir motyvuoja įsitraukti į procesą. Analizuojant informantų atsakymus, buvo nustatyta, kad efektyvios priemonės apima aiškią komunikaciją, darbuotojų įtraukimą, motyvaciją, palaikymą ir laipsnišką pokyčių įgyvendinimą. 17 lentelėje pateiktos keturios pagrindinės priemonių grupės, kurios apjungia darbuotojų poreikius ir vadovų taikomas praktikas. Šios priemonės padeda ne tik mažinti darbuotojų pasipriešinimą, bet ir stiprinti jų pasitikėjimą pokyčių nauda, skatinant aktyvų įsitraukimą į pokyčių procesą.

14 lentelė. Veiksmingiausios priemonės mažinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Laipsniškas pokyčių įgyvendinimas	Pereinamasis laikotarpis	„<...> mes susitarėme, kad tam tikrą laiką bus vieni pokyčiai, palaipsniui bus įgyvendinama, kad tai nebus daroma drastiškai <...>“ (A1) „<...> sunkiausia užtikrinti, kad pokyčiai būtų įgyvendinti sklandžiai, laipsniškai, suteikiant mokytojams ir kitiems darbuotojams laiko prisitaikyti <...>“ (A5)
Darbuotojų įtraukimas	Sprendimų priėmimas	„Suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti pokyčių procese, skatinti jų įsitraukimą ir atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą.“ (A5) „Veiksmingiausios priemonės yra aiški komunikacija, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir jų nuogąstavimų adresavimas.“ (A6)
	Nuomonės išklauskymas	„Suteikti darbuotojams galimybę išreikšti savo nuomonę ir klausimus.“ (A5) „Veiksmingiausios priemonės yra <...> darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir jų nuogąstavimų adresavimas.“ (A6)
Komunikacija ir lyderystė	Aiškus tikslų ir naudos paaiškinimas	„<...>kai žmogus jaučiasi saugus, išgirstas, išklausytas, supastas, ginamas, kai kartu su juo džiaugiamasi ir liūdimasi, kai darbuotojas jaučia, kad jo darbas yra vertinimas ir juo tikima.“ (A4) „Svarbu nuolat bendrauti su darbuotojais, aiškiai paaiškinti, kodėl pokyčiai reikalingi ir kaip jie pagerins tiek mokyklos, tiek darbuotojų veiklą.“ (A5)
	Vadovo pavyzdys ir pasitikėjimas	„Vadovas turi parodyti pavyzdį. Vadovas turi būti atviras, vadovas turi būti entuziastas, ir va tada išryškėja vadinama lyderystė <...>“ (A2) „<...> pasitikėjimas, atgalinis ryšys, sąžiningumas.“ (A3)
Motyvacija ir palaikymas	Darbuotojų darbo reikšmės pabrėžimas	„<...> pabrėžimas jų to darbo reikšmingumo, naudos ir matymas kiekvieno darbuotojo darbe <...>.“ (A1) „<...> kai žmogus jaučiasi saugus, išgirstas, išklausytas, supastas, ginamas, kai kartu su juo džiaugiamasi ir liūdimasi, kai darbuotojas jaučia, kad jo darbas yra vertinimas ir juo tikima.“ (A4)
	Paskatinimas ir mokymai	„<...> suteikti darbuotojams reikiamą mokymą, kad jie galėtų įsisavinti naujas sistemas ar procesus ir suteikti nuolatinį palaikymą pokyčių laikotarpiu.“ (A5).

Remiantis 17 lentelės duomenimis dar kartą pasitvirtina, kad veiksmingiausios priemonės mažinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams remiasi keturiais pagrindiniais aspektais: laipsnišku pokyčių įgyvendinimu, darbuotojų įtraukimu, aiškia komunikacija ir lyderyste bei motyvacija ir palaikymu. Laipsniškas pokyčių įgyvendinimas, apimantis pereinamuosius laikotarpius, leidžia darbuotojams prisitaikyti prie naujų sąlygų, sumažina jų stresą ir padeda lengviau įsisavinti naujus procesus. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir nuomonės išklauskymas užtikrina, kad jie jaustųsi proceso dalimi ir būtų labiau motyvuoti bendradarbiauti.

Aiški komunikacija ir vadovų rodomas pavyzdys skatina pasitikėjimą organizacijoje, padeda sumažinti neapibrėžtumą ir išsklaidyti darbuotojų baimes. Taip pat didelę reikšmę turi darbuotojų motyvacija ir palaikymas – darbo reikšmės pabrėžimas, paskatinimai ir mokymai stiprina darbuotojų pasitikėjimą savimi bei padeda sėkmingiau prisitaikyti prie pokyčių. Šių priemonių derinys ne tik mažina darbuotojų pasipriešinimą, bet ir stiprina organizacijos vidinę kultūrą, padedančią lengviau įgyvendinti pokyčius.

Pasirengimas pokyčiams yra vienas svarbiausių veiksmų, užtikrinančių jų sėkmingą įgyvendinimą. Atsakant į paskutinį interviu klausimą, informantų atsakymai rodo, kad organizacijos gebėjimas pasiruošti pokyčiams priklauso nuo strateginio planavimo, aiškos vizijos, stiprios komunikacijos ir organizacinės kultūros. Be to, svarbu užtikrinti darbuotojų įtraukimą ir mokymus, kurie padeda sumažinti pasipriešinimą ir skatina aktyvų dalyvavimą pokyčių procese. Strateginis planavimas yra kartinis pasirengimo pokyčiams elementas. Vadovai pabrėžia aiškių tikslų ir veiksmų plano būtinybę: „Nusimatyti aiškius ir pasiekiamus tikslus, kurie padėtų darbuotojams susidaryti aiškų vaizdą apie tai, ką tiksliai jie turės pasiekti“ (A5). Svarbu ne tik numatyti tikslus, bet ir iš anksto įvertinti grėsmes bei rizikas, pasiruošti jas valdyti. Kita esminė dalis – aiškos pokyčių vizijos formavimas. Kaip pažymi vienas informantas, „Labai svarbu turėti aiškią pokyčių viziją ir užtikrinti, kad ji būtų suprantama visiems organizacijos nariams“ (A6). Vizija padeda darbuotojams suvokti pokyčių prasmę ir jų ilgalaikę naudą, todėl skatinama jų motyvacija.

Organizacinė kultūra yra pagrindas, kuris lemia, kaip lengvai pokyčiai yra priimami. Vienas iš informantų akcentuoja, kad „Organizacija gali formuoti kultūrą, kurioje darbuotojai suvokia pokyčius kaip natūralią augimo dalį <...>“ (A2). Tai reiškia, kad nuolatinis kūrybiškumo ir tobulėjimo skatinimas padeda pokyčius priimti ne kaip grėsmę, bet kaip galimybę augti. Tokia kultūra taip pat padeda suvaldyti kasdienes iššūkius, nes, kaip nurodo vienas vadovas, „Jeigu nėra tos pokyčio kultūros organizacijoje, mes iš gyvenimo žinome, kad iš mažų smulkmenų ir nereikšmingų dalykų kartais turime didžiulę audrą“ (A3). Kultūra, skatinanti atvirumą pokyčiams, sumažina jų keliamą įtampą ir konfliktus.

