

PASIPRIEŠINIMO INOVATYVIEMS POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ ANALIZĖ

Dominykas JANERIKAS, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas,
el. paštas: dominykas.janerikas@vdu.lt

Santrauka

Šiame straipsnyje nagrinėjamos darbuotojų pasipriešinimo organizaciniais pokyčiams priežastys ir reakcijos, daugiausia dėmesio skiriant psichologiniams, organizaciniais ir demografiniams veiksniams. Analizuojant mokslinę literatūrą ir empirinius tyrimus siekiama sukurti pasipriešinimo naujovėms šalinimo modelį. Pagrindinės išvados atskleidžia, kad pasipriešinimą lemia tokie veiksniai kaip nesėkmės baimė, pirmenybės teikimas rutinai, nepasitikėjimas vadovybe ir prasta komunikacija. Psichologiniai veiksniai, tokie kaip netikrumas ir mažas pasitikėjimas savimi, kartu su organizacinėmis problemomis, tokiomis kaip netinkamas dalyvavimas ir paramos sistemos, labai sustiprina pasipriešinimą. Be to, demografiniai bruožai, įskaitant amžių ir darbo stažą, turi įtakos pasipriešinimui, nors asmeninė patirtis ir organizacinis kontekstas vaidina svarbesnį vaidmenį. Tyrime nustatytos konkrečios pasipriešinimo priežastys, kurios siejamos su pritaikytomis strategijomis, tokiomis kaip mokymas, tinklų kūrimas, paskatos ir derybos. Vien priežasčių žinojimas organizacijoms leidžia sistemingai spręsti pasipriešinimo problemas, užtikrinant sklandesnį naujovių diegimą. Tyrime pabrėžiama, kaip svarbu gerinti organizacijos klimatą ir palaikyti darbuotojų psichologinį pasirengimą pokyčiams. Šios išvados vadovams suteikia vertingų įžvalgų, pabrėžiant skaidraus bendravimo, darbuotojų įtraukimo ir pasitikėjimo stiprinimo poreikį, siekiant puoselėti inovacijų kultūrą ir mažinti pasipriešinimą.

Reikšminiai žodžiai: inovacija, pokyčiai, pasipriešinimas inovacijoms, darbuotojų pasipriešinimas, pasipriešinimo priežastys.

Įvadas

Dinamiškame verslo pasaulyje organizacijos nuolat susiduria su poreikiu diegti naujoves ir prisitaikyti. Tačiau šis nepalaujamas naujovių siekis dažnai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu, kuris turi didelę reikšmę organizacijos sėkmei ir pokyčių valdymo strategijų veiksmingumui.

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrimas yra labai svarbus siekiant suprasti, kaip organizacijos gali veiksmingai valdyti ir įgyvendinti naujas iniciatyvas. J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (1979) pabrėžia, kad pasipriešinimas yra viena iš pagrindinių nesėkmingų pokyčių iniciatyvų priežasčių. Gilindamasis į šį pasipriešinimą lemiančius veiksnius, organizacijos gali sukurti subtilesnes ir veiksmingesnes pokyčių adaptacijos strategijas. Pasak N. Sergeeva ir A. Trifilova (2018), pasipriešinimą reikėtų vertinti ne tik kaip kliūtį, bet ir kaip grįžtamąjį ryšį, kuris gali suteikti vertingų įžvalgų apie darbuotojų poreikius ir rūpesčius pereinamuoju laikotarpiu.

Dabartiniame amžiuje, kai technologinė pažanga ir pasaulinės rinkos spaudimas reikalauja nuolatinių naujovių, labai svarbu suprasti ir valdyti darbuotojų pasipriešinimą. Šis tyrimas reikšmingai prisideda prie mokslinės literatūros, nes pateikia išsamią pasipriešinimą lemiančių veiksnių analizę. Priežasčių žinojimas leidžia pasirinkti tinkamas strategijas, kad organizaciniai pokyčiai būtų priimami, o ne jiems priešinamasi.

Šio tyrimo pagrindu galima teigti, kad itin svarbu ištirti darbuotojų pasipriešinimą naujoviškiems pokyčiams darbo vietoje. Tai ne tik praturtina akademinį diskursą, bet ir suteikia esminių įžvalgų vadybos ir organizacijos plėtros srities specialistams. Šis tyrimas yra žmogaus elgesio ir strateginio valdymo sankirtoje, siūlantis išsamų vaizdą apie tai, kaip organizacijos gali geriau prisitaikyti ir klestėti nuolat kintančioje verslo aplinkoje.

