



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas vystant inovacijas
saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje**

Magistro baigiamasis projektas

Agnė Gaurilčikaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje

Magistro baigiamasis projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Agnė Gaurilčikaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė

Vadovė

Doc. dr. Lina Užienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Agnė Gaurilčikaitė

Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje 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.

Agnė Gaurilčikaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Gaurilčikaitė, Agnė. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje 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: saviorganizacija, kūrybiškas problemų sprendimas, besivystanti inovacija, fasilitavimas, SECI žinių kūrimo modelis.

Kaunas, 2026. 83 p.

Santrauka

Šiuolaikinėms organizacijoms veikiant didėjančio kompleksiskumo, spartėjančių pokyčių ir inovacijų spaudimo sąlygomis, vis aktualesnis tampa gebėjimas ne tik efektyviai valdyti suplanuotus procesus, bet ir kūrybiškai reaguoti į neapibrėžtas situacijas. Viena iš tokių formų – saviorganizacijos principais grindžiamos organizacijos, pasižyminčios decentralizacija, autonomija ir paskirstyta atsakomybe. Vis dėlto, decentralizuota struktūra neužtikrina inovatyvių sprendimų radimosi, todėl svarbu suprasti, kokiomis sąlygomis neapibrėžtumai gali būti paverčiami kryptingu veikimu ir organizacine verte. Įvertinant, kad saviorganizacijos principais grindžiamose organizacijose inovacijos gali rasti spontaniškai kaip besivystančios inovacijos reiškinys, tam būtina suteikti struktūrą. Šiame kontekste reikšmę įgauna kūrybiškas problemų sprendimas, galintis įgalinti inovacijų radimąsi. Nors saviorganizacijos tyrimų daugėja, tačiau stokojama tyrimų, kokie saviorganizacijos mikroprocesai problemas leidžia paversti inovacija. Be to, kūrybiškas problemų sprendimas daugiausiai nagrinėtas hierarchinių organizacijų ir švietimo struktūrose. Todėl šio **projekto tikslas** yra nustatyti, kaip saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje vystant inovacijas įgalinamas kūrybiškas problemų sprendimas.

Projekto uždaviniai:

1. atskleisti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje problematiką.
2. konceptualizuoti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje teorinius elementus ir jų tarpusavio ryšius.
3. pagrįsti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje empirinio tyrimo metodologiją.
4. atlikti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje Lietuvoje empirinę analizę.

Projekto objektas: kūrybiškas problemų sprendimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje.

Tyrimo metodai: palyginamoji informacijos šaltinių ir mokslinės literatūros analizė; kokybiniame tyrime atlikta atvejo analizė pasirenkant fenomenologinę prieigą taikant antrinių duomenų analizę ir pusiau struktūruoti interviu, empiriniai duomenys apdoroti taikant kokybinę turinio analizę naudojant programinę įrangą MAXQDA Analytics Pro.

Projekto rezultatai: atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad kūrybiškas problemų sprendimas įgalinamas esant šioms sąlygoms: saviorganizaciniam kontekstui, fasilitatoriaus įtraukimui, grupės pasirengimui, ir vykstant SECI žinių kūrimo proceso etapams. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė fasilitatoriaus funkcijas kaip rolės suvokimas, prisitaikymas, psichologinio saugumo kūrimas, nuoseklaus proceso palaikymas, atviro dialogo skatinimas, konfliktų valdymas, ir grupės kūrybiškumo veiksniai – tikslo išsigryninimas, asmeninė ambicija, vidinė motyvacija, požiūris į problemą, narių sudėtis, klaidų pripažinimas, žinių dalijimasis, mokymasis per praktiką. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, validuoti kūrybiško problemų sprendimo etapai – problemos įrėminimas, idėjų generavimas ir eksperimentavimas, ir kartu išryškėjo nauji – grupės įsivertinimas prieš procesą ir po proceso. Taip pat pagrįsta, jog SECI žinių kūrimo fazės vystosi kartu su pagrindiniais kūrybiško problemų sprendimo etapais: kartu su pirmuoju vyksta socializacija ir eksternalizacija, antruoju – kombinacija, trečiuoju – internalizacija.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais ir atsižvelgiant į tyrimo metodą – atvejo analizę, pateiktos rekomendacijos saviorganizacijos principais grindžiamoms organizacijoms, apimančios iškelto problemos tipo identifikavimą, sistemingą grupės įsivertinimą prieš ir po kūrybiško problemų sprendimo proceso, dėmesio skyrimą problemos įrėminimo etapui, konfliktų vertinimą kaip progreso dalį ir kūrybiško problemų sprendimo grupės narių įvairovės užtikrinimą.

