



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje

Baigiamasis magistro projektas

Viktorija Gudauskaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Čiečytė - Pranskūnė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Viktorija Gudauskaitė

Projekto autorė

Doc. dr.

Jolita Čeičytė - Pranskūnė

Vadovė

Doc. dr.

Jurga Duobienė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Viktorija Gudauskaitė

Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje

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.

Viktorija Gudauskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Gudauskaitė, Viktorija. Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Jolita Čeičytė - Pranskūnė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: decentralizacija, saviorganizacija, vadovo vaidmuo, fasilitatorius, inovacijos, valdymo struktūros, pokyčių valdymas.

Kaunas, 2025. 83 p.

Santrauka

Šiuolaikinė verslo aplinka, pasižyminti sparčia kaita, technologine pažanga ir didėjančiu neapibrėžtumu, verčia organizacijas ieškoti lankstesnių ir adaptyvesnių valdymo modelių. Tradicinės hierarchinės struktūros dažnai nebeatitinka poreikio greitai reaguoti į pokyčius, todėl vis daugiau įmonių renkasi decentralizuotus valdymo principus, tarp kurių – saviorganizacija grindžiama organizacija. Šiame transformacijų kontekste esminiu tampa vadovo vaidmens pokytis: iš tradicinio kontrolieriaus jis turi tapti procesų fasilitatoriumi, kuriančiu ir palaikančiu decentralizuotos organizacijos veikimo sistemas. Tačiau, nepaisant augančio susidomėjimo, išlieka reikšmingas teorinis ir empirinis neapibrėžtumas dėl konkrečių vadovo funkcijų ir kompetencijų, būtinų sėkmingam organizacijos veikimui inovatyviose decentralizuoto valdymo struktūrose, ypač Lietuvos kontekste. Todėl šio darbo tikslas yra nustatyti vadovų vaidmens ypatumus ir reikšmę inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje, remiantis praktinėmis vadovų patirtimis ir ekspertų įžvalgomis.

Darbo tikslas – nustatyti vadovų vaidmenį inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje.

Darbo objektas. Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje.

Uždaviniai:

1. atskleisti decentralizacijos principais grindžiamų organizacijų valdymo problematiką;
2. išanalizuoti decentralizacijos sampratą ir diegimo principus bei nustatyti vadovų vaidmenį, valdant inovacijas decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose;
3. parengti vadovų vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje analizės metodologiją;
4. atlikti vadovų vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje empirinę analizę ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Teorinės analizės dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė. Tyrime taikomas fenomenologinis požiūris, duomenys renkami rengiant ir atliekant ekspertinius interviu, o jų analizei naudojama kokybinė teminė empirinė metodika.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai buvo iš dalies validūs, lyginant su teoriniu vadovo vaidmens konceptuali modeliu. Nustatyta, kad pereinant prie decentralizuotos valdymo struktūros, vadovo vaidmuo iš esmės transformuojasi, tampant vadovu – fasilitatoriumi. Identifikuotos penkios

pagrindinės šio vaidmens kategorijos: strateginių pokyčių iniciavimas (apimantis idėjų ir būtinų struktūrų kūrimo iniciavimą), erdvės kūrimas ir palaikymas (įtraukiantis bendradarbiavimo, atvirumo kultūros, emocinio fono palaikymo, ambicijų kėlimo ir „suaugęs – suaugęs“ santykių aspektus), mokymosi ir tobulėjimo skatinimas (apimantis žinių sklaidą bei mokymą per įgalinimą), organizacinių procesų palaikymas (įskaitant procesų stebėseną, atsakomybės kultūros ugdymą ir sprendimų priėmimą) ir naujai išryškėjusi vadovo refleksija. Taip pat atskleista, kad galimi ir kiti vadovo veikimo scenarijai – valdymas per stipriąsias savybes, tapimas komandos dalimi, atsitraukimas, tačiau fasilitavimo funkcijos išlieka kertinės.

Remiantis tyrimo rezultatais, pateiktos rekomendacijos vadovams ir organizacijoms, apimančios sąmoningą perėjimą prie fasilituojančio vaidmens ir būtinybę mokytis šios kompetencijos, aktyvų strateginių pokyčių iniciavimą ir struktūrų kūrimą, įgalinančios erdvės formavimą, mokymosi skatinimą, efektyvų procesų palaikymą ugdant atsakomybę, nuolatinės refleksijos praktikavimą bei lankstumą renkantis vadovavimo raišką, visuomet užtikrinant fasilitavimo funkcijas.

Gudauskaite, Viktorija. The Role of a Leader in an Innovative Organization with a Decentralized Management Structure. 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: decentralisation, self – organisation, managerial role, facilitator, innovation, governance structures, change management.

Kaunas, 2025. 83 p.

Summary

The current business environment, characterised by rapid change, technological advances and increasing uncertainty, is forcing organisations to look for more flexible and adaptive management models. Traditional hierarchical structures often no longer meet the need to react quickly to change, and more and more companies are turning to decentralised management approaches, including the self-organising organisation. In this context of transformation, the role of the manager is changing from that of a traditional controller to that of a facilitator of processes, who creates and maintains the operating systems of a decentralised organisation. However, despite the growing interest, there remains significant theoretical and empirical uncertainty about the specific functions and competences of the manager necessary for the successful functioning of the organisation in innovative decentralised management structures, particularly in the Lithuanian context. Therefore, the aim of this paper is to identify the specificities and implications of the role of managers in an innovative decentralised management structure organisation, based on the practical experiences of managers and expert insights.

The aim of this paper is to identify the role of managers in an innovative decentralised management structure organisation.

Object of work. The role of the manager in an innovative decentralised management structure organisation.

Objectives:

1. to reveal the problems of management in organisations based on decentralisation principles;
2. to analyse the concept and principles of decentralisation and to identify the role of managers in managing innovation in organisations with a decentralised management structure;
3. to develop a methodology for the analysis of the role of managers in an innovative organisation with a decentralised management structure;
4. to carry out an empirical analysis of the role of managers in an innovative decentralised management structure organisation and make recommendations.

Research methods. In the theoretical part of the analysis the analysis of scientific literature is carried out. The study applies a phenomenological approach, data is collected through the preparation and conduct of expert interviews, and a qualitative thematic empirical methodology is used for their analysis.

The results of the empirical study were partially valid in comparison with the theoretical conceptual model of the managerial role. It was found that the role of the manager undergoes a fundamental transformation in the transition to a decentralised management structure, becoming that of a manager-facilitator. Five main categories of this role are identified: Initiating strategic change (including initiating the ideas and the necessary structures), creating and maintaining space (including aspects of collaboration, culture of openness, emotional background, raising ambitions and adult-adult relationships), fostering learning and development (including dissemination of knowledge and learning through empowerment), supporting organisational processes (including monitoring processes, developing a culture of responsibility and decision-making), and the manager's newly emerging role of reflection. It also reveals that other scenarios of managerial action are possible - managing through strengths, becoming part of the team, stepping back - but that facilitation functions remain core.

Based on the results of the study, recommendations for managers and organisations are made, including a conscious shift to a facilitative role and the need to learn this competency, active initiation of strategic change and the creation of structures, the creation of an enabling space, the encouragement of learning, the effective support of processes through the development of responsibility, the practice of continuous reflection and flexibility in the choice of leadership expression, always ensuring facilitation functions.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	12
1. Decentralizacija grindžiamo valdymo organizacijose situacijos analizė.....	14
1.1. Veiksmai, lemiantys valdymo pokyčius.....	14
1.2. Decentralizacija ir pokyčių valdymas: vadovo vaidmuo dinamiškoje aplinkoje	16
1.3. Decentralizacijos vaidmuo skatinant inovacijas organizacijoje	19
1.4. Vadovo vaidmuo valdant inovacijas decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje	20
2. Inovacijų samprata ir jų svarba įmonių veikloje	22
2.1. Inovacijų koncepcija.....	22
2.2. Inovacijų valdymo organizacijoje procesas: nuo idėjos iki realizavimo.....	24
2.3. Tradicinių (hierarchinių) struktūrų vadovų vaidmuo inovacijų valdymo procese	25
2.4. Saviorganizacijos, kaip decentralizuoto valdymo formos, samprata ir pagrindiniai bruožai...	26
2.5. Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje	32
2.5.1. Vadovo lyderystės stiliai	32
2.5.2. Vadovo vaidmens ypatumai decentralizuoto valdymo struktūrose.....	34
2.6. Konceptualus vadovo vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje modelis.....	39
3. Vadovo vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje analizės metodologija	44
4. Inovacijų samprata ir jų svarba įmonių veikloje	49
4.1. Empirinio tyrimo dalyviai	49
4.2. Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje	49
4.2.1. Vadovo fasilitatoriaus vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje.....	50
4.2.2. Kiti vadovo vaidmenys inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje ...	64
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	66
Išvados	70
Literatūros sąrašas	74
Informacijos šaltinių sąrašas	83
Priedai.....	84
1 priedas. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas	84

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Saviorganizacijos apibrėžimai bei jų esminės savybės	27
2 lentelė. Decentralizuoto valdymo struktūrų tipologijų palyginimas	31
3 lentelė. Hierarchinių ir decentralizuoto valdymo struktūros organizacijų pagrindiniai aspektai ir jų skirtumai	36
4 lentelė. Informantai ir jų pagrindinės charakteristikos.....	49
5 lentelė. Strateginių pokyčių iniciavimo kategorija ir jos subkategorijos	51
6 lentelė. Erdvės kūrėjo ir palaikytojo kategorija ir jos subkategorijos.....	53
7 lentelė. Mokymosi ir tobulėjimo skatinimo kategorija ir jos subkategorijos.....	57
8 lentelė. Organizacinių procesų palaikymo kategorija ir jos subkategorijos.....	58
9 lentelė. Vadovo refleksijos kategorija.....	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Strateginių pokyčių įtakos veiksniai (Bukenk ir kt., 2022).....	17
2 pav. „Iš viršaus į apačią“ pokyčių įgyvendinimo valdymas (CEB Corporate Leadership Council, 2016).....	17
3 pav. Pokyčių valdymo iš „iš viršaus į apačią“ ir decentralizuoto palyginimas (CEB Corporate Leadership Council, 2016).....	18
4 pav. „Stage-gate“ produktų inovacijų kūrimo modelis (Cooper, 2009)	24
5 pav. Konceptualus vadovo vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje modelis (sudarytas autorės).....	40
6 pav. pasikeitusio vadovo vaidmens galimi scenarijai	50
7 pav. Vadovo vaidmens decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje modelis (sudarytas autorės)	63
8 pav. Galimi vadovo vaidmens scenarijai	68

Santrumpų ir terminų sąrašas

Terminai:

Adhokratinės organizacinių struktūros – organizacijos, kurioms būdingas lankstus ir novatoriškas požiūris, kontrastuojantis su tradiciniais biurokratiniais modeliais (Pham ir kt., 2025).

Autentiška lyderystė – tai lyderio elgesys, kurio pagrindas yra teigiama organizacijos elgsena ir klimatas, pabrėžiantis savimone, tvirtą moralinį ir etinį pagrindą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir santykių skaidrumą (Bakari ir kt., 2019).

Decentralizacija – decentralizacija grįstam valdymui būdinga tai, kad sprendimų priėmimo įgaliojimai paskirstomi įvairiais organizacijos lygmenimis, o ne sutelkiami viršuje (Ohrling ir kt., 2022). Viena iš inovatyvių decentralizuoto valdymo formų – saviorganizacija pagrįstos organizacijos (Lee ir Edmondson, 2017).

Fasilitatoriai – įmonių vadovai veikiantys kaip tarpininkai, suteikiantys komandų nariams galimybę mokytis ir konsultuoti kitus, o tai padeda ugdyti lyderystę ir mokytis (Bernstein ir kt., 2016).

Holokratija – savarankiškai valdoma ir kuriama organizacinė struktūra (Savage ir kt., 2019).

Homofilija – socialinis reiškinys, kai asmenys, turintys panašias asmenines savybes, įsitikinimus, vertybes yra labiau linkę užmegzti tam tikrus santykius, pavyzdžiui, draugystę ar darbo santykius (Dahlander, 2022).

Įmonių lankstumas – terminas, dažnai vartojamas apibūdinti novatoriškas ir į ateitį orientuotas organizacijas (Cadri ir Fioretti, 2022)

Įmonių valdymas – tai sistema, siekianti pelningai valdyti organizaciją, kuri apima direktorių valdybą ir jos įvairios sudėties darinius (Peizhi ir Ramzan, 2020).

Organinė valdymo sistema – tai tinklinė struktūra, išsiskirianti didesne horizontaliąja sąveika ir įgaliojimais, kurie bendru sutarimu perduodami darbuotojams, turintiems specifinių žinių priimanč sprendimus (Priyono ir kt., 2020).

Plokščioms organizacijos – organizacijos, kurioms būdinga mažesnė biurokratija ir prioritetas teikimas darbuotojų savarankiškumui (Billinger ir Workiewicz 2019).

Savivaldžios organizacijos – organizacijos, kurios radikaliai decentralizuoja įgaliojimus formaliai ir sistemingai visoje organizacijoje (Lee ir Edmondson, 2017).

Saviorganizacija grindžiamos organizacijos – tai inovatyvus organizacinės struktūros modelis, kuriame prioritetas teikiamas darbuotojų savarankiškumui ir decentralizuotam sprendimų priėmimui (Martela, 2019).

Teal organizacijos – organizacijos, kuriose pabrėžiamas bendradarbiavimu ir entuziazmu grįstas požiūris siekiant ambicingų tikslų, kurie neapsiriboja ekonominiu pelnu, o daugiausia dėmesio skiriant altruizmui ir žmogaus vystymuisi (Laloux, 2016).

Transformacinė lyderystė – yra strateginis vadovavimo stilius, kurio įtaka peržengia atskirų pokyčių iniciatyvų ribas. Transformacinis vadovavimas reikalauja puoselėti ilgalaikius lyderių ir

sekėjų santykius per nuolatinę sąveiką, skatinančią stiprų susitapatinimą su platesnėmis pokyčių vizijomis (Onyeneke ir Abe, 2021).

Ivadas

Darbo aktualumas. Sparčiai kintanti ir vis labiau neapibrėžta globali verslo aplinka, intensyvėjanti konkurencija ir technologinė pažanga verčia organizacijas ieškoti naujų būdų, kaip užtikrinti veiklos lankstumą, adaptyvumą ir, svarbiausia, inovacinį pranašumą (De la Gala-Velásquez ir kt., 2023; Pacheco-Cubillos ir kt., 2024). Tradicinės hierarchinės struktūros dažnai nebeatitinka šių dienų iššūkių, todėl vis daugiau įmonių eksperimentuoja su decentralizuoto valdymo modeliais, tarp kurių ypač perspektyvi yra saviorganizacija grindžiama organizacija. Šis modelis, kuriame sprendimų priėmimo įgaliojimai paskirstomi visoje struktūroje, o darbuotojai įgalinami kurti vertę per savarankiškumą ir bendradarbiavimą (Martela, 2019; Bernstein ir kt., 2016), tampa atsaku į poreikį greičiau reaguoti į rinkos pokyčius ir efektyviau išnaudoti darbuotojų potencialą (Lee ir Edmondson, 2017; Martela, 2019). Šiame transformacijų kontekste būtent vadovo vaidmens transformacija tampa kritiniu sėkmės faktoriumi. Tradiciniai, kontrole grįsti vadovavimo metodai tampa neefektyvūs, todėl vadovai priversti tapti nebe komandų kontrolieriais, o procesų fasilitatoriais, sistemos puoselėtojai ir įgalintojai, gebančiais skatinti inovacijas (Minnaar, 2025; De Block, 2025).

Decentralizacija grindžiami organizacijų valdymo modeliai, įskaitant saviorganizaciją, yra nagrinėjami kitų autorių įvairiuose kontekstuose: vadovų galios pasikeitimas, taikant saviorganizacijos principus (Börjesson ir kt., 2024), organizacijų veikimas be vidurinės grandies vadovų (Martela, 2023), radikalus valdžios decentralizavimas organizacijose (Lee ir kt., 2017), organizacijos užduočių sprendimas saviorganizacijoje be tradicinės hierarchijos (Martela, 2019), fasilitavimo reikšmė organizacinio mokymosi, inovatyvumo ir įmonės veiklos gerinimo procese, ypač esant rinkos turbulencijai (Pudjiarti ir kt., 2020). Tačiau, kaip rodo atlikta literatūros analizė, iki šiol dar trūksta tiek aiškaus teorinio conceptualizavimo, tiek išsamių empirinių tyrimų, kurie atskleistų, kaip konkrečiai šis vadovo vaidmuo turėtų transformuotis ir kokias funkcijas jis turėtų atlikti, siekiant efektyviai skatinti inovacijas inovatyviose decentralizuotose organizacijose (Birkinshaw ir kt., 2008; Martela, 2023).

Tyrimų apie vadovo vaidmenį decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje Lietuvoje rasti nepavyko. Tačiau Lietuvoje vis daugiau kalbama apie horizontalųjį valdymą, gyvų organizacijų kūrimą, kai sprendimai priimami grupėmis. Ir nors šis modelis yra gana žinomas pasaulyje, po truputį jis atsiranda ir Lietuvoje (Vareikaitė – Mills, 2023a, 2023b). Taip pat šio tyrimo aktualumą Lietuvos kontekste sustiprina stebimos globalios tendencijos, kai organizacijos visame pasaulyje, įskaitant ir Lietuvą, ieško būdų adaptuotis prie sparčiai kintančių ekonominių, socialinių ir technologinių sąlygų, todėl šiuolaikinių valdymo formų diegimas tampa vis svarbesnis (Zahidi, 2023; Murray ir Holmes, 2021). Šis tyrimas, analizuodamas vadovo vaidmenį inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje, siekia pateikti įžvalgas, kurios būtų vertingos organizacijoms, susiduriančioms su panašiais iššūkiais, bei prisidėtų prie esamos teorinės ir empirinės žinių spragos mažinimo.

Problema. Tradicinės hierarchinės valdymo struktūros, nors ir užtikrina kontrolę bei stabilumą, dažnai pasirodo esą nepakankamai veiksmingos reaguojant į verslo aplinkos iššūkius – jų nelankstumas stabdo tiek sprendimų greitį, tiek inovacinį potencialą (Pacheco-Cubillos ir kt., 2024). Ši aplinkybė skatina vis daugiau organizacijų pereiti prie decentralizuoto valdymo struktūrų, tarp kurių išsiskiria saviorganizacija grįsti modeliai, suteikiantys darbuotojams didesnę autonomiją, skatinantys kūrybiškumą ir didinantys kolektyvinės atsakomybės lygį (Martela, 2019; Lee ir Edmondson, 2017). Tačiau kartu su šiuo progresyviu perėjimu kyla esminė problema – išlieka reikšmingas neapibrėžtumas dėl vadovo vaidmens ir funkcijų, ypač inovacijų skatinimo ir valdymo

procesuose, kai tradicinė hierarchinė valdžia yra panaikinama arba ženkliai išskaidoma. Nors decentralizacija pripažįstama kaip potencialiai veiksmingas pokyčių valdymo modelis, mokslinėje literatūroje vis dar trūksta aiškaus ir vieningo supratimo, kokios konkrečios vadovų funkcijos ir kompetencijos yra būtinos sėkmingam saviorganizacijos principais grįstų struktūrų veikimui. Tradiciniai lyderystės metodai, grindžiami kontrole ir viršenybe, tampa nebetinkami tokio tipo organizacijoms (Fagerlin ir Löfstål, 2020; Olney ir kt., 2021). Literatūroje pabrėžiama būtinybė transformuoti vadovo vaidmenį link tarpininkavimo tarp komandų, kultūros stiprinimo bei darbuotojų įgalinimo, tačiau trūksta išsamių, empiriškai pagrįstų tyrimų, kurie detalios apibrėžtų transformuotus vaidmenis ir funkcijas inovacijų kontekste (Turner ir kt., 2024; Singh et al., 2019; Pearce ir van Knippenberg, 2024). Be to, nors tyrimai rodo, kad net ir saviorganizuotose struktūrose vadovų parama inovacijoms išlieka kritiškai svarbi, nuo strateginio palaikymo iki išteklių paskirstymo (Bueno ir Gallego, 2017; Raffaelli ir kt., 2019), dauguma šių įžvalgų yra grįstos tyrimais, atliktais tradicinėse, hierarchinėse struktūrose (Birkinshaw ir kt., 2008; Cheng ir kt., 2022). Todėl kyla klausimas, kaip transformuojasi vadovo vaidmuo ir veikimo būdai, kai sprendimų galia decentralizuojama ir komandos veikia autonomiškai? Ši teorinė ir empirinė spraga (Fagerlin ir Löfstål, 2020; Huttermann ir kt., 2024) lemia, kad vadovai, susiduriantys su perėjimu prie decentralizuotų modelių, dažnai neturi aiškių gairių, kaip efektyviai veikti. Toks vadovo vaidmens neapibrėžtumas gali tapti rimta kliūtimi sėkmingai saviorganizacija grįstų modelių plėtrai ir efektyviam inovacijų potencialo išnaudojimui. Dėl šios priežasties atsiranda poreikis detaliau ištirti vadovų vaidmenį inovatyviose decentralizuotose organizacijose, siekiant ne tik pagilinti teorinį supratimą, bet ir suformuluoti praktiškai pritaikomas rekomendacijas vadovams bei organizacijų transformacijos procesų dalyviams.

Darbo tikslas – nustatyti vadovų vaidmenį inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje.

Darbo objektas. Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje.

Uždaviniai:

1. atskleisti decentralizuotos valdymo struktūros organizacijų valdymo problematiką;
2. išanalizuoti decentralizacijos sampratą ir diegimo principus bei nustatyti vadovų vaidmenį, valdant inovacijas decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose;
3. parengti vadovų vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje analizės metodologiją;
4. atlikti vadovų vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje empirinę analizę ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Teorinės analizės dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė. Tyrime taikomas fenomenologinis požiūris, duomenys renkami rengiant ir atliekant ekspertinius interviu, o jų analizei naudojama kokybinė teminė empirinė metodika.

1. Decentralizacija grindžiamo valdymo organizacijose situacijos analizė

Pirmojoje darbo dalyje atliekama decentralizacija grindžiamo valdymo organizacijose situacijos analizė. Nagrinėjami pagrindiniai veiksniai, lemiantys būtinybę transformuoti tradicinius valdymo modelius. Gilinamasi į decentralizuoto valdymo, ypač saviorganizacija grindžiamų struktūrų, koncepciją, ypatumus ir atsiradimo prielaidas. Taip pat analizuojami pokyčių valdymo iššūkiai dinamiškoje, decentralizuotoje aplinkoje bei tiriamas decentralizacijos vaidmuo skatinant inovacijas organizacijose. Galiausiai, pradedama diskusija apie besikeičiantį vadovų vaidmenį šiose naujose organizacinėse paradigmos.

1.1. Veiksmai, lemiantys valdymo pokyčius

Šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje organizacinis lankstumas tampa esminiu inovacijų veiksmu, leidžiančiu įmonėms modifikuoti savo veiklą ir strategijas (De la Gala-Velásquez'as ir kt., 2023). Inovaciniai gebėjimai apima ne tik technologinius elementus, bet ir valdymo procedūras (Birkinshaw ir kt., 2008), o technologijų proveržis, kylantys kultūriniai siekiai ir didėjantis visuomenės jautrumas skatina įmones mažinti biurokratiją, ypač siekiant pritraukti autonomijos siekiančius jaunesnės kartos darbuotojus (Billinger ir Workiewicz, 2019). Šiame kontekste ryškėja decentralizuoto valdymo struktūros, kurioms būdingas paskirstytas sprendimų priėmimas ir kartais veikimas be centrinės valdžios, pasitelkiant modernias technologijas, pavyzdžiui, blokų grandinės demokratiniams procesams palengvinti (Ohrling ir kt., 2022; Hsieh ir kt., 2018). Viena iš tokių inovatyvių formų yra saviorganizacija pagrįstos organizacijos, radikaliai decentralizuojančios įgaliojimus ir veikiančios pagal kūrybiškumo bei socialinės sąmonės principus, reaguojant į išorinius ir vidinius sutrikimus. Mokslininkai vis daugiau dėmesio skiria savivaldai, kuri transformuoja tradicinį valdymo koordinavimą, panaikindama įprastus vadovo ir pavaldinių atskaitomybės ryšius (Lee ir Edmondson, 2017). Tokių naujų decentralizuotų valdymo formų, įskaitant saviorganizacijas, atsiradimas yra tiesiogiai susijęs su sparčiai kintančia verslo aplinka, kuri reikalauja greitesnio prisitaikymo, bei su besikeičiančia darbuotojų elgsena ir poreikiu didesniai savarankiškumui, kurį palaiko pažangios IT sistemos, leidžiančios efektyviau koordinuoti veiklą be tradicinių vadovų (Bernstein ir kt., 2016). Ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai kelia iššūkius, lemiančius dinamišką verslo aplinką ir jos struktūrinius bei procesinius pokyčius.

Ekonominiai veiksniai. Ekonominiai iššūkiai daro tiesioginę įtaką organizacijų valdymo strategijoms ir skatina ieškoti lankstesnių bei adaptyvesnių veiklos modelių. Saviorganizacija grįstos organizacijos, veikdamos decentralizuotai ir lanksčiai, gali greitai prisitaikyti prie geopolitinio nestabilumo, tiekimo grandinių trikdžių ir ekonominio neapibrėžtumo, efektyviai perskirstydamos išteklius ir priimdamos sprendimus arčiau veiklos centrų. Geopolitinė įtampa ir sutrikdytos pasaulinės tiekimo grandinės įmones verčia ieškoti inovatyvių tiekimo sprendimų ir vietinių strategijų, o tai didina konkurencingumą ir reikalauja didesnio organizacinio lankstumo (Alfaro ir kt., 2019; Gošnik, 2023). Kylančios infliacijos poveikis įmonių skolinimosi išlaidoms ir kintanti vartotojų perkamoji galia transformuoja darbo jėgos pobūdį ir iškelia naujų profesijų bei įgūdžių, tokių kaip savarankiškumas ir gebėjimas veikti dinamiškoje aplinkoje, poreikį. Tai savybės, itin vertinamos ir reikalingos decentralizuotose struktūrose (Zahidi, 2023). didėjantys geopolitiniai nesutarimai ir COVID – 19 pandemijos ilgalaikis poveikis skatina darbo rinkos trikdžius, versdami įmones ne tik adaptuoti gamybos procesus, bet ir permąstyti valdymo praktikas, siekiant efektyviau prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių ir skatinti inovatyvų mąstymą visuose organizacijos lygmenyse (Murray ir Holmes, 2021).

Socialiniai pokyčiai. Saviorganizacija grįstų organizacijų valdyme svarbiausia tampa darbuotojų įgalinimas ir lankstumas, nes šiuolaikinės kartos siekia darbo kontrolės, asmeninio pasitenkinimo ir prasmingos veiklos, todėl vadovai turi kurti aplinką, skatinančią savarankiškumą, skaidrumą ir iniciatyvą. Darbuotojai vis dažniau teikia pirmenybę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, o lanksčios sąlygos tampa svarbesnėmis. Pasaulio ekonomikos forumo (2023) darbo vietų ateities ataskaitoje pabrėžiama, kad organizacijos, siekdamos pritraukti ir išlaikyti talentus, integruoja nuotolinio darbo ir įvairių tvarkaraščių palaikymo politiką, atsižvelgdamos į darbuotojų pageidavimus ir popandemines normas. Darbuotojai vis labiau linkę į įgalintą darbo aplinką, pasižyminčią lankstumu, pasitikėjimu, įsitraukimu ir įgaliojimu atliepti klientų poreikius (Murray ir Holmes, 2021). Šis įgalinimas leidžia darbuotojams jaustis labiau susietiems su savo darbovieta. Tūkstantmečio kartos darbuotojai, kurie užima didelę darbo rinkos dalį, lyginant su vyresnėmis kartomis, labiau siekia asmeninio pasitenkinimo ir misijos savo darbe. Be to tyrimai rodo, kad šios kartos atstovai mano, kad darbas tampa prasmingesniu, kai jį gali labiau kontroliuoti patys (Turco, 2016). Tuo tarpu Z kartos atstovai, kurie žengia į darbo rinką, itin vertina įmonės skaidrumą, o „holistinė gerovė, socialinis ir aplinkosauginis aktyvumas bei asmeninis pasitenkinimas yra svarbiausios vertybės, lemiančios įsitraukimą darbe“ (Kreacis ir kt., 2023). Autorius taip pat pastebi, kad naujosios kartos darbuotojai vis mažiau paiso autoritetų, o savarankiškumas ir poreikis save išreikšti individualiai yra itin svarbus. Be to pastaraisiais metais pastebima, kad darbuotojai vis dažniau inicijuoja pokyčius, per darbo vietų kūrimą, o ne tik prisitaiko prie organizacijos praneštų pokyčių (Petrou ir kt., 2018).

Technologijos ir skaitmeninė transformacija. Saviorganizacija grįstų organizacijų valdyme skaitmeninės technologijos tampa esminiu veiksnio, nes jos ne tik didina produktyvumą ir skaidrumą, bet ir keičia sprendimų priėmimo procesus, skatindamos decentralizuotą inovacijų kūrimą, adaptyvų mokymąsi ir lankstų organizacijos veikimą. Didieji duomenys, debesų kompiuterija, virtualioji realybė, autonominė robotika, kibernetinis saugumas, dirbtinis intelektas ir daiktų internetas – tai pagrindinės griaunamosios technologijos, kurios pastaruoju metu yra technologinio pokyčio priešakyje (Trček, 2022). Pasaulio ekonomikos forumo teigimu (2023) daugiau nei 75 proc. įmonių savo veikloje planuoja taikyti didžiųjų duomenų, debesų kompiuterijos ir dirbtinio intelekto technologijas per ateinančius penkerius metus. Ši skaitmeninių technologijų pažanga veikia ne tik prekių ir paslaugų inovacijų potencialą, tačiau keičia valdymo sistemas. Norėdamos padidinti produktyvumą ir skaidrumą, organizacijos diegia naujas technologijas ir keičia esamas procedūras (Kitsios ir kt., 2023). Skaitmeninė transformacija leidžia palengvinti įmonės procesų reorganizavimą, siekiant didinti technologinį našumą, kurti vertę klientui bei išlaikyti konkurencinį pranašumą tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje (Guerrero-Avendaño ir kt., 2023). Skaitmeninė plėtra yra naudinga skatinant inovacijas, tačiau kiekviena skaitmeninių technologijų kategorija gali turėti skirtingą poveikį įmonės inovacinei veiklai (Usai ir kt., 2021). Nors yra atliekama vis daugiau tyrimų, nagrinėjančių technologijų poveikį įmonėms, vis dar nėra iki galo aišku, kaip skaitmeninės technologijos palaiko ir keičia organizacinio mokymosi, įsisavinimo gebėjimų, kūrybiškumo pagrindus arba daro įtaką atviroms inovacijoms ir techniniam papildomumui (Appio ir kt., 2021).

Saviorganizacija grindžiamos organizacijos – tai inovatyvus organizacinės struktūros modelis, kuriame prioritetą teikiamas darbuotojų savarankiškumui ir decentralizuotam sprendimų priėmimui. Skirtingai nei tradicinės biurokratinės struktūros, šios organizacijos akcentuoja savivaldą ir saviorganizaciją, kurį Martela's (2019) vadina „holakratija“. Analizuojant literatūrą išskiriamos trys saviorganizacijoms būdingos savybės: **1) komandos – tai struktūra, 2) komandos kuria ir valdo**

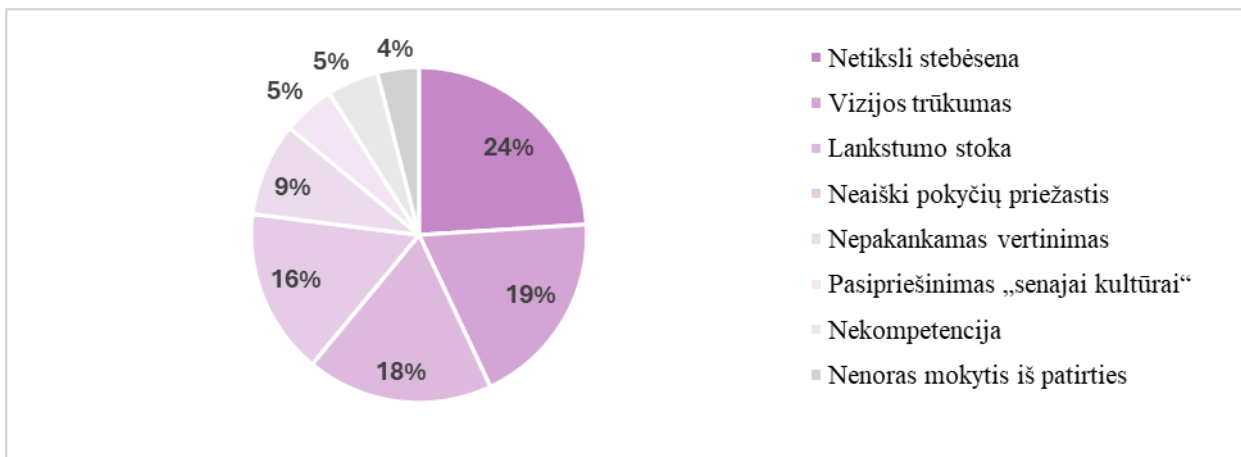
pačios save, 3) lyderystė priklauso nuo konteksto. Šiuo modeliu įgaliojimai plačiai paskirstomi, suteikiant darbuotojams galimybę savarankiškai nustatyti pagrindines užduotis ir prisiimti atsakomybę už jų įgyvendinimą (Bernstein ir kt., 2016; Borjesson ir kt., 2014, Laloux, 2016). Toks požiūris skatina kolektyvinę atskaitomybę, užtikrina informacijos skaidrumą ir palaiko procesus „iš apačios į viršų“, leidžiančius efektyviai spręsti esminius organizacijos uždavinius, tokius kaip užduočių ir išteklių paskirstymas bei veiklos koordinavimas (Martela, 2019). Cabri's ir Fioretti's (2022) savo darbe teigia, kad jau nuo devintojo dešimtmečio „lankstumas“ yra populiarus verslo terminas, dažnai vartojamas apibūdinant novatoriškas ir į ateitį orientuotas organizacijas.

Atsižvelgiant į ekonominius, socialinius ir technologinius veiksnius, darančius įtaką verslo aplinkai, matomas poreikis naujų, decentralizuotų valdymo formų, tokių kaip saviorganizacija grindžiamas valdymas, atsiradimui. Ekonominis neapibrėžtumas, besikeičianti darbuotojų elgsena ir naujos kartos įžengimas į darbo rinką, technologijų proveržis ir jų taikymas įmonės valdymo procesuose, reikalauja greitesnio sprendimų priėmimo ir prisitaikymo prie kintančios verslo aplinkos. Įmonės valdymo pokyčiai atliepia dinamišką rinką, didina darbuotojų įsitraukimą ir procesų efektyvumą.

1.2. Decentralizacija ir pokyčių valdymas: vadovo vaidmuo dinamiškoje aplinkoje

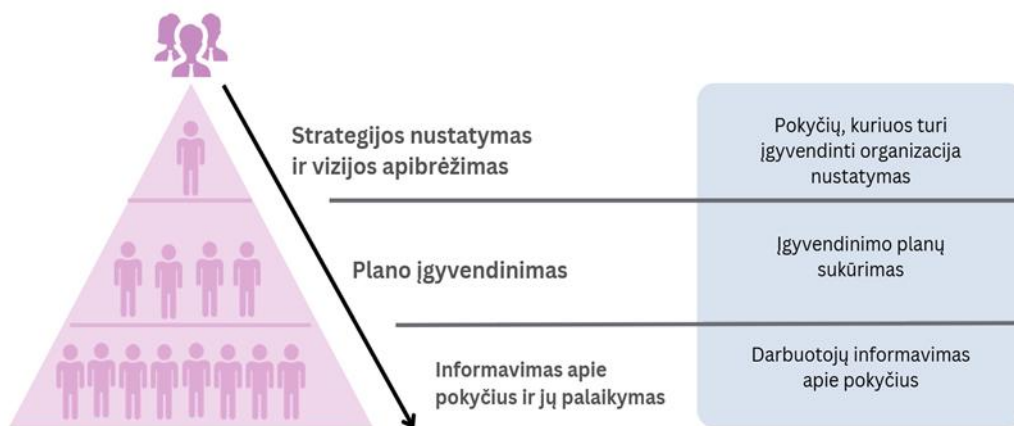
Decentralizuoto valdymo struktūrų organizacijų valdyme pokyčių valdymas tampa esminiu vadovų iššūkiu, nes siekiant išlaikyti organizacijos pusiausvyrą ir prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, būtina skatinti lankstumą, darbuotojų įsitraukimą ir decentralizuotą sprendimų priėmimą inovacijoms skatinti. Kiekvienas pokytis, nepaisant jo priežasties, sutrikdo esamą pusiausvyrą paveiktoje teritorijoje. Reaguodamos į pokyčius, susijusios šalys stengiasi prisitaikyti prie naujų aplinkybių ir atkurti pusiausvyrą iš naujo apibrėždamos savo sąveiką. Šios pusiausvyros pasiekimas reiškia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą (Yazıcı, 2024). Veiksmingi pokyčiai yra aktualūs, kai skirtingo dydžio įmonės turi pereiti iš vidaus į pasaulines rinkas arba reaguoti į aplinką, kurioje vyrauja nuosekliosios ir trikdančios (angl. disruptive) inovacijos. Inovacijos laikomos svarbiausiu veiksmu siekiant gerų verslo rezultatų, reaguojant į kintančias užduotis ir aplinkos iššūkius. Atsižvelgiant į didėjančią globalizaciją, sparčią technologinę pažangą, besiplečiančią žinomis grindžiamą darbo jėgą ir besikeičiančias socialines bei demografines tendencijas, pagrindiniu vadovų iššūkiu tampa vadovauti organizaciniais pokyčiams. Nors pokyčiai iš prigimties yra sunkūs, ir egzistuoja polinkis jiems priešintis, etiškai valdant pokyčius, įmonė turi daugiau galimybių juos sėkmingai įgyvendinti (Payne ir kt., 2023).

Susitelkimas ne į atskirų operacijų mikrovaldymą, o pagrindinius įmonės valdymo procesus, tokius kaip kokybė, sąnaudos, terminų laikymasis, orientacija į klientų poreikius, gali tapti sėkmės raktu įgyvendinant strateginius pokyčius. Taip pat svarbu numatyti ir tai, kad ne visi pokyčiai gali būti teigiami, o vidinis darbuotojų pasipriešinimas yra galima kliūtis sėkmingam įgyvendinimui. Remiantis Sung'u ir Kim'u (2021), pagrindinės organizacinių pokyčių kliūtys yra organizacinė inercija, nusistovėjusios kultūrinės normos, priklausomybė nuo anksčiau sėkmingai taikytų strategijų, su pertvarka susijusios išlaidos ir sąmoningas bei nesąmoningas pasipriešinimas organizacijoje. Bubenik'as ir kiti (2022) savo tyrime apie strategijos pokyčių įtaką verslo procesams identifikuoja esminius veiksnius, kurie daro reikšmingą įtaką strategijos pokyčių įgyvendinimo įmonės vidaus procesuose sėkmei. Strateginių pokyčių įtakos veiksniai pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Strateginių pokyčių įtakos veiksniai (Bukenk ir kt., 2022)

Į decentralizaciją grįstos organizacijos pokyčių valdymą bei sprendimų priėmimą būtina įtraukti ir darbuotojus, taip panaudojant jų žinias, kurių ne visada turi vadovai (Turner, 2022). Svarbu pastebėti, kad atliktuose tyrimuose akcentuojama, kad net 70 proc. pokyčių iniciatyvų įmonėse ir organizacijose yra nesėkmingos. Taip pat vadovai dažnai yra identifikuojami, kaip organizacinių pokyčių varomoji jėga, tuo tarpu net 50 proc. vadovų nežino, ar neseniai įvykę organizaciniai pokyčiai buvo sėkmingi. 7 iš 10 organizacijų pokyčiams vadovauja hierarchijos principu, nuo organizacijos viršūnės žemyn. Ir nors 74 proc. vadovų teigia, kad įtraukė darbuotojus į pokyčių strategijos kūrimą, tačiau tik 42 proc. darbuotojų jaučiasi įtraukti. Pastebima, kad kai darbuotojai patys inicijuoja pokyčių įgyvendinimą, didėja tikimybė, kad siūlymas bus tvarus ir priimtas teigiamai, o įgyvendinimo sėkmė išauga net 24 proc. (Changing Point, 2024). „Iš viršaus į apačią“ pokyčių įgyvendinimo valdymo schema pavaizduota 2 paveiksle.

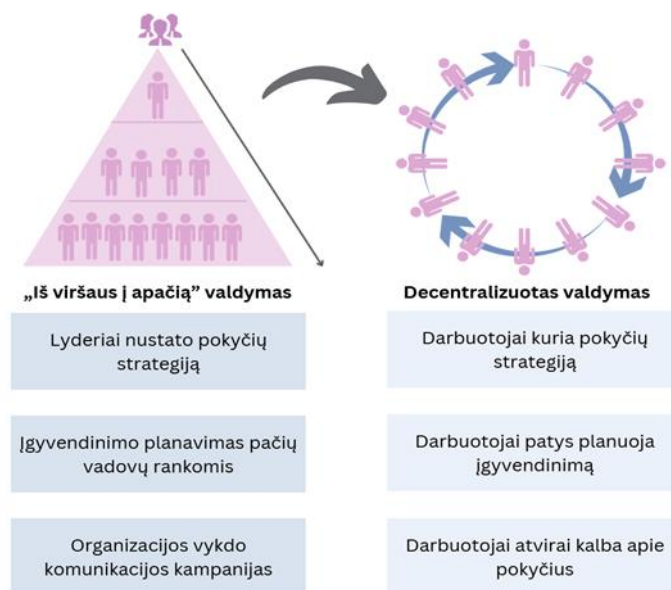


2 pav. „Iš viršaus į apačią“ pokyčių įgyvendinimo valdymas (CEB Corporate Leadership Council, 2016)

Organizaciniai pokyčiai kelia esminius iššūkius ir reikalauja veiksmingų valdymo strategijų, kuriose žmogiškieji ištekliai ir bendruomenės įtraukimas yra itin svarbūs sėkmingam įgyvendinimui (Meria ir kt., 2023). Nors vadovai dažnai tikisi greito ir efektyvaus „iš viršaus į apačią“ nukreipto pokyčių valdymo, tyrimai rodo, kad didelė dalis darbuotojų laukia nurodymų, o nemaža dalis priešinasi tokiai komunikacijai, nes vadovų planai dažnai būna atsieti nuo kasdienio darbuotojų darbo (CEB Corporate Leadership Council, 2016). Kaip atskleidžia Osborne ir Hammoud'as (2017), darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą veikia įvairūs veiksniai, o Hamza ir kiti (2024) pabrėžia, kad teigiama vadovų parama, pasitikėjimas ir efektyvus bendravimas yra esminės sėkmingo pokyčių priėmimo sąlygos.

Transformacinis valdymas pokyčių metu mažina stresą ir skatina darbuotojų įsitraukimą, taip prisidedant prie organizacijos tobulėjimo.

Siekiant sėkmingų pokyčių, Edward'as ir kiti (2020) pabrėžia būtinybę į organizacijos pokyčių procesą įtraukti daugumą darbuotojų, organizuojant procesą taip, kad jie galėtų aktyviai dalyvauti teikdami duomenis bei išsakydami savo poziciją prieš galutinius sprendimus. Tai reiškia poreikį derinti ir integruoti tiek „iš viršaus į apačią“, tiek „iš apačios į viršų“ metodus. Būtent darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimo procesą gali lemti tiek jų pačių pasitenkinimą, tiek pokyčių sėkmės rodiklius, todėl organizacijos verčiamos ieškoti efektyvesnių įtraukimo būdų. Įsitraukusi ir aktyvi bendruomenė tampa lojalesnė, o įmonės vizija – artimesnė (Valackiene ir kt., 2021). Decentralizuotose valdymo struktūrose, ypač saviorganizacija grįstose, kur neakcentuojama formali valdžia, darbuotojai yra natūraliai skatinami imtis pokyčių iniciatyvos, jų planavimo ir įgyvendinimo (Bernstein ir kt., 2016). Čia vadovai, nustatę pokyčio strategiją ir kryptį, gali atsitraukti, leisdami įsisavinimo ir sprendimų priėmimo procesams vykti iš apačios į viršų, suteikiant darbuotojams laisvę identifikuoti ir spręsti jiems aktualias problemas (Edward'as ir kt., 2020). Toks „kaskadinis“ pokyčių valdymas, prasidedantis mažose grupėse ir palaipsniui apimantis visą organizaciją, nors ir reikalaujantis didesnių laiko bei žmogiškųjų išteklių, atsveria potencialia verte, pasireiškiančia geresniu koordinavimu ir lengvesniu pokyčių įgyvendinimu (Edward'as ir kt., 2020). Pokyčių valdymo iš „iš viršaus į apačią“ ir decentralizuoto palyginimas pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. Pokyčių valdymo iš „iš viršaus į apačią“ ir decentralizuoto palyginimas (CEB Corporate Leadership Coun-cil, 2016)

Organizacijos valdymo pokyčiai yra neišvengiami, siekiant prisitaikyti prie nestabilios ekonomikos, įtemptos geopolitinės situacijos, plečiant verslo ribas į pasaulines rinkas ar reaguoti į aplinką, kurioje vyrauja nuolatinės ir trikdančios inovacijos. Kintanti verslo aplinka kelia iššūkius, vadovaujant organizaciniais pokyčiams. Svarbu pripažinti, įmonėms, siekiančioms padidinti savo veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, verslo procesų valdymas ir toliau išliks itin svarbia priemone. Efektyvus vadovavimas gali teigiamai paskatinti pokyčių įgyvendinimą, tačiau į procesą reikėtų aktyviai įtraukti darbuotojus, kuriuos pokyčiai palies labiausiai. Nors valdžios decentralizacija ir

darbuotojų įtraukimas į valdymo procesą gali būti sudėtingas ir brangus procesas, tai padeda užtikrinti pozityvų pokyčių priėmimą ir įgyvendinimo tvarumą.

1.3. Decentralizacijos vaidmuo skatinant inovacijas organizacijoje

Įmonei veikiant nepastovioje aplinkoje, kai įmonė palaiko daugybę ryšių ir turi priklausomybių nuo išorės veiksnių ir procesų bei siekia atliepti kintančius rinkos poreikius, itin aktualios tampa hierarchijoms alternatyvios valdymo formos (Pacheco-Cubillos ir kt., 2024). Viena iš decentralizuoto valdymo formų – saviorganizacija grindžiamas valdymas, leidžiantis išlaisvinti darbuotojų potencialą, nes sumažėja hierarchinės ir biurokratinės kliūtys, varžančios savarankiškumą. Tai taip pat gali lemti sumažėjusias finansines išlaidas ir laiko resursus, nes dažnu atveju saviorganizacija grindžiamose įmonėse nelieta vidurinės grandies vadovų (Hamel, 2014). Kita decentralizuotoms organizacijoms būdinga valdymo forma, organinė valdymo sistema, kuri remiasi ne paprasta hierarchija, o išsiskiria tinkline struktūra bei didesne horizontaliąja sąveika ir įgaliojimais, kurie bendru sutarimu perduodami darbuotojams, turintiems specifinių žinių priimančioms sprendimus (Priyono ir kt., 2020). Organinės struktūros, pasižyminčios lankstumu ir proaktyvumu reaguojant į aplinkos pokyčius, yra glaudžiai susijusios su iniciatyviais valdymo stiliais ir radikaliomis inovacijų strategijomis. Kai organizacijoms tenka greitai prisitaikyti prie rinkos dinamikos, reaguoti į aplinkos svyravimus ir skatinti naujų produktų kūrimą, toks suderinimas ypač veiksmingas (Pacheco-Cubillos ir kt., 2024).

Autoriai išskiria keletą priežasčių, kurios lemia poreikį atsisakyti hierarchinės valdymo struktūros ir pereiti prie alternatyvių valdymo formų. Viena iš priežasčių – poreikis priimti greitesnius sprendimus. Atvejų teorijos kūrėjas John'as Child'as, kurį nagrinėjo autorius Pacheco-Cubillos ir kiti (2024), savo tyrimuose pastebi, kad sprendimų priėmimo procesai užima vis daugiau laiko ir su šia problema susiduria daugelis įmonių. Bendriems veiklos rezultatams ir verslo strategijai didelę įtaką daro greitis, kuriuo įmonė reaguoja į aplinkos trikdžius. Nors organizacinės struktūros pertvarkymas laikomas vienu sudėtingiausiai įgyvendinamų aspektų, jis leistų spartinti sprendimų priėmimą ir taip užtikrinti įmonės konkurencingumą. Rinkos globalizacija taip pat yra svarbus veiksnys, lemiantis galimą hierarchinės valdymo struktūros atsisakymą. Kitas veiksnys, lemiantis naujų vadybos tendencijų atsiradimą, kurį nagrinėja Jacobides'as (2010) yra nauja technologinė ir informacinė aplinka. Tam, kad skaitmeninė transformacija duotų teigiamų rezultatų, reikia keisti ir organizacinę struktūrą. Tinkama organizacinė struktūra padeda sumažinti pastangų dubliavimą, sumažinti konfliktus ir padidinti užduočių efektyvumą. Be to, aiški ir apgalvota struktūra sukuria tvirtą pagrindą strateginiams ir operatyviniams sprendimams priimti ir efektyviai išnaudoti skaitmeninių technologijų integravimo įmonėje naudą (Osorio-Gomez ir kt., 2023).

Todėl atsiranda poreikis įmonėms sukurti naujo tipo įgūdžių organizacinį kapitalą, kad galėtų suvaldyti pokyčių greitį ir organizacinio prisitaikymo reikalavimus. Siekiant organizacijoms tapti likvidžioms, gebėti atpažinti subtilių pokyčių poreikį ir pagal jį koreguoti įmonę, reikia požiūrio, kuris išnaudotų verslo momentus, atsakomybę perkeltų į organizaciją ir išnaudotų turimus įmonės resursus. Tam reikia aiškių tikslų, atskaitomybės, lanksčių vaidmenų, „fail better“ kultūros ir jis turi įtraukti visus įmonės darbuotojus (Schwer ir Hitz, 2018). Hierarchiniu principu valdomos organizacijos negali užtikrinti greito sprendimų priėmimo ir lankstumo, dėl keleto valdymo lygių. Todėl atsiranda poreikis ieškoti alternatyvių valdymo formų, leidžiančių labiau prisitaikyti prie dinaminės aplinkos, tokių kaip plokščios hierarchijos, holakratinės struktūros, adhokratinės organizacinės struktūros,

organinės organizacinės struktūros ir net hibridinės struktūros, derinančios matricinių organizacinių struktūrų elementus ir kitos (Pacheco-Cubillos ir kt., 2024).

Statiškos, daug valdymo sluoksnių turinčios hierarchinės valdymo struktūros negeba sparčiai reaguoti į pokyčius, priimti greitų sprendimų, o tai gali lemti konkurencingumo praradimą. Siekiant išlikti dinamiškame verslo pasaulyje reikia ieškoti lankstesnių, gebančių labiau prisitaikyti valdymo formų, tokių, kaip saviorganizacija grindžiamas valdymas, kuris leidžia įgalinti darbuotojus, panaudojant jų žinias sėkmingas įmonės vystymui.

1.4. Vadovo vaidmuo valdant inovacijas decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje

Tinkamas vadovavimas padeda įmonėms išvengti neigiamų elgesio formų, skatindamas darbuotojų atvirumą ir gebėjimą prisitaikyti. Lyderiai gali organizacinius pokyčius pristatyti kaip pozityvius iššūkius ir pasiūlyti novatoriškus problemų sprendimus. Saviorganizacija grindžiamos organizacijos pasižymi valdžios decentralizavimu ir darbuotojų įgalinimu, nors hierarchijos elementų visiškai neatsisakoma, o aukščiausio lygio vadovų pareigybės kartais išlieka. Vis dažniau pasitaiko didelių įmonių be tarpinių valdymo lygių, kuriose veikia savarankiškai dirbančios komandos, turinčios teisę priimti daugumą su savo darbu susijusių sprendimų (De la Gala-Velásquez ir kt., 2023). Tokia struktūra leidžia komandoms savarankiškai spręsti koordinavimo ir informacijos užduotis, kurias tradiciškai atlieka vidurinės grandies vadovai (Martela, 2023). Remiantis Martela (2023), net ir atsirandant naujoms organizavimo formoms, aukščiausio lygio vadovų svarba tikėtinai išliks, o vidurinės grandies vaidmuo priklausys nuo aplinkybių.

Aukščiausiosios vadovybės parama yra labai svarbi kuriant inovacijų projektus, taip pat analizuojant, rengiant ir įgyvendinant verslo strategiją (Raffaelli ir kt., 2019). Vadovavimo pagalbos indėlis į tiesioginius ir interaktyvius ryšius su inovacijomis buvo nagrinėjamas keliuose tyrimuose (Bueno ir Gallego, 2017; Börjesson ir kt., 2014; Dannels, 2011). Viena iš jų teigiama, kad vadovybės parama – tai intervencijos lygis, kurį vadovai taiko siekdami remti ir įgyvendinti inovacijų projektus (Bueno ir Gallego, 2017). Bueno ir Gallego (2017) tyrimo duomenimis, vykdomieji vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį stiprinant organizacijos gebėjimą diegti naujoves – tiek tvirtindami ir remdami novatoriškus projektus, tiek savo, kaip strateginius sprendimus priimančių asmenų, supratimo ir perspektyvos požiūriu. Siekiant diegti inovacijas įmonėje labai svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp vadovų kontrolės ir darbuotojų autonomiškumo. Turner'io ir kitų (2024) atliktas tyrimas rodo, kad decentralizacijos praktikoje, kuria siekiama skatinti inovacijas, dažnai trūksta esminio elemento – darbuotojų suvokimo apie vadovų paramą. Tai reiškia, kad darbuotojai mano, jog vadovybė vertina jų indėlį, rūpinasi jų gerove ir skatina jų pastangas. Nors nuolatinė vadovų priežiūra nėra būtina, darbuotojams vis tiek reikia išteklių ir patikinimo, kad jų vadovams tikrai rūpi.

Organizacijoms pereinant prie decentralizacija grindžiamų valdymo modelių, esminė transformacija vyksta ne tik struktūriniame lygmenyje, bet ir pačių vadovų vaidmenyse bei funkcijose. Tradicinis hierarchinis vadovas, anksčiau buvęs pagrindiniu sprendimų priėmėju ir kontrolieriumi, šiose naujose struktūrose tampa labiau komandos lyderiu, fasilitatoriumi ar patarėju, taip prarasdamas įprastą hierarchinę galią. Toks pokytis, kaip rodo Minnaar'o (2025) ir De Block'o (2025) analizuojami atvejai, reikalauja iš vadovų visiškai naujų kompetencijų: gebėjimo ugdyti pasitikėjimą, o ne kontroliuoti, mokyti komandas produktyviai spręsti konfliktus ir padėti darbuotojams jaustis saugiai neapibrėžtumo sąlygomis, priimant pažeidžiamumą ir atsisakant viršininko statuso. Nors decentralizacija, kurios principų taikymu vis labiau domimasi ir Lietuvoje (Vareikaitė – Mills, 2023a,

2023b), suteikia darbuotojams daugiau įgalinimų ir sprendžiamosios galios, praktikoje išlieka esminis neaiškumas ir nepakankamas teorinis pagrindimas, koks tiksliai turėtų būti vadovų vaidmuo, kokias konkrečias funkcijas jie turėtų atlikti ir kokios kompetencijos yra būtinos sėkmingam veikimui šiose pakitusiose organizacinėse struktūrose. Šis vadovo vaidmens neapibrėžtumas ir aiškių, praktiškai pritaikomų gairių trūkumas gali trukdyti sėkmingam decentralizacijos principų įgyvendinimui, stabdyti inovacijų potencialo išnaudojimą ir neigiamai veikti bendrą organizacijų efektyvumą.

Nors vadybos kontrolės inovacijų srityje tyrimai plečiasi, vis dar menkai suprantama, kaip konkrečiai aukščiausiojo lygio vadovai turėtų vykdyti inovacijų procesų valdymą ir kontrolę decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose (Fagerlin ir Löfstål, 2020). Pastebima, kad net ir siekdamas diegti daugiau inovacijų, saviorganizacija grindžiamos įmonės dažnai mažai eksperimentuoja su aukščiausio lygio valdymo transformacijomis (Birkinshaw ir kt., 2008). Kaip pabrėžia Fagerlin ir Löfstål (2020), aukščiausiosios vadovybės parama yra kritiškai svarbi skatinant inovacijas, o veiksmingas inovacijų valdymas reikalauja lankstaus požiūrio į kontrolę ir aktyvaus aukščiausiosios vadovybės dalyvavimo, gebančio prisitaikyti prie kintančių iššūkių. Nors tyrimai rodo, kad tokie lyderystės aspektai kaip pasidalijamasis ir vizionieriškas vadovavimas (Pearce ir Knippenberg, 2024), dalijimasis lyderyste (Singh'o ir kt., 2019) ar specifinės savybės kaip vizija ir įgalinimas (Moleka's, 2024) teigiamai veikia inovacinį pajėgumą ir organizacijos sėkmę, lieka neaišku, kaip šie principai turėtų būti praktiškai taikomi decentralizuotose, saviorganizacija grindžiamose struktūrose, kur tradiciniai kontrolės svertai yra silpnesni, o sprendimų priėmimas paskirstytas. Nors Hanna ir kiti (2020) bei Huttermann'as ir kiti (2024) pabrėžia tyrimų apie aukščiausios vadovybės ir formalių lyderių vaidmenį svarbą, Börjesson'as ir kiti (2024) daro išvadą, kad vis dar trūksta tyrimų apie inovatyvią lyderystę kaip kūrybiškumo skatinimo priemonę, ypač vadovų lygmeniu. Šis žinių ir literatūros apie vadovų vaidmenį būtent saviorganizacija grindžiamose struktūrose stygius sukuria esminę problemą ir empirinę spragą, nes neleidžia suformuluoti aiškių rekomendacijų vadovams, kaip efektyviai valdyti ir skatinti inovacijas šiose moderniose organizacijose. Todėl atsiranda akivaizdus poreikis detaliau tirti, kokį konkretų vaidmenį atlieka vadovai inovatyviose decentralizuoto valdymo struktūrų organizacijų inovacijų procesuose.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant sėkmingai prisitaikyti prie dinamiškos verslo aplinkos ir išlaikyti konkurencingumą, organizacijoms būtina ne tik keisti valdymo struktūras, bet ir transformuoti patį vadovavimo pobūdį. Nors efektyvus vadovavimas yra esminis sėkmingo pokyčių įgyvendinimo veiksnys, pereinant prie decentralizuotų modelių, tokių kaip saviorganizacija, kur aktyvus darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas valdymo procesuose tampa kritiškai svarbūs teigiamam pokyčių priėmimui ir ilgalaikiam tvarumui, iškyla naujų iššūkių. Saviorganizacija grindžiamas valdymas, suteikdamas darbuotojams daugiau įgalinimų ir galimybių pasinaudoti savo žiniomis, reikalauja specifinio vadovavimo požiūrio. Nors aukščiausiosios vadovybės parama strateginiams sprendimams ir inovacijų diegimui išlieka būtina, konkretus vadovų vaidmuo, jų funkcijos ir įtakos mechanizmai, decentralizuoto valdymo struktūrų organizacijose vis dar lieka menkai ištirti ir nepakankamai aiškūs. Būtent šis neapibrėžtumas dėl to, kaip vadovai turėtų veikti ir kokias kompetencijas demonstruoti šiose naujoviškose struktūrose, lemia imperatyvų poreikį detaliau tirti vadovų vaidmenį inovatyviose decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose, siekiant geriau suprasti šią transformaciją ir pateikti praktiškai pritaikomas išvagas.

2. Inovacijų samprata ir jų svarba įmonių veikloje

Šiame skyriuje aptariamas inovacijų poreikis, siekiant išlaikyti įmones konkurencingas ir atsprias aplinkos ir vidaus iššūkiams. Aptariami inovacijų tipai, jų sąveika tarpusavyje, taikymo strategijos ir tai, kokią poveikį jos daro įmonių veikimui. Taip pat apžvelgiamas tiek darbuotojų, tiek vadovų vaidmuo, taikant skirtingų tipų inovacijas. Toliau analizuojamas inovacijų diegimo procesas, nuo idėjos iki paleidimo į rinką. Gilinamasi į penkių vartų modelį, jo etapus, kokie procesai juose vyksta ir kaip priimami sprendimai tolimesniam inovacijų vystymui. Taip pat analizuojama įmonių valdymo samprata, funkcijos, suinteresuotųjų grupių vaidmuo, bei daug dėmesio skiriama saviorganizacijai, kaip valdymo formai. Gilinamasi į skirtingų autorių poziciją saviorganizacijos klausimais, aptariami saviorganizacijos savybės, vadovų vaidmuo bei alternatyvios valdymo formos.

2.1. Inovacijų koncepcija

Šiame skyriuje analizuojamas inovacijų poreikis ir jų diegimo aspektai, siekiant užtikrinti įmonių konkurencingumą bei atsparumą aplinkos iššūkiams. Aptariami skirtingi inovacijų tipai, jų sąveika, taikymo strategijos ir poveikis įmonių veiklai, įtraukiant tiek darbuotojų, tiek vadovų indėlį apžvalga taikant ir valdant įvairių tipų inovacijas. Toliau nagrinėjamas inovacijų diegimo procesas nuo idėjos iki produkto paleidimo į rinką, gilinantis į tokius modelius kaip penkių vartų sistema. Skyriuje taip pat analizuojama bendroji įmonių valdymo samprata ir funkcijos, pereinant prie saviorganizacijos kaip specifinės valdymo formos. Šiame kontekste, remiantis skirtingų autorių pozicijomis, aptariamos saviorganizacijos savybės, alternatyvios valdymo formos ir detaliau nagrinėjamas vadovo vaidmuo bei jo transformacijos būtent tokioje decentralizuotoje struktūroje.

Produkto inovacija apima naujo produkto ar paslaugos sukūrimą arba jau esamo patobulinimą, taip darant įtaką pardavimams ir produkto kokybei bei kitiems verslo procesams (Tavassoli ir Karlsson, 2016). Naujų produktų diegimas ir esamų tobulinimas gali atverti naujas rinkas ir suteikti augimo galimybes, nes žinių ekonomikoje produktų inovacijos tapo svarbia įmonių išlikimo ir augimo strategija. Radikalesnės inovacijos leidžia įmonėms įgyti techninių ar rinkodaros žinių, kurios vėliau gali būti panaudotos kuriant naujus produktus ir plečiant verslą. Technologiškai pažangių produktų diegimas skatina augimą, o tik horizontalus produktų plitimas to negali užtikrinti (Mursid ir kt., 2019). Globalizacija ir technologiniai pokyčiai skatina įmones orientuotis į išorės inovacijas, pereinant nuo atskirų produktų prie kompleksinių vertės pasiūlymų (Holgersson ir kt., 2018). Veiksmingiausios produktų inovacijos yra tada, kai jos sprendžia klientų problemas, teikia realią naudą ir vertę. Tyrimai atskleidžia, kad produktų inovacijų procesai, kurie tiesiogiai įtraukia vartotojus, yra sėkmingesni, atnešdami didesnę turto grąžą ir pajamų augimą (Gamble ir kt., 2019).

Procesų inovacijos Procesų inovacijos apima naujų ar patobulintų gamybos procesų diegimą, darantį įtaką veiklos rodikliams, tokiems kaip pajėgumas, kokybė ar sąnaudos (Tavassoli ir Karlsson, 2016), ir keičia produktų gamybos būdus, galint apimti tiekimo grandinės pertvarką, priklausomai nuo įvairių veiksnių (De Maria ir Zezza, 2020). Įmonės gali taikyti skirtingas procesų inovacijų strategijas (Tseng'u ir Tseng, 2019): vidinė strategija skatina bendradarbiavimą ir žinių integraciją, leidžiant efektyviau naudoti išteklius ir gerinti kokybę, o išorinė – žinių paiešką už įmonės ribų, bendradarbiaujant su partneriais. Nors abi strategijos teigiamai veikia procesų inovacijas, vidinė ypač naudinga esant silpnai institucinei paramai (Thuy Minh Thu Phung ir kt., 2020). Procesų inovacijų sėkmei lemiamą įtaką turi žmoniškųjų išteklių lankstumas, žinių kapitalas ir vadovų įsitraukimas, nes

lankstūs darbuotojai stiprina eksperimentavimą, o vadovai turi pabrėžti procesų efektyvumą, palaikomą stiprios žinių bazės (Do ir kt., 2016).

Rinkodaros inovacijos apima reikšmingus pakuotės ar produkto dizaino, kainodaros ar produkto išdėstymo strategijos pokyčius (Tavassoli ir Karlsson, 2016), ir yra laikomos lygiai taip pat svarbiomis kaip produkto, proceso ar organizacinės inovacijos, siekiant įmonės sėkmės ir konkurencingumo didinimo. D'Attoma's ir Ieva's (2020) savo tyrime rinkodaros inovacijas skirsto į keturis pagrindinius tipus – produkto, kainos, pateikimo ir skatinimo, kurie apima įvairias strategijas nuo prekės ženklo kūrimo ir dinamiškų kainodaros modelių iki naujų platinimo kanalų, pavyzdžiui, e. prekybos, ir modernių reklamos bei socialinės žiniasklaidos rinkodaros metodų. Taikant šias įvairias kainos, produkto, vietos ar reklamos inovacijas, galima sukurti tvarų įmonės konkurencinį pranašumą ir išskirtinę poziciją rinkoje (Olazo, 2023). Be to, Adams'as ir kiti (2019) nustatė, kad rinkodaros inovacijų diegimas teigiamai veikia ryšį tarp orientacijos į klientą ir inovacijų veiklos rezultatų, ypač technologijomis grindžiamose įmonėse, kurios geba vienu metu vykdyti kelias rinkodaros inovacijų veiklas.

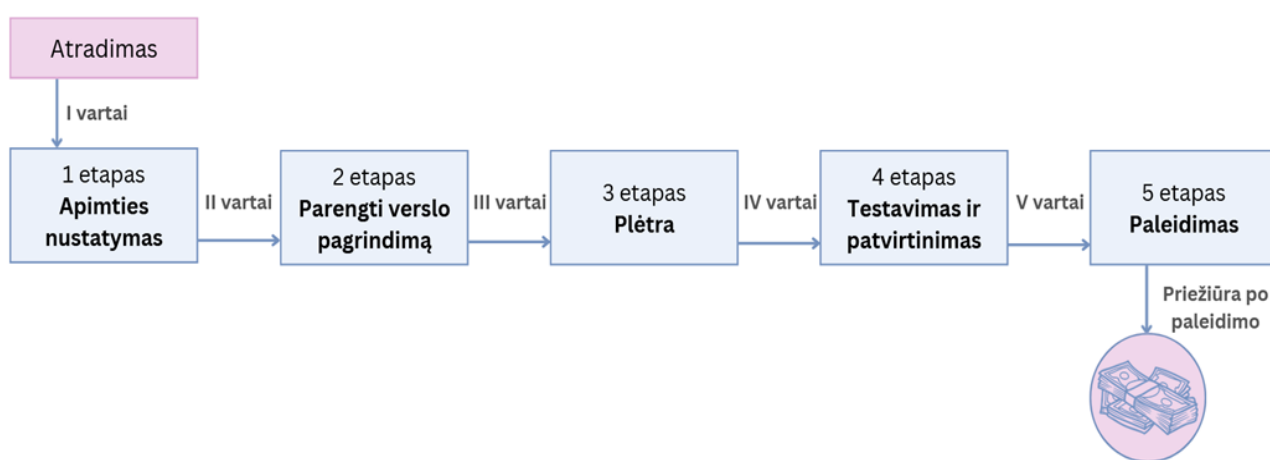
Organizacinės inovacijos apima pokyčius išteklių valdyme ir įmonės rutinoje, darančius įtaką efektyvumui, procesams, lankstumui bei kūrybiniam sprendimams (Tavassoli ir Karlsson, 2016), ir gali būti diegiamos per naują valdymo praktiką ar kultūrą. Prasad'as ir Junni's (2016) šias inovacijas analizuoja per struktūros (centralizacija, idėjų srautas), proceso (efektyvumas, mokymasis) ir pokyčių (reagavimas į dinamiką) perspektyvas. Sėkmingam organizacinių inovacijų diegimui būtinas darbuotojų ir vadovų įsitraukimas, prisitaikymo gebėjimai bei mokymosi ir rizikos valdymo mechanizmai. Vadovas, turintis išvalgų apie išorės aplinką, turi stiprinti esamas kompetencijas ir skatinti naujų įgijimą, taip kurdamas palankią aplinką inovacijoms (Jis ir kt., 2018).

Vadovų vaidmuo inovacijų valdyme decentralizuotose struktūrose yra itin svarbus, nes darbuotojų autonomija reikalauja gebėjimo koordinuoti įvairias inovacijų strategijas. Decentralizacija grindžiamos įmonės, pasižyminčios pasitikėjimu ir autonomija, gali didinti inovacijų efektyvumą, jei vadovai tinkamai organizuoja bendradarbiavimą ir skirtingų inovacijų tipų derinimą (Aldieri ir kt., 2021). Aldieri ir kt. (2021) pabrėžia, kad produktų, procesų ir organizacinių inovacijų sinergija teigiamai veikia produktyvumą, o sėkmingam valdymui būtinas vadovų skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir išteklių optimizavimas. Net ir viešosioms paskatoms skatinant inovacijas nepriklausomai nuo strategijos (Xu ir kt., 2018), tinkamai sukurtos institucijos ir procesai, pavyzdžiui, inovacinės ekosistemos, didina pasitikėjimą ir skatina informacijos bei patirties dalijimąsi, kas yra esminis bendradarbiavimo elementas (Thuy Minh Thu Phung ir kt., 2020).

Skirtingų inovacijų tipų diegimas teigiamai veikia įmonių finansinius ir veiklos rezultatus, skatindamas pelningumą ir produktyvumą. Tvarią naudą galima pasiekti tik tada, kai inovacijos diegiamos sistemingai ir į procesą įtraukiami tiek vadovai, tiek darbuotojai. Decentralizuotų valdymo struktūrų organizacijose, kur inovacijų valdymas priklauso nuo darbuotojų autonomijos, produktų ir proceso inovacijos dažnai derinamos, nes naujo produkto kūrimas reikalauja naujo gamybos metodo. Organizacinės inovacijos mažina įtampą ir gerina produktyvumą, o rinkodaros inovacijos sustiprina naujo produkto sėkmę. Tinkama institucijų ir procesų sistema didina pasitikėjimą ir skatina žinių dalijimąsi, kas saviorganizacijose yra esminis konkurencinio pranašumo elementas.

2.2. Inovacijų valdymo organizacijoje procesas: nuo idėjos iki realizavimo

Inovacijų įgyvendinimo procesas yra sudėtingas, kompleksinis procesas, kuris apima skirtingus etapus. Cooper'is (2009) analizuoja „Stage-gate“ produktų inovacijų kūrimo modelį ir remdamasis tiriamų įmonių patirtimi jį tobulino. Pradinį modelį sudaro penki pagrindiniai etapai ir penki vartai, laikantis proceso, kurio pagrindas – įsitikinimas, kad produkto inovacijos prasideda nuo idėjų generavimo ir baigiasi sėkmingu produkto pateikimu į rinką. Naudojant patikimą „vartų“ sistemą, „go/kill“ taškus, projektas yra vertinamas po kiekvieno etapo. Prasti projektai pastebimi anksti ir atmetami, tuo tarpu probleminiai projektai taip pat aptinkami ir siunčiami atgal tobulinimui arba grąžinami į pradinį etapą. Tokiu būdu vyresnioji vadovybė sprendžia, ar įmonė, remdamasi naujausia informacija, turėtų toliau investuoti į projektą ir skirti projekto plėtrai reikalingus resursus, ar sumažinti nuostolius ir atsisakyti blogo projekto. „Stage-gate“ produktų inovacijų kūrimo modelis pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. „Stage-gate“ produktų inovacijų kūrimo modelis (Cooper, 2009)

Inovacijų proceso pirmasis etapas apima iniciavimą ir idėjų generavimą, kai įmonė tiria aplinkos poreikį inovacijai ir pradeda jos vertinimą, įtraukiant organizacijos pasirengimą, vadovybės išpareigojimą bei išteklių numatymą. Kūrybiškai generuojamos kelios produkto koncepcijos, kurios vertinamos pagal technines galimybes, rinkos potencialą ir strateginę atitiktį (Kruachottikul ir kt., 2023). Pasirinkus koncepciją, seka projektavimo ir kūrimo etapas su prototipų kūrimu ir bandymais, užtikrinant techninių galimybių patvirtinimą ir gaminio pripažinimą rinkoje, laikantis kokybės bei teisinių reikalavimų. Plėtos etape svarstomos sąnaudos, efektyvumas ir rinkos paklausos tenkinimas, ieškant pusiausvyros tarp produkto kokybės ir gamybos sąnaudų. Po to seka baigiamasis bandymų ir testų etapas, tikrinant patvarumą, veikimą ir saugą, kad produktas atitiktų standartus ir vartotojų lūkesčius. Strategiška svarbus išleidimo į rinką etapas apima rinkodaros ir komunikacijos veiksmus, siekiant efektyvios reklamos ir tikslinės auditorijos pasiekimo, kas daro didelę įtaką produkto sėkmei. Įvedus produktą į rinką, būtina stebėti jo veikimą, rinkti klientų atsiliepimus ir atlikti reikiamus pakeitimus, nes nuolatinis tobulinimas yra esminis šio proceso bruožas, vedantis į augimo etapą, kai svarbu reaguoti į rinkos poreikius ir plėsti produkto rinkos dalį (Cooper, 2008).

Įmonėms valdyti idėjas ir inovacijas viso inovacijų proceso metu gali padėti inovacijų charakteristikų apibrėžimas ir inovacijų grupavimas. Inovacijų proceso etapai ir pati proceso eiga gali būti skirtingi. „Front-end“ arba „ex-antre“ yra inovacijų proceso etapas, nuo idėjos generavimo iki kol idėja patenka į vystymo procesą ir yra skiriama išteklių idėjai išvystyti. Šis procesas apima inovacijų idėjų ir

konceptijų generavimą, atranką ir vertinimą. Priešingai, „ex-post“ reiškia idėjas, kurios jau buvo pateiktos rinkai (Van Oorschot ir kt., 2018). Dziall'as ir Blind'as (2019) savo tyrime analizuoja tiesioginius ir netiesioginius indikatorius bei rodiklius, kurie veikia inovacijų procesą. Ankstyvuosiuose inovacijų vystymo etapuose identifikuoti tokie „ex-ante“, kaip idėjų skaičius, idėjų procentinė dalis, turinčių komercializavimo potencialą, priklausomybė nuo kitų produktų ir vartotojų poreikių atliepimas. Produktų pranašumas, naujų produktų skaičius, sėkmės procentas, laiko tarpas nuo nustatyto kliento poreikio iki galutinio produkto pateikimo rinkai priskiriami „ex-post“ rodikliams ir nustatomi produkto ir proceso vertinimui po įvedimo į rinką. Autoriai atskleidžia, kad esamoje literatūroje daugiau dominuoja proceso, o ne produkto rodikliai, akcentuojami kokybiniai ir netiesioginiai rodikliai ankstyvosiose inovacijų proceso etapuose.

Inovacijų įgyvendinimas – sudėtingas procesas, susidedantis iš kelių etapų, kuriuose idėjos pereina nuo generavimo iki produkto pateikimo rinkai ir jo tobulinimo. „Stage-gate“ modelis, remdamasis vartų sistema, leidžia identifikuoti silpnus projektus ankstyvose stadijose ir priimti sprendimus dėl jų tęstinumo, užtikrinant efektyvų resursų naudojimą ir inovacijų sėkmę. Ankstyvieji „front-end“ etapai pabrėžia idėjų generavimą ir atranką, o „ex-post“ vertina rezultatus po produkto įvedimo į rinką, sutelkiant dėmesį į vartotojų poreikius ir produkto sėkmę. Šis sistemingas metodas leidžia valdyti inovacijas ir gerinti sprendimų kokybę kiekviename etape.

2.3. Tradicinių (hierarchinių) struktūrų vadovų vaidmuo inovacijų valdymo procese

Hierarchinėse organizacijose vadovų vaidmuo inovacijų valdyme yra lemiamas, nes jie ne tik optimizuoja organizacinę struktūrą, bet ir užtikrina efektyvų kontrolės mechanizmų veikimą (Foss ir Klein, 2023). Šių organizacijų vadovai susiduria su įvairiais iššūkiais ir galimybėmis, susijusiomis su lyderystės ir valdymo praktikomis, tokiomis, kaip autonomijos ir kontrolės pusiausvyra (Turner ir kt., 2024), skirtinga inovacijų dinamika įvairiuose valdymo lygmenyse (Liebert, 2020). Toliau keturiais aspektais yra nagrinėjamas tradicinių (hierarchinių) struktūrų vadovų vaidmuo inovacijų valdymo procesams.

Vadybinis vaidmuo. Foss'as ir Klein'as (2023) teigia, kad hierarchijos vaidmuo įmonių valdyme yra sudėtingas ir plačiai tiriamas dalykas. Vienas iš svarbių aspektų yra organizacinės struktūros optimizavimas, kai vadovai turi užduotį išlaikyti hierarchiją, kuri minimizuotų bendras su jų vaidmenimis susijusias sąnaudas (Gubko, 2008). Nepaisant to, kad vis dažniau teikiama pirmenybė plokštesnėms struktūroms, organizacinės hierarchijos išlieka atsparios. Vadovams tenka iššūkis rasti tinkamą pusiausvyrą tarp autonomijos suteikimo ir valdžios išlaikymo, ypač dinamiškoje aplinkoje. Tam reikia strateginio požiūrio nustatant, kada įsikišti, o kada leisti darbuotojams spręsti iššūkius savarankiškai, pabrėžiant būtinybę atskirti skirtingas valdžios formas organizacijose (Foss ir Klein, 2023). Taip pat Nita'o (2018) tyrimai rodo, kad kontroliuojamumo principo taikymas sumažina vaidmenų konfliktą ir dviprasmiškumą tarp jaunesniųjų vadovų, taip pagerindamas jų veiklą. Tai rodo, kad gerai struktūrizuota hierarchija gali pagerinti valdymo efektyvumą, paaikškindama vaidmenis ir lūkesčius.

Inovacijų palaikymas ir valdymas. Huang'o ir kitų (2021) teigimu centralizuotų sprendimų priėmimas, priešingai nei delegavimas, gali atlikti teigiamą vaidmenį diegiant įmonių inovacijas. Autorių tyrimas atskleidžia, kad priežastinių mechanizmų tyrimai rodo, kad centralizacija skatina inovacijas integruojant tarp padalinių esančius išorinius veiksnius ir stiprinant bendradarbiavimą tarp padalinių. Be to, išvados atskleidžia, kad centralizacija lemia didesnes, išsamesnes ir kūrybiškesnes

investicijas į inovacijas, todėl galiausiai sukuriama vertingi inovacijų rezultatai. Cheng'as ir kiti (2022) pritaria ir teigia, kad hierarchiniu principu valdomose organizacijose aukščiausioji vadovybė veikia kaip sargai, užtikrinantys strateginį suderinamumą ir išteklių optimizavimą siekiant didelio poveikio inovacijų. Harel'is ir kiti (2021) taip pat analizuoja tradicinių vadovų dominavimo lygį inovacijų skatinimo procesuose ir šio dominavimo įtaką verslo inovacijoms ir augimui. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vadovų dominavimas inovacijų skatinimo procesuose yra nepaprastai didelis. Tačiau, priešingai nei tikėtasi, buvo nustatyta, kad vadovo dominavimo lygis neturi įtakos verslo inovacijų lygiui nė viename iš keturių inovacijų tipų – produkto, procesų, rinkodaros ir organizacijos – ar verslo augimo tempui. Autoriai daro išvadą, kad didelis vadovų dominavimas negarantuoja sėkmės ir nors vadovai yra svarbiausi inovacijų veikloje, jų tradiciniai metodai gali neatitikti besikeičiančių rinkos poreikių inovacijoms.