Tyrimas yra aktualus, kadangi yra nepakankamas sudėtingų veiksmų, lemiančių darbuotojų pasipriešinimą inovaciniams pokyčiams darbo vietoje, supratimas. Trūksta išsamaus supratimo, kaip psichologinės, organizacinės, demografinės ir asmeninės savybės sąveikauja tarpusavyje ir daro įtaką pasipriešinimui. Kadangi inovacijos organizacijose ir toliau vystosi, ypač dėl technologinės pažangos, vis svarbiau suprasti, kaip šie pokyčiai veikia darbuotojų požiūrį ir elgseną. Dėl šio besikeičiančio pobūdžio reikia nuolat studijuoti ir pritaikyti pokyčių valdymo strategijas.

Tyrimo tikslas – analizuojant mokslinę literatūrą ir tyrimus, sukurti pasipriešinimo inovatyviems pokyčiams priežasčių eliminavimo modelį.

Iškeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams organizacijose veikiančius veiksnius ir reakcijas.
2. Išaiškinti pasipriešinimo priežastis, išsukiančias pasipriešinimą pokyčiams.
3. Išaiškinti galimybes sukurti modelį, kurio taikymas galėtų padėti eliminuoti veiksnius ir priežastis priešintis inovatyviems pokyčiams.

Tyrimų objektas ir metodai

Tyrimo objektas yra darbuotojų pasipriešinimo inovatyviems pokyčiams priežastys organizacijose. Norint išsiaiškinti pagrindines pasipriešinimo inovatyviems pokyčiams organizacijose priežastis, tyrimui pasirinkta sisteminė mokslinės literatūros analizė, palyginimo ir apibendrinimo metodai. Analizei atlikti nagrinėta mokslinė literatūra ir empiriniai tyrimai apie darbuotojų pasipriešinimo inovatyviems pokyčiams priežastis ir reakcijas, kuriuose išskiriami ir plačiau analizuojami psichologiniai ir organizaciniai veiksniai, bei demografinių ir asmeninių savybių įtaką pasipriešinimui. Vertinant mokslinėje literatūroje išskirtus pagrindinius veiksnius ir savybes, turinčias tiesioginę įtaką inovatyvių pokyčių pasipriešinimui, atsiranda galimybė sukurti modelį, kurio taikymas būtų tinkamas šioms priežastims eliminuoti.

Pasipriešinimo inovatyviems pokyčiams veiksnų klasifikavimas

Pasipriešinimą pokyčiams plačiau pradėjo nagrinėti K. Lewin (1952). Mokslininkas aiškina, kad šis „laukas“ reiškia aplinką, kurią reguliuoja iš skirtingų krypčių ir skirtingu intensyvumu veikiančios jėgos. Individams laukas turėtų būti išlaikytas, todėl pusiausvyrą galima atkurti subalansavus jėgas, kurios palengvina arba trukdo pokyčiams (Lewin, 1952). Taigi, autorius padarė išvadą, kad jeigu individai nėra pasirengę pokyčiams, kils pasipriešinimas, kuris pasireiškia veikimu priešingomis kryptimis.

1948 m. L. Coch ir J. French daugiau dėmesio skyrė psichologiniams požiūriams, kad paaiškintų pasipriešinimą pokyčiams. Mokslininkai teigia, kad pasipriešinimas pokyčiams visų pirma yra individo motyvacijos problema. G. Watson (1971) pritaria minčiai, kad tai yra individų jėga, siekianti išlaikyti stabilumą. A. Armenakis ir kt. (1993) teigia, kad pasipriešinimas pokyčiams turi kognityvinį aspektą, kuris lemia elgesį, kai individai arba priešinasi, arba remia pokyčio pastangas. Kiti tyrėjai, pavyzdžiui, J. M. Jermier ir kt. (1994), pasipriešinimą vertina kaip reaktyvų procesą individų santykiuose, kai pasipriešinimas išreiškiamas aktyviu priešišku elgesiu. Minėtos autorių nuomonės yra klasikinės požiūris į inovacijų diegimą, kuris yra adaptuojamas ir plėtojamas šiuolaikiniame moksle apie pasipriešinimą inovacijų diegimui ir kelių nustatymui tokį pasipriešinimą eliminuoti.

Nors daugelyje literatūros šaltinių į pasipriešinimą pokyčiams žvelgiama iš elgesio perspektyvos, buvo sukurta daugiamatė sąvoka, kurioje paaiškinimas neapsiriboja vien pasipriešinimo apibrėžimu kaip elgesio pokyčių atžvilgiu ir apibūdina pasipriešinimo sudėtingumą. Tai pripažino ir S.K. Piderit (2000), kuris kritikavo ankstesnius tyrimus minėdamas, kad pasipriešinimas pokyčiams buvo „pernelyg supaprastintas“. Tyrėjas sukūrė daugiamatį požiūrį į pasipriešinimą pokyčiams. S. K. Piderit (2000) savo darbe paminėjo, kad G. Watson (1971) teiginys apie tai, kad kas dažnai įvardijama kaip pasipriešinimas, iš tikrųjų yra tik nenoras. A. Armenakis ir kt. (1993) pasipriešinimą apibrėžia elgesio terminais, tačiau teigia, kad prieš jį yra kita būseną: tai kognityvinė būseną, kurią jie vadina (ne)pasirengimu. Pasipriešinimui apibūdinti S.K. Piderit (2000) sukūrė naują apibrėžtį, kuria apibūdina, kad pasipriešinimą pokyčiams sudaro emocijos ir elgesys. S. Oreg (2006) apibrėžimą grindžia S. K. Piderit (2000) apibrėžimu, nes teigia, kad pasipriešinimas suvokiamas kaip trimatis (neigiamas) požiūris į tam tikrą organizacijos pokytį.