Rezultatų sklaida: baigiamojo projekto pagrindu parengtas mokslinis straipsnis „Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje“ į „Jaunųjų mokslininkų konferenciją“, vyksiančią 2026 m. gegužės 22 dieną Vytauto Didžiojo universitete Ekonomikos ir vadybos fakultete, K. Donelaičio g. 52, 44244 Kaune.

Gaurilčikaitė, Agnė. Enabling Creative Problem Solving in Innovation Development Within Self-Organised Organisation. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: Self-organisation, Creative problem-solving, Emergent innovation, Facilitation, SECI knowledge creation model.

Kaunas, 2026. 83 pages.

Summary

As modern organisations operate under conditions of increasing complexity, accelerating changes and innovation pressure, the ability not only to effectively manage planned processes, but also to purposefully respond to uncertain situations is becoming increasingly relevant. One of such forms is self-organised organisations, characterized by decentralization, autonomy and distributed responsibility. However, a decentralized structure does not ensure the emergence of innovative solutions, therefore it is important to understand under which conditions uncertainties can be transformed into purposeful action and organizational value. Considering that in self-organised organisations, innovations can emerge spontaneously as a phenomenon of emergent innovation, it is necessary to provide a structure for innovation emergence. In this context, creative problem-solving becomes important, which can enable emergence of innovations. Although self-organisation research is increasing, there is a lack of research on which self-organisation microprocesses allow problems to be transformed into innovations. In addition, creative problem-solving has been researched mainly in hierarchical organizations and educational structures. Thus, the **aim of this project** is to determine how creative problem-solving is enabled in innovation development within self-organised organisation.

Project objectives:

1. to reveal the issues of enabling creative problem-solving in innovation development within self-organised organisation.
2. to conceptualize the theoretical elements and their interrelationships of enabling creative problem-solving in innovation development within self-organised organization.
3. to substantiate an empirical research methodology for enabling creative problem-solving in innovation development within self-organised organisation.
4. to conduct an empirical analysis of enabling creative problem-solving in innovation development within self-organised organisation in Lithuania.

Object of project: creative problem-solving in innovation development within self-organised organisation.

Research methods: comparative analysis of information sources and scientific literature; qualitative research conducted as a case study using a phenomenological approach using secondary data analysis and semi-structured interviews; empirical data were processed using qualitative content analysis using MAXQDA Analytics Pro software.

Project results: the empirical research found that creative problem-solving is enabled under the following conditions: self-organisational context, facilitator involvement, group preparation, and the

stages of SECI knowledge creation process. The results of the empirical research revealed the functions of the facilitator as role perception, adaptation, creation of psychological safety, support of a consistent process, encouraging the open dialogue, conflict management, and group creativity factors – aim clarification, personal ambition, internal motivation, approach to the problem, composition of members, recognition of mistakes, knowledge sharing, learning through practice. Based on the empirical research data, the stages of creative problem-solving were validated – problem framing, idea generation and experimentation, and new ones emerged – group-self assessment before and after the process. It was also validated that the phases of SECI knowledge creation develop together with the main stages of creative problem-solving: socialization and externalization with the first, combination with the second, and internalization with the third stage.

Based on the results of empirical research and taking into account the research method – case study, recommendations are provided for self-organised organisations, including identification of the type of problem raised, systematic group self-check before and after the creative problem-solving process, attention to the problem framing stage, perception of conflicts as part of progress, and ensuring diversity of creative problem-solving group members.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	9
Terminų sąrašas.....	10
Įvadas.....	11
1. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje problemos analizė	13
1.1. Organizacijų valdymo pokyčiai.....	13
1.2. Kūrybiškumo prielaidos saviorganizacijoje	15
1.3. Saviorganizacijos, kūrybiško problemų sprendimo ir besivystančios inovacijos sąsajos tyrimų analizė.....	17
2. Teorinė kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje analizė	20
2.1. Saviorganizacijos samprata ir raida.....	20
2.2. Saviorganizacija grindžiamos organizacijos ir jų ypatumai	24
2.3. Sisteminio fasilitavimo vaidmuo saviorganizacijoje.....	27
2.4. Kūrybiškumas saviorganizacijoje.....	29
2.5. Kūrybiškas problemų sprendimas	31
2.6. Besivystančių inovacijų koncepcija	35
2.7. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje konceptualus modelis.....	42
3. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje empirinio tyrimo metodologija.....	45
4. Kūrybiško problemų sprendimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija	50
4.1. Atvejo aprašymas	50
4.2. Empirinio tyrimo dalyviai	50
4.3. Analizuotų dokumentų pristatymas.....	51
4.4. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje	51
4.5. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	64
Išvados	70
Literatūros sąrašas	73
Informacijos šaltinių sąrašas	83
Priedai.....	84
1 priedas. Interviu instrumentarijus	84
2 priedas. Saviorganizacijos principų kategorija ir subkategorijos	86
3 priedas. Grupės kūrybiškumo veiksnių kategorija ir subkategorijos.....	88
4 priedas. Kūrybiško problemų sprendimo kategorija ir subkategorijos.....	92
5 priedas. Fasilitatoriaus funkcijų kategorija ir subkategorijos	95
6 priedas. Žinių kūrimo modelio elementų kategorija ir subkategorijos.....	100

