



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

AUŠRINĖ NAČYTĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMUI
POKYČIAMS MAŽINTI**

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

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Aušrinė Načytė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Master's study program in management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti <i>Transformational leadership to reduce employee resistance to change</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, Aušrinė Načytė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

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

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

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

Načytė, A. (2024). Transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams organizacijoje. Tyrime nagrinėjama, kaip transformacinė lyderystė gali būti taikoma siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, atskleidžiant jos teorinę esmę ir įtaką pokyčiams. Taip pat gilinamasi į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje sampratą, tipologijas ir jų poveikį pokyčių įgyvendinimui bei organizacijos veiklai. Ypatingas dėmesys skiriamas transformacinės lyderystės elementų ir jų ryšio su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams įvertinimui, siekiant nustatyti, kurios savybės ir metodai yra veiksmingiausi mažinant pasipriešinimą.

Darbo tikslas – atskleidus transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams teorinę esmę, nustatyti transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajas. Šiam tikslui įgyvendinti pasitelkti trys uždaviniai: 1) atskleisti transformacinės lyderystės darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti teorinę koncepciją; 2) atskleisti pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje sampratą ir tipologijas; 3) įvertinti transformacinės lyderystės elementų ryšį su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams. Darbo objektas: transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimui.

Darbo temos teorinį aspektą atskleidė Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, naujausių tiriamosios srities straipsnių analizė ir apibendrinimas. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo rezultatams apdoroti ir grafiškai pavaizduoti naudotos programos: Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word 2023, SPSS.

Išanalizavus mokslinę literatūrą atskleista, kad transformacinė lyderystė yra reikšmingas veiksnys mažinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, nes ji skatina įsitraukimą, pasitikėjimą transformaciniu lyderiu ir organizacija. Lyderiai, rodydami įkvepiančią motyvaciją, individualų dėmesį ir intelektualų stimuliavimą, idealizuotą įtaką, padeda darbuotojams geriau suprasti pokyčių naudą. Tai sukuria palankesnę aplinką pokyčiams įgyvendinti bei stiprina darbuotojų motyvaciją bendradarbiauti.

Atliktas tyrimas parodė, kad didžioji dalis respondentų teigiamai atsiliepia apie savo tiesioginį vadovą, rečiau patiria stresą dėl pakitusių darbo sąlygų, yra atviresni ir lengviau priima pokyčius. Pastebėta, kad trumpesnį darbo stažą turintys darbuotojai dažniau jaučia vadovo paramą ir yra labiau motyvuoti keisti nusistovėjusias darbo praktikas. Tuo tarpu ilgametę patirtį turintys darbuotojai, nors ir patiria mažiau streso dėl pokyčių, rečiau pabrėžia vadovo įtaką jų motyvacijai. Taigi, transformacinės lyderystės praktikos mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir skatina darbuotojų įsitraukimą, didesnę pasirengimą, ypač tarp tam tikrų darbuotojų grupių. Pagal pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkį labiausiai dominuoja dimensija – emocijų raiška. Išanalizavus transformacinės lyderystės skalių vidurkius, matyti, kad intelektualus stimuliavimas, individualus dėmesys, įkvepianti motyvacija vertinami kaip vienodai svarbūs.

Raktiniai žodžiai: transformacinė lyderystė, pasipriešinimas pokyčiams, darbuotojų įsitraukimas, pokyčių valdymas.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the impact of transformational leadership on employees' resistance to change within an organization. The study examines how transformational leadership can be applied to reduce employees' resistance to change, revealing its theoretical essence and impact on change processes. It also delves into the concept of employee resistance to change in organizations, its typologies, and their influence on the implementation of changes and organizational activities. Special attention is given to evaluating the elements of transformational leadership and their connection to employees' resistance to change, aiming to determine which traits and methods are most effective in reducing resistance.

The aim of the study is to reveal the theoretical essence of transformational leadership and employee resistance to change, and to identify the connections between transformational leadership and employee resistance to change. To achieve this goal, three objectives are set: 1) to uncover the theoretical concept of transformational leadership in reducing employee resistance to change; 2) to explore the concept and typologies of resistance to change in organizations; 3) to assess the relationship between the elements of transformational leadership and employee resistance to change. The subject of the study is transformational leadership in reducing employee resistance to change.

The theoretical aspect of the topic was revealed through the analysis and synthesis of scientific literature by Lithuanian and foreign authors, as well as recent articles in the research field. A quantitative research method—survey questionnaires—was chosen for the study. The following software was used to process and visually present the research results: Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word 2023, and SPSS.

Analysis of scientific literature revealed that transformational leadership is a significant factor in reducing employees' resistance to change, as it fosters engagement, trust in the transformational leader, and the organization. Leaders, by demonstrating inspirational motivation, individual consideration, intellectual stimulation, and idealized influence, help employees better understand the benefits of change. This creates a more favorable environment for implementing changes and strengthens employees' motivation to collaborate.

The conducted study showed that the majority of respondents spoke positively about their direct supervisor, experienced less stress due to changing work conditions, and were more open and receptive to changes. It was observed that employees with shorter work tenure more often feel supported by their supervisor and are more motivated to alter established work practices. Meanwhile, employees with long-term experience, although experiencing less stress from changes, less frequently emphasize the supervisor's influence on their motivation. Therefore, transformational leadership practices reduce employees' resistance to change and encourage engagement and readiness, particularly among specific groups of employees. According to the average scores on the resistance to change scales, the most dominant dimension is emotional expression. Analysis of the average scores on the transformational leadership scales indicates that intellectual stimulation, individualized consideration, and inspirational motivation are considered equally important.

Keywords: transformational leadership, resistance to change, employee engagement, change management.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Transformacinio lyderio samprata.....	13
1.2.1 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams samprata.....	17
1.2.2 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams veiksniai ir priemonės jiems valdyti.....	21
2.2.1 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra.....	24–25
2.2.2 lentelė. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas.....	26
2.2.3 lentelė. Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida.....	27
3.1.1 lentelė. Rutinos ir pastovumo siekis.....	29
3.1.2 lentelė. Emocijų raiška.....	30
3.1.3 lentelė. Trumpalaikis požiūris į pokyčius.....	31
3.1.4 lentelė. Kognityvinis rigidiškumas.....	32
3.1.5 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis.....	32
3.1.6 lentelė. Intelektualus stimuliavimas.....	33
3.1.7 lentelė. Individualus dėmesys.....	34
3.1.8 lentelė. Įkvepianti motyvacija.....	35
3.1.9 lentelė. Transformacinės lyderystės dimensių skalių vidurkis.....	36
3.2.1 lentelė. Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensių vertinimas pagal respondentų lytį procentais.....	37
3.2.2 lentelė. Skalių vidurkis pagal respondentų lytį.....	38
3.2.3 lentelė. Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensių vertinimas pagal respondentų amžių procentais.....	38–39
3.2.4 lentelė. Skalių vidurkis pagal respondentų amžių.....	40
3.2.5 lentelė. Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensių vertinimas respondentų pagal darbo laiką procentais.....	41
3.2.6 lentelė. Skalių vidurkis pagal respondentų darbo laiką.....	42
3.2.7 lentelė. Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensių vertinimas respondentų pagal pavaldumą procentais.....	43
3.2.8 lentelė. Skalių vidurkis pagal respondentų pavaldumą.....	44
3.3.1 lentelė. Spirmeno koreliacija.....	46
3.3.2 lentelė. Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis.....	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. „Keturių I“ principas.....	15
2 pav. Pasipriešinimo pokyčiams barjerai	18
3 pav. Pasipriešinimas pokyčiams formos.....	20

TURINYS

IVADAS.....	8
1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMUI POKYČIAMS MAŽINTI TEORINĖ KONCEPCIJA	11
1.1. Transformacinės lyderystės konceptas.....	11
1.2. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje samprata ir tipologijos.....	16
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	23
2.1. Tyrimo metodo pristatymas	23
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika	23
3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMUI POKYČIAMS MAŽINTI TYRIMO REZULTATAI	29
3.1. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiui raiška.....	29
3.2. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiui vertinimas atsižvelgiant į demografines respondentų charakteristikas	36
3.3. Transformacinės lyderystės dimensių / elementų sąsaja su darbuotojų pasipriešinimu	44
IŠVADOS	48
REKOMENDACIJOS	50
LITERATŪRA.....	51
PRIEDAI.....	56
1 priedas. Apklausos anketa	
2 priedas. Apklausos atlikimo sertifikatas	
3 priedas. Kiekvienos dimensijos vertinimas	
4 priedas. Spirmeno koreliacijos koeficientas	

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijos turi prisitaikyti prie pokyčių, susijusių su socialiniais, kultūriniais, ekonominiais, politiniais bei demografiniais veiksniais (Middleton ir kt., 2015). Organizacijos pokyčiai yra neišvengiami, siekiant efektyviai sąveikauti vietinės ir globalios aplinkos dinamikoje (Owie, 2019). Pasak Self ir Schraeder (2009), organizacijos susiduria su įvairiais pokyčiais, įskaitant globalios aplinkos pokyčius, darbo jėgos pokyčius, technologinius pokyčius ir vis labiau konkurencingą aplinką, taip pat nuolat atsinaujinančią ekonominę aplinką. Tačiau norint sėkmingai įgyvendinti organizacinius pokyčius, reikia priimti ne tik strateginius sprendimus, bet ir gebėti efektyviai vadovauti, mokėti sutelkti darbuotojus ir juos įkvėpti veikti pokyčių kontekste. Šiame procese ypač svarbus vaidmuo tenka vadovams ir jų pasirinktam veikimo būdai.

Organizaciniai pokyčiai yra procesas, formuojantis individų ir jų organizacijų elgesio modelius, skatinantis tobulėjimą ir prisitaikymą prie naujų aplinkybių (Robbins ir kt., 2020). Kaip teigia Armenakis ir Bedeian (1999), sėkmingi organizaciniai pokyčiai yra glaudžiai susiję su darbuotojo suvokimu apie savo gebėjimą susidoroti su pokyčiais ir organizacinių gebėjimų atlikti tuos pakeitimus. Pokyčių įgyvendinimui, nepaprastai svarbų vaidmenį atlieka transformaciniai lyderiai (Abrell-Vogel, ir Rowold, 2014). Transformacinė lyderystė – būdas valdyti organizacinius pokyčius, kurio tikslas yra puoselėti sekėjų potencialą ir keisti jų mąstymą, kad būtų lengviau dalyvauti pokyčių procese (Sharma ir Krishnan, 2012). Lyderiams dažnai tenka susidurti su iššūkiais, įveikiant organizacijos darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Pasak Basu (2015), transformacinis lyderis gali paspartinti organizacinius pokyčius, darydamas įtaką darbuotojų požiūriui ir padidindamas įsitraukimo į darbą lygį. Transformacinių lyderių charizma, tokia kaip pozityvumas, entuziazmas, atvirumas, ryžtas ir novatoriškumas, gali įžiebtį jų pavaldinių aistrą darbui ir sustiprinti jų sekimą (Wang, Tao ir kt., 2018; Day ir kt., 2017). Svarbu atsižvelgti į tai, kad transformacinė lyderystė yra įtakingiausia lyderystės teorija ir plačiai nagrinėjama šiandieninėje aplinkoje (Matzler ir kt., 2015). Daugelis mokslininkų vieningai sutaria, kad pokyčiams įgyvendinti reikalingas ypatingas lyderio dėmesio sutelkimas, aiški komunikacija. Transformaciniai lyderiai yra atsakingi ne tik už vadovavimą, bet ir tampa puikiu pavyzdžiu savo sekėjams, motyvuodami juos pasiekti aukštesnius rezultatus ir prisiimti atsakomybę už organizacijos ateitį (Minh ir Quyen, 2024).

Kavanagh ir Ashkanasy (2006) akcentuoja, kad šiuolaikinių organizacijų aplinkoje, kai pokyčiai vyksta nuolat, transformacinė lyderystė yra viena iš svarbiausių priemonių, padedančių įveikti darbuotojų baimes ir nenorą keistis. Siekiant užtikrinti organizacijos prisitaikymą prie pokyčių, ypač svarbu mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir stiprinti pasitenkinimą darbo sąlygomis.

Darbo problema. Šių dienų kontekste visos organizacijos stengiasi nuolat keistis, kad galėtų reaguoti į aplinkos veiksnus. Sėkmingas vykstančių organizacinių pokyčių valdymas pripažįstamas kaip raktas į konkurencinį pranašumą ir organizacijos išlikimą (Burnes ir Cooke, 2012; By, 2005; Fugate, 2012). Nors organizacijos susiduria su nuolatiniais pokyčiais, pokyčių įgyvendinimas nėra lengvas. Pokyčių įgyvendinimo nesėkmės procentas vis dar išlieka didelis. Manoma, jog tokią nesėkmę gali lemti darbuotojų jausmų, motyvacijos ir įsipareigojimo ignoravimas, pasipriešinimas (Dung ir Hai, 2020). Ankstesni tyrimai atskleidžia, kad maždaug trys iš keturių pokyčių pastangų daugumai organizacijų žlunga dėl neveiksmingos pokyčių valdymo praktikos ir didelio darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams (Appelbaum ir kt., 2017). Taip pat tyrimai rodo, kad organizacijos, kuriose vadovai praktikuoja transformacinę lyderystę, gali pasiekti didesnę darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą pokyčiams (Breevaart ir Bakker, 2018).

Transformacinė lyderystė dažniausiai tyrinėjama kaip priemonė darbuotojų darbo rezultatams gerinti/mažinti įvairiose organizacijose, tačiau tyrėjai dažniausiai tiria tik dalį dimensijų, o atskiros dimensijų kategorijos ir jų sąajos su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams dar nėra nuodugniai ištirtos. Pavyzdžiui, 2024 m. atliktame Chukwuma ir Zondo tyrime nagrinėjamas transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams automobilių kompanijose akcentuojant lyderių įkvepiančią motyvaciją. Autorių Garad, Haryono ir kt. (2022) atliktame tyrime nagrinėjamos transformacinės lyderystės savybės, įskaitant įkvepiančią motyvaciją, individualų dėmesį, bet vėlgi, nėra skiriamas dėmesys pasipriešinimo aspektams, kurie kyla iš individo.

Tačiau nepaisant didelio susidomėjimo tarptautiniu mastu šiai temai, Lietuvoje vis dar trūksta išsamių tyrimų, paaiškinančių transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų pasipriešinimui. Svarbu suvokti, kaip transformacinė lyderystė gali prisidėti prie darbuotojų pokyčių pasipriešinimo mažinimo. Šiame kontekste kyla klausimas, kokią įtaką turi transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti?

Darbo tikslas: atskleidus transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams teorinę esmę, nustatyti transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąajas.

Darbo objektas: transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti transformacinės lyderystės darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti teorinę koncepciją.
2. Atskleisti pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje sampratą ir tipologijas.
3. Įvertinti transformacinės lyderystės elementų ryšį su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas: nagrinėjamos transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiams temos (Oreg, 2003; Basu, 2015; Burnes ir kt., 2012 ir kt. autoriai). Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas ir naudota anketinė apklausa, siekiant išsiaiškinti, kaip įvairūs transformacinės lyderystės aspektai veikia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

Tyrimo metu buvo taikomas standartizuotos apklausos elektroniniu būdu (anketavimo) metodas, pagal kurį surinkti duomenys panaudoti išvadoms pateikti.

Kiekybinių duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai – skaičiuojamas procentinis dažnis, vidurkis, atlikta respondentų lyginamoji analizė. Tyrimo rezultatams apdoroti ir pavaizduoti naudotos programos Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word 2023, SPSS.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Teorinėje dalyje pateikta apibendrinta medžiaga reikšminga tuo, kad aptarti įvairūs transformacinės lyderystės aspektai, kurie galimai veikia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Transformacinė lyderystė yra laikoma pozityvia lyderystės forma, kuri gali motyvuoti sekėjus, tačiau pats mechanizmas, kaip mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, dar mažai ištirtas. Taip pat transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąajų reikšmė dar neiširta sritis.

Tyrimas prisideda prie transformacinės lyderystės teorijos plėtojimo, atskleidžiant iki šiol mažai nagrinėtas šios lyderystės formos sąajas su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams. Taip pat tyrimas atskleidžia konkrečius transformacinės lyderystės aspektus, kurie gali būti veiksmingi siekiant mažinti darbuotojų pasipriešinimą bei pateikia naujas įžvalgas.

Transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti. Načytė, A.

Gauti tyrimo rezultatai charakterizuoja darbuotojų požiūrį į organizacijoje vykstančius pokyčius. Tai sudaro galimybę įvertinti pokyčių svarbą ir pateikti išvadas bei rekomendacijas. Pateiktomis išvadomis ir praktinėmis rekomendacijomis galėtų pasinaudoti organizacijos vadovai modeliuojant pokyčių valdymo veiksmus taip, kad kuo mažesnis būtų darbuotojų pasipriešinimas.

1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMUI POKYČIAMS MAŽINTI TEORINĖ KONCEPCIJA

1. 1. Transformacinės lyderystės konceptas

Transformacinė lyderystė yra viena iš populiariausių šių dienų teorijų ir užima svarbią vietą, tyrinėjant mokslinius lyderystės konceptus. Ji apibrėžiama kaip lyderystės nuostata, kuri daro įtaką individų bei socialinių sistemų pokyčiams. Transformacinė lyderystė – į pokyčius orientuota lyderystė (Northouse, 2009). Transformacinės (pokyčių siekiančios) lyderystės terminą pasiūlė Downton (1973), tačiau kaip lyderystės teorija šis stilius pradėjo formuotis 1978 m. pasirodžius Burns darbui „Lyderystė“. Būtent minėtas autorius išskyrė transformacinės ir transakcinės lyderystės stilius. Fazzi ir Zamaro (2016, p. 861) teigia, kad transakcinis lyderis veikia pagal principą: „Jei viskas bus taip, kaip esame sutarę, tau bus atsilyginta“. Šio lyderio tikslas paveikti darbuotojus, taikant į jų asmeninius interesus, siekiant gauti abipusės naudos. Tokiam lyderiui nėra svarbūs glaudūs ryšiai su darbuotojais, jis nekoncentruoja dėmesio į darbuotojų asmeninį tobulėjimą. Kaip kontrastas transakciniam lyderiui įvardijamas transformacinis lyderis, kuris domisi savo darbuotojais, jų atliekamu darbu bei skatina jų kūrybiškumą, įsitraukimą į organizacinius pokyčius bei asmeninį tobulėjimą. Transformacinės lyderystės teorija grindžiama idėja, jog įkvepiantis lyderis motyvuoja darbuotojus siekti bendrų tikslų (Šimanskienė ir Petrulis, 2014).

Kaip teigia Mujkic, Sehic ir kt. (2014), transformacinė lyderystė – tai procesas, kuris leidžia keisti ir transformuoti žmones. Lyderiai, kurie propaguoja transformacinę lyderystę, skatina sekėjus pasiekti aukštesnių rezultatų, nei jie galėtų pasiekti savarankiškai, net ir peržengiant savo įprastas galimybes (Northouse, 2016). Tyrėjai Thibault, Gulseren ir Kelloway (2019) apibūdina, kad transformacinė lyderystė turi glaudų ryšį su daugeliu darbuotojų teigiamų rezultatų. Nustatyta, jog transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį daugeliui svarbių organizacijos rezultatų, iš kurių vienas iš jų yra efektyvumas. Poveikiai įvardijami tokie: pilietiškas elgesys, papildomos pastangos, darbuotojo įsitraukimas, didesnis pasitikėjimas vadovu, psichologinis įgalinimas, tapatinimasis su lyderiu ir kt. (Koh, Lee ir Joshi, 2019). Išvardyti veiksniai leidžia darbuotojams labiau palaikyti naujoves, imtis iniciatyvos bei skatinti įmonės plėtrą (White, Bruton, 2018). Kaip teigia Abudi (2020), daugelis procesų žlunga, vien dėl to, kad darbuotojai neparemia šių pokyčių.

Transformacinė lyderystė – tai procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai keičia vieni kitus; tai skatinimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų (Islam ir kt., 2021). Transformacinės lyderystės modelis suteikia darbuotojams daugiau erdvės kūrybai, naujų sprendimų atradimui, norui mokytis. Transformacinė lyderystė siejama su veiksmingu vadovavimu, kuris daro įtaką veiklos rezultatams ir mažina įtampą tarp darbuotojų (Kim ir kt., 2021). Norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius, transformacinio lyderio pagrindinė užduotis yra paaiškinti darbuotojams pokyčių įgyvendinimo būtinybę, juos įtraukti į valdymo procesus, nuolat komunikuoti ir iš anksto numatyti būdus, kaip įveikti galimą darbuotojų pasipriešinimą. (Abudi, 2020). Cole ir kt. (2006) transformacinę lyderystę sieja su sėkminga komunikacija, kuri ypač svarbi organizacinių pokyčių kontekste, tiek komunikuojant apie organizacijos pokyčių tikslus, tiek gerinant pokyčių rezultatus (Shrivastava ir kt., 2022).

Židonis ir Andriuškevičienė (2019) teigia, kad transformacinės lyderystės bruožai ir charakteristikos yra orientuotos į pokyčius, jų įgyvendinimą organizacijoje bei kūrimą. Tai yra organizacijos vizijos kūrimas ir sekėjų noras ją vystyti, pasitikėjimas savo sekėjais ir supratimas, jog visi darbuotojai yra

lygiaverčiai. Transformacinis lyderis suprantamai formuluoja tikslus ir veiklą, inicijuojant kaitą. Jis skatina sekėjus nuolat tobulėti, reflektuoti save bei įgalinti įsipareigoti organizacijai ir priimti atsakomybę, siekiant organizacijos tikslų. Lyderis skatina bendradarbiavimo kultūrą, savarankiškumą priimant sprendimus. Taip pat sukuria saugią aplinką ir yra gero elgesio pavyzdžiai bei deda visas pastangas į darbuotojų išlaikymą (Vaccaro, Jansen ir kt., 2014).