Efektyvi komunikacija yra esminis pasirengimo pokyčiams aspektas. Vadovai pabrėžia, kad reikia „<...> nuolat palaikyti komunikaciją su bendruomene, nuolat tai daryti, konkrečiai ir aiškiai <...>“ (A5). Skaidri ir nuosekli komunikacija padeda mažinti darbuotojų neapibrėžtumą ir baimę dėl pokyčių. Be komunikacijos, labai svarbus yra darbuotojų įtraukimas į procesus. Informantas teigia: „<...> darbuotojams reikia suteikti galimybę dalyvauti pokyčių procese, įsiklausyti, sudaryti galimybes jiems pasireikšti <...>“ (A2). Įtraukti darbuotojai jaučiasi svarbia pokyčių dalimi ir yra labiau motyvuoti prisidėti prie jų sėkmės.

Darbuotojų mokymai ir palaikymo sistemos yra būtinos norint sėkmingai pasirengti pokyčiams. Kaip pastebėjo vienas vadovas, „Reikia užtikrinti nuolatinę skaidrią komunikaciją apie pokyčius, suteikti darbuotojams reikalingų žinių, įgūdžių <...>“ (A2). Mokymai leidžia darbuotojams jaustis pasiruošusiems naujoms užduotims ir sumažina jų baimę dėl nesugebėjimo prisitaikyti prie pokyčių. Palaikymo sistemos, tokios kaip mentorių programos, taip pat padeda darbuotojams jaustis saugesniems: „Organizacija gali geriau pasirengti pokyčiams investuodama į darbuotojų mokymus, stiprindama vidinę komunikaciją, kuriant tvirtą paramos sistemą <...>“ (A6). Tokie veiksmai padeda sukurti pasitikėjimu grįstą aplinką.

Galima daryti prielaidą, kad pasirengimas pokyčiams reikalauja strateginio planavimo, aiškos vizijos ir organizacinės kultūros stiprinimo. Skaidri komunikacija ir darbuotojų įtraukimas padeda mažinti jų baimę bei didina įsitraukimą į pokyčių procesą. Mokymai ir palaikymo sistemos suteikia darbuotojams reikiamų įgūdžių ir užtikrina jų pasitikėjimą savimi. Šių priemonių derinys leidžia organizacijai ne tik efektyviau valdyti pokyčius, bet ir stiprinti savo vidinę kultūrą bei pasirengimą būsimoms transformacijoms.

Šis kokybinis tyrimas atskleidė, kad organizacijos pasirengimas pokyčiams ir jų valdymas yra daugialypis procesas, reikalaujantis sistemingo požiūrio, aiškos komunikacijos, darbuotojų įtraukimo ir stiprios organizacinės kultūros. Vadovų įžvalgos rodo, kad pokyčių suvokimas kaip galimybė tobulėti, o ne grėsmė, priklauso nuo organizacijos gebėjimo užtikrinti aiškią komunikaciją apie pokyčių tikslus, naudą ir procesą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad pagrindinės pasipriešinimo priežastys yra darbuotojų nežinomybė, baimė dėl papildomo krūvio, asmeninių pokyčių poveikio bei netinkamos komunikacijos. Veiksmingiausi būdai šiam pasipriešinimui mažinti yra aiškus ir skaidrus pokyčių tikslų paaiškinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, laipsniškas pokyčių įgyvendinimas ir jų darbo reikšmės pripažinimas. Taip pat svarbu stiprinti organizacijos vidinę kultūrą, kuri skatintų darbuotojų atvirumą pokyčiams, o mokymai ir palaikymo sistemos padėtų darbuotojams pasiruošti naujiems iššūkiams. Tyrimas taip pat pabrėžė vadovų lyderystės svarbą – jų gebėjimas įkvėpti pasitikėjimą, rodyti pavyzdį ir palaikyti darbuotojus lemia ne tik pokyčių sėkmę, bet ir jų poveikį organizacijai. Skaidri komunikacija ir bendradarbiavimu grįsti procesai mažina darbuotojų baimes ir skatina jų aktyvų dalyvavimą pokyčių procese. Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas pokyčių valdymas reikalauja holistinio požiūrio, kuris apima strateginį planavimą, darbuotojų įtraukimą, komunikaciją ir motyvaciją. Šių veiksmų derinys ne tik palengvina pokyčių įgyvendinimą, bet ir prisideda prie ilgalaikio organizacijos augimo bei stipresnės vidinės kultūros formavimo.

DISKUSIJA

Organizacijos darbuotojai daugiausia teigiamai vertina pokyčius, matydami juos kaip galimybes. Vadovai išreiškia panašų požiūrį, laikydami pokyčius augimo ir tobulėjimo priemone, būtina ilgalaikiams organizacijos tikslams pasiekti. Tuo tarpu kai kurie darbuotojai pokyčius mato kaip grėsmę esamai tvarkai, o vadovai taip pat pastebi, kad dalis darbuotojų išreiškia skepticizmą ir nerimą dėl pokyčių, ypač dėl jų sukeltos nestabilumo ir nežinomybės. Pasipriešinimas pokyčiams yra natūrali reakcija į nežinomybę, kurią dažnai sukelia pokyčiai (El-Taliawi, 2023; Raamkhumar & Swamy, 2024). Todėl pasipriešinimui įveikti, reikalingas tinkamas lūkesčių valdymas bei parama.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp amžiaus, lyties ar darbo patirties ir požiūrio į pokyčius organizacijoje. Šis rezultatas gali būti netikėtas, nes kai kuriuose ankstesniuose tyrimuose buvo nustatyta, kad amžius ir darbo patirtis gali turėti įtakos požiūriui į pokyčius. Šis rezultatas galėtų rodyti, kad pokyčių valdymo sėkmė priklauso ne nuo darbuotojo amžiaus ar patirties, bet daugiau nuo organizacijos kultūros ir vadovavimo požiūrio į pokyčius.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai sutinka, jog pokyčiai organizacijoje dažnai yra būtini. Darbuotojai pabrėžia šį būtinumą kaip bendrą reiškinį, o vadovai išskiria, kad kai kurie pokyčiai yra privalomi dėl išorinių veiksnių, tokių kaip teisės aktų reikalavimai ar aplinkos spaudimas. Tačiau darbuotojai ne visada aiškiai mato ryšį tarp pokyčių ir organizacijos sėkmės, o vadovai pastebi, jog nepaisant pradinio darbuotojų pasipriešinimo, prisitaikymas prie pokyčių dažnai įvyksta, kai pastebimi teigiami rezultatai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai pripažįsta pokyčių poveikio vertinimo svarbą, tačiau jų požiūris šiek tiek skiriasi. Darbuotojai pastebi, kad organizacijose dažniausiai dėmesys skiriamas tik svarbiausiems pokyčiams, o mažesni pokyčiai lieka mažiau įvertinti. Vadovai, savo ruožtu, pabrėžia būtinybę nustatyti prioritetus ir įvertinti pokyčių vertę, tačiau pripažįsta, kad neretai trūksta išsamesnės problemų analizės. Tam paantrina ir Heracleous & Bartunek (2021) teigdami, kad organizacijos turi nuolat vertinti pokyčių poveikį, kad galėtų koreguoti veiksmus ir užtikrinti ilgalaikį sėkmingą rezultatų pasiekimą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų dalyvavimas pokyčių planavimo procesuose yra esminis veiksnys, lemiantis pokyčių sėkmę. Darbuotojai geriausiai priima pokyčius, kai aktyviai dalyvauja jų planavime ir aiškiai suvokia pokyčių naudą. Dažnesnis dalyvavimas ne tik skatina pozityvesnį požiūrį į pokyčius, bet ir leidžia darbuotojams kritiškiau vertinti jų įgyvendinimo procesus, išryškinant trūkumus bei sunkumus. Vadovai savo ruožtu pabrėžia, kad įtraukus darbuotojus į sprendimų priėmimą bei išklausant jų nuomones, sukuriama didesnis pokyčių palaikymas ir atsakomybės jausmas. Darbuotojų dalyvavimas pokyčių planavime ne tik skatina jų įsitraukimą, bet ir reikšmingai mažina pasipriešinimą pokyčiams (Kotter, 1995; Bullock & Batten, 1985). Tačiau, kaip pažymi tyrimai, nepakankamas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus arba prasta informacija apie pokyčius gali paskatinti pasipriešinimą, ypač švietimo sektoriuje, kur mokytojai dažnai susiduria su šia problema (Lomba-Portela et al., 2022).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai pabrėžia aiškos komunikacijos, įtraukimo ir vadovų palaikymo svarbą pokyčių įgyvendinimo procese. Darbuotojai nurodė, kad aiškus