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Saviorganizacijos termino apibrėžimai skirtingose mokslo srityse.....	22
2 lentelė. Hierarchijos ir saviorganizacijos skirtumai	26
3 lentelė. Tyrimo dalyviai ir jų charakteristikos	50
4 lentelė. Analizuotų dokumentų charakteristikos	51

Paveikslų sąrašas

1 pav. Hierarchijos transformacija į gyvą organizaciją (parengta autorės remiantis Aghina ir kt., 2018)	14
2 pav. Svarbiausi gebėjimai organizacijoms (parengta autorės remiantis World Economic Forum, 2025).....	15
3 pav. Hierarchinio ir saviorganizuoto valdymo logikos (parengta autorės remiantis Zimmermann, 2022).....	25
4 pav. Kūrybiško problemų sprendimo etapai (parengta autorės remiantis Treffinger ir kt., 2010)	32
5 pav. SECI žinių kūrimo modelis (parengta autorės remiantis Nonaka, 1994).....	38
6 pav. Kylančios inovacijos ciklas (parengta autorės remiantis Mintzberg ir Waters, 1985; Peschl ir Fundneider, 2013; Uhl-Bien ir Arena, 2018)	41
7 pav. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje konceptualus modelis.....	42
8 pav. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje kokybinio tyrimo schema.....	47
9 pav. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje tyrimo kodų sistema.....	52
10 pav. Kūrybiško problemų sprendimo procesas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje	67

Terminų sąrašas

Besivystanti inovacija – kylantis reiškinys, kurio metu randasi naujovė – nauji, reikšmingi sprendimai kyla iš organizacijos veikėjų, agentų sąveikų ir adaptacijos, o ne laikantis iš anksto nustatyto plano (Mintzberg ir Waters, 1985).

Gyva organizacija – kompleksinė socialinė sistema, kuri išlaiko pusiausvyrą tarp stabilumo ir dinamikos, tarp autonomiškų narių veikimo ir bendro organizacinio tikslo, todėl gali mokytis, atsinaujinti ir evoliucionuoti kartu su aplinka (Harder ir Robertson, 2007).

Fasilitatorius – grupės lyderis, kuris prisiima pagrindinę atsakomybę už procesą ir procedūras, kuriose dalyvaus grupė. Jis arba ji struktūrizuoja ir paruošia aplinką, veikia kaip katalizatorius, skatinantis grupės narių pastangas išlaisvinti ir sutelkti, taiko tinkamus metodus ir technikas bei yra jautrus grupės dinamikos įvairovei (Isaksen, 1992).

Kompleksinės adaptyviosios sistemos – sudėtingos sistemos, sudarytos iš daugybės tarpusavyje sąveikaujančių elementų, kitaip vadinamų agentais, kurie geba prisitaikyti prie pokyčių aplinkoje (Carmichael ir Hadzikadic, 2019).

Kūrybiškas problemų sprendimas – komandinis daugialypis procesas, apimantis tris problemų sprendimo etapus: problemos supratimas ir įrėminimas, alternatyvių sprendimų kūrimas, idėjų generavimas bei sprendimų adaptavimas per praktinius bandymus (Cromwell, 2023).

Neapibrėžta problema – tai problema, kuri pasižymi specifiškumu, absoliučių sprendimų ir aiškaus sprendimo proceso trūkumu (Tan ir Kocsis, 2024).