Kaip teigia Petrauskaitė-Jocienė ir Korsakienė (2024), aktyvi transformacinio lyderio parama organizacinių pokyčių metu yra svarbus organizacinių pokyčių sėkmės pagrindas. Pasak Reid ir Dold (2018, p. 89), Burns rašė: „Lyderiai imasi iniciatyvos telkdamie žmones dalyvauti pokyčių procesuose, skatindami kolektyvinės tapatybės ir kolektyvinio efektyvumo jausmą, o tai savo ruožtu sustiprina savivertės ir savęs veiksmingumo jausmus. Siekdami transformacinių pokyčių, žmonės gali pakeisti save“. Esminis pokyčių tikslas – informuoti apie vykstančius pokyčius darbuotojams priimtinais būdais, gauti grįžtamąjį ryšį, skatinti greitesnį pokyčių įgyvendinimą, valdyti kylančius konfliktus, ugdyti organizacijos ir jos darbuotojų pasirengimą pokyčiams (Korsakienė ir kt., 2017). Tuo tarpu Albrecht ir kt. (2020) teigia, kad kai transformacinis lyderis aktyviai atstovauja ir palaiko organizacijos pokyčius, jis tiesiogiai ir netiesiogiai daro įtaką organizacijos gebėjimui įgyvendinti pokyčius, organizacijos kultūrai, klimatui ir darbuotojų įsipareigojimui pokyčiams.

Neabejotina, kad lyderystė vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį skatinant inovacijų procesus organizacijose. Lyderystė yra socialinis procesas, kuriame išskiriami trys svarbūs komponentai: pirma, jis vyksta grupėje; antra, lyderis daro įtaką savo sekėjų elgesiui; trečia, kartu siekiama organizacinių tikslų. Nors kai kurios inovacijos gali kilti iš apačios į viršų, t. y. iš organizacijos narių, kurie nebūtinai yra lyderiai ar aukščiausio lygio vadovybė, paprastai inovacijos yra strateginio atsako arba organizacijos iniciatyvų, skirtų efektyviai konkuruoti rinkoje, rezultatas (Oke, Munshi ir Walumbwa, 2008).

Miniotaitės ir Staškevičiaus (2021) teigimu, lyderiui dera būti tobulai lanksčiam – jeigu jis, augdamas pats, sugeba tapti pavyzdžiu, kaip keistis (diegiant naujus metodus, išeinant už komforto ribų ir pan.) sekėjams, kad visi drauge dar geriau prisitaikytų prie kintančios ar jau pasikeitusios aplinkos. Lyderis dažnu atveju turėtų ne skubėti prisitaikyti, o ryžtis pakeisti organizaciją, kovodamas su joje nusistovėjusia tvarka, taip skatinant pažangą. Transformaciniai lyderiai turi sugebėti įtikinti savo darbuotojus atlikti užduotis, viršijančias jų interesus, siekiant didesnės organizacijos gerovės (Gunawan, Indradewa ir kt., 2020).

Pasak West ir Richter (2008), transformaciniai lyderiai pasitiki savo charizma ir geba įkvėpti ateities viziją. Transformacinės lyderystės sąvoka apibūdinama: pirma, ši lyderystė apibūdinama kaip procesas, kuris keičia ir transformuoja žmones; antra, transformacinė lyderystė suvokiama kaip pokyčių sužadinimas, sukūrimas ir įgyvendinimas. Taigi, transformacinis lyderis stengiasi palaikyti teigiamą atmosferą bei sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą. Transformaciniai lyderiai fokusuojasi į ateities, o ne tik į dabartinius savo ar savo darbuotojų poreikius, rūpinasi ilgalaikiais uždaviniais, problemomis ir taiko holistinį požiūrį (Žukauskas ir Korsakienė, 2019).

Žemiau pateikiama moksliniuose šaltiniuose randama įvairių autorių įvardijama transformacinio lyderio samprata (žr. 1.1.1 lentelę).

Transformacinio lyderio samprata

Šaltinis	Apibrėžtys	Pagrindinės kategorijos
E. Oguz, 2010, 1189 psl.	Transformacinis lyderis – tai lyderis, kuris skatina ir įkvėpia jų sekėjus, taip pat stiprina jų lyderystės gebėjimus	Darbuotojų skatinimas, įkvėpimas
D. Lipinskienė, 2012, 54 psl.	Transformacinis lyderis – tai lyderis, kurio tikslas yra ne paaiškinti ar parodyti būdus, kaip darbuotojai turi pasiekti tikslus, bet motyvuoti juos pakilti aukščiau asmeninių interesų	Tikslas, darbuotojų motyvavimas pakilti aukščiau asmeninių interesų
Dong I. Jung, Ch. Chow ir A. Wu, 2013, 528 psl.	Transformacinis lyderis – tai lyderis, kuris padidina sekėjų supratimą apie svarbą ir vertybes, susijusias su norimais rezultatais, padidina jų veiklos lūkesčius ir padidina norą peržengti savo interesus kolektyvinio subjekto labui	Supratimas, lūkesčiai
Ž. Židonis ir S. Andriuskevičienė, 2019, 139 psl.	Transformacinis lyderis – tai lyderis, kuris geba daryti realius pokyčius tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojams. Toks lyderių tipas skatina augimą tarp darbuotojų ir pačių organizacijų vystymąsi	Realių pokyčių darymas, darbuotojų augimo, organizacijos vystymosi skatinimas
S., Karimi, F., A. Malek ir kt., 2023, 2 psl.	Transformacinis lyderis – tai lyderis, kuris skatina darbuotojų naujovišką darbo elgesį	Darbuotojų naujoviško elgesio skatinimas
S. Abourobah, S. Bajaba ir M., Z. Yaqub, 2024, 2 psl.	Transformacinis lyderis – tai lyderis, kuris motyvuoja darbuotojus diegti naujoves ir efektyviai siekti savo tikslų	Darbuotojų motyvavimas, diegti naujoves, tikslų siekimo efektyvumas
Ö. Uygur ir A. Yıldırım, 2024, 93 psl.	Transformacinis lyderis – tai lyderis, kuris stengiasi įgyvendinti pokyčius ar pertvarką savo organizacijoje, atsižvelgiant į aplinkos sąlygų pokyčius	Pokyčių įgyvendinimas, atsižvelgimas į aplinkos sąlygas
W., M., A. Zaid ir M., Z. Yagu, 2024, 3 psl.	Transformacinis lyderis – tai lyderis, kuris daugiausia dėmesio skiria darbuotojų įkvėpimui ir jų elgesio skatinimui	Darbuotojų įkvėpimas, skatinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Kaip matyti, autoriai akcentuoja keletą transformacinio lyderio savybių – darbuotojų naujoviško elgesio skatinimas, motyvavimas diegti naujoves, pokyčių įgyvendinimas, atsižvelgimas į aplinkos sąlygas. Taigi, transformacinis lyderis rodo realų susirūpinimą dėl savo darbuotojų poreikių, juos motyvuoja.

Transformaciniai lyderiai pateikia viziją, siekdami sėkmės, perteikia didelius lūkesčius, skatina intelektualų problemų sprendimą. Sėkmingas transformacinis lyderis reikalauja šių įgūdžių ir savybių:

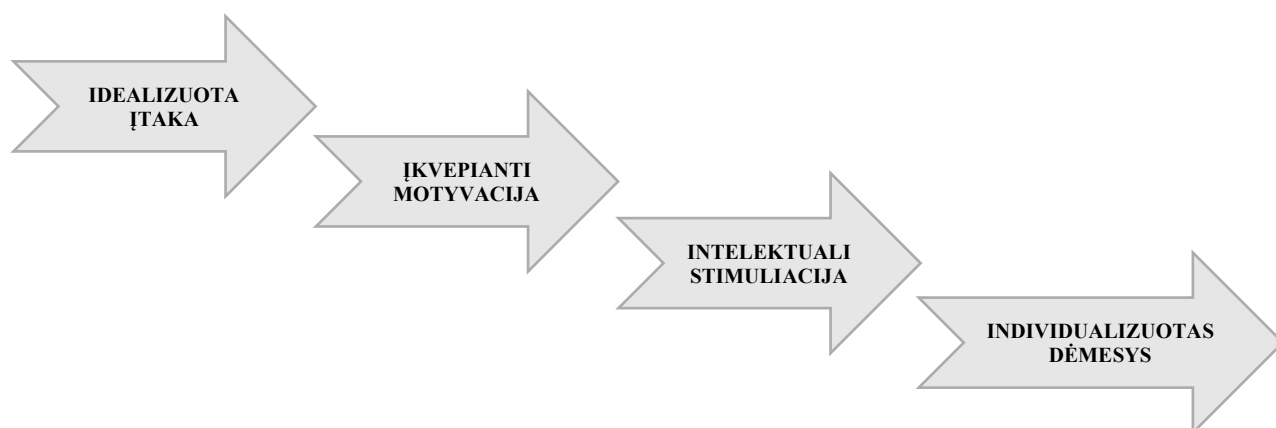
- **Ekspertiškumas ir kūrybiškumas.** Transformaciniai lyderiai turi įvertinti savo ir kitų idėjas, teikti grįžtamąjį ryšį. Juk komunikacija – vienas iš svarbiausių vadybos elementų motyvuoti, užtikrinti efektyvų darbą, santykius, keistis nuomonėmis, žiniomis bei patirtimi (Stoškus, Beržinskienė, 2014).
- **Socialiniai įgūdžiai.** Ypač svarbu įtikinti dėl neapibrėžtumo ir subjektyvumo, kuris susijęs su sprendimų priėmimu. Lyderiai, kurie yra labiau socialiai įgudę, gali sėkmingai įgyvendinti organizacijos ateities planus. Išankstinis planavimas leidžia įmonei efektyviau skleisti informaciją apie save ir atskirus veiklos aspektus (Valentukonytė-Urbanavičienė, Simanauskaitė, 2021).

- **Palaikantis stilius.** Skatinti darbuotojus išreikšti susirūpinimą, apsisprendimo jausmą. Sėkmingi lyderiai konsultuojasi su darbuotojais svarbiais klausimais, jų sprendimais ir pripažįsta darbuotojus už gerus darbus.

Kita vertus, sekėjai yra asmenybės, o ne tik narių grupė, todėl lyderis teikia grįžtamąjį ryšį bei atsižvelgia į kiekvieno sekėjo gabumus. Transformacinė lyderystė orientuojasi į šiuos pagrindinius aspektus:

- **Inovacijų siekį:** transformaciniai lyderiai skatina kūrybiškumą, naujovišką mąstymą ir drąsą, siekiant organizacijos tobulėjimo.
- **Dėmesio koncentravimą į individualius poreikius:** lyderiai stengiasi suprasti ir atliepti kiekvieno komandos nario poreikius, padėdami jiems pasiekti asmeninius tikslus, tuo pačiu prisidedant prie bendrų organizacijos tikslų.
- **Bendro tikslo siekimą:** transformaciniai lyderiai įkvepia komandą siekti bendros vizijos, užtikrindami stiprų komandos narių įsipareigojimą ir motyvaciją.
- **Nuolatinį tobulėjimą ir mokymąsi:** lyderiai palaiko mokymosi kultūrą, skatina savirefleksiją, nuolatinį augimą ir prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos.

Tad, kaip teigia Urbanovič ir Navickaitė (2016), transformacinė lyderystė yra lyderystės teorija, pagal kurią lyderis ir komanda dirba kartu ne tik dėl savo tiesioginių asmeninių interesų ir naudos, bet ir siekiant bendrų organizacijos tikslų, prisidedant prie jos vertybių, vizijos ir misijos įgyvendinimo. Tokiu būdu, transformaciniai lyderiai ne tik vadovauja, bet ir įkvepia savo komandą, siekiant aukštesnių tikslų ir pokyčių organizacijoje. Nustatęs būtinus pokyčius, lyderis kartu su savo darbuotojais sukuria viziją, kuria vadovaudamasis įgyvendina pokyčius. Transformacinis lyderis yra įsitraukęs, padrašinantis, įkvepiantis ir sektinas pavyzdys savo darbuotojams. Vadovavimas vaidina labai svarbų vaidmenį skatinant inovacijų rezultatus organizacijose. Tačiau dėl skirtingų procesų ir veiklos, susijusios su inovacijų pastangomis, „vienas dydis tinka visiems“ vadovavimo metodas gali būti netinkamas. Vadovai turi suprasti pasirengimą, gebėjimus ir svarbiausius veiksnius prieš pradėdami tobulinimo veiksmus (Minh ir Quyen, 2024). Tačiau gali atsirasti ir optimizmo rizika, kuomet transformaciniai lyderiai būna pernelyg optimistiški ir nepakankamai įvertina galimas rizikas, o tai gali lemti blogus sprendimus ir neigiamas pasekmes. Todėl transformacinės lyderystės dimensijos, susidedančios iš idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos, intelektualaus stimuliavimo ir individualaus dėmesio, vaidina lemiamą vaidmenį formuojant lyderystės stilių, kuris ne tik skatina pokyčius, bet ir padeda efektyviai valdyti su pokyčiais susijusias rizikas (Alessa, 2021). Transformaciniai lyderiai pateikia viziją, kuri sukuria entuziazmą darbuotojams (įkvepianti motyvacija), teikia paramą savo pavaldiniams per savo charizmą (idealizuota įtaka), atkreipia dėmesį į darbuotojų individualius poreikius ir reaguoja į jų problemas (individualus dėmesys) bei skatina kitokią mąstymą ir naujoves organizacijoje (intelektualus stimuliavimas) (Savovic, 2017). Lipinskienės (2012) teigimu, transformacinė lyderystė padeda suvienyti darbuotojus dirbti organizacijos labui, o ne tik savo asmeniniams interesams. Norint pasiekti teigiamų rezultatų, sumažinti darbuotojų pasipriešinimą, transformaciniams lyderiams rekomenduojama įgyvendinti vadinamąjį „Keturių I“ principą (žr. 1 pav.):



1 pav. „Keturių I“ principas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis D. Lipinskiene, 2012

- **Idealizuota įtaka** teigiamai veikia sekėjų įsitraukimą į organizacijos veiklą, daugiau laikomasi organizacijos vertybių ir tikslų. Kuomet sekėjai yra emociškai susiję su organizacija, tai lemia jų norą dirbti ir formuoja emocinį įsipareigojimą (Olesia, Namusonge ir Iravo, 2015). Šioje dimensijoje lyderiai veikia kaip sektini pavyzdžiai, kuriais labai žavisi, juos gerbia ir kuriais pasitiki jų sekėjai. Sekėjai susitapatina su lyderiais ir stengiasi juos mėgdžioti. Tokie lyderiai kelia susižavėjimą, pasitikėjimą ir pagarbą. Vienas svarbiausių dalykų, patenkinti kitų žmonių poreikius, apribojant savuosius (Lipinskiene, 2012). Lyderiai, turintys didelę idealizuotą įtaką, yra pasirengę rizikuoti ir yra nuoseklūs, o ne savavališki, demonstruodami aukštus etinio ir moralinio elgesio standartus (Bass ir Riggio, 2014).
- **Įkvepianti motyvacija** įgalina lyderį įkvėpti ir motyvuoti sekėjus, kylant aukščiau savo interesų ir pereiti prie kolektyvinių organizacijos interesų, didinant grupės dviasią (Okoli ir kt., 2021). Savo elgesiu transformaciniai lyderiai įkvepia sekėjus. Dėl šios priežasties darbuotojai savo atliekamuose darbuose jaučia vertę ir prasmę. Jie sukuria komandiškumo dviasią, skatina entuziazmą bei optimizmą. Tokie lyderiai turi aiškią savo viziją, kurią perteikia savo sekėjams (Lipinskiene, 2012).
- **Individualizuotas dėmesys** yra dar viena transformacinės lyderystės dimensija, kai lyderis skiria ypatingą dėmesį ir elgiasi su kiekvienu darbuotoju individualiai (Widodo ir Mawarto, 2020). Dėl to transformaciniai lyderiai gali padėti darbuotojams tobulėti, nes jie moko ir pataria savo pavaldiniams, atsižvelgiant į kiekvieno asmeninius poreikius (Alqatawenh, 2018). Transformaciniai lyderiai gali kreiptis į savo sekėjus kaip į asmenybę, atsižvelgdami į jų norus ir įgūdžius, taip pat rodydami rūpestį ir susidomėjimą kiekvienu atskiru sekėju, taip padėdami jiems ugdyti savo gebėjimus (Busari ir kt., 2020). Individualizuotas dėmesys skatina pavaldinius demonstruoti teigiamus įsitikinimus, kad jie išsaugo savo stipriąsias puses, aktyviai palaiko ir ugdo konstruktyvų elgesį (Chen ir kt., 2022). Pasak Busari ir kt. (2020), kuo kūrybiškesnis vadovas vadovauja darbuotojui, tuo geresnis darbuotojo darbas. Tai visiškai tarpininkauja tarp sąveikos teisingumo ir įtakos darbuotojo rezultatams, jei kiekvienas darbuotojas patiria malonumo jausmą iš vadovybės ir vadovybės asmeninio atlygio (Khan ir kt., 2020). Be to, darbuotojų pasitenkinimas smarkiai išauga, kai vadovai ypatingą dėmesį skiria kiekvieno darbuotojo tobulėjimo poreikiams, taip užmezgant su jais asmeninį ryšį. Šie lyderiai tarnauja kaip patarėjai arba mokytojai, individualiai patenkindami sekėjų problemas ir poreikius (Khalil ir Sahibzadah, 2017). Anot Okafor ir Egboka (2021), darbdaviai turėtų stebėti ir bendradarbiauti su pavaldiniais, kad nustatytų jų skirtingas asmenybes, o tai padės taikyti pritaikytus metodus skiriant jiems pareigas ir atsakomybę.

- **Intelektualus stimuliavimas** yra susijęs su lyderių vaidmeniu skatinant naujoves ir savo sekėjų kūrybiškumą kvestionuojant prielaidas ir naujais būdais sprendžiant senas situacijas (Bass ir Riggio, 2014). Šiuo aspektu siekiama, kad sekėjai būtų inovatyvūs, naujai vertintų esamas problemas ir gebėtų jas spręsti. Transformacinis lyderis puoselėja ir skatina kūrybiškumą bei naujų idėjų generavimą, vengia viešos kritikos komandos nariams (Lipinskienė, 2012).

Iqbal, Zaman ir kt. (2019) teigia, kad visos keturios transformacinės lyderystės dimensijos turi reikšmę pokyčių sėkmei. Pasak Ghasabeh, Soosay, ir kt. (2015), transformaciniai lyderiai per intelektualinio stimuliavimo dimensiją palengvina naujų žinių, koncepcijų, idėjų ir inovacijų kūrimą organizacijose. Taip pat autoriai Amor, Vazquez ir Faína, (2019) sutaria, kad intelektualus stimuliavimas ir individualus dėmesys leidžia sukurti palankų mikroklimatą bei skatina aukštą įsitraukimo lygį į darbą ir stiprina sekėjų vidinę motyvaciją.

Toliau šiame darbe didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sampratai ir analizei.

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinė lyderystė – tai procesas, kuris leidžia keisti ir transformuoti žmones. Norint pasiekti teigiamų rezultatų, sumažinti darbuotojų pasipriešinimą, transformaciniams lyderiams rekomenduojama įgyvendinti šias dimensijas: idealizuota įtaka – lyderiai, turintys didelę idealizuotą įtaką, yra pasirengę rizikuoti ir yra nuoseklūs, o ne savavališki, demonstruodami aukštus etinio ir moralinio elgesio standartus; įkvepianti motyvacija – lyderiai turi aiškią savo viziją, kurią perteikia savo sekėjams; individualizuotas dėmesys – lyderiai skiria ypatingą dėmesį ir elgiasi su kiekvienu darbuotoju individualiai; intelektualus stimuliavimas – lyderiai puoselėja ir skatina kūrybiškumą bei naujų idėjų generavimą, vengia viešos kritikos komandos nariams.

1. 2. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje samprata ir tipologijos

Pasipriešinimą pokyčiams galima laikyti didžiausia kliūtimi pokyčių sėkmei, kuri kyla ne tik darbuotojams, kuriuos pokyčiai tiesiogiai veikia, bet ir žemesnio lygio vadovams, kurie paprastai atlieka esminį vaidmenį įgyvendinant pokyčius (Al-Haddad, Kotnour, 2015). Pirmą kartą pasipriešinimą pokyčiams sąvoką inicijavo Lewin 1940 m. (Damawan ir Azizah, 2019). Pasak Lewin (1945), bet koks pokytis yra procesas, kuriame sistema pereina nuo esamos pusiausvyros būsenos link norimos būsenos. Šiame procese gali atsirasti pasipriešinimas, nes sistema siekia išlaikyti savo pradinę pusiausvyrą. Pokyčiai sukelia jėgų pusiausvyros pertrūkumą, kur varomosios jėgos (skatinančios pokytį) susiduria su ribojančiomis jėgomis (kurios nori išlaikyti senąją būseną). Šių jėgų balansas lemia, kaip efektyviai įvyksta pokytis ir kiek pasipriešinimo jis sukels. Antony, Sony ir kt. (2022) tyrimo autoriai teigia, kad pagrindiniai organizacinių pokyčių įgyvendinimo nesėkmių veiksniai gali būti šie: vadovybės įsipareigojimo ir paramos trūkumas, komunikacijos stoka, darbuotojų apmokymo ir švietimo bei darbuotojų įsitraukimo trūkumas, ir atlygio, pripažinimo sistemos trūkumas. Taip pat vienas iš veiksmų įvardinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

Žemiau pateikiama moksliniuose šaltiniuose randama įvairių autorių įvardijama pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje samprata (žr. 1.2.1 lentelę).