Darbuotojų pasipriešinimas naujovėms yra daugialypis reiškinys, kuriam įtakos turi individualūs, organizaciniai ir su naujovėmis susiję veiksniai. Kaip pabrėžia S. Oreg (2006), pasipriešinimą dažnai lemia darbuotojų kognityvinės ir emocinės reakcijos į pokyčius, pavyzdžiui, pirmenybės teikimas rutinai, netikrumo baimė arba abejonės dėl gebėjimo prisitaikyti. Organizaciniai veiksniai, įskaitant prastą bendravimą, nepakankamą dalyvavimą ir nepakankamas paramos sistemas, dar labiau sustiprina pasipriešinimą, nes sukelia darbuotojų nepasitikėjimą ar nesaugumo jausmą. Be to, pačių naujovių savybės, pavyzdžiui, jų suvokiamas sudėtingumas, nesuderinamumas su esamomis vertybėmis ar neaiški nauda, vaidina lemiamą vaidmenį formuojant darbuotojų norą priimti naują praktiką. Šių veiksmų supratimas yra labai svarbus rengiant strategijas, skirtas pasipriešinimui mažinti ir inovacijų kultūrai organizacijose puoselėti. 1 lentelėje pateikiama išsami šių veiksmų apžvalga, remiantis mokslininkų tyrimų rezultatais, pateiktas bandymas suskirstyti veiksmus, turinčius įtakos pasipriešinimui ir paaiškinančiais pagrindines pasipriešinimo priežastis. Veiksniai, remiantis S. Oreg (2006), yra skirstomi į individualius, nuo organizacijos priklausančius ir nepakankamo supratimo veiksmus. Minėtas autorius šias 3 veiksmų grupes apibendrintai vadina veiksmų kategorijomis. Toliau, remiantis kitais autoriais, pateikiamas veiksmų kategorijas galima išskaidyti dar smulkiau ir taip sudaryti bendrą vaizdą apie veiksmus, turinčius įtakos personalo pasipriešinimui inovatyviems pokyčiams.

1 lentelė. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasipriešinimą naujovėms

Table 1. Factors Contributing to Employee Resistance to Innovations

Kategorija Category	Veiksnys Factor	Apibūdinimas Description
Individualūs veiksniai Individual Factors	Rutinos ieškojimas Routine-Seeking	Darbuotojai, kurie pirmenybę teikia stabilumui ir rutinai, dažniau priešinasi naujovėms, nes esama tvarka juos tenkina, o poreikio tobulėti jie neturi (S. Oreg, 2006; S. Oreg, M. Vakola, A. Armenakis, 2011). <i>Employees who prefer stability and routine are more likely to resist innovations.</i>
	Trumpalaikis dėmesys Short-Term Focus	Darbuotojai gali priešintis, jei mano, kad trumpalaikiai trikdžiai nusveria ilgalaikę naudą. Nenoras tobulėti, kelti kvalifikaciją yra tokių darbuotojų prioritetas (S. Heidenreich, M. Handrich, 2015; S. Verhagen et al., 2022). <i>Employees may resist if they perceive short-term disruptions outweigh long-term benefits.</i>
Organizaciniai veiksniai Organizational Factors	Dalyvavimo stoka Lack of Participation	Pasipriešinimas didėja, kai darbuotojai nedalyvauja planavimo ar sprendimų priėmimo procese. Tokiu atveju jie nepasitiki inovacijų bei pokyčių sėkme ir instinktyviai priešinasi (N. Sergeeva, A. Trifilova, 2018; J. Krantz, M. d. Maltz, 1997). <i>Resistance increases when employees are not involved in the planning or decision-making process.</i>
	Nepakankama komunikacija Poor Communication	Nepakankamas naujovės priežasčių, naudos ir proceso paaiškinimas. Šis klasikinės veiksnys yra ypač stiprus ir akivaizdžiai priklausantis nuo organizacijos (R. D. Iverson, 1996; S. K. Piderit, 2000). <i>Inadequate explanation of the reasons, benefits, and process of the innovation.</i>
Inovacijų apibūdinimo veiksniai Innovation-Specific Factors	Suvokiamas sudėtingumas Perceived Complexity	Sunkiai suprantamoms ar sunkiai įgyvendinamoms naujovėms greičiausiai bus pasipriešinta. Prie šio veiksnio visada prisideda nesėkmės baimė, baimė būti nereikalingam po naujovės diegimo (R. Drejeris, E. Drejerienė, 2022; A. M. Freund, A. M. (2008). <i>Innovations that are difficult to understand or implement are more likely to be resisted.</i>
	Santykinio pranašumo trūkumas Lack of Relative Advantage	Darbuotojai priešinasi, jei nemato, kaip naujovė pagerina jų darbą. Šis veiksnys taip pat susijęs su nepakankamu išaiškinimu apie pokyčių pranašumus, ir tokios aplinkybės taip pat gali iššaukti darbuotojų baimę (S. Heidenreich, M. Handrich, 2015; S. Verhagen et al., 2022). <i>Employees resist if they do not see how the innovation improves their work.</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis mokslininkų nuomonėmis