Prasmės kūrimas – tai procesas, kai bandoma suprasti ir veikti naujomis aplinkybėmis, ypač tomis, kurios yra unikalios, netikėtos ar neaiškios. Tai apima tai, kas žinoma apie situaciją, susisteminimą, palyginimą su ankstesne patirtimi ir plano, kaip veikti, parengimą (Ungvarsky, 2025).

Radimasis – kokybinis sistemos savybių pokytis, kai iš agentų sąveikų atsiranda naujos, agentų lygmenyje neegzistuojančios savybės (Katz, 2016).

Saviorganizacija – procesas, kurio metu sistema įgyja darnią, globalią struktūrą per vietinę jos agentų sąveiką. Agentai gali būti bet kokios sistemos, galinčios sąveikauti vienos su kitomis. Sąveiką paprastai apibrėžia paprastos taisyklės, pagal kurias agentas reaguoja į artimiausių agentų veiksmus. Saviorganizacijos rezultatas – aukštesnio lygio organizacija, kuri nebuvo nei aiškiai sukurta, nei primesta iš išorės, bet atsirandanti iš apačios į viršų per grįžtamojo ryšio procesus, kuriuose agentai prisitaiko vieni prie kitų būsenų ir veiksmų (Heylighen, 2025).

Saviorganizacijos principais grindžiama organizacija – tai tokia organizacija, kuri radikaliai decentralizuoja valdymą formaliu ir sisteminiu būdu visoje organizacijoje (Vich, 2020).

Sisteminis fasilitavimas – sąmoningas procesų, sąveikų ir sprendimų priėmimo palaikymas, kurio tikslas yra sudaryti sąlygas organizacijai ir jos komandoms veikti savarankiškai, efektyviai ir kryptingai, neperimant kontrolės ir sprendimų teisės (Heinecke ir Wagner, 2021).

Ivadas

Temos aktualumas ir problematika. Šiuolaikinės organizacijos veikia didėjančio kompleksškumo bei spartėjančių pokyčių sąlygomis, todėl jų konkurencingumą vis labiau lemia ne vien gebėjimas efektyviai valdyti suplanuotus procesus, bet ir gebėjimas greitai reaguoti į neapibrėžtumus, mokytis veikimo metu ir kurti naujus sprendimus (Lee, 2024). Todėl organizacijoms yra vis svarbiau ieškoti alternatyvių valdymo formų, leidžiančių greičiau reaguoti į pokyčius, efektyviau spręsti kompleksines problemas ir nuosekliai kurti inovacijas (Maurer ir kt., 2023; Bremer ir kt., 2025). Viena iš tokių formų yra saviorganizacijos principais grindžiamos organizacijos, pasižyminčios decentralizacija, autonomija ir paskirstyta atsakomybe (Lee ir Edmondson, 2017; Jucevičius ir kt., 2019). Tačiau decentralizuota struktūra neužtikrina, jog organizacija gali gebėti kurti inovatyvius sprendimus. Organizacijoms svarbu sugebėti atpažinti ir spręsti problemas, eksperimentuoti ir paversti neapibrėžtas situacijas kryptingu veikimu (de Barros ir kt., 2025). Tokioje aplinkoje kūrybiškas problemų sprendimas tampa aktualus, nes jis gali veikti kaip įgalinantis mechanizmas, leidžiantis saviorganizacijoje kylančias įtampas, klausimus ir iššūkius paversti naujais sprendimais ir organizacine verte (Treffinger ir kt., 2010). Svarbu pabrėžti, kad inovacija saviorganizacijoje gali rasti nebūtinai iš išankstinio plano, remiantis kompleksškumo teorija, inovacija formuojasi netiesiškai per sąveikas, adaptaciją, žinių kūrimą ir įgalinančias organizacines sąlygas – kyla kaip besivystančios inovacijos reiškinys (Peschl ir Fundneider, 2008). Visgi, saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje tokiam reiškiniui būtina nustatyti tam tikras ribas, jog procesas vyktų nuosekliai ir kryptingai, todėl šiame kontekste kūrybiškas problemų sprendimas gali pasitarnauti kaip tarpinis mechanizmas, saviorganizacijoje įgalinantis inovacijų radimąsi. Nors saviorganizacijos principais veikiančių organizacijų tyrimų daugėja (Hapsari ir kt., 2025; Gershenson, 2025) bei sutinkama, kad kūrybiškas problemų sprendimas yra vienas iš esminių veiksnių vystant inovacijas (Kjorstad ir kt., 2021; Adeoye & Jimoh, 2023), tyrimai dar išlieka fragmentuoti: koncentruojamasi į struktūrą ir lyderystę (Foss ir Klein, 2022; Martela, 2019), tad stokojama tyrimų, kurie nagrinėtų, kokie saviorganizacijos mikroprocesai problemas leidžia paversti inovacija (de Barros ir kt., 2025; Acar ir kt., 2019). Be to, kūrybiškas problemų sprendimas daugiausiai nagrinėtas hierarchinių organizacijų ir švietimo kontekstuose (Isaksen, 2023). Todėl projekte keliamas **tyrimo klausimas** yra *kaip saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje įgalinti kūrybišką problemų sprendimą inovacijų vystymo procese?*