Pasipriešinimo pokyčiams samprata

Šaltinis	Apibrėžtys	Pagrindinės kategorijos
S. K. Piderit, 2000, 784 psl.	Pasipriešinimas pokyčiams – tai nepaklusnumas, įprotis rutinai	Nepaklusnumas, rutina
M. Choi, 2011, 481 psl.	Pasipriešinimas pokyčiams – tai nesugebėjimas priimti pokyčius, keliančius grėsmę asmenų interesams, kurie trukdo siekti organizacijos tikslų. Darbuotojams tai psichologinė būsena, kuri daro įtaką pokyčių iniciatyvų organizacijose sėkmei	Psichologinė būsena, grėsmė, nesugebėjimas
S. Videikienė ir L. Šimanskienė, 2014, 110 psl.	Pasipriešinimas pokyčiams paprastai apibrėžiamas kaip elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos status quo arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius	Negatyvus darbuotojų požiūris, ar neproduktyvus jų elgesys
J. Urbanovič ir J. Navickaitė, 2016, 83 psl.	Pasipriešinimas pokyčiams – tai nenoras imtis papildomų pareigų ar naujų vaidmenų	Nenoras
M. Nakhoda ir S. Tajik 2017, 539 psl.	Bet koks elgesys ar reakcija, kurią žmogus parodo susidūręs su pokyčiais; elgesys ar reakcija, dėl kurios nutraukiamas arba sulėtėja keitimosi procesas	Elgesys, pokyčiai, reakcija
Sh. Oreg ir Y. Berson, 2018, 242 psl.	Pasipriešinimas pokyčiams – tai darbuotojo lūkesčių neatitikimas požiūriams, vertybėms ar ankstesnei patirčiai, taip pat gali trikdyti įprastą rutiną, kurią pakeičia nauji organizaciniai reikalavimai	Rutina, požiūriai, vertybės
L. Sluis, L. Caluwe ir kt., 2019, 3 psl.	Pasipriešinimas – tai atsispyrimas pokyčiams, kurie, darbuotojų nuomone, viršija jų gebėjimus bei įprotis prie rutinos	Baimė, kad viršija gebėjimus bei įprotis prie rutinos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

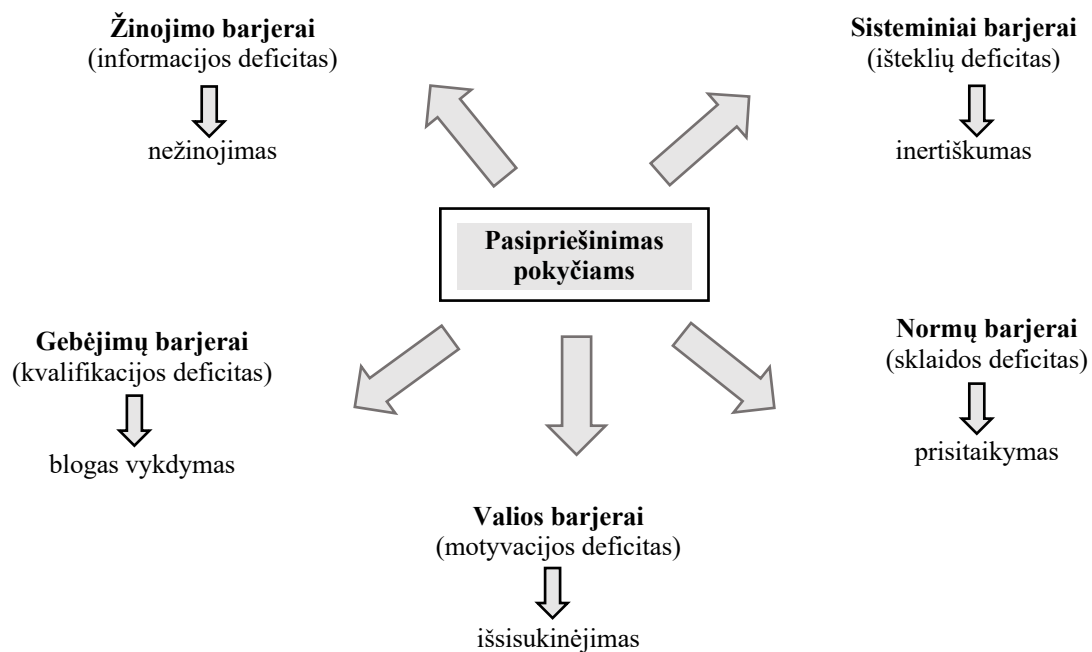
Analizuojant lentelėje pateiktų autorių pasipriešinimo pokyčiams sampratą, galima teigti, kad pasipriešinimas pokyčiams kyla iš darbuotojo vidinių savybių. Juos neramina būsimi pokyčiai, nerimą kelia nežinomybė bei rutinos praradimas. Terminas „rutina“ įprastai yra apibrėžiamas kaip ilgą laiką nekintantis įprotis arba tam tikras veiklos būdas. Todėl darbuotojams sunku atsiriboti nuo kasdienės rutinos, pakeisti įprastinę aplinką ir išeiti už komforto zonos ribų.

Pasak Fritzenschaft (2014, p. 79.), pasipriešinimą pokyčiams galima apibūdinti kaip: „[...] esminis pokyčių blokas ir pagrindinė priežastis, kodėl pokyčiai nesiseka arba neįgyvendinami“. Tai atsiranda dėl įvairių veiksnių, susijusių su darbuotojų baime, nesuvokimu apie pokyčių naudą, pasitikėjimo trūkumu ir netinkamu pokyčių valdymu. Literatūroje vyrauja nuomonė, kad pasipriešinimo tikimasi kiekviename pokyčių procese ir tai yra laikoma natūralia pokyčių dalimi. Ankstesni tyrimai rodo, kad pasipriešinimas atsiranda organizacijai pereinant nuo „žinomos“ pozicijos link „nežinomybės“ (Zafar ir Naveed, 2014; Singh ir kt., 2012). Dalis mokslininkų pasipriešinimą laikė iš neigiamos pusės, o šiuolaikinių požiūrių mokslininkai žiūri iš teigiamos pusės, teigdami, kad lyderiai puikiai suvokia pasipriešinimo egzistavimą ir atranda būdų, kaip sumažinti darbuotojų pasipriešinimą bei paskatinti juos dalyvauti pokyčių inicijavime ir įgyvendinime (Sluis, Caluwe ir kt. 2019; Oreg ir Berson, 2018; Satell, 2016). Darbuotojai susiformuoja pirminius lūkesčius, įsivaizduojamą pokyčių naudą visai organizacijai dar ankstyvuosiuose organizacinių pokyčių etapuose. Nesvarbu pokytis laikomas didelio ar mažo masto. Kiek vėliau iškyla klausimas, kaip tas pokytis paveiks juos pačius, ar jų darbą bei kokią naudą iš planuojamo pokyčio gaus patys darbuotojai. Jei vadovai neturi atsakymo į šiuos

klausimus, darbuotojų produktyvumas ims mažėti. Dėl informacijos stokos darbuotojai pokyčius gali interpretuoti neteisingai, tokiu būdu užkertant kelią organizacinių pokyčių įgyvendinimo sėkmei (Zafar ir Naveed, 2014; Sorre, 2016). Žmonės skirtingai demonstruoja pasipriešinimą pokyčiams, nes vieni yra ištvermingi, o kiti – ne. Darbuotojai, suvokiantys, kad pokyčiai gali būti naudingi jų produktyvumui bei karjerai, labiau tikėtina, kad jie parodys įsipareigojimą ir išliks įsitraukę į paskirtų užduočių vykdymą (Brown ir Harvey, 2018; Helpap, 2016).

Piderit (2000) teigia, kad pasipriešinimas pokyčiams reiškia požiūrį, kuris pasireiškia per: kognityvinį, afektinį, elgsenos dimensijas. Afektinį komponentą galima sieti su žmogaus jausmais (pvz., pyktis, nerimas). Elgsenos komponentas apima veiksmų arba ketinimų reakciją į pokyčius (pvz., atsisakymas dirbti, ginčas dėl nuomonių nesutapimo). Kognityvinis apima tai, ką žmogus galvoja apie pokyčius (pvz., keliama klausimai „Ar man bus naudinga?“, „Ar tai būtina?“). Taigi, kognityvinė dimensija apibūdina vartotojo pastangas, susijusias su psichinėmis veiklomis, tokiomis kaip refleksija, motyvavimas, mąstymas, patirties metu. Šios trys dimensijos yra tarpusavyje susijusios, o tai reiškia, kad tai, ką asmenys galvoja ir jaučia dėl konkretaus pokyčio, lemia jų elgesį su pokyčiu (Amarantou ir kt., 2018). Nepaisant to, komponentai turi ir skirtumų – kiekvienas išryškina skirtingą pasipriešinimo reiškinių aspektą (Oreg, 2006).

Grybiene ir Šimbelis (2005) išskiria pagrindinius barjerus, kurie skatina pasipriešinimą pokyčiams: žinios, gebėjimas, valia, normos ir sisteminiai barjerai (žr. 2 pav.).



2 pav. Pasipriešinimas pokyčiams barjerai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Grybiene ir D. Šimbeliu, 2005

- Žinių barjerai – tai „nepažinimas“: trūkumas žinių ir/arba noro įsitraukti į naujas veiklas, pokyčius.
- Gebėjimų barjerai – tai „negebėjimas“: trūksta gebėjimų bei pasirengimo formuoti pokyčius. Gebėjimų deficitas kyla dėl kvalifikacijos stokos, todėl, prieš vykstant pokyčiams, darbuotojai turi būti tiksliai ir išsamiai informuoti apie būsimus pokyčius.

- Valios barjerai – tai „nenoras“: asmens elgesys priklauso nuo jo motyvacijos bei elgesio tikslų.
- Normų barjerai – „neprivalėjimas“: organizacijoje egzistuoja tam tikros savaime suprantamos normos, kurios lemia darbuotojų veiklą, galimybes. Dažnu atveju ne iki galo išnaudojamas darbuotojų potencialas. Normas diegia ir įtvirtina veikiantys vadovai, todėl pokyčiai reikalauja naujoviškos vadovavimo sampratos.
- Sisteminiai barjerai – tai išteklių deficitas: pavieniai asmenys arba grupės dėl išteklių (pinigai, patalpos, disponuojamo laiko trūkumas) negali siekti ir įgyvendinti numatomų tikslų. Tokios situacinės kaitos procesų aplinkybės yra itin reikšmingos, nes pokyčiams būtina papildoma motyvacija, padidintos su darbu susijusios pastangos.

Žinių, gebėjimų, valios barjerai, sukeliantys pasipriešinimą pokyčiams, priskiriami žmogiškiesiems veiksniams. Sisteminiai barjerai – institucinėms kategorijoms, o normų barjerai pažymi ir žmogiškuosius veiksnius, ir institucines sąlygas. Visi minėti barjerai nėra vienas nuo kito priklausomi, bet vienas kitam turi reikšmės ir vienas kitą stiprina (Thom ir Ritz, 2004). Todėl labai svarbu įsitikinti, ar pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra žmogiškųjų, ar sistemos veiksmų, nes nuo to priklausys konstruktyvių pasipriešinimo pokyčiams priemonių parinkimas.

Panašiai Warrick (2023) išskiria priežastis, dėl kurių darbuotojas priešinas pokyčiams:

1. **Nežinomybės baimė:** žmonės linkę išlaikyti pažįstamus dalykus, nes jaučiasi gerai ir bijo nežinomybės, kuri yra susijusi su netikrumu dėl ateities, sukelia nerimą ir pasipriešinimą.
2. **Įpročiai:** skirtingi mokymosi lygiai rodo, kad elgesio modeliai lemia žmonių reakciją.
3. **Suvokiamas praradimas:** darbuotojai pokyčius gali suvokti kaip grėsmę savo darbo saugumui, statusui arba susipažinimui su savo darbo aplinka.
4. **Pasitikėjimo trūkumas:** nepasitikėjimas organizacijos lyderiais ar pokyčių procesu gali sukelti pasipriešinimą.
5. **Autonomijos praradimas:** darbuotojai gali priešintis, kai jaučia, kad sumažėja jų savarankiškumas ir darbo kontrolė.

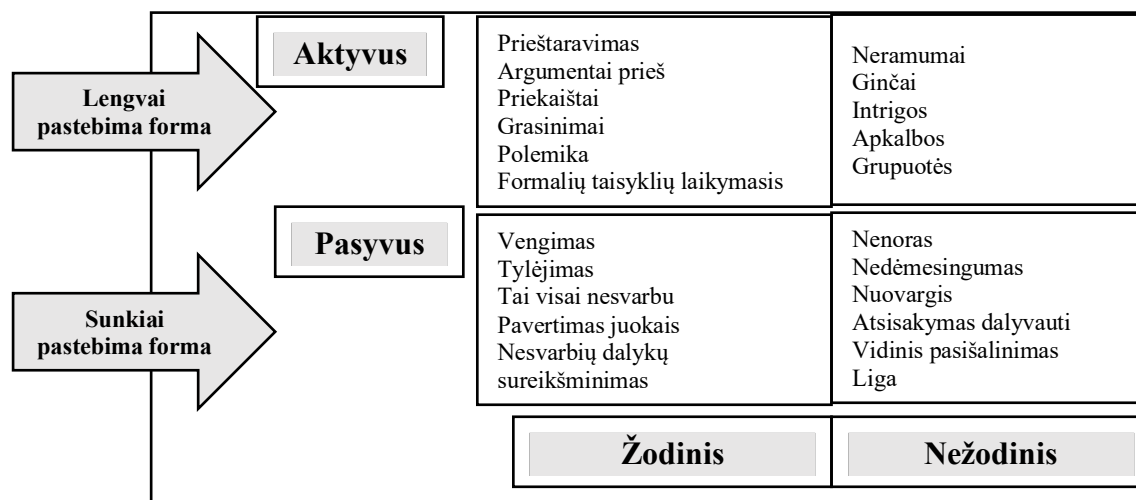
Darbuotojai dažnai netiki pokyčių nauda, jie nori gauti patikimą informaciją, pradeda pykti, jaučiasi daug prarandantys, susiduria su depresinėmis nuotaikomis. Oreg (2003) išskiria šešis pagrindinius pasipriešinimo aspektus, kurie kyla iš individo.

1. **Nenoras prarasti kontrolę** – asmenys gali priešintis dėl baimės prarasti kontrolę dėl pokyčių, kurie yra primetami, o ne pačio inicijuojami.
2. **Kognityvinis rigidiškumas** – asmenys pasižymi nelankstumu, uždarumu ir mažiau geba prisitaikyti prie neįprastų situacijų.
3. **Psichologinio atsparumo stoka** – mažiau atsparūs asmenys nelinkę daryti pokyčių, kadangi reikėtų pripažinti praeityje padarytas klaidas.
4. **Negebėjimas prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių** – negebėjimas prisitaikyti prie pakitusio darbo krūvio, naujų užduočių. Net asmenys, kurie linkę prisitaikyti, gali priešintis, vien dėl nustatyto laiko prisitaikymui.
5. **Konservatyvumas, pastovumo siekimas** – individų nenoras taikyti naujoves, keistis.
6. **Nenoras atsisakyti senų įpročių** – rutinos siekis, naujos, nepažįstamos situacijos bei dirgikliai kelia stresą.

Kai kurie iš aukščiau Oreg (2003) pateiktų aspektų yra panaudoti kiekybiniui tyrimui atlikti: nenoras prarasti kontrolę, kognityvinis rigidiškumas, psichologinio atsparumo stoka bei nenoras atsisakyti senų įpročių.

Pasipriešinimas pokyčiams gali būti skirstomas į tris lygius: organizacinį, grupės ir individo lygį. Organizacijos lygio pasipriešinimas kyla dėl galios, konflikto, funkcijų suvokimo ar organizacinės kultūros. Pasipriešinimas gali kilti tarp skirtingų skyrių, kuomet pokytis naudingas vienam skyriui, o kitam gali sukelti neigiamų padarinių. Tokiu būdu darbuotojai organizacijoje pokytį gali matyti skirtingu požiūrio kampu. Pasipriešinimas grupės lygyje gali kilti dėl grupėje nusistovėjusių normų. Vienas pavyzdžių, kai pasikeičia grupės narių vaidmuo arba užduotys grupėje. Individo lygio pasipriešinimas yra susijęs su neužtikrintumu bei nežinomybe, ar įpročiais, kai darbuotojai jaučiasi komfortiškai atlikdami kasdieninius darbus ir nenori nieko keisti (Singh ir kt. 2012).

Kaip teigia Valackienė (2003), pasipriešinimo atpažinimas sukelia keblumų dėl jo pasireiškimo formų įvairovės. Pasipriešinimo pagrindinius požymius minėta autorė siūlo atpažinti ir įvertinti pagal 4-is aspektus: aktyvų, pasyvų, žodinį ir nežodinį (žr. 3 pav.).



3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Grybiene ir D. Šimbeliu, 2005

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams formas, akivaizdžiausias yra aktyvus žodinis pasipriešinimas, nes atvirai prieštaraujama pokyčiams bei galima pastebėti darbuotojų nepasitenkinimą. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas pasireiškia neramumais, ginčiais, intrigomis, apkalbomis. Taip pat galima darbuotojų gruputės suaktyvėjimo veikla. Sunkiau atpažinti pasipriešinimą, kuris pasireiškia pasyvia žodine forma, nes darbuotojai tiesiogiai nepasako savo nuogastavimų, vengia pokyčių įvairiais metodais. Sunkiausia pasipriešinimo pokyčiams forma, tai pasyvus nežodinis pasipriešinimas, nes jo požymius galima suprasti klaidingai bei netinkamai įvertinti. Šiuo atveju darbuotojai tiesiog nenori pokyčių.

Pasipriešinimo pokyčiams procesas negali būti efektyviai valdomas, jei lyderiai neskirs dėmesio organizacijos darbuotojų požiūriui ir elgsenos visumai. Nedelcu ir Busu (2016) išskyrė pagrindinius pasipriešinimo pokyčiams veiksnus ir priemones, kuriomis galima valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams (žr. 1.2.2 lentelę).

Pasipriešinimo pokyčiams veiksniai ir priemonės jiems valdyti

Pasipriešinimo veiksniai	Valdymo priemonės
Pokyčių būtinumo nesuvokimas	Aiškiai suformuluota vizija Užtikrinta nuolatinė komunikacija Pavyzdžio rodymas
Pasiruošimo trūkumas	Darbuotojams suteikti galimybę dalyvauti darbo grupėse, darbinėse sesijose Duoti laiko susitaikyti su pokyčių idėja Atvirai kalbėtis su darbuotojais Organizuoti reikiamus mokymus Įgalinti padalinių vadovus aktyviai įsitraukti ir padėti darbuotojams
Organizacijos statuso praradimas	Kalbėtis ne apie praeitį, o apie ateities planus ir rezultatus
Baimė dėl pernelyg didelės kontrolės	Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą Bendrauti atvirai, konsultuoti, atsakyti į rūpimus klausimus
Asmeninės baimės	Suteikti sąlygas savęs ugdymui Kurti pozityvią atmosferą
Padidėjęs darbo krūvis	Peržiūrėti organizacijos veiklą procesus, juos optimizuoti Apdovanojimų, motyvacijos už rezultatus įdiegimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A., C. Nedelcu ir C. Busu, 2016

Taigi, priklausomai nuo asmenybės savybių, kiekvienas žmogus pokyčius priima skirtingai. Juk kiekvienas individas yra unikalus sutvėrimas, turintis ne tik skirtingą išvaizdą, bet ir savitą pasaulėžiūrą. Vieni mėgsta dalintis emocijomis su visais aplinkiniais, o kiti jas užsklendžia giliai savyje. Galbūt dėl to, kad žmonių įvairovė didelė, bendravimas tampa sudėtinga užduotimi, ne visuomet duodantis norimus rezultatus, pokyčius. Kuo labiau darbuotojai yra įtraukti į pokyčio įgyvendinimą, tuo mažesnis turėtų būti jų pasipriešinimas (Giangreco ir Peccei, 2005).

Kaip teigia Garad ir Haryono (2022), organizacijos susiduria su daugybe iššūkių ir sunkumų, kaip susidoroti ir kaip prisitaikyti. Tačiau transformacinė lyderystė, suteikianti darbuotojams aiškų tikslą ir motyvaciją, gali būti svarbi priemonė įveikiant pasipriešinimą pokyčiams ir užtikrinant sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Organizacijos turi įgyvendinti pokyčius, kurie leistų prisitaikyti prie išorinių situacijų ir efektyviai integruoti vidines sąlygas, užtikrinant sėkmingą organizacijos veiklą (Battistelli ir kt., 2013). Šie pokyčiai linkę išbalansuoti darbuotojo kasdienybę, priverčiant juos kurti įvairias užduotis, naudoti naujus išteklius ir keisti komandinio darbo stilių (Groves, 2016). Visa tai gali sukelti darbuotojams stresą, ypač jei jie mano, jog pokyčiai yra nelengvi ir darantys įtaką jų individualiems rezultatams (Onyeneke ir Abe, 2021). Pasipriešinimą pokyčiams nagrinėjęs Burnes (2015) teigia, kad pasipriešinimas pokyčiams atsiranda ne iš individų, o dėl konteksto, kuriame vyksta pokyčiai. Pavyzdžiui, pasipriešinimas dažnai kyla tiems darbuotojams, kuriems sunku atsisakyti savųjų išbandytų metodų ir bijo nežinomybės (Saleh ir Khine, 2014). Taip pat darbuotojų pasipriešinimas vyksta dėl baimės, kad bus daugiau darbo, taip pat dėl nepasitikėjimo savo kompetencija, per mažo informacijos kiekio bei dėl to, kad darbuotojai nesupranta kam tie pokyčiai yra skirti (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020). Įkvėpimas ir kolektyvinė vizija transformaciniams lyderiams suteikia galimybę žvelgti į ateitį ir tikėti, kad komandinis darbas ir organizacinis įsipareigojimas pasiekia neįmanomus

dalykus bei organizacijos sėkmę. Iššūkis procesui: transformaciniai lyderiai visada ieško naujų galimybių ir yra pasirengę keisti esamą situaciją, jie diegia naujoves ir išbando naujus darbo metodus bei įrankius. Transformacinės lyderystės stilius atsispindi per socialinius rezultatus, organizacijos veiklą, klientų pasitenkinimą. Darbuotojų gerovę lyderiai įkvepia savo komandos narius siekti tobulumo ir suderinti savo pastangas, kad atitiktų veiklos standartus (įkvepianti motyvacija), suteikia tikslo jausmą ir perteikia viziją bei vertybes (idealizuota įtaka), palaiko savo komandos narius siekti augimo ir problemų sprendimų (intelektualus stimuliavimas) bei individualus jų poreikių tenkinimas (individualus svarstymas) (Garad, Haryono, 2022). Todėl kitame poskyryje nagrinėjama šių minėtų aspektų bei darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos.