Source: prepared by the author

Pateikti susisteminti veiksniai, lemiantys pasipriešinimą inovatyviems pokyčiams, gali būti pagrindas pasirinkti organizacijos strategijas, kurios eliminuotų minėtų veiksnių poveikį ir sudarančias sąlygas išvengti konfliktų bei diegti inovatyvius pokyčius be susidūrimo su besipriešinančiais darbuotojais.

Pasipriešinimo inovatyviems pokyčiams priežastys

K. M. Bennebroek Gravenhorst (2003) teigia, kad pasipriešinimas paprastai laikomas standartine ar net natūralia reakcija į organizacinius pokyčius. Tai apibūdinama kaip labiausiai neišvengiama psichologinė ir organizacinė reakcija, kuri taikoma bet kokio pobūdžio pokyčiams, pradedant gana kukliu patobulinimu ir baigiant toli siekiančiais pokyčiais ir organizacine pertvarka. Simptomai – tai specifinis elgesys, pasireiškiantis, kai darbuotojas priešinasi pokyčiams (Bennebroek Gravenhorst, 2003). Simptomai gali atsispindėti įvairiomis formomis, kurias J. Krantz ir M. D. Maltz (1997) suskirstė į dvi rūšis: atvirąsias ir slaptąsias. Atviras pasipriešinimas susijęs su akivaizdžiu pasipriešinimu, nesutikimu, ginčais ir diskusijomis bet kokioms pokyčių pastangoms. Tuo tarpu paslėptas pasipriešinimas būna dviejų formų: viena iš jų – sąmoningas paslėptas pasipriešinimas, kai darbuotojai nerimauja dėl savo veiksmų, kuriems atvirai pritarė, bet iš tikrųjų jų nesilaiko arba slepia informaciją ir vengia juos įgyvendinti, tuo pačiu ir pasekmių. Antrasis – nesąmoningas paslėptas pasipriešinimas, kurio požymius darbuotojams pastebėti sunkiausia, nes darbuotojai nesuvokia savo pasipriešinimo priežasčių.

Daugelis autorių pateikia įvairias pasipriešinimo inovacijoms priežastis, tačiau aptariamos dvi pagrindinės, viena iš jų yra darbuotojų nepasirengimas psichologiškai suprasti pokyčius. Komandos nariai organizacijoje dažnai yra skirtingų tipų asmenys, kuriems reikia atlikti skirtingas užduotis. Dėl skirtingų asmeninių savybių, charakterių ir požiūrio į vertybes vieni komandos nariai jausis geriau psichologiškai pasirengę naujiems iššūkiams nei kiti (Bysted, Hansen, 2015). Vadinasi, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų psichologinį pasirengimą, kuris, pasak autorių, sietinas su vadovų pastangomis gerinti organizacijos mikroklimatą ir skatinti komandinį darbą. Paprastai psichologinis pasirengimas priimti su pokyčiais susijusius iššūkius yra individuali asmens savybė, o kadangi asmenys gali lemti komandos būseną, psichologinis pasirengimas yra svarbus aspektas diegiant inovacijas (Denman, 2019). Tai reiškia, kad pokyčiai organizacijoje gali sukelti jos narių stresą, kai stresą patiriantys komandos nariai išreikš neigiamą nuomonę apie būsimus pokyčius ir taip pablogins komandos psichologinį pasirengimą. Todėl gebėjimas susidoroti su stresinėmis situacijomis yra komandos polinkio įveikti tokius iššūkius rodiklis, o psichologinis klimatas ypač daug įtakos turi tam, kad komandoje nebūtų neigiamų nuotaikų.