komunikavimas apie pokyčių priežastis ir tikslus padeda jiems geriau įsitraukti į procesą, o vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys mažina pasipriešinimą. Kaip teigia Petrauskaitė & Korsakienė (2019), aiški ir skaidri komunikacija padeda sumažinti pasipriešinimą pokyčiams, nes leidžia darbuotojams geriau suprasti pokyčių tikslus ir poveikį. Tuo tarpu vadovai, savo ruožtu, pabrėžė būtinybę rodyti pavyzdį, išlaikyti entuziazmą ir būti įkvepiančiais lyderiais, kurie palaiko darbuotojus pereinamaisiais laikotarpiais. Jie taip pat akcentavo komunikacijos svarbą, siekiant sumažinti darbuotojų skeptiškumą, kuris dažniausiai kyla dėl baimės ar nesaugumo. Vadovų lyderystės svarbą pabrėžė daugelis autorių nurodydami, kad lyderiams svarbios savybės yra emocinis intelektas, skaidrumas, empatija ir įsitraukimas į darbuotojų rūpesčius (Chu, 2022; Ho, Tran & Ho, 2023). Taip pat būtina aiškiai komunikuoti pokyčių naudą ir jų būtinybę, pabrėžiant teigiamus rezultatus (Heracleous & Bartunek, 2021). Pokyčių sėkmė priklauso ne tik nuo plano, bet ir nuo lyderystės gebėjimų, padedančių užtikrinti pasitikėjimą bei efektyvų tikslų įgyvendinimą (Miknevičiūtė & Valackienė, 2017). Šie rezultatai rodo, kad veiksmingas pokyčių valdymas reikalauja nuoseklios ir aiškos komunikacijos, stiprios vadovų paramos bei darbuotojų įtraukimo į procesą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai identifikuoja skirtingas, tačiau susijusias pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Darbuotojai pabrėžia kognityvinius veiksnius, tokius kaip abejonės dėl pokyčių reikalingumo ar neaiškumai dėl jų naudos, kurie lemia jų atsargų požiūrį į pokyčius. Jie taip pat išskiria spragas, susijusias su resursų trūkumu, nepakankamu įtraukimu į procesus bei naujų darbo praktikų integracijos iššūkiais. Vadovai pastebi, kad darbuotojų pasipriešinimą dažnai lemia baimė prarasti darbo vietą ar padidėjusio darbo krūvio nuogastavimai. Taip pat pabrėžiamas tam tikras darbuotojų konservatyvumas, kai nenorima keisti nusistovėjusios tvarkos.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams dažniausiai kyla ne dėl pačių pokyčių pobūdžio ar darbo įgūdžių trūkumo, o dėl nepakankamos komunikacijos ir vadovavimo, nes kaip teigia Raamkhumar, & Swamy (2024), pokyčiai gali būti malonumas, priklausomai nuo to, kaip gerai jie valdomi. Darbuotojai dažnai nepasitiki pokyčiais, nes nesupranta jų reikšmės, tikslų ar poveikio jų darbui, o tai kelia skepticizmą ir trukdo įsitraukti. Jei organizacija netinkamai komunikuoja pokyčius savo darbuotojams, tai gali padidinti darbo streso lygį (Petrauskaitė & Korsakienė, 2019). Pagrindinė pasipriešinimo priežastis yra vadovavimo spragos, kurios atsiranda dėl nesugebėjimo tinkamai pristatyti pokyčius bei aiškiai komunikuoti jų naudą. Vadovai taip pat pastebi, kad neaiškūs pokyčių tikslai ar chaotiškai vykdomas procesas skatina darbuotojų nepasitikėjimą ir skeptiškumą. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad pasipriešinimo pokyčiams priežastis galima suskirstyti į individualias ir organizacines, remiantis teorinėmis prielaidomis. Šios priežastys kyla iš asmeninio darbuotojų ar mokytojų suvokimo, jausmų bei patirties (Akdeniz & Konaklı, 2022; Küçükatalay, Vardarlier, Özsürünç & Vayvay (2023), arba yra susijusios su organizacijos struktūromis, politika ir kultūra (Beycioglu & Kondakci, 2021, Lomba-Portela et.al., 2022).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad švietimo darbuotojų mokymosi poreikiai ir pageidavimai yra labai individualūs, o mokymo programų tipai vertinami panašiai. Tai rodo, jog nėra vieno universalaus sprendimo, kuris tiktų visiems darbuotojams prisitaikant prie pokyčių. Skirtingi poreikiai ir prioritetai priklauso nuo jų vaidmens organizacijoje, asmeninių įgūdžių bei turimos patirties, todėl svarbu taikyti individualizuotą požiūrį. Vadovų požiūriu, mokymo programos ir darbuotojų darbo reikšmės pabrėžimas ne tik padeda stiprinti darbuotojų pasitikėjimą savimi, bet ir skatina lengvesnį prisitaikymą prie pokyčių.