Inovacijų dinamika. Autokratinės sistemos yra veiksmingos laipsniškomis naujovėms, kurioms reikia kontrolės, tačiau dėl struktūrų jos kovoja su radikalaus kūrybiškumo skatinimu (Wesemann ir kt., 2025). Wesemann'as ir kiti (2025) pabrėžia lemiamą vadovų galios vaidmenį formuojant įmonės mokymosi elgsenos, skatinančios radikalias inovacijas, dinamiką. Kai generaliniai direktoriai turi prestižinę galią, kurią demonstruoja užimantys kelias valdybos pareigas, jie gali veiksmingai nukreipti savo komandas į mokymosi įvairovę. Priešingai, generaliniams direktoriams, turintiems struktūrinę galią, einantiems ir generalinio direktoriaus, ir valdybos pirmininko pareigas, gali būti sunku panaudoti šią įvairovę, o tai galiausiai lemia ne tokias radikalias inovacijas. Schwer'io ir Hitz'o (2018) teigimu, skaitmenizacijos laikotarpiu, atnešančiu ekstremalius pokyčius, įmonės turi labai greitai prisitaikyti. Tradicinės hierarchijos vis dar gali turėti vertę stabilioje aplinkoje, tačiau didinant inovacijų pajėgumus greitai kintančioje aplinkoje, gali prireikti lankstesnių struktūrų, tokių kaip holokratija.

Mastelis ir apribojimai. Olney's ir kiti (2021) teigia, kad inovacijų valdymui hierarchinėse organizacijose įtakos turi įvairūs mastai ir apribojimai, kurie gali palengvinti arba apsunkinti inovacijų procesą. Pati hierarchinė struktūra gali nustatyti biurokratinis suvaržymus, kurie turi įtakos inovacijų dinamikai. Autorių atliktas tyrimas, kuriame siekiama atskleisti hierarchijos, biurokratijos ir inovacijų sąveiką, rodo, kad nors biurokratija ir hierarchija gali kelti iššūkių, jos taip pat gali egzistuoti kartu su inovacine praktika. Pavyzdžiui, labai struktūruotos organizacijos komandos, nepaisant biurokratinių ir hierarchinių apribojimų, vis tiek gali pasiekti inovacinių rezultatų, jeigu jos atrenka kritines problemas ir parengia perspektyvius sprendimus, kurie vėliau priimami.

2.4. Saviorganizacijos, kaip decentralizuoto valdymo formos, samprata ir pagrindiniai bruožai

Saviorganizacija pagrįstos organizacijos yra viena iš inovatyvių decentralizuoto valdymo formų, apibūdinamų kaip struktūros, kuriose įgaliojimai radikaliai, formaliai ir sistemingai paskirstomi visoje organizacijoje (Lee ir Edmondson, 2017). Gilinantis į saviorganizacijos procesą platesne prasme, galima teigti, kad saviorganizacija tai procesas, kuriame sudėtingos sistemos, tiek natūralios, tiek dirbtinės, geba spontaniškai organizuotis ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Šis reiškinys yra plačiai nagrinėjamas įvairiose srityse, įskaitant biologiją, sociologiją ir informacines technologijas. Pavyzdžiui Kauffman'as (1996) į saviorganizaciją žvelgė per biologijos prizmę. Savo knygoje „Namie visatoje“ (angl. „At Home in the Universe“) teigė, kad saviorganizacija yra didelis neatrastas gamtos principas, kuris atsiranda, kai pakankamai skirtingų molekulių pasiekia tam tikrą sudėtingumo slenkstį ir pradeda organizuotis į naują entitetą, pavyzdžiui, gyvą ląstelę.

Saviorganizacija taip pat vaidina svarbų vaidmenį valdant dideles informacines ir komunikacines sistemas. Branki's ir kiti (2005) knygoje „Saviorganizacija ir autonominė informatika (I)“ (angl. „Self-Organization and Autonomic Informatics (I)“) akcentuoja, kad šiuolaikinės IT sistemos, susidurdamos su augančiu kompleksiskumu, gali pasitelkti saviorganizacijos principus, įkvėptus natūralių procesų. Šie principai leidžia kurti sistemas, kurios geba prisitaikyti ir savarankiškai reguliuotis, taip sumažindamos inžinerijos bei priežiūros iššūkius ir išteklius. Be to, saviorganizacija yra svarbi urbanistiniuose kontekstuose, kur ji gali padėti valdyti ir plėtoti urbanizuotas sistemas. Kochurov'o ir kitų (2021) atliktas tyrimas rodo, kad saviorganizacijos principai gali būti taikomi urbanistinių geosistemų valdymui, siekiant sukurti efektyvesnes ir tvaresnes miestų struktūras. Mutebi's ir kiti (2020) teigia, kad humanitariniame sektoriuje saviorganizacija siejama su tarporganizaciniu koordinavimu, pabrėžiant jos svarbą įveikiant dinamiškus veiklos iššūkius. Manoma, kad organizacijų gebėjimas saviorganizuotis, kurti tinklus ir prisitaikyti yra labai svarbus siekiant veiksmingo įvairių subjektų, reaguojančių į krizes, bendradarbiavimo. Vieną didžiausių proveržių per pastarąjį dešimtmetį, lėmusį saviorganizacija grindžiamo įmonių valdymo supratimą, padarė Frederic'o Laloux'o 2014 m. išleista knyga „Iš naujo išrasti organizacijas“ (angl. „Reinventing Organizations“), kuri daugelio laikoma įtakingiausia pastarojo dešimtmečio vadybos knyga. Ji įkvėpė tūkstančius organizacijų visame pasaulyje žengti radikalų žingsnį ir priimti visiškai kitokius valdymo principus ir praktiką (Laloux, 2018).

Bernstein'as ir kiti (2016) įžvelgia sąsajas tarp savivaldos atsiradimo ir vadovų poreikių. Autoriai savivaldos modelių atsiradimo priežastis sieja su dviem dalykais organizacijoje, kurių reikia vadovams: patikimumas ir gebėjimas prisitaikyti. Patikimumas apima įvairius aspektus, įskaitant nuoseklios gražos akcininkams užtikrinimą, taisyklių laikymąsi, stabilų užimtumą ir klientų lūkesčių tenkinimą. Panašiai pasireiškia ir prisitaikymas – jis gali reikšti nedidelius gamybos pakeitimus, kad būtų patenkinti vietos poreikiai, arba esminius strategijos ar pajėgumų pokyčius, kad būtų sprendžiami didesni uždaviniai (Bernstein ir kt., 2016). Lee ir kiti (2017) iš dalies pritaria Bernstein'ui ir kitų (2016) išsakytoms mintis, tačiau pabrėžia, kad savivaldžių organizacijų vadovai linkę tikėti, kad darbuotojų įgalinimas yra veiksmingas būdas išgauti novatoriškiausius ir geriausius rezultatus. Toks darbo organizavimo principas leidžia atskleisti darbuotojų potencialą, nes sumažėja hierarchinių ir biurokratinių kliūčių, o tai galimai leistų sumažinti laiko ir energijos sąnaudas, nes nelieka vidurinės grandies vadovų.

Mokslinės literatūros analizė leidžia apibrėžti saviorganizacijos reikšmę. 1 lentelėje pateikiami mokslinėje literatūroje rasti saviorganizacijos apibrėžimai bei jų esminės savybės.

1 lentelė. Saviorganizacijos apibrėžimai bei jų esminės savybės

Autorius (-iai)	Apibrėžimas	Esminės savybės
Kauffman'as (1996)	„Saviorganizacija – tai esminis ir dar nevysiškai ištirtas gamtos principas, kuris pasireiškia, kai pakankamai skirtingų molekulių pasiekia tam tikrą sudėtingumo lygį ir pradeda spontaniškai organizuotis į naują darinį, pavyzdžiui, gyvą ląstelę.“	• Gamtos principas. • Spontaniškas atskirų organizmų organizavimasis į naują darinį. • Biologinis požiūris.
Branki's, Czup'as, Unland'as (2005)	„Saviorganizacija apibūdinama kaip natūraliais procesais pagrįstas principas, leidžiantis sistemoms savarankiškai prisitaikyti, reguliuotis ir efektyviai valdyti save be išorinės kontrolės.“	• Natūraliais procesais pagrįstas principas. • Savęs valdymas be išorinės kontrolės.

		• Informacinių technologijų apibrėžimas.
Hahn'as (2011)	„Saviorganizacija valdymo tinkluose gali sustiprinti socialinį mokymąsi, prisitaikymą ir atsparumą. Ji apima neformalų, iš apačios į viršų kylantį suinteresuotųjų subjektų bendradarbiavimą, kuris gali padidinti teisėtumą, bet gali išblukinti atskaitomybę.“	• Iš apačios į viršų kylantis suinteresuotųjų subjektų bendradarbiavimas. • Vadybinis požiūris.
Bernstein'as, Bunch'as, Canner'is ir Lee (2016)	„Savivaldžios struktūros panašios į biologinius organizmus, pasižyminčius sparčiu dauginimusi ir evoliucija. Tai savivaldos forma, kai sprendimų priėmimo galia suteikiama ne pavieniams asmenims, o sklandžioms komandoms arba „ratams“ ir vaidmenims.“	• Savivaldos forma. • Skirstymas į vaidmenis • Galia suteikiama komandoms. • Vadybinis požiūris.
Laloux'as (2016)	„Saviorganizuojančios organizacijos – organizacijos, kuriose valdžia ir sprendimų priėmimas yra paskirstyti visoje organizacijoje, o ne sutelkti vieno žmogaus rankose. Joms būdinga decentralizuota struktūra, suteikianti asmenims ir komandoms galimybę imtis iniciatyvos, priimti sprendimus ir valdyti savo darbą, remiantis bendrais tikslais.“	• Organizacijos. • Decentralizuotas sprendimų priėmimas. • Vadybinis požiūris.
Lee, Edmondson'as, Brief'as, Staw'as (2017)	„Savivaldžios organizacijos apibrėžiamos kaip organizacijos, radikaliai ir sistemingai decentralizavusios įgaliojimus visoje organizacijoje, beveik panaikinusios visą vidurinėsios grandies vadovų sluoksnį ir vadovų bei pavaldinių santykius.“	• Organizacijos. • Decentralizuoti įgaliojimai visoje organizacijoje. • Nėra vadovų ir pavaldinių santykių. • Vadybinis požiūris.
Billinger'is ir Workiewicz'as (2019)	„Naujos organizavimo formos – tai decentralizuotos struktūros, kuriose atsisakoma tradicinės hierarchijos iš viršaus į apačią ir darbuotojams suteikiama didelė autonomija sprendžiant, kaip atlikti savo darbą ar kokius projektus vykdyti. Šioms formoms būdingos plokštesnės hierarchijos, mažesnė biurokratija ir didesnė darbuotojų kontrolė.“	• Organizavimo forma. • Decentralizuotos struktūros. • Plokštesnės hierarchijos • Mažesnė biurokratija • Didesnė darbuotojų kontrolė • Vadybinis požiūris.
Martela's (2019)	„Savivaldžios organizacijos – tai inovatyvus organizacinės struktūros modelis, kuriame prioritetą teikiamas darbuotojų savarankiškumui ir decentralizuotam sprendimų priėmimui. Skirtingai nei tradicinės biurokratinės struktūros, šios organizacijos akcentuoja savivaldą ir saviorganizaciją.“	• Organizacinės struktūros modelis. • Decentralizuotas sprendimų priėmimas. • Darbuotojų savarankiškumas. • Vadybinis požiūris.
Sung'as ir Kim'as (2021)	„Organizacinė inovacija – tai suplanuotas pokytis, kuriuo vadovaujamas pagal tam tikrą vertybinį standartą, ir tai yra dinamiškas bei aktualus pokytis. Tai procesas, skatinantis sąmoningus ir strateginius pokyčius organizacijoje, kuriant, įgyvendinant ir naudojant naujas idėjas, tikslus ir priemones.“	• Procesas. • Dinamiškas ir aktualus pokytis. • Vadybinis požiūris.
Börjesson, Netz'as, Lagergren'as (2024)	„Savivaldos terminas vartojamas kaip bendras terminas kelioms radikalioms idėjoms, įskaitant holokratiją, TEAL ir judrius metodus, kurios numato strategijas, kaip vadovauti ir organizuoti įmones mažiau hierarchiškai.“	• Terminas radikalioms valdymo idėjoms. • Mažiau hierarchinis valdymas. • Vadybinis požiūris.

Išanalizavus aukščiau pateiktų autorių saviorganizacijų apibrėžimus, galima išskirti jų esmines savybes ir skirtumus. Nors autoriai Hahn'as (2011), Bernstein'as ir kiti (2016), Laloux'as (2016), Lee ir kiti (2017), Billinger'is ir Workiewicz'as (2019), Martela's (2019), Sung'as ir Kim'as (2021), Börjesson ir kiti (2024) saviorganizaciją analizuoja vadybiniu požiūriu, jų pateikti apibrėžimai, kas yra saviorganizacija, ir joms būdingos savybės skiriasi. Bernstein'as ir kiti (2016) saviorganizaciją aprašo kaip savivaldos formą, Laloux'as (2016) saviorganizacijas mato kaip darbo vietas, Lee ir kiti (2017), kaip organizacijas, Billinger'is ir Workiewicz'as (2019) ir Martela's (2019) kaip organizacijos struktūros modelį, Sung'as ir Kim'as (2021) kaip procesą, kuriam būdingas dinamiškas ir aktualus pokytis, o Börjesson ir kiti (2024) kaip terminą radikalioms valdymo idėjoms nusakyti. Beveik visi autoriai teigia, kad tai yra mažiau hierarchinis valdymas, kuriam būdingas decentralizuotas sprendimų priėmimas (Hahn, 2011; Laloux, 2016; Lee ir kt., 2017; Billinger ir Workiewicz, 2019; Martela, 2019; Börjesson ir kt., 2024). Bernstein'as ir kiti (2016) pažymi, kad saviorganizacijoms būdingas skirstymas į vaidmenis ir galios suteikimas komandoms, jam pritaria ir Billinger'is ir Workiewicz'as (2019) bei Martela's (2019), kurie teigia, kad darbuotojų savarankiškumas ir mažesnė biurokratija yra svarbi savorganizacijos savybė.

Savivaldos terminas vartojamas kaip bendras terminas kelioms radikalioms valdymo idėjoms apibūdinti, įskaitant holokratiją, „teal“ ir judrius metodus (Börjesson ir kt., 2024), plokščias, matricines struktūras (Billinger ir Workiewicz, 2019), adhokratinės organizacinės struktūras, organinės organizacinės struktūras ir net hibridines struktūras, derinančias matricinių organizacinių struktūrų elementus (Pacheco-Cubillos ir kt., 2024), kurios numato strategijas, kaip vadovauti ir organizuoti įmones mažiau hierarchiškai (Ore ir kt., 2021). Toliau kiekviena decentralizuoto valdymo struktūros tipologija pristatoma detaliau.

„Teal“ organizacinis valdymas. Čia pabrėžiamas bendradarbiavimu ir entuziazmu grįstas požiūris siekiant ambicingų tikslų, kurie neapsiriboja ekonominiu pelnu, o daugiausia dėmesio skiriant altruizmui ir žmogaus vystymuisi. Pagrindinės „teal“ metodo organizacinės savybės apima savivaldą, vientisumą ir evoliucinį tikslą (Davies ir Buisine, 2024). „Teal“ organizacijos veikia be tradicinių hierarchinių valdymo struktūrų. Sprendimai priimami organizaciniu vardu, komandose, dažnai prieš tai nustatomi ir konsultuojantis su žmonėmis, kuriems sprendimas turės įtakos, ir su atitinkamos srities ekspertais (Davies ir Buisine, 2024). Toks požiūris didina įmonės lankstumą, greitį ir gebėjimą reaguoti į pokyčius, o tai labai svarbu dinamiškoje verslo aplinkoje (Rzepka ir kt., 2023). Vientisumas atspindi „teal“ organizacijoms itin būdingą atsigręžimą į darbuotojus ir jų įgalinimą. Darbuotojai išskiriami kaip įmonės vertybė ir resursas, skatinama aplinka, kurioje asmeninis ir profesinis gyvenimas yra integruotas. Šiuo holistiniu požiūriu siekiama sukurti labiau įsitraukusią ir motyvuotą darbo jėgą, kuri gali paskatinti organizacijos veiklos rezultatus (Davies ir kt., 2023). Šiuo principu valdomų organizacijų lankstumas pasireiškia ne tik per decentralizuotą valdymą, bet ir per tikslų nustatymą. „Teal“ organizacijos vadovaujasi tikslu, kuris laikui bėgant gali keistis, o yra ne fiksuotas. Tai leidžia joms prisitaikyti prie naujų iššūkių ir galimybių, kai jos atsiranda. De Gennaro ir kitų (2023) teigimu, evoliucionuojantis tikslas yra pagrindinis skirtumas nuo tradicinių organizacijų modelių, kurių misijos ir tikslai dažnai būna statiški.

Plokščiųjų organizacijų valdymas. Nors plokščiosios įmonės, kuriose nėra tradicinių vadovų, tampa vis populiareesnės, tyrimų apie jas vis dar atlikta palyginti nedaug (McCaffrey, 2023). Billinger'is ir Workiewicz'as (2019) analizuoja laipsnišką tradicinių hierarchijų virsmą į labiau decentralizuotas struktūras, kur darbuotojams suteikiama didelė autonomija sprendžiant dėl savo darbo ir projektų. Šioms organizacijoms būdinga minimali hierarchija, mažesnė biurokratija ir

prioritetas darbuotojų savarankiškumui, kas skatina lygiavertę, bendradarbiavimu pagrįstą darbo aplinką. Lyderiai tokiose struktūrose dažnai dalijasi atsakomybe ir sprendimų priėmimu su komandomis, taip skatindami inovacijas, įsitraukimą ir kūrybinę sėkmę, kas siejama su aukštesniu naujovių lygiu (Lee, 2022). Vis dėlto, tokios organizacijos gali susidurti su vykdymo ir komercinės sėkmės iššūkiais dėl galimos valdžios kovos ar krypties trūkumo, ypač dinamiškose ir laikui jautriose situacijose, kur gali kilti sunkumų dėl masto ir ilgaamžiškumo (McCaffrey, 2023). Kaip teigia Bernstein'as ir kiti (2016), plokščiose organizacijose vadovavimas yra kontekstinis ir paskirstomas vaidmenims, o ne priskiriamas atskiriems asmenims, taip skatinant lankstumą ir adaptyvumą. Vadovai čia dažnai veikia kaip fasilitatoriai, suteikiantys komandų nariams galimybę mokytis ir konsultuoti vieni kitus, taip ugdant lyderystę. Tačiau Dahlander'is (2022) atkreipia dėmesį į homofiliškumo riziką, kai darbuotojams suteikiama per daug autonomijos renkantis komandos narius, todėl lyderiai atlieka svarbų vaidmenį palengvindami sąveiką ar skatindami tinklo plėtrą. Alexy (2022) taip pat pabrėžia kitą esminę lyderių rolę – pagrindinių užduočių apibrėžimą taip, kad jos nevaržytų savarankiškumo, bet atitiktų darbuotojų gebėjimus, ir pabrėžia aiškių, visapusiškų tikslų svarbą net ir esant neapibrėžtoms sąlygoms.

Adhokratinų organizacinių struktūrų valdymas. Adhokratinų organizacinių struktūrų valdymui būdingas lankstus ir novatoriškas požiūris, kontrastuojantis su tradiciniais biurokratiniais modeliais. Adhokratinės organizacijos teikia pirmenybę žinioms ir kompetencijai, o ne hierarchinėms pareigoms, taip puoselėdamos aplinką, kurioje sprendimų priėmimas yra decentralizuotas ir pagrįstas bendradarbiavimu. Sherstiuk'as ir kiti (2022) išryškina pagrindinius adhokratinės lyderystės bruožus, tokius kaip gebėjimas priimti atsakingus ir sudėtingus sprendimus; noras tinkamai už juos prisiimti atsakomybę; rūpinimasis bendru žmonių gėriu ir nauda, o ne asmenine nauda; gebėjimas vadovauti žmonėms visiškai savanoriškais pagrindais; charizmos ir natūralios įtakos galios turėjimas; pasitikėjimas grupės lyderiu ir stiprus autoritetas; gebėjimas pripažinti klaidas ir noras prisiimti atsakomybę už pralaimėjimus, ieškoti asmeninių apsiskaičiavimų. Šis valdymo stilius ypač efektyvus aukštųjų technologijų ir sparčiai besivystančiose pramonės šakose, kur gebėjimas prisitaikyti ir diegti naujoves yra labai svarbus sėkmei. Norint sukurti adhokratijos kultūrą, reikia sutelkti dėmesį į keturis pagrindinius elementus: rizikos priėmimą, darbuotojų įsitraukimą, kūrybiškumo skatinimą ir bendrus tikslus (Pham ir kt., 2025). Adhokratinėje struktūroje lyderystė atlieka kritiškai svarbų vaidmenį. Tikimasi, kad veiksmingi lyderiai priims atsakingus sprendimus, prisiims atskaitomybę ir kels komandos narių pasitikėjimą. Pagrindinis dėmesys skiriamas savanoriškam vadovavimui, kai asmenys vadovauja remdamiesi savo charizma ir įtaka, o ne formalia valdžia. Šis dalyvavimo metodas skatina nuolatinį mokymąsi ir problemų sprendimą, išnaudojant unikalias kiekvieno komandos nario galimybes (Noone ir kt., 2024). Autoriai taip pat teigia, kad adhokratinė kultūra yra vienas iš vidinių išteklių, kuris yra svarbus remiant inovacijas pokyčių metu. Adhokratinės kultūros savybės (t.y. lankstumas, kūrybiškumas ir orientacija į išorę) padaro ją svarbiu ištekliumi, kurį įmonės gali pasitelkti, kad greitai įgyvendintų laipsniškas produktų inovacijas esant priverstiniam pokyčiui.

Organinių/gyvų organizacijų valdymas. Organizacijų valdymas pagal organinį modelį akcentuoja verslo organizacijų suvokimą kaip gyvų organizmų, turinčių savitą kultūrą, tapatybę ir struktūrą. Skirtingai nuo mechanistinių ar sisteminių metodų, organinis modelis apima visų pagrindinių organizaciją sudarančių elementų – žmonių, procesų ir išteklių – tarpusavio sąveiką (Balagué Gómez ir Arimany-Serrat, 2023). Be to, organinis augimas ir transformaciniai pokyčiai organizacijose reikalauja lyderių, kurie sugeba atsižvelgti į chaotiškas situacijas ir taikyti sisteminių požiūrį. Svarbu, kad lyderiai gebėtų teisingai interpretuoti pokyčių signalus ir laiku imtis veiksmų, kad sukurtų

palankią aplinką, kuri geriau išlaikytų pokyčius. Organinė valdymo sistema grindžiama tinkline struktūra, kurioje vyrauja horizontali sąveika ir didesnis įgaliojimų pasidalijimas. Sprendimų priėmimo teisė, remiantis bendru sutarimu, suteikiama darbuotojams, turintiems specifinių žinių (Priyono ir kt., 2020). Dėl lankstumo ir gebėjimo aktyviai reaguoti į aplinkos pokyčius organinės struktūros yra glaudžiai susijusios su iniciatyviu valdymu ir inovatyviomis strategijomis. Toks modelis ypač veiksmingas, kai organizacijoms reikia greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, reaguoti į išorinius veiksnius ir skatinti naujų produktų kūrimą. Jos labiau tinka laipsniškai diegiant inovacijas ir taikant reaktyvius valdymo metodus (Pacheco-Cubillos ir kt., 2024).

2 lentelėje lyginamos decentralizuoto valdymo struktūrų tipologijos pasirinktais aspektais, nustatant panašumus ir skirtumus.

2 lentelė. Decentralizuoto valdymo struktūrų tipologijų palyginimas

Organizacinio valdymo tipai	Lyginamasis aspektas	Panašumai	Skirtumai
	Valdymo struktūra		
Teal valdymas	Nėra hierarchijos, sprendimus priima saviorganizuotos komandos.	Decentralizuotas sprendimų priėmimas, atsakomybės dalinantis įtraukiant darbuotojus.	Adhokratinėse struktūrose išlieka vadovų vaidmuo, grindžiamas kompetencija ir lyderyste, o plokščiose organizacijose vadovai veikia kaip fasilitatoriai.
Plokščiųjų organizacijų valdymas	Vadovai veikia kaip fasilitatoriai, skatinantys komandinį darbą ir mokymąsi.		
Adhokratinis valdymas	Decentralizuotas, tačiau lyderystė išlieka svarbi, grindžiama kompetencija.		
Organinis valdymas	Tinklinė struktūra, kurioje dominuoja horizontalūs ryšiai.		
	Lankstumas ir prisitaikymas		
Teal valdymas	Labai lankstus modelis, leidžiantis organizacijai evoliucionuoti kartu su aplinkos pokyčiais.	Lankstūs valdymo modeliai, gebantys greitai ir aktyviai reaguoti į aplinkos pokyčius.	Plokščiosiose organizacijose dėl laisvos struktūros gali kilti iššūkių, ypač dinamiškose aplinkose, kuriose reikia greitų sprendimų ir aiškos krypties.
Plokščiųjų organizacijų valdymas	Didelis lankstumas, darbuotojai turi daug autonomijos ir gali savarankiškai spręsti, kaip atlikti darbą.		
Adhokratinis valdymas	Lanksti struktūra, orientuota į greitą prisitaikymą prie rinkos dinamikos.		
Organinis valdymas	Lanksčios ir geba aktyviai reaguoti į išorinius pokyčius.		
	Sprendimų priėmimas		
Teal valdymas	Kolektyvinis sprendimų priėmimas, konsultuojantis su suinteresuotais asmenimis.	Būdingas decentralizuotas sprendimų priėmimas, remiantis žiniomis ir konsultacijomis.	Adhokratinėse organizacijose sprendimai daugiau priklauso nuo ekspertinių žinių ir vadovų. Plokščiosiose organizacijose per didelis savarankiškumas gali lemti valdžios kovas ar krypties trūkumą organizacijoje.
Plokščiųjų organizacijų valdymas	Decentralizuotas ir dažnai kolektyvinis.		
Adhokratinis valdymas	Sprendimai grindžiami ekspertinėmis žiniomis, dažnai priimami vadovų ar inovacijų komandų.		
Organinis valdymas	Decentralizuotas – sprendimai priimami bendru sutarimu ir		

	deleguojami darbuotojams, turintiems atitinkamų žinių.		
	Tikslai ir vertybės		
Teal valdymas	Orientacija į žmogaus augimą, altruizmą ir evoliucinį tikslą.	Orientuojamasi į darbuotojo įgalinimą, autonomiškumą ir augimą.	Plokščiosiose organizacijose dėmesio skiriama inovacijoms ir tiksliai apibrėžtiems tikslams, adhokratijoje konkurencingumui, o organinėse kultūrai bei jos tapatybės formavimui.
Plokščiųjų organizacijų valdymas	Darbuotojų autonomija, bendradarbiavimas ir inovacijos.		
Adhokratinis valdymas	Orientacija į inovacijas, kūrybiškumą ir konkurencingumą.		
Organinis valdymas	Tikslai yra dinamiški ir gali keistis priklausomai nuo aplinkybių. Vertinama darbuotojų įgalinimas, bendradarbiavimas ir nuolatinis augimas.		
	Inovacijų vaidmuo		
Teal valdymas	Inovacijos laikomos natūraliu organizacijos vystymosi procesu.	Inovacijos matomos, kaip neatsiejama dalis, suteikianti konkurencingumą.	Teal organizacijose laikomos natūraliu organizacijos vystymosi procesu, plokščiosioms būdingos griaujančios inovacijos, adhokratinėse inovacijos matomos, kaip strateginis tikslas, o organinėse organizacijose jos glaudžiai susijusios su iniciatyviu valdymu ir kūrybišku problemų sprendimu.
Plokščiųjų organizacijų valdymas	Skatinamos inovacijos ir kūrybiškumas, siejama su griaujančiomis inovacijomis.		
Adhokratinis valdymas	Inovacijos suvokiamos kaip konkurencinis pranašumas ir strateginis tikslas.		
Organinis valdymas	Diegiamos laipsniškai, atsižvelgiant į organizacijos vidinius ir išorinius veiksnius. Jos glaudžiai susijusios su iniciatyviu valdymu ir kūrybišku problemų sprendimu.		

Visos analizuotos organizacinės valdymo struktūros turi panašumų ir skirtumų. Visoms organizacijoms būdinga decentralizacija, teal organizacijose nėra hierarchijos, organinėse dominuoja horizontalūs ryšiai, plokščiosiose vadovai veikia kaip fasilitatoriai, o adhokratinėse vadovai išlaiko svarbų, kompetencija grįstą vaidmenį. Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti yra bendra savybė, tačiau plokščiosios organizacijos gali susidurti su iššūkiais dinamiškose aplinkose, o adhokratinė struktūra leidžia greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Visuose valdymo modeliuose būdingas decentralizuotas sprendimų priėmimas, tačiau teal, plokščiose organizacijose ir organinėse struktūrose jis grindžiamas darbuotojų savivalda, o adhokratijoje išlieka vadovų ir ekspertų įtaka. Tikslai ir vertybės skiriasi – teal organizacijos orientuojasi į žmogaus augimą ir evoliucinį tikslą, organinės – į kultūrą ir tapatybę, plokščiosios – į inovacijas, o adhokratinės – į konkurencingumą. Galiausiai inovacijos visose organizacijose laikomos svarbiu elementu, tačiau teal organizacijose jos yra natūralus vystymosi procesas, plokščiosiose – griauančios inovacijos, adhokratinėse – strateginis konkurencinis įrankis, o gyvose inovacijos susijusios su inovatyviu valdymu ir kūrybišku problemų sprendimu.

2.5. Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje

2.5.1. Vadovo lyderystės stiliai

Lyderystė yra svarbus kontekstinis veiksnys, veikiantis ryšį tarp asmeninių savybių ir kūrybiškumo, taip pat galintis derinti darbuotojo bei organizacijos vertybes, padedant prisitaikyti prie kultūros (Gao ir kt., 2020). Gao ir kt. (2020) nustatė, kad organizacijos adhokratinės vertybių lygis tiesiogiai susijęs

su darbuotojų kūrybiškumu ir vadovų palaikymu: aukštas šių vertybių lygis ir vadovo skatinamas kūrybiškumas leidžia darbuotojams rizikuoti ieškant naujų sprendimų, o tiesioginio vadovo transformacinis lyderiavimas gali turėti didesnę įtaką elgesiui nei bendra organizacijos vertybių sistema. Organizacijos gali būti suprantamos kaip sistemos, kurių funkcionavimą ir adaptaciją formuoja lyderiai per ideologinius, psichologinius ir procedūrinius aspektus, o jų sprendimai dėl sistemos elementų gali būti įvairūs (Kasianiuk, 2016). Kasianiuk'as (2016) taip pat teigia, kad efektyviam vadovavimui būtina pažinti sekėjus, suprasti jų elgesį ir stebėti rezultatus, o vadovo gebėjimas prisitaikyti priklauso nuo erdvės suteikimo narių veiksmams.

Vykdomojo valdymo tyrinėjimams decentralizuoto valdymo struktūrų organizacijose skiriama nedaug dėmesio, todėl svarbi analizė, kaip decentralizacija grindžiamas modelis veikia vadovų darbą ir kaip jį tobulinti. Griffith'as ir kiti (2018) sukūrė modelį, aiškinantį darbuotojų išitraukimą ir vadovų vaidmenį jį skatinant. Tyrimai atskleidžia, kad išitraukimą labiausiai veikia grįžtamasis ryšys ir technologinė parama, o vadovų elektroninė komunikacija bei lanksčios darbo sąlygos prisideda prie šio proceso, parodant, jog vadovavimo papildiniai yra efektyvesni nei pakaitalai. Šios išvados reikšmingos naujoms organizacinėms struktūroms, kur hierarchija išlieka, bet darbuotojų priežiūrai naudojami išitraukimą skatinantys šiuolaikiški metodai, o naujos savivaldos formos atsiranda įmonėms siekiant efektyviau diegti inovacijas (Borjesson ir kt., 2014). Sung'as ir Kim'as (2021) bei Hamza's ir kiti (2024) pabrėžia transformacinių lyderių vaidmenį pristatant viziją ir skatinant teigiamus pokyčius, nukreipiant darbuotojus link atvirumo ir siūlant inovatyvius sprendimus. Įvairūs vadovavimo stiliai, tokie kaip pokyčių lyderystė (Onyeneke ir Abe, 2021), charizmatinis autentiškas vadovavimas (Bakari ir kt., 2019) bei ypač transformacinis vadovavimas (Peng ir kt., 2021), yra siejami su darbuotojų reakcija į pokyčius ir sulaukia didelio tyrėjų dėmesio.

Autentiška lyderystė. Autentišką lyderystę apibūdina lyderio elgesys, kurio pagrindas yra teigiama organizacijos elgsena ir klimatas, pabrėžiantis savimone, tvirtą moralinį ir etinį pagrindą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir santykių skaidrumą. Autentiški lyderiai demonstruoja savęs ir kitų suvokimą, supranta savo stipriąsias ir silpnąsias puses, laikosi aukštų moralės normų, įtraukia suinteresuotąsias šalis į sprendimų priėmimą, apgalvotai analizuodami duomenis, išlaiko atvirumą ir nuoširdumą bendraudami ir palaikydami santykius. Tokia lyderystė skatina teigiamą darbuotojų elgesį, įsipareigojimą darbui ir pokyčiams, kūrybiškumą (Bakari ir kt., 2019). Pokyčių lyderystė yra taktinė, sutelkta į konkretų vadovavimo elgesį, siekiant įgyvendinti konkrečius epizodinius pokyčius. Vadovavimas pokyčiams pabrėžia, kad bet kuris lyderis gali pasiekti darbuotojų palaikymo ir teigiamų rezultatų, taikydamas tikslingą, į pokyčius orientuotą elgesį. Pokyčių lyderystė, kaip įvykiu pagrįsta konstrukcija, vaidina esminį vaidmenį įgyvendinant planinius, epizodinius ir iš viršaus į apačią orientuotus pokyčius (Onyeneke ir Abe, 2021).

Remiantis Grošelį'u ir kiatais (2021) autentiška lyderystė įmonėje kuria palankias sąlygas inovacijų kūrimui. Kai pasekėjai suvokia savo lyderį kaip autentišką lyderį, jie jaučiasi saugiai, padėsinoti ir entuziastingi, kas lemia darbuotojų pasitikėjimą savimi ir savo idėjomis, kurios dažnai pasireiškia kūrybiškesnės ir orientuotos į inovacijas. Lewicka Rehman'as (2024) nagrinėja autentiškos lyderystės įtaką novatoriško elgesio darbe skatinimui, išryškinant tarpininkaujantį pasitikėjimo lyderiais vaidmenį ir moderuojantį tokių veiksmų, kaip orientacija į galios atstumą ir pasitenkinimas darbu poveikį. Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos turėtų teikti pirmenybę autentiškų lyderių, galinčių sukurti pasitikėjimą ir puoselėti inovacijoms palankią aplinką, ugdymui. Darbovietės kultūra, pasižyminti maža galios distancija ir dideliu darbuotojų išitraukimu, dar labiau sustiprina teigiamą autentiškos lyderystės poveikį inovacijoms. Todėl galima daryti prielaidą, kad autentiški lyderiai per

darbuotojus, kurie jaučiasi saugiai ir pasitiki savimi, skatina įmonės kūrybiškus ir inovatyvius sprendimus.

Transformacinė lyderystė. Priešingai pokyčių lyderystei, transformacinė lyderystė yra strateginė, peržengianti atskirų iniciatyvų ribas ir reikalaujanti ilgalaikių lyderių bei sekėjų santykių, pagrįstų nuolatine sąveika ir susitapatinimu su platesnėmis pokyčių vizijomis, darant prielaidą, kad tam tikros lyderių savybės leidžia efektyviau valdyti pokyčius (Onyeneke ir Abe, 2021). Anot Son'o ir kt. (2020), transformaciniai lyderiai skatina atvirą bendravimą, ugdo naujus įgūdžius, ieško augimo galimybių, įkvepia komandas ir skatina asmeninį tobulėjimą inovatyvumui didinti. Šis vadovavimas, ypač pokyčių metu, orientuotas į sąmoningumo ir pasitikėjimo didinimą, o pagrindiniai jį veikiantys veiksniai yra įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinis stimuliavimas ir individualus svarstymas (Pham'as ir kt., 2025). Transformaciniai lyderiai skatina darbuotojus kurti sprendimus ir juos įgalina, taip prisidedami prie geresnių organizacijos rezultatų ir naujovių skatinimo.

Transformacinė lyderystė atlieka svarbų vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą ir inovatyvų elgesį, ypač adhokratijos vertybių kontekste. Šis lyderystės stilius, pabrėžiantis status quo iššūkių kėlimą, veikia kaip teigiamas katalizatorius darbuotojų veiklai ir efektyvumui (Gao ir kt., 2020; Pham'as ir kt., 2025). Transformaciniai lyderiai didina darbuotojų emocinį įsitraukimą, gerina jų reakciją į inovacijas stiprindami įsipareigojimą pokyčiams, teikdami paramą ir kurdami tvirtus emocinius ryšius (Hamza ir kt., 2024), nors svarbu išlaikyti balansą, kad aukšti tikslai nesukeltų nuovargio. Grošelį'aus ir kt. (2021) bei Watts'o ir kt. (2020) tyrimai patvirtina, kad transformacinė lyderystė yra lemiamas veiksnys inovacijoms, nes keldami lūkesčius ir formuodami viziją, lyderiai skatina problemų sprendimo metodus, ugdo intelektualinius gebėjimus ir motyvuoja darbuotojus priimti atsakomybę bei demonstruoti novatorišką elgesį. Daugelis tyrimų (Chaubey'aus ir kt., 2019; Løvaas'o ir kt., 2020; Amankwaa'os ir kt., 2022) nuosekliai rodo šio vadovavimo stiliaus reikšmingą indėlį į inovacijų ir kūrybinio potencialo augimą, įskaitant teigiamą poveikį produktų inovacijoms, ypač kai darbuotojai yra įsitvirtinę organizacijoje.

Vykdomasis valdymas decentralizuoto valdymo struktūrų organizacijose gali būti inovatyvus, radikaliai pertvarkant vykdymo taisykles. Borjesson ir kt. (2024) atskleidžia, kad įprastą vadovų hierarchiją galima pakeisti vaidmenimis pagrįsta struktūra, remiantis noru dalytis galia, dinamišku valdymo modeliu, natūralia hierarchija ir tikru skaidrumu. Tai reiškia aukščiausio lygio vadovų pasirengimą persikirstyti vykdomąją valdžią, apimančią sprendimus dėl reorganizacijos ar strateginio planavimo, grindžiamą įsitikinimu, kad įgalinti žmonės pasiekia geresnių rezultatų. Dinamiškas valdymo modelis, atsisakantis tradicinių vadovų, gali pasireikšti per atvirus darbuotojų forumus, o natūrali, vertybėmis ir kompetencijomis grįsta hierarchija leidžia paskirstyti kompetencijas, skatina darbuotojų tobulėjimą ir platesnį įsitraukimą. Tokiame kontekste skaidrumas tampa itin svarbus, apimdamas ne tik informacijos dalijimąsi, bet ir atvirumą jautriais klausimais.

2.5.2. Vadovo vaidmens ypatumai decentralizuoto valdymo struktūrose

Remiantis Lee ir Edmondson (2017) decentralizuoto valdymo struktūros organizacijos apeina tradicinę valdžios dinamiką, atsisakydamos hierarchinėms struktūroms būdingo formalaus vadovo vaidmens. Tačiau vadovo pareigybės panaikinimas nereiškia, kad nėra vadybinių užduočių. Decentralizacija grindžiamų komandų tyrimuose pabrėžiama, kad decentralizuojami pirmosios grandies darbuotojų įgaliojimai, o aukštesniojo lygmens vadovybė paprastai lieka nepakitusi. Tokia esminė veikla, kaip organizacijos tikslų įgyvendinimo pažangos stebėjimas, išteklių ir projektų

paskirstymas, užduočių ir struktūrų kūrimas ir grįžtamojo ryšio teikimas komandos nariams, išlieka labai svarbi savivalda grindžiamų organizacijų veiksmingumui.