Pasipriešinimas pokyčiams – tai natūrali žmogaus reakcija arba dažnas įmonės narių atsakas į bet kokius bandymus įvesti pokyčius arba pažeisti gyvenimo sąlygų ar organizacijos veiklos pusiausvyrą (Verhagen et al., 2022). Išsamiai nagrinėjami tokie psichologiniai veiksniai kaip nežinomybės baimė, suvokiama grėsmė darbo saugumui, kontrolės praradimas ir pirmenybė *status quo*, pabrėžiant jų vaidmenį formuojant asmens reakciją į pokyčius. Šie vidiniai elementai yra giliai įsišakniję asmeninėje patirtyje ir darbo aplinkos suvokime. Kartu dažnai šias priežastis lemia ir kito pobūdžio organizacinės priežastys, iššauktos netinkamo vadovavimo, atskleidžiančios sudėtingą vidinių ir išorinių veiksmų įvairovę. Tai darbuotojų pasitikėjimo vadovybe lygis, komunikacijos apie pokyčius veiksmingumas, suvokiamas pokyčių proceso teisingumas ir istorinis pokyčių valdymo organizacijoje kontekstas. Tokie elementai kartu sukuria netinkamą organizacijos klimatą, kuris gali turėti didelės įtakos naujų iniciatyvų priėmimui. Taigi, netinkamas organizacijos klimatas gali būti traktuojamas kaip priežastis priešintis inovacijų ar kitų pokyčių diegimui.

Pagrindinis inovacinės veiklos subjektas yra asmuo, vadovas ir personalas. Tai sudėtinga gyva sistema, kuriai būdinga daugybė somatinių, fiziologinių ir psichinių savybių. Kiekvienas žmogus turi individualų tokių savybių rinkinį, savaip sąveikaujantį su gamtine ir visuomenine aplinka. Vadinasi, asmenį, kaip somatinių, fiziologinių ir psichologinių savybių visumą, susijusią su gamtine ir visuomenine aplinka, galima vadinti individu. Norint įdiegti inovacinę veiklą komandoje, svarbu suprasti, kad kiekvienas individas į inovacijas reaguos skirtingai. Tačiau remiantis T. Zwick (2002), vadovai turi sukurti tokią darbo atmosferą, kurioje darbuotojai jaustųsi psichologiškai saugūs, sprenddami naujus iššūkius ir prisiimdami tarpasmeninę riziką ir kurioje jie jaustųsi tinkamai vertinami. Tai reiškia, kad organizacijų vadovai atlieka svarbų vaidmenį mažinant pasipriešinimą, nors dažnai būtent jie inicijuoja inovacijas. Todėl jau minėtas netinkamas organizacijos vadovavimas, pernelyg kategoriškas požiūris į pasipriešinimą dažnai iššaukia konfliktus ir gali būti priežastimi priešintis bet kokiems pokyčiams. Todėl kita priežasčių grupė yra susijusi su organizacijos vadovo veikla ir požiūriu į pokyčius bei personalą. Vadovas paprastai būna pokyčių iniciatorius ir nuo jo veiklos dažnai ir priklauso pokyčių diegimo sėkmė. Vadovo veikla suformuoja ir personalo požiūrį į pokyčių svarbą ir poreikį.

Pasitikėjimo vadovybe stoka taip pat yra viena iš pagrindinių darbuotojų priežasčių priešintis inovacijoms. Vadovas gali būti lyderis, rodantis kelią visam kolektyvui, tačiau yra vadovų, kurie nekompetentingai atlieka savo pareigas arba priima sprendimus, kuriuos pavaldūs darbuotojai laiko netinkamais, suskaldo kolektyvą arba praranda dalies darbuotojų pasitikėjimą. Dėl vadovo veiksmų atsiradęs nepasitikėjimas sukels pasipriešinimą ir abejones naujomis vadovo idėjomis (Heidenreich, Handrich, 2015). Pasitikėjimo stoka yra dar viena svarbi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Sėkmingi organizaciniai pokyčiai negali įsišaknyti organizacijoje, kurioje nėra pasitikėjimo klimato. Pasitikėjimas apima tikėjimą, kad vadovybės ketinimai ir elgesys darbuotojų atžvilgiu nenuvils. Organizacijose, kuriose pasitikėjimo lygis aukštas, o su darbuotojais elgiama šiais oriai ir pagarbiai, pasipriešinimas pokyčiams yra mažesnis. Nustatyta, kad vadovai, kurių profesionalumo lygis yra aukštas, paprastai įkvepia daugiau pasitikėjimo, o tai reiškia, kad organizacijos vadovams labai svarbus profesinis tobulėjimas ir nuolatinis mokymasis. Išnykus abipusiam pasitikėjimui tarp vadovo ir pavaldžių darbuotojų, bet kokie ketinimai diegti inovacijas neskaitins palaikyti inovacijų, jeigu jos žlugs (Ziegler, 2015). Jeigu darbuotojai susiduria su užimtumo neapibrėžtumu ir nesaugumo jausmas kyla dėl menko

pasitikėjimo vadovų sprendimais, darbuotojai linkę sutelkti dėmesį į naujo darbo paieškas ir neigiamą mąstymą apie dabartinę organizaciją.

Atlikta daug tyrimų, kaip formuojasi individualios reakcijos. Pasak J. Kriz (2010), pirmasis žingsnis formuojant reakcijas yra suvokti, kad vyksta pokyčiai. Individai stebi savo supančią aplinką ir jutimo organais suvokia dirgiklius. Smegenys šiuos dirgiklius įsisavina, o impulsai toliau apdorojami ir vertinami. Įspūdžius, kuriuos suvokia individai, tiesiogiai priima ir toliau apdoroja. A. Wöhrle ir kt. (2019) nurodo, kad vieni asmenys greičiau suvokia, kad vyksta pokyčiai, o kitiems reikia daugiau laiko, kad suprastų, kad pokyčiai juos paveikė. Toliau autoriai teigia, kad po suvokimo ateina reakcija. Reakcija yra atsakas į aplinkos dirgiklius. Remdamiesi tuo, kas suvokta, individai priskiria reikšmę ir įvertina informaciją. Be to, šį procesą lydi jausmai. Psichologas F. Schulz von Thun (2013) apibūdina, kad reakcija remiasi tuo, kaip individas suvokia, interpretuoja ir jaučia. Reakcija individualiai skiriasi intensyvumu, savybėmis ir išraiška (Wöhrle et al., 2019).

Kiekybinių empirinių tyrimų apžvalgoje S. Oreg ir kt. (2011) nagrinėjo, kad individai skirtingai suvokia ir reaguoja į pokyčius dėl savo skirtingų asmenybių ir savybių. Taigi, demografinės charakteristikos, pavyzdžiui, amžius ar lytis, gali turėti įtakos tam, kaip jie reaguoja į pokyčius, taip pat jų išsilavinimas ir vykdomos pareigos organizacijoje.

Vienai iš demografinių ir asmeninių savybių, dėl kurių darbuotojai priešinasi pokyčiams, yra amžius. Siekiant amžiaus aspektą ištirti inovacijų pasipriešinimo kontekste, remiamasi S. Oreg ir kt. (2003) sukurta antros eilės keturių dimensijų struktūra „resistance to change (RTC)“, susidedančia iš:

- rutinos siekimo, kuris apima darbuotojo siekį turėti įprastą ir stabilią aplinką;
- emocinės reakcijos į primestus pokyčius, kuri atspindi, kiek darbuotojai patiria pokyčius kaip nemalonius ir keliančius stresą;
- trumpalaikis dėmesys, kuris rodo, koku lygiu darbuotojai rūpinasi trumpalaikiais iššūkiais, palyginti su ilgalaikę pokyčių nauda;
- kognityvinis nelankstumas, rodantis nenorą svarstyti ir išbandyti naujas perspektyvas ir koncepcijas.

Kartu šios keturios dimensijos gali būti suvokiamos kaip atspindinčios elgesio (rutinos ieškojimas), afektinius (emocinė reakcija ir trumpalaikis dėmesys) ir kognityvinius (kognityvinis nelankstumas) pasipriešinimo pokyčiams aspektus vienoje bendroje konstrukcijoje (Oreg et al., 2003).

Teorinius argumentus, kuriais grindžiami šie stereotipai, galima rasti remiantis raidos ir karjeros etapų modeliais. Pavyzdžiui, C. E. Pogson ir kt. (2003) apibrėžė tris vadovų karjeros etapus: bandymų etapą (<31 m.), stabilizacijos etapą (31–44 m.) ir palaikymo etapą (45 m. ir vyresni). Daroma prielaida, kad vyresnio amžiaus darbuotojai, esantys palaikymo karjeros etape, yra kognityviai nelankstesni, labiau orientuoti į trumpalaikę perspektyvą, todėl atsparesni pokyčiams. Remdamiesi šiais argumentais, L. M. Finkelstein ir kt. (1995) meta-analitiniam tyrimui parodė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai paprastai siejami su mažesniu tobulėjimo potencialu (įskaitant naujų įgūdžių mokymąsi ir naujų iššūkių sprendimą) ir didesniu stabilumo laipsniu, o šie veiksniai reiškia didesnę RTC lygį.

Kita vertus, P. H. Mirvis ir D. T. Hall (1995) teigė, kad „nėra jokių fiziologinių ir menkų psichologinių įrodymų, kad senėjimas kaip nors susijęs su asmeniniu gebėjimu prisitaikyti ir pasipriešinimu pokyčiams.“ Naujausi empiriniai rezultatai patvirtina šį teiginį, nes nepranešama apie jokių reikšmingą poveikį tarp paties vertinamo asmeninio gebėjimo prisitaikyti ir amžiaus (O'Connell et al., 2008), taip pat tarp amžiaus ir paties vertinamo pritarimo organizacijos pokyčiams (Iverson, 1996). Be to, atliekant asmeninės iniciatyvos tyrimus, nebuvo nustatyta jokio poveikio ar net teigiamų sąsajų su amžiumi (Van Veldhoven, Dorenbosch, 2008). Nors kiti autoriai prieštarauja šiai minčiai (A. M. Freund, 2008; K. Bennebroek. M. Gravenhorst, 2003, Drejeris, Drejerienė), kurie teigia, kad darbuotojų amžius turi įtakos inovacijų poreikiui.

P. H. Mirvis ir D. T. Hall (1995) atliko empirinius tyrimus apie personalo pasipriešinimo priežastis ir parinko strategijas kaip priežastis eliminuoti. Šiems empiriniams rezultatams paaiškinti galima taikyti atrankos, optimizavimo ir kompensavimo (SOC) modelį (Freund, 2008). SOC modelyje daroma prielaida, kad individai valdo savo gyvenimą (ypač ribotus išteklius) per tris raidos reguliavimo procesus.

Iš pasipriešinimo priežasčių išaiškinimo galima spręsti, kad priežastys yra susijusios su pasipriešinimą sukeliančiais veiksniais. Ši aplinkybė tik palengvins strategijų pasirinkimą, kaip eliminuoti tiek pasipriešinimą sukeliančias priežastis, tiek ir veiksnius, darančius įtaką darbuotojų pasipriešinimui inovatyviems pokyčiams.

Pirma, priežasčių atranka susijusi su tikslų kūrimu, nustatymu ir įsipareigojimu jų siekti, taip pat su savo tikslų sistemų pertvarkymu per visą gyvenimą. Optimizavimas kaip antroji strategija apibūdina su tikslu susijusių priemonių įsigijimą ir tobulinimą. Galiausiai kompensacija reiškia kompensacines strategijas (t.y. alternatyvių priemonių naudojimą), taikomas siekiant užtikrinti tam tikrą veikimo lygį, kai tam tikroje srityje patiriama nuostolių. Tyrimai parodė, kad SOC strategijos naudojamos nuo ankstyvosios suaugusiųjų brandos, o didžiausias jų taikymo mastas pasiekiamas vidutinio amžiaus asmenims (Freund, 2008). Savo darbe J. D. Abraham ir R. O. Hansson (1995) nustatė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai (49–69 metų) dažniau nurodo SOC elgesį, kuris savo ruožtu yra susijęs su aukštesniais subjektyviais kompetencijos palaikymo ir tikslų pasiekimo vertinimais. Remiantis šiais rezultatais, daroma prielaida, kad SOC strategijos gali veikti kaip moderatorius, leidžiantis vyresnio amžiaus darbuotojams, palyginti su jaunesniais, geriau „sutelkti pastangas į keletą svarbių tikslų, nustatyti konkrečius būdus šiems tikslams pasiekti ir prireikus ieškoti alternatyvių priemonių esamiems metodams papildyti.“ (Bajor, Baltė, 2003). Toks intensyvesnis SOC strategijų naudojimas turėtų neigiamai paveikti jų RTC, nes jie galėtų veiksmingiau pasirinkti ir suderinti asmeninius tikslus su atitinkamais pokyčių tikslais, taip pat prisitaikyti prie šių tikslų, atidžiai valdydami ir naudodami savo išteklius.

Išvados

1. Tyrime išaiškinta pasipriešinimo pokyčiams esmė ir sėkmingai nustatyti bei išanalizuoti pagrindiniai darbuotojų pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams veiksniai, kurie suklasifikuoti ir susisteminti. Veiksniai suskirstyti į tris kategorijas, kurių prigimtis dar smulkiau išaiškinta. Pasipriešinimas pasireiškia įvairiomis formomis, įskaitant aktyvų pasipriešinimą, pasyvų vengimą ir emocines reakcijas, tokias kaip stresas ar nerimas.

2. Nustatytos priežastys, darančios didelę įtaką pasipriešinimui. Organizacinės priežastys, įskaitant netinkamą bendravimą, nepakankamą darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus ir nepakankamas paramos sistemas, dar labiau didina pasipriešinimą. Išaiškinta, kad pasipriešinimą lemia individualios ir organizacinės dinamikos tarpusavio ryšys. Pasipriešinimo priežasčių prigimtis straipsnyje išaiškinta, priežastys taip pat sugrupuotos.

3. Suprasdamos šiuos veiksnius ir reakcijas, organizacijos gali kurti tikslines strategijas, kaip sumažinti pasipriešinimą ir palengvinti sklandesnį perėjimą prie pokyčių iniciatyvų. Norint spręsti šių veiksmų problemą, reikia skirti didesnę dėmesį organizacijos klimato gerinimui ir darbuotojų psichologinio pasirengimo pokyčiams palaikymui.

Literatūra

1. Abraham, J. D., Hansson, R. O. (1995). Successful aging at work: An applied study of election, optimization, and compensation through impression management. *Journals of Gerontology Series*, 50(2), 94-105. <https://doi.org/10.1093/geronb/50b.2.p94>
2. Armenakis, A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-704. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
3. Bajor, J. K., Baltes, B. B. (2003). The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 347-367. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00035-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00035-0)
4. Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2003). The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *Applied Psychology*, 52(1), 83-105. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00125>
5. Bysted, R., Hansen, J. R. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 1-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977>
6. Coch, L., French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
7. Denman, D. S. (2019). Machiavelli and the Fortress City. *Political Theory*, 47(2), 203-229. <https://doi.org/10.1177/0090591718772546>
8. Drejeris, R., Drejerienė, E. (2022). Novel Approach to the Actions for Causes Elimination of Staff Resistance to Innovative Change. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 15, 1011-1022. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S35432>
9. Finkelstein, L. M., Burke, M. J., Raju, N. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.6.652>
10. Freund A. M. (2008). Successful Aging as Management of Resources: The Role of Selection, Optimization, and Compensation. *Research in Human Development*, 5(2), 94-106. <https://doi.org/10.1080/15427600802034827>
11. Heidenreich, S., Handrich M. (2015). What about passive innovation resistance? Investigating adoption-related behavior from a resistance perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 878-903. <https://doi.org/10.1111/jpim.12161>
12. Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149. <https://doi.org/10.1080/09585199600000121>
13. Jermier, J. M., Knights, D., Nord, W. R. (1994). Resistance and power in organizations. London: Routledge.
14. Kotter, J. P., Schlesinger L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114. PMID: 1024050
15. Krantz, J., Maltz, M. D. (1997). A framework for consulting to organizational role. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 49(2), 137-151. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.49.2.137>
16. Kriz, J. (2010). Systems theory as a meta-theory for the integration of psychotherapeutic approaches. *PiD - Psychotherapy in dialogue*, 11(1), 28-34. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1223489>
17. Lewin, K. (1952). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row
18. Mirvis, P. H., Hall, D. T. (1995). The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269-289. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0004>
19. O'Connell, D. J., McNeely, E., Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259. <https://doi.org/10.1177/1071791907311005>
20. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-692. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
21. Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
22. Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

23. 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. <https://doi.org/2307/259206>
24. Pogson, C. E., Cober, A. B., Doverspike, D., Rogers, J. R. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 189-201. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00044-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00044-1)
25. Schulz von Thun, F. (2013). Talking to each other: Disturbances and clarifications. Argon Balance.
26. Sergeeva, N., Trifilova A. (2018). The role of storytelling in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 27(4), 489-498. <https://doi.org/10.1111/caim.12295>
27. Van Veldhoven, M., Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131. <https://doi.org/10.1108/13620430810860530>
28. Verhagen, S., Van Os, J., Delespaul, P. (2022). Ecological momentary assessment and other digital technologies for capturing daily life in mental health. *Mental Health in a Digital World*, 5(1), 81-108. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822201-0.00017-4>
29. Watson, G. (1971). Resistance to Change. *American Behavioral Scientist*, 14(5), 745. <https://doi.org/10.1177/00027642710140050>
30. Wöhrle, A., Beck, R., Brandl, P., Funke-Steinberg, K., Kaegi, U., Schenker, D., Zängl, P. (2019). *Organizational development - Change Management*. Nomos: 1st edition.
31. Ziegler, A. (2015). Disentangling technological innovations: a micro-econometric analysis of their determinants. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58(2), 315-335. <https://doi.org/10.1080/09640568.2013.855180>
32. Zwick, T. (2002). Employee Resistance Against Innovations. *International Journal of Manpower*, 23(6), 542-552. <https://doi.org/10.1108/01437720210446397>

ANALYSIS OF THE REASONS FOR RESISTANCE TO INNOVATIVE CHANGES

Abstract

This article explores the causes and reactions of employee resistance to organizational changes, focusing on psychological, organizational, and demographic factors. The study aims to develop a model for eliminating resistance to innovation by analyzing scientific literature and empirical research. Key findings reveal that resistance is driven by factors such as fear of failure, preference for routine, lack of trust in management, and poor communication. Psychological factors like uncertainty and low self-confidence, combined with organizational issues such as inadequate participation and support systems, significantly amplify resistance. Additionally, demographic traits, including age and job tenure, influence resistance, though personal experiences and organizational context play a more critical role. The study proposes a quantitative model that pairs specific causes of resistance with tailored strategies, such as training, networking, incentives, and negotiation. The iterative approach allows organizations to address resistance systematically, ensuring smoother implementation of innovations. The research highlights the importance of improving organizational climate and supporting employees' psychological readiness for change. These findings provide valuable insights for managers, emphasizing the need for transparent communication, employee involvement, and trust-building to foster a culture of innovation and reduce resistance.

Keywords: innovation, change, resistance to innovation, employee resistance, reasons for resistance.