Projekto tikslas – nustatyti, kaip saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje vystant inovacijas įgalinamas kūrybiškas problemų sprendimas.

Projekto uždaviniai:

1. atskleisti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje problematiką.
2. konceptualizuoti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje teorinius elementus ir jų tarpusavio ryšius.
3. pagrįsti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje empirinio tyrimo metodologiją.
4. atlikti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje Lietuvoje empirinę analizę.

Projekto objektas: kūrybiškas problemų sprendimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje.

Tyrimo metodai: teorijos analizės dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė. Empiriniam tyrimui pasitelkiamas kokybinis tyrimas atliekant atvejo analizę ir taikant fenomenologinę tyrimo duomenų analizę.

1. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje problemos analizė

Pastarąjį dešimtmetį organizacijų aplinka pasižymėjo neapibrėžtumais, aukštu konkurencijos lygiu, technologiniu šuoliu, talentų lūkesčių pokyčiais ir spaudimu greičiau kurti pridėtinę vertę rinkai. Tokioje aplinkoje tradicinė hierarchija, sukurta efektyviai kontrolei ir stabiliai veiklai, tampa ribojanti, kai reikalinga greita adaptacija, greiti sprendimai ir inovacijos. Todėl organizacijoms reikia valdymo ir darbo praktikų, kurios ne tik palaiko kasdienį efektyvumą, tačiau ir sistemingai generuoja naujoves. Saviorganizacija šiame kontekste tampa atsaku į lėtos hierarchijos problemą – ji siekia sprendimus perkelti arčiau kliento ir problemų, didinti komandų autonomiją, atsakomybę ir gebėjimą mokytis (Laloux, 2014). Tačiau saviorganizacija pati savaime negeneruoja inovatyvių rezultatų; tam būtinos komandos kompetencijos ir sąlygos, kurios leidžia komandoms kokybiškai spręsti kompleksines problemas kūrybiškai, greitai ir saugioje aplinkoje, t. y. nebijant klysti, kelti nepatogius klausimus ir eksperimentuoti (Edmondson, 1999). Čia atsiranda kūrybiško problemų sprendimo, kaip proceso, svarba.

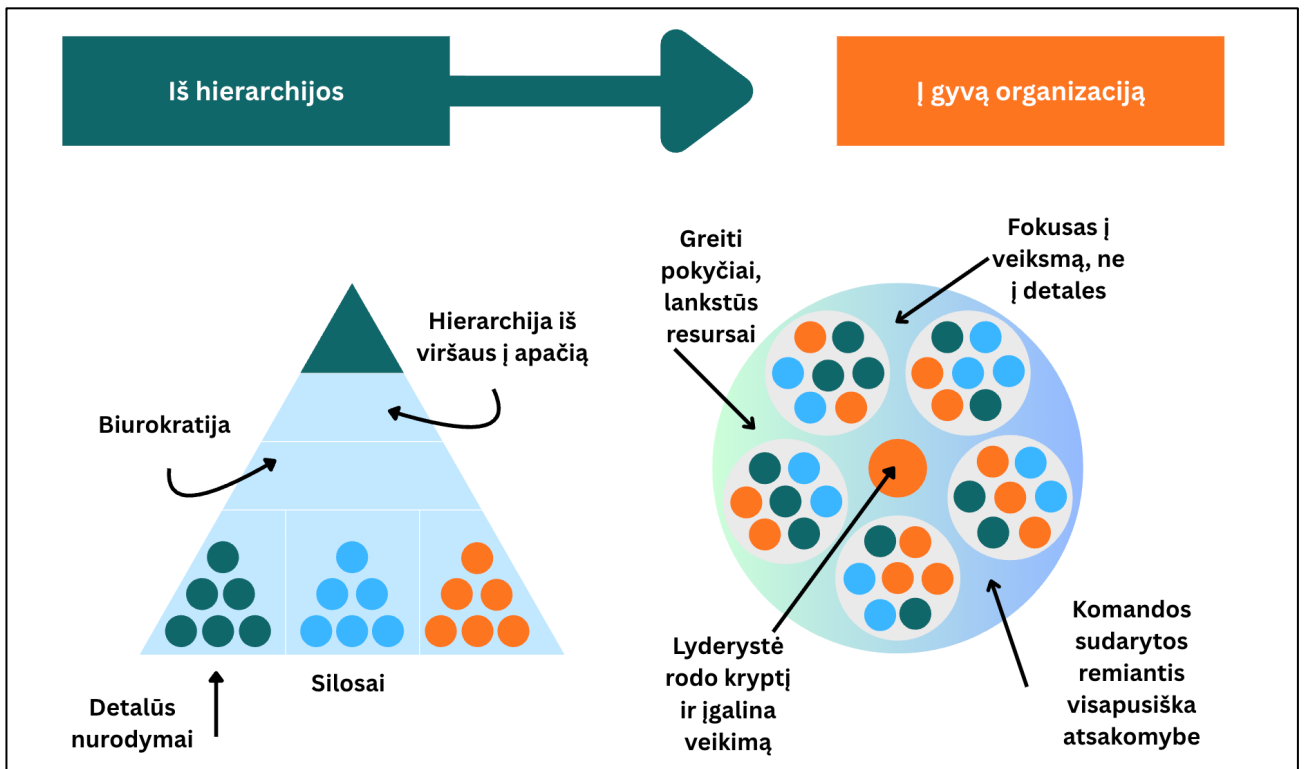
1.1. Organizacijų valdymo pokyčiai

Organizacijų valdymo struktūrų kaita iš hierarchinės į lankstesnes ir laisvesnes siejama su ilgalaikė aplinkos neapibrėžtumo didėjimo ir inovacijų spaudimo dinamika. Klasikinėje organizacijų teorijoje jau XX a. viduryje buvo kalbama, kad valdymo sistemos efektyvumas priklauso nuo išorinės aplinkos tempo: esant stabiliai aplinkai, palanku laikytis hierarchinės struktūros, o esant neapibrėžtai ir nenuspėjamai aplinkai – naudingesnis veikimas gyvoje, decentralizuotoje struktūroje (Burns ir Stalker, 1994). Toks požiūris yra dar aktualesnis dabartiniame kontekste, tačiau organizacijų valdyme jis įgauna naujas formas; įmonės mažina hierarchiją ir laipsniškai pergalvoja sprendimų priėmimo teises, koordinavimo funkcijas, lyderystės ir vadovavimo vaidmenis, bei vis labiau ima toleruoti eksperimentais grįstą mokymąsi (Aghina ir kt., 2018). Aghina's ir kiti (2018) išskiria keturias tendencijas, kurios paskatino bei iki šiol skatina organizacijas pergalvoti savo valdymo ir veikimo logiką:

- Sparčiai besikeičianti aplinka;
- Nuolatinis revoliucinių technologijų diegimas;
- Informacijos skaitmeninimo ir demokratizavimo spartinimas;
- Nauja kova dėl talentų.

Hierarchinis valdymas yra naudingas tada, kai organizacijoms buvo svarbu užtikrinti masto ekonomiją, standartizaciją ir kontrolę (SowFlow, 2025). Atsiradus išvardintiems besikeičiančios rinkos veiksniams, hierarchija negeba greitai prisitaikyti dėl lėto sprendimų priėmimo. Atsižvelgdamos į tai, organizacijos ėmė laipsniškai keisti valdymo praktikas ir metodus. Vienas svarbiausių ir didžiausių struktūrinių pokyčių yra hierarchijos „plokštėjimas“ ir perėjimas prie savivaldžių komandų (Minnaar, 2016). Tokiu būdu atsakomybė ir vaidmenys pasiskirsto tarp komandos narių. Be to, struktūros pakeisti neužtenka – kartu su perėjimu į savivaldžias komandas organizacija keičia kultūrą ir vertybes: didėja darbuotojų autonomija, natūraliai auga jų įsitraukimas (Lopez, 2024), spartinami informacijos srautai, laikomasi skaidrumo ir siekiama bendro tikslo (Gill, 2018). Tokiu būdu organizacijos iš griežtų hierarchijų tampa lanksčiomis, gyvomis organizacijomis, kurios geba greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, būti atspariomis neapibrėžtose situacijose ir kurios pasižymi aukštesniu kūrybiškumu bei inovatyvumu (Bokisha ir Zarooni, 2024). Žemiau pateiktame

paveiksle galima matyti, kaip vizualiai skiriasi tradicinių hierarchinių struktūrų valdymas ir kaip pasikeičia valdymas, sprendimų priėmimas ir atsakomybė persitransformavus į gyvą organizaciją (žr. 1 pav.).



1 pav. Hierarchijos transformacija į gyvą organizaciją (parengta autorės remiantis Aghina ir kt., 2018)

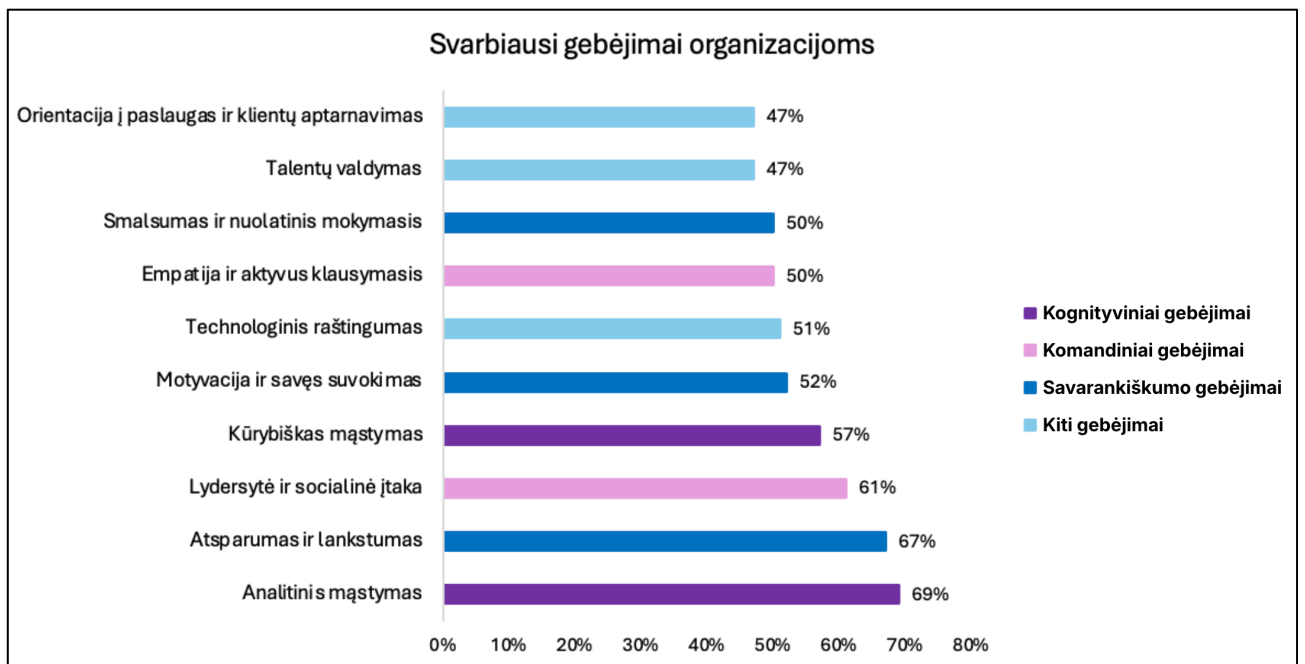
Paveikslo kairėje pusėje matoma tradicinės hierarchijos struktūra. Čia valdymas vyksta iš viršaus į apačią, ką būtent atskleidžia piramidės forma (Saiti ir Stefou, 2020). Hierarchijose darbas iš esmės organizuojamas pagal funkcinis padalinius, t. y. susidaro silosas¹, ir tarp padalinių informacijos mainai yra riboti, todėl sprendimų priėmimas yra pakankamai lėtas (Ganesh, 2024). Lėtus sprendimus taip pat skatina biurokratija, kuri yra neatsiejama hierarchijoje dėl detalių taisyklių, tam tikros tvarkos ir procedūrų. Kita vertus, biurokratiją galima suprasti kaip ir tam tikrą stabilumo organizacijoje palaikymą, tačiau neapibrėžtumo sąlygomis biurokratija riboja organizacijos galimybes prisitaikyti ir greitai priimti sprendimus (Hedley, 2025). Pasak Hedley'o (2025), inovacijų kontekste hierarchija yra pasenęs valdymo modelis, nes jis orientuotas į stabilumą, veiklos palaikymą, o ne į naujų sprendimų kūrimą – inovacijoms kurti hierarchijos veikimas yra paprasčiausiai per lėtas. Tuo tarpu gyva organizacija, kaip pavaizduota paveikslo dešinėje pusėje, suardo silosą, kuris virsta į tarpdisciplinines komandas, visapusiškai atsakingas už savo veiklas ir priimančias sprendimus lokaliai, problemos vietoje. Taip organizacija tampa plokščia ir susidaro tinklinė struktūra, grįsta decentralizacija (Alexy, 2022). Gyvoje organizacijoje akcentuojamas fokusas į veikimą be jokios kontrolės ir biurokratinį procedūrų, todėl sprendimų priėmimas yra lankstus ir greitas, organizacija yra lankstesnė ir labiau prisitaikanti (Alexy, 2022). Be to, vadovavimas pasikeičia į lyderystę – kuri įgalina, palaiko ir nukreipia organizacijos tikslų link – gyvos organizacijos tvarką ir gerbūvį užtikrina fasilitatoriai (Isaksen, 1992).

¹ Silosas – organizacijos struktūra, sudaryta taip, kad jos komandos yra pasiskirsčiusios pagal skirtingas funkcijas, ir dėl to tarpusavyje neturi jokių ryšių ir nebendradarbiauja (Giedraitytė, 2016)

Vis dažniau organizacijų valdymo kontekste pastebimas ne vien laipsniškas organizacijų plokštėjimas, tačiau ir radikali decentralizacija – organizacijos visiškai transformuojasi į saviorganizacijas. Praktikoje galima išvysti keletą įvairių pagrindinių saviorganizacijos formų: sociokratija, holokratija, *Agile* komandos, *Buurtzorg* modelis, *Teal* organizacijos, *Podularity* modelis (Dawgen Global, 2023; Mamolli ir kt., 2019). Tokie modeliai dera ir su darbuotojų dabartiniais lūkesčiais dėl didesnės autonomijos ir įgalinimo, tiek ir su verslo aplinkos ypatumais, nes yra pritaikytos prie dinamiškų ir neapibrėžtų išorinės aplinkos sąlygų. Be to, skirtingi modeliai gali užtikrinti saviorganizacijos universalumą bet kokiai organizacijai – organizacija, įvertinusi kontekstą, gali pasirinkti diegti tinkamiausią modelį einant saviorganizacijos link.

1.2. Kūrybiškumo prielaidos saviorganizacijoje

Nagrinėjant organizacijų kompetencijų tendencijas, galima pastebėti, kad organizacijos teikia vis didesnę prioritetą ne techniniams, o **perkeliamiesiems įgūdžiams**, kuriuos galima pritaikyti bet kokiame kontekste ir darbo aplinkoje. Kaip teigiama „Darbo ateities ataskaitoje 2025“ (angl. *Future of Jobs Report 2025*), tokias tendencijas lemia spartus technologijų tobulėjimas, darbo metodų pokyčiai (nuotolinis ar hibridinis darbo modelis), staigus dirbtinio intelekto technologijos implementavimas organizacijose (World Economic Forum, 2025). Tokių dinamiškų pokyčių rėmuose paprastų kompetencijų nebeužtenka, todėl organizacijos labiau atkreipia dėmesį į socialinius gebėjimus. 2 paveiksle pateikiamos dešimt aktualiausių ir svarbiausių gebėjimų organizacijoms.



2 pav. Svarbiausi gebėjimai organizacijoms (parengta autorės remiantis World Economic Forum, 2025)

Kaip matoma diagramoje, tarp labiausiai organizacijų vertinamų gebėjimų dominuoja kognityviniai – analitinis ir kūrybiškas mąstymas, savarankiškumo – atsparumas ir lankstumas, motyvacija ir savęs suvokimas, smalsumas ir nuolatinis mokymasis, ir komandiniai gebėjimai – lydersytė ir socialinė įtaka, empatija ir aktyvus klausymasis (World Economic Forum, 2025). Išvardyti gebėjimai, pasak Pasaulio verslo forumo prognozės, iki 2030 metų taps pagrindiniais. Svarbu pažymėti, kad šie įgūdžiai yra kritiniai veikiant saviorganizacijos sąlygomis. Tai taip pat atskleidžia, kad organizacijos ne tik išreiškia lūkestį savo esamiems ir potencialiems darbuotojams, tