DE GRUYTER
OPEN
ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online)
ORGANIZACIJŲ VADYBA:
SISTEMINIAI TYRIMAI 2017.77
http://dx.doi.org/10.1515/mosr-2017-0008

Inga STRAVINSKIENĖ

Darbuotojų adaptacijos valdymas susijungusiose organizacijose: teorinės įžvalgos

Straipsnyje siekiama apžvelgti darbuotojų adaptacijos susijungusiose organizacijose sampratą bei šios adaptacijos valdymą, remiantis moksline literatūros analize. Straipsnyje pagrindžiamas kaitos ir keitimosi (adaptacijos) aspektas jau susijungusiose įmonėse. Aptariamas organizacijos darbuotojų psichologinis ir elgesio atsakas į susijungimą; pateikiami darbuotojų adaptacijos etapai; išryškinami darbuotojų adaptacijos valdymo ypatumai susijungusiose organizacijose.

Raktiniai žodžiai: adaptacija, keitimasis, organizacijos kaita, susijungimai, kultūra.

On the basis of scientific literature analysis, the article focuses on the conceptual framework of adaptation of employees and management of this adaptation in the merged organisations. The article reasons the aspect of change and transition in the post-merger context. The author discusses psychological and behavioural responses of organisation staff towards the post-merger and introduces transition phases of employees. There are also highlighted specific features of staff adaptation management in the merged organisations.

Keywords: adaptation, transition, change of organisation, merger, culture.

Įvadas

Pokyčių organizacijose tematika pastaruoju dešimtmečiu itin dažnai ir plačiai nagrinėjama. Nūdienos organizacijų aktualijos šiame laikmetyje neatsiejamos nuo pokyčių. Neatsitiktinai žodis „krizė“ kilo iš graikiško žodžio „krisis“, reiškiančio „sprendimą“ arba „baigtį“. Organizacijoms, siekiančioms išlikti, tenka priimti ir atitinkamus sprendimus, aktualizuojančius pokyčių vadybą. Tokiu periodu vis dažnesni tampa organizacijų reorganizavimai, kuriais siekiama optimizuoti jų veiklos rezultatus. Neretai vadovų parengtos strategijos fokusuoja į kelių organizacijų sujungimą. Akivaizdu, kad tokie strateginiai „ėjimai“ grindžiami daugiau ar mažiau radikaliais pokyčiais. Vis dėlto organizacijų susijungimai ne visuomet užtikrina sėkmingą keliamų siekinių įgyvendinimą. Neatsitiktinai įvairių tyrėjų įvardijama, kad du trečdaliai struktūriškai persitvarkiusių organizacijų patyrė nesėkmes. Ši ženkli skaitinė išraiška neišvengiamai suponuoja klausimą, kodėl tokio pobūdžio organizacijų pertvarkos, kurios turėtų būti racionaliai ir tikslingai suplanuotos, taip dažnai neduoda laukiamo rezultato. Remiantis įvairių mokslininkų, tokių kaip F. Nortier (1995), K. Bijlsma-Frankema (2001), J. Bryson (2003), M. L. Marks (2007), M. McGreevy (2008), M. Stanleigh (2008), M. Schraeder ir D. R. Self (2009), D. Marginson (2009), A. Moffat ir A. McLean (2009), I. Nikolaou, M. Vakola ir D. Bourantas (2011), Y. Weber ir S. Y. Tarba (2012), Y. Weber

Inga STRAVINSKIENĖ – Kauno kolegijos Verslo vadybos katedros lektorė. Adresas: Pramonės pr. 20, LT-50468 Kaunas. Tel. + 370 35 23 24. E. paštas inga.stravinskiene@go.kauko.lt.

© 2017 Inga Stravinskienė published by De Gruyter Open. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 License.

ir Sh. Y. Tarba (2012), J. Lawlor (2013), J. Joseph (2014) ir kt., atliktais tyrimais, akcentuotina, kad šio konteksto problema susijusi su žmogiškaisiais ištekliais. Apie darbuotojo adaptaciją įprasta kalbėti, kuomet jis priimamas į naują darbą. Vis dėlto toks adaptacijos suvokimas šiomis sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygomis nėra visiškai tikslus – nuolat keičiantis išorinei aplinkai, neišvengiamai neįmanomu tampa organizacijos veiklos statiškumas, lemiantis personalo keitimosi darbo vietoje būtinybę.

Šio konteksto situacija suponuoja susijungusioms organizacijoms itin aktualią problemą, kurios ignoravimas daugiausia ir „užprogramuoja" nesėkmes. Problema slypi tame, kad aukščiausiosios vadovybės dėmesys paprastai nukreipiamas į formalius organizacijų jungimo procesus, pamirštant, kad sėkmingų pokyčių šerdis – sėkminga darbuotojų adaptacija, kurios turininę raišką sudaro ženklus asmens mąstymo pokytis. Juolab kad reorganizacijos metu neišvengiama intervencija į organizacijos kultūrą, o jungiantis organizacijoms paprastai aktualizuojamas poveikis organizacijos veiklos rezultatams, pamirštant integracijos poveikį darbuotojams. „Sulipdyti" skirtingas kultūras nesant bendrai istorijai itin sudėtinga. Neatsitiktinai skirtingi ekspertai perspėja, kad visapusiškas organizacijų sujungimas trunka nuo 5 iki 10 metų. Taigi šiame kontekste aktualizuojama darbuotojų adaptacijos susijungusiose organizacijose problematika. Akcentuotinas prasmingas plačiai paplitusios frazės turinys, kad valdyti susijungusias organizacijas yra daugiau menas negu mokslas. Kiekvieną organizaciją sudaro daugybė skirtingų asmenybių, kurių skirtumai lemia skirtingas psichologines ir elgesio reakcijas į pokyčius. Vadovams itin svarbu valdyti pokyčius, įvertinant jų poveikį ne tik organizacijos veiklai, bet ir darbuotojams. M. Schabracq (2007) teigimu, organizacijos šiais laikais turi būti kuo *plokštesnės* ir lankstesnės, darbuotojai turi tapti savarankiškesni, ryžtingesni ir kūrybingesni. Kitaip tariant, jie turi dirbti taip, tarsi organizacija būtų jų nuosavybė. Taip pat integracijos metu svarbu užtikrinti darbo jėgos stabilumą. Dėl neteisingai priimtų sprendimų organizacija gali prarasti didžiausią pridėtinę vertę jai kuriančius darbuotojus.

Tyrimo problema – darbuotojų adaptacijos valdymas susijungusiose organizacijose.

Tyrimo objektas – darbuotojų adaptacija susijungusiose organizacijose.

Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti darbuotojų adaptacijos procesą ir jo valdymą susijungusiose organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti darbuotojų adaptaciją susijungusiose organizacijose semantiniu aspektu.
2. Nustatyti darbuotojų adaptacijos susijungusiose organizacijose etapus.
3. Apibūdinti darbuotojų adaptacijos susijungusiose organizacijose valdymą.

Tyrimo metodai. Straipsnyje pateikta tyrimo problema analizuojama teoriniu aspektu pasitelkiant mokslinės literatūros analizės metodą.

Darbuotojų adaptacija susijungusiose organizacijose: semantinis aspektas

Organizacijos kaita įvairiuose moksliniuose šaltiniuose klasifikuojama pakankamai skirtingai, pavyzdžiui, ji gali būti skirstoma į *planuotą* ir *netikėtai iškilusią*, taip pat į *revoliucinę* ir *evoliucinę*, *racionalią* ir *chaotišką*, *nuolatinę* bei *epizodišką* ir t. t.

(McGreevy, 2008; Walker, Armenakis, Bernerth, 2007). Pasak pastarųjų tyrėjų, epizodinė kaita yra nedažna ir iš anksto apgalvota. Jeigu epizodinė kaita paprastai apima pokyčius struktūroje arba valdyme, nuolatinė kaita suprantama kaip nuolat vykstanti ir nuolat besiplėtojanti. Šiame straipsnyje organizacijos kaita fokusuojama į revoliucines, planuotas, racionalias, epizodines bei baigtines pertvarkas.