Vadybinis vaidmuo. Organizacijoms pereinant prie plokštesnių struktūrų, vadovams vis dažniau tenka prisitaikyti prie naujos vadovavimo dinamikos, kuri pabrėžia santykius, o ne tradicinį hierarchinį vadovavimą. Šis perėjimas reikalauja, kad lyderiai kurtų aplinką suteikiančią komandoms galimybę veikti savarankiškai, taip didinant judrumą ir inovacijas (Strathausen, 2015). Tam pritaria Turner'is ir kiti (2024), teigdami, kad dirbdami savivaldžiose komandose lyderiai, turi rasti subtilią pusiausvyrą tarp autonomijos skatinimo ir būtinos kontrolės išlaikymo. Tam reikia pasiūlyti suvokiamą lyderio paramą, kuri yra labai svarbi skatinant novatorišką elgesį ir skatinant darbuotojus ieškoti kūrybinių sprendimų, tačiau likti įsipareigojus įmonei ir savo darbui. Huttermanna's ir kiti (2024) siekia praplėsti supratimą apie pagrindinį formalių lyderių vaidmenį siekiant strateginių decentralizuoto sprendimų priėmimo tikslų organizacijose. Autoriai teigia, kad sprendimų priėmimo įgaliojimų perdavimas žemesniems organizaciniams lygiams teigiamai veikia atsirandančią darbuotojų lyderystę ir įmonės tikslų siekimą. Net ir saviorganizacijose, kur dauguma sprendimų yra decentralizuoti, o darbuotojai turi reikšmingą sprendžiamąją galią, Lee ir Edmondson (2017) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad tam tikri esminiai sprendimai, ypač susiję su inovacijų diegimo ir valdymo procesu, organizacijos valdymo strategija ar personalo valdymu (įdarbinimas, atleidimas), dažnai išlieka aukščiausios vadovybės ar specifinių lyderių atsakomybės sritimi, net jei atsižvelgiama į darbuotojų požiūrį. Inovacijų diegimas ir valdymas decentralizuotose struktūrose yra glaudžiai susijęs su lyderystės stiliais, kurie teikia pirmenybę prisitaikymui, bendradarbiavimui ir efektyviam organizacijos mokymuisi. Lyderiai, kurie vadovaujasi šiais principais, geba geriau susidoroti su decentralizuotos aplinkos keliamais iššūkiais ir puoselėti inovacijoms palankią kultūrą (Schulze ir kt., 2020; Pudjiarti's ir kt., 2020). Pudjiarti's ir kitų (2020) tyrimas taip pat atskleidžia, kad veiksminga lyderystė decentralizuotose struktūrose dažnai apima pagalbinių, fasilituojančių stilių, kuris aktyviai palaiko organizacijos mokymąsi ir žinių perkėlimą į praktiką. Tokios pagalbinių lyderystės kompetencijos yra ypač svarbios neramiomis rinkos sąlygomis, kai gebėjimas diegti naujoves tampa gyvybiškai svarbus. Decentralizuotoje aplinkoje lyderiams tenka užduotis kurti vadinamąsias „prisitaikončias erdves“, kurios palengvintų naujovių atsiradimą ir jų sąveiką su esamomis operacinėmis sistemomis, taip padedant organizacijai pripažinti pokyčių poreikį ir išnaudoti galimybes dinamiškoje aplinkoje (Schulze ir kt., 2020).

Inovacijų palaikymas ir valdymas. Decentralizuotose valdymo struktūrose, tokiose kaip saviorganizacija, lyderiai darbuotojams suteikia įgaliojimus ir sprendžiamąją galią, psichologinį saugumą bei išteklius, o tai darbuotojams suteikia daugiau laisvės eksperimentuoti ir rizikuoti, neužgniaužiant savarankiškumo (Turner it kt., 2024). Savage'o ir kitų (2019) teigimu veiksmingas inovacijų valdymas ir darbuotojų veikimas priklauso nuo kultūrinių veiksnių, tokių kaip pasitikėjimas ir suvokiama vadovų parama. Darbuotojams vis dar svarbu suvokti vadovų paramą, nepaisant autonomijos ir suteiktos sprendimų laisvės. Raffaelli's ir kiti (2019) teigia, kad aukščiausio lygio vadovų komandos įrėminimas, apimantis su pagrindine inovacija susijusios informacijos interpretavimą, pakavimą ir organizavimą, atlieka lemiamą vaidmenį priimančiam sprendimui dėl inovacijų diegimo. Lyderių parama inovacijų diegimo procesuose yra ypač reikšminga, nes jie prisideda prie projektų inicijavimo, analizės ir strateginio įgyvendinimo.

Inovacijų dinamika. Alblooshi's ir kiti (2021) teigia, kad lyderiai gali skatinti organizacines inovacijas per savo poveikį tokiems kintamiesiems kaip organizacijos klimatas, strategija ir mokymasis, su kuriais jis yra tiesiogiai susijęs. Remiantis autoriais, transformacinė lyderystė yra

glaudžiai susijusi su organizacinėmis inovacijomis – tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai, nes palengvina pokyčių procesus ir puoselėja kultūrą, kuri aktyviai remia ir skatina naujas idėjas. Iš esmės organizacinės inovacijos atsiranda kaip transformacinės lyderystės ir palankios organizacinės kultūros rezultatas. Inovacijos klesti, kai lyderiai pertvarko organizacinę kultūrą, motyvuodami darbuotojus pranokti lūkesčius ir priimti naujoviškus mąstymo būdus. Harel ir kiti (2021) išsako panašią poziciją ir teigia, kad lyderiams tenka pagrindinis vaidmuo palengvinant žinių perdavimą ir skatinant bendradarbiavimą organizacijose. Jie prisideda prie inovacijas palaikančios kultūros puoselėjimo kurdami veiksmingus vidinius procesus ir naudodamiesi atvirosiomis inovacijų priemonėmis, kad užmegztų ryšius su išorės subjektais. Remiantis Ghinoi’u ir Di Toma’u (2022) lyderiai įmonėse atlieka svarbų vaidmenį kuriant organizacijos vidaus konsultacinius tinklus, kurie yra labai svarbūs verslo modelio inovacijoms skatinti. Aktyviai dalyvaudami ir skleisdami patarimus visoje organizacijoje, lyderiai skatina žinių įgijimą ir dalijimąsi jomis, o jų įtaka dažnai viršija įprastines vadovo pareigas. Decentralizacija grindžiamos struktūros skatina atsirandančias ir pasikartojančias naujoves, o judrumas ir savarankiškas organizavimas leidžia pagreitinti produktų kūrimą, ypač tokiose sparčiai besivystančiose pramonės šakose kaip informacinės technologijos (Liebert, 2020). Singal’as (2022) taip pat teigia, kad saviorganizacijos suteikiamas lankstumas ir savarankiškumas leidžia dalyviams įsitraukti dinamiškiau, taip didinant naujoviškų sprendimų potencialą.

Mastelis ir apribojimai. Velinov ir kitų (2018) teigimu pernelyg didelė naujovių rizika ir mastelio iššūkiai decentralizuotuose modeliuose, ypač didesnėse organizacijose, išryškina nuoseklumo mechanizmų (pvz., bendrų sistemų) poreikį. Autorių tyrimo rezultatai atskleidžia, kad mažesnės įmonės yra judresnės ir linkusios įgyti holakratinio valdymo modelius dėl to, kad viduje egzistuoja savarankiškai besivadovaujančios komandos, o jų organizacinės struktūros yra plokštesnės ir labiau prisitaikančios, palyginti su tarptautinėmis korporacijomis. Tačiau Maddah’as ir Heydari’s (2024) nepriskiria decentralizacija grindžiamo inovacijų valdymo tik mažoms organizacijoms. Autorių atliktame tyrime apie Vikipedijos bendros kūrimo komandas pabrėžiamas aukštas didelių internetinių komandų bendradarbiavimo potencialas ir inovacijų galimybės, pabrėžiant greitą dalijimąsi žiniomis ir decentralizuotą vadovavimą, kuris palengvina naujoviškus rezultatus tokioje aplinkoje. Luo ir kiti (2018) pabrėžia, kad pereinant nuo hierarchinės struktūros prie lankstesnių organizacinių formų, gali kilti sunkumų, pavyzdžiui, vaidmenų painiavos, kontrolės disbalanso ir personalo neatitikimas, kurie gali trukdyti naujovių diegimo pastangoms. Šie iššūkiai rodo, kad organizacijoms reikia pritaikyti savo struktūras, kad būtų geriau remiamos inovacijos, atsižvelgiant į technologijų pažangą ir pasaulinę konkurenciją.

Hierarchinių ir decentralizuotų organizacijų pagrindiniai aspektai ir jų skirtumai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Hierarchinių ir decentralizuoto valdymo struktūros organizacijų pagrindiniai aspektai ir jų skirtumai

Aspektas		Hierarchinės valdymo struktūros	Saviorganizacija grindžiamos organizacijos	Skirtumas
Vadybinis vaidmuo	Vadovavimo pobūdis	Vadovai siekia optimizuoti organizacinę struktūrą, minimizuodami su valdymu susijusias sąnaudas ir užtikrindami	Lyderiai fasilitatoriai, palaikantys pusiausvyrą tarp autonomijos skatinimo ir būtinos kontrolės išlaikymo (Turner, 2024).	Hierarchinė: kontrolė ir struktūros palaikymas. Decentralizuota:

		sklandų kontrolės mechanizmų veikimą (Foss ir Klein, 2023).		lankstumas ir fasilitacinė lyderystė.
	Autonomijos suteikimas	Vadovai turi rasti pusiausvyrą tarp valdžios išlaikymo ir darbuotojų autonomijos suteikimo, pabrėžiant būtinybę atskirti skirtingas valdžios formas organizacijose (Foss ir Klein, 2023).	Lyderiai pereina nuo griežtos kontrolės prie santykių kūrimo ir bendradarbiavimo skatinimo, didindami organizacijos judrumą ir inovacijų galimybes (Strathausen, 2015).	Hierarchinė: ribota autonomija, aiškus vaidmenų pasiskirstymas. Decentralizuota: didelė autonomija, komandos veikia savarankiškai
	Inovacijų skatinimas	Autokratinės sistemos yra veiksmingos laipsniškos naujovės, kurioms reikia kontrolės, tačiau dėl standžių struktūrų jos kovoja su radikalaus kūrybiškumo skatinimu (Wesemann ir kt., 2025)	lyderiai skatina organizacines inovacijas per savo poveikį tokiems kintamiesiems kaip organizacijos klimatas, strategija ir mokymasis (Alblooshi ir kt., 2021)	Hierarchinė: daugiausia laipsniškos inovacijos, orientuotos į efektyvumą. Decentralizuota: skatinamos radikalių inovacijų per eksperimentavimą.
	Aplinkos dinamiškumas	Tradicinė hierarchija gali būti naudinga stabiliose rinkose, kur būtinas aiškus valdymo mechanizmas ir nuspėjamas inovacijų procesas.	Lyderiai kuria aplinką, kuri leidžia naujoms idėjoms sklandžiai integruotis į organizacijos veiklą, o tai ypač svarbu neramiomis rinkos sąlygomis (Schulze ir kt., 2020).	Hierarchinė: veiksminga stabiliose rinkose. Decentralizuota: efektyvi greitai besikeičiančiose aplinkose.
Inovacijų palaikymas ir valdymas	Sprendimų priėmimo dinamika	Centralizuotas valdymas padeda efektyviai koordinuoti inovacijas tarp skirtingų organizacijos padalinių (Huang ir kt., 2021).	Lyderiai darbuotojams suteikia įgaliojimus ir sprendžiamąją galią, psichologinį saugumą bei išteklius, o tai darbuotojams suteikia daugiau laisvės eksperimentuoti ir rizikuoti, neužgniaužiant savarankiškumo (Turner ir kt., 2024)	Hierarchinė: centralizuotas, strateginis ir kontroliuojamas. Decentralizuota: decentralizuotas, lankstus ir eksperimentinis.
	Vadovų vaidmuo inovacijų valdyme ir skatinime	Aukščiausioji vadovybė veikia kaip „sargai“, optimizuodami strategijas ir išteklius siekiant maksimalaus inovacijų efektyvumo (Cheng ir kt., 2022).	Vadovai tampa palaikančiais lyderiais, kurie skatina pasitikėjimą ir sprendimų laisvę (Savage ir kt., 2019).	Hierarchinė: kontroliuojantis, „sargas“, užtikrinantis suderinamumą. Decentralizuota: fasilitatorius, palaikantis ir įgalinantis darbuotojus
	Struktūros poveikis inovacijoms	Hierarchinės organizacijos gali efektyviai valdyti inovacijų procesą, tačiau griežta kontrolė gali riboti eksperimentavimą ir kūrybiškumą.	Lyderių parama inovacijų diegimo procesuose yra ypač reikšminga, nes jie prisideda prie projektų inicijavimo, analizės ir strateginio įgyvendinimo (Raffaelli ir kt., 2019).	Hierarchinė: Efektyvus inovacijų valdymas ir griežta kontrolė. Decentralizuota: dinamiškas inovacijų vystymasis.
Inovacijų dinamika	Inovacijų pobūdis	Autokratinės sistemos gerai veikia įgyvendinant laipsniškas naujoves, kurioms reikia aiškos	Lankstesnės struktūros, tokios kaip holokratija, leidžia organizacijoms greičiau reaguoti į	Hierarchinė: laipsniškos inovacijos, orientuotos į efektyvumą.

		kontrolės ir nuspėjamo proceso (Wesemann ir kt., 2025)	pokyčius ir skatinti radikalius sprendimus (Schwer ir Hitz, 2018).	Decentralizuota: radikali inovacijos, skatinančios eksperimentavimą.
	Prisitaikymas prie pokyčių	Tradicinės hierarchijos yra veiksmingos stabiliose rinkose, tačiau skaitmenizacijos laikotarpiu jos gali turėti sunkumų prisitaikant prie staigių pokyčių (Schwer ir Hitz, 2018).	Savarankiškos komandos greičiau kuria naujus produktus, ypač dinamiškose pramonės šakose (Liebert, 2020).	Hierarchinė: Ribotas, tinka stabilioms rinkoms. Decentralizuota: greitas, tinka dinamiškoms rinkoms.
	Inovacijų skatinimas	Griežta organizacinė kontrolė padeda užtikrinti tvarką ir efektyvumą, tačiau kartu gali slopinti kūrybiškumą ir eksperimentavimą.	Lyderiai suteikia dalyviams didesnę autonomiją, o tai leidžia jiems aktyviau įsitraukti į inovacijų procesą ir greičiau pritaikyti naujus sprendimus (Singal, 2022).	Hierarchinė: kontroliuojamas procesas, orientuotas į efektyvumą. Decentralizuota: laisvas eksperimentavimas, leidžiantis atrasti netikėtus sprendimus
Mastelis ir apribojimai	Mastelio poveikis	Hierarchinės struktūros leidžia valdyti didelio masto inovacijų projektus, nes jos turi aiškiai apibrėžtas procedūras ir kontrolės mechanizmus (Olney ir kt., 2021).	Mažesnėse ir labiau prisitaikančiose organizacijose inovacijos gali būti greitesnės dėl didesnio lankstumo, tačiau didėjant organizacijos mastui gali prireikti bendrų koordinavimo mechanizmų (Velinov ir kt., 2018).	Hierarchija: efektyvi didelio masto inovacijoms, bet su lėtesniais procesais. Decentralizacija: greitesnė inovacija mažesniu mastu, bet su iššūkiais didėjant.
	Apribojimai	Biurokratiniai suvaržymai gali stabdyti inovacijas, nes griežtos taisyklės, ilgi sprendimų priėmimo procesai ir hierarchiniai lygiai gali lėtinti naujovių diegimą (Olney ir kt., 2021).	Gali kilti kontrolės disbalansas, vaidmenų neaiškumas ir iššūkiai užtikrinant veiklos nuoseklumą (Luo ir kt., 2018).	Hierarchija: biurokratija, sudėtingi sprendimų priėmimo procesai. Decentralizacija: vaidmenų painiava, koordinavimo iššūkiai.
	Inovacijų valdymas	Nepaisant apribojimų, struktūruotos komandos gali sėkmingai įgyvendinti inovacijas, jei jos geba tiksliai identifikuoti problemas ir pateikti gerai pagrįstus sprendimus (Olney ir kt., 2021).	Savarankiškos komandos ir atviros žinių dalijimosi sistemos skatina inovacijas, tačiau reikalingi mechanizmai, kurie palaikytų organizacijos vientisumą ir efektyvumą (Maddah ir Heydari, 2024).	Hierarchija: Struktūruoti procesai gali remti inovacijas, bet jas ir riboti. Decentralizacija: lankstumas skatina inovacijas, bet reikalingi koordinavimo mechanizmai.

Hierarchinėse organizacijose vadovų vaidmuo yra labiau orientuotas į kontrolę, aiškių procesų užtikrinimą ir stabilumo palaikymą, kas padeda efektyviai įgyvendinti laipsniškas inovacijas. Tuo tarpu saviorganizacija grindžiamuose modeliuose vadovai tampa lyderiais ir veikia kaip fasilitatoriai, sudarantys sąlygas inovacijoms ir greitam prisitaikymui prie pokyčių. Hierarchinės organizacijos gali sėkmingai valdyti inovacijas per centralizuotą koordinavimą ir strateginius sprendimus, tačiau jų struktūra gali riboti kūrybiškumą. Tuo tarpu saviorganizacijose inovacijos vystytosi dinamiškiau, lyderiai skatina eksperimentavimą ir suteikia darbuotojams daugiau autonomijos, tačiau jose gali būti

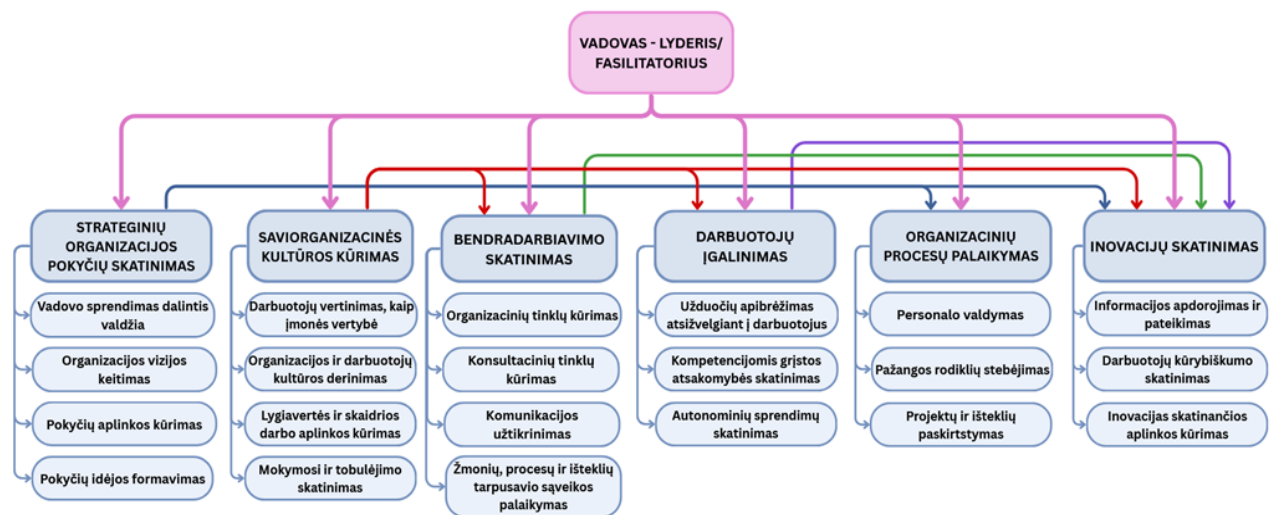
sunkiau užtikrinti nuoseklumą ir strateginį suderinamumą. Inovacijų dinamikos požiūriu hierarchinės organizacijos efektyviai valdo laipsniškas inovacijas ir užtikrina stabilumą, tačiau gali slopinti kūrybiškumą ir prisitaikymą prie greitai kintančios aplinkos. Saviorganizacija grindžiamuose modeliuose skatinamos radikalių inovacijų, leidžiančių greičiau eksperimentuoti ir suteikiančių daugiau autonomijos darbuotojams, tačiau jiems gali kilti iššūkių išlaikant koordinaciją ir nuoseklumą organizacijoje. Galiausiai atsižvelgiant į mastelį ir apribojimus, hierarchinės organizacijos siūlo didesnę stabilumą ir kontrolę, tačiau gali sulėtinti inovacijų procesą. Tuo tarpu saviorganizacija grindžiamuose organizacijos yra lankstesnės, tačiau gali susidurti su koordinavimo sunkumais, ypač didėjant mastui.

Remiantis Stincelli (2016) galima teigti, kad lyderystė atlieka lemiamą vaidmenį formuojant inovacijų aplinką tiek hierarchinėse, tiek decentralizuotose organizacijose. Hierarchinė vadovavimo forma gali daryti didelę įtaką organizacijos gebėjimui diegti inovacijas. Tačiau svarbu prisiminti, kad veiksmingas vadovavimas yra labai svarbus puoselėjant inovacijas palaikančią kultūrą, kurioje labiau pabrėžiamas bendradarbiavimas, o ne konkurencija. Hierarchinėse ir decentralizuotose organizacijose vadovai turi suvokti savo įtaką inovacijų procesams, duodami aiškią kryptį, teikdami išteklius ir paramą, kurie yra būtini sėkmingam inovacinių iniciatyvų įgyvendinimui. Kad inovacijos klestėtų, būtina mokymąsi, eksperimentavimą ir įvairovę skatinanti kultūra, o vadovai yra atsakingi už tokios aplinkos puoselėjimą.

2.6. Konceptualus vadovo vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje modelis

Decentralizuoto valdymo struktūros inovatyvioje organizacijoje vadovo vaidmuo kinta – jis tampa komandos lyderiu, fasilitatoriumi, kuris veikia kaip tarpininkas (fasilitatorius), suteikiantis komandų nariams galimybę mokytis ir konsultuoti kitus (Pudjarti ir kt., 2020). Taip vadovai atsisako hierarchija grindžiamos kontrolės ir priima pažeidžiamumą bei suvokimą, kad yra ne viršininkai, o komandos nariai (Minnaar, 2025). Lyderio vaidmuo inovacijų valdyme pasireiškia per penkis aspektus: strateginių pokyčių skatinimą ir įgyvendinimą, saviorganizacinės kultūros kūrimą, bendradarbiavimo skatinimą, darbuotojų įgalinimą, organizacinių procesų palaikymą ir inovacijų skatinimą. Toliau kiekviena kategorija nagrinėjamas atskirai.

5 paveiksle pateiktas konceptualus modelis, atskleidžiantis vadovo vaidmenį inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje.



5 pav. Konceptualus vadovo vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje modelis (sudarytas autorės)

Strateginių pokyčių skatinimas. Nors inovacijų diegimo ir valdymo procesas, darantis įtaką organizacijos valdymo strategijai ir strateginiams sprendimams, tradiciškai laikomas pagrindine aukščiausios vadovybės atsakomybės sritimi (Lee ir Edmondson, 2017), saviorganizacijose lyderio vaidmuo inovacijų valdyme ypač pasireiškia per aktyvų **strateginių pokyčių skatinimą ir jų įgyvendinimą**. Tai prasideda nuo organizacijos lyderio sąmoningo *sprendimo dalintis vykdomąja valdžia*, ypač tarp aukščiausio lygio vadovų, kurie turi būti pasirengę persikirstyti savo vykdomąją valdžią tokiais klausimais kaip reorganizacija, darbo vietų kūrimas, strateginis planavimas ir gebėjimų įgijimas (Borjesson ir kt., 2024). Toks lyderių apsisprendimas iš naujo apsvarstyti savo paties vykdomąjį vaidmenį yra grindžiamas įsitikinimu, kad žmonės pasiekia geresnių rezultatų, kai jiems suteikiama teisė daryti įtaką ir patikima atsakomybė (Borjesson ir kt., 2024). Saviorganizacijų lyderiai *inicijuoja ir organizacijos vizijos keitimą*. Lyderiai pristato organizacijos viziją jos nariams ir skatina teigiamus pokyčius konstruktyviai ir patraukliai bendradarbiaudami su jais (Sung ir Kim, 2021). Toliau, lyderiai padeda interpretuoti pokyčių signalus ir imasi veiksmų, taip *kurdami pokyčius skatinančią aplinką* (Priyono ir kt., 2020), kurią Watts'as ir kiti (2020) pabrėžia kaip teigiamą, patrauklią ir palaikančią pokyčius. Darydami įtaką tikrovei ideologiniais, psichologiniais ir procedūriniais aspektais, lyderiai formuoja saviorganizacijų sistemas ir jų gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos (Priyono ir kt., 2020). Tokioje pokyčius skatinančioje aplinkoje lyderiai akcentuoja status quo iššūkių kėlimą ir neveiksmingų bei trukdančių veiksmų organizacijose keitimą (Gao ir kt., 2020). Galiausiai, lyderiai *formuoja organizacijos pokyčių idėją*, pristatydami juos kaip galimybes siekti aukštesnių tikslų, taip nukreipdami darbuotojus didesnio atvirumo ir gebėjimo prisitaikyti link (Hamza ir kt., 2024) bei skatindami sąmoningumo ir pasitikėjimo didinimą, ypač organizacijos pokyčių laikotarpiu (Son, 2020). Šie lyderio veiksmai strateginių pokyčių srityje yra pamatiniai, nes įgyvendinami sprendimai tiesiogiai veikia **organizacinių procesų palaikymą**, kadangi pokyčiai dažnai reikalauja esamų procesų adaptacijos arba naujų, lankstesnių kūrimo, ir **inovacijų skatinimą**, nes aiški strateginė kryptis, dalijimasis valdžia ir įgalinanti aplinka kuria pagrindą naujoms idėjomis bei eksperimentams kilti iš visos organizacijos.

Saviorganizacinės kultūros kūrimas. Lyderiai organizacijoje aktyviai kuria saviorganizaciją grįstą kultūrą, kurios kartinis aspektas yra *darbuotojų išskyrimas kaip įmonės vertybės ir esminio resurso* (Davies ir kt., 2023). Toks požiūris reiškia, kad lyderiai prioritetą teikia bendram žmonių gėriui ir

naudai, o ne vien asmeninei naudai (Sherstiuk ir kt. 2022), ir nuosekliai skatina teigiamą darbuotojų elgesį, išipareigojamą darbui bei pokyčiams ir kūrybiškumą (Bakari ir kt., 2019). Siekiant, kad saviorganizacijos kultūra įsitvirtintų, lyderis padeda *suderinti organizacijos ir darbuotojų kultūrą* (Gao ir kt., 2020), nuolat ieškodamas subtilios pusiausvyros tarp autonomijos skatinimo ir būtinų, kryptį palaikančios struktūros (Turner, 2024). Šioje kultūroje ypatingas dėmesys skiriamas *lygiavertės ir skaidrios darbo aplinkos kūrimui*, kur lyderiai inicijuoja atvirą komunikaciją, padeda ugdyti naujus įgūdžius ir aktyviai ieško galimybių skatinti organizacijos augimą (Son, 2020), taip formuodami klimatą, pabrėžiantį savimonę, tvirtą moralinį bei etinį pagrindą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir santykių skaidrumą (Bakari ir kt., 2019). Skaidrumas čia apima ne tik objektyvų dalijimąsi informacija, bet ir atvirumą apie asmenines galimybes, iššūkius bei nerimą, ypač sprendžiant jautrius klausimus, tokius kaip darbuotojų suderinamumas su organizacijos vertybėmis, arba priimant strateginius sprendimus, turinčius reikšmingų pasekmių kitiems (Borjesson ir kt., 2024). Neatsiejama šios kultūros dalis yra nuolatinio *mokymosi ir tobulėjimo skatinimas*, kadangi saviorganizacijoje vertinamas problemų sprendimas, išnaudojant unikalios kiekvieno komandos nario galimybes (Noone ir kt., 2024). Lyderiai skatina tobulinti intelektualinius gebėjimus ir pasinaudoti atsiveriančiomis galimybėmis, leidžiant komandos nariams prisiimti didesnę atsakomybę už savo vaidmenį ir taip galiausiai demonstruoti novatoriškesnį elgesį darbe (Grošel'ų ir kt., 2021). Tokiu būdu visiems komandos nariams suteikiama proga prisiimti skirtingus vaidmenis, dalyvauti įvairiose diskusijose ir įgyti išsamesnį supratimą apie įvairias žinių sritis, taip praplečiant bendrą komandos kompetenciją (Borjesson ir kt., 2024). Visi šie saviorganizacinę kultūrą kuriantys lyderio veiksmai ne tik skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą, bet ir kuria labiau įsitraukusią bei motyvuotą darbo jėgą, kuri gali ženkliai pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, didinti inovatyvumą ir gebėjimą prisitaikyti (Davies ir kt., 2023; Son, 2020), o tai, kaip pabrėžia Lee (2022), tiesiogiai siejasi su aukštesniu naujovių ir griaujamųjų inovacijų lygiu. Saviorganizacinės kultūros kūrimo kategorija tiesiogiai sąveikauja su **bendradarbiavimo skatinimo** kategorija, nes pasitikėjimu, skaidrumu, lygiavertiškumu ir bendru gėriu grįsta aplinka natūraliai ugdo komandinį darbą, atvirą komunikaciją ir norą dalytis žiniomis bei patirtimi. Ji taip pat neatsiejamai susijusi su **darbuotojų įgalinimo** kategorija, kadangi darbuotojų išskyrimas kaip vertybės, autonominių sprendimų bei atsakomybės prisiėmimo skatinimas ir nuolatinio tobulėjimo galimybių suteikimas yra tiesioginiai įgalinimo įrankiai. Galiausiai, ši kultūra yra pamatas **inovacijų skatinimui**, nes kūrybiškumo puoselėjimas, saugi erdvė eksperimentuoti, mokytis iš klaidų ir vertinti kiekvieno unikalios gebėjimus bei požiūrį skatina naujų idėjų generavimą ir įgyvendinimą.

Bendradarbiavimo skatinimas. Bendradarbiavimo skatinimas apima *organizacinių ir konsultacinių tinklų kūrimą, efektyvios komunikacijos užtikrinimą* bei *žmonių, procesų ir išteklių tarpusavio sąveikos palaikymą*. Tyrimai rodo, jog lyderiams tenka pagrindinis vaidmuo palengvinant žinių perdavimą ir skatinant bendradarbiavimą organizacijose (Harel ir kt., 2021). Šis procesas gali būti įgyvendinamas suteikiant darbuotojams galimybes užmegzti ryšius ir kuriant vadinamąsias „prisitaikančias erdves“, kurios, leisdamos naujoms idėjoms sąveikauti su esamomis operacinėmis sistemomis, palengvina inovacijas, skatina įvairovę ir didina naujovių potencialą (Schulze ir kt., 2020). Lyderiai palengvina spontanišką sąveiką ir skatina tinklo plėtrą, pavyzdžiui, skatindami ar paskirdami anksčiau nesusijusius asmenis dirbti tame pačiame projekte, taip formuodami *organizacinius tinklus* (Dahlander, 2022). Be to, lyderiai įmonėse atlieka svarbų vaidmenį kuriant vidaus *konsultacinius tinklus*, kurie, pasak Ghinoi ir Di Tom'o (2022), yra labai svarbūs verslo modelio inovacijoms skatinti per efektyvų žinių dalijimąsi. Tokioje aplinkoje sprendimai priimami organizaciniu vardu, komandose, nuosekliai konsultuojantis su asmenimis, kuriems sprendimas turės

įtakos, ir su atitinkamos srities ekspertais (Davies ir Buisine, 2024). Lyderiai taip pat yra atsakingi už sklandžios *komunikacijos organizacijoje užtikrinimą*, skatindami modernias komunikacijos priemones, lanksčias darbo sąlygas ir užduotis, suteikiančias tiesioginį grįžtamąjį ryšį (Griffith'as ir kt., 2018), bei kurdami užduotis, struktūras ir teikdami grįžtamąjį ryšį komandos nariams (Lee ir Edmondson, 2017). Galiausiai, jie nuosekliai *palaiko žmonių, procesų ir išteklių tarpusavio sąveiką* (Balagué Gómez ir Arimany-Serrat, 2023), kas, anot Son'o (2020), prisideda prie bendruomenės sąmoningumo ir pasitikėjimo lygio didinimo, ypač organizacijos pokyčių laikotarpiams. Tokiu būdu, per minėtų organizacinių ir konsultacinių tinklų kūrimą, „prisitaikančių erdvių“ formavimą, efektyvių komunikacijos bei sprendimų priėmimo procesų užtikrinimą ir sąveikos palaikymą, ši kategorija tiesiogiai sąveikauja su **inovacijų skatinimo** kategorija. Būtent šie lyderio veiksmai, puoselėdami bendradarbiavimu grįstą kultūrą ir kurdami veiksmingus vidinius procesus, sudaro palankias sąlygas idėjų generavimui, žinių sklaidai, kritiniam vertinimui ir naujovių integravimui visoje organizacijoje.

Darbuotojų įgalinimas. Darbuotojų įgalinimas saviorganizacijose yra daugialypis procesas, apimantis aiškų, tačiau nevaržantį *užduočių apibrėžimą, kompetencijomis grįstos atsakomybės skatinimą* ir *autonominių sprendimų skatinimą*. Organizacijų lyderiai yra atsakingi už *pagrindinių užduočių apibrėžimą darbuotojams* tokiu būdu, kad jos ne tik nevaržytų darbuotojų savarankiškumo, bet ir tiksliai atitiktų jų gebėjimus tiek dabartyje, tiek ateityje (Alexy, 2022). Lyderiai taip pat aktyviai *skatina ir palaiko kompetencijomis pagrįstą atsakomybę*, kur organizacijoje atsakomybės yra skirstomos vaidmenims, o ne vien atskiriems asmenims (Bernstein ir kt., 2016), atsižvelgiant į narių vertybes ir kompetencijas (Borjesson ir kt., 2024). Kaip pažymi Bernstein'as ir kiti (2016), toks požiūris skatina lankstumą ir gebėjimą efektyviai prisitaikyti prie nuolat kintančios darbo aplinkos. Galiausiai, darbuotojų įgalinimas ryškiausiai atsiskleidžia per lyderio *skatinimą darbuotojus priimti autonominius sprendimus*, pavyzdžiui, kuriant atvirus darbuotojų forumus, grindžiamus aktyviu žmonių dalyvavimu, bendradarbiavimu ir įsitraukimu į sprendimų priėmimo procesus (Borjesson ir kt., 2024). Lyderiai sąmoningai kuria aplinką, skatinančią bendrą vadovavimą ir suteikiančią komandoms galimybę veikti savarankiškai, kas, anot Strathausen'o (2015), tiesiogiai didina organizacijos judrumą ir inovacijas. Darbuotojams suteikiama reikšminga autonomija sprendžiant, kaip atlikti savo darbą ar kokių projektų imtis (Billinger ir Workiewicz, 2019). Lyderiai darbuotojams suteikia įgaliojimus ir sprendžiamąją galią, psichologinį saugumą bei išteklius, o tai darbuotojams suteikia daugiau laisvės eksperimentuoti ir rizikuoti, neužgniaužiant savarankiškumo (Pham ir kt., 2025; Turner ir kt., 2024). Sprendimų priėmimo įgaliojimų perdavimas žemesniems organizaciniams lygiams, teigiamai veikia atsirandančią darbuotojų lyderystę ir efektyvesnį įmonės tikslų siekimą (Huttermann ir kt., 2024). Per šiuos aspektus – aiškiai apibrėžtas, bet savarankiškumą skatinančias užduotis, kompetencijomis grįstą atsakomybę ir ypač per autonominių sprendimų priėmimo įgalinimą, kuris suteikia laisvę eksperimentuoti (Pham ir kt., 2025; Turner ir kt., 2024) ir didina judrumą (Strathausen, 2015) – ši kategorija tiesiogiai sąveikauja su **inovacijų skatinimu**. Įgalinti darbuotojai, jausdami psichologinį saugumą ir turėdami sprendimo galią bei išteklius, yra labiau linkę prisiimti apskaičiuotą riziką, siūlyti netradicinius sprendimus ir aktyviai dalyvauti kuriant bei įgyvendinant naujoves.

Organizacinių procesų palaikymas. Organizacinių procesų palaikymas apima *personalo valdymą*, įskaitant įdarbinimo ir atleidimo sprendimus, kuriuos dažniausiai priima žmogiškųjų išteklių vadovai ar aukščiausio lyderiai (Lee ir Edmondson, 2017). Lyderiai taip pat lieka atsakingi už organizacijos tikslų įgyvendinimo *pažangos stebėjimą* bei efektyvų išteklių ir projektų paskirstymą

(Lee ir Edmondson, 2017). Šie lyderio veiksmai yra skirti užtikrinti organizacijos veiklos tęstinumą, strateginę kryptį ir efektyvų išteklių panaudojimą.

Inovacijų skatinimas. Inovacijų skatinimas yra svarbi lyderio funkcija inovatyviose decentralizuoto valdymo organizacijose (Watts ir kt., 2020), kuri tuo pačiu metu yra ir kitų lyderio veiklos kategorijų rezultatas. Lyderiai organizacijose inovacijas skatina per *informacijos apdorojimą ir pateikimą*. Aukščiausio lygio vadovų komandos informacijos interpretavimas ir organizavimas atlieka lemiamą vaidmenį priimant sprendimus dėl inovacijų diegimo, o jų parama svarbi projektų inicijavimui ir strateginiam įgyvendinimui (Raffaelli ir kt., 2019). *Skatindami darbuotojų kūrybiškumą* (Løvaas ir kt., 2020) per aktyvesnį įsitraukimą, idėjų kūrimą ir kūrybinę sėkmę (Lee, 2022), lyderiai tiesiogiai prisideda prie inovacijų plėtros. Jie taip pat *formuoja inovacijas skatinančią aplinką*, darydami poveikį organizacijos klimatui, strategijai ir mokymuisi (Alblooshi ir kt., 2021), didindami darbuotojų afektinį įsipareigojimą pokyčiams bei ketinimą remti inovacijas (Hamza ir kt., 2024), ir skatindami problemų sprendimo metodus bei saugią, pasitikėjimą ir kūrybiškumą ugdančią atmosferą (Grošelį ir kt., 2021). Tokia lyderio veikla, apimanti informacijos apdorojimą ir pateikimą, darbuotojų kūrybiškumo skatinimą bei inovacijas palaikančios aplinkos kūrimą, yra neatsiejama **strateginių pokyčių skatinimo, saviorganizacinės kultūros kūrimo, bendradarbiavimo skatinimo ir darbuotojų įgalinimo** kategorijų rezultatas, kadangi visos šios sritys kartu sukuria terpę, kurioje naujovės gali kilti ir būti įgyvendinamos.

*Apibendrinant galima teigti, kad inovatyviose decentralizuoto valdymo organizacijose lyderio vaidmuo iš esmės transformuojasi: iš tradicinio hierarchinės kontrolės vykdytojo jis tampa fasilitatoriumi ir įgalintoju. Jo veikla orientuota į aplinkos, kurioje komandos gali efektyviai veikti ir kurti, formavimą. Pagrindinės lyderio veiklos kryptys apima keletą tarpusavyje susijusių kategorijų. Pirma, **strateginių pokyčių skatinimas** tampa esminiu, lyderiui dalijantis atsakomybe už sprendimų priėmimą, formuojant organizacijos viziją ir skatindami darbuotojų sąmoningumą bei gebėjimą prisitaikyti. Antra, **saviorganizacinės kultūros kūrimas** yra kritiškai svarbus, akcentuojant lygiavertę ir skaidrią darbo aplinką, autonominių sprendimų priėmimą ir nuolatinį darbuotojų bei organizacijos tobulėjimą, randant pusiausvyrą tarp autonomijos ir būtinų struktūrinių elementų. **Bendradarbiavimo skatinimas** pasireiškia per efektyvių komunikacijos tinklų kūrimą ir palaikymą, žinių dalijimosi ir prisitaikymo prie naujų idėjų skatinimą. **Darbuotojų įgalinimas** yra įgyvendinamas per aiškų, bet lankstų užduočių apibrėžimą, kompetencijomis grįstos atsakomybės skatinimą ir autonomijos suteikimą priimant sprendimus, taip sudarant sąlygas eksperimentuoti. **Organizacinių procesų palaikymas**, įskaitant išteklių valdymą, esminius personalo sprendimus ir veiklos pažangos stebėjimą, užtikrina organizacijos veiklos tęstinumą ir strateginį kryptingumą. Galiausiai, **inovacijų skatinimas** išryškėja kaip kompleksinė lyderio funkcija ir, tuo pačiu, kaip minėtų kategorijų tarpusavio veikimo rezultatas. Lyderis kuria inovacijoms palankią aplinką per tinkamą informacijos apdorojimą ir komunikavimą, darbuotojų kūrybiškumo ugdymą ir strateginį inovacijų projektų palaikymą. Taigi, šiuolaikinėje decentralizuotoje organizacijoje lyderis veikia ne kaip kontrolės mechanizmas, o kaip pokyčių katalizatorius ir įgalintojas, kurio pagrindinis tikslas sudaryti sąlygas individų ir komandų augimui bei organizacijos sėkmei nuolat kintančiame ir inovacijomis grįstame kontekste.*

3. Vadovo vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje empirinio tyrimo metodologija

Atlikus literatūros analizę, išnagrinėjus vadovo vaidmenį inovatyviose decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose, pastebėta, kad literatūroje vadovo vaidmeniui ir reikšmei decentralizacija grindžiamose įmonėse dėmesio skirta nedaug, ši tema nagrinėta fragmentiškai. Įžvelgiant empirinių tyrimų ir analizių trūkumą, siekiama prisidėti prie vadovų vaidmens inovacijų diegimo procese decentralizacijoje temos plėtojimo ir tyrimo spragos mažinimo. Empiriniame tyrime siekiama išanalizuoti saviorganizacijos, kaip valdymo modelio valdymo principus ir vadovų vaidmenį juose. Tyrimo pagrindu taps ekspertų, organizacijų vadovų ir fasilitatorių praktinės bei teorinės žinios, kurios leis sukurti gilesnį supratimą apie vadovų vaidmenį decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje.

Tyrimo tikslas – nustatyti vadovo vaidmens ypatumus ir reikšmę inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje, remiantis praktinėmis vadovų patirtimis.

Tyrimo objektas – vadovo vaidmens raiška ir ypatumai inovatyviose decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. remiantis empirinių atvejų analize, atskleisti vadovo vaidmens ypatumus decentralizuotoje valdymo struktūroje praktiniu požiūriu;
2. ištirti, kokius lyderystės principus ir valdymo metodus vadovai taiko inovacijų skatinimui decentralizuotoje struktūroje;

Tyrimo metodas. Siekiant giliau pažvelgti į vadovo rolę decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose bei atsižvelgiant į tyrimo objektą, uždavinius ir ribotą literatūros šaltinių ir tyrimų skaičių, pasirinkta kokybinis tyrimo metodas. Kadangi tyrimo tikslas yra išsamiai suprasti ir ištirti fenomeną, identifikuoti vadovo vaidmenį bei pagrindinius veikimo aspektus, susijusius su įmonių valdymo ir vadovų vaidmens transformacija, ši strategija laikoma tinkamiausia ir veiksmingiausia. Remiantis Dźwigoł (2024) kokybiniai empiriniai tyrimai atlieka keletą svarbių funkcijų, padedančių suprasti sudėtingus socialinius reiškinius ir tobulinti įvairias sritis, ypač socialinius mokslus. Vienas iš svarbių kokybinių metodų panaudojimo būdų yra jų gebėjimas interpretuoti ir suprasti patirtį, kurios neįmanoma kiekybiškai įvertinti, taip suteikiant galimybę įžvelgti reiškinius, į kuriuos dažnai neatsižvelgiama taikant kiekybinius metodus. Šis interpretacinis pobūdis leidžia tyrėjams kurti teorijas, pagrįstas stebėta patirtimi ir asmeniniais pasakojimais.

Duomenų rinkimo metodas. Siekiant surinkti išsamias bei patirtimi grįstas įžvalgas apie vadovo vaidmenį decentralizuoto valdymo struktūroje, pasirinktas pusiau struktūrizuoto interviu metodas. Šis metodas yra tinkamas šio darbo tikslams, nes leidžia išsamiai atskleisti vadovo vaidmens ypatumus, kadangi suteikia galimybę ne tik gauti atsakymus į iš anksto numatytus klausimus apie vadovo funkcijas ir roles, bet ir, esant reikalui, gilintis į specifines informantų patirtis bei klausti patikslinančių klausimų, taip surenkant tikslią informaciją. Atviro pobūdžio klausimai ir galimybė nukrypti nuo pradinio plano padeda atskleisti pagrindinius vadovams kylančius iššūkius, leidžiant informantams laisviau kalbėti apie sunkumus ir dilemas. Kadangi tiriamoji tema yra ganėtinai nauja, ypač Lietuvos kontekste, o informantų grupę sudaro patyrę vadovai, fasilitatoriai ir ekspertai, pusiau

struktūrizuotas interviu, leidžia efektyviai išnaudoti jų unikalias žinias ir patirtį, išlaikant tyrimo fokusą ir kartu leidžiant atsiskleisti netikėtoms, bet svarbioms įžvalgoms (Vaitkienė ir kt., 2024).

Tyrimo dalyviai. Norint užtikrinti kokybišką ir tikslinį tyrimą, buvo nuspręsta įtraukti Lietuvos rinkoje veikiančių organizacijų vadovus, fasilitatorius, verslo praktikus ir ekspertus. Šis pasirinkimas grindžiamas prielaida, kad tyrimo dalyviai, turintys įvairios patirties organizacijų transformavimo procesuose ir valdyme, galės suteikti vertingų įžvalgų apie vadovų vaidmenį decentralizuoto valdymo organizacijoje, pokyčių porcesų eigą ir susijusią problematiką. Toks požiūris leis atskleisti skirtingas perspektyvas ir sudaryti holistinį temos suvokimą. Atsižvelgiant į tyrimo temos naujumą bei ribotą kvalifikuotų ekspertų ir praktikų, nagrinėjančių decentralizuoto valdymo struktūrų vadovų vaidmenį ir galinčių profesionaliai atstovauti šią temą Lietuvos kontekste, skaičių, šiame tyrime pasirinktas netikimybinės atrankos metodas – patogiosios atrankos tipas. Informantai parenkami pagal jų veiklos sritį, patirtį, ekspertines žinias, atspindinčias jų ryšį su tiriamą tema, siekiant pasirinkti tuos atvejus, kurie geriausiai padeda atskleisti nagrinėjamą problemą (Douglas ir kt., 2022). Šį sprendimą taip pat lėmė tai, jog Lietuvoje nėra viešai prieinamų duomenų bazių, kuriose būtų sistemingai pateikti ekspertai, organizacijos ar kiti verslo subjektai, tiesiogiai susiję su decentralizacijos principais grindžiamu valdymu. Be to, informantai buvo identifikuojami pasitelkus kitų sričių ekspertų rekomendacijas ir atsiliėpimus. Pradinis potencialių dalyvių paieškos etapas vyko socialiniame tinkle „LinkedIn“ bei naudojantis saviorganizacijos principais besidominčių specialistų tinklalapiu „Baskų metodas“ ir „For System Change“.

Tyrimo dalyvių atranka. Prieš atsirenkant tinkamas įmones tyrimui, remiantis teorine analize išskirti indikatoriai, kuriais grindžiamas tyrimas:

1. **Vadovo vaidmuo** – vadovas fasilitatorius.

2. **Vadovo funkcijų kategorijos:**

- Strateginių organizacijos pokyčių skatinimas;
- saviorganizacinės kultūros kūrimas;
- bendradarbiavimo skatinimas;
- darbuotojų įgalinimas;
- organizacinių procesų palaikymas;
- inovacijų skatinimas;

3. **Vadovo funkcijų subkategorijos:**

- Strateginių organizacijos pokyčių skatinimas: vadovo sprendimas dalintis valdžia, organizacijos vizijos keitimas, pokyčių aplinkos kūrimas, pokyčių idėjos formavimas.
- Saviorganizacinės kultūros kūrimas: darbuotojų vertinimas, kaip įmonės vertybė, organizacijos ir darbuotojų kultūros derinimas, lygiavertės ir skaidrios darbo aplinkos kūrimas, mokymosi ir tobulėjimo skatinimas.
- Bendradarbiavimo skatinimas: organizacinių tinklų kūrimas, konsultacinių tinklų kūrimas, komunikacijos užtikrinimas.
- Darbuotojų įgalinimas: užduočių apibrėžimas atsižvelgiant į darbuotojus, kompetencijomis grįstos atsakomybės skatinimas, autonominių sprendimų skatinimas.

- Organizacinių procesų palaikymas: personalo valdymas, pažangos rodiklių stebėjimas.
- Inovacijų skatinimas: informacijos apdorojimas ir pateikimas, darbuotojų kūrybiškumo skatinimas, inovacijas skatinančios aplinkos kūrimas.

Atrankos kriterijai tyrimo dalyviams:

- įmonės veikia Lietuvoje;
- įmonė (arba didelis departamentas) veikia pagal decentralizacijos principus, taikomus įmonės/departamento lygmenyje, pvz.:
 - įmonėje nėra griežtos hierarchijos (plokščia struktūra, mažai ar visai nėra tradicinės vadovų grandies);
 - sprendimai priimami kolektyviai arba paskirstytai, pavyzdžiui, naudojant holokratijos, Agile, sociokratijos ar kitas panašias sistemas.
 - vadovai veikia kaip mentoriai, fasilitatoriai ar lyderiai, o ne tradiciniai „kontroliuojantys“ vadovai.
- įmonė vykdo inovacinę veiklą;
- įmonės priklauso organizacijoms, susijusioms su decentralizacija.

Atranka buvo vykdoma remiantis anksčiau išskirtais profesiniais ir teminiais kriterijais, todėl demografiniai aspektai, tokie kaip amžius, lytis ar kiti panašūs rodikliai, nebuvo taikomi. Imties dydžiui nustatyti vadovautasi prisotinimo (saturacijos) principu – t. y. dalyviai buvo atrenkami tol, kol surinkta informacija ėmė kartotis ir nebeatnešė esminių naujų įžvalgų (Naeem ir kt., 2024). Iš viso buvo identifikuoti 15 atvejų, atitinkančių tyrimo tikslus. Su 7 jų buvo užmegztas kontaktas – išsiųsta informacija apie tyrimą, interviu gairės taip pat aptartos ekspertų dalyvavimo galimybės. Siekiant užtikrinti dalyvių įvairovę pagal organizacines ir profesines patirtis, dalies informantų buvo paprašyta rekomenduoti kitus potencialius informantus. Nors besiformuojančiose tyrimo srityse prisotinimą pasiekti sudėtinga, šiuo atveju buvo atidžiai vertinamas interviu skaičius, siekiant nustatyti momentą, kai nauji pokalbiai jau nebeatnešė papildomos, reikšmingą analizės kryptį keičiančios informacijos.

Tyrimo duomenų rinkimo laikotarpis. Interviu buvo suplanuoti 45 – 60 min. trukmės. Interviu atlikti ir duomenys tyrimui rinkti nuo 2025 m. balandžio 9 d. iki gegužės 2 d.

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

- 2 interviu su ekspertais – fasilitatoriais;
- 4 interviu su įmonių vadovais;
- 1 interviu su organizacijų verslo praktiku.

Kokybinio tyrimo metu buvo išsiųsti 15 kvietimų dalyvauti, iš kurių teigiamai atsiliepė 7 informantai. Pradinis kontaktas su potencialiais dalyviais buvo užmegztas elektroniniu paštu bei socialiniame tinkle „LinkedIn“. Aštuoni pakviesti dalyvauti tyrime dalyviai, į kvietimą neatsakė. Visi tyrimo dalyviai buvo išsamiai informuoti apie tyrimo tikslą ir pagrindinius klausimus. Atsižvelgiant į tai, kad buvo siekiama įtraukti aukšto lygio ekspertus bei organizacijų vadovus, kurių užimtumas itin didelis, visi interviu vyko nuotoliniu būdu, naudojantis „Microsoft Teams“ ir „Zoom“ platformomis. Pokalbiai buvo įrašomi naudojant vaizdo susitikimų platformų funkcijas (vaizdo ir garso įrašymas).

Interviu įrašymas buvo būtinas siekiant užtikrinti informacijos tikslumą, suteikiant galimybę tyrėjui interviu metu pilnai koncentruotis į pokalbį su informantu, klausimų pateikimą ir diskusijos eigą. Tyrimui reikšmingos detalės buvo konspektuojamos po interviu, remiantis įrašų peržiūra. Visi surinkti įrašai buvo transkribuoti naudojant „Teams“ transkripcijos programą. Galutinis transkribuotų interviu apimtis sudarė 152 puslapius, kurie vėliau buvo koduojami ir sisteminami tolimesnei turinio analizei.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo vykdomas etapais, nuosekliai laikantis iš anksto suplanuotos struktūros:

1. **Pasirengimo etapas.** Šio etapo metu buvo suformuluota tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai, pasirinkta tyrimo strategija bei metodas. Taip pat nustatyti imties atrankos kriterijai, apibrėžti pagrindiniai tyrimo parametrai ir parengtas tyrimo instrumentarijus.
2. **Duomenų rinkimo etapas.** Vadovaujantis parengtu instrumentarijumi, buvo atliekamas duomenų rinkimas – vykdyti interviu, kurių metu gauti duomenys vėliau transkribuoti ir paruošti analizei.
3. **Duomenų analizės etapas.** Pasitelkus kokybinę turinio analizės metodiką, kiekvienas interviu buvo išsamiai analizuotas. Duomenys buvo lyginami, sisteminami, grupuojami į kategorijas bei identifikuojami esminiai aspektai, reikšmingi tyrimo problemai.
4. **Išvadų formulavimo etapas.** Remiantis atlikta duomenų analize ir jų interpretacija, buvo suformuluotos apibendrintos tyrimo išvados. Tyrimo rezultatai buvo palyginti su teorinėje literatūroje aprašytais įžvalgomis, siekiant identifikuoti, kurie rezultatai atitinka ar prieštarauja esamoms teorinėms prielaidoms.

Rengiant tyrimo instrumentarijų, buvo atsižvelgta į pasirinktos tyrimo kokybinės strategijos ypatumus bei tyrimo tikslus. Klausimai buvo suformuluoti taip, kad būtų gaunami išsamūs ir atviri atsakymai, leidžiantys atskleisti ekspertų patirtis, žinias ir kitą vertingą informaciją (Vaitkienė ir kt., 2024). Instrumentarijus buvo parengtas remiantis literatūros teorine analize (žr. 2 skyrių) ir autoriaus sukurtu konceptualių modelių (žr. 2.6. skyrių). Klausimai instrumentarijuje yra suskirstyti į šias kategorijas: klausimai apie organizacijos valdymo formą ir modelį, decentralizacijos principus taikomus organizacijoje, vadovo vaidmenį ir funkcijas decentralizuotoje organizacijoje, kaip keitėsi vadovo vaidmuo keičiantis organizacinei struktūrai, strateginių sprendimų priėmimą, darbuotojų įgalinimą, saviorganizacijos kultūros kūrimą ir vadovo vaidmenį jame, organizacijos procesų palaikymą, inovacijų skatinimą ir vadovui kylančių iššūkių. Šis klausimų suskirstymas leidžia išsamiai analizuoti tyrimo sritį ir vertinti ekspertų įžvalgas apie vadovo vaidmenį decentralizuoto valdymo struktūroje. Interviu metu klausimų formuluotės ir pateikimo gairės buvo koreguojamos individualiai, atsižvelgiant į pokalbio eigą, tačiau remiantis parengtu instrumentarijumi, esminiai klausimai pateikti kiekvienam informantui. Nors pradžioje laikytasi numatytos klausimų sekos, ji buvo lankščiai adaptuojama pagal pokalbio dinamiką ir natūraliai išryškėjusias temas. Žemesnio prioriteto klausimai nagrinėti esant papildomo laiko. Vadovaujantis metodologinėmis rekomendacijomis, visi interviu įrašyti audio ir video formatu, siekiant tikslaus duomenų dokumentavimo ir galimybės vėlesnei transkripcijai bei analizei (Doody, 2013).

Duomenų analizės metodai. Siekiant iš surinktų duomenų gauti prasmingas įžvalgas, atsakyti į tyrimo klausimus ir įgyvendinti iškeltus uždavinius, susijusius su vadovo vaidmens ypatumų, taikomų lyderystės principų bei kylančių iššūkių decentralizuotoje struktūroje identifikavimu, tyrimo rezultatų analizei buvo pasirinkta kokybinė turinio analizė, taikant teminės analizės strategiją (Belotto, 2018). Ši strategija leidžia sistemiškai ir skaidriai apdoroti didelės apimties tekstinius

duomenis, identifikuoti pasikartojančias temas ir prasminius vienetus, kurie tiesiogiai susiję su tiriamu fenomenu (Ozuem ir kt., 2022). Atsižvelgiant į tai, kad, kaip pabrėžia Castleberry'is ir Nolen'as (2018), pats terminas "teminė analizė" dar neužtikrina analizės nuoseklumo, šiame tyrime remtasi struktūrizuotu penkių žingsnių kokybinių duomenų analizės modeliu (surinkimas, išardymas, surinkimas iš naujo, interpretavimas ir išvados). Šis modelis pasirinktas, nes jis leidžia sistemingai apdoroti duomenis, pradedant nuo jų parengimo ir kodavimo, kas yra būtina norint identifikuoti esminius aspektus, reikalingus atsakyti į tyrimo klausimus apie vadovo vaidmenį. Toliau, koduoti duomenys jungiami į temas, kurios atskleidžia pasikartojančius atsakymų modelius, tiesiogiai susijusius su tyrimo objektu – vadovo vaidmens raiška ir ypatumais. Esminis interpretacijos etapas, remiantis kodais ir temomis, leidžia suformuluoti išvadas, kurios peržengia paviršinį aprašymą ir atskleidžia platesnius duomenų dėsningumus, taip formuluojant atsakymus į pagrindinius tyrimo klausimus apie vadovo vaidmenį, jo funkcijas ir iššūkius. Galiausiai, tyrimo išvados yra tiesiogiai grindžiamos atlikta analize. Nors kokybiniai tyrimai nėra skirti apibendrinimui visai populiacijai, analizės skaidrumas ir išsamumas leidžia įvertinti tyrimo pagrįstumą ir pritaikomumą, kas yra svarbu teikiant rekomendacijas dėl vadovavimo decentralizuotose valdymo struktūros organizacijose.

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojama MAXQDA Analytics Pro programinė įranga. Tyrimo temų ir kodų suvestinė pateikta 1 priede. Analizuojant surinktus duomenis buvo sukurti 385 kodai.

Tyrimo apribojimai ir etika. Tyrimo duomenų informatyvumą riboja taikytas patogiosios atrankos metodas, todėl rezultatai nėra visiškai reprezentatyvūs. Kadangi viešai nėra prieinamos informacijos apie atrankos kriterijus ar kitus naudingus duomenis, kurie galėtų padėti pasirinkti informantus tyrimui, buvo nuspręsta naudoti šį atrankos metodą. Tyrimo metu visi interviu buvo atlikti laikantis etikos principų. Tyrimo dalyviai dalyvavo savanoriškai, o jų laisvė ir orumas nebuvo pažeisti (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Be to, dalyviai buvo išsamiai supažindinti su tyrimu, jo tikslu ir kitais svarbiais aspektais, kuriuos jie turėjo žinoti. Tyrimas buvo atliktas vadovaujantis pagrindiniais etikos principais, kuriuos išskiria Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017):

- 1) pripažinti ir gerbti asmens laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime;
- 2) potencialiam tyrimo dalyviui suteikti pakankamai informacijos apie tyrimą;
- 3) saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, privatumą ir konfidencialumą;
- 4) apsaugoti tyrimo dalyvius nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti.

Interviu garso įrašas buvo pradėtas tik gavus dalyvių sutikimą. Etikos užtikrinimas padėjo išvengti nenumatytų situacijų ir sudarė sąlygas surinkti kokybiškus, tikslius duomenis, taip pat užtikrino savanorišką dalyvavimą tyrime.

4. Inovacijų samprata ir jų svarba įmonių veikloje

Ketvirtojoje darbo dalyje aptariami atlikti interviu ir pristatomi jų dalyviai. Atliekama vadovo vaidmens inovatyvioje decentralizuoto valdymo organizacijoje empirinė analizė. Pateikiami tyrimo rezultatai ir diskusija.

4.1. Empirinio tyrimo dalyviai

Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą ir konfidencialumą, buvo remtasi 3 skyriuje aptartais etiniais principais ir tyrimo apribojimais. Asmeniniai dalyvių identifikaciniai duomenys – vardas, pavardė bei einamos pareigos nebuvo atskleisti. Ši informacija buvo žinoma tik tyrimą vykdžiusiam tyrėjui. Informantų atranka ir jų kvietimas dalyvauti tyrime vyko pagal 3 skyriuje apibrėžtus atrankos kriterijus. Siekiant užtikrinti sklandų empirinės medžiagos analizės procesą, kiekvienam tyrimo dalyviui buvo priskirtas unikalus identifikacinis numeris nuo S1 iki S7. Tyrimo informantai bei jų pagrindinės charakteristikos pateikiamos 4 lentelėje.

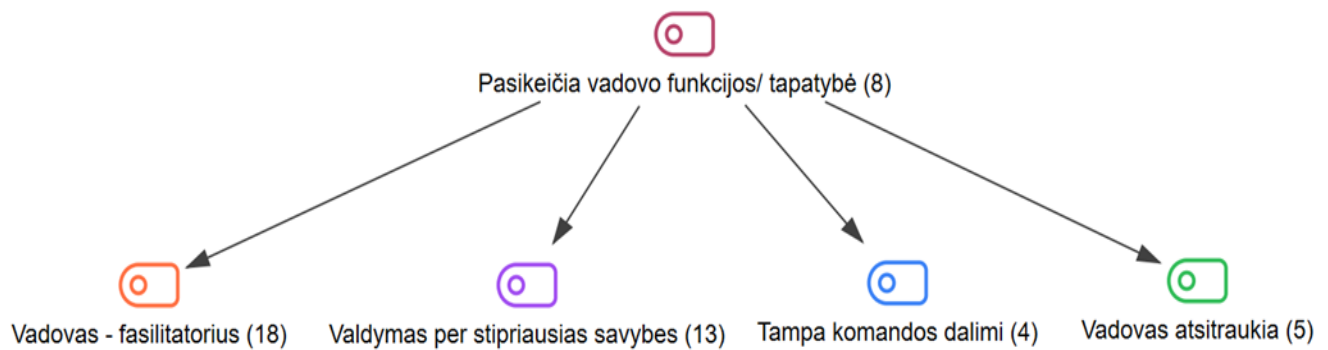
4 lentelė. Informantai ir jų pagrindinės charakteristikos

Tyrimo dalyvio ID	Tyrimo dalyvio veiklos sektorius	Patirtis	Interviu trukmė
Informantas Nr. S1	Švietimo ir mokslo sektorius	Ekspertas, sistemų pokyčių fasilitatorius.	1:17:46
Informantas Nr. S2	Verslo vystymo sektorius	Įmonės vadovas, akcininkas – organizacijų fasilitavimas.	55:36
Informantas Nr. S3	Mažmeninės prekybos sektorius	Įmonės vadovas, akcininkas – organizacijų fasilitavimas, Lean sistemos ekspertas.	1:18:45
Informantas Nr. S4	IT sektorius	Įmonės vadovas.	58:10
Informantas Nr. S5	Logistikos sektorius	Įmonės vadovas – organizacijų fasilitavimas.	59:31
Informantas Nr. S6	Mažmeninės prekybos sektorius, verslo vystymo sektorius	Verslo psichologas, įmonės vadovas, verslo praktikas, sistemos pokyčių konsultantas.	1:03:01
Informantas Nr. S7	Švietimo ir mokslo sektorius	Organizacijų pokyčių fasilitatorius	54:45

Atliekant interviu, paaiškėjo, kad dauguma dalyvių yra sukaupę patirties skirtingose organizacijose bei verslo sektoriuose. Jie analizavo ne tik savo patirtis, bet ir reflektavo apie įmonių transformacijas bei pokyčius. Visi informantai šiuo metu dirba Lietuvos organizacijose, tačiau dalis jų minėjo ir apie profesinę patirtį bei de principų taikymą užsienio šalyse.

4.2. Vadovo vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje

Atliekant empirinį tyrimą ir remiantis informantų patirtimi bei pateikta informacija buvo identifikuotas vadovo vaidmens pokytis organizacijai pradedant veikti decentralizacijos principais. Atliekant mokslinių šaltinių analizę buvo išskirtas vienas vadovo vaidmuo – vadovas fasilitatorius, tačiau analizuojant surinktus duomenis buvo išskirti keturi vadovo vaidmens scenarijai: vadovas – fasilitatorius, valdymas per stipriausias savybes, tapimas komandos dalimi ir pasitraukimas iš saviorganizacijos valdymo (žr. 6 pav).



6 pav. pasikeitusio vadovo vaidmens galimi scenarijai

Nepaisant to, kad vienas iš esminių saviorganizacijos principų yra darbuotojų lygybė ir viršenybės nebuvimas, organizacijai pereinant į decentralizuoto valdymo struktūrą vadovas lieka, tačiau jo vaidmuo kinta. Tyrimo informantai teigia, kad „[...] nesakau, kad vadovų nereikia, ar kad jie dingsta. Tiesiog labai pasikeičia funkcijos“ (S5); „O iš principo gaunasi, kad esminis pokytis, tai yra vadovo vaidmens. Tikrai taip. Ir jis yra labai sunkus“ (S6). Taip pat informantai pabrėžia, kad visa organizacijos transformacija prasideda nuo vadovo „[...] transformacijoje yra labai svarbu vadovo tapatybės pasikeitimas. Jeigu nepasikeičia vadovo tapatybė, tai ta transformacija, jinai nu, jinai tokia yra, žinai, apgaulinga, iš tikrųjų jos nevyksta. Bet va čia tas yra geras momentas ir tam tapatybės pasikeitimui, matyt, nemažai užtrunka laiko“ (S6). Toliau aptariamas vadovo vaidmens pasikeitimas sekant skirtingus scenarijus.

4.2.1. Vadovo fasilitatoriaus vaidmuo inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje

Informantų teigimu viena iš vadovo transformacijos galimybių decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje **vadovas – fasilitatorius**. Tokios rolės esmė nebe vadovavimas per sprendimų priėmimą ar kontrolę, bet per procesų vedimą ir struktūros laikymą. Tai žmogus, kuris padeda komandai veikti savarankiškai, neperduodamas jiems konkrečių įsakymų, o kurdamas sistemą ir erdvę sąmoningam veikimui „[...] naujos kartos vadovas yra sisteminių pokyčių fasilitatorius“ (S1). Ši pozicija reikalauja specifinių įgūdžių, kuriuos būtina įgyti „[...] fasilitavimas yra būtina kompetencija, kurios galima mokytis. Ar prieš darant transformaciją ar jos pačioje pradžioje, galbūt galbūt jau eigoj, bet yra nu esminė kompetencija“ (S1). Vadovas – fasilitatorius geba „[...] laikyti struktūrą, užduoti tarkim tikslinius klausimus, matuoti laiką [...]“, tačiau „[...] nenuleidžia savo ekspertinės nuomonės [...]“ (S1), išlaikydamas neutralumą ir pasitikėjimą komandos branda. Vienas iš informantų teigia, kad šioje rolėje jis gali veikti įvairiai „[...] mano rolė yra fasilitavimo arba kaip mentoriaus, arba kaip vedlio“ (S6), o praktika reikalauja nuolatinio žinių gilinimo bei gebėjimo matyti tiek platų kontekstą, tiek kasdienės veiklos detales „[...] nuo informacijos pritraukimo, nuo matymo, nuo tokio didelio paveiklo ir tada ateina į mažą paveiklą“ (S7). Ši transformacija rodo, kad vadovavimas tampa labiau apie vertės kūrimo procesų palaikymą, nei apie jų kontrolę. Toliau pristatomas vadovo fasilitatoriaus vaidmuo ir funkcijos decentralizuoto valdymo organizacijoje skirtingose kategorijose, remiantis analizės rezultatais, ir pateikiamas conceptualus modelis (žr. 7 pav.)

Pirmoji kategorija – strateginių pokyčių iniciavimas. Kategorija, jos subkategorijos ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Strateginių pokyčių iniciavimo kategorija ir jos subkategorijos

Kategorija	Sub-kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Strateginių pokyčių iniciavimas	Decentralizuotos idėjos iniciavimas	„Tai vadovo rolė diegiant saviorganizaciją pirmiausia yra, kad jis [...] pristato patį saviorganizacijos veikimo modelį“ (S1). „Tai va tas inicijavimas pačios idėjos, net ne formavimas [...]“ (S1). „[...] kai organizacijos vat pradeda tas transformacijas, pirma turi vadovui sutikti, ir tada jau priiminėja sprendimą darbuotojai“ (S1). „[...] į transformaciją iš hierarchinių, korporatyvinių, tų normalių organizacijų į self-management, savireguliacines, savirganizacines tai mes matom, kad dažniausiai reikia, vėlgi, pradėti nuo vadovų, ir jeigu tik jie užsikuria pasiruošia, tada jau galima nuleidinėti žmonėms, daryti balsavimus [...]“ (S1). „[...] iš principo nuo akcininko prasideda, jeigu akcininkas mato pasaulį jau progresyviai, ar ne, tada galima kalbėti apie direktorius ir jau tada galima leisti. Nes žmonės greičiau adaptuojasi, sunkiausia akcininkams“ (S2). „[...] gyvos organizacijos, labai daug priklauso nuo sąmoningumo žmogaus, nes mūsų, [...] holdingo savininkas, akcininkas [...] jisai, aš manau, irgi buvo tas žmogus, kuris uždavė tą toną“ (S5). „[...] prasideda nuo žmogaus, nuo vadovo vidinio poreikio, ir tada, mano manymu, ta organizacija jii link to vystosi, transformuojasi labai sklandžiai“ (S6). „[...] pirmosios gyvos organizacijos ar decentralizuotos organizacijos, kurios radosi, tai jos radosi natūraliai ir iš įmonės įkūrėjų, arba ten jau aukščiausio lygio vadovų vidinių poreikių (S6).
	Proceso/ sistemos/ struktūros iniciatorius ir kūrėjas	„[...] fasilitatorius, nu tai nauja forma konsultanto [...]. Tai iš esmės tos naujos formos konsultantas jis užtikrina sveiką, aiškią struktūrą, kuri leidžia įgalinti žmones, bet nu ir veikti sveikiau ir efektyviau pačioje organizacijoje“ (S1). „[...] be žmogaus tas, kuris laikys struktūrą, laiką, modeliuos šituos dalykus, nu jeigu nėra to žmogaus, tai nu be galo yra sudėtinga pereiti ir į saviorganizacinį modelį“ (S1). „[...] nepasakyčiau, kad [...] savivaldžios arba plokščios organizacijos jos veikia be struktūros, jos tikrai veikia dar su daugiau struktūrų“ (S2). „Kaip sukurti sistemą, kaip įtakoti sistemą, kad ji paskui rezultate padarytų vieną ar kitą dalyką“ (S2). „[...] išbandyti modelį, kuriame mes labiau struktūruotai šnekam apie problemas, mes jas identifikuojame, nu ir mes kalbame apie savo konkrečiai užduotis, kurios turi būti padaryta“ (S3) „[...] man gimė idėja, kad [...] mes pasidarom struktūrą, [...] kaip ji veiks ir kokių pagrindų, nuo ko jai pradėti, ir kuo baigti“ (S5). „[...] ko aš [...] ieškojau ir dar šiai dienai ieškau, vat būtent tos struktūros ar ne, kad reiškia, nuo ko mes pradėdam, ir kuo mes baigiam [...]“ (S5). „[...]ką bandom įsivest, tai yra ritmas, nes ritmas yra vienas iš dalykų, kuris yra labai svarbus“ (S5).

Strateginių pokyčių iniciavimas. Saviorganizacijos diegimas organizacijoje dažniausiai prasideda nuo vadovo ar akcininko iniciatyvos. Būtent jie pirmieji **iškelia ir inicijuoja saviorganizacijos idėją** bei pristato jos veikimo principus „[...] iš principo nuo akcininko prasideda, jeigu akcininkas mato pasaulį jau progresyviai, ar ne, tada galima kalbėti apie direktorių ir jau tada galima leisti. Nes žmonės greičiau adaptuojasi, sunkiausia akcininkams“ (S2). Kaip teigia vienas informantas, „Tai vadovo rolė diegiant saviorganizaciją pirmiausia yra, kad jis [...] pristato patį saviorganizacijos veikimo modelį“ (S1). Svarbu pažymėti, kad vadovas ne tiek kuria idėją, kiek ją inicijuoja „Tai va tas inicijavimas pačios idėjos, net ne formavimas [...]“ (S1). Organizacijoje pokyčiai dažniausiai prasideda nuo vadovo sprendimo, kurį vėliau gali svarstyti ir priimti darbuotojai „[...] kai organizacijos vat pradeda tas transformacijas, pirma turi vadovui sutikti, ir tada jau priiminėja sprendimą darbuotojai“ (S1). Pokyčio pradžia svarbus vadovo pasirengimas ir apsisprendimas, be kurio decentralizacijos procesas dažnai nevyksta „[...] į transformaciją iš hierarchinių, korporatyvinių, tų normalių organizacijų į self-management, savireguliacines, saviorganizacines tai mes matom, kad dažniausiai reikia, vėlgi, pradėti nuo vadovų, ir jeigu tik jie užsikuria, pasirošia, tada jau galima nuleidinėti žmonėms, daryti balsavimus [...]“ (S1). Kitas informantas pabrėžia, kad vadovo sąmoningumas taip pat turi įtakos šiam procesui „[...] gyvos organizacijos, labai daug priklauso nuo sąmoningumo žmogaus, nes mūsų, [...] holdingo savininkas, akcininkas [...] jisai, aš manau, irgi buvo tas žmogus, kuris uždavė tą toną“ (S5). Iniciatyva dažnai kyla iš asmeninio vadovo ar įkūrėjo poreikio „[...] prasideda nuo žmogaus, nuo vadovo vidinio poreikio, ir tada, mano manymu, ta organizacija ji link to vystosi, transformuojasi labai sklandžiai“ (S6). Informantai taip pat pažymi, kad pirmosios saviorganizacijos praktikos kilo iš įmonės įkūrėjų iniciatyvos „[...] pirmosios gyvos organizacijos ar decentralizuotos organizacijos, kurios radosi, tai jos radosi natūraliai ir iš įmonės įkūrėjų, arba ten jau aukščiausio lygio vadovų vidinių poreikių“ (S6). Taigi, vadovo vaidmuo šiame etape yra susijęs su idėjos inicijavimu ir sprendimo dėl pokyčių pradžios priėmimu.

Vadovas fasilitatorius taip pat atsakingas už reikalingų **struktūrų ir procesų iniciavimą ir kūrimą** bei palaikymą. Nors saviorganizacija dažnai siejama su laisve ir lankstumu, praktikoje ši koncepcija reikalauja gerai apibrėžtų sistemų. Kaip teigia vienas informantas, „nepasakyčiau, kad [...] savivaldžios arba plokščios organizacijos jos veikia be struktūros, jos tikrai veikia dar su daugiau struktūrų“ (S2). Todėl vadovas tampa atsakingas už tai, kad šios struktūros būtų kuriamos, įtvirtinamos ir palaikomos. Jo funkcija dažnai įgyja fasilituojančio konsultanto bruožų „[...] fasilitatorius, nu tai nauja forma konsultanto [...]. Tai iš esmės tos naujos formos konsultantas jis užtikrina sveiką, aiškią struktūrą, kuri leidžia įgalinti žmones, bet nu ir veikti sveikiau ir efektyviau pačioj organizacijoj“ (S1). Vadovo buvimas kaip struktūros „laikytojo“ yra laikomas esmine sąlyga sklandžiam perėjimui prie decentralizacija grindžiamo modelio „be žmogaus tas, kuris laikys struktūrą, laiką, modeliuos šituos dalykus, nu jeigu nėra to žmogaus, tai nu be galo yra sudėtinga pereiti ir į saviorganizacinį modelį“ (S1). Tokiu būdu vadovas ne tik siūlo pokytį, bet ir formuoja sistemas, kurios palaiko naują veikimo logiką „Kaip sukurti sistemą, kaip įtakoti sistemą, kad ji paskui rezultate padarytų vieną ar kitą dalyką“ (S2). Sistemiškumas dažnai apima ir konkretų darbo organizavimą „[...] išbandyti modelį, kuriame mes labiau struktūruotai šnekam apie problemas, mes jas identifikuojame, nu ir mes kalbame apie savo konkrečiai užduotis, kurios turi būti padaryta“ (S3). Iniciatyvos formuoti struktūras kyla ir iš praktinių poreikių „man gimė idėja, kad [...] mes pasidarom struktūrą, [...] kaip ji veiks ir koku pagrindu, nuo ko jai pradėti, ir kuo baigti“ (S5). Ši paieška dažnai tęsiama ilgą laiką, kaip liudija kitas informantas: „ko aš [...] ieškojau ir dar šiai dienai ieškau, vat būtent tos struktūros ar ne, kad reiškia, nuo ko mes pradėdam, ir kuo mes baigiam [...]“ (S5). Be to,

svarbus tampa veiklos ritmas kaip organizuojantis elementas „*ką bandom įsivest, tai yra ritmas, nes ritmas yra vienas iš dalykų, kuris yra labai svarbus*” (S5). Taigi vadovas ne tik inicijuoja strateginius pokyčius, bet ir kuria sąlygas jų įgyvendinimui per struktūrinius sprendimus, be kurių saviorganizacija dažnai lieka neįgyvendinama praktikoje.

Toliau analizuojama antra kategorija – erdvės kūrėjo ir palaikytojo ir jos subkategorijos. Kategorija, jos subkategorijos ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Erdvės kūrėjo ir palaikytojo kategorija ir jos subkategorijos

Kategorija	Sub-kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Erdvės kūrėjas ir palaikytojas	Komandų jungimas ir ryšių kūrimas	„[...] geba jungti, geba laikyti pauzes, geba laikyti, įeina į konfliktus, eina visaip kaip žiūri, kaip atlaisvinti žmones, tam, kad jie galėtų jungtis ir tam, kad jie galėtų kurti vertę [...]“ (S7). „[...] kažkas, kas pradeda jungti komandą [...]“ (S7). „[...] kai tu matai daugiau jungčių, ryšių ir gebi juos apjungti [...]“ (S1). „[...] ką dar pridėti, ką tvarkyti, ką kaip jungti, ką kaip lengvinti, kaip ką kas vyksta žmonėse, apie ką jie gyvena, kuo jie gyvena [...]“ (S7). „[...] žiūrėsiu, kaip jaučiasi komanda, kaip aš galiu, kaip aš galiu kiekvienai komandai padėti išjudėti ir kaip bendrai komandą įjungti [...]“ (S7).
	Darbuotojas vertinamas, kaip įmonės vertybė	„Tai čia jau tada atsiranda tas lankstumas, ar ne, vadovo ir mano pačios, kaip aš prie tų žmonių prieinu [...]“ (S5). „Pas mus yra darbo rankos ir be tų žmonių mes nieko nepadarytume, tai ir ir nuo ankstesnių laikų būdavo, kad mūsų vibe ir mūsų kultūrą viską kuria tie tie žmonės ir mes be jų kaip be rankų“ (S4). „[...] people first, ir ir kad žmonės yra svarbiausia“ (S4). „[...] daug skiriama dėmesio darbuotojui [...]“ (S5). „[...] organizacijoje yra pirmiausia žmogus, o po to funkcija“ (S6).
	Atvirumo kultūros skatinimas	„[...] atvirumas yra didelė vertybė, ir tai yra pamatas decentralizuotoms organizacijoms ir kad tas yra iššūkis tai pasiekti, tai yra tikrai taip. Jeigu yra atvirumo lygį, lygis labai aukštas, tai organizacija gali judėti labai greitai“ (S6). „[...]nuo to viskas ir prasideda, nuo to, kiek mes galim būti atviri su darbuotojais ar ne, ir ne tik deklaruoti, bet neslėpti nieko“ (S2). „[...] sukurime sąlygas, kad žmogus atvirai gali pasisakyti, kada jam reikia [...]“ (S6). „Vadovo, jo rolė yra, yra girdėti, ką žmogus sako ir jeigu yra bent kokia mažytė galimybė, tai reaguoti darant sprendimus, įtraukiant į projektus ar duodant grįžtamąjį ryšį, kad aš išgirdau“ (S6). „[...] visi įmonės rezultatai, finansiniai rodikliai, viskas yra labai viešai transliuojama, dalinamasi, kur išleista, kiek išleista [...]“ (S4). „Kalbėdavomės, žiūrėdavom, didinom skaidrumą iki maksimalaus lygio“ (S3). „[...] esam atviri labai, rodom visą finansinę padėtį sakykim, kiek įmonė uždirba, iš ko uždirba, iš ko neuždirba“ (S5).

	Psichologinio saugumo ir emocinės gerovės kūrimas	„[...] koučnam, edukuojame žmones, didinam psichologinį saugumą, raginam kalbėt“ (S2). „[...] nepamiršti [...] vidinės atmosferos, nes nu kaip tu gali būti laimingas, jeigu tu, nežinau blogai jautiesi darbe [...]“ (S3). „[...] pradėjome būtent nuo to psichologinio saugumo reiškia, kad mes norim išsikalbėti ir nebijoti išsikalbėti“ (S5). „[...] emocinio tono tas užtikrinimas, jis (vadovas) emocinį toną užtikrina su savo buvimu, jeigu jis yra geroj būsenoj, jis drive ‘ina, jam patinka, tai tas emocinis fonas ir susidaro. Jeigu jisai pradeda perdėti apie tai galvoti, tokia yra rizika susikurti tokią darželio auklėtojo grupę [...]“ (S6). „Vadovo, jo rolė yra, yra girdėti, ką žmogus sako ir jeigu yra bent kokia mažytė galimybė, tai reaguoti darant sprendimus, įtraukiant į projektus ar duodant grįžtamąjį ryšį, kad aš išgirdau [...]“ (S6).
	Ambicingesnių tikslų kėlimas	„Vadovas tas, kuris, kuris paprastai kelia ambicijas, nes mes žmonės esam tinginiai iš principo [...]“ (S6). „Reikia padėti komandoms užsikelta ambicijas“ (S6).
	Suaugęs – suaugęs santykio kūrimas	„[...] suaugusių santykių kūrimas, be abejo, prasideda nuo tavęs, kaip tu į jį žiūri kaip į lygiavertį žmogų. Ir netgi netgi, jeigu matai, kad tam kitam žmogui sunku ateiti tą poziciją suaugęs - suaugęs, bet tu vis tiek priėmi jį, kad jo vat tokia yra suaugusio pozicija, ir nuo to labai daug kas pasikeičia“ (S6). „Tai yra santykį formuoti, kurti tą suaugusio suaugusiam žmogaus santykį“ (S2). „Išmokti tiesiog priimti informaciją ar ne, o ne emociniam lygmeny“ (S3). „Mes turime pereiti į žmogišką lygį, kad suprastumėm, jog prieš tave stovi lygiai toks pats žmogus, su savo poreikiais, mintim ir tai, ką jis tau pasako arba padaro, tai nebūtinai yra tai, kad jis nori tau pakenkti, ar tave įžeisti“ (S3). „[...] mokymų tenai suaugęs - suaugęs, kad pralaužti tą mūsų komunikaciją tarpusavyje ir paversti ją, transformuoti ją, į nežinau, į tai apie ką mes svajojame, turbūt. Apie atvirą, nuoširdžią, neužgaulią iš abiejų pusių“ (S3). „[...] einam į [...] atgalinio ryšio priėmimo sprendimo būdus reiškia, kaip mes atgalinį ryšį priimam“ (S5). „Yra žinai tas tipažas, tokių vadovų, kaip mamų, tėvų ar ten gelbėtojų ir taip toliau, ir jie pradeda rūpintis, kad visi suaugusiais taptų. Nu tai čia nėra ta rolė, tai jau žmogus pats turi savimi rūpintis, kad jisai suaugusiu taptų, tu tikrai gali, ten nežinau priemonės duoti“ (S6). „Mokytis kokybiškai sakyti atgalinį ryšį, mokytis kokybiškai, ne įžeidžiant, o per save [...]. Tai yra žmogiškas žmogiška dalis, nes tu mokaisi kitokio santykio“ (S7).

Erdvės kūrėjas ir palaikytojas. Vadovo vaidmuo decentralizuoto valdymo organizacijoje apima ir erdvės kūrimą bei jos palaikymą – tiek tiesiogine, tiek perkeltine prasme. Tai reiškia, kad vadovas atsakingas už tokios organizacinės aplinkos formavimą, kurioje darbuotojai gali saugiai veikti, augti ir atskleisti savo potencialą. Kaip teigia vienas informantas, „[...] rolė į, kurią mes statom tuos direktorius ir aš pats, į kurią stataus, tai realiai sukurti tokią erdvę, kurioje mūsų darbuotojai galėtų geriausiai atskleisti ir veikti patys“ (S2). Ši „erdvė“ gali būti suprantama įvairiai, tačiau informantų pasisakymuose ji siejama su sąlygomis, kurios padeda darbuotojams veikti savarankiškai ir realizuoti savo galimybes „Darbuotojas turi jaustis laisvai, galintis pasiekti maksimalų savo potencialą. Ir direktoriaus, arba vadovų, arba team lyder‘io pareiga ir tikslas yra tą suteikti [...]“ (S2). Vadovas

tiesiogiai nekeičia žmonių, tačiau sudaro sąlygas pokyčiui „[...] mes tik sukuriam tą terpę jam keistis, jeigu jisai nori ir jeigu nenori ir nesikeis“ (S5); „Jisai sąlygas kuria“ (S6). Ši atsakomybė apima ir nuolatinį buvimą erdvėje, kuri reikalauja stebėjimo ir analizės „Yra dar krūva erdvės, kurioje reikia būti“ (S7). Kai kuriais atvejais vadovas veikia kaip „erdvės laikytojas“, kurio funkcija yra ne tik palaikyti ryšius, bet ir matyti organizacijos visumą „[...] kažkada tai vadinom erdvės laikytojai žinai, kur nebūtinai fasilitatoriai, bet tokie erdvės laikytojai [...] matyti platų įmonės vaizdą ir kur kas vyksta, ir kas darosi, ir kaip juda ir analizuoti“ (S7). Tokiu būdu vadovas atlieka neformalią, bet labai reikšmingą funkciją – palaikyti organizacinę terpę, kurioje saviorganizacijos principai gali būti įgyvendinami praktiškai.

Viena iš svarbių vadovo, kaip erdvės kūrėjo ir palaikytojo, atsakomybės sričių – **komandų jungimas ir ryšių kūrimas**. Vadovas atlieka esminį vaidmenį kuriant ir palaikant aplinką, kurioje komandos nariai gali efektyviai jungtis ir kartu kurti vertę. Šis vadovas yra tas, „[...] kažkas, kas pradeda jungti komandą [...]“ (S7), ir pasižymi gebėjimu „[...] kai tu matai daugiau jungčių, ryšių ir gebi juos apjungti [...]“ (S1). Vadovo veikla apima nuolatinį stebėjimą ir aktyvų įsitraukimą, sprendžiant „[...] ką dar pridėti, ką tvarkyti, ką kaip jungti, ką kaip lengvinti, kaip ką kas vyksta žmonėse, apie ką jie gyvena, kuo jie gyvena [...]“ (S7). Siekdamas šių tikslų, vadovas „[...] geba jungti, geba laikyti pauzes, geba laikyti, įeina į konfliktus, eina visaip kaip žiūri, kaip atlaisvinti žmones, tam, kad jie galėtų jungtis ir tam, kad jie galėtų kurti vertę [...]“ (S7). Tokio vadovo nuostata yra nuolat stebėti ir veikti „[...] žiūrėsiu, kaip jaučiasi komanda, kaip aš galiu, kaip aš galiu kiekvienai komandai padėti išjudėti ir kaip bendrai komandą įjungti [...]“ (S7), taip kuriant palankią terpę sklandžiam ir produktyviam bendradarbiavimui.

Kita vadovo atsakomybės sritis – **vertinti darbuotoją, kaip įmonės vertybę**. Kaip pažymi vienas informantas, „pas mus yra darbo rankos ir be tų žmonių mes nieko nepadarytume, tai ir nuo ankstesnių laikų būdavo, kad mūsų vibe ir mūsų kultūrą, viską kuria tie žmonės ir mes be jų kaip be rankų“ (S4). Tokiu požiūriu pagrindžiama organizacijos priklausomybė nuo žmonių ir jų aktyvaus įsitraukimo. Kitas informantas pabrėžia, kad šis požiūris keičia ir vadovo elgseną „Tai čia jau tada atsiranda tas lankstumas, ar ne, vadovo ir mano pačios, kaip aš prie tų žmonių prieinu [...]“ (S5). Vadovo veiksmai grindžiami žmogaus prioritetu „[...] people first, ir kad žmonės yra svarbiausia“ (S4) – tai tampa organizacine nuostata, atspindinčia humanistinę veiklos principą. Toks požiūris reiškia, kad skiriamas dėmesys ne tik funkcijoms, bet ir pačiam darbuotojui „[...] daug skiriama dėmesio darbuotojui [...]“ (S5); „[...] organizacijoje yra pirmiausia žmogus, o po to funkcija“ (S6). Ši subkategorija atskleidžia, kad vadovo atsakomybė yra sukurti aplinką, kurioje darbuotojas ne tik veikia, bet ir yra matomas ir vertinamas.

Vadovas decentralizacija grindžiamoje organizacijoje atlieka svarbų vaidmenį **skatindamas ir palaikydamas atvirumo kultūrą**. Informantai akcentuoja atvirumą kaip vieną esminių decentralizuotos organizacijos veikimo principų. Ši vertybė laikoma pagrindu, leidžiančiu organizacijai efektyviai veikti „[...] atvirumas yra didelė vertybė, ir tai yra pamatas decentralizuotoms organizacijoms ir kad tas yra iššūkis tai pasiekti, tai yra tikrai taip. Jeigu yra atvirumo lygį, lygis labai aukštas, tai organizacija gali judėti labai greitai“ (S6). Vadovo vaidmuo šiuo atveju yra sudaryti sąlygas atvirumui atsirasti „[...] nuo to viskas ir prasideda, nuo to, kiek mes galim būti atviri su darbuotojais ar ne, ir ne tik deklaruoti, bet neslėpti nieko“ (S2); „[...] sukurtime sąlygas, kad žmogus atvirai gali pasisakyti, kada jam reikia [...]“ (S6). Atvirumas taip pat pasireiškia gebėjimu išgirsti darbuotoją ir į tai reaguoti „Vadovo, jo rolė yra, yra girdėti, ką žmogus sako ir jeigu yra bent kokia mažytė galimybė, tai reaguoti darant sprendimus, įtraukiant į projektus ar duodant

*grįžtamąjį ryšį, kad aš išgirdau” (S6). Finansinis skaidrumas laikomas vienu iš atvirumo išraiškų „[...] visi įmonės rezultatai, finansiniai rodikliai, viskas yra labai viešai transliuojama, dalinamasi, kur išleista, kiek išleista [...]” (S4); „[...] esam atviri labai, rodom visą finansinę padėtį sakykim, kiek įmonė uždirba, iš ko uždirba, iš ko neuždirba” (S5). Vienas iš informantų pažymi, kad organizacijoje buvo kryptingai siekiama didesnio skaidrumo „*Kalbėdavomės, žiūrėdavom, didinom skaidrumą iki maksimalaus lygio*” (S3). Šios išvalgos rodo, kad atvirumo kultūra yra tiesiogiai susijusi su vadovo elgsena, organizacine komunikacija bei informacijos prieinamumu.*

Vadovo vaidmuo decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje apima ir **psichologinio saugumo ir emocinės gerovės kūrimą**. Informantai pabrėžia psichologinio saugumo svarbą kasdienėje veikloje „[...] pradėjome būtent nuo to psichologinio saugumo, reiškia, kad mes norim išsikalbėti ir nebijoti išsikalbėti” (S5); „*koučinam, edukuojame žmones, didinam psichologinį saugumą, raginam kalbėt*” (S2). Vadovas siekia užtikrinti, kad darbuotojai galėtų jaustis saugiai ir atvirai reikšti emocijas, ypač kasdienio darbo aplinkoje „[...] *nepamiršti [...] vidinės atmosferos, nes nu kaip tu gali būti laimingas, jeigu tu, nežinau, blogai jautiesi darbe [...]*” (S3). Emocinė aplinka taip pat siejama su vadovo būseną ir elgsena, kuri daro tiesioginę įtaką organizacinei atmosferai „[...] *emocinio tono tas užtikrinimas, jis (vadovas) emocinį toną užtikrina su savo buvimu, jeigu jis yra geroj būsenoj, jis drive‘ina, jam patinka, tai tas emocinis fonas ir susidaro. Jeigu jisai pradeda perdėtai apie tai galvoti, tokia yra rizika susikurti tokią darželio auklėtojų grupę [...]*” (S6). Taip pat akcentuojama, kad vadovas turi ne tik stebėti emocinį klimatą, bet ir reaguoti į darbuotojų išsakytus signalus „*Vadovo, jo rolė yra, yra girdėti, ką žmogus sako ir jeigu yra bent kokia mažytė galimybė, tai reaguoti darant sprendimus, įtraukiant į projektus ar duodant grįžtamąjį ryšį, kad aš išgirdau [...]*” (S6). Ši subkategorija atskleidžia, kad emocinio fono palaikymas yra integrali vadovo funkcija, būtina palaikant sveiką ir saugią organizacijos aplinką.

Informantų teigimu, vienas iš vadovo vaidmenų yra padėti darbuotojams ir komandoms kelti aukštesnius tikslus bei išlaikyti siekį tobulėti – **kelti ambicingesnius tikslus**. Vadovas šiuo atveju veikia kaip iššūkių formuotojas ir lūkesčių kėlėjas „*Vadovas tas, kuris, kuris paprastai kelia ambicijas, nes mes žmonės esam tinginiai iš principo [...]*” (S6). Tokia funkcija siejama ne su kontrole, o su motyvacinio potencialo aktyvavimu komandoje „*Reikia padėti komandoms užsikelta ambicijas*” (S6). Ši subkategorija rodo, kad vadovas ne tik palaiko esamas veiklos sąlygas, bet ir veikia kaip veiksnys, skatinantis organizacinį augimą ir nuolatinį tobulėjimą.

Empiriniai duomenys rodo, jog vadovo vaidmuo decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje kuriant **suaugęs – suaugęs santykį** yra esminis, o šio santykio sėkmė tiesiogiai priklauso nuo vadovo iniciatyvos ir požiūrio. Šis procesas, anot informantų, „*be abejo, prasideda nuo tavęs, kaip tu į jį žiūri kaip į lygiavertį žmogų. Ir netgi, jeigu matai, kad tam kitam žmogui sunku ateiti tą poziciją suaugęs – suaugęs, bet tu vis tiek priimi jį, kad jo vat tokia yra suaugusio pozicija, ir nuo to labai daug kas pasikeičia*” (S6). Vadovo atsakomybė yra sąmoningai „*formuoti, kurti tą suaugusio suaugusiam žmogaus santykį*” (S2). Esminis šio santykio aspektas yra perėjimas į kitokį bendravimo lygmenį, nes, kaip teigiama, „*mes turime pereiti į žmogišką lygį, kad suprastumėm, jog prieš tave stovi lygiai toks pats žmogus, su savo poreikiais, mintim ir tai, ką jis tau pasako arba padaro, tai nebūtinai yra tai, kad jis nori tau pakenkti, ar tave įžeisti*” (S3). Tokia nuostata reikalauja gebėjimo „*išmokti tiesiog priimti informaciją ar ne, o ne emociniam lygmeny*” (S3), kas yra būtina sąlyga siekiant transformuoti tarpusavio komunikaciją. Tyrimo dalyviai taip pat teigia, jog šio santykio reikia mokytis „*mokymų tenai suaugęs- suaugęs, kad pralaužti tą mūsų komunikaciją tarpusavyje ir paversti ją, transformuoti ją, į nežinau, į tai apie ką mes svajojame, turbūt. Apie atvirą, nuoširdžią, neužgaulią iš abiejų pusių*”

(S3). Neatsiejama šio proceso dalis yra grįžtamojo ryšio kultūra, apimanti tiek gebėjimą „kokybiškai sakyti atgalinį ryšį, mokytis kokybiškai, ne įžeidžiant, o per save [...] Tai yra žmogiškas žmogiška dalis, nes tu mokaisi kitokio santykio” (S7), tiek ir efektyvius būdus, „kaip mes atgalinį ryšį priimam“, pasitelkiant „atgalinio ryšio priėmimo sprendimo būdus“ (S5). Vis dėlto, svarbu pabrėžti ribas: „yra žinai tas tipažas, tokių vadovų, kaip mamų, tėvų ar ten gelbėtojų ir taip toliau, ir jie pradeda rūpintis, kad visi suaugusiais taptų. Nu tai čia nėra ta rolė, tai jau žmogus pats turi savimi rūpintis, kad jisai suaugusiu taptų, tu tikrai gali, ten nežinau priemonės duoti” (S6).

Toliau analizuojama trečia kategorija – mokymosi ir tobulėjimo skatinimas ir jos subkategorijos. Kategorija, jos subkategorijos ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Mokymosi ir tobulėjimo skatinimo kategorija ir jos subkategorijos

Kategorija	Sub-kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokymosi ir tobulėjimo skatinimas	Efektyvios komunikacijos ir žinių perdavimo užtikrinimas	„Tai norėdamas išlikti ar ne, ir turėtų va tą tokią lyderio arba vadovo funkciją, tu turi nuolat kaupti informaciją ir atnešti kažką tai naujo“ (S2). „[...] tu nuolat turi sugalvoti, kaip nebūtų trukdymas, ar ne, ir ką jiems duot naujo“ (S2). „Aš savo rolėje darau daug tokio žinių atnešimo darbo [...] Bendrai žinių atnešimo, kūrimo, struktūros, informacijos davimo kaip gali veikti“ (S2). „[...]kaip ekspertas tu ateini, kuris tarsi duoda konsultaciją žmogus ar ne, ir tada padeda savo komandai priėti sprendimų“ (S2). „[...] tiesiog būt šalia, stebėt suteikti reikiamą informaciją, pasidalinti savo žiniomis, kai reikia žmonėms“ (S3). „[...] mano rolė ir buvo gal tos švietėjos tokios [...]“ (S5).
	Mokymas per supratimo ugdymą ir įgalinimą	„[...] kaip ekspertas tu ateini, kuris tarsi duoda konsultaciją žmogus ar ne, ir tada padeda savo komandai priėti sprendimų“ (S2). „Tai va tai direktorius turi arba tas vadovas ne tik tai, kad parodyti sakyt nuostolius, jis turi gebėti paaiškinti ir padėti žmonėms atrasti tuos key point'us“ (S2). „Tai vat ir vadovas turi mokėt ne tik parodyti darbuotojams, o čia dar viena funkcija vadovų, ką jisai įgauna ar ne, bet paaiškinti taip, kad jie suprastų“ (S2). „[...] pagrindinis dalykas įkvėpti, stengtis, parodyti [...]“ (S3). „[...] jei pasidalini plikais skaičiais, reikia ir paaiškinti jiems, kodėl yra, iš kur taip yra, ar kodėl buvo priimti vienokie ar kitokie sprendimai“ (S4). „Tai va tai metodikos tos tiesiog pokalbiai, švietimas, pasakojimai, mokymai ir eksperimentavimas, taip sakyčiau“ (S5). „Tai šitoj vietoj mes [...] liekam to patarėjo rolei, nes jiems reikia tų patarimų, jiems reikia tos kartais krypties to nurodymo“ (S5). „[...] tu žmones ug dai, leidi jiems patiems sprendimus priimti [...]“ (S6)

Mokymosi ir tobulėjimo skatinimas. Vadovo vaidmuo saviorganizacijoje yra reikšmingas skatinant komandos narių mokymąsi ir tobulėjimą. Ši atsakomybė pasireiškia nuolatiniu ieškojimu, kaip pateikti naujas žinias ar metodus, tuo pačiu užtikrinant, kad tai netaptų kliūtimi darbo procesui, nes „tu nuolat turi sugalvoti, kaip nebūtų trukdymas, ar ne, ir ką jiems duot naujo“ (S2). Be to, vadovas

gali įsitraukti kaip ekspertas, teikiantis konsultacijas ir padedantis komandai savarankiškai atrasti sprendimus, nes „*kaip ekspertas tu ateini, kuris tarsi duoda konsultaciją žmogus ar ne, ir tada padeda savo komandai prieiti sprendimų*“ (S2).

Subkategorija **efektyvios komunikacijos ir žinių perdavimo užtikrinimas** atskleidžia esminį vadovo vaidmenį ne tik kaip informacijos teikėjo, bet ir kaip aktyvaus komunikacijos proceso fasilitatoriaus, siekiant skatinti komandos mokymąsi ir tobulėjimą decentralizacija paremtoje struktūroje. Anot informantų, sėkmingam šios funkcijos vykdymui vadovui būtina „*nuolat kaupiti informaciją ir atnešti kažką tai naujo*“ (S2), kas reikalauja nuolatinės paieškos, kūrybiškumo ir gebėjimo „*sugalvoti, kaip nebūtų trukdymas, ar ne, ir ką jiems duot naujo*“ (S2). Vadovo veikla apima ne tik „*žinių atnešimo darbą*“, bet ir „*kūrimo, struktūros, informacijos davimo kaip gali veikti*“ (S2), taip užtikrinant, kad informacija būtų ne tik perduota, bet ir suprantama bei pritaikoma. Šis efektyvus žinių perdavimas ir sklandi komunikacija praktiškai realizuojami įvairiais būdais: vadovas gali veikti kaip „*ekspertas ateini, kuris tarsi duoda konsultaciją žmogus ar ne, ir tada padeda savo komandai prieiti sprendimų*“ (S2), arba tiesiog „*būt šalia, stebėt suteikti reikiamą informaciją, pasidalinti savo žiniomis, kai reikia žmonėms*“ (S3). Plačiau žvelgiant, ši funkcija gali būti suvokiama net kaip „*švietėjos*“ (S5) vaidmuo, pabrėžiant aktyvų vadovo indėlį užtikrinant komandos narių informuotumą, savalaikį žinių gavimą ir bendrą kompetencijų plėtrą per efektyvią komunikaciją.

Mokymas per supratimo ugdymą ir įgalinimą atskleidžia vadovo funkciją, kuri viršija paprastą informacijos perdavimą, apimdama aktyvų komandos narių ugdymą, gilesnio supratimo skatinimą per išsamų aiškinimą ir galiausiai – jų įgalinimą savarankiškai veikti. Vadovas, veikdamas kaip ekspertas, ne tik pateikia duomenis, bet ir „*Tai va tai direktorius turi arba tas vadovas, ne tik tai, kad parodyti, sakyti nuostolis, jis turi gebėti paaiškinti ir padėti žmonėms atrasti tuos key point'us*“ (S2). Esminis tikslas yra ne tik parodyti, nes „*Tai vat ir vadovas turi mokėti ne tik parodyti darbuotojams, o čia dar viena funkcija vadovų, ką jisai įgauna ar ne, bet paaiškinti taip, kad jie suprastų*“ (S2), ypač kai „*[...] jei pasidalini plikais skaičiais, reikia ir paaiškinti jiems, kodėl yra, iš kur taip yra, ar kodėl buvo priimti vienokie ar kitokie sprendimai*“ (S4). Toks nuoseklus aiškinimas sudaro pagrindą komandos narių įgalinimui, kai „*[...] kaip ekspertas tu ateini, kuris tarsi duoda konsultaciją žmogus ar ne, ir tada padeda savo komandai prieiti sprendimų*“ (S2). Šis procesas apima įvairias metodikas, nes „*Tai va tai metodikos tos tiesiog pokalbiai, švietimas, pasakojimai, mokymai ir eksperimentavimas, taip sakyčiau*“ (S5), o vadovas dažnai veikia situacijoje, kai „*Tai šitoj vietoj mes [...] liekam to patarėjo rolei, nes jiems reikia tų patarimų, jiems reikia tos kartais krypties to nurodymo*“ (S5). Visa tai veda prie pagrindinio tikslo – ne tik įvykdyti, kad „*[...] pagrindinis dalykas įkvėpti, stengtis, parodyti [...]*“ (S3), bet ir užtikrinti, kad „*[...] tu žmones ugdei, leidi jiems patiems sprendimus priimti [...]*“ (S6), taip stiprinant jų kompetencijas ir savarankiškumą organizacijoje. Toliau analizuojama ketvirta kategorija – organizacinių procesų palaikymas ir jos subkategorijos. Kategorija, jos subkategorijos ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Organizacinių procesų palaikymo kategorija ir jos subkategorijos

Kategorija	Sub-kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacinių procesų palaikymas	Procesų eigos stebėseną ir savalaikis koregavimas	„<i>Nu tai šiuo atveju vadovas daro tą tokį monitoringą, kur tu nuolat stebi ir žiūri, tu bandai pakreipti žmonės [...]</i>“ (S3) „<i>Tu turi matyti, ko reikia, kokių trąšų, kokių veiksmų, kad tai judėtų į priekį</i>“ (S3). „<i>O man tik tai galbūt tą kelią labiau parodyti jiems. O jie patys tą padarys</i>“ (S4).

		„[...] įsijungti tuo momentu, kaip kažkas tai neveikia, klausimą užduoti, galbūt idėja pasakyti [...]“ (S6). „[...] tikslas tiesiog padaryti darbus, kurie turi būti sustyguoti ir tada žiūrėti, kaip vėl atsitraukus [...]“ (S3). „[...] vadovo reikalas, tai vat irgi tas stebint iškelti va tokios, identifikuoti va tas vietas, kur mes stringame ir bandyt kažkaip prie jų prieit, jas paliesti, apie jas kalbėti, nes čia yra nepatogios tiesos, bet tiesiog kalbėti ir ieškoti visiems kartu sprendimo“ (S3). „[...]kai jau reikia, tai reikia pasakyti stop, įvardini kas, kaip ir tada imiesi iniciatyvos“ (S3). „[...] matant tam [...] tikrus poreikius, imti reaguoti čia ir dabar juos spręsti“ (S3). „[...] viduje tikrai būni tiek, kiek tau reikia suderinti interesų konfliktus, pasimatuoti tikslus, padaryti ten nežinau, jausti ryšį, kuo įmonė kvėpuoja [...]“ (S6) „[...]matyti ir dalyvauti pagrindiniuose sprendimų priėmimo susirinkimuose ir iš tenai matyti pulsą, kur stringa, kur judam, kur eina, kur reikia pagalbos, kur reikia kitų resursų“ (S7). „Tas žmogus, kuris gali žiūrėti, kaip sekasi komandomis, nes vienos komandos gerai įsivažiuoja, kitos komandos stringa, nes ten, kur žmonės ten yra užprogramuoti klausimai“ (S7).
	Autonominių sprendimų skatinimas	„Bet nu, tu turi įgalinti darbuotojus, kad jie patys pradėtų dirbti, veikti“ (S1). „Tiesiog daryti veiksmus, kur žmonės patys daro ir patys priima sprendimus“ (S6). „Tai iš esmės tos naujos formos konsultantas jis užtikrina sveiką, aiškią struktūrą, kuri leidžia įgalinti žmones, bet nu ir veikti sveikiau ir efektyviau pačioj organizacijoj“ (S1). „[...] komanda turi sugalvoti, turi leisti komandai sugalvoti patiems [...] ir tada jiems leisti patiems tą padaryti“ (S2). „[...] kai žmonės supranta, kad okay, jie gali irgi priimt sprendimus, bet jeigu kažkurioje vietoje vis dėlto negali, ar ne, tada jau jie grįžta pas tave“ (S5). „Bet jeigu nuo mažesnių dalykų pradedi leisti ir staiga pamatai... [...] kai pradėjau gebėti leisti žmonėms patiems priimti sprendimus ir įgyvendinti. Aš pradėjau suprasti, kad aš tam tikrų dalykų net nebūčiau sugalvojus“ (S6). „[...] žmogus turi turėti savo ribas, kur jisai pats priima sprendimus ir juos įgyvendina, ir mato savo rezultatus“ (S6). „[...] aš turiu laisvę priimti sprendimų, bet aš girdžiu argumentus“ (S7).
	Atsakomybės kultūros ugdymas	„[...] yra krūva atsakomybės perkelia man darbuotojų [...]“ (S2). „[...] atsakomybė irgi krenta lygiai taip pat, kaip ir ant mano pečių, taip ir ant jų [...]“ (S5). „[...] tikslas yra sukurti įpročius ir aš matau vienintelį būdą kol kas kaip sukurtos įpročius ar ne, tai ir su atsakomybe“ (S3). „[...] sukurti sistemą, kurioje iš tikrųjų įsijungtų ta tikroji atsakomybė padaryti darbus“ (S3). „Žmonės pradeda suprasti, kad atsakomybės prisiėmimas nėra toks jau blogas dalykas [...]“ (S5). „[...] jeigu sekasi, tai sekasi visiems, jei nesiseka nesiseka visiems [...]“ (S4).

		„[...] išmokti būti nebe vaiku, [...] o tapti atsakingu už save“ (S7). “[...] laisvė turi eiti kartu su atsakomybe“ (S5).
	Sunkių sprendimų priėmimas	„[...] nu yra ir sunkių sprendimų, ir rimtų sprendimų, kuriuos turi padaryti ir kartais ateina komandos, sako, žiūrėk, nu, mes nejaučiam, kad patys galim pasišnekėt su kolega. Jisai mums nebetinka į komandą ir taip aš tada priimu tą, ko jie negali padaryti“ (S2). „Tai va tie visi exit'ai norom nenorom. Taip dabar raginame ir šiais metais džiugu, kad tas pokytis jau darosi komandose patys žmonės, bet iki tol, tai man tikrai daug reikėdavo, žinai tų visų pokalbių praveisti“ (S2). “Reikia spręsti konfliktus“ (S7).
	Pažangos rodiklių stebėjimas	„[...] rodiklius ir įsivedėm, kad nu ne tai, kad KPI'sai, bet rodikliai, kad mes stebėtume, kiek aš padarau per dieną, kiek aš padarau per savaitę, kiek aš padarau per mėnesį“ (S5). „Mes dabar turim tokius rodiklius, nevadinam jų KPI'sais, bet turim rodiklius, kuriuos tiesiog sekame irgi diena iš dienos“ (S5) „[...]informacijos kiekis sekamos yra labai didelis. Turim analitikus, pateikėme krūvas analitinių duomenų komandom, jie patys krūvas renka, turim pilnai elektrifikuotas visas sistemas. Kompiuterizuotas maksimaliai, ar ne, tai galim duoti visą tą informaciją, kuri tikrai rodo, kaip žmonėms sekasi, kaip įmonėms sekasi“ (S2) „[...] gebantys laikyti struktūrą, užduoti tarkim tikslinius klausimus, matuoti laiką [...]“ (S1).

Organizacinių procesų palaikymas. Kategorijoje „Organizacinių procesų palaikymas“ išryškėja vadovo, kaip proceso fasilitatoriaus ir struktūros kūrėjo, vaidmuo, nukreiptas į komandų efektyvumo didinimą ir sklandų organizacijos funkcionavimą. Pagrindinė vadovo paskirtis šiame kontekste yra ne demonstruoti savo pranašumą, o padėti, nes „Vadovai yra ne tam, kad jie čia būtų patys protingiausi ir geriausi, vadovai yra tam, kad jie padėtų žmonėms, dirbantiems procese pasiekti geresnių rezultatų ir geriau suvokti, turbūt, ką jie daro“ (S3). Tai reikalauja įžvalgumo ir gebėjimo identifikuoti reikalingus veiksmus, kad procesai vyktų sklandžiai, mat „Tu turi matyti, ko reikia, kokių trąšų, kokių veiksmų, kad tai judėtų į priekį“ (S3). Be to, vadovas atlieka stebėtojo ir problemų sprendėjo funkciją, būdamas „Tas žmogus, kuris gali žiūrėti, kaip sekasi komandomis, nes vienos komandos gerai įsivažiuoja, kitos komandos stringa, nes ten, kur žmonės ten yra užprogramuoti klausimai“ (S7). Galiausiai, procesų palaikymas realizuojamas per aiškios ir sveikos darbo aplinkos kūrimą, kur vadovas, veikiantis kaip „naujos formos konsultantas [...] užtikrina sveiką, aiškią struktūrą, kuri leidžia įgalinti žmones, bet nu ir veikti sveikiau ir efektyviau pačioje organizacijoje“ (S1). Detaliau šis vadovo vaidmuo atsiskleis per tokius aspektus kaip procesų monitoringas, sprendimų priėmimo bei atsakomybės skatinimas ir pažangos stebėseną.

Subkategorijoje „Procesų eigos stebėseną ir savalaikis koregavimas“ vadovas atlieka aktyvaus stebėtojo ir procesų eigos vertintojo vaidmenį, siekdamas užtikrinti sklandų darbų judėjimą ir laiku identifikuoti galimas kliūtis. Šiuo atveju vadovas vykdo „tą tokį monitoringą, kur tu nuolat stebi ir žiūri, tu bandai pakreipti žmones [...]“ (S3). Informantų teigimu tokio stebėjimo tikslas yra „matyti, ko reikia, kokių trąšų, kokių veiksmų, kad tai judėtų į priekį“ (S3), o vadovo indėlis gali būti subtilus, labiau nukreipiantis „O man tik tai galbūt tą kelią labiau parodyti jiems. O jie patys tą padarys“ (S4). Vadovo įsitraukimas yra tikslingas „[...] viduje tiktai būni tiek, kiek tau reikia suderinti interesų konfliktus, pasimatuoti tikslus, padaryti ten nežinau, jausti ryšį, kuo įmonė kvėpuoja [...]“ (S6), o

pagrindinis „[...] tikslas tiesiog padaryti darbus, kurie turi būti sustyguoti ir tada žiūrėt, kaip vėl atsitraukus [...]“ (S3). Monitoringas apima ir aktyvų dalyvavimą svarbiuose procesuose, siekiant „matyti ir dalyvauti pagrindiniuose sprendimų priėmimo susirinkimuose ir iš tenai matyti pulsą, kur stringa, kur judam, kur eina, kur reikia pagalbos, kur reikia kitų resursų“ (S7). Vadovas yra „Tas žmogus, kuris gali žiūrėti, kaip sekasi komandomis, nes vienos komandos gerai įsivažiuoja, kitos komandos stringa, nes ten, kur žmonės ten yra užprogramuoti klausimai“ (S7). Taip pat informantai akcentuoja, kad identifikavus problemas, vadovo „reikalas, tai vat irgi tas stebint iškelti va tokios, identifikuoti va tas vietas, kur mes stringame ir bandyt kažkaip prie jų prieit, jas paliesti, apie jas kalbėti, nes čia yra nepatogios tiesos, bet tiesiog kalbėti ir ieškoti visiems kartu sprendimo“ (S3). Tai reiškia „įsijungti tuo momentu, kaip kažkas tai neveikia, klausimą užduoti, galbūt idėja pasakyti [...]“ (S6) arba „matant tam [...] tikrus poreikius, imti reaguoti čia ir dabar juos spręsti“ (S3). Kritinėse situacijose, „[...]kai jau reikia, tai reikia pasakyti stop, įvardini kas, kaip ir tada imiesi iniciatyvos“ (S3).

Autonominių sprendimų skatinimas taip pat yra vadovo funkcija, kuriant aplinką, kurioje komandos nariai yra įgalinami ir skatinami savarankiškai priimti sprendimus bei veikti. Kaip teigia informantai pagrindinis principas yra, kad „Bet nu, tu turi įgalinti darbuotojus, kad jie patys pradėtų dirbti, veikti“ (S1), o vadovo užduotis – „Tiesiog daryti veiksmus, kur žmonės patys daro ir patys priima sprendimus“ (S6). Šiam tikslui pasiekti, „naujos formos konsultantas jis užtikrina sveiką, aiškią struktūrą, kuri leidžia įgalinti žmones, bet nu ir veikti sveikiau ir efektyviau pačioj organizacijoje“ (S1). Svarbu yra ne primesti sprendimus, o leisti komandai pačiai juos generuoti, nes „[...] komanda turi sugalvoti, turi leisti komandai sugalvoti patiems [...] ir tada jiems leisti patiems tą padaryti“ (S2). Šis įgalinimas suteikia darbuotojams pasitikėjimo, nes „[...] kai žmonės supranta, kad okay, jie gali irgi priimt sprendimus, bet jeigu kažkurioje vietoje vis dėlto negali, ar ne, tada jau jie grįžta pas tave“ (S5). Toks požiūris gali atnešti netikėtų teigiamų rezultatų, kaip pastebi vienas iš informantų: „Bet jeigu nuo mažesnių dalykų pradedi leisti ir staiga pamatai... [...] kai pradėjau gebėti leisti žmonėms patiems priimti sprendimus ir įgyvendinti. Aš pradėjau suprasti, kad aš tam tikrų dalykų net nebūčiau sugalvojęs“ (S6). Esminė sąlyga sėkmingam autonominių sprendimų priėmimui yra aiškos ribos, nes „[...] žmogus turi turėti savo ribas, kur jisai pats priima sprendimus ir juos įgyvendina, ir mato savo rezultatus“ (S6). Net ir suteikiant laisvę, svarbus išlieka dialogas ir argumentų išklausymas „[...] aš turiu laisvę priimti sprendimų, bet aš girdžiu argumentus“ (S7).

Ugdymas atsakomybės kultūrą, vadovas skatina komandos narių savarankiškumą ir įsipareigojimą „[...] yra krūva atsakomybės perkelia man darbuotojų [...]“ (S2), taip siekiant sukurti kultūrą, kurioje „[...] atsakomybė irgi krenta lygiai taip pat, kaip ir ant mano pečių, taip ir ant jų [...]“ (S5). Šio tikslo siekiama kuriant įpročius, nes „[...] tikslas yra sukurti įpročius ir aš matau vienintelį būdą kol kas kaip sukurtos įpročius ar ne, tai ir su atsakomybe“ (S3), ir diegiant sistemą, „kurioje iš tikrųjų įsijungtų ta tikroji atsakomybė padaryti darbus“ (S3). Toks požiūris padeda keisti darbuotojų nuostatas, ir „Žmonės pradeda suprasti, kad atsakomybės prisiėmimas nėra toks jau blogas dalykas [...]“ (S5). Atsakomybės kultūra taip pat reiškia bendrą atsakomybę už rezultatus, nes „[...] jeigu sekasi, tai sekasi visiems, jei nesiseka nesiseks visiems [...]“ (S4). Galiausiai, tai yra brandos ir augimo procesas, kai siekiama „[...] išmokti būti nebe vaiku, [...] o tapti atsakingu už save“ (S7), suvokiant, kad „[...] laisvė turi eiti kartu su atsakomybe“ (S5).

Subkategorijoje „**Sunkių sprendimų priėmimas**“ išryškėja vadovo atsakomybė imtis sudėtingų ar nepopuliarių sprendimų, ypač tais atvejais, kai komanda dar nėra pajėgi ar pasirengusi tai padaryti pati. Nors siekiama, kad saviorganizuojančios komandos pačios spręstų net sudėtingiausius

klausimus, įskaitant personalo pokyčius ar vidinius konfliktus, praktikoje vadovui tenka įsikišti, kai „kartais ateina komandos, sako, žiūrėk, nu, mes neįsijaučiam, kad patys galim pasišnekt su kolega. Jisai mums nebetinka į komandą ir taip aš tada priimu tą, ko jie negali padaryti“ (S2). Vis dėlto, pastebima ir skatinama tendencija, kad komandos prisiimtų daugiau atsakomybės šioje srityje, kaip matyti iš darbuotojų išėjimo procesų „Tai va tie visi exit ‘ai norom nenorom. Taip dabar raginame ir šiais metais džiugu, kad tas pokytis jau darosi komandose patys žmonės, bet iki tol, tai man tikrai daug reikėdavo, žinai tų visų pokalbių praveisti“ (S2). Nepaisant šio siekio įgalinti komandas, pripažįstama, kad „[...] nu yra ir sunkių sprendimų, ir rimtų sprendimų, kuriuos turi padaryti“ (S2) vadovas, ir jam tenka pareiga „Reikia spręsti konfliktus“ (S7), ypač pereinamuoju laikotarpiu ar kol komandos įgyja reikiamų įgūdžių bei pasitikėjimo šioms situacijoms spręsti savarankiškai.

Vadovo funkcija **stebėti pažangos rodiklius** pasireiškia per sistemingą veiklos rezultatų sekimą, siekiant įvertinti daromą pažangą ir efektyvumą. Šiam tikslui organizacijoje „[...] rodiklius ir įsivedėm, kad nu ne tai, kad KPI’sai, bet rodikliai, kad mes stebėtume, kiek aš padarau per dieną, kiek aš padarau per savaitę, kiek aš padarau per mėnesį“ (S5). Pabrėžiama, kad nors šie rodikliai nėra formaliai vadinami KPI, jie yra svarbūs kasdieniam procesų vertinimui „Mes dabar turim tokius rodiklius, nevadinam jų KPI’sais, bet turim rodiklius, kuriuos tiesiog sekame irgi diena iš dienos“ (S5). Duomenų rinkimas ir analizė yra intensyvus procesas, nes „[...]informacijos kiekis sekamos yra labai didelis. Turim analitikus, pateikėme krūvas analitinių duomenų komandom, jie patys krūvas renkasi, turim pilnai elektrifikuotas visas sistemas. Kompiuterizuotas maksimaliai, ar ne, tai galim duoti visą tą informaciją, kuri tikrai rodo, kaip žmonėms sekasi, kaip įmonėms sekasi“ (S2). Pažangos stebėjimas taip pat apima platesnius gebėjimus, tokius kaip „[...] gebantys laikyti struktūrą, užduoti tarkim tikslinius klausimus, matuoti laiką [...]“ (S1), kas padeda užtikrinti, jog veikla yra orientuota į rezultatus ir vykdoma efektyviai.

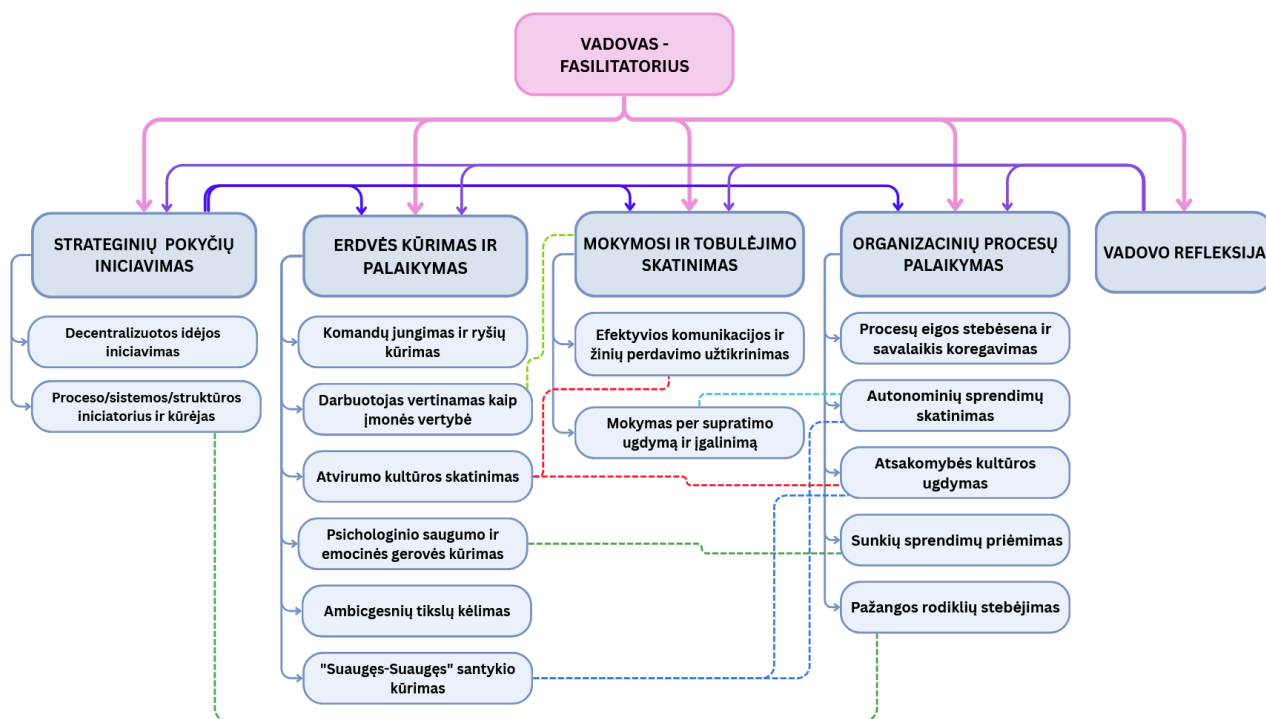
Toliau aptariama penktoji kategorija – vadovo refleksija. Kategorija ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Vadovo refleksijos kategorija

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Refleksija	„[...] čia yra sąmoningumas, vadovui reikia turėti žmonių, su kuriais jis gali pasikalbėti. Ten nežinau, ten psichoterapeutai, konsultantai, pagaliau, kolegos, partneriai, kurie gali jam veidrodį parodyti“ (S6). „Vadovui reikia pastoviai reflektuoti. Ir geriausia vadovui refleksijos forma yra tada, kai jisai suvokia, kad jo komanda yra jo vidaus veidrodis“ (S6). „Tai yra ir tokių žmonių, kurie labai sąmoningai eina į pokytį ir jie supranta, kad ir klysta, ir vėl pradeda vadovauti, ir tada vėl save pagauna ir tada vėl susistato“ (S7). „Va šitą išgyvenu ratais ir ratais, ir ratais“ (S2). „Tai tas vidinis darbas, [...] kur nebežinau, nebesuprantu savęs, komandos... kažkas su kuo aš galiu reflektuoti save, kažkas, kuo aš pasitikiu, kažkas su kuo aš galiu nu vat žiūrėti, ieškoti sprendimų, ieškoti savo atsakymų apie save“ (S7).

Vadovo refleksija ir savianalizė yra būtina ir neatsiejama efektyvaus vadovavimo bei asmeninio augimo dedamoji. Informantai pabrėžia, kad „Vadovui reikia pastoviai reflektuoti. Ir geriausia vadovui refleksijos forma yra tada, kai jisai suvokia, kad jo komanda yra jo vidaus veidrodis“ (S6). Šiam sąmoningumo ugdymui reikalingi išoriniai pagalbininkai, nes „[...] čia yra sąmoningumas, vadovui reikia turėti žmonių, su kuriais jis gali pasikalbėti. Ten nežinau, ten psichoterapeutai, konsultantai, pagaliau, kolegos, partneriai, kurie gali jam veidrodį parodyti“ (S6). Refleksija yra suvokiama kaip „vidinis darbas, [...] kur nebežinau, nebesuprantu savęs, komandos... kažkas su kuo

aš galiu reflektuoti save, kažkas, kuo aš pasitikiu, kažkas su kuo aš galiu nuolat žiūrėti, ieškoti sprendimų, ieškoti savo atsakymų apie save“ (S7). Šis procesas yra pasikartojantis ir cikliškas „Vašitą išgyvenu ratais ir ratais, ir ratais“ (S2). Per tokį nuolatinį savęs stebėjimą ir analizę, net ir klystant, vadovas sąmoningai keičiasi „Tai yra ir tokių žmonių, kurie labai sąmoningai eina į pokytį ir jie supranta, kad ir klysta, ir vėl pradeda vadovauti, ir tada vėl save pagauna ir tada vėl susistato“ (S7).



7 pav. Vadovo vaidmens decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje modelis (sudarytas autorės)

Remiantis išanalizuotais duomenimis, vadovo – fasilitatoriaus vaidmuo saviorganizacijoje yra sudėtinga ir integruota sistema, kurios esmė – perėjimas nuo sprendimų priėmimo ir kontrolės prie procesų vedimo, struktūros laikymo ir komandos įgalinimo veikti savarankiškai. Šis daugialypis vaidmuo prasideda nuo kritiškai svarbaus **strateginių pokyčių iniciavimo**, apimančio tiek decentralizuotų idėjų inicijavimą, tiek būtinų struktūrų bei sistemų kūrimą, kas yra pamatas sklandžiam kitų procesų veikimui. Toliau seka **erdvės kūrėjo ir palaikytojo** funkcija, kurioje formuojama saugi ir augimą skatinanti aplinka per bendradarbiavimą, atvrumo kultūros ir „suaugęs – suaugęs“ santykių puoselėjimą. Šie aspektai tiesiogiai prisideda prie **mokymosi ir tobulėjimo skatinimo**, realizuojamo per aktyvią žinių sklaidą bei komandos narių mokymą ir įgalinimą. **Organizacinių procesų palaikymas** apima procesų stebėseną, autonominių sprendimų bei atsakomybės kultūros ugdymą, o prireikus – ir sunkių sprendimų priėmimą bei pažangos rodiklių sekimą. Visos šios funkcijos yra palaikomos ir tobulinamos per nuolatinę ir itin svarbią **vadovo refleksiją**, kuri suteikia asmeninį augimą ir platesnį situacijos matymą. Visos šios kategorijos ir jų subkategorijos yra tarpusavyje glaudžiai susijusios, viena kitą papildo ir stiprina. Pavyzdžiui, atvrumo kultūra (iš erdvės kūrėjo) yra būtina efektyviai žinių sklaidai (iš mokymosi skatinimo) ir atsakomybės prisiėmimui (iš procesų palaikymo). Šis modelis parodo, kad vadovas – fasilitatorius yra sudėtinga ir dinamiška rolė, reikalaujanti ne tik konkrečių veiksmų, bet ir tam tikro platesnio mąstymo bei požiūrio į žmones ir procesus.

4.2.2. Kiti vadovo vaidmenys inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje

Valdymas per stipriausias savybes. Vadovo vaidmuo decentralizuoto valdymo struktūroje formuojamas pagal jo stipriausias savybes, kurios tampa vertės kūrimo pagrindu „*Mes visi būsim skirtingi vadovai, vieni tokie labai griežti, kiti per per humorą, penki per darbų chaosą, ketvirtį per tvarką ir tai reiškia, kad tos savybės jos gula ir į gyvos organizacijos veikimą. Tai reiškia, kame aš esu stiprus tenai, aš ieškau savo rolės ir savo vaidmens*“ (S6). Vadovo rolė glaudžiai susijusi su asmeninėmis savybėmis „*[...] tai priklauso nuo žmogaus savybių, kokias jisai turi stipriausias, tas stipriausias savybes žiūri, kaip įdėti į gyvą organizaciją, [...] žmogus, kuris, kurim neišjungia niekas kompetencijų, kuriam neišjungia niekas jo stipriosios pusės*“ (S6). Informantas taip pat teigia, kad vadovo rolė gali būti lanksti ir įvairialypė „*Tai nebūtinai tu turi pasiimti vieną funkciją, gali būti nu priklausomai nuo aplinkybių, situacijos, besisukantis ir bejungiantis [...]*“ (S6). Kartais vadovo veikla apima ir netikėtus, įprastinei pozicijai nebūdingus veiksmus „*Rolė, kurią aš atlieku irgi kaip kaip direktorė, bet kartu darau irgi tikrai daug kitų dalykų, kurie įprastai mąstančiam direktoriui, sakyčiau, būtų net nepriimtina*“ (S5). Keičiantis vadovo vaidmeniui, jis gali priimti keletą funkcijų ir vertę kurti per stipriausias savo savybes. Vienas iš informantų pateikia keletą pavyzdžių:

- Struktūrinis vadovas – „*vadovas, kuris yra, nu koks, struktūrinis, jam patinka daryti struktūras ir jam patinka daryti tvarką. Tai jisai toj gyvoj organizacijoje, [...] padaro struktūras, tvarkas, jis perdaro [...] funkcijos, kokios rolės. Jis perdaro labai aiškį [...] struktūra ir tai yra kūryba, kuri tęsėsi gerus tris keturis metus. Tada ateina žmonės nauji, tada žiūri kokią struktūrą padaryti naujiems žmonėms atėjus. Eina viską per struktūrą daro, ar ne. Čia šitas tipažas ir tada toj struktūroj žiūri per per susirinkimus, toj struktūroj žiūri, kur neveikia inai, kur kur komandos tarpusavyje nesusijungia, kur nesuvaikšto informacija ir jie žiūri per procesas, per struktūrą, kaip kaip šitas šita komanda juda*“ (S6).
- Vadovas vizionierius – „*tokie žmonės būna, kuriems antenos išeina ir tiesiai kosmose susijungia, tokie kosmonautai [...] Jiems nesvarbu žmonės būna, jiems nesvarbu, kaip jie ten tą daro, labai grubiai, labai nu taip paprastai [...] Tai jie turi savo rolę, [...] gali nebūti įmonėje po pusę metų. Jie labai didelę, didelę neša vertę dėl to, kad jie atneša kryptis, kurių niekas iš įmonės negali atnešti. Nu vat jie tokie su kosmosu susiję*“ (S6).
- Vadovas finansistas – „*vadovas, kuris valdo per finansus, aš ir gyvoje organizacijoje daug ką darysiu per finansus. Per analizes, lenteles, per visą įtraukimą [...] tada signalizuosiu visiems, kas kas mums veikia, ar neveikia, kas mums sekasi ir tada žiūrėsiu, kaip jaučiasi komanda, kaip aš galiu, kaip aš galiu kiekvienai komandai padėti išjudėti ir kaip bendrai komandą įjungti*“ (S6).
- Vadovas strategas – „*[...] jeigu strategiškai vadovas [...], jisai visai komandai padovanoja platesnį kontekstą; [...] strategai ir jie žiūri nu vat makroekonominę dalį, kas vyksta įmonėje, kas vyksta gyvenime*“ (S6). Kitas informantas taip pat pritaria „*[...] vadovo sprendimas ir apmąstymas, strategija ir yra galbūt pagalvoti į priekį, pastrateguoti*“ (S4).
- Vadovas pardavėjas – *apima kelias roles, įskaitant pardavimus* „*aš neprivalau būti vien direktorė, aš neprivalau, vien būti atsakinga už komerciją, kodėl aš negaliu, pavyzdžiui, panaudoti tai, kas tikrai neša naudą [...]; [...] priklausau ten ir strateginei salai, ir pardavimų salai. [...] turiu dvi skirtingas roles*“ (S5).

- Verslus vadovas – “[...] vadovai, kurie tada labai daug dėmesio skiria klientams, partneriams, tiekėjams. Jie patys yra tie, kurie eina, draugauti, jungiasi, būna [...] aš esu verslus” (S6).
- Žmogiškas vadovas – “[...] vadovas gali būti nu begalinai žmogiškas ir ir visi žmonės jam [...] nuolat rūpi ir jis [...] per tai pradeda vadovauti. Ir tai yra vadovai, kurie nu, kurie tampa tikrieji fasilitatoriai, kurie geba jungti, geba laikyti pauzes, geba laikyti, įeina į konfliktus, visai kaip žiūri, kaip atlaisvinti žmones, tam, kad jie galėtų jungtis ir tam, kad jie galėtų kurti vertę” (S6).

Kai vadovas decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje pasirenka kitą rolę ar atsitraukia, neišvengiamai turi atsirasti kitas žmogus, kuris **prisiima fasilitatoriaus vaidmenį** „[...] atsitraukia, nesimoko fasilitavimo, fasilituoja kiti“ (S1). Fasilitavimas nėra būtina vadovo atsakomybė – jį gali atlikti bet kuris komandos narys, gebantis palaikyti bendradarbiavimą ir procesų aiškumą „[...] bet aš galiu surasti žmones, kurie natūraliai geba, jiems sekasi, jie... ir tai nebūtinai turi būti vadovas, tai gali būti buhalteris. Dar kartą sakau, tai gali būti labai skirtingi žmonės, kurie pasiima tam tikrą reikalingą rolę. O visas komandose turės būti fasilitatoriai [...]“ (S6). Esant gebėjimų trūkumui, jų ieškoma kitur „[...] jeigu aš negebu, organizuoti, negebu, nežinau, organizuoti, fasilituoti, aš atrandu žmogų, kuris tą daro, arba kelis žmones, kurie tą daro“ (S6). Tokie žmonės dažnai natūraliai pasireiškia organizacijoje „Tai visais atvejais yra žmonės, kurie prigimtinai gali būti, tapti fasilitatoriai ir tai nebūtinai vadovai. Tai gali būti kažkas, kas pradeda jungti komandą“ (S6).

Tampa komandos nariu. Šiuo atveju vadovas pasirenka įsitraukti į komandą kaip vienas iš jos narių, kartais išlaikydamas ekspertinę poziciją konkrečioje srityje. Tokiu būdu jis tampa ne vadovu, bet tiesiogiai prisideda prie vertės kūrimo projekto lygmeniu. Kaip teigia vienas informantas „[...] kadangi jis, pavyzdžiui, yra tam tikros srities ekspertas, jis gali nueiti būtent į tą grupę darbuotis“ (S1). Tokia pozicija leidžia vadovui prisidėti savo žiniomis bei praktiniais įgūdžiais, ypač esant neformalioms ar dinamiškoms struktūroms. Kitu atveju, vadovas iš esmės susilieja su komandos nariais ir veikia kaip darbuotojas „Vienas variantas, kad jis tampa tiesiog kaip vienas iš darbuotojų, kuriantis kažkokią vertę. Vėlgi, kokią jis gali sukurti, funkciškai, ką jis gali veikti. Tai vadinasi, eina į kažkokią tai projekcinę ląstelę“ (S1). Tokiais atvejais formali vadovo pozicija gali likti antrame plane, ypač kai jis yra „vykdantysis pasamdytas“ – „jeigu jis yra tas vykdantysis pasamdytas, tai tai dažniausiai įgija tokią formą kaip kaip, kaip darbuotojo“ (S1). Tokį vaidmenį susiliejimą liudija ir kitas informantas, kalbėdamas apie dviprasmišką vaidmenį komandoje „neformaliai aš esu vadovas, bet formaliai tai esu plėtros ir procesų vadovas“ (S3).

Vadovas atsitraukia. Vadovo atsitraukimas įmanomas tada, kai vadovas yra ir savininkas, todėl „[...] gali atsitraukti, jeigu yra ten savininkas, akcininkas“ (S1). Tai suprantama kaip sąmoningas žingsnis kuriant ilgalaikę vertę „[...] čia brandos klausimas, jeigu būna taip, kad vadovai atsitraukia, tai čia čia yra irgi labai geras variantas ir tada nueina, tarkim, kito verslo kurti nu, kur visiškai leidžia organizacijai pačiai veikti [...]“ (S1). Tokiu atveju organizacija įgyja daugiau autonomijos, o vadovo vaidmuo persiformuoja į simbolinį ar vizionierišką „[...] mano kolega [...] kartais prisijungia kaip vizionierius, gal, sakykim, labiau, ar ne, su kažkokiom idėjom ir panašiais dalykais“ (S3). Net ir užimant formalią poziciją, vadovas gali būti atsitraukęs „[...] jis yra atsitraukęs. Jisai iš principo dalyvauja labai epizodiškai [...]“ (S3). Toks atsitraukimas ne tik skatina darbuotojų atsakomybę, bet ir formuoja tvarią vertės kūrimo struktūrą, kurioje organizacija geba veikti savarankiškai, remdamasi vidine lyderyste.

Apibendrinant galima teigti, kad decentralizuoto valdymo organizacijos transformacijoje vadovo vaidmuo iš esmės kinta – jis neišnyksta, bet prisitaiko prie naujos organizacinės logikos, pagrįstos lygybe, pasitikėjimu ir vidine lyderyste. Nors tradicinė hierarchinė viršenybė išnyksta, vadovas išlieka reikšminga figūra, kurios vaidmuo tampa daugialypis, lankstus ir priklausomas nuo asmeninių stiprybių bei organizacijos brandos. Vadovas gali tapti fasilitatoriumi, veikti per savo ekspertines kompetencijas, tapti vienu iš komandos narių, kuriančių vertę, ar sąmoningai atsitraukti. Nors išryškėja įvairūs vadovų tipai – nuo struktūrinio, vizionieriaus, stratego ar finansisto iki žmogiškojo vadovo – kiekvienas jų atlieka skirtingas funkcijas, kurios organizacijai padeda vystytis, esminiu tampa fasilitavimo vaidmuo. Vadovui fasilitatoriui būdingas ne valdžios demonstravimas, bet gebėjimas kurti įgalinančias sistemas, palaikyti procesų aiškumą, skatinti refleksiją ir stiprinti komandinį bendradarbiavimą.

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atliktas empirinis tyrimas suteikė vertingų įžvalgų apie vadovo vaidmenį inovatyviose decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose, leidžiantį patikslinti ir praplėsti pradinį conceptualų modelį (žr. 5 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovo vaidmuo iš tiesų transformuojasi į **vadovo – fasilitatoriaus** rolę, pereinant nuo sprendimų priėmimo ir kontrolės prie procesų vedimo, struktūros laikymo ir komandos įgalinimo veikti savarankiškai. Remiantis empiriniais duomenimis identifikuotos penkios pagrindinės vadovo – fasilitatoriaus vaidmens kategorijos, kurios toliau skaidomos į penkiolika subkategorijų (žr. 7 pav.). Toliau aptariamas kiekvienos kategorijos turinys ir jos santykis su pradiniu conceptualiu modeliu.

Pirmoji empiriniame modelyje išryškėjusi kategorija, **strateginių pokyčių iniciavimas**, pasirodė esanti validi ir ypač reikšminga. Ji apima dvi naujai identifikuotas subkategorijas: *decentralizuotos idėjos iniciavimas*, kai vadovas pristato saviorganizacijos veikimo modelį ir pačią idėją, ir *proceso/sistemas/struktūros iniciatorius ir kūrėjas*, pabrėžiantis vadovo atsakomybę už efektyviam decentralizuoto valdymo struktūros organizacijos veikimui būtinų struktūrų, sistemų ir ritmų kūrimą. Lyginant su pradiniu conceptualiu modeliu, šioje kategorijoje nebuvo validuotos tokios teorinės subkategorijos kaip *vadovo sprendimas dalintis valdžia*, *organizacijos vizijos keitimas*, *pokyčių aplinkos kūrimas* ir *pokyčių idėjos formavimas*, kas rodo teorinių konstrukto ir praktinio įgyvendinimo specifikos skirtumus.

Antroji reikšminga empirinio tyrimo metu identifikuota kategorija yra **erdvės kūrimas ir palaikymas**. Ši kategorija pakeitė pradiniame conceptualiame modelyje buvusią „saviorganizacinės kultūros kūrimo“ kategoriją. Empiriniai duomenys rodo, kad kultūra dažniau suvokiama ne kaip tiesiogiai kuriama, o kaip rezultatas: „[...] kultūra, tai yra kaip pasekmė to, ką ką mes darome, elgiamės ir ypatingai tai priklauso nuo vadovo“ (S6). Todėl empirinio modelio kategorijos turinys pasipildė subkategorijomis, susijusiomis su dėmesiu žmogui ir tarpusavio sąveikoms. Iš teorinio modelio šioje kategorijoje validavosi tik subkategorija *darbuotojas vertinamas kaip įmonės vertybė*. Tačiau empiriniai duomenys atskleidė penkias naujas, praktikoje svarbias subkategorijas: *komandų jungimas ir ryšių kūrimas*, apimantis aktyvų komandų ir individų jungimą bei ryšių stiprinimą; *atvirumo kultūros skatinimas*, kur atvirumas laikomas pamatine vertybe, o vadovas kuria sąlygas jam klestėti; *psichologinio saugumo ir emocinės gerovės kūrimą*, kai vadovas didina psichologinį saugumą ir rūpinasi komandos gerove; *ambicingesnių tikslų kėlimas*, kai vadovas veikia kaip iššūkių formuotojas, padedantis komandoms siekti aukštesnių tikslų ir „*suaugęs – suaugęs*“ *santykio kūrimas*, orientuotas į brandžią, lygiavertę komunikaciją ir efektyvų grįžtamąjį ryšį.

Svarbu pažymėti, kad pradiniam konceptualiam modelyje išskirtos *bendradarbiavimo skatinimo, darbuotojų įgalinimo ir inovacijų skatinimo* kategorijos kaip atskiros nebuvo validžios. Informantų teigimu, inovacijos saviorganizacijoje nėra tiesiogiai skatinamos kaip atskira vadovo funkcija, o yra visos sistemos rezultatas: „*Aš net nesakyčiau, kad yra dar kažokie būdai, kurie nu papildomai dar skatina inovacijas saviorganizacijoje. Tai yra tiesiog išdava, tai tiesiog nutinka*“ (S1).

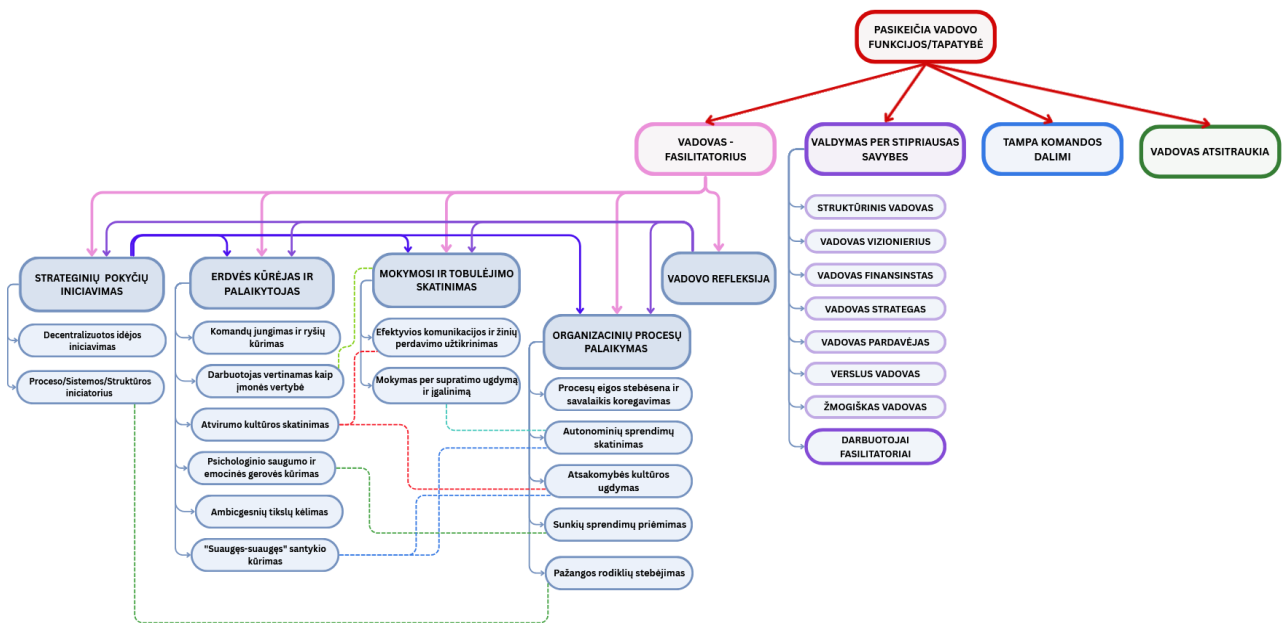
Ketvirtoji kategorija, **organizacinių procesų palaikymas**, taip pat buvo validuota. Vis dėlto, teorinio modelio subkategorija *personalo valdymas* nebuvo validi, tuo tarpu subkategorija *pažangos rodiklių stebėjimas* buvo patvirtinta. Ši kategorija buvo papildyta trimis naujomis ir viena perkelta subkategorija: *procesų eigos stebėsena ir savalaikis koregavimas*, apimanti nuolatinį procesų stebėjimą ir reagavimą į kliūtis laiku; *atsakomybės kultūros ugdymas*, kai siekiama, kad atsakomybę prisiimtų patys darbuotojai; ir *sunkių sprendimų priėmimas*, kai vadovas prisiima atsakomybę už sudėtingus sprendimus, ypač komandai dar nesant tam pasirengusiai. Subkategorija *autonominių sprendimų skatinimas*, apimanti darbuotojų įgalinimą patiems priimti sprendimus ir veikti, buvo perkelta iš pradinio konceptualaus modelio „darbuotojų įgalinimo“ kategorijos, kuri kaip atskira nebuvo validi.

Empirinis tyrimas taip pat atskleidė dvi visiškai naujas, teoriniame modelyje neidentifikuotas, tačiau praktikoje itin svarbias vadovo – fasilitatoriaus vaidmens kategorijas. Viena jų – **mokymosi ir tobulėjimo skatinimas**, kuri pradiniam modelyje buvo tik subkategorija „saviorganizacinės kultūros kūrimo“ kategorijoje. Empiriniame modelyje ši kategorija išsiskyrė kaip savarankiška, apimanti dvi subkategorijas – *efektyvios komunikacijos ir žinių perdavimo užtikrinimas*, pabrėžiančią greitą, sklandžią komunikaciją ir žinių perdavimą, ir *mokymas per supratimo ugdymą ir įgalinimą*, akcentuojantį ne tik informacijos pateikimą, bet ir gebėjimą paaiškinti bei padėti suprasti esminius dalykus.

Galiausiai, empiriniai duomenys išryškino dar vieną naują ir itin reikšmingą kategoriją – **vadovo refleksija**. Ji apibūdinama kaip būtina ir neatsiejama efektyvaus vadovavimo dedamoji. Nors šiai kategorijai specifinių subkategorijų tyrime nebuvo išskirta, jos svarba yra neabejotina vadovo – fasilitatoriaus veiklai.

Apibendrinant, šis empirinis tyrimas ne tik patvirtino bendrą vadovo transformacijos į fasilitatorių kryptį, bet ir reikšmingai papildė bei patikslino pradinį konceptualų modelį, atskleisdamas naujas kategorijas ir subkategorijas bei performuodamas kai kurias teorines prielaidas remiantis decentralizuoto valdymo organizacijų praktika.

Nagrinėjant literatūrą buvo aiškiai išskirtas vadovo, kaip fasilitatoriaus, vaidmuo decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose. Tačiau atlikto empirinio tyrimo duomenys atskleidžia, kad organizacijai veikiant decentralizuotai, vadovo rolės taip pat gali skirtis. Tyrimas atskleidė, kad transformuojantis vadovo vaidmeniui yra galimi keli scenarijai: vadovas – fasilitatorius, valdymas per stipriausias savybes, vadovas tampa komandos dalimi arba vadovas atsitraukia (žr. 8 pav.).



8 pav. Galimi vadovo vaidmens scenarijai

Vadovo **valdymas per stipriausias savybes** atsiskleidžia per sąmoningą savo kompetencijų panaudojimą kaip pagrindinį vertės kūrimo įrankį decentralizuotoje organizacijoje. Tai reiškia, kad „*kame aš esu stiprus tenai, aš ieškau savo rolės ir savo vaidmens*“ (S6), ir šios individualios stiprybės tampa esminiu jo indėliu į organizacijos veiklą. Toks vaidmens konstravimas leidžia vadovui neapsiriboti viena funkcija, o veikti daugialypėje pozicijoje. Praktikoje tai gali pasireikšti įvairiais vadovų archetipais, pavyzdžiui, kaip *struktūrinis vadovas*, fokusuotas į tvarkos ir procesų kūrimą, *vadovas vizionierius*, atnešantis naujas kryptis, *vadovas finansistas*, valdantis per finansinę analizę, *vadovas strategas*, teikiantis platų kontekstą, *vadovas pardavėjas* ar *verslus vadovas*, orientuotas į išorinius ryšius arba *žmogiškas vadovas*, stiprinantis komandą per gilų ryšį. Svarbu pažymėti, kad kai vadovas pasirenka veikti per savo dominuojančias stiprybes, kurios nebūtinai apima tiesioginį fasilitavimą, organizacijoje neišvengiamai turi atsirasti kitas asmuo ar asmenys, prisiimantys fasilitatoriaus vaidmenį, nes jei vadovas „[...] *atsitraukia, nesimoko fasilitavimo, fasilituoja kiti*“ (S1). Jei vadovas tampa **komandos nariu**, jis tiesiogiai prisideda prie vertės kūrimo projekto lygmeniu. Šiuo atveju jis gali įsitraukti kaip ekspertas konkrečioje srityje, „[...] *kadangi jis, pavyzdžiui, yra tam tikros srities ekspertas, jis gali nueiti būtent į tą grupę darbuotis*“ (S1) arba tiesiog veikti kaip vienas iš darbuotojų, „*kuriantis kažkokią vertę [...] einantis į kažkokią tai projektinę ląstelę*“ (S1). Toks vaidmens pokytis lemia, kad formali vadovo pozicija gali tapti mažiau ryški, o jo indėlis pasireiškia per praktinį darbą ir specifines žinias komandoje. Jei vadovas **pasirenka atsitraukti**, tai yra sąmoningas sprendimas, dažnai susijęs su vadovo, kaip savininko ar akcininko, statusu. Toks žingsnis laikomas brandos ženklu, kai vadovas „[...] *visiškai leidžia organizacijai pačiai veikti* [...]“ (S1). Po atsitraukimo buvusio vadovo vaidmuo gali transformuotis į labiau vizionierišką, pasireiškiantį epizodiniu dalyvavimu ar idėjų generavimu.

Tyrimo rezultatų palyginimas su kitais atliktais tyrimais. Atliktas tyrimas prisideda prie anksčiau atliktų tyrimų, nes papildoma vadovo vaidmenį inovatyviose decentralizuoto valdymo struktūros organizacijose. Kaip pastebėta anksčiau decentralizuotos organizacijos, o ypač saviorganizacija ir vadovų vaidmuo jose yra nagrinėti fragmentiškai. Ankstesniuose tyrimuose vadovo vaidmuo decentralizuotose organizacijose tirtas galios pasikeitimuose vadovų darbo kontekste hierarchinėse organizacijose, joms taikant saviorganizacijos principus (Börjesson ir kt., 2024), radikalios valdžios

decentralizacijos organizacijose atžvilgiu (Lee ir kt., 2017), organizacijų veikimo be vidurinės grandies vadovų kontekste (Martela, 2023), ekonominių funkcijų ir organizacinio efektyvumo kontekste, ypatingą dėmesį skiriant kritikai prieš „bevadoves“ ar plokščios struktūros organizacijas (McCaffrey, 2023), organizacinės formos teorinio palyginimo ir pagrindinių valdymo problemų sprendimo kontekste, ypatingai akcentuojant, kaip saviorganizacijos išsprendžia esmines organizavimo užduotis be tradicinės hierarchijos (Martela, 2019), fasilituojančio vadovavimo kontekste, esant rinkos nestabilumui (Pudjarti ir kt., 2020). Tyrimai atlikti skirtingose kontekstuose ir taikant skirtingas metodikas. Šiame projekte atliktas tyrimas Lietuvos kontekste, nesiorientuojant į konkrečią industriją, išsiskiria tuo, kad ne tik konsoliduoja ankstesnių, dažnai fragmentiškų, tyrimų įžvalgas apie vadovo transformaciją, bet ir pateikia empiriškai pagrįstą vadovo – fasilitatoriaus vaidmens modelį, pritaikytą Lietuvos organizacijų specifikai. Atskleidžiant naujas, anksčiau mažiau akcentuotas kategorijas, tokias kaip „Erdvės kūrėjas ir palaikytojas“ bei „Vadovo refleksija“, ir detalizuojant jau žinomas, šis tyrimas praplečia teorinį supratimą. Be to, jo rezultatai yra aktualūs vietos praktikams, ieškantiems konkrečių gairių ir gilesnio supratimo apie saviorganizacijos diegimo ypatumus, taip siūlant praktines rekomendacijas vadovams, siekiantiems sėkmingai veikti decentralizuoto valdymo sąlygomis.

Tolimesnių tyrimų kryptys. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, tolimesnės tyrimų kryptys galėtų būti plėtojamos keliomis kryptimis, kurios apimtų kiekybinį empirinio vadovo – fasilitatoriaus vaidmens modelio patikrinimą platesnėje Lietuvos organizacijų imtyje, siekiant įvertinti identifikuotų funkcijų statistinį reikšmingumą ir paplitimą. Taip pat būtų vertinga analizuoti organizacijos dydžio ir saviorganizacijos brandos lygio įtaką vadovo vaidmens raiškai ir efektyvumui, lyginant skirtingo tipo struktūras. Taip pat būtų naudinga gilintis į vadovo – sisteminio fasilitatoriaus vaidmenį, nes tai leistų geriau suprasti, kaip efektyviai kurti sudėtingas, adaptyvias sistemas, užtikrinant jų tvarumą, inovatyvumą ir narių gerovę.

Išvados

1. Šiuolaikinėje dinamiškoje ir neapibrėžtoje verslo aplinkoje tradiciniai hierarchiniai valdymo modeliai vis dažniau nebeatitinka poreikio lankstumui, greitam reagavimui ir inovacijų skatinimui, todėl organizacijos aktyviai ieško alternatyvų, tarp kurių ypač perspektyvūs yra decentralizacija grindžiami valdymo modeliai, tokie kaip saviorganizacija, reikalaujantys esminės vadovo vaidmens transformacijos. Ši perėjimą prie decentralizuotų valdymo formų lemia kompleksiniai veiksniai. Išoriniai faktoriai, tokie kaip ekonominis nestabilumas, sparti technologinė pažanga ir rinkos dinamika, verčia įmones ieškoti būdų greičiau priimti sprendimus atsakinguose veiklos lygmenyse ir efektyviau adaptuotis. Vidiniai veiksniai, įskaitant kintančius darbuotojų, ypač jaunesnių kartų, lūkesčius dėl didesnės autonomijos, darbo prasmės ir įsitraukimo, skatina mažinti biurokratiją ir kurti įgalinančią darbo aplinką. Šiame kontekste inovaciniai gebėjimai, apimantys ne tik produktus, bet ir valdymo procedūras, tampa esminiu konkurencingumo veiksnium. Decentralizacija grindžiamos valdymo struktūros, suteikdamos daugiau laisvės ir atsakomybės komandoms, gali palengvinti inovacijų kūrimą ir diegimą. Sėkmingas perėjimas prie šių naujų modelių ir efektyvus pokyčių bei inovacijų valdymas neatsiejamas nuo aktyvaus darbuotojų įtraukimo, jų įgalinimo ir kolektyvinės atskaitomybės ugdymo. Tačiau ypatingai svarbus tampa vadovo vaidmens pokytis: iš tradicinio hierarchinio kontrolieriaus jis turi tapti komandų lyderiu, patarėju ir fasilitatoriumi, kuriančiu palankias sąlygas savarankiškumui, kūrybiškumui ir inovacijoms klestėti, net ir išlaikant aukščiausiosios vadovybės paramą strateginei kryptiai. Nors decentralizacija yra glaudžiai susijusi su inovacijų skatinimu, atlikta literatūros analizė atskleidė, kad vis dar trūksta išsamių tyrimų, kurie giliau analizuotų konkrečius vadovo vaidmens aspektus, kontrolės ir paramos mechanizmus būtent saviorganizacija grindžiamose struktūrose, ypač inovacijų valdymo kontekste. Todėl šio darbo tikslas suprasti, kaip vadovai gali efektyviai prisidėti prie inovacijų skatinimo ir valdymo šiomis pasikeitusiomis sąlygomis, tampa itin aktualus.
2. Pereinant nuo tradicinių hierarchinių prie decentralizuotų valdymo struktūrų, inovacijų diegimo ir valdymo procesas tampa sudėtingesnis ir reikalauja sisteminio požiūrio bei visų organizacijos narių aktyvaus įsitraukimo, o esminė šios transformacijos dalis yra vadovo vaidmens ir jo funkcijų pokytis, jam tampant iš kontroliuojančio vadovo lyderiu – fasilitatoriumi. Šio transformuoto vadovo – fasilitatoriaus pagrindinė misija yra nebe tiesioginė priežiūra ir kontrolė, o įgalinančios, pasitikėjimo ir bendradarbiavimu grįstos aplinkos kūrimas. Tokia aplinka sudaro sąlygas efektyviam komandų darbui, jų savarankiškumui ir bendrų organizacijos tikslų siekimui. Šis naujas vaidmuo apima keletą esminių, tarpusavyje glaudžiai susijusių funkcijų: aktyvų strateginių pokyčių iniciavimą ir valdymą, kryptingą saviorganizacinės kultūros kūrimą ir puoselėjimą, efektyvų bendradarbiavimo ir komunikacijos skatinimą, nuolatinį darbuotojų įgalinimą ir atsakomybės jausmo ugdymą, sklandų organizacinių procesų palaikymą bei jų optimizavimą, ir, žinoma, sąlygų inovacijoms atsirasti kūrimą. Šios kompleksinės vadovo – fasilitatoriaus veiklos sritys kartu formuoja dinamišką ir įgalinančią organizacinę aplinką. Nors inovacijų skatinimas išlieka viena iš svarbių vadovo funkcijų inovatyvioje decentralizuotoje struktūroje, svarbu pabrėžti, kad sėkmingas naujovių atsiradimas ir diegimas yra ne tik tiesioginių vadovo pastangų, bet ir visos organizacijos veiklos rezultatas. Inovacijų potencialas realizuojamas tuomet, kai visa organizacinė sistema, jos kultūra, procesai, darbuotojų įgalinimas ir bendradarbiavimas, yra orientuota į kūrybiškumą ir nuolatinį tobulėjimą. Todėl šiuolaikinėje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje vadovas veikia ne kaip formalus kontrolės mechanizmas, o kaip pokyčių

katalizatorius, įgalintojas ir aplinkos kūrėjas, kurio pagrindinis tikslas – sudaryti sąlygas individų ir komandų potencialo atskleidimui, augimui bei visos organizacijos sėkmei nuolat kintančiame ir inovacijomis grįstame kontekste.

3. **Siekiant išsamiai ištirti vadovo vaidmens ypatumus ir reikšmę inovatyvioje decentralizuoto valdymo struktūros organizacijoje, atsižvelgiant į temos fragmentiškumą literatūroje ir poreikį surinkti gilumines praktines išvalgas, šiam tyrimui pasirinkta kokybinė strategija, pagrįsta pusiau struktūrizuotais interviu ir temine turinio analize.** Šis metodologinis pasirinkimas buvo grindžiamas tyrimo tikslu – nustatyti vadovo vaidmens ypatumus remiantis praktine vadovų patirtimi – ir uždaviniais, reikalaujančiais lankstaus duomenų rinkimo. Dėl temos naujumo ir riboto ekspertų skaičiaus Lietuvoje, taikyta netikimybinė patogioji atranka, informantus renkantys pagal jų praktinę patirtį ir sąsajas su decentralizacijos principais. Septyni nuotoliniu būdu atlikti interviu buvo įrašyti, transkribuoti ir sistemiškai analizuoti naudojant MAXQDA Analytics Pro programinę įrangą. Tyrimo eiga buvo nuosekli, griežtai laikantis etikos principų. Nors patogioji atranka riboja rezultatų apibendrinamumą, pasirinkta metodologija leido surinkti vertingus duomenis ir išsamiai išnagrinėti mažai tyrinėtą sritį.
4. **Empirinis tyrimas, pagrįstas Lietuvos organizacijų vadovų, fasilitatorių, verslo praktikų ir ekspertų patirtimi, atskleidė, kad pereinant prie decentralizuoto valdymo struktūros, vadovo vaidmuo iš esmės transformuojasi, tampant daugialypiu, lanksčiu ir orientuotu į fasilitavimą, o jo raiška priklauso nuo asmeninių stiprybių bei organizacijos brandos. Pagrindinis tyrimo rezultatas – vadovo virsmas į vadovo – fasilitatoriaus rolę, kurios esmė yra perėjimas nuo tradicinio sprendimų priėmimo ir kontrolės prie procesų vedimo, struktūros laikymo ir komandos įgalinimo veikti savarankiškai.** Remiantis empiriniais duomenimis, buvo identifikuotos ir detalai išnagrinėtos penkios pagrindinės šio transformuoto vadovo vaidmens kategorijos, kurios praplėtė bei patikslino pradinį conceptualų modelį: strateginių pokyčių iniciavimas, apimantis tiek decentralizuotų idėjų, tiek efektyviam veikimui būtinų struktūrų bei sistemų kūrimo inicijavimą; erdvės kūrimas ir palaikymas, pakeitęs siauresnę kultūros kūrimo sampratą ir apimantis platesnius aspektus, tokius kaip komandų jungimo ir ryšių kūrimas, atvirumo kultūros, psichologinio saugumo ir emocinės gerovės kūrimas, ambicingesnių tikslų kėlimas ir brandžių „suaugęs – suaugęs“ tipo santykių puoselėjimas; mokymosi ir tobulėjimo skatinimas, išryškėjęs kaip savarankiška ir itin svarbi kategorija, apimanti tiek efektyvios komunikacijos ir žinių perdavimo užtikrinimą, tiek mokymą per supratimo ugdymą ir įgalinimą; organizacinių procesų palaikymas, papildytas praktikoje svarbiais elementais, tokiais kaip procesų eigos stebėseną ir savalaikis koregavimas, atsakomybės kultūros ugdymas bei sunkių sprendimų priėmimas, integruojant autonominių sprendimų skatinimą; ir naujai identifikuota vadovo refleksija, pabrėžianti nuolatinio savęs stebėjimo ir asmeninio augimo būtinybę efektyviam vadovavimui. Visos šios kategorijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, formuodamos sudėtingą ir dinamišką vadovo – fasilitatoriaus rolę. Tyrimas taip pat parodė, kad inovacijos decentralizuotose struktūrose dažniau suvokiamos ne kaip atskira, tiesiogiai vadovo skatinama funkcija, o kaip visos sukurtos palankios sistemos ir kultūros rezultatas. Be to, atskleista, kad vadovas gali rinktis ir kitas veikimo roles, tačiau tokiais atvejais esminės fasilitatoriaus funkcijas organizacijoje neišvengiamai turi prisiimti kitas asmuo. Apibendrinant, empirinis tyrimas patvirtino, kad vadovo vaidmuo decentralizuotoje organizacijoje yra daugialypis ir orientuotas į fasilitavimą, o pateiktas empiriškai pagrįstas vadovo – fasilitatoriaus vaidmens modelis praplečia teorinį supratimą ir yra aktualus vietos praktikams.

Rekomendacijos. Organizacijoms pereinant į decentralizuoto valdymo struktūrą, vadovo vaidmuo transformuojasi, tampa daugialypis ir orientuotas į fasilitavimą. Nors galimi įvairūs vadovo veikimo scenarijai, tokie kaip valdymas per stipriąsias asmenines savybes, tapimas komandos dalimi ar sąmoningas atsitraukimas, esminiu išlieka gebėjimas užtikrinti fasilitavimo funkcijas organizacijoje. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos šios rekomendacijos vadovams ir organizacijoms, siekiančioms sėkmingai veikti decentralizuoto valdymo sąlygomis ir skatinti inovacijas.

- Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, vadovams rekomenduojama sąmoningai priimti besikeičiantį vaidmenį, pereinant nuo tradicinės kontrolės prie fasilitavimo, sistemos kūrimo ir procesų palaikymo. Tai reikalauja ne tik veiksmų keitimo, bet ir vidinės nuostatos bei tapatybės transformacijos, nes be šio pokyčio organizacijos perėjimas prie decentralizacijos gali būti paviršutiniškas. Ypatingai svarbu pabrėžti, kad fasilitavimas tampa esmine vadovo kompetencija, kurios reikia mokytis ir ją nuolat tobulinti. Organizacijos turėtų palaikyti šį procesą, investuodamos į vadovų mokymus, skirtus fasilitavimo, procesų vedimo ir komandų įgalinimo įgūdžiams ugdyti, nes, kaip parodė tyrimas, be asmens, gebančio laikyti struktūrą ir modeliuoti procesus, perėjimas prie decentralizuoto valdymo struktūros yra itin sudėtingas.
- Inicijuoti strateginius pokyčius ir kurti pamatus decentralizacijai turėtų įmonių akcininkai ir vadovai. Tai apima ne tik saviorganizacijos idėjos iškėlimą ir jos veikimo modelio pristatymą, bet ir kritiškai svarbų atsakomybės prisiėmimą už efektyviam veikimui būtinų struktūrų, sistemų ir veiklos ritmų sukūrimą bei palaikymą. Svarbu suprasti, kad decentralizacija reikalauja aiškių, nors ir lanksčių, sisteminių pagrindų.
- Svarbi vadovo funkcija yra formuoti ir palaikyti įgalinančią erdvę, orientuotą į žmones ir jų sąveikas. Tai reiškia nuolatinį bendradarbiavimo skatinimą, aktyviai jungiant komandas ir individus bei stiprinant ryšius. Būtina puoselėti atvirumo kultūrą, laikant ją pamatine vertybe, užtikrinant finansinį bei informacinį skaidrumą ir kuriant sąlygas darbuotojams laisvai reikšti nuomonę. Ne mažiau svarbus yra teigiamo emocinio fono palaikymas, didinant psichologinį saugumą, stebint ir reaguojant į komandos emocinę būseną bei ambicingų tikslų kėlimas, padedant komandoms siekti aukštesnių tikslų. Galiausiai, šioje erdvėje turi būti formuojami brandūs, „suaugęs – suaugęs“ tipo santykiai.
- Vadovams rekomenduojama tapti aktyviu mokymosi ir tobulėjimo skatintoju. Tai reiškia ne tik nuolatinį efektyvią komunikaciją ir žinių perdavimą, bet ir gebėjimą mokyti per supratimo ugdymą ir įgalinimą, padedant komandų nariams suprasti esminius dalykus ir patiems priimti sprendimus, taip ugdant jų kompetencijas.
- Būtina užtikrinti efektyvų organizacinių procesų palaikymą, ugdant atsakomybę. Vadovai turėtų aktyviai stebėti procesų eigą, laiku identifikuoti kliūtis ir padėti jas spręsti, tačiau tuo pačiu skatinti autonominių sprendimų priėmimą. Esminis šios funkcijos aspektas yra atsakomybės kultūros ugdymas, leidžiant darbuotojams prisiimti atsakomybę už rezultatus.
- Vadovams rekomenduojama praktikuoti nuolatinę refleksiją. Reguliarus savo veiksmų, elgesio ir poveikio komandai bei organizacijai analizavimas, pasitelkiant išorinius pagalbininkus (mentorius, kolegas), yra būtinas asmeniniam augimui ir efektyviam vadovavimui besikeičiančioje aplinkoje.
- Galiausiai, vadovams rekomenduojama lankstumas renkantis vadovavimo raišką pagal savo stipriąsias savybes, tačiau visuomet užtikrinant fasilitavimo funkcijų atlikimą organizacijoje. Jei vadovo dominuojanti rolė nėra tiesioginis fasilitavimas, būtina, kad šias funkcijas atliktų kiti asmenys ar komandų nariai. Nepriklausomai nuo pasirinktos rolės, fasilitavimo įgūdžių

turėjimas ir taikymas yra kertinis sėkmingo vadovavimo decentralizuotoje aplinkoje elementas.

Literatūros sąrašas

1. Adams, P., Bodas Freitas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
2. Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
3. Aldieri, L., Barra, C., Paolo Vinci, C., & Zotti, R. (2021). The joint impact of different types of innovation on firm's productivity: evidence from Italy. *Economics of Innovation and New Technology*, 30(2), 151–182. <https://doi.org/10.1080/10438599.2019.1685211>
4. Alexy, O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 11(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00110-0>
5. Alfaro, L., Chor, D., Antràs, P., & Conconi, P. (2019). Internalizing Global Value Chains: A Firm-Level Analysis. *The Journal of Political Economy*, 127(2), 508–559. <https://doi.org/10.1086/700935>
6. Amankwaa, A., Susomrith, P., & Seet, P.-S. (2022). Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy. *The Journal of Technology Transfer*, 47(2), 506–530. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09853-6>
7. Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. *The Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4–20. <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
8. Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services* (2007), 32(3), 387–404. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>
9. Balagué Gómez, L., & Arimany-Serrat, N. (2023). Business organizations as living beings. *Intangible Capital*, 19(3), 343–358. <https://doi.org/10.3926/ic.1745>
10. Belotto, M. (2018). Data Analysis Methods for Qualitative Research: Managing the Challenges of Coding, Interrater Reliability, and Thematic Analysis. *Qualitative Report*, 23(11), 2622–2633. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3492>
11. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. In *Harvard business review* (Vol. 94, Number 7/8, pp. 38-). Harvard Business Review.
12. Billinger, S., & Workiewicz, M. (2019). Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 8(17), 1–6. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0057-6>
13. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <http://www.jstor.org/stable/20159448>
14. Börjesson, S., Elmquist, M., & Hooge, S. (2014). The challenges of innovation capability building: Learning from longitudinal studies of innovation efforts at Renault and Volvo Cars. *Journal of Engineering and Technology Management*, 31(1), 120–140. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.11.005>

15. Börjesson, S., Netz, J., Lagergren, F. (2024). Innovating Executive Management in Self-Managed Organizations: A Radical Swedish Experience. In: Dekkers, R., Morel, L. (eds) *European Perspectives on Innovation Management*. Springer, Cham. https://doi.org.ezproxy.ktu.edu/10.1007/978-3-031-41796-2_4
16. Bubenik, P., Capek, J., Rakyta, M., Binasova, V., & Staffenova, K. (2022). Impact of Strategy Change on Business Process Management. *Sustainability*, 14(17), 11112-. <https://doi.org/10.3390/su141711112>
17. Bueno, S. & Gallego, M.D. (2017), "Managing top management support in complex information systems projects: An end-user empirical study", *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 19 No. 1/2, pp. 151-164. <https://doi.org/10.1108/JSIT-06-2017-0043>
18. Cabri, G., & Fioretti, G. (2022). Flexibility out of standardization. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 25(1/2), 22–38. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-11-2020-0197>
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://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>
20. Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61–82. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0075>
21. Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>
22. Cooper, R. G. (2009). How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies: next-generation Stage-Gate systems are proving more flexible, adaptive and scalable. *Research Technology Management*, 52(2), 47-.
23. Czap, H., Unland, R., & Branki, C. (2005). *Self-Organization and Autonomic Informatics (I)* (1st ed., Vol. 135). IOS Press, Incorporated.
24. D'Attoma, I., & Ieva, M. (2020). Determinants of technological innovation success and failure: Does marketing innovation matter? *Industrial Marketing Management*, 91, 64–81. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.015>
25. Dahlander, L. (2022). The role of autonomy and selection at the gate in flat organizations. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 11(1), 27–29. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00117-7>
26. Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ktu.edu/doi/10.1002/smj.863>
27. Davies, M., & Buisine, S. (2024). Characterizing the Culture of Teal Organizations. *Organizational Cultures (Champaign, Ill. Online)*, 24(1), 117–138. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v24i01/117-138>
28. Davies, M., Buisine, S. (2023). Can Teal Practices Increase Employees' Work Engagement? *European Conference on Management Leadership and Governance*, 96 - 105. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1662>
29. de Gennaro, D., Mormile, S., Piscopo, G., & Adinolfi, P. (2023). In the jungle, the mighty jungle, the zebras are teal tonight: investigating the organizational forms of Generation Z-driven Italian

- start-ups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(6), 1129–1155. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2023-0063>
30. De la Gala-Velásquez, B., Hurtado-Palomino, A. & Arredondo-Salas, A.Y. Organisational Flexibility and Innovation Performance: The Moderating Role of Management Support. *Glob J Flex Syst Manag* 24, 219–234 (2023). <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1007/s40171-023-00336-1>
 31. De Maria, F., & Zezza, A. (2020). Drivers and barriers of process innovation in the EU manufacturing food processing industry: exploring the role of energy policies. *Bio-Based and Applied Economics*, 9(1), 25-. <https://doi.org/10.13128/bae-9936>
 32. Do, B.-R., Yeh, P.-W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657–674. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022>
 33. Doody, O., & Noonan, M. (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse Researcher*, 20(5), 28-. <https://doi.org/10.7748/nr2013.05.20.5.28.e327>
 34. Douglas, H., Islam, M. R., Baikady, R., & Khan, N. A. (2022). Sampling Techniques for Qualitative Research. In *Principles of Social Research Methodology* (pp. 415–426). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-5441-2_29
 35. Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80–81, 3–29. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
 36. Dźwigoł, H. (2024). The role of qualitative methods in social research: analyzing phenomena beyond numbers. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2024(206), 139–156. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.206.7>
 37. Edwards, K., Prætorius, T., & Nielsen, A. P. (2020). A Model of Cascading Change: Orchestrating Planned and Emergent Change to Ensure Employee Participation. *Journal of Change Management*, 20(4), 342–368. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341>
 38. Foss, N. J., & Klein, P. G. (2023). Rethinking Hierarchy. *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 56–61.
 39. Gamble, J. R., McAdam, R., & Brennan, M. (2019). How User-centric Innovation is Affecting Stakeholder Marketing Strategies: Exploratory Findings from the Music Industry. *European Management Review*, 16(4), 1175–1193. <https://doi.org/10.1111/emre.12326>
 40. Gao, A., Zhao, K., & Qu, Q. (2020). Linking person–organization adhocracy value congruence to creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 35(7/8), 603–615. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2019-0448>
 41. Ghinoi, S., & Di Toma, P. (2022). Conceptualising business model innovation: evidence from the managers' advice network. *Innovation (North Sydney)*, 24(2), 251–271. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1885298>
 42. Gošnik, D., Kavčič, K., Meško, M., & Milost, F. (2023). Relationship between Changes in the Business Environment, Innovation Strategy Selection and Firm's Performance: Empirical Evidence from Slovenia. *Administrative Sciences*, 13(4), 99. <https://doi.org/10.3390/admsci13040099>
 43. Griffith, T. L., Nordbäck, E. S., Sawyer, J. E., & Rice, R. E. (2018). Field study of complements to supervisory leadership in more and less flexible work settings. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 7(10), 1–26. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0034-5>

44. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
45. Gubko, M. V. (2008). The search for optimal organizational hierarchies with homogeneous manager cost functions. *Automation and Remote Control*, 69(1), 89–104. <https://doi.org/10.1134/S0005117908010098>
46. Guerrero-Avendaño, A., Wilson, N. B., & Carmenza, L. A. (2023). Governance and corporate management system supported by innovation, technology, and digital transformation as a driver of change. *Sustainability*, 15(17), 13150. doi:<https://doi.org/10.3390/su151713150>
47. Hahn, T. (2011). Self-Organized Governance Networks for Ecosystem Management: Who Is Accountable? *Ecology and Society*, 16(2), 18-. <https://doi.org/10.5751/ES-04043-160218>
48. Hamza, K., Alshaabani, A., & Rudnak, I. (2024). Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 325–338. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
49. Hanna, A. A., Smith, T. A., Kirkman, B. L., & Griffin, R. W. (2021). The Emergence of Emergent Leadership: A Comprehensive Framework and Directions for Future Research. *Journal of Management*, 47(1), 76–104. <https://doi.org/10.1177/0149206320965683>
50. Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2021). The relationship between innovation promotion processes and small business success: the role of managers' dominance. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1937–1960. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00409-w>
51. Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2021). The relationship between innovation promotion processes and small business success: the role of managers' dominance. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1937–1960. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00409-w>
52. Holgersson, M., Granstrand, O., & Bogers, M. (2018). The evolution of intellectual property strategy in innovation ecosystems: Uncovering complementary and substitute appropriability regimes. *Long Range Planning*, 51(2), 303–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.007>
53. Hsieh, Y.-Y., Vergne, J.-P., Anderson, P., Lakhani, K. R., & Reitzig, M. (2018). Bitcoin and the rise of decentralized autonomous organizations. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 7(14), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0038-1>
54. Huang, T., Pan, Y., & Zhu, K. (2021) Allocation of Decision Rights and Innovation: Evidence from Chinese Listed Business Groups. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3783698> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3783698>
55. Huettermann, H., Berger, S., Reinwald, M., & Bruch, H. (2024). Power to the people—And then? A multilevel leadership perspective on organizational decentralization. *Human Resource Management*, 63(2), 333–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22203>
56. Yazıcı, A.M. (2024). The Best Change Models for Asian Business and Management. In: Endress, T., Badir, Y.F. (eds) *Business and Management in Asia: Disruption and Change*. Springer, Singapore. https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1007/978-981-99-9371-0_2
57. Jacobides, M. G. (2010). Strategy Tools for a Shifting Landscape. In *Harvard business review* (Vol. 88, Number 1,2). Harvard Business Review.
58. Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6–25. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0415>

59. Kasianiuk, K. (2016). White box, black box and self-organization: A system-to-environment approach to leadership. *Kybernetes*, 45(1), 126–140. <https://doi.org/10.1108/K-02-2015-0057>
60. Kauffman, S. (1996). *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity* (1st ed.). Oxford University Press, Incorporated.
61. Kitsios, F., Kamariotou, M., & Mavromatis, A. (2023). Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services. *Information*, 14(1), 43. <https://doi.org/10.3390/info14010043>
62. Kochurov, B. I., Ivashkina, I. V., & Ermakova, Yu. I. (2021). Self-Organization and Self-Development of Urbogeosystems. *Geography and Natural Resources*, 42(3), 225–231. HYPERLINK
"https://doi.org/10.1134/S1875372821030094"<https://doi.org/10.1134/S1875372821030094>
63. Kruachottikul, P., Dumrongvute, P., Tea-makorn, P., Kittikowit, S., & Amrapala, A. (2023). New product development process and case studies for deep-tech academic research to commercialization. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00311-1>
64. Lee, M. Y., Edmondson, A. C., Brief, A., & Staw, B. (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>
65. Lee, S. (Ronnie). (2022). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic Management Journal*, 43(1), 58–92. <https://doi.org/10.1002/smj.3333>
66. Lewicka, D., & Rehman, H. U. (2024). Authentic Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Role of Trust, Power Distance Orientation, and Job Satisfaction. *Zeszyty Naukowe (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)*, 3(1005), 99–121. <https://doi.org/10.15678/krem.15236>
67. Liebert, F. (2020). Holacracy as a new approach to new product development in IT industry – case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2020(145), 279–296. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.145.21>
68. Løvaas, B. J., Jungert, T., Van den Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(4), 569–589. <https://doi.org/10.1002/nml.21405>
69. Luo, J., Van de Ven, A. H., Jing, R., & Jiang, Y. (2018). Transitioning from a hierarchical product organization to an open platform organization: A Chinese case study. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0026-x>
70. Maddah, N., & Heydari, B. (2024). Platform-Driven Collaboration Patterns: Structural Evolution Over Time and Scale. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 11(6), 7814–7829. <https://doi.org/10.1109/TCSS.2024.3452028>
71. Martela, F. (2023). Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 12(1–2), 19–25. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
72. Martela, F., (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *J Org Design* 8, 23 (2019). <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1186/s41469-019-0062-9>

73. McCaffrey, M. (2023). Who's the boss? The persistence of entrepreneurial hierarchy in flat organizations. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 12(1–2), 37–40. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00132-8>
74. Meria, L., Yohana, C., & Purwohedi, U. (2023). Enhancing lecturer readiness to change: The mediation role of work engagement. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1–30. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2290616>
75. Moleka, P. (2024). HYPERLINK "https://doi.org/10.52919/arebus.v5i02.63"The Role of Leadership in Fostering Innovation: A Qualitative Study in Organizational Settings. *Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal*. <https://doi.org/10.52919/arebus.v5i02.63>
76. Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3163. <https://doi.org/10.3390/su13063163>
77. Mursid, M. C., Suliyanto, S., & Rahab, R. (2019). VALUE OF INNOVATION AND MARKETING PERFORMANCE. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 127–133. <https://doi.org/10.32479/irmm.7761>
78. 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>
79. Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2024). Demystification and Actualisation of Data Saturation in Qualitative Research Through Thematic Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. <https://doi.org/10.1177/16094069241229777>
80. Nita, B. (2018). THE IMPACT OF CONTROLLABILITY PRINCIPLE ON MANAGERIAL PERFORMANCE AT LOWER HIERARCHICAL LEVELS. EMPIRICAL EVIDENCE FROM POLAND. *TRANSFORMATIONS IN BUSINESS & ECONOMICS*, 17(2A), 294–308.
81. Noone, B. M., Lin, M. S., & Sharma, A. (2024). Firm Performance During a Crisis: Effects of Adhocracy Culture, Incremental Product Innovation, and Firm Size. *Journal of Hospitality & Tourism Research (Washington, D.C.)*, 48(1), 153–183. <https://doi.org/10.1177/10963480221086846>
82. Ohrling, M., Tolf, S., Solberg-Carlsson, K., & Brommels, M. (2022). Managers do it their way: How managers act in a decentralised healthcare services provider organisation – a mixed methods study. *Health Services Management Research*, 35(4), 215–228. <https://doi.org/10.1177/09514848211065467>
83. Olazo, D. B. (2023). Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): a mixed-method analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(4), 890–907. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2022-0050>
84. Olney, R., Shluzas, L., & Leifer, L. (2021). Analytical Framework for Innovation in Hierarchical and Bureaucratic Organizations. *2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference - Europe (TEMSCON-EUR)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON-EUR52034.2021.9488640>
85. Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0244>

86. Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1). <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
87. Osorio-Gomez, C. C., Herrera, R. F., & Pellicer, E. (2023). Exploring the interplay between Digital Transformation and Organizational Structures in Construction Companies. *2023 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias En Ingeniería (CONIITI)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/CONIITI61170.2023.10324032>
88. Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J., & Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to Agile Organizational Structures: A Contingency Theory Approach in the Financial Sector. *Systems (Basel)*, 12(4), 142-. <https://doi.org/10.3390/systems12040142>
89. Payne, D., Trumbach, C., & Soharu, R. (2023). The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 429–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05306-8>
90. Pan Fagerlin, W., & Löfstål, E. (2020). Top managers' formal and informal control practices in product innovation processes. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(4), 497–524. <https://doi.org/10.1108/GRAM-02-2019-0042>
91. Pearce, C. L., & Knippenberg, D. (2024). Moderated paradoxical leadership: Resolving the innovation team leadership conundrum. *The Journal of Product Innovation Management*, 41(1), 3–11. <https://doi.org/10.1111/jpim.12713>
92. Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
93. Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542–1568. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>
94. Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation*, 6(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
95. Pudjiarti, E. S., & Priagung Hutomo, P. T. (2020). The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 237–254. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2019-0079>
96. Raffaelli, R., Glynn, M. A., & Tushman, M. (2019). Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1013–1039. <https://doi.org/10.1002/smj.3011>
97. Rzepka, A., Maciaszczyk, M., Czerwińska, M., Alareeni, B., Hamdan, A., Khoury, R. E., & Khamis, R. (2023). Teal Organizations in Times of Uncertainty. In *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business* (Vol. 621, pp. 699–712). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_65
98. Savage, G., Franz, A., & Wasek, J. S. (2019). Holacratic Engineering Management and Innovation. *Engineering Management Journal*, 31(1), 8–21. <https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1565467>

99. Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10(3), 1–22. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
100. Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 5(1). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i1.213>
101. Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 5(1). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i1.213>
102. Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
103. Stincelli, E. (2016). Is Innovation Dependent on the Hierarchical Leadership Pyramid? *Journal of Leadership Studies (Hoboken, N.J.)*, 10(1), 57–59. <https://doi.org/10.1002/jls.21446>
104. Strathausen, R. (2015). *Leading When You're Not the Boss: How to Get Things Done in Complex Corporate Cultures* (1st ed.). Apress L. P. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-1748-1>
105. Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
106. Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2016). Innovation strategies and firm performance: Simple or complex strategies? *Economics of Innovation and New Technology*, 25(7), 631–650. <https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1108109>
107. Thuy Minh Thu Phung, Tran, D. T., Vermeulen, P. A. M., & Knoben, J. (2021). The effects of internal and external innovation strategies on process innovation in Vietnamese firms. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship (Online)*, 15(1), 26–38. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2020-0134>
108. Trček, D. (2022). E-government 4.0: Managing APIs as facilitators for digital transformation. *Academic journal of interdisciplinary studies*, 11(1), 1-14.
109. Tseng, C., & Tseng, C.-C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship (Online)*, 13(1), 108–120. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2018-0047>
110. Turco, C. (2016). *The Conversational Firm: Rethinking Bureaucracy in the Age of Social Media*. New York Chichester, West Sussex: Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/turc17898>
111. Turin, T. C., Kazi, M., Rumana, N., Lasker, M. A. A., & Chowdhury, N. (2023). Employing diffusion of innovation theory for “not missing the mass” in community-engaged research. *BMJ Open*, 13(8), e069680–e069680. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-069680>
112. Turner, K. L., Monti, A., & Annosi, M. C. (2024). Unlocking the role of managers in self-managing teams. *Strategy & Leadership*, 52(3/4), 20–26. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2023-0113>
113. Usai, A., Fiano, F., Messeni Petruzzelli, A., Paoloni, P., Farina Briamonte, M., & Orlando, B. (2021). Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. *Journal of Business Research*, 133, 327–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.035>

114. Vaitkienė, R., Rūtelionė, A., Rybakovas, E., Markauskienė, R., Vainauskienė V. (2024). *Socialinių tyrimų vadovas*. Technologija. <https://doi.org/10.5755/e01.9786090218822>
115. Valackiene, A., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Činčikaitė, R. (2021). Ensuring Employee Job Security When Implementing Changes in the Company: A Case Study of Lithuanian Industry. *Sustainability*, 13(15), 8383. <https://doi.org/10.3390/su13158383>
116. Van Oorschot, K., Eling, K., & Langerak, F. (2018). Measuring the Knowns to Manage the Unknown: How to Choose the Gate Timing Strategy in NPD Projects. *The Journal of Product Innovation Management*, 35(2), 164–183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12383>
117. Velinov, E., Vassilev, V., & Denisov, I. V. (2018). Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.32](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.32)
118. Watts, L. L., Steele, L. M., & Den Hartog, D. N. (2020). Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 138–145. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00242-8>
119. Wesemann, H., Sirén, C., He, V. F., Grichnik, D., & Wincent, J. (2025). The two faces of hierarchy: CEO power and TMT learning diversity in technology venture innovation: The two faces of hierarchy: CEO power and TMT learning diversity in technology venture innovation. *Small Business Economics*, 64(1), 93–112. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00893-4>
120. Xu, G., Wu, Y., Minshall, T., & Zhou, Y. (2018). Exploring innovation ecosystems across science, technology, and business: A case of 3D printing in China. *Technological Forecasting & Social Change*, 136, 208–221. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.030>
121. Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S. Kokybinių tyrimai : principai ir metodai : vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius, 2017

Informacijos šaltinių sąrašas

1. CEB Corporate Leadership Council (2016). Open Source Change. Making Change Management Work. https://pwchangetoolkit.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/05/ceb_open_source_change_full_study-2-1.pdf
2. Changing point, 2024. “40+ Organisational Change Management Statistics for 2024”. <https://changing-point.com/organisational-change-management-statistics/>
3. Kreacic, A., Romeo, J., & Uribe, L. (2023). How to recruit generation Z workers-and keep them: The national magazine of business fundamentals. *Business Credit*, 125(4), 22-23. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/how-recruit-generation-z-workers-keep-them/docview/2826430459/se-2>
4. Laloux, F. (2018, May 7). In many ways, I believe this is all just the beginning. <https://medium.com/@fredlaloux/in-many-ways-i-believe-this-is-all-just-the-beginning-a697a33a555b>
5. Turner, J. (2023). Employees want to co-pilot your change management efforts, not take a backseat. <https://www.gartner.com/en/articles/this-new-strategy-could-be-your-ticket-to-change-management-success>
6. Zahidi, S. (2023). “The Future of Jobs Report 2023”. World economic forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/>
7. Minnaar, J. (2025). You Can’t Change an Organization Without Changing Yourself. *Corporate Rebels*. https://www.corporate-rebels.com/blog/you-cant-change-an-organization-without-changing-yourselfutm_source=convertkit&utm_medium=email&utm_campaign=%F0%9F%A4%9F%20You%20Can%E2%80%99t%20Change%20an%20Organization%20Without%20Changing%20Yourself%20-%2016872076
8. De Block, E. (2025). The Death of the CEO: How Basetis Rewrote the Rules of Work. *Corporate Rebels*. https://www.corporate-rebels.com/blog/the-death-of-the-ceo-how-basetis-rewrote-the-rules-of-work?utm_source=convertkit&utm_medium=email&utm_campaign=%F0%9F%A4%9F%20The%20Death%20of%20the%20CEO:%20How%20Basetis%20Rewrote%20the%20Rules%20of%20Work%20-%2017027648
9. Vareikaitė – Mills, A. (2023). A. Dulskienė: saviorganizacijos – tai galimybė pamiršti hierarchines struktūras. Verslo žinios. Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2023/02/21/a-dulskiene-saviorganizacijos--tai-galimybepamirsti-hierarchines-strukturas>
10. Vareikaitė – Mills, A. (2023). Saviorganizacijos – pradėkime nuo vadovo ego. Verslo žinios. <https://www.vz.lt/premium/verslo-klase/2023/08/06/saviorganizacijos--pradekime-nuo-vadovo-ego>

Priedai

1 priedas. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Kategorija	Esminiai interviu klausimai	Papildomi interviu klausimai	Laukiamas rezultatas
Vadovo vaidmuo organizacijoje	Kaip apibūdintumėte savo organizacijos valdymo formą?	Kiek laiko įmonė taiko šį valdymo modelį?	Sužinoti, kokią konkrečią valdymo formą taiko tiriamą organizaciją.
	Kokie yra pagrindiniai saviorganizacijos principai jūsų organizacijoje?	Kaip šiuos principus įdentifikavote? Kokia metodika vadovaujantis kūrėte saviorganizaciją?	Atskleisti, kokie kertiniai saviorganizacijos principai yra realiai taikomi ir kaip jie suprantami pačioje organizacijoje.
	Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį kaip lyderio saviorganizacijoje? Kokios, jūsų manymu, yra pagrindinės jūsų, kaip lyderio, funkcijos šioje struktūroje, lyginant su tradicine hierarchine organizacija?	Kokias pagrindines funkcijas jūs atliekate kaip fasilitatorius organizacijoje? Kokių specifinių įgūdžių ar savybių, jūsų nuomone, labiausiai reikia vadovui, dirbančiam saviorganizacijoje? Ar galite pateikti konkretų pavyzdį situacijos, kai jūsų, kaip lyderio, vaidmuo pasireiškė kitaip nei tikėtėtės, arba kitaip nei būtų tradicinėje struktūroje?	Suprasti, kaip vadovas mato savo vaidmenį ir funkcijas saviorganizacijoje.
	Ar laikui keičiantis ir įmonei evoliucionuojant keitėsi jūsų vaidmuo?	Kaip jis atrodė prieš transformaciją? Kokius ryškiausius pasikeitimus išskirtumėte? Kaip jūsų kasdienė veikla ir atsakomybės skiriasi nuo to, ką darytumėte būdamas vadovu tradicinėje organizacijoje?	Atskleisti esminius vadovo funkcijų skirtumus veikiant hierarchinėje ir saviorganizacinėje struktūroje.
Strateginių sprendimų priėmimas	Kaip lyderis priima sprendimus dėl organizacijos vizijos ir strateginių pokyčių?	Jei galite pateikite pavyzdį, kaip strateginiai sprendimai yra priimami jūsų organizacijoje.	Sužinoti, kaip lyderis formuoja ir įgyvendina pokyčius bei kaip tai veikia organizaciją.
	Ar į strateginių sprendimų priėmimą yra įtraukiami visi organizacijos nariai?	Kokiais būdais ir mechanizmais yra įtraukiami nariai? Koks yra jūsų, kaip vadovo, vaidmuo šiame įtraukimo procese? Ar jūs inicijuojate, fasilituojate, ar priimate galutinį sprendimą? Kaip užtikrinama, kad įvairios nuomonės būtų išgirstos ir įvertintos priimant strateginius sprendimus? Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami įtraukti visus narius į strateginių sprendimų priėmimą?	Išsiaiškinti, kokių mastu ir kokiais būdais visi organizacijos nariai yra įtraukiami į strateginių sprendimų priėmimą.

	Kaip priėjote sprendimo tapti decentralizuota organizacija?	Kiek šis sprendimas priklausė nuo jūsų, o kiek nuo akcininkų? Kokie veiksniai ar problemos paskatino jus ieškoti alternatyvų tradicinei struktūrai? Kiek šis sprendimas buvo sąmoningas ir planuotas, o kiek natūraliai evoliucionavęs? Ar galite prisiminti lemiamą momentą ar įvykį, kuris pastūmėjo link decentralizacijos?	Suprasti vadovo vaidmenį ir įtaką priimant sprendimą pereiti prie decentralizuotos struktūros bei formuojant ar keičiant organizacijos viziją.
	Ar prisidėjote prie organizacijos vizijos keitimo?	Ar tai buvo jūsų iniciatyva? Kokią įtaką turėjote šiam sprendimui? Ar prie vizijos keitimo prisidėjo organizacijos žmonės?	Atskleisti, kokie konkretūs pokyčiai įvyko darbo aplinkoje po sprendimo diegti decentralizaciją.
	Kaip po sprendimo eiti decentralizacijos keliu keitėsi visa darbo aplinka?	Kaip jūs pridėjote prie šios aplinkos kūrimo? Kokie buvo didžiausi teigiami pokyčiai darbo aplinkoje (pvz., komunikacijoje, darbuotojų motyvacijoje, sprendimų greityje)? Kaip keitėsi santykiai tarp komandos narių? Ir tarp vadovų ir komandų? Ar galite pateikti konkretų pavyzdį, kaip pasikeitė kasdienis darbas ar sprendimų priėmimo procesas?	Suprasti, kaip šie pokyčiai paveikė vadovo kasdienes funkcijas, atsakomybes ir santykius su komanda.
Saviorganizacinės kultūros kūrimas	Kokia yra jūsų nuomonė apie organizacijos kultūros kūrimą?	Kaip ši kultūra yra formuojama? Kokias vertybes jums svarbiausia perteikti organizacijoje kuriant saviorganizacinę kultūrą? Kokios yra svarbiausios kultūros dalys? Kiek decentralizuotai organizacijai yra svarbus žmogus? Kokia vadovo funkcija, kuriant organizacijos kultūrą?	Suprasti lyderio vaidmenį formuojant saviorganizacinę kultūrą.
	Kaip užtikrinate, kad organizacijoje būtų palaikoma lygiavertė ir skaidri darbo aplinka?	Kaip dažnai organizacijoje vyksta atviras bendravimas tarp komandos narių ir vadovų? Kaip jūs paskatinate bendradarbiavimą tarp įvairių organizacijos padalinių?	Sužinoti, kaip vadovas kuria organizacijoje skaidrumą ir lygiavertiškumą.
	Kiek svarbu decentralizuotoje organizacijoje yra mokymai ir tobulėjimo skatinimas?	Kokią rolę šioje vietoje atlieka vadovas? Ar tai yra tiesioginė jo funkcija? Kaip vadovas įsitraukia į šį procesą?	Sužinoti mokymų ir tobulėjimo svarbą decentralizuotoje organizacijoje.

Bendradarbiavimo skatinimas	Kokią reikšmę organizacijoje atlieka bendradarbiavimas? Koks, jūsų manymu, yra vadovo vaidmuo kuriant ir palaikant bendradarbiavimą grįstą aplinką? Kokius konkrečius veiksmus jūs atliekate? Kaip, jūsų manymu, efektyvus bendradarbiavimas prisideda prie jūsų organizacijos tikslų siekimo ir bendros sėkmės? Ar galite pateikti pavyzdžių?	Ar bendradarbiavimo skatinimas yra vadovo funkcija? Kokie yra pagrindiniai formalūs ir neformalūs bendradarbiavimo kanalai ar mechanizmai jūsų organizacijoje? Su kokiais iššūkiais ar kliūtimis susiduriate siekdami užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą? Kaip juos sprendžiate?	Atskleisti, ar informantai laiko bendradarbiavimą esminiu decentralizuotos organizacijos veikimo principu, leidžiančiu efektyviai koordinuoti veiklas ir siekti bendrų tikslų nesant griežtos hierarchijos.
	Kokius metodus naudojate, kad paskatintumėte darbuotojų įsitraukimą ir bendradarbiavimą?	Kaip jūs įgalinate savo komandos narius išbandyti naujas idėjas ir eksperimentuoti?	Sužinoti, kaip lyderiai skatina bendradarbiavimą organizacijoje.
Darbuotojų įgalinimas	Kaip jūs užtikrinate, kad darbuotojai turėtų pakankamą laisvę priimti autonominius sprendimus?	Kaip jūs išlaikote balansą tarp darbuotojų autonomijos ir organizacijos kontrolės? Kaip užtikrinate, kad organizacijos sprendimai būtų pagrįsti ne tik valdymo hierarchija, bet ir darbuotojų įžvalgomis?	Sužinoti, kaip lyderiai užtikrina autonomiją ir darbuotojų įgalinimą. Išsiaiškinti, kaip vadovas užtikrina balansą tarp savarankiškumo ir kontrolės
	Kokiu būdu jūs įgalinate darbuotojus prisiimti atsakomybę už savo vaidmenį ir sprendimus?	Kokiu būdu jūs remiate darbuotojus, kad jie galėtų tobulėti ir įgyti naujų įgūdžių?	Suprasti, kaip vadovai skatina atsakomybės pasidalinimą organizacijoje. Sužinoti, kaip lyderiai skatina nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą.
Organizacinių procesų palaikymas	Kaip vadovas sprendžia ir valdo pokyčius, kurie kelia iššūkius organizacijos darbui? Koks jūsų vaidmuo padedant organizacijai ir jos nariams adaptuotis prie nuolatinių pokyčių?	Kokie dažniausiai iššūkiai kyla? Kokius metodus ar principus taikote sprendžiant konfliktus ar nesutarimus komandose be tiesioginės hierarchinės galios? Kaip reaguojate į darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ar naujoms iniciatyvoms?	Sužinoti, kaip lyderiai tvarkosi su pokyčiais, kurie gali kelti pasipriešinimą ar iššūkius.
Inovacijų skatinimas	Kaip jūsų vadovaujama organizacija skatina inovacijų diegimą?	Kokie yra pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriate diegdami inovacijas savo organizacijoje? Kokie yra pagrindiniai įrankiai, kuriuos naudojate skatindami komandos kūrybiškumą ir inovacijas? Kokią reikšmę inovacijų plėtrai turi kūrybiškumo skatinimas? Kokios dar aplinkybės reikalingos inovacijų plėtrai?	Sužinoti, kaip vadovas prisideda prie inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo
	Kaip vertinate organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir inovacijų?	Kokie veiksniai, jūsų manymu, labiausiai lemia jūsų organizacijos adaptyvumą ir inovatyvumą?	Išsiaiškinti, kaip lyderiai mato organizacijos prisitaikymo ir

		Ar decentralizuota struktūra padeda ar trukdo greičiau reaguoti į rinkos pokyčius ir diegti inovacijas? Kodėl? Kokius rodiklius ar būdus naudojate vertindami organizacijos gebėjimą diegti naujoves? Ką darytumėte kitaip, siekdami dar labiau sustiprinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti ir kurti inovacijas?	inovacijų diegimo gebėjimus.
Iššūkiai	Kokie jums, kaip vadovui pagrindiniai iššūkiai kyla dirbant tokioje struktūroje?	Kaip bandote įveikti šiuos iššūkius? Kokių įgūdžių ar savybių jums labiausiai prireikia, kad sėkmingai veiktumėte šioje rolėje?	Nustatyti pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria vadovai, veikdami decentralizuotoje aplinkoje.