Apibendrinant galima teigti, kad pasipriešinimas pokyčiams – tai elgesys ar reakcija, kurią žmogus parodo susidūręs su pokyčiais, nepaklusnumu. Pasipriešinimas gali būti organizacinio, grupės arba individo lygio. Individas priešinas dėl nežinomybės baimės, įpročių, suvokiamo praradimo, pasitikėjimo trūkumo, autonomijos praradimo, nenoro prarasti kontrolę, kognityvinio rigidiškumo, psichologinės atsparumo stokos, negebėjimo prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, konservatyvumo bei pastovumo siekio.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodo pristatymas

Kiekvienas tyrimo metodas turi turėti teorinį pagrindą, mokslškai pagrįstą. Ieškant efektyvių tyrimo metodų, objektyvių naujų žinių gavimo būdų, visų pirma turi būti metodologiškai pagrįsta, o antra – turi būti informatyvu ir patikima (validumas).

Siekiant ištirti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raišką transformacinės lyderystės kontekste, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Pasak Kardelio (2017), kiekybiniam tyrimui būdingesnis siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius dydžius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai, duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna suplanuotos dar prieš tyrimą. Tyrimo metu buvo taikomas standartizuotos apklausos elektroniniu būdu (anketavimo) metodas, pagal kurį surinkti duomenys panaudoti išvadoms pateikti. Buvo taikyta patogioji imtis, kuomet į imtį įtraukiami pirmi pasitaikę populiacijos elementai arba lengviausiai prieinama populiacijos dalis. Gera sudaryta atranka užtikrina, kad, tyrimą pakartojus su kitais tos pačios populiacijos elementais, gauti rezultatai su nedidele paklaida bus panašūs.

1. **Tyrimo tipas:** kiekybinis tyrimas.
2. **Tyrimo tikslas:** išsiaiškinti, kaip įvairūs transformacinės lyderystės aspektai veikia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.
3. **Tyrimo instrumentas:** anketa buvo platinama interneto platformoje „Mano apklausa“ (<https://www.manoapklausa.lt/apklausa/1719452691/>) ir socialiniame tinkle „Facebook“. Šis metodas leidžia pasiekti didelį respondentų skaičių, užtikrinant platų geografinį pasiekiamumą ir skirtingo amžiaus grupes.
4. **Tyrimo imtis:** 383, tikslinė grupė – asmenys, dirbantys Šiaulių m.
5. **Tyrimo laikotarpis:** duomenys buvo renkami nuo 2024 m. lapkričio mėn. 25 d. iki gruodžio 16 d.
6. **Duomenų rinkimo būdas:** respondentai užpildo apklausą (žr. 1 priedą) internetu, atsakydami į uždaro tipo klausimus ir pateikdami savo nuomonę. Apklausos atlikimo sertifikatas pateikiamas 2 priede.
7. **Duomenų apdorojimas:** surinkti apklausos duomenys buvo apdorojami naudojant „Excel“, SPSS programas, kuriose atlikta statistinė analizė ir pateikti rezultatai.

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Atliekant kiekybinį tyrimą, buvo atsižvelgta ir laikomasi svarbiausių socialinių mokslų krypties tyrimams skirtų etikos principų: privatumo, konfidencialumo, savanoriškumo, tyrimo naudingumo, pagarbos asmeniui ir jo geranoriškumui. Elektroniniu būdu pateikiant respondentams klausimyną, buvo aiškiai pristatyta darbo tema, paaiškintas tyrimo tikslas, rezultatų panaudojimas ir garantuojamas konfidencialumas. Pasak Kardelio (2017), siekiant išvengti tyrimo metu dažniausiai kylančių etikos problemų, tokių kaip privatumo, anonimiškumo, konfidencialumo, išdavystės, apgaulės pažeidimų, anketos įvadinėje dalyje buvo pristatytas tyrimo tikslas, jo svarba. Klausimyno

anonimiškumą ir konfidencialumą garantuoja atsakymai be asmens duomenų pateikimo. Klausimyną sudarė transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiui vertinimo skalės. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiui skalė sudaryta pagal Oreg (2003) tyrimą „Pasipriešinimas pokyčiams: individualių skirtumų priemonių kūrimas“. Taip pat dalis lyderystės elementų buvo pritaikyti pagal „Asmeninių savybių ir transformacinio vadovavimo dimensijų sąsają tyrimas“ tyrimą, parengtą Dubinsky, Yammarino ir kt. (1995), kurie analizuoja ryšius tarp asmeninių charakteristikų ir transformacinės lyderystės aspektų (žr. 2.2.1 lentelę).

2.2.1 lentelė

Tyrimo instrumento struktūra

Pasipriešinimo pokyčiams elementai	Teiginiai	Kategorijos	Autoriai
1. Rutinos ir pastovumo siekis	1. Paprastai pokyčius vertinu kaip neigiamą dalyką 2. Aš teikiu pirmenybę stabiliai rutinai, o ne pokyčių potyriams 3. Man patinka daryti tuos pačius dalykus, o ne išbandyti naujus 4. Kai mano gyvenime susiformuoja rutina, aš ieškau būdų kaip ją pakeisti 5. Mėgstu patirti naujoves ir pokyčius savo gyvenime	Nenoras atsisakyti senų įpročių	Oreg, 2003, 682 psl.
2. Emocijų raiška	1. Apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe 2. Kai viskas vyksta ne pagal planą, aš nerimauju 3. Jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo 4. Jei manęs iš anksto neinformuotų, kad keisis terminų grafikas, dar nesužinojęs koks pokytis manęs laukia, aš jausčiau pasipriešinimą	Psichologinis atsparumas, nenoras prarasti kontrolę	Oreg, 2003, 682 psl.
3. Trumpalaikis požiūris į pokyčius	1. Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas 2. Kai verčia mane ką nors pakeisti, aš linkęs tam priešintis, net jei ir manau, kad pokytis ilginiui gali būti naudingas 3. Susidaręs planus, greičiausiai jų nekeisčiau	Nenoras prarasti kontrolę	Oreg, 2003, 682 psl.
4. Kognityvinis rigidiškumas	1. Sunkiai keičiu savo nuomonę 2. Aš dažnai persigalvoju 3. Mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia	Nenoras keisti nusistovėjusių įsitikinimų	Oreg, 2003, 682 psl.
Transformacinės lyderystės elementai			
5. Intelektualus stimuliavimas	1. Įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais 2. Įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų 3. Skatina permąstyti net tuos dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų	Mąstymo skatinimas, nauji požiūriai	Dubinsky, Yammarino ir kt., 1995, 335 psl.

Lentelės tęsinys 25 psl.

2.2.1 lentelės tęsinys

6. Individualus dėmesys	1. Visuomet skiria dėmesį darbuotojams 2. Išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti 3. Parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai	Asmeninis dėmesys, individualių poreikių supratimas ir atsižvelgimas, įvertinimas	Dubinsky, Yammarino ir kt., 1995, 335 psl.
7. Įkvepianti motyvacija	1. Vizija dėl organizacijos mane motyvuoja 2. Mano darbui kelia aukštus standartus 3. Visuomet randa būdų kaip mane paskatinti	Motyvavimas, paskatinimas darbuotojo siekiams	Dubinsky, Yammarino ir kt., 1995, 335 psl.

Tyrimo instrumento struktūros lentelės apibendrinimas:

Pasipriešinimo pokyčiui skalė:

- Rutinos ir pastovumo siekis – anketoje vertintas penkiais teiginiais, susijusiais su rutinos įtraukimu į gyvenimą (pvz., „Aš teikiu pirmenybę stabiliai rutinai, o ne pokyčių potyriams“). Šis teiginys apėmė „nenoras atsisakyti senų įpročių kategoriją“.
- Emocijų raiška – anketoje vertintas keturiais teiginiais, kurie atspindi emocines reakcijas į primetamus pokyčius (pvz., „Kai viskas vyksta ne pagal planą, aš nerimauju“, „Apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe“). Šie teiginiai sujungė „psichologinio atsparumo“ ir „nenoro prarasti kontrolę“ kategorijas.
- Trumpalaikis požiūris į pokyčius – anketoje vertintas trimis teiginiais, kurie nusako trumpalaikį dėmesį sprendžiant pokyčius (pvz., „Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas“, „Susidaręs planas, greičiausiai jį nekeisčiau“). Šiuos teiginius galima priskirti prie „nenoras prarasti kontrolę“ kategorijos.
- Kognityvinis rigidiškumas – anketoje vertintas trimis teiginiais, nurodančiais, kaip lengvai ir dažnai žmonės keičia savo nuomonę (pvz., „Aš dažnai persigalvoju“). Šį teiginį galima priskirti prie „nenoras keisti nusistovėjusių įsitikinimų“ kategorijos.

Transformacinės lyderystės skalė:

- Intelektualus stimuliavimas – anketoje vertintas trimis teiginiais, kurie susiję su nauja mąstysena (pvz., „Igalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais“, „Skatina permąstyti net tuos dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų“). Šiuos teiginius galima priskirti prie „mąstymo skatinimas“ bei „nauji požiūriai“ kategorijų.
- Individualus dėmesys – anketoje vertintas trimis teiginiais, kurie susiję su dėmesiu, darbuotojo įvertinimu (pvz., „Visuomet skiria dėmesį darbuotojams“, „Parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai“). Šie teiginiai priskiriami prie asmeninio dėmesio, individualių poreikių ir supratimo, atsižvelgimo bei įvertinimo kategorijų.
- Įkvepianti motyvacija – anketoje vertintas trimis teiginiais, kurie susiję su motyvacija, skatinimu (pvz., „Vizija dėl organizacijos mane motyvuoja“, „Visuomet randa būdų kaip mane paskatinti“). Šiuos teiginius galima priskirti prie motyvavimo, paskatinimo darbuotojų siekiams kategorijų.

Demografinę dalį sudaro 2 klausimai, profesiniai duomenys – 2 klausimai. Iš viso respondentams anketą sudarė 11 (vienuolika) klausimų.

Statistinė duomenų analizė buvo atliekama naudojantis SPSS 20.0.0 for Windows programos paketu bei Microsoft Excel programa. Visi duomenys sudaryti pagal ranginę skalę. Vidinis anketos suderinamumas apskaičiuotas taikant Cronbacho alfa. Cronbacho alfa išreiškiama skaičiumi. Vidinis nuoseklumas turėtų būti nuo 0 iki 1. Jei Cronbacho alfa siekia 0,60, tuomet tinka tyrimams. Tačiau

dažnai norima, kad Cronbacho alfa būtų 0,70 ar daugiau, kad skalę ar klausimų grupę būtų galima laikyti suderinta (Aiken, 2002). Buvo atlikta aprašomoji statistinė analizė, kurios metu apskaičiuoti respondentų atsakymai į teiginius procentais. Reikšmių skirtumams dviejuose nepriklausomose grupėse apskaičiuoti buvo taikomas Mano-Vitnio Vilkoksono kriterijus, Kruskalo-Volisono kriterijus, Kolmogorovo–Smirnov testas. Mano-Vitnio Vilkoksono kriterijus buvo naudojamas palyginimui pagal rangų skalę matuojamą požymį – pavaldumą. Šis kriterijus yra taikomas, kai lyginamos dvi nepriklausomos respondentų grupės. Jeigu $p < 0,05$ – skirtumas tarp dviejų nepriklausomų respondentų imčių (grupių) analizuojamu požimiū yra statistiškai reikšmingas. Jeigu $p \geq 0,05$ – skirtumas statistiškai nereikšmingas. Kolmogorovo–Smirnov testas buvo naudojamas didžiausio skirtumo tarp abiejų imčių sukaupytųjų dažnių skirstinių apskaičiavimui. Iš to sprendžiama, ar skirtumas tarp imčių yra reikšmingas. Kruskalo-Volisono kriterijus taikomas, kai lyginamos trys ar daugiau nepriklausomos imtys – šiuo atveju, pagal lytį, amžių bei darbo laiką. Koreliacijai tarp kintamųjų nustatyti buvo taikytas Spirmeno koreliacijos koeficientas. Spirmeno koreliacija taikoma, kai vertinama dviejų kintamųjų priklausomybės. Koreliacijos koeficientai: mažas poveikis – 0,1–0,3; vidutinis poveikis – 0,3–0,5; didelis (stiprus) poveikis $> 0,5$. Rezultatų skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, jei paklaidos tikimybės reikšmė buvo $p < 0,05$, kai patikimumas 95 proc. (Čekanavičius ir Murauskas, 2014).

Lentelėje (žr. 2.2.2 lentelę) pateiktas klausimyno skalės vidinio nuoseklumo įvertinimas naudojant Cronbacho α koeficientą, kuris parodo, kiek teiginiai vienoje skalėje yra tarpusavyje susiję.

2.2.2 lentelė

Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas

Tiriama sritis	Cronbacho α	Teiginių skaičius skalėje
Rutinos ir pastovumo siekis	0,324	5
Emocijų raiška	0,665	4
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	0,757	3
Kognityvinis rigidiškumas	0,486	3
Intelektualus stimuliavimas	0,675	3
Individualus dėmesys	0,742	3
Įkvepianti motyvacija	0,709	3
Visa anketa	0,795	24

Cronbacho α reikšmės:

Rutinos ir pastovumo siekis: $\alpha = 0,324$ – labai žemas vidinis nuoseklumas, skalė nėra patikima.

Emocijų raiška: $\alpha = 0,665$ – vidutinio lygio vidinis nuoseklumas, ribotai patikima.

Trumpalaikis požiūris į pokyčius: $\alpha = 0,757$ – pakankamai aukštas vidinis nuoseklumas, skalė patikima.

Kognityvinis rigidiškumas: $\alpha = 0,486$ – žemas vidinis nuoseklumas, reikėtų peržiūrėti teiginius.

Intelektualus stimuliavimas: $\alpha = 0,675$ – vidutinio lygio vidinis nuoseklumas, ribotai patikima.

Individualus dėmesys: $\alpha = 0,742$ – pakankamai aukštas vidinis nuoseklumas, skalė patikima.

Įkvepianti motyvacija: $\alpha = 0,709$ – pakankamai aukštas vidinis nuoseklumas, skalė patikima.

Visa anketa: Cronbacho $\alpha = 0,795$ – aukštas vidinis nuoseklumas visam klausimynui, bendra patikimumo vertė yra gera.

Apibendrinant galima teigti, jog rutinos ir pastovumo siekio sritis turi labai žemą patikimumą ($\alpha < 0,5$), todėl reiktų peržiūrėti jos teiginius – galbūt jie nėra nuoseklūs arba tinkamai neatspindi tiriamos srities. Trumpalaikio požiūrio į pokyčius, individualaus dėmesio, įkvepiančios motyvacijos sritys ($\alpha \geq 0,7$) rodo gerą vidinį nuoseklumą ir yra patikimos. Emocijų raiškos ir intelektualaus stimuliavimo sritys (α tarp 0,6 ir 0,7) yra ribotai patikimos ir gali būti tobulinamos. Kognityvinio rigidiškumo sritis su $\alpha = 0,486$ taip pat reikalauja peržiūros, nes jos vidinis nuoseklumas yra žemas. Visa anketa su $\alpha = 0,795$ rodo, kad klausimynas bendrai yra patikimas, tačiau atskiros sritys gali būti optimizuojamos.

Tyrimo imtis – tai tiriamos generalinės aibės dalis, tie generalinės aibės vienetai, kurie dalyvauja tyrime. Vienas esminių tyrimo metodologijos kūrimo klausimų – kiek generalinės aibės vienetų reikia įtraukti į tyrimo imtį. Imties dydis buvo sudarytas naudojant specialią lentelę, kurių duomenys remiasi skaičiavimais pagal specialias matematines formules. Plačiausiai naudojama Krejcie ir Morgan (1970, cit. Cohen, Manion, Morrison, 2000, p. 94.) lentelė, kurioje pateikiami skaičiavimai, koks turėtų būti imties dydis, kad tyrimo rezultatus galima būtų apibendrinti visai generalinei aibei, nustačius 5 proc. paklaidą. Atliekant pakartotinius tyrimus su kitais respondentais yra 95 proc. tikimybė, jog tyrimo rezultatai bus panašūs į pirmojo tyrimo. Cohen, Manion, ir Morrison (2000) pateikia lyginamąją lentelę (žr. 2.2.3 lentelę), kurioje nurodomi imties dydžiai, 95 ir 99 proc. tikslumu (atitinkamai 1 ir 5 proc. paklaida) leidžiantys apibendrinti tyrimo išvadas.

2.2.3 lentelė

Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida

Generalinės imties dydis	Imties paklaida –5% Patikimumo lygmuo – 95% Imties dydis	Imties paklaida –1% Patikimumo lygmuo – 99% Imties dydis
50	44	50
100	79	99
200	132	196
500	217	476
1000	278	907
2000	322	1,661
5000	357	3,311
10 000	370	4,950
20 000	377	6,578
50 000	381	8,195
100 000	383	8,926
1 000 000	384	9,706

Šaltinis: L. Cohen, L. Manion ir Morrison, 2000, p. 95

Oficialiosios statistikos portalo (2024) pateiktais duomenimis, Šiaulių mieste dirbančių asmenų skaičius 2023 m. siekė 57 600. Pagal Cohen, Manion ir Morrison (2000) pateiktą lyginamąją lentelę, nustatant imties dydį iš bendrosios aibės, kai dirbančių asmenų skaičius yra 57 600 arba 100 000, norint gauti reprezentatyvius rezultatus su 95 proc. pasiklovimo lygiu ir ± 5 proc. paklaida, rekomenduojama imtis sudaro 383 respondentus.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimas yra atliktas remiantis reprezentatyvia imtimi, kurioje dalyvauja 383 respondentai, iš viso 57 600 Šiaulių mieste dirbančių asmenų. Remiantis Cohen, Manion ir Morrison (2000) lentelės rekomendacijomis, tokio dydžio imtis užtikrina, kad tyrimo rezultatai būtų patikimi ir apibendrinami visai generalinei aibei su 95 proc. pasiklovimo lygiu ir ± 5

Transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti. Načytė, A.

proc. paklaida. Šie duomenys leidžia daryti pagrįstas išvadas apie transformacinės lyderystės poveikį bei kitas tiriamas savybes, užtikrinant, kad tyrimo išvados būtų reprezentatyvios ir turėtų mokslinį patikimumą.

3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMUI POKYČIAMS MAŽINTI TYRIMO REZULTATAI

3.1 . Transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiui raiška

Kaip teigia Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014), norint apskaičiuoti kiek kartų kintamojo reikšmė pasikartojo statistinėje eilutėje tikslinga sudaryti dažnių lentelę. Procentinis dažnis nurodo, kokią statistinės eilutės dalį procentais sudaro kintamoji reikšmė.

Žemiau pateikiama pasipriešinimo pokyčiui kiekvienos dimensijos vertinimas pagal numatytus teiginius (žr. 3.1.1 lentelę). Išsamesni duomenys pateikti priede nr. 3.

3.1.1 lentelė

Rutinos ir pastovumo siekis

Tiriama sritis	Teiginys		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Rutinos ir pastovumo siekis	Paprastai pokyčius vertinu kaip neigiamą dalyką	Dažnis	16,0	58,0	33,0	26,0	171,0	79,0
		Procentai	4,2	15,1	8,6	6,8	44,6	20,6
	Aš teikiu pirmenybę stabiliai rutinai, o ne pokyčių potyriams	Dažnis	49,0	130,0	66,0	34,0	71,0	33,0
		Procentai	12,8	33,9	17,2	8,9	18,5	8,6
	Man patinka daryti tuos pačius dalykus, o ne išbandyti naujus	Dažnis	43,0	79,0	39,0	27,0	150,0	45,0
		Procentai	11,2	20,6	10,2	7,0	39,2	11,7
	Kai mano gyvenime susiformuoja rutina, aš ieškau būdų kaip ją pakeisti	Dažnis	117,0	154,0	47,0	38,0	25,0	2,0
		Procentai	30,5	40,2	12,3	9,9	6,5	0,5
	Mėgstu patirti naujoves ir pokyčius savo gyvenime	Dažnis	152	128	52	39	8	4
		Procentai	39,7	33,4	13,6	10,2	2,1	1,0

Kaip ir buvo minėta teorinėje dalyje, darbuotojus neramina būsimi pokyčiai, nerimą kelia nežinomybė bei rutinos praradimas. Todėl buvo aktualu išnagrinėti vieną iš analizuojamo reiškinių dimensijų – rutinos ir pastovumo siekis. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, matyti, jog beveik pusę respondentų (44,6 proc.) nesutinka su teiginiu, kad pokyčiai yra neigiamas dalykas, o dalis apklaustųjų visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu (20,6 proc.).

Iš dalies sutinka (33,9 proc.) respondentų, kad pirmenybę teikia stabiliai rutinai, o ne pokyčių potyriams. Panašia procentine išraiška pasiskirstė: „nesutinku“ – 18,5 proc. ir „nei sutinku nei nesutinku“ – 17,2 proc.

Kitas teiginys – „man patinka daryti tuos pačius dalykus, o ne išbandyti naujus“. Daugiau nei trečdalis respondentų (39,2 proc.) išreiškė savo nuomonę, kad nesutinka. Todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojams patiktų išbandyti naujus dalykus. Dalis darbuotojų nuomonės išsiskyrė – atsakymai pasiskirstė atsakymai beveik vienodai tarp „visiškai nesutinku“ (11,7 proc.) ir „visiškai sutinku“ (11,2 proc.).

Daugiau nei ketvirtadalis respondentų (40,2 proc.) teigia, kad iš dalies sutinka, jog gyvenime susiformavus rutinai, ieško būdų kaip ją pakeisti. Nemaža dalis (30,2 proc.) atsakiusių visiškai sutinka su teiginiu.

Dar vienas iš teiginių apie rutinos ir pastovumo siekį – „mėgstu patirti naujoves ir pokyčius savo gyvenime“. Didžioji dalis apklaustųjų visiškai sutinka (39,7 proc.) ir iš dalies sutinka (33,4 proc.), kad mėgsta patirti naujoves bei pokyčius gyvenime.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiau nei pusė darbuotojų pokyčius vertina kaip teigiamą dalyką, nors nemaža dalis pirmenybę teikia stabiliai rutinai. Daugumai darbuotojų patiktų išbandyti naujus dalykus bei ieško būdų kaip pakeisti nusistovėjusią rutiną. Didesnei daliai darbuotojų patinka patirti naujoves bei pokyčius gyvenime.

Priklausomai nuo asmenybės savybių, kiekvienas žmogus pokyčius priima skirtingai. Vieni mėgsta dalintis emocijomis su aplinkiniais, o kiti jas užsklendžia giliai savyje. Kita tyrinėjama dimensija – emocijų raiška (žr. 3.1.2 lentelę).

3.1.2 lentelė

Emocijų raiška

Tiriama sritis	Teiginys		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Emocijų raiška	Apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe	Dažnis	91	163	56	28	35	10
		Procentai	23,8	42,6	14,6	7,3	9,1	2,6
	Kai viskas vyksta ne pagal planą, aš nerimauju	Dažnis	99	186	49	27	22	
		Procentai	25,8	48,6	12,8	7,0	5,7	
	Jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo	Dažnis	66	167	76	15	51	8
		Procentai	17,2	43,6	19,8	3,9	13,3	2,1

Didžioji dalis respondentų (42,6 proc.) iš dalies sutinka, kad juos apima stresas, kai sužino apie reikšmingus pokyčius jų tiesioginiame darbe.

Nemaža dalis (23,8 proc.) visiškai sutinka su teiginiu, kad jaučia nerimą, kai viskas vyksta ne pagal planą. 25,8 proc. visiškai sutinka ir 48,6 proc. iš dalies sutinka su teiginiu.

17,2 proc. visiškai sutinka ir 43,6 proc. iš dalies sutinka, kad jaustųsi blogai, jei būtų keičiami darbuotojų vertinimo kriterijai, net jei tai nereikalautų papildomų pastangų.

Apibendrinus duomenis apie emocijų raišką, galima teigti, kad daugiau nei pusė respondentų jaučia stresą, kai sužino apie reikšmingus pokyčius darbe. Net 77,4 proc. respondentų nurodė nerimaujantys dėl pasikeitusių planų. Daugumai taip pat kyla diskomfortas dėl pokyčių, susijusių su vertinimo kriterijais, o tai gali turėti reikšmės darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams, nepriklausomai nuo rezultatų.

Trumpalaikis požiūris į pokyčius darbuotojų atžvilgiu dažnai lemia situaciją, kai darbuotojai yra įsitikinę, jog pokyčiai yra varginantys, kelia nepasitikėjimą ir nesuteikia aiškos naudos. Dėl šios priežasties mažėja darbuotojų įsitraukimas, motyvacija bei noras prisidėti prie organizacijos pokyčių įgyvendinimo. Todėl anketoje buvo pateikti teiginiai, susiję su trumpalaikiu požiūriu į pokyčius (žr. 3.1.3 lentelę).

3.1.3 lentelė

Trumpalaikis požiūris į pokyčius

Tiriama sritis	Teiginys		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas	Dažnis	52	85	64	22	140	20
		Procentai	13,6	22,2	16,7	5,7	36,6	5,2
	Kai verčia mane ką nors pakeisti, aš linkęs tam priešintis, net jei ir manau, kad pokytis ilgai gali būti naudingas	Dažnis	47	71	46	30	165	24
		Procentai	12,3	18,5	12,0	7,8	43,1	6,3
	Susidarę planus, greičiausiai jų nekeisčiau	Dažnis	65	70	51	24	150	23
		Procentai	17,0	18,3	13,3	6,3	39,2	6,0

Remiantis gautais tyrimo duomenimis, galima teigti, kad daugiau nei trečdalis respondentų nesutinka, jog pokyčiai yra varginantis dalykas (36,6 proc.). Tačiau kita respondentų dalis (22,2 proc.) iš dalies sutinka su teiginiu – jiems atrodo, jog pokyčiai vargina.

Didžioji dalis respondentų nesipriešina pokyčiams (43,1 proc.). Visgi 18,5 proc. iš dalies pritaria, o 12,3 proc. visiškai sutinka su teiginiu, kad jie yra linkę priešintis net ir tada, kai pokytis gali būti naudingas.

Dauguma respondentų (39,2 proc.) yra atviri pokyčiams ir susidarę planus nebijotų jų pakeisti. Tačiau dalis respondentų visiškai sutinka (17 proc.) ir iš dalies sutinka (13,3 proc.) su teiginiu, jog jie nėra linkę keisti savo numatytų planų.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiau nei trečdalis respondentų pokytį laiko varginančiu dalyku, tačiau ketvirtadalis to nepatvirtina. Nors dauguma respondentų neprieštarauja pokyčiams, dalis atsakiusių turi polinkį priešintis, net jei ir supranta ilgalaikę naudą. Taip pat dalis respondentų rodo nelankstumą savo planų keitimui, tačiau virš ketvirtadalio atsakiusių yra pasirengę juos keisti.

Asmenys, kurie pasižymi nelankstumu, uždarumu ir mažiau geba prisitaikyti prie neįprastų situacijų vadinami rigidiškais. Kita nagrinėjama dimensija – kognityvinis rigidiškumas (žr. 3.1.4 lentelę).

3.1.4 lentelė

Kognityvinis rigidiškumas

Tiriama sritis	Teiginys		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Kognityvinis rigidiškumas	Sunkiai keičiu savo nuomonę	Dažnis	68	143	55	33	68	16
		Procentai	17,8	37,3	14,4	8,6	17,8	4,2
	Aš dažnai persigalvoju	Dažnis	58	60	65	18	152	30
		Procentai	15,1	15,7	17,0	4,7	39,7	7,8
	Mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia	Dažnis	60	70	51	25	141	36
		Procentai	15,7	18,3	13,3	6,5	36,8	9,4

Dauguma respondentų (37,3 proc.) iš dalies sutinka su teiginiu, jog sunkiai keičia savo nuomonę. Be to, nemaža dalis apklaustųjų (17,8 proc.) visiškai pritaria šiam teiginiui. Panaši dalis (17,8 proc.) respondentų nesutinka su teiginiu, teigdami, kad lengvai keičia savo nuomonę. Dar 14,4 proc. apklaustųjų šiuo klausimu išlieka neutralūs.

Didžioji dalis atsakiusiųjų (39,7 proc.) neigia dažnai persigalvojantys. Tačiau dalis respondentų visiškai sutinka (15,1 proc.) arba iš dalies sutinka (15,7 proc.), kad dažnai persigalvoja.

Pagal gautus rezultatus, daugelis respondentų (36,8 proc.) nesutinka, jog jų požiūris bėgant laikui nesikeičia. Kita dalis respondentų visiškai sutinka (15,7 proc.) ir iš dalies sutinka (18,3 proc.), kad požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia. Tai reiškia, kad jų požiūris išlieka pastovus.

Žemiau pateikiamas pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis pagal tiriamas sritis (1– visiškai sutinku, 6 – visiškai nesutinku) (žr. 3.1.5 lentelę).

3.1.5 lentelė

Pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis

Tiriama sritis	Bendras
Rutinos ir pastovumo siekis	3,1
Emocijų raiška	2,4
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	3,6
Kognityvinis rigidiškumas	3,3

Apskaičiavus skalių vidurkius, matyti, kad labiausiai dominuoja tarp respondentų dimensija – emocijų raiška.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiau nei pusė respondentų sunkiai keičia savo nuomonę. Didžioji dalis respondentų rodo kognityvinį pastovumą, tačiau apie trečdalis pripažįsta dažnai persigalvojantys. Nors dauguma respondentų rodo lankstumą savo požiūriui, reikšminga dalis išlieka rigidiški. Pagal skalių vidurkius labiausiai dominuoja dimensija – emocijų raiška.

Žemiau pateikiamas transformacinės lyderystės dimensijų vertinimas pagal teiginius. Išsamesni duomenys pateikti priede nr. 3.

Intelektualus stimuliavimas yra susijęs su lyderių vaidmeniu skatinant naujoves ir savo sekėjų kūrybiškumą kvestionuojant prielaidas, ir naujais būdais sprendžiant senas situacijas. Šiuo aspektu siekiama, kad sekėjai būtų inovatyvūs, naujai vertintų esamas problemas ir gebėtų jas spręsti. Atliktame tyrime nagrinėjama dimensija – intelektualus stimuliavimas (žr. 3.1.6 lentelę).

3.1.6 lentelė

Intelektualus stimuliavimas

Tiriama sritis	Teiginys		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Intelektualus stimuliavimas	Įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais	Dažnis	80	150	76	25	42	10
		Procentai	20,9	39,2	19,8	6,5	11,0	2,6
	Įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų	Dažnis	156	116	52	21	35	3
		Procentai	40,7	30,3	13,6	5,5	9,1	0,8
	Skatina permąstyti net tuos dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų	Dažnis	131	143	49	27	30	3
		Procentai	34,2	37,3	12,8	7,0	7,8	0,8

Remiantis gautais tyrimo duomenimis, didžioji dalis respondentų (39,2 proc.) iš dalies sutinka, kad jų tiesioginis vadovas įgalina galvoti apie senas problemas naujais būdais. Panašia procentine išraiška pasiskirstė visiškai sutinku (20,9 proc.) ir nei sutinku nei nesutinku (19,8 proc.) atsakymai.

Daugelis respondentų visiškai sutinka (40,7 proc.) ir iš dalies sutinka (30,3 proc.) su teiginiu, kad tiesioginis vadovas įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų.

Panašia procentine išraiška pasiskirstė atsakiusiųjų „visiškai sutinku“ (34,2 proc.) ir „iš dalies sutinku“ (37,3 proc.), kurie teigia, kad tiesioginis vadovas skatina juos permąstyti dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai sutinka su visais teiginiais ir atsiliepia teigiamai apie savo tiesioginį vadovą. Tiesioginis vadovas įgalina galvoti apie senas problemas naujais būdais,

įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų bei skatina permąstyti dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų.

Individualus dėmesys yra dar viena transformacinės lyderystės dimensija, kai lyderis skiria ypatingą dėmesį ir elgiasi su kiekvienu darbuotoju individualiai. Dėl to transformaciniai lyderiai gali padėti darbuotojams tobulėti, nes jie moko ir pataria savo pavaldiniams, atsižvelgiant į kiekvieno asmeninius poreikius. Transformaciniai lyderiai gali kreiptis į savo sekėjus kaip į asmenybę, atsižvelgdami į jų norus ir įgūdžius, taip pat rodydami rūpestį ir susidomėjimą kiekvienu atskiru sekėju, taip padėdami jiems ugdyti savo gebėjimus. Kita tyrinėjama dimensija – individualus dėmesys (žr. 3.1.7 lentelę).

3.1.7 lentelė

Individualus dėmesys

Tiriama sritis	Teiginys		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Individualus dėmesys	Visuomet skiria dėmesį darbuotojams	Dažnis	115	160	50	38	18	2
		Procentai	30,0	41,8	13,1	9,9	4,7	0,5
	Išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti	Dažnis	102	156	58	32	29	6
		Procentai	26,6	40,7	15,1	8,4	7,6	1,6
	Parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai	Dažnis	148	129	45	37	16	8
		Procentai	38,6	33,7	11,7	9,7	4,2	2,1

Didžioji dalis respondentų (41,8 proc.) iš dalies sutinka bei visiškai sutinka (30 proc.) su teiginiu, kad tiesioginis vadovas visuomet skiria dėmesį darbuotojams.

Daugelis atsakiusių iš dalies sutinka (40,7 proc.) bei visiškai sutinka (26,6 proc.) su teiginiu, jog tiesioginis vadovas išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti.

Panašia procentine išraiška atsakymai pasiskirstė apie dėkingumą, kai darbas atliekamas nepriekaištingai: „visiškai sutinku“ (38,6 proc.) ir „iš dalies sutinku“ (33,7 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad tiesioginis vadovas skiria individualų dėmesį – išsiaiškina kiekvieno darbuotojo poreikius, parodo dėkingumą.

Tyrimė nagrinėjama dimensija – įkvepanti motyvacija (žr. 3.1.8 lentelę). Ši dimensija įgalina lyderį įkvėpti ir motyvuoti sekėjus, kylant aukščiau savo interesų ir pereiti prie kolektyvinių organizacijos interesų, didinant grupės dviasią (Okoli ir kt., 2021). Savo elgesiu transformaciniai lyderiai įkvepia sekėjus, todėl darbuotojai savo atliekamuose darbuose jaučia vertę ir prasmę.

3.1.8 lentelė

Įkvepianti motyvacija

Tiriama sritis	Teiginys		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Įkvepianti motyvacija	Vizija dėl organizacijos mane motyvuoja	Dažnis	118	123	71	40	24	7
		Procentai	30,8	32,1	18,5	10,4	6,3	1,8
	Mano darbui kelia aukštus standartus	Dažnis	127	133	59	46	15	3
		Procentai	33,2	34,7	15,4	12,0	3,9	0,8
	Visuomet randa būdų kaip mane paskatinti	Dažnis	108	145	58	33	34	5
		Procentai	28,2	37,9	15,1	8,6	8,9	1,3

„Vizija dėl organizacijos mane motyvuoja“. Dauguma respondentų (62,9 proc.) sutinka su šiuo teiginiu, iš kurių 30,8 proc. visiškai sutinka, o 32,1 proc. – iš dalies sutinka. 18,5 proc. respondentų yra neutralių, o 16,3 proc. (6,3 proc. nesutinka ir 1,8 proc. visiškai nesutinka) nepasitiki organizacijos vizija kaip motyvacijos šaltiniu.

Dauguma respondentų (67,9 proc.) pritaria teiginiui, kad „mano darbui kelia aukštus standartus“, iš kurių 33,2 proc. visiškai sutinka, o 34,7 proc. – iš dalies sutinka. 15,4 proc. respondentų yra neutralių, o 4,7 proc. nesutinka su šiuo teiginiu, kas rodo, kad aukštų standartų nustatymas yra svarbus motyvacijos veiksnys darbuotojams.

„Visuomet randa būdų, kaip mane paskatinti“. Dauguma (66,1 proc.) respondentų sutinka, kad jų lyderiai randa būdų paskatinti juos, iš kurių 28,2 proc. visiškai sutinka, o 37,9 proc. – iš dalies sutinka. 15,1 proc. respondentų išreiškia neutralumą, o 11,5 proc. nesutinka su šiuo teiginiu (10,2 proc. nesutinka, 1,3 proc. visiškai nesutinka). Ši dalis, nors ir maža, gali rodyti, kad ne visi darbuotojai patiria lyderių pastangas motyvuoti juos, kas galbūt priklauso nuo individualių lūkesčių ar darbo situacijų.

Žemiau pateikiamas transformacinės lyderystės dimensių skalių vidurkis (1– visiškai sutinku, 6 – visiškai nesutinku) (žr. 3.1.9 lentelę).

Transformacinės lyderystės dimensijų skalių vidurkis

Tiriama sritis	Bendras
Intelektualus stimuliavimas	2,3
Individualus dėmesys	2,2
Įkvepianti motyvacija	2,3

Apskaičiavus skalių vidurkius, matyti, kad transformacinės lyderystės dimensijos yra visos vienodai svarbios.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiau nei pusė respondentų (60–70 proc.) teigiamai vertina savo lyderių gebėjimą įkvėpti motyvaciją, kelti aukštus standartus ir rasti būdus paskatinti darbuotojus. Tačiau yra tam tikra dalis, kuri nėra visiškai įsitikinusi lyderių gebėjimu įkvėpti motyvaciją, ypač kalbant apie organizacijos viziją ir motyvaciją darbe. Nepaisant to, dauguma atsakymų atskleidžia, kad lyderystė vaidina svarbų vaidmenį motyvacijos skatinime organizacijoje.

Apibendrinant poskyrį galima daryti prielaidą, kad didesnė dalis darbuotojų pokyčius priima kaip teigiamą ir nevarginantį dalyką. Beveik pusė darbuotojų yra atviri pokyčiams, nebijo keisti planų ir nesipriešina. Daugiau nei trečdaliui darbuotojų patiktų išbandyti naujus dalykus bei ieško būdų kaip pakeisti nusistovėjusią rutiną, nors ne maža dalis pirmenybę teikia stabiliai rutinai. Dauguma darbuotojų jaučia stresą bei nerimauja dėl pasikeitusių planų ar vertinimo kriterijų. Daugiau nei pusė apklaustųjų teigia, kad sunkiai keičia savo nuomonę ir neigia dažnai persigalvojantys, tačiau laikui bėgant keičia savo nusistovėjusį požiūrį. Didžioji dalis atsiliepia teigiamai apie savo tiesioginį vadovą – vadovas darbuotojus įgalina naujos mąstysenos, įkvepia siekti tikslų, skatina permąstyti dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų. Taip pat visuomet skiria dėmesį, išsiaiškina kiekvieno darbuotojo poreikius, rodo dėkingumą. Tiesioginio vadovo vizija, aukštų standartų kėlimas bei įvertinimas darbuotojus motyvuoja. Pagal gautus tyrimo rezultatus transformacinės lyderystės dimensijos, kaip intelektualus stimuliavimas, individualus dėmesys, įkvepianti motyvacija, yra vienodai svarbios.

3.2. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiui vertinimas atsižvelgiant į demografines respondentų charakteristikas

Šiame skyriuje aptariami dažnių skirtumai pagal lytį, amžių, darbo laiką ir pavaldumą, kurie yra statistiškai reikšmingi. Analizuojami tik „visiškai sutinku“ atsakymai. Toliau aptariami transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijų vertinimas pagal respondentų lytį (žr. 3.2.1 lentelę).

Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijų vertinimas pagal respondentų lytį procentais

Tiriama sritis	Teiginys	Moterys	Vyrai	Nenurodyta
Rutinos ir pastovumo siekis	Man patinka daryti tuos pačius dalykus, o ne išbandyti naujus	9,4	16,5	0,0
Rutinos ir pastovumo siekis	Mėgstu patirti naujoves ir pokyčius savo gyvenime	44,9	27,2	0,0
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas	10,5	21,4	25,0
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Kai verčia mane ką nors pakeisti, aš linkęs tam priešintis, net jei ir manau, kad pokytis ilgai gali būti naudingas	9,1	20,4	25,0
Kognityvinis rigidiškumas	Aš dažnai persigalvoju	13,4	19,4	25,0
Kognityvinis rigidiškumas	Mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia	12,3	24,3	25,0
Intelektualus stimuliavimas	Įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų	44,6	28,2	100,0
Individualus dėmesys	Parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai	42,8	26,2	75,0

Rutinos ir pastovumo siekis. Skirtumai pastebimi teiginyje „man patinka daryti tuos pačius dalykus, o ne išbandyti naujus“ $p=0,002$. Vyrai dažniau rinkosi neutralią poziciją arba teigė, kad iš dalies sutinka su šiuo teiginiu, o moterys buvo labiau linkusios nesutikti.

Teiginyje „mėgstu patirti naujoves ir pokyčius savo gyvenime“ nustatytas statistinis reikšmingumas $p=0,003$. Galima daryti prielaidą, kad moterys yra labiau linkusios į naujoves, pokyčius nei vyrai.

Trumpalaikis požiūris į pokyčius. Teiginyje „pokyčiai man atrodo varginantis dalykas“ nustatytas statistinis reikšmingumas $p=0,001$. Moterys nesutinka su teiginiu, kad pokyčiai yra varginantis dalykas.

Teiginyje „kai verčia mane ką nors pakeisti, aš linkęs tam priešintis, net jei ir manau, kad pokytis ilgai gali būti naudingas“ nustatytas statistinis reikšmingumas $p=0,002$. Galima daryti prielaidą, kad vyrai dažniau linkę priešintis pokyčiams.

Kognityvinis rigidiškumas. Teiginyje „aš dažnai persigalvoju“ nustatytas statistinis reikšmingumas $p=0,011$. Vyrai linkę dažniau persigalvoti.

Teiginyje „mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia“ nustatytas statistinis reikšmingumas $p=0,0001$. Galima daryti prielaidą, kad moterų požiūris laikui bėgant rečiau keičiasi, palyginti su vyrais.

Intelektualus stimuliavimas. Teiginyje „įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų“ nustatytas statistinis reikšmingumas $p=0,003$. Moterys daugiau sutinka su šiuo teiginiu nei vyrai.

Individualus dėmesys. Teiginyje „parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai“ nustatytas statistinis reikšmingumas $p=0,022$. Galima daryti prielaidą, kad moterys dažniau visiškai sutinka, jog vadovai parodo dėkingumą, palyginti su vyrais.

Apibendrinant galima teigti, kad moterys yra dažniau linkusios išbandyti naujus dalykus, patirti pokyčius, kurie jų nevargina, palyginti su vyrais. Tuo tarpu vyrai pokyčiams linkę priešintis, dažniau persigalvoja bei keičia požiūrį. Moterys daugiau sutinka, kad tiesioginis vadovas įkvepia siekti tikslų bei rodo dėkingumą darbą atlikus nepriekaištingai.

Žemiau pateikiamas transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis pagal respondentų lytį (žr. 3.2.2 lentelę) (1–visiškai sutinku, 6 – visiškai nesutinku).

3.2.2 lentelė

Skalių vidurkis pagal respondentų lytį

Tiriama sritis	Vyrai	Moterys
Rutinos ir pastovumo siekis	3,0	3,1
Emocijų raiška	2,4	2,3
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	2,9	3,2
Kognityvinis rigidiškumas	3,1	3,6
Intelektualus stimuliavimas	2,7	2,9
Individualus dėmesys	2,3	2,2
Įkvepianti motyvacija	2,3	2,3

Apskaičiavus skalių vidurkius, nustatyta, kad labiausiai tarp vyrų ir moterų dominuoja emocijų raiška, individualus dėmesys bei įkvepianti motyvacija.

Siekiant išsamiau išanalizuoti asmenų nuomonių skirtumus, aptariamas transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijų vertinimas pagal respondentų amžių (žr. 3.2.3 lentelę):

3.2.3 lentelė

Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijų vertinimas pagal respondentų amžių procentais

Tiriama sritis	Teiginys	Iki 25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46 m. ir daugiau
Emocijų raiška	Apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe	37,7	21,5	18,5	20,2
Emocijų raiška	Jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo	33,8	14,6	16,3	7,1
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas	31,2	7,7	12,0	8,3
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Susidaręs planus, greičiausiai jų nekeisčiau	28,6	12,3	13,0	17,9
Kognityvinis rigidiškumas	Sunkiai keičiu savo nuomonę	33,8	16,9	14,1	8,3

Lentelės tęsinys 39 psl.

3.2.3 lentelės tęsinys

Kognityvinis rigidiškumas	Aš dažnai persigalvoju	31,2	12,3	13,0	7,1
Intelektualus stimuliavimas	Įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais	32,5	20,0	17,4	15,5
Intelektualus stimuliavimas	Skatina permąstyti net tuos dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų	45,5	39,2	28,3	22,6
Individualus dėmesys	Parodo dėkingumą, kai darbą atlieku neprikaištingai	22,1	42,3	47,8	38,1
Įkvepianti motyvacija	Visuomet randa būdų kaip mane paskatinti	40,3	31,5	27,2	13,1

Emocijų raiška. Teiginyje „apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe“ nustatytas statistinis reikšmingumas tarp skirtingų grupių ($p=0,010$). Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau patiria stresą dėl reikšmingų pokyčių darbe palyginti su vyresniais darbuotojais.

Analizuojant „jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo“ teiginį, nustatytas statistinis reikšmingumas $p=0,020$. Jaunimas (iki 25 m.) dažniau jaučia diskomfortą dėl pasikeitusių vertinimo kriterijų.

Trumpalaikis požiūris į pokyčius. Pastebimas skirtumas teiginyje „pokyčiai man atrodo varginantis dalykas“. Statistinis reikšmingumas – $p=0,006$. Jaunesnio amžiaus darbuotojai (iki 25 m.) dažniau sutinka, kad pokyčiai yra varginantis dalykas, palyginti su vyresniais darbuotojais, kurie labiau linkę nesutikti su šiuo teiginiu.

Teiginyje „susidaręs planus, greičiausiai jų nekeisčiau“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,01$). Jauni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau sutinka su teiginiu, jog susidarę planus, greičiausiai jų ir nebekeistų.

Kognityvinis rigidiškumas. Nustatytas statistinis reikšmingumas tarp amžiaus grupių dėl nuomonės keitimo ($p=0,017$). Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau sutinka su teiginiu, kad sunkiai keičia savo nuomonę. Vyresni darbuotojai, ypač 46 m. ir vyresni, rodo didesnę polinkį tvirtai laikytis savo nuomonės, tačiau daugiau vyresnių darbuotojų taip pat atsako neutraliai arba nesutinka su šiuo teiginiu.

Teiginyje „aš dažnai persigalvoju“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,003$). Tai reiškia, kad jaunimas iki 25 m. dažniau persigalvoja nei vyresni darbuotojai, kas rodo didesnę stabilumą ir tvirtumą savo įsitikinimuose.

Intelektualus stimuliavimas. Analizuojant intelektualaus stimuliavimo dimensiją, teiginyje „įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,033$). Jaunesni darbuotojai dažniau sutinka su teiginiu, kad tiesioginis vadovas įgalina juos galvoti apie senas problemas naujais būdais.

Teiginyje „skatina permąstyti net tuos dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,14$). Jaunesni darbuotojai yra labiau linkę permąstyti savo požiūrį.

Individualus dėmesys. Nustatytas reikšmingas skirtumas teiginyje „parodo dėkingumą, kai darbą atlieku neprikaištingai“ ($p=0,034$). Vyresnio amžiaus darbuotojai rodo didesnę polinkį manyti, kad jų darbas yra vertinamas, palyginti su jaunesniais darbuotojais. Tačiau skirtumas nėra labai didelis.

Įkvepianti motyvacija. Tiriant „visuomet randa būdų kaip mane paskatinti“ teiginį, nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,0001$). Ypač jauni darbuotojai (iki 25 m.) dažnai sutinka su teiginiu, kad jų vadovas visuomet randa būdų juos paskatinti, palyginti su vyresniais darbuotojais, kurių atsakymai rodo mažesnę pasitenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad vyresni darbuotojai, ypač 46 m. ir vyresni, geriau moka valdyti stresą pokyčių metu bei daugiau jaučia dėkingumą iš tiesioginio vadovo. Jaunus žmones (iki 25 m.) daugiau pokyčiai vargina nei vyresnius (pasikeitę vertinimo kriterijai, planai), nors teigia, kad jų vadovas visuomet randa būdų kaip juos paskatinti. Taip pat jaunesni darbuotojai sunkiai keičia savo nuomonę. Tai reiškia, kad vyresni darbuotojai palyginti su jaunesniais, kai kuriais atvejais yra lankstesni savo požiūriu, tačiau tam tikra dalis jų vis dar rodo didelį kognityvinį rigidiškumą. Tačiau jauni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau persigalvoja, apie senas problemas galvoja naujais būdais, kas rodo, kad jauni darbuotojai gali būti labiau atviresni pokyčiams.

Žemiau pateikiamas transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis pagal respondentų amžių (žr. 3.2.4 lentelę) (1–visiškai sutinku, 6 – visiškai nesutinku).

3.2.4 lentelė

Skalių vidurkis pagal respondentų amžių

Tiriama sritis	iki 25 m	nuo 26 - 35 m	36 - 45 m	46 ir daugiau
Rutinos ir pastovumo siekis	3,0	3,1	3,2	3,0
Emocijų raiška	2,2	2,3	2,4	2,4
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	3,2	3,3	3,2	3,1
Kognityvinis rigidiškumas	3,0	3,6	3,5	3,4
Intelektualus stimuliavimas	2,2	2,8	2,9	2,9
Individualus dėmesys	2,1	2,1	2,3	2,3
Įkvepianti motyvacija	2,2	2,2	2,2	2,5

Apskaičiavus skalių vidurkius, nustatyta, kad visi respondentai rutinos ir pastovumo siekio, trumpalaikio požiūrio į pokyčius dimensijas laiko nei svarbiomis nei nesvarbiomis. Emocijų raiškos dimensiją vertina iš dalies svarbią. Kognityvinio rigidiškumo dimensiją respondentai iki 25 m. bei 46 m. ir daugiau vertina nei svarbiomis nei nesvarbiomis. Tuo tarpu nuo 26–35 metų bei 36–45 m. respondentai daugiau laiko svarbiomis nei nesvarbiomis. Intelektualaus stimuliavimo dimensiją iki 25 m. vertina kaip iš dalies svarbią. Kiti atsakiusieji laiko kaip nei svarbią nei nesvarbią. Individualaus dėmesio dimensiją visos amžiaus grupės vertina kaip iš dalies svarbią. Nuo 25 m. iki 45 m. įkvepiančią motyvaciją vertina kaip iš dalies svarbią, o 46 m. ir daugiau nei svarbią nei nesvarbią.

Toliau darbe nagrinėjamas transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijų vertinimas respondentų pagal darbo laiką (žr. 3.2.5 lentelę):

Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijų vertinimas respondentų pagal darbo laiką procentais

Tiriama sritis	Teiginys	Iki 1 metų	1-5 metai	6-10 metų	11-20 metų	21 metai ir daugiau
Emocijų raiška	Apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe	37,3	24,5	21,0	15,7	16,7
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas	32,2	9,8	14,0	5,9	6,7
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Susidaręs planus, greičiausiai jų nekeisčiau	32,2	16,1	12,0	13,7	13,3
Kognityvinis rigidiškumas	Sunkiai keičiu savo nuomonę	30,5	16,1	20,0	5,9	13,3
Kognityvinis rigidiškumas	Aš dažnai persigalvoju	33,9	14,7	10,0	9,8	6,7
Kognityvinis rigidiškumas	Mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia	28,8	14,7	16,0	9,8	3,3
Individualus dėmesys	Visuomet skiria dėmesį darbuotojams	54,2	27,3	21,0	29,4	26,7
Individualus dėmesys	Išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti	49,2	21	24,0	27,5	16,7
Įkvepianti motyvacija	Visuomet randa būdų kaip mane paskatinti	44,1	27,3	30,0	23,5	3,3

Emocijų raiška. Rutinos ir pastovumo siekio dimensijoje teiginys „apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe“ pastebimas statistinis reikšmingumas ($p=0,008$). Ilgiau dirbantys darbuotojai teigia rečiau patiriantys stresą dėl pokyčių, tuo tarpu trumpesnį darbo stažą turintys asmenys linkę dažniau jausti stresą.

Trumpalaikis požiūris į pokyčius. Analizuojant teiginį „pokyčiai man atrodo varginantis dalykas“ pastebimas statistinis reikšmingumas ($p=0,008$). Ilgesnį laiko tarpą dirbantys respondentai rečiau sutinka su teiginiu, jog pokyčiai yra varginantys.

Teiginys „susidaręs planus, greičiausiai jų nekeisčiau“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,006$). Rezultatai rodo, kad ilgesnį stažą turintys darbuotojai yra labiau pasiryžę keisti savo planus nei tie, kurie turi mažiau patirties.

Kognityvinis rigidiškumas. Nustatytas statistinis reikšmingumas analizuojant „sunkiai keičiu savo nuomonę“ teiginį ($p=0,028$). Tai rodo, jog ilgesnis darbo stažas yra susijęs su didesniu lankstumu. Tuo tarpu trumpesnį stažą turintys asmenys dažniau nurodo, kad sunkiai keičia savo nuomonę.

„Aš dažnai persigalvoju“ ir „mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia“ teiginiuose nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,0001$). Tai rodo, kad daugiau patirties ir stažo turintys darbuotojai rečiau persigalvoja bei nekeičia požiūrio, lyginant su neseniai pradėjusiais dirbti darbuotojais.

Individualus dėmesys. Individualaus dėmesio dimensijoje, teiginyje „visuomet skiria dėmesį darbuotojams“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,007$). Tai reiškia, jog mažesnę darbo stažą turintys asmenys jaučia didesnę dėmesį iš vadovo, galimai dėl patirties stokos.

Analizuojant teiginį „išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,017$). Trumpesnę laiko tarpą dirbantys asmenys, užtikrinčiau teigia, kad jų vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo asmeninius poreikius.

Įkvepianti motyvacija. Teiginyje „visuomet randa būdų kaip mane paskatinti“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,004$). Šis rezultatas rodo, kad ilgiau dirbantys darbuotojai rečiau jaučiasi skatinami, palyginti su naujesniais kolegomis.

Apibendrinant galima teigti, kad reikšmingi pokyčiai darbe sukelia stresą mažiau patyrusiems darbuotojams ir yra traktuojamas kaip varginantis dalykas. Taip pat jie nėra linkę keisti sudarytų planų bei sunkiai keičia savo nuomonę, rečiau persigalvoja, nekeičia požiūrio. Didesnę dėmesį bei skatinimą iš vadovo jaučia mažesnę patirtį turintys darbuotojai.

Žemiau pateikiamas transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis pagal respondentų darbo laiką (žr. 3.2.6 lentelę) (1–visiškai sutinku, 6 – visiškai nesutinku).

3.2.6 lentelė

Skalių vidurkis pagal respondentų darbo laiką

Tiriama sritis	iki 1 metų	1 iki 5 metų	6 - 10 m.	11-20 m	21 m. ir daugiau
Rutinos ir pastovumo siekis	3,1	3,1	3,1	3,2	2,9
Emocijų raiška	2,2	2,4	2,3	2,7	2,6
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	2,9	3,7	3,1	3,4	3,0
Kognityvinis rigidiškumas	2,7	3,4	2,9	3,1	2,8
Intelektualus stimuliavimas	2,4	2,2	2,9	3,1	2,8
Individualus dėmesys	1,9	2,3	2,2	2,4	2,2
Įkvepianti motyvacija	2,1	2,4	2,2	2,5	2,4

Apskaičiavus skalių vidurkius, nustatyta, kad rutinos ir pastovumo siekio dimensiją visi respondentai vertina kaip nei svarbią nei nesvarbią. Emocijų raiškos dimensiją darbuotojai, turintys iki 10 m. darbo stažą, vertina kaip iš dalies svarbią. Tuo tarpu nuo 11 m. iki 21 m. ir daugiau vertina kaip nei svarbią nei nesvarbią. Trumpalaikio požiūrio į pokyčius dimensija vertinama nei svarbia nei nesvarbia, išskyrus darbuotojus, turinčius darbo stažą nuo 1 iki 5 metų, vertina kaip daugiau svarbią nei nesvarbią. Kognityvinio rigidiškumo visų darbuotojų vertinama kaip nei svarbia nei nesvarbia dimensija. Intelektualaus stimuliavimo dimensija darbuotojų, turinčių darbo stažą iki 5 metų, vertinama kaip iš dalies svarbi. Tuo tarpu likę darbuotojai vertina kaip nei svarbią nei nesvarbią. Individualaus dėmesio dimensiją visi respondentai vertina kaip iš dalies svarbią. Įkvepianti motyvacija daugiausiai vertinama kaip iš dalies svarbi, tik 11–20 m. turintys darbo stažą asmenys vertina kaip nei svarbia nei nesvarbia.

Toliau darbe nagrinėjamas transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijų vertinimas respondentų pagal pavaldumą (žr. 3.2.7 lentelę):

Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijų vertinimas respondentų pagal pavaldumą procentais

Tiriama sritis	Teiginys	Taip	Ne
Emocijų raiška	Jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo	10,1	19,1
Kognityvinis rigidiškumas	Sunkiai keičiu savo nuomonę	15,2	18,4
Intelektualus stimuliavimas	Įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais	16,5	22
Įkvepianti motyvacija	Visuomet randa būdų kaip mane paskatinti	19	30,6

Emocijų raiška. Pagal gautus duomenys matyti, kad teiginyje „jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo“ yra statistinis reikšmingumas ($p=0,003$; $z=2,997$). Rezultatai rodo, kad asmenys, neturintys pavaldžių darbuotojų, daugiau sutinka dėl blogo jausmo, pasikeitus darbuotojų vertinimo kriterijams.

Kognityvinis rigidiškumas. Teiginyje „sunkiai keičiu savo nuomonę“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,017$; $z=2,389$). Iš rezultatų matyti, kad asmenys, turintys pavaldžių darbuotojų, mažiau keičia savo nuomonę.

Intelektualus stimuliavimas. Analizuojant teiginį „įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,018$; $z=2,363$). Neturintys pavaldžių darbuotojų asmenys daugiau sutinka, kad jų tiesioginis vadovas įgalina galvoti apie senas problemas naujais būdais.

Įkvepianti motyvacija. Įkvepiančios motyvacijos dimensijoje, matyti, kad teiginyje „visuomet randa būdų kaip mane paskatinti“ nustatytas statistinis reikšmingumas ($p=0,017$; $z=2,381$). Turintys pavaldžių darbuotojų asmenys yra mažiau linkę teigti, kad vadovas visuomet randa būdų kaip juos paskatinti.

Apibendrinant galima teigti, kad asmenys, kurie neturi pavaldžių darbuotojų, dažniau keičia savo nuomonę, labiau nerimauja dėl pasikeitusių vertinimo kriterijų ir geriau vertina savo tiesioginį vadovą, palyginti su tais, kurie turi pavaldžius darbuotojus.

Žemiau pateikiamas transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis pagal respondentų pavaldumą (žr. 3.2.8 lentelę) (1 – visiškai sutinku, 6 – visiškai nesutinku).

Skalių vidurkis pagal respondentų pavaldumą

Tiriama sritis	Taip	Ne
Rutinos ir pastovumo siekis	3,0	3,1
Emocijų raiška	2,6	2,3
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	3,5	3,6
Kognityvinis rigidiškumas	3,4	3,3
Intelektualus stimuliavimas	2,5	2,3
Individualus dėmesys	2,3	2,2
Įkvepianti motyvacija	2,5	2,3

Apskaičiavus skalių vidurkius, nustatyta, kad asmenys, neturintys pavaldžių darbuotojų, didesnę reikšmę teikia visoms dimensijoms, išskyrus rutinos ir pastovumo siekį bei trumpalaikį požiūrį į pokyčius.

Apibendrinant poskyrį, galima daryti prielaidą, kad moterys yra labiau linkusios išbandyti naujus dalykus, patirti pokyčius nei vyrai. Moterys nesutinka su teiginiu, kad pokyčiai yra varginantis dalykas ir tik maža dalis jaučia diskomfortą, kai verčia ką nors pakeisti. Vyrai linkę dažniau persigalvoti, keisti požiūrį. Moterys daugiau sutinka su teiginiu, kad tiesioginis vadovas įkvepia siekti tikslų bei parodo dėkingumą, palyginti su vyrais. Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau patiria stresą dėl pokyčių darbe, pasikeitusių vertinimo kriterijų, palyginti su vyresniais darbuotojais. Taip pat dažniau sutinka, kad pokyčiai yra varginantis dalykas. Jaunesni darbuotojai dažniau sutinka, jog susidarę planus, greičiausiai jų ir nebekeistų bei sunkiai keičia savo nuomonę, dažniau persigalvoja. Mano, kad tiesioginis vadovas įgalina naujos mąstysenos, vertina bei skatina permąstyti dalykus, dėl kurių nekildavo klausimų. Nuomonės išsiskiria ties įkvepiančios motyvacijos dimensija. Vyresnio amžiaus darbuotojai rodo didesnę polinkį manyti, kad jų darbas yra vertinamas, palyginti su jaunesniais darbuotojais. Ilgesnį laiko tarpą dirbantys darbuotojai mažiau patiria stresą dėl pokyčių, rečiau sutinka su teiginiu, kad pokyčiai juos vargina. Taip pat yra labiau suinteresuoti keisti planus, lengviau keičia savo nuomonę, rečiau persigalvoja bei nekeičia požiūrio, lyginant su darbuotojais, kurie turi mažiau patirties. Mažesnę darbo stažą turintys asmenys jaučia didesnę paramą iš vadovo, dažniau teigia, kad tiesioginis vadovas išsiaiškina asmeninius poreikius dėl darbo, jaučiasi daugiau skatinami, palyginti su ilgamečiais kolegomis. Asmenys, neturintys pavaldžių darbuotojų, dažniau blogai jaučiasi dėl pasikeitusių vertinimo kriterijų, dažniau keičia savo nuomonę bei geriau vertina savo tiesioginį vadovą, palyginti su tais, kurie turi pavaldžius darbuotojus. Pagal gautus skalių vidurkio tyrimo rezultatus nustatyta, kad asmenys, neturintys pavaldžių darbuotojų, didesnę reikšmę teikia visoms dimensijoms, išskyrus rutinos ir pastovumo siekį bei trumpalaikį požiūrį į pokyčius.

3.3. Transformacinės lyderystės dimensijų / elementų sąsaja su darbuotojų pasipriešinimu

Šiame skyriuje analizuojama, kaip pagrindinės transformacinės lyderystės dimensijos – įkvepianti motyvacija, intelektualus stimuliavimas, individualus dėmesys sąveikauja su darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mechanizmais. Atsižvelgiant į tai, kokie veiksniai lemia pasipriešinimą ir

kokį vaidmenį šie elementai gali atlikti, bus aptarta, kaip transformaciniai lyderiai gali padėti sumažinti pasipriešinimo lygį organizacijose. Pagrindiniai kriterijai, paremti statistiškai reikšmingomis koreliacijomis ($p < 0,05$).

Išanalizavus gautus duomenis, nustatyta statistiškai silpna koreliacija tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo dimensijų. Pavyzdžiui:

„Kai mano gyvenime susiformuoja rutina, aš ieškau būdų kaip ją pakeisti“ turi silpną ryšį su teiginiu „visuomet skiria dėmesį darbuotojams“ ($r = 0,233$, $p = 0,001$). Pokyčius mėgstantys žmonės labiau vertina vadovų dėmesį.

„Mėgstu patirti naujoves ir pokyčius gyvenime“ reikšmingai koreliuoja su „įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų“ ($r = 0,258$, $p = 0,001$) bei „parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai“ ($r = 0,246$, $p = 0,001$). Šie rezultatai rodo, kad žmonės vertinantys naujoves, yra labiau motyvuojami ambicingų tikslų ir dėkingumu.

„Apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe“ reikšmingai koreliuoja su teiginiais „įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais“ ($r = 0,201$, $p = 0,001$) bei „skatina permąstyti net tuos dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų“ ($r = 0,222$, $p = 0,001$). Vadovų gebėjimas įgalinti naujus požiūrius gali padėti sumažinti darbuotojų patiriamą stresą pokyčių metu.

„Jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo“ reikšmingai koreliuoja su teiginiu „įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais“ ($r = 0,291$, $p = 0,001$). Darbuotojai, kurie jaučia diskomfortą dėl vertinimo sistemos pokyčių, gali teigiamai reaguoti į vadovų pastangas skatinti naujus požiūrius į problemas.

„Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas“ neigiamai koreliuoja su teiginiais „įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų“ ($r = -0,230$, $p = 0,001$) bei „parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai“ ($r = -0,237$, $p = 0,001$). Darbuotojai, kuriems pokyčiai atrodo varginantys, yra mažiau linkę teigiamai reaguoti į vadovų įkvepiančius tikslus bei dėkingumo išraiškas.

„Kai verčia mane ką nors pakeisti, aš linkęs tam priešintis, net jei ir manau, kad pokytis ilgai gali būti naudingas“ turi reikšmingą koreliaciją su teiginiu „išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti“ ($r = 0,266$, $p = 0,001$). Net jei yra linkę priešintis pokyčiams, vadovai stengiasi išsiaiškinti darbuotojų asmeninius poreikius. Taip pat šis teiginys turi ir neigiamą koreliaciją su teiginiu „įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų“ ($r = -0,214$, $p = 0,001$). Vadovams ne visada gali pavykti įkvėpti tuos, kurie yra linkę priešintis pokyčiams.

„Susidaręs planus, greičiausiai jų nekeisčiau“ turi neigiamą koreliaciją su „įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų“ ($r = -0,211$, $p = 0,001$). Nelankstumas gali trukdyti vadovams efektyviai motyvuoti darbuotojus.

„Sunkiai keičiu savo nuomonę“ statistiškai reikšmingai koreliuoja su teiginiu „įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais“ ($r = 0,294$, $p = 0,001$). Vadovų gebėjimas skatinti naujovišką mąstymą gali būti svarbus, kai darbuotojai yra linkę nekeisti savo nuomonės.

„Mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia“ reikšmingai koreliuoja su „visuomet skiria dėmesį darbuotojams“ ($r = 0,242$, $p = 0,001$) ir „išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti“ ($r = 0,225$, $p = 0,001$). Vadovų asmeninis dėmesys ir rūpestis teigiamai vertinamas net tarp tų, kurių požiūris ir vertybės mažai keičiasi.

Žemiau pateikiama pagal Spirmeno koreliaciją gauti rezultatai (žr. 3.3.1 lentelę).

3.3.1 lentelė

Spirmeno koreliacija

Transformacinė lyderystė → Pasipriešinimas pokyčiui		Intelektualus stimuliavimas	Individualus dėmesys	Įkvepianti motyvacija
Rutinos ir pastovumo siekis	r	,129*	,181**	,105*
	p	,012	,000	,040
Emocijų raiška	r	,274**	,145**	,134**
	p	,000	,004	,008
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	r	-,095	,026	,036
	p	,064	,613	,482
Kognityvinis rigidiškumas	r	,041	,119*	,065
	p	,420	,020	,202

Nustatyta statistiškai reikšminga silpna koreliacija tarp šių dimensijų – rutinos ir pastovumo siekis teigiamai koreliuoja su intelektualiu stimuliavimu ($r=0,129$, $p=0,12$), individualiu dėmesiu ($r=0,181$, $p=0,0001$) bei įkvepiančia motyvacija ($r=0,105$, $p=0,040$). Emocijų raiškos dimensija reikšmingai koreliuoja su intelektualiu stimuliavimu ($r=0,274$, $p=0,0001$), individualiu dėmesiu ($r=0,145$, $p=0,004$) bei įkvepiančia motyvacija ($r=0,134$, $p=0,008$). Kognityvinis rigidiškumas teigiamai koreliuoja su individualiu dėmesiu ($r=0,119$, $p=0,020$).

Toliau darbe nagrinėjamas transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui vertinimas pagal skalių vidurkį (žr. 3.3.2 lentelę)

3.3.2 lentelė

Transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkis

Transformacinė lyderystė → Pasipriešinimas pokyčiui	Intelektualus stimuliavimas	Individualus dėmesys	Įkvepianti motyvacija
Rutinos ir pastovumo siekis	0,936959	0,776675	0,698867
Emocijų raiška	0,907218	0,974617	0,948965
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	0,851006	0,579431	0,494679
Kognityvinis rigidiškumas	0,716192	0,364745	0,273518

Nustatyta statistiškai labai stipri koreliacija tarp šių dimensijų: rutinos ir pastovumo siekis su intelektualiu stimuliavimu ($r=0,936959$), emocijų raiška su intelektualiu stimuliavimu ($r=0,907218$), individualiu dėmesiu ($r=0,974617$) bei įkvepiančia motyvacija ($r=0,948965$). Stipri koreliacija nustatyta tarp rutinos ir pastovumo siekio bei individualaus dėmesio ($r=0,776675$), kognityvinio

rigidiškumo su intelektualiu stimuliavimu ($r=0,716192$). Vidutinė koreliacija nustatyta tarp rutinos ir pastovumo siekio bei įkvepiančios motyvacijos ($r=0,698867$), trumpalaikio požiūrio į pokyčius su individualiu dėmesiu ($r=0,579431$). Silpna koreliacija nustatyta tarp kognityvinio rigidiškumo ir individualaus dėmesio ($r=0,364745$). Nereikšminga koreliacija nustatyta tarp kognityvinio rigidiškumo ir įkvepiančios motyvacijos ($r=0,273518$).

Apibendrinant poskyrį, galima teigti, jog transformacinės lyderystės dimensijos gali padėti efektyviai sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčių metu. Pokyčius mėgstantys darbuotojai, teigiamai vertina tiesioginio vadovo dėmesį bei dėkingumo išraiškas už jų atliktą darbą. Darbuotojai, kurie patiria stresą pokyčių metu, vertina vadovų gebėjimą skatinti naujus požiūrius, permąstyti dalykus. Vadovams yra būtina taikyti individualaus dėmesio dimensiją, ypač darbuotojams, kurie patiria stresą ar pokyčius suvokia kaip iššūkį.

IŠVADOS

Transformacinė lyderystė orientuojasi į bendro tikslo siekimą, nuolatinį tobulėjimą ir mokymąsi, taip skatindama organizacijos augimą ir darbuotojų asmeninį bei profesinį tobulėjimą. Sėkmingas transformacinis lyderis turi būtinas savybes, kurios padeda darbuotojams būti motyvuotiems, reflektuoti save ir prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Darbuotojai, jausdami transformacinio lyderio paramą, lengviau prisitaiko prie organizacijos pokyčių ir sugeba išlaikyti aukštą našumą, nepaisant pokyčių. Transformacinės lyderystės dimensijos, tokios kaip įkvepianti motyvacija, individualus dėmesys ir intelektualus stimuliavimas, yra esminės formuojant lyderystės stilių, kuris skatina pokyčius ir inovacijas organizacijoje.

Pasipriešinimas pokyčiams – tai elgesys ar reakcija, kurią žmogus parodo susidūręs su pokyčiais, nepaklusnumu. Pasipriešinimas gali būti organizacinio, grupės arba individo lygio. Individas priešinasi dėl nežinomybės baimės, įpročių, suvokiamo praradimo, pasitikėjimo trūkumo, autonomijos praradimo, nenoro prarasti kontrolę, kognityvinio rigidiškumo, psichologinės atsparumo stokos, negebėjimo prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, konservatyvumo bei pastovumo siekio.

Pagal gautus tyrimo rezultatus, matyti, jog transformacinės lyderystės dimensijos turi reikšmės darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinimui. Išanalizavus transformacinės lyderystės ir pasipriešinimo pokyčiui dimensijas – įkvepianti motyvacija, individualus dėmesys, intelektualus stimuliavimas, paaiškėjo, jog dauguma darbuotojų, kurie teigiamai atsiliepia apie savo tiesioginį vadovą, rečiau patiria stresą dėl pakitusių darbo sąlygų, yra atviresni ir lengviau priima pokyčius. Pastebėta, kad trumpesnę darbo stažą turintys darbuotojai dažniau jaučia vadovo paramą ir yra labiau motyvuoti keisti nusistovėjusias darbo praktikas. Tuo tarpu ilgametę patirtį turintys darbuotojai, nors ir patiria mažiau streso dėl pokyčių, rečiau pabrėžia vadovo įtaką jų motyvacijai. Be to, moterys dažniau nei vyrai vertina tiesioginio vadovo įkvepiančią motyvaciją bei dėkingumo išraiškas, o jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) jaučia didesnę vadovo paramą. Taigi, transformacinės lyderystės praktikos mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir skatina darbuotojų įsitraukimą, didesnę pasirengimą, ypač tarp tam tikrų darbuotojų grupių. Pagal pasipriešinimo pokyčiui skalių vidurkį labiausiai dominuoja dimensija – emocijų raiška. Išanalizavus transformacinės lyderystės skalių vidurkius, matyti, kad intelektualus stimuliavimas, individualus dėmesys, įkvepianti motyvacija vertinami kaip vienodai svarbūs. Pagal respondentų skalių vidurkį, nustatyta, kad labiausiai tarp vyrų ir moterų dominuoja emocijų raiška, individualus dėmesys bei įkvepianti motyvacija. Apskaičiavus skalių vidurkius pagal respondentų amžių, nustatyta, kad visi respondentai rutinos ir pastovumo siekio, trumpalaikio požiūrio į pokyčius dimensijas laiko nei svarbiomis nei nesvarbiomis. Emocijų raiškos dimensiją vertina iš dalies svarbią. Kognityvinio rigidiškumo dimensiją respondentai iki 25 m. bei 46 m. ir daugiau vertina nei svarbiomis nei nesvarbiomis. Tuo tarpu nuo 26–35 metų bei 36–45 m. respondentai daugiau laiko svarbiomis nei nesvarbiomis. Intelektualaus stimuliavimo dimensiją iki 25 m. vertina kaip iš dalies svarbią. Kiti atsakiusieji laiko kaip nei svarbią nei nesvarbią. Individualaus dėmesio dimensiją visos amžiaus grupės vertina kaip iš dalies svarbią. Nuo 25 m. iki 45 m. įkvepiančią motyvaciją vertina kaip iš dalies svarbią, o 46 m. ir daugiau nei svarbią nei nesvarbią. Apskaičiavus skalių vidurkius pagal darbo laiką, nustatyta, kad rutinos ir pastovumo siekio dimensiją visi respondentai vertina kaip nei svarbią nei nesvarbią. Emocijų raiškos dimensiją darbuotojai, turintys iki 10 m. darbo stažą, vertina kaip iš dalies svarbią. Tuo tarpu nuo 11 m. iki 21 m. ir daugiau vertina kaip nei svarbią nei nesvarbią. Trumpalaikio požiūrio į pokyčius dimensija vertinama nei svarbia nei nesvarbia, išskyrus darbuotojus, turinčius darbo stažą nuo 1 iki 5 metų,

vertina kaip daugiau svarbią nei nesvarbią. Kognityvinio rigidiškumo visų darbuotojų vertinama kaip nei svarbia nei nesvarbia dimensija. Intelektualaus stimuliavimo dimensija darbuotojų, turinčių darbo stažą iki 5 metų, vertinama kaip iš dalies svarbi. Tuo tarpu likę darbuotojai vertina kaip nei svarbią nei nesvarbią. Individualaus dėmesio dimensiją visi respondentai vertina kaip iš dalies svarbią. Įkvepianti motyvacija daugiausiai vertinama kaip iš dalies svarbi, tik 11–20 m. turintys darbo stažą asmenys vertina kaip nei svarbia nei nesvarbia. Apskaičiavus skalių vidurkius pagal pavaldumą, nustatyta, kad asmenys, neturintys pavaldžių darbuotojų, didesnę reikšmę teikia visoms dimensijoms, išskyrus rutinos ir pastovumo siekį bei trumpalaikį požiūrį į pokyčius. Nustatyta statistiškai reikšminga silpna koreliacija tarp šių dimensijų – rutinos ir pastovumo siekis teigiamai koreliuoja su intelektualiu stimuliavimu, individualiu dėmesiu bei įkvepiančia motyvacija. Emocijų raiškos dimensija reikšmingai koreliuoja su intelektualiu stimuliavimu, individualiu dėmesiu bei įkvepiančia motyvacija. Kognityvinis rigidiškumas teigiamai koreliuoja su individualiu dėmesiu. Nustatyta statistiškai labai stipri koreliacija tarp šių dimensijų: rutinos ir pastovumo siekis su intelektualiu stimuliavimu, emocijų raiška su intelektualiu stimuliavimu, individualiu dėmesiu bei įkvepiančia motyvacija. Stipri koreliacija nustatyta tarp rutinos ir pastovumo siekio bei individualaus dėmesio, kognityvinio rigidiškumo su intelektualiu stimuliavimu.

REKOMENDACIJOS

Prieš įgyvendinant pokyčius organizacijoje, svarbu atsižvelgti į galimus darbuotojų pasipriešinimo aspektus ir pasirengti pokyčių valdymui. Efektyvus pasirengimas užtikrina sklandesnį pokyčių įgyvendinimą, mažina darbuotojų nerimą ir stiprina jų įsitraukimą. Šiuo tikslu rekomenduojama imtis šių veiksmų:

1. Peržiūrėti esamus vertinimo kriterijus, siekiant sumažinti jų keliamą stresą darbuotojams ir esant poreikiui per 1–3 mėnesius organizuoti streso valdymo ir pokyčių adaptacijos mokymus, kurie būtų skirti mažesnę patirtį turintiems darbuotojams.
2. Atlikti analizę, kokių lyderystės įgūdžių trūksta tiesioginiams vadovams, ir sukurti mokymų planą, orientuotą į transformacinio lyderio savybes. Per 4 mėnesius pradėti įgyvendinti mokymus ir vertinimus.
3. Likus pusei metų iki pokyčių, parengti komunikacijos planą, kuriame atspindėtų pokyčių tikslai, nauda ir poveikis organizacijai bei darbuotojams.
4. Įtraukti pokyčių valdymo mokymus vadovams, akcentuojant empatiją, individualų dėmesį ir darbuotojų palaikymą pokyčių metu.
5. Esant poreikiui, per 4–6 mėnesius sukurti atsiliepimų rinkimo sistemą, kuri leistų darbuotojams anonimiškai išsakyti savo poziciją apie vykstančius pokyčius bei vadovų veiksmus.

LITERATŪRA

1. Abourobkbah, S., Bajaba, S. ir Yaqub, M. Z. (2024). *Leading the green wave: How and when green transformational leadership cultivates employee green creativity*. *Acta Psychologica* 250(3):104503, 1–16. Prieiga per internetą: iš https://www.researchgate.net/publication/384534751_Leading_the_green_wave_How_and_when_green_transformational_leadership_cultivates_employee_green_creativity
2. Abrell-Vogel, C. ir Rowold, J. (2014). Leaders commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900–921.
3. Abudi, G. (2020). Best practices for managing and developing virtual project teams. Best practices for managing and developing virtual project teams. Paper presented at PMI®. *Global Congress 2020—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
4. Albrecht, S. L. ir kt. (2022). The Influence of Change-Related Organizational and Job Resources on Employee Change Engagement. *Organizational Psychology*, 13(2022), 1–14.
5. Alessa, G. S. (2021). *The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review*. *Frontiers in Psychology*, 12(2021), 1–16). Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/document/610383306/Alessa-2021>
6. Al-Haddad, S. ir Kotnour, T. (2015). *Integrating the organizational change literature: a model for successful change*. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. Prieiga per internetą: <https://www.cin.ufpe.br/~llfj/Emerald/Integrating%20the%20organizational%20change%20literature%20-%20a%20model%20for%20successful%20change.pdf>
7. Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. ir kt. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426–450.
8. Amor, A. M., Vazquez, J. P. A. ir Faína, J. A. (2019). *Transformational leadership and work , engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment*. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. Prieiga per internetą: https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2019-08-22/1566455447_E12678-e-tarjome.pdf
9. Antony, J., Sony, M. ir kt. (2022). *An empirical study into the reasons for failure of sustaining operational excellence initiatives in organizations*. *The TQM Journal* 35(2), 5–17. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/362480317_An_empirical_study_into_the_reasons_for_failure_of_sustaining_operational_excellence_initiatives_in_organizations
10. Appelbaum, S. ir kt. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213–230.
11. Armenakis, A. A. ir Bedeian, A. G. (1999). *Organizational change: a review of theory and research in the 1990*. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. Prieiga per internetą: <https://faculty.lsu.edu/bedeian/files/organizational-change-a-review-of-theory-and-research.pdf>
12. Bass, B. M. ir Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
13. Bass, B. M. ir Riggio, R. E. (2014). *Transformational Leadership. 2nd Edition*. New York: Routledge.
14. Basu, K. K. (2015). Organisational culture and leadership in ERP implementation. *International Journal of Strategic Change Management*, 6(3-4), 292–313.
15. Battistelli, A., Montani, F. ir Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26–41.
16. By, R. T. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management. Reframing Leadership and Organizational Practice*, 5(4), 369–380.
17. Breevaart, K. ir Bakker, A. B. (2018). *Daily job demands and employee work engagement: the role of daily transformational leadership behavior*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. Prieiga per internetą: https://pure.eur.nl/ws/files/47895285/REPUBLIC_108529.pdf
18. Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. ir Hollebeek, L. D. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114.
19. Brown, D. R. ir Harvey, D. (2018). *An experiential approach to organization development. Seventh Edition*, 1–10. Prieiga per internetą: <https://www.hrd-forum.com/wp-content/uploads/2018/05/Organizational-Development-ebook.pdf>
20. Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change—building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92–116.
21. Burnes, B. ir Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395–1429.
22. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
23. Busari, A. H. ir kt. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees’ reactions towards organizational change. *Journal Of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209.
24. Chen, C. J. ir kt. (2022). The impacts of transformational leadership on emotional labour in Taiwanese private nonprofit long-term care institutions: the mediating role of psychological contract. *Asia Pacific Business Review*, 30(4), 691–732.

25. Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
26. Chukwuma, N. ir Zondo, D. (2024). Effect of transformational leadership on employee resistance to change at eThekweni automobiles: a perspective of leaders' inspirational motivation a r t i c l e i n f o. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(3), 179–193.
27. Cohen, L., Manion, L., ir Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. London and New York: Taylor & Francis Group, Routledge Falmer.
28. Cole, M. S. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352–367.
29. Cumming, T. G. ir Worley, Ch. G. (2008). *Organization Development & Change*, 9th ed., 1–793. Prieiga per internetą: <https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/Organization-Development-and-Change.pdf>
30. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Vilniaus universiteto leidykla*. Prieiga per internetą: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
31. Day, A., Crown, S. N. ir Ivany, M. (2017). *Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control*, 100, 4–12. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753517304277?casa_token=agQE86skxulAAAAA:hwkYhbDJVLjeeKaoM7kLOQnYUcfqMBs7rDOfc_J0HyfYKP5EtmrD1kc0y10Zlg6_Mw3Q2CamZY
32. Damawan, A. H. ir Azizah, S. (2019). *Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. Conference: Proceedings of the 5th ASEAN. Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*, 49–51. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/339190336_Resistance_to_Change_Causes_and_Strategies_as_an_Organizational_Challenge
33. Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.
34. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. ir kt. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9, 315–335.
35. Dung, L. T. ir Hai, P. H. (2020). *The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: a three-component model extension approach. The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 106–123. Prieiga per internetą: <https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?article=1056&context=seam>
36. Fazzi, G. ir Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, 37(5), 859–877.
37. Fritzenschaft, T. (2014). *Critical success factors of change management : an empirical research in German small and medium-sized enterprises*. Wiesbaden : Springer Gabler.
38. Fugate, M. (2012). The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 31, 177–208.
39. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolas Romeris universitetas.
40. Garad, A., Haryono, S. ir kt. (2022). *The Relationship Between Transformational Leadership, Improving Employee's Performance and the Raising Efficiency of Organizations. Management and Production Engineering Review*, 13(2), 15–30. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/362910022_The_Relationship_Between_Transformational_Leadership_Improving_Employee's_Performance_and_the_Raising_Efficiency_of_Organizations
41. Ghasabeh, M. S., Soosay, C. ir kt. (2015). The Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 459–467.
42. Giangreco, A. ir Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812–1829.
43. Grybiene, A. ir Šimbelis, D. (2005). *Pokyčiai organizacijose: pasipriešinimo pokyčiams savydymas. KTU Panevėžio institutas*, 68–71. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/282811536/Grybiene-Simbelis>
44. Groves, K. S. (2016). Testing a moderated mediation model of transformational leadership, values, and organization change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 35–48.
45. Gunawan, G., Indradewa, R. ir kt. (2020). Transformational Leadership Role in Human Resource. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(6), 412–415.
46. Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5–34.
47. Iqbal, S. M. J., Zaman, U. ir kt. (2019). *Influence of Transformational Leadership Factors on Project Success. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13 (1), 231–256. Prieiga per internetą: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/196195/1/4336.pdf>
48. Islam, N. Z. (2020). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65582617/MPP4-libre.pdf?1612266390=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMapping_the_relationship_between_transfo.pdf&Expires=1733511944&Signature=Su1CqpVLG1EjU2YDaF0r~OSfYjPsl9wrfIQtdXh2jh~np0CTgFkFAIbQ

49. Jung, D. I., Chow, Ch. W. ir Wu, A. (2013). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/222016698_The_Role_of_Transformational_Leadership_in_Enhancing_Organizational_Innovation_Hypotheses_and_Some_Preliminary_Findings
50. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
51. Karimi, S., Malek, F. A. ir kt. (2023). *The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: the mediating role of employees' psychological capital. Sustainability*, 15 (2):1267, 2–21. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/367004083_The_Role_of_Transformational_Leadership_in_Developing_Innovative_Work_Behaviors_The_Mediating_Role_of_Employees%27_Psychological_Capital
52. Kavanagh, M. H. ir Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), 81–103.
53. Khan, N. A. ir kt. (2020). Transformational Leadership and Civic Virtue Behavior: Valuing Act of Thriving and Emotional Exhaustion in the Hotel Industry. *Asia Pacific Management Review*, 25, 216–225.
54. Koh, D., Lee, K. ir Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625–650.
55. Korsakienė, R. ir kt. (2017). *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika.
56. Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. *Manual of child psychology*, 791–844.
57. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Prieiga per internetą: https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/12_2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
58. Matzler, K. ir kt. (2015). Self-esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 815–831.
59. Middleton, J., Harvey, S. ir Esaki, N. (2015). *Transformational leadership and organizational change: how do leaders approach trauma-informed organizational change...twice? The Journal of Contemporary Social Services*, 96(3), 155–163. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b3ca3cc31fb98cc38bc3a7ddbce2c0776738c55d>
60. Minh, N. D. ir Quyen, N. T. H. (2024). *Comparative study on the reasons for failure factors of sustaining operational improvement methodologies in manufacturing enterprises. The TQM Journal*, 36(7), 1961–1975. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/371539787_Comparative_study_on_the_reasons_for_failure_factors_of_sustaining_operational_improvement_methodologies_in_manufacturing_enterprises
61. Miniotaitė, A. ir Staškevičius, I. (2021). *Lyderystė*. Vilnius: Tyto alba. Prieiga per internetą: <https://www.patogupirkti.lt/media/catalog/product/l/y/lyderyste.pdf>
62. Mujkic, A., Sehic, D. ir kt. (2014). *Transformational leadership and employee satisfaction. Scholarly Journal*, 27(2), 259–270. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/docview/1645743058?sourcetype=Scholarly%20Journals>
63. Nakhoda, M. ir Tajik, S. (2017). A survey of the factors influencing the resistance of the employees of university libraries to technological changes. *Library Management*, 38(8/9), 528–546.
64. Nedelcu, A. K. ir Buşu, C. (2016). Managing employee's resistance to change: A conceptual model based on human capital perspective. *Entrepreneurship, Business and Economics*, 1, 153–164.
65. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
66. Northouse, P. G. (2016). *Leadership - Theory and Practice*. United States of America: Western Michigan University.
67. Oficialiosios statistikos portalas. (2024). *Užimti gyventojai. Šiaulių m. sav.* Prieiga per internetą: osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize
68. Oguz, E. (2010). *The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188–1193. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/241123137_The_relationship_between_the_leadership_styles_of_the_school_administrators_and_the_organizational_citizenship_behaviours_of_teachers
69. Okafor, J. O. ir Egboka, P. N. (2021). Transformational leadership practices adopted by principals for teachers' job performance in secondary schools in Awka education zone. *International Journal of Research*, 8(6), 374–381.
70. Oke, A., Munshi, N. ir Walumbwa, F. O. (2008). *The influence of leadership on innovation processes and activities. Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261608000752?via=ihub>
71. Okoli, R. C. B. (2021). Stakeholder perspectives to inform adaptation of a hypertension treatment program in primary healthcare centers in the Federal Capital Territory, Nigeria: a qualitative study. *Implementation Science Communications* 2(97), 1–11.
72. Olesia, W. S., Namusonge, G. S. ir Iravo, M. A. (2015). *Influence of Visioning on Organizational Commitment in Kenyan. Journal Of Humanities And Social Science*, 20(5), 8–15. Prieiga per internetą: <https://dl.wqtxts1xle7.cloudfront.net/47837105/B020540815-libre.pdf?1470486463=&response-content->

- disposition=inline%3B+filename%3DInfluence_of_Visioning_on_Organizational.pdf&Expires=1733487289&Signature=SpAlb4835QfaHSf7mCv7v2-6wSj6C19NB5qmb03f5sDM0eqzP2b
73. Onyeneke, G. B. ir Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415.
 74. Oreg, C. (2003). *Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. Prieiga per internetą: https://bschool-en.huji.ac.il/sites/default/files/businesshe/files/oreg_2003_jap.pdf
 75. Oreg, C. (2006). *Personality, context, and resistance to organizational change*. *European Journal Of Work And Organizational Psycholgy*, 15 (1), 73–101. Prieiga per internetą: https://bschool-en.huji.ac.il/sites/default/files/businesshe/files/oreg_2006_ejwop.pdf
 76. Oreg, Sh. ir Berson, Y. (2018). *The impact of top leaders' personalities: the processes through which organizations become reflections of their leaders*. *Current Directions in Psychological*, 27(4), 241–248. Prieiga per internetą: https://bschool-en.huji.ac.il/sites/default/files/businesshe/files/oreg_berson_2018.pdf
 77. Owie, E. T. (2019). *Organizational Change and Improved Performance: The Role of Transformational Leadership*. *Humanities, Management, Arts, Education & the Social Sciences Journal*, 7(4), 1–8. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/337632694_Organizational_Change_and_Improved_Performance_The_Role_of_Transformational_Leadership
 78. Petrauskaitė, K. ir Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. *Mokslas - Lietuvos ateitis: Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija*, 1–12.
 79. Petrauskaitė-Jocienė, V. ir Korsakienė, R. (2024). The factors impacting employee commitment to organizational change. *Business: Theory and Practice*, 25(2), 488–501.
 80. Piderit, S. K. (2000). *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. Prieiga per internetą: [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20\(2000\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20(2000).pdf)
 81. Reid, W. M. ir Dold, C. J. (2018). *Burns, Senge, and the Study of Leadership*. *Open Journal of Leadership*, 07(01), 89–116. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/324086124_Burns_Senge_and_the_Study_of_Leadership
 82. Robbins, S. P., Coulter, M. ir kt. (2020). *Fundamentals of Management. Eleventh Edition. Global Edition*, 244–279. Prieiga per internetą: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292307398_A39573142/preview-9781292307398_A39573142.pdf
 83. Saleh, I. M. ir Khine, M. S. (2014). *Reframing Transformational Leadership. New School Culture and Effectiveness*. Prieiga per internetą: [https://mp-pasca.unpak.ac.id/pdf/Bahan_Ajar/21_\(Contemporary%20Approaches%20to%20Research%20in%20Learning%20Innovations%206\)%20Issa%20M.%20Saleh,%20Myint%20Swe%20Khine%20\(eds.\)%20-%20Reframing%20Transformational%20Leadership_%20New%20School%20Culture%20an](https://mp-pasca.unpak.ac.id/pdf/Bahan_Ajar/21_(Contemporary%20Approaches%20to%20Research%20in%20Learning%20Innovations%206)%20Issa%20M.%20Saleh,%20Myint%20Swe%20Khine%20(eds.)%20-%20Reframing%20Transformational%20Leadership_%20New%20School%20Culture%20an)
 84. Satell, G. (2016). *Innovation is the only true way to create value (pp. 26-28)*. Prieiga per internetą: <https://onesmartplace.com/wp-content/uploads/2016/12/Innovation-is-the-only-true-way-to-create-value-Greg-Satell-BBF-December-2016.pdf>
 85. Savovic, S. (2017). *The Impact Of The Dimensions Of Transformational Leadership On The Post-Acquisition Performance Of The Acquired Company*. *Economic Horizons*, 19(2), 97–109. Prieiga per internetą: https://horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2017_2/EN/EH_2017_2_en_Savovic.pdf
 86. Self, D. R. ir Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167–182.
 87. Sharma, D. ir Krishnan, V. R. (2012). *The Impact of Pay Satisfaction and Transformational Leadership on Employee Engagement. Conference: Proceedings of the 5th International. Conference of Management and Behavioural Sciences At: Haridwar, India, 1–12*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/258885738_The_Impact_of_Pay_Satisfaction_and_Transformational_Leadership_on_Employee_Engagement
 88. Shrivastava, S. (2022). Effective communication during organizational change: Across-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 675–697.
 89. Singh, K., Saeed, M. ir Bertsch, A. (2012). *Key factors influencing employee response toward change: a test in the telecom industry in India*. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3) 66–81. Prieiga per internetą: http://www.na-businesspress.com/JMPP/bertsch_abstract.html
 90. Sluis, L. V. D., Caluwe, L. ir kt. (2019). *An explorative analysis of the links between learning behavior and change orientation. Conference: Academy of Management Annual meeting Atlanta 2006 At: Atlanta Georgia USA, 1–18*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/330901347_An_explorative_analysis_of_the_links_between_learning_behavior_and_change_orientation
 91. Sorre, B. M. (2016). Resistance to organizational change. *International journal of recent trends in engineering & research*, 2(11), 22–28.
 92. Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2014). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
 93. Šimanskienė, L. ir Petrulis, A. (2014). Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. *Regional Formation and Development Studies*, 1(11), 221–229.

94. Thibault, T., Gulseren, D. ir Kelloway, K. (2019). *The benefits of transformational leadership and transformational leadership training on health and safety outcomes*. In book: *Increasing Occupational Health and Safety in Workplaces*, 334–348. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/336805557_The_benefits_of_transformational_leadership_and_transformational_leadership_training_on_health_and_safety_outcomes
95. Thom, N. ir Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
96. Uygur, O. ir Yıldırım, A. (2024). *The moderating role of work overload in the effect of transformational leadership on individual innovativeness: a study on school administrators*. *Shanlax International Journal of Education*, 12(4), 93–107. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/384188719_The_Moderating_Role_of_Work_Overload_in_the_Effect_of_Transformational_Leadership_on_Individual_Innovativeness_A_Study_on_School_Administrators
97. Urbanovič, J. ir Navickaitė, J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Monografija*, 47–62. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Jolanta-Urbanovic/publication/315843238_Leadership_in_Autonomous_School/links/58eb99a5a6fdcc9657676256/Leadership-in-Autonomous-School.pdf
98. Vaccaro, I. G. ir Jansen, J. J. P. ir kt. (2014). *Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size*. *Journal of Management Studies*, 49 (1), 28–49. Prieiga per internetą: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1751181/mod_resource/content/1/Vaccaro_et_al_2014.pdf
99. Valackienė, A. (2003). Profesinę karjerą sąlygojantys veiksniai: subjektyvus vertinimas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2003(7), 110–127.
100. Valentukonytė-Urbanavičienė, V. ir Simanauškaitė, G. (2021). *Organizacija, kuri susikalba: praktiniai patarimai ir rinkos lyderių pavyzdžiai*. Vilnius: Partners in Comms.
101. Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). *Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose : teoriniai ir praktiniai aspektai*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014(70), 107–120. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/e421258f-e739-4e3d-abe8-944459136c17/content>
102. Wang, G. ir kt. (2011). *Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research*. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/211395774_Transformational_Leadership_and_Performance_Across_Criteria_and_Levels_A_Meta-Analytic_Review_of_25_Years_of_Research
103. Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433–441.
104. West, M. A. ir Richter, A. W. (2008). *Climates and cultures for innovation and creativity at work*. *Handbook of organizational creativity*, 249–252. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=VrDyAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA249&dq=West,+M.+A.,+Richter,+A.+W.+\(2008\).+Climates+and+cultures+for+innovation+and+creativity%0D%0Aat+work.&ots=2X-CJYmIjZ&sig=LV9MLh3yVY1Ke27-fMbaMZBQmkQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=VrDyAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA249&dq=West,+M.+A.,+Richter,+A.+W.+(2008).+Climates+and+cultures+for+innovation+and+creativity%0D%0Aat+work.&ots=2X-CJYmIjZ&sig=LV9MLh3yVY1Ke27-fMbaMZBQmkQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
105. White, M. A. ir Bruton, G. D. (2018). *The Management of Technology and Innovation | 3rd Edition*. Mason, Ohio, JAV: Cengage Learning.
106. Widodo, W. ir Mawarto, M. (2020). *Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance*. *Management Science Letters*, 10(2020), 2176–2182. Prieiga per internetą: https://m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_69.pdf
107. Zafar, F. ir Naveed, K. (2014). *Organizational change and dealing with employees' resistance*. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237–246. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/234065402.pdf>
108. Zaid, W. M. A. ir Yaqub, M., Z. (2024). The prolificacy of green transformational leadership in shaping employee green behavior during times of crises in small and medium enterprises: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–19.
109. Židonis, Ž. ir Andriuškevičienė, S. (2019). *Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose*. *Public Policy And Administration*, 18(1), 136–151. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/332499896_Whether_Institutional_Innovation_Leads_to_Management_Innovations_Transformational_Leadership_and_Employee_Empowerment_in_Vocational_Education
110. Žukauskas, M. ir Korsakienė, R. (2019). *Konfliktų sprendimas ir lyderystė: bibliometrinė analizė*. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 11, 1–8. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/333840634_konfliktu_sprendimas_ir_lyderyste_bibliometrine_analize_conflict_resolution_and_leadership_a_bibliometric_analysis

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

šiuo metu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Vadybos studijų programos II kurso magistrantė Aušrinė Načytė atlieka apklausą, kuria siekiama išsiaiškinti kaip įvairūs transformacinės lyderystės aspektai veikia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Ši anketa skirta dirbantiems asmenims.

Anketa yra anoniminė. Atsakant į anketos klausimus pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą. Apibendrinti tyrimo rezultatai bus analizuojami magistro darbe.

Anketos pildymas truks iki 10 minučių.

Dėkojame už Jūsų laiką.

Žemiau pateikiami teiginiai, susiję su bendraisiais įsitikinimais ir požiūriu į pokyčius. Nurodykite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu teiginiu, šalia jo esančioje skalėje pažymėdami atitinkamą atsakymą. Apibūdinkite save tokį, koks apskritai esate dabar, o ne tokį, koks norėtumėte būti ateityje.

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Paprastai pokyčius vertinu kaip neigiamą dalyką						
Aš teikiu pirmenybę stabiliai rutinai, o ne pokyčių potyriams						
Man patinka daryti tuos pačius dalykus, o ne išbandyti naujus						
Kai mano gyvenime susiformuoja rutina, aš ieškau būdų kaip ją pakeisti						
Mėgstu patirti naujoves ir pokyčius savo gyvenime						

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe						
Kai viskas vyksta ne pagal planą, aš nerimauju						
Jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo						
Jei manęs iš anksto neinformuotų, kad keisis terminų grafikas, dar nesužinojęs koks pokytis manęs laukia, aš jausčiau pasipriešinimą						

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas						
Kai verčia mane ką nors pakeisti, aš linkęs tam priešintis, net jei ir manau, kad pokytis ilginiui gali būti naudingas						
Susidaręs planus, greičiausiai jų nekeisčiau						

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Sunkiai keičiu savo nuomonę						
Aš dažnai persigalvoju						
Mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia						

Dabar pagalvokite apie SAVO TIESIOGINĮ VADOVĄ darbe, ir pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais.

Mano tiesioginis vadovas...:	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais						
Įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų						
Skatina permąstyti net tuos dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų						

Mano tiesioginis vadovas...:	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Visuomet skiria dėmesį darbuotojams						
Išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti						
Parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai						

Apie mano tiesioginį vadovą...:	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vizija dėl organizacijos mane motyvuoja						
Mano darbui kelia aukštus standartus						
Visuomet randa būdų kaip mane paskatinti						

Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ Nenurodoma

Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 m.
- ☐ 26–35 m.
- ☐ 36–45 m.
- ☐ 46 m. ir daugiau

Jūsų darbo trukmė dabartinėje darbovietėje:

- ☐ iki 1 metų
- ☐ 1–5 metai
- ☐ 6–10 metų
- ☐ 11–20 metų
- ☐ 21 metai ir daugiau

Ar šioje darbovietėje turite jums pavaldžių darbuotojų?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

Apklausos atlikimo sertifikatas



Apklausos atlikimo sertifikatas

1719452691

Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad

atliko apklausą

Transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti

Apklausos atlikimo periodas: 2024-11-25 - 2024-12-16

Dalyvavusių respondentų kiekis: 383

A stylized, handwritten signature in blue ink, appearing to read "Iveta Balode".

Iveta Balode
ManoApklausa.lt direktorius

Kiekvienos dimensijos vertinimas

Skalė	Teiginys		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Rutinos ir pasovumo siekis	Paprastai pokyčius vertinu kaip neigiamą dalyką	Dažnis	16,0	58,0	33,0	26,0	171,0	79,0
		Procentai	4,2	15,1	8,6	6,8	44,6	20,6
	Aš teikiu pirmenybę stabiliai rutinai, o ne pokyčių potyriams	Dažnis	49,0	130,0	66,0	34,0	71,0	33,0
		Procentai	12,8	33,9	17,2	8,9	18,5	8,6
	Man patinka daryti tuos pačius dalykus, o ne išbandyti naujus	Dažnis	43,0	79,0	39,0	27,0	150,0	45,0
		Procentai	11,2	20,6	10,2	7,0	39,2	11,7
	Kai mano gyvenime susiformuoja rutina, aš ieškau būdų kaip ją pakeisti	Dažnis	117,0	154,0	47,0	38,0	25,0	2,0
		Procentai	30,5	40,2	12,3	9,9	6,5	0,5
	Mėgstu patirti naujoves ir pokyčius savo gyvenime	Dažnis	152	128	52	39	8	4
		Procentai	39,7	33,4	13,6	10,2	2,1	1,0
Emocijų raiška	Apima stresas, kai sužinau apie reikšmingus pokyčius mano tiesioginiame darbe	Dažnis	91	163	56	28	35	10
		Procentai	23,8	42,6	14,6	7,3	9,1	2,6
	Kai viskas vyksta ne pagal planą, aš nerimauju	Dažnis	99	186	49	27	22	
		Procentai	25,8	48,6	12,8	7,0	5,7	
	Jausčiausi blogai, jei pakeistų darbuotojų vertinimo kriterijus net ir manydamas, kad man taip pat gerai seksis ir nereikės atlikti jokio papildomo darbo	Dažnis	66	167	76	15	51	8
		Procentai	17,2	43,6	19,8	3,9	13,3	2,1
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Pokyčiai man atrodo varginantis dalykas	Dažnis	52	85	64	22	140	20
		Procentai	13,6	22,2	16,7	5,7	36,6	5,2
	Kai verčia mane ką nors pakeisti, aš linkęs tam priešintis, net jei ir manau, kad pokytis ilginiui gali būti naudingas	Dažnis	47	71	46	30	165	24
		Procentai	12,3	18,5	12,0	7,8	43,1	6,3
	Susidaręs planus, greičiausiai jų nekeisčiau	Dažnis	65	70	51	24	150	23
		Procentai	17,0	18,3	13,3	6,3	39,2	6,0
Kognityvinis rigidiškumas	Sunkiai keičiu savo nuomonę	Dažnis	68	143	55	33	68	16
		Procentai	17,8	37,3	14,4	8,6	17,8	4,2
	Aš dažnai persigalvoju	Dažnis	58	60	65	18	152	30
		Procentai	15,1	15,7	17,0	4,7	39,7	7,8
	Mano požiūris į daugelį dalykų laikui bėgant nesikeičia	Dažnis	60	70	51	25	141	36
		Procentai	15,7	18,3	13,3	6,5	36,8	9,4
Intelektualus stimuliavimas	Įgalina mane galvoti apie senas problemas naujais būdais	Dažnis	80	150	76	25	42	10
		Procentai	20,9	39,2	19,8	6,5	11,0	2,6

Transformacinė lyderystė darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti. Načytė, A.

	Įkvepia siekti aukštesnių tikslų ir ambicijų	Dažnis	156	116	52	21	35	3
		Procentai	40,7	30,3	13,6	5,5	9,1	0,8
	Skatina permąstyti net tuos dalykus, dėl kurių niekada nekildavo klausimų	Dažnis	131	143	49	27	30	3
		Procentai	34,2	37,3	12,8	7,0	7,8	0,8
Individualus dėmesys	Visuomet skiria dėmesį darbuotojams	Dažnis	115	160	50	38	18	2
		Procentai	30,0	41,8	13,1	9,9	4,7	0,5
	Išsiaiškina darbuotojų asmeninius poreikius dėl darbo ir stengiasi įgyvendinti	Dažnis	102	156	58	32	29	6
		Procentai	26,6	40,7	15,1	8,4	7,6	1,6
	Parodo dėkingumą, kai darbą atlieku nepriekaištingai	Dažnis	148	129	45	37	16	8
		Procentai	38,6	33,7	11,7	9,7	4,2	2,1
Įkvepianti motyvacija	Vizija dėl organizacijos mane motyvuoja	Dažnis	118	123	71	40	24	7
		Procentai	30,8	32,1	18,5	10,4	6,3	1,8
	Mano darbui kelia aukštus standartus	Dažnis	127	133	59	46	15	3
		Procentai	33,2	34,7	15,4	12,0	3,9	0,8
	Visuomet randa būdų kaip mane paskatinti	Dažnis	108	145	58	33	34	5
		Procentai	28,2	37,9	15,1	8,6	8,9	1,3

Spirmeno koreliacijos koeficientas

		Rutinos ir pastovumo siekis	Emocijų raiška	Trumpalaikis požiūris į pokyčius	Kognityvinis rigidiškumas	Intelektualus stimuliavimas	Individualus dėmės	Įkvepianti motyvacija
Rutinos ir pastovumo siekis	r	1,000	,307**	,396**	,373**	,129*	,181**	,105*
	p		,000	,000	,000	,012	,000	,040
Emocijų raiška	r	,307**	1,000	,231**	,231**	,274**	,145**	,134**
	p	,000		,000	,000	,000	,004	,008
Trumpalaikis požiūris į pokyčius	r	,396**	,231**	1,000	,623**	-,095	,026	,036
	p	,000	,000		,000	,064	,613	,482
Kognityvinis rigidiškumas	r	,373**	,231**	,623**	1,000	,041	,119*	,065
	p	,000	,000	,000		,420	,020	,202
Intelektualus stimuliavimas	r	,129*	,274**	-,095	,041	1,000	,412**	,420**
	p	,012	,000	,064	,420		,000	,000
Individualus dėmės	r	,181**	,145**	,026	,119*	,412**	1,000	,524**
	p	,000	,004	,613	,020	,000		,000
Įkvepianti motyvacija	r	,105*	,134**	,036	,065	,420**	,524**	1,000
	p	,040	,008	,482	,202	,000	,000	