



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo diegimas hierarchinių struktūrų organizacijose Lietuvoje

Baigiamasis magistro projektas

Kamilė Savickaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo diegimas hierarchinių struktūrų organizacijose Lietuvoje

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Kamilė Savickaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė

Vadovė

Doc. Ineta Žičkutė-Daugelavičienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kamilė Savickaitė

Saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo diegimas hierarchinių struktūrų organizacijose Lietuvoje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Kamilė Savickaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Savickaitė, Kamilė. Saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo diegimas hierarchinių struktūrų organizacijose Lietuvoje. Magistro baigiamasis projektas vadovė doc. dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: saviorganizacija, saviorganizacija grindžiamas valdymas, valdymo modelio transformacija, saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimas.

Kaunas, 2024. 97 p.

Santrauka

Vykstantys pokyčiai rinkoje, kintantys darbuotojų poreikiai, vis stiprėjantis autonomiškumo ir savarankiškumo siekis, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai, iškelia organizacijų valdymo proceso svarbą ir verčia ieškoti naujų valdymo modelių, kurie atlieptų kylančius poreikius ir kintančias sąlygas. Saviorganizacija grindžiamas valdymo modelis tampa vis patrauklesnis ir aktualesnis šiandieninėse organizacijose, kuriose vis dažniau kyla nenumatyti trigeriai ir aplinkos pasikeitimai, skatinantys organizacijų valdymo transformaciją. Organizacijose vyraujantys hierarchinės struktūros ir valdymo metodai tampa nepakankamai efektyvūs ir nebeatliepia poreikių, todėl organizacijos siekdamos išlikti konkurencingomis rinkoje, pradeda transformacijos procesus. Saviorganizacija grindžiamas valdymas sudaro sąlygas decentralizuotam ir dinamiškam organizacijos valdymui, kur įsigali darbuotojai, atveriamas jų kūrybiškumas, atsakomybė, sudaromos sąlygos atsakomybės prisiėmimui, iniciatyvoms ir bendradarbiavimui, taip pat skatinama priimti kylančius trigerius, neigiamas patirtis, reflektuoti ir mokytis iš jų, išnaudojant tai augimui. Nors pastebimas vis didesnis saviorganizacijos temos nagrinėjimas, tyrimuose atskleidžiami fragmentiški saviorganizuojančio valdymo aspektai. Todėl šio **darbo tikslas yra** pagrįsti saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo konceptualų modelį hierarchinių struktūrų organizacijose Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti saviorganizacijos principais grindžiamų organizacijų valdymo problematiką;
2. išanalizuoti saviorganizacijos sampratą ir diegimo principus;
3. nustatyti etapus ir sėkmės veiksnius saviorganizacija grindžiamo valdymo modelio diegimui organizacijose;
4. parengti saviorganizacijos principais grįsto valdymo diegimo Lietuvos hierarchinėse organizacijose tyrimo metodologiją;
5. atlikti saviorganizacijos principais paremto valdymo diegimo Lietuvos hierarchinėse organizacijose empirinę analizę ir pateikti rekomendacijas.

Darbo objektas: saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimas hierarchinių struktūrų organizacijose.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, fenomenologinis tyrimas, ekspertiniai interviu, atliekama kokybinė – teminė tyrimo empirinė analizė.

Atliktas empirinis tyrimas iš dalies patvirtino sudarytą saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos konceptualų modelį ir patvirtino, kad diegimas hierarchinių struktūrų organizacijose vyksta trimis etapais – aktyvaus koordinavimo (1), koordinuotos saviorganizacijos (2) ir

saviorganizacijos (3). Tyrime pasitvirtino ir išryškėjo naujos šių etapų charakteristikos ir būtinos veiklos, kurios veda organizaciją į saviorganizuojantį valdymą. Būtina išskirti, jog išryškėjo transformacijos eiga ir kiekvieno etapo veiklos organizacijoje. Transformacija vyksta individualiame, komandos ir visos organizacijos lygmenyje vienu metu, etapams paeiliui einant iki pilnos saviorganizacijos. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, transformacijos procese išlieka svarbus vadovas ir jo vaidmuo, kuris keičiasi ir adaptuojasi kartu su valdymo modeliu. Prieš transformaciją yra būtinas pasirengimas – akcininkų ir visų organizacijos narių, o tam reikalingas patyręs ir kvalifikuotas fasilitatorius. Saviorganizacija grindžiama valdymo diegimo metu svarbu užtikrinti pasirengimą, atvirą komunikaciją, įvesti radikalų atvirumą ir skaidrumą, skatinti sąveikas, komunikaciją ir įgalinti darbuotojus, jų veiklą ir iniciatyvas. Patvirtinta, jog transformacijos metu diegiama decentralizuota ir tinklinė struktūra, kurioje puoselėjamos vienodos vertybės, išlaikomas pasitikėjimas bei prisiimama atsakomybė. Saviorganizacijos ilgalaikiam veikimui ir funkcionavimui organizacijoje yra būtinas nuoseklus sistemos palaikymas, organizacijos narių mokymas ir priminimas.

Pagrindinės rekomendacijos apima tinkamą pasirengimą, organizacijos brandos, sąmoningumo ir pasirengimo pokyčiams įvertinimą. Kadangi valdymo modelio transformacija ir radikalūs pokyčiai gali sukelti riziką organizacijos veiklai. Rekomenduojama pasirinkti tinkamą fasilitatorių, kuris padės pasirengti, įdiegti ir palaikyti saviorganizaciją grindžiamą valdymą organizacijoje.

Savickaitė, Kamilė. Implementing Self-Organisation-Based Management in Hierarchical Organisations in Lithuania. Master's Final Degree Project supervisor Assoc. Prof. Jolita Čeičytė-Pranskūnė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: self-organisation, self-organisation-based management, transformation of the management model, implementation of self-organisation-based management.

Kaunas, 2024. 97 p.

Summary

Market changes, changing needs of employees, the growing desire for autonomy and independence, economic and technological change, all highlight the importance of the management process in organisations and make it necessary to find new management models that respond to emerging needs and changing conditions. The self-organisation-based management model is becoming increasingly attractive and relevant in today's organisations, where unforeseen triggers and environmental changes are becoming more frequent and driving the transformation of organisational management. As the hierarchical structures and management approaches prevailing in organisations are becoming inefficient and no longer responsive, organisations are embarking on transformation processes in order to remain competitive in the market. Self-organisation allows for decentralised and dynamic management of the organisation by empowering employees, opening their creativity and responsibility, fostering ownership, initiative and collaboration, and enabling them to accept, reflect on and learn from triggers and negative experiences and use them for growth. While there is a growing focus on self-organisation, research reveals fragmented aspects of self-organising governance. Therefore, the aim of this paper is to justify a conceptual model for the implementation of self-organising management in hierarchical organisations in Lithuania.

Objectives:

1. to reveal the problems of managing organisations based on self-organisation principles;
2. to analyse the concept and principles of self-organisation;
3. to identify the stages and success factors for the implementation of a self-organising management model in organisations;
4. to develop a research methodology for the implementation of self-organisation-based management in Lithuanian hierarchical organisations;
5. to carry out an empirical analysis of the implementation of self-organisation-based management in Lithuanian hierarchical organisations and make recommendations.

The **object** of the paper: implementation of self-organisation-based management in hierarchical organisations in Lithuania.

Research methods: scientific literature analysis, phenomenological research, expert interviews, qualitative - thematic empirical analysis of the research.

The empirical study partially confirmed the conceptual model of self-organisation-based management transformation and confirmed that the implementation of hierarchical structures in organisations takes place in three phases: active coordination (1), coordinated self-organisation (2) and self-organisation

(3). The study confirmed and highlighted the new characteristics of these phases and the necessary activities that lead an organisation to self-organising management. It is necessary to highlight the transformation process and the activities of each stage in the organisation. The transformation takes place simultaneously at individual, team and organisational level, with successive stages leading to full self-organisation. According to the empirical study, the role of the leader remains important in the transformation process and changes and adapts with the management model. Preparation - by shareholders and all members of the organisation – is necessary before transformation and requires an experienced and qualified facilitator. During the implementation of self-organised governance, it is important to ensure preparedness, open communication, introduce radical openness and transparency, promote interactions, communication and empower employees, their activities and initiatives. It has been confirmed that the transformation is introducing a decentralised and networked structure, with shared values, trust and accountability. Consistent system support, training and reminders to the members of the organisation are essential for the long-term operation and functioning of self-organisation within the organisation.

Key recommendations include adequate preparation, assessment of the organisation's maturity, awareness and readiness for change. As transformation and radical changes in the governance model can put the organisation at risk. It is recommended to select the right facilitator to help prepare, implement and sustain self-directed management in the organisation.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Saviorganizacija grindžiamo valdymo organizacijose situacijos analizė	13
1.1. Organizacijų valdymo pokyčius skatinantys veiksniai.....	13
1.2. Pokyčio vadyba ir įtaka organizacijų valdymo pokyčiams	14
1.3. Hierarchinės struktūros įmonės valdymo transformacijos poreikis	18
2. Saviorganizacijos grindžiamo valdymo raiška ir teorinė analizė	21
2.1. Įmonių valdymo samprata ir dimensijos	21
2.2. Saviorganizacija grindžiamo valdymo samprata.....	22
2.3. Kompleksinių adaptyvių sistemų ir saviorganizacijos sąsaja.....	24
2.4. Saviorganizacijos ir savireguliacijos sąryšis	26
2.5. Saviorganizacijos požymiai.....	27
2.6. Saviorganizacijos atraktoriai	28
2.7. Agentai ir jų tinklo sąveika.....	29
2.8. Saviorganizacija individualiame, komandos bei organizacijos lygmenyse	30
2.9. Saviorganizacijos įveiklinimo etapai.....	33
2.10. Įmonių valdymo ir saviorganizacijos sintezė	34
2.11. Pokyčių valdymas įmonėse	36
2.11.1. Transformacinė lyderystė pokyčių valdyme	38
2.12. Saviorganizacijos diegimo principai hierarchinės struktūros organizacijoje	39
3. Saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo diegimo analizės metodologija	48
3.1. Tyrimo metodai ir jų pagrindimas	48
4. Saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo diegimo ir transformacijos etapų empirinė analizė.....	54
4.1. Empirinio tyrimo dalyviai	54
4.2. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos empirinė analizė.....	55
4.2.1. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformaciją skatinantys veiksniai.....	55
4.2.2. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapai.....	58
4.3. Saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo organizacijos lygmenyse empirinė analizė...	63
4.3.1. Saviorganizacijos diegimas MIKRO lygmenyje	64
4.3.2. Saviorganizacijos diegimas MEZO lygmenyje	67
4.3.3. Saviorganizacijos diegimas MAKRO lygmenyje	70
4.4. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos barjerų įveikimo būdų Lietuvoje empirinė analizė.....	77
4.5. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	80
Išvados	85
Literatūros sąrašas	88
Informacijos šaltinių sąrašas	96
Priedai.....	97
1 priedas. Instrumentarijus ir jo pagrindimas	97

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Saviorganizacijos sąvokos apibrėžimai.....	23
2 lentelė. Skirtumai ir panašumai tarp saviorganizacijos ir savireguliacijos (sudaryta autorės remiantis Grumadaitė, 2018).....	26
3 lentelė. Įmonės valdymo pokyčių kryptys (sudaryta autorės remiantis Zaczyk, 2023).....	40
4 lentelė. Saviorganizacijos raiškos skirtinguose lygmenyse vertinimo kriterijai	42
5 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo formavimo etapų charakteristikos.	43
6 lentelė. Empirinio tyrimo dalyviai ir jų charakteristikos	54
7 lentelė. Saviorganizacija grindžiamą valdymą skatinantys veiksniai	55
8 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapas – aktyvus koordinavimas	59
9 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapas – koordinuota saviorganizacija	61
10 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapas – saviorganizacija	62
11 lentelė. Saviorganizacijos charakteristikos mikro lygmenyje.....	64
12 lentelė. Saviorganizacijos charakteristikos MEZO lygmenyje	67
13 lentelė. Saviorganizacijos charakteristikos MAKRO lygmenyje.....	70
14 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos barjerai	77
15 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos barjerų įveikimo būdai	78

Paveikslų sąrašas

1 pav. „Iš viršaus į apačią“ pokyčių įgyvendinimo valdymas (parengta autorės remiantis CEB Corporate Leadership Council, 2016)	16
2 pav. Priežastys darbuotojų priešinimuisi pokyčiams (sudaryta autorės remiantis Ruff, 2023)	16
3 pav. Pokyčių valdymo „iš viršaus į apačią“ ir „atviro kodo“ metodų sistemos ir skirtumai (sudaryta autorės remiantis Gartner, 2022)	17
4 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo struktūra individualiame, komandos, organizacijos lygmenyse (sudaryta autorės remiantis Vregelaar, 2017).	31
5 pav. Pokyčio valdymo veiksniai (sudaryta remiantis Helmold, 2023).	37
6 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos konceptualus modelis	46
7 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapai.....	58
8 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo lygmenys ir jų charakteristikos.....	63
9 pav. Validuotas saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos konceptualus modelis....	82
10 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapai ir jų veiklos.....	83

Ivadas

Darbo aktualumas. Vykstantys pokyčiai rinkoje, tokie kaip tūkstantmečio kartos siekis dirbti prasmingose darbovietėse, autonomiškumo poreikis, sparti technologijų kaita ir poreikis greitai reaguoti į kintančias sąlygas, iškelia valdymo proceso svarbą, todėl saviorganizacija grindžiamas įmonių valdymas tampa vis aktualesnis ir svarbesnis aspektas. Aplinkos pasikeitimai ir kylantys trigeriai skatina pokyčius ir nepusiausvyrą organizacijose (Carapiet & Harris, 2007; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Dėl sparčių ekonominių ir technologinių pokyčių, darbuotojų poreikių, organizacijoms kyla iššūkis įmonėms tapti lankstesnėms ir transformuotis pagal naujus valdymo modelius. Tradicinės hierarchinės struktūros ir valdymo metodai, tampa nepakankamai efektyvūs organizacijoms, kurios siekia išlikti konkurencingos rinkoje. Pasak Shir'as ir Ryff (2022), saviorganizacija grindžiamas įmonės valdymas nurodo dinamišką, decentralizuotą ir demokratišką požiūrį, kuriame dėmesys skiriamas darbuotojų įgalinimui ir įtraukimui į procesus, autonomiškumui, atsakomybei, kūrybiškumui ir bendradarbiavimui. Saviorganizacija leidžia organizacijoms greičiau prisitaikyti prie pokyčių, technologijų ir kitų iššūkių, kuriuos kelia sparčiai kintanti aplinka (Buck & Endenburg, 2012; De Wolf & Holvoet, 2004; Kopina, 2019). Saviorganizacijos principais grįstas organizacijų valdymas geba priimti trigerius, neigiamas patirtis ir grįžtamąjį ryšį, kaip galimybę mokytis bei išnaudoti tai įmonės augimui ir klestėjimui, atliepian vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių poreikius bei grįžtamąjį ryšį.

Nepriklausomai nuo organizacijų dydžio ar pramonės sektoriaus, įmonėms yra ypatingai svarbu greitai reaguoti į vykstančius pokyčius rinkoje, prisitaikyti prie naujų darbuotojų bei vartotojų lūkesčių ir technologinių iššūkių. Pertvarkyti organizacijų verslo modelius, valdymo struktūras ir pakeisti valdymo grandines, ypatingai privertė pasaulį sukurtą pandemijos metai (Fahndrich, 2023). Viena pagrindinių evoliucijos priežasčių yra besikeičiantys darbuotojų poreikiai. Rinkoje veikiančios hierarchinės organizacinės struktūros įmonės vis dažniau netenka jaunos, šiuolaikinės darbo jėgos, kadangi ji vis labiau vertina autonomiškumą, organizacijų mikroklimato kokybę, darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Panday & Bhagat, 2018; Bouwmeester, Atkinson, Noury & Ruotsalainen, 2021). Šių dienų darbo jėga, kuriai vis didesnę įtaką daro auganti tūkstantmečio karta, rodo, kad vis labiau vertinamas darbuotojų įgalinimas, didžiausias polinkis į lanksčias, autonomiškas darbovietes, kuriose galimos asmeninio bei profesinio augimo galimybės, sprendimų priėmimo laisvė įvairiuose įmonės lygmenyse (Chopra & Bhilare, 2020; Hubbart, 2022). Atsižvelgiant į kintančius poreikius, organizacijos vis didesnę dėmesį skiria darbuotojų gerovės kūrimui, jų įtraukimo didinimui, mikroklimato gerinimui, įgalinimo ir laisvės suteikimui, skatinant darbuotojų lyderystę skirtinguose įmonės lygmenyse bei kitų esminių įmonės veiksnių gerinimui. Saviorganizacija grįstas valdymas sukuria palankią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įpareigoti bendradarbiauti ir prisidėti prie įmonės sėkmės ir efektyvumo didinimo. Svarbu išskirti, kad lankstesnis, adaptyvesnis bei novatoriškesnis organizacijų valdymas kyla ne tik dėl besikeičiančio aplinkos strateginio imperatyvo. Vis didesnę reikšmę turi greita reakcija ir gebėjimas atitinkamai reaguoti į rinkos pokyčius neapibrėžtoje aplinkoje – šiomis savybėmis pasižymi, jas užtikrina ir efektyviai taiko lanksčios ir saviorganizuojančios valdymo struktūros (Attar & Abdul, 2020; Anning-Dorson & Nyamekve, 2020). Autoriai Anning-Dorson'as ir Nyamekve'as (2020) pabrėžia, kad įmonės siekdamos išlaikyti aukštą konkurencingumą, privalo domėtis ir diegti naujoves, puoselėti gebėjimo greitai reaguoti kultūrą. Vis daugiau autorių, verslo lyderių bei mokslininkų sutaria dėl lankstesnės ir novatoriškesnės įmonės valdymo būtinybės. Pasak Li'is, Wu'as, Cao'as ir Wang'as (2021), saviorganizuojantis įmonių valdymas sudaro galimybes ilgojoje perspektyvoje išlaikyti konkurencinį pranašumą, įgalinti

darbuotojus bei pasitelkti įmonių darbuotojų kūrybiškumą, kylantį iš decentralizuoto valdymo, autonomiškų sąlygų ir sudaromos laisvės lyderystei. Besikeičianti verslo aplinkos dinamika, darbuotojų poreikiai, technologinės naujovės ir kiti veiksniai sudaro prielaidas nagrinėti saviorganizacijos koncepciją įmonių valdymo procesuose, kaip galimą atsaką į verslo valdymo procesuose kylančius iššūkius.

Saviorganizacija grindžiamas valdymas nagrinėtas fragmentiškai. Analizuojant literatūrą pastebėta, jog yra atlikta įvairių skirtingų tyrimų susijusių su saviorganizacija. Autoriai Mutebi'is, Ntayi'is, Muhwezi'is ir Munene'is (2020) nagrinėjo saviorganizacijos diegimą humanitarinių organizacijų kontekste, Schulze'as ir Pinkow'as (2020) analizavo lyderystės aspektą dinamiškoje, saviorganizuojančioje aplinkoje, ištyrė lyderių vaidmenis kompleksinėse sistemose. Grumadaitė (2018) nagrinėjo ir tyrė saviorganizacija grindžiamų industrinių sistemų formavimąsi ir jų įgalinimą. Autoriai Zamani'is, Shayan'as ir Hassanzadeh'as (2023) saviorganizaciją tyrė piliečių įtraukimo į miestų valdymą kontekstu, Carapiet ir Harris'as (2007) nagrinėjo saviorganizacija grindžiamos struktūros agentų tarpusavio bendravimą, jį sąlygojančius veiksnius, identifikavo aukšto pasitikėjimo laipsnio ir atviro bendravimo svarbą. Iš to galima matyti, jog literatūroje randama skirtingų pavienių tyrimų skirtingose potėmėse, todėl pastebimas jų fragmentiškumas ir nepakankamas išsamumas. Specifinių fragmentų tyrimai atveria ištirtumo ir pagrįstumo trūkumą, o tyrimų trūkumas veda prie poreikio nagrinėti ir tirti saviorganizacija grindžiamą valdymą.

Problema. Pastaraisiais metais dėl nestabilios situacijos pasaulyje, greit besikeičiančių sąlygų ir kintančių poreikių verslo sektorius susidūrė su dideliais iššūkiais. Siekiant efektyviai veikti ir prisitaikyti bei išlikti konkurencingoms, organizacijoms svarbu adaptuotis ir keisti valdymo struktūrą (Shir & Ryff, 2022). Analizuojant literatūrą matyti, kad saviorganizacijos terminas žinomas seniai, tačiau šis fenomenas yra naujas ir mažai nagrinėtas. Nors pastebimas susidomėjimas saviorganizacija grindžiamu valdymu, yra matomas mokslinės literatūros ir praktinių pavydžių trūkumas, kur būtų nagrinėjama saviorganizacija ir įmonės valdymo transformacija (Anzola, Barbrook-Johnson & Cano, 2017). Gilinantis į saviorganizacijos diegimą svarbu įvertinti, kad rinkoje veikiančiose organizacijose vis dar vyrauja hierarchinės valdymo struktūros. Įtaką valdymo modelio transformacijai turi organizacijų kultūrinė aplinka, puoselėjamos vertybės, požiūris į darbuotojus, jų įgalinimas bei naujovių diegimas (Anzola et al., 2017; De Wolf & Holvoet, 2004). Naujai populiarėjantis saviorganizacija grindžiamas įmonių valdymas gali padėti įmonėms transformuoti valdymo struktūrą, tapti lankstesniems, efektyviau prisitaikyti bei atliepti sparčiai kintančias rinkos sąlygas (Di Marzo Serugendo et al., 2003). Todėl keliamas probleminis klausimas, kaip įmonėms sėkmingai pereiti prie saviorganizacijos principais grindžiamos organizacijos valdymo?

Darbo tikslas. Pagrįsti saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo konceptualų modelį hierarchinių struktūrų organizacijose Lietuvoje.

Darbo objektas. Saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimas hierarchinių struktūrų organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti saviorganizacijos principais grindžiamų organizacijų valdymo problematiką;
2. išanalizuoti saviorganizacijos sampratą ir diegimo principus;

3. nustatyti etapus ir sėkmės veiksnius saviorganizacija grindžiamo valdymo modelio diegimui organizacijose;
4. parengti saviorganizacijos principais grįsto valdymo diegimo Lietuvos hierarchinėse organizacijose tyrimo metodologiją;
5. atlikti saviorganizacijos principais paremtą valdymo diegimo Lietuvos hierarchinėse organizacijose empirinę analizę ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Teorinės analizės dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė. Tyrimui pasirinkta atlikti fenomenologinį tyrimą, parengiami ir atliekami ekspertiniai interviu, atliekama kokybinė – teminė tyrimo empirinė analizė.

1. Saviorganizacija grindžiamo valdymo organizacijose situacijos analizė

Nuolatos besikeičiančioje verslo aplinkoje, organizacijų valdymas ir struktūrų metamorfozės tampa aktuali nagrinėjimo objektu. Šiandieninėje verslo rinkoje pastebimos reikšmingos permainos, kurioms įtaką daro kintantys darbuotojų poreikiai bei organizacinės struktūros. Sparčios globalizacijos ir technologijų pažangos eroje vis dažiau organizacijose kyla poreikis lankstesniems bei novatoriškesniems valdymo modeliams, siekiant išlaikyti aukštą konkurencingumo laipsnį rinkoje. Rinkoje vis dažniau kyla dvejonės dėl tradicinių verslo valdymo paradigmu, kuriose vyrauja hierarchinės struktūros, „iš viršaus į apačią“ valdymas, jų tinkamumu ir veiksmingumu šiandieninėje rinkoje (Yeadon-Lee, 2011). Be to, dėl sparčių technologinių inovacijų, skaitmeninės ekonomikos augimo ir augančių rinkų, tarpusavio ryšiai sukūrė sudėtingą ir dinamišką verslo aplinką. Šie veiksniai daro didelę įtaką tradicinėms hierarchinėms ir nelanksčioms organizacijų valdymo struktūroms, mažina jų efektyvumą bei veiksmingumą. Autoriai Ferreira'as, Coelho'as ir Mountinho'as (2020) pastebi, jog dinaminiai gebėjimai, gebėjimas adaptuotis ir prisitaikyti, gebėjimas konfigūruoti vidines ir išorines kompetencijas, tampa vis svarbesni organizacijoms, kuomet siekiama konkurencinio pranašumo. Todėl ypatingai svarbu identifikuoti veiksniai, kurie skatina pokyčius organizacijose, įvertinti pokyčių poreikį ir jų įtaką organizacijos valdymo pasikeitimams.

1.1. Organizacijų valdymo pokyčius skatinantys veiksniai

Organizacijų valdymo pokyčiai, perėjimas nuo tradicinio hierarchinio valdymo prie saviorganizuojančio valdymo, organizacijose kyla ne dėl rinkoje savavališkai vyraujančios tendencijos, tačiau dėl įvairių veiksnių – tai ekonominių, technologinių bei socialinių veiksnių pasikeitimų (Helmold, 2023). Šie veiksniai ne tik kelia iššūkius, bet keičia ir verslo procesus bei struktūras.

Ekonominiai veiksniai. Skirtingi esminiai pokyčiai vykstantys pasaulio ekonomikoje didina rinkos nepastovumą, augina konkurenciją bei globalizaciją. Šiandieninėje ekonominėje rinkoje veikiančios įmonės, susiduria su staigiais ekonominių ciklų pokyčiais, kurie smogia greitai ir yra nenuspėjamai (Guyot, 2017; MYSAN Management Consulting, 2023). Taigi, dėl pokyčių pasaulio ekonomikoje, būdingas rinkos nepastovumas ir intensyvėjanti konkurencija (Ram, 2023). Tradicinėse hierarchinėse struktūrose, kuriose vyrauja ilgesni darbo ir sprendimų priėmimo procesai, organizacijoms sunku priimti greitus sprendimus, reaguoti ir atliepti sparčius ekonominius pokyčius. Siekiant išlaikyti konkurencingumą, organizacijoms būtina adaptuotis, tapti lankstesnėmis ir operatyvesnėmis. Remiantis tuo, saviorganizacija grindžiamas valdymas yra įgalus sparčiai reaguoti, kadangi gali decentralizuotai priimti sprendimus. Šioje struktūroje galimybė veiksmingai ir greitai reaguoti, iškelia tradicinių struktūrų ribotumą prisitaikant prie sparčiai kintančių ekonominių sąlygų ir situacijos. Taigi, tai skatina nagrinėti saviorganizaciją, kaip priemonę, kuri gali padėti organizacijoms adaptuotis, didinti judrumą ir atsparumą bei atliepti kintančias rinkos sąlygas (Hahn & Nykvist, 2017).

Technologinė pažanga. Skaitmeninė revoliucija ypatingai pakeitė organizacijų procesus ir veiklą. Technologinės inovacijos, tokios kaip dirbtinis intelektas, didžiųjų duomenų analizė ir kiti, sudarė galimybes organizacijoms veikti decentralizuotai, kai galima lanksčiau organizuoti veiklą ir procesus. Taip pat organizacijoms atvėrė prieigą prie didelių duomenų klodų (McAfee, Brynjolfsson, Davenport, Patil & Barton, 2012). Skaitmeninių priemonių ir platformų diegimas sudarė sąlygas esamuoju laiku dirbti skirtingose vietose, nuolatos komunikuojant, dalijantis informacija. Taip pat tai

sukūrė sąlygas sudaryti palankią aplinką, kuomet galimas decentralizuotas sprendimų priėmimas. Skaitmeninių pokyčių dėka, yra užtikrinamas greitas informacijos srauto perdavimas, nenutrūkstamos bendravimo ir bendradarbiavimo priemonės bei įrankiai. Technologiniai pokyčiai sudaro sąlygas įgalinti saviorganizaciją, paskirstyti atsakomybes ir procesus bei veikti autonomiškumo principais (Pansera & Fressoli, 2021; van Lier, 2018).

Socialinės ir kultūrinės tendencijos. Pastaraisiais metais, vis didesnis dėmesys skiriamas darbo mikroklimato, aplinkos ir kultūros puoselėjimui. Ypatingai pastebimi darbuotojų vertybiniai pokyčiai, didelis dėmesys savarankiškumui, darbo tikslumui bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (Panday & Bhagat, 2018). Pasak Bouwmeester'io ir kitų (2021), darbuotojai darbo rinkoje ieško ne tik darbo, kuriame siūlomas finansinis atlygis. Darbuotojai pirmenybę teikia darbo vietoms ir darbdaviams, kurie vertina autonomiškumą, suteikia galimybes augti ir tobulėti profesinėje srityje. Ypatingas dėmesys skiriamas ir vertybių atitikimui bei puoselėjimui. Kultūrinis požiūris ir vertybės yra kertiniai elementai, kurie daro įtaką darbo rinkoje, lemia darbuotojų požiūrį. Šie pokyčiai darbo rinkoje daro įtaką organizacijų valdymo struktūroms, siekiant išlaikyti ir pritraukti naujus talentus į organizacijas.

Inovacijos ir konkurencinis pranašumas. Šiandieninėje darbo aplinkoje, inovacijos yra būtinybė, siekiant išlikti ir augti (Pansera & Fressoli, 2021). Vyraujančiomis verslo sąlygomis, konkurencinis pranašumas ir inovacijos yra kertiniai veiksniai vystymuisi. Tradicinėse organizacijų valdymo sistemose dėl vyraujančios centralizuotos kontrolės ir sprendimų priėmimo, sudaromos nelanksčios sąlygos, dėl kurių yra neįmanomas greitas reagavimas ir reakcija, taip pat slopinamos idėjos ir kūrybiškumas (Dodor & Akolgo, 2022). Saviorganizacija grindžiamos struktūros, atvirkščiai nei tradicinės, kuria laisvą idėjų, sprendimų priėmimo, kūrybiškumo aplinką, kurioje skatinama įgyvendinti ir testuoti naujas idėjas. Įvairių perspektyvų bandymas, skirtinga patirtis, leidžia rasti naujus kūrybiškus sprendimus. Tai lemia organizacijos inovatoriškumą bei atsparumą, kurie ypač svarbūs sparčiai kintančioje situacijoje.

Remiantis ekonominiais, technologiniais, socialiniais, kultūriniais, inovacijų ir konkurenciniais valdymo pokyčius skatinančiais veiksniais, galima teigti, jog tai skatina transformuoti hierarchinį valdymą, pereiti prie saviorganizacijos. Valdymo pokyčiai yra atsakas besikeičiančioms rinkos sąlygoms bei poslinkis organizacijų prisitaikymui, kai siekiama efektyviai veikti, didinti darbuotojų įsitraukimą sudėtingoje bei nenuspėjamoje verslo aplinkoje.

1.2. Pokyčio vadyba ir įtaka organizacijų valdymo pokyčiams

Analizuojant vyraujančią verslo aplinką, galima matyti, jog ji pasižymi intensyviu pokyčių tempu, kuriam įtaką daro įvairūs veiksniai – technologinė pažanga, kintantys vartotojų poreikiai, globalizacija bei kritiniai, nenumatyti įvykiai, prie kurių galima priskirti Covid-19 pandemiją ir karo veiksmus kaimyninėse šalyse. Dėl galimų įvairių pokyčių, organizacijos siekdamos išlikti konkurencingos ir aktualios, privalo keistis ir prisitaikyti prie kintančios situacijos.

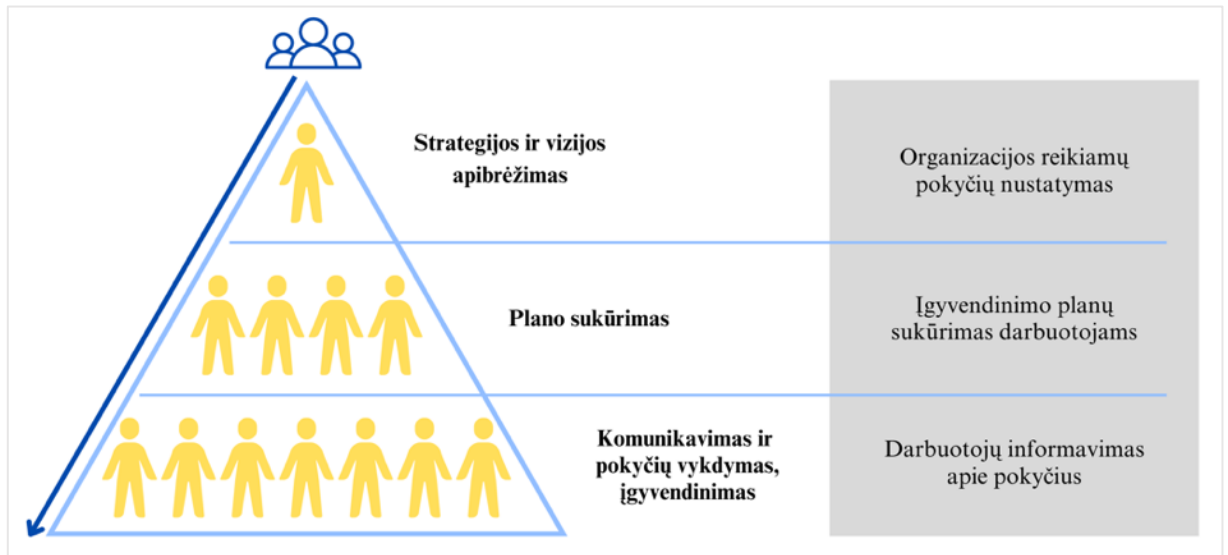
Tai patvirtinti gali organizacijų pokyčių valdymo statistika, kuria remiantis matomos įžvalgos, kaip organizacijos gali efektyviai minimizuojant rizikas, adaptuotis ir įveikti pokyčių iššūkius. Remiantis Ruff'us (2023) paskelbta ataskaita „40+ Organizacijų pokyčių valdymo statistika 2024 m.“ (angl. „40+ Organisational Change Management Statistics for 2024“), išskiriamos pagrindinės 6 tyrimų

sritis, į kurias organizacijos turėtų orientuotis ir analizuoti jų išvalgas, siekiant efektyviai bei sėkmingai įveikti pokyčius:

- pokyčių sėkmės ir nesėkmės rodikliai;
- lyderystė ir atsakomybė pokyčių planavime;
- darbuotojų patirtis ir pasipriešinimas pokyčiams;
- pokyčių komunikacija ir veiksmingumas;
- darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių;
- organizacijos aktualumas ir pokyčių suderinamumas.

Pasak Ruff'us (2023), pokyčiai ne visuomet yra reikalingi organizacijoms ar sėkmingai įvykdomi. Pastebima, kad net 70 proc. pokyčių iniciatyvų žlunga, o vos trečdalis pokyčių iniciatyvų atitinka organizacijos išskeltus ir norimus pasiekti tikslus. Be to, net 50 proc. organizacijų vadovų, įvykus pokyčiams nežino, ar šie pokyčiai buvo sėkmingi ir turėjo teigiamą įtaką organizacijai (Ruff, 2023). Tai pabrėžia, kad vykdant pokyčius organizacijų valdyje reikia įvertinti pokyčių poreikį, būtinumą, pritaikyti pagal esamą situaciją, įvertinti galimas rizikas ir pokyčių pasekmes. Dėl šių priežasčių, vykdant pokyčius organizacijų veikloje ir struktūroje yra neatsiejamai svarbu analizuoti ir įvertinti lyderystę organizacijose. Lyderystė yra varomoji pokyčių iniciavimo jėga, todėl ypatingai svarbu vadovaujantis, lyderiaujantis organizacijos asmuo, jo efektyvus darbas. Pagal CEB Corporate Leadership Council (2016), 62 proc. organizacijų vadovaujasi pokyčių įgyvendinimo planais, kuriems vadovauja ir atsakomybę priima vadovai. Vis dėlto, nors 74 proc. lyderių teigia, jog pokyčių strategijos planavime įtraukia darbuotojus, vos 42 proc. darbuotojų jaučiasi įtraukti į pokyčių planavimo etapą (Chiu & Selerno, 2019). Tai implikuoja, jog didelė dalis lyderių ar vadovų neapibrėžia aiškių ribų ar nurodymų, kuriais remiantis darbuotojai jaustųsi įtraukti į pokyčių procesą ir bendrą planavimą. Toliau analizuojant atliktą tyrimą, pasak Chiu'ų ir Selerno'ą (2019), organizacijose pokyčių proceso sėkmės rodiklis išaugo 24 proc., kai organizacijos darbuotojai buvo įtraukti ir patys rūpinosi pokyčių strategijos ir plano įgyvendinimu. Tai atskleidžia, kad lyderystės išskirstymas, nesutelkimas vienam asmeniui didina efektyvumą ir skatina įsitraukimą, dėl to darbuotojai jaučiasi geriau, prisiima atsakomybę ir siekia geriausio rezultato. Bendras procesas pokyčių planavime suteikia svarbumo, atsakomybės ir pripažinimo jausmą, dėl ko didėja motyvacija ir pasitenkinimas darbu.

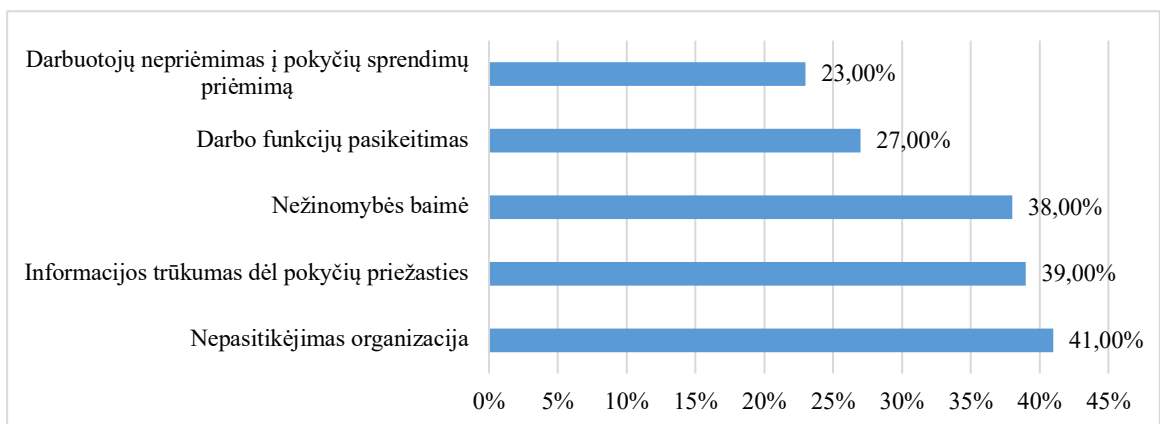
Toliau analizuojant pokyčių valdymą, net septyniose iš dešimties organizacijų, organizacijų pokyčiams yra vadovaujama „iš viršaus į apačią“. Organizacijos vadovybė nustato pokyčius ir strategiją jų siekimui, vadovų grupė numato įgyvendinimo galimybes darbuotojų kasdieniniame darbe, supažindina ir padeda darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių. Veikimo struktūra pateikta 1 paveiksle.



1 pav. „Iš viršaus į apačią“ pokyčių įgyvendinimo valdymas (parengta autorės remiantis CEB Corporate Leadership Council, 2016)

Remiantis šiuo principu, „iš viršaus į apačią“ metodu (žr. 1 pav.), siekiama išlaikyti nuoseklumą, jog visi darbuotojai būtų supažindinti su reikiama informacija ir pradėtų atitinkamus veiksmus. Taip pat siekiama efektyvumo, jog produktyviai būtų vykdomi pokyčiai su kuo mažesniais galimais ištekliais. Galiausiai, siekiama greičio ir veiksmingumo, kad nuo pokyčių pradžios paskelbimo, įgyvendinimas būtų spartus ir įgyvendintas produktyviai per kuo trumpesnę laiką (CEB Corporate Leadership Council, 2016). Tačiau, remiantis Forbes lyderystės tyrimais, šis valdymo metodas ne visais atvejais yra tinkamas ir net trys trečdaliai vadovų, dėl prasto pokyčių valdymo, yra atleidžiami (Murphy, 2015). Be to, galima išvelgti aukščiau analizuotos lyderystės ir struktūros sintezę, kai centralizuota lyderystė atneša mažesnę pridėtinę naudą nei decentralizuota. Kai pokyčių planavimo procesas yra koncentruotas tik vadovybės lygyje, darbuotojai nėra įtraukiami į procesą, tai sukelia nepasitenkinimą, baimę ir mažesnę pokyčių rezultatyvumą.

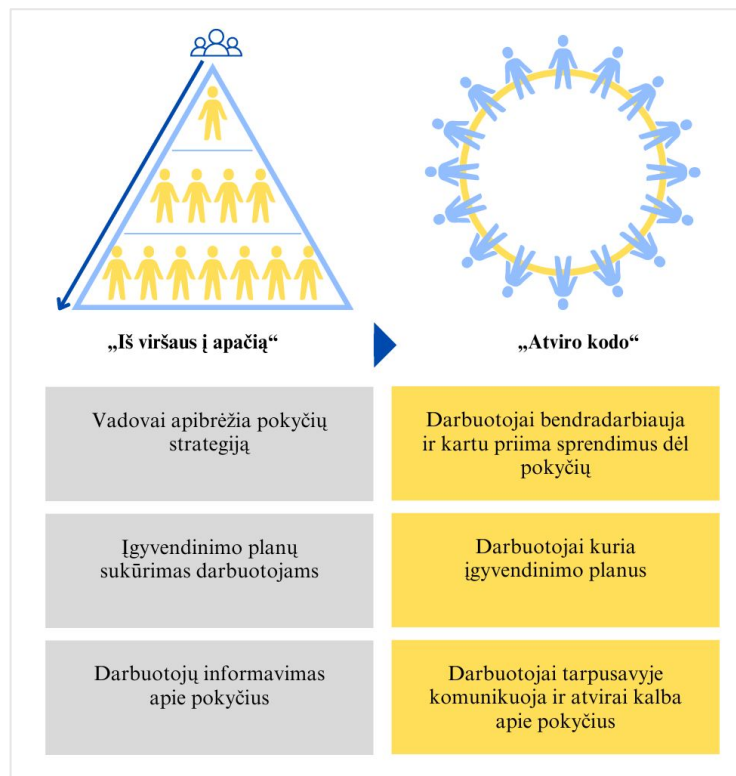
Be to, svarbu išskirti, jog pradėdant bei vykdam pokyčius, svarbu atsižvelgti į darbuotojų požiūrį ir būseną. Kadangi organizacijose pokyčiais didžiausia įtaka daroma darbuotojams, svarbu atsižvelgti į jų emocinę bei psichologinę reakciją į pokyčius. Pasak Ruff'us (2023), 37 proc. darbuotojų priešinasi pokyčiams dėl įvairių priežasčių. 2 paveiksle matyti pagrindinės priežastys, dėl kurių darbuotojai labiausiai priešinasi pokyčiams.



2 pav. Priežastys darbuotojų priešimuisi pokyčiams (sudaryta autorės remiantis Ruff, 2023)

Žvelgiant į pasipriešinimo priežastis matyti, kad darbuotojai labiausiai nepasitiki savo organizacijomis, net 41 proc. darbuotojų įvardijo nepasitikėjimą kaip priežastį. Taip pat jiems trūksta informacijos apie pokyčių atsiradimo priežastis (39 proc.), darbuotojai taip pat bijo nežinomybės (38 proc.), kurią gali sukelti prasidedantys pokyčiai. Dėl šių vyraujančių priežasčių ir kylančių darbuotojų baimių, remiantis Turner'iu (2022), reikia keisti požiūrį į darbuotojus, juos vertinti ne tik kaip darbuotojus atliekančius pavestas užduotis, bet taip pat ir kaip asmenis, aktyviai įtraukiant į pokyčių procesą. „Gartner“ paskelbtų tyrimų duomenimis pastebima, jog pastaraisiais metais darbuotojų pasirengimas priimti pokyčius ženkliai mažėja – 2016 m. atlikto tyrimo duomenimis 74 proc. darbuotojų buvo pasirengę organizacijos pokyčiams, o 2022 m. pakartotinai atlikus tyrimą, vos 38 proc. darbuotojų buvo pasirengę pokyčiams (Turner, 2022). Tai koreliuoja su darbuotojų augančiu nepasitikėjimu organizacijomis, organizacijos darbuotojų atskyrimu nuo planavimo procesų ir informacijos nesuteikimo. Dėl šių priežasčių darbuotojams kyla stresas, jie jaučia nerimą, o tai kenkia jų emocinei būklei, efektyvumui ir darbo procesui.

Remiantis tyrimais, juose pateiktais duomenimis ir išskirtomis vyraujančiomis tendencijomis, svarbu keisti pokyčių valdymą, jo struktūrą. Autorius Turner'is (2022) išskiria, jog darbuotojai nori būti ne tik pokyčių plano dalis, tačiau ir bendrakūrėjais bei vykdytojais. Analizė atskleidžia, jog „iš viršaus į apačią“ procesas tampa nebeefektyvus, kelia darbuotojų nepasitenkinimą, komplikuoja komunikaciją su darbuotojais, dėl to kyla informacijos trūkumas, pokyčių priežasčių nesupratimas ir kitos problemos (Chiu & Salerno, 2019). Todėl atsižvelgiant į trūkumus, pokyčių valdymą galima transformuoti į „atviro kodo“ (angl. *open-source*) pokyčių valdymo metodą, kuriame darbuotojai įtraukiami į visą procesą, o ne tik į vykdymo etapą. Šio metodo sistema grindžiama žmogiškumu, skaidrumu, efektyvumu, bendradarbiavimu (Turner, 2022). Pokyčių valdymo „iš viršaus į apačią“ ir „atviro kodo“ metodų skirtumai pateikti 3 paveiksle.



3 pav. Pokyčių valdymo „iš viršaus į apačią“ ir „atviro kodo“ metodų sistemos ir skirtumai (sudaryta autorės remiantis Gartner, 2022)

Pagal 3 paveiksle pateiktas sistemas matyti, jog hierarchinį pokyčių valdymo metodą keičiant į „atviro kodo“, pirmiausia, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, dėl ko darbo procese atsižvelgiama į visų darbuotojų pasiūlymus, o idėjos ir sprendimai priimami pagal teisingiausią ar geriausią siūlymą, o ne pagal hierarchiją. Pabrėžtina, kad svarbu sukurti tinkamo dydžio – mažesnes darbuotojų grupes, siekiant geriausio ir efektyviausio rezultato (Gartner, 2022). Antra, siekiant išvengti pasipriešinimo ir nesėkmės ilgalaikiams pokyčiams, įgyvendinimo planavimo etape dalyvauja ne tik vadovai, bet ir darbuotojai, geriausiai žinantys ir valdantys kasdienius savo darbo procesus. Trečia, neatsiejamai svarbu viso proceso metu dalintis informacija ir laikytis abipusės komunikacijos – atvirai kalbėti apie pokyčius, dalintis nuomone, patirtimi ir išgyvenimais (Gartner, 2022; CEB Corporate Leadership Council, 2016).

Iš analizių, statistinių pokyčių valdymo ataskaitų ir duomenų, galima matyti, jog pokyčių procesas yra komplikotas, tačiau atveriantis naujas galimybes. Organizacijos, kurios siekia vykdyti pokyčius, susiduria su skirtingais sunkumais, tokiais kaip nesėkmės, organizacijos darbuotojų pasipriešinimas, komunikacijos trūkumas ar nepakankamumas, prisitaikymo trūkumas ir kt. Dėl to kyla poreikis ne tik vykdyti pokyčius, bet ir keisti valdymo modelį, kad organizacijos lengviau prisitaikytų ir gebėtų vykdyti pakeitimus. Žvelgiant į saviorganizacijos valdymo modelį, galima matyti panašumus su „atviro kodo“ pokyčių valdymo metodu. Saviorganizacijos ir „atviro kodo“ pokyčių valdymo metodo bendras integravimas į organizacijų valdymą yra vis aktualesnis ir dinamiškesnis. Kombinuotas šių dviejų metodų diegimas ir pritaikymas organizacijose atspindi kintančius organizacijų ir darbuotojų poreikius, reagavimą į rinkos pasikeitimus. Metodų sinergiją atspindi ir analogiški metodų veikimo sąlygų reikalavimai. Autorės Grocholski'nos (2022) atliktas tyrimas atskleidžia, jog sėkmingam pokyčių valdymui organizacijoje yra svarbu dinamiška aplinka, skaidrumas, atvira komunikacija, bendravimas ir bendradarbiavimas, holistinė aplinka, kaip ir visi šie principai yra svarbūs saviorganizacijos diegimui ir įgalinimui. Tuo remiantis, saviorganizacijos ir „atviro kodo“ pokyčių valdymo metodo integravimą galima laikyti reikšminga paradigma organizacijų valdyme. Ši kombinacija iškelia ir skatina lankstumą, adaptyvų požiūrį, vidinės komunikacijos skatinimą, siekiant įveikti neapibrėžtos ir greit kintančios verslo aplinkos keliamus iššūkius.

1.3. Hierarchinės struktūros įmonės valdymo transformacijos poreikis

Saviorganizacijos temos situacijos analizė parodė, kad tiek literatūroje pažymima, tiek praktikoje yra pastebima, jog nors kyla susidomėjimas šia valdymo struktūra, matomas mokslinės literatūros bei praktinių pavydžių, kuriuose būtų išanalizuoti ir pateikti konkretūs įmonės valdymo transformacijos etapai, trūkumas (Collin, Keronen, Lemmetty, Auvinen & Riivari, 2021). Tuo remiantis, kyla problema ir poreikis analizuoti saviorganizacija grindžiamo valdymo temos lauko pagrįstumą ir iširtumą, jog būtų galima identifikuoti pagrindinį problemos lauką.

Būtina atkreipti dėmesį į jau atliktus tyrimus. Jau egzistuojančių ir atliktų tyrimų sritys, jų analizė ir rezultatai parodo, jog saviorganizacija grindžiamas valdymas yra tyrinėtas skirtingose, siaurose temose, bet matomas tiesioginių tyrimų, susijusių su saviorganizacijos transformacija, trūkumas. Apžvelgiant jau esamus tyrimus yra matoma, kad autoriai Mutebi'is ir kiti (2020) atliko tyrimą, kuriuo siekė ištirti humanitarinių organizacijų vykstančių į nelaimės vietas saviorganizacijos ir tarporganizacinio koordinavimo ryšį. Kiekybinis tyrimas atskleidė, jog egzistuoja stiprus ryšys, dėl poreikio prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, savarankiško organizavimo, tarpusavio koordinavimo

ir informacijos dalijimosi. Empiriniai rezultatai parodė, kad organizacinis tinklas ir gebėjimas prisitaikyti yra saviorganizacijos ir tarporganizacinio koordinavimo sąsajos tarpininkai.

Autoriai Zamani'is ir kt. (2023) parengė ir atliko tyrimą, kuriame siekė išsiaiškinti atvirųjų duomenų portalo ir saviorganizacijos įtaką miesto piliečiams, dėl įsitraukimo į miesto reikalų sprendimą ir sprendimų priėmimą. Pagal gautus rezultatus sužinota, kad saviorganizacija daro didžiausią įtaką miestiečių įsitraukimui, todėl atvirųjų duomenų portalo veiksmingumui būtina saviorganizacija. Duomenų portalas neskatina piliečių dalyvavimo, tuo grindžiant reikalingas įgalinimas, informacijos skleidimas, jog piliečiai saviorganizuodami galėtų naudoti duomenis ir įsitraukti į miesto problemų sprendimą.

Apie saviorganizacijos grindžiamų industrinių sistemų formavimosi įgalinimą tyrimą atliko autorė Grumadaitė (2018). Autorė tyrimą koncentravo „vėluojančios“ ekonomikos rinkoje. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog klasterių formavimosi įgalinimą nagrinėti galima dviem laiko tarpais, t. y. iki ir po klasterių įteisinimo, atsižvelgiant į ryšius tarp veikėjų, sąveiką, reikalingus išteklius, vertybes, ir elgseną, kurie būtini saviorganizacijai ir bendradarbiavimui.

Autoriai Schulze'as ir Pinkow'as (2020) tyrė konsultacijų įmonių lyderio vaidmenį saviorganizacijos kontekste. Kokybinio tyrimo metu identifikavo, kad lyderiai kuria adaptyvią erdvę, skatinančią gebėjimą prisitaikymą, taip pat suteikia laisvę novatoriškoms idėjoms, skatina komandų įvairovę ir bendradarbiavimą, ryšių užmezgimą. Atskleistas lyderių gebėjimo trūkumas išorinius veiksnius ir pokyčius paversti vidinėmis priemonėmis, pasinaudojant inovacijų diegimui.

Agentų gebėjimą saviorganizuotis tyrė Carapiet ir Harris'as (2007). Autoriai atskleidė, jog gebėjimą saviorganizuotis lemia vadovų tarpusavio pasitikėjimo lygis. Saviorganizacijos svarbiausi rodikliai yra aukštas pasitikėjimo lygis, bendradarbiavimas, sąžiningumas įvairiuose kanaluose, kompetentingi ir autonomiški vadovai. Tyrime išryškėjo atvirumo bei sąžiningumo saviorganizuojančiose sistemose svarba, o didžiaja dauguma atvejų saviorganizaciją stabdo komunikacijos problemos. Be to, neatsiejamai svarbu agentų vertybių sistema – išryškėjo sąžiningumo, atvirumo ir pasitikėjimo reikšmė saviorganizuojančioje sistemoje.

Apibendrinant jau egzistuojančius tyrimus, galima pastebėti, jog tyrimuose vyrauja fragmentiškumas, saviorganizacijos tyrinėjimas ir analizavimas mažose temos visumos laukuose. Įmonėms siekiant transformuoti hierarchinį įmonės valdymą į saviorganizaciją grindžiamą, trūksta mokslinio ištirtumo, pagrįstumo bei sudarytų teorinių sprendimų, kurie identifiкуotų sistemingas, aiškias gaires ir etapus, nurodančius, kaip transformuoti įmonės valdymą. Dalis randamų modelių literatūroje yra tik teoriniai, nepritaikyti praktikoje arba yra egzistuojantys metodai dalinai kompleksiško teorijomis pagrįsti, kylantys induktyviai (pvz. „Baskų metodas“). Taigi, pagal esamą situaciją matyti, jog egzistuoja poreikis ieškoti teorinių sprendimų, kurie padėtų identifikuoti etapus ir esmines veiklas, kaip transformuoti įmonės valdymą į saviorganizaciją grindžiamą valdymą.

Apibendrinant saviorganizacija grindžiamo valdymo situacijos analizę galima teigti, jog valdymo pokyčius skatina ir sukelia ekonominiai, technologiniai, socialiniai, inovacijų, konkurencijos ir kultūriniai veiksniai. Šie veiksniai daro poveikį egzistuojantiems valdymo modeliams, iškelia jų trūkumus ir atveria ribotumus. Dėl šių priežasčių, atsiranda poreikis naujiems valdymo modeliams ir išryškėja saviorganizacijos patrauklumas. Pokyčiai rinkoje įtakoja valdymo modelius, skatina organizacijas keistis ir adaptuoti valdymą pagal naujas egzistuojančias sąlygas. Tai postūmis

judėti pirmyn, siekti veiklos efektyvumo, kokybiškų ir patrauklių sąlygų darbuotojams, skatinti kūrybiškumą, atsidavimą, atsakomybę ir įsitraukimą greitai kintančioje aplinkoje. Valdymo pokyčiams svarbu tinkamas pokyčių valdymas. Tyrimai atskleidžia, jog siekiant keistis, būtina ne tik atsižvelgti į rinkos pokyčius ir tendencijas, bet taip pat įvertinti konkrečios organizacijos situaciją ir esamą stadiją. Neatsiejamai svarbu įvertinti pokyčių būtinumą, jų poreikį pagal vyraujančią padėtį, įvertinti galimas rizikas ir tolimesnes pokyčių pasekmes. Be to, būtina atsižvelgti į darbuotojų poziciją, jų emocinę būklę ir požiūrį į pokyčius. Pradedant vykdyti pokyčius reikia įvertinti į organizaciją, jos procesus, nes tyrimai atskleidžia, jog organizacijose pokyčių valdymas „iš viršaus į apačią“ tampa nebeefektyvus. Todėl siekiant transformuoti valdymą, pokyčiai turėtų būti valdomi „atviro kodo“ metodu, kai darbuotojai įtraukiami į visą procesą nuo pradžių, supažindinami su visu planuojamu pokyčiu. Šiame metode yra vadovaujamas žmogiškumo, bendradarbiavimo, skaidrumo ir efektyvinimo principais. Nors pokyčių procesas sudėtingas, jame dažnu atveju jaučiamas darbuotojų pasipriešinimas, tačiau yra komunikuoti, atskleisti pokyčio naudas ir atveriamas galimybes. Dėl to „atviro kodo“ metodą ir saviorganizacija grindžiamą valdymą galima laikyti organizacijų valdymo paradigma, kuri atveria organizacijos galimybes kurti dinamišką aplinką, atliepti kintančias rinkos sąlygas ir kurti naują organizacinę aplinką. Dėl temos naujumo, egzistuojančiuose moksliniuose tyrimuose matomas temos neištirtumas ir fragmentiškumas. Trūksta mokslinių tyrimų ir pagrįstumo, kokia turėtų būti valdymo modelio transformacija į saviorganizacija grindžiamą valdymą. Egzistuojantys teoriniai modeliai neapibrėžia gairių, veiklų ir etapinio transformacijos modelio, todėl kyla poreikis ieškoti teorinių sprendimų, kuriais remiantis būtų sudarytas saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos modelis.

2. Saviorganizacijos grindžiamo valdymo raiška ir teorinė analizė

Šiame skyriuje išskiriama įmonės valdymo samprata ir dimensijos, nagrinėjama saviorganizacijos samprata, esmė, reikšmė ir savybės. Apibrėžiamas naujai plintančio valdymo modelio kompleksiskumas, sąsaja tarp saviorganizacijos ir savireguliacijos, detalizuojami saviorganizacijos požymiai, atraktoriai, agentai ir jų savybės, apibrėžiamas įveiklinimas bei įgalinimas. Taip pat, išnagrinėjama įmonių valdymo ir saviorganizacijos sintezė, pokyčių valdymo reikšmė bei identifikuojami saviorganizacijos diegimo principai siekiant transformuoti hierarchinių įmonių valdymą.

2.1. Įmonių valdymo samprata ir dimensijos

Įmonių valdymas yra organizacijų daugialypė disciplina, kuri apima skirtingus organizacijų aspektus ir perspektyvas. Pastarųjų metų krizės, technologijų pažanga, globalizacija, įvairūs rinkos pokyčiai atskleidė įmonių valdymo būtinumą ir svarbą (Mohd Noor, Rasli, Rashid, Mubarak & Abas, 2022). Autoriai Naciti, Cesaroni'is ir Pulejo (2021) įmonių valdymą identifikuoja kaip taisyklių, organizacinių struktūrų rinkinį, kuriame yra apibrėžiami teisingos veiklos principai. Pabrėžiama, jog įmonės valdymas apima visas taisykles bei procesus, kuriais remiantis yra priimami sprendimai, identifikuojami organizacijos tikslai, veiklos planas, kryptis bei priemonės, kurios neatsiejamai svarbios rezultatų siekimui ir vertinimui (Naciti et al., 2021). Mohd Noor ir kitų (2022) teigimu, įmonių valdymas užtikrina sklandų užduočių vykdymą, apibrėžia įmonės skaidrumo kontrolės mechanizmą bei yra procesas, pasitelkiamas įmonei valdyti, siekiant klestėjimo ir atskaitomybės. Kiti autoriai įmonių valdymą apibūdina kaip konvencijų, procesų, reglamentų ir taisyklių visumą, kuri nustato principus įmonės ir verslo valdymui, administravimui ir kontrolei (Al Nawaiseh et al., 2021). Būtina išskirti, jog įmonių valdymo sąvoką skirtingi autoriai apibrėžia skirtingai, todėl nėra įsivyravusios vienos apibrėžties, jos skiriasi pagal regionus, vyraujančią kultūrą, teisinę sistemą ir kitus veiksnius (Mohd Noor et al., 2022).

Įmonės valdymu yra siekiama daryti tiesioginę ir netiesioginę įtaką įmonei, jos elgesiui, procesams, suinteresuotosioms šalims (Ahsan, Mirza, Al-Gamrh, Bin-Feng & Rao, 2021). Skirtingi autoriai literatūroje pabrėžia įmonių valdymo svarbą – išskiriama, jog patikimas įmonių valdymas yra sistema įmonės vidaus kontrolei palaikyti, vidinei komunikacijai palaikyti ir kontroliuoti, taip pat neatsiejama įmonės strategijos planavimo ir rengimo dalis (Ahsan et al., 2021; Al Nawaiseh et al., 2021). Įmonės valdymas apima įmonės suinteresuotųjų šalių – akcininkų, vadovybės, darbuotojų, klientų, tiekėjų ir kitų asmenų interesų derinimą. Dėl visų suinteresuotųjų šalių ryšio ir sąsajų yra matomas artimas ryšys tarp įmonių valdymo ir įmonių veiklos rezultatų (Garzón Castrillon, 2021).

Taip pat, analizuojant literatūrą pastebėta, jog yra išskiriamos penkios įmonių valdymo funkcijos: *planavimas*, *organizavimas*, *instruktavimas*, *koordinavimas* ir *kontrolė* (Blok, 2020). Šios valdymo funkcijos vėlesniais metais buvo detalizuotos ir praplėstos, todėl išskirtos detalesnės įmonės valdymo funkcijos: *personalo atranka*, *vadovavimas*, *koordinavimas*, *ataskaitų teikimas* ir *biudžeto rengimas* (Blok, 2020; Gulick & Urwick 2012).

Literatūroje yra pateikiamos įmonių valdymo dimensijos, kurios apima valdymo sampratą, atveria valdymo koncepciją, leidžia suprasti, kaip valdyme atsispindi galia ir kontrolė. Blok (2020) išskiria **šešias įmonių valdymo dimensijas**:

1) verslo funkcionavimo tvarkos nustatymas ir palaikymas;

- 2) vadovų įsitraukimas į įmonės procesus – dalyvavimas verslo procesuose, kai įmonės darbuotojai atlieka darbą ir vykdo pavestas užduotis;
- 3) išteklių valdymas ir verslumas – siekiama užtikrinti naudą verslui ir įmonės bendruomenei;
- 4) vadovo vaidmuo – dalyvavimas pirminiuose verslo operacijų planavimo ir organizavimo procesuose;
- 5) iššūkiai ir reagavimas – gebėjimas minimizuoti keliamų iššūkių pasekmes ir vykdyti operatyvius veiksmus, kuriais siekiama pakeisti susidariusias situacijas ir pašalinti pasekmes;
- 6) mikroklimato ir aplinkos kūrimas – verslo operacijoms tinkamos ir prasmingos aplinkos konstravimas.

Siekiant detaliau įvertinti įmonių valdymo dimensijas, apžvelgtos autorių Mohd Noor ir kitų (2022) išskiriamos **devynios įmonių valdymo dimensijos**:

1. lyderystė ir vadovavimas;
2. vadovų ir darbuotojų struktūra;
3. misija, vizija, strategija;
4. politika, procesai ir procedūros;
5. įmonės skaidrumas;
6. atskaitomybė ir atsakomybė;
7. rizikos valdymas ir vidaus kontrolė;
8. kultūra;
9. mokymasis ir komunikacija.

Žvelgiant į skirtingų autorių išskiriamas dimensijas, galima matyti panašumus. Matoma, jog autorių Blok (2020) bei Mohd Noor ir kitų (2022) įvardijamos įmonių valdymo dimensijos koreliuoja, yra sutampančios. Taip pat, jos apibrėžia įmonių valdymą sudarančius veiksniai, kurie yra neatsiejamai svarbūs, siekiant geriausio rezultato valdyme. Įmonių valdymas dinamiškas ir sudėtingas procesas, į kurį žvelgiama iš įvairių perspektyvų. Taip pat, jis yra pagrindinis konstruktas, būtinas įmonių veikimui.

2.2. Saviorganizacija grindžiamo valdymo samprata

Pastaraisiais metais vis labiau atsižvelgiama į kokybišką įmonių valdymą, optimalius valdymo ir darbo procesus. Literatūroje gausu pavyzdžių, kuriuose nagrinėjama gerovės svarba gyvenime bei darbe. Verslo valdymas yra ypatingai dinamiškas procesas, kuris tiesiogiai daro įtaką organizacijos veiksmams bei rezultatams. Svarbu įvertinti, jog skirtingo verslo krypties organizacijoms reikalingas skirtingas valdymas bei skirtingi jo modeliai. Žvelgiant į rinkoje veikiančias organizacijas, galima matyti, jog populiariausi valdymo metodai yra grindžiami hierarchinėmis, funkcinėmis ar kitomis struktūromis, kuriose pasireiškia aukštas vadovavimo laipsnis bei kontrolė. Tačiau žvelgiant į šiandieninę rinką ir joje vykstančius pokyčius, pagal organizacijose vyraujančias aplinkybes matyti, jog yra reikalingas lankstesnis ir dinamiškesnis požiūris. Mutebi'is, Muhwezi'is ir Munene'as (2021) pastebi, jog išorinės suinteresuotosios šalys, jų sudėtingumas, daro įtaką verslo aplinkai, dėl ko ji tampa vis dinamiškesnė. Siekiant greito reagavimo, suinteresuotųjų šalių poreikių atliepimo, prisitaikymo prie besikeičiančios aplinkos ypač svarbu reaguoti ir prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Dėl nenuspėjamos ir kintančios aplinkos, vis auga susidomėjimas nauju verslo valdymo modeliu – saviorganizacija.

Saviorganizacija nėra naujas terminas, naujai atsiradęs procesas ar reiškinys. Nagrinėjant literatūrą, ši sąvoka daugiausia minima aprašant ir nagrinėjant biologijoje vykstančius procesus. Pabrėžiama jog saviorganizuojančios sistemos organizacijose randasi ir formuojasi pačios, kitų neveikiamos ir be jokios pašalinės intencijos (Chertow & Ehrenfeld, 2012). Be to, galima manyti, jog visa individų veikla yra paremta saviorganizacijos procesu iki to momento, kol individai patys neišitraukia į vieni kitų procesus ir jų nekontroliuoja. Saviorganizacijos terminas buvo paminėtas graikų filosofijoje. Vėlesniais amžiais, pirmasis šį terminą 1790 m. aptarė Imanuelis Kantas, kuris saviorganizaciją išskyrė, kaip modernų organizmą – subjektą, kuris yra ir tikslas, ir priemonė, turintis elgtis tarsi turėtų protą bei sugebėti save valdyti (Shir & Ryff, 2022). Filosofas I. Kantas saviorganizacijos sąvoką siejo su žmogaus spontaniškumu, siekiant atsakomybės už pasaulio bei savęs suvokimą ir suvienijimą (Shir & Ryff, 2022).

Analizuojat saviorganizaciją, svarbu suprasti, kad visos organizacijos yra tarsi gyvos sistemos, t. y. ekosistemos. Gyvosios sistemos yra įgalios ir geba pačios organizuoti savo darbą, procesus, esant poreikiui valdyti kritines situacijas bei reaguoti į pokyčius. Tokios sistemos nėra veikiamos išorės veiksnių ir iš anksto nustatyto plano (Wheatley & Kellner-Rogers, 1996). Pasak autorių Tsekeris'o, Katerelos'o ir Koskinas'o (2011), saviorganizacijos teorijos logika remiasi sistemos struktūros atsiradimu be prievartos ar papildomų veiksnių iš išorės dalyvavimo. Sistemos, kurios geba reaguoti į greitai besikeičiančias aplinkos sąlygas ir pokyčius, yra ypatingai patrauklios ir jose dominuojantys pokyčiai ir gebėjimas prie jų prisitaikyti yra traktuojami kaip varomoji jėga, o ne trukdanti problema. Saviorganizuojančiose sistemose yra mažiau valdymo lygmenų, taip pat jose pasižymima aukštu eksperimentavimo lygiu (Wheatley & Kellner-Rogers, 1996). Todėl, kai į organizacijas yra žvelgiama iš gyvųjų sistemų pusės, jos tampa visos sistemos esme.

Mokslinė literatūros analizė leidžia apibrėžti saviorganizacijos reikšmę. 1 lentelėje pateikiami apibrėžimai, pritaikyti analizuojant saviorganizacijos reikšmę verslo valdymo sistemose.

1 lentelė. Saviorganizacijos sąvokos apibrėžimai.

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
Shir'as ir Ryff'as (2022)	Saviorganizaciją įvardija kaip savarankiškų organizacijos tikslų, elgesio bei veiklos organizavimą, kai yra siekiama asmeninės vizijos, o vėliau seka procesas, kuriuo metu vizija yra įgyvendinama ir paverčiama konkrečiais tikslais ir veiksmais.
Zamani'is ir kt. (2023)	Saviorganizaciją apibrėžia, kaip spontaniškus kolektyvinius veiksmus ir bendradarbiavimą, kai nėra hierarchinių struktūrų ir išorės įsikišimo. Saviorganizacija leidžia individams ir bendruomenėms prisiimti atsakomybę, taip nustatyti bendrus tikslus ir kolektyviai jų siekti.
Staniulienė ir Leonavičiūtė (2022)	Saviorganizacija yra sprendimų priėmimas, kai nėra instrukcijų ar nurodymų. Tai yra gebėjimas kuri sistemas be aplinkos įsikišimo, kai yra kuriama organizavimo forma ir plėtojama nauja tvarka.
Grumadaitė ir Jucevičius (2017)	Saviorganizacija yra pastovus tvarkos kūrimas, kuris randasi aukštesniuose sistemos lygmenyse tuomet, kai žemesniųjų lygmenų veikėjai sąveikauja be išorės kontrolės ir nėra centralizuotos kontrolės.
Coleman'as, Vallacher'as, Nowak'as ir Bui-Wrzosinska'as (2007)	Saviorganizacijos procesas randasi dėl sistemos elementų sąveikos, kurių neveikia aukštesniųjų grandžių agentai.

Kopina'as (2019)	Saviorganizacija yra spontaniškas procesas, kai dėl vietinės sąveikos tarp netvarkingos arba natūraliai neorganizuotos sistemos komponentų, atsiranda tam tikra tvarka ar koordinavimo forma. Šiam spontaniškam procesui nėra vadovaujama iš sistemos vidaus, jis nėra kontroliuojamas, tačiau proceso pradžia gali būti inicijuojama ar kontroliuojama.
Tsekeris'is ir kt. (2011)	Saviorganizaciją galima įvardyti kaip negrįžtamą paradigmų kaitą, kai yra keičiamasi nuo nuspėjamumo prie nenuspėjamumo, nuo tvarkos ir stabilumo einama prie nestabilumo, chaoso ir dinamikos, taip pat nuo apibrėžtumo prie rizikos, dviprasmiškumo ir neapibrėžtumo, nuo kontrolės ir valdymo prie sistemų saviorganizacijos, nuo linijiškumo prie sudėtingumo ir daugiamatnio priežastinio ryšio bei nuo būties prie tapsmo ir nuo fragmentiškumo prie tarpdiscipliniškumo.
Werder'is ir Maedche'as (2018)	Saviorganizaciją identifikuoja kaip sudėtingų sistemų procesą, o šio proceso metu modeliujasi ir formuojasi naujos struktūros, modeliai bei savybės, kurie nėra veikiami išorinio poveikio.
Halley'as ir Winkler'is (2008)	Saviorganizaciją apibrėžia kaip dinaminį mechanizmų visumą, kurioje naujos struktūros randasi globalios organizacijos lygmeniu, kai aktyviai sąveikauja žemesnio lygio komponentai.

Remiantis skirtingų autorių apibrėžimais ir mokslinės literatūros analize, saviorganizacija, visų pirma, yra siejama su sudėtingu procesu, kurio metu yra formuojamos naujos struktūros bei tvarkos ir kuris nėra niekaip veikiamas išorinių jėgų. Sistema pati save organizuoja be išorinių nurodymų, manipuliavimo ar kontrolės (De Wolf & Holvoet, 2004). Saviorganizacija atspindi organizacijų stiprybę, nes remiasi spontaniškumu, greita reakcija ir aukštu iniciatyvumu bei yra siejama su struktūros ir tvarkos padidėjimu (Buck & Endenburg, 2012; De Wolf & Holvoet, 2004; Kopina, 2019). Remiantis autorių Wheatley ir Kellner-Rogers (1996) teigimu, dėl saviorganizacijos proceso darbas yra atliekamas produktyviau ir veiksmingiau. Būtina išskirti, jog saviorganizacija formuojama ir yra „iš apačios į viršų“ nukreiptų bei susiformavusių iniciatyvų rezultatas, kuris padeda esant poreikiui lanksčiai, kokybiškai bei konkurencingai prisitaikyti prie pokyčių, greit besikeičiančių aplinkos sąlygų ir sukontroliuoti aplinkos kompleksumą (Grumandaitė ir Jucevičius, 2017; Leonavičiūtė, 2022).

Šiame darbe vadovaujamosi autoriaus Kopina'o (2019) apibrėžimu, kad saviorganizacijos formavimasis yra organizacijoje dirbančiųjų darbuotojų veiksmų rezultatas, proceso nekontroliuoja ir nevaldo išoriniai agentai, procesas grindžiamas decentralizavimu, todėl yra lengviau suvaldomi aplinkos veiksniai, lanksčiau bei kokybiškiau prisitaikoma, įgalinama įvairių įmonės lygių veikla ir sprendimų priėmimo laisvė.

2.3. Kompleksinių adaptyvių sistemų ir saviorganizacijos sąsaja

Didžioji dalis organizacijų ekosistemų yra kompleksinių adaptyvių sistemų dalis. Apie kompleksines adaptyvias sistemas, pirmiausia, buvo pradėta kalbėti gamtos moksluose, tačiau laikui bėgant, šis terminas buvo pritaikytas ir socialiniuose moksluose – ekonomikoje bei vadyboje (Grumandaitė, Jucevičienė, Jucevičius ir Čeičytė, 2019). Kompleksinės adaptyvios sistemos yra sąveikaujančių, bendro tikslo siekiančių, tarpusavyje nepriklausomų agentų tinklas (Uhl-Bien et al., 2007). Augant kompleksškumo teorijai, vis didesnė svarba yra skiriama organizacijų tinklų įveiklinimui bei valdymui remiantis saviorganizacijos principais. Analizuojant kompleksines adaptyvias sistemas, saviorganizacija yra viena iš kompleksinių adaptyvių sistemų sudedamųjų dalių (Lehmann, 2011).

Literatūros analizė atskleidžia, jog vienas pagrindinių saviorganizacijos veiksnių yra naujos tvarkos radimasis (angl. *emergence*), t. y. procesas, kurio metu atsirandama arba išskyla (Fuchs, 2003; Grumadaitė ir kt., 2019). Naują tvarką galima prilyginti naujai struktūrai, kultūrai, elgsenai ir pan., kurios atsiradimui įtaką daro agentų sąveika. Kitaip tariant, kompleksinės adaptyvios sistemos yra sistemos, kurias sudaro tarpusavyje sąveikaujantys skirtingi veiksniai, kurie vienas kitam daro įtaką, keičia bei kuria visos sistemos elgesį (Carapiet & Harris, 2007). Agentų sąveika nelinejiniu būdu sudaro sąlygas greitai adaptuojantis prie situacijos mokytis bei įgyti kolektyvinių savybių. Ši agentų sąveika „iš apačios į viršų“ yra rezultatas kompleksiško aplinkos valdymo bei greito prisitaikymo prie greit besikeičiančių aplinkos sąlygų (Albino, Carbonara & Giannoccaro, 2006; Grumadaitė ir Jucevičius, 2017; Leonavičiūtė, 2022). Tokia sistema ir veikimas ypatingai kelia iššūkius ir daro įtaką valdymo sistemai dėl aiškios tvarkos ir hierarchijos nebuvimo. Autoriai Carapiet ir Harris'as (2007) išskiria ryšio tarp bendravimo ir saviorganizacijos svarbą. Viena pagrindinių saviorganizacijos varomųjų jėgų yra bendravimas, kuris yra esminė organizacijos veikėjų sąveikos dalis. Saviorganizacija yra laikoma kolektyvinio bendravimo ir abipusio prisitaikymo procesu, kuomet organizacijos veikėjai siekia vieno bendro tikslo be sudarytų išorinių taisyklių. Kompleksinėms adaptyvioms sistemoms yra būdingas mokymasis, greita reakcija ir prisitaikymas, spontaniška saviorganizacija bei kiti reiškiniai, kurie augina sistemą, padeda jai vystytis bei gerina jos veikimą greit kintančioje aplinkoje (Carapiet & Harris, 2007; Johnson, 2009).

Išanalizavus skirtingą literatūrą, kurioje nagrinėjamos kompleksinės adaptyvios sistemos, galima išskirti tokias pagrindines kompleksinių adaptyvių sistemų savybes (Albino et al., 2006; Carbonara, 2017; Oughton, Usher, Tayler & Hall, 2018):

- *sąveikaujantys heterogeniniai ir autonominiai agentai* – juo siejama bendros vertybės, įsitikinimai bei požiūris;
- *nelinejiškumas*;
- *saviorganizacija ir radimasis*;
- *prisitaikymas*;
- *koevoliucija* – reaktyvumas ir proaktyvumas aplinkos požiūriu;
- *kvazipusiausvyra*;
- *dinamiška aplinka*.

Apibendrinant kompleksines adaptyvias sistemas, galima išskirti pagrindinius bendrus bruožus išskiriamus literatūroje (Carapiet & Harris, 2007; Fuchs, 2003; Grumadaitė ir kt., 2019; Lehmann, 2011; Uhl-Bien ir kt., 2007):

- skirtingiems agentams sąveikaujant kuriamas **tinklas**, kuriuo formuojasi nauja tvarka;
- svarbu paprastų **taisyklių laikymasis**, kadangi taip išlaikoma disciplina, veiklos kryptis bei atsisakoma biurokratinių procesų;
- **nėra išorės ar centrinės kontrolės**, todėl tvarka formuojasi ir rezultatų siekiama dėl bendrų tikslų bei poreikių, o ne dėl organizacijų ar institucijų nurodymų;
- dėl **kompleksiškumo** ir atsirandančios „iš apačios į viršų“ sąveikos, galima greit adaptuotis ir reaguoti į greit besikeičiančią situaciją;
- **tarpusavyje sąveikaujantys** skirtingi veiksniai visoje ekosistemoje **vienas kitam daro įtaką**, dėl ko gali padaryti ir poveikį visai ekosistemai;
- ekosistemų **atvirumas** išorės aplinkos keliamiems poveikiams;

- **bendravimas** – ypač svarbi ekosistemos sąveikos dalis, kadangi visi veikėjai siekia vieno bendro tikslo.

Remiantis išskirtais pagrindiniais bruožais literatūroje ir jų analize, galima apibendrinti, kad teoriniai parametrai kompleksines adaptyvias sistemas identifikuoja sąveikaujančiu agentų tinklu, kuriame vadovaujamosi paprastomis taisyklėmis, jų neveikia centrinė ar išorės kontrolė, pasižymi kompleksiskumu, radimosi procesai vyksta „iš apačios į viršų“, tinklo viduje egzistuoja priklausomybė vienam nuo kito, ekosistemos yra atviros išorės poveikiui ir atvirai komunikuojančios. Šie pagrindiniai bruožai yra svarbūs siekiant, jog organizacijos galėtų vadovautis viena iš kompleksinių adaptyvių sistemų sudedamųjų dalių, saviorganizacija.

2.4. Saviorganizacijos ir savireguliacijos sąryšis

Nagrinėjant literatūrą pastebima, kad saviorganizacijos ir savireguliacijos sąvokos dažnai tapatinamos ir nagrinėjamos kartu. Savireguliacija svarbi saviorganizacijos proceso dalis, todėl abi sąvokos yra ypatingai glaudžiai susijusios. Visgi, abi sąvokos nors ir susijusios, yra skirtingos ir yra skirtingi kompleksinių adaptyvių sistemų bruožai (Grumadaitė, 2018).

Savireguliacija kompleksinėse adaptyviose sistemose yra apibrėžiama kaip sistemos gebėjimas save reguliuoti be išorinės kontrolės ir įsikišimo (Birdsay, Szabo & Falkner, 2017). Savireguliacija yra kompleksinių adaptyvių sistemų bruožas, kuris leidžia sistemoms greit prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, padeda kontroliuoti procesus ir veikti pagal nustatytus standartus (Birdsay et al., 2017; Grumadaitė, 2018). Galima išskirti saviorganizacijos ir savireguliacijos panašumus ir skirtumus (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Skirtumai ir panašumai tarp saviorganizacijos ir savireguliacijos (sudaryta autorės remiantis Grumadaitė, 2018).

Panašumai	Skirtumai
Naujos tvarkos ir sistemos radimasis	Saviorganizacijoje yra koncentruojamasi į teigiamą grįžtamąjį ryšį, o savireguliacijoje dėmesys ir koncentracija į neigiamą grįžtamąjį ryšį.
Išorinės kontrolės eliminavimas	Saviorganizacijoje vyrauja dinamiškumas, saviorganizacijoje yra siekiama išlaikyti stabilumą.
Greitas prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų	Saviorganizacijoje yra siekiama atitolti nuo pusiausvyros, o savireguliacijoje yra siekiama išlaikyti ją išlaikyti. Saviorganizacijoje yra išlaikomas spontaniškumas, savireguliacijoje yra siekiama maksimizuoti ir išlaikyti darnumą.

Analizuojant panašumus, matyti, jog saviorganizacija ir savireguliacija orientuojasi į naujos tvarkos kūrimą, kurios neįtakoja išorės veiksniai ir kontrolė (Carapiet & Harris, 2007; Fuchs, 2003; Grumadaitė ir kt., 2019; Grumadaitė, 2018). Dar vienas panašumas, siejantis saviorganizaciją ir savireguliaciją, yra prisitaikymas prie aplinkos sąlygų – gebėjimas reaguoti lanksčiai ir prisitaikyti prie pokyčių (Carapiet & Harris, 2007; Grumadaitė, 2018).

Lyginant saviorganizacijos ir savireguliacijos skirtumus matyti, jog sąvokos reikšmingai skiriasi. Saviorganizuojančiose sistemose, elementai yra labiau susiję su teigiamu grįžtamuoju ryšiu, taip pat orientuojamasi į dinamiką ir siekiama atsiriboti nuo pusiausvyros, koncentruojamasi į sunkiai nuspėjamus procesus (Anderson, 1999; Mason, 2007; Uhl-Bien et al., 2007). Svarbu įsiminti, jog tokios saviorganizuojančios sistemos visuomet yra nutolusios nuo pusiausvyros, o į nepusiausvyros

būseną veda teigiamas grįžtamasis ryšys. Analizuojant savireguliaciją, matyti, jog ji artimiau susijusi su neigiamu grįžtamuoju ryšiu, nuokrypių valdymu ir reguliacija, kai siekiama išlaikyti stabilumą. Būtina paminėti, jog savireguliacijos pagalba yra išlaikomas balansas kompleksinėse adaptyviose sistemose, išlaikoma pusiausvyra tarp teigiamo ir neigiamo grįžtamojo ryšio, o tai ypatingai svarbu norint pasiekti veiksmingą savireguliaciją (Coleman et al., 2007).

Nors galima išskirti ir panašumus, ir skirtumus tarp savireguliacijos ir saviorganizacijos kompleksinėse adaptyviose sistemose, tačiau kai kuriose literatūros šaltiniuose sąvokos yra tapatinamos. Toliau darbe analizuojama ir nagrinėjama tik saviorganizacija.

2.5. Saviorganizacijos požymiai

Nagrinėjant literatūrą, skirtingi autoriai (Anzola et al., 2017; De Wolf & Holvoet, 2004) išskiria, jog nagrinėjant kompleksiško teoriją, saviorganizacijos sąvoka yra skirtingai apibrėžiama, tačiau galima išskirti keturis pagrindinius požymius, kurie yra būdingi saviorganizacijai – tai **autonomija**, **dinamika**, **tvirtumas** ir **atsparumas**, **modelių formavimas**.

Ypatingai svarbu pabrėžti, jog būtina saviorganizacijos sąlyga yra agento **autonomija** (Anzola et al., 2017; De Wolf & Holvoet, 2004; Werder & Maedche, 2018). Literatūroje autonomiją apibrėžia, kaip individo ar komandos diskreciją bei laisvę nuspręsti, kaip vykdyti užduotis, priimti sprendimus, dėl sandorių, proceso transformacijų ir organizavimo, t. y. sistema turi organizuotis be išorės įsikišimo (Carapiet & Harris, 2007; Langfred, 2005). Autonomija atspindi procesą, kuomet yra pabrėžiamas savarankiškumas, kai visas procesas yra grindžiamas laisve, kontrolės ar centrinės valdžios nebūvimu (Anzola et al., 2017). Autonomija būtina, kadangi be jos, individas neturi laisvės ir yra priklausomas nuo išorės veiksmų, privalo vadovautis nurodymais bei gairėmis. Tokia priklausomybė nesudaro sąlygų naujos struktūros formavimuisi. Nors dažnai manoma, jog saviorganizacija atsiranda dėl kontrolės nebūvimu, tačiau yra priešingai. Saviorganizacija yra dinamikos ir agentų prisitaikymo rezultatas, rodantis, jog formuojasi nauja struktūra (Werder & Maedche, 2018).

Svarbu, jog saviorganizuojančiose sistemose, organizacijos gebėtų prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos, kylančių trikdžių – būtų **tvirtos ir atsparios pokyčiams**. Remiantis sistema yra tikimasi, jog organizacijos yra patvarios ir gebės prisitaikyti prie pokyčių ir tuo pačiu išlaikyti esančią sistemą. Šiuo atveju, ypatingai svarbu adaptyvus elgesys, gebėjimas keistis ir pritaikyti skirtingą elgesį skirtingos situacijos metu (Anzola et al., 2017; De Wolf & Holvoet, 2004). Tvirtumas ir atsparumas atspindi saviorganizacijos proceso stabilumą laike ir erdvėje. Tačiau svarbu pažymėti, jog šie du požymiai, nebūtinai turi sutapti ir kiekvieną kartą būti vartojami ar pasireikšti kartu.

Reikšminga saviorganizacijos proceso sąlyga – **dinamiškumas**. Esant aukštam dinamiškumui, organizacijos geba greitai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų ir keistis (De Wolf & Holvoet, 2004). Saviorganizuojanti dinamika pasižymi stabilumu tiek laike, tiek erdvėje (Anzola et al., 2017). Taip pat ir **modelių formavimas**, yra vienas esminių saviorganizacijos požymių. Saviorganizuojančiose sistemose modelių formavimas yra susijęs su darnumo bei tvarkos atsiradimu. Modelių formavimas identifikuoja sistemiškumo ir nuoseklių struktūrų atsiradimą iš sistemos sąveikos. Organizacijose tai gali pasireikšti, kaip pasikartojantys problemų sprendimo, sprendimų priėmimo bei naujovių diegimo būdai. Taip pat gali reikšti struktūrizuotos praktikos, elgsenos ar kultūros vystymąsi, kuris spontaniškai kyla iš organizacijoje esančių asmenų sąveikos (Anzola et al., 2017; De Wolf & Holvoet, 2004). Nors konkrečių modelių formavimosi saviorganizuojančiose

organizacijose tyrimai nėra plačiai dokumentuojami ar analizuojami, šis saviorganizacijos požymis yra vienas iš interesų sričių, ypač tyrimuose, kuriuose nagrinėjamas besiformuojantis organizacijos elgesys ir vidinė kultūra.

Autorius Fuchs (2003) išskiria pagrindines saviorganizacijos charakteristikas – **sistemiškumas, sudėtingumas, sąryšis, atvirumas, nelinijškumas, informavimas, santykinis atsitiktinumas, vienybė.**

- **Sistemiškumas.** Saviorganizacija pasireiškia tam tikrose darniose sistemose, kuriose yra atskiros dalys, jas vienijančios sąveikos, struktūriniai ryšiai, elgesys bei požiūris. Šie veiksniai išskiria sistemą nuo visos aplinkos.
- **Sudėtingumas.** Sistemos, kurios remiasi saviorganizacija, pasižymi aukšto sudėtingumo laipsniu. Tačiau sudėtingumas gali būti skirstomas į skirtingus lygmenis ir priklauso nuo sistemoje dalyvaujančių elementų skaičiaus bei ryšių tarp jų ir esančios struktūros. Daiktai, elementai, žmonės, ryšiai ir jų skaičius, simetriškumas, nelijiniškumas, hierarchija bei radimasis yra pagrindiniai sudėtingumo aspektai.
- **Sąryšis.** Tai apibūdina priežastinių ryšių ir dinaminių dalių uždarymą, kurios lemia vientisumą ir atsparumą išoriniams ir vidiniams pokyčiams bei svyravimams.
- **Atvirumas.** Sistemos veikimui svarbu, jog būtų pritraukiama energija, pasitelkiama sistemos veikimui ir išleidžiama. Šiuo būdu siekiama nepusiausvyros sistemos.
- **Nelinijškumas.** Saviorganizacijoje priežasčių bei pasekmių negalima atvaizduoti tiesiškai. Analogiškos priežastys gali turėti skirtingus padarinius, kaip ir skirtingos priežastys turėti analogiškus padarinius. Taip pat maži pokyčiai gali sukelti ypatingai reikšmingus padarinius, o dideli pokyčiai neinicijuoti svarbių pakeitimų ir nesukelti reikšmingų padarinių.
- **Informavimas.** Sistemos pasižymintys saviorganizacija generuoja informaciją, kuria yra dalijamasi tarp skirtingų vienetų, sudarančių bendrą visumą, kurios pasižymi radimosi savybėmis.
- **Santykinis atsitiktinumas.** Saviorganizacijoje yra atsitiktinumo ir būtinumo dėsnis, kai tam tikri veiksmai ar aspektai yra nulemti, tačiau kiti pasižymi atvirumu ir įvyksta dėl atsitiktinumo.
- **Vienybė.** Skirtingos saviorganizacija pasižymintys sistemos, taip pat turi bendrumo, t. y. vienodų principų bei savybių, todėl saviorganizacijoje būtina vienybė ir bendrumas.

Be to, saviorganizacija pasireiškia tik tais atvejais, kai sistemos viduje veikia daugiau energijos nei kai ji labiau paveikiama išorinių veiksnių, o sumažėjus energijai saviorganizacijos sistema neišvengiamai išnyksta (Anderson, 1999; Halley & Winkler, 2008; Werder & Maedche, 2018). Energijai įtaką daro komandos nariai – agentai, jų tinklas, kadangi, jų savybės ir sprendimų priėmimas daro įtaką sistemai. Saviorganizacija vyksta per daugialypę sąveiką, kuomet nėra centralizuotos kontrolės ar valdančiųjų organų (Halley & Winkler, 2008).

2.6. Saviorganizacijos atraktoriai

Kompleksinių adaptyvių sistemų bei saviorganizuojančių sistemų teorijoje dažnai naudojamas terminas **atraktoriai**. Kaip minėta anksčiau, saviorganizacijoje reikia ne tik laisvės ir nepusiausvyros, tačiau reikalinga stabili dinamika ir struktūra, kuri nebūtų per daug kontroliuojama, bet ir nekistų nuolatos, jog būtų galima suvaldyti procesus ir greitai vykstančią kaitą. Kitaip tariant, saviorganizacijai būtina struktūra, kuri nebūtų per daug prižiūrima ar kontroliuojama, tačiau svarbu

pabrėžti, jog saviorganizacija neveikia ir organizacijose, kuriose vyksta nuolatiniai pokyčiai (Edgren & Bernard, 2012). Vykstančios sąveikos sistemose sukelia įvairius jų svyravimus, kuomet balansuojama tarp stabilumo ir chaoso bei pasireiškia teigiamas ar neigiamas grįžtamasis ryšys (Grumadaitė, 2018).

Šiuos svyravimus galima įvardinti kaip tvarkos krašto ir netvarkos krašto – chaoso riba (Grumadaitė, 2018). Svyravimai vyksta dėl teigiamo ir neigiamo grįžtamojo ryšio, kuo remiantis yra mažinama klaidų tikimybė, siekiant prisitaikyti, keisti, adaptuoti ir kurti naują struktūrą, elgesį bei ryšius (Grumadaitė, 2018). Tuo remiantis, **atraktorius** galima įvardinti kaip tam tikrus veiksnius ar būsenas, dėl kurių visa sistema pradėjo judėti ar evoliucionuoti atitinkama linkme.

Nagrinėjant literatūrą būtina išskirti teigiamo ir neigiamo ryšio įtaką sistemai. Sistemose stabilumas atsiranda, kuomet *neigiamas grįžtamasis ryšys* slopina pokyčius, grąžina sistemas į pradinę padėtį, skatina kartotinį elgesį, reguliarumą. Neigiamas grįžtamasis ryšys susijęs su siekiu laikytis tam tikrų taisyklių, taip pat chaoso valdymu, siekiu kontroliuoti ir išvengti stagnacijos (Grumadaitė, 2018). *Teigiamas grįžtamasis ryšys* skatina chaoso būseną ir nestabilumą, kadangi yra skatinami pokyčiai. Todėl, būtent dėl teigiamo grįžtamojo ryšio, yra tolstama nuo pusiausvyros (Mason, 2007). Kitaip tariant, teigiamas grįžtamasis ryšys skatina sistemas eiti link chaoso, skatina keisti ir kurti, t. y. judėti toliau nuo pusiausvyros (Grumadaitė, 2018). Tačiau, vis labiau tolstant nuo pusiausvyros yra pasiekiamas kritinis taškas, o tai sukelia „sprogstamąjį nestabilumą“ – chaosą, kas gali sukelti visos sistemos žlugimą. Bendrai žvelgiant į teigiamą ir neigiamą grįžtamąjį ryšį, abu ryšiai gali veikti kaip atsvaros jėgos. Kuomet vienas stumia visą sistemą link nestabilumo ir nepusiausvyros, kitas grįžtamasis ryšys slopina pokyčius, skatina reguliarumą. Taip sistemoje didėja stabilumas ir yra balansuojama tarp „chaoso ribos“ (Mason, 2007). Autorius Mason’as (2007) pažymi, jog saviorganizacijos procese, atskiri agentai negali numatyti ar planuoti rezultatų, tačiau tiksliai reguliuojant ir turint paprastas taisykles, galima sistemas vesti prie stabilumo ar chaoso.

Saviorganizuojančiose sistemose atraktoriai gali būti labai dinamiški, gali keistis laike, tačiau niekuomet neatsikartoja ir išlaiko panašumą (Osborn & Hunt, 2007). Atraktoriai padeda paaiškinti, kaip sistema per savo veiklą priartėja prie tam tikrų būsenų arba elgesio formų, kaip šios formos gali kisti, evoliucionuoti arba išlikti. Taigi, atraktoriai yra svarbus konceptas analizuojant saviorganizacijos principus ir kitus kompleksinių sistemų veikimo aspektus.

2.7. Agentai ir jų tinklo sąveika

Socialiniuose moksluose yra plačiai nagrinėjama agentų sąveika, kuri pasižymi kognityviniais gebėjimais, socialine elgsena ir idėjomis. Kompleksiškumo teorijoje tarpusavyje sąveikaujantys subvienetai, sąveikose dalyvaujantys elementai yra vadinami – **agentais**, kurie kartu kuria kompleksinius ir adaptyvius elgsenos modelius. Iš to yra kilęs terminas kompleksinės adaptyvios sistemos (Boal & Schultz, 2007). Literatūroje išskiriama, jog visi organizacijų subjektai, gali veikti kaip agentai, todėl agentais gali būti individai, komandos, grupės ar jų junginiai (Anderson, 1999; Eoyang, 2001). Procesą, kuris grindžiamas agentais, galima įvardinti kaip heterogeniškų, kompetentingų ir bendraujančių agentų tinklą, kurie veikia aplinkoje sudarytoje iš agentų (Albino, Carbonara & Giannoccaro, 2005). Kitaip tariant, agentus galima įvardinti kaip aktyvius, kompetentingus, į tikslą orientuotus subjektus, kurie atlieka įvairias užduotis ir komunikuoja su kitais agentais (Albino ir kt., 2006). Agentai pasižymi aukšta sąveika su aplinka bei tarpusavyje, vienas su kitu (Lohmann, Kölzer, Schaan & Schmidt-Döhl, 2023). Pasak Eoyang’o (2001), komandos,

organizacijos bei įvairios bendruomenės apima individus ar jų grupes, kurie sudaro ir veikia kaip saviorganizacijos agentai. Šie agentų modeliai formuojasi einant laikui ir spontaniškai keičiasi, veikiami greit besikeičiančių sąlygų ir situacijų.

Autoriai Lehmann'as (2011) ir Liu'as (2001) pažymi, jog kompleksinėse adaptyviose sistemose grindžiamose saviorganizacija, tarpusavyje susiję agentai pasižymi autonomija, adaptyvumu, patikimumu, paprastumu bei veikia pagal paprastas taisykles ir dėl agentų sąveikos visame tinkle randasi ir nauji elgesio modeliai, veiklos būdai. Šiuos, vieną nuo kito priklausančius agentus, sieja bendri tikslai ir poreikiai, o jų sąveika vyksta skirtingu lauke ir erdvėje (Lehmann, 2011; Uhl-Bien et al., 2007; Lohmann et al., 2023). Be to, agentai veikdami kuria savo funkcionalias struktūras ir modelius, kuriuos adaptuoja pagal savo veiklą bei tarpusavio poreikį. Svarbu išskirti, jog agentai efektyviai ir greitai reaguoja, prisitaiko ir adaptuoja veiklą pagal kintančią aplinką (Lohmann et al., 2023).

Pagal autorius Albino'ą ir kitus (2005), galima išskirti šias pagrindines agentų savybes:

- polinkis į riziką;
- aukštas bendradarbiavimo laipsnis;
- konkurencingumas – ryšiai tinkle yra grindžiami ir konkuravimu tarpusavyje;
- kompetentingumas;
- kūrybiškumas.

Taip pat reikia pažymėti, kad nepriklausomai, nuo agentų veikimo srities, įprastai agentai turi bendrą bruožą – lokaliai sąveikauja su užduoties ar problemos aplinka (Liu, 2001). Svarbu išskirti, jog agentų tinklai ir jų sąveika, bendravimas ir bendradarbiavimas yra būtina sąlyga, be kurios saviorganizacija grindžiami procesai yra neįmanomi (Andreson, 1999; Grumadaitė, 2018). Tačiau yra būtina ir svarbu sutelkti dėmesį į santykius tarp agentų, o ne atsižvelgti į kiekvieną agentą atskirai, kadangi iš to galima apspręsti ir matyti visos sistemos gebėjimą saviorganizuotis (Edgren & Bernard, 2012).

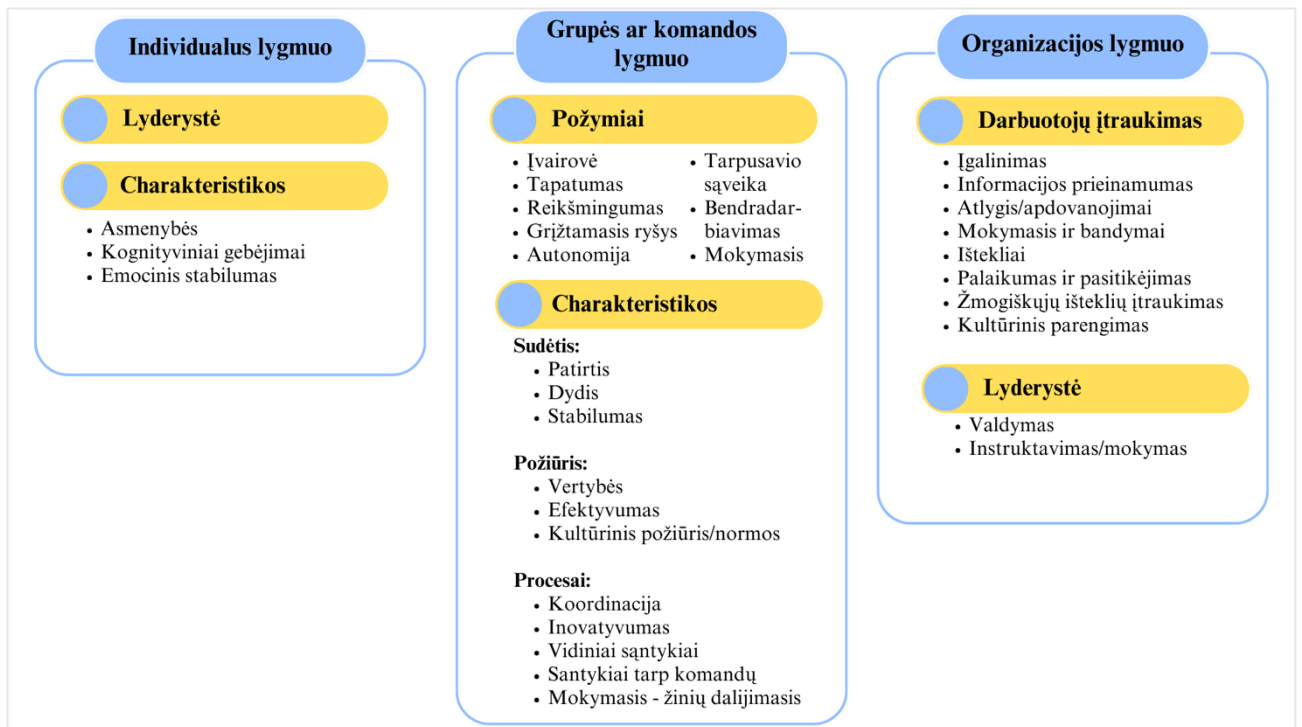
2.8. Saviorganizacija individualiame, komandos bei organizacijos lygmenyse

Remiantis literatūros analize, galima rasti įvairių būdų kaip galima organizuoti darbuotojų tinklus ir jų veiklą siekiant sudaryti sąlygas saviorganizacijai, jog darbuotojai dirbtų saviorganizuojantis dėl bendro įmonės tikslo. Pereidamos prie šio įmonės valdymo modelio, įmonės siekia skatinti bendradarbiavimą bei darbuotojų mainus – patirtimi, žiniomis ir gebėjimais, skatinant darbuotojų augimą, jų įgalinimą, motyvacijos auginimą ir skatinimą veikti (Grab, Olaru & Gavril, 2019). Tuo remiantis pasiekiamas ne tik didesnis produktyvumas, našesni veiklos rezultatai ir darbuotojų pasitenkinimas, tačiau skatinamas bendravimas ir bendradarbiavimas, tarpusavio mokymasis.

Nagrinėjant literatūrą, galima identifikuoti, kad saviorganizaciją skirtingi autoriai nagrinėja trimis įmonės ekosistemos lygmenimis (Grab et al., 2019; Lee & Edmondson, 2017; Mols, 2019; Vregelaar, 2017). Saviorganizacijos raiška skirtinguose lygmenyse padeda identifikuoti pačios saviorganizacijos pritaikomumą, adaptyvumą, atsparumą ir dinamiką tarp skirtingų lygmenų. Analizuojant skirtingus autorius (Grab et al., 2019; Lee & Edmondson, 2017; Mols, 2019; Vregelaar, 2017) ir vertinant įmonių ekosistemą, galima išskirti tris saviorganizacijos lygmenis įmonėje:

- I. **Mikro** – individualus lygmuo;
- II. **Mezo** – komandos lygmuo;
- III. **Makro** – organizacijos lygmuo.

Autorė Vregelaar (2017) sukūrė saviorganizacija grindžiamo valdymo struktūrą, kuri suskirstyta į tris lygmenis: **individualų, komandos, organizacijos**. Remiantis pateikta struktūra 4 paveiksle, galima analizuoti saviorganizaciją įmonių kontekste, individualiai įvertinti išskirtus aspektus skirtinguose lygmenyse.



4 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo struktūra individualiame, komandos, organizacijos lygmenyse (sudaryta autorės remiantis Vregelaar, 2017).

Struktūroje pateikti veiksniai daro įtaką sėkmingai saviorganizacijai skirtinguose lygmenyse. Visi atskiri veiksniai kiekviename lygmenyje daro įtaką bendrai saviorganizacijai ir jos įgalinimui, plėtojimui įmonėje bei visi veiksniai yra susiję ir daro poveikį rezultatams (Vregelaar, 2017).

Pirmiausia, **saviorganizacija individo lygmenyje**. Nagrinėjant saviorganizaciją *mikro* lygmenyje, galima išskirti įmonės darbuotojų lyderystės svarbą, t. y. savarankiškumo ir individualumo, sprendimų priėmimui (Grab et al., 2019; Vregelaar, 2017). Individualiame lygmenyje saviorganizacija identifikuoja darbuotojų gebėjimą prisiimti savo pareigas, jų atsakomybes, organizuoti ir valdyti procesus, diegti ir priimti naujoves, kuomet veiksmai nėra veikiami išorinės jėgų (Carapiet & Harris, 2007; Langfred, 2005). Organizacijoje, siekiant sudaryti sąlygas saviorganizacijai individų lygmenyje, ypatingai svarbu atsižvelgti į darbuotojų puoselėjamas vertybes, kultūrinį pamatą, keliamus tikslus (Blok, 2020; Mohd Noor et al., 2022). Kadangi, svarbu, jog savarankiškai, individualiame lygmenyje atliekami veiksmai ir priimami sprendimai atitiktų ir atlieptų visos organizacijos, ne tik darbuotojo interesus, kurie nesukeltų neigiamų padarinių visai organizacijos veiklai (Blok, 2020; Edmondson, 1999; Mohd Noor et al., 2022). Individualiame lygmenyje pabrėžiama kognityvinių gebėjimų bei emocinio stabilumo charakteristikos, siekiant kokybiškų rezultatų ir efektyvios saviorganizacijos (Vregelaar, 2017). Taip pat svarbu išskirti, kad saviorganizacijos raiška individų lygmenyje skatina kūrybiškumą, iniciatyvumą ir įsitraukimą, kas gali reikšmingai padaryti įtaką organizacijos veiklai bei tikslų įgyvendinimui. Todėl suteikiama autonomija motyvuoja individus veikti, skatina tobulėti ir augti individualiai organizacijos aplinkoje,

o tai skatina pasitenkinimą darbu, motyvuoja, kas galimai lemia produktyvesnius ir geresnius darbo rezultatus (Edmondson, 1999; Vregelaar, 2017). Literatūroje autoriai pažymi, jog siekiant įgalinti saviorganizaciją individualiame lygmenyje, svarbu, jog organizacijos kultūra pasižymėtų pasitikėjimu, atvira komunikacija, bendravimu ir bendradarbiavimu bei nuolatinio siekiu tobulėti bei mokytis (Edmondson, 1999; Mohd Noor et al., 2022). Taip pat individualiame lygmenyje saviorganizacijai svarbu informacijos ir išteklių prieinamumas, mokymosi galimybės, siekiant, jog įmonės darbuotojai galėtų veikti, inicijuoti procesus ir priimti sprendimus (Edmondson, 1999; Mohd Noor et al., 2022; Lee, 2023).

Antra, **saviorganizacijos raiška komandose**. *Mezo* lygmenyje saviorganizacija apima bendrą komandų autonomiją ir sprendimų priėmimą, kuomet komandose darbuotojai su skirtingais įgūdžiais, kartu siekia vykdyti veiklą ir priimti sprendimus, neveikiami išorės kontrolės (Edmondson, 1999; Grab et al., 2019). Sąveikaujant agentams, t. y. darbuotojams komandose, formuojasi bendra elgsena, tinklas, kuris yra individų sąveikos rezultatas (Carapiet & Harris, 2007; Fuchs, 2003; Grumadaitė ir kt., 2019; Lehmann, 2011; Uhl-Bien et al., 2007). Svarbu išskirti, jog saviorganizuojančioje komandoje sąveikaujantys darbuotojai atvirai komunikuoja, siekia bendrų tikslų (Vregelaar, 2017). Literatūroje yra pabrėžiama, jog komandų saviorganizacijai, ypatingai svarbu refleksyvumas – tai bendras darbuotojų (komandos) gebėjimas kritiškai analizuoti, apgalvoti, įsisąmoninti ir įvertinti prielaidas, ypatybes, norint bendrai komandoje siekti tikslo ir vykdyti procesus (Vregelaar, 2017; Shir & Ryff, 2022). Skirtingi autoriai pabrėžia, jog produktyvioms komandos saviorganizaciją išlaikyti padeda atvira komunikacija, bendravimas ir bendradarbiavimas bei tarpusavio atskaitomybė (Mohd Noor et al., 2022; Grab et al., 2019). Kuomet visi komandos nariai vienodai įsitraukia į procesą, prisiima atsakomybę, tai didina ir palengvina prisitaikymą, atsparumą iššūkiams ir greitai kintančiai aplinkai. Autoriai Weerheim'as, Rossum'as ir Ten Have'as (2019) išskiria, jog saviorganizuojančios komandos, pasižymi efektyvumu, veiksmingumu ir lankstumu, kas gali lemti geresnius darbo rezultatus. Taip pat gali daryti įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbo procesu, kadangi sąveikaujant komandoje lygiaverčiai įsitraukia į procesą, tobulėja ir mokosi iš kitų komandos narių.

Be to, autorė Vregelaar (2017) išskyrė pagrindinius aštuonis požymius, kurie svarbūs saviorganizacijos valdymo modeliu besivaldančių komandų veiklai. Pirmiausia, neatsiejamai svarbu, jog užduotys ir procesai būtų įvairūs bei pasižymėtų tapatumu, būtų reikšmingi, taip kartu didintų komandos motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Antra, saviorganizuojančioje komandoje būtina autonomija ir grįžtamasis ryšys visiems komandos nariams apie visus procesus ir darbo rezultatus. Dėl to, komandoje ypatingai reikšmingą įtaką daro komandos nariai ir jų sąveika, kuriamas tarpusavio ryšys, t. y. tinklas. Darbuotojų ryšys ir bendradarbiavimas leidžia jiems mokytis, tobulėti ir augti vieni kitų pagalba, tačiau nevaržomai, kuomet nėra veikiami išorinių jėgų (Vregelaar, 2017).

Trečia, **saviorganizacija organizacijos lygmenyje**. Remiantis literatūra, saviorganizacijos principais grindžiamos įmonės pasižymi aukšta dinamika, efektyvia ir greita reakcija į pokyčius, aukštu prisitaikymo laipsniu (Blok, 2020; Mohd Noor et al., 2022; Oughton et al., 2018; Vregelaar, 2017). Taip pat šio valdymo modelio grindžiamoms įmonės būdingas nuolatinis mokymasis, bendradarbiavimas ir darbuotojų tarpusavio sąveika, kurie veikia autonomiškai ir savarankiškai (Anzola et al., 2017; Carapiet & Harris, 2007; Vregelaar, 2017). Dėl to, saviorganizacija organizacijos lygmenyje – *MACRO*, ypatingai svarbu palaikyti darbuotojų įtraukimą, siekiant veiksmingo ir efektyvaus saviorganizacija grindžiamo valdymo organizacijoje (Vregelaar, 2017). Pasak autorės Vregelaar (2017), organizacijos lygmenyje veiksmingai saviorganizacijai, organizacija

turi sutelkti dėmesį į organizacinius elementus, ypač į darbuotojų įtraukimą. Įmonėje įgalinant darbuotojus, suteikiant prieigą prie informacijos ir išteklių, sudaro sąlygas darbuotojui veikti, inicijuoja pradėti ar spartinti procesus ir kurti reikšmingą indėlį įmonės veikloje. Įmonėje skatinant darbuotojus, juos palaikant ir pasitikint yra didinama motyvacija, gerinamas mikroklimatas, taip auga pasitikėjimas savimi, tuo pačiu motyvuojama lygiaverčiai įsitraukti į bendrą organizacijos veiklą. Be to, siekiant įgalinti darbuotojus organizacijos lygmenyje, būtina sudaryti sąlygas nuolatiniams mokymuisi ir tobulėjimui – iš praktinių darbo atvejų bei kitų mokymų. Būtina paminėti, jog autoriai Grab'as ir kiti (2019) išskiria atlygio ar apdovanojimo svarbą darbuotojams organizacijoje. Remiantis šiais elementais, vis daugiau organizacijos darbuotojų jaučia atsakomybę, pasitiki savimi, o tai juos motyvuoja ir padeda gerinti bendrus darbo rezultatus (Vregelaar, 2017). Bendrai šie elementai sustiprina vienas kitą, todėl atskiriant juos, elementų reikšmė sumažėja.

Apibendrinant saviorganizacijos lygmenis organizacijose, galima daryti išvadą, jog individualiame lygmenyje yra pabrėžiama lyderystės svarba ir raiška. Šiame lygmenyje svarbus emocinis stabilumas, individualumas, kuomet savarankiškai siekiama įmonės tikslų, nuolatos mokomasi bei skatinamas iniciatyvumas. Saviorganizacija komandose yra formuojamas tinklams, kuomet skirtingos patirties ir gebėjimų darbuotojai bendradarbiauja bei kartu sąveikaujant siekia organizacijos tikslų ir teigiamų veiklos rezultatų. Ypač svarbu tarpusavio atskaitomybė bei atsakomybės prisiėmimas kiekvieno komandos nario, taip pat neatsiejamai svarbus bendravimas ir tarpusavio mokymasis. Saviorganizuojančios organizacijos identifikuoja, kaip dinamiškos, efektyvios ir greit reaguojančios į pokyčius bei atliepančios poreikius. Ypač dėmesys skiriamas darbuotojų įveiklinimui ir įtraukimui į procesus, skatinimui inicijuoti veiklas ir darbus.

2.9. Saviorganizacijos įveiklinimo etapai

Literatūroje nagrinėjant kompleksškumo teoriją yra išskiriama, jog sistemų pokyčiai įprastai vyksta dėl atsiradusios nepusiausvyros, kuomet yra artėjama link ar yra pasiekta chaoso riba (Grumadaitė, 2018; Grumadaitė ir kt., 2019; Mason, 2007; Boal & Schultz, 2007). Remiantis tuo, galima teigti, jog tuomet pasireiškia aukštas nepusiausvyros laipsnis. Dėl to, literatūroje yra išskiriami keturi pagrindiniai saviorganizacijos įveiklinimo etapai: **nepusiausvyros būsenos kūrimasis, nepusiausvyros būsenos sustiprėjimas, naujos tvarkos radimasis ir stabilizavimas** (Grumadaitė, 2018; Grumadaitė ir kt., 2019).

Pirmiausia, **nepusiausvyros būsenos kūrimasis** pasideda dėl sistemoje vykstančių pokyčių ir kylančios nepusiausvyros, kuri literatūroje įvardijama, kaip „įtampa“ (Uhl-Bien et al., 2007). Remiantis literatūra, galima manyti, jog tokios nepusiausvyros situacijos sistemoje kyla dėl nuolatinių besikeičiančių sąlygų ir nenumatytų situacijų, o tokie veiksniai, gali būti įvardijami, kaip trigeriai (angl. *triggers*) – „radimosi sėklos“ (Grumadaitė, 2018; Grumadaitė ir kt., 2019; Uhl-Bien et al., 2007). Tai gali būti naujos idėjos, žmonės, informacija, ištekliai ar kiti subjektai, kuriais yra siekiama skatinti ir stimuliuoti pokyčius, inicijuoti pakeitimus (Uhl-Bien et al., 2007).

Antra, **nepusiausvyros būsenos stiprinimas** yra ypač svarbus etapas, siekiant ją išlaikyti iš nepusiausvyros būsenos. Siekiant ilgalaikėje perspektyvoje stabilizuoti nepusiausvyros būseną, svarbu ją stiprinti įvairiomis priemonėmis. Kaip minėta anksčiau, nepusiausvyrą galima pasiekti ir išlaikyti balansuojant per teigiamą ir neigiamą grįžtamąjį ryšį, kuomet siekiama chaoso (Grumadaitė, 2018; Mason, 2007). Pasak autorių Lichtenstein'o ir Plowman'o (2009) bei Palmberg (2009),

nepusiausvyros stiprinimas turi būti orientuotas į sąveikų paskatinimą bei plėtojimą, o tai atliekant realizuojant per eksperimentavimą ir svyravimus.

Trečia, **naujos tvarkos radimasis** yra ypatingai aktualus siekiant komplektinėse adaptyviose sistemose neutralizuoti situacijas ir sumažinti ar atitolinti nuo chaoso būsenos (Grumadaitė, 2018). Literatūroje yra išskiriamos keturios pagrindinės priemonės, kurios svarbios atitolinti nuo chaoso (Grumadaitė, 2018):

- paprastų taisyklių sukūrimas;
- netiesinės sąveikos ir grupiniai veiksmai;
- įvykių įprasminimas;
- vizijos sklaida.

Remiantis šiomis priemonėmis, galima daryti išvadą, jog nors pokyčiai mažina pusiausvyrą ir veda link chaoso, tačiau įvedamos taisyklės, veiksmai ir įvykių įprasminimas bei aiški vizija, padeda rasti naujai tvarkai ir kontroliuoti situaciją.

Ketvirta, ne mažiau svarbus etapas – **stabilizavimas**. Kaip minėta anksčiau, nors saviorganizacija yra grindžiama nepusiausvyra, tačiau saviorganizacijai ypatingai svarbu dinamika. Sistemoje ypatingai svarbus balansas, kurį galima kurti bendromis vertybėmis, principais, komandiškumo jausmo formavimu, siekiant kurti bendruomenės jausmą (Edgren & Bernard, 2012; Grumadaitė, 2018).

Apibendrinant, galima matyti, jog siekiant įveikinti saviorganizaciją, svarbu balansuoti tarp pusiausvyros ir nepusiausvyros, tarp teigiamo ir neigiamo grįžtamojo ryšio. Nepusiausvyros būseną įtakoja įvairūs veiksniai, t. y. trigeriai, dėl kurių įtakos yra inicijuojami pokyčiai ar sistemos nuokrypiai. Tačiau, siekiant išlaikyti saviorganizaciją, svarbu balansuoti neapibrėžtoje aplinkoje, t. y. siekti stabilizuoti tam tikrus sistemos elementus, tokius kaip bendruomeniškumą, puoselėjamas vertybes, atvirumą ir kitus.

2.10. Įmonių valdymo ir saviorganizacijos sintezė

Atlikta įmonių valdymo (žr. 2.1. skyrių) bei saviorganizacijos teorijos apžvalga ir analizė, leidžia identifikuoti šių dviejų konstrukto koreliaciją. Autorių Blok'o (2020), Mohd Noor'o ir kitų (2022) išskirtų įmonių valdymo dimensijų sintezė sudaro detalią sistemą, pagal kurią galima išanalizuoti pagrindines dimensijas bei atrasti sąryšį tarp šių įmonių valdymo dimensijų ir sparčiai populiarėjančios valdymo sistemos – saviorganizacijos.

Mokymasis ir komunikacija, ypatingai svarbi dimensija tiek įmonių valdyme, tiek kaip saviorganizacijos bruožas. Tai svarbu siekiant užtikrinti darbuotojų profesinį tobulėjimą, įgūdžių bei žinių praplėtimą, kurie reikalingi efektyviam ir veiksmingam darbo funkcijų atlikimui. Taip pat ir saviorganizacijoje pabrėžiama nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo svarba (Shoaib et al., 2021). Mokymasis akcentuojamas kaip nuolatinis procesas, vykstantis kasdieninėje veikloje, skatinantis darbuotojus gerinti ir įgyti naujus įgūdžius bei žinias, siekiant bendro įmonės augimo ir vystymosi. Komunikacija svarbi tiek organizacijų valdyme, dėl aiškaus organizacijos narių vaidmenų, atsakomybių supratimo, tiek saviorganizacija grindžiamame valdyme, siekiant bendrauti ir bendradarbiauti, dalinti aktualia informacija, pokyčiais ir naujienomis. Dėl decentralizuoto valdymo ypatingai svarbu diegti kultūrą, kurioje laisvai būtų keičiamasi žiniomis, dalinamasi idėjomis, siekiant kurti ryšį tarp darbuotojų, jog būtų lengviau diegti naujoves, reaguoti į pokyčius ar spręsti problemas.

Efektyvus bendravimas ir komunikacija padeda užtikrina sklandų informacijos judėjimą visoje įmonėje (Mohd Noor et al., 2022).

Lyderystė ir vadovavimas organizacijų valdyje ypatingai svarbi dimensija, ne tik dėl vadovavimo organizacijai, bet ir dėl procesų, tvarkos palaikymo. Tai apima ir organizacijos krypties nustatymą, bendrų tikslų išskyrimą (Blok, 2020; Mohd Noor et al., 2022). Žvelgiant į saviorganizaciją grindžiamą valdymą, lyderystė taip pat ypač svarbu. Tačiau, šiame metode, pirmiausia, akcentuojamas asmenų ir komandų savarankiškumas bei įgalinimas (Zhao, Chen & Liu, 2023). Saviorganizuojančiose organizacijose skatinama decentralizuota lyderystė, skatinama nesutelkti lyderio vaidmens vienam asmeniui, jog taip būtų auginamas efektyvumas, diegiamas naujumas. Be to, atsakomybė svarbi tiek įmonių valdyje, tiek saviorganizacijoje. Atsakomybės išskirstymas, suteikiama laisvė priimti sprendimus, imtis aktyvių veiksmų, skatina darbuotojų motyvaciją, taip pat suteikia pasitikėjimo jausmą, kas didina atsakomybės prisiėmimo ir įsipareigojimo jausmą.

Vidinė įmonės **kultūra**, dar viena dimensija, svarbi įmonių valdymo aspektu. Įmonės kultūroje puoselėjamos vertybės kuria bendrą aplinką, kurioje pasireiškia įmonės etiškumas, sąžiningumas, pagarba ir kitos svarbios vertybės (Blok, 2020; Mohd Noor et al., 2022). Taip pat ir saviorganizuojančiose sistemos, ypač svarbu kultūra ir mikroklimatas. Ypatingai naujoji darbuotojų karta, vertina įmonių mikroklimato kokybę, pirmenybę teigia įmonėms, kurios vertina darbuotojus, puoselėja vertybes ir atsižvelgia į įmonės bendruomenės poreikius. Teigiama mikroklimato aplinka, skatina darbuotojų motyvaciją, palaiko teigiamą savijautą. Atsižvelgiant į saviorganizacijos nepusiausvirą, siekiant geriausių rezultatų ir balanso, ypač svarbu puoselėti bendras vertybes, principus, auginti komandiškumo ir bendruomenės jausmą (Anzola et al., 2017; De Wolf & Holvoet, 2004; Edgren & Bernard, 2012).

Įmonių valdyje yra pabrėžiama **procesų** ir **struktūros** svarba. Procesai suteikia pagrindą įmonės veiklai, užtikrina sistemingą požiūrį į sprendimų priėmimą, darbo veiklą, išteklių, turto paskirstymą, jog būtų pasiekiami maksimali galima nauda ir efektyvumas (Blok, 2020). Struktūra apibrėžia įmonių valdymo veikimą, strateginę kryptį, atsakomybių priskyrimą, delegavimą ir priežiūrą (Blok, 2020; Mohd Noor et al., 2022). Nors saviorganizuojančios sistemos pasižymi lankstumu, gebėjimu greitai adaptuotis ir prisitaikyti prie kintančių sąlygų, o sprendimai priimami decentralizuotai, tačiau taip pat išlieka procesų svarba. Vienas pagrindinių saviorganizacijos požymių yra tam tikrų modelių formavimas, kurių pagalba formuojama tvarka, sistemiškumas, struktūrų atsiradimas. Procesai ir struktūros pasireiškia per problemų sprendimą, sprendimų priėmimą, inovacijų ir naujovių diegimą įmonėje.

Žvelgiant į įmonių valdymo dimensijas ir saviorganizacijos bruožus, galima matyti sintezę. Tai yra transformuojantis požiūris į įmonių valdymo struktūrą ir modelį, kuriame galima matyti susijungiančius struktūrinius įmonių valdymo elementus ir dinamišką saviorganizacijos požiūrį bei gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Tokia saviorganizacijos integracija į įmonių valdymą atskleidžia apie galimą valdymo efektyvumą, inovacijų diegimą bei augantį produktyvumą. Dėl to, įmonių valdymo ir saviorganizacijos koreliacija galima laikyti natūralia evoliucija, kuomet struktūrinis ir hierarchinis valdymo požiūris yra adaptuojamas, papildomas dinamiškais saviorganizacijos galimybėmis. Transformuojant valdymo modelį, galima matyti, jog susijungia privalumai, sukuriama stabili, tačiau lanksti valdymo sistema. Nors vadovavimas apibrėžia veiklos kryptį ir strategiją, tačiau saviorganizacijos autonomiškumas suteikia darbuotojams laisvės įgyvendinti bei savaip interpretuoti strategijas, taip pat skatina atsakomybės jausmą, didina

darbuotojų motyvaciją, pasitikėjimą savimi, atveria galimybę bendradarbiauti ir decentralizuotai priimti sprendimus komandose.

Remiantis įmonių valdymo vyraujančiomis dimensijomis ir saviorganizacijos bruožais, galima teigti, jog transformacija leistų įmonei greičiau bei geriau reaguoti į kintančias aplinkos sąlygas, atliepti darbuotojų poreikius, skatinti inovacijas, produktyvesnę bei efektyvesnę darbą. Matyti, jog ir saviorganizuojantis valdymas pasižymi stabilumu, tačiau dinamiškumas suteikia išskirtinių privilegijų, dėl kurių valdymas labiau atliepia šiandieninės rinkos sąlygas. Dėl šių priežasčių, siekiant hierarchinį įmonių valdymą transformuoti į saviorganizaciją grindžiamą, svarbu išanalizuoti pokyčių valdymą.

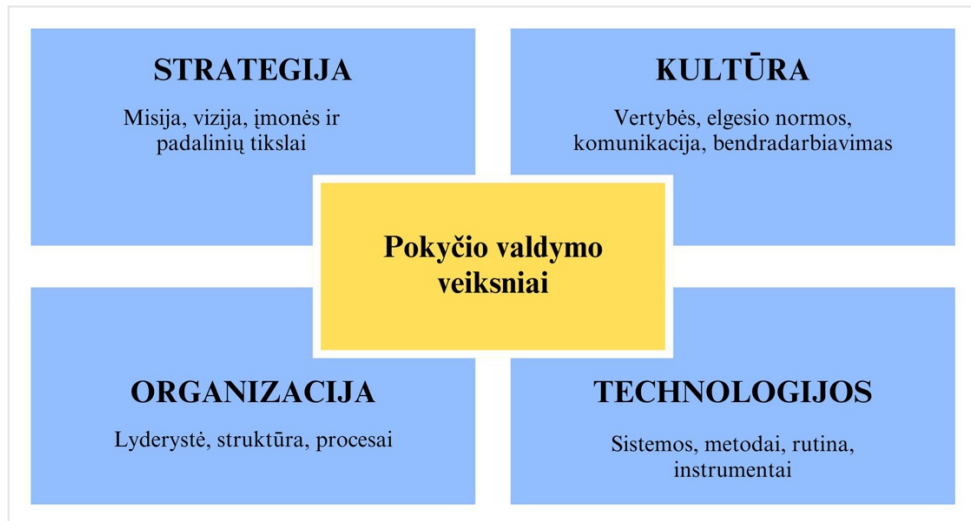
2.11. Pokyčių valdymas įmonėse

Siekiant įgyvendinti pokyčius įmonėse ir optimaliai juos valdyti, svarbu pasitelkti reikiamus pokyčio valdymo (angl. *change management*) metodus. Pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas, kaip struktūros, užduočių, priemonių ir veiklos pokyčių įmonėje visuma (Helmold, 2023). Pasak autoriaus, pokyčių valdymas apibendrina naujų strategijų, struktūrų, sistemų, elgsenos bei procesų įgyvendinimą įmonių kontekste. Remiantis įmonių pokyčiais ir jų valdymu, yra siekiama ilgalaikės naudos, pasiekiant išskirtinumo rinkoje, įgyjant konkurencinį pranašumą (Helmold, 2023). Taip pat literatūroje pažymima, jog pokyčiai ir jų valdymas yra vis reikšmingesni įmonių valdyme (Susman, Jansen, Michael, Bukowski & Stites, 2006).

Kita vertus, literatūroje yra išskiriama žmogiškojo faktoriaus reikšmė. Siekiant įgyvendinti pokyčius įmonėse, pirmiausia, svarbu įvertinti įmonės darbuotojų požiūrį ir paramą (Lauer, 2020). Kaip statistikoje (žr. 1.3. skyrių) ir literatūroje išskiriama, nenugalimą įtaką daro darbuotojų požiūris į planuojamus pokyčius dėl jų skirtingų poreikių, patirties ir planų. Dėl to, pokyčiai gali jų atžvilgiu neatitikti situacijos ir poreikio, kas gali sutrukdyti planuojamiems pokyčiams. Todėl svarbu įvertinti pokyčių valdymą, kadangi, dėl įvairių veiksnių, pokyčių valdymą būtina adaptuoti ir pritaikyti individualiai kiekvienai situacijai. Helmold'as (2023) išskyrė tris esminius pokyčių valdymo aspektus, nuo ko prasideda įmonės pokyčių valdymas:

- **organizacijos vidaus ir suinteresuotųjų šalių** – tai socialinis elementas, be kurio dalyvavimo pokyčiai įmonėse negalimi. Suinteresuotųjų šalių atžvilgiu yra svarbu ne tik žinios ir gebėjimai, kurie reikalingi prisitaikyti prie pokyčių, tačiau ir teigiamas požiūris, pokyčių priėmimas, dalyvavimas juose ir palaikymas (Helmold, 2023; Lauer, 2020);
- **struktūros** – tai įmonės valdymo modelis, procesai, strategija. Šie pokyčiai yra esminiai ir ypatingai sudėtingai transformuojami įmonės realioje aplinkoje, todėl ne retu atveju šiems pokyčiams įgyvendinti būtinas ilgesnis laiko tarpas (Helmold, 2023; Lauer, 2020);
- **kultūros** – tai giliai įsišaknijusios, pastovios, retais kintančios nuostatos, požiūris, elgsenos taisyklės, vertybės. Kultūra yra atrimai susijusi su struktūra ir valdymo modeliu, todėl pokyčiams įgyvendinti svarbus bendras pokyčių procesas (Helmold, 2023; Lauer, 2020).

Taigi, siekiant efektyviai valdyti pokyčius, svarbu įvertinti visus elementus, kurie svarbūs kokybiškam pokyčių valdymui įmonėje (Helmold, 2023). Pateiktame 4 paveiksle galima matyti schemą, kurioje pateikiamas pokyčio valdymo veiksnių apibendrinimas, jis detalizuoja elementus, kurie svarbūs pokyčių valdyme.



5 pav. Pokyčio valdymo veiksniai (sudaryta remiantis Helmold, 2023).

Poreikis transformuoti įmonės struktūrą gali kilti tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių priežasčių. Rinkos dinamiška ir nepastovi aplinka kelia nuolatinius iššūkius, veda organizacijas prie struktūrų koregavimo, siekiant išlaikyti pranašumą ir konkurencingumą rinkoje. Išoriniai pokyčius skatinantys veiksniai apima: įstatymus ir nuostatus, ekonomikos įtaką, konkurenciją rinkoje, rinkos pokyčius, inovacijas, tendencijas ir kt. Vidinės priežastys dažniausiai susijusios su organizacijos vystymu – augimu ar krizėmis, augančia branda (Helmold, 2023). Vidiniai pokyčius skatinantys veiksniai apima: egzistuojantį valdymą, darbuotojus, investuotojus, tiekėjus, kitas suinteresuotąsias šalis, darbo procesų reikalavimus ir kt. Autorius Helmold'as (2023) pažymi, jog neretu atveju pokyčiai būtini, kadangi įmonės pervertina savo sėkmę ir padėtį, o tai stipriai koreliuoja su žmogiškuoju faktoriumi, vadovų bei darbuotojų požiūriu.

Atsižvelgiant į pokyčių valdymą ir saviorganizaciją, matoma, jog yra reikšmingų sąsajų. Pokyčių valdymas yra pagrindinis dėmuo, siekiant transformuoti valdymo modelį – pereiti nuo hierarchinio valdymo prie saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo. Pirmiausia, neatsiejamai svarbu pradėti nuo suinteresuotųjų šalių – vadovų, darbuotojų ir kitų požiūrio į valdymo struktūros pokyčius. Kaip analizuota anksčiau, vykdant valdymo modelio pokytį, ypač svarbu tinkama komunikacija su darbuotojais, supažindinimas su visais planuojamais vykdyti procesais ir pokyčiais (Helmold, 2023). Tik supažindinus ir įtraukus darbuotojus į pokyčių procesą, bus pasiekta maksimali nauda, sumažės rizika, jog darbuotojai nepalaikys pokyčių ir nepriims naujo valdymo metodo. Pažymėtina ir tai, jog suinteresuotųjų šalių supažindinimas ir įtraukimas į procesą didina skaidrumą, pasitikėjimą, gerina tarpusavio ryšį, kas neatsiejamai būtina saviorganizacija grindžiamam valdymui (Carapiet & Harris 2007; Grocholski; 2022; Mohd Noor et al., 2022). Todėl siekiant keisti valdymo metodą į saviorganizuojantį, suinteresuotųjų šalių požiūris į pokytį gali padaryti didelę įtaką įgyvendinimui. Antra, valdymo modelio transformacijai būtini kultūriniai įmonės pokyčiai (Helmold, 2023). Valdymo modeliui transformuoti neišvengiama keisti ir adaptuoti darbuotojų, vadovų ir kitų suinteresuotų asmenų vertybes, bendravimo ir elgesio normas, jog bendra įmonės darbuotojų kultūra ir mikroklimatas atitiktų saviorganizacijos bruožus bei įmonės valdymo dimensijas. Todėl tam įmonėje reikia apibrėžti naujas vertybes, darbuotojų vaidmenis, skatinti atvirą komunikaciją, aktyvinti bendruomeniškumą, santykius, puoselėti pasitikėjimo ir bendradarbiavimo aplinką, atitinkančią įmonės požiūrį ir vertybes (Anzola et al., 2017; Carapiet & Harris 2007; De Wolf & Holvoet, 2004). Galiausiai, vykdant valdymo modelio transformaciją, kaip pažymi ir pokyčių

valdymo teorija, svarbu adaptuoti įmonės struktūrą (Helmold, 2023). Pokyčio metu būtina atsižvelgti į įmonės valdymo dimensijas – valdymą. Siekiant saviorganizuojančio valdymo, pokyčio metu turėtų būti decentralizuotas sprendimų priėmimas, suteikiamas autonomiškumas, įvykdomas atsakomybių paskirstymas, kad darbuotojai būtų aiškiai supažindinti, jaustų pasitikėjimą ir atsakomybę, kas didintų jų motyvaciją, veržlumą bei aktyvumą įmonės procesuose. Perėjimui organizacijoje, net ir kultūros pokyčio metu, svarbu aktyvinti ir skatinti savarankiškumą, įgalinti visus organizacijos lygmenis, siekiant saviorganizuojančio valdymo (Carapiet & Harris 2007; Chopra & Bhilare, 2020; Hubbart, 2022). Taip pat, suteikiant laisvę, būtina skatinti lyderystę, ją paskirstyti, nesuteikti vienam asmeniui ar komandai, nes tai skatina kūrybiškumą bei aktyvumą. Be to, struktūros keitimas daro didelę įtaką kultūros pasikeitimui, todėl vykdomi pokyčiai ir veiksmai turėtų būti derinami tarpusavyje, modeliuojami siekiant geriausio rezultato.

Tuo remiantis, galima daryti prielaidą, kad organizacijos valdymo transformacija į saviorganizuojantį valdymą pasitelkiant pokyčių valdymą yra sudėtingas, tačiau neatsiejamasis procesas šiuolaikinėms organizacijoms dėl vykstančių pokyčių. Transformacijai yra reikalingas holistinis požiūris, kuriame būtų atsižvelgiama į organizacijos vidinius procesus, struktūrinius pokyčius, suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir kultūrinius pokyčius. Suderindamos saviorganizacijos bruožus su įmonių valdymo aspektais, organizacijos gali sukurti dinamiškus, reaguojančius ir tvarius valdymo modelius.

2.11.1. Transformacinė lyderystė pokyčių valdyme

Analizuojant šiuolaikinę aplinką ir daugiakultūrinę verslo aplinką, galima matyti ryškias tendencijas, kuriomis, kaip jau aptarta aukščiau, pasižymi sėkmingos, besivystančios įmonės – tai lankstumas, novatoriškumas, gebėjimas reaguoti ir prisitaikyti (Strazovska & Sulikova, 2019). Dėl įmonių inicijuojamų pokyčių, greitų procesų, apimančių struktūros koregavimą ir naujų diegimą, svarbu išskirti, kad organizacijų pokyčių sėkmei didelę įtaką daro organizacijos darbuotojai. Tai lemia, kad jie yra pokyčių įgyvendintojai, vykdytojai ir plėtotojai (Faupel & Süß, 2019). Skirtingi autoriai literatūroje išskiria, kad suplanuoti pokyčiai, pirmiausia, turi būti įgyvendinami individualiu, o tik vėliau organizacijos lygmeniu, nes kitu atveju, jie negali būti sėkmingi. Dėl šių priežasčių, įvardijama organizacijos darbuotojų motyvacijos bei elgsenos reikšmė ir įtaką pokyčių valdymui ir sėkmei (Faupel & Süß, 2019; Kim, Hornung & Rousseau, 2011).

Literatūroje autoriai Oreg'as ir Berson'as (2011) bei Faupel'as ir Süß'as (2019) išskiria, kad siekiant daryti įtaką darbuotojams, jų motyvacijai, požiūriui bei elgesiui pokyčių metu, ypatingai svarbu transformacinė lyderystė. Autoriai teigia, kad transformacinė lyderystė padeda sumažinti darbuotojų pasipriešinimą, cinizmą prieš planuojamus įmonės pokyčius, o transformaciniai lyderiai padeda adaptuotis, kuria pozityvų bei teigiamą pokyčių įvaizdį, skatina su jais susipažinti, priimti ir siekti pokyčių kartu su organizacija (Faupel & Süß, 2019; Oreg & Berson, 2011). Taip pat, ši lyderystė skatina novatorišką požiūrį į problemų sprendimą bei vertina darbuotojus, jų asmenybes, kurios prisidės prie pokyčių įgyvendinimo ir diegimo organizacijoje (Faupel & Süß, 2019). Darbuotojų palaikymas, priėmimas bei vertinimas skatina motyvaciją, sudaro komfortiškas sąlygas dirbti ir priimti pokyčius, o tai teigiamai įtakoja organizacijoje vykdomų pokyčių rezultatus (Faupel & Süß, 2019). Neatsiejamai svarbu išskirti, kad transformaciniai lyderiai yra patys organizacijos darbuotojai – jie patiria pokyčius, juos skatina, priešinasi ar palaiko (Faupel & Süß, 2019; By, Hughes & Ford, 2016). Šių darbuotojų, t. y. transformacinių lyderių, poveikis atsiskleidžia per jų charizmą, kitų darbuotojų įkvėpimą bei intelektualinį skatinimą, skatinant ieškoti naujų sprendimų būdų, kūrybiškai

žvelgti į susidariusias situacijas, skatinant ir palaikant inovatyvumą ir pokyčius. Transformaciniai lyderiai didina ir palaiko darbuotojų motyvaciją pokyčių proceso metu, taip pat padeda darbuotojams prisitaikyti ir kartu keistis su esama situacija (Faupel & Süß, 2019).

Aurių Faupel'o ir Süß'o (2019) atliktas tyrimas patvirtino ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įmonės pokyčių priėmimo ir elgesio pokyčių metu. Autoriai atskleidė, kad transformaciniai lyderiai daro įtaką darbuotojams, didina jų valentingumą bei skatina organizacijos darbuotojus įsitraukti į darbą, kai vyksta organizaciniai pokyčiai įmonėje. Taip pat Faupel'as ir Süß'as (2019) akcentuoja, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pokyčių pasekmių suvokimui – didina darbuotojų motyvaciją pozityviai žvelgti į pokyčius ir jų procesą, skatina aktyviai palaikyti pokyčius. Kuomet organizacijos darbuotojai yra supažindinti su įmonės pokyčiais, jie įvertina jų naudą ir teigiamas pasekmes jų darbui, tuomet, galimai, yra labiau linkę veikti efektyviau ir produktyviau dėl pokyčių įgyvendinimo (Faupel & Süß, 2019). Be to, svarbu išskirti ir motyvacijos svarbą transformacinėje lyderystėje – ji didina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Transformaciniai lyderiai, nestabiliomis pokyčių metu vyraujančiomis sąlygomis, kuria pasitikėjimo ir atsparumo atmosferą, siekiant gerinti darbuotojų psichinę būklę. Taip siekiama, kad darbuotojai supratus, kad jų darbas yra reikšminga, pagrindinė ir būtina visos grandinės dalis, o vykstantys pokyčiai yra iššūkis tiek jiems, tiek visai organizacijai, o ne keliamą grėsmę (Faupel & Süß, 2019). Taigi, ypač svarbu pabrėžti, kad organizacijos darbuotojų teigiamas suvokimas ir požiūris į pokyčių pasekmes yra pagrindinis ir esminis veiksnys, motyvuojantis darbuotojus palaikyti ir pritarti organizacijos pokyčiams.

2.12. Saviorganizacijos diegimo principai hierarchinės struktūros organizacijoje

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vis didesnė dalis organizacijų ieško būdų transformuoti valdymo struktūrą, siekdamas tapti novatoriškomis, veržliomis, pranašiomis ir patraukliomis organizacijomis rinkoje. Nors vyraujanti hierarchinė struktūra praranda aktualumą ir yra stipriai nagrinėjama ir kritikuojama šiandieniniame versle, tačiau yra matoma, kad ji yra stipriai įsivyravusi, pasižymi atsparumu, todėl reikia ieškoti būdų ir sėkmės veiksnių hierarchinės struktūros transformavimui (Lee, 2023). Nepaisant struktūros paplitimo, autorius Lee'as (2023) nagrinėdamas hierarchines struktūras išskiria, kad nepaisant struktūros paplitimo yra matoma, kad ji veiksmingiausia stabiliomis sąlygomis, kai nereikalingas greitas sprendimų priėmimas bei yra tinkama planų ir užduočių vykdymui. Tuo remiantis, galima matyti ir išskirti hierarchinės valdymo struktūros trūkumus, keliančius problemas šiuolaikinėms organizacijoms. Iš vyraujančių tendencijų matyti, kad vis daugiau dabartinių organizacijų veikia grindžiamos idėjomis, žiniomis, vadinamoje „žinių ekonomikoje“, kur darbuotojai kuria pridėtinę vertę, dalindamiesi idėjomis, kūrybiškumu ir pasiūlymais. Todėl, dėl procesų apribojimo, informacijos nesidalijimo, menkos komunikacijos hierarchinėse struktūrose, šis potencialas neišnaudojamas, yra prarandama vertė, švaistomi ištekliai (Lee, 2023). Be to, kaip aptarta ankstesniame skyriuje, dėl kintančios darbo jėgos, t. y. tūkstantmečio kartos, matomi pasikeitimai ir poreikiuose. Naujoji karta kelia naujus reikalavimus, turi kitus poreikius ir viziją, siekia darbe ne tik vykdyti užduotis ir planus, bet taip pat nori jausti pasitenkinimą tuo kur, kaip ir ką dirba (Chopra & Bhilare, 2020; Hubbart, 2022; Lee, 2023). Dėl šių trūkumų, rinkoje jaučiamas poreikis organizacijų valdymo modelio transformacijai.

Remiantis hierarchinės valdymo struktūros bruožais ir trūkumais bei saviorganizuojančios struktūros bruožais, galima išskirti pagrindines valdymo struktūros pokyčio kryptis. 3 lentelėje pateiktos valdymo struktūros pokyčio kryptys.

3 lentelė. Įmonės valdymo pokyčių kryptys (sudaryta autorės remiantis Zaczyk, 2023)

Tradicinės (hierarchinės) struktūros bruožai	Pokyčio kryptys
Hierarchija	Demokratija, autonomiškumas
Valdymo centralizavimas	Decentralizacija
Vieneto priklausomybė	Bendruomenės priklausomybė
Ribotas skaidrumas	Visiškas skaidrumas

Pagal išskirtas pokyčio kryptis, galima sudaryti prielaidas įmonės valdymo transformacijai į saviorganizuojančią struktūrą.

- 1) Hierarchinėje struktūroje dėl vyraujančio pavaldumo, hierarchinių darbuotojų lygių, vyrauja atskirtis, sprendimų priėmimo centralizavimas, dėl ko priimti sprendimai nuleidžiami ir perduodami „iš viršaus į apačią“. Taip pat dėl centralizavimo, dažnu atveju priimami sprendimai, galimai remiasi asmeniškumu, yra šališki ir priimami savavališkai, todėl kyla teisingumo rizika. Vykiant transformaciją, reikėtų įgalinti demokratiją, suteikti balsavimo, sprendimų priėmimo teisę, taip sudarant sąlygas organizacijos darbuotojams priimti sprendimus atsižvelgiant į konkretaus organizacijos lygio ir pozicijos darbo perspektyvas bei poreikius (Zaczyk, 2023).
- 2) Centralizacija organizacijos valdymo struktūroje suteikia ir sutelkia valdymo galią, sprendimų priėmimo įgaliojimą ir teisę hierarchinės struktūros aukščiausiesiems asmenims. Todėl likę visos struktūros darbuotojai yra vykdytojai, kuriems perduodami sprendimai ir yra aukštas priklausomybės laipsnis. Siekiant transformuoti valdymą, reikėtų decentralizuoti sprendimų priėmimą. Sudaryti sąlygas, kad sprendimų priėmimo teisė būtų turima ir paskirstyta įvairiuose organizacijos lygmenyse, atsisakant centralizuoto priėmimo hierarchinės struktūros viršuje. Taip būtų įgalinami darbuotojai, jų savarankiškumas (Zaczyk, 2023).
- 3) Hierarchinė struktūra pasižymi skaidrumo trūkumu. Dėl mažo prieinamumo prie informacinių išteklių ir sprendimo priėmimo proceso, skirtingų organizacijos lygmenų darbuotojai yra atriboti nuo informacijos srautų, o tai sumažina jų galimą įsitraukimą, bendro konteksto ir situacijos žinojimą. Todėl darbuotojai nežino tam tikrų priimamų sprendimų ir darbo proceso priežasčių ar rezultatų. Vykiant organizacijos valdymo modelio transformaciją į saviorganizaciją, dėl įvedamos demokratijos, decentralizacijos, suteikiamo autonomiškumo, didinamas skaidrumas suteikia prieigą prie informacijos, duomenų, o įtraukiant darbuotojus į sprendimų procesą, kuomet vykdoma atvira komunikacija, skatinami ryšiai tarp darbuotojų (Zaczyk, 2023).
- 4) Ypatingai griežta, struktūrizuota sistema, apriboja įmonių darbuotojus, jų teises, motyvaciją, įsitraukimą. Aukštas priklausomybės laipsnis sumažina gebėjimą prisitaikyti, galimybių išnaudojimą, didina nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą šiuolaikinėse sistemose. Dėl to transformacija turėtų įgalinti kiekvieną darbuotoją, skatinti įsitraukimą ir dalyvavimą procesuose. Neatsiejamai svarbu transformuoti organizacijos kultūrą, siekiant kurti palankų ir patrauklų mikroklimatą, kuriant darbuotojams patikimą aplinką, kad jaustųsi vertinami ir prisidedantys prie bendros organizacijos sėkmės siekimo. Taip pat puoselėti pasitikėjimo ir sąžiningumo, atviro bendravimo ir bendradarbiavimo vertybes, atliepti darbuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius (Zaczyk, 2023).

Svarbu išskirti, kad valdymo transformacijos procese, esminiai objektai yra ne tik struktūra ir kultūra, tačiau ir darbuotojai. Pasak Werder'io ir Maedche'o (2018), saviorganizacijos procesas padeda suvokti komandos judrumą. Tuo remiantis, saviorganizacijos procesas įgalina komandos savarankiškumą ir veržlumą, kadangi kiekvienas komandos narys yra individualiai atsakingas už savo

darbą bei užduočių vykdymą. Šiomis sąlygomis darbuotojai ne tik prisiima atsakomybę už savo darbą, tačiau kartu gerina sprendimų priėmimo ir greito reagavimo įgūdžius, siekiant atliepti klientų poreikius ir tinkamai įvykdyti užduotis. Toks prisitaikymas, savarankiškas sprendimų priėmimas ir gebėjimas dirbti individualiai, rodo tiek komandos, tiek kiekvieno jos nario saviorganizaciją. Autorės Staniulienė ir Leonavičiūtė (2022) išskiria, kad saviorganizacija gali būti dvejopa – individuali ir grupinė. Individuali saviorganizacija išsiskiria, jog šiuo atveju individualiai darbuotojai sprendžia iškilusias problemas bei ieško tinkamų sprendimo būdų siekiant teigiamo projekto įgyvendinimo. Komandos saviorganizacija apima pareigų bei atsakomybės pasidalijimą komandoje, kai visi komandos nariai yra atsakingi už bendrą projekto sėkmę.

Tuo remiantis, išskirtos prielaidos atskleidžia esminius aspektus, kurių pagalba galima formuoti įmonės valdymo transformaciją. Pagal saviorganizacijos bruožus, charakteristikas (žr. 2.3. ir 2.5. skyrius), įvertinant įmonių valdymo dimensijas ir pokyčio valdymo pradžios veiksmus (žr. 2.1., 2.10. ir 2.11. skyrius) bei hierarchinių valdymo struktūrų pokyčio kryptis (žr. 3 lent.), galima išskirti esmines veiklas, kuriomis remiantis organizacijos turėtų pradėti valdymo modelio transformaciją, siekiant valdymą transformuoti į saviorganizaciją grindžiamą.

1. **Pirma veikla** – įvertinti organizacijos procesus ir komandas, apibrėžti sistemą, kokiose komandose veiks darbuotojai, ar tai turės įtakos sudėčiai. Įgalinti sistemiškumą, apibrėžti sąveikos ryšius, elgesį, požiūrį. Saviorganizacijos įgalinimui svarbu sudaryti tinklą, kuris galės veikti ir funkcionuoti remiantis saviorganizacijos principais, išlaikyti vienybę bei bendrumą (Fuchs, 2003; Lehmann, 2011; Uhl-Bien et al., 2007).
2. **Antras veikla** – darbuotojų supažindinimas ir informacijos suteikimas apie planuojamus pokyčius (Helmold, 2023). Siekiant nesukelti šoko tiek įmonės veiklai, tiek darbuotojams, apie transformaciją turėtų būti informuojama iš anksto, suteikiant visapusišką informaciją apie procesą, pasikeitimus, ateities struktūrą ir veikimą. Reikalinga identifikuoti ir išgryninti visoms suinteresuotosioms šalims saviorganizacijos struktūrą, požymius, charakteristikas bei reiškiamą organizacijos valdymo procese (Fuchs, 2003; Helmold, 2023).
3. **Trečia veikla** – organizacijos kultūros, vertybių išgryninimas. Saviorganizacijai nepakanka tik centralizuotos valdžios atsisakymo, būtina keisti bendrą įmonės mikroklimatą, puoselėjamas vertybes, kad atitiktų poreikius, tenkintų darbuotojus ir išlaikytų motyvaciją, produktyvumą ir efektyvumą tiek darbuotojams, tiek visai besikeičiančiai įmonės valdymo sistemai (Anzola et al., 2017; De Wolf & Holvoet, 2004; Fuchs, 2003; Helmold, 2023).
4. **Ketvirta veikla** – nors saviorganizacija pasireiškia nepusiausvyroje, tačiau transformacijos pradžioje svarbu apibrėžti ir išlaikyti paprastas taisykles, kurios padėtų funkcionuoti saviorganizacijos sistemai įmonėje. Su taisyklėmis supažindinti darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis, siekiant sklandžios ir efektyvios transformacijos pradžios (Uhl-Bien et al., 2007; Lehmann, 2011; Fuchs, 2003).
5. **Penkta veikla** – darbuotojų įgalinimas. Etapiškai transformuojant įmonės struktūrą, galiausiai reikia įgalinti darbuotojų savarankiškumą, decentralizuoti valdymą, sprendimų priėmimą, veikimą. Skatinti lyderystę visuose organizacijos lygmenyse, siekiant efektyvumo ir produktyvumo. Atverti galimybes darbuotojų kūrybiškumui, savarankiškai veiklai, kuomet priimama atsakomybė, o sąveikaujant su kitais sistemos dalyviais, daryti vienas kitam įtaką, keisti sistemą, valdyti procesus ir tiek individualiai, tiek komandose siekti geriausio rezultato organizacijos atžvilgiu (Fuchs, 2003; Zhao et al., 2023).

6. **Šešta veikla** – transformacijos eigoje nuolatos skatinti ir išlaikyti atvirumą bei bendradarbiavimą (Fuchs, 2003; Zamani et al., 2023). Kuriama patikima aplinka, kurioje skatinami ryšiai, bendra sąveika, daro teigiamą įtaką tiek darbuotojams, jų emocinei būklei, pasitikėjimui, tiek organizacijos veiklai, kuomet veikiant autonomiškai ir decentralizuotai, sąveikaujant siekiamas geriausias bendras rezultatas (Carapiet & Harris, 2007; Fuchs, 2003).
7. **Septinta veikla** – priimti iššūkius, nesėkmes ir pamokas. Tik vykstant procesui ir valdymo struktūros pasikeitimui, galima įvertinti kylančius sunkumus. Todėl siekiant juos minimizuoti įmonės ateities procesuose, svarbu mokytis iš proceso ar priimtų sprendimų klaidų, ateities procesuose taikyti kitus metodus remiantis išmoktomis pamokomis. Skatinti darbuotojų mokymąsi, siekiant ugdyti žinias ir plėsti patirtį (Fuchs, 2003; Grumadaitė, 2018).

Šios veiklos apibrėžia organizacijos valdymo modelio transformacijos veiklas, kuriomis remiantis, galima vykdyti valdymo modelio pokytį. Tačiau, kaip aptarta 2.8 skyriuje, saviorganizacija gali būti vykdoma trijuose lygmenyse – individualiame, komandos, organizacijos. Dėl to, valdymo modelio transformacijoje reikia nagrinėti ne tik diegimo etapus ir esmines veiklas, bet ir konceptualų modelį, t. y. kiekvieno lygmens valdymo modelio transformaciją, jų bruožus, pokytį.

Pagal 4 paveiksle (žr. 2.8 skyrių) pateiktą lygmenų struktūrą, analizuojant skirtingus autorius, galima identifikuoti veiksnius, kuriais remiantis galima vertinti kiekvieno lygmens (t. y. *mikro*, *mezo*, *makro*) saviorganizacijos raišką ir naudingumą organizacijai. Todėl 4 lentelėje pateikiami saviorganizacijos raiškos trijuose lygmenyse vertinimo kriterijai.

4 lentelė. Saviorganizacijos raiškos skirtinguose lygmenyse vertinimo kriterijai

	Lygmenys		
	MIKRO	MEZO	MAKRO
Vertinimo kriterijai	Vadovavimo ir lyderystės vertinimas: <ul style="list-style-type: none"> • Kokybiški darbo procesai. • Išaugęs efektyvumas. • Geresni darbo rezultatai. • Atnaujinti ir patobulintas darbo procesas. 	Vadovavimo ir lyderystės vertinimas: <ul style="list-style-type: none"> • Kokybiški darbo procesai • Išaugęs efektyvumas • Geresni darbo rezultatai • Atnaujinti ir patobulintas darbo procesas Darbinės aplinkos kokybė: <ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimas darbu. • Augimo poreikių patenkinimas. • Grupės pasitenkinimas. • Įsipareigojimas organizacijai/įmonei. • Pasitikėjimas. • Darbinė motyvacija. Darbuotojų veiklos vertinimai: <ul style="list-style-type: none"> • Kokybė. • Produktyvumas. • Išlaidos. • Saugumas. • Veiklos rezultatai. • Komandos įsipareigojimai. Darbuotojų elgsena: <ul style="list-style-type: none"> • Trumpalaikiai neatvykimai į darbą. 	Vadovavimo ir lyderystės vertinimas: <ul style="list-style-type: none"> • Kokybiški darbo procesai. • Išaugęs efektyvumas • Geresni darbo rezultatai. • Atnaujinti ir patobulintas darbo procesas. Darbinės aplinkos kokybė: <ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimas darbu. • Augimo poreikių patenkinimas. • Grupės pasitenkinimas. • Įsipareigojimas organizacijai/įmonei. • Pasitikėjimas. • Darbinė motyvacija.
Šaltiniai	Vregelaar (2017).	Vregelaar (2017), Avdiaj'as ir Ziberi (2019), Van der Vegt'as, Bunderson'as & Kuipers'as (2010),	Vregelaar (2017), Janz'as, Wetherber'as, Davis'as & Noe'is (1997).

		Kuipers'as & Stoker (2009), Janz'as, Wetherber'as, Davis'as & Noe'is (1997).	
--	--	---	--

Remiantis Grumadaite (2018), yra išskiriamos trys saviorganizacija grindžiamo valdymo įmonėse strateginio formavimo etapai: **aktyvus koordinavimas, koordinuota saviorganizacija, saviorganizacija**. Atsižvelgiant į šiuos formavimosi etapus, galima išskirti *mikro, mezo ir makro* lygmenų ypatybes, veiklas bei pokyčių poreikį kiekviename iš formavimosi etapų. Remiantis literatūros analize, ypatybės suformuotos pagal autorių identifikuojamas charakteristikas, veiklas ir bruožus lygmenyse, o pokyčių poreikis identifikuoja konkretaus etapo reikalingus veiksmus saviorganizacijos diegimui, t. y. iš vieno etapo perėjimui į kitą, kol yra siekiama pilna organizacijos saviorganizacija kiekviename lygmenyje (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo formavimo etapų charakteristikos.

Formavimosi etapai	Ypatybės	Pokyčių poreikis	Šaltiniai
MIKRO lygmuo			
Aktyvus koordinavimas	Lyderių identifikavimas ir jų gebėjimų (kompetencijų, savarankiškumo/individualumo, lankstumo) analizė. Pasipriešinimo pokyčiams minimizavimas. Asmenų vertybių ir požiūrio vertinimas. Darbo aplinkos emocinės būklės įvertinimas ir stabilizavimas.	Asmenų, neatitinkančių vertybių, požiūrio bei gebėjimų, eliminavimas. Nuolatinio palaikymo, mokymo užtikrinimas. Pasitikėjimo ir motyvavimo sistemos kūrimas: <ul style="list-style-type: none"> • Prieigos prie informacijos suteikimas, supažindinimas ir nuolatinis atnaujinimas. • Sąlygų suteikimas pradėti veikti. • Motyvacinės sistemos puoselėjimas, pritaikymas pagal poreikius. Dėl pasikeitusio valdymo, atsakomybių ir pareigybių, suteikti streso valdymo bei emocinę paramą.	Magpili ir Pazos'as (2018), Vregelaar (2017), Grab'as at al. (2019), Mohd Noor et al. (2022), Grumadaitė (2018), Grumadaitė, Čeičytė-Pranskunė, Bernotaitė ir Brazinskas (2022).
Koordinuota saviorganizacija	Asmenų tapatinimasis su nauju valdymo modeliu. Atsakomybės ir savarankiškumo raiška. Galios ir pasitikėjimo raiška. Įsipareigojimų priėmimas. Asmenų savęs motyvavimas. Atsparumo ir ištvermės ugdymas.	Bendradarbiavimo skatinimas – siekiant išvengti individualios autonomijos rizikų bei minimizuoti stagnacijos grėsmę, nestabdant įgūdžių įgijimo, kryžminio mokymosi bei darbų rotacijos. Dinaminių gebėjimų skatinimas.	Magpili ir Pazos'as (2018), Vregelaar (2017), Mohd Noor et al. (2022), Grumadaitė (2018), Grumadaitė ir kt. (2022).
Saviorganizacija	Sistemos veikimo palaikymas. Nuolatinis mokymasis. Darbo patirties kaupimas.	Patirties ir žinių kaupimas mažina ir minimizuoja priklausomybės riziką, didina pasitikėjimą. Siekiant minimizuoti stagnaciją, skatinamas mokymasis, darbų rotacija, nuolatinis palaikymas.	Magpili ir Pazos'as (2018), Vregelaar (2017), Grumadaitė (2018), Grumadaitė ir kt. (2022).
MEZO lygmuo			
Aktyvus koordinavimas	Komandų narių formavimas.	Komandos narių paskirstymas.	Magpili ir Pazos'as (2018),

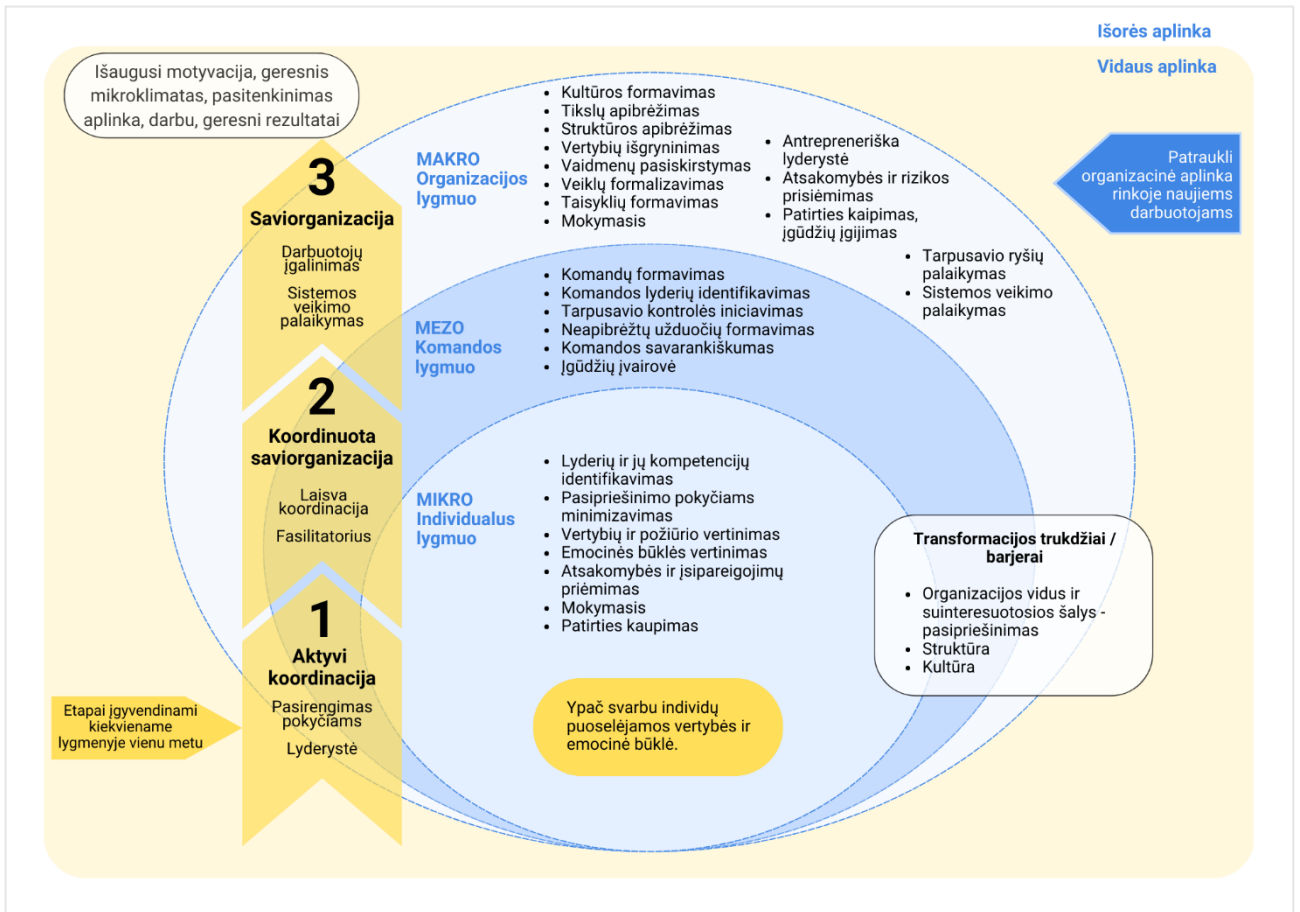
	Komandos lyderių identifikavimas, išskyrimas.	Pasyvių lyderių, kurie atveria decentralizuotą sąveiką, skatina autonomišką komandos būseną, neapibrėžtumą, įgalinimas. Komandos narių skatinimas savirefleksijai, savikritikai ir savęs įsivertinimui. Bendrinių ribų ir taisyklių apibrėžimas.	Vregelaar (2017), Grumadaitė (2018), Grumadaitė ir kt. (2022).
Koordinuota saviorganizacija	Tarpusavio kontrolės iniciavimas. Savarankiškų komandų ir neapibrėžtų užduočių formavimas. Komandos savarankiškumas. Įgūdžių įvairovė.	Kuriamas mechanizmas, skatinantis nukreipti ir palaikyti komandos narių elgesį bendrų komandos ir įmonės tikslų link, kurie daro tiesioginę įtaką veiklos rezultatams. Įvairovės, naujumo, novatoriškumo skatinimas. Rutinos minimizavimas. Idėjų generavimas, darbų koordinavimas ir vykdymas, atsakomybės ir kontrolės prisiėmimas. Plataus spektro kompetencijų komandų formavimas. Komandos narių aktyvus vertės kūrimas.	Magpili ir Pazos'as (2018), Vregelaar (2017), Grumadaitė (2018), Grumadaitė ir kt. (2022).
Saviorganizacija	Sistemos veikimo palaikymas.	Komandos narių vaidmenų pripažinimas, prisitaikymas, bendradarbiavimas bei integracija.	Magpili ir Pazos'as (2018), Grumadaitė (2018), Grumadaitė ir kt. (2022).
MAKRO lygmuo			
Aktyvus koordinavimas	Organizacijos kultūros formavimas. Organizacijos tikslų apibrėžimas. Organizacinės struktūros apibrėžimas. Vertybių išgryninimas. Vaidmenų pasiskirstymas. Veiklų formalizavimas. Taisyklių formavimas.	Suteikiamas palaikymas ir pagalba iš pokyčio administratorių/vykdytojų. Skatinama lyderystė. Analizuojami procesai, kasdienės veiklos. Analizuojamas strategijos laikymasis ir plėtojimas, tikslų siekimas, procesų eiga. Diegiamos palankios ir tinkamos darbo sąlygos – visa reikiama įranga, papildomos darbo erdvės, susitikimų kambariai ir pan. Atnaujinama technologinė sistema, sukuriama sąlygos dirbti	Magpili ir Pazos'as (2018), Vregelaar (2017), Powell'as ir Pazos'as (2017), Grumadaitė (2018), Grumadaitė ir kt. (2022).
Koordinuota saviorganizacija	Nuolatinis, tęstinis mokymasis. Antrepreneriška lyderystė. Atsakomybės ir rizikos prisiėmimas. Patirties ir žinių kaupimas, naujų įgūdžių įgijimas. Narių tarpusavio ryšių palaikymas.	Lyderystės įgalinimas ir decentralizacija. Lyderių vaidmens prisiėmimas. Bendradarbiavimas ir tinklaveika. Organizacijos narių įgalinimas veikti, įsitraukimo skatinimas. Eksperimentavimas ir klaidų taisymas. Organizacijos narių skatinimas savirefleksijai, savikritikai ir savęs įsivertinimui, skatinant įgyti naujas žinias ir tobulėti. Darbo proceso, veiklų apimties ir laiko valdymo vertinimas ir valdymas. Prisitaikymas prie pokyčių, greita reakcija ir veikimas.	Magpili ir Pazos'as (2018), Vregelaar (2017), Grumadaitė (2018), Grumadaitė ir kt. (2022).

		Absorbcinių gebėjimų vystymas. Bendradarbiavimas ir bendrystė, atliepant organizacijos narių poreikius, siekiant tikslų ir laikantis strategijos. Aktyvus savarankiškumas.	
Saviorganizacija	Sistemos veikimo palaikymas.	Struktūros ir veikimo palaikymas. Nuolatinė priežiūra ir mokymai.	Magpili ir Pazos'as (2018), Vregelaar (2017).

Remiantis literatūros analize ir saviorganizacija grindžiamo valdymo formavimo etapų charakteristikomis, sudarytas saviorganizacija grindžiamo valdymo konceptualus modelis, kuris identifikuoja pagrindinius etapus, kuriais vyksta transformacija trijuose organizacijos lygmenyse (žr. 6 pav.). Modelį sudaro 5-toje lentelėje išskirti transformacijos etapai ir lygmenys.

Suformuotas konceptualus modelis yra universalus, atspindi visą organizacijos sistemą – individualų (mikro), komandų (mezo) ir organizacijos (makro) lygmenis, taip pat, kad visa tai vyksta organizacijos vidinėje aplinkoje. Kaip literatūros analizė atskleidė, naujo valdymo modelio transformacija vyksta visoje organizacijoje, todėl visi lygmenys atvaizduoti centre, remiantis dėsningumo principu (Grab et al., 2019; Lee & Edmondson, 2017; Mols, 2019; Vregelaar, 2017). Kaip analizė parodė, transformacija vyksta trimis etapais (*aktyvi koordinacija, koordinuota saviorganizacija, saviorganizacija*), o kiekvienas etapas vyksta visuose lygmenyje (*mikro, mezo, makro*) vienu metu. Todėl etapų perėjimas pavaizduotas dengiantis visus organizacijos lygmenis. Etapų rodyklėse yra išskirtos pagrindinės etapuose išryškėjančios charakteristikos, kurios svarbios sekančio etapo pasiekimui. Organizacijos valdymo transformacija prasideda nuo pasirengimo – kiekviename lygmenyje yra atliekami konkretūs veiksmai, kurie pagal pateiktą etapinį konceptualų modelį diegia saviorganizaciją ir vykdo transformaciją. Aukščiau rodyklių yra išskirtos charakteristikos, kurios pažymi, ką keičia naujas valdymo modelis ir kaip išauga organizacijos vertė, o tai gerina ir įvaidį rinkoje, ir augina darbdavio (organizacijos) patrauklumą darbuotojams. Modelio apačioje yra atvaizduoti pagrindiniai literatūroje išryškėję kylantys barjerai iki transformacijos ar jos metu, kurie gali sukelti neigiamas pasekmes transformacijos iniciavimui ar tolimesniam vystymui. Taip pat literatūros analizėje išryškėjo individualiame lygmenyje puoselėjamų vertybių svarba ir emocinė būklė. Individų požiūris ir vertybės turėtų atitikti su organizacijos puoselėjamosiomis vertybėmis, kadangi tai gali daryti įtaką valdymo pasikeitimui ir organizacijos veiklai.

Pateiktas konceptualus modelis (žr. 6 pav.), kuriame išskirtos charakteristikos ir etapų scheminis išskirstymas, neturėtų būti laikomas nekintančiu modeliu. Išskirstymas formuotas remiantis prielaidomis, kad formavimosi etapų ypatybės gali būti kintančios, kompleksiškos, tarpusavyje sąveikaujančios, tačiau daroma prielaida, kad didžiają dalimi atvejų pasireiškia identifikuotuose etapuose ir lygmenyse.



6 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos konceptualus modelis

Apibendrinant teorinę analizę, galima išskirti, kad įmonių valdymas yra neatsiejama organizacijų gyvavimo dalis, kuri pasižymi svarbiomis dimensijomis: lyderyste, struktūra, strategija, kultūra, atsakomybe ir kitomis. Šiandieninė rinka signalizuoja, kad dėl vyraujančios kintančios aplinkos, kyla poreikis organizacijų valdymo pokyčiams, lankstesniam ir dinamiškesniam, autonomiškam ir decentralizuotam valdymui – saviorganizacijai. Saviorganizacija yra kompleksinių adaptyvių sistemų dalis, pasižyminti sąveikaujančių agentų tinklu, kur vyrauja paprastos taisyklės, nėra centralizuotos valdžios ir sprendimų priėmimo, nesikiša išorės kontrolė, ji pasižymi atvira komunikacija ir bendradarbiavimu. Būtina pažymėti, kad be agentų bendravimo ir bendradarbiavimo, saviorganizacijos procesai yra negalimi. Todėl yra išskiriami keturi pagrindiniai saviorganizacijos faktoriai – autonomija, dinamika, tvirtumas ir atsparumas, modelių formavimas ir pažymima, kad saviorganizacija pasireškia tuomet, kai sistemoje veikia gausi energija, o ne tuomet, kai įmonė ypatingai veikia išoriniai veiksniai. Energijai ir visam organizacijos valdymui įtaką daro organizacijos nariai – agentai, jų kuriamas tinklas. Be to, pasikeitimus saviorganizuojančioje sistemoje sukelia atraktoriai, kurie gali priartinti prie tam tikrų būsenų, skatinančių evoliucionuoti ar keisti judėjimo kryptį. Remiantis saviorganizacijos samprata, charakteristikomis, norint įveikinti saviorganizacijos valdymą organizacijoje yra būtina balansuoti pagal situaciją, įvertinti triggerius, siekti stabilizuoti situaciją ir išlaikyti bendruomeniškumą, atvirą komunikaciją ir teigiamą mikroklimatą. Įvertinus saviorganizacijos privalumus ir aktualumą, išskiriamas įmonių valdymo dimensijas, pokyčių vadybos pradžios taškus bei hierarchinio valdymo pokyčio kryptis, matoma, kad transformacija atlieptų kylančius poreikius rinkoje bei keliamus darbuotojų reikalavimus. Įmonės valdymo modelio pokytis yra sudėtingas ir laikui imlus procesas, kuris reikalauja atsivėlgti ne tik į

struktūros ar taisyklių pakeitimus, tačiau į visos organizacijos mikroklimatą, kultūrą, vertybes, darbo procesus, darbuotojus, komandas, jų sudėtį bei ryšius tarp jų. Taip pat ypatingai svarbu įvertinti organizacijos pajėgumus, procesų pritaikymą naujam valdymo modeliui, dėl to siekiant iš hierarchinio valdymo modelio transformuoti į saviorganizuojantį, būtina įvertinti visus veiksnius ir galimas kilti rizikas bei barjerus. Todėl remiantis saviorganizacijos esminėmis veiklomis, pokyčio kryptimis, etapais ir jų charakteristikomis, galima vykdyti įmonės valdymo modelio transformaciją, siekiant atliepti rinkos, darbuotojų ir procesų pasikeitimo poreikius, įgalinti decentralizuotą, neveikiamą išorės kontrolės, atvirą, skaidrų ir savarankišką valdymo modelį.

3. Saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo diegimo analizės metodologija

3.1. Tyrimo metodai ir jų pagrindimas

Atlikus literatūros analizę ir išnagrinėjus saviorganizaciją bei saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimą įmonėse, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje saviorganizacija yra nagrinėta fragmentiškai, todėl matomas empirinių tyrimų ir analizių trūkumas. Siekiant prisidėti prie temos plėtojimo, analizavimo ir spragos mažinimo, tyrimu siekiama empiriškai išnagrinėti saviorganizaciją organizacijų valdyme, diegimo principus ir valdymo modelio transformaciją, kuri būtų paremta ekspertų, organizacijų vadovų, fasilitatorių ekspertinėmis ir praktinėmis žiniomis.

Tyrimo tikslas – nustatyti saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo sėkmės principus ir pagrindines veiklas Lietuvos hierarchinių struktūrų organizacijų atveju.

Tyrimo objektas – saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimas Lietuvos hierarchinėse organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. remiantis empirinių atvejų analize, pagrįsti saviorganizacija grindžiamo valdymo organizacijose principus;
2. identifikuoti saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo etapus;
3. nustatyti saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo organizacijoje lygmenis;
4. ištirti saviorganizacija grindžiamo valdymo modelio diegimo barjerus ir jų įveikimo būdus.

Įvertinant tyrimo tikslą, objektą bei planuojamus gauti rezultatus, taip pat literatūros fragmentiškumo, nepakankamai atskleidžiamų pagrindinių tyrimo konteksto ypatybių, tyrimui atlikti pasirinktas **fenomenologinis tyrimas, tyrimo metodologijos strategija – kokybinė strategija**. Kadangi, tyrimu bus siekiama išsiaiškinti ir ištirti fenomeną, nustatyti principus ir esminius aspektus įmonės valdymo transformacijai, nuspręsta kad ši strategija tiksliau ir kokybiškiau atlieps poreikius, turės svaresnę reikšmę. Autorės Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) išskiria, kad kokybinio tyrimo pagalba ne testuojama, o plėtojama teorija ir literatūroje analizuojami teiginiai empiriniais faktais, kuomet koncentruojamasi į subjektyvias sampratas, patirtį. Taip pat tyrimo strategijos pasirinkimą įtakojo siekis išsiaiškinti organizacijų praktikoje – kaip ir kodėl, organizacijos nusprendė transformuoti organizacijos valdymą į saviorganizacija grindžiamą, remiantis jų realia patirtimi ir ekspertinėmis žiniomis. Pasirinktas **žvalgomasis tyrimas**, nes tai leidžia prisitaikyti prie pokyčių tyrimo proceso metu, o tai naudinga naujos ir santykinai mažai nagrinėtos temos kontekste (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Tyrimo metodas. Kadangi, nuspręsta atlikti **kokybinį tyrimą**, pasirinktas duomenų rinkimo tyrimo metodas – **kokybinis interviu**. Pasak Rahman (2020), interviu yra vienas iš dažniausiai naudojamų ir populiariausių metodų duomenų rinkimui. Remiantis Chalhoub-Deville'u ir Deville'u (2008), kokybiniai tyrimai atskleidžia giliausias įžvalgas. Šis tyrimo metodas leidžia išsamiau ištirti tiriamuosius, sužinoti patirtį, nuomonę ir įžvalgas (Rahman, 2020). Taip pat, tiesioginė sąveika su tyrimo dalyviais suteikia galimybę detaliau ir išsamiau išanalizuoti tyrimo klausimus, sužinoti platesnį kontekstą.

Svarbu išskirti, jog kokybiniuose tyrimuose yra galima dedukcinė bei indukcinė tyrimo logika (De Angelis, 2018; Naudžiūnienė, 2019). Šiame tyrimo vadovaujamosi **dedukcine logika**, kadangi,

pirmiausia, siekiama teoriškai išanalizuoti ir pagrįsti saviorganizacija grindžiamą valdymą bei organizacijose valdymo diegimo etapus, o sekančiu etapu išanalizuoti ir įvertinti teorinius aspektus empiriniu tyrimu (Hyde, 2000). Dedukcinio kokybinio ir žvalgomojo tyrimo metodo veiksmingumą literatūroje pagrindė autoriai Calula'as, Rangarajan ir Shields (2020).

Duomenų rinkimo metodas. Dėl saviorganizacijos temos naujumo, kokybinio interviu tyrimo metodas sudaro sąlygas giliau išnagrinėti temą, plačiau aptarti detales ir mažai nagrinėtus temas aspektus. Literatūroje išskiriama, kad daugiausia kokybinių interviu metu yra pasitelkiamas **pusiau struktūrizuotas interviu** (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016; Yin, 2018). Prieš pusiau struktūrizuotą interviu yra pasiruošiamos temos ir klausimai, tačiau šis interviu pasižymi galimybe laviruoti. Dėl to, pusiau struktūrizuoti interviu yra lankstūs, jų metu yra galimybė reaguoti į atsakymus, varijuoti tarp klausimų, keisti eigą ir esant poreikiui užduoti papildomus klausimus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Maxwell, 2012). Tai suteikia galimybę įsigilinti į detales, kurios gali atskleisti dar nežinomus aspektus bei jaučiama papildoma kontrolė pokalbio metu didina tikslingų, kokybiškų duomenų kiekį (Braun & Clarke, 2013).

Prieš tyrimui reikiamų ekspertų, organizacijų vadovų ir kitų tyrimo dalyvių atrinkimą, pirmiausia, remiantis literatūros teorine analize, identifikuoti tyrimo **indikatoriai**, kuriais remiantis grindžiamas tyrimas:

1. **Saviorganizacija grindžiamo valdymo įmonėse transformacijos etapai:**

- aktyvus koordinavimas;
- koordinuota saviorganizacija;
- pilna saviorganizacija.

2. **Saviorganizacijos lygmenys:**

- *mikro* – individualus lygmuo;
- *mezo* – komandos lygmuo;
- *makro* – organizacijos lygmuo.

3. **Saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo barjerai:**

- organizacijos vidus ir suinteresuotosios šalys – pasipriešinimas;
- struktūra;
- kultūra.

Remiantis aukščiau išskirtais indikatoriais, sudarytas klausimynas, t. y. tiriamieji klausimai (žr. 1 priedą). Tyrimo klausimų pagrindimą remiantis indikatoriais, galima matyti instrumentarijaus pagrindime, kuris pateiktas 1 priede.

Tyrimo dalyviai. Siekiant atlikti kokybišką ir koncentruotą tyrimą, buvo pasirinkta tirti Lietuvos rinkoje veikiančių organizacijų ekspertus, organizacijų vadovus, fasilitatorius bei verslo praktikus. Šį sprendimą lėmė prielaida, jog skirtingos patirties organizacijų transformavime turintys tyrimo dalyviai, galės pakomentuoti ir atskleisti skirtingą valdymo modelio transformaciją ir jos etapus, eigą, atskleisti ir sudaryti bendrą problematikos vaizdą. Tyrimui atlikti ir empirinėms išvargoms gauti, pasirinkti analizės vienetai – ekspertai, įmonių vadovai, transformatoriai, kurie dirba ar vysto saviorganizacija grindžiamą valdymą organizacijose veikiančiose Lietuvos sektoriuje. Tyrimu yra siekiama atlikti holistinę analizę, kurioje būtų renkami ir nagrinėjami su visa sistema susiję duomenys ir universalus jos vaizdas. Todėl tyrime apklausiami ekspertai, fasilitatoriai, verslo praktikai, už inovacijas atsakingi įmonių specialistai ir atstovai bei universiteto atstovai susiję su

saviorganizuojančiomis organizacijomis Lietuvoje. Tuo remiantis, dėl tiriamųjų specialaus poreikio, tyrimui atlikti ir tiriamiesiems atrinkti, naudojamas **netikimybinės atrankos metodas – patogiosios atrankos tipas**. Atranka vykdoma atsižvelgiant į veiklos sritį, patirtį, vykdomus projektus ir kitus aspektus, identifikuojančius sąlytį su tyrimu ir jo tema, taip atrenkant išsamiausiai problemą atskleidžiantys atvejai (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Be to, pasirinktas netikimybinės atrankos metodas – patogiosios atrankos tipas, vertinant tyrimo temos naujumą ir atsižvelgiant į Lietuvoje esančių ekspertų kiekį, jų trukumą, kurie atitiktų kriterijus, nagrinėtų saviorganizaciją ir atstovautų šią temą Lietuvoje. Taip pat įvertinant tai, kad viešai nėra pateikiamos duomenų bazės, kuriose būtų pateikiami ekspertai, įmonės ir kiti verslo atstovai susiję su saviorganizacija grindžiamu valdymu. Taigi, šios patogiosios atrankos pagalba ieškomi tiriamieji, remiantis charakteristikomis, kurie geriausiai atspindi tam tikrų grupių ypatumus, gali suteikti vertingo informacijos (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Taip pat, tiriamieji atsirenkami remiantis kitų ekspertų rekomendacijomis ir atsiliepimais. Pirmieji ekspertai ieškoti socialiniame tinkle „LinkedIn“, taip pat saviorganizacija besidominčių specialistų bei ekspertų organizacijos internetiniame puslapyje „Baskų metodas“ (Baskų metodas, n.d.)

Tyrimo dalyvių atranka. Kadangi, nuspręsta taikyti netikimybinį patogumo atrankos metodą dėl temos naujumo ir tiriamųjų, ekspertų trūkumo bei apribojimo, tyrimo informantai atrinkti remiantis kriterijais. Išskirti 6 pagrindiniai tyrimo dalyvių atrankos kriterijai:

- patirtis ir kompetencijos saviorganizacijos temos lauke;
- darbo patirtis ar kitos sąsajos su saviorganizuojančių Lietuvos organizacijų veikla;
- tiesioginio darbo patirtis – ne mažesnė nei 1-eri metai;
- įsitraukimo lygis ir pastovumas šiame temos lauke;
- paskaitų skaitymas, dalyvavimas viešose diskusijose ar kt.;
- priklausymas organizacijoms susijusioms su saviorganizacija (pvz. „Baskų metodas“).

Atranka vykdyta vadovaujantis aukščiau išskirtais kriterijais, demografiniai kriterijai – amžius, lytis ar kt., tyrimui nebuvo taikyti. Atsižvelgiant į tyrimą ir jo tikslą, išskirtas **imties dydžio kriterijus – saturacija (prisotinimas)** (Maxwell, 2012; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Vykdam atranką buvo rasta ir atrinkta 16 tinkamų atvejų dalyvauti tyrime. Su 13 iš jų buvo susisiekiama, komunikuota apie tyrimą, nusiųsti interviu aprašymai ir klausimai, bendrauta dėl ekspertų galimybės dalyvauti tyrime. Siekiant, kad tyrime dalyvautų skirtingų patirties ir organizacijų sričių ekspertai, rekomendacijų pasiteirauta dalies tyrime dalyvavusių informantų. Be to, nors prisotinimą sunku pasiekti besiformuojančiame tyrimo kontekste (Johnson, Adkins & Chauvin, 2020), buvo atsižvelgta į interviu skaičių, nes buvo siekiama įsitikinti, jog interviu metu nebeatsiranda naujos informacijos, kuri gali turėti reikšmingos įtakos tyrimui.

Tyrimo duomenų rinkimo laikotarpis. Interviu buvo suplanuoti 45 – 60 min. trukmės. Interviu atliekami ir duomenys tyrimui rinkti 2024 m. balandžio 3 d. – balandžio 16 d. laikotarpiu.

Duomenų rinkimas. Remiantis tyrimo dalyvių atranka ir kriterijais, buvo atlikti devyni interviu:

- 5 interviu su ekspertais, fasilitatoriais;
- 2 interviu su organizacijų verslo praktikais;
- 2 interviu su įmonių vadovais.

Kokybiniame tyrime dalyvauti buvo išsiųsta 16 pakvietimų, iš kurių dalyvavo devyni. Komunikacija vykdyta skambučiais, elektroniniu paštu bei socialiniame tinkle „LinkedIn“. Penkiais atvejais buvo atlikti trumpi prieš interviu skambučiai, kad būtų išsiaiškintos reikiamos tyrimo dalyvio charakteristikos ir poreikis. Keturi, iš visų pakviestųjų dalyvauti tyrime, dalyviai atsisakė dalyvauti dėl laiko trūkumo. Visi tyrimo informantai buvo supažindinti su tyrimo ir jo problematika. Siekiant, jog tyrime dalyvautų aukščiausio lygio ekspertai, dėl jų užimtumo, visi interviu vyko nuotoliniu būdu, šiomis platformomis – „MS Teams“, „Zoom“, „Viber“ bei skambučiais telefonu. Susitikimai buvo įrašomi telefono garso įrašymo programa arba kompiuterio nuotolinių susitikimų programų pagalba (įrašomas vaizdas ir garsas). Interviu buvo įrašomi dėl informacijos tikslumo ir siekio, pokalbio metu koncentruotis į tyrimą, klausimus, reagavimą ir bendravimą, o svarbias tyrimo detales pasižymint ir konspektuojant po tyrimo interviu įrašų pagalba. Interviu įrašai buvo transkribuojami, kurie vėliau buvo koduojami, sisteminant informaciją tolimesnei analizei. Transkribacija vykdyta pasitelkiant „Semantika“ transkribacijos programą, rezultatas – 84 puslapiai interviu dokumentacijos.

Tyrimo eiga. Siekiant atlikti tyrimą, pirmiausia, buvo sudėliotas tyrimo eiga:

1. **pasiruošimas tyrimui.** Tyrimo problemos, tikslo, uždavinių formulavimas, strategijos ir metodo nustatymas, imties identifikavimas ir kitų parametrų formulavimas, instrumentarijus parengimas;
2. **tyrimo duomenų rinkimas.** Atliekamas tyrimas pagal parengtą instrumentarijų, sutranskribuojami duomenys;
3. **tyrimo duomenų analizė.** Pasitelkiant kokybinę turinio analizę, analizuojamas kiekvienas interviu, juose gauti duomenys, atliekamas duomenų lyginimas, grupavimas pagal kategorijas, esminių aspektų identifikavimas;
4. **tyrimo išvadų rengimas.** Parengiamos bendros išvados, remiantis tyrimo duomenų analize ir jų interpretacija. Tyrimo rezultatai lyginami su literatūros teorine analize, išskiriami patvirtinantys ar paneigiantys teoriją tyrimo rezultatai.

Rengiant tyrimo instrumentarijų, atsižvelgta į išskirtą tyrimo kokybinę strategiją, taip pat iškelta tyrimo tikslą. Tyrimui formuluoti klausimai atsižvelgiant į tikslą, siekiant gauti išsamius ir atvirus atsakymus, kurie atskleistų įvairias ekspertų patirtis, žinias bei kitą naudingą informaciją (Rahman, 2020; Žydžiūnaitė, 2006). Instrumentarijus parengtas ir pagrįstas remiantis darbo autoriaus parengtu konceptuali modeliu (žr. 2.12 skyrių) ir literatūros teorine analize (žr. 2 skyrių). Instrumentarijuje klausimai yra suskirstyti į kategorijas: bendrieji klausimai apie saviorganizaciją ir valdymo modelius, saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimas, saviorganizacija trijuose lygmenyse, saviorganizacija grindžiamo valdymo organizacijos pokyčiai ir saviorganizacija grindžiamo valdymo modelio diegimo barjerai ir jų įveikimo būdai. Šis suskirstymas leis susidaryti detalesnę vaizdą apie temos lauką, įvertinti ekspertų patirtis ir išvalgas apie saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimą šiandieninėse organizacijose bei transformacijos etapus.

Kaip minėta, tyrimo metu klausimai ir jų gairės buvo individualiai koreguojamos atsižvelgiant į pokalbio nuokrypius. Tačiau, remiantis instrumentarijumi, buvo išskirti klausimai, kurie privalomai buvo paklausti kiekvieno interviu metu. Prasidedant interviu buvo laikomasi įprastos, nuspręstos klausimų eigos, tačiau ji buvo koreguojama esant poreikiui, kuomet keisdavosi pokalbio kryptis ar klausimai jau būdavo aptarti pokalbio metu, dar neuždavus klausimo tyrimo dalyviui. Klausimai, kurie buvo žemesnio prioriteto, buvo aptariami tais atvejais, jei likdavo laiko interviu gale. Taigi,

kaip rekomenduojama skirtingų autorių, visi interviu buvo įrašyti audio dokumentavimo tiksliai ir vėliau transkribuoti siekiant atlikti analizę (Vogel & Funck, 2018).

Duomenų analizės metodai. Tyrimo rezultatų analizei pasitelkta **kokybinio turinio analizė**. Autoriai Castleberry'is ir Nolen'as (2018) išskiria, jog siekiant atlikti kokybišką, kaip autoriai įvardina „griežtą“ analizę, rekomenduojama viena dažniausių analizės strategijų – **teminė analizė**, tuo remiantis ji pasirinkta šio kokybinio tyrimo duomenų analizei. McLeod (2011) išskiria, jog teminės analizės pagalba aprašomi interviu duomenys, kurių pagrindu yra formuojama nauja teorija. Šiuo metodu yra duomenų rinkiniuose identifikuojamos temos, jos atskirai analizuojamos, apdorojamos bei išnagrinėjamos pagal bendras sąsajas, kuriant bendrą naują šių duomenų ataskaitą (Castleberry & Nolen, 2018; Braun & Clarke, 2013). Autorius Mohajan'as (2018) teminę analizę apibrėžia sistemingą ir išsamų duomenų ar tam tikros medžiagos nagrinėjimą, kuomet yra siekiama apibrėžti modelius ar temas.

Šio tyrimo duomenų analizei bus pasitelkta teminė analizė sudaryta iš 5 etapų, kaip literatūroje išskiria Castleberry'is ir Nolen'as (2018) bei Yin (2018). Analizė galima nustatyti šiais **5 etapais: surinkimas, išardymas, surinkimas iš naujo, interpretavimas ir išvados**. Pirma, surinkimas – tai duomenų surinkimas ir transkribavimas, jog juos būtų galima juos apžiūrėti, susipažinti ir pradėti nagrinėti. Svarbu teisingai parengtas transkribuotas interviu tekstas, kad būtų galima pradėti skirstyti duomenis į temas ir ieškoti svarbiausių duomenų sudedamųjų dalių. Antra, surinktų ir sutvarkytų duomenų grupavimas, t. y. jų išskaidymas, kuoduojant duomenis. Ši dalis apima sistemingą duomenų skirstymą koduojant, vis grįžtant prie esamų duomenų ir juos papildant. Kodavimo pagalba yra išskiriami svarbiausi duomenys, susitelkiama ties reikšmingiausiais duomenimis, kurie daro svarbią įtaką tyrimo įgyvendinimui. Trečia, tai išskirtų kodų sugrupavimas pagal temas, kuriuos sieja tarpusavio ryšys. Kaip Castleberry'is ir Nolen'as (2018) apibrėžia, tai yra daugybės skirtingų kodų dalių sujungimas į vieną temą – vieną bendrą vaizdą. Taigi, šis išskirstymas sujungia atskiras potemes į bendras temas. Ketvirta, esančių sugrupuotų duomenų temų, turimų duomenų interpretavimas. Tačiau Yin (2018) pabrėžia, kad interpretavimas turėtų vykti viso proceso metu, o ne tik linijine seka atėjus laikui. Interpretacijos turi būti išsamios, sąžiningos, tikslios ir atspindinčios pirminius duomenis bei patikimos. Galiausiai, penktame etape formuojamos galutinės išvados, kurios atspindi tyrimo iškeltus uždavinius bei tikslą ir sukuria bendrą vaizdą apie duomenis bei jų atskleistą informaciją.

Šio kokybinio tyrimo teminė analizė atlikta pasitelkus MAXQDA Analytics Pro programinę įrangą. Tyrimo temų bei kodų susisteminta ataskaita patiekta 1 priede. Analizuojant surinktus duomenis buvo sukurti 445 kodai.

Tyrimo apribojimai ir etika. Identifikuojant apribojimus, galima išskirti tyrimo duomenų informatyvumą (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Dėl tyrimui taikytos patogiosios atrankos metodo, rezultatų negalima laikyti visiškai informatyviais. Tačiau, kadangi viešai duomenų bazėse nėra prieinami kriterijai ar kita informacija, kuri leistų atrinkti informantus tyrimui, buvo taikyta šis atrankos metodas.

Tyrimo metu vykę interviu buvo remiantis etikos principais. Įvardinant etikos aspektus, pirmiausia, būtina išskirti tiriamųjų savanorišką dalyvavimą tyrime, nebuvo pažeidžiama nei laisvė, nei orumas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Visi tyrimo dalyviai savanoriškai sutiko dalyvauti ir užtikrino dalyvavimo savanoriškumą raštiškai. Taip pat privalu išskirti ir išsamios informacijos suteikimą

tyrimo dalyviams apie tyrimą, jo tikslą ir kitas svarbias detales, kurie jie privalėjo žinoti. Dalyviai išsamiai buvo supažindinti su tyrimu, jo tikslu ir kita jiems aktualia informacija. Tyrimas atliktas vadovaujantis pagrindiniais Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) išskiriamais etikos principais:

- gerbiama nepriklausomybė ir laisvė dalyvauti tyrime;
- tyrimo dalyviams pristatytas tyrimas ir suteikta svarbiausia būtina informacija;
- saugotas anonimiškumas, užtikrintas konfidencialumas ir privatumas;
- užtikrintas saugumas.

Be to, interviu garso įrašas buvo pradėtas daryti tik tuomet, kai interviu dalyviai užtikrino savo sutikimą. Etikos užtikrinimas suteikė apsaugą nuo nenumatytų situacijų bei padėjo sudaryti sąlygas savanoriškam dalyvavimui, tyrimo metu surinkti tikslingus ir kokybiškus duomenis.

4. Saviorganizacija grindžiamo organizacijos valdymo diegimo ir transformacijos etapų empirinė analizė

Ketvirtoje darbo dalyje pristatomi empirinio tyrimo metu vykdyti interviu ir jų dalyviai, atliekama saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo ir transformacijos etapų empirinė analizė. Pateikiami empirinės analizės rezultatai ir diskusija.

4.1. Empirinio tyrimo dalyviai

Remiantis 3 skyriuje aptartais apribojimais ir etikos principais, siekiant užtikrinti anonimiškumą ir konfidencialumą, tyrimo dalyvių identifikaciniai duomenys – vardas, pavardė ir pareigos nėra atskleidžiamos. Ši informacija apie kiekvieną informantą yra žinoma tyrimo tyrėjui. Tyrime dalyvavę informantai buvo atrinkti ir kviečiami į tyrimą remiantis 3 skyriuje išskirtais dalyvių atrankos kriterijais. Siekiant atlikti empirinę duomenų analizę, informantai ir jų duomenys buvo užkoduoti pagal tyrimo dalyvavimo eigos numerį – kiekvienam dalyviui priskirtas ID nuo S1 iki S9. Tyrimo informantai bei jų charakteristikos pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė. Empirinio tyrimo dalyviai ir jų charakteristikos

Tyrimo dalyvio ID	Tyrimo dalyvio veiklos sektorius	Patirtis	Darbo patirtis, metais	Interviu trukmė
Informantas Nr. S1	Švietimo ir mokslo sektorius	Ekspertas, fasilitatorius, mokslinis temos lauko nagrinėjimas	>12	1:28:21
Informantas Nr. S2	Švietimo, sveikatos, viešasis, aplinkosaugos sektorius	Ekspertas, sistemų pokyčių fasilitatorius – organizacijų valdymo modelių fasilitavimas	>20	1:19:37
Informantas Nr. S3	Prekybos ir pramonės sektorius	Įmonės vadovas – organizacijų fasilitavimas	>17	1:02:26
Informantas Nr. S4	Viešasis sektorius	Organizacijų transformacijos proceso iniciavimas, dalyvavimas pokyčiuose	>1	46:49
Informantas Nr. S5	Gamybinės organizacijos sektorius	Baldų gamybinės organizacijos fasilitavimas, dalyvavimas pokyčiuose	>2	39:57
Informantas Nr. S6	Prekybos ir pramonės sektorius	Ekspertas – konsultavimas, verslo vystymas ir fasilitavimas	>20	59:30
Informantas Nr. S7	Pramonės sektorius	Transformacija baldų gamybinėje organizacijoje, dalyvavimas transformacijoje	>7	47:41
Informantas Nr. S8	Verslo vystymo sektorius	Ekspertas, fasilitatorius – verslo vystymas, organizacijų valdymo modelių fasilitavimas	>20	1:23:02
Informantas Nr. S9	Finansų sektorius	Ekspertas – transformacijos iniciavimas ir įgyvendinimas organizacijoje	>10	56:54

Tyrimo interviu metu pastebėta, kad tyrimo dalyviai turi patirties skirtingose įmonėse ir sektoriuose, yra susipažinę su plačiu spektru įmonių, todėl analizavo bei aptarė skirtingas įmonės, savo patirtis, transformacijas ir pokyčius. Visi tyrimo dalyviai veikia Lietuvos organizacijose, dalis jų minėjo apie patirtį ir saviorganizacijos nagrinėjimą užsienio organizacijose.

4.2. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos empirinė analizė

4.2.1. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformaciją skatinantys veiksniai

Pirmiausia, tyrimo metu identifikuota, kad organizacijoje pradėti transformaciją, skatina įvairūs veiksniai – vizijos identifikavimas, komunikacija, sąmoningumas ir branda, transformatorius (žr. 7 lent.). Šie veiksniai įtakoja organizacijos pasirengimą ir valdymo modelio transformacijos iniciavimą.

7 lentelė. Saviorganizacija grindžiamą valdymą skatinantys veiksniai

Kategorija	Sub-kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Saviorganizaciją skatinantys veiksniai	Vizijos identifikavimas	<p>„O kaip pasiruošti geriausia saviorganizacijai. Tai vėlgi yra vizija“ (S1).</p> <p>„Komunikuoti viziją – suteikti prasmę. Tai tas, kad tai, ką mes darome yra labai svarbu ir labai svarbu atrasti jau kažkokias sąveikas, kurias jau galėtumėme naudoti, tai reiškia, tai turi būti kažkokie žmonės į kuriuos galime pirmiausia remtis“ (S1).</p> <p>„[...] išaiškinimas dėl ko, kas, kaip, kokia vizija, dėl ko taip bus geriau“ (S7).</p> <p>„[...] tai ateities vektoriaus matymas bendras, bendros krypties, nes dabar bendra kryptis sujungia ir lygiagrečiai žmonių, kažkoku būdu. Būdų gali būti įvairių, tokios asmeninės brandos didinimas“ (S6).</p>
	Komunikacija	<p>„Būtent per tą komunikaciją ir išsigrūdinimą su darbuotojais. Aišku pirma su vadovais ir tada jau žemyn einant ir su darbuotojai“ (S9).</p> <p>„Komunikacija. Kiek kartų mes bekalbėtume pradžioje apie tai vis tiek [...] reikėjo dar kartą daryti, dar daugiau sesijų, dar išsamiau gryninti“ (S9).</p> <p>„Jeigu nėra žinių, jeigu žmogus, darbuotojas, tų žinių neturi, jis neprisiims tos atsakomybės. Jeigu jisai neprisiima atsakomybės, jisai negali sukontroliuoti. Jisai net ir nenori kontroliuoti ir dažnai, tai labai sukasi aplink tai, kad aš bandau suprasti ir vadovus mokinu, ir jie tai daro, tokią identifikaciją – ar žmogus žino, ką jis daro?“ (S9).</p> <p>„[...] ta komunikacija turi būti labai atvira ir labai aiški“ (S1).</p> <p>„[...] reikalinga labai komunikacija, vizija link ko judame“ (S7).</p>
	Sąmoningumas ir branda	<p>„Būtinai reikia žmonių asmeninės brandos arba tos psichologinės savininkystės“ (S6).</p> <p>„Kitas dalykas vis tiek yra organizacijos branda, jau turbūt tam tikro lygio, kad galėtų eiti tuo keliu, kad žmonės būtų pakankamai sąmoningi, pasiruošę prisiimti atsakomybę tiek įsitraukti, tiek mokytis ir veikti kitaip. Gaunasi ta bazinė jėga, dėl ko žmonės suburia pasiekti bendrus tikslus“ (S7).</p> <p>„Vienų ego turi leisti, pavyzdžiui, savininkų, administracijos vadovų – turi leisti, kitų, jeigu kalbant apie socialinę atskirtį, socialines grupes, tai tų, kurie būna įgalinti transformacijos metu – jų ego kyla“ (S4).</p> <p>„Tai, mano manymu, esminė sąlyga ir turbūt bene vienintelė sąlyga – tai yra akcininkų sąmoningumas, gebėjimas reflektuoti ir matyti savo elgseną“ (S6).</p> <p>„[...] pirmas žingsnis, tai yra savininkų įkūrėjų apsisprendimas ir jų pačių tikrai pasitikrinimas, kad jie to nori. Mano manymu, čia yra 50 procentų sėkmės“ (S6).</p> <p>„Bet nėra tokių, kur geometrine progresija užvažiuotų į viršų, ir etapas, kada žmonės turi patys įgauti tą brandą, t. y. skirti dėmesį žmonių brandos auginimui. Ir dar kas yra svarbu, tai visus savo žmones pirmiausia ko mokini, tai mokini ekonominio raštingumo“ (S8).</p> <p>„[...] priklauso nuo organizacijos dydžio, brandos ir pačių žmonių sąmoningumo“ (S7).</p> <p>„sąmoningumo dalis - per kokį šimtą kartų įsitikinti, ar visi supranta, kur eina“ (S8).</p>

	Patyręs fasilitatorius	<p>„Tie koordinatoriai svarbu, kad atsirastų, kurie visais etapais veda įmonę“ (S4).</p> <p>„Kadangi tos kompetencijos, pavyzdžiui, dažniausia organizacija pati neturi. Tai turi būti išoriniai žmonės, konsultantai, kurie, žino ką daryti, veda per tuos etapus, tai vienas, man atrodo, svarbiausių momentų, nes kažkas turi tiksliai žinoti – nuo taško A iki taško Z, kaip reikia nukeliauti ir su kuo susidurs organizacija keliaudama per tuos pokyčius. Tai viena iš sąlygų yra tas transformatorius, fasilitatorius“ (S7).</p> <p>„Fasilitatorius yra privaloma sąlyga“ (S2).</p> <p>„[...] jog organizacijoje turėtų būti pasiruošęs, apsimokinęs fasilitatorius“ (S3).</p> <p>„Kas yra saviorganizacijos fasilitavimas arba tas koordinavimas, kaip tu teisingai pasakei. Tai reiškiasi, yra žmogus, kuris iš vidaus, idealu atveju tik būna iš vidaus, jeigu ne, kaip ir dažniausiai, iš išorės laiko erdvę“ (S8).</p> <p>„Tiesiog jisai sklandžiausias būna tada, kada arba vadovai sutinka, arba kažkas kitas turi tai vesti. Reiškiasi arba vadovai turi ir savininkai brandą, arba galų gale darbuotojai“ (S8).</p> <p>„Reikalingas tos transformacijos pokyčių vadovas ir nedirbantis viduje [...]“ (S6).</p> <p>„Vieno užtenka [...]“ (S5).</p> <p>„[...] migruoja tarp komandų, komandos mokinasi dirbti tarpusavyje ir be fasilitatoriaus“ (S5).</p> <p>„[...] švarumo, tos priežiūros vis tiek reikia“ (S5).</p>
--	---------------------------	--

Vizijos identifikavimas. Organizacijoms pradedant pasiruošimą yra būtina apibrėžti organizacijos viziją „O kaip pasiruošti geriausia saviorganizacijai. Tai vėlgi yra vizija“ (S1). Identifikuojant bendrą organizacijos viziją, svarbu ją pristatyti ir skleisti visiems darbuotojams „Komunikuoti viziją – suteikti prasmę. Tai tas, kad tai, ką mes darome yra labai svarbu ir labai svarbu atrasti jau kažkokias sąveikas, kurias jau galėtumėme naudoti, tai reiškia, tai turi būti kažkokie žmonės į kuriuos galime pirmiausia remtis“ (S1). Kitas tyrimo informantas, taip pat pabrėžia aiškumo ir vizijos atskleidimo svarbą, jog organizacijos nariai įsisavintų to prasmę ir reikšmę: „[...] išaiškinimas dėl ko, kas, kaip, kokia vizija, dėl ko taip bus geriau“ (S7). Tyrime kitas dalyvi patikino, kad būtinas bendros krypties matymas, kuris kartu augina ir organizacijos narių brandą bei pasirengimą transformacijai: „[...] tai ateities vektorius matymas bendras, bendros krypties, nes dabar bendra kryptis sujungia ir lygiagrečiai žmonių, kažkokiu būdu. Būdų gali būti įvairių, tokios asmeninės brandos didinimas“ (S6).

Komunikacija. Tiek pasiruošimo etape, tiek transformacijos pradžioje ir tolimesniuose etapuose yra ypatingai svarbu komunikuoti apie pačią transformaciją ir pokyčius. Pagal tyrimo informantą, į transformaciją einama „Būtent per tą komunikaciją ir išsigrūdinimą su darbuotojais. Aišku pirma su vadovais ir tada jau žemyn einant ir su darbuotojai“ (S9). Tyrimo informantas išskiria, jog komunikacija neturėtų nutrūkti pradžioje, ji turėtų būti nuolatinė ir kartotinė apie tuos pačius procesus ir pokyčius „Komunikacija. Kiek kartų mes bekalbėtume pradžioje apie tai vis tiek [...] reikėjo dar kartą daryti, dar daugiau sesijų, dar išsamiau gryninti“ (S9). Tyrime dalyvis Nr. S1 akcentavo, jog nors ir komunikuojama nuolatos, svarbu, kad „[...] ta komunikacija turi būti labai atvira ir labai aiški“ (S1).

Taip pat tyrimo dalyvė pabrėžia, jog be komunikacijos ir žinių suteikimo organizacijos darbuotojams iškyla rizika atsakomybės šalinimuisi „Jeigu nėra žinių, jeigu žmogus, darbuotojas, tų žinių neturi, jis neprisiims tos atsakomybės. Jeigu jisai neprisiima atsakomybės, jisai negali sukontroliuoti. Jisai

net ir nenori kontroliuoti ir dažnai, tai labai sukasi aplink tai, kad aš bandau suprasti ir vadovus mokinu, ir jie tai daro, tokią identifikaciją – ar žmogus žino, ką jis daro?“ (S9). Komunikacija padeda įgalinti žmones, suteikti jiems pasitikėjimo savimi ir nebijoti pokyčių, nebūti nežinomybėje. Dėl to, kaip tyrimas atskleista ir aptarta aukščiau, svarbu komunikuojant atskleisti ir viziją, jog visi organizacijos nariai žinotų ir suprastų, ko organizacija siekia ir kur eina: „[...] reikalinga labai komunikacija, vizija link ko judame“ (S7).

Sąmoningumas ir branda. Pradedant transformaciją, kaip neatsiejamą ir būtiną plėtros sąlygą, tyrimas atskleidė du veiksniai. Pirmiausia, transformacijai svarbu organizacijos branda „Būtinai reikia žmonių asmeninės brandos arba tos psichologinės savininkystės“ (S6), taip pat ir kitas tyrimo informantas pabrėžė „Kitas dalykas vis tiek yra organizacijos branda, jau turbūt tam tikro lygio, kad galėtų eiti tuo keliu, kad žmonės būtų pakankamai sąmoningi, pasiruošę priimti atsakomybę tiek įsitraukti, tiek mokytis ir veikti kitaip. Gaunasi ta bazinė jėga, dėl ko žmonės suburia pasiekti bendrus tikslus“ (S7). Tačiau, būtina išskirti, jog brandą turi pasiekti tiek organizacijų akcininkai, tiek vadovai, tiek joje dirbantys darbuotojai. Pasak tyrimo dalyvavusio informanto, siekiant pradėti transformacijos procesą „Vienų ego turi leistis, pavyzdžiui, savininkų, administracijos vadovų – turi leistis, kitų, jeigu kalbant apie socialinę atskirtį, socialines grupes, tai tu, kurie būna įgalinti transformacijos metu – jų ego kyla“ (S4).

Antra, tyrimo dalyviai pabrėžė ir sąmoningumo svarbą. Pradžioje esant pokyčio poreikiui ir siekiant pradėti transformaciją, būtina įvertinti akcininkų pasirengimą valdymo pokyčiams „Tai, mano manymu, esminė sąlyga ir turbūt bene vienintelė sąlyga – tai yra akcininkų sąmoningumas, gebėjimas reflektuoti ir matyti savo elgseną“ (S6). Transformacijai esminę įtaką daro organizacijos savininkai: „[...] pirmas žingsnis, tai yra savininkų įkūrėjų apsisprendimas ir jų pačių tikrai pasitikrinimas, kad jie to nori. Mano manymu, čia yra 50 procentų sėkmės“ (S6). Tyrimas atskleidė, jog rengiantis transformacijai, vienas pagrindinių veiksnių, kurie svarbūs ir gali paveikti transformaciją neigiamai ar teigiamai yra sąmoningumas: „sąmoningumo dalis – per kokį šimtą kartų įsitikinti, ar visi supranta, kur eina“ (S8).

Tyrimo informantas pabrėžia, jog organizacijos brandos auginimas yra per paprastus dalykus, kuomet organizacijų darbuotojai yra artimiau supažindinami su visa organizacijos veikla ir rodikliais „Bet nėra tokių, kur geometrine progresija užvažiuotų į viršų, ir etapas, kada žmonės turi patys įgauti tą brandą, t. y. skirti dėmesį žmonių brandos auginimui. Ir dar kas yra svarbu, tai visus savo žmones pirmiausia ko mokini, tai mokini ekonominio raštingumo“ (S8). Darbuotojų edukacija, informacijos ir duomenų suteikimas įgalina, artina ir didina ryšį su organizacija, jos veikla ir procesais. Todėl saviorganizacijos organizacijoje įgalinimas „[...] priklauso nuo organizacijos dydžio, brandos ir pačių žmonių sąmoningumo“ (S7).

Patyręs fasilitatorius. Planuojant ir pradedant pokyčius, neatsiejamai svarbu organizacijoje turėti fasilitatorių, t. y. transformatorių, kuris būtų transformacijos vedlys: „Tie koordinatoriai svarbu, kad atsirastų, kurie visais etapais veda įmonę“ (S4). Tačiau, transformatorius turi būti tinkamas, todėl reikšmingas yra jo pasirinkimas. Dėl pokyčio įmonėje, kuris daugeliu atvejų yra naujovė visoms organizacijos sudedamosioms dalims, svarbu atsižvelgti ir pasirinkti tinkamą, kompetentingą transformatorių „Kadangi tos kompetencijos, pavyzdžiui, dažniausiai organizacija pati neturi. Tai turi būti išoriniai žmonės, konsultantai, kurie, žino ką daryti, veda per tuos etapus, tai vienas, man atrodo, svarbiausių momentų, nes kažkas turi tiksliai žinoti – nuo taško A iki taško Z, kaip reikia nukeliauti ir su kuo susidurs organizacija keliaudama per tuos pokyčius. Tai viena iš sąlygų yra tas

transformatorius, fasilitatorius“ (S7). Transformatoriaus būtinumą pabrėžia ir kitas tyrimo informantas „Fasilitatorius yra privaloma sąlyga“ (S2); „[...] jog organizacijoje turėtų būti pasiruošęs, apsimokinęs fasilitatorius“ (S3).

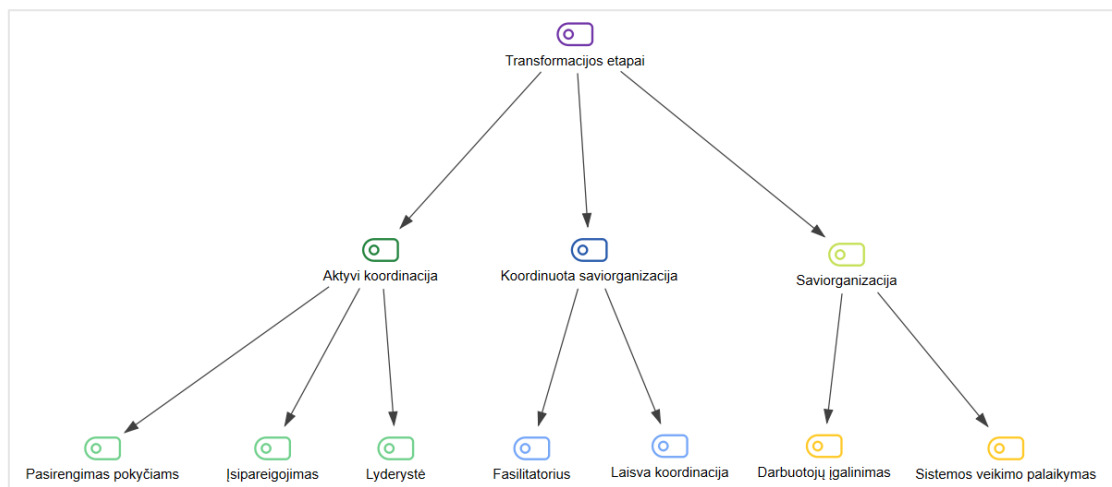
Renkantis transformacijos kelią, transformatorius, pasak vieno tyrimo dalyvio, tik idealiu atveju būna iš organizacijos vidaus, o dažniausiai iš išorės „*Kas yra saviorganizacijos fasilitavimas arba tas koordinavimas, kaip tu teisingai pasakei. Tai reiškiasi, yra žmogus, kuris iš vidaus, idealu atveju tik būna iš vidaus, jeigu ne, kaip ir dažniausiai, iš išorės laiko erdvę*“ (S8), tai patvirtina ir „*Tiesiog jisai sklandžiausias būna tada, kada arba vadovai sutinka, arba kažkas kitas turi tai vesti. Reiškiasi arba vadovai turi ir savininkai brandą, arba galų gale darbuotojai*“ (S8). Kitas tyrimo dalyvis akcentuoja, kad „*Reikalingas tos transformacijos pokyčių vadovas ir nedirbantis viduje [...]*“ (S6).

Tyrimas patvirtino, kad transformatoriaus organizacijai „*Vieno užtenka [...]*“ (S5), kadangi jis „*[...] migruoja tarp komandų, komandos mokinasi dirbti tarpusavyje ir be fasilitatoriaus*“ (S5). Tačiau, procese jis yra reikalingas, nes „*[...] švarumo, tos priežiūros vis tiek reikia*“ (S5). Tai atskleidė, kad transformatorius būtina ir esminė transformacijos sąlyga, kuri padeda tiek įgauti sąmoningumą, įvertinti ir atskleisti organizacijos brandą. Jis padeda komunikuoti ir skleisti organizacijos viziją visiems jos nariams.

Apibendrinant saviorganizacijos diegimą organizacijoje skatinančius veiksniai, galima teigti, kad tyrime buvo identifikuoti ypač svarbūs pasirengimui veiksniai. Pasirengimo etape, pirmiausia, svarbu patyrusio fasilitatoriaus pasirinkimas, kadangi jis yra visos transformacijos vedlys, padedant ir skatinant organizacijoje skleisti viziją, atvirai komunikuoti, kol visi nariai įsisavina informaciją. Taip pat svarbu sąmoningumo ir brandos įvertinimas, kadangi, jei organizacija nepakankamai brandi, tai gali būti kertinis veiksnys stabdantis transformaciją.

4.2.2. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapai

Siekiant išskirti transformacijos etapus, informantų patyrimu buvo patvirtinti trys pagrindiniai transformacijos etapai: aktyvus koordinavimas, koordinuota saviorganizacija ir saviorganizacija (žr. 7 pav.).



7 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapai

Organizacijos valdymo transformacija į saviorganizaciją grindžiamą valdymą vyksta trimis etapais, kol yra pasiekama pilna organizacijos saviorganizacija. Tyrimo dalyviai pabrėžia: „*Tai yra esminiai.*

Jei tai daromi profesionaliai ir kokybiškai. Tai atitinka stadijas, kai pradama nuo aktyvaus koordinavimo, tada laisviau koordinuojama ir galiausiai pereinama prie saviorganizacijos. [...] Šitas, tai yra profesionalus, kokybiškas, dažnai palydimas specialistų, mentorių, fasilitatorių“ (S3); „Iš tiesų tai taip, nes kažkas turi atsirasti – pirmiausia, tikrai aktyviai koordinuojama, vėliau jau labiau įgalinama, paleidžiama, tik koordinuojama ir galiausiai pilnai įdiegiama, tik periodiškai vyksta mokymai, kažkoks palaikymas. Tie koordinatoriai svarbu, kad atsirastų, kurie visais etapais veda įmonę“ (S5). Be to, informantas pažymi, kad etapai turi būti „inžineriški, aiškūs, įtraukiantys visas absoliučiai grandis“ (S8).

Svarbu išskirti, kad vykstant transformacijai ir jos etapuose, reikia atsižvelgti į darbuotojus: „Gerai, aš pilnai sutinku, kad transformacija vyksta trimis etapais. Ir galiu patvirtinti, ir iš teorinės dalies, kai mes kalbam apie valdymą, reikia ir būtina atsižvelgti su nauju darbuotoju, kaip reikėtų elgtis, su tuo darbuotoju, kuris jau kažkiek pažengęs, su tais, kurie pilnai jau žino, prisiima visą atsakomybę ir ten turbūt geriau netrukdyti tokiems „performeriams“ (S9).

Toliau nagrinėjama kiekviena kategorija ir jos sub-kategorijos atskirai, siekiant identifikuoti jose esminius veiksnius ir veiklas, kurie būtini sėkmingai transformacijai. Pirmiausia, analizuojamas pirmasis etapas – aktyvus koordinavimas (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapas – aktyvus koordinavimas

Kategorija	Sub-kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Aktyvus koordinavimas	Pasirengimas pokyčiams	<p>„[...] pirmiausia, tikrai aktyviai koordinuojama [...]“ (S5).</p> <p>„aktyvi koordinacija, tai taip tikrai vienareikšmiškai turi būti“ (S7).</p> <p>„Na, tai iš esmės ir yra tas pat aktyvaus koordinavimo etapas, kad tie visi asmenys, koordinatoriai, kurie dirbo intensyviai iki šiol, tai jie šitam etape toliau dalyvauja. Bet jie, kaip ir ruošė dirvą, kad vadinas, jų pačių įsitraukimas pradės mažėti“ (S1).</p> <p>„Tada jau vyksta pokalbiai. Turi būtina būti labai aiški vizija. Labai turi būti aiškūs tikslai, kur link mes einame ir turi būti labai aiški tų visų įvykių prasmė – „sense making“ (S1).</p> <p>„[...] iš pradžių yra ritmas, aktyviau ten vyksta pokytis, įgyvendinimas [...]“ (S6).</p>
	Lyderystė	<p>„Labai svarbu, svarbios sąveikų iniciavimo su lyderiais ten, toje sistemoje“ (S1).</p> <p>„[...] lyderiai jau randasi jau tada, kai ir pradėti juos mokyti, kaip ir su tokia, kaip ir priežiūra“ (S1).</p> <p>„Ir tuomet, jau kalbant su lyderiais, jau tada irgi eina kalba va to, kokios turėtų būti tos taisyklės, kad ten toliau bendradarbiautų daugiau patys, kokių reikia vaidmenų. [...] Saviorganizacijai yra labai svarbūs vaidmenys“ (S1).</p> <p>„Reikia lyderystės, lyderystė organizacijai gimsta iš bet kokio darbininko, iš bet kokio meistro, ne iš tų, kurie buvo oficialiai paskirti“ (S2).</p>
	Įsipareigojimas	<p>„Reikia turbūt septynis kartus pakartoti, kad atsirastų tas failiukas jau galvoje, kur sudedama ta informacija. [...] Ir tokiu atveju yra naivu tikėtis, kad vienas kartą pasakius, jau patys darbuotojai persiorientuos. Dėl to tas aktyvus arba direktyvus nukreipimas yra labai tikslu ir vietoj“ (S9).</p> <p>„Aš iš tų visų etapų turbūt išgryninti noriu patį pirmą, nes mes galime stebėti, pasakyti vieną kartą, stebėti, pykti, matyti – kodėl ten tas pokytis? Yra visada pasipriešinimas. Pokytis yra kaip praradimas, nes tu prarandi tai, ką tu turėjai ir dar nežinai, kas bus toliau. Einamos visos tos stadijos – kas čia per nesąmonė, kodėl čia man dabar vėl reikia kažką keisti, tada ir eina tos</p>

	<p><i>derybos, gal čia kažką palikim. Tada susitaikymas jau ir tada aktyvus veikimas“ (S9).</i></p> <p><i>„Tai reiškia įsipareigojimą šitai būčiai. Žinojimas, kad bus labai nepatogių vietų, [...] jos nepatogios, bet ne taip nepatogios negu tu įsivaizduoji“ (S8).</i></p> <p><i>„Visi trumpalaikiai pabandymai mėnesio, dviejų neveiks“ (S8).</i></p> <p><i>„Tai čia reiškiasi nusiteikimas ilgesniam laikui, ir įsipareigojimas [...]“ (S8).</i></p>
--	--

Aktyvus koordinavimas. Tai pirmasis etapas nuo kurio prasideda valdymo transformacija „[...] pirmiausia, tikrai aktyviai koordinuojama [...]“ (S5); „aktyvi koordinacija, tai taip tikrai vienareikšmiškai turi būti“ (S7). Tyrimo informantas atskleidžia, kad šio etapo metu ir iki jo, aktyviai dirba transformatoriai ir rengia visą organizaciją pokyčiams, t. y. vyksta **pasirengimas pokyčiams**: „Na, tai iš esmės ir yra tas pat aktyvaus koordinavimo etapas, kad tie visi asmenys, koordinatoriai, kurie dirbo intensyviai iki šiol, tai jie šitam etape toliau dalyvauja. Bet jie, kaip ir ruošė dirvą, kad vadinasi, jų pačių išitraukimas pradės mažėti“ (S1). Aktyvaus koordinavimo etape yra svarbu išryškinti organizacijos kryptį, jos viziją, vertybes, supažindinti darbuotojus, juos įvesti ir padėti priimti pokytį: „Tada jau vyksta pokalbiai. Turi būtina būti labai aiški vizija. Labai turi būti aiškūs tikslai, kur link mes einame ir turi būti labai aiški tų visų įvykių prasmė – „sense making“ (S1). Prasidėjus transformacijai aktyvaus koordinavimo etape yra „[...] iš pradžių yra ritmas, aktyviau ten vyksta pokytis, įgyvendinimas [...]“ (S6).

Šio etapo metu yra skatinama **lyderystė** „Labai svarbu, svarbios sąveikų iniciavimo su lyderiais ten, toje sistemoje“ (S1), tačiau labai svarbus jų skatinimas ir aktyvi koordinacija: „[...] lyderiai jau randasi jau tada, kai ir pradėti juos mokyti, kaip ir su tokia, kaip ir priežiūra“ (S1). Be to, lyderių išryškinimas padeda transformacijai, tai daro įtaką darbuotojų stipriųjų pusių atskleidimui ir išryškinimui: „Ir tuomet, jau kalbant su lyderiais, jau tada irgi eina kalba va to, kokios turėtų būti tos taisyklės, kad ten toliau bendradarbiautų daugiau patys, kokių reikia vaidmenų. [...] Saviorganizacijai yra labai svarbūs vaidmenys“ (S1). Tyrime lyderystės poreikį ir atsiskleidimą pačioje pradžioje pabrėžė kitas tyrimo dalyvis: „Reikia lyderystės, lyderystė organizacijai gimsta iš bet kokio darbininko, iš bet kokio meistro, ne iš tų, kurie buvo oficialiai paskirti“ (S2). Tai identifikuoja, kad prasidedant transformacijai, pirmajame etape randasi lyderiai įvairiose organizacijos vietose, kurie padeda toliau skleisti ir diegti naująjį valdymą.

Esant aktyvaus koordinavimo etapui, itin svarbu nepaleisti proceso ir nepasiduoti sunkumams, t. y. **įsipareigojimas**: „Reikia turbūt septynis kartus pakartoti, kad atsirastų tas failiukas jau galvoje, kur sudedama ta informacija. [...] Ir tokiu atveju yra naivu tikėtis, kad vienas kartą pasakius, jau patys darbuotojai persiorientuos. Dėl to tas aktyvus arba direktyvus nukreipimas yra labai tikslu ir vietoj“ (S9). Be to, tyrimo informantas pažymi, kad pirmasis etapas yra kertinis, kuris yra pagrindas visos transformacijos: „Aš iš tų visų etapų turbūt išgryninti noriu patį pirmą, nes mes galime stebėti, pasakyti vieną kartą, stebėti, pykti, matyti – kodėl ten tas pokytis? Yra visada pasipriešinimas. Pokytis yra kaip praradimas, nes tu prarandi tai, ką tu turėjai ir dar nežinai, kas bus toliau. Einamos visos tos stadijos – kas čia per nesąmonė, kodėl čia man dabar vėl reikia kažką keisti, tada ir eina tos derybos, gal čia kažką palikim. Tada susitaikymas jau ir tada aktyvus veikimas“ (S9). Taip pat tyrimo metu kitas dalyvis pabrėžė, kad pradėjus transformaciją, reikalingas įsipareigojimas ir atkaklumas: „Tai reiškia įsipareigojimą šitai būčiai. Žinojimas, kad bus labai nepatogių vietų, [...] jos nepatogios, bet ne taip nepatogios negu tu įsivaizduoji“ (S8). Ir pabrėžė, kad „Visi trumpalaikiai pabandymai mėnesio, dviejų neveiks“ (S8), dėl to reikalingas atkaklumas ir įsipareigojimas procesui, visai transformacijai: „Tai čia reiškiasi nusiteikimas ilgesniam laikui, ir įsipareigojimas [...]“ (S8).

Toliau analizuojamas antrasis etapas – koordinuota saviorganizacija ir jos sub-kategorijos (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapas – koordinuota saviorganizacija

Kategorija	Sub-kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Koordinuota saviorganizacija	Laisva koordinacija	„Tada, kai jau paaiškinta, kai jau jie pabandė, tas stebėjimo laikotarpis buvo ir pas mus, kai vis priminti reikia, bet jau toks savaiminis tas antras etapas – koordinacija jau vyksta, dar jie atsigręžia, dar pasižiūrėti, ar tikrai taip“ (S9). „[...] tie procesai pasileidžia“ (S6).
	Fasilitatorius	„kontaktinis asmuo ar kompetencijos centras, transformatorius, kuris vis tiek stebi ir mato tuos dalykus. [...] Jis prižiūri, būna šeimninkas, savininkas, to dalyko, kad jeigu smarkus kažkoks nuokrypis vyksta, kad tada būtų reagavimas, ar tas pagalbos ženklas, jeigu reikia vėl pagalbos, tas, kuris turi tas kompetencijas“ (S7). „Bet fasilitatorius yra labai, labai geras atspindys, veidrodis – tai, kas vyksta įmonėje. Jis tiktai laiko erdvė viskam, kas vyksta. Be fasilitatoriaus nieko nepadarysite. Kažkas turi vesti tą eigą. Tas išorinis fasilitatorius, kuris pradeda ir prižiūri, kaip eiti į gyvas organizacijos“ (S4).

Koordinuota saviorganizacija. Į šį etapą žengiama, kuomet „[...] žiūrime, kad jau sekasi geriau, tai vadinasi, kaip ir pereini tą koordinuotą saviorganizaciją. Kai mažiau, va, ten tų veiklų, tam pagrindiniam koordinatoriui ir transformatoriui jau būna“ (S1).

Šiame etape atsiskleidžia ir tyrimo dalyviai ypatingai akcentavo **fasilitatoriaus** veikimą. Tyrimo dalyviai pažymi, kad fasilitatorius organizacijoje lieka, tačiau atsitraukia: „kontaktinis asmuo ar kompetencijos centras, transformatorius, kuris vis tiek stebi ir mato tuos dalykus. [...] Jis prižiūri, būna šeimninkas, savininkas, to dalyko, kad jeigu smarkus kažkoks nuokrypis vyksta, kad tada būtų reagavimas, ar tas pagalbos ženklas, jeigu reikia vėl pagalbos, tas, kuris turi tas kompetencijas“ (S7). Todėl, koordinuotos saviorganizacijos etape yra svarbus transformatoriaus vaidmuo, jo reagavimas į tolimesnę pokyčių eigą. Kitas tyrimo dalyvis akcentuoja: „Bet fasilitatorius yra labai, labai geras atspindys, veidrodis – tai, kas vyksta įmonėje. Jis tiktai laiko erdvė viskam, kas vyksta. Be fasilitatoriaus nieko nepadarysite. Kažkas turi vesti tą eigą. Tas išorinis fasilitatorius, kuris pradeda ir prižiūri, kaip eiti į gyvas organizacijos“ (S4).

Antrasis etapas, nors jame pažymima fasilitatoriaus rolė, orientuojasi į didesnę laisvę, kuriam reikia priežiūros ir krypties palaikymo, kuomet po aktyvaus koordinavimo, transformatorius mažiau koordinuoja ir labiau atsitraukia, dėl to vyksta – **laisva koordinacija**: „Tada, kai jau paaiškinta, kai jau jie pabandė, tas stebėjimo laikotarpis buvo ir pas mus, kai vis priminti reikia, bet jau toks savaiminis tas antras etapas – koordinacija jau vyksta, dar jie atsigręžia, dar pasižiūrėti, ar tikrai taip“ (S9). Kitas informantas išskiria, kad koordinuotos saviorganizacijos etape „tie procesai pasileidžia“ (S6).

Tyrimo dalyvis pabrėžė, kad esant antrajam etapui, kai įmonė pažengę link saviorganizacijos „Turbūt svarbiausia struktūra išlaikyti, tai yra ne einant gilyn, bet stebėti“ (S9). Be to, vienas tyrimo informantas atskleidė, kad dėl kylančių sunkumų, komplikuoto ir ilgo proceso, ryžto trūkumo „Iš esmės, daug kas taip ir pastringa koordinuotoje saviorganizacijoje“ (S1).

Galiausiai, trečiasis etapas – saviorganizacija, kurio sub-kategorijos ir jų patvirtinantys teiginiai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapas – saviorganizacija

Kategorija	Sub-kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Saviorganizacija	Darbuotojų įgalinimas	<p>„[...] įgalinti visus darbuotojus, kad visi būtų įsitraukę visi kartu dėl bendro tikslo [...]“ (S3).</p> <p>„[...] susinormalizuoja ir veikia, tai tikrai tada ir trečias etapas ateina“ (S7).</p> <p>„Kad tiesiog, tas darbuotojas, jisai turėtų galimybių kažkur, kažką inicijuoti pats vienas ar su savo kažkokia komanda. Galbūt, tai nėra vien tikrai kažkokie grynai gamybiniai, technologiniai dalykai, bet galbūt, tai yra ir kažkokios kitos iniciatyvos, kažkokios savanorystės, kažkokia akcija“ (S1).</p> <p>„Ir vėliau jau, kai jau atsakyti visi klausimai, kai jie jau ne vieną kartą tą daro, jie jau tampa tais „profais“ ir jau ten tikrai savaiminis vyksta procesas, ir galima kartu su jais „brainstorm’inti“, kokie kiti vystymai toliau galėtų būti“ (S9).</p>
	Sistemos veikimo palaikymas	<p>„[...] virsmo dalyje reikalingas, kaip tu sakei, koordinavimas – palaikymas“ (S8).</p> <p>„[...] tik periodiškai vyksta mokymai, kažkoks palaikymas“ (S5).</p> <p>„[...] neužmigti ant laurų, kad štai mes tokia saviorganizacija dabar. Kiekvienas žino, ką daro ir pats už tai atsakingas, tai daro. Tačiau gyvenimas yra gyvenimas, situacijų būna įvairių ir jeigu ne stebėti tų rodiklių visų ir tolimesnės situacijos, tai galima turėti nemalonių nustebimų po kurio laiko“ (S9).</p> <p>„Kai visi procesai jau veikai ir pasileidžia, nuo tada turbūt belieka stebėjimas ir jeigu pamatai, kad ta „upė“ jau išsilieja į pievas, tada tuos krantus išplėsti arba sumažinti reikia“ (S6).</p> <p>„[...] įsivaizdavimas, kad padariau saviorganizaciją ir eis eilę metų, čia yra neįmanomas procesas“ (S6).</p>

Saviorganizacija. Trečiasis ir paskutinis etapas, kuriame yra žengiama į pilną **darbuotojų įgalimą** – saviorganizaciją: „[...] įgalinti visus darbuotojus, kad visi būtų įsitraukę visi kartu dėl bendro tikslo [...]“ (S3). Šis etapas pasiekiamas tuomet, kai viskas „[...] susinormalizuoja ir veikia, tai tikrai tada ir trečias etapas ateina“ (S7). Vertinant paskutinįjį etapą, jis atveria galimybes, įgalina naująjį valdymą ir darbuotojus, suteikia laisvę tiek veiksmams, tiek iniciatyvoms bei naujoms veikloms: „Kad tiesiog, tas darbuotojas, jisai turėtų galimybių kažkur, kažką inicijuoti pats vienas ar su savo kažkokia komanda. Galbūt, tai nėra vien tikrai kažkokie grynai gamybiniai, technologiniai dalykai, bet galbūt, tai yra ir kažkokios kitos iniciatyvos, kažkokios savanorystės, kažkokia akcija“ (S1); „Ir vėliau jau, kai jau atsakyti visi klausimai, kai jie jau ne vieną kartą tą daro, jie jau tampa tais „profais“ ir jau ten tikrai savaiminis vyksta procesas, ir galima kartu su jais „brainstorm’inti“, kokie kiti vystymai toliau galėtų būti“ (S9).

Tyrimo dalyviai pažymi, kad trečiajame etape, kai įsigali saviorganizacija grindžiamas valdymas, labai svarbus **sistemos veikimo palaikymas**: „[...] virsmo dalyje reikalingas, kaip tu sakei, koordinavimas – palaikymas“ (S8). Šiame etape „[...] tik periodiškai vyksta mokymai, kažkoks palaikymas“ (S5). Nors būna praėjęs pasiruošimas transformacijai, aktyvus koordinavimas, taip pat praeita koordinuota saviorganizacija ir įžengta į pilną saviorganizaciją, svarbu palaikyti naująjį valdymą: „[...] neužmigti ant laurų, kad štai mes tokia saviorganizacija dabar. Kiekvienas žino, ką daro ir pats už tai atsakingas, tai daro. Tačiau gyvenimas yra gyvenimas, situacijų būna įvairių ir jeigu ne stebėti tų rodiklių visų ir tolimesnės situacijos, tai galima turėti nemalonių nustebimų po kurio laiko“ (S9). Taip pat tyrime dalyvis atskleidė, kad „Kai visi procesai jau veikai ir pasileidžia, nuo tada turbūt belieka stebėjimas ir jeigu pamatai, kad ta „upė“ jau išsilieja į pievas, tada tuos krantus išplėsti arba sumažinti reikia“ (S6). Dėl to, nors naujas valdymas yra įdiegtas, svarbu stebėti,

esant poreikiui sukontroliuoti, kadangi „[...] įsivaizdavimas, kad padariau saviorganizaciją ir eis eilę metų, čia yra neįmanomas procesas“ (S6).

Apibendrinant gautus kokybinius duomenis, tyrimo dalyviai patvirtino tris transformacijos etapus: aktyvaus koordinavimo, koordinuotos saviorganizacijos ir saviorganizacijos. Tyrimas išryškino pagrindinius veiksnius, kurie yra būtini kiekviename etape. Pirmajame yra svarbiausia pasiruošimas transformacijai, taip pat lyderių išryškinimas, siekiant efektyvios transformacijos, kurie padėtų diegti ir skleisti valdymą organizacijoje, bei įsipareigojimas pokyčiams, t. y. atkaklumas ir nepasidavimas, pasiryžimas eiti tolyn per visus etapus, nepametant idėjos dėl sunkumų ar kitų aspektų. Antrajame etape išryškėja akcentuojama išryškėjama fasilitatoriaus reikšmė, kuris atsitraukia, prižiūri procesus, esant poreikiui koreguoja, todėl įsigali laisva organizacijos koordinacija. Galiausiai, paskutiniame etape tyrimo dalyviai išryškino darbuotojų įgalinimo svarbą ir akcentavo jų gebėjimų, laisvės ir kūrybiškumo išivyravimą, tačiau tyrime dalyviai pabrėžė, kad saviorganizacija negali būti palikta savieigai, todėl svarbu jos priežiūra ir sistemingas veikimo palaikymas.

4.3. Saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo organizacijos lygmenyse empirinė analizė

Analizuojant empirinio tyrimo kokybinius duomenis buvo patvirtinti trys lygmenys, kuriuose organizacijose vyksta saviorganizacijos diegimas: *mikro*, *mezo* ir *makro*. Tyrimas atskleidė, kad kiekvienas lygmuo patvirtina sub-kategorijas, t. y. charakteristikas, kurios yra aktualios kiekviename lygmenyje diegiant saviorganizaciją grindžiamą valdymą (žr. 8 pav.).

Code System	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	SUM
▼ Mikro lygmuo										0
● Kompetencijų lyderystė	●	●					●	●	●	7
● Įsitraukimas ir įgalinimas		●					●		●	3
● Branda					●	●				3
● Kultūra	●			●						2
● Pasipriešinimo pokyčiams mažinimas	●	●		●	●	●		●	●	8
▼ Mezo lygmuo										0
● Komandų formavimas - įgūdžių įvairovė							●	●	●	4
● Pasidalyta lyderystė	●		●		●			●		6
● Tarpusavio kontrolė	●							●		2
● Atsakomybė	●		●		●				●	4
● Savirefleksija						●	●	●		5
● Bendradarbiavimas	●					●		●		3
▼ Makro lygmuo										0
● Decentralizuota, tinklinė organizacinė struktūra	●		●			●			●	6
● Atvirumo ir pasitikėjimo kultūros formavimas	●				●		●	●		6
● Tikslai ir vertybės								●	●	5
● Paprastų taisyklių formavimas	●	●			●		●	●		9
● Vaidmenų pasiskirstymas	●		●		●	●		●	●	8
● Bendradarbiavimo tarpusavio ryšiai			●		●					2
● Radikalus atvirumas		●		●	●	●		●		7
● Mokymasis ir patirties kaupimas						●		●		3
● Sistemos palaikymas			●		●	●		●		4
Σ SUM	17	5	7	3	10	13	6	22	14	97

8 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo lygmenys ir jų charakteristikos

Ypatingai svarbu išskirti, kad prasidėjus transformacijos procesui, jis vyksta etapais (žr. 4.2.2. poskyrį) kiekviename lygmenyje (žr. 4.3. skyrių), tačiau transformacija skirtinguose lygmenyse vyksta vienu metu: „*Taip, visuose trijuose lygmenyse, jeigu vyksta kažkoks, bet koks pokytis, jisai vyksta visuose trijuose lygmenyse. Nėra tokio dalyko kaip atskiri, kuriuose žiūrėsime atskiru metu, jisai vyksta visada vienu metu*“ (S8).

4.3.1. Saviorganizacijos diegimas MIKRO lygmenyje

Pradedant transformacijos mikro lygmenyje analizę, pirmiausia galima išskirti keturias pagrindines charakteristikas: kompetencijų lyderystę, įgalinimą ir įsitraukimą, brandą, pasipriešinimo pokyčiams mažinimą ir kultūrą (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Saviorganizacijos charakteristikos mikro lygmenyje

Kategorija	Sub-kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
MIKRO	Kompetencijų lyderystė	<p>„[...] asmeniniame lygmenyje yra svarbu išryškinti kiekvieno žmogaus profesionalumą, jo lyderystę, kurioj vietoj jis geriausias. Apskritai, tinkami žmonės tinkamose vietose yra idealus paveikslas“ (S9).</p> <p>„[...] svarbūs lyderiais, kad patys išryškintų savo vaidmenis ir kokių jų reikia“ (S1).</p> <p>„Procesas juos įgalina ir jie iššoka akimirksniu – nauji lyderiai, ant kurių mes statome saviorganizaciją“ (S2).</p> <p>„[...] lyderiavimas pradeda vykti ne pagal galią ir kai sako, lyderių nelieka, nesąmonė – lieka, bet jie lieka kompetencijų lyderiai“ (S8).</p> <p>„Tai labai taikliai ir gerai pasakyta, kad tas „profas“, profesionalus žmogus, jisai tikrai bus kažkokioj srity, savo vietoj geriausias ir tada nėra jokių klausimų, jis žino, daug kartų ir yra ten lyderis“ (S9).</p> <p>„[...] tas profesionalumas yra tai, kas tau gerai sekasi ir tai, ką tu darei daug kartų. Tada tu žinai, tave pasamdo kažkokiai funkcijai, atlikti tam, kažkokiam tai darbui ir tu žinodamas daug kartų, jau darydamas, tu labai greitai ir taikliai atlikinėsite tą funkciją“ (S9).</p> <p>„[...] stiprybių išryškėjimas kiekvieno žmogaus ir jo yra tie, vadinami, arkliukai“ (S7).</p>
	Įgalinimas ir įsitraukimas	<p>„[...] priklauso nuo potencialo. Potencialas, tai reiškia žmogaus gebėjimas atlikti kažką“ (S9).</p> <p>„[...] leidžia žmogui veikti efektyviau, sugalvoti įvairius variantus, pasiūlyti būdų. Ir tas įsitraukimas, tai jau kiek organizacija įtraukia žmones ir darbuotojus į tuos visus procesus – kiek jie tame dalyvauja“ (S7).</p> <p>„Gyvų organizacijų [...] Mes turime galios, paskirstymą, mes turime informacijos paskirstymą, mes turime įgalinimą kiekvieno žmogaus ir t. t.“ (S2).</p>
	Branda	<p>„Žmogaus branda“ (S5).</p> <p>„Žmonės, tiesiog jie nėra įpratę prisiimti atsakomybės. Tada reikėtų pradėti nuo tų žmonių asmeninės brandos auginimo“ (S6).</p> <p>„[...] efektyviausia yra nesistengti iš išorės primesti kažkokį žinomą labai sėkmingą metodą brandinimui, bet pasižiūrėti, kokia ta organizacija, kokia rinka, kokie savininkai, kokie žmonės, kokie produktai, kokia kultūra“ (S6).</p>
	Kultūra	<p>„Pokyčiai yra susiję su pačia organizacine kultūra. Ir visa tai va, kas susiję su organizacijos klimatu“ (S1).</p> <p>„Tai man atrodo labai svarbus yra tas kultūrinis aspektas“ (S4).</p>
	Pasipriešinimo pokyčiams mažinimas	<p>„[...] yra toks pasipriešinimas transformacijai. Bet jis yra labai natūralus, nes mes tiek įpratę dirbti, užsisukę esam toje darbo sfera, kad tiesiog kitaip neišeina. [...] Tai minusai, [...] asmeninės transformacijos pasipriešinimas“ (S4).</p>

	<p>„[...] nuostatos sunkiausiai keičiamos, ilgiausiai iki jų prasibrauna. Jeigu darbuotojo nuostatos nesutampa su tuo, pavyzdžiui, kad pokyčiai yra augimas ir įmonės rezultatų pasiekimas, o jie mano, kad pokyčiai yra blogis ir kad dėl to kenčia žmonės, reikalauja neaišku, neaišku ko“ (S9).</p> <p>„Na, čia yra labai daug susiję, kaip ir minėjau su mentalitetu, su nuostatom. Nesvarbu, turi turėti kažkokią nuostatą, kad aš pats darau ir ten aš esu atsakingas ar panašiai“ (S1).</p> <p>„Kaip ir minėjau, vis pakartoti, kad įsimintų ir liktų galvoje [...]“ (S9).</p> <p>„Tai užtrunka [...] jie priešinasi“ (S2).</p> <p>„Nes tikrai žmonės priešinasi, tikrai ne visi žmonės to nori ar supranta“ (S5).</p> <p>„Be abejo, čia kaip mes šnekame apie saviorganizaciją, tai bet koks racionalus pasipriešinimas. Jisai automatiškai užblokuoja“ (S6).</p> <p>„[...] žmonės, kurie didžiausią pasipriešinimą sukuria, nes jie yra informacijos kaitoje“ (S8).</p>
--	--

Kompetencijų lyderystė. Tai viena ir esminių išskiriamų charakteristikų mikro – individo lygmenyje. Apie šios charakteristikos svarbą apsprendžia tai, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių paminėjo apie lyderystę. Tyrimo informanto teigimu, „[...] asmeniniame lygmenyje yra svarbu išryškinti kiekvieno žmogaus profesionalumą, jo lyderystę, kurioj vietoj jis geriausias. Apskritai, tinkami žmonės tinkamose vietose yra idealus paveikslas“ (S9). Pirmasis informantas pritaria, jog „[...] svarbūs lyderiais, kad patys išryškintų savo vaidmenis ir kokių jų reikia“ (S1). Kitas informantas pažymi, kad „Procesas juos įgalina ir jie iššoka akimirksniu – nauji lyderiai, ant kurių mes statome saviorganizaciją“ (S2).

Be to, informanto Nr. S8 pažymima, kad „[...] lyderiavimas pradeda vykti ne pagal galią ir kai sako, lyderių nelieka, nes žmonė – lieka, bet jie lieka kompetencijų lyderiai“ (S8). Tai atskleidžia, kad saviorganizacijos valdymas individualiame lygmenyje skatina atsižvelgti į kompetencija, jų centrus ir koncentruotis į geriausiai mokamas ir žinomas veiklos sritis: „Tai labai taikliai ir gerai pasakyta, kad tas „profas“, profesionalus žmogus, jisai tikrai bus kažkokių srity, savo vietoj geriausias ir tada nėra jokių klausimų, jis žino, daug kartų ir yra ten lyderis“ (S9). Tyrimo dalyvis Nr. S7 pažymi, kad svarbi charakteristika yra kompetencijų paskirstymas – tinkamų darbuotojų priskyrimas, tinkamoje darbo pozicijoje: „[...] stiprybių išryškėjimas kiekvieno žmogaus ir jo yra tie, vadinami, arkliukai“ (S7). Ypač svarbu darbuotojo gebėjimai ir kompetencijų sritis, kadangi tuomet, darbuotojas veikia savo kompetencijos gebėjimų srityje, yra savo srities profesionalas: „[...] tas profesionalumas yra tai, kas tau gerai sekasi ir tai, ką tu darei daug kartų. Tada tu žinai, tave pasamdo kažkokiai funkcijai, atlikti tam, kažkokiam tai darbui ir tu žinodamas daug kartų, jau darydamas, tu labai greitai ir taikliai atlikinėsite tą funkciją“ (S9). Tai atveria žmogaus potencialą, tai yra atradimas įmonei, kadangi toks darbuotojas yra efektyvus, sparčiai augantis ir išnaudojantis visą savo potencialą.

Įgalinimas ir įsitraukimas. Dar viena aktuali charakteristika asmeniniame lygmenys yra darbuotojų įgalinimas – tai jų potencialo naudojimas: „[...] priklausau nuo potencialo. Potencialas, tai reiškia žmogaus gebėjimas atlikti kažką“ (S9). Todėl atveriant galimybes, įgalinant darbuotojus ir pasitelkiamas jų potencialas „[...] leidžia žmogui veikti efektyviau, sugalvoti įvairius variantus, pasiūlyti būdų. Ir tas įsitraukimas, tai jau kiek organizacija įtraukia žmones ir darbuotojus į tuos visus procesus – kiek jie tame dalyvauja“ (S7). Dar vienas tyrimo dalyvis pabrėžia, kad saviorganizuojančioje organizacijoje atsiveria kiekvieno įgalinimas: „Gyvų organizacijų [...] Mes turime galios, paskirstymą, mes turime informacijos paskirstymą, mes turime įgalinimą kiekvieno žmogaus ir t. t.“ (S2).

Branda. Brandos svarbą informantai akcentavo transformacijos pirmajame etape, tačiau ir žvelgiant į organizacijos lygmenis išskyrė, kad būtina „*Žmogaus branda*“ (S5). Kadangi, „*Žmonės, tiesiog jie nėra įpratę priimti atsakomybės. Tada reikėtų pradėti nuo tų žmonių asmeninės brandos auginimo*“ (S6). Tai atveria, kad pradedant asmeninės transformacijos kelią, pirmiausia, reikia atsižvelgti į brandą (kaip ir akcentuojama 4.2.1. poskyryje). Individualiame lygmenyje brandai įvertinti ir ją skatinti, pirmiausia reikia „*[...] efektyviausia yra nesistengti iš išorės primesti kažkokį žinomą labai sėkmingą metodą brandinimui, bet pasižiūrėti, kokia ta organizacija, kokia rinka, kokie savininkai, kokie žmonės, kokie produktai, kokia kultūra*“ (S6).

Kultūra. Tyrimo dalyviai remiantis patirtimi pabrėžia, jog pradedant transformaciją individo lygmenyje būtina akcentuoti įmonės kultūrą, kadangi valdymo „*Pokyčiai yra susiję su pačia organizacine kultūra. Ir visa tai va, kas susiję su organizacijos klimatu*“ (S1). Kokybinio tyrimo metu, kitas tyrimo dalyvis, taip pat akcentavo kultūros svarbą individo lygmenyje, kad jame būtina atsižvelgti į individą, jo pokyčius transformacijos metus, kadangi mikro lygmenyje reikia kurti ir skleisti vieną bendrą kultūrą kiekvienam organizacijos nariui: „*Tai man atrodo labai svarbus yra tas kultūrinis aspektas*“ (S4).

Pasipriešinimo pokyčiams mažinimas. Viena pagrindinių tyrimo dalyvių minimų charakteristikų individo lygmenyje yra darbuotojų pasipriešinimas. Charakteristikos jautrumą ir svarbą apsprendžia tyrimo dalyvių charakteristikos paminėjimas. Pradedant saviorganizacija grindžiamą valdymo diegimą, visi informantai tikina, kad yra susiduriama su darbuotojų, vadovų ar akcininkų pasipriešinimu. Todėl, individo lygmenyje yra neatsiejamai svarbu pasipriešinimo minimizavimas. Vienas iš informantų išskiria, kad „*[...] yra toks pasipriešinimas transformacijai. Bet jis yra labai natūralus, nes mes tiek įpratę dirbti, užsisukę esam toje darbo sfera, kad tiesiog kitaip neišeina. [...]* Tai minusai, [...] asmeninės transformacijos pasipriešinimas“ (S4). Organizacijos narių pasipriešinimą patvirtina ir kiti tyrimo dalyviai: „*Tai užtrunka [...] jie priešinasi*“ (S2); „*Nes tikrai žmonės priešinasi, tikrai ne visi žmonės to nori ar supranta*“ (S5); „*Be abejo, čia kaip mes šnekame apie saviorganizaciją, tai bet koks racionalus pasipriešinimas. Jisai automatiškai užblokuoja*“ (S6)

Vienas iš tyrimo informantų pažymi, kad pasipriešinimą įtakoja darbuotojų „*[...] nuostatos sunkiausiai keičiamos, ilgiausiai iki jų prasibrauna. Jeigu darbuotojo nuostatos nesutampa su tuo, pavyzdžiui, kad pokyčiai yra augimas ir įmonės rezultatų pasiekimas, o jie mano, kad pokyčiai yra blogis ir kad dėl to kenčia žmonės, reikalauja neaišku, neaišku ko*“ (S9). Todėl pradedant transformaciją yra ypatingai svarbu atsižvelgti į darbuotojų būseną, nusistatymus, vertybes ir kitus kultūrinius požiūrius. Kitas informantas pažymi: „*[...] žmonės, kurie didžiausią pasipriešinimą sukuria, nes jie yra informacijos kaitoje*“ (S8).

Be to, informantas Nr. S1 pažymi, kad individo lygmenyje, kuomet yra pradžia perėjimo prie naujojo valdymo, reikia mažinti pasipriešinimą, komunikuojant apie pokytį, taip adaptuojant ar keičiant darbuotojų įsitikinimus ir nuostatas, kadangi nuo jų priklauso pokyčių priėmimas: „*Na, čia yra labai daug susiję, kaip ir minėjau su mentalitetu, su nuostatom. Nesvarbu, turi turėti kažkokią nuostatą, kad aš pats darau ir ten aš esu atsakingas ar panašiai*“ (S1). Todėl būtina nuolatos kalbėti, pasakoti: „*Kaip ir minėjau, vis pakartoti, kad įsimintų ir liktų galvoje [...]*“ (S9).

Apibendrinant transformaciją mikro lygmenyje, kokybinis tyrimas išryškino, kad individo lygmenyje reikia išryškinti kompetencijų lyderius, t. y. darbuotojus įgalinti ten, kur jie geriausi ir atsiskleidžia visos jų kompetencijos. Taip pat išryškėjo įgalinimo ir įtraukimo svarba, kad būtų atskleistas

organizacijos narių potencialas, atveriamos sąlygos atsiskleisti ir inicijuoti procesus. Tyrimas parodė, kad individualiame lygmenyje transformacijos metu reikia akcentuoti organizacijos kultūrą, ją skleisti ir tuo pačiu mažinti pasipriešinimą pokyčiams. Kadangi, šiame lygmenyje ypač išryškėja darbuotojų pasipriešinimas, kylantis dėl nežinomybės, baimės, nuostatų, todėl svarbu nuolatos komunikuoti, atvirai kalbėti ir kartoti, kol individai tai įsisąmonina ir yra minimizuojamas pasipriešinimas.

4.3.2. Saviorganizacijos diegimas MEZO lygmenyje

Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus apie saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimą komandų lygmenyje, išskirtos šešios sub-kategorijos, kurios apibrėžia svarbiausius veiksmus diegiant naująjį valdymą komandų (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Saviorganizacijos charakteristikos MEZO lygmenyje

Kategorija	Sub-kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
MEZO	Komandų formavimas – įgūdžių įvairovė	<p>„Kur mes tada ne vienas asmuo, o kolegialiai nusprendžiame, kokį sprendimą darome ir žiūrime, kokių kompetencijų reikia“ (S8).</p> <p>„Tai grupės yra kuriamos ir kuo daugiau maišomos, ir kuo daugiau ląstelės tarpusavyje maišomos, kad kuo daugiau atsirastų įgūdžio [...]“ (S8).</p> <p>„Reikia suformuoti grupes, apibrėžti skaičių. Tada kompetencijų ir tos srities aiškumas, dėl ko, kaip buriasi“ (S7).</p> <p>„Aš manau, kad kuo daugiau skirtingų žmonių grupei, tuo toliau jie gali nušuočiuoti įvairiose variacijose, nes kai panašūs žmonės, jie panašiai mąsto, iš principo žino, kas ką kitam gali pasakyti“ (S9).</p>
	Pasidalyta lyderystė	<p>„Tai pasidalyta lyderystė [...]“ (S1).</p> <p>„Būti atsakingam už savo darbus ir nenurodinėti kitiems, tik patarti, jei jie norės tavo patarimo“ (S3).</p> <p>„Ta prasme, viskas yra sąveikaujama tarpusavyje ir tas sąveikavimas susipina tose ląstelėse, tose grupėse“ (S5).</p> <p>„Tada pasidalinta atsakomybė – aš ne vienas priimu sudėtingus sprendimus, aš priimu kolegialiai. Mums gali nutikti klaidų, bet mes jas lygiai taip pat prisiimame kolegialiai“ (S8).</p> <p>„Tai vadinasi, kad komandos lygmenyje nebūtinai aš visą laiką turiu būti lyderis. Bet tiesiog, kad aš galiu remtis į kitus ir kiti irgi gali remtis vieni į kitus ir į mane“ (S1).</p> <p>„[...] saviorganizuojančioje, pas visus sprendimo galia vienoda“ (S3).</p>
	Tarpusavio kontrolė	<p>„[...] negali būti kenkiama kitam nariui. Arba tu negali sukurti kažkokių situacijų, kur, pavyzdžiui, pakenksi savo komandos nariui. Kažkam nepateikdamas informacijos kažkokios arba kaip tik pateikdamas kažkokią, skleidamas informaciją, kuri pakenks, atskleisi kažkokią komercinę paslaptį“ (S1).</p> <p>„[...] jeigu tu dirbi 10-ties komandos narių grupėje, tu nepasislėpsi, nepasakys ne. Oi, žinai, va tai nepadariau, nes maža ką, nes sėdi šalia. Tada sakai, palauk, kodėl tu nedarai. Ir tada atsiranda tas grynumas ir tikrumas, ir tada atsiranda konfliktai, nes aš matau tą tiesą“ (S8).</p>
	Atsakomybė	<p>„Aš turiu išsigryninti už ką esu atsakingas ir kartu su komanda siekti dalykų“ (S3).</p> <p>„Paprasciausiai gerėjimas iš to, kad atsiranda tarp skyrių atsakomybės, jaučiamos vienas nuo kitos“ (S5).</p> <p>„Paskui, vėlgi yra tas atsakomybės jausmas. Jis pereina iš individualaus lygio, kad irgi turi pats jaustis va tą atsakomybę ir tuomet ją jausti už visą pačią komandą“ (S1).</p>

		„[...] labai svarbu priminti, kas už ką atsakingas ir organizacinėje schemoje“ (S9).
Savirefleksija		<p>„Turbūt vienas iš tokių esminių faktorių yra atvirumas ir refleksija. Reflektuoti save kaip grupę“ (S6).</p> <p>„Grupės iškelia ir dažniausiai žmogui veidrodžiuoja ryškiausias vietas ten, kur jam reikia padėti“ (S8).</p> <p>„[...] grupėse žmonės mato vieni kitus, liudija vieni kitus, žymiai sparčiau auga, nes mato kito akis, nes su savimi augti žymiai lėčiau [...]“ (S8).</p> <p>„Tave gali kažkas tai kritikuoti [...]. Tada gali sakyti pastabas arba gali sakyti komentarus, girti“ (S7).</p> <p>„[...] mes visi pasitarėme. Jei mums nepavyko, mes visi padarėme klaidą, tada reflektuojame, ką mes galime padaryti kitą kartą geriau, kaip pakeisti šitą ir tada tobulėti ir pasidalinti su kitais, kad jie to nedarytų, nes tu supranti, kad jau tu šitoje vietoje padarei klaidą“ (S8).</p>
Bendradarbiavimas		<p>„[...] surandi būdus jiems bendradarbiauti, tai reiškia jungi grupėles. Grupelėse prasuki darbus. Tada atneša pasiūlymus, tie pasiūlymai prasisuka, keiti grupes, žmonės prasisuka tarpusavyje, tada idėjos prasisuka. Ir tada išeina į tokią kūrybą, kur visa grupė sukuria rezultatą“ (S8).</p> <p>„Bet iš tikrųjų, saviorganizacija yra neįmanoma be komandų sąveikų. Tai visą laiką turi tą sąveiką skleisti“ (S1).</p> <p>„Tada labai turi būti stiprūs tiek komunikaciniai gebėjimai, kaip priima sprendimus, kaip sprendžia klausimus, bet tuo pačiu, jeigu kažkokie pokyčiai rinkoje įvyksta, kad jie galėtų tą pokytį suvaldyti ir reaguoti“ (S6).</p>

Komandų formavimas – įgūdžių įvairovė. Komandų lygmenyje diegiant saviorganizacija grindžiamą valdymą yra ypatingai svarbus komandos formavimas. Tyrimo dalyvis išskiria, jog komandos sukūrimas yra ypač svarbus procesas, kadangi svarbu atsižvelgti į komandos narių sudėtį bei jų įgūdžius: „Tai grupės yra kuriamos ir kuo daugiau maišomos, ir kuo daugiau ląstelės tarpusavyje maišomos, kad kuo daugiau atsirastų įgūdžio [...]“ (S8). Įgūdžių įvairovės svarbą pabrėžia ir kitas tyrimo dalyvis: „Aš manau, kad kuo daugiau skirtingų žmonių grupei, tuo toliau jie gali nušluoti įvairiose variacijose, nes kai panašūs žmonės, jie panašiai mąsto, iš principo žino, kas ką kitam gali pasakyti“ (S9). Tai atskleidžia, jog įgūdžiai atveria platesnį mąstymą grupėje, naujų idėjų ir skirtingų minčių variacijų kūrimą. Be to, tyrimo dalyvis Nr. S7 pabrėžia, jog formuojant komandas reikia apibrėžti jų skaičių, kadangi tuomet aiškėja ir kompetencijų poreikis: „Reikia suformuoti grupes, apibrėžti skaičių. Tada kompetencijų ir tos srities aiškumas, dėl ko, kaip buriasi“ (S7).

Būtina pažymėti, kad tyrimo dalyvis Nr. S8 akcentuoja įgūdžių ir komandiškumo – kolegialumo svarbą: „Kur mes tada ne vienas asmuo, o kolegialiai nusprendžiame, kokį sprendimą darome ir žiūrime, kokių kompetencijų reikia“ (S8).

Pasidalyta lyderystė. Dar viena svarbi komandų lygmens charakteristika „Tai pasidalyta lyderystė [...]“ (S1). Tyrimo dalyviai aktyviai pabrėžė jos svarbą, taip pat išskyrė, kad „Ta prasme, viskas yra sąveikaujama tarpusavyje ir tas sąveikavimas susipina tose ląstelėse, tose grupėse“ (S5). Tačiau, yra būtina prisiminti, jog saviorganizacija grindžiamame valdyme yra išskiriamas ir savarankiškumas, dėl to vyraujant pasidalytai lyderystei, kiekvienas komandos narys turi prisiminti ir „Būti atsakingam už savo darbus ir nenurodinėti kitiems, tik patarti, jei jie norės tavo patarimo“ (S3). Be to, kaip ir komandų formavimo charakteristikoje, būtina atkreipti dėmesį į kolegialumą: „Tada pasidalinta atsakomybė – aš ne vienas priimu sudėtingus sprendimus, aš priimu kolegialiai. Mums gali nutikti klaidų, bet mes jas lygiai taip pat prisiimame kolegialiai“ (S8). Pagalbos ir pasidalytos lyderystės

aktualumą patvirtina ir tyrimo dalyvis Nr. S1 „*Tai vadinasi, kad komandos lygmenyje nebūtinai aš visą laiką turiu būti lyderis. Bet tiesiog, kad aš galiu remtis į kitus ir kiti irgi gali remtis vieni į kitus ir į mane*“ (S1). Tai išskiria, kad nors komandose darbas yra pasidalintas, vyrauja savarankiškumas, tačiau būtina atkreipti dėmesį į sprendimų priėmimą – esant kritinėms ar sudėtingoms situacijoms, komandų nariai pasidalina atsakomybe ir priima sprendimus kartu. Taip pat tyrimo dalyvis Nr. S3 akcentuoja, kad „*[...] saviorganizuojančioje, pas visus sprendimo galia vienoda*“ (S3).

Tarpusavio kontrolė. Komandų lygmenyje yra ypatingai svarbi kontrolė ir tarpusavio ryšys, siekiant geriausio rezultato ir efektyvaus darbo. Tyrimo dalyvis Nr. S1 išskiria, kad komandų nariai turi laikytis ir asmeninės kontrolės, jausti pagarbą ir atsakomybę prieš kitus narius, kadangi „*[...] negali būti kenkiama kitam nariui. Arba tu negali sukurti kažkokių situacijų, kur, pavyzdžiui, pakenksi savo komandos nariui. Kažkam nepateikdamas informacijos kažkokios arba kaip tik pateikdamas kažkokią, skleisdamas informaciją, kuri pakenks, atskleisi kažkokią komercinę paslaptį*“ (S1). Tačiau, komandų nariai turi kontroliuoti ne tik savo emocijas, bet ir atsakingumą prieš kitus darbo kokybės ir efektyvumo atžvilgiu: „*[...] jeigu tu dirbi 10-ties komandos narių grupėje, tu nepasislėpsi, nepasakys ne. Oi, žinai, va tai nepadariu, nes maža ką, nes sėdi šalia. Tada sakai, palauk, kodėl tu nedarai. Ir tada atsiranda tas grynumas ir tikrumas, ir tada atsiranda konfliktai, nes aš matau tą tiesą*“ (S8). Tyrimo dalyvis pažymi komandos narių tarpusavio kontrolės būtinumą, kuri komandose padeda išlaikyti kontrolę ir minimizuoti chaoso galimybę.

Atsakomybė. Tyrimas patvirtino ir atsakomybės svarbą komandų lygmenyje. Atsakomybės charakteristika atsiskleidžia kartu ir su prieš tai aptartomis charakteristikomis, tačiau, tai atskirai pažymi tyrimo informantai: „*Aš turiu išsigryninti už ką esu atsakingas ir kartu su komanda siekti dalykų*“ (S3). Be to, kitas tyrimo dalyvis akcentuoja, kad komandų lygmenyje darbas ir efektyvumas keičiasi: „*Paprasčiausiai gerėjimas iš to, kad atsiranda tarp skyrių atsakomybės, jaučiamos vienas nuo kitos*“ (S5). Tai leidžia identifikuoti atsakomybės komandose svarbą, kurios prisiėmimas lengvina ir gerina darbą bei jo kokybę. Be to, atsakomybę kiekvienas komandos narys turi jausti ne tik už save, bet už visą bendrą komandą: „*Paskui, vėlgi yra tas atsakomybė jausmas. Jis pereina iš individualaus lygio, kad irgi turi pats jausti va tą atsakomybę ir tuomet ją jausti už visą pačią komandą*“ (S1). Tyrimo dalyvis Nr. S9 išskiria, kad „*[...] labai svarbu priminti, kas už ką atsakingas ir organizacinėje schemeje*“ (S9). Tai atskleidžia, kad būtinas sistemingumas ir aiškumas.

Savirefleksija. Dar viena komandų lygmens charakteristika, kuri būtina visai transformacijai: „*Turbūt vienas iš tokių esminių faktorių yra atvirumas ir refleksija. Reflektuoti save kaip grupę*“ (S6). Komandoms tai padeda atsigręžti į save, įvertinti savo procesus ir eigą, todėl „*Grupės iškelia ir dažniausiai žmogui veidrodžiuoja ryškiausias vietas ten, kur jam reikia padėti*“ (S8). Taip pat, komandose matomas ryškiausias komandos narių tobulėjimas ir augimas: „*[...] grupėse žmonės mato vieni kitus, liudija vieni kitus, žymiai sparčiau auga, nes mato kito akis, nes su savimi augti žymiai lėčiau [...]*“ (S8). Kitas tyrimo dalyvis taip pat tvirtino savirefleksijos naudą žmogui bei augimui: „*komanda ir pati organizacija skatina tą savirefleksiją žmogaus, padeda jam suprasti, aš manau, kad ji ir žmogui prideda labai daug*“ (S9). Be to, savirefleksija grupėse ypatingai padeda priimti ir išmokti valdyti kiekvieno komandos nario emocijas, kadangi, dirbant komandose: „*Tave gali kažkas tai kritikuoti [...]. Tada gali sakyti pastabas arba gali sakyti komentarus, girti*“ (S7). Tačiau, dirbant komandose, būtina prisiminti, kad esant teigiamoms ir sėkmingoms situacijoms, kaip priimama sėkmė kartu, taip ir neigiamose ir nesėkmingose situacijose, nesėkmė priimama kartu ir kartu komandoje reflektuojama apie priežastis ir reikiamas korekcijas ateities veiksmuose, kad taip

nebeatsitiktų: „[...] mes visi pasitarėme. Jei mums nepavyko, mes visi padarėme klaidą, tada reflektuojame, ką mes galime padaryti kitą kartą geriau, kaip pakeisti šitą ir tada tobulėti ir pasidalinti su kitais, kad jie to nedarytų, nes tu supranti, kad jau tu šitoje vietoje padarei klaidą“ (S8).

Bendradarbiavimas. Komandų lygmenyje neįsivaizduojami procesai be bendradarbiavimo. Siekiant saviorganizacijos, komandų lygmenyje būtina komandų nariams sąveikauti, kartu veikti, dalinti informacija, žiniomis, idėjomis ir kurti tinklą: „[...] surandi būdus jiems bendradarbiauti, tai reiškia jungi grupėles. Grupelėse prasuki darbus. Tada atneša pasiūlymus, tie pasiūlymai prasisuka, keiti grupes, žmonės prasisuka tarpusavyje, tada idėjos prasisuka. Ir tada išeina į tokią kūrybą, kur visa grupė sukuria rezultatą“ (S8). Tai pažymi, kad sąveika svarbi ir tarp skirtingų komandų, siekiant kurti ryšį, bendradarbiauti ir dalintis: „Bet iš tikrųjų, saviorganizacija yra neįmanoma be komandų sąveikų. Tai visą laiką turi tą sąveiką skleisti“ (S1). Be to, bendradarbiavimas padeda priimti sprendimus ir kontroliuoti besikeičiančias sąlygas: „Tada labai turi būti stiprūs tiek komunikaciniai gebėjimai, kaip priima sprendimus, kaip sprendžia klausimus, bet tuo pačiu, jeigu kažkokie pokyčiai rinkoje įvyksta, kad jie galėtų tą pokytį suvaldyti ir reaguoti“ (S6).

Apibendrinant valdymo modelio transformaciją komandų lygmenyje, galima išskirti, kad kokybinis tyrimas atskleidė pagrindines reikalingas sąlygas. Ypač svarbu tinkamai suformuoti komandas, kurių nariai pasižymėtų skirtingais gebėjimais, turėtų įvairios patirties ir kompetencijų. Taip pat komandose svarbu pasidalyta lyderystė, kuomet visi komandos nariai prisiima atsakomybę, sprendimus priima kolegialiai, pagal situaciją ir reikalingas kompetencijas, užleidžia lyderystę kompetentingiausiam komandos nariui. Taip atsiskleidžia ir komandos narių tarpusavio kontrolė bei atsakomybė, jie veikia atsakingai, jausdami pagarbą, pareigą ir atsakomybę prieš save ir prieš kitus. Kokybinis tyrimas išryškino ir savirefleksijos naudą, kuomet nariai priima kritiką, giria vieni kitus, įvertina pasiekimus, procesus, siekiant asmeninio, komandos augimo ir dar geresnio rezultato. Taip pat pasitvirtino komandų bendradarbiavimo reikšmė, kuomet narių sąveika, žinių ir idėjų dalijimasis padeda siekti rezultatų ir atliepti greit kintančias sąlygas.

4.3.3. Saviorganizacijos diegimas MAKRO lygmenyje

Nagrinėjant gautus kokybinio tyrimo duomenis saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo visos organizacijos – makro lygmenyje, išskirtos devynios charakteristikos: organizacinė struktūra, kultūros formavimas, tikslai ir vertybės, paprastų taisyklių formavimas, vaidmenų pasiskirstymas, tarpusavio ryšiai, atvirumas, mokymasis ir patirties kaupimas ir sistemos palaikymas (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Saviorganizacijos charakteristikos MAKRO lygmenyje

Kategorija	Sub-kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
MAKRO	Decentralizuota, tinklinė organizacinė struktūra	<p>„[...] turi būti tuo grindžiama, va tos sąveikos, kurios randasi iš apačios į viršų. Be centralizuotos kontrolės [...]“ (S1).</p> <p>„Nes gali būti labai struktūruota kultūra. Tuomet, tai organizacijai to atvirumo reikia, to minkštumo reikia. Gali būti atvirkščiai. Organizacija labai minkšta, bet jai struktūros reikia“ (S6).</p> <p>„Jinai tokia turėtų būti tinklinė“ (S6).</p> <p>„Tai yra, kad būtų atsakingi už savo procesus žmonės ir sekti jų rezultatus. Vis tiek, per struktūros prizmę, reikėtų žiūrėti, kad visi procesai, kurie vyksta įmonėje, būtų padengti. Nereikia perteklinių, bet reikia išsigrūninti tuos procesus, kurie labiausiai paveikė rezultatą ir kad ten turėtų būti būtina atsakingi žmonės“ (S9).</p>

		<p>„[...] tenai mes turime kalbėti apie sąveikas, kurių dėka formuojasi tinklai. Ir visa tai yra be centralizuotos kontrolės, pirmiausia, be centralizuotos kontrolės iš išorės ir pačioje organizacijos viduje [...] tos centralizuotos kontrolės nėra ir patys organizacijos nariai, jie susireguliuoja tarpusavyje“ (S1).</p> <p>„[...] saviorganizuojančioje, visi už savo klausimus ir darbus atsako ir, kai turime klausimų, einama ir tariamasi, bet nėra sprendžiama už kitus. Iš esmės keičiasi santykiai“ (S3).</p>
Atvirumo ir pasitikėjimo kultūros formavimas		<p>„[...] tai vėlgi, labai svarbu net ir pati ta organizacijos kultūra, ir organizacijos klimatas“ (S1).</p> <p>„Tai čia kultūra kuriasi visiškai nauja. Kultūra atsiranda paremta pagrinde tai atvirumu, skaidrumu [...]“ (S5).</p> <p>„Turi būti ta pasitikėjimo ir tokia bendradarbiavimo kultūra“ (S7).</p> <p>„[...] labai svarbu apibrėžti ir visą kultūrą, tai vertybes. Bendrai organizacijos kryptį, taisykles tam tikras, kad ką galima daryti, ko negalima daryti“ (S8).</p> <p>„Reiškiasi aš turiu gerbti, pirmiausia, visus kitus, tai tampa norma, nes tai yra kultūroje gyvi dalykai“ (S8).</p> <p>„Tai čia yra svarbu – gyvumas, neprisirišimas prie normų, ne įsivaizdavimas, kad tai įvyko, ir kultūriniai dalykai“ (S8).</p>
Tikslai ir vertybės		<p>„[...] reikia sudaryti tokias santalkas, kur ten ir patys jau išsiveda savo kažkokias taisykles ir planus, susikuria ir vertybes, ir pan. Tas vertybes gali turėti net iš ankščiau. Tai tada, kaip ir būna lengviau susibendrauti, jomis dalintis“ (S1).</p> <p>„[...] pagrindinė įmonės stiprybė yra turėti darną, vienybę, taiką ir saugumą įmonei, nes visas pasaulis kuo toliau gyvensime, tuo bus labiau nesaugus. Tai žinojimas apie tai, kad tas atvirumas ir tas saugumas, ir visa tai, ką susikuria vidinis pasaulis, ir ta kultūra, kurią susikuria, tai yra vertybė. Tai greičiausiai svarbiausia žmonių gyvumas ir niekada nenuėiti į aprašymus ir normas“ (S8).</p> <p>„Svarbu paminėti, kad svarbu, jog visi susieitų į vieną bendrą tikslą, kad nebūtų išsiderinimo. Kadangi, visų gaminami produktai, visų rezultatai, turi sueiti į vieną bendrą tikslą“ (S9).</p> <p>„[...] vertybes ant sienos“ (S8).</p> <p>„Taip, labai svarbu išryškinti vertybes, tikslus turėti, turėti apibrėžtas taisykles“ (S9).</p>
Paprastų taisyklių formavimas		<p>„Tiesiog, kad nebūtų taip, kad kiekvienas kažką daro, bet nesuprasi, ką. Visą laiką yra labai svarbu paprastos taisyklės“ (S1).</p> <p>„Tai yra kažkokios paprastos taisyklės. Bet kokių taisyklių mes turime laikytis tam, kad „gali daryti viską“, bet „nedaryk to“ (S1).</p> <p>„Paprastos taisyklės yra susijusios su kažkokiomis vertybėmis, kokios yra tos vertybės? Ir paprastai, tos paprastos taisyklės sukasi aplink, tai čia priklausyto nuo organizacijos“ (S1).</p> <p>„Vis tiek kažkokios taisyklės paprastos turi būti apibrėžtos. Be taisyklių visiškai neveiktų“ (S5).</p> <p>„Taip, taisyklės būtina turi būti“ (S7).</p> <p>„Be centralizuotos kontrolės susikuria patys elgesio visokie modeliai, šablonai, nauja tvarka. Va taip, visas tas procesas visai kaip ir eina ratu“ (S2).</p> <p>„Kas randasi iš tų sąveikų, tai randasi ta nauja tvarka, kažkokios naujos taisyklės, elgesio modeliai, kažkokie veiklos šablonai ir visa kita, Tai iš esmės tai irgi turi atspindėti organizacijos kontekstą“ (S1).</p> <p>„Taisyklių būna tik daugiau [...]“ (S8).</p> <p>„Vienareikšmiškai ir dar kartą pabrėžiu, taisyklių yra daug, daug, daug daugiau ir tvarkų“ (S8).</p>
Vaidmenų paskirstymas		<p>„[...] kas čia yra per principai, kas ta saviorganizacija, kodėl nėra svarbi, kas joje yra, keičiasi, kad mokinsimės ekonominio raštingumo, kad kiekvienas tampa kaip ir narys, kad ne vien tik narys ir faina, bet ir atsakomybės dalis, kad kiekvienas, išsiryškinsime savo roles“ (S8).</p>

	<p>„[...] organizacijos vaidmuo priminti, kas, kurioj vietoj yra geriausias, kodėl jis toje vietoj yra“ (S9).</p> <p>„[...] tokioje organizacijoje, tai vis tiek nebus taip kad ten nuims vadovus“ (S1).</p> <p>„Ne, vadovas kaip lyderis. Lyderis visada yra lyderis [...] Va, kur gyva organizacija, taip sakant, kur kiekvienas individualybė, ką nori, tą daro. Visada yra kažkas arba keli, kurie organizuoja, lyderiai būna. Tai aš manau, kad vadovas, kaip lyderis grupės turėtų būti“ (S9).</p> <p>„[...] jiems reikia „nusivadovinti“. Iš to, kur aš visą laiką sakiau, kaip, ką daryti, visi manęs klausė, taip nebėra. Aš turiu išsigryninti už ką esu atsakingas [...]“ (S3).</p> <p>„Vadovo vaidmuo čia toks, žinai, išsireiškimasis yra „lauko laikytojai“. Tai iš principo jie kuria erdvę ir reikiamu momentu išryškina, parodo tam tikrus žmones“ (S6).</p> <p>„Kur aš buvau, vadovas, aš dabar tampa kolega“ (S5).</p> <p>„[...] net atsisakius, pavyzdžiui, formalių pozicijų, natūraliai susiformuos lyderis, kurio klaus kiti [...]“ (S9).</p>
Bendradarbiavimo tarpusavio ryšiai	<p>„Visi organai organizacijos turi būti ne konkurencinėje būsenoje, o bendradarbiavimo“ (S3).</p> <p>„darbuotojas nebijo darbuotojų išsakyti kritiką, nebijo priimti tą kritiką, kad mes veikėme skaidriai, jeigu kažkas kažko nepadarė, tai visi supranta, kad kažkas kažko nepadarė“ (S5).</p>
Radikalus atvirumas	<p>„Vėlgis atvirumas – tas skaidrumas su kuriuo irgi sulimpa dalykai. [...] viskas vyksta per finansų skleidimą, per atvirumą, per atsakomybių pasidalijimą, atsakomybių prisiėmimą ir gebėjimą pajauti kiek, kaip, kas vyksta“ (S4).</p> <p>„Žmonių išitraukimas ten ir atsiranda, ta prasme, kad jie gali daryti įtaką, priimti ar padėti priimti sprendimus, vienokius ar kitokius, kadangi jie žino visus vykstančius procesus. Įmonėje viskas yra viešai skelbiama, yra visos lentos ant kurių visi projektai ir viskas, kas vyksta įmonėje, visiems žinoma“ (S5).</p> <p>„O, mano manymu, būtina sąlyga – tai yra atvirumo ir refleksijos kultūra. Kaip ir atvirai kalbame, ir reflektuojame, kas vyksta, ir tada galime jau parefektavę, kas vyksta, pasižiūrėti, ką koreguoti, eiti toliau“ (S6).</p> <p>„[...] žmonės yra labai motyvuoti, jie tvirtai pasako, jeigu jiems kas nors netinka, jie labai atvirai pasako, ką jie mato, kas yra ne taip. Jie maksimaliai auga, atskleidžia ir jie patenkinti, ir organizacija patenkinta“ (S6).</p> <p>„Tai atvirumas yra viso to pagrindas, vadinasi atvirumas visame kame, jeigu žiūrint ir rodikliuose, ir renkamosiose pajamos, ir atvirume tarp, taip kaip aš jaučiuosi, kas man yra gerai ir kas man yra negerai“ (S8).</p> <p>„[...] mes esam atviri už tai, kad pagarba dėl to, kad aš noriu išsakyti, ir aš noriu, kad mane gerbtų“ (S8).</p> <p>„Ir tam informaciją turi turėti visi įmonės organai, įmonės darbuotojų nuo darbininko iki vadovo“ (S2).</p>
Mokymasis ir patirties kaupimas	<p>„[...] turi būti ir mokymai, bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo [...]“ (S6).</p> <p>„[...] aš turiu galimybę save realizuoti įvairiais kampais arba mokintis“ (S8).</p> <p>„[...] reikia leisti prisiimti atsakomybes ir rizikas, viską išbandyti, kaupti tas žinias ir saviorganizuojančioje organizacijoje patirtis ateina per kažkokius įvykius, ar jie būtų teigiami, ar neigiami“ (S6).</p>
Nuoseklus sistemos palaikymas	<p>„[...] švarumo, tos priežiūros, vis tiek reikia“ (S5).</p> <p>„Labai, labai reikalingas palaikymas, nes įvyksta pokyčiai ir dar turi daryti darbą, o dar vyksta psichologiniai niuansai“ (S8).</p> <p>„Aš tai manau, kad netgi ir po to, kai vyksta saviorganizacija, vis tiek turi būti tam tikri saugikliai, rodikliai, stebėjimas ir palaikymas, kada tu matai, kad vyksta saviorganizacija, o kada tu matai, saviorganizacija kur nors užsikimšo“ (S6).</p> <p>„Toliau svarbu, jog darbuotojai daug mokytųsi apie principus, nebūtų palikta savieigai“ (S3).</p>

Decentralizuota, tinklinė organizacinė struktūra. Makro – organizacijos lygmenyje, organizacijos darbuotojų sąveikos yra grindžiamos „iš apačios į viršų“, kuomet nėra centralizuotos kontrolės: „[...] turi būti tuo grindžiama, va tos sąveikos, kurios randasi iš apačios į viršų. Be centralizuotos kontrolės [...]“ (S1). Tačiau tyrimo dalyvis Nr. S6 pabrėžia, kad organizacijos turi atsižvelgti į egzistuojančią situaciją, kokios struktūros jiems reikia „Nes gali būti labai struktūruota kultūra. Tuomet, tai organizacijai to atvirumo reikia, to minkštumo reikia. Gali būti atvirkščiai. Organizacija labai minkšta, bet jai struktūros reikia“ (S6). Vis dėlto, tas pats tyrimo dalyvis pabrėžia, kad saviorganizuojančioje organizacijoje, visos organizacijos lygmenyje struktūra „Jinai tokia turėtų būti tinklinė“ (S6); „[...] tenai mes turime kalbėti apie sąveikas, kurių dėka formuojasi tinklai. Ir visa tai yra be centralizuotos kontrolės, pirmiausia, be centralizuotos kontrolės iš išorės ir pačioje organizacijos viduje [...] tos centralizuotos kontrolės nėra ir patys organizacijos nariai, jie susireguliuoja tarpusavyje“ (S1). Be to, saviorganizacija grindžiamame valdyme organizacinėje struktūroje svarbu paskirstyti darbuotojams atsakomybes ir jiems priskirti procesus: „Tai yra, kad būtų atsakingi už savo procesus žmonės ir sekti jų rezultatus. Vis tiek, per struktūros prizmę, reikėtų žiūrėti, kad visi procesai, kurie vyksta įmonėje, būtų padengti. Nereikia perteklinių, bet reikia išsigryninti tuos procesus, kurie labiausiai paveikė rezultatą ir kad ten turėtų būti būtinai atsakingi žmonės“ (S9). Tai atskleidžia, kad organizacinėje struktūroje, kuomet ji virsta tinklinė, yra atsisakomi pertekliniai žmonės, tačiau svarbu, kad visi organizacijos procesai būtų priskirti atsakingiems asmenims ir pasiektas geriausias rezultatas.

Dar vienas tyrimo dalyvis pažymi, kad struktūroje „[...] saviorganizuojančioje, visi už savo klausimus ir darbus atsako ir, kai turime klausimų, einama ir tariamasi, bet nėra sprendžiama už kitus. Iš esmės keičiasi santykiai“ (S3).

Atvirumo ir pasitikėjimo kultūros formavimas. Transformuojant organizacijos valdymą „[...] tai vėlgi, labai svarbu net ir pati ta organizacijos kultūra, ir organizacijos klimatas“ (S1). Tyrimo dalyvis Nr. S5 pabrėžia, jog vykstant transformacijai „Tai čia kultūra kuriasi visiškai nauja. Kultūra atsiranda paremta pagrinde tai atvirumu, skaidrumu [...]“ (S5). Taip pat svarbu, kad organizacijos kultūra būtų grindžiama pasitikėjimu ir bendradarbiavimu: „Turi būti ta pasitikėjimo ir tokia bendradarbiavimo kultūra“ (S7). Tačiau, visi organizacijos darbuotojai turi būti supažindinti su nauja kultūra ir aktyviai diegiami jos principai: „[...] labai svarbu apsibrėžti ir visą kultūrą, tai vertybes. Bendrai organizacijos kryptį, taisykles tam tikras, kad ką galima daryti, ko negalima daryti“ (S8). Naujos kultūros diegimas galiausiai tampa įprastu požiūriu ir norma: „Reiškiasi, aš turiu gerbti, pirmiausia, visus kitus, tai tampa norma, nes tai yra kultūroje gyvi dalykai“ (S8). Tas pats tyrimo dalyvis akcentuoja, kad nors ir aktyviai diegiama nauja kultūra, įvedami darbuotojai, tačiau „Tai čia yra svarbu – gyvumas, neprisirišimas prie normų, ne įsivaizdavimas, kad tai įvyko, ir kultūriniai dalykai“ (S8). Vadinasi, nors galiausiai naujoji kultūra tampa įprasta, svarbu nepasimesti transformacijos kelyje, neapgaušinti savęs ir organizacijos, jog tai jau įgyvendinta. Svarbu atsižvelgti į realią situaciją ir aktyviai siekti galutinio rezultato – saviorganizacijos organizacinės kultūros.

Tikslai ir vertybės. Analizuojant makro lygmenį, tikslų išskyrimas yra svarbi charakteristika saviorganizacija grindžiamam valdymui: „Svarbu paminėti, kad svarbu, jog visi susieitų į vieną bendrą tikslą, kad nebūtų išsiderinimo. Kadangi, visų gaminami produktai, visų rezultatai, turi sueiti į vieną bendrą tikslą“ (S9). Taip pat organizacijoje kuriamas tinkliškumas, tai yra kuriamos santalkos, kuriose patys darbuotojai aktyviai dalijasi ir diegia vertybes: „[...] reikia sudaryti tokias santalkas,

kur ten ir patys jau išsiveda savo kažkokias taisykles ir planus, susikuria ir vertybes, ir pan. Tas vertybes gali turėti net iš anksčiau. Tai tada, kaip ir būna lengviau susibendrauti, jomis dalintis“ (S1). Be to, tyrimo dalyvis Nr. S8 išskiria, kad įmonės stiprybė yra tinkamos vertybės ir jų puoselėjimas: „[...] pagrindinė įmonės stiprybė yra turėti darną, vienybę, taiką ir saugumą įmonei, nes visas pasaulis kuo toliau gyvensime, tuo bus labiau nesaugus. Tai žinojimas apie tai, kad tas atvirumas ir tas saugumas, ir visa tai, ką susikuria vidinis pasaulis, ir ta kultūra, kurią susikuria, tai yra vertybė. Tai greičiausiai svarbiausia žmonių gyvumas ir niekada nenuėiti į aprašymus ir normas“ (S8). Taip pat tyrimo dalyvis pažymi, kaip ir aptariant organizacijos kultūrą, svarbu, kad ir vertybių diegimas nenuėitų vien į normas ar „[...] vertybes ant sienos“ (S8), būtina, kad jos būtų puoselėjamos ir jomis vadovaujamosi. Ir kitas tyrimo dalyvis išskiria, kad: „Taip, labai svarbu išryškinti vertybes, tikslus turėti, turėti apibrėžtas taisykles“ (S9).

Paprastų taisyklių formavimas. Neatsiejamai svarbi taisyklių formavimo charakteristika organizacijos lygmenyje, kadangi „Taisyklių būna tik daugiau [...]“ (S8). Rengiantis organizacijos valdymo transformacijai, t. y. saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimui, itin svarbu apibrėžti paprastas taisykles, su kuriomis būtų supažindinti visi transformacijoje dalyvaujantys asmenys. Todėl, pirmiausia, rengiantis ir keičiant vidaus tvarką, nepaprastai svarbu visus supažindinti su nauja tvarka ir taisyklėmis „Tiesiog, kad nebūtų taip, kad kiekvienas kažką daro, bet nesuprasi, ką. Visą laiką yra labai svarbu paprastos taisyklės“ (S1). Anot informanto „Tai yra kažkokios paprastos taisyklės. Bet kokių taisyklių mes turime laikytis tam, kad „gali daryti viską“, bet „nedaryk to“ (S1). Tai identifikuoja, kad nors siekiant pereiti prie valdymo be centrinės kontrolės ir suteikti laisvę, savarankiškumą, būtina įvesti taisykles, kurios apibrėžtų veiklos ribas ir būtų pritaikytos pagal organizaciją: „Paprastos taisyklės yra susijusios su kažkokiomis vertybėmis, kokios yra tos vertybės? Ir paprastai, tos paprastos taisyklės sukasi aplink, tai čia priklausyto nuo organizacijos“ (S1). Tai atskleidžia, jog taisyklės turi sietis su bendra įmonės vizija, vertybėmis ir vidine kultūra. Kito informanto nuomonė patvirtina: „Vis tiek kažkokios taisyklės paprastos turi būti apibrėžtos. Be taisyklių visiškai neveiktų“ (S5), o tai patvirtina ir „Taip, taisyklės būtinai turi būti“ (S7).

Kuomet keičiasi valdymas „Be centralizuotos kontrolės susikuria patys elgesio visokie modeliai, šablonai, nauja tvarka. Va taip, visas tas procesas visai kaip ir eina ratu“ (S2). Tai atskleidžia, kad ne vien organizacija nustato taisykles, bet ir iš organizacijos narių sąveikų, randasi pačios naujos tvarkos ir taisyklės: „Kas randasi iš tų sąveikų, tai randasi ta nauja tvarka, kažkokios naujos taisyklės, elgesio modeliai, kažkokie veiklos šablonai ir visa kita. Tai iš esmės tai irgi turi atspindėti organizacijos kontekstą“ (S1). Kitas tyrimo dalyvis patikina, kad „Vienareikšmiškai ir dar kartą pabrėžiu, taisyklių yra daug, daug, daug daugiau ir tvarkų“ (S8).

Vaidmenų paskirstymas. Kaip ir aptarta anksčiau, kad svarbu procesų paskirstymas atsakomybių priskyrimas, taip pat svarbu išskirti ir vaidmenų paskirstymo charakteristiką. Ypatingai prasidedant transformacijai organizaciniame lygmenyje, būtina išryškinti „[...] kas čia yra per principai, kas ta saviorganizacija, kodėl nėra svarbi, kas joje yra, keičiasi, kad mokinsimės ekonominio raštingumo, kad kiekvienas tampa kaip ir narys, kad ne vien tik narys ir faina, bet ir atsakomybės dalis, kad kiekvienas, išsiryškinsime savo roles“ (S8). Tai patvirtina, kad organizacijos lygmenyje svarbus kiekvieno darbuotojo vaidmuo, kuomet jis prisiima to vaidmens atsakomybę. Tačiau organizacija visuomet turi laikytis struktūros (kaip minima aukščiau) ir „[...] organizacijos vaidmuo priminti, kas, kurioj vietoj yra geriausias, kodėl jis toje vietoj yra“ (S9).

Kokybinio tyrimo metu buvo identifikuota, kad transformacijos metu organizacijoje svarbu apibrėžti visų organizacijos narių vaidmenis, t. y. ne tik paprastų darbuotojų, bet ir vadovų. Nors transformuojamasi į saviorganizaciją grindžiamą valdymą, organizacijoje vadovai lieka: „[...] tokioje organizacijoje, tai vis tiek nebus taip kad ten nuims vadovus“ (S1). Taip pat vadovo likimą organizacijoje patvirtino ir tyrimo dalyvis Nr. S9: „Ne, vadovas kaip lyderis. Lyderis visada yra lyderis [...] Va, kur gyva organizacija, taip sakant, kur kiekvienas individualybė, ką nori, tą daro. Visada yra kažkas arba keli, kurie organizuoja, lyderiai būna. Tai aš manau, kad vadovas, kaip lyderis grupės turėtų būti“ (S9). Tačiau, skirstant vaidmenis, vadovai turi pagrindinį iššūkį: „[...] jiems reikia „nusivadovinti“. Iš to, kur aš visą laiką sakiau, kaip, ką daryti, visi manęs klausė, taip nebėra. Aš turiu išsigryninti už ką esu atsakingas [...]“ (S3). Kitas tyrimo informantas pabrėžia, kad „Vadovo vaidmuo čia toks, žinai, išsireiškimasis yra „lauko laikytojai“. Tai iš principo jie kuria erdvę ir reikiamu momentu išryškina, parodo tam tikrus žmones“ (S6). Taip pat informantas Nr. S5 išskiria, kad pasikeičia vadovų rolė, kadangi nebėra hierarchinės struktūros, atsiranda tinklinė sistema: „Kur aš buvau, vadovas, aš dabar tampu kolega“ (S5). Tačiau iš kokybinių duomenų identifikuojama, kad „[...] net atsisakius, pavyzdžiui, formalių pozicijų, natūraliai susiformuos lyderis, kurio klaus kiti [...]“ (S9).

Bendradarbiavimo tarpusavio ryšiai. Analizuojant makro lygmenį, tyrimo dalyviai išskyrė ir organizacijos darbuotojų ryšio kūrimo būtinumą. Tyrimo dalyvis akcentuoja, kad „Visi organai organizacijos turi būti ne konkurencinėje būsenoje, o bendradarbiavimo“ (S3). Tačiau bendradarbiaujant ir kuriant tarpusavio ryšį, darbuotojai ne tik dalijasi teigiamais dalykais ar darbais, bet vienas kitam pateikia ir pastabas, išsako kritiką „[...] darbuotojas nebijo darbuotojų išsakyti kritiką, nebijo priimti tą kritiką, kad mes veikėme skaidriai, jeigu kažkas kažko nepadarė, tai visi supranta, kad kažkas kažko nepadarė“ (S5). Tuo remiantis, darbuotojų tarpusavio sąveikavimas ir ryšio kūrimas, realus savęs ir situacijos vertinimas atveria didesnes galimybes augti, auginti atsakomybę ir profesionalumą. Tarpusavio ryšys padeda darbuotojams tobulėti ir pasiekti geresnio rezultato.

Radikalus atvirumas. Tyrimas atskleidė, kad nepaprastai aktuali charakteristika organizacijos lygmenyje yra atvirumas ir skaidrumas. Organizacijos valdymas grindžiamas saviorganizacija neįsivaizduojamas be šios charakteristikos: „Vėlgi atvirumas – tas skaidrumas su kuriuo irgi sulimpa dalykai. [...] viskas vyksta per finansų skleidimą, per atvirumą, per atsakomybių pasidalijimą, atsakomybių prisiėmimą ir gebėjimą pajauti kiek, kaip, kas vyksta“ (S4). Organizacijos atvirumas su jos darbuotojais, teigiamai įtakoja jų emocinę būklę, suvokimą, transformacijos priėmimą ir tolimesnę veiklą. Kadangi, „Žmonių įsitraukimas ten ir atsiranda, ta prasme, kad jie gali daryti įtaką, priimti ar padėti priimti sprendimus, vienokius ar kitokius, kadangi jie žino visus vykstančius procesus. Įmonėje viskas yra viešai skelbiama, yra visos lentos ant kurių visi projektai ir viskas, kas vyksta įmonėje, visiems žinoma“ (S5). Kitas tyrimo informantas taip pat patvirtina ir pabrėžia, kad „O, mano manymu, būtina sąlyga – tai yra atvirumo ir refleksijos kultūra. Kaip ir atvirai kalbame, ir reflektuojame, kas vyksta, ir tada galime jau parefektavę, kas vyksta, pasižiūrėti, ką koreguoti, eiti toliau“ (S6). Tai išryškina, jog su atvirumu svarbu ir savęs vertinimas, siekiant geresnio rezultato. Atvirumo radikalumą patvirtina ir kitas tyrimo dalyvis, pabrėždamas visos informacijos prieinamumą organizacijos nariams: „Ir tam informaciją turi turėti visi įmonės organai, įmonės darbuotojų nuo darbininko iki vadovo“ (S2). Be to, žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos, kai organizacija su jais atvira, tai ir jiems atvirumas yra svarbus, kai siekiama geriausių sąlygų: „[...] žmonės yra labai motyvuoti, jie tvirtai pasako, jeigu jiems kas nors netinka, jie labai atvirai pasako, ką jie mato, kas

yra ne taip. Jie maksimaliai auga, atskleidžia ir jie patenkinti, ir organizacija patenkinta“ (S6). Kitas tyrimo informantas pritariančiai išskiria, kad „[...] mes esam atviri už tai, kad pagarba dėl to, kad aš noriu išsakyti, ir aš noriu, kad mane gerbtų“ (S8). Be to, tyrimo dalyvis galiausiai užakcentuoja, kad organizacijoje „Tai atvirumas yra viso to pagrindas, vadinasi atvirumas visame kame, jeigu žiūrint ir rodikliuose, ir renkamose pajamose, ir atvirume tarp, taip kaip aš jaučiuosi, kas man yra gerai ir kas man yra negerai“ (S8).

Mokymasis ir patirties kaupimas. Esant naujam valdymui organizacijoje, reikalinga, kad organizacija užtikrintų galimybę darbuotojams periodiškai mokytis ir atskleisti save: „[...] aš turiu galimybę save realizuoti įvairiais kampais arba mokintis“ (S8). Mokymai organizacijoje neturėtų būti susiję vien su profesiniais dalykais, tačiau diegiant ir esant saviorganizacijai grindžiamam valdymui, svarbu mokytis darbuotojus, kaip dirbti, bendradarbiauti naujoje aplinkoje bei kaip spręsti konfliktus, kai visi organizacijoje vyrauja saviorganizacija: „[...] turi būti ir mokymai, bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo [...]“ (S6). Be to, šiame valdyme yra svarbu ne vien periodiniai mokymai, tačiau patirties kaupimas per realias situacijas: „[...] reikia leisti prisiišti atsakomybes ir rizikas, viską išbandyti, kausti tas žinias ir saviorganizuojančioje organizacijoje patirtis ateina per kažkokius įvykius, ar jie būtų teigiami, ar neigiami“ (S6).

Nuoseklus sistemos palaikymas. Galiausiai, tyrimas patvirtino, kad yra būtinas palaikymas, kad saviorganizacija grindžiamas valdymas funkcionuotų. Tyrimo informantas Nr. S6 patikina, kad reikia „[...] švarumo, tos priežiūros, vis tiek reikia“ (S5). Kitas tyrimo dalyvis taip pat išryškina, kad „Labai, labai reikalingas palaikymas, nes įvyksta pokyčiai ir dar turi daryti darbą, o dar vyksta psichologiniai niuansai“ (S8). Sistemos palaikymo būtinumą, kad negalima atsiriboti, akcentuoja ir informantas Nr. S3: „Toliau svarbu, jog darbuotojai daug mokytųsi apie principus, nebūtų palikta savieigai“ (S3). Taip pat ir tyrimo dalyvis Nr. S6 pabrėžė, kad ir esant saviorganizacijai, gali keistis žmonės, aplinka, situacijos, todėl būtina įvertinti visas galimas sąlygas pasikeitimams ir galimiems kilti trigeriams: „Aš tai manau, kad netgi ir po to, kai vyksta saviorganizacija, vis tiek turi būti tam tikri saugikliai, rodikliai, stebėjimas ir palaikymas, kada tu matai, kad vyksta saviorganizacija, o kada tu matai, saviorganizacija kur nors užsikimšo“ (S6). Tyrimas patvirtina saviorganizacijos palaikymo būtinumą ir svarbą.

Apibendrinant organizacinį lygmenį, tyrimas atskleidė, kad ypatingai svarbu apibrėžti organizacinę struktūrą, kuri būtų tinklinė, skatinant darbuotojų sąveikas, išskirstant atsakomybes ir pareigybes. Taip pat svarbu kultūros formavimas, kuriuo skatinamas bendradarbiavimas, pasitikėjimas, atvirumas ir skaidrumas. Tikslų ir vertybių diegimas, siekiant kad organizacija eitų viena linkme, siektų bendrų tikslų ir puoselėtų vertybes. Dar viena svarbi organizacijos lygmens charakteristikos yra paprastų taisyklių formavimas ir ribų apibrėžimas, kad saviorganizacija netaptų chaosu. Tyrimas atskleidė, kad iš naujos struktūros ir sąveikų, taisyklės bei tvarkos randasi ir pačios. Neatsiejamai būtinos charakteristikos yra vaidmenų pasiskirstymas ir bendradarbiavimo tarpusavio ryšiai. Svarbu, kad darbuotojai žinotų savo atsakomybes ir pareigybes ribas, be to, vadovų rolė pasikeičia, tačiau organizacijoje išlieka. Svarbu tarp visų organizacijos narių palaikyti ryšius, skatinti jų bendradarbiavimą, kad vieni iš kitų mokytųsi, kritikuotų ir girtų, siekiant geriausių rezultatų. Dėl to išryškėjo ir radikalus atvirumas – siekiant skaidrumo, kad visi žinotų informaciją, jaustųsi artimi ir įtraukti, tapatintų save su organizacija. Atsiskleidė mokymosi ir patirties kaupimo reikšmė, per savęs ir idėjų realizavimą, konfliktus, realias situacijas. Galiausiai, ypač svarbu nuosekliai palaikyti

sistemą, kad saviorganizacija funkcionuotų reikia prižiūrėti, nepalikti savieigai, koreguoti, periodiškai mokytis ir skatinti darbuotojus.

4.4. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos barjerų įveikimo būdų Lietuvoje empirinė analizė

Nagrinėjant empirinio tyrimo kokybinius duomenis buvo išskirti trys pagrindiniai barjerai, su kuriais susiduria organizacijos siekiančios transformuoti organizacijos valdymą į saviorganizaciją grindžiamą. Buvo išskirtas organizacijos akcininkų nepasirengimas, darbuotojų pasipriešinimas ir linijinė mąstysena (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos barjerai

Kategorija	Sub-kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Transformacijos barjerai	Organizacijos akcininkų nepasirengimas	<p>„Noras ir motyvacija akcininkų, svarbu aiškiai išsigrūninti [...]“ (S3).</p> <p>„Pasiryžti. Man atrodo, čia yra tiesiog čia ir yra esminis dalykas – akcininkų pasiruošimas“ (S4).</p> <p>„Akcininkai ir vadovybė turi suprasti ir norėti šito“ (S2).</p> <p>„Noras, užsidegimas ir pasiruošimas, tai privaloma sąlyga. Be šito, nu niekaip, akcininko nepavyks“ (S2).</p>
	Darbuotojų pasipriešinimas	<p>„Tai pagrindinis barjeras [...] žmonių pasipriešinimas, turbūt vienas pagrindinių ir sudėtingiausių barjerų. Žmonių pasipriešinimas, veikimas, prieš įmonę – kenkimas, nenorėjimas“ (S5).</p> <p>„Na, pagrindiniai iššūkiai, aš matau žmonių pasipriešinimą“ (S6).</p>
	Linijinė mąstysena	<p>„Žmogaus, pačio mąstymo pasikeitimas ta prasme. Jeigu šitą barjerą įveikėme, tada viskas gerai“ (S5).</p> <p>„Pirmiausia siejasi su mąstysena“ (S7).</p> <p>„[...] matau irgi linijinį mąstymą [...]“ (S9).</p> <p>„[...] naujos mąstysenos priėmimas, atvirumas, sąžiningumas, prisiėmimas atsakomybės už savo gyvenimą, už savo veiksmus, poelgius, kad kiekvienas veiksmas turi ir pasekmes, rezultatus“ (S7).</p> <p>„Čia vienas iš tų svarbiausių iššūkių [...] mąstysena“ (S1).</p>

Organizacijos akcininkų nepasirengimas. Pirmas ir labiausiai akcentuotas tyrimo dalyvių barjeras – tai akcininkų pasirengimas. Tyrimo dalyviai pabrėžė jo svarbą ir sudėtingumą, kuomet organizacijoje yra siekiama įvykdyti transformaciją. Pirma, pradedant galvoti apie transformaciją, jai ruoštis, reikia: „Noras ir motyvacija akcininkų, svarbu aiškiai išsigrūninti [...]“ (S3). Kitas tyrimo dalyvis pabrėžė, kad nereikia įtikinti akcininkų per prievartą, svarbu, kad visą transformaciją, jos naudas ir pokyčius akcininkai suprastų: „Akcininkai ir vadovybė turi suprasti ir norėti šito“ (S2). Taip pat tyrimo dalyvis užakcentavo, kad „Noras, užsidegimas ir pasiruošimas, tai privaloma sąlyga. Be šito, nu niekaip, akcininko nepavyks“ (S2). Be to, ir tyrimo dalyvis Nr. S4 pabrėžė akcininkų pasiryžimo ir pasiruošimo svarbą: „Pasiryžti. Man atrodo, čia yra tiesiog, čia ir yra esminis dalykas – akcininkų pasiruošimas“ (S4). Tai identifikuoja, kad be akcininkų noro ir pasiruošimo, transformacijos baigtis gali būti neigiama ar iš viso net nepradėta.

Darbuotojų pasipriešinimas. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų pasipriešinimą ypatingai svarbu įveikti ir sukontroliuoti pačioje transformacijos pradžioje – aktyvaus koordinavimo etape, skiriant asmeninį dėmesį mikro lygmenyje. Tačiau, tyrimo dalyviai darbuotojų pasipriešinimą įvardijo ir kaip vieną pagrindinių barjerų, kurie sutrukdo saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimui. Tyrimo dalyvis Nr. S6 pabrėžia „Na, pagrindiniai iššūkiai, aš matau žmonių

pasipriešinimą“ (S6). Darbuotojų pasipriešinimas gali būti sąmoningas, kuomet viską racionaliai supranta ir priešinasi arba pasąmoningas, kuomet nesupranta pokyčių ir to prasmės. Taip pat ir dar vienas tyrimo dalyvis akcentuoja, kad šis barjeras yra neatsiejamai aktualus visose organizacijose, kadangi dėl pasipriešinimo, organizacijos darbuotojai net gali imtis neigiamus padarinius keliančių veiksmų ir net kenkti: „*Tai pagrindinis barjeras [...] žmonių pasipriešinimas, turbūt vienas pagrindinių ir sudėtingiausių barjerų. Žmonių pasipriešinimas, veikimas, prieš įmonę – kenkimas, nenorėjimas*“ (S5).

Linijinė mąstysena. Kartu su akcininkų pasirengimu ir darbuotojų pasipriešinimo barjeriais, ne mažiau aktualus yra ir linijinės mąstysenos barjeras: „*Čia vienas iš tų svarbiausių iššūkių [...] mąstysena*“ (S1); „*[...] matau irgi linijinį mąstymą [...]*“ (S9). Šis barjeras apima organizacijos darbuotojų mąstysenos pokyčių pasikeitimą, kadangi tiek akcininkų, tiek darbuotojų mąstysena daro įtaką transformacijai, jų nusistatymams, priimamoms normoms ir kitiems svarbiems veiksniams, kurie įtakoja procesą. Taip pat linijinis mąstymas apriboja organizacijos narius, jų lankstumą, sisteminių požiūrį ir mąstymą. Todėl ypač svarbu įveikti šį barjerą: „*Žmogaus pačio mąstymo pasikeitimas. Ta prasme, jeigu šitą barjerą įveikėme, tada viskas gerai*“ (S5). Taip pat kitas tyrimo dalyvis patikina, kad visa transformacija ir barjerai, „*Pirmiausia siejasi su mąstysena*“ (S7). Ypač svarbu pradžioje įveikti šį barjerą: „*[...] naujos mąstysenos priėmimas, atvirumas, sąžiningumas, prisiėmimas atsakomybės už savo gyvenimą, už savo veiksmus, poelgius, kad kiekvienas veiksmas turi ir pasekmes, rezultatus*“ (S7), tuomet ir visas transformacijos virsmas bei naujo valdymo modelio priėmimas yra paprastesnis, aiškesnis ir priimtinesnis.

Kokybinis tyrimas atskleidė ir tyrimo dalyvių išskiriamus pagrindinius aspektus, kuriais galima įveikti aukščiau išskirtus barjerus. 15 lentelėje yra pateikiami transformacijos barjerų įveikimo būdai: atkaklus transformacijos fasilitatorius, atvirumas ir komunikacija, nuoseklus struktūros palaikymas.

15 lentelė. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos barjerų įveikimo būdai

Kategorija	Sub-kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Transformacijos barjerų įveikimo būdai	Atkaklus fasilitatorius	„ <i>[...] tuomet pagrindinis, tai turėti profesionalius mentorius [...]</i> “ (S3). „ <i>Įveikti barjerus, tai turėti organizacijos viduje pasiruošusius arba samdyti profesionalus, kurie padės tai įveikti</i> “ (S3). „ <i>Jeigu nėra vedančio asmens arba sakančio, kad viskas čia yra gerai, dabar yra toks etapas, jis turėjo būti, jis yra normalus, dabar mes metodiškai darysime tą ir tą</i> “ (S8). „ <i>Kaip minėjau, būtinas transformacijos pokyčių vadovas</i> “ (S6). „ <i>[...] kuris nebijotų būti atleidžiamas. Tai leidžia išeiti ir išvengti grupės saviapgaulės ir pastoviai veidrodį rodyti</i> “ (S6).
	Atvirumas ir komunikacija	„ <i>Tada turbūt komunikacija. Tai yra kaip pateikiama, kaip išaiškinama, kaip įtraukiami darbuotojai. Įtraukimą aš prie komunikacijos dėčiau, nes viskas yra per pokalbius</i> “ (S9). „ <i>[...] gebėjimas reflektuoti [...]</i> “ (S6). „ <i>Tai čia yra atvirumas būtinas [...]</i> “ (S8). „ <i>[...] reflektuojame, ką mes ne taip padarėme, kaip grupė. Ta prasme mokymasis iš to, kas vyksta</i> “ (S6).
	Nuoseklus struktūros palaikymas	„ <i>Trečias dalykas, turbūt nepamesti to pradinio įsivaizdavimo, kas už ką yra atsakingas arba tos organizacinės schemos turėjimas [...]</i> “ (S9). „ <i>[...] gali būti chaosas ir neaiškumas</i> “ (S7).

		<p>„[...] transformacija eina su chaosu [...]“ (S9).</p> <p>„[...] tinkami žmonės, tinkamose vietose“ (S9).</p> <p>„[...] tas taisyklių apibrėžimas padeda [...] Esmė, kad turiu ir laisvę veikti, bet ta laisvė veikti turi savo taisykles, jų negali peržengti“ (S1).</p> <p>„[...] tas palaikymas [...] Tam nuolatinis savęs tikrinimas ir palaikymas“ (S4).</p>
--	--	---

Atkaklus fasilitatorius. Tyrimo metu, dalyviai pabrėžė, kad įveikti barjerams yra svarbus tinkamas, ryžtingas fasilitatorius: „[...] tuomet pagrindinis, tai turėti profesionalius mentorius [...]“ (S3); „Įveikti barjerus, tai turėti organizacijos viduje pasiruošusius arba samdyti profesionalus, kurie padės tai įveikti“ (S3). Taip pat ir kitas tyrimo dalyvis patikina, kad „Jeigu nėra vedančio asmens arba sakančio, kad viskas čia yra gerai, dabar yra toks etapas, jis turėjo būti, jis yra normalus, dabar mes metodiškai darysime tą ir tą“ (S8), įveikti transformaciją ir su tuo kylančius barjerus yra ypatingai sudėtinga ir net kartais neįmanoma. Todėl siekiant parengti akcininkus, įveikti darbuotojų pasipriešinimą, palaikyti sistemos veikimą ir padėti organizacijos nariams susitvarkyti su pokyčiais, emocijomis ir mąstysena, tyrimo dalyvis Nr. S6 patikina: „Kaip minėjau, būtinas transformacijos pokyčių vadovas“ (S6). Taip pat akcentuojamas fasilitatoriaus atkaklumas ir pasirengimas procesui bei įvairioms kritinėms situacijoms: „[...] kuris nebijotų būti atleidžiamas. Tai leidžia išeiti ir išvengti grupės saviapgaulės ir pastoviai veidrodį rodyti“ (S6).

Atvirumas ir komunikacija. Įveikti transformaciją, visus diegimo etapus bei kylančius barjerus, ypač svarbu laikytis atvirumo ir komunikacijos, kas yra ir vienos iš transformacijos charakteristikų. Siekiant įveikti kylančius barjerus, reikia atvirai komunikuoti: „Tada turbūt komunikacija. Tai yra kaip pateikiama, kaip išaiškinama, kaip įtraukiami darbuotojai. Įtraukimą aš prie komunikacijos dėčiau, nes viskas yra per pokalbius“ (S9). Svarbu, jog darbuotojai būtų tinkamai įvesti, jiems suteikta visa informacija, su jais komunikuojama ir pasakojama apie pokyčius, jų naudą ir prasmę. Taip galima įveikti pasipriešinimą ir keisti mąstyseną. Todėl „Tai čia yra atvirumas būtinas [...]“ (S8). Be to, per komunikaciją ir atvirumą tiek organizacijos su darbuotojais bei darbuotojų su darbuotojais, svarbu ir „[...] gebėjimas reflektuoti [...]“ (S6). Tai leidžia įvertinti tiek pasikeitimus, pasidalinti išgyvenimais, potyriais, taip pat tarpusavyje pasidalinti transformacijos ir darbų įvykiais. Vadinasi, organizacijoje „[...] reflektuojame, ką mes padarėme, kaip grupė. Ta prasme mokymasis iš to, kas vyksta“ (S6).

Struktūros palaikymas. Galiausiai, tyrimas atskleidė, kad barjerų įveikimui reikalinga išlaikyti struktūrą: „Trečias dalykas, turbūt nepamesti to pradinio įsivaizdavimo, kas už ką yra atsakingas arba tos organizacinės schemos turėjimas [...]“ (S9). Tyrimo informantai pabrėžia, kad kol vyksta transformacija „[...] gali būti chaosas ir neaiškumas“ (S7); „[...] transformacija eina su chaosu [...]“ (S9), tačiau struktūros sukūrimas ir palaikymas, padeda to išvengti ir tinkamai paskirstyti organizacijos resursus, kad visi procesai būtų padengti, kiekvienas darbuotojas būtų savo kompetencijų lauke: „[...] tinkami žmonės, tinkamose vietose“ (S9). Taip pat tyrimo dalyvis Nr. S1 pažymi, kad struktūrai išlaikyti, kad nebūtų chaoso ir visi žinotų ribas, „[...] tas taisyklių apibrėžimas padeda [...] Esmė, kad turiu ir laisvę veikti, bet ta laisvė veikti turi savo taisykles, jų negali peržengti“ (S1). Taigi, siekiant, kad valdymas veiktų ir ateityje nenutruktų, reikalingas „[...] tas palaikymas [...] Tas nuolatinis savęs tikrinimas ir palaikymas“ (S4).

Apibendrinant, kokybiniame tyrime išryškėjo pagrindiniai trys barjerai su kuriais susiduria organizacijos transformacijos metu – tai organizacijos akcininkų nepasirengimas, darbuotojų pasipriešinimas ir linijinė mąstysena. Ypač svarbu įvertinti akcininkų pasirengimą pokyčiams,

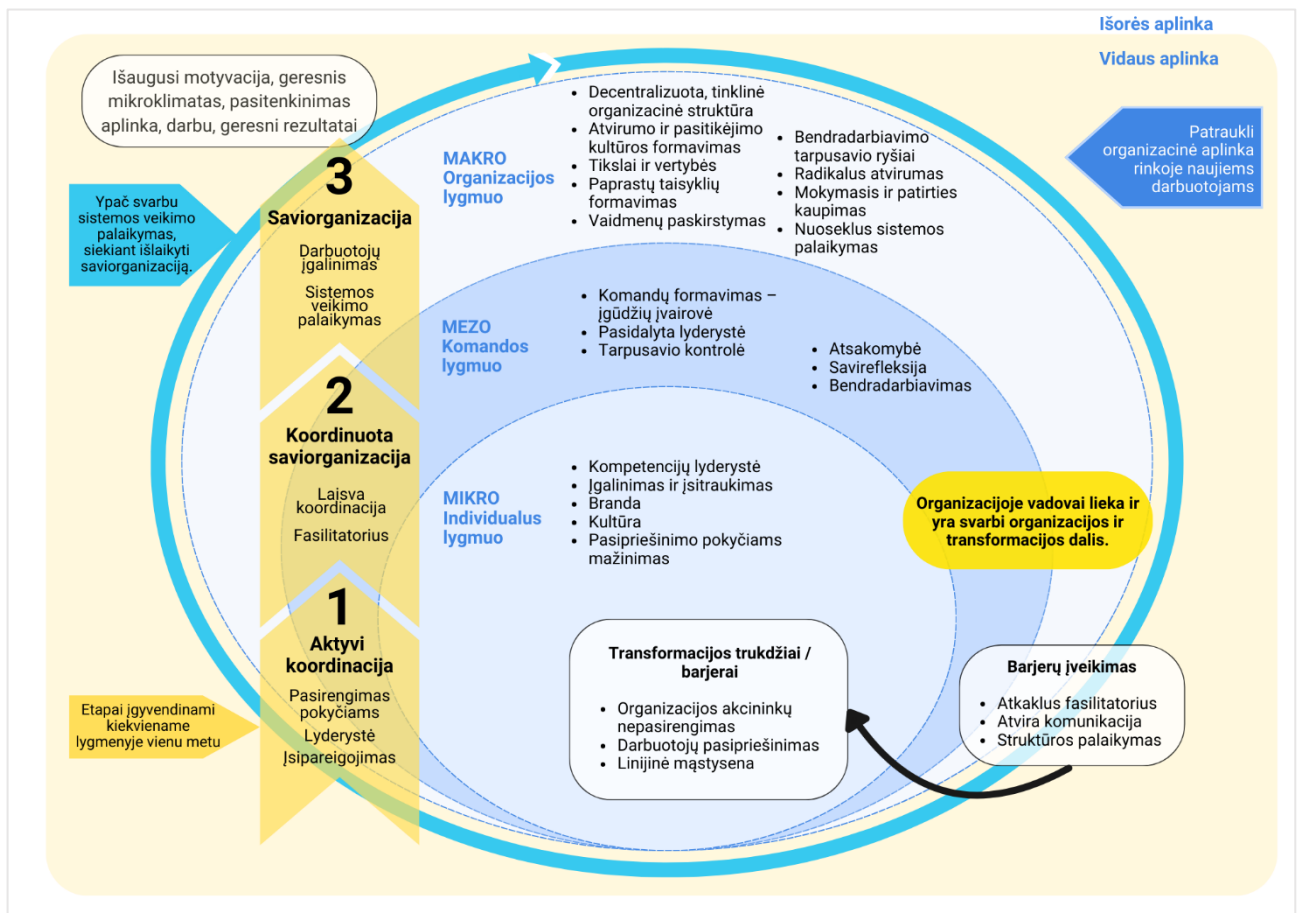
nusiteikimą ir požiūrį į pasikeisimus, taip pat dažniausiai kylantis barjeras yra pasipriešinimas pokyčiams, kadangi darbuotojai bijo pasikeitimų, nesupranta jų ir nenori priimti. Su tuo susijęs ir mąstysenos barjeras – tai nusiteikimas ir naujų idėjų, valdymo, atvirumo ir pasikeitimų priėmimas. Šiems transformacijos barjerams įveikti išryškėjo trys pagrindinės reikalingos charakteristikos. Tai atkaklus transformacijos fasilitatorius, kuris padeda įveikti etapus kiekviename lygmenyje, diegia naują mąstyseną, padeda prisitaikyti, adaptuotis ir veda per pokytį. Barjerams įveikti būtina būti atviriems – tiek fasilitatoriui, tiek visiems darbuotojams, tiek organizacijai ir tarpusavyje komunikuoti, siekiant įtraukti ir įvesti visus organizacijos narius į transformaciją. Galiausiai, reikalingas nuoseklus sistemos palaikymas, kad pokytis nebūtų „pamestas“ viduryje transformacijos, nebūtų nukrypta nuo tikslo ir būtų išlaikyta struktūra, kad darbuotojai žinotų taisykles, atsakomybes ir dirbtų savo kompetencijų zonose.

4.5. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Remiantis atlikta empirinio tyrimo rezultatų analize, galima teigti, kad kokybinio tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino sukurta saviorganizacija grindžiamo valdymo konceptualų modelį (žr. 6 pav.). Tyrimo metu buvo patvirtinti pagrindiniai veiksniai, kurie skatina pradėti valdymo modelio transformaciją – tai naujos vizijos *įsivaizdavimas*, tarpusavio *komunikacija*, organizacijos *sąmoningumas ir branda* bei *patyręs fasilitatorius*. Šie veiksniai prisideda prie pokyčių skatinimo ir siekio pradėti transformaciją. Tyrimas patvirtino ir pagrindinius transformacijos etapus, kuriais vyksta transformacija – tai *aktyvus koordinavimas*, *koordinuota saviorganizacija* ir *saviorganizacija*. Buvo patvirtintos ir papildytos pagrindinės šių etapų charakteristikos: aktyvus koordinavimas – *pasirengimas pokyčiams* ir *lyderystė*, nauja charakteristika – *įsipareigojimas*; koordinuota saviorganizacija – *laisva koordinacija* ir *fasilitatorius*, saviorganizacija – *darbuotojų įgalinimas* ir *sistemos veikimo palaikymas*. Taip pat tyrimas patvirtino pagrindinius transformacijos lygmenis organizacijoje – *mikro*, *mezo*, *makro*. Buvo patvirtintos ir išskirtos naujos charakteristikos, kurios aktualios kiekviename lygmenyje. Individualiame lygmenyje (mikro), einant per transformacijos etapus, pagrindinės charakteristikos yra išryškinti visų darbuotojų *kompetencijų lyderystė*, t. y. jų kompetencijų lauką, kuriame jie geriausi ir skatinti jų lyderystę, jų gebėjimų lauke. Taip pat darbuotojų *įgalinimas* ir *įtraukimas* – jų asmeninėje transformacijoje skatinti jų potencialą ir aktyvumą, *kultūra* – kiekvieno asmeniniame lygmenyje diegti ir auginti įmonės kultūrą, skatinti įsisąmoninimą, *pasipriešinimo pokyčiams mažinimas* – svarbu minimizuoti pasipriešinimą, komunikuoti ir supažindinti su pokyčiais, kadangi pasipriešinimui esant transformacija negalima. Nauja charakteristika *branda* – siekiant vykdyti transformaciją, reikalinga visos organizacijos ir jos darbuotojų branda, siūloma ne primesti naują modelį, o įsitikinti, kad organizacija pasiruošusi priimti atsakomybę. Tyrimo metu komandų lygmenyje (mezo) patvirtino šešios charakteristikos: *komandų formavimas* – *įgūdžių įvairovė* atskleidė, kaip svarbu formuoti grupes, kuriose vyrautų įvairių kompetencijų ir įgūdžių darbuotojai. Taip pat pasidalinta *lyderystė* – patvirtino tarpusavio sąveikos svarba, kuomet vyrauja kolegialumas, remiamasi vieni į kitus ir pasitikima kiekvieno lyderio kompetencijos lauku, *tarpusavio kontrolė* – jaučiama atsakomybė vienam prieš kitą, nekenkiama. Be šių buvo patvirtinta ir *atsakomybė*, kuomet darbuotojams žinomos aiškios atsakomybės ribos bei jaučiama atsakomybė vienam prieš kitą, *savirefleksija* – skatinama tarpusavyje reflektuoti, priimti teigiamų ir neigiamų įvykių pamokas, pasimokyti iš to, ir taip pat identifiukuotas *bendradarbiavimas* – komandų sąveika, tarpusavio komunikacija ir kartu reaguojama į vykstančius pokyčius. Tyrimas makro lygmenyje patvirtino net devynias charakteristikas: *decentralizuotą*, *tinklinę organizacinę struktūrą* – grindžiamą „iš apačios į viršų“, be centralizuotos kontrolės, kuomet ji tampa tinklinė,

atvirumo ir pasitikėjimo kultūros formavimą – aktyviai diegiama bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūra, išryškėjo *tiksiai ir vertybės* – iškeliami aiškūs, visiems žinomi tikslai, taip pat dalijamasi vertybėmis ir jos yra aktyviai puoselėjamos. Be šių charakteristikų identifikuotas *paprastų taisyklių formavimas* – jos apibrėžiamos pagal vertybes, kultūrą, tikslus ir pristatomos visiems, jomis vadovaujamos be išlygų siekiant išvengti chaoso, *vaidmenų paskirstymas* – žinomas aiškus kiekvieno vaidmuo ir atsakomybės, *bendradarbiavimo tarpusavio ryšiai* – nors dirbama saviorganizuojančiai, yra sąveikaujama, dalijamasi patirtimi. Taip pat *radikalus atvirumas* – visa informacija, duomenys ir rezultatai prieinami visiems organizacijos nariams, *mokymasis ir patirties kaupimas* – potencialo didinimas, kritinių situacijų ir konfliktų kontroliavimo įgūdžių auginimas, patirties per realias situacijas kaupimas, *sistemas palaikymas* – sistemos priežiūra, stebėjimas, reagavimas į rodiklius, tai būtina charakteristika tolimesniam naujo valdymo modelio veikimui ir kokybiškam funkcionavimui. Apžvelgiant barjerus, tyrimo rezultatai patvirtino pagrindinį barjerą – *darbuotojų pasipriešinimą*, ir išskėlė du naujus – *organizacijos akcininkų nepasirengimą* ir *linijinę mąstyseną*. Tyrime išryškėję barjerai atskleidžia, kad siekiant pradėti transformaciją ir diegti saviorganizaciją grindžiamą valdymą, būtina pradėti nuo akcininkų pasirengimo, kadangi organizacijoje jie gali priimti esminius sprendimus, kurie lemia organizacijos kryptį. Tai koreliuoja su mąstysenos barjeru, kadangi yra ypatingai svarbu vienakryptė, atvira, radikali organizacijos mąstysena, požiūris, nusistatymai ir nuostatos. Nuo mąstysenos gali priklausyti pasirengimas ir pasiryžimas transformacijai, jos integravimas ir priėmimas organizacijoje. Tyrime atsiskleidė ir pagrindiniai šių barjerų įveikimo būdai – *atkaklus fasilitatorius, atvirumas ir komunikacija, nuoseklus struktūros palaikymas*. Fasilitatorius yra reikalingas tiek pasirengimui, tiek transformacijai, siekiant parengti akcininkus, mažinti pasipriešinimą ir keisti mąstyseną. Atvirumas su darbuotojais, atvira ir aktyvi komunikacija padeda įveikti baimę, taip pat edukuoja ir supažindina visus organizacijoje su nauju valdymo modeliu. Būtina išskirti, kad tyrime išryškėjo, kad tiek šiuos, tiek kitus barjerus, kylančius transformuojant organizacijos valdymą, padeda įveikti struktūra ir jos palaikymas. Sėkmingai transformacijai ir procesui, siekiant išvengti chaoso ir išlaikyti saviorganizuojantį valdymą, reikalinga periodinė priežiūra, vizijos nepametimas bei priminimas.

Sistemiškai analizuojant mokslinius šaltinius ir empirinio tyrimo duomenis, išryškėjo saviorganizacijos aktualumo didėjimas dėl sparčiai kintančių rinkos sąlygų, augančios organizacijų brandos, sąmoningumo ir naujosios darbuotojų kartos poreikių bei požiūrio (Blok, 2020; Mohd Noor et al., 2022; Zaczyk, 2023). Apibendrinus tyrimo rezultatus buvo nustatyta, kad transformacija į saviorganizaciją vyksta trimis etapais visuose trijuose lygmenyse (mikro, mezo, makro) vienu metu: „*Taip, visuose trijuose lygmenyse, jeigu vyksta kažkoksai, tai bet koks pokytis, jisai vyksta visuose trijuose lygmenyse. Nėra tokio dalyko kaip atskiri, kuriuose žiūrėsime atskiru metu, jisai vyksta visada*“ (S8). Atlikus tyrimo rezultatų analizę, dalis konceptualaus modelio veiksmų ir charakteristikų (žr. 6 pav.) nepasireiškė: emocinės būklės vertinimas, neapibrėžtų užduočių formavimas, antrepreneriška lyderystė, veiklų formalizavimas. Remiantis tyrimo pasitvirtinusiomis charakteristikomis ir identifikuotais veiksniais, sudarytas tyrimu patvirtintas, validuotas saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos konceptualus modelis (žr. 9 pav.).

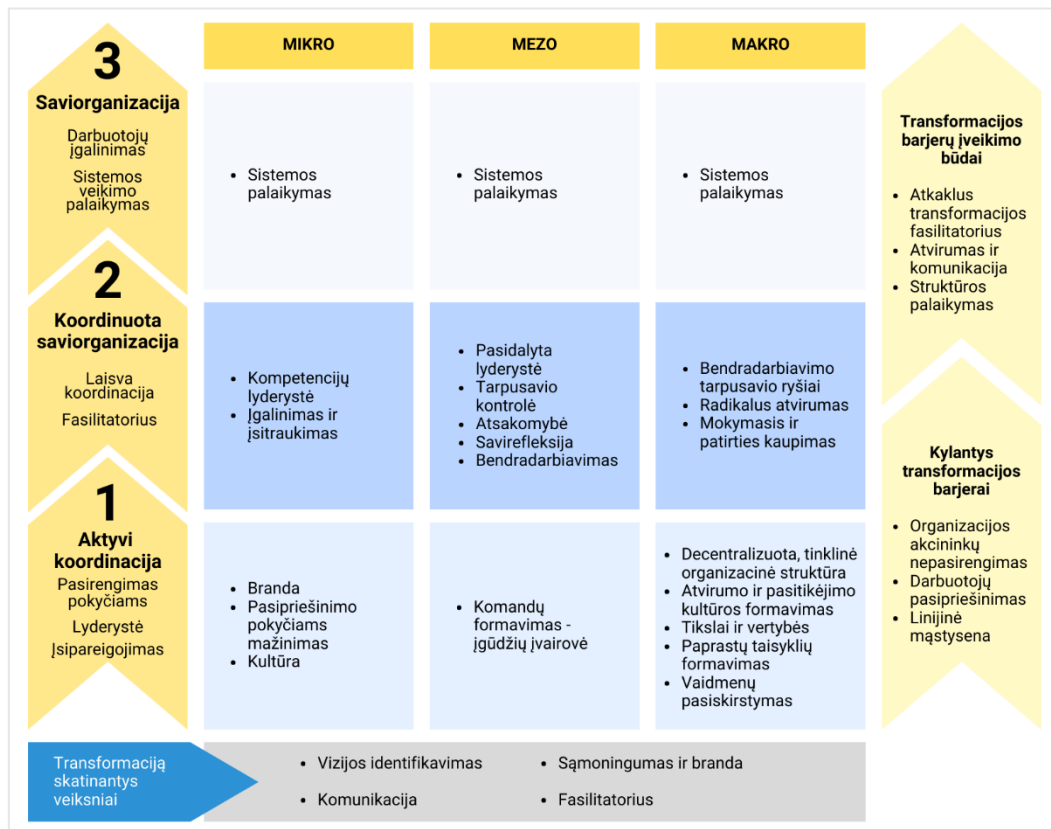


9 pav. Validuotas saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos konceptualus modelis

Validuotame konceptualiame modelyje išliko etapai, lygmenys ir atitinkamos charakteristikos, kurios patvirtino tyrime. Tyrime išryškėjo ir konceptualų modelį papildė barjerų įveikimo būdai, kas jiems įveikti yra būtinas atkaklus fasilitatorius ir organizacijoje išlaikoma atvira komunikacija. Taip pat modelį papildė tyrime atsiskleidęs ir svarbą išryškinęs sistemos veikimo palaikymas ir vadovai bei jų vaidmuo.

Nagrinėjant literatūrą buvo išskirta, kad siekiant valdymo modelio transformacijos, reikia keisti vadovų ir darbuotojų normas, požiūrį, valdžios negalima sutelkti viename asmenyje, ją reikia paskirstyti ir decentralizuoti. Literatūroje ryškus vadovo vaidmuo transformacijos procese nebuvo atskleistas. Tyrimas atskleidė, kad organizacijos vadovai vykstant transformacijai išlieka organizacijose ir yra svarbi jos dalis, kuri negali būti pašalinta iš organizacijos. Pasak tyrimo dalyvių, vadovams reikia „nusivadovauti“, o dažnu atveju jie tampa vieni iš pokyčio fasilitatorių ir imasi šios rolės. Vadovų vaidmuo ypatingai ryškus pačioje transformacijos pradžioje, kadangi jie gali inicijuoti ir daryti įtaką valdymo modelio pasikeitimams. Nagrinėjant tolimesnę eigą, tyrimas atskleidė, kad vadovai lieka organizacijoje ir tampa tarsi bendro organizacijos „lauko laikytojai“, kurie kuria erdvę, padeda išryškinti kompetencijų lyderius ir tam tikrus organizacijos narius. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad nors ir įsivyrąja saviorganizacija, vadovai vis vien lieka, tačiau jie pakeičia savo rolę, stebi erdvę, ją prižiūri, skatina ar stabdo procesus reikiamose vietose, kadangi galutinis kiekvienos organizacijos tikslas yra geras rezultatas ir pelnas. Dėl to vadovo funkcija tampa stebėjimas ir pagalba gerinant rezultatą kartu su visais organizacijos nariais.

Tyrimo metu paaiškėjo etapai, jų veiklos transformacijos metu. Tyrimas atskleidė pagrindines charakteristikas, kurios skatina pradėti transformaciją. Remiantis literatūros analize, kokybinio tyrimo duomenimis bei jų analize, galima vizualiai sudaryti saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos eigą (žr. 10 pav.).



10 pav. Saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos etapai ir jų veiklos

Remiantis empirinės analizės rezultatais 10 paveiksle pateikta siūloma organizacijos valdymo transformacija į saviorganizuojantį valdymą, kurioje atsispindi visos tyrime identifikuotos charakteristikos, iš kurių išryškėjo transformacijos eiga. Paveiksle pirmiausia išskirti veiksniai, kurie skatina pradėti transformaciją, kuri prasideda nuo pirmo (aktyvios koordinacijos) etapo ir vyksta visuose organizacijos lygmenyse, kol pasiekiamas saviorganizacijos etapas.

Tyrimo rezultatų palyginimas su kitais atliktais tyrimais. Atliktas tyrimas prisideda prie anksčiau atliktų tyrimų, kadangi praplečia ir papildo saviorganizacija grindžiamo valdymo modelio diegimo principus, transformaciją ir pagrindines veiklas. Kaip pastebėta anksčiau, saviorganizacijos tema yra nagrinėta fragmentiškai, todėl ankstesniuose tyrimuose saviorganizacija tirta humanitarinių organizacijų atžvilgiu (Mutebi et al., 2020), miestų ir piliečių įsitraukimo į miesto reikalų sprendimų priėmimą kontekste (Zamani, 2023), tirtas konsultacijų įmonių lyderių vaidmuo saviorganizacijos kontekste (Schulze & Pinkow, 2020), saviorganizacijos valdymo modeliu grindžiamas industrinių sistemų formavimosi įgalinimas (Grumadaitė, 2018) bei agentų gebėjimas saviorganizuotis organizacijose (Carapiet & Harris, 2007). Priklausomai nuo situacijos buvo atlikti tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimai, tačiau visi tyrimai atlikti skirtinguose kontekstuose. Šiame projekte atliktas ir išanalizuotas tyrimas atliktas Lietuvos kontekste, tačiau nesiorientuota į konkrečios industrijos ar krypties organizaciją, siekta, kad tyrimas atskleistų ir susistemintų informaciją, kurią būtų galima pritaikyti skirtingo pobūdžio organizacijoms, veikiančioms skirtingose industrijose ir kontekstuose.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nepriklausomai nuo industrijos ar organizacijos veiklos, saviorganizacija grindžiamą valdymą galima diegti įvairiose organizacijose. Šio tyrimo privalumas, kad tyrime dalyvavo skirtingos patirties, veiklos ir organizacijų ekspertai, fasilitatoriai, verslo praktikai bei vadovai, kurie pasidalino ir išryškino skirtingas svarbiausias saviorganizacijos charakteristikas.

Tolimesnių tyrimų kryptys. Remiantis jau esamais tyrimais ir šiame projekte atliktu tyrimu, tolimesniuose tyrimuose būtų galima nagrinėti saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo principus ir pagrindines veiklas, žvelgiant konkrečiai iš tose organizacijose dirbančių darbuotojų perspektyvos. Būtų tikslinga atlikti kiekybinį tyrimą, kuriame organizacijų darbuotojai atskleistų charakteristikas ir pagrindinius veiksmus, kas įtakoja jų transformaciją, kaip vyksta perėjimas ir tolimesnis procesas. Tai papildytų modelį ne tik literatūroje išskiriamais aspektais, ekspertų žiniomis ir patirtimi, bet pridėtų ir darbuotojų patirtis, o tai išplėstų ir dar labiau sukonkretintų modelį ir transformacijos eigą.

Išvados

1. **Situacijos analizė išryškino saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo hierarchinių struktūrų organizacijose naujumą ir egzistuojančių mokslinių tyrimų nepakankamą ištirtumą ir fragmentiškumą. Siekiant apibrėžti koks turėtų būti saviorganizuojančio valdymo modelio diegimas, matomas mokslinių tyrimų ir pagrįstumo trūkumas, o esantys teoriniai modeliai neapibrėžia gairių, veiklų bei etapinio diegimo modelio.**

Atsižvelgiant į pasikeitimus rinkoje, valdymo modelio pokyčius skatina ir sukelia ekonominiai, technologiniai, socialiniai, inovacijų, konkurencijos ir kultūriniai veiksniai, kurie iškelia rinkoje plačiai paplitusių valdymo modelių trūkumus ir atveria ribotumus. Iš to atsiranda poreikis naujiems valdymo modeliams bei išryškėja saviorganizacijos aktualumas ir patrauklumas. Pokyčiai rinkoje skatina organizacijas keistis, diegti naujus valdymo modelius ir siekti didesnio veiklos efektyvumo, kokybiškesnių ir patrauklesnių sąlygų darbuotojams, skatinti kūrybiškumą, atsakomybę ir įsitraukimą. Todėl išryškėja tinkamo pokyčių valdymo svarba. Tyrimai atskleidžia, kad pradedant pokyčius būtina įvertinti konkrečios organizacijos situaciją ir esamą stadiją, pokyčių būtinumą, įvertinti galimas rizikas ir tolimesnes pokyčių pasekmes. Taip pat būtina atsižvelgti į darbuotojų požiūrį ir poziciją, jų emocinę būseną ir pokyčių priėmimą. Organizacijos siekiančios transformuoti valdymą, skatinamos naudoti „atviro kodo“ pokyčių valdymo metodą – kai darbuotojai įtraukiami į visą procesą nuo pradžių ir supažindinami su visu planuojamu pokyčiu. Metodas grindžiamas žmogiškumu, bendradarbiavimu, skaidrumu ir efektyvumo principais. Siekiant įveikti pasipriešinimą išryškėja komunikacijos svarba, todėl „atviro kodo“ metodą ir saviorganizacija grindžiamą valdymą galima laikyti organizacijų valdymo paradigma, atveriančia organizacijos galimybes kurti dinamišką aplinką, atliepti kintančias rinkos sąlygas ir kurti naują organizacinę aplinką. Dėl šių priežasčių kyla poreikis ieškoti teorinių sprendimų, kurių pagrindu būtų sudarytas saviorganizacija grindžiamo valdymo transformacijos modelis.

2. **Saviorganizacija galima apibrėžti kaip spontanišką procesą, kuriame veikia sąveikaujančių agentų tinklas, nėra centralizuotos valdžios, išorės kontrolės, vyrauja paprastos taisyklės, yra atvirai komunikuojama bei bendradarbiaujama, vyrauja dinamiškumas, lankstumas, autonomiškumas ir decentralizacija.**

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, jog literatūra apie saviorganizacija grindžiamą valdymą yra gana nenuosekli ir fragmentiška duomenimis. Mokslinėje literatūroje išskiriama, kad dėl sparčiai kintančios aplinkos ir jos sąlygų, auga poreikis organizacijų valdymo pokyčiams, dinamiškesniam ir decentralizuotam valdymui – saviorganizacijai. Saviorganizacijos procesas yra negalimas be sąveikų ir bendradarbiavimo. Siekiant įdiegti saviorganizacija grindžiamą valdymą yra būtina įvertinti esamą situaciją, kylančius triggerius ir barjerus, organizacijos procesų pritaikymą valdymo modelio transformacijai. Atlikus literatūros analizę nustatyta, kad diegiant saviorganizuojantį valdymą yra svarbu atlikti šias būtinas veiklas: įvertinti organizacijos procesus, supažindinti su pokyčiais darbuotojus, išgryninti vertybes ir kultūrą, apibrėžti ir išlaikyti paprastas taisykles, įgalinti darbuotojus, išlaikyti atvirumą bei bendradarbiavimą. Šios veiklos apibrėžia organizacijos valdymo modelio transformacijos veiklas. Saviorganizacijos diegimas yra sudėtingas ir laikui imlus procesas, kurio metu įvyksta radikalūs pasikeitimai organizacijose.

3. **Saviorganizacija grindžiamo valdymo modelio diegimas yra grindžiamas trimis etapais – aktyvia koordinacija, koordinuota saviorganizacija ir saviorganizacija, o procesas vyksta trijuose organizacijos lygmenyse – mikro, mezo, makro. Diegimo etapams išskiriamos pagrindinės charakteristikos, kurios būtinos sėkmingai transformacijai – lyderystė,**

pasirengimas pokyčiams, fasilitatorius, laisva koordinacija, darbuotojų įgalinimas ir sistemos veikimo palaikymas.

Valdymo modelio transformacijai yra svarbu balansuoti pagal situaciją, atsižvelgti į kylančius trigerius, siekti stabilizuoti situaciją ir išlaikyti bendruomeniškumą, pasitikėjimą ir atvirą komunikaciją. Prieš etapų įgyvendinimą reikia įvertinti organizacijos pajėgumus, procesų pritaikymą naujam valdymo modeliui, dėl to siekiant iš hierarchinio valdymo modelio transformuoti į saviorganizuojantį, būtina įvertinti visus veiksnius ir galimas kilti rizikas bei barjerus. Transformacijos pradžioje yra įgalinami darbuotojai ir atvirumas, atskleidžiama informacija, skatinamas kompetencijų išryškinimas ir lyderystė. Saviorganizacijos diegimas yra sudėtingas ir laikui imlus procesas, kurio metu būtina kurti naują struktūrą, paprastas taisykles, mikroklimatą, kultūrą, diegti vertybes, kurti komandas ir skatinti ryšius tarp darbuotojų.

- 4. Saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo Lietuvos hierarchinių struktūrų organizacijose analizei atlikti buvo parengta metodologija, kuri sudarė gaires empirinio tyrimo atlikimui. Tyrimo metodologija apibrėžė tyrimo tikslą ir uždavinius, orientuotus į saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimą, etapus ir lygmenis, jų pagrindines veiklas bei barjerus. Siekiant patikrinti konceptualų saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimo modelį ir identifikuoti diegimo etapus bei pagrindines veiklas, tyrimui buvo pasirinktas fenomenologinis tyrimas, kokybinė strategija, pasirinkta vykdyti pusiau struktūrizuotus interviu.**

Kadangi literatūros analizė atskleidė, kad saviorganizacijos tema yra nagrinėta fragmentiškai, pastebėtas tyrimų nenuoseklumas ir trūkumas, nuspręsta vykdyti kokybinį tyrimą, kurio metu atsiskleistų tyrimo dalyvių patirtis, būtų nueita į temos gylį, išnagrinėjama tema iš įvairių perspektyvų ir patirčių. Tyrimo uždaviniai formuluoti atsižvelgiant į kiekvieno etapų charakteristikų atskleidimą, kylančių barjerų ir jų įveikimo būdų identifikavimą. Tyrimas buvo grindžiamas identifikuotais indikatoriais, o tyrimo dalyviai atrinkti remiantis šešiais tyrimo dalyvių atrankos kriterijais. Tyrimu siekta identifikuoti ekspertų, verslo praktikų, organizacijų vadovų išskiriamus transformacijos veiksnius, etapus, pagrindines veiklas. Interviu metu gautų duomenų analizei pasitelkta kokybinio turinio – teminė analizė, kuri buvo sudaryta iš 5 etapų (surinkimas, išardymas, surinkimas iš naujo, interpretavimas ir išvados).

- 5. Atlikus empirinį tyrimą ir gautų rezultatų teminę analizę saviorganizacijos principais grindžiamo valdymo diegimo Lietuvos hierarchinių struktūrų organizacijose, galima teigti, jog išskirti diegimo etapai ir organizaciniai lygmenys sutampa su literatūros analizėje išskirtais etapais ir lygmenimis, todėl tai leidžia pagrįsti saviorganizacija grindžiamo valdymo konceptualų modelį.**

Empirinis tyrimas ir gautų rezultatų analizė atskleidė etapų pagrindines veiklas, taip pat išryškino transformaciją skatinančius veiksnius ir kylančius barjerus bei jų įveikimo būdus. Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino konceptualiaame modelyje išryškėjusias charakteristikas. Dalis charakteristikų buvo nepatvirtintos, tačiau modelį papildė naujos charakteristikos ir veiklos, išryškėjo vadovų poreikis ir vaidmuo saviorganizacijoje, taip pat sistemos palaikymo svarba ir nuoseklus vykdymas. Ypatingai išryškėjo etapų įgyvendinimas – kiekvienas etapas yra įgyvendinamas visuose organizacijos lygmenyse vienu metu. Apibendrinant saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimą, galima teigti, kad būtina pradėti nuo akcininkų pasirengimo ir tinkamo fasilitatoriaus pasirinkimo transformacijos procesui. Pačioje pradžioje svarbu įvertinti ir visos organizacijos narių pasirengimą, užtikrinti atvirumą ir skaidrumą, komunikaciją ir mokymus. Transformacijoje reikia užtikrinti sąveikas ir bendradarbiavimą, skatinti kiekvieno

lyderystę ir įgūdžių įgalinimą bei įveiklinimą. Svarbu formuoti decentralizuotą ir tinklinę struktūrą, kurioje organizacijos nariai puoselėtų vienodas vertybes, jaustų pasitikėjimą, atsakomybę ir palaikytų nuolatinį sistemos veikimą.

Rekomendacijos. Organizacijoms siekiančios diegti saviorganizaciją grindžiamą valdymą, rekomenduojama įvertinti organizacijos būseną, pokyčių reikšmę ir galimas rizikas, nes radikalūs pasikeitimai gali negrįžtamai paveikti organizaciją ir jos veiklą. Dėl to rekomenduojama nuosekliai ir atsakingai pasirengti pokyčiams, pasiruošti ilgam ir sudėtingam procesui, o tuo remiantis pateikiamos pagrindinės rekomendacijos saviorganizaciją grindžiamo valdymo diegimui.

- Kaip atskleidė empirinis tyrimas, prieš pradėdant saviorganizaciją grindžiamo modelio diegimą, pirmiausia, reikia įsitikinti ar organizacijos akcininkai pasirėngę, susipažinę ir palaiko transformaciją. Jei akcininkai nepalaiko ir yra prieš saviorganizacijos diegimą, procesas neturėtų būti pradėtas.
- Kaip atvėrė tyrimas, saviorganizaciją svarbu diegti brandžiose ir tam pasiruošusiose organizacijose, kad diegimas nesibaigtų chaosu ir nesėkme. Dėl to rekomenduojama kritiškai įvertinti organizacijos darbuotojus, jų brandą ir pasirėngimą pokyčiams, nes būtinas visų sąmoningumas ir pasirėngimas valdymo pasikeitimui. Kritiškas vertinimas atskleidžia organizacijos ir jos narių pasirėngimą išeiti iš hierarchinės struktūros.
- Empirinis tyrimas, kad jau „idėjos etape“, pradėjus vystyti saviorganizacijos diegimo pasiruošimą, pirmiausia, svarbu pasirinkti atkaklų ir kvalifikuotą išorės fasilitatorių. Fasilitatorius dirba su visos organizacijos nariais, jų tarpe ir akcininkais, padeda pasirėngti organizacijai ir jos nariams saviorganizacijos diegimui, taip pat vykdo tolimesnį diegimą, vystymą ir prižiūri po saviorganizacijos įsigalėjimo. Tai esminė grandis procese, kuri kovoja su pasipriešinimu, atveria problemas ir konfliktus, padeda juos išspręsti. Rekomenduojama rinktis fasilitatorių iš išorės, nes esant nemalonioms, konfliktinėms ir kritinėms situacijoms, fasilitatorius turi nebijoti netekti darbo vietos, jis turi būti šališkas ir išlaikyti reikiamą poziciją. Dėl to itin svarbu teisingo fasilitatoriaus pasirinkimas, kuris padėtų įveikti sudėtingą ir ilgą diegimo procesą.
- Kritiškai įvertinus organizaciją, jos narius ir nusprendus pradėti saviorganizacijos diegimą, rekomenduojama supažindinti darbuotojus su planuojamais pokyčiais, pristatyti valdymo modelį, supažindinti ir įvesti į procesą, jog darbuotojai galėtų pradėti priėmimo procesą, tuo pačiu išankstiniais mokymais ir supažindinimu būtų mažinamas pasipriešinimas.
- Svarbu nuo pradžių vystyti vieną kultūrą ir vertybes, siekiant, jog organizacijos nariai laikytųsi vienodų pažiūrų ir normų, kadangi ypatingai svarbu vienakryptę sąveiką. Rekomenduojama organizacijoje atsisakyti ar neintegruoti narių, kurie neatitinka organizacijos, jos kultūros ir vertybių, nes tai kelia riziką sistemos veikimui.
- Rekomenduojama atverti informaciją ir duomenis organizacijos nariams, taip kurti pasitikėjimo erdvę ir didinti darbuotojų įsitraukimą ir savęs tapatinimą su organizacija. Atvirumas skatina darbuotojų įsitraukimą, įsipareigojimą ir asmeniškumo ryšį, o tai gerina darbo rezultatus ir daro reikšmingą įtaką organizacijos rezultatams.
- Rekomenduojama po diegimo neatsisakyti fasilitatoriaus. Kaip tyrimas atskleidė, ypač svarbus sistemos veikimo palaikymas, todėl rekomenduojama rengti periodinius mokymus ir pristatymus, apmokyti naujus organizacijos narius, siekiant, kad valdymas efektyviai funkcionuotų ir nekiltų rizika chaoso pasiekimui, kuris sukeltų neigiamą įtaką organizacijos veiklai ir gyvavimui.

Literatūros sąrašas

1. Ahsan, T., Mirza, S. S., Al-Gamrh, B., Bin-Feng, C., & Rao, Z. U. R. (2021). How to deal with policy uncertainty to attain sustainable growth: the role of corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(1), 78-91. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2020-0121>
2. Al Nawaiseh, K. H., Al Shibly, M. H. A., Alawamleh, H. A., Abbas, K., Abu Orabi, T. G., & Ali, B. J. (2021). Dimensions of corporate governance and organizational learning: an empirical study. *Journal of Management Information and Decision Science*, 24(5), 1-11. <https://researchonline.ljmu.ac.uk/id/eprint/20245/>
3. Albino, V., Carbonara, N., & Giannoccaro, I. (2005). Industrial Districts as Complex Adaptive Systems: Agent Based Models of Emergent Phenomena. In Ch. Karlsson, B. Johansson ir R. R. Stough: *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*, 58–82. <https://shorturl.at/clB23>
4. Albino, V., Carbonara, N., & Giannoccaro, I. (2006). Innovation in industrial districts: An agent-based simulation model. *International Journal of Production Economics*, 104(1), 30-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.12.023>
5. Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10(3), 216-232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
6. Anning-Dorson, T., & Nyamekye, M. B. (2020). Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 605-624. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-1014>
7. Anzola, D., Barbrook-Johnson, P., & Cano, J. I. (2017). Self-organization and social science. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 23, 221-257. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10588-016-9224-2>
8. Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. *Agile business leadership methods for industry 4.0. Emerald Publishing Limited*, 171-191. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>
9. Avdiaj, B., & Ziberi, B. (2019). Job satisfaction, motivation and performance at self-managing teams. *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship*, 2(2), 137-154. <http://ijebe.feb.unila.ac.id/index.php/ijebe/article/view/55>
10. By, R. T., Hughes, M., & Ford, J. (2016). Change leadership: Oxymoron and myths. *Journal of change management*, 16(1), 8-17. <https://t.ly/gdsAex>
11. Birdsey, L., Szabo, C., & Falkner, K. (2017). Identifying self-organization and adaptability in complex adaptive systems. In *International Conference on Self-Adaptive and Self-Organizing Systems (SASO). IEEE*, 131-140. <https://doi.org/10.1109/SASO.2017.22>
12. Blok, V. (2020). What is (business) management? Laying the ground for a philosophy of management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40926-019-00126-9>
13. Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411– 428. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.008>
14. Bouwmeester, O., Atkinson, R., Noury, L., & Ruotsalainen, R. (2021). Work-life balance policies in high performance organisations: A comparative interview study with millennials in Dutch

- consultancies. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 6-32. <https://doi.org/10.1177/2397002220952738>
15. Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. Sage Publications Ltd. <https://shorturl.at/jtFH4>
 16. Buck, J. A., & Endenburg, G. (2012). The creative forces of self-organization. *Sociocratic Center, Rotterdam: The Netherlands, Tech. Rep.* <https://www.habitatreimagined.com/wp-content/uploads/2011/03/Creative-Forces-of-Self-Organization1-4.pdf>
 17. Carapiet, S., & Harris, H. (2007). Role of self-organisation in facilitating adaptive organisation: a proposed index for the ability to self-organise. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 18(6), 466–474 91. <https://doi.org/10.1080/09537280701495005>
 18. Carbonara, N. (2017). Competitive Success of Italian Industrial Districts: A Network-based Approach. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 30(1), 1–27. <https://doi.org/10.1177/0260107917700470>
 19. Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in pharmacy teaching and learning*, 10(6), 807-815. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877129717300606>
 20. Casula, M., Rangarajan, N., & Shields, P. (2020). The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. *Quality & Quantity*, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01072-9>
 21. Chalhoub-Deville, M., & Deville, C. (2008). Utilizing psychometric methods in assessment. In: Hornberger, N.H. (Eds), *Encyclopedia of language and education*, 7 (pp. 211-224). Springer. https://www.researchgate.net/publication/283409187_Utilizing_Psychometric_Methods_in_Assessment
 22. Chertow, M., & Ehrenfeld, J. (2012). Organizing self-organizing systems: Toward a theory of industrial symbiosis. *Journal of industrial ecology*, 16(1), 13-27. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00450.x>
 23. Chopra, A., & Bhilare, P. (2020). Future of work: An empirical study to understand expectations of the millennials from organizations. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 272-288. <https://doi.org/10.1177/2278533719887457>
 24. Coleman, P.T., Vallacher, R.R., Nowak, A., & Bui-Wrzosinska, L. (2007) Intractable Conflict as an Attractor: A Dynamical Systems Approach to Conflict Escalation and Intractability. *The American Behavioral Scientist*, 50(11), 1454–1476. <https://doi.org/10.1177/0002764207302463>
 25. Collin, K. M., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T., & Riivari, E. (2021). Self-organised structures in the field of ICT: challenges for employees' workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0124>
 26. De Angelis, R. (2018). *Business Models in the Circular Economy - Concepts, Examples and Theory*.mSpringer International Publishing. <https://shorturl.at/ceFH7>
 27. De Wolf, T., & Holvoet, T. (2004). Emergence and Self-Organisation: a statement of similarities and differences. Engineering Self-Organising Systems. In S. Brueckner, et al.(Eds), *Lecture Notes in Artificial Intelligence*, 3464, 1–15. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/209112>
 28. Di Marzo Serugendo, G., Foukia, N., Hassas, S., Karageorgos, A., Mostéfaoui, S. K., Rana, O. F., & Van Aart, C. (2003). Self-organisation: Paradigms and applications. *International*

- Workshop on Engineering Self-Organising Applications*, 1-19. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24701-2_1
29. Dodor, A., & Akolgo, I. G. (2022). Gaining Competitive Edge with a Comprehension of Complex System of Self-Organized Startup Businesses. *Open Journal of Business and Management*, 10(5), 2553-2577. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.105127>
 30. Edgren, L., & Barnard, K. (2012). Complex adaptive systems for management of integrated care. *Leadership in Health Services*, 25(1), 39-51. <https://doi.org/10.1108/17511871211198061>
 31. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>
 32. Eoyang, G. H. (2001). Conditions for self-organizing in human systems. *The Union Institute*. <https://www.proquest.com/openview/f610f1e96239ecf00b84cbaa4097ccfd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
 33. Fahndrich, J. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*, 34(1), 9-65. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>
 34. Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2018.1447006>
 35. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
 36. Fuchs, C. (2003). Co-operation and self-organization. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 1(1), 1-52. <https://doi.org/10.31269/triplec.v1i1.2>
 37. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras. <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/16724>
 38. Garzón Castrillón, M. A. (2021). The concept of corporate governance. *Visión de Futuro* 25(2). <https://hdl.handle.net/20.500.12219/3565>
 39. Grab, B., Olaru, M., & Gavril, R. (2019). Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management. *Quality-Access to Success*, 20(176), 280-286. <https://rb.gy/qozuz6>
 40. Grocholski, E. (2022). The implications of an increasingly dynamic business environment on change management requirements in german organisations. *Scntia International Economic Review*, 1(2), 151-168. <https://doi.org/10.52514/sier.v1i2.23>
 41. Grumadaitė, K. (2018). *Saviorganizacija grindžiamų industrinių sistemų formavimosi įgalinimas* [daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas]. Technologija. eLABa - National Academic Electronic Library of Lithuania.
 42. Grumadaitė, K., & Jucevičius, G. (2017). Klasterių Lietuvoje radimosi prielaidos: nuo neformalaus bendradarbiavimo iki jo įteisavimo. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (77), 37-56. <https://rb.gy/wtvf62>
 43. Grumadaite, K., Čeičytė-Pranskūnė, J., Bernotaitė, R., & Brazinskas, T. (2022). Lithuania and the COVID-19 crisis: Digitalization, Self-organization, and the Creative Industry Ecosystem. In J.

- Duda & R. Kusa (Eds.), *Entrepreneurship, Innovation, and Crisis: SME Responses o the COVID-19 pandemic* (pp. 150–169). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003279891-7>
44. Grumadaitė, K., Jucevičienė, R., Jucevičius, G., & Čeičytė, J. (2019). *Įmonių klasterių formavimosi įgalinimas: tarp intervencijos ir saviorganizacijos: monografija*. Technologija. <https://doi.org/10.5755/e01.9786090216002>
 45. Gulick, L., & Urwick, L. (2012). *Papers on the Science of Administration*. Routledge. <https://shorturl.at/bltvK>
 46. Hahn, T., & Nykvist, B. (2017). Are adaptations self-organized, autonomous, and harmonious? Assessing the social–ecological resilience literature. *Ecology and Society*, 22(1). <https://www.jstor.org/stable/26270055>
 47. Halley, J. D., & Winkler, D. A. (2008). Consistent Concepts of Self-organization and Self-assembly. *Complexity*, 14(2), 10-17. <https://doi.org/10.1002/cplx.20235>
 48. Helmold, M. (2023). Transformation and Cultural Change Towards Innovative Supplier Management. *Innovative Supplier Management: Value Creation in Global Supply Chains*, 21-35. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39245-1_2
 49. Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research*, 3(2), 82–89. <http://www.emerald-library.com>
 50. Hubbart, J. A. (2022). Organizational change: considering truth and buy-in. *Administrative Sciences*, 13(1), 3. <https://doi.org/10.3390/admsci13010003>
 51. Yeadon-Lee, A. (2013). Action learning: The possibility of differing hierarchies in learning sets. *Action Learning: Research and Practice*, 10(1), 39-53. <https://doi.org/10.1080/14767333.2012.756389>
 52. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and Methods*, 6. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://shorturl.at/bIKL6>
 53. Janz, B. D., Wetherbe, J. C., Davis, G. B., & Noe, R. A. (1997). Reengineering the systems development process: The link between autonomous teams and business process outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 41-68. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.1997.11518153>
 54. Johnson, J. L., Adkins, D., & Chauvin, S. (2020). A review of the quality indicators of rigor in qualitative research. *American journal of pharmaceutical education*, 84(1), 7120. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0002945923016066>
 55. Johnson, N. (2009). *Simply complexity: A clear guide to complexity theory*. Simon and Schuster. <https://shorturl.at/fmrFK>
 56. Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310364243>
 57. Kopina, D. (2019). Reinventing organizations: Model of self-organized process organization (SOPO). In *Organizacija*, 52(2), 127-141. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0009>
 58. Kuipers, B. S., & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399-419. <https://shorturl.at/npIKP>

59. Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529. <https://doi.org/10.1177/0149206304272190>
60. Lauer, T. (2020). *Change management: fundamentals and success factors*. Springer Nature. <https://shorturl.at/imAS0>
61. Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
62. Lehmann, K. (2011). Crisis foreign policy as a process of self-organization. *Cambridge Review of International Affairs*, 24 (01), 27–42. <https://doi.org/10.1080/09557571.2011.558052>
63. Leonavičiūtė, A. (2022). Darbuotojų saviorganizacijos dirbant nuotoliniu būdu analizė Lietuvos organizacijose. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 25, 245-254. <https://doi.org/10.7220/2538-6778.2022.25>
64. Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business research*, 122, 700-712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
65. Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 617-630. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/63/>
66. Liu, J. (2001). *Autonomous agents and multi-agent systems: explorations in learning, self-organization, and adaptive computation*. World Scientific. <https://shorturl.at/bqrD7>
67. Lohmann, J., Kölzer, T., Schaan, G., & Schmidt-Döhl, F. (2023). Self-organizing systems in the construction industry. *Engineering Reports*, 5(11), 1-16. <https://doi.org/10.1002/eng2.12692>
68. Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small group research*, 49(1), 3-33. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1046496417710500>
69. Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*, 45(1), 10-28. <https://doi.org/10.1108/00251740710718935>
70. Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage publications. <https://rb.gy/zeu94e>
71. McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10), 60-68. <https://www.tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/04/6539-English-TarjomeFa-1.pdf>
72. McLeod, J. (2011). *Qualitative research in counselling and psychotherapy*. Sage Publications Ltd. <https://rb.gy/n3knsn>
73. Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of economic development, environment and people*, 7(1), 23-48. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=640546>
74. Mohd Noor, N., Rasli, A., Abdul Rashid, M. A., Mubarak, M. F., & Abas, I. H. (2022). Ranking of Corporate Governance Dimensions: A Delphi Study. *Administrative Sciences*, 12(4), 173. <https://doi.org/10.3390/admsci12040173>

75. Mols, J. (2019). *Managing professionals in a healthcare organization: self-organizing teams in a hierarchical structure? Evaluating the extent to which the structure of a large Dutch healthcare organization enables teams to work as a self-organizing team* [thesis: Radboud University Nijmegen]. <https://rb.gy/j4q5lw>
76. Mutebi, H., Muhwezi, M., & Munene, J.C.K. (2021). Self-organisation and supply chain agility: empirical evidence from humanitarian relief operations in a developing country. *International Journal of Emergency Services*, 10(3), 390-411. <https://doi.org/10.1108/IJES-07-2020-0044>.
77. Mutebi, H., Ntayi, J. M., Muhwezi, M., & Munene, J. C. K. (2020). Self-organisation, adaptability, organisational networks and inter-organisational coordination: empirical evidence from humanitarian organisations in Uganda. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 10(4), 447-483. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-10-2019-0074>
78. Naciti, V., Cesaroni, F., & Pulejo, L. (2021). Corporate governance and sustainability: A review of the existing literature. *Journal of Management and Governance*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09554-6>
79. Naudžiūnienė, A. (2019). *Ethnic minorities in the Lithuanian historical narrative at school education (1918-2018)* [daktaro disertacija: Vilniaus universitetas]. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:39054580/>
80. Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership And Employees' reactions to Change: The Role of Leaders' personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel psychology*, 64(3), 627-659. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
81. Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (J.) (2007). Leadership and the choice of order: Complexity and hierarchical perspectives near the edge of chaos. *The Leadership Quarterly*, 18, 319-340. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.003>
82. Oughton, E. J., Usher, W., Tyler, P., & Hall, J. W. (2018). Infrastructure as a complex adaptive system. *Complexity*, 2018, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2018/3427826>
83. Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*, 16(6), 483-498. <https://doi.org/10.1108/09696470910993954>
84. Panday, K. C., & Bhagat, M. (2018). Impact of Work-Life Balance in Project-Based Organisations. *The Indian Journal of Labour Economics*, 61, 171-180. <https://doi.org/10.1007/s41027-018-0126-3>
85. Pansera, M., & Fressoli, M. (2021). Innovation without growth: Frameworks for understanding technological change in a post-growth era. *Organization*, 28(3), 380-404. <https://doi.org/10.1177/1350508420973631>
86. Powell, A. W., & Pazos, P. (2017). Building high-performing autonomous teams in complex manufacturing settings: A naturalistic research approach. *Engineering management journal*, 29(3), 206-219. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2017.1324244>
87. Rahman, M. S. (2020). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language "Testing and Assessment" Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 102-112. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>
88. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Financial Times/Prentice Hall. <https://shorturl.at/jnCDL>

89. Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
90. Shir, N., & Ryff, C. D. (2022). Entrepreneurship, self-organization, and eudaimonic well-being: A dynamic approach. *Entrepreneurship theory and practice*, 46(6), 1658-1684. <https://doi.org/10.1177/10422587211013798>
91. Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J., & Saqib, S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870798. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870798>
92. Staniulienė, S., & Leonavičiūtė, A. (2022). Self-organization of remote employees in Lithuanian companies. *Management*, 20(2), 486-496. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.40](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.40)
93. Strazovska, L., & Sulikova, R. (2019). Intercultural Work Environment and Leadership Style. *Journal of International Business Research and Marketing*, 4(6), 29-34. <https://shorturl.at/yEIY2>
94. Susman, G., Jansen, K., Michael, J., Bukowski, S., & Stites, J. (2006). Innovation and change management in small and medium-sized manufacturing companies. *Final Report of Task, 4*. <https://shorturl.at/cimDL>
95. Tsekeris, C., Katerelos, I., & Koskinas, K. (2011). Self-Organization and Epistemological Weakness. *Problemos*, 79, 141-152. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=58217>
96. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
97. van der Vegt, G. S., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). Why turnover matters in self-managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility. *Journal of Management*, 36(5), 1168-1191. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309344117>
98. van Lier, B. (2018). Blockchain technology: The autonomy and self-organisation of cyber-physical systems. *Business Transformation through Blockchain. Springer International Publishing 1*, 145-167. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98911-2_5
99. Vogel, D., & Funck, B. J. (2018). Only Second Best? Interview Reports as a Method of Documenting Qualitative Interviews. *Qualitative Social Research*, 19(1). <https://shorturl.at/dimAH>
100. Vregelaar, R. M. (2017). *Identifying factors for succesful self-managing teams: an evidence-based literature review* [thesis: University of Twente Student Theses]. <http://essay.utwente.nl/72758/>
101. Weerheim, W., Van Rossum, L., & Ten Have, W. D. (2019). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113-128. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-11-2017-0066/full/html>
102. Werder, K., & Maedche, A. (2018). Explaining the emergence of team agility: a complex adaptive systems perspective. *Information Technology & People*, 31(3), 819-844. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2017-0125>
103. Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1996). Self-organization: The irresistible future of organizing. *Strategy & Leadership*, 24(4), 18-24. <https://doi.org/10.1108/eb054560>

104. Zaczyk, M. (2023). The concept of a decentralized autonomous organization as an innovative organizational structure. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 174, 431-445. <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2023/08/174-Zaczyk.pdf>
105. Zamani, A., Shayan, A., & Hassanzadeh, A. (2023). Participation development in responsive city with self-organizing approach (the case of Tehran city). *Cities*, 143, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104586>
106. Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2023). Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 929-946. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05082-5>
107. Žydžiūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerija.
108. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. VAGA.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Baskų metodas. (n.d.). *Saviorganizacijų veikimas*. <https://baskumetodas.lt/>
2. CEB Corporate Leadership Council. (2016). *Open Source Change. Making Change Management Work* [pateiktys]. https://t.ly/K_J7r
3. Chiu, M., & Selerno, H. (2019). *Changing Change Management* [pateiktys]. <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/changing-change-management.pdf>
4. Gartner. (2022). *How to Increase Change Management Success*. <https://t.ly/OMsyj>
5. Guyot, S. (2017). *Economic and technological changes: their effect on organisational management and the implications for working conditions*. <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/economic-and-technological-changes-their-effect-organisational-management-and-implications>
6. MYSAN Management Consulting. (2023 rugpjūčio 7 d.). *Adapting to Market Changes: Strategies to Beat Your Competition in Business* [straipsnis]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/adapting-market-changes-strategies-beat-your/>
7. Murphy, M. (2015). *Leadership Styles Are Often Why CEOs Get Fired*. <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2015/07/16/leadership-styles-are-often-why-ceos-get-fired/?sh=4e5d0d9d4988>
8. Ram, M. (2023 m. liepos 21 d.). *Technological, Social, Political, And Economic Changes Impact Organizational Dynamics* [straipsnis]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/technological-social-political-economic-changes-impact-ram-m/>
9. Ruff, J. (2023). *40+ Organisational Change Management Statistics for 2024*. <https://changing-point.com/organisational-change-management-statistics/>
10. Turner, J. (2022). *This New Strategy Could Be Your Ticket to Change Management Success*. <https://www.gartner.com/en/articles/this-new-strategy-could-be-your-ticket-to-change-management-success>

Priedai

1 priedas. Instrumentarijus ir jo pagrindimas

Kriterijai	Klausimai	Klausimų rezultatai	
Bendri klausimai apie saviorganizaciją ir valdymo modelius	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip suprantate saviorganizaciją organizacijos valdymo kontekste? • Kas motyvuoja diegti saviorganizaciją grindžiamą valdymą? • Kokie pagrindiniai skirtumai tarp saviorganizacija grindžiamo valdymo ir tradicinio hierarchinio valdymo modelio? • Kokius išskiriate pagrindinius saviorganizacija grindžiamo valdymo privalumus ir trūkumus? • Kokie veiksniai skatina arba trukdo saviorganizacijos procesą? 	Atsakymai į klausimus leidžia pagrįsti tiriamojo ir jo aplinkos sąryšį su saviorganizacija grindžiamu valdymo įmonėse, patirtį ir žinias apie tyrimo temą bei įvertinti gebėjimą toliau dalyvauti tyrime ir atsakyti į tolimesnius klausimus.	
Saviorganizacija grindžiamo valdymo diegimas	Diegimą skatinantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Kokios yra pagrindinės sąlygos saviorganizacijos plėtrai organizacijoje? • Kokias pagrindines saviorganizacijos naudas galėtumėte išskirti? • Kaip saviorganizacija gali prisidėti prie įmonės efektyvumo ir inovacijų? 	Klausimais siekiama sužinoti, kas skatina, kokie veiksniai ar charakteristikos yra būtinos transformacijai.
	Diegimo etapai	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip organizacijos praktikoje vyksta perėjimas nuo aktyvaus koordinavimo iki koordinuotos saviorganizacijos bei pilnos saviorganizacijos? • Kai įmonė pažengė saviorganizacijoje, ir pereina į pusiau saviorganizaciją, kas tuomet tampa svarbu? • Kokios pagrindinės kliūtys ir iššūkiai susiję su saviorganizacijos etapų įgyvendinimu? • Kokie veiksniai lemia sėkmingą perėjimą prie pilnos saviorganizacijos įmonėje? 	Klausimais siekiama sužinoti ar tyrimo dalyviai palaiko išskirtus etapus, kaip mato transformacijos eigą organizacijose.
Saviorganizacija trijuose lygmenyse	Bendrieji klausimai	<ul style="list-style-type: none"> • Ar išskiriate organizacijos lygmenis, kuriuose galima diegti saviorganizaciją? Jei taip, kokius lygmenis išskiriate? • Kas motyvuoja diegti saviorganizaciją grindžiamą valdymą skirtinguose organizacijos lygmenyse? • Koks, Jūsų nuomone ar remiantis patirtimi, yra efektyviausias transformacijos procesas link saviorganizacijos? • Ar yra veiksmų, kurie svarbūs taikant skirtingus transformacijos procesus, pvz. sektorius, organizacijos dydis ir pan.? • Nuo kurio lygmens derėtų pradėti saviorganizaciją grindžiamo valdymo diegimą? • Kaip saviorganizacija daro įtaką darbuotojų veiklos vertinimui? 	Klausimais siekiama sužinoti, išskiriamus organizacijose transformacijos lygmenis, jų įtaką transformacijai, taip pat transformacijos eigą lygmenyse.
	MIKRO	<ul style="list-style-type: none"> • Kokius aspektus išskirtumėte, kaip esminius, vykdant valdymo transformaciją link saviorganizacijos individualiame lygmenyje? • Pradėjus diegti saviorganizaciją organizacijoje, kas svarbu individo lygmenyje? • Kaip individo lygmens saviorganizacija veikia bendrą organizacijos efektyvumą? • Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla diegiant saviorganizaciją individualiame lygmenyje? 	Klausimais siekiama sužinoti mikro – individualaus lygmens charakteristikas, svarbiausius veiksmus, kaip vykdoma ir kas keičiasi individo lygmenyje, ką būtina

		<ul style="list-style-type: none"> • Kaip vadovai skatina darbuotojų saviorganizaciją? 	atkreipti dėmesį, kas kelia didžiausią iššūkį.
	MEZO	<ul style="list-style-type: none"> • Kokie metodai ar praktikos skatina efektyvią komandos lygmens saviorganizaciją? • Pradėjus diegti saviorganizaciją komandų lygmenyje, kas tuomet tampa svarbu? • Kokią įtaką darbuotojų elgsenai daro saviorganizacijos įgalinimui? • Kaip saviorganizacija daro įtaką darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimui? • Kaip saviorganizuojančių komandų lygmenyje priimami sprendimai ar sprendžiami konfliktai? 	Klausimais siekiama sužinoti mezo – komandų lygmens charakteristikas, svarbiausius veiksnius, kaip vykdoma ir kas keičiasi komandų lygmenyje, į ką būtina atkreipti dėmesį, kas kelia didžiausią iššūkį, kaip sprendžiamas komandos narių suderinamumas bei kas būtina bendradarbiavimui.
	MAKRO	<ul style="list-style-type: none"> • Kokie metodai ir priemonės padeda skatinti ir diegti saviorganizaciją visos įmonės lygmenyje? • Kaip įmonės kultūra ir struktūra veikia saviorganizacijos diegimą ir plėtrą organizacijoje? • Kokius pokyčius organizacijos valdymo struktūroje reikėtų įgyvendinti, norint pereiti prie saviorganizacijos modelio? • Koks yra saviorganizacijos vaidmuo ir įtaka darbuotojų konfliktų sprendimui? • Kai įmonė transformuojasi visos organizacijos lygmenyje, kas tuomet yra svarbiausia? 	Klausimais siekiama sužinoti makro – organizacijos lygmens charakteristikas, svarbiausius veiksnius, kaip vykdoma ir kas keičiasi visos organizacijos lygmenyje, į ką būtina atkreipti dėmesį, kas kelia didžiausią iššūkį, kaip keičiasi kultūra, struktūra ir organizacijos veikimas.
Saviorganizacija grindžiamo valdymo organizacijos pokyčiai	Vadovavimas ir lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip vadovai įsitraukia į saviorganizacijos diegimo procesą? • Kokį poveikį turi vadovų požiūris į saviorganizaciją? • Kaip priimami sprendimai saviorganizuojančioje organizacijoje? 	Klausimais siekiama sužinoti vadovų vaidmenį saviorganizuojančioje organizacijoje, jų įtaką, sprendimų priėmimo pokyčius.
	Darbinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip saviorganizacija įtakoja darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą? • Kokie veiksniai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu saviorganizuojančioje įmonėje? • Kaip saviorganizacija įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis ir aplinka? 	Klausimais siekiama sužinoti darbuotojų emocinės būklės, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu bei sąlygomis pokyčius.
Saviorganizacija grindžiamo valdymo modelio diegimo barjerai ir jų įveikimo būdai		<ul style="list-style-type: none"> • Kokie yra pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria organizacijos diegiant saviorganizaciją? • Kokios yra pagrindinės kliūtys, trukdančių saviorganizacijos diegimo (transformacijos) sėkmei? • Kokie yra įveikimo būdai Jūsų paminėtiems barjerams? 	Klausimais siekiama sužinoti transformacijoje kylančius barjerus ir iššūkius, su kuriais susiduria organizacijos bei jų įveikimo būdus.