

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

INGRIDA MIKALAUŠKIENĖ

ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS FORMAVIMASIS  
CIRCLE K LIETUVA UAB

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. Adomas-Vincas Rakšnys

VILNIUS

2021

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	5
ĮVADAS.....	6
ŽODYNĖLIS .....	8
1. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS KONCEPCIJA .....	9
1.1. Adaptyvios lyderystės samprata ir elementai .....	9
1.2. Adaptyvios lyderystės principai ir modeliai .....	14
1.3. Adaptyvios lyderystės formavimo barjerų įveikimas .....	20
1.4. Mažmeninės prekybos įmonių specifika ir keičiančios lyderystės vaidmuo.....	26
2. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS FORMAVIMO „CIRCLE K LIETUVA“ TYRIMO METODIKA .....	32
2.1. Tyrimo metodas.....	32
2.2. Tyrimo instrumentas.....	32
2.3. Tiriamųjų charakteristika.....	33
2.4. Tyrimo organizavimas ir eiga.....	34
3. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS FORMAVIMO „CIRCLE K LIETUVA“ TYRIMAS .....	36
3.1. Interviu tyrimo rezultatai .....	36
3.2. Anketinės apklausos tyrimo rezultatai.....	45
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	58
IŠVADOS.....	60
PASIŪLYMAI .....	62
SANTRAUKA .....	63
SUMMARY .....	64
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	65
PRIEDAI.....	70

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Įgalinančios lyderystės modelis
2. Įprastinio požiūrio į organizacijos problemas keitimas į tyrinėjantį požiūrį
3. Teorinis adaptyvaus vadovavimo modelis (ADAP)
4. Prekybos įmonės verslo modelis
5. Įmonės įvaizdžio elementai
6. Santykių tarp darbuotojų pagerėjimas per pastaruosius metus
7. Darbuotojų įsitraukimo vertinimas
8. Savijautos po klaidų vertinimas
9. Asmeninio indėlio į įmonės rezultatus vertinimas
10. Patiriamo diskomforto pokyčių priėmimo procese vertinimas
11. Didžiausių trikdžių prisitaikant prie pokyčių vertinimas
12. Darbinės veiklos procesai, kuriuose labiausiai pasireiškia trikdžiai
13. Svarbiausių veiksnių, kurie mažintų nesėkmingą darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių, vertinimas
14. Už pokyčių diegimo sėkmingumą didžiausią atsakomybę turinčio prisiimti asmens vertinimas

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.* Adaptyvios lyderystės barjerų įveikimas
- 2 lentelė.* Mažmeninės prekybos produkcijos struktūra (proc.)
- 3 lentelė.* Apklaustųjų demografinės charakteristikos (vnt.)
- 4 lentelė.* Respondentų demografinės charakteristikos (proc.)
- 5 lentelė.* Adaptyvios lyderystės idėjų įvedimo į organizaciją poreikis
- 6 lentelė.* Sunkumai formuojant adaptyvią lyderystę
- 7 lentelė.* Adaptyvios lyderystės taikymas darbinėse situacijose
- 8 lentelė.* Santykių specifika tarp vadovų ir pavaldinių
- 9 lentelė.* Darbuotojų motyvavimo būdai, siejami su adaptyvios lyderystės idėjomis
- 10 lentelė.* Adaptyvios lyderystės pagalba sprendžiant konfliktus
- 11 lentelė.* Neišnaudotos adaptyvios lyderystės pritaikymo perspektyvos
- 12 lentelė.* Naudotų metodų, darbuotojams padedant prisitaikyti prie pokyčių vertinimas penkiabalėje sistemoje (proc.)
- 13 lentelė.* Organizacijos sukurtų sąlygų priimant adaptyvios lyderystės idėjas vertinimas
- 14 lentelė.* Darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių skatinimo vertinimas penkiabalėje sistemoje (proc.)

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

- 1 priedas. Interviu klausimai
- 2 priedas. Anketinė apklausa

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Esminis žodis, apibūdinantis XXI a. aplinką, ko gero, būtų „pokyčiai“. Pokyčiai suprantami kaip procesas, kurio metu individai, grupės ir organizacijos reaguoja į dinamiškus vidinius ir išorinius veiksnius, keičiančius dabartinius faktus, ir bylojantis apie tai, kaip pereiti nuo esamų sąlygų prie norimų (Hirlak ir Kara, 2018). Šiandien sparčiai besivystanti aplinka, kurią skatina globalizacija, padidėję klientų lūkesčiai, reikalauja inovacijų ir atsinaujinimo. R. M. Yawson ir I. Johnson-Kanda (2018) manymu, į valdymą reikia žiūrėti kaip į socialinę įmonę, kurios tikslai orientuoti į platesnių visos visuomenės poreikių tenkinimą. Reikia spręsti lyderystės pasikeitimo klausimą apie tai, kaip valdyti organizaciją kaip socialinę įmonę, ir surasti būdą, atliepiantį dabartinių rinkų nepastovumą. Remiantis tokia samprata, aktualizuojama organizacinio prisitaikymo reikšmė. Anot U. Zel (2016), organizacijos turi gebėti nujausti ir įvertinti naujų galimybių vertę ir remiantis jomis pertvarkyti organizacinę veiklą, kad būtų galima išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Prisitaikymo gebėjimų kūrimas – tai lyderystės iššūkis. S. Ajmal, M. Z. Farooq, N. Sajid ir S. Awan (2012) cituojant, lyderiai yra žinomi kaip „pokyčių čempionai“. Pokyčiai gali sukelti nesutarimų organizacijose ir stresą jos nariams, todėl, veddami organizaciją į priekį, lyderiai turi suprasti, kokie veiksniai daro įtaką pokyčiams, kaip šiuos pokyčius inicijuoti ir valdyti. Jei lyderiai išties nori, kad jų organizacija išgyventų šiame permainų ir kaitos laikmetyje, jie turi greitai reaguoti į vietinį, nacionalinį ir pasaulinį naujųjų technologijų ir konkurencijos spaudimą. Tyrimai rodo, kad naujoji lyderystė turi būti grindžiama asmenybe ir jos pavyzdžiu, inovacijų priklausomybe nuo organizaciją transformuojančios lyderystės, lyderio paramos organizacijos nariams, kas yra adaptyvios lyderystės tipo plėtojamos temos (Hanna, 2017). Adaptyviąją lyderystę galima aiškinti kaip lyderystę, kuri yra orientuota į darbą su pokyčiais ieškant pozityvaus organizacijos vystymosi. Kiekvieną kartą ji pateikia unikalius situacijų sprendimus ir ieško vis naujų raiškos formų. Organizacijos nariai adaptyvioje lyderystėje traktuojami kaip komanda, siekiant juos įkvėpti bendrai vizijai. Šis lyderystės tipas sunkumus keliančias situacijas supranta kaip iššūkį (Kuluski, Reid ir Baker, 2021). Taigi permainų amžiuje siekiant, kad organizacija ne tik išliktų, bet ir būtų gyvybinga bei besiplečianti, vis svarbiau ir prasmingiau tampa tyrinėti adaptyvios lyderystės taikymą organizacijoje, jos ribojimus ir galimybes.

**Temos ištirtinumas.** Daugiausiai apie adaptyviąją lyderystę rašyta užsienio mokslininkų. Pavyzdžiui, R. Heifetz (2009) paskelbia disertaciją apie adaptyvią lyderystę, kur pateikiama jos koncepcija ir ištakos, J. S. Bosch (2021) pateikia disertaciją apie adaptyvios lyderystės taikymą aukštajame moksle, G. E. Castillo (2018) analizuoja adaptyvios lyderystės sampratą, jos svarbą iš vadybos mokslo pusės, B. Cojocar (2009) išryškina mintį, kad adaptyvi lyderystė – tai daugiau praktinis taikymas, nei teorinė koncepcija, Garcia, I. (2018) tyrinėja adaptyvios lyderystės principus ir ribojimus, Jonson-Kanda, I. ir R. M. Yawson (2018) nurodo adaptyvios lyderystės taikymo svarbą naujajai

žmogiškųjų išteklių ir organizacijų vadybai, T. Nelson ir V. Squires (2017) gilinasi į tai, kokius pokyčius organizacijoje atneša adaptyvios lyderystės taikymas, R. Potchana, W. Sanrattana ir P. Suwanno (2020) pateikia informacijos, kuri gali būti naudinga gilinantis į adaptyvios lyderystės modelius, ir kt. Iš lietuvių autorių darbų adaptyvios lyderystės klausimą paliečia G. Jucevičius ir kt. (2017), kalbėdami apie organizacijų valdymą neapibrėžtumo aplinkoje, E. Šumskienė ir kt. (2021) analizuoja adaptyvios lyderystės pritaikymą socialiniame darbe, remiantis A. Skarbalienės (2015) moksliniu straipsniu, galima charakterizuoti pokyčių aplinką, sukuriančią poreikį adaptyvios lyderystės taikymui, ir kt. Taigi, nors užsienio mokslininkai adaptyvią lyderystę nemažai tyrinėja, tačiau tarp Lietuvos mokslininkų ši tema retai sulaukia dėmesio, todėl darbo tema yra nauja, siekiant pateikti adaptyvios lyderystės sampratą ir jos formavimo organizacijoje privalumus.

Todėl šio darbo **problema** formuojama taip: ką naudingo organizacijai suteikia adaptyvios lyderystės formavimas remiantis „Circle K Lietuva“ pavyzdžiu?

**Tyrimo objektas** – adaptyvios lyderystės formavimas „Circle K Lietuva“.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti adaptyvios lyderystės formavimo privalumus „Circle K Lietuva“.

Siekiant iškelto tyrimo tikslo sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. išnagrinėti adaptyvios lyderystės sampratą;
2. atskleisti, kaip įveikti adaptyvios lyderystės taikymo sunkumus;
3. iširti, kaip formuojama adaptyvi lyderystė įmonėje „Circle K Lietuva“ remiantis vadovų pozicija;
4. išsiaiškinti, ar „Circle K Lietuva“ darbuotojai pastebi teigiamus adaptyvios lyderystės taikymo pokyčius.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, interviu, turinio analizė, anketinė apklausa.

**Tyrimo praktinė reikšmė.** Šis darbas gali būti naudingas įmonių ir organizacijų vadovams, ieškantiems atsakymo į klausimus apie darbuotojų prisitaikymui reikiamų sąlygų suteikimą ir būdus bei priemones, padedančius organizacijai įveikti regresavimo pavojų bei įgyvendinti plėtros planus. Jis taip pat gali būti aktualus akademinėi bendruomenei, besidominčiai adaptyvios lyderystės taikymo specifika.

## ŽODYNĖLIS

**Adaptyvi lyderystė** – žmonių mobilizavimas sudėtingų pokyčių įgyvendinimui (Heifetz, Grashow, Linsky, Laurie 2017).

**Apklausa** – duomenų rinkimo metodas, kurio metu renkama tyrime dalyvaujančių asmenų nuomonė (Tesch, 2013).

**Intervencija** – įsikišimas į daromą veiksmą, procesą, spaudimo darymas siekiant užsibrėžto tikslo (Heifetz, Linsky ir Grashow, 2009).

**Interviu** – pokalbis tarp asmenų, kurio metu viena pusė užduoda klausimus, kita pusė atsako į užduotus klausimus (Gaižauskaitė ir Valančienė, 2016).

**Kompetencija** – tam tikros srities asmens turimas žinių ir įgūdžių paketas, suteikiantis galimybę atlikti užduotį (Winterton, Mulder, Gulikers, Biemans, ir Wesselink, 2009).

**Komunikacija** – pagrindinis būdas perduoti informaciją, ją išsaugoti ir skleisti tarp suinteresuotųjų (Yildiz, 2017).

**Lyderystė** – įtakos darymas žmonių grupei, bei sutelkimas bendram tikslo siekimui (Miniotaitė ir Staškevišcius, 2019).

**Techninė problema** – per trumpą laiką išsprendžiamas iššūkis, kurio sprendimui pasitelkiama autoritetas ir įprasti sprendimo būdai (Heifetz, Linsky ir Grashow, 2009).



# 1. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS KONCEPCIJA

## 1.1. Adaptyvios lyderystės samprata ir elementai

Apie lyderystę galima kalbėti plačiai. Iš esmės pats bendriausias lyderystės apibrėžimas lyderystę aiškina kaip sprendimų priėmimą, informacijos apdorojimą, įvairių tarpusavio grupių sąveiką, kai šiame procese siekiama įgyvendinti įmonės, organizacijos veiklos ir strateginius tikslus (Gierlich-Joas ir Hess, 2020). Lyderystės sampratą galima apibūdinti per jos skirtumą nuo vadovavimo ar valdžios. Anot J. Hufnagel ir S. Nawaz (2018), valdžia yra rolė ar užimama pozicija organizacijoje, ar kitoje hierarchinio pobūdžio struktūroje, iš kurios tikimasi tvarkos užtikrinimo, saugumo suteikimo, techninės veiklos krypties nubrėžimo. Taigi, kai problema techninė, ją išsprendžia valdžią turintis asmuo, tačiau, kai problema yra adaptacinio pobūdžio, kalbama apie strategijos paieškas, o tai yra lyderystė. Ėmimasis lyderystės yra ėjimas priekyje, iniciatyvos svarba: „Tai veiksmas arba elgesys, kurio imtis gali bet kuris žmogus nepriklausomai nuo užimamų pareigų“ (Hufnagel ir Nawaz, 2018, p. 101). Vadovaujant gali būti dirbama su daiktais, technika ir procesais, o imantis lyderystės dirbama su žmonėmis, santykiais, tikslais, vertybėmis, bendradarbiavimu tarp lyderių ir sekėjų, įtaka, vaidmenų kaita (pagal Skarbalienę, 2015). Vadovavimo sąvoka gali būti vartojama lyderystės, lyderiavimo prasme, XXI a. pateikia vis daugiau iššūkių vadovams. Susidaro situacijos, kai reikia spręsti problemas, kurių sudėtingumas neišmatuojamas konkrečiais kriterijais, jas sunku įvardyti, apibrėžti ir suvaldyti. Dažniausiai tai įvyksta pokyčių kontekste, todėl yra kalbama apie šiuos santykius ir žmogiškuosius išteklius orientuotą lyderystę, kuri padėtų adaptuotis organizacijai prie komplikuočių situacijų su dideliu neapibrėžtumu.

Dėl besitęsiančios globalizacijos, vis sudėtingesnio, spartėjančio keitimosi informacija greičio ir rinkos nepastovumo, D. A. Lane ir M. Down (2010) pastebėjimu, susiduriama su realybe, kurios beveik nepažinojo ankstesnės kartos. Idėja „prisitaikyti ir klestėti naujoje aplinkoje“ kyla iš biologinės evoliucijos analogijos. Evoliuciniai pokyčiai yra prisitaikymas, kurio tikslas – išsaugoti tai, kas svarbu esamoje sistemoje, ir pakeisti tai, kas yra plečiama ar pasenę. Todėl sėkmingas prisitaikymas yra ir konservatyvus, ir progresyvus, tai reiškia ne tik senų būdų atsisakymą, bet ir atskyrimą tai, kas yra esminė organizacijos tradicija, nuo to, ką galima ar reikia atnaujinti ar pašalinti (Wong ir Chan, 2017). Tai reiškia, kad gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių yra pagrindinė kompetencija visoms organizacijoms, siekiančioms egzistuoti ateityje (Surdu ir Potecea, 2013).

Anot D. A. Lane ir M. Down (2010), nenusėjami pokyčiai parodo, kad organizacijose nėra iš anksto nustatytų tikslų, o yra tik potencialas. Daugelis priemonių, kuriomis mes suprantame pasaulį, yra netinkamos, nes šiandien nebeegzistuoja tvarkinga ir objektyvi realybė. Ši realybė neatskleidžiama metodais, paremtais tiesiniais priežasties ir pasekmės scenarijais. Kad dabarties realybei netinka priežasties-pasekmės dėsniais paremti problemų sprendimo būdai, mano ir A. Pianesi (2019). Jis atkreipia dėmesį, kad individai, grupės ir sistemos nuolat patiria poreikį mokytis ir keistis, jei nori

prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Šiame procese jie įprasmina naujas, nežinomas ir netikėtas žinias, interpretuodami aplinką, remdamiesi tuo, kas žinoma. Griežta analizė derinama su intuicija. P. Senge ir kt. (2010) rašo, kad esame pramonės amžiaus pabaigoje ir iš pramonės „burbulo“ kyla nauja revoliucija. Žmonės, vadovaujantys šiai revoliucijai, demonstruoja trijų pagrindinių sričių meistriškumą: išmokti matyti didesnes sistemas, suprasti bendradarbiavimo peržengiant ribas svarbą, pereiti nuo reaktyvaus problemų sprendimo būdo prie ateities, kurios jie tikrai nori, kūrimo. Orientuojantis į organizacijos plėtros potencialą, įgyjama įgūdžių ir kompetencijų, kurie padeda dirbti „netvarkingoje“ realybėje.

Z. Atkočiūnienė ir D. Siudikienė (2019) kaip pagrindinius poindustrinės organizacijos bruožus nurodo galios ir įtakos tinklus, horizontalius santykius, kūrybinio mąstymo poreikį. Verslas nuolatos patiria evoliuciją, kaip ir valstybės, visuomenės. Besivystančioje dabarties organizacijoje vyrauja lyderystė, kuria dalijamasi, lanksti gamyba, nenuspėjamumas, komandinis bendradarbiavimas, apskaičiuota rizika, tarpusavio parama, komandos atskaitomybė, orientacija į santykius, vartojimo mažinimas, inovatyvumas, komandos kūrybiškumas (Atkočiūnienė ir Siudikienė, 2019). Šiandieninių organizacijų patiriami pokyčiai ir evoliucijos procesai dar ryškiau gali pasireikšti pradiniam etape, pavyzdžiui, tarptautinei įmonei įėjus į vietinę rinką, kur egzistuoja jau susiklosčiusios seniai veikiančio vietinio verslo tradicijos ir kultūra. Pasak Heifetz ir kt. (2009), vadovavimas tokiu atveju turi išspręsti norminius vertės, tikslo ir proceso klausimus, kurie, tinkamai išspręsti, reiškia klestėjimą – trumpalaikės ir ilgalaikės akcijų vertės padidėjimą, išskirtinę klientų aptarnavimo kokybę, darbo jėgos moralę, teigiamą socialinį ir aplinkos poveikį. Taigi „pokyčių lyderystės“ tikslas yra patirti adaptacinę sėkmę (Heifetz ir kt., 2009, p. 101). Visos šios operatyvaus sprendimo reikalaujančios problemos žymi, kad reikia sugebėjimų, kurie padėtų vystytis tame evoliucijos procese, o ne žūti, regresuoti ar susitraukti. Adaptacinės sėkmės patyrimas reiškia, kad organizacija neatsiduria neigiamame kaitos poveikyje, kuris reikštų jos pabaigą ir būtų suprantamas kaip natūralus verslo procesas. Jis reiškia, kad organizacija prisitaiko prie pokyčių ir gyvuoja toliau.

Adaptyvios lyderystės sąvoka susijusi su pokyčiais ir pokyčių kontekstu arba situacijomis bei aplinkybėmis, kurie traktuojami kaip pokyčiai. Laikomasi pozicijos, jog pokyčius reikalinga pakreipti taip, kad jie atneštų klestėjimą. Siekiant tokio tikslo, reikia naujų aplinkų, naujų vizijų, naujos strategijos ir sugebėjimų mobilizuoti visa tai (Heifetz, Grashow ir Linsky, 2009).

Adaptyvi lyderystė grindžiama prielaida, kad lyderystė yra daugiau procesas negu savybė. Adaptyvios lyderystės koncepcija nagrinėja tris pagrindines sritis - su asmenimis susijusius įvykius ir modelius tiek asmeniniame, tiek organizaciniame kontekste, gilinasi į aplinką, kuriant daugybę teorijų apie tai, kas vyksta, kuria intervencijos galimybes, sutelktas į pastebėjimus apie tai, kaip galima įveikti prisitaikymo iššūkius (Heifetz, Linsky ir Grashow, 2009). Šie trys adaptyvios lyderystės komponentai suteikia lyderiams galimybę nustatyti ir įvertinti situacijas kartojant stebėjimus, interpretacijas ir

intervencijas (Heifetz, Linsky ir Grashow, 2009). Adaptyvi lyderystė padeda darbuotojams prisitaikyti prie darbo, juos, kaip pasekėjus, įtraukia į sprendimų priėmimą ir pripažįsta individualias jų galimybes, skatinančias siekti aktyvaus darbo. Adaptyvioje lyderystėje yra derinamos kompetencijos su sėkme, kūrybingas mąstymas su sudėtingų problemų sprendimais (Heifetz, Linsky ir Grashow, 2009). Tai, kad lyderystė – tai daugiau procesas nei savybė rodo, kad svarbu stebėti procesą. Proceso stebėjimas ir sugebėjimas būti jame yra reikšmingesnis už rezultatą ir orientaciją į jį. Čia dirbama su procesais, todėl rezultatas gali būti neapibrėžtas ir nereikia stengtis to daryti.

Laikydamosi nuomonės, kad lyderystė yra veiksmas, o ne pozicija, E. Daunienė ir kt. (2021) *adaptyvią lyderystę* nusako kaip veiksmą, kuris sutelkia žmogiškuosius išteklius ir nukreipia juos sunkiam darbui atlikti. Tokiu „darbu“ yra laikomas pavojingų problemų sprendimas, gąsdinančių iššūkių įveikimas, veikimas permainų sistemoje. Šis adaptyvios lyderystės apibrėžimas aprėpia platų lyderiavimo būdų ir priemonių spektrą, kurie yra sutelkti mobilizuoti žmogiškuosius išteklius veikti permainų, pokyčių ar sudėtingų struktūrų sąlygomis.

Prisitaikantys lyderiai yra lyderiai, inkorporuojantys pokyčius į organizaciją, siekiant, kad ji patirtų adaptacinę sėkmę. Egzistuoja dichotomija tarp verslo siekio išnaudoti esamus pajėgumas dabarties potencialui realizuoti ir siekio išlikti bei įgyvendinti plėtrą ateityje, o tam, J. H. Schulze ir F. Pinkow (2020) teigimu, reikia skirtingų lyderystės tipų. Jie naudoja „lyderystės įgalinimo“ (Schulze ir Pinkow, 2020, p. 5) terminą, kuris reiškia, kad prisitaikanti, adaptyvi lyderystė yra praktiškai įgyvendinama per konkrečių lyderių pavyzdį. Šie lyderiai sukuria erdvę, kurioje kiti organizacijos nariai gali lengviau prisitaikyti. Organizacinis prisitaikymas yra pagrindinė koncepcija, atspindinti organizacijų poreikio keistis sampratą ir apibrėžianti organizacijos gebėjimą greitai pereiti prie naujų dalykų, prisitaikyti prie nepastovių rinkų ir išvengti nepasitenkinimo, o konkretūs pokyčiai šiame procese būna orientuoti į individualų tikslą (Schulze ir Pinkow, 2020). Tokio proceso lyderiai rodo entuziazmą ir „status quo“, kad individų norai atitiktų pagrindinius organizacijos tikslus. Stipriosios jų ypatybės yra gebėjimas sėkmingai kovoti su netikrumu, naujovių ir kūrybiškumo puoselėjimas, skatinimas mąstyti naujoviškai ir už organizacijos ribų, gebėjimas išnaudoti individualų vadovavimo stilių (Schulze ir Pinkow, 2020). Adaptacinės lyderystės formavimo procese esminis yra pavyzdžio rodymas. Organizacijos nariai mokosi įveikti iššūkius matydami savo lyderio pavyzdį. Tai reiškia, kad atsisakoma hierarchinių schemų ir sistemų, o lyderis yra lygus tiek su savo pozicijas užimančiais asmenimis, tiek su žemiausias pareigas užimančiais darbuotojais. Tokia lygybė svarbi tiek dėl pačios adaptyvios lyderystės koncepcijos, tiek dėl to, kad būtų sukurta saugi ir stabili tarpusavio santykių atmosfera, kuri reikalinga siekiant teigiamo pokyčių poveikio.

Taikant adaptyviają lyderystę, svarbus dar vienas „adaptacinio iššūkio“ terminas. Jis apima prisitaikymo problemas, atsirandančias įveikiant pokyčius, bandymus ir klaidas, teikiant dėmesį socialiniam organizacijos kontekstui ir augimui (Kuluski, Reid ir Baker, 2021). Pagrindinė adaptacinio

vadovavimo ypatybė yra techninių sprendimų (esamų žinių ir metodų taikymo problemoms spręsti) atskyrimas nuo adaptacinių sprendimų: laikomasi nuostatos, kad adaptyvių iššūkių problemų sprendimas naudojant technines priemones netinkamas (Hufnagel ir Navaz, 2018). Taigi techninė problema nėra adaptacinis iššūkis ir nereikalauja jo, o adaptacinį iššūkį sudaro visa, kas nėra techninė problema. Reikia šių problemų nepainioti.

Norint spręsti prisitaikymo problemas, reikia nustatyti pagrindines prielaidas, kurios mažina motyvaciją prisitaikyti. Tam gali padėti santykių ir elgesio ištirimas, pasitikėjimas ir aiškus bendradarbiavimas – „situacijos diagnozė“ (Hufnagel ir Nawaz, 2018 p. 1; Kuluski ir kt., 2021). Lyderystė, mokanti įveikti adaptacinį iššūkį, išryškina *naujo svarbaus rezultato, lyderystės gebėjimų, dviprasmiškumo tolerancijos, vystymosi, jausmo ir gebėjimo reaguoti, lankstumo ypatybių svarbą* (Potchana, Sanrattana ir Suwanno, 2020). Prisitaikymo motyvaciją mažinančios prielaidos sukuria atmosferą, kurioje žmogiškųjų išteklių pajėgumai prisitaikyti yra nusilpninami. Minėtų organizacijos ypatybių analizė padeda identifikuoti ir išskirti, kuriose srityse yra šie pajėgumai sumažėję.

Pasak G. E. Castillo (2018), adaptyvus vadovavimas yra mobilizavimo praktika, kuri sutelkia žmones įveikti iššūkius ir klestėti. Šis autorius teigia, kad adaptacinio vadovavimo modelis unikalus tuo, jog jo lyderiai ir pasekėjai gali mokytis, eksperimentuoti ir prisitaikyti prie naujų būdų, rodančių, kaip sugyventi ir pasiekti palankių rezultatų. Taigi adaptyvi lyderystė reikalauja išmokti naujų asmeninės ir organizacinės aplinkos interpretavimo būdų. Adaptyvi lyderystė įtraukia įvairias situacijos šalis į problemos sprendimų paiešką, skatina pasitelkti kūrybinį mąstymą, nustatyti tinkamą atlygį ir galimybes bei šalinti tuo metu kylančius trukdžius. Anot G. E. Castillo (2018), adaptyvi lyderystė pasižymi 3 ypatumais:

- yra orientuota į asmeninio ir organizacinio konteksto įvykius ir modelius;
- skatina stebėti ir analizuoti procesą pateikiant daugybę požiūrio galimybių į tai, kas vyksta;
- skatina kurti intervencijas, siekiant įveikti kylantį iššūkį.

Šie 3 komponentai suteikia lyderiams galimybę nustatyti ir įvertinti situacijas, tobulinti stebėjimus, interpretacijas ir intervencijas (Heifetz ir kt., 2009). Dalyvaudamas tokiaame procese, „prisitaikantis“ lyderis gali apibrėžti problemą ir atitinkamai į ją įsitraukti.

Kiekvienoje lyderystės metodikoje ir praktikoje egzistuoja adaptyviosios lyderystės elementų, mat lyderystė nėra kokia nors būdinga savybė arba nematerialus dalyvavimo, išsilavinimo, procedūros bruožas, titulas, pareigos, o „kūrybinis veiksmas“ (Garcia, 2018, p. 20). Žmogaus prigimčiai būdinga tai, kad jis nori viską suplanuoti, numatyti, tačiau toks požiūris ir manymas, kad vėlesnės situacijos klostysis pagal buvusiųjų praktiką ir bus suvaldytos prieš tai taikytais metodais ar biurokratinėmis procedūromis, yra konservatyvus, formalistinis ir neatliepiantis organizacijos realijų. I. Garccia (2018) pateikta adaptyvios lyderystės koncepcija, kuri kartais taikoma visai šiuolaikinei lyderystei, grindžiama darbuotojų sutelkimu palaikyti vadovo tikslus ir juos įgyvendinti be tiesioginio vadovavimo ir atvirkščiai

– adaptyvi lyderystė yra vadovavimo tobulinimo procesas, kuris orientuotas į norą pasiekti visus bendruomenės tikslus. Kaip teigia pastaroji mokslininkė, taip suprantama lyderystė yra novatoriška, nepriklausanti nuo išankstinių sampratų. Apskritai kalbant apie adaptyvią lyderystę, jos elementų bus galima vis labiau rasti kiekvienoje lyderystės praktikoje, nes adaptacinio prisitaikymo poreikis yra vis didesnis įsivyravus globalizacijai, technologijoms, verslui peržengus nacionalinių valstybių ribas. Formalistinis požiūris, kuris lyderystę susieja tik su administravimo funkcijomis, nebeatspindi XXI a. realijų. Pabrėžtina dar ir tai, kad kiekvienas organizacijos iššūkis yra unikalus, todėl tos pačios procedūros, kurios prieš tai buvo taikytos jam įveikti, net jei jos ir turėjo adaptyvios lyderystės bruožų, gali jam nebetikti.

Svarbu paaiškinti, kuo adaptyvios lyderystės sąvoka skiriasi nuo transformacinės ir transakcinės lyderystės sąvokų, nuo kurių, kaip manoma, ji yra kilusi. Transformacinė lyderystė, dar kitaip apibūdinama kaip į pokyčius orientuota lyderystė, grindžiama lankstumo ir greito prisitaikymo prie aplinkos poreikiais. Manoma, kad lyderis vykdo intelektualų komandos narių stimuliavimą, siekiant rasti racionalius sprendimus. Šis lyderystės tipas yra sutelktas į inovatyvaus mąstymo skatinimą, kuris ypač svarbus rizikų, pokyčių, sukrėtimų laikotarpiu. Pasak G. Yukl ir R. Mahsud (2010), transformacinės teorijos nebeatliepia šiuolaikinio vadovavimo sudėtingumo. Transakcinės lyderystės taikymas orientuotas į užduotis ir efektyvų darbų paskirstymą tarp komandos narių, taikomą skatinimo sistemą. Transakcine lyderyste siekiama gerai įgyvendinti aiškiai apibrėžtas užduotis (Atkočiūnienė ir Siudikienė, 2019). Adaptyvios lyderystės požiūris į organizacijas, verslą teigia, kad adaptacija vyksta nuolat, taigi pokyčiai ir lyderystės kompetencijos nėra koks nors staigus procesas, atsiradęs ypatingos rizikos, nenumatytų pokyčių ar ekstremalios situacijos sąlygomis. Kaip pabrėžia M. Raei (2018), adaptyvi lyderystė reikalauja naujo veiksmų plano, mokymosi, mąstymo, prielaidų ir vertybių pakeitimo. Ji sprendžia tai, kas sudėtinga ir tokiu būdu sudaro pagrindą įveikti iššūkius. Tačiau kartu ji tvirtina, kad lyderis nėra „ekspertas“, žinantis išankstinį problemų sprendimo planą – jis indikuoja idėjas, skatina jų atsiradimą ir plėtrą. Adaptyvi lyderystė – tai „vadovavimas be autoriteto“ (Hunter, Bedell-Avers ir Mumford, 2007). Adaptyvi lyderystė yra plataus masto reiškinys, tinkantis sudėtingos sistemos sunkumams spręsti, o transformacinė lyderystė labiau pritaikyta konkrečiau laiko apibrėžtų turinčių sunkumams ir krizinėms situacijoms, transakcinė žymi operatyvumo siekį.

Adaptyvios lyderystės svarba šiuolaikinėse organizacijose atsiskleidžia nepertraukiamų pokyčių kontekste, kurie reikalauja ilgalaiškės adaptacijos pajėgumų. Svarbiausi adaptyvios lyderystės sąvokos elementai: *adaptacinis iššūkis*, *adaptacinis procesas*, *adaptacinė sėkmė*, *adaptaciniam veikimui palanki erdvė*. Nemažai reikšmės adaptyvios lyderystės sampratoje teikiama asmeninei iniciatyvai, individualiam stiliui, santykiams, bendrai gerovei.

## 1.2. Adaptyvios lyderystės principai ir modeliai

Adaptyvi lyderystė – tai improvizacija ir tam tikras santykių pobūdis tarp lyderių ir kitų organizacijos narių, todėl adaptyvi lyderystė neturi griežtos savo formavimo schemas. Kiekvienas lyderis-vadovas, lyderis-darbuotojas gali susidaryti savo modelį, kuris jam patogus, priimtinas. Antra vertus, adaptyvi lyderystė nėra chaotiškos improvizacijos padarinys, o turi turėti sistemą. Šiame poskyryje bus pateikiama bendroji adaptyvios lyderystės principų apžvalga ir remiantis jais siūlomi galimi adaptyvios lyderystės formavimo modeliai.

Adaptyvi lyderystė taikoma per tam tikrus mainus tarp vadovų ir kitų organizacijos narių, dėl kurių gimsta kūrybinis rezultatas. Pirmasis adaptyvios lyderystės formavimo aspektas – lyderio pavyzdys. Vadovai ir kiti organizacijos nariai, kurie suvokiami kaip lyderių pasekėjai, prisiima bendrą atsakomybę už sprendimus ir rezultatus. Naudodamiesi prisitaikančio vadovavimo įgūdžiais, lyderiai pateikia mokymosi kelią per savo pavyzdį. Sekdami lyderį, organizacijos nariai pasirengia naujų aplinkybių iššūkiams, nes bendras darbas kelia motyvaciją, skatina našumą. Jausdami darbuotojų palaikymą, vadovai sustiprina savo mintis, tikslus ir viziją. Taip skatinama kūryba ir praktinis rezultatas komandoje (Castillo, 2018).

Vienas iš adaptyvios lyderystės elementų vadinamas eksperimentiniu mąstymu. Tai reiškia, kad adaptaciniai bandymai ir adaptacinis procesas vyksta įvairovėje, nežinant išankstinių prisitaikymų būdų ar schemų (Heifetz ir kt., 2009; Wong ir Chan, 2017). Kiekvienas būdas yra lyg naujas eksperimentas – „tai ne klonavimas“ (Heifetz ir kt., 2009, p. 101).

Adaptyvią lyderystę taikanti organizacija turi plėtoti įvairovę vertinančią kultūrą. Mokymosi procesas skausmingas ir gali pareikalauti nuostolių. Manoma, kad „variacijos ir įvairovė yra būtinos, kad sistema generuotų naujoves prisitaikymui naujoje aplinkoje“ (Wong ir Chan, 2017, p. 3). Adaptavimasis prie iššūkių yra pokyčių procesas, reikalaujantis laiko, sunkaus darbo ir atkaklumo. Lyderystė skatina numatyti tuos individualiu ir sisteminiu lygmeniu atsirandančius nuostolius (pavyzdžiui, vieno žmogaus sugalvota naujovė kitą gali priversti jaustis nebesvarbiu, nekompetentingu ar atstumtu), ji turi pasižymėti „diagnostiniais gebėjimais“ (Heifetz ir kt., 2009, p. 101). Eksperimentinis požiūris leidžia prisitaikantiems lyderiams tikėtis nesėkmių ir išmokti improvizuoti, tuo pačiu jie kuria kultūrą, vertinančią įvairius požiūrius, kultūrą, kuri mažiau remiasi centriniu planavimu ir nedaugelio vadovų patirtimi, situacijomis, kai atsiranda „palikimo praktika“, tradicinės vertybės, profesinė tapatybė ir kt. (Wong ir Chan, 2017). Veikti neplanuotai sudėtingiau. Įvairovę vertinanti kultūra yra adaptyvios lyderystės pagrindas. Kartu tai kultūra, kuri visų lygmenų darbuotojams sukuria saugumo jausmą, padedanti atsiskleisti, siūlyti idėjas, būti kūrybiškiems – jei darbuotojas organizacijoje nesijaus saugus psichologine prasme, šis jo potencialas gali būti užgniaužtas, o organizacijos darbuotojus traktuojant kaip komandą tai sumažins prisitaikymą. Tai kultūra, kurioje nebijoma nesėkmių ir kur nesėkmės nepriimamos kaip individų nepasisekimas. Iššūkiai ir nesėkmės suprantamos kaip visos komandos dalis.

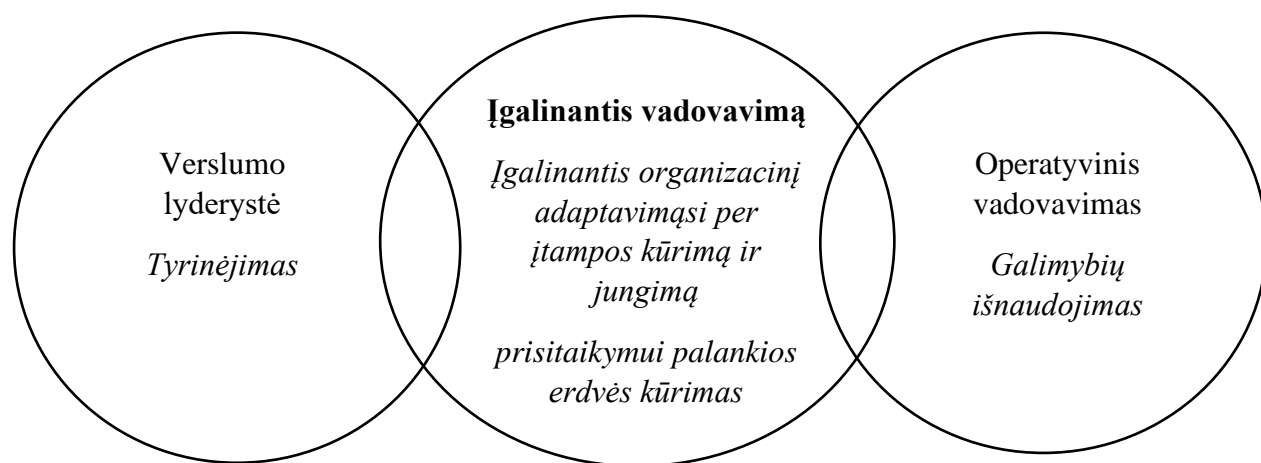
Teigiamiems pokyčiams reikia laiko, kad jie taptų naujais normų ir procesų rinkiniais, atkaklumo, gebėjimo toleruoti neapibrėžtumo situaciją, todėl dar vienas adaptyvios lyderystės pritaikymo principas yra kantrumas. Užtrunka laiko įgyvendinti naujas normas ir procesus. Sėkmingas gebėjimas prisitaikyti yra grindžiamas praeities patirtimi. Taikant adaptyvią lyderystę, siekiama išsaugoti konstruktyvų praeities paveldą, padedantį prisitaikyti šiandien, ir kartu priimti naujoves, o tai reikalauja kantrybės, atidumo, stebėjimo (Heifetz ir kt., 2009). Laikui bėgant prisitaikymą formuojančios pastangos stiprina organizacijos prisitaikymo gebėjimus, skatina procesus, kurie sukurs naujas normas, leidžiančias organizacijai susidoroti su nuolatiniu prisitaikymo iššūkiu, kurį kelia pasaulis, pasirengęs pasiūlyti naują realybę, galimybes ir spaudimą (Heifetz ir kt., 2009). Adaptaciniai pajėgumai atsiranda šalia naujovių ir iššūkių ribos, kurią situacijos dalyviai gali toleruoti, tuomet iš lėto pradeda formotis prisitaikymo gebėjimai. Prisitaikant atsiranda „prisitaikymo spaudimas“ ateities kartoms, kurios prisitaikymą išgyvena jau nebe pokyčių „pakraščiuose“, bet jų centre (Heifetz, 2009). Be to, strateginiai adaptacijos etapai turi būti kartojami nuolat (Hufnagel ir Nawaz, 2018). Dėl visų šių įvadytų priežasčių svarbus kantrumas.

„Įgalinančio lyderio“ charakteristika nusako sėkmingą lyderio veikimą prisitaikančioje erdvėje. M. Raei (2018) akcentuoja, kad tai yra lyderis, pasižymintis lyderystės stiliumi, padedančiu grupėms, organizacijoms ar visuomenėms patirti adaptacinius iššūkius. Jo įsitikinimu, tokio pobūdžio lyderystė struktūrizuoja ir suteikia sąlygas, leidžiančias komandai įveikti kūrybiško problemų sprendimo, prisitaikymo ir mokymosi sunkumus. Tai lyderio charakterio ir sugebėjimų tipas, kuris sudėtingoje, konfliktų ir prieštaros situacijoje sugeba komandos narius pakreipti taip, kad būtų mobilizuojami jų ištekliai, skatinamas jų individualus prisitaikymas. Jungiant asmenis ir idėjas, skatinamas naujumo atsiradimas ir integruojamas į organizacijos sistemą, pašalinamos inovacijų kliūtys (Castillo, 2018). „Įgalinanti lyderystė“ yra lyderystė, kurioje kompetencijos sujungiamos su asmeninėmis savybėmis ir asmeniniu stiliumi, mokomasi ir mokoma per pavyzdį. Adaptyvią lyderystę pradėti formuoti gali tik atitinkamas kompetencijas ir patirtį turintis lyderis. Jį galima pavadinti „įgalinančiu lyderiu“.

Pagrindinė „įgalinančio lyderio“ savybė yra dalijimasis atsakomybe su komandos nariais. Prisitaikymo reikalaujanti erdvė susideda iš dviejų pagrindinių komponentų – konfliktuojančio ir jungiančio. Abu šiuos komponentus išryškina lyderis: viena vertus, jis pastebi pokyčius ir dėl jų kylančius sunkumus, antra vertus, ieško organizacijos narius jungiančių bendrumų, kurie padėtų adaptacijoje. Tarpusavyje prieštaringi komponentai kelia įtampą, skatina naujovių atsiradimą. Ji atsiranda, nes heterogeniški asmenys, tai yra asmenys, pavyzdžiui, turintys skirtingą išsilavinimą ar požiūrį, turi dirbti kartu, kad rastų adaptacinio iššūkio sprendimą (Castillo, 2018). Tokius konfliktus panaikina „įgalinantis lyderis“, kuris sukuria stabilumą ir tikrumą pasidalindamas atsakomybe. Tai reiškia, kad lyderis siūlo:

- kryptį, kurioje pateikiami konkretūs nurodymai ir veiklos valdymas;
- instruktavimą, kuris paaiškina padarytus pasirinkimus;
- paramą, kuri leidžia vadovams ir pasekėjams dalytis idėjomis ir palengvina sprendimų priėmimą,
- delegavimą, kuris padeda lyderiams perkelti atsakomybę (Castillo, 2018).

Adaptacinė lyderystė remiasi prielaida, kad grupės veikla priklauso nuo abiejų šalių sąveikos (bendravimo) ir prisitaikymo (Castillo, 2018). Situacijas dažnai individualiai parenka vadovas. Toks bendradarbiavimas leidžia lyderiui bendrauti su komanda ir vadovauti valdymo pokyčiams. „Įgalinančio lyderio“ pagrindinius veikimo principus galima pavaizduoti 1 pav. pateiktame modelyje:



1 pav. „Įgalinančios lyderystės“ modelis

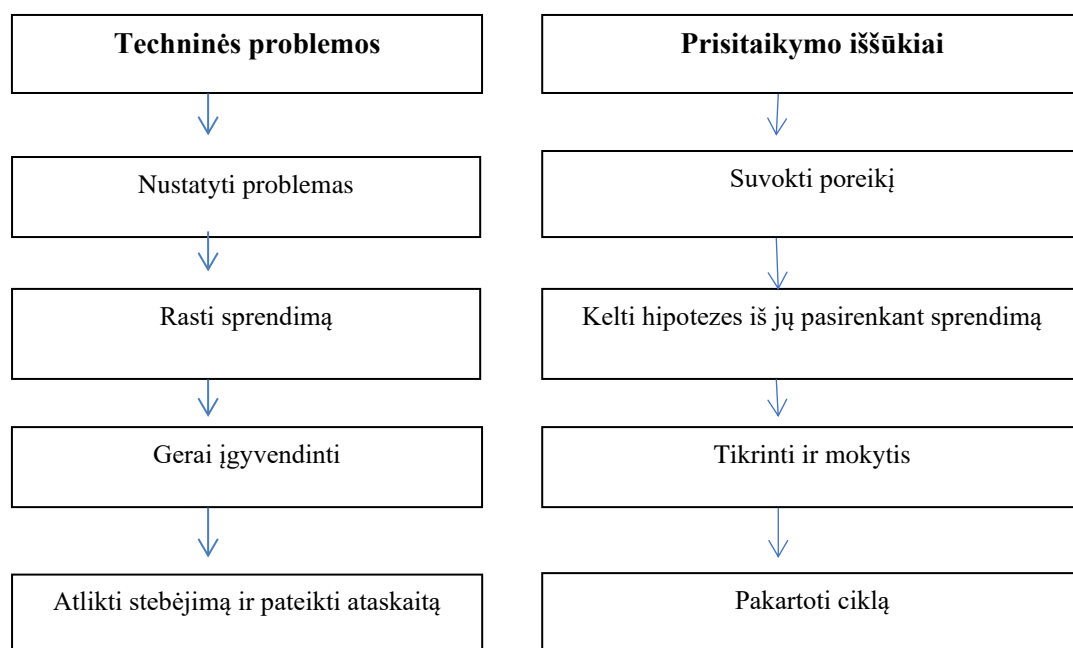
Sudaryta pagal J. H. Schulze ir F. Pinkow (2020, p. 5)

1 pav. rodo, kad „įgalinantis“ lyderis operatyvinį vadovavimą ir technines priemones išnaudoja adaptacinio iššūkio įveikimui, sutelkdamas organizacijos narių potencialą, o lyderiavimas įmonės pelningumo, plėtros prasme (verslumo lyderystė) yra tyrinėjimas, tai yra nuolatinis aplinkos, aplinkybių stebėjimas. Tyrinėjant aptinkama adaptacinio iššūkio įtampa, o išvelgiant organizacijos žmogiškuosius ir techninius resursus kuriama adaptyviam prisitaikymui palanki erdvė. „Įgalinančio lyderio“ sėkmė čia suprantama kaip organizacijos tikslų pasiekimas ir prisitaikymas prie pokyčių (Castillo, 2018). 1 pav. modelis remiasi prielaida, kad organizacijos prisitaikymas įvyksta tada, kai vadovas ir išryškina, ir šalina įtampą. Pirma, jis atkreipia dėmesį į iššūkius, kurie reikalauja adaptacinio prisitaikymo ir jų įveikimo sunkumus, antra, skatina juos šalinti. Toks lyderis balansuoja ant dviejų skirtingų pusių ribos.

Kalbant apie adaptyvios lyderystės formavimo principus, aptartinas „dinaminių galimybių“ terminas (Dunn, 2020, p. 32). „Dinaminės galimybės“ nusakomos kaip „organizacijos gebėjimas pajusti ar nustatyti naujas galimybes, suteikti išteklių ir pasinaudoti esama verte, nuolatos pertvarkyti organizacijos turtą“ (Pianesi, 2019, p. 47). Dinaminės galimybės yra lyderių kompetencijos sritis ir jos turi būti išvelgiamos jau pradiniam adaptyvios lyderystės formavimo etape. A. A Pianesi (2019)



žodžiais tariant, lyderystė yra centrinis dinaminių galimybių elementas. Per jį pokyčiai tampa aiškiai suprantamais ir leidžia organizacijai prisitaikyti. Dinaminės galimybės sukuriamos, kai įprastinis problemų sprendimo požiūris, kuris vadovavosi susiklosčiusiomis organizacinių problemų sprendimo tradicijomis, keičiamas tyrinėjančiu požiūriu. Iššūkių situacijoje elgesys turi tapti tyrinėjančiu, klausimus keliančiu elgesiu, didelis dėmesys čia teikiamas stebėjimo procesui (2 pav.).



2 pav. Įprastinio požiūrio į organizacijos problemas keitimas į tyrinėjantį požiūrį

Sudaryta pagal R. Dunn, 2020, p. 32

Kaip matoma iš 2 pav., įprasta problemų sprendimo „schema“ pakeičiama nauja poreikių suvokimo schema, kurios pagrindas yra mokymasis. Kiekvienas problemos sprendimo etapas „tyrinėjančiame žvilgsnyje“ yra adaptuojamas prie iššūkio situacijos. Problema suprantama ne kaip techninė, o kaip prisitaikymo reikalaujantis iššūkis, jame svarbu atpažinti, kokie yra organizacijos narių poreikiai, atpažinus pastaruosius, ieškoti sprendimo hipotezių pavidalu, pasirinktą sprendimą suvokti tik kaip galimybę, kuri galima greitai pakeisti, sprendimo įgyvendinimo procesą pakeisti tikrinimu ir mokymusi, paskui ciklą kartoti iš naujo (2 pav.). Pastarojo etapo nereikia nuvertinti. J. Hufnagel ir S. Nawaz (2018) pastebėjimu, kartojimas svarbus organizacijai norint klestėti, o ne tik išgyventi, nes adaptacija vyksta nuolat ir kelia tarpusavio konfliktus, mat, kas svarbu vienai grupei, kitai gali atrodyti nenaudinga ir atvirkščiai. Kartojami strateginiai adaptavimosi etapai padeda išsaugoti organizacijos gyvybingumą. 2 pav. modelis remiasi prielaida, kad problemos sprendžiamos atsisakant iki tol vyravusio požiūrio į problemų sprendimą. Jis atskleidžia, kaip adaptacinės problemos skiriasi nuo techninių problemų.

Antras adaptyvios lyderystės organizacijoje formavimo etapas yra pokyčių komandos sukūrimas. Pokyčių komanda – tai visa organizacija, kuri suprantama kaip pokyčius priimanti komanda.

Visi jos nariai turi pasiimti pokyčiais ir šiame procese tapti vienu dariniu. Pasak A. Pianesi (2019), tyrinėjantis požiūris į problemas sujungia organizaciją į visumą kaip sistemą, kuri vienu metu dirba visoms suinteresuotoms šalims, keli pokyčių kūrėjai dirba vienu metu, visa organizacija dalyvauja kuriant strategijas ir planuojant pokyčius. Visas organizacijos apjungimas naudingas tuo, kad atsiranda bendras supratimas apie problemas. Formuojant adaptacinio iššūkio įveikimo komandą, reikalinga ugdyti pokyčių priėmimo mąstyseną ir vadovautis keletu principų. Pirma, lyderis skatina sutikti su netikrumu. Jis moko komandos narius priimti dviprasmybes, rodo, kad niekas nėra statiškas ir visi nuolat tobulėja, taigi netikėtumai priimami kaip įprastinė darbo dalis (Dunn, 2020). Antra, reikalingas tinkamos psichologinės atmosferos sukūrimas. Ją kuriant dėmesys turi būti sutelkiamas į komandą, o ne į asmenis, turi būti padedama komandai savarankiškai organizuotis ir priimti sprendimus atsižvelgiant į jų kontekstą, skatinamas komandos narių įsiklausymas ir įsipareigojimas. Laikomasi nuostatos, kad tobulėjimo pagrindas yra komandos, o ne individualus elgesys (Dunn, 2020). Skatinamas psichologinis saugumas, kuris reiškia įsitikinimą, kad komanda yra saugi rizikuoti.

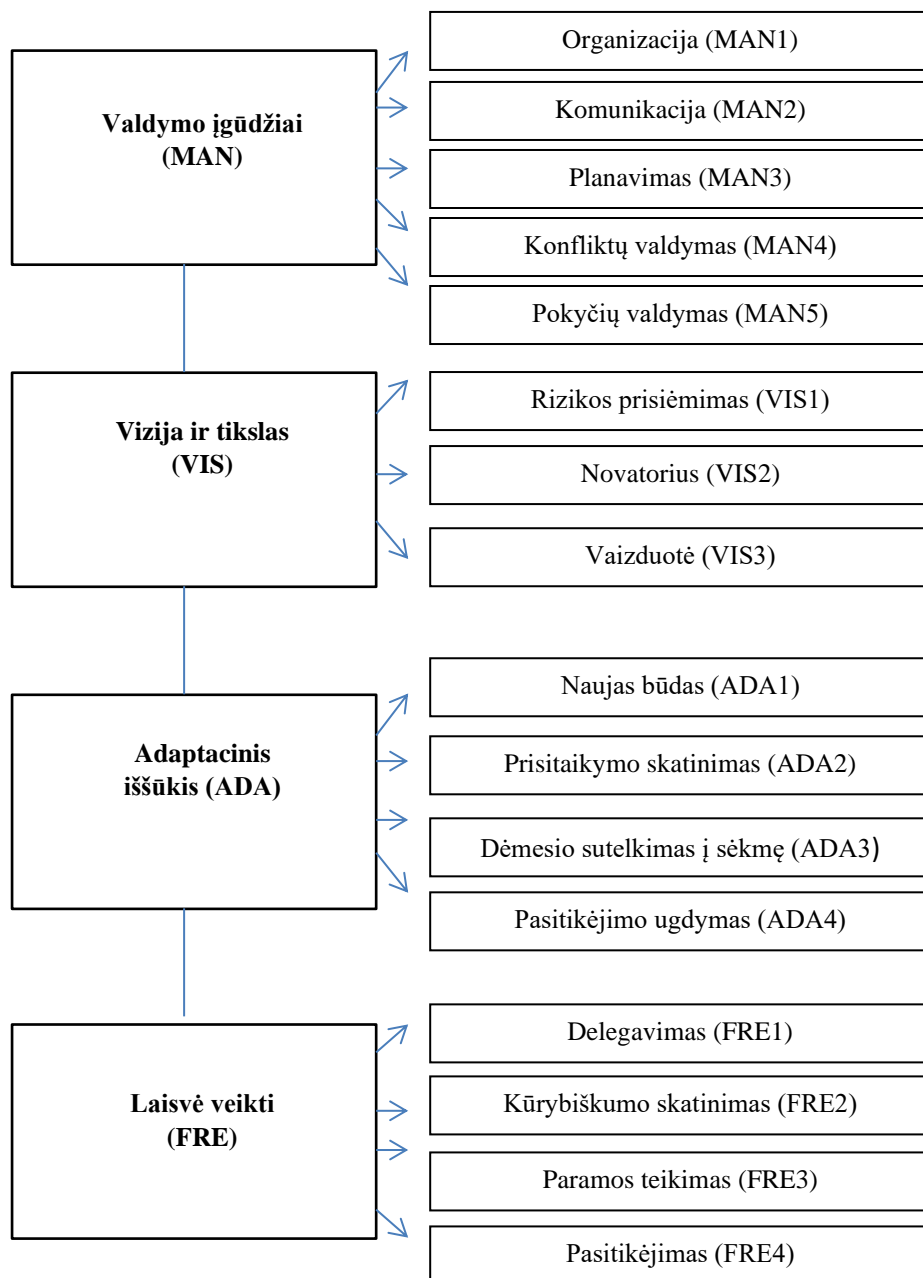
Pokyčių įveikimo komanda kitame etape turi imtis problemos sprendimo – adaptacinio iššūkio įveikimo vizijos. Jis plėtojamas taip:

1. mobilizuojami žmonės;
2. formuojamas bendras situacijos supratimas naudojant įvairius grupinio darbo metodus;
3. projektuojamas problemos sprendimas, nurodant daug alternatyvų;
4. įgyvendinamas problemos sprendimas. Pavyzdžiui, tai gali vykti per pasakojimą asmens, kuris pasidalintų vizija apie problemos sprendimą ir palengvintų jo įgyvendinimą;
5. sudaromos strategijos, veiksmų žemėlapiai, kurie padeda pagal pasirinktą modelį valdyti sprendimo įgyvendinimo procesą (Pianesi, 2019).

Įgyvendinant šiuos penkis etapus palaipsniui, sudaroma problemos sprendimo sistema ir prižiūrima, kaip jos laikomasi. Tokia sistema padeda suprojektuoti galimus problemos sprendimus su alternatyvomis. Ji palengvina problemų sprendimą, nes įtraukia komandos narius su savo vizijų pasiūlymais.

Verslo kontekste patariama prototipą sukurti naudojant situacijos diagnozę, pavyzdžiui, keliant klausimus apie tai, koks mūsų dabartinis verslo modelis siūlomas klientams, kokia jo vertė, kokie yra tiksliniai klientai, kurių klientų segmentų poreikių neatitinkama, kaip atsiranda pasiūlymai, kokia veikla organizacijai yra svarbiausia, kokia yra kainos struktūra ir koku būdu pasirinktas verslo modelis teikia komercinę naudą (Pianesi, 2019). Tokį adaptacinės lyderystės procesą galima pavadinti „problemos tyrimu“, kuris atliekamas stebint, analizuojant, įvertinant ir sukuriant problemos išsprendimo prototipą. Situacijos diagnozė remiasi įmonės situacijos analize, kur įvertinami kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai. Jų įvertinimas parodo galimą problemos sprendimo būdą.

R. Potchana ir kt. (2020) atlikę tyrimą nurodo šiuos svarbiausius adaptyvios lyderystės elementus: valdymo įgūdžiai (MAN), organizacijos vizija ir tikslas (VIS), adaptacinis iššūkis (ADA), laisvė veikti (FRE). Jie siūlo kiekvienam šiam elementui dar išskirti keletą elementų pogrupius (3 paveikslas):



3 pav.. Teorinis adaptacinio vadovavimo modelis (ADAP)

Sudaryta tyrimo autorės pagal R. Potchana ir kt. (2020)

3 pav. pateikti elementai sukuria teorinį adaptyvaus vadovavimo modelį. Pasak minimų autorių, jų veikimas organizacijoje, formuojant adaptyvią lyderystę, gali būti ištiriamas ir patikrinamas empiriniu būdu. Naudodami statistinę analizę, R. Potchana ir kt. (2020), nustatė, kad visų keturių elementų buvimas įvedant adaptyvią lyderystę organizacijoje yra vienodai svarbus ir statistiškai reikšmingas. Taigi toks teorinis adaptacinio vadovavimo modelis (ADAP) yra perteikiamas per 4 elementus ir 16

subelementų. Nagrinėjant jį galima teigti, jog adaptyvios lyderystės rezultatyvumas neatsiejamas nuo pažangių technologijų (komunikacijos aspektas) bei strateginės vizijos (gebėjimas jausti iššūkius, kylančius iš sociumo ir organizacijos specifikos, bei numatomas jų įveikimo planas).

Apibendrintai galima teigti, kad adaptyvios lyderystės formavimas grindžiamas organizacijos narių, kurie suvokiami kaip komanda, adaptacinio elgesio ugdymu. Kad būtų išugdytas adaptacinis elgesys, reikalinga atlikti įvairius veiksmus – situacijos diagnozę, rodant lyderio elgesį ir pavyzdį, įprastinį požiūrį į problemas pakeičiant taip vadinamuoju tyrinėjančiu požiūriu, kuriant pokyčių komandą. Per keturis elementus ir jų subelementų grupes pateikiamas adaptacinės lyderystės pavyzdys parodo, kaip įvertinus visus adaptyvios lyderystės formavimo proceso elementus tokį lyderystės tipą galima pritaikyti konkrečioje organizacijoje.

### **1.3. Adaptyvios lyderystės formavimo barjerų įveikimas**

Adaptyvios lyderystės formavimo barjerai dažniausiai atsiranda tarp adaptacinį iššūkį įveikinėjančių komandos narių lyderystės procese, kuris remiasi santykiais. Adaptyvios lyderystės formavimo ribojimai susiję su pokyčių situacijų keliamais sunkumais. Jie atspindi, kaip kartais yra sunku perorientuoti išteklius ir įgūdžius prie prisitaikymo. Mokymosi procesas tampa skausmingu iš esmės, nes reikalauja pakeisti mąstymą.

Nors prisitaikymas organizacijoje reikalauja nenumatytų sprendimų, improvizacijos ir eksperimentų, tai turi būti daroma apgalvotai, įvertinus jų pobūdį, reikalingumą. Mokslininkas S. Khan (2019) pateikia pavyzdį, kaip įvairių adaptacinės lyderystės elementų taikymas gali nepadėti, sukelti chaotiškumą. Vienos nevyriausybinių organizacijos lyderis sulaukė mecenato finansinio pasiūlymo, kuris sutiko įteikti organizacijai 500 000 USD dovaną su sąlyga, kad organizacija pakeis iš esmės viską, kas joje buvo daroma prieš tai. Tai buvo kardinalių pokyčių reikalavimas. Potencialus rėmėjas manė, kad organizacija vadovaujasi pasenusiais verslo valdymo metodais, įskaitant lėšų švaistymą, neskaidrumą. Šios organizacijos lyderis prisiėmė atsakomybę atlikti organizacinius pakeitimus, tačiau pradėjus juos įgyvendinti, darbuotojai su tuo nesutiko ir ėmė priešintis. Įvesta darbuotojų laisvę ribojanti atmosfera pradėjo kelti įtampą organizacijoje, to pasėkoje trys darbuotojai grasino išeiti. Jie tikino, kad negali veikti tokioje ribojančioje aplinkoje, kai valdyba nepasitiki darbuotojais. Lyderis žinojo, kad pokyčių idėja jiems bus nepriimtina, tačiau jis taip pat žinojo, kad netikrumas ir stresas bei pokyčiai yra būtina adaptacinės lyderystės proceso dalis (Khan, 2019). Jis bandė sušvelninti vyraujančią stresą, paaiškindamas apie galimus pasiekti teigiamus rezultatus, kurie būtų atnešti vykdant pokyčius. Tačiau tai nepadėjo. Su pokyčiais nesutiko ir valdyba, kuri atmetė lyderio ir finansuotojo pasiūlymą, motyvuodama, kad dalyvavimas tokiuose į rinką orientuotuose mechanizmuose prieštarauja nevyriausybinių organizacijų sektoriaus misijai, kurią įkvepia jos teikiamos paslaugos, be to, anot jos, tai nebūtų suderinta su nevyriausybinių organizacijų tapatybe ir jose vykstančiais procesais (Khan,

2019). Vadinasi, kažkas iki tol nebuvo patikrinta, nebuvo atlikta situacijos diagnozė, apsvarstyti adaptacinio iššūkio įveikimo ištekliai. Adaptyvios lyderystės formavimo procese reikia būti pasirengus netikėtumams, nesivadovauti išankstinėmis schemomis – „tai klasikinė klaida, kai bandoma priversti chaotišką erdvę veikti taip, tarsi tai būtų racionali erdvė“ (Lane ir Down, 2010, p. 524). Taigi, nors adaptacinės lyderystės formavimo sistema neatrodo sudėtinga, praktinėje plotmėje dėl per didelio žmogaus polinkio į racionalumą, schematiškumą ją įgyvendinti gali būti sunku.

Dar vieną nesėkmingo prisitaikymo pavyzdį atskleidžia daug adaptyvią lyderystę tyrinėjęs R. Heifetz (2009). Jis nurodo įmonę „Sony“, kurios inžinieriai sukūrė naujos kartos nešiojamus CD grotuvus, tačiau jie susidūrė su kliūtimis. Ši nauja technologija kėlė grėsmę daugeliui jų priimtų darbo būdų, įskaitant investicijas, kurios buvo reikalingos „CBS Records“ pirkimui. Kilo poreikis pertvarkyti įmonės veiklos strategiją, organizaciją, nes reikėjo atsisakyti senų technologijų, tai buvo skausminga. Pasipriešinus organizacijos nariams, kampanijos potencialią rinką užėmė „Apple“. Šis pavyzdys iliustruoja, kad organizacijos narių pasipriešinimas gali turėti pasekmių verslo plėtrai ir pelningumui.

Pagal M. Raei (2018), galima išskirti tokius pagrindinius adaptyvios lyderystės formavimo barjerus:

- politinis veikimas (remiamasi prielaida, kad niekas neveikia tik kaip individas, bet atspindi visuomenės, politinius lūkesčius, lojalumą kitiems);
- sisteminiai iššūkiai (jiems įveikti nėra tiesioginio sprendimo, nes norint juos išspręsti suinteresuotos šalys turi pakeisti savo įpročius, turimas prielaidas, elgesį ar vertybes. Šių iššūkių įveikimo būdai nėra lengvai sukuriami ir reikalauja konfliktų, eksperimentų, senų įpročių atsisakymo ir naujų išmokimo);
- sąmoningas ir nesąmoningas priešinimasis pokyčiams;
- autoriteto nebuvimas (tai pozicinė galia);
- pasitraukimo strategija (individų ir jų grupių naudojama pasitraukimo strategija, pagal kurią aplinkos veikiami objektai užsidaro nuo išorės, nes patiria netikrumą ir sutrikimus, tada jie ima remtis racionaliais išmoktais veiksmais ir atsiriboja nuo eksperimentavimo erdvės);
- kūrybinis iššūkis (kai komanda negali tęsti įprastos veiklos praktikos kaip anksčiau, ji turi „pralaužti sieną“ peržengdama dabartinę paradigmą);
- krizės iššūkis (tai staigus nenuspėjamas įvykis, keliantis pavojų sukauptai vertei, grupės ar įmonės ištekliams);
- vystymosi iššūkis (žmonių pažanga priklauso nuo jų gebėjimo vystyti savo latentines galimybes ir pasinaudoti naujomis, tačiau gali būti vėluojama „tarp priežasties ir pasekmės erdvėje ar laike“);
- priežiūros iššūkis (jis reiškia mintį, kad ne visi vadovavimo darbai susiję su pokyčiais);

- techninis iššūkis (tai iššūkiai, kuriuos galima išspręsti turimomis žiniomis, o ne pakeičiant vertybes);
- išlaikymo iššūkis (tai yra tinkamų dalykų ir esminių išteklių apsaugojimas, kurie perteikia pagrindines vertybes ir organizacijai neleidžia iširti. Organizacijoje gali egzistuoti ir tinkami įsitikinimų rinkiniai, suteikiantys patirties formą ir prasmę (Raei, 2018, p. 25)).

Matyti, kad įvardijamas platus adaptyvios lyderystės formavimo barjerų spektras. Jis apima tiek vystymosi, žmogiškųjų išteklių pritaikymo problemas, tiek techninius iššūkius, taip pat tam tikrą vadovybės poziciją.

Produktyvumas ir progresas nuslopunami, kai sistema veikia „per patogiai“, nejučiant stimuliuojančios įtampos arba atvirkščiai – kai esama per aukšto lygio įtampoje. Tad pirmiausia reikalinga naudoti metodus, kurie sukurtų įtampos pusiausvyrą organizacijoje. Jų pasiūlymus disertacijoje pateikia J. M. Bosch (2021). Pasak jo, pritaikymo iššūkiai savo prigimtimi reikalauja mokytis, taigi, pirma, mokymosi pažangos įvertinimas, kad ir žodžiu, paskatintų suinteresuotas šalis eksperimentuoti su įvairiomis priemonėmis. Antra, reikalinga padėti organizacijos nariams įveikti ar sumažinti nežinomybės akivaizdoje kylančią baimę – streso, įtampos pusiausvyros grupėje reguliavimas įgalina ją atlikti pritaikymo reikalaujantį darbą. Trečia, rekomenduojamas konfliktų valdymas, nes jie susiję su kančia darbo vietoje ir pusiausvyros praradimu. Konfliktai, net ir atsiradę tarp dviejų individų, tampa visos grupės reikalu, todėl konfliktai valdytini grupėse. Svarbu atsižvelgti, kad kiekviena grupė gali turėti savus konfliktus. Valdant konfliktus, pageidaujama suprasti konkrečių grupių vertybes ir lojalumo organizacijai pagrindą. Galima teikti lyderio paramą konfliktuose. Pastebima, kad kai kuriais atvejais tai yra privalumas, kai ši parama ateina ne iš tiesioginių lyderių, vadovų, prieš kuriuos darbuotojai jaučiasi išipareigoję, nes tai gali trukdyti jiems jaustis laisvai. J. M. Bosch (2021) žodžiais tariant, siekdami puoselėti palaikymo aplinką, lyderystės praktikai gali padėti grupėje kurti bendrą susikalbėjimo kalbą, vertybes ir tikslą. Tokie pasiūlymai orientuoti į grupę kaip komandą. Čia akcentuojami ne tarpasmeniniai skirtumai, o grupės bendrumas.

H. Kuluski (2020) pateikia keletą aspektų, kurių taikymas padeda geriau spręsti adaptacinės lyderystės pritaikymo kelyje kylančius barjerus. Pirmiausia ji kalba apie lyderio charakterį, kuris turi būti pripažįstantis savo klaidas ir ugdantis kitų organizacijos narių pasitikėjimą. Taip pat yra svarbus organizacinis teisingumas, nurodantis, kad tarpusavio bendradarbiavimas turi vykti atvirai, ir emocinis intelektas, reiškiantis, kad reikia pripažinti kitokią realybę, kitokius poreikius ir rodyti jiems empatiją. Organizacijose, ypačingai, tose, kurios orientuotos į paslaugas asmenims, anot H. Kuluski, turi būti tvirti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių, taip pat tarp savininkų ir rėmėjų, nes tokioje aplinkoje lengviau pritaikyti. Pagrindinis lyderio elgesys, pasak jos, kuris pagerina pritaikymą, yra stebėjimo, aiškinimo ir drąsinimo procesas. Taigi esminis yra lyderio elgesys: netinkamai fokusuojamas, netinkamai pasireiškiantis jis pats gali sukelti adaptyvios lyderystės formavimo barjerus ir atvirkščiai – tinkamas

lyderio elgesys, atkreipiant dėmesį į minėtus aspektus, palengvina adaptyvios lyderystės įvedimo procesą.

Kaip lyderis imasi savo užduočių, yra lankstaus ir prisitaikančio vadovavimo rodiklis, taip pat, atsižvelgiant į organizacijos narių skirtumus, reikia būti pasiruošus nuolat keisti strategijas ar taktiką, kad būtų užtikrintas efektyvus organizacijos veikimas ir išlikimas (Yukl ir Mahsud, 2010). Kad vadovo įtaka svarbi siekiant adaptacinio prisitaikymo, atskleidžia T. E. Davis (2011) disertacija, kurioje daug gilinamasi į adaptyvios lyderystės formavimo iššūkius. Pasak jo, adaptyvios lyderystės formavimo problemos yra vadovo negebėjimas tinkamai bendradarbiauti ir atskirti vadovavimą nuo lyderystės. Neefektyvus bendradarbiavimas, T. E. Davis (2011) įsitikinimu, būna tada, kai prisiimama bendradarbiavimo sąvoka, bet yra ribotas supratimas apie tai, ką ji reiškia, nes kiekvienas apie bendradarbiavimą turi subjektyvų suvokimą. Be to, vadovai neišvengiamai susiduria su pasekmėmis, kylančiomis iš konflikto tarp galios, pasitikėjimo vadovo pozicija ir tarpusavio priklausomybės nuo darbuotojų. Lyderystė – tai įsivaizdavimas apie tai, kaip daryti įtaką komandai ir mobilizuoti ją, o valdymas – tai planavimas, organizavimas, struktūrų sudarymas užduotims atlikti (Northouse, 2010). Nors valdymas yra būtinas norint atlikti užduotis, vadovai, bendradarbiaudami, turi sugebėti suteikti daugiau galimybių grupės sutelkimui siekti bendrų tikslų negu užduočių atlikimui. Pagal S. Ospina ir E. Foldy (2010), vadovas turėtų taikyti orientacijos į santykius metodą, kuris reiškia tarpasmeninę dinamiką, vykstančią tarp grupių tiek hierarchiškai, tiek horizontaliai. Taigi organizacijų vadovams reikia būti atviriems, labiau prisitaikantiems ir lankstesniems vadovavimo procese. Integruojant išteklius ir dirbant kartu, galima indikuoti pokyčių įveikimą, kuris nėra lengvai pasiekiamas ar „nuperkamas“.

Problemos diagnozavimas reikalauja laiko nuodugniam įvertinimui. T. Nelson ir V. Squires (2017) perspėja vadovus atsisakyti spaudimo per greitai išspręsti problemą. Pirmiausiai reikia diagnozuoti sistemą, jos aplinką, tada aiškinti duomenis. Šie etapai būtini norint nustatyti techninius ir prisitaikančius elementus, kurie ves prie sprendimo. Vadovai turėtų naudoti intervencijas, kurios tinkamai išspręstų iššūkius, atsižvelgiant į kontekstą ir turimus išteklius. Taip bus pereinama „į produktyvios pusiausvyros zoną“ (Nelson ir Squires, 2017, p. 113). Pokyčių lyderiai turi suprasti, kad pasipriešinimas ir konfliktai yra tikėtina proceso dalis (Heifetz ir kt., 2009). Iššūkis yra priversti žmones atkreipti dėmesį į problemas, o per didelis tempas skatina juos to vengti. Kantrybės poreikis irgi tampa iššūkiu adaptyvios lyderystės formavimo kelyje. Kartais pasiruošimas iššūkio įveikimui svarbesnis už jo įveikimą.

I. Johnson-Kanda ir R. M. Yawson (2018) teigimu, įmonių valdyme neegzistuoja tvarkinga ir objektyvi realybė. Siekiant ją perprasti, reikia trijų gebėjimų: išmokti matyti didesnes sistemas, suprasti bendradarbiavimo, peržengiant vienos organizacijos ribas svarbą, pereiti nuo reaktyvaus problemų sprendimo būdo prie ateities, kurios norima, kūrimo. Tokie pasiūlymai remiasi argumentu, kad dabartinės organizacijos yra transnacionalinės arba turi transnacionalumo bruožų, be to, jose persipina

valstybinis ir privatus sektorius, todėl į jų valdymą reikia žiūrėti kaip į socialinių įmonių valdymą. Nors linijinės epistemologijos naudingumas yra susijęs su plačiu poveikiu modeliams ir jų naudojimui, linijinė epistemologija turi keletą apribojimų, įskaitant polinkį privilegijuoti tam tikrą Vakarų kultūros pasaulėžiūrą, trumpalaikes priemones (Johnson-Kanda ir Yawson, 2018). Nedideli įvairių organizacijų pradinių sąlygų skirtumai lemia labai skirtingus jų, kaip dinamiškų sistemų, rezultatus, todėl apskritai sunku numatyti ilgalaikę organizacijos pokyčių prognozę, nes viena organizacija skiriasi nuo kitos.

Kalbant apie barjerų įveikimą adaptyvios lyderystės formavimo procese, galima vadovautis teorinėmis priegomis. Galima pasinaudoti atsitiktinių situacijų, ankstyvųjų nenumatytų atvejų, apdoravimo teorijų, sprendimų priėmimo modelių siūlomais problemų sprendimo būdais (1 lentelė).

*1 lentelė. Adaptyvios lyderystės barjerų įveikimas*

<b>Teorija</b>	<b>Galimas sunkumų įveikimo būdas</b>
Atsitiktinių situacijų teorija (Hersey, Blanchard ir kt.)	Situacijos lemia tikslus ir veikiančiųjų įgyvendinant juos įtaką. Diagnozuoti situaciją ir nustatyti galimas lyderio elgesio formas. Kai pavaldiniai jaučia daug neaiškumo, vadovas turėtų paaiškinti tikslus, prioritetus, standartus ir politiką, atidžiau stebėti pavaldinių darbą ir teikti naudingą grįžtamąjį ryšį bei mokyti;
Ankstyvųjų nenumatytų atvejų teorija (Hodson, White ir kt.)	Užduoties charakteristikos (sudėtingumo, streso) įvertinimas, darbuotojų pavaldumo savybių (įgūdžių, patirties, motyvacijos) įvertinimas, lyderio ir pavaldinių santykių (bendrų tikslų, abipusio pasitikėjimo) įvertinimas. Kai pavaldiniai turi atitinkamos informacijos ir idėjų apie sprendimą ir pasidalina vadovo užduotimi siekdami tikslų, vadovas turėtų įtraukti juos į problemos analizę, siūlyti sprendimus ir priimti sprendimą. Kai pavaldinys yra labai kompetentingas ir patikimas, vadovas turėtų perduoti daugiau atsakomybės ir skatinti daugiau iniciatyvos sprendžiant su darbu susijusias problemas. Kai pavaldiniai gauna užduotis, reikalaujančias aukšto lygio bendradarbiavimo ir komandinio darbo, vadovas turėtų pabrėžti bendrus interesus ir vertybes, paskatinti bendrai veikti grupėje ir naudoti komandos formavimo veiklą, kuri padeda visiems tapatintis su grupe, gauti papildomų išteklių ir juos efektyviai paskirstyti;
Sprendimų modelis (Vroom, Jago, Yetton ir kt.)	Įvertinti, kurios sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procedūros veiksmingiausios patiriamose situacijose;



## Lentelės tęsinys

Teorija	Galimas sunkumų įveikimo būdas
Apdorojimo teorija (Alharthi ir kt.; Gandomi ir Haider, Sharma ir kt.)	Įmonės sumažina neapibrėžtumą pagerindamos informacijos srautą, tačiau tai gali padaryti tik informacijos apdorojimo galimybes turinti įmonė, jas padidina dėmesys technologijoms, investavimas į informacines sistemas. Technologijų akcentas padeda siekiant operatyvinių tikslų, taip pat jų naudojimas gali lemti darbuotojų ir vadovų santykių skaidrumą;
Sudėtingumo teorija	Socialinių struktūrų sudėtingumas ir vadovybės bei darbuotojų sąveika yra įsipareigojimas siekti įmonės vizijos, decentralizuoti ir paskirstyti lyderystės veiklą visoje organizacijoje. Tiksliai santykių struktūra daro įtaką tinklo veikimui, susijusiam su greičiu ir sklaida. Tokiu būdu sukurtos organizacijos dalijasi informacija, žiniomis, lyderyste ir mokymusi, siekiant, kad kolektyvinis tinklas galėtų geriau reaguoti į pokyčius. Sudėtingumo modelių pranašumas yra tas, kad jie užfiksuoja tikroviškesnes procesų ypatybes.

Sudaryta tyrimo autorės pagal Yukl ir Mahsud 2010, p. 82-83; Gierlich-Joas ir Hess, 2020; Johnson-Kanda ir Yawson, 2018

1 lentelėje pristatomi požiūriai atkreipia dėmesį į tai, kad reikia skatinti didesnę darbuotojų įsitraukimą ir bendrą problemų analizę. Lyderis turi rasti pusiausvyrą sprendimuose, susijusiuose su sudėtingais kompromisais tarp patikimumo, efektyvumo ir poreikio prisitaikyti prie kylančių grėsmių ir naujų galimybių. Komandą suvokiant kaip vientisą darinį, vadovaujant gali būti sudėtinga paskirstyti resursus ir įsipareigojimus proporcingai visiems komandos nariams, tam gali padėti sprendimų modelis. Pavaldiniai skiriasi patirtimi, įgūdžiais, vertybėmis, poreikiais, o atsižvelgiant į tai vadovo elgesys su skirtingais asmenimis irgi turėtų atitinkamai skirtis, pavyzdžiui, daugiau įgaliojimų gali tekti pavaldiniams, turintiems įgūdžių ir atsidavusiems užduočių tikslams, taigi galima pasitelkti ankstyvųjų nenumatytų atvejų teorijos siūlymus bei panaudoti techninius išteklius. Apibūdinant, paaiškinant ir prognozuojant įmonės nevienalytiškumą, galima taikyti sudėtingumo teoriją. Taikant ją, atsiranda gebėjimas modeliuoti sudėtingesnės sąveikos organizacijos struktūras, derinti jas su tinklaveikos, technologijų naujovėmis (Brenes, Ciravegna ir Woodside, 2017). Greitas prisitaikymo tempas, kurio reikalauja organizacijoje įvykiai pokyčiai, gali priversti organizaciją nuolat koreguoti savo metodiką. Organizacijos, norėdamos išgyventi, turi įveikti savo aplinkos sudėtingumą (Schneider, Wickert ir Marti, 2017). Reikia suprasti sudėtingumą ir individualų elgesį, kuriuo vadovaujasi didesnės organizacijos ar visuomenės veiksmi. Laikomasi pozicijos, kad organizacija turi savaime besireguliuojančius tinklus, kurių galimybė įveikti iššūkius palaikoma „importuojant energiją“ (Johnson-Kanda ir Yawson, 2018, p. 2). Sudėtingumo teorijos taikymas parodo, kad organizacija turi potencialą įveikti iššūkius. Tai nuteikia

tikėti jos galimybėmis. Lyderio uždavinys šiame procese yra teikti organizacijai energiją, iššūkių įveikimui reikalingas sąlygas ir įgalinti komandas. Kurią teorinę perspektyvą pasirinkti, priklauso nuo lyderio tipo ir organizacijos specifikos.

Apibendrinant galima teigti, kad „prisitaikantis vadovavimas“ yra labiau praktika ne teorija, iš čia kyla adaptyvios lyderystės stiliaus formavimo barjerai. Jis turi būti vykdomas ta kryptimi, kad organizaciją nuvestų į plėtrą, pelno padidinimą, o ne tik padėtų įveikti permainingų iššūkių. Paprastais techninėmis korekcijomis negalima išspręsti giliai įsišaknijusių problemų, tačiau tai nereiškia, kad būtina imtis drastiškų pokyčių. Adaptyvi lyderystė reikalauja būti ir situacijos stebėtoju, ir situacijos dalyviu.

#### **1.4. Mažmeninės prekybos įmonių specifika ir keičiančios lyderystės vaidmuo**

Prekyba apima visą veiklą, funkcijas, organizacijas ir institucijas, susijusias su prekyba, prekėmis ir paslaugomis, pradedant nuo gamintojo įvairiais etapais iki vartotojo. Prekybos verslas didelis ir sudėtingas. XXI a. jis vystosi vis labiau pasikliaujant globaliomis tiekimo grandinėmis ir reikalauja apgalvotų transporto, logistikos sprendimų, vartotojo pasitenkinimo ir žmogiškųjų išteklių vadybos. Mažmeninė prekyba, būdama į ekonominius ir socialinius pokyčius reaguojančios prigimties, patiria daug pokyčių ir transformacijų. Visa tai skatina kalbėti apie šiam sektoriui tenkančius iššūkius ir ieškoti jų įveikimo būdų.

Įmonė – tai subjektas, veikiantis pagal juridinio arba fizinio asmens teises. Atitinkamais teisės aktais reglamentuojami jų valdymo organai ir šių organų veikla, kompetencija, įmonių veiklą nurodantys įstatymai ir kiti teisiniai aktai. Įmonė, kaip organizacija, skirstoma į pelno siekiančią ir pelno nesiekiančią (Rimkuvienė ir Tamošaitienė, 2012). Nepriklausomai nuo to, kokio tipo yra įmonė, ji turi veikti ekonominiais santykiais grindžiamoje aplinkoje ir pasirūpinti savo egzistavimui būtinais išteklių, bendradarbiauti su partneriais – tiekėjais, kreditoriais, akcininkais, darbuotojais, klientais (Butkus, 2007).

J. Reynolds ir R. Cuthberston (2014) nurodo, kad prekybos (*angl.* *commerx*) veikla susidaro iš mainų, produktų ir paslaugų, įsigyjamų dažniausiai už pinigus. Prekybos veikla, kaip teigia jie, sudaro ekonomikos pagrindą. Siauresnis prekybos aiškinimas prekybą apibūdina kaip prekių ir paslaugų judėjimo grandinę, kuri baigiasi vartotojui ar galutiniam vartotojui įsigijus prekę per mažmenininką ar kitą verslo rūšį (Reynolds ir Cuthberston, 2014).

Prekybos įmonės šiuo metu užima didžiausią procentinę dalį tarp visų Lietuvos įmonių. 2019 m. pr. jų buvo 29, 1 proc. (*Verslumo tendencijos Lietuvoje 2018 m. ir 2019 m. pradžioje*, 2019)<sup>1</sup>. Lietuvoje verslo įmonės turi tendenciją smulkėti. Pavyzdžiui, aptinkama, kad pastaraisiais keletą metų

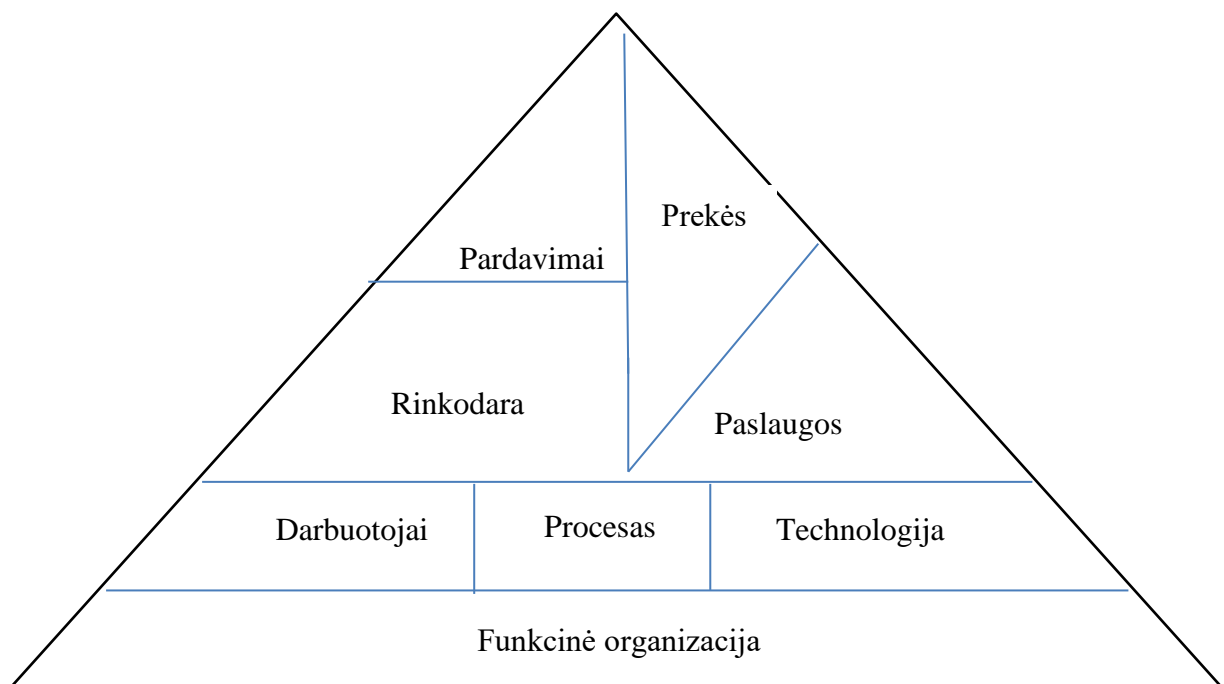
---

<sup>1</sup> VšĮ „Versli Lietuva“. (2019). Verslumo tendencijos Lietuvoje 2018 m. pradžioje ir 2019 m. pradžioje. Prieiga per internetą: <https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2019/06/Verslumo-ap%C5%BEvalga-2018-m.-2019-m.-I-ketv..pdf>.

jų kiekis Lietuvos verslo struktūroje vis padidėja apie 1 proc. per metus (*Verslumo tendencijos Lietuvoje 2018 m. ir 2019 m. pradžioje*, 2019). 2019 m. pr. iš mūsų šalyje veikiančių įmonių daugiau negu 80 proc. buvo labai mažos ir mažos įmonės, kuriose dirbo iki 9 darbuotojų. Nors tokių įmonių kiekis labai didelis, atkreipiamas dėmesys, kad jos turi mažesnę vertę ekonomikoje ir sukuria tik 16 proc. pridėtinės vertės. Tai parodo, kad prekybos sritis yra gausi, užima trečdalį visų valstybės įmonių kartu smulkėja.