D. Little ir Mckinsey & Ko (cit. iš Stanleigh, 2008), tyrinėję šimtus organizacijų, nustatė, kad apie du trečdaliai šių organizacijų, įgyvendindamos atitinkamus pokyčius, patyrė nesėkmes. Panašias išvadas, remdamiesi atliktais tyrimais, pateikia ir M. Schraeder bei D. R. Self (2003), J. Bryson (2003), akcentuodami, kad 55–70 % organizacijų susijungimų ir įsigijimų neduoda laukiamo rezultato. Kyla klausimas, kodėl tokio pobūdžio organizacijų pertvarkos, kurios turėtų būti racionaliai suplanuotos bei tikslingos, taip dažnai patiria nesėkmes? Juk, pasak H. Nguyen ir B. H. Kleiner (2003), daugumos organizacijų sujungimų ir įsigijimų pagrindinės priežastys – užimamos rinkos dalies padidinimas arba išlaikymas, akcininkų pajamų padidinimas sumažinant išlaidas bei inicijuojant naujas, išplečiant ar tobulinant jau teikiamas paslaugas. Pasak pastarųjų tyrėjų, nesėkmės, patirtos organizacijų sujungimuose ir įsigijimuose, reiškia sumažėjusį produktyvumą, neramumus darbe, dažnesnes pravaikštas, akcininkų pajamų sumažėjimą ir kt. Šiuo atveju kalbama ne tik apie „klasikinį“ pasipriešinimą technologinėms inovacijoms, bet labiau apie šiuolaikinį pasipriešinimą „organizacinėms“ inovacijoms ir daug platesnį kultūrinį pasipriešinimą socialinių normų pokyčiams (Fronda, Moriceau, 2008). Susijungusių organizacijų sėkmės priežastingumą galima apibendrinti R. D. Cooke (2008) teiginiu, kad organizacijos kaita – tai žmoguje vykstantis procesas, reikalaujantis jautrumo ir atitinkamų gebėjimų. Taigi personalas organizacijos pokyčių kontekste itin aktualizuojamas. Tai galima pagrįsti ir A. Sakalo bei A. Savanevičienės (2003) įžvalga, pažyminčia, kad pagrindinis varomasis organizacijos dėmuo – personalas, kurio keitimasis daro įtaką ir visos įmonės keitimuisi. Pastarųjų autorių nuomone, viena iš krizių vadybos įmonėje klaidų – žmogiškojo veiksnio vaidmens neįvertinimas.

Šiame straipsnyje skirtingas konotacijas turi *kaita* (angl. *change*) ir *perėjimas* (angl. *transition*). F. Nortier (1995) pažymi, kad terminai *perėjimas* ir *kaita* yra lygiagretūs ir išreiškia dinamiškumą, tačiau jų semantika yra skirtinga. Pastarasis tyrėjas *kaitą* (angl. *change*) vadina tai, kuomet kažkas prasideda arba baigiasi, pavyzdžiui, etatų mažinimas, kompanijos persikėlimas į kitą vietą, susijungimas su konkurentu, naujo vadovo atėjimas, naujos funkcijos naujoje kompanijoje ir pan. Kitaip tariant, kaita bet kuriuo atveju yra išorės (ne asmens vidaus) procesas. Tokie pokyčiai gali būti struktūriniai, ekonominiai, technologiniai, politiniai ir t. t. S. A. M. Valle (2002) manymu, organizacijos kaita (angl. *change*) gali būti apibrėžta kaip identifikacijos procesas bei naujos organizacinės tvarkos ir praktikos įgyvendinimas. Antra vertus, F. Nortier (1995) užduoda klausimą, kaip išgyvenama ši kaita? Pasak autoriaus, būtent *perėjimas*, arba *keitimasis* (angl. *transition*), ir atspindi šią trūkstamą sąsają tarp to, kaip buvo planuotas pokytis ir to, kaip jis buvo įgyvendintas. Kitaip tariant, tai yra asmens perėjimas iš vienos psichologinės būsenos į kitą. Perėjimas apima asmens patirtį, kuri yra čia ir dabar; nekalbama apie tai, ko siekiama rytoj. *Perėjimas* vyksta

žmogaus viduje ir tuo jis skiriasi nuo *kaitos* sampratos (Nortier, 1995).

Pasak K. Breu ir M. Benwell (1999), *perėjimo* (*keitimosi*) teorija siekiama suprasti, kaip individai reaguoja į aplinkos kaitą. Šios teorijos esmė – vidinės psichologinės dinamikos identifikavimas. Pastarųjų tyrėjų nuomone, *perėjimo* (*keitimosi*) perspektyva pirmą kartą į organizacinį kontekstą įvesta 1980 m. tyrėjo Bridges, siekiant suprasti asmens keitimąsi darbo vietoje. Sėkmingas šio proceso identifikavimas buvo traktuojamas kaip raktas į organizacijos išlikimą ir konkurencingumo didinimą šioje greitai besikeičiančioje aplinkoje. Bendrąja prasme *perėjimas*, pasak M. L. Marks (2007), yra įvykis, kuris suvokiamas kaip savo ir pasaulio kaitos rezultatas; tai reikalauja atitinkamų permainų asmens lūkesčiuose, elgesyje ir santykiuose. Tokie organizacijos pokyčiai, kaip etatų mažinimai ir restruktūrizavimai, veikia visų dydžių, visų pramonės šakų ir visų geografinių vietovių organizacijas.

Darbuotojų *perėjimo* (*keitimosi*) susijungusiose organizacijose reiškinį galima įvardinti kaip *darbuotojų adaptaciją*. Darbuotojų adaptacija paprastai traktuojama kaip personalo vadybos sistemos elementas, kurio uždavinys – supažindinti darbuotojus su nauju darbu ir stengtis kuo greičiau įtraukti juos į kolektyvą. Kitaip tariant, adaptacija – tai procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje (Stankevičienė; Lobanova, 2006). Vis dėlto adaptacija nėra vienkartinė veikla; tai yra tęstinis procesas, kuris prasideda įsidarbinant ir tęsiasi visą laiką, kol darbuotojas dirba organizacijoje. Šiame procese dalyvauja ne tik naujas darbuotojas, bet ir visa organizacija.

Pažymėtina, kad darbuotojų adaptacijos samprata šiame straipsnyje neapima *naujų* darbuotojų. Darbuotojai susijungusiose organizacijose paprastai patiria antrinę adaptaciją, nes ypač svarbu užtikrinti, kad jie greitai prisitaikytų prie kolektyvo (jeigu jis keitėsi) ir kt. Taiklią prieš tai apibūdintos situacijos metaforą pateikia M. McGreevy (2008), darbuotojo adaptaciją susijungusiose organizacijose sulygindamas su augalo augimu tarp kliūčių. Augalas prisitaiko prie aplinkos; augalo augimas pasikeis, jei iškils tam tikrų kliūčių – siekdamas išlikti, jis privalės prisitaikyti. Tam pritaria ir M. Eriksen (2008), pažymėdamas, kad gebėjimas adaptuotis prie organizacijos kaitos yra itin asmeniškas, unikalus ir iš anksto neprognozuojamas fenomenas, neturintis aiškios pradžios ir pabaigos. Organizacijos nariams tokiose situacijose dažnai reikia pakeisti savo požiūrį, vertybes ir elgesį. Kitaip tariant, jiems reikia įsisavinti savyje kaitą. Reikšminga organizacijos transformacija neįvyksta be atitinkamos savęs transformacijos. Gebėjimas adaptuotis prie organizacijos kaitos – tai žmogaus pastangų išraiška, o ne mokslinis priemonių ir gebėjimų pritaikymas (Eriksen, 2008). K. Bijlsma-Frankema (2001) pastarojo pobūdžio adaptaciją susijungusių organizacijų kontekste pavadina *kultūrine adaptacija*, kadangi organizacijų susijungimai ir įsigijimai lemia skirtingų kultūrų integravimo poreikį.

K. Bijlsma-Frankema (2001) teigia, kad adaptacija organizacijų integracijos metu skiriasi nuo naujų darbuotojų adaptacijos, kadangi besijungiančiose organizacijose reikalingas bendradarbiavimas ir savitarpio adaptacija tarp visų žmonių. Pasak M. L. Marks (2007), *darbuotojo adaptacija prie pokyčių suprantama kaip procesas, kuomet asmens susirūpinimą pokyčiais keičia tų pokyčių integravimas*

į savąjį gyvenimą. Perėjimas (angl. *transition*) reikalauja daug daugiau pastangų negu susidūrimas su nuolatine kaita (angl. *change*). Kaita yra kelias į žinomą būklę, žengiant suderintus, pokyčius numatančius ir nenutrūkstančius žingsnius. Perėjimas – tai kelias į nežinomą būklę. Tai kažkas, kas apima daug vienu metu vykstančių ir sąveikaujančių kaitų; tai – naujų mąstymo, organizavimo arba vadovavimo būdų adaptavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad susijungusiose organizacijose vykstantys pokyčiai ir darbuotojo adaptacija yra neatsiejamai susiję priežastiniu ryšiu: be sėkmingo individualaus psichologinio perėjimo (pasikeitimo) organizacijos kaita patirs nesėkmę. Taigi egzistuoja stiprus priežastinis ryšys tarp šių paralelių reiškinių: sėkmingas asmens psichologinis perėjimas iš vienos būklės į kitą, t. y. sėkmingas asmens pasikeitimas (adaptacija), sąlygoja sėkmingus organizacijos pokyčius. Kitaip tariant, sėkminga darbuotojų adaptacija susijungusiose organizacijose paprastai lemia sėkmingą tikslų, kurie buvo planingai ir racionaliai kelti organizacijoms jungiantis, pasiekimą.

Darbuotojų adaptacijos susijungusiose organizacijose etapai

Kaip vyksta darbuotojų susijungusiose organizacijose adaptacijos procesas? Kaip pereinama iš vienos būklės, kurioje priešinamasi revoliuciniams pokyčiams, į kitą, kurioje prisitaikoma prie naujų reikalavimų ir priimamas naujasis *status quo*? Pasak R. N. Lussier (2008), žmonės priešinasi pokyčiams dėl daugelio priežasčių, pavyzdžiui, siekis išlaikyti *status quo*, nežinomybė, mokymosi nerimas, baimė ir kt.

M. Schraeder ir D. R. Self (2003), apklausę apie 100 darbuotojų susijungusiose organizacijose, nustatė, kad darbuotojai itin neigiamai reaguoja į pranešimus apie organizacijų jungimąsi. Šios reakcijos kyla iš nerimo bei patirto šoko ir kartais priveda iki ekstremalių situacijų, kuomet darbuotojai, kalbėdami apie įmonių susijungimą, lygina šios situacijos pojūtį su būsena, kuri apima mirus šeimos nariui. Marks ir Mirvis (iš Schraeder, Self, 2003), atlikę konkretaus atvejo analizę, padarė išvadą, kad darbuotojai, įtraukti į dviejų informacinių technologijų kompanijų susijungimą, bijojo atleidimo iš darbo, valdžios praradimo, galimo perkėlimo, darbo reputacijos ar identiteto paradimo; nežinomybė jiems asocijavosi su nauja atsakomybe ir partnerių praradimu. Vis dėlto pastarieji tyrėjai identifikavo ir teigiamų dalykų, pavyzdžiui, kad darbuotojai tikisi patobulintų procesų, naujų tikslų, skirtingų funkcijų integravimo ir naujų gebėjimų įgijimo. Tam pritaria ir M. L. Marks (2007), taikliai pastebėdamas ir kitą darbuotojų elgsenos pusę, vykstant organizacijos pokyčiams (pavyzdžiui, etatų mažinimui). Šalia negatyvių emocijų (pavyzdžiui, liūdesys praradus gerus bendradarbius) atsiranda ir pozityvių – laimės jausmas, nes jo darbas yra vertinamas, jis buvo paliktas dirbti toliau, kai tuo tarpu jo kolega atleistas. Remiantis pastarosiomis įžvalgomis, organizacijų susijungimai traktuotini kaip „sprogstamieji įvykiai“, reikalaujantys organizacijos lyderių ir jos narių naujų minčių bei naujo elgesio.

Darbuotojų būseną organizacijų integracijos metu apibūdina J. Frahm ir K. Brown (2007) pateiktas terminas – *jautrumas kaitos poveikiui* (angl. *change receptivity*), kuris, pasak autorių, yra reliatyviai

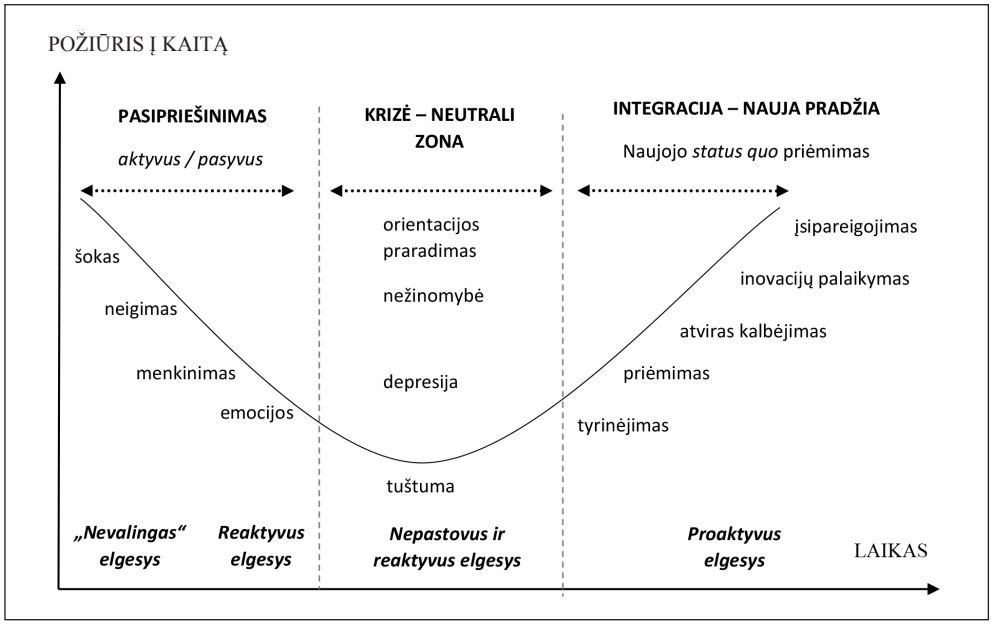
naujas terminas, apimantis daugybę reakcijų į kaitą, aprėpiantis tiek neigiamus, tiek teigiamus jausmus. Jautrumas kaitos poveikiui apima įvertinimą, kiek asmuo, grupė, organizacija jautriai reaguoja į pokyčius. Tokios reakcijos kaip nusivylimas, nežinomybė, pozityvumas, pasyvus priėmimas, kaitos nepaisymas ir kt. gali būti konceptualizuojama kaip daugialypiai požiūriai į kaitą.

Galima teigti, kad nežinomybės baimė, baimė atlikti tam tikrus dalykus kitaip, padaryti klaidų, baimė pasitikėti kitais yra galingas gynybos ir pasipriešinimo mechanizmas. Siekiant sėkmingos darbuotojų adaptacijos, t. y. sėkmingo darbuotojų prisitaikymo prie naujų reikalavimų ir naujojo *status quo* priėmimo, itin rizikinga ignoruoti darbuotojų individualias ir psichologines reakcijas bei jas sukėlusias priežastis, traktuoti jas kaip nereikšmingą dalyką ir ypač aktualu identifikuoti darbuotojų pasipriešinimo formas tam, kad būtų galima imtis efektyvių atsakomųjų veiksmų.

Pasak M. Schabracq (2007), apibrėžiant darbuotojų keitimosi charakteristikas, svarbu suvokti tai, kad kiekvienas asmuo patirs skirtingą adaptaciją. Ne visi darbuotojai pereina visas pakopas. Tam pritaria ir M. L. Marks (2007), pažymėdamas, kad žmonės skirtingu intensyvumu juda per keitimosi fazes; kai kurie asmenys niekada iki galo ir „neišeina iš senų lūkesčių, tapatinimosi arba elgsenos“, nepaisant visų pokyčių ar besikeičiančios aplinkos. M. Stanleigh (2008) pabrėžia, kad organizacijų lyderiai tobulino ištisas strategijas apie pertvarkas, restruktūrizavimą, tikėdamiesi pasidalinti naująja vizija ir sukurti kaitos programas pagal šias strategijas. Tačiau, pasak pastarojo tyrėjo, daug dažniau tai baigiasi kova su ugnimi ir krizėmis. Harvardo verslo mokyklos profesorius J. Kotter yra pasakęs, kad bendriausia pamoka, išmokta iš sėkmės istorijų, yra ta, kad *pokyčių procesas turi pereiti daugybę fazių ir tai paprastai reikalauja ilgo laiko tarpo*. Peršokant fazes tik kuriama greičio iliuzija, o tai niekuomet neduoda trokštamo rezultato. Darant kritines klaidas bet kurioje fazėje formuojama visa niokojanti įtaka, lėtai judanti ir naikinanti sunkiai laimėtus pasiekimus (Stanleigh, 2008).

Apibendrinant šiame straipsnyje analizuotas įvairių tyrėjų įžvalgas, pažymėtina, kad darbuotojų perėjimas iš vienos būklės į kitą, t. y. darbuotojų adaptacija susijungusiose organizacijose, – psichologinis reiškinys, kuris, siekiant realizuoti bendrus organizacijos tikslus, turi būti valdomas. Darbuotojų adaptacijos susijungusiose organizacijose etapai, pritaikyti pagal F. Nortier (1995), M. McGreevy (2003), M. Schabracq (2007) pateiktus modelius, pavaizduoti 1 paveiksle.

Išskirti trys skirtingi etapai: *pasipriešinimas*, *krizė (neutrali zona)* ir *integracija kaip nauja pradžia*. Šių etapų perėjimas paprastai reikalauja ilgo laiko tarpo. Kiekvienas darbuotojas skirtingu greičiu juda per šiuos etapus; taip pat nors ir perėjęs į aukštesnį etapą, susiklosčius nepalankioms aplinkybėms, asmuo gali vėl atsidurti žemesnėje pakopoje. Natūralu, kad jungiantis organizacijoms kyla darbuotojų pasipriešinimas, kuris gali vykti tiek aktyvia, tiek pasyvia forma. Organizacijos vadovybei svarbu šias formas identifikuoti tam, kad būtų galima imtis efektyvių atsakomųjų veiksmų. Pasipriešinimo intensyvumas paprastai veikiamas problemos suvokimo svarbos, t. y. darbuotojų suvokimo, kiek vykstantys pokyčiai asmeniškai juos paveiks. Priešinimą gali lemti trys pagrindinės priežastys: racionalios, politinės, emocinės. Organizacijų susijungimai darbuotojams dažniausiai sukelia negatyvių emocijų.



1 pav. **Darbuotojo adaptacijos etapai susijungusiose organizacijose**

(pritaikyta pagal Nortier, 1995, p. 38; McGreevy, 2003, p. 244; Schabracq, 2007, p. 187)

Darbuotojų adaptacijos susijungusiose organizacijose valdymas

Siekiant sėkmingos organizacijų integracijos, darbuotojų adaptacijos procesas neturi būti chaotiškas. Jį reikia valdyti. Tai pažymi ir M. L. Marks (2007), teigdamas, kad dažniausiai baigtiniai pokyčiai yra *nenatūrali* gyvenimo situacija, taigi pasipriešinimui turi būti numatomas atsakas. Darbuotojų adaptacijos susijungusiose organizacijose valdymas – svarbus ir esminis procesas tiek asmenų gyvenimo kokybei, tiek organizacijos ekonominei gerovei (Nortier, 1995).

Informatyvią alegoriją apie dviejų kultūrų susidūrimą jungiantis organizacijoms pateikia Kilmann ir kt. (cit. iš Bijlsma-Frankema, 2001). Dvi organizacijos – tai du ledkalniai okeane, kur kiekvieno iš jų smaigalys simbolizuoja aukščiausiąją vadovybę, sprendžiančią dviejų kompanijų likimą ir projektuojančią, kaip šis susijungimas turi įvykti. Kuomet dviejų organizacijų aukščiausiosios vadovybės imasi sujungimo proceso, du ledkalniai pradeda judėti vienas prie kito, siekiant smaigalių susijungimo. Tačiau, pasak tyrėjų, šis susijungimas taip lengvai neįvyks. Kuomet ledkalniai priartėja vienas prie kito, pirmiausia ne jų viršūnės susitinka – kadangi didžioji ledkalnio dalis yra po vandeniu, pirmiausia ir susiduria tos dalys, t. y. atitinkamos kultūros. Vietoj sinergijos – kultūrų konfliktas. Net jeigu nėra tiesioginio susidūrimo konflikto, didelė tikimybė, kad dviejų organizacijų kultūros skirsis. Jeigu šie skirtumai valdomi neteisingai, gali lengvai išaugti netoleruojamos skirtybės, kurios sukelia tokias problemas kaip nepasitikėjimas ir bendradarbiavimo tarp

darbuotojų, atėjusių iš skirtingų kompanijų, nebuvimas. Šie *jiems ir mums* jausmai neišnyksta be tinkamos vadybos.

Akivaizdu, pasak M. Stanleigh (2008), kad susijungusiose organizacijose apstu darbuotojų, besiilginčių praeities, ir kuriems nepatinka organizacijų susiliejimai. Neatsitiktinai S. Riad (2007) kultūrą pavadino „surišančiais klijais". „Socialiniai klijai" – viena bendriausių organizacijos kultūros metaforų. Ši perspektyva akcentuoja dalijimąsi vertybėmis, nuostatomis, supratimu ir normomis. Kiekviena organizacijos kultūra yra unikali. Pasak H. Nguyen ir B. H. Kleiner (2003), kultūrų susidūrimas – tai dviejų kompanijų filosofijų, stilių, vertybių ir misijų konfliktas. Teigiama, kad paprastai darbuotojams reikia nuo penkerių iki septynerių metų tam, kad jie tikrai pajustų, jog integravosi į vieną visumą.

Kaip teigia J. Bryson (2008), vadovams svarbu įvertinti, kiek susijungusių organizacijų kultūros skiriasi; taip pat jiems reikia *tikėti*, kad *tai* galima kontroliuoti ir tik tuomet jie galės jas keisti numatytais būdais. Tai patvirtina ir Cartwright bei Cooper (Schraeder, Self, 2003), kurie, ištyrę 30 kompanijų susijungimus, padarė išvadą, kad šios organizacijos turėtų domėtis tiek kultūros, tiek strategijų atitikimų klausimais. R. Barner (2008) pažymi, kad siekiant suprasti organizacijos kultūrą ir darbo aplinkas, tyrėjai dažniausiai naudoja tokius analitinius metodus kaip apklausos, klausimynai. Vis dėlto, pasak pastarojo autoriaus, šie organizaciniai vertinimai neišvengiamai praranda galimybę įvertinti organizacijos narių jausmus. Tokiu būdu neatskleidžiama jų psichologinė būsena, kai tokiose situacijose itin svarbu pajausti žmonių emocijas. Tam pritaria ir J. T. Parish, S. Cadwallader bei P. Bush (2008), akcentuodami, kad vadovai, darydami sprendimus, siekdami suvaldyti pokyčius, privalo įvertinti ne tik poveikį įmonės veiklai, bet ir poveikį darbuotojams. Siekiant įgyti darbuotojų įsipareigojimą, aukščiausioji vadovybė privalo suprasti, kas lemia įsipareigojimą kaitai. Pasak autorių, darbuotojų įsipareigojimas kaitai apima tris kryptingumus: *įsipareigojimą organizacijai*, *savo vaidmeniui (funkcijoms)* bei *strategijai*. M. L. Marks (2007) pastebi, kad organizacijos pokyčius, apimančius susijungimus, įsigijimus ir etatų mažinimus, paprastai inicijuoja organizacijos lyderiai, siekiantys paspartinti strateginių tikslų pasiekimą. Tačiau būdai, kuriais dauguma pokyčių yra įgyvendinami, prieštarauja tyrimų išvadoms apie efektyvią pokyčių vadybą. Ypač nepaisoma žmonių adaptacijos proceso.

Dauguma pokyčių būna nesėkmingi, kadangi vadybininkai neįtraukia darbuotojų į pokyčių procesą bei neskiria pakankamai laiko šiems pokyčiams įvesti (Stanleigh, 2008). Šiame straipsnyje jau minėta, kad itin svarbu įgyvendinti pokyčius tam tikrais etapais įtraukiant darbuotojus ir suteikiant jiems pakankamai laiko pereiti kiekvieną fazę. Tačiau tai nėra lengva užduotis. Žmonės paprastai linkę daryti tik tai, kas tenkina jų interesus. Vadybininkams svarbu pradėti nuo mažų dalykų tam, kad įgytų žmonių pasitikėjimą. Svarbu keisti supratimą keičiant žmones. Kadangi žmonės yra svarbiausias faktorius integruojantis organizacijoms, jie yra ir svarbiausias elementas, kuriam reikia skirti dėmesio. Kitaip tariant, žmogiškosios organizacijos dalies valdymas tampa pagrindiniu iššūkiu (Crossan; Berdrow, 2003; Cooke, 2008).

Eisele (cit. iš Bijlsma-Frankema, 2001) išskiria tris veiksnius, lemiančius organizacijų integracijos sėkmę – *kultūrinis atitikimas*, *kultūrinis potencialas* ir

kompetentingi vadybininkai, galintys pakreipti procesą teisinga linkme. S. P. Robbins (2000) patvirtina, kad pokyčiams organizacijoje reikia katalizatoriaus. Tokie žmonės, kurie veikia kaip katalizatoriai ir prisiima atsakomybę už pokyčių proceso valdymą, paprastai vadinami *pokyčių agentais*. Kompetentingų vadybininkų poreikio svarbą pažymi ir B. M. Bass bei R. E. Riggio (2006), teigdami, kad organizacijos kultūra ir lyderystė sąveikauja viena su kita. Lyderiai kuria ir sustiprina normas bei elgesį kultūroje. Pasak autoriaus, organizacijos kultūra veikia taip stipriai lyderystę, kaip lyderystė veikia kultūrą. Adaptacijos susijungusiose organizacijose sėkmė iš dalies priklauso nuo gebėjimo transformuoti vyraujančią organizacijos psichologiją numatytais būdais. Lyderių darbas – „uždegti šviesą tunelio gale". Pokyčių lyderiai pasižymi charizma, gebėjimu įkvėpti, intelektualiniu sužadinimu. Intelektualiniu sužadinimu vadinamas toks lyderių elgesys, kuris skatina darbuotojus mokytis, siekiant inovatyvumo ir panaudojant jį sprendžiant problemas (Garcia-Morales; Matias-Reche; Hurtado-Torres, 2008). M. Stanleigh (2008) tarsi reziumuoja pastarąsias autorių įžvalgas, akcentuodamas, kad sėkmingi pokyčiai reikalauja *pasiaukojimo* ir *aukštos kokybės lyderystės*.

M. Stanleigh (2008) pabrėžia, kad nėra dviejų identiškų pokyčių procesų. Taigi neįmanoma sukurti bendros pokyčių vadybos metodikos, pateikiančios vadinamuosius „receptus". Kiekvienas pokytis yra skirtingas, kiekviena organizacija yra skirtinga. Dar daugiau – vienokia organizacija yra dabar, kitokia – po penkerių metų, kadangi skiriasi aplinkybės, nuolat keičiasi vartotojai. Šiuos teiginius galima apibendrinti informatyvia A. Sakalo ir A. Savanevičienės įžvalga, kad „svarbi pasipriešinimo pokyčiams priemonė – *nuolat besimokančios, besikeičiančios įmonės koncepcijos įgyvendinimas*. Tai daugiau nei atskiro seminaro pravedimas: reikia sukurti individualią ir grupinę, taigi ir visos įmonės keitimosi, mokymosi dvasią, kuri sudaro geriausias sąlygas optimaliems pokyčiams įdiegti" (2003, p. 162).

M. Stanleigh (2008) išskiria dalykus, kurie lemia krizės susiformavimą organizacijų integracijos metu:

- neįtraukiami visi darbuotojai;
- pokyčiai valdomi tik vadovų lygmeniu;
- deklaruojant žmonėms, kad jie privalo keistis, galima krizė;
- personalas iš karto verčiamas įgyvendinti pokyčių programą tikintis, kad tokiu būdu pokyčiai greičiau įvyks;
- negerbiama praeitis;
- neduodama laiko pirmiausia darbuotojams „išsilieti", o paskui keistis.

Panašias klaidas identifikuoja ir H. Nguye bei B. H. Kleiner (2003), išanalizavę daugybę susijungusių įmonių. Autorių teigimu, organizacijų integracijos nepavyksta dėl *nesąžiningo valdymo ir netinkamos strategijos* (visas aukščiausiosios vadovybės dėmesys turi būti nukreiptas į integraciją, tačiau dažnai tai paliekama viduriniajai vadybininkų grandžiai, kurie gali priimti kritinius sprendimus ir t. t.; kadangi susijungimai didina darbuotojų nežinomybę, aukščiausioji vadovybė turi nukreipti savo dėmesį nuo kasdienių verslo darbų), *kultūros skirtumų* (vis daugiau pavyzdžių rodo, kad kultūrų nesuderinamumas yra vienintelė nepasisekusių planuotų veiklų priežastis), *komunikacijos nebuvimo* (paprasčiausias pranešimas apie sujungimą sumažina sklindančias apkalbas; neturėdami aiškios vizijos, darbuotojai blaškosi ieškodami informacijos, susijusios su jais ir jų karjera; dar blogiau, kuomet jie pradeda ieškotis darbo kitur;

komunikacijos trūkumas sąlygoja prastus rezultatus) ir *aiškios vizijos nebuvimo* (integracija be aiškios ir realistinės vizijos gali sąlygoti akcininkų pajamų sumažėjimą). Prastą komunikaciją, neadaptuotą personalo mokymą, „paskutinės minutės" komunikavimą su bendruomene, nesugebėjimą identifikuoti sunkumų akcentuoja ir F. Nortier (1995).

M. Self ir D. R. Schraeder (2009) pabrėžia, kad darbuotojams siunčiama žinutė susijungusiose organizacijose turi apimti šiuos komponentus:

- *Ar pokyčiai yra reikalingi?*
- *Ar pokyčiai teisingai atlikti?*
- *Ar pagrindiniai organizacijos nariai pritaria pokyčiams?*
- *Ar aš arba mes (organizacijos nariai) gebame sėkmingai įgyvendinti pokyčius?*
- *Kas man iš to, jeigu mes pasikeisime?*

Vadybininkams, informuojantiems darbuotojus, labai aktualu, kad visi vienodai suprastų siunčiamas žinutes, kadangi žmonėms būdinga girdėti tik tai, ką jie nori girdėti. Vadybininkai turi patikrinti, ar informacija buvo teisingai suprasta; jeigu reikia, vėl pakartoti. Itin svarbu būti sąžiningiems pranešant tiek blogas, tiek geras žinias, neignoruoti darbuotojų adaptacijos metu patiriamų jausmų, nekalbėti paniekinamai apie praeitį. Tikslinga pasidžiaugti gerais praeities momentais, tačiau kartu reikia pripažinti, kad šis laikas praėjo ir kad šiuo metu neišvengiamai reikia prisitaikyti prie dabarties ir ateities reikalavimų, kurie diktuojami besijungiančioms organizacijoms (McGreevy, 2003; Schabracq, 2007).

M. L. Marks (2007) pateikia sistemą, kaip palengvinti asmens adaptaciją jungiantis organizacijoms. Autorius, remdamasis Lewin, pažymi, kad jungiantis organizacijoms kiekvienas asmuo ir organizacija susiduria su jėgomis, palaikančiomis stabilią padėtį, ir jėgomis, palaikančiomis pokyčius ir siūlo modelį, kurio pagrindas – darbuotojų adaptacijos palengvinimas, susilpninant veiksnius, veikiančius *status quo*, ir sustiprinant *naujovių* veiksnius tiek emociškai, tiek intelektualiai. Šie veiksniai nuolat balansuodami priešingai veikia vienas kitą:

1. *praeities (tai, kas sena) pabaiga, susilpninant veiksnius, palaikančius status quo;*
2. *naujovių priėmimas, sustiprinant vystymosi (augimo) jėgas.*

Praeities ir naujovių veiksniai įvairuoja ir apima tiek emocionalius, tiek intelektualius pokyčių aspektus. Išskiriami du lygmenys, apimantys emocionaliąją ir intelektualiąją užduotis. Siekiant sėkmingos darbuotojų adaptacijos, itin svarbu atsižvelgti į darbuotojų emocijas. Taip pat tam, kad priimtų naujoves, darbuotojai turi turėti pakankamai racionalų supratimą ne tik apie tai, *kas* keičiasi, bet ir apie tai, *kodėl* pokyčiai yra daromi ir *kaip* tie pokyčiai *prisidės* tiek prie organizacijos, tiek prie jų asmeninės sėkmės. Dvi užduotys (*susilpninti praeities veiksnius* ir *sustiprinti naujovių veiksnius*) ir du lygiai (*emocinis* ir *intelektualus*) suponuoja keturis elementus, anot M. L. Marks (2007), palengvinančius darbuotojų adaptaciją jungiantis organizacijoms (žr. 2 pav.)

M. L. Marks (2007) šiuos keturis elementus apibūdina taip:

1) *Empatija* (angl. *Empathy*). Lyderiai turėtų aiškiai parodyti suprantą darbuotojų poreikius, jausmus, problemas ir pažiūras, kuriuos jie išgyveno jungiantis organizacijoms, ir gebėti perteikti savivertės jausmą bei vertę, išreiškiant pripažinimą, supratimą ir atsižvelgimą į darbuotojų emocijas. *Empatijos* svarbą susijungusių organizacijų valdyme patvirtina

Lygiai	*Seno silpninimas*	*Naujo stiprinimas*
Emocionalusis	EMPATIJA	ENERGINGUMAS
Intelektualusis	ĮSIPAREIGOJIMAS	ĮGYVENDINIMAS

2 pav. **Sistema, palengvinanti darbuotojo adaptaciją prie pokyčių**

Šaltinis: M. L. Marks (2007, p. 724).

ir H. Nguyen bei B. H. Kleiner (2003), M. Schraeder ir D. R. Self (2003), pažymėdami, kad siekiant sėkmingos skirtingų organizacijų integracijos, itin svarbu suvokti emocines, politines ir racionalias darbuotojų problemas bei pripažinti „senąsias“ vertybes. Kitaip tariant, lyderiai turi suprasti kasdienę darbuotojų patirtį, o tai galima padaryti tik kartu praleidžiant nemažai laiko. Lyderiai, integruodami skirtingas kultūras, privalo pasižymėti jautrumu, sąžiningumu, turėti humoro jausmą. Žinojimas, kad organizacijos lyderiai (tiek vidiniai, tiek išoriniai) palaiko pokyčius, yra labai svarbus besijungiančių organizacijų sėkmei. Pokyčių vadovams būtina demonstruoti, kad šie pokyčiai nėra dar viena *mėnesio programa*. Pokyčių tikslingumą racionalu pagrįsti asmenine nauda (Walker, Armenakis, Bernerth, 2007). J. Lawlor (2013) pastebi, kad ten, kur darbuotojai jaučia, kad jie yra svarbi organizacijos dalis, jie, tikėtina, reaguos produktyviai į pokyčius tiek prieš susijungimą, tiek jungimosi metu, tiek po susijungimo.

M. L. Marks (2007), remdamasis tyrimais ir praktika, siūlo tris strategijas empatijai išreikšti: *pokyčių sunkumų pripažinimas; pokyčių dinamikos ir adaptacijos proceso supratimo padidinimas; simbolių, ceremonijų ir forumų, padedančių asmenims priimti naujoves, naudojimas.* Darbuotojams labai svarbu girdėti, kaip jų organizacijos lyderiai garsiai pripažįsta sunkumus vykstant pokyčiams ir net prisiima atsakomybę padėti žmonės pereiti adaptacijos etapus. Kai kuriuos darbuotojus toks pripažinimas turėtų nustebinti, kadangi lyderiai suklydę dažniausiai linkę blogų rezultatų priežastis priskirti išoriniams faktoriams. Taigi viena iš taktikų susilpninti sena palaikančius veiksnius yra *mea culpa*, kuomet lyderiai pripažįsta savo vaidmenį, prisidedantį prie nevaldomų pokyčių ir rezultatų padarinių. Kai kurios organizacijos kuria forumus, kuriuose darbuotojai išlieja jų tramdomą pyktį ir kitus negatyvius jausmus. Pavyzdžiui, atsargus „emocijų išliejimo“ susitikimas gali suformuoti žmonėms saugesnę aplinką. Pasak tyrėjo,

net darbuotojams, kurie atvirai nekalba, netiesioginis kitų išsiliejimo išklausymas yra naudingas, idant susilpnintų neigiamas emocijas sunkių pokyčių metu. Adaptacija gali būti palengvinta per simbolinius įvykius, pavyzdžiui, parodijų laidotuves ir apdovanojimų ceremonijas, kuomet pažymimas perėjimas prie naujovių. Simbolių naudą, jungiantis organizacijoms, pažymi ir R. Barner (2008), teigdamas, kad gali būti naudojamos ne tik verbalinės, bet ir vizualinės metaforos, pavyzdžiui, piešiniai, ženklai arba artefaktai. Pasak pastarojo tyrėjo, metaforos gali suteikti gilesnį ir esminį vaizdą, siekiant išsiaiškinti darbuotojų patirtį darbo vietoje. Pavyzdžiui, Zuboff's tyrimo, atlikto 1988 m. (iš R. Barner, 2008), tikslinė grupė buvo besijungiančių organizacijų darbuotojai dvasininkai, kurie sumanė per piešinius palengvinti tokių emocijų kaip pyktis, baimė, stresas ekspresiją, įvedant naujas kompiuterines technologijas. Vienas iš dalyvių nupiešė kalėjimą, kuriame jo kabinetas buvo transformuotas į kalėjimo kamerą. Šie paveikslai, pasak autoriaus, buvo tarsi katalizatorius, padedantis išreikšti jausmus.

2) *Įsipareigojimas* (angl. *Engagement*) – tai supratimo kūrimas, poreikio baigti *sena* užtikrinimas bei naujos organizacijos realybės priėmimas. Itin efektyvi komunikacija iš „viršaus į apačią", kuri yra atvira, vyksta laiku ir dažnai atremia nepasitikėjimo, baimės, pykčio ir nusivylimo jausmus besikeičiančioje organizacijoje. Kaip teigia H. Nguyen ir B. H. Kleiner (2003), organizacijų direktoriams „privalu išeiti iš savo kabinetų" tam, kad naująją susijungusios organizacijos viziją perteiktų visai bendruomenei. M. L. Marks (2007), remdamasis D. M. Rousseau, pažymi, kad žmonių poreikis informacijai neįtikėtinai auga pokyčių laikotarpiu, kadangi tuomet išryškėja itin daug neapibrėžtumų. Darbuotojai turėtų būti iš esmės mokomi, informuojami apie pokyčių būtinumą, progresą bei problemas, susijusias su judėjimu iš esamos situacijos į naujoves. Pavyzdžiui, siekiant susilpninti veiksnius, palaikančius sena, reikia sukurti platų komunikacijos kanalų tinklą, įtraukiant raštus, žiniatinklius, elektroninį paštą, balso paštą, laiškus, vaizdo medžiagą, formalius susitikimus ir nenumatytus pokalbius, kadangi žmonės skiriasi savo gebėjimais suprasti rašytinę ir žodinę komunikaciją. Šaltinių įvairovė gali užtikrinti, kad darbuotojai gaus informaciją per jiems priimtinas priemones. Kaip teigia M. Stanleigh (2008), tokiu atveju reikia vadovautis pagrindiniu principu – *išnaudoti kiekvieną egzistuojantį komunikacijos kanalą ir galimybę.* Akcentuotina nuolatinė tiesioginė komunikacija, taip pat *one-on-one* bendravimas. Svarbu pateikti realistinę organizacijų sujungimų apžvalgą, suteikiant aiškią ir glaustą informaciją apie integracijos tikslus ir specifines detales. Kitaip bus jaučiama destrukcija visame kolektyve, darbuotojai gali išeiti iš darbo. Labai svarbų vaidmenį vaidina išorinės jėgos, pavyzdžiui, žiniasklaida, kuri gali palengvinti arba pasunkinti šiuos procesus (Post, Altman, 1994; Nguyen, Kleiner, 2003; Schraeder, Self, 2003). Pasak M. L. Marks (2007), už komunikaciją turėtų būti atsakingi visi hierarchiniai lygmenys.

3) *Energingumo* (angl. *Energy*) projekcija – sužavėti žmones naujos organizacijos vizija bei paremti juos įsisąmoninant šią realybę. Kuomet organizacijos nariai atsisako įprasto seno, jiems natūraliai reikia kažko naujo. Emocinė energija (kuomet darbuotojus sužavima naujos uždegančios organizacijos vizija, taip atkuriant jų pasitikėjimą savimi ir darbo

vieta) palengvina adaptaciją. Darbuotojams labai svarbu, ar jų lyderiai turi gebėjimus, padėsiančius sėkmingai įgyvendinti naująją organizacijos viziją. Darbuotojų baimės dėl nesėkmių ir nekompetencijos gali būti sprendžiamos mokant juos naudoti *bandymų* ir *klaidų* metodą. Negatyvios darbuotojų emocijos gali būti atmetamos pozityviais sentimentais, kuriant aplinką, kurioje darbuotojai galėtų reflektuoti, eksperimentuoti; taip pat darbuotojams reikėtų atlyginti už naujas geras idėjas, kaip pasiekti tiek asmeninę, tiek organizacijos sėkmę. Adaptacija itin reikli laikui, tad labai svarbu nepraleisti momento suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą ir įnašą į organizacijos gerovę. Pavyzdžiui, kai kurios organizacijos švenčia smulkius laimėjimus, rengia įvairius darbuotojų apdovanojimus. Svarbu tai, kad keliami *pasiekiami* tikslai ir suteikiamas grįžtamasis ryšys. Darbuotojai optimistiškiau žiūri į savo ateitį, jeigu pripažįstama jų sėkmė.

4) *Įgyvendinimo* (angl. *Enforcement*) projekcija padeda įtvirtinti naują suvokimo, lūkesčių ir elgesio visumą, susidoroti su pasikeitusia darbo situacija. Šis lygmuo tarsi papildo energijos emocinį pagrindą praktiniame lygmenyje, ypač susiejant individualius vaidmenis ir atsakomybes su besijungiančių organizacijų vizija ir pokyčius numatančia strategija. Šiame lygmenyje darbuotojams suteikiamos skaidrumu ir logika pagrįstos žinios. Darbuotojai įtraukiami kuriant organizacijos viziją ir ją įgyvendinant. Pavyzdžiui, darbo grupėse dalyvaudami darbuotojai patys sprendžia, kaip būtų galima praktiškai visa tai realizuoti. Anot M. Stanleigh (2008), itin svarbu kartu su darbuotojais kurti viziją, siekiant ją bendrai „išgyventi". *Įpareigojimo* elemente labai svarbus *vienijimo* principas, kuris turėtų paskatinti darbuotojus priimti naują organizacijos tikrovę, atmesti senąsias percepcijas.

Apibendrinant analizuotas tyrėjų įžvalgas, galima pažymėti, kad intelektualusis lygmuo daugiau pabrėžia racionalumo įžvalgas, organizacijos naudos aspektą, t. y. darbuotojams, siekiant prisitaikyti prie pokyčių, svarbu įvertinti *naudą* tiek organizacijai, tiek sau asmeniškai. Organizacijose palengvinti darbuotojų adaptaciją per intelektualųjį lygmenį turėtų būti sunkiau, kadangi asmens prigimtis pirmiausia sužadina emocijas. Už sėkmingą darbuotojų adaptaciją besikeičiančioje organizacijoje atsako ne patys darbuotojai, bet organizacijos vadovai, lyderiai. Nuo jų gebėjimo komunikuoti, išsakyti pagrįstus argumentus, kitaip tariant, valdyti situaciją, priklauso ir darbuotojų adaptacijos sėkmė.

Išvados

Darbuotojo adaptacija susijungusiose organizacijose – psichologinis asmens pasikeitimas (perėjimas iš vienos psichologinės būklės į kitą) darbo vietoje integruojantis kelioms organizacijoms, vykstant tikslingiems, suplanuotiems, sąmoningiems, epizodiniams ir revoliuciniams pokyčiams. Susijungusiose organizacijose egzistuoja stiprus priežastinis ryšys tarp šių paralelių reiškinių: sėkmingas asmens psichologinis perėjimas iš vienos būklės į kitą, t. y. sėkmingas asmens pasikeitimas (adaptacija), lemia sėkmingus organizacijos pokyčius. Sėkminga darbuotojų adaptacija susijungusiose organizacijose paprastai lemia sėkmingą tikslų, kurie buvo planingai ir racionaliai kelti jungiantis organizacijoms, pasiekimą.

Darbuotojų adaptacijos procesą susijungusiose organizacijose sudaro trys pagrindinės fazės: pasipriešinimas, krizė (neutrali zona) ir integracija kaip nauja pradžia. Šių fazių perėjimas paprastai reikalauja ilgo laiko tarpo. Kiekvienas individas per šias fazes juda skirtingu greičiu; taip pat, nors ir perėjęs į aukštesnę fazę, susiklosčius nepalankioms aplinkybėms, asmuo gali vėl atsidurti žemesnėje pakopoje. Darbuotojų adaptacija susijungusiose organizacijose, siekiant realizuoti bendrus organizacijos tikslus, turi būti valdoma.

Sėkmingą darbuotojų adaptacijos proceso susijungusiose organizacijose valdymą lemia šie pagrindiniai faktoriai: stiprūs, kompetentingi, gerbiantys darbuotojų emocionalius išgyvenimus bei „senąsias" vertybes lyderiai, efektyvi komunikacija bei nuolat besimokanti besijungiančių organizacijų bendruomenė. Itin svarbus naudos aktualizavimas per bendros būtinybės iškėlimą tiek kiekvienam bendruomenės nariui atskirai, tiek visai organizacijai. Efektyvus ir tikslingas šių valdymo priemonių įgyvendinimas – didelis žingsnis formuojant bendrą organizacijų kultūrą.

Literatūra

1. Barner, R. (2008). The Dark Tower: Using Visual Metaphors to Facilitate Emotional Expression During Organizational Change // Journal of Organizational Change Management. Vol. 21, No. 1, p. 120–137. doi: 10.1108/09534810810847075.
2. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. – London: Psychology Press.
3. Bijlsma-Frankema, K. (2001). On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and I // Journal of European Industrial Training. Vol. 25, Issue 2, 3, 4, p. 192–207. doi: 10.1108/03090590110395807.
4. Breu, K., Benwell, M. (1999). Modelling Individual Transition in the Context of Organisational Transformation // Journal of Management Development. Vol. 18, No. 6, p. 496–520. doi: 10.1108/02621719910279590.
5. Bryson, J. (2003). Managing HRM Risk in a Merger // Employee Relations. Vol. 25, No. 1, p. 14–30. doi: 10.1108/01425450310453490.
6. Bryson, J. (2008). Dominant, Emergent, and Residual Culture: The Dynamics of Organizational Change // Journal of Organizational Change Management. Vol. 21, No. 6, p. 743–757. doi: 10.1108/09534810810915754.
7. Cooke, R. D. (2008). What HR Can to do Give Change a Chance // Human Resource Management International Digest. Vol. 16, No. 5, p. 3–4. doi: 10.1108/09670730810888401.
8. Eriksen, M. (2008). Leading Adaptive Organizational Change: Self-Reflexivity and Self-Transformation // Journal of Organizational Change Management. Vol. 21, No. 5, p. 622–640. doi: 10.1108/09534810810903252.
9. Frahm, J., Brown, K. (2007). First Steps: Linking Change Communication to Change Receptivity // Journal of Organizational Change Management. Vol. 20, No. 3, p. 370–387. doi: 10.1108/09534810710740191.
10. Fronda, Y., Moriceau, J. L. (2008). I Am Not Your Hero: Change Management and Culture Shocks in a Public Sector Corporation // Journal of Organizational Change Management. Vol. 21, No. 5, p. 589–609. doi: 10.1108/09534810810903234.
11. Garcia-Morales, W. J., Matias-Reche, F., Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance Depending on the Level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector // Journal of Organizational Change Management. Vol. 21, No. 2, p. 188–212. doi: 10.1108/09534810810856435.
12. Joseph, J. (2014). Managing Change After the Merger: The Value of Pre-Merger Ingroup Identities // Journal of Organizational Change Management. Vol. 27, No. 3, p. 430–448. doi: 10.1108/JOCM-10-2013-0184.

13. Lawlor, J. (2013). Employee Perspectives on the Post-integration Stage of a Micro-merger // Personnel Review. Vol. 42, No. 6, p. 704–723. doi: 10.1108/PR-06-2012-0096.
14. Lussier, R. N. (2008). Human Relations in Organizations. Applications and Skill Building. – McGraw-Hill Irwin.
15. Marginson, D. (2009). Value Systems as a Mechanism for Organizational Change // Journal of Accounting & Organizational Change. Vol. 5, No. 1, p. 7–34. doi: 10.1108/18325910910932197.
16. Marks, L. M. (2007). A Framework for Facilitating Adaptation to Organizational Transition // Journal of Organizational Change Management. Vol. 20, No. 5, p. 721–739. doi: 10.1108/09534810710779126.
17. McGreevy, M. (2003). Managing the Transition // Industrial and Commercial Training. Vol. 35, No. 6, p. 241–246. doi: 10.1108/00197850310493901.
18. McGreevy, M. (2008). Adaptive Change in an Evolving World of Work // Industrial and Commercial Training. Vol. 40, No. 7, p. 355–363. doi: 10.1108/00197850810912225.
19. Moffat, A., McLean, A. (2010). Merger as Conversation // Leadership & Organization Development Journal. Vol. 31, No. 6, p. 534–550. doi: 10.1108/01437731011070023.
20. Nguyen, H., Kleiner, B. H. (2003). The Effective Management of Mergers // Leadership & Organization Development Journal. Vol. 24, No. 8, p. 447–454. doi: 10.1108/01437730310505876.
21. Nikolaou, I., Vakola, M., Bourantas, D. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" a Merger // Personnel Review. Vol. 40, No. 6, p. 723–741. doi: 10.1108/00483481111169652.
22. Nortier, F. (1995). A New Angle on Coping with Change: Managing Transition! // Journal of Management Development. Vol. 14, No. 4, p. 32–46. doi: 10.1108/02621719510084185.
23. Parish, J. T., Cadwallader, S., Bush, P. (2008). Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment To Organizational Change // Journal of Organizational Change Management. Vol. 21, No. 1, p. 32–52. doi: 10.1108/09534810810847020.
24. Post, J. E., Altman, B. W. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities // Journal of Organizational Change Management. Vol. 7, No. 4, p. 64–81. doi: 10.1108/09534819410061388.
25. Riad, S. (2007). Of Mergers and Cultures: What Happened to Shared Values and Joint Assumptions? // Journal of Organizational Change Management. Vol. 20, No. 1, p. 26–43. doi: 10.1108/09534810710715261.
26. Robbins, S. P. (2000). Managing Today! – New Jersey: Upper Saddle River.
27. Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). Įmonės krizių vadyba. – Kaunas: Technologija.
28. Schabracq, M. (2007). Changing Organizational Culture. The Change Agent's Guidebook. – J. Wiley & Sons, Ltd.
29. Schraeder, M., Self, D. R. (2003). Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective // Management Decision. Vol. 41, No. 5, p. 511–522. doi: 10.1108/00251740310479359.
30. Self, M., Schraeder, D. R. (2009). Enhancing the Success of Organizational Change: Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance // Leadership & Organization Development Journal. Vol. 30, No. 2, p. 167–182. doi: 10.1108/01437730910935765.
31. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. – Vilnius: Technika.
32. Stanleigh, M. (2008). Effecting Successful Change Management Initiatives // Industrial and Commercial Training. Vol. 40, No. 1, p. 34–37. doi: 10.1108/00197850810841620.
33. Valle, S. A. M. (2002). The Phenomenon of Organizational Evolution: A Model for Analysis // The Leadership & Organization Development Journal. Vol. 23, No. 4, p. 215–227. doi: 10.1108/ 01437730210429089.
34. Walker, H. J., Armenakis, A. A., Bernerth, J. B. (2007). Factors Influencing Organizational Change Efforts // Journal of Organizational Change Management. Vol. 20, No. 6, p. 761–773. doi: 10.1108/09534810710831000.
35. Weber, Y., Tarba, S. Y. (2012). Mergers and Acquisitions Process: The Use of Corporate Culture Analysis // Cross Cultural Management. Vol. 19, No. 3, p. 288–303. doi: 10.1108/13527601211247053.

Straipsnis įteiktas 2017 03 02
Parengtas publikuoti 2017 05 30

Inga STRAVINSKIENĖ

MANAGING EMPLOYEES' ADAPTATION IN MERGERS: THEORETICAL ISSUES

Summary

The topic of change management has been very often and widely analysed in the late decade. Changes taking place in organisations and their management have been relatively common subjects of research over the past decades too. According to M. McGreevy (2008), organizational change in various scientific sources is classified differently, for example, it can be divided into planned and unexpected, as well as revolutionary and evolutionary, rational and chaotic, continuous and episodic, etc. H. J. Walker, A. A. Armenakis and J. B. Bernerth (2007) distinguish between the episodic and permanent change of the organization. The latter authors stress that episodic change is not frequent and usually deliberate. If the passing change usually includes changes taking place within the organizational structure and management, transition is seen as constantly ongoing and evolving. From the individual point of view, change is an external process that takes place so that to change something. Changes may be structural, economic, technological, etc. Transition is treated as individuals' transition from one state to another. According to M. L. Marks (2007), organizational transitions are difficult events to manage. The article reasons the aspect of change and transition in the post-merger context.

Many authors have analysed the existing high level of mergers and acquisitions (Schraeder, Self, 2003; Bryson, 2003; Stanleigh, 2008) as well as their high failure rate. Different researchers point out two thirds of organisations, which had been merged and experienced failures. Therefore, it allows addressing the research problem as follows: the manner in which most transitions are implemented disregards the natural process of human adaptation. As a result, mismanaged transitions tend to have negative consequences for organisations. Most change initiatives fail because the management do not engage employees in the process towards change and do not allow sufficient time for changes to set. In this paper, the process of employees' adaptation and its management is analysed proposing a model of human adaptation process. M. L. Marks (2007) suggests a framework for facilitating adaptation to organizational transition (four elements: empathy, energy, engagement, enforcement). The main findings of this paper show that it is important to implement change in a series of phases that could engage employees so that to allow sufficient time for each phase to become institutionalized within the organization. It is very important to manage adaptation to organisational change, to empower and motivate employees towards changes. Transitions are difficult events for organizational leaders to manage. The author discusses psychological and behavioural responses of organisation staff towards the post-merger and introduces transition phases of the employees. There are also highlighted specific features of staff adaptation management in the merged organisations.