Vadovai taip pat akcentuoja, kad investavimas į darbuotojų žinias ir įgūdžius prisideda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Šie aspektai išryškina vadovų ir darbuotojų požiūrio sąsają – darbuotojams reikia individualizuoto požiūrio, o vadovams svarbu užtikrinti paramą ir tinkamas mokymosi galimybes.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai pabrėžia komunikacijos svarbą sėkmingam pokyčių įgyvendinimui švietimo įstaigose. Darbuotojai akcentuoja, kad tiesioginis ir personalizuotas bendravimas su jais yra esminis faktorius, padedantis geriau suprasti pokyčių reikšmę ir didinantis įsitraukimą į jų įgyvendinimą. Vadovai, savo ruožtu, pabrėžia skaidrios ir reguliarios komunikacijos svarbą. Jie teigia, kad tokia komunikacija padeda sumažinti darbuotojų baimę, susijusią su pokyčiais, ir skatina jų aktyvesnį dalyvavimą pokyčių procese. Šie rezultatai pabrėžia, kad komunikacija turi būti ne tik informatyvi, bet ir pritaikyta konkrečioms darbuotojų poreikiams.

IŠVADOS

1. Organizaciniai pokyčiai apima vidinius ir išorinius procesus, leidžiančius įmonėms adaptuotis prie kintančios aplinkos. Pokyčiai gali būti strateginiai, technologiniai, struktūriniai arba susiję su žmonių įtraukimu. Pokyčiai yra būtinas organizacijų elementas, užtikrinantis jų konkurencingumą, efektyvumą ir atsparumą išorinėms sąlygoms. Efektyviai valdomi pokyčiai padeda organizacijoms diegti inovacijas, optimizuoti procesus ir stiprinti darbuotojų įsitraukimą. Nesėkmingai įgyvendinti pokyčiai gali lemti veiklos sutrikimus, sumažėjusį produktyvumą ir padidėjusį darbuotojų pasipriešinimą. Pokyčiai gali prisidėti prie asmeninio augimo, įgūdžių tobulinimo ir kūrybiškumo skatinimo arba netinkamai juos valdant, sukelti stresą, nesaugumo jausmą ir pasipriešinimą.
2. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliai atskleidžia platų požiūrių spektrą – nuo etapais pagrįstų metodų iki dinamiškų procesų valdymo. Pokyčių valdymas reikalauja ne tik struktūros, bet ir lankstumo, techninių sprendimų ir žmonių emocinio palaikymo, darbuotojų įtraukimo, komunikacijos bei ilgalaikio pokyčių įtvirtinimo organizacijos kultūroje. Siūlomi planai ir strategijos kaip valdyti pasipriešinimą ir skatinti pokyčių integraciją į organizacijos kasdienę veiklą, kurie padeda sumažinti pasipriešinimą, integruoti pokyčius į organizacijos kultūrą ir užtikrinti jų tvarumą. Tinkamai pasirinktas modelis leidžia organizacijoms sistemingai pereiti per pokyčių įgyvendinimo etapus ir efektyviai valdyti darbuotojų reakcijas. Nors modeliai siūlo aiškius veiksmų planus, tačiau praktikoje pokyčių sėkmė priklauso ir nuo organizacijos ypatybių ir konteksto.
3. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra nežinomybė, baimė prarasti komfortą ar statusą, padidėjęs darbo krūvis ir neefektyvi komunikacija. Duomenų analizė parodė, kad amžiaus grupės turi įtakos reakcijoms į pokyčius: vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau patiria kognityvinius sunkumus, o vidutinio amžiaus grupės susiduria su emociniais iššūkiais. Kokybinio tyrimo rezultatai papildė kiekybinę analizę, atskleisdami, kad nepasitikėjimas vadovybe ir neigiama ankstesnė patirtis yra pagrindinės emocinio ir elgesio pasipriešinimo priežastys. Aiškus pokyčių tikslų paaiškinimas, darbuotojų įtraukimas ir mokymai buvo identifikuoti kaip esminiai veiksniai, mažinantys pasipriešinimą ir skatinantys teigiamą pokyčių suvokimą.
4. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų gebėjimas efektyviai komunikuoti, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą ir teikti emocinį palaikymą yra pagrindiniai veiksniai, mažinantys darbuotojų pasipriešinimą. Hipotezė, kad darbuotojų pasipriešinimo intensyvumas ir pobūdis priklauso nuo organizacinės kultūros, komunikacijos kokybės ir vadovavimo stiliaus, buvo patvirtinta. Tyrimas pabrėžė, kad vadovų lyderystės gebėjimai, grįžtamasis ryšys ir pereinamųjų laikotarpių strategijos yra būtinos siekiant efektyvaus pokyčių valdymo.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, rekomenduojama: a) užtikrinti aiškią ir nuoseklią komunikaciją apie pokyčių tikslus ir naudą; b) įtraukti darbuotojus į pokyčių planavimą ir sprendimų priėmimą; c) kurti mokymų bei palaikymo sistemas, pritaikytas skirtingoms darbuotojų grupėms; d) atsižvelgti į skirtingų amžiaus grupių specifinius poreikius ir taikyti individualizuotas strategijas. Šie žingsniai sumažina pasipriešinimą, skatina darbuotojų įsitraukimą ir užtikrina ilgalaikį pokyčių tvarumą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais suformuluotos tokios rekomendacijos švietimo įstaigų darbuotojams:

1. Darbuotojams dažnai jaučiant nerimą dėl pokyčių sukeltos nežinomybės ir nestabilumo, svarbu aktyviai ieškoti informacijos ir kelti klausimus vadovams apie pokyčių tikslus ir naudą.
2. Kiekvienas darbuotojas turi unikalių poreikių ir prioritetų, todėl svarbu suprasti, kokią naudą pokyčiai gali teikti jų asmeniniam tobulėjimui. Darbuotojams rekomenduojama aktyviai reflektuoti, kaip jie gali pasinaudoti pokyčiais, siekdami karjeros augimo, naujų kompetencijų ar geresnių darbo sąlygų.
3. Kadangi pokyčiai dažnai reikalauja naujų įgūdžių ar žinių, darbuotojams rekomenduojama dalyvauti organizuojamuose seminaruose ir mokymuose, pavyzdžiui, apie naujų technologijų naudojimą ar efektyvesnę komunikaciją. Organizacijai rekomenduojama užtikrinti prieigą prie šių mokymų, taip pat paskirti mentorius ar ekspertus, kurie teiktų praktines konsultacijas. Be to, darbuotojams siūloma naudotis vidiniais mokymų resursais, tokiais kaip kolegų patirties pasidalinimo sesijos ar skaitmeninės mokymo platformos.

Remiantis tyrimo duomenimis, pateikiamos rekomendacijos švietimo įstaigų vadovams:

1. Darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą didina jų motyvaciją ir pasitikėjimą, dėl to organizacijos turėtų aktyviai įtraukti darbuotojus į pokyčių planavimą, suteikdamos jiems galimybę išsakyti nuomonę, teikti pasiūlymus ir dalyvauti sprendimų priėmime. Tai padėtų mažinti darbuotojų pasipriešinimą, didinti jų pasitikėjimą ir skatinti pozityvų požiūrį į pokyčius.
2. Darbuotojų pasipriešinimui dažniausiai kylant dėl nepakankamos komunikacijos ir neaiškumo, vadovai turėtų aiškiai ir nuosekliai informuoti darbuotojus apie pokyčių tikslus, jų naudą organizacijai ir darbuotojams bei galimus iššūkius. Tai padėtų sumažinti neaiškumus ir abejones, kurios dažnai lemia kognityvinį ir emocinį pasipriešinimą.
3. Organizacijos turėtų investuoti į mokymus, skirtus darbuotojams geriau pasiruošti pokyčiams, bei užtikrinti reikalingus išteklius ir vadovybės palaikymą. Mokymai turėtų būti pritaikyti skirtingoms darbuotojų grupėms, atsižvelgiant į jų amžių, patirtį ir specifinius poreikius, kad būtų pasiektas maksimalus prisitaikymas ir efektyvumas.
4. Vadovams rekomenduojama užtikrinti, kad pokyčių tikslai, nauda ir įgyvendinimo etapai būtų nuolat komunikuojami darbuotojams per susirinkimus, informacinius laiškus ar kitus tinkamus kanalus. Taip pat svarbu sudaryti sąlygas dvišaliam bendravimui, įtraukiant darbuotojus į diskusijas, suteikiant galimybę užduoti klausimus ir teikti pasiūlymus. Tokia komunikacija mažina nežinomybės jausmą, stiprina darbuotojų pasitikėjimą pokyčiais ir užtikrina jų aktyvesnį dalyvavimą pokyčių procese.
5. Siekiant mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, būtina įtraukti juos į sprendimų priėmimą, sudarant darbo grupes, organizuojant apklausas ar kūrybines sesijas. Taip darbuotojai ne tik jaučiasi proceso dalimi, bet ir prisiima atsakomybę už pokyčių sėkmę. Be to, darbuotojams turėtų būti suteikiami mokymai, skirti naujų įgūdžių ugdymui, bei numatytos paramos priemonės, padedančios prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Atkočiūnienė, Z. O., Siudikienė, D., & Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68-97. DOI: 10.15388/Im.2019.86.27
2. Anjum, N., Rahaman, M. S., Salehzadeh, A., Rahman, M. M., & DANA, L. P. (2024). Adapting & mitigating employee resistance to change: Contrasting Adkar and Kurt Lewin's three steps change model. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, 7(1), 63-91.
3. Archibong, U., & Ibrahim, U. A. (2021). Assessing the impact of change management on employee performance: Evidence from Nile University of Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 525-534. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1246>
4. Akdeniz, R. K., & Konaklı, T. (2022). The emergence, reasons and results of resistance to change in teachers. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 8(1), 49-67. <https://doi.org/10.25233/ijlel.1107137>
5. Ariestyadi, R., & Taufik, T. A. (2020). Change management strategy with adkar model in e-catalogue system implementation. https://www.researchgate.net/profile/Tatang-Taufik/publication/359657168_CHANGE_MANAGEMENT_STRATEGY_WITH_ADKAR_MODEL_IN_E-CATALOGUE_SYSTEM_IMPLEMENTATION/links/6246faa521077329f2e83562/CHANGE-MANAGEMENT-STRATEGY-WITH-ADKAR-MODEL-IN-E-CATALOGUE-SYSTEM-IMPLEMENTATION.pdf
6. Alshahrani, M. (2019). The organizational change impact on the employee's behaviour and performance in KSA universities. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications*, 16(1), 1-22. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Mohammed-Alshahrani-7/publication/333457762_The_organizational_change_impact_on_the_employee's_behaviour_and_performance_in_KSA_universities/links/5ceee994585153c3da538b4/The-organizational-change-impact-on-the-employees-behaviour-and-performance-in-KSA-universities.pdf
7. Bailey, D., Faraj, S., Hinds, P., von Krogh, G., & Leonardi, P. (2019). Special issue of organization science: Emerging technologies and organizing. *Organization Science*, 30(3), 642-646. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1299>
8. Basami, M. H. S. S. A. (2022). The Impact of Resistance to Change on the Implementation of Quality Management System in the Ministry of Education (General Directorate of Education in South Batinah Governorate as a Model). *Academic Journal of Research and Scientific Publishing* | Vol, 3(33). Prieiga internetu: <https://www.ajrsp.com/en/Archive/issue-33/The%20Impact%20of%20Resistance%20to%20Change%20on%20the%20Implementation.pdf>
9. Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
10. Brodeur, J., Deschamps, I., & Pellerin, R. (2023). Organizational changes approaches to facilitate the management of Industry 4.0 transformation in manufacturing SMEs. *Journal of*

- Manufacturing Technology Management*, 34(7), 1098-1119. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2022-0359>
11. Chu, Z. (2022). *People-Oriented Education Transformation*. Springer Singapore Pte. Limited. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-16-6353-6>
 12. Chansanam, W., Setiawan, R., Bhakuni, P., Dubey, A. K., Ramesh, P., & Cavaliere, L. P. L. (2020). *The Impact of Change Management on Employees Performance in Information Management System* (Doctoral dissertation, Petra Christian University). Prieiga internetu: https://repository.petra.ac.id/18883/1/Publikasi1_04045_6619.pdf
 13. Daniel, C. O. (2019). Effect of organizational change on employee job performance. *Asian Journal of Business and Management*, 7(1). DOI: <https://doi.org/10.24203/ajbm.v7i1.5700>
 14. Dwivedi, D., & Khan, N. A. (2022). Management of Change and its Impact on Productivity: A Case in Point. *Studies in Economics and Business Relations*, 3(2), 17-27. <https://doi.org/10.48185/sebr.v3i2.404>
 15. Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020, January). Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge. In *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (pp. 49-53). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
 16. Dawadi, S., Shrestha, S., & Giri, R. A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges, and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25-36. <https://doi.org/10.46809/jpse.v2i2.20>
 17. Awad, A. (2022). *Understanding the Types of Organizational Change Helps in Implementing a Successful and Effective Strategy*. Prieiga internetu: <https://skills4us.com/en/types-of-organizational-change/>
 18. El-Taliawi, O. G. (2023). Resistance to organizational change. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 11472-11475). Cham: Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-319-31816-5_3450-1
 19. Di Fabio, A., & Duradoni, M. (2020). Humor styles as new resources in a primary preventive perspective: reducing resistance to change for negotiation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2485. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072485>
 20. ELLIS, P. (2023). Managing change--the Lewin model 3: refreeze. *Wounds UK*, 19(4). Prieiga internetu: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A4%3A766660/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A173645401&crl=c>
 21. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273. DOI: <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
 22. Etareri, L. (2022). An analysis framework of change management. *Medicon Engineering Themes*, 3(1), 30-38. DOI: 10.55162/MCET.03.056
 23. Firican, D. A. (2021). Snapshot into Factors Influencing Employees' Readiness for Change Before a Change is Initiated. In *The 7th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption* (pp. 457-466). Prieiga internetu: <https://basiq.ro/papers/2021/21059%20-%20Firican.pdf>

24. Fordymacka-Król, I. (2023). Empowerment as a Process Harnessing Employee Potential: A Systematic Literature Review. *Human Resources Management*, 155(6), 65-81. Prieiga internetu: <https://zzl.ipiss.com.pl/resources/html/article/details?id=619180&language=en>
25. Gečienė, J., & Raišienė, A. G. (2019). Factors for strengthening the organizational resilience by the case of organizations providing social services. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 19, 71-86. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2019.12>
26. Ghani, B., Memon, K. R., Han, H., Ariza-Montes, A., & Arjona-Fuentes, J. M. (2022). Work stress, technological changes, and job insecurity in the retail organization context. *Frontiers in Psychology*, 13, 918065. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918065>
27. González, F., Pardo-del-Val, M., & Redondo, A. (2024). Development and psychometric validation of a scale for sources of resistance to change in higher education institutions. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-10-2023-0286>
28. Heracleous, L., & Bartunek, J. (2021). Organization change failure, deep structures and temporality: Appreciating Wonderland. *Human Relations*, 74(2), 208-233. DOI: <https://doi.org/10.1177/00187267209053>
29. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(3), 123-127.
30. Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 983-999. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0003>
31. Heracleous, L., & Bartunek, J. (2021). Organization change failure, deep structures and temporality: Appreciating Wonderland. *Human Relations*, 74(2), 208-233. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726720905361>
32. Hermann, K. (2015). Field theory and working with group dynamics in debriefing. *Simulation & Gaming*, 46(2), 209-220. <https://doi.org/10.1177/1046878115596100>
33. Hussain, R. (2023). *Organizational Changes And Their Impact On Corporate Productivity*. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/804530/Hussain_Ramzan.pdf?sequence=2&isAllowed=y
34. Ho, D. A., Tran, L. N., & Ho, M. H. (2023). The Impact of People-Oriented Leadership Behavior on Employee Satisfaction in Small and Medium Enterprises in Vietnam. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(1-2023), 275-285. DOI: <https://doi.org/10.51847/oHy3Z9i3SI>
35. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(3), 123-127. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
36. Ibrahim, N. A. N., Abdul Rani, N. S., Jamri, M. H., Bakar, M. H., Abdul Wahab, S., Mahbob, M. H., & Kahar, N. (2022). The importance of non-verbal communication in organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(6), 1841-1851. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i6/13901>

37. Ilic, B., Djukic, G., & Balaban, M. (2019). Modern management and innovative organizations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 35-43. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Tatjana-Dragicevic-Radicevic/publication/335339622_TRANSITION_TO_CIRCULAR_ECONOMY/links/5f0e0dc6a6fdcc3ed705ba03/TRANSITION-TO-CIRCULAR-ECONOMY.pdf
38. Yanchus, N. J., Shoda, E. A., Derickson, R., & Osatuke, K. (2015). Organizational Change and Sensemaking in the Veterans Health Administration. *Journal of Organizational Psychology*, 15(1). Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Nancy-Yanchus/publication/274051694_Organizational_Change_and_Sensemaking_in_the_Veterans_Health_Administration/links/56dedebc08ae2c733f2a4d6b/Organizational-Change-and-Sensemaking-in-the-Veterans-Health-Administration.pdf
39. Kaurola, J. (2024). *Effects of organisational structural changes on employee performance in SMEs* (Master's thesis, Itä-Suomen yliopisto). Prieiga internetu: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/31746/urn_nbn_fi_uef-20240370.pdf?sequence=1&isAllowed=y
40. Küçükatalay, T., Vardarlier, P., Vayvay, Ö., & Özsürünç, R. (2023). Identifying the factors affecting individual resistance against organizational change. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 4(1), 120 - 140. DOI: <https://dx.doi.org/10.52547/johepal.4.1.120>
41. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (2-asis patalysytas ir papildytas leidimas) Kaunas. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>.
42. Karsantik, I. (2021). Teachers' Perceptions of Readiness for Change and Innovation Management in Their Schools. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(1), 261-287. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1286543.pdf>
43. Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-step change model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31-50. DOI: <https://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>
44. Lewis, L. (2019). Organizational change. In *Origins and traditions of organizational communication* (pp. 406-423). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203703625>
45. Li, Y., Li, L., & Wu, Z. (2022). How to benefit from open innovation? The moderating effect of open culture and open organization. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 5129-5142. DOI: 10.1109/TEM.2022.3218748
46. Lehtinen, M. (2020). Celebrating change resistance: Change resistance-a threat or an opportunity?. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341016/Lehtinen_Mikaela.pdf?sequence=2
47. Lomba-Portela, L., Domínguez-Lloria, S., & Pino-Juste, M. R. (2022). Resistances to educational change: Teachers' perceptions. *Education Sciences*, 12(5), 359. <https://doi.org/10.3390/educsci12050359>
48. Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z>

49. McBurnett, D. (2019). Success and failure rates, factors, and alignment with change models: a meta-ethnographic analysis of planned organizational change qualitative case study literature. Prieiga internetu: https://scholarworks.uttler.edu/hrd_grad/48/
50. Miknevičiūtė, D., & Valackienė, A. (2017). Pokyčių valdymo organizacijose procesai globalizacijos sąlygomis: teorinės įžvalgos. *Applied Research in Studies & Practice/Taikomieji Tyrimai Studijose ir Praktikoje*, (13). Prieiga internetu: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aacd%3A10%3A29747338/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aacd%3A138409040&crl=c>
51. Moreira, P., Inman, R. A., & Cunha, D. (2020). The resistance to change scale: Assessing dimensionality and associations with personality and wellbeing in adolescents. *Journal of personality assessment*, 102(5), 604-615. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223891.2019.1676761>
52. Muluneh, G. S., & Gedifew, M. T. (2018). Leading changes through adaptive design: Change management practice in one of the universities in a developing nation. *Journal of organizational change management*, 31(6), 1249-1270. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0379>
53. Oleškevičienė, G. V. (2019). Development of transversal skills in university studies: student experience. *Socialinis ugdymas/Social Education*, 51(1), 61-74. DOI: <https://doi.org/10.15823/su.2019.51.5>
54. Osatuke, K., Yanchus, N., White, S., & Ramsel, D. (2014). Change in the Veterans Health Administration: theory and applications. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 77. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/264042479_Change_in_the_Veterans_Health_Administration_Theory_and_Applications_Veterans_Health_Administration_National_Center_for_Organization_Development_Nancy_Yanchus_Veterans_Health_Administration_National_C
55. Paulikas, J. (2021). Technologinių pokyčių įgyvendinimas organizacijoje: koncepcijų lyginamoji analizė. *Regional formation and development studies: journal of social sciences.*, (3), 111-121. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2277>
56. Petrauskaitė, K., & Korsakienė, R. (2019). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. In *23rd Conference for Young Researchers" Economics and Management* (pp. 1-12). DOI: DOI: <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.006>
57. Pettit, K. L., Balogun, J., & Bennett, M. (2023). Transforming Visions into Actions: Strategic change as a future-making process. *Organization Studies*, 44(11), 1775-1799. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084062311718>
58. Phuong, M. T. (2022). Lewin's change management model and lecturers's job satisfaction. *Science & Technology Development Journal: Economics-Law & Management*, 6(2), 2348-2356. DOI: <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i2.821>
59. De Prada, E., Mareque, M., & Pino-Juste, M. (2024). Self-esteem among university students: how it can be improved through teamwork skills. *Education Sciences*, 14(1), 108. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci14010108>
60. Rehman, K. K. (2008). Employees resistance towards organizational change. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:828420/FULLTEXT01.pdf>

61. Roşca, V. I. (2020). Implications of Lewin's field theory on social change. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 14, No. 1, pp. 617-625). DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0058>
62. Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. (2018). A system dynamics model of resistance to organizational change: The role of participatory strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658-674. <https://doi.org/10.1002/sres.2509>
63. Şerban, A., Aviana, A. E., & Popescu, D. M. (2020). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 20(1). Prieiga internetu: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/34.pdf>
64. Shaw, M. (2023). Unplanned change and crisis management. In *Global Encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 13045-13049). Cham: Springer International Publishing. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_748
65. Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. *Journal of management*, 43(1), 19-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675031>
66. Šimanskienė, L. & Stašys, R. (2022). *Vadybos studijų krypties magistro baigiamasis darbas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
67. Tidikis, R. J. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/15459>
68. Vaidelis, J. (2021). Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimas, didinant organizacinį palaikymą. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: 24-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos“, Kaunas, 2021 m. gegužės 12 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas* (No. 24, pp. 332-337). <https://doi.org/10.7220/2538-6778.2021.24>
69. Vough, H. C., Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2017). Proactivity routines: The role of social processes in how employees self-initiate change. *Human Relations*, 70(10), 1191-1216. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726716686819>
70. Žymantaitė-Magalinskė, G., & Korsakienė, R. (2020, May). Organizacinius pokyčius lemiantys ir ribojantys veiksniai: sisteminė literatūros analizė. In *23rd Conference for Young Researchers "Economics and Management"*. DOI: <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.015>

PRIEDAI

1 priedas

KLAUSIMYNAS (mokytojams)

Rengiu baigiamąjį darbą tema „Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams ir jo valdymas švietimo institucijose“. Švietimo įstaigos turi prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos ir visuomenės lūkesčių, integruoti naujoves, ugdyti kūrybingus, atsakingus ir savarankiškus asmenis, kartu atliepiančią sparčiai kintančius švietimo poreikius. Todėl mano tyrimo tikslas – išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdį ir priežastis, numatant galimus pasipriešinimo valdymo būdus bei priemones švietimo institucijose.

Jūsų atsakymai šio tyrimo metu bus anonimiški. Surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrintai ir bus pateikti baigiamajame darbe.

1. Amžius:

- ☐ 18–25
- ☐ 26–35
- ☐ 36–45
- ☐ 46–55
- ☐ 56 ir daugiau

2. Lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

3. Darbo patirtis šioje mokykloje:

- ☐ Mažiau nei 1 metai
- ☐ 1–5 metai
- ☐ 6–10 metų
- ☐ 11–20 metų
- ☐ Daugiau nei 20 metų

1 DALIS - POKYČIŲ SAMPRATA IR JŲ REIKŠMĖ ORGANIZACIJAI

4. Kuris iš teiginių geriausiai apibūdina pokyčius Jūsų organizacijoje? (galite pasirinkti vieną variantą)

- ☐ Pokyčiai kaip būtinybė siekiant ilgalaikių tikslų
- ☐ Pokyčiai kaip galimybė tobulėti ir augti
- ☐ Pokyčiai kaip grėsmė esamai tvarkai
- ☐ Nesu tikras/a, kaip pokyčiai yra apibūdinami

5. Kokią reikšmę pokyčiai turi Jūsų organizacijoje? (galite pasirinkti vieną variantą)

- ☐ Labai svarbūs organizacijos sėkmei
- ☐ Reikalingi, bet ne lemiami
- ☐ Dažnai suvokiami kaip trikdžiai
- ☐ Sunku įvertinti jų poveikį

6. Kaip dažnai Jūsų organizacija vertina pokyčių poveikį? (galite pasirinkti vieną variantą)

- Reguliariai atlieka poveikio analizę
- Vertina tik svarbiausius pokyčius
- Retai vertina pokyčių poveikį
- Nevertina pokyčių poveikio

7. Kaip Jūs vertinate ankstesnius pokyčius? *(Ties kiekvienu teiginiu įvertinkite)*

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pokyčiai buvo sėkmingi ir naudingi visiems suinteresuotiems asmenims					
Pokyčiai buvo naudingi, tačiau reikėjo daugiau laiko prisitaikyti.					
Pokyčiai buvo prastai įgyvendinti ir nepasiteisino.					
Pokyčiai buvo sunkiai suprantami					
Pokyčiai pareikalavo per daug laiko ir pastangų, palyginti su nauda.					

2 DALIS - DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į POKYČIŲ VALDYMĄ SVARBA ORGANIZACIJOJE

8. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje darbuotojai įtraukiami į pokyčių planavimo procesą? *(galite pasirinkti vieną variantą)*

- Visada
- Dažnai
- Retkarčiais
- Beveik niekada

9. Kokį poveikį organizacijai, Jūsų manymu, turi darbuotojų įsitraukimas į pokyčius? *(galite pasirinkti vieną variantą)*

- Darbuotojų įsitraukimas lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą
- Darbuotojų įsitraukimas neturi reikšmingos įtakos pokyčių rezultatams
- Darbuotojų įsitraukimas sukelia pasipriešinimą ir gali trukdyti pokyčių įgyvendinimui
- Nežinau / sunku įvertinti

10. Kaip organizacija skatina darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą? *(galite pasirinkti kelis variantus)*

- Reguliariai organizuojant mokymus ir seminarus
- Teikiant galimybę dalyvauti sprendimų priėmime
- Per atvirą komunikaciją
- Darbuotojų įsitraukimas nėra aktyviai skatinamas

11. Kaip manote, kas labiausiai padeda darbuotojams įsitraukti į pokyčių procesą organizacijoje? *(galite pasirinkti kelis variantus)*

- Aiškus komunikavimas apie pokyčių priežastis ir tikslus

- Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo ir teikti pasiūlymus
- Organizavimas mokymų, kurie padeda geriau pasiruošti pokyčiams
- Komandinis darbas su kitais skyriais, siekiant įgyvendinti pokyčius
- Vadovų palaikymas
- Grįžtamasis ryšys
- Pokyčių rezultatų aptarimas
- Kita.....(įrašykite)

3 DALIS PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS ORGANIZACIJOJE RAIŠKA (ETAPAI)

12. Kaip vertinate žemiau pateiktus teiginius (kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymą):

Teiginys	Taip	Iš dalies taip	Ne
Esu informuotas apie pokyčių priežastis ir jų būtinybę			
Jaučiu, kad vadovybė suteikia pakankamą paramą pasiruošimo pokyčiams metu.			
Man išsamiai buvo paaiškintos pokyčių naudos ir galimos pasekmės			
Jaučiuosi psichologiškai pasiruošęs priimti pokyčius.			
Lengvai priimu naujas darbo praktikas ir metodus.			
Turiu pakankamai išteklių sėkmingai prisitaikyti prie pokyčių.			
Jaučiu, kad mano nuomonė ir pasiūlymai yra vertinami pokyčių proceso metu.			
Pokyčių metu gaunu pakankamą vadovybės paramą.			
Nauji pokyčiai jau tapo natūralia mano kasdienės veiklos dalimi.			
Organizacija skatina laikytis naujų darbo metodų			
Esu įsitikinęs, kad nauji pokyčiai prisideda prie mūsų organizacijos sėkmės.			

13. Kaip manote, kokie veiksniai labiausiai lemia pasipriešinimą pokyčiams? (galite pasirinkti vieną variantą)

- Emociniai veiksniai (pvz., baimė, nerimas, nusivylimas)
- Elgesio veiksniai (pvz., atsisakymas keisti įpročius, sunkumai pritaikyti naujus įgūdžius)
- Kognityviniai veiksniai (pvz., abejonės dėl pokyčių reikalingumo, neaiškumai dėl pokyčių naudos)
- Emociniai, elgesio ir kognityviniai
- Pasipriešinimo nejaučiu

4 DALIS PASIPRIEŠINIMĄ POKYČIAMS NULEMIANČIOS PRIEŽASTYS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE

14. Kodėl, Jūsų nuomone, mokytojai priešinasi pokyčiams, susijusiems su naujomis iniciatyvomis ar reformomis? (galite pasirinkti kelis variantus)

- Ankstesni pokyčiai buvo nesėkmingi ir nepasiteisino

- Pokyčiai yra nuleidžiami iš viršaus, be mokytojų indėlio
- Pokyčiai nėra aiškiai suprantami ir kelia neaiškumų
- Pokyčiai nėra tinkamai suplanuoti
- Nepakankamas administracijos palaikymas pokyčių metu
- Nėra komunikuojama apie pokyčių eigą ir tikslus
- Pasitikėjimo vadovų sprendimais stoka
- Trūksta paramos
- Per daug nusistovėjusi įmonės kultūra ir tradicijos
- Pokyčių įgyvendinimo metodai kelia stresą
- Per mažai laiko pasirengti pokyčiams
- Nesuteikiama galimybė išsakyti nuomonę ir dalyvauti pokyčių procese
- Kita.....(*įrašykite*)

15. Sureitinguokite pagal svarbą, kokios priežastys labiausiai lemia pasipriešinimą pokyčiams?

(1 – labiausiai lemia pasipriešinimą, 5 – mažiausiai lemia pasipriešinimą)

- Pokyčių pagrindimas neaiškus, todėl jų būtinybė abejotina.
- Pokyčiai kelia nežinomybę, nuovargį ir demotyvaciją.
- Baimė prarasti stabilumą ir pažįstamą darbo aplinką.
- Didėjantis darbo krūvis ir poveikis asmeniniam gyvenimui.
- Abejones dėl pokyčių ilgalaikės naudos visoms šalims.

4 DALIS PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO PRIEMONĖS IR BŪDAI

16. Koks būdas, Jūsų manymu, yra efektyviausias norint sumažinti pasipriešinimą pokyčiams švietimo institucijoje? *(galite pasirinkti kelis variantus)*

- Komunikacijos apie pokyčių priežastis ir naudą gerinimas
- Darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimo procesą
- Reguliarūs mokymai ir profesinio tobulėjimo programos
- Vadovybės teikiama parama ir konsultacijos
- Mentorstė ir nuolatinis darbuotojų konsultavimas
- Darbuotojų skatinimas dalyvauti sprendimų priėmimuose

17. Kiek Jūs sutinkate su šiais teiginiais apie sėkmingą pokyčių įgyvendinimą organizacijoje *(kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymą)*

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pokyčiams organizacijoje svarbu tinkamai pasiruošti, atliekant gilią situacijos analizę					
Sėkmingam pokyčių įgyvendinimui svarbu sukurti aiškią viziją, ką norime matyti ateityje					

Svarbu sukurti aiškų veiksmų planą, kuris nurodo konkrečius žingsnius pokyčių įgyvendinimui					
Vadovai turi paaiškinti priežastis, kodėl pokyčiai būtini					
Darbuotojų mokymai ir parama yra būtini sėkmingam pokyčių įgyvendinimui					
Pokyčių procesas reikalauja laiko ir darbuotojų prisitaikymo prie naujų darbo metodų					
Svarbu užtikrinti, kad įvykus pokyčiams, būtų išvengta grįžimo prie senų darbo metodų.					
Efektyvus vadovų bendravimas su darbuotojais yra lemia sėkmę įgyvendinant pokyčius					
Darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą lemia sėkmę juos įgyvendinant					

18. Kokios yra efektyviausios komunikacijos formos švietimo įstaigose, norint mažinti pasipriešinimą pokyčiams? (galite pasirinkti kelis variantus)

- Reguliarūs susirinkimai
- Individualūs pokalbiai
- Darbuotojų apklausos
- Elektroniniai naujienlaiškiai ir informaciniai pranešimai
- Diskusijų platformos
- Socialinės medijos ir mokymosi valdymo sistemos

19. Kokios mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programos yra svarbios švietimo darbuotojams prisitaikant prie pokyčių? (galite pasirinkti kelis variantus)

- Naujų technologijų ir programinės įrangos naudojimo mokymai
- Inovatyvių mokymo priemonių kursai
- Asmeninio ir profesinio tobulėjimo seminarai
- Vadovavimo ir lyderystės ugdymo programos
- Streso valdymo ir emocinės sveikatos mokymai

20. Kokiais būdais, švietimo institucijose, būtų galima veiksmingiau įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimo procesą, siekiant sumažinti jų pasipriešinimą naujovėms? (galite pasirinkti kelis variantus)

- Suteikiant darbuotojams aiškią informaciją apie pokyčių priežastis ir naudą
- Suformuluojant aiškius pokyčių tikslus

- Suteikiant paramą pokyčių metu
- Įtraukiant darbuotojus į pokyčių procesą
- Skatinant bendradarbiaujančią aplinką
- Kita (įrašykite):.....

21. Įrašykite tris dalykus, ką darytumėte kitaip, įgyvendinant pokyčius, jei turėtumėte „stebuklų lazdelę“ ir nežemiškų galių?

1.
2.
3.

Klausimynas švietimo įstaigų vadovams

1. Kaip apibūdintumėte pokyčius savo organizacijoje? Ar jie suvokiami kaip galimybė tobulėti, grėsmė esamai tvarkai ar būtinybė siekiant ilgalaikių tikslų?
2. Kaip planuojate pokyčius organizacijoje?
3. Kaip apibūdintumėte savo darbuotojus pokyčių procese?
4. Kokias pastebėjote darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tendencijas? Kaip tai vyksta?
5. Kokios pagrindinės priežastys lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams?
6. Jūsų organizacijoje užtikrinama aiški ir nuosekli komunikacija apie pokyčius? Ar darbuotojai turi galimybių teikti savo pasiūlymus ar grįžtamąjį ryšį pokyčių metu?
7. Kokias pokyčių įgyvendinimo priemones/metodus ar būdus naudojate, siekiant įtraukti darbuotojus ir išvengti jų pasipriešinimo?
8. Kaip šios priemonės prisideda prie pasipriešinimo mažinimo?
9. Kokios priemonės, Jūsų nuomone, yra veiksmingiausios mažinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams?
10. Kaip organizacija gali geriau ir efektyviau pasirengti šioms vykstantiems pokyčiams?