*Mažmeninė prekyba* – tai prekybos sritis, kurioje visuomenei parduodami santykinai nedideli prekių kiekiai, skirti naudoti, vartoti (Reynolds ir Cuthberston, 2014). V. Vengrauskas ir R. Zitkienė (2000) pažymi, kad mažmeninę prekybą sudaro prekių judėjimo grandinė tarp vartotojų ir didmenininkų. Ją galima apibūdinti kaip savarankišką teritorinio pobūdžio struktūrą, kurios sudėtis pasižymi įmonių tipų įvairove. Mažmeninės prekybos sritis apima įvairias prekybos formas (parduotuves, elektroninę komerciją, atviras rinkas, mažas parduotuves ir stambiu prekybos centrus, turgus, tiesioginį ir nuotolinį bendravimą ir kt.). Mažmeninė prekyba skirstoma į *mažmeninės prekybos nespecializuotose parduotuvėse, mažmeninės prekybos specializuotose parduotuvėse, mažmeninės prekybos naudotų prekių parduotuvėse, mažmeninės prekybos kioskuose ir turguose, mažmeninės prekybos ne parduotuvėse, prekystaliuose ir turguose, mažmeninės prekybos paštu, telefonu, internetu* kategorijas (Reynolds ir Cuthberston, 2014). Mažmeninės prekybos prekių judėjimo grandinė ir formų pasiskirstymas parodo, kad mažmeninė prekyba tiesiogiai priklauso nuo vartotojo pasirinkimų ir lūkesčių.

Mažmeninės prekybos struktūra remiasi iš keleto principų sudarytu verslo modeliu (4 pav.).

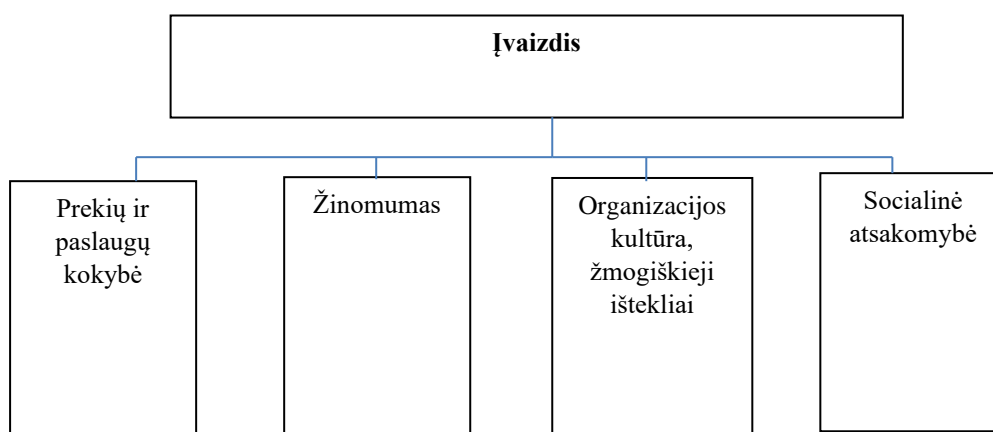


4 pav. Prekybos įmonės verslo modelis

Sudaryta tyrimo autorės pagal Burinskienė ir Daškevič (2013, p. 238)

Verslo modelį galima pavadinti vertės klientui kūrimo modeliu. Vertės kūrimo grandinėje taip pat dalyvauja logistika, operacijos, pirkimai (Burinskienė ir Daškevič, 2013). Verslo modeliu orientuojamasi į tikslą atitikti klientų lūkesčius ir suteikti jiems pasitenkinimą nepriklausomai nuo to, kokia verslo strategija pasirenkama. Verslo modelis reiškia „prekės ir paslaugos architektūrą bei informacijos srautus tarp įvairių verslo subjektų, įskaitant ir jų vaidmenis“ (Burinskienė ir Daškevič, 2013, p. 237). Verslo modeliai gali būti sutelkti į prekes arba į paslaugas. 4 pav. pateiktame verslo modelyje esantis darbuotojų elementas pabrėžia, kad darbuotojai atlieka svarbų vaidmenį įgyvendinant verslo modelį.

Žmogiškieji ištekliai ir jų kūrimo politika yra svarbus mažmeninės prekybos įmonės įvaizdžio elementas, esmingai susijęs su pelningumu. Vartotojai, galutiniai vartotojai yra mažmeninės prekybos įmonių tikslas. Tai individualūs vartotojai arba organizacijos. Vartotojai pasižymi vartotojų elgsenos ir charakteristikos elementais, kurie tarpusavyje skiriasi pagal tai, kaip vartotojai nusprendžia pirkti ir kaip naudoja įsigytą produktą (Stankaitis, 2018). Kalbant apie vartotojus, moksliniai tyrimai liudija, kad įtaką jų sprendimui pirkti daro *įmonės įvaizdis* (Rudienė ir Morkūnas, 2017). Viena iš įvaizdžio dedamųjų – organizacijos kultūra ir žmogiškųjų išteklių politika (5 pav.).



5 pav. Įmonės įvaizdžio elementai

Sudaryta tyrimo autorės pagal Rudienė ir Morkūnas (2017, p. 351)

Įmonės įvaizdį formuoja keturios dedamosios – prekių ir paslaugų kokybė, kuri yra subjektyviai kliento suvokiama, įmonės žinomumas, tai yra kliento žinios apie organizaciją, ir įmonės socialinis vaidmuo, tai, kaip ji laikosi socialinių įsipareigojimų, socialinės etikos. Klientai pastebi visas šias sritis, įskaitant įmonės vidinę kultūrą, tai, kaip personalas čia jaučiasi.

Lietuvos mažmeninės prekybos raidos ypatumai, vadovaujantis I. Bražukiene ir M. Užomeckaite (2013), susiję su ekonominėmis krizėmis bei ekonomikos atsigavimais ir gyventojų perkamosios galios didėjimu. Pavyzdžiui, kartu su 1999 m. Rusijos ekonomikos krize, 2000 m. ir 2008 m. pasaulio ekonomikos krizėmis keitėsi ir Lietuvos mažmeninė prekyba, lemdama tai staigų apyvartos sumažėjimą, tai didėjimą. Nuo 2012 m. Lietuvos mažmeninės prekybos įmonių tinklai sparčiai išplito, didėjo jų apyvarta. Mažmeninės prekybos pokyčius, pastarųjų autorių požiūriu, Lietuvoje lėmė

ekonominės, socialinės ir kitų veiksnių priežastys. Šiandien Lietuvoje mažmeninė prekyba sukuria daugiausiai pridėtinės vertės iš visų Baltijos šalių ir daug palyginus su Europos Sąjungos (toliau tekste – ES) vidurkiu. Lietuvoje jos sukuriama pridėtinė vertė sudaro 6, 8 proc. bendros pridėtinės vertės, Latvijoje 5, 9 proc., Estijoje 4, 6 proc., ES 4, 3 proc. (*Mažmeninės prekybos įnašas į Lietuvos ekonomiką: tyrimas, 2021 birželio 17 d.*). Apibendrintai galima įvardyti devynias mažmeninės prekybos produktų grupes. Pastebima, kaip keitėsi jų vartojimas Lietuvoje 2019-2020 m. (2 lentelė)

2 lentelė. Mažmeninės prekybos produkcijos struktūra (proc.)

<b>Produktų kategorijos</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Mažmeninė prekyba	5,3	-0,8
Maistas, gėrimai ir tabakas	1,8	0,4
Ne maisto prekės	8,8	1,7
Automobilių degalai	5,9	-7,2
Informacijos ir ryšių technologijos, poilsio ir kultūros prekės, juvelyrika	7,8	0,8
Tekstilė, drabužiai ir avalynė	9,6	-17,1
Garso ir vaizdo įranga, metalo dirbiniai, baldai,	5,9	08
Vaistinių veikla, medicinos ir	13,3	0,6
Užsakomasis pardavimas	18,3	42

Sudaryta tyrimo autorės pagal *Lietuvos ekonomikos apžvalgą* (2020, p. 9) <sup>2</sup>

Iš 2 lentelės pastebima, kad automobilių degalų prekyba 2019 m. sudarė vidutinę mažmeninės prekybos rinkos dalį, daugiau negu maisto ir gėrimų pramonė, tekstilės, garso, vaizdo ir kt. gaminiai, bet mažiau negu, pavyzdžiui, užsakomasis pardavimas paštu, internetu, kuris stipriai išpopuliarėjo dėl technologijų plėtros, atsiradus nuotolinei prekybai. Palyginus su 2020 m., aptinkama neigiama automobilių degalų rinkos dinamika, turinti net -7,2 proc. nukritimą, kai tuo tarpu maisto ir gėrimų rinka, kuri taip pat vystoma degalinėse, sumažėjo tik 1, 4 proc. Žvelgiant į 2 lentelę ir lyginant pastaruosius dvejus metus, stebimas ir bendras procentinis mažmeninės prekybos sumažėjimas, kuris tendencingai susijęs su automobilių degalų rinkos mažėjimu. Mažmeninės prekybos rinkai esant glaudžiai susijusiai

<sup>2</sup> Lietuvos prekybos įmonių asociacija „Estep“. (2021). „Mažmeninės prekybos įnašas į Lietuvos ekonomiką“ Prieiga per internetą: [https://www.lpia.lt/uploads/Pristatymas\\_Ma%C5%BEmenin%C4%97s%20prekybos%20%C4%AFna%C5%A1as%20%C4%AF%20ekonomik%C4%85\\_Tyrimas.pdf](https://www.lpia.lt/uploads/Pristatymas_Ma%C5%BEmenin%C4%97s%20prekybos%20%C4%AFna%C5%A1as%20%C4%AF%20ekonomik%C4%85_Tyrimas.pdf).

su šalies ekonomika, vertinant pastaruosius dvejus metus, matyti mažmeninės prekybos produkcijos Lietuvoje vartojimo sumažėjimas, kuris gali būti nulemtas pandemijos, kitų socialinių ir ekonominių reiškinių.

Pasaulyje stebimos vis didesnio mažmeninės prekybos globalėjimo ir internacionalizavimo tendencijos, reikalaujančios naujos lyderystės. D. Zeller (2017) įvardija tokius tarptautinius mažmeninės prekybos ypatumus: po II Pasaulinio karo eksponentiškai išsiplėtusi pasaulio prekybos rinka, ekonomikos atvirumas, sušvelnėjusios valstybių mokestinių tarifų kliūtys, didėjantys klientų poreikiai, šalių tarpusavio bendravimo veiksniai. Tai skatina apsvarstyti būdus ir priemones, kurie padėtų mažmeninės prekybos įmonėms geriau integruotis naujose rinkose. M. Palmer (2017) nurodo organizacijos mokymosi svarbą, kuri turi daryti mažmenininkams įtaką organizuojant verslą ir išvengti brangiai kainuojančių klaidų. Ankstesnėje pasaulinėje bendruomenėje, kaip tęsia jis, kiekvienas mažmenininkas galėjo dominuoti vertikaliu būdu, vis didindamas pelną, tačiau XXI a. tokių mažmenininkų liko tik dešimtys, nes verslui sparčiai internacionalizuojantis jis veikia nebe vertikaliaje, bet horizontalioje rinkoje. C. I. Negricea ir O. Preda (2007) išdėsto mažmenininkams kenksmingus dabarties rinkos veiksniai:

- aukštas vartotojų skolos lygis;
- didelės sveikatos priežiūros išlaidos vartotojams;
- terorizmas, įtampa ir netikrumas;
- vartotojai, kuriems apsipirkti reikia didesnių energijos sąnaudų, įskaitant kurą, namų šildymą, gamtinių dujų ir elektros tarifus;
- sumažėjęs būsto įperkamumas.

Šie neigiami veiksniai lemia mažesnę perkamąją galią. M. D. De-Juan-Vigaray ir A. E. Segui (2019) kalba apie atsiradusį maksimalų mažmeninės prekybos konkurencingumą tarp skirtingų miesto erdvių. Jis nulemtas miestų kompaktiškumo, labiau apgalvotą produkto pasirinkimą skatinančių internetinių nuomonių forumų atsiradimo, socialinės atsakomybės ir socialiai atsakingo vartojimo idėjų, skatinančių orientuotis ne į beribį vartojimą, bet į ilgalaikiškumą, tvarumą, etiškumą, COVID-19 pandemijos pasekmes, silpnesnių įmonių išnykimą.

Siekdami indikuoti teigiamus pokyčius mažmeninės prekybos sektoriuje, įvairūs mokslininkai kalba apie didesnio dėmesio personalui teikimą ir pakitusias lyderystės kryptis. Anot A. M. Merkras ir R. R. Gundala (2016), kaštai personalui yra dideli – didesni už juos tik prekių kaštai, tačiau nepaisant to darbas su personalu labai svarbus, nes žmogiškasis kapitalas mažmeninės prekybos rinkoje yra konkuravimo pagrindas. Jie teigia, kad reikia skirti daugiau išteklių ne mokymui apie vadovavimo įgūdžius, bet vadovų asmenybių ugdymui. Minimi mokslininkai tvirtina, kad šiandienis personalas jaučia spaudimą greitai ir ryžtingai reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas, o tai kelia didelius reikalavimus ir stresą bei gali lemti sprendimą palikti darbą. Veiksmingas vadovų elgesys tokioje

situacijoje gali būti svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų apsisprendimui likti organizacijoje. A. M. Merkras ir R. R. Gundala (2016) teigimu, mažmeninės prekybos įmonės vertina pelningumą pagal maržos rezultatus, įskaitant bendrąjį pelną, įnašo maržą ir grynojo pelno maržą. Grynojo pelno marža yra verslo vieneto pelningumo matas. Parduotuvių lygmeniu didesnė grynojo pelno marža rodo, kad parduotuvė geriau kontroliuoja savo tiesiogines veiklos išlaidas, palyginus su konkurencija. Vienas iš būdų, kaip organizacijos gali pagerinti savo veiklą, yra efektyvus vadovavimo įgūdžių panaudojimas. Sėkmingi lyderiai įkvepia pasekėjus pasiekti rezultatų, parodydami jų pasiekimo prasmę. Jie suderina atskirų pasekėjų tikslus ir uždavinius su organizacijos tikslais ir teikia pasekėjams paramą, patarimus ir mokymus. M. Hürter, D. Lančarič ir J. Pokrivcak (2016) akcentuoja *lyderystės pavyzdžiu* vertę – tikrieji lyderiai, jų požiūriu, reiškia „tylias taisykles įmonėje“. Jie nebūtinai turi vadovauti formaliai ar integruotai – jų vadovavimas jaučiamas intuityviai. J. Mat (2008) išryškina darbuotojus motyvuojantį vadovo vaidmenį. Taigi galima teigti, kad siekiant mažmeninės prekybos įmonėms reaguoti į laikmečio pokyčius ir pasikeitusią vartotojo psichologiją reikia skirti daugiau resursų darbui su žmogiškaisiais ištekliais, atnaujinti požiūrį į vadovavimą.

Mažmeninės prekybos įmonių rinka glaudžiai susieta su vartotoju, jo lūkesčiais ir perkamumo galia. Kiekvienas joje taikomo verslo modelio elementas orientuotas į glaudesnių santykių su vartotoju kūrimą, vartotojo pasitenkinimą. Mažmeninės prekybos produkcijos perkamumo dinamika atskleidžia, kad įmonių pelnas labai įvairuoja ir gali patirti staigią kaitą, o pelnas nebeauginamas vien vertikale. Rinkos tampa heterogeniškomis ir horizontaliomis. Mažmeninei prekybai patiriant intensyvius pokyčius, nulemtus globalizacijos tendencijų, kuomet visos pasaulio rinkos patiria panašų ekonominį, politinį, socialinį ir kt. poveikį, atsiranda spaudimas prekybininkams keistis, ieškoti naujų prisitaikymo strategijų, o darbuotojai ima jausti daug streso. Siekiant tai įveikti, išryškinama dėmesio žmogiškajam kapitalui ir atsinaujinusios lyderystės svarba.

## 2. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS FORMAVIMO „CIRCLE K LIETUVA“ TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo metodas

Duomenims iš įmonės vadovų surinkti naudojamas *interview* metodas. Interview tipas – nestruktūruotas interview. Interview galima apibūdinti kaip pokalbį tarp tyrėjo ir tiriamojo, kuris vyksta pagal iš anksto pasiruoštus klausimus ir pokalbio struktūrą. I. Gaižauskaitė, S. Mikėnė (2014) tiesioginį interview apibūdina kaip apklausos atlikimo būdą, kurio metu tyrėjas ir tiriamasis akivaizdžiai susitinka akis į akį interviuotojui fiksuojant klausimų uždavimo ir atsakymų gavimo procesą. Toks interview turi privalumą, kad iš karto galima patikslinti, papildyti informaciją, pakreipti pokalbį tinkama linkme, pakoreguoti tiriamajam jautrių temų plėtotę. I. Gaižauskienė ir N. Valavičienė (2016) nurodo, kad kokybinis interview (angl. *qualitative interviewing*) yra skėtinė sąvoka, apimanti įvairių interview stilių ir formų įvairovę. Kokybinio interview proceso savitumas glūdi interpretatyvistinėje perspektyvoje, nes duomenų analizė priklauso nuo tyrėjo požiūrio, pasirinktų tyrimo dedamųjų, norimų išryškinti tendencijų. Pasak K. Kardelio (2017), taikant interview kaip mokslinės informacijos rinkimo metodą reikia laikytis griežtų reikalavimų ir metodologiniu požiūriu korektiškai aprašyti medžiagą bei laikytis mokslinės analizės taikymo principų. Atsižvelgiant į tai, surinktiems interview duomenims nagrinėti taikoma *turinio analizė*, kurioje interviuojamųjų atsakymai pagal reikšminius žodžius suskirstomi į kategorijas ir subategorijas.

Duomenims iš įmonės darbuotojų surinkti naudojamas anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa naudojama siekiant surinkti statistinę informaciją tiriamu klausimų iš didesnių tiriamųjų grupių ir apibendrinti reiškinį tendencijas. Anketinės apklausos pagrindiniai privalumai yra duomenų anonimiškumas, operatyvumas, patogumas naudoti virtualiu būdu, didelis anketų gražinimo lygis. Anketinę apklausą V. Dikčius (2011) siūlo sudaryti remiantis išankstiniais kriterijais, pagal tam tikrą loginę struktūrą ir tvarką, naudojant įvairaus tipo atviruosius ir uždaruosius klausimus. Nors anketinė apklausa suteikia daug privalumų, R. Žukauskienė (2008) atkreipia dėmesį, kad ji nebūtinai atspindi realų dalyvių pasaulį ir psichologinius ypatumus, todėl siekiant tyrimo išsamumo ją rekomenduojama derinti su kitais tyrimo metodais.

### 2.2. Tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumentas - interview klausimynas sudarytas iš kelių teminių klausimų grupių, kuriais siekiama atskleisti šiuos tiriamojo objekto aspektus:

- Adaptyvios lyderystės formavimosi esminiai veiksniai (1 kl.);
- Adaptyvios lyderystės formavimosi esminiai iššūkiai (2 kl.);



- Adaptyvios lyderystės taikymo praktika (3 kl.);
- Santykių tarp vadovų ir pavaldinių adaptyvios lyderystės formavimo kontekste charakteristika (4-5 kl.);
- Adaptyvios lyderystės reikšmė konfliktų sprendimo specifikai (6 kl.);
- Adaptyvios lyderystės formavimo organizacijoje galimybės (7 kl.).

Anketinės apklausos tyrimo instrumentas sudarytas siekiant įvertinti adaptyvios lyderystės idėjų taikymo rezultatus iš darbuotojų perspektyvos (8 priedas):

- Tiriamųjų demografiniai duomenys (1-4 kl.);
- Emocinės darbo aplinkos vertinimas (5-7 kl.);
- Asmeninis darbo rezultatų vertinimas (8 kl.);
- Pokyčių adaptacijos vertinimas (9-11 kl.);
- Problemų ir jų sprendimų efektyvumo vertinimas (12-16 kl.).

### 2.3. Tiriamųjų charakteristika

Interviu tiriamieji – tai įmonės „Circle K Lietuva“ žemosios, vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai. Ši įmonė yra viena iš mažmeninės rinkos lyderių Lietuvoje prekybos naftos produktais srityje. Ji valdo 95 degalinių tinklą – 84 visapusio aptarnavimo „Circle K“ degalines, 11 automatinių „Circle K Automatas“ degalinių. 100 proc. degalinių akcijų priklauso Kanados įmonių kapitalo grupėms. Šis degalinių tinklas tyrimui pasirinktas, dėl skandinaviškų darbo tradicijų puoselėjimo, kuriose svarbios socialinio teisingumo bei „pasidalytosios lyderystės“ idėjos, šiuo metu čia pradedama diegti adaptyvios lyderystės praktika.

Interviu tiriamųjų imtis – 6 tiriamieji. Tiriamųjų atrankos kriterijai: pasirinkta po 2 tiriamuosius iš skirtingų lygmenų vadovų. Tiriamųjų demografinės charakteristikos pasiskirsčiusios įvairiai (3 lentelė).

3 lentelė. Apklaustųjų demografinės charakteristikos (vnt.)

Interviuojamasis	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Pareigos	Darbo patirtis degalinių sektoriuje
R1	Vyras	41	Aukštasis universitetinis	Degalinės vadovas	12
R2	Vyras	29	Aukštasis universitetinis	Degalinės vadovas	1
R3	Vyras	48	Aukštasis universitetinis	Direktorius	21
R4	Moteris	42	Aukštasis universitetinis	Direktorė	11
R5	Moteris	39	Aukštasis universitetinis	Žmogiškųjų išteklių partnerė	10
R6	Moteris	47	Aukštasis universitetinis	Regiono pardavimų vadovė	26

Kaip anketinės apklausos dalyviai, atrinkti tik asmenys, kurie jau dirbo iki adaptyvios lyderystės idėjų diegimo organizacijoje, kad remiantis jų atsakymais būtų galima palyginti, kaip pasikeitė organizacija pritaikius adaptyvios lyderystės idėjas.

Apklausos atrankos kriterijai: degalinių operatoriai-pardavėjai ir degalinės vadovo pavaduotojai dirbantys „Circle K Lietuva“ įmonėje nuo 2021, kurie dirba Vilniaus, Kauno arba Klaipėdos miestuose. Siekta apklausti po panašų darbuotojų skaičių iš Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos miestuose įsikūrusių degalinių. Atrankos tipas – patogi tikslinė atranka. Respondentų charakteristikos (4 lentelė):

4 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos (proc.)

<b>Lytis</b>	Vyrai				Moterys			
Pasiskirstymas	19,2				80,8			
<b>Išsilavinimas</b>	Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetas	Aukštasis universitetas	Šiuo metu studijuojanti	Neatsakė į klausimą	
Pasiskirstymas	2	23,2	16,2	2,42	16,2	19,2	1	
<b>Miestas, kuriame dirbama</b>	Vilnius		Kaunas		Klaipėda			
Pasiskirstymas	35		35		30			
<b>Einamos pareigos įmonėje</b>	Degalinės operatorius-pardavėjas	Degalinės vadovas-pavaduotojas	Kita			Neatsakė į klausimą		
Pasiskirstymas	57,6	32,3	3			7,1		

## 2.4. Tyrimo organizavimas ir eiga

Interviu tyrimas organizuotas etapais. Iš pradžių sudarius anketinės apklausos klausimyną į pasirinktus tiramuosius asmeniškai kreiptasi teiraujantis dėl jų galimybių dalyvauti tyrime. Visi 6 tiramieji tyrime dalyvauti sutiko. Jiems sutikus, susitarta dėl susitikimo laiko, prieš tai elektroniniu paštu nusiųstas anketinės apklausos klausimynas. Susitikus sutartu laiku, pradėtas pokalbis, kuris, tiramiesiems sutikus, buvo įrašinėjamas į diktofoną. Kiekvieno pokalbio trukmė – 30-50 min.

Interviu pokalbiai atlikti 2021 10 15-2021 11 15. Atlikus interviu, duomenys transkribuoti. Siekiant išlaikyti atsakymų autentiškumą, transkribuota pažodžiui. Gavus transkripcijas, išskirti reikšminiai žodžiai-prasminiai teksto elementai ir remiantis jais sudarytos kategorijų ir subkategorijų lentelės, nurodytas reikšminių elementų pasikartojimo dažnis. Kaip vienas reikšminis elementas imtas vienas subkategorijos atvejis – pavyzdžiui, jei tas pats apklaustasis pamini du tai pačiai subkategorijai priskirtinus atvejus, laikyta, kad pasikartojimo dažnis yra 2.

Tyrimo duomenys išanalizuoti 2021 11 16-2021 11 23. Atliekant interviu tyrimą, sudėtingiausia buvo suorganizuoti interviu paėmimą, nes vadovai dėl didelio užimtumo negalėjo skirti pakankamai laiko, susirgdavo ir nukeldavo numatytus susitikimus.

Atlikus interviu tyrimą gautos duomenų turinio analizės pagrindu sudaryta anketinė apklausa įmonės darbuotojams (8 priedas). Pagrindinis tyrimo instrumento principas – pokyčių organizacijoje iki adaptyvios lyderystės diegimo (2021 m. sausio mėn.) ir po adaptyvios lyderystės diegimo atskleidimas remiantis darbuotojų-degalinės operatorių ir pavaduotojų patirtimi. Sudarius anketą, apklausa atlikta 2021 11 24-2021 12 10. Apklausa dėl pandeminės situacijos atlikta internetu per internetinį puslapį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). „Circle K Lietuva“ degalinių operatoriams-pardavėjams, bei vadovo pavaduotojams buvo išplatinta nuoroda į anketinę apklausą su prašymu joje dalyvauti. Anketų atsakymo aktyvumas – 90 proc. (anketa išplatinta 110 darbuotojų, į anketą atsakė 99 respondentai). Surinkus reikiamą respondentų atsakymų skaičių, programa MS Excel nubraižytos statistinį duomenų pasiskirstymą procentais rodančios diagramos, išanalizuoti ir apibendrinti anketinės apklausos duomenys.

Atliekant interviu ir anketinę apklausą, laikytasi visų tyrimo etikos ir konfidencialumo reikalavimų. Tiriamiesiems paaiškintas tyrimo tikslas, supažindinta su tyrimo eiga ir struktūra, paaiškinta, kad visi tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik šio darbo tikslais. Siekiant užtikrinti anonimiškumą, asmeniniai duomenys apie tiriamuosius neminimi. Nei vienam tiriamajam nedarytas spaudimas dėl dalyvavimo tyrime, jiems užtikrintas atsakymų anonimiškumas.

### 3. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS FORMAVIMO „CIRCLE K LIETUVA“ TYRIMAS

#### 3.1. Interviu tyrimo rezultatai

Adaptyvią lyderystę formuoti organizacijoje, indikuojant pokyčius yra iššūkių reikalaujantis uždavinys, kurio imamasi egzistuojant poreikiui. Taigi atliekant tyrimą iš pradžių siekta išsiaiškinti, kokie pokyčiai, veiksniai paskatino vadovus domėtis adaptyvios lyderystės idėjomis, šios lyderystės krypties teikiamomis galimybėmis (5 lentelė).

5 lentelė. Adaptyvios lyderystės idėjų įvedimo į organizaciją poreikis

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
Adaptyvios lyderystės formavimo veiksniai	Darbuotojų kaita	<i>Tai didelė darbuotojų kaita (R1)</i>	2
	Siekis mokėti konkurencingą atlyginimą	<i>Atlyginimo konkurencingumas (R1)</i>	1
	Mažmeninės prekybos specifika	<i>Verslo aplinka nuolat kintanti, mažmeninėje prekyboje tai jaučiama labai stipriai, nes tai yra greitas verslas (R2), kur pokyčių turbūt yra labai daug &lt;...&gt; klientų aptarnavimo srity, procesuose, patogumo srity (R6)</i>	2
	Covid-19	<i>Reguliavimas mažmeninėje prekyboje susijęs su konkrečia pandemine situacija“ (R2), &lt;...&gt; nes tų iššūkių, ypatingai popandeminiame pandeminiame laikotarpyje, na, jų daugėja (R4), su tuo Covidu tai čia aplamai yra adaptyvi lyderystė (R4)</i>	4
	Išoriniai pokyčiai	<i>Klientų poreikių nuolatinis keitimasis ir konkurentų veiksmi (R3), mokomės tiek su klientais &lt;...&gt; ypatingai suprasti ir identifikuoti jų problemas (R5)</i>	1
	Vidiniai pokyčiai	<i>Tai labai daug matome įvairių vidinių situacijų įmonėje (R4)</i>	1
	Poreikis spręsti sunkiai identifikuojamas problemas	<i>Ne techninių problemų sprendimui ir galbūt suvokimui apie tai, kokias ne technines, bet adaptyvias problemas patiria mūsų organizacija (R4)</i>	1

Kategorijoje „Adaptyvios lyderystės formavimo veiksniai“ buvo aptikta prasminių teksto elementų įvairovė, kuria remiantis išskirtos, net septynios subkategorijos. Jos parodė, kad apklaustieji skirtingai traktuoja adaptyvios lyderystės formavimą organizacijoje lėmusius poreikius ir įžvelgia plačią jų raišką.

Kalbant apie adaptyvios lyderystės idėjų įvedimo į organizaciją poreikį, aptinkama atsiskleidusiose subkategorijose *darbuotojų kaita* ir *mažmeninės prekybos specifika*, apie tai kalba po du

apklaustuosius. Apklaustieji nurodo, kad įmonės personalui būdingas darbo vietos nepastovumas. Pavyzdžiui, apklaustasis R1 aiškina, kad darbuotojai labai greitai keičiasi (5 lentelė). Akivaizdu, kad darbuotojų kaitos problema vadovybei indikuoja kitus rūpesčius apie tai, kaip vykdyti konkurencingą žmogiškųjų išteklių politiką, sukurti darbo sąlygų lankstumą, įmonės struktūrai tinkančią motyvavimo sistema. Antra adaptyvios lyderystės įvedimo priežastis, ką rodo apklaustųjų atsakymai, yra mažmeninės prekybos specifika. Anot apklaustojo R2: „Tai yra greitas verslas. Lyderio ir vadovo rolė yra padėti prisitaikyti šioje kintančioje aplinkoje ir judėti į priekį bei rodyti puikų rezultatą. Circle K darbo pobūdis labai susijęs su nuolatinio bendravimu su klientais ir buvimu lanksčiais kiekvienoje situacijoje“.

Kitos priežastys, kurios, apklaustųjų teigimu, galėtų būti adaptyvios lyderystės įvedimą organizacijoje skatinantis veiksnys, pasiskirsčiusios įvairiai. Apie jas byloja išryškėjusios subkategorijos – išoriniai pokyčiai, vidiniai pokyčiai, Covid-19, siekis spręsti sunkiai identifikuojamas problemas ir kt. Nagrinėjant šias kategorijas, atkreiptinas dėmesys, kad organizacija veikia sudėtingoje ir labai dinamiškoje rinkos sistemoje, kurią kuria išoriniai ir vidiniai pokyčiai. Šiuos pokyčius spartina ir pandemine situacija.

Adaptyvios lyderystės kūrimo, įvedimo į organizaciją procese pasitaiko daug iššūkių ir sunkumų. Tikintis, kad apklaustieji jų įvardys daug, paprašyta išskirti esminius, jų požiūriu, turinčius daugiausiai įtakos (6 lentelė).

6 lentelė. Sunkumai formuojant adaptyvią lyderystę

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
Adaptyvios lyderystės formavimo iššūkiai	Neapibrėžtumo jausmas pokyčiuose	<i>Pandeminės situacijos atneštas neapibrėžtumas... komandos supratome, kad labai sunkiai toleruojam tą neapibrėžtumo laipsnį, tokį jau aukštą ir tas jau pareikalauja labai daug tų psichologinių resursų, generuoja tokias jau neigiamas emocijas (R4)</i>	1
	Kitoks šiuolaikinio darbuotojo mentalitetas	<i>Ateina dabar kitoks darbuotojas, kitoks kandidatas ir reikia ieškoti naujų būdų, naujų formų, kaip jį įjungti (R4)</i>	1
	Praktinis įgyvendinimas	<i>Ir man trūksta ne tik noro pasakyti, kad mes tai darome, bet ir padarymo &lt;...&gt; (R5), mūsų organizacija vis tiek yra tam tikra prasme sudėliota pagal tradicinį verslo modelį &lt;...&gt; automatiškai tas truputėlį apriboja lankstumą pokyčių (R3), Nu čia yra fainiausia įmonė, fainiausia kultūra, fainiausia vieta dirbti ir šitas naratyvas buvo okey, bet dabar jis mums kiša koją... (R4)</i>	3
	Greitas pokyčių vystymo tempas	<i>„&lt;...&gt; kad mes turime greitai veikti, tai va čia tie iššūkiai, kurie mus skatina, sakyčiau, nu ne iki galo užbaigti, padaryti (R6), įmonės efektyvumo rodiklis, kuris mus, vadovus, apriboja laike (R1)</i>	2

## Lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
	Reikalauja asmeninių pokyčių	<i>Keisti pačiam, pamatyti problemą iš šalies (R1), didžiausias iššūkis yra dirbti taip, kaip esame įpratę, ir tikėtis tų pačių dalykų (R2)</i>	3
	Sudėtinga atskirti techninius iššūkius nuo visų kitų	<i>Atskirti techninius ir greitus veiksmus tose situacijose, kurios reikalauja adaptyvios lyderystės. Kaip pavyzdys galėtų būti vėlgi darbuotojų trūkumas (R2)</i>	1

Stebint kategorijos „Adaptyvios lyderystės formavimo iššūkiai“ subkategorijų įvairovę, matyti, kad adaptyvios lyderystės įvedimo procesas į organizaciją išties nėra paprastas. Pavyzdžiui, po didžiausią dalį apklaustųjų (3) nurodo, kad sunku šias idėjas pritaikyti praktiškai (subkategorija *praktinis gyvendinamumas*) ir kad adaptyvi lyderystė vadovams reikalauja keistis patiems (subkategorija reikalauja asmeninių pokyčių), taigi daro asmeninę įtaką indikuojant asmeninius procesus ir pokyčius, keičiant vadovo vaidmenis ir pozicijas organizacijoje: „Reikalauja į situaciją pažiūrėti iš visų kampų, ir iš viršaus ir pagalvoti, kaip mes turime prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos“ (R2). Praktinio pritaikomumo problema suponuoja, kad kai kurios idėjos organizacijos viduje lieka deklaratyviomis: „Įmonės tikslas yra būkit atviri, mes čia pokyčius kuriam, čia labai gera dirbti, bet nebūtinai taip jaučiasi žmonės, kurie dirba čia. Ir man trūksta ne tik noro pasakyti, kad mes tai darome, bet ir padarymo. Jeigu sakome, kad norime, kad žmonės duotų idėjas ir taip toliau, bet aš nemačiau, kad siūlant kažką įtrauktume operatorius <...>“ (R5). Vienas iš esminių adaptyvios lyderystės formavimo elementų yra tai, kad į organizacinius procesus turi būti įtraukiami visų lygmenų darbuotojai, o analizuojamoje įmonėje, kaip galima spręsti ši pastarojo pastebėjimo, tai nevyksta visais lygmenimis. Šią problemą įžvelgia ir apklaustieji R3 bei R4 (6 lentelė). Adaptyvi lyderystė gali būti tik postulatu, o jos formavimas – nesukurti tų sąlygų, kurių tikimasi: „<...> negalime nusiimti tų rožinių akinių, kas mums trukdo matyti problemą ir laisvai apie ją kalbėti“ (R2).

Atsakomybės pasidalijimo situacija *reikalauja asmeninių pokyčių* lemia iš neišspręstus pačių vadovų asmenybės transformacijos klausimus. „Didžiausias iššūkis yra dirbti taip, kaip esame įpratę, ir tikėtis tų pačių dalykų“ (R2). Kai kuriais atvejais naudojant adaptyvios lyderystės idėjas gali būti sprendžiami ne to pobūdžio iššūkiai (apklaustojo R2 atsakymas), todėl gali būti, kad bus nusiviliama nesulaukus tikėtino rezultato.

Tolesnė turinio analizė parodo, kad esminius iššūkius formuojant adaptyvią lyderystę kuria žmogiškųjų išteklių specifika – skirtingai darbuotojų charakteriai, nevienodas mentalitetas. Pavyzdžiui, subkategorijų *neapibrėžtumo jausmas pokyčiuose, kitoks šiuolaikinio darbuotojo mentalitetas, greitas*

*pokyčių vystymo tempas* atsakymų pasiskirstymas atkreipia dėmesį į problemą, kad organizacija yra sudaryta iš individų ir neapibrėžtumo veiksnių, kas lemia ne visada kontroliuojamas situacijas, sunkiai prognozuojamą rezultatą. Kaip nurodo apklaustasis R1, sprendimų priėmimo greitis neleidžia išstbulinti neapibrėžtumo valdymo strategijų: „Pagrindiniai iššūkiai yra tai, kad mes neturime laiko, galbūt skirti tiek laiko mąstyti, žiūrėti, strateguoti, aplamai pasižiūrėti paveikslą“.

Kategorijoje „Adaptvyvios lyderystės taikymas darbinėse situacijose“ suklasifikuoti adaptvyvios lyderystės taikymo pavyzdžiai, kuriais paprašyta pasidalinti kalbintų vadovų. Šie pavyzdžiai kaip tyrimo duomenys reikšmingi tuo, kad padeda suprasti, kaip įmonėje vyksta adaptvyvios lyderystės taikymo procesas, kokiose srityse yra proteguojamas (7 lentelė).

7 lentelė. Adaptvyvios lyderystės taikymas darbinėse situacijose

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
Atvejai	Atidumas darbuotojui	<i>Anksčiau tiek nežiūrėdavome naujoko problemų, įmetam, jei išplauks, tai išplauks, dabar supratome, kad reikia mums prisitaikyt ir pasikeisti, nes darbuotojai ateina kitokie (R1), darbuotoja nustebo, kad visi jos išsakyti lūkesčiai buvo įgyvendinti (R1), galbūt galvoti apie kitokius darbo organizavimo sprendimus pritraukiant kitokio segmento kandidatus (R2), tai dabar aš, kaip vadovas, daugiau klausiu, daugiau leidžiu suklysti (R6), „anksčiau rūkymas degalinėse buvo tabu, dabar tai tapo norma“ (R1)</i>	7
	Asmeniškėsnis tarpusavio ryšys tarp darbuotojų	<i>Mes komandoje kalbamės ne tik apie darbą &lt;..&gt; (R5)</i>	1

Visus pavyzdžius apklaustieji minėjo santykių tarp vadovų ir darbuotojų srityje. Tai liudija subkategorijos *atidumas darbuotojui, asmeniškėsnis tarpusavio ryšys*. Kaip matyti iš 7 lentelėje pateiktų duomenų, adaptvyvios lyderystės taikymas „Circle K Lietuva“ pavaldinių ir vadovų tarpusavio santykius padarė šiltesniais. Atsiradęs atidumas darbuotojui (subkategorija *atidumas darbuotojui*) yra adaptvyvios lyderystės indikuotas pokytis, kurį darbuotojai priima maloniai, jie nustemba: „Na ką, dažnu atveju, sakytume, yra kaip – dirbk, bet ne, aš atnešiau antrą grilių, iškviečiau antrą darbuotoją ir surizikavau su valandomis, iš tikro paėmiau papildomai 12 val. papildomų. Darbuotoja nustebo, kad visi jos išsakyti lūkesčiai buvo įgyvendinti. Aš aiškiai įvardijau, kad aš nusižengiu, rizikuuju, bet išgirdau tave“ (R1). Atkreiptinas dėmesys, kad atidumas darbuotojui ne visada teikia laukiamą rezultatą, tačiau svarbiausia yra pabandyti. Tai matoma iš apklaustojo R1 nupasakoto atvejo: „Na, va sėdžiu ten, galvoju, ji, reiškias, padarė negerą dalyką bet dirba gerai, na, ką aš ir priėmiau sprendimą, kad visi turime antrą šansą <...> bet, deja, darbuotoja nepasinaudojo suteiktų antru šansu ir teko atsisveikinti“.

Vadovai prisipažįsta, kad po susipažinimo su adaptyvios lyderystės idėjomis jie nebėra tokie griežti, tapo atlaidesni darbuotojams: „Įprastinės lyderystės ir darbo formos – nu jos ne visada veikia ir ne visada duoda tą geriausiai matomą rezultatą“ (R4). Antras aspektas yra tai, kad nyksta hierarchiniams santykiams būdingas oficialumas tarp skirtingų lygmenų pareigybių pozicijas užimančių asmenų: „Mes komandoje kalbamės ne tik apie darbą, bet ir apie gyvenimiškus dalykus, kad atsirastų ryšys“ (R5) (subkategorija *asmeniškasis tarpusavio ryšys tarp darbuotojų*). Jie pripažįsta, kad santykiai įmonės viduje laisvesni: „Tai va, sakyčiau, anksčiau tarp vadovo ir pavaldinių buvo toks kietesnis bendravimas nei dabar“ (R1).

Toliau atliekant interviu apklaustųjų klausta, kaip formuojama adaptyvi lyderystė keitė santykius tarp vadovų ir pavaldinių (8 lentelė).

8 lentelė. Santykių specifika tarp vadovų ir pavaldinių

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
Vadovų ir pavaldinių santykių pobūdis	Sumažėjusi hierarchija	<i>Išvis ofiso darbuotojai nuolat būna kartu degalinėse, ne tai kad būna, bet ateina į pagalbą (R1), hierarchija ne struktūroje, o darbo principuose &lt;...&gt; darbuotojų pripažinimas ir įtraukimas į bendrus projektus (R2), vadovai (aukščiausio lygmens) važiuoja dirbti į degalines (R2)</i>	3
	Nėra psichologinio atstumo tarp nevienodas pareigas užimančių darbuotojų	<i>Apie pomėgius žinau kiekvieno darbuotojo, kur atostogauja (R1), kalbamės ne tik apie darbą, bet apie tuos gyvenimiškus dalykus, kad atsirastų ryšys (R5), jei imti regiono vadovo ir degalinės operatoriaus, manau, atvirumas, saugumas, drąsa yra (R6)</i>	3
	Darbuotojas jaučiasi pilnaverte organizacijos dalimi	<i>Nes jis supranta, kad jis yra svarbus įrankis visos organizacijos veikloje (R3), tas vertybinis momentas, kad tu darai ne tik dėl to, kad tau skaičiuojasi darbo valandos ir yra mokamas darbo užmokestis (R4)</i>	2
	Vadovai keičia savo kaip lyderio asmenybę ir tai lemia pakitusius santykius su pavaldiniais	<i>Taip norėtusi surasti formatą, sutartą formatą, kad plėsti kiekvienos pozicijos akiratį, kad mąstytų plačiau, ne tik iš savo kiemo perspektyvos (R4)</i>	1

Paaikškėjo, kad pagrindiniai pakitusių santykių aspektai yra didesnis darbuotojų įtraukimas ir sumažėjusi distancija tarp vadovų ir pavaldinių. Išskirtos kategorijos „Vadovų ir pavaldinių santykių pobūdis“ subkategorija *nėra psichologinio atstumo tarp nevienodas pareigas užimančių darbuotojų*, į kurią pateko net 3 apklaustųjų atsakymai parodo, kad pagrindinis adaptyvios lyderystės padarinys, veikiantis žmogiškuosius išteklius yra pakitusi organizacijos atmosfera. Pastarojoje subkategorijoje R6, pavyzdžiui, mini drąsesnį ir atviresnį darbuotojų bendravimą su vadovais, o R1 mini, kad vadovai labiau ima domėtis darbuotojais kaip asmenybėmis, jų pomėgiais, šeima, laisvalaikiu (8 lentelė). Nors kartais



asmeniniai interesai išsiskiria, darbuotoją vis tiek stengiamasi gerbti, vertinti kaip žmogų: „Gal jis mėgsta po darbo mašinų aikštelėje sėdėti, man gal tas nepriimtina, bet aš visada paklausiu, kad žmogus jaustųsi reikalingas, svarbus, įdomus“ (R1). *Sumažėjusios hierarchijos* subkategorija patvirtina, kad pakito hierarchinių santykių pobūdis. Nors interviu metu apklaustieji mini, kad ilgalaikę hierarchinę struktūrą turinčioje didelėje kompanijoje tokie pokyčiai nevyksta greitai, kai kurie jų jau jaučiami. Yra minima, kad tuos pačius darbus degalinių operatoriai-pardavėjai ir vadovai atlieka kartu, kai kyla poreikis: „Jei mato, kad darbuotojams sunku susitvarkyti su rutinomis, daug klientų, o darbuotojas vienas, visada pagelbės, iš viso ofiso darbuotojai nuolat būna kartu degalinėse, ne tai, kad būna, bet ateina į pagalbą“ (R1). Anot R2, tai hierarchija „ne struktūroje, o darbo principuose“.

Kitos dvi subkategorijos *Darbuotojas jaučiasi pilnaverte organizacijos dalimi*, *Vadovai keičia savo kaip lyderio asmenybę ir tai lemia pakitusius santykius su pavaldiniais* patvirtina, kad darbuotojas labiau įsitraukia į organizacijos misijos, vizijos, strateginių tikslų įgyvendinimą, o tai naudingą abiem pusėms: „Tas vertybinis momentas, kad tu darai ne tik dėl to, kad tau skaičiuojasi darbo valandos ir yra mokamas darbo užmokestis“ (R4). Pasak apklaustojo R3, darbuotojas supranta, kad jis yra svarbi visos organizacijos dalis ir kad nuo jo taip pat priklauso tolesnė organizacijos raida. Kalbant apie vadovus, kitokį požiūrį į darbuotoją lemia tai, kad iššūkių darbe sprendimas keičia jų asmenybę, ką parodo apklaustojo R4 atsakymas (8 lentelė).

Atliekant tyrimą, apklaustųjų taip pat pasiteirauta, kokie darbuotojams taikomi darbuotojų motyvavimo būdai ir kokie jų kaitos procesai pastebimi tapus šiltesniems santykiams tarp vadovų ir darbuotojų (9 lentelė).

Sprendžiant iš interviuojamųjų atsakymų, akivaizdu, kad daugelis darbuotojų motyvavimo būdų yra orientuoti į darbuotojų skatinimo sistemą, ką parodo kategorija „Darbuotojų skatinimas“. Šiuo atveju, darbuotojų motyvavimą galima susieti su darbuotojų skatinimu, nes naudojama daug darbuotojų skatinimo būdų ir metodų (9 lentelė).

9 lentelė. Darbuotojų motyvavimo būdai, siejami su adaptyvios lyderystės idėjomis

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
Darbuotojų skatinimas	Rezultatų vertinimas per žaidybinę veiklą	<i>Organizuoju konkursus, varžytuves &lt;...&gt; naudoju tokią taktiką, kad visus apdovanoju, nes matau, kaip svarbu ir kaip įsitraukia visi (R1), darbuotojų pripažinimas įtraukiant darbuotojus į įmonės veiklą, projektus &lt;...&gt; reference grupes iš degalinių vadovų, inovacijų laboratorija (R2), „Thank You“ apdovanojimai (R3)</i>	3
	Darbuotojų ugdymas	<i>Darbuotojų talentų auginimas ir ugdymas (R3)</i>	1
	Individualus vertinimas	<i>Kiekvieną įmonės darbuotoją vertiname ir metinius rezultatus (R2)</i>	2

## Lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
	Kultūros, kurioje suteikiama laisvė klysti, formavimas	<i>Atriši žmonėms rankas tiesiog bandyti, testuoti ir klysti, &lt;...&gt; negali būti malonios diskusijos, turi būti ir prieštaravimas (R3), ir formuoti tą suvokimą &lt;...&gt; (R4)</i>	2

Remiantis tiriamųjų atsakymų duomenimis, galima išskirti 4 darbuotojų skatinimo būdus, kuriuos perteikia 9 lentelės subkategorijos. Didžiausias atsakymų pasikartojimo dažnis aptinkamas subkategorijoje *rezultatų vertinimas per žaidybinę veiklą*. Ši subkategorijoje atskleidžia įmonėje vyraujančią žaidybiškumo elementą. apklaustieji vardija daug apdovanojimų, akcijų, konkursų, varžytuvių su prizais (9 lentelė). Gilinantis į jų atsakymus, pastebimas ne konkurencinis, bet skatinimo elementas: „Aš dabar naudoju tokią taktiką, kad visus apdovanoju, nes matau, kaip svarbu, kad įsitraukia visi, kad ir smulkmena, bet, pastebėjau, ji motyvuoja, tai matydamas poreikį pasidariau pokyčius“ (R1).

Antroje vietoje pagal pasikartojimo dažnį galima išskirti subkategoriją *kultūros*, kurioje suteikiama laisvė klysti, formavimas. Ši kultūra suteikia adaptyvios lyderystės praktikai reikalingus du elementus – laisvą organizacijos kultūrą ir pokyčių įtampą: „<...> negali būti malonios diskusijos, turi būti ir prieštaravimas“ (R3). Reikia formuoti darbuotojų suvokimą, kad tobulėjimas neįmanomas be klaidų, kad klaidos yra įprasta darbo proceso dalis: „nebūtinai kiekvieną problemą sprendžia vadybiniai instrumentai ir vadybinės priemonės, kurios mums įprastos“ (R4). Kalbinti vadovai pripažįsta, kad padėkos ir žaidybiniai motyvavimo būdai yra veiksmingi: „Juntamas didelis įsitraukimas, didelis noras kažką daryti, čia kurti“ (R5). Sprendžiama darbuotojų trūkumo problema: „Vat kad šiandien Klaipėdoje pas mus netrūksta nei vieno žmogaus! Vau!“ (R4).

*Darbuotojų ugdymo ir individualaus vertinimo* subkategorijos parodo, kad nagrinėjamoje organizacijoje adaptyviai lyderystei suteikiama atraminė struktūra, pagal kurią ne tik kuriama laisvesnė bendravimo atmosfera, bet ir skatinamas rezultatų siekimas. Darbuotojų rezultatų vertinimas individualus: „Aš asmeniškai naudoju *užlipimo į balkoną* principą. Motyvuojant darbuotoją, ne tik labai svarbu pamatyti, kokio rezultato tikimasi, ką tai atneš jam pačiam, bet ir ką tai duos tau pačiam“ (R4). Skatinama asmeninės atsakomybės suteikimu: „Degalinės vadovams, aš sakyčiau, leisti patiems priimti sprendimus, pasijusti svarbiems ir reikalingiems“ (R6). Vertinamas priimtoms atsakomybės įgyvendinimo laipsnis, o tai naudinga pačiam darbuotojui: „Aš manau, kad esmė ir ypatingai adaptyvioje lyderystėje yra ta, kad žmogus supranta savo darbą organizacijoje ir savo veiksmų įtaką, bei indėlį“ (R3) Svarbu tai, kad vertinami ne tik darbo rezultatai, bet ir mokoma, kaip jų siekti, ką paliudija apklaustasis R3 (9 lentelė).

Organizacijai patiriant konfliktus, turi būti ieškoma jų sprendimo būdų. Adaptyvios lyderystės taikymas su atneštais pokyčiais ir nemaloniais iššūkiais konfliktų tikimybę gali dar labiau padidinti.

Analizuojant apklaustųjų atsakymus, siekta išsiaiškinti, ar adaptyvi lyderystė pasiūlo konstruktyvių konfliktų sprendimo strategijų (10 lentelė).

10 lentelė. Adaptyvios lyderystės pagalba sprendžiant konfliktus

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
Konfliktų sprendimo strategijos	Suteikti antrą galimybę	<i>Švelniai pabari, parodai kryptį, leidi patiems priimti sprendimą ir pasitaisyti (R1), situacijas vertinti kitaip &lt;...&gt; (R3)</i>	2
	Mokėti nusileisti	<i>Tu turi nusileist, nes klientas tau atneša, atneša pelną (R2)</i>	2
	Ugdyti kantrumą	<i>Jei matome, kad yra įkaitusi, tai duodi sau ir kitai pusei laiko atvėsti (R3), &lt;...&gt; o iki galo suvokti situaciją (R4)</i>	2
	Išsiaiškinti ir menkus nesklandumus	<i>Bet niekada nepalieki neapartito, neišsiaiškinto konflikto ar iššūkio (R2)</i>	1
	Pripažinti klaidas	<i>&lt;...&gt; būti atviriems kalbant apie pačių klaidas (R2)</i>	1
	Puoselėti bendravimo kultūrą	<i>Mes visi stengiamės saugoti vienas kitą ir saugoti kuo daugiau, ne aštriai pasisakyti (R6)</i>	1

Remiantis tiriamųjų atsakymais, paaiškėja, kad galima išskirti nemažai adaptyvios lyderystės išryškinamų konfliktų sprendimo strategijų. Jų pasikartojimo dažnis apklaustųjų atsakymuose panašus. Kategorijoje „Konfliktų sprendimo strategijos“ išskirtos subkategorijos rodo, kad įmonėje puoselėjama bendravimo kultūra, o darbuotojas yra vertinamas, skatinamas jo lojalumas. Pavyzdžiui, subkategorija *suteikti antrą galimybę* parodo, kad darbuotojai nėra pasmerkami dėl pirmos klaidos: „Situacijas vertinti kitaip ir duoti šansą“ (R3). Tokioje kultūroje labai svarbi drąsa pripažinti klaidas: „Siekiant atvirai apsikeisti ne tik visomis stiprybėmis, bet ir tobulintinomis sritimis <...>“ (R2) (subkategorija *pripažinti klaidas*). Kad būtų nesibaiminama pripažinti klaidų, reikalingas kuo didesnis tarpusavio atvirumas: „Būti atviriems kalbant apie savo pačių klaidas ir ką iš to išmokome“ (R2) (subkategorija *išsiaiškinti ir menkus nesklandumus*).

Dar viena ypatybė sprendžiant konfliktus yra reikiamų savybių ugdymas. Pagrindinė jų yra kantrybė: „Nesistengti viską greičiau fiksuoti, o iki galo suvokti situaciją“ (R4) (subkategorija *ugdyti kantrumą*). Dar viena savybė – nuolankumas, kuris tampa privalumu: „Svarbu suvokti skirtumą tarp valdžios ir lyderystės principų“ (R5). Vadovaujantis apklaustojo R2 atsakymu, ši savybė gali būti perkeliama ir į santykį su klientais (subkategorija *mokėti nusileisti*) (7 lentelė).

Galiausiai su interviuojamais asmenimis atskleistos ir aptartos įmonės dar neišnaudotos adaptyvios lyderystės taikymo perspektyvos (11 lentelė).

11 lentelė. Neišnaudotos adaptyvios lyderystės pritaikymo perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Pasikartojimo dažnis
Pritaikytinos galimybės	Idėjų taikymas praktikoje	<i>Reikėtų įtvirtinimo ir tęstinumo (R1) dvidešimt procentų darydami kažką kitaip mes 80 proc. kitokį rezultatą galėtume turėti (R4)</i>	2
	Grižtamojo ryšio teikimas vienas kitam	<i>Būti atviriems kalbant apie pačių klaidas ir ko iš to išmokome (R1)</i>	1
	Didesnė darbuotojų įsitraukimas	<i>Darbuotojų įvairovės ir įtraukties stiprinimas, sakyčiau, yra mūsų kryptis (R1), mūsų įmonėj nėra taip aktyviai įtraukiami visi lygmenų darbuotojai (R6)</i>	2
	Galios decentralizavimas	<i>Vadovas labai lenda į vidurį rato, čia yra kažkas blogai, kalbu apie save (R3)</i>	1
	Savarankiškumo kiekvienam darbuotojui delegavimas	<i>Kad būtų suteikiama daugiau laisvės daryti sprendimus, testus, kad į globalią „Circle K“ daugiau orientuotūsi (R3)</i>	1
	Lyderystės ugdymas	<i>Aš labai retame pavaduotojyje matau lyderį ir mes į tai neinvestuojame (R4)</i>	1
	Pokyčių adaptacija	<i>Įpročių pokytis, manau, tikrai atneštų daug didesnę naudą (R5)</i>	1

Matyti, kad neišnaudotų perspektyvų tyrimo duomenys atskleidė daug. Tą parodo platus subkategorijų su nedideliu pasikartojimo dažniu pasiskirstymas kategorijoje „Pritaikytinos galimybės“. Apklaustieji čia įvardijo daug priežasčių ir būdų plačiau pritaikyti adaptyvios lyderystės idėjas. Aklaustasis R1 mini pavyzdį, kaip atkalbėjo darbuotojus išeiti iš darbo: „Ooo, sakau, ką čia gal man kokį tortą nupirkot...? išeinam iš darbo visi keturi. Ooo... ir visi susitarę, žodžiu, atėjo, nu ir gerai, o tada dirbom šešiese žodžiu, tai aš primečiau, gerai... liksim tik dviese aš ir pavaduotoja. Tada ir adaptuojiesi labai greitai. Sakau – kur eisit? Sako - eisim čia, nes, kai atidarinėjo degalinę, čia buvo maži plotai, kai perėjome į didesnes patalpas jie nenorėjo, pradėjo dirbti ir išsigando. Paklausęs aš jų, sakau, čia dabar visi išeinatė, visi jauni, visi vienodi ir vienas kitam būsit konkurentais, sakau? <...> Dabar išmes darbo pasiūlymą į Viadą, tai kas jūs, kandidatuosite visi? O, žinokite, reikės tik vieno. O, klausė, klausė, klausė, tai du liko, du išėjo. Tai čia tokia situacija, kada parodo, kad pokalbis gali pakeisti požiūrį“ (subkategorija *idėjų pritaikymas praktikoje*). Šis pavyzdys parodo, kad siekiant praktiškai pritaikyti adaptyvios lyderystės idėjas gali užtekti pokalbio, svarbiausia yra siekti šią lyderystę įgyvendinti, norėti ją taikyti praktikoje.

Subkategorijos *grįžtamojo ryšio teikimas vienas kitam, didesnė darbuotojų įsitraukimas, galios decentralizavimas, savarankiškumo kiekvienam darbuotojui delegavimas* patvirtina, kad į daugelį adaptyvios lyderystės idėjų, kurios jau aptartos ir pradedamos taikyti įmonėje, dar trūksta didesnio įsigilinimo. Pavyzdžiui, apklaustasis R6 pripažįsta, kad kalbant apie visų lygmenų darbuotojus vis dar stinga didesnio jų įtraukimo: „Mūsų įmonėj nėra taip aktyviai įtraukiami visi lygmenų darbuotojai (R6).

Suvokiant, kaip svarbu dar labiau įtraukti darbuotoją, kiekvienam jų deleguoti dar didesnę savarankiškumo laipsnį, ugdyti lyderius, judama pokyčių integravimo linkme. Antai pastebima, kad ir pavaduotojai turi turėti lyderio savybių „Aš ne kiekviename pavaduotojuje matau lyderį ir mes į tai neinvestuojame“ (R4) (subkategorija *lyderystės ugdymas*). Pasak apklaustojo R5, kurio atsakymas matyti 11 lentelės subkategorijoje *pokyčių adaptacija*, organizacijoje reikia ugdyti kultūrą, kurioje pokyčiai būtų įprasta kasdienybės dalis.

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, jie atskleidė, kad kalbinti įmonės „Circle K Lietuva“ vadovai yra susipažinę su adaptyvios lyderystės idėjomis. Jie žino, kad tai pokyčius, procesus, transformaciją, neišbandytas galimybes akcentuojanti ir pirmenybę improvizaciniam elementui teikianti lyderystės kryptis. Daugelis jų jau yra asmeniškai pritaikę adaptyvios lyderystės idėjas. Jų pritaikymo rezultatai buvo įvairūs: kaip ir galima tikėtis, kartais sulaukta norimo rezultato, kartais šis rezultatas nepasiektas. Nepritaikytos adaptyvios lyderystės galimybės „Circle K Lietuva“ yra: didesnis lyderystės kompetencijų delegavimas darbuotojams, dar daugiau galios decentralizavimo ir įtraukimo, suformuota pokyčių adaptacijos kultūra, kur pokyčiai yra įprasta kasdienio darbo praktika, darbuotojų savarankiškumo priimant sprendimus aspiracijos (pripažįstama, organizacija dar tradiciškai hierarchiškos struktūros, kad ir su laisvėjančiais elementais). Matyti, kad vadovų išvelgiamos galimybės daugiausiai atsiskleidžia taip pat didesnės atsakomybės perskirstymo, praktinių idėjų pritaikymo srityse. Pirminiame adaptyvios lyderystės idėjų diegimo etape ugdoma kultūra, kurioje pokyčiai yra įprasta kasdienybės dalis.

### **3.2. Anketinės apklausos tyrimo rezultatai**

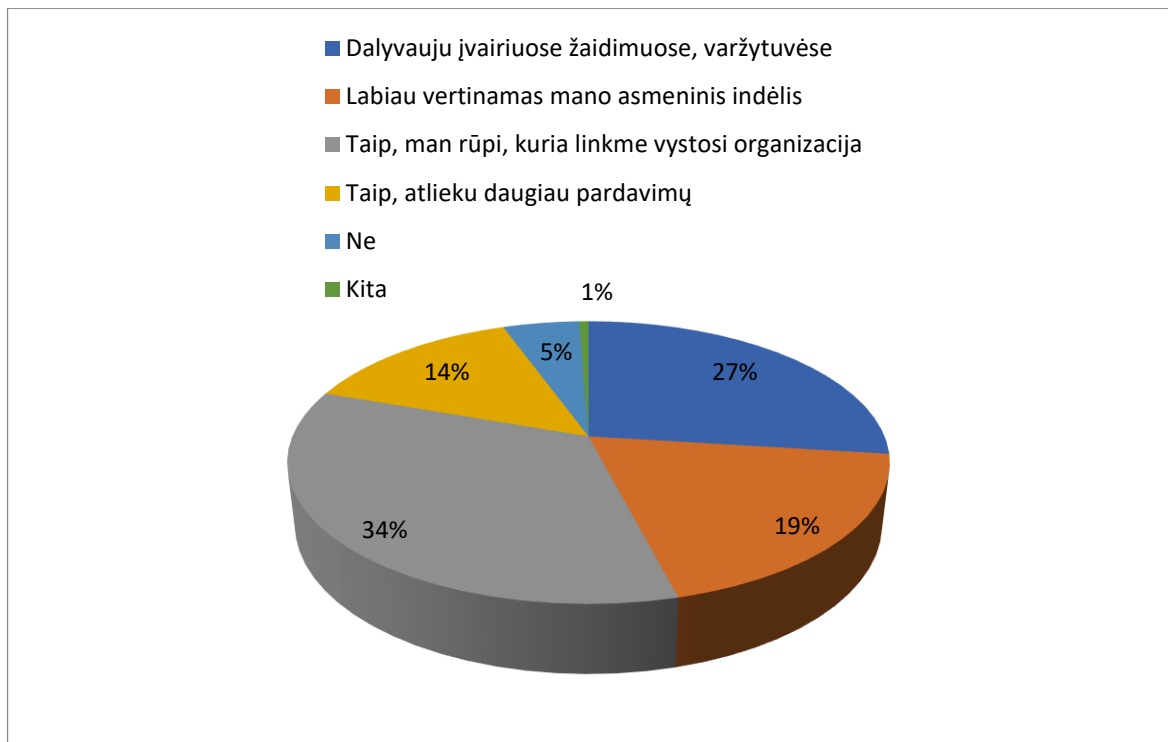
Pirmiausiai atliekant interviu pasiteirauta, ar tyrimo dalyviai pajuto santykių tarp darbuotojų pagerėjimą per pastaruosius metus (nuo adaptyvios lyderystės idėjų diegimo pradžios). Laikyta, kad pozityviai vertinami santykiai su kolegomis darbo procese yra vienas pirmųjų adaptyvios lyderystės idėjų pritaikymo požymių (6 pav.).



6 pav. Santykių tarp darbuotojų pagerėjimas per pastaruosius metus

Apžvelgiant atsakymų pasiskirstymą, matyti, kad santykius respondentai vertina įvairiai, tačiau nepriklausomai nuo pasirinktų atsakymų variantų galima teigti, kad santykiai organizacijos viduje iš esmės vertinami pozityviai. Labiausiai išryškėja atsakymas, kad bendravimas tapo šiltesnis organizacijos viduje (nurodė beveik ketvirtadalis tyrimo dalyvių, tai yra 23 proc.), kiek mažiau (apie šeštadalį – 15 proc.) kalba apie hierarchijos darbo pozicijose sumažėjimą – nurodo, kad dažniau su vadovais dirba tose pačiose pareigose. Akivaizdu, kad pozityvios lyderystės idėjų diegimas pagerino ir konfliktų sprendimą: dešimtadalis (10 proc.) mini padidėjusį jų sprendimo konstruktyvumą, o net penktadalis (18 proc.) mini, kad dažniau būna išklaushyti. Taigi matyti, kad ir anketinės apklausos rezultatai patvirtina, kad jau pirmieji adaptyvios lyderystės diegimo organizacijoje metai atnešė pozityvių pokyčių darbuotojų santykių struktūroje.

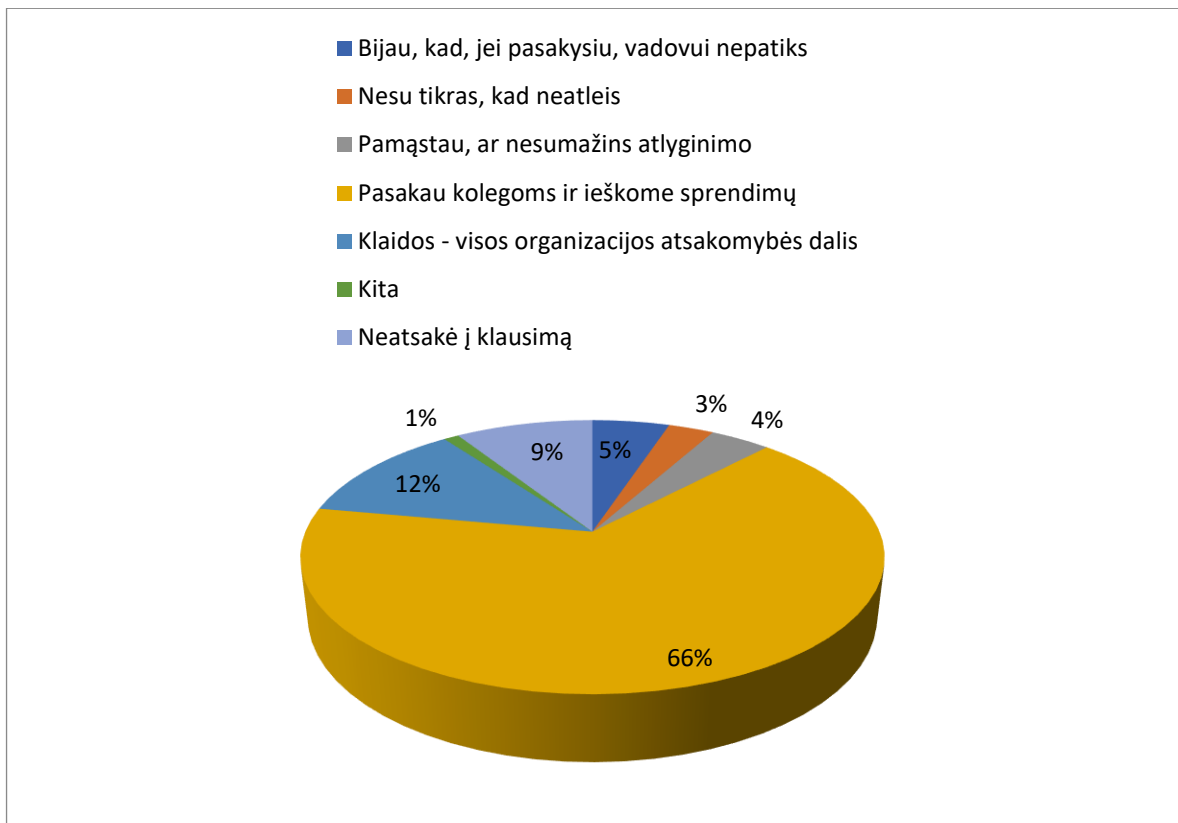
Toliau respondentų teirautasi, kiek jų pačių vertinimu, jie įsitraukę į įmonėje vykstančius procesus (7 pav.). Žinoma, kad darbuotojų įsitraukimas labai svarbus pritaikant adaptyvią lyderystę organizacijoje, nes tik tokiu būdu organizacija adaptuojasi prie pokyčių.



7 pav. Darbuotojų įsitraukimo vertinimas

Atsakydami į klausimą „Ar Jūs šiandien jaučiatės labiau įsitraukę į organizacijos procesus negu anksčiau?“, didžioji dalis tyrimo dalyvių įsitraukimą pastaraisiais metais vertino kaip didesnę palyginus su buvusiu anksčiau. Didžioji dalis respondentų (34 proc.) teigė, kad jiems rūpi strateginė organizacijos kryptys. Tai parodo atsakymas „taip, man rūpi, kuria linkme vystosi organizacija“. Šiek tiek mažiau (27 proc.) nurodė, kad jie labiau įsitraukę savo laisvalaikiu, dalyvauja įmonės rengiamose žaidybinėse veiklose. Penktadalis (19 proc.) respondentų manė, kad įmonėje labiau pradėtas vertinti jų asmeninis indėlis į darbo rezultatus. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas skatina galvoti, kad adaptyvi lyderystė jau nuo pat diegimo organizacijoje pradžios skatina dalyvių įsitraukimą.

Aptarus darbuotojų įsitraukimo klausimą, nagrinėta, kokios organizacijoje sudaromos sąlygos darbuotojams eksperimentuoti ir klysti (8 pav.). Šių sąlygų egzistavimas iš esmės yra pagrindinė sėkmingo adaptyvios lyderystės pritaikymo prielaida.

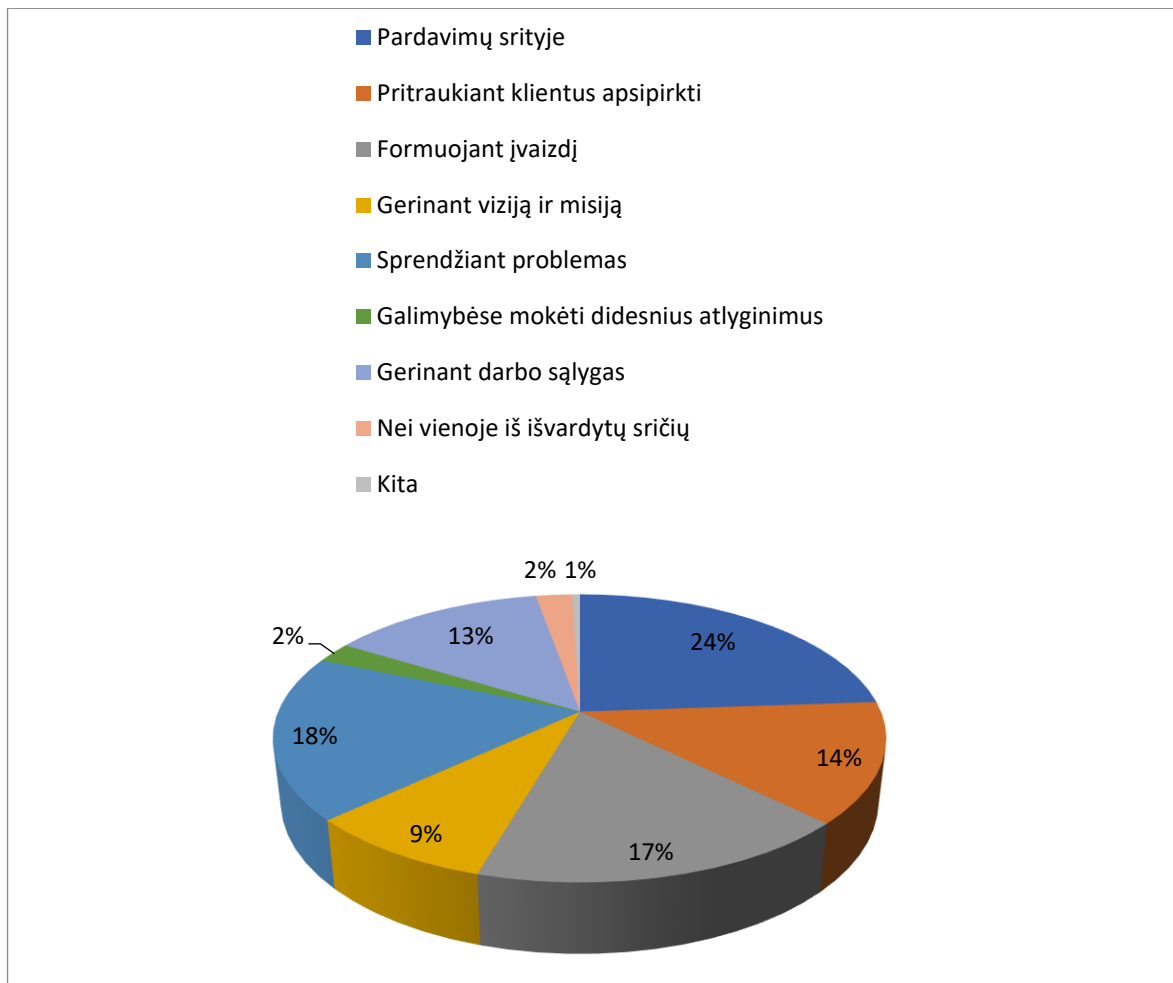


8 pav. Savijautos po klaidų vertinimas

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai už klaidas dalijasi atsakomybe su kolegomis. Dauguma tyrimo dalyvių (net 66 proc.) tvirtino, kad apie klaidas pasako kolegoms ir sprendimai ieškomi kartu. Atkreiptinas dėmesys, kad mažuma respondentų (3 proc.) bijojo atleidimo dėl klaidų galimybės. Panašus skaičius (5 proc.) nurodė, kad bijotų pasisakyti vadovui. Likę atsakymai pasiskirstę įvairiai. Tokie tyrimo metu gauti duomenys leidžia teigti, kad organizacijoje egzistuoja improvizuoti ir eksperimentuoti skatinanti atmosfera, nes didžioji dalis tirtų darbuotojų nejaučia besąlygiškos klaidų baimės. Svarbus ir atsakomybės pasidalijimo akcentas, kurį išryškino tyrimas: jei apie klaidas pasisakoma kolegoms ir kartu ieškomi sprendimai, tai organizacijoje prisiimama bendra atsakomybė už nesklandumus.

Tyrimo dalyvių paklausta, kaip jie vertina asmeninį savo indėlį organizacijai siekiant rezultatų ir išsikeltų tikslų (9 pav.).

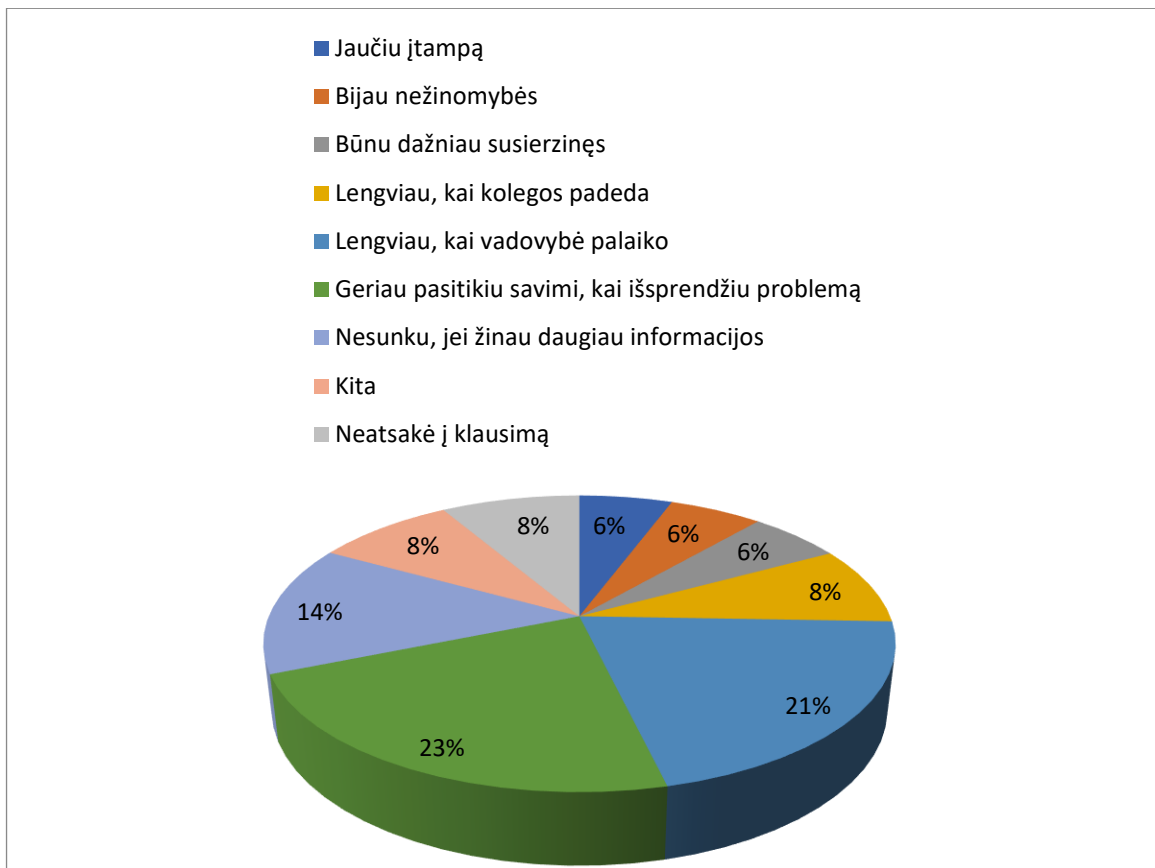




9 pav. Asmeninio indėlio į įmonės rezultatus vertinimas

Gilinantis į respondentų atsakymų pasiskirstymą, matyti, kad asmeninis indėlis į įmonės rezultatus vertinamas skirtingai. Respondentai siekia išžvelgti daugiau savo indėlio organizacijos rezultatuose, bet taip pat yra ir aplinkybių, kurių jie jaučiasi negalintys įtakoti. Daugiausiai tyrimo dalyviai savo indėlį aptinka pardavimų gerinimo srityje (nurodė 24 proc.), sprendžiant problemas (18 proc.), formuojant įmonės įvaizdį (17 proc.). Apklausti įmonės darbuotojai mano, kad jie asmeniškai gali gerinti pelną ir palaikyti teigiamą organizacijos įvaizdį, tai yra prisidėti prie klientų pritraukimo veiksmų. Antra vertus, tyrimo dalyviai jaučiasi nedaug galintys koreguoti esamas darbo sąlygas (tik 13 proc. pažymėjo, kad jose jaučia asmeninį indėlį). Taigi didžiausią savo indėlį respondentai išžvelgia tiesioginiame darbe su klientais, mažiausią – įtakojant darbo sąlygas.

Tyrinėta tai, kaip apklausos dalyviai priima vykdomus pokyčius (10 pav.).



10 pav. Patiriamo diskomforto pokyčių priėmimo procese vertinimas

Vertinant tyrimo metu gautus duomenis, matyti, kad dalis respondentų teigiamai priima iššūkius, nes jaučia pozityvią jų naudą – penktadalis (23 proc.) nurodo, kad geriau pasitiki savimi, kai išsprendžia problemą. Panašus tyrimo dalyvių skaičius (21 proc.) akcentuoja vadovo vaidmenį. Jie pažymi, kad jaučiasi geriau, kai palaiko vadovas. Mažesnę dalis respondentų (14 proc.) teigia, kad diskomfortą įveikti padeda jiems teikiama informacija apie pokytį. Likusi atsakymų dalis pasiskirsčiusi panašiai. Apibendrintai pasakytina, kad tyrimo dalyviai lengviau priima pokyčius tada, kai jiems teikiama pagalba. Be to, iš esmės žmogiškųjų resursų reikalaujantys pokyčiai gali tapti pozityvia organizacijos darbo proceso dalimi.

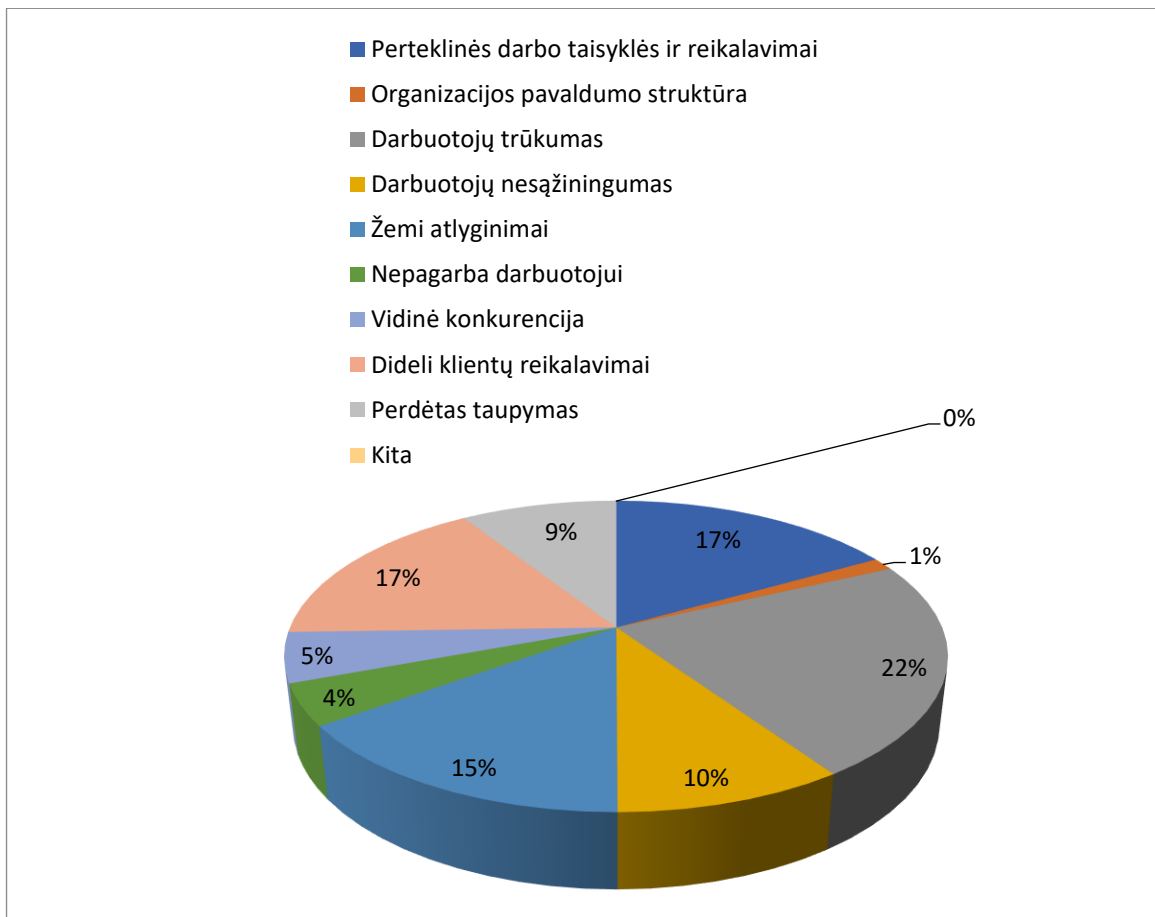
Toliau tyrimo dalyvių paprašyta penkiabalėje sistemoje įvertinti organizacijos taikomus metodus pagalbos prisitaikant prie pokyčių procese (12 lentelė).

12 lentelė. Naudotų metodų, darbuotojams padedant prisitaikyti prie pokyčių vertinimas penkiabalėje sistemoje (proc.)

Atsakymo variantai	1	2	3	4	5
Asmeninis pokalbis su vadovu	3	3	19	20	54
Asmeninis vadovo pavyzdys	8	2	17	26	47
Automatizavimas	30	12	20	22	16
Balsavimas	25	7	32	20	17
Darbuotojų apklausa	19	6	26	26	23
Lankstesnės darbo sąlygos	6	8	25	27	35
Reikalavimų darbuotojui didinimas	28	13	17	25	17
Seminarai	25	19	19	23	15
Susirinkimai, pasitarimai	7	9	21	33	30
Žaidybinės veiklos (konkursai, varžytuvės)	5	5	17	28	45

Vertinant naudojamus metodus pagalbos prisitaikant darbuotojams prie pokyčių procese, matyti, kad, tirtų darbuotojų požiūriu, daugiausiai kalbama su vadovais (daugiau nei pusė šiam metodui skyrė aukščiausią 5 balų įvertinimą), sekama asmeniniu vadovo pavyzdžiu (47 proc.). Tai liudija vadovo autoriteto svarbą. Antroje vietoje pagal metodų naudojimo dažnumą atsiduria žaidybinės veiklos (konkursai, varžytuvės), jiems 5 balų įvertinimą davė 45 proc. respondentų. Tarp dominuojančių metodų matyti ir lankstesnių darbo sąlygų paieška (kad ją jaučia, nurodė net 35 proc. tyrimo dalyvių) ir susirinkimai, pasitarimai (30 proc. jiems suteikė 5 balus). 4 balų skalė patvirtina vadovo autoriteto naudojimą ir komandinio darbo reikšmę: 26 proc. 4 balais įvertino asmeninį vadovo pavyzdį, taip pat susirinkimus, pasitarimus, kuriems 4 balus davė taip pat nemažai respondentų (33 proc.). Žvelgiant į tiriamųjų atsakymų pasiskirstymą, matyti, kad rečiausiai naudojamas automatizavimas (30 proc. įvertino 1 balu), reikalavimų darbuotojui didinimas (28 proc. įvertino 1 balu). Tyrimo metu gauti duomenys atskleidžia, kad dažniausiai darbuotojams padedant įveikti pokyčius naudojamas vadovo pavyzdys, asmeniškai su juo kalbama ir aptariami galimi problemų sprendimai. Taip pat naudojamos komandinio darbo praktikos, organizuojant susirinkimus pasitarimus, įtampa mažinama žaidybinėmis veiklomis. Trūksta automatizavimo galimybių panaudojimo, darbuotojų švietimo, pavyzdžiui, seminarų pavidalu. Apžvelgiant respondentų atsakymus į šį klausimą, matyti, kad daugelis nejaučia spaudimo tuojau pat atitikti jiems keliamus reikalavimus ir tai vertintina kaip teigiama pokyčių įvedimo praktikos dalis.

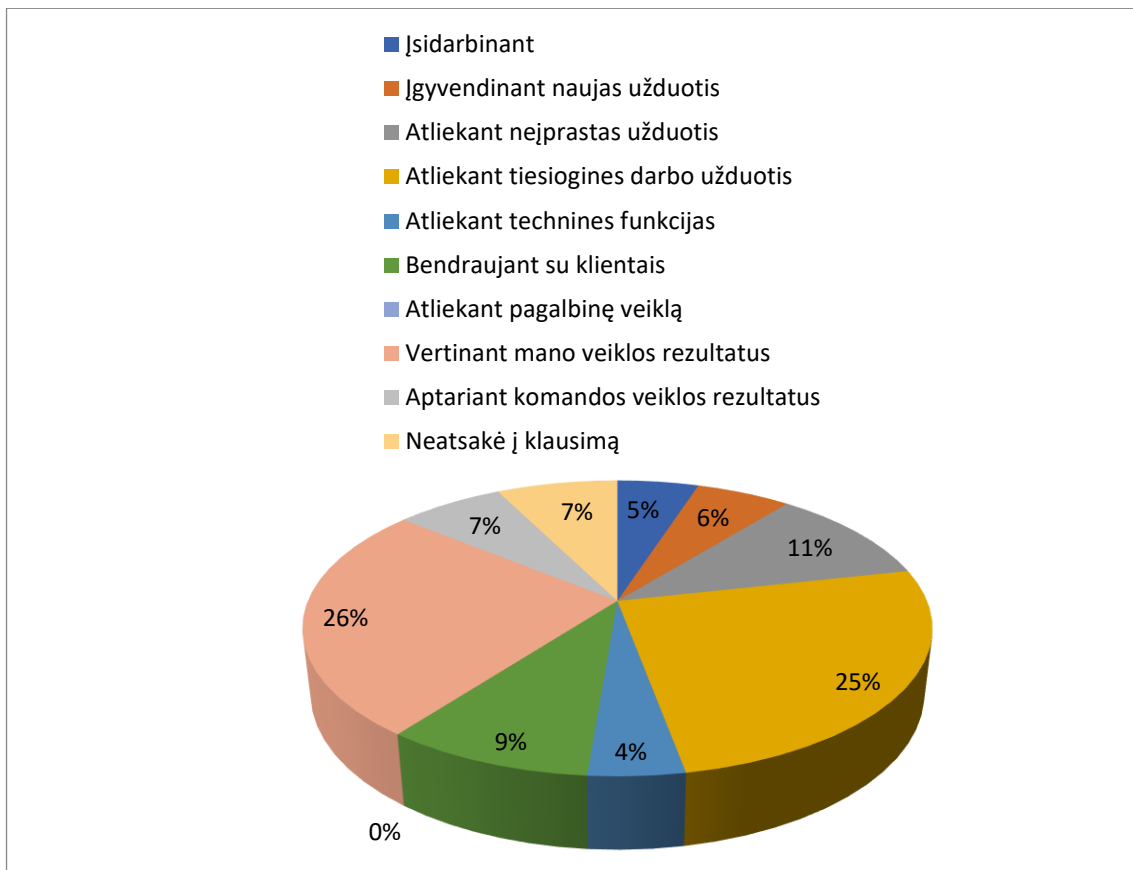
Tirtų įmonės darbuotojų paprašyta įvertinti dažniausiai prisitaikymo prie pokyčių procese pasitaikančius trikdžius (11 pav.)



11 pav. Didžiausių trikdžių prisitaikant prie pokyčių vertinimas

Akivaizdu, kad pasitaikantys trikdžiai yra susiję tiek su išorine, tiek su vidine įmonės aplinka. Tarp išorinės aplinkos trikdžių galima paminėti klientų lūkesčius, kurių, kaip galima spręsti iš tyrimo metu gautų duomenų, respondantai jaučiasi ne visada pajėgūs įgyvendinti. Antai vienas iš labiausiai dominuojančių atsakymų yra „dideli klientų reikalavimai“ (pažymėjo 17 proc.). Pastebima ir tai, kad, tyrimo dalyvių požiūriu, įmonėje ne visada sukuriamos šių reikalavimų įgyvendinimo sąlygos: daugiau negu penktadalis (22 proc.) nurodo, kad egzistuoja darbuotojų trūkumas, kiek daugiau negu šeštadalis (17 proc.) kalba apie perteklines darbo taisykles ir reikalavimus, šeštadalis (15 proc.) mini ir atlyginimų problemą.

Toliau tiriamieji pažymėjo, kuriuose darbinės veiklos procesuose šie trikdžiai pasireiškia labiausiai (12 pav.).



12 pav. Darbinės veiklos procesai, kuriuose labiausiai pasireiškia trikdžiai

Matyti, kad minimi trikdžiai daugiausiai susiję su tiesioginių darbo funkcijų atlikimu ir jų rezultatų vertinimu. Pavyzdžiui, po ketvirtadalį tyrimo dalyvių nurodo, kad trikdžiai pasireiškia atliekant tiesiogines darbo užduotis (pažymėjo 25 proc.), vertinant darbuotojo veiklos rezultatus (26 proc.). Tik labai nedidelė respondentų dalis (6 proc.) teigė, kad trikdžiai pasireiškia atliekant naujas užduotis. Po panašų tyrimo dalyvių skaičių minėjo, kad trikdžiai pasireiškia aptariant komandos veiklos rezultatus (nurodė 7 proc.). Taip pat mažuma respondentų (9 proc.) trikdžius išvelgė bendravimo su klientais procesuose. Toks tyrimo rezultatų pasiskirstymas leidžia manyti, kad trikdžiai, kurie daugiausiai pasireiškia kasdienių darbo funkcijų atlikime, yra įprastinė darbuotojų darbo dalis, lemiamą darbo organizavimo procesų. Šie trikdžiai, kaip akivaizdu iš tyrimo duomenų, gali kliudyti pasiekti norimų rezultatų ar juos komunikuoti vertinančiam asmeniui.

Atliekant tyrimą nagrinėta, kaip organizacijoje stengiamasi palengvinti trikdžių įveikimą. Vertintas sąlygų šiame procese sukūrimas darbuotojams (13 lentelė).

13 lentelė. Organizacijos sukurtų sąlygų primant adaptyvios lyderystės idėjas vertinimas

Atsakymo variantai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje skatinamas iniciatyvumas	5	7	28	35	25

## Lentelės tęsinys

Atsakymo variantai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos veikloje svarbią vietą užima kūrybiškumas	3	11	33	38	15
Visam personalui sudarytos sąlygos siūlyti savo idėjas	1	12	25	36	26
Personalas pasižymi įvairiapusiškumu (skirtingi charakteriai, gebėjimai, patirtis ir kt.)	0	4	28	28	40
Įprastas komandinis darbas	5	8	31	38	18
Mokymas organizacijoje suprantamas kaip naujovių pagrindas	2	11	33	35	19
Organizacijoje vyrauja nuomonė, kad geriau nieko nekeisti nei daryti pokyčius ir būti kritikuojamiems	32	31	17	13	7
Organizacijoje manoma, kad pagrindinis siekis yra organizacijos vizijos įgyvendinimas	6	13	40	31	10
Organizacijos aplinka palanki naujoms idėjoms	3	3	28	41	25
Organizacijoje yra suformuluota viena ir visiems darbuotojams žinoma naujovių samprata	7	9	43	26	14
Suprantama, kad klaidos neišvengiamos	3	8	25	34	30

Matyti, kad tirti darbuotojai sutiko su didžiąja dalimi įvardytų teiginių apie adaptyvios lyderystės idėjų realizavimui palankių sąlygų sukūrimą, kas rodo, kad organizacija deda pastangas įveikiant trikdžius darbo procese. Teiginiai, apie kuriuos didžioji dalis respondentų pažymėjo, jog visiškai susitinka, yra susiję su iniciatyvos ir įvairovės skatinimu, kas iš esmės atitinka adaptyvios lyderystės idėjas. Pagal respondentų atsakymus, net 40 proc. jų teigia, kad personalas pasižymi įvairiapusiškumu vertinant jo sandarą pagal charakterius, pomėgius, gebėjimus ir kt. Kiek mažesnė dalis (30 proc.) nurodo, kad organizacijoje skatinama nebijoti klysti: jie pažymi, kad visiškai sutinka su teiginiu „suprantama, kad klaidos neišvengiamos“. Ketvirtadalis (25 proc.) išryškina iniciatyvos akcentą: visiškai sutinka su teiginiu, kad organizacijoje skatinamas iniciatyvumas. Apskritai tiriamieji mano, kad organizacijos aplinka palanki naujoms idėjoms. Su pastaruoju teiginiu visiškai sutinka ketvirtadalis (25 proc.), o sutinka net 41 proc. Didžioji tyrimo dalyvių dalis abejoja organizacijos vizijos reikšme, skatinant darbuotojus priimti adaptyvios lyderystės idėjas: kad pagrindinis siekis yra vizijos

įgyvendinimas, mažiau nei pusė (40 proc.) nei sutinka, nei nesutinka. Tik mažuma respondentų nurodo, kad visiškai nesutinka ar nesutinka su pateiktais teiginiais apie organizacijos pastangas sukurti sąlygas priimti adaptyvios lyderystės idėjas, kas reiškia, kad organizacijoje yra stengiamasi įgyvendinti sukurti palankią aplinką adaptyviai lyderystei.

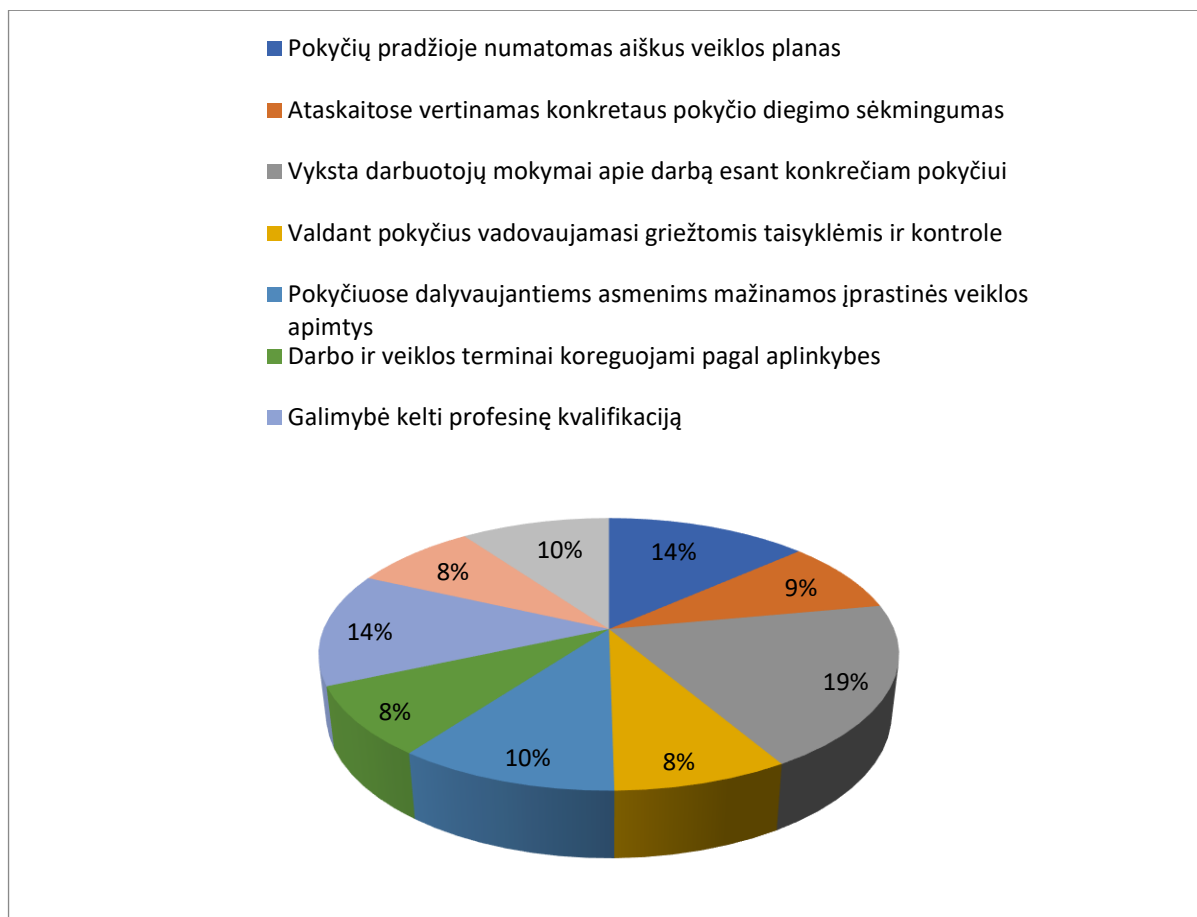
Toliau aiškinamasi, kaip vertinamas darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių skatinimas penkiabalėje sistemoje (14 lentelė).

*14 lentelė.* Darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių skatinimo vertinimas penkiabalėje sistemoje (proc.)

<b>Atsakymo variantai</b>	1	2	3	4	5
Jūs nesipriešinate pokyčius tik tuomet, kai tai nepaliečia Jūsų	23	17	30	19	11
Jūs visada pritariate organizacijos planams	6	9	46	22	20
Už iniciatyvą darbuotojai skatinami nematerialiais būdais (pagyrimai, apdovanojimai ir kt.)	3	9	24	30	34
Už iniciatyvumą darbuotojai skatinami materialiais būdais (premijos, atlyginimo didinimas, daugiau išėiginių ir kt.)	4	9	19	24	45
Vadovybė darbuotojams leidžia savarankiškai priimti ir įgyvendinti sprendimus	8	14	41	25	12

Darbuotojų skatinimo prisitaikyti prie pokyčių vertinimas įvairus. Tyrimo metu gauti duomenys patvirtina, kad organizacijoje skatinama iniciatyva: beveik pusė (45 proc.) respondentų aukščiausią 5 balų įvertinimą skyrė teiginiui, kad darbuotojai yra skatinami už iniciatyvą materialiais būdais, po panašų skaičių nurodė, kad ji skatinama ir nematerialiais būdais – apie trečdalį šiam teiginiui davė 5 balus (34 proc.), panašus skaičius tyrimo dalyvių pastarąjį teiginį įvertino 4 balais (30 proc.). Abejojantys tyrimo dalyviai buvo dėl pritarimo organizacijos planams – 46 proc. teiginį, kad visada jiems pritaria, įvertino 3 balais, kas patvirtina, jog organizacijos indikuojami pokyčiai tirtiems darbuotojams ne visada būna malonūs. Žvelgiant į tiriamųjų atsakymų pasiskirstymą, pastebimas ir darbuotojų savarankiškumo trūkumas, nes net 41 proc. nepakankamai aukštai (3 balais) vertino teiginį, kad vadovybė darbuotojams leidžia savarankiškai priimti ir įgyvendinti sprendimus.

Galiausiai paklausta, kokie trys veiksniai, respondentų nuomone, padėtų sumažinti nesėkmingo jų prisitaikymo prie pokyčių riziką (13 pav.).

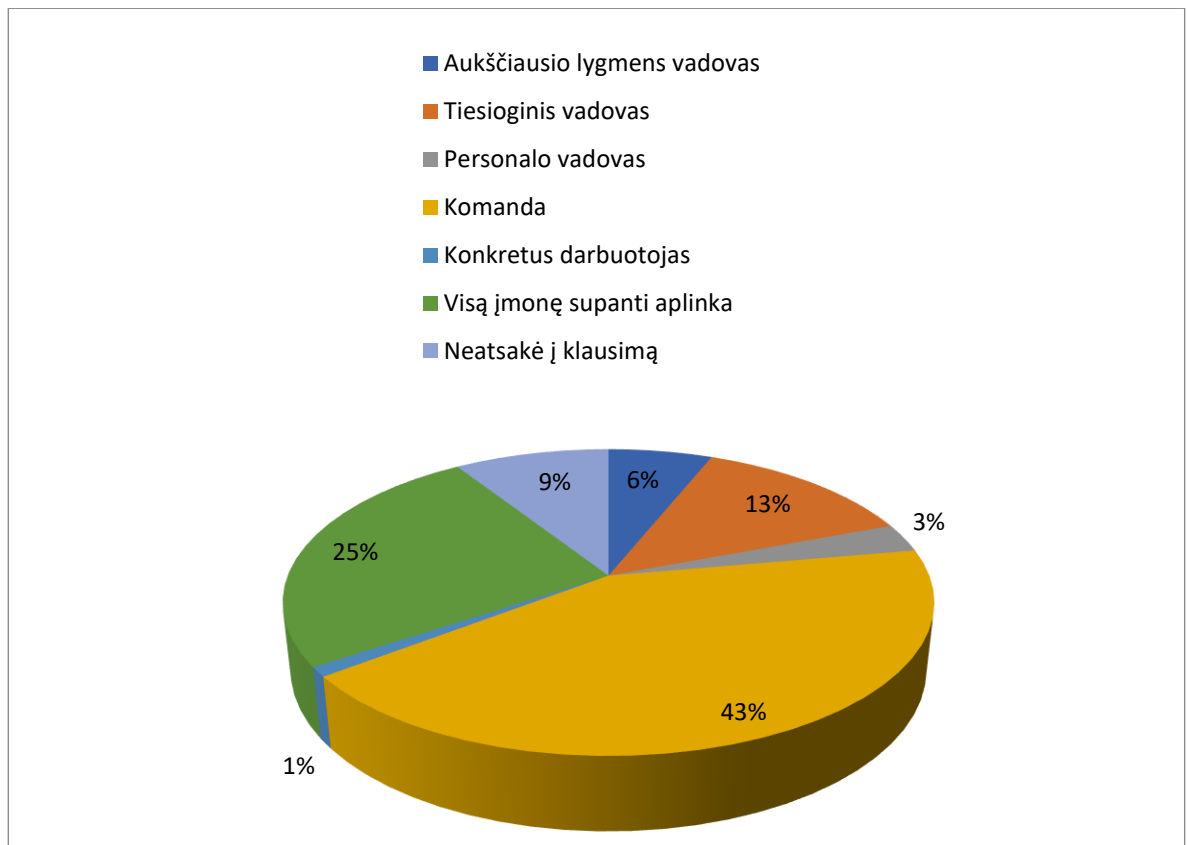


13 pav. Svarbiausių veiksnių, kurie mažintų nesėkmingą darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių, vertinimas

Žvelgiant į tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymą, matyti, kad jie neturi vieningos nuomonės apie tokius veiksnius. Labiausiai dominuojantis atsakymas – vykstantys darbuotojų mokymai apie darbą esant konkrečiam pokyčiui (pažymėjo 19 proc.). Antroje vietoje atsiduria sudarytos galimybės kelti profesinę kvalifikaciją (nurodė 14 proc.) ir pokyčių pradžioje numatomas aiškus veiklos planas (nurodė 14 proc.). Tai leidžia teigti, kad sumažinti nesėkmingo darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių riziką padėtų informacija, veiklos plano struktūra ir švietimas. Likę atsakymai pasiskirstę įvairiai.

Baigiant apklausą jos dalyvių pasiteirauta, kas, jų pačių vertinimu, yra labiausiai atsakingas už organizacijoje vykstančių pokyčių diegimo sėkmingumą (14 pav.).





14 pav. Už pokyčių diegimo sėkmingumą didžiausią atsakomybę turinčio prisiimti asmens vertinimas

Kaip parodė tyrimas, beveik pusė respondentų (43 proc.) buvo linkę pasidalinti atsakomybe su komanda – jie pažymėjo, kad daugiausiai atsakomybės šiame procese prisiima pati komanda. Nemaža dalis nurodė, kad atsakomybę prisiima visa įmonę supanti aplinka, kas liudija, jog tiriamoje organizacijoje vyrauja kompleksiškas atsakomybės supratimas ir ja nėra įpareigojamas tik vienas vadovaujantis asmuo. Vis dėl to vertinant tai, kiek atsakomybę už pokyčių diegimo sėkmingumą prisiima pats darbuotojas, tyrimo dalyviai buvo nuosaikūs – tik 1 proc. pažymėjo, kad atsakomybę prisiima konkretus darbuotojas.

Anketinės apklausos rezultatai patvirtina, kad tirti darbuotojai jaučia įmonės pastangas diegti adaptyvios lyderystės idėjas ir sukurti tam reikiamas sąlygas. Ne visi nesėkmingo prisitaikymo prie pokyčių procesai gali būti lengvai valdomi, tačiau iš esmės organizacijoje yra dedamos pastangos sumažinti darbuotojų neprisitaikymo rizikos veiksnius, ypačingai skatinant šiltą tarpusavio bendravimo atmosferą, atsakomybės pasidalijimą kolektyve, asmeninę ir komandinę iniciatyvą. Tyrimo metu gauti duomenis parodo, kad tyrimo dalyviams prisitaikyti prie pokyčių gali būti sunku – jie pripažįsta, kad kartais jaučia įtampą ir diskomfortą, tačiau nurodo, kad pastarąjį stengiamasi sumažinti juos skatinant materialiomis ir nematerialiomis priemonėmis, formuojant klysti padrąsinančią darbo kultūrą.. Daugiau problemų iškyla darbuotojų švietimo klausimais ir gerinant darbo sąlygas, palengvinančias tiesioginių darbo funkcijų atlikimą. Ne visada išnaudojamos ir technologinės galimybės.

### 3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimas parodė, kad kalbintų vadovų ir įmonės darbuotojų pozicijos apie adaptyvios lyderystės idėjų diegimą ir tam kuriamą aplinką įmonėje iš esmės sutampa. Matyti, kad tirtoje įmonėje taikant adaptyvios lyderystės idėjas vyksta pasidalijimo atsakomybe procesas. Kaip patvirtino interviu tyrimas, siekiama, kad žemesnio lygmens darbuotojai atsakomybės priimtų daugiau nei jiems įprasta, o aukščiausio lygmens vadovai ją kiek sumažintų „išskaidydami“ visai komandai. Toks modelis nelengvai įgyvendinamas hierarchinėje pagal tradicinį modelį veikusioje organizacijos struktūroje, todėl natūralu, kad darbuotojai gali jausti įtampą: anketinės apklausos rezultatai patvirtina, kad jie patiria diskomfortą adaptacijos prie pokyčių procese. Tačiau kartais respondentams sunkumai suteikia naujų jėgų – skatina labiau pasitikėti savimi, ieškoti savo asmeninio indėlio organizacijos rezultatuose, formuoti konstruktyvius santykius su kolegomis. Taip pat reikšminga tai, kad ši situacija lemia ir vadovų asmenybių transformaciją, kuomet kritiškiau vertinami priimti sprendimai, jie labiau analizuojami, pripažįstamos klaidos.

Apibendrintai galima teigti, kad tiek tyrime dalyvavę vadovai, tiek darbuotojai jaučia pozityvią adaptyvios lyderystės įtaką, kuri atsiranda jau pirminiame adaptyvios lyderystės formavimo etape, tai yra pirmaisiais metais. Žvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, akivaizdu, kad adaptyvi lyderystė „Circle K Lietuva“ sumažina tarpusavio santykių oficialumą, padeda pasidalinti pareigomis, o tai lemia tiek darbuotojų, tiek vadovų pokyčius, atsinaujinusį požiūrį į darbą, norą iš platesnės perspektyvos traktuoti įmonės problemas. Galima teigti, kad adaptyvi lyderystė darbuotoją skatina jaustis pilnaverte organizacijos dalimi, ugdyti kultūrą, kurioje suteikiama laisvė klysti, formavimas. Ši kultūra suteikia adaptyvios lyderystės praktikai reikalingus du elementus – laisvą organizacijos kultūrą ir pokyčių įtampą. Tokios kultūros pritaikymas atveri daugiau galimybių, skatina kurti eksperimentavimo erdvę, o tam tikrą stresą paversti darbui motyvuojančiu iššūkių įveikimo elementu.

Interviu ir anketinės apklausos tyrimo metu gauti duomenys leidžia teigti, kad daugelis tyrimo dalyvių yra išsiugdę adaptyviai lyderystei reikalingą kantrybės jausmą, nes negautas rezultatas jų nenuvilia, yra suprantama, kad tai normali kūrybinio darbo ir eksperimentavimo jame dalis. Kaip esminius adaptyvios lyderystės pritaikymo „Circle K Lietuva“ rezultatus galima išskirti: susipažinimą su prisitaikymo prie pokyčių sąlygas darbuotojams suteikiančios kultūros samprata ir poreikiu, praktiškai išbandomą „klaidų ir bandymų“ metodą, darbuotojų skatinimo ir įsitraukimo į darbą didinimo priemonių naudojimą, geresnį vadovų tarpusavio ryšį su darbuotojais ir sumažėjusį oficialumo jausmą, sumažėjusią hierarchiją taikant darbo principus, asmeninius vadovų ir kitų darbuotojų pokyčius, adaptyviai lyderystei reikalingas išsiugdytas vadovų savybes (atidumą, kantrumą, drąsumą, norą rizikuoti, atlaidumą, pagarbą kitam). Kaip esminę šios įmonės ypatybę galima išskirti darbuotojų pasidalijimą atsakomybėmis, bendrą darbą neskirstant pareigomis (minima, kad ir aukščiausio lygmens vadovai būna degalinėse, gali dirbti tiesiogiai su pirkėjais).

Tyrimo metu gauti duomenys išryškina šias „Circle K Lietuva“ silpnybes adaptyvios lyderystės idėjų diegimo procese: darbuotojų švietimo ir lyderystės ugdymo trūkumą, techninių galimybių trūkumą ir per menką pagalbą darbuotojams atliekant kasdienes darbo funkcijas, kai vyksta pokyčių adaptacija, reikalingą didesnį automatizavimą, platesnį žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir geresnes apmokėjimo už darbą sąlygas.

# IŠVADOS

1. Išnagrinėjus adaptyvios lyderystės sampratą, adaptyvią lyderystę galima apibūdinti kaip lyderystės tipą, kuriuo atsisakoma įprastų lyderystės metodų, priemonių ir problemų sprendimo, remiantis priežasties-pasekmės ryšiu ar išankstiniais scenarijais, hierarchinio valdymo. Taikant šią lyderystę, siekiama adaptacijos nuolat vykstančiose sudėtingose sąlygose, aplinkybėse, transformaciniuose procesuose. Adaptacinis iššūkis laikytinas esminiu adaptacinės lyderystės sąvokos elementu, padedančiu atpažinti, kad reikalingas sėkmingas prisitaikymas, yra įveikiamas eksperimentavimo erdvėje. Adaptacinės lyderystės procesas grindžiamas keletu principų: bandymų ir klaidų, kuris reiškia, kad klaidos yra tik žingsnis, priartinantis prie teisingesnio sprendimo, empatiško tikrovės supratimo, kuris liudija, kad turi būti nuolat galvojama apie tai, kaip įvykęs prisitaikymas padės jo dalyviams, ar tai būtų tie patys organizacijos nariai, ar klientai, ar kas nors kita, prototipo sukūrimo, nes be tam tikro vizualinio sprendimo informavimo daugelis organizacijų tik klaidžioja sprendimų paieškoje, tai gali būti verslo modelis, veiksmų planas ar organizacijos situacijos diagnozė. Adaptyviai lyderystei svarbus yra horizontalus komandos narių tarpusavio santykis, visapusiškas įsitraukimas, tradiciškai suprantamų vadovo rolių ir vaidmenų atsisakymas;
2. Atskleidus, kaip įveikti adaptyvios lyderystės taikymo sunkumus, reikia pabrėžti, kad adaptavimasis pirmiausiai vyksta per eksperimentinį mąstymą. Kaip lyderis imasi savo užduočių, yra lankstaus ir prisitaikančio vadovavimo rodiklis, taip pat, atsižvelgiant į organizacijos narių skirtumus, reikia būti pasiruošus nuolat keisti strategijas ar taktiką, kad būtų užtikrintas efektyvus organizacijos veikimas ir išlikimas. Sėkmingas prisitaikymas gali būti konservatyvus ir progresyvus ir abi šios kryptys vyksta eksperimentuojant. Verslo kontekste galima sukurti prototipą naudojant situacijos diagnozę. Pagrindinis adaptyvios lyderystės taikymo sunkumas kyla iš to, kad tai daugiau praktinių bandymų, o ne teorinių metodų taikymo kryptis. Taigi adaptyvios lyderystės formavimo procese reikia suderinti vadovavimo praktiką su valdybos lūkesčiais, kad būtų išvengta organizacijos narių ar valdybos priešiško. Adaptyvi lyderystė reikalauja būti ir situacijos stebėtoju, ir situacijos dalyviu.
3. Ištyrus, kaip formuojama adaptyvi lyderystė „Circle K Lietuva“ remiantis vadovų pozicija, galima teigti, kad ji kuriama per darbuotojų prisitaikymui prie pokyčių palankios kultūros formavimą ir dalijimąsi atsakomybe bei lyderio pavyzdį. Žaidybinėmis veiklomis, materialių ir nematerialių priemonių taikymu naudojamas darbuotojų motyvavimas prisitaikyti prie pokyčių.
4. Išsiaiškinus, ar „Circle K Lietuva“ degalinių darbuotojai pastebi teigiamus adaptyvios lyderystės taikymo pokyčius, galima teigti, kad šie pokyčiai yra pastebimi kasdienėje darbo praktikoje. Daugelis respondentų akcentuoja, kad jų santykiuose su vadovais sumažėjo oficialumo, kalbant tiek apie tarpasmeninį bendravimą, tiek apie pasiskirstymą pareigomis, jie daugiau laisvalaikio praleidžia su kolegomis, yra linkę dažniau prašyti pagalbos ir kalbėti apie iškilusias problemas. Svarbu ir tai, kad tirti

darbuotojai labiau pajaučia asmeninį savo indėlį siekiant darbo rezultatų ir yra linkę jį įdėti, o klaidas traktuoja kaip komandinio darbo proceso dalį.

## PASIŪLYMAI

1. Sukurti „Eksperimentavimo laboratoriją“ – visų lygmenų ir pareigybių darbuotojams atvirą erdvę internete, kur taikant įvairius metodus būtų galima įvardyti asmeniškai patiriamas problemas ir siūlyti jų sprendimo idėjas. Pagrindinė nuomonės pateikimo tokioje erdvėje sąlyga – kiekvienai problemai turi būti pasiūlytas bent vienas sprendimas, tik tada ši problema bus perskaitoma atsakomybę už ją turinčio asmens.
2. Sukūrus „Eksperimentavimo laboratoriją“, problemų sprendimų idėjoms gali būti taikomi įvairūs metodai – „minčių lietus“, žaidimai, „problemų turgus“ (vadovas žaidybiniu būdu nuperka problemą ir ją išsprendžia už problemą pateikusio darbuotojo paslaugą) ir kt.
3. Taip pat sukurtoje „Eksperimentavimo laboratorijoje“ galėtų vykti talentų ir lyderystės kompetencijų ugdymas degalinių vadovų pavaduotojams kur būtų pateikiama informacija apie adaptyvią lyderystę, jos teikiamus iššūkius, vadybinė informacija ir kt. Tokia erdvė padėtų įveikti tyrimo metu išryškėjusį praktinio adaptyvios lyderystės įgyvendinamumo sunkumą.
4. Rekomenduojama tęsti įmonėje vykdomus adaptyvios lyderystės mokymus, tačiau išplečiant jų mastus iki mokymų skirtų ne tik žemiausio lygio vadovams bet ir kitų lygių vadovams.

# SANTRAUKA

**Tyrimo tema** – Adaptyvios lyderystės formavimas „Circle K Lietuva“ UAB.

Šios temos **aktualumas** atsiskleidžia mažmeninėje rinkoje, išgyvenančioje nuolatinius pokyčius, ir pandeminės Covid-19 situacijos kontekste.

Šiame darbe keliamas **probleminis klausimas**: ką naudingo organizacijai suteikia adaptyvios lyderystės formavimas remiantis „Circle K Lietuva“ pavyzdžiu?

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti adaptyvios lyderystės formavimo privalumus „Circle K Lietuva“.

Siekiant iškelto tyrimo tikslo sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. išnagrinėti adaptyvios lyderystės sampratą;
2. atskleisti, kaip įveikti adaptyvios lyderystės taikymo sunkumus;
3. ištirti, kaip formuojama adaptyvi lyderystė įmonėje „Circle K Lietuva“ remiantis vadovų pozicija;

**Tyrimo metodai** - mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, interviu, turinio analizė, anketinė apklausa.

Pagrindiniai **tyrimo rezultatai** leidžia teigti, kad adaptyvios lyderystės idėjų pritaikymas organizacijoje sukuria adaptyvią kultūrą, kuri darbuotojams padeda prisitaikyti prie pokyčių, paversti juos įprasta kasdienio darbo dalimi. Pavojus taikant adaptyvią lyderystę kyla iš praktinio jos pobūdžio – tai kasdienio praktikavimo, taikymo ir klaidų metodika, kurios teikiami gebėjimai ir kompetencijos kyla iš patirties, o ne iš teorinio išmanymo. Taigi, problema yra tai, kad adaptyvi lyderystė, su kuria supažindinama vien per seminarus skirtus vadovams, gali nepasiekti laukiamo rezultato.

**Tyrimo išvados** atskleidė, kad organizacija „Circle K Lietuva“ jaučia adaptyvios lyderystės idėjų taikymo teigiamą įtaką santykiuose tarp vadovų ir pavaldinių, draugiškesnėje tarpusavio atmosferoje, vadovų asmeniniuose pokyčiuose, taikant darbuotojų skatinimo žaidybinius elementus, sukuriant atmosferą, kurioje pripažįstamos klaidos ir suteikiama galimybė pasitaisyti.

**Darbo struktūra** – darbą sudaro trys dalys:

1. *Pirmoje dalyje* atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė, pateikiama adaptyvios lyderystės samprata, jos elementai, lyderystės principai ir modeliai. Taip pat aprašomas adaptyvios lyderystės formavimo barjerų įveikimas bei mažmeninės prekybos įmonių specifika.
2. *Antroje darbo dalyje* pateikiami naudoti tyrimo metodai, pagrindžiamas jų pasirinkimas, išvardijami kriterijai kuriais remiantis atliktas tyrimas. Pateikiamas tyrimo instrumentas, pasirinktų tiriamųjų charakteristika bei nuosekliai išdėstytas tyrimo organizavimas ir jo eiga.
3. *Trečioje darbo dalyje* atliekami du turinio analizės tyrimai. Aprašomi interviu tyrimo rezultatai, pateikiami anketinės apklausos tyrimo rezultatai. Pateikiamas analitinės dalies apibendrinimas, bei pateikiamas visos projektinės dalies aptarimas įrodantis pateiktų sprendimų realumą ir naudą.

**Darbo raktiniai žodžiai** – adaptyvi lyderystė, darbuotojų įtraukimas, įmonės valdymas, iššūkių valdymas įmonėje.

## SUMMARY

**Research topic** – Implementation of adaptive leadership in “Circle K Lietuva” JSC.

The **relevance** of this topic is revealed in the context of the constantly changing retail market, especially in the Covid-19 pandemic situation.

In this work, the following **research question** is raised: Based on the example of “Circle K Lietuva”, what benefits do the implementation of adaptive leadership bring to the organization?

**Research aim** – Analyze the benefits of the implementation of adaptive leadership in “Circle K Lietuva”.

In order to achieve this aim, the following **objectives** were formulated:

1. examine the concept of the adaptive leadership;
2. reveal how to overcome challenges in implementing adaptive leadership;
3. investigate how adaptive leadership is being implemented in “Circle K Lietuva” based on the perspective of the management.

**Research methods** – systematic literature review, interview, content analysis, questionnaire survey.

The **results** of the study suggest that the application of adaptive leadership ideas in an organization creates an adaptive culture which helps employees adjust to changes and make it a regular part of their daily work. The challenges of the implementation of adaptive leadership stem from its practical nature. It is a methodology of daily practice, application, and error - skills and competencies are derived from experience rather than theoretical knowledge. Implementation of adaptive leadership may not achieve the expected result when the only means of introduction to it are workshops for managers.

The **research conclusions** reveal that a positive impact of adaptive leadership ideas in the manager-subordinate relationships is noticed in “Circle K Lietuva”. A more friendly atmosphere is created by application of engaging employee encouragement methods, recognition of mistakes and providing opportunities for improvement, and behavioral changes of the managers.

**Research structure** – this work consists of three parts:

1. The *first part* consists of a scientific literature review. The concepts of adaptive leadership, its elements, and leadership models and principles are presented. Methods for overcoming the challenges in implementation of adaptive leadership and specifics of the retail businesses are described.
2. In the *second part* research methods and rationale behind them are provided. The list of criteria based on which the research was conducted, the research instrument, characteristics of the selected study subjects, and a detailed research plan are presented.
3. In the *third part*, two content analysis studies are performed. The results of the interview research are described, and the results of the questionnaire survey are presented. A summary of the analytical part is provided, and the entire study is discussed, proving practical benefits of the suggested solutions.

**Keywords** - adaptive leadership, employee involvement, company management, challenge management.



## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Ajmal, S., Farooq, M. Z., Sajid, M. ir Awan, S. (2012). Role of Leadership in Change Management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 5 No. 2, 111-124.
2. Atkočiūnienė, Z. ir Siudikienė, D. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, vol. 86, 68-97.
3. Bosch, J. S. (2021). *Ad astra per aspera: a Case study of Adaptive Leadership in an Institution of higher Education* (dissertation). Prieiga per internetą: [https://soar.wichita.edu/bitstream/handle/10057/21563/d21002\\_Bosch.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://soar.wichita.edu/bitstream/handle/10057/21563/d21002_Bosch.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
4. Bražukienė, I. ir Užomeckaitė, M. (2013). Lietuvos mažmeninės prekybos raidos teritoriniai
5. Brenes, E. R., Ciravegna, L. ir Woodside, A. G. (2017). Taking the Complexity Turn in Strategic Management Theory and Research. Iš A., G. Woodside, *The Complexity Turn* (21-66). Boston: College USA.
6. Burinskienė, A. ir Daškevič, D. (2013). Verslo modeliai prekybos įmonėse. *Business Systems & Economics*, 3 (2), 233-247.
7. Butkus, S. F. (2007). *Vadyba*. Vilnius: Technika.
8. Castillo, G., E. (2018). The Importance of Adaptive Leadership: Management of Change. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*, Vol. 5, Issue 2, 100-105.
9. Cojocar, B. (2009). Adaptive Leadership: Leadership Theory or Theoretical Derivative? *Academic Leadership: The Online Journal*, Vol. 10, Issue 1. Prieiga per internetą: <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1248&context=alj>.
10. Davis, T., E. (2011). *The Adaptive Challenges of Collaborative Leaders in a Public-Private Partnership* (Dissertation). Prieiga per internetą: [https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/12300/Queen\\_umd\\_0117E\\_12747.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/12300/Queen_umd_0117E_12747.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
11. Dikčius V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:s5Ap7FeHp3kJ:https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:s5Ap7FeHp3kJ:https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)

12. Dunn, R. (2020). Adaptive Leadership: Leading Through Complexity, *Journal of the Commonwealth Council for Educational, Administration and Management*, Vol. 48, No. 1, 31-38.
13. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
14. Gaižauskienė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
15. Garcia, I. (2018). Adaptive Leadership and Social Innovation: Overcoming Critical Theory, Positivism, and Postmodernism in Planning Education. *Adaptive Leadership and Social Innovation*, 7 (2), 19-35.
16. Gierlich-Joas, M. ir Hess, T. (March 2020). *Towards an Understanding of Data's Influence on Leadership*. Conference: Towards an Understanding of Data's Influence on Leadership, Potsdam.
17. Hanna, S. (2017). Leadership as a driver for organizational change. *Leadership as a driver for organizational change*, Vol. 1, Issue 2, 74-82.
18. Heifetz, R. (2009). Adaptive leadership. *Creelman Research*, Vol. 2 (5). Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/1493720/Adaptive\\_Leadership\\_by\\_Dr.\\_Heifetz?auto=download](https://www.academia.edu/1493720/Adaptive_Leadership_by_Dr._Heifetz?auto=download).
19. Heifetz, R., Linsky, M. ir Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
20. Heifetz, R., Linsky, M., Grashow, A. Lourie D. (2019). *Trumpas įvadas į adaptyviają lyderystę*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
21. Hufnagel, J. ir Nawaz, S. (2018). *Adaptyvioji lyderystė – metodas svarbiems iššūkiams spręsti*. Pranešimas konferencijoje. Kada (ne) vyksta reformos? Vilniaus universitetas.
22. Hunter, S., T., Bedell-Avers, K. E. ir Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 435-446.
23. Hürter, M., Lančarič, D. ir Pokrivcak J. (2016). Leadership Models in European retail industry. Slovak University of Agriculture in Nitra. Prieiga per internetą: <http://www.slpk.sk/eldo/2016/dl/9788055215037/files/12/hurter-et-al.html>.
24. Yildiz, A. K. (2017). Effective communication skills to manage the library: relations between managers and librarians. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*. (1/2), 141-153.
25. ypatumai, *Geografija*, t. 49, Nr. 1, 57-68.
26. Yukl, G. ir Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential, *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 62(2), 81-93.
27. Jonson-Kanda, I. ir Yawson, R., M. (2018). Complex Adaptive Leadership for Organization and Human Development. Iš *Impact: Making a difference through research, teaching & service*.

*Proceedings of the 55th Annual Eastern Academy of Management Conference (2-5)*. Providence: Wicked Problems.

28. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Stonkutė, E., Vveinhardt, V. ir Žirgūtis, V. (2017). *Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
29. Kardelis, K. (2021). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
30. Khan, S. Adaptive Leadership in Times of Crisis. *SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals*, January 02. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/330140597\\_Adaptive\\_Leadership\\_in\\_Times\\_of\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/330140597_Adaptive_Leadership_in_Times_of_Crisis).
31. Kuluski, K., Reid, R. J. ir Baker, G., R. (2020). Applying the principles of adaptive leadership to person-centred care for people with complex care needs: Considerations for care providers, patients, caregivers and organizations. *Health Expectations*, 24 (1), 1-7. Lane, D. ir Down, M. (2010). The art of managing for the future: Leadership of turbulence. *Management Decision*, Vol. 48, No. 4, 512-547.
32. Lietuvos prekybos įmonių asociacija „Estep“. (2021). *Mažmeninės prekybos įnašas į Lietuvos ekonomiką*. Prieiga per internetą: [https://www.lpia.lt/uploads/Pristatymas\\_Ma%C5%BEmenin%C4%97s%20prekybos%20%C4%AFna%C5%A1as%20%C4%AF%20ekonomik%C4%85\\_Tyrimas.pdf](https://www.lpia.lt/uploads/Pristatymas_Ma%C5%BEmenin%C4%97s%20prekybos%20%C4%AFna%C5%A1as%20%C4%AF%20ekonomik%C4%85_Tyrimas.pdf).
33. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. (2020). *Lietuvos ekonomikos apžvalga*. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Prieiga per internetą: [https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Ekonomikos\\_apzvalga\\_2020-liepa.pdf](https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Ekonomikos_apzvalga_2020-liepa.pdf).
34. Mat, J. (2008). *The Influence of Leadership Style on International Marketing Retailing* (dissertation). Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/9047636.pdf>.
35. Mekraz, A. ir Gundala R., R. (2016). Leadership Style and Retail Store Performance – A Case Study of Discount Retail Chain. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 10, Issue 2, 1-10.
36. Miniotaitė I., Staškevičius I. (2019). *Lyderystė*. Vilnius: Tyto Alba leidykla.
37. Negricea, C. I. ir Preda, O. (2007). The retail market around the world. *Romanian Economic and Business Review*, Vol. 2, No. 3, 13-24.
38. Nelson, T. ir Squires, V. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. *Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solvin*, Vol. 16, Issue 4. Prieiga per internetą: [https://journalofleadershiped.org/jole\\_articles/addressing-](https://journalofleadershiped.org/jole_articles/addressing-)

complex-challenges-through-adaptive-leadership-a-promising-approach-to-collaborative-problem-solving/.

39. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice (5th ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
40. of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), p. 351–365.
41. Ospina, S. ir Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307.
42. Palmer, M. (2017). Retail multinational learning: A case study of Tesco. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33, (1), pp. 23-48.
43. Palmer, M. (2017). Retail multinational learning: A case study of Tesco. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33 (1), 23-48.
44. Pianesi, A. (2019). Design Thinking plus Adaptive Leadership: Leading Organizational Change with the Change Canvas. *Organization Development Journal*, Vol. 37, Iss. 3, 45-58.
45. Potchana, R., Sanrattana, W. ir Suwannoi, P. (2020). Indicators of Adaptive Leadership for Teachers in Boromarajonani College of Nursing Under Boromarachanok Institute: Developing and Testing the Structural Relationship Model, *Journal of Education and Learning*, Vol. 9, No. 3, 92-98.
46. Raei, M. (2018). *Submitted to the PhD in Leadership and Change Program of Antioch University in partial fulfillment for the degree of (A Dissertation)*. Prieiga per internetą: <https://aura.antioch.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1458&context=etds>.
47. Reynolds, J. ir Cuthbertson, R. (2014). *Retail and Wholesale: Key Sectors for the European Economy*. Oxford: University of Oxford.
48. Rimkuvienė S., Tamošaitienė J. (2012). *Verslo planavimas ir organizmas*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
49. Rudienė, E. ir Morkūnas, M. (2017). Prekybos objekto įvaizdžio, einant į kitos šalies rinką, poveikio vartotojų nuostatomis vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 39, No. 3, 347-355.
50. Schneider, M. ir Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications
51. Schulze, J., H. ir Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space, *Administrative Sciences*, vol. 10 (3), 1-23.
52. Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., Schley, S. (2010). *The necessary revolution*. New York, NY: Crown Publishing Group.
53. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos*, 83 (83), 140-147.

54. Stankaitis, R. (2018). *Rinkodaros pagrindai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
55. Surdu, G., Potecea, V. (2013). Paradigm Changes in the International Management Environment. *Romanian economic and Business Review*, 8(1): 51–56.
56. Šumskienė, E., Daunienė, E., Žalimienė, L., Gajdosikienė I., Dunajevs, E., Speičytė-Ruschhoff, Petružytė, E., Mataitytė-Diržienė, J., Gvaldaitė, J., Buzaitytė-Kašalynienė, J., Gevorgianienė, V. ir Adomaitytė-Subačienė, I. (2021). *Keisti ir keistis: adaptyvioji lyderystė socialiniame darbe*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
57. Tesch, R. (2013). *Qualitative research: Analysis types and software*. Routledge.
58. Vengrauskas, V. ir Zitkienė, R. (2000). Mažmeninės prekybos sistemos transformacija, *Ekonomika*, 51, 155-161.
59. VšĮ „Versli Lietuva“. (2019). Verslumo tendencijos Lietuvoje 2018 m. pradžioje ir 2019 m. pradžioje. Prieiga per internetą: <https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2019/06/Verslumo-ap%C5%BEvalga-2018-m.-2019-m.-I-ketv..pdf>.
60. Winterton, J., Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment?. *Journal of European Industrial Training*. 33/8-9, 755-770.
61. Wong, G. ir Chan, D., L., H. (2017). Adaptive Leadership in Academic Libraries, *Library Management*, 39 (1/2), 1-11.
62. Zel, U. (2016). Leadership-in-Change-Management. Iš Goksoy, A. *Organizational Change Management Strategies in Modern Business*. Bulgaria: American University in Bulgaria
63. Zeller, D. (2017). *The Retail Industry: Expanding in the Global Market* (dissertation). Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/321151046\\_The\\_Retail\\_Industry\\_Expanding\\_in\\_the\\_Global\\_Market](https://www.researchgate.net/publication/321151046_The_Retail_Industry_Expanding_in_the_Global_Market).
64. Žukauskienė R. (2008). Kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai (skaidrės).

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS. Interviu klausimai

1. Kokie esminiai veiksniai skatina adaptyvios lyderystės formavimą „Circle K Lietuva“?
2. Kokie yra esminiai adaptyvios lyderystės formavimo iššūkiai?
3. Pasidalinkite pavyzdžiais, kaip darbinėse situacijose padeda „Circle K Lietuva“ diegiama adaptyvi lyderystė?
4. Kokia šiuo metu yra santykių specifika tarp vadovų ir pavaldinių „Circle K Lietuva“? Papasakokite plačiau.
5. Kokius darbuotojų motyvavimo būdus taikote remdamiesi adaptyvios lyderystės idėjomis?
6. Kaip remdamiesi adaptyvios lyderystės principais priimate iššūkius ir sprendžiate konfliktines situacijas?
7. Kokius išvelgiate dar nepritaikytus, bet galimus pritaikyti adaptyvios lyderystės principus organizacijoje?

**1. Jūsų lytis**

- Vyras
- Moteris

**2. Jūsų išsilavinimas**

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

**3. Kuriame mieste dirbate?**

- Vilniuje
- Kaune
- Klaipėdoje
- Kitame mieste (toliau apklausos nepildyti)

**4. Kokias pareigas einate įmonėje „Circle K Lietuva“?**

- Degalinės operatorius (-ė) – pardavėjas (-a)
- Degalinės vadovo (-ės) pavaduotojas (-a)
- Kita (toliau apklausos nepildyti)

**5. Ar jaučiate, kad per pastaruosius metus įmonėje pagerėjo santykių tarp darbuotojų atmosfera (pažymėkite iki 3 atsakymų)?**

- Su vadovais dažniau dirbame kartu (tose pačiose pareigose)
- Bendravimas šiltesnis
- Konstruktiviau sprendžiami konfliktai
- Domimasi vienas kito pomėgiais
- Daugiau kartu leidžiame laiko po darbo
- Atsirado daugiau pagarbos
- Dažniau būnu išklaustytas
- Kita (įrašyti).....

**6.** Ar Jūs šiandien jaučiatės labiau įsitraukę į organizacijos procesus negu anksčiau (pažymėkite iki 3 atsakymų)?

- Taip, dalyvauju įvairiuose žaidimuose, varžytuvėse
- Taip, labiau vertinamas mano asmeninis indėlis
- Taip, man rūpi, kuria linkme vystosi organizacija
- Taip, atlieku daugiau pardavimų
- Ne
- Kita (įrašyti).....

**7.** Kaip jaučiatės, jei darbe padarote klaidų (pažymėti 1 atsakymą)?

- Bijau, kad, jei pasakysiu, vadovui nepatiks
- Nesu tikras, kad neatleis
- Pamažiau, ar nesumažins atlyginimo
- Pasakau kolegoms ir ieškome sprendimų
- Manau, kad darbuotojų klaidos darbe – visos organizacijos atsakomybės dalis
- Kita (įrašyti).....

**8.** Kaip manote, kokiose srityse asmeniškai Jūs prisidedate prie įmonės rezultatų (pažymėkite iki 3 atsakymų)?

- Pardavimų srityje
- Pritraukiant klientus apsipirkti
- Įvaizdžio formavime
- Misijos ir vizijos gerinime
- Problemų sprendime
- Galimybėse mokėti didesnius atlyginimus
- Darbo sąlygų gerinime
- Nei vienoje iš išvardintų sričių
- Kita (įrašyti).....

**9.** Ar Jums sunku darbe priimti pokyčius (pažymėti 1 atsakymą)?

- Taip, jaučiu įtampą
- Taip, bijau nežinomybės
- Taip, būnu dažniau susierzinęs
- Lengviau, kai kolegos padeda



- Lengviau, kai vadovybė palaiko
- Labiau pasitikiu savimi, kai išsprendžiu problemą
- Ne, jei žinau daugiau informacijos
- Kita (įrašyti).....

**10.** Penkiabalėje sistemoje įvertinkite, kiek per pastaruosius metus padedant Jums prisitaikyti prie organizacijoje vykstančių pokyčių naudoti šie metodai (1 - nenaudota, 5- labai daug naudota)

Metodas	1	2	3	4	5
Asmeninis pokalbis su vadovu					
Asmeninis vadovo pavyzdys					
Seminarai					
Susirinkimai, pasitarimai					
Balsavimas					
Darbuotojų apklausa					
Automatizavimas					
Reikalavimų darbuotojui didinimas					
Lankstesnės darbo sąlygos					
Žaidybinės veiklos (konkursai, varžytuvės)					

**11.** Kurie 3 iš nurodytų trikdžių, Jūsų nuomone, yra didžiausi Jūsų organizacijai prisitaikant prie pokyčių (pažymėti iki 3 atsakymų)?

- Perteklinės darbo taisyklės ir reikalavimai
- Organizacijos pavaldumo struktūra
- Darbuotojų trūkumas
- Darbuotojų nesąžiningumas
- Žemi atlyginimai
- Nepagarba darbuotojui
- Vidinė konkurencija
- Dideli klientų reikalavimai
- Perdėtas taupymas
- Kita (įrašykite.....)

**12.** Kuriame Jūsų darbinės veiklos procese būdingiausi Jūsų nurodyti trikdžiai (pažymėti 1 atsakymą)?

- Įsidarbinant
- Įgyvendinant naujas užduotis
- Atliekant neįprastas užduotis
- Atliekant tiesiogines darbo užduotis
- Atliekant technines funkcijas
- Bendraujant su klientais
- Atliekant pagalbinę veiklą
- Vertinant mano veiklos rezultatus
- Aptariant komandos veiklos rezultatus

**13.** Pažymėkite, kiek sutinkate su nurodytais teiginiais apie Jūsų organizaciją

<b>Teiginys</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Nei nesutinku, nei sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
Organizacijoje skatinamas iniciatyvumas					
Organizacijos veikloje svarbią vietą užima kūrybiškumas					
Visam personalui sudarytos sąlygos siūlyti savo idėjas					
Personalas pasižymi įvairiapusiškumu (skirtingi charakteriai, gebėjimai, patirtis ir kt.)					
Įprastas komandinis darbas					
Mokymas organizacijoje suprantamas kaip					

naujovių pagrindas					
Organizacijoje vyrauja nuomonė, kad geriau nieko nekeisti nei daryti pokyčius ir būti kritikuojamiems					
Organizacijoje manoma, kad pagrindinis siekis yra organizacijos vizijos įgyvendinimas					
Organizacijos aplinka palanki naujoms idėjoms					
Organizacijoje yra suformuluota viena ir visiems darbuotojams žinoma naujovių samprata					
Suprantama, kad klaidos neišvengiamos					

**14.** Penkiabalėje sistemoje įvertinkite teiginius apie darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių skatinimą Jūsų organizacijoje (1- nebūdingas, 5 - labai būdingas)

<b>Teiginys</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Jūs nesipriešinate pokyčius tik tuomet, kai tai nepaliečia Jūsų					
Jūs visada pritariate organizacijos planams					
Už iniciatyvą darbuotojai skatinami nematerialiais būdais (pagyrimai,					

apdovanojimai ir kt.)					
Už iniciatyvumą darbuotojai skatinami materialiais būdais (premijos, atlyginimo didinimas, daugiau išvežinių ir kt.)					
Vadovybė darbuotojams leidžia savarankiškai priimti ir įgyvendinti sprendimus					

**15.** Kokie 3 svarbiausi veiksniai iš nurodytų, Jūsų nuomone, gali sumažinti nesėkmingo darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių riziką? (pažymėti iki 3 atsakymų)?

- Pokyčio pradžioje numatomas aiškus veiklos planas
- Teikiamos ataskaitos, kuriose vertinamas konkretaus pokyčio diegimo sėkmingumas
- Vykstantys darbuotojų mokymai apie darbą esant konkrečiam pokyčiui
- Valdant pokyčius vadovaujamosi griežtomis taisyklėmis ir kontrole
- Asmenims, dalyvaujantiems dideliuose pokyčiuose, sumažinamos įprastinės veiklos apimtys
- Darbo ir veiklos terminai koreguojami pagal aplinkybes
- Galimybė kelti profesinę kvalifikaciją
- Lyderystės mokymai
- Bendradarbių kuravimo programos (pvz., jaunesni vyresnius moko naudotis technologijomis, vyresni dalijasi darbo patirtimi)

**16.** Kas, Jūsų nuomone, yra atsakingas už sėkmingą organizacijos prisitaikymą prie pokyčių (galima pažymėti 1 atsakymą)?

- Aukščiausio lygmens vadovas
- Tiesioginis vadovas
- Personalo vadovas
- Komanda
- Konkretus darbuotojas
- Visa įmonę supanti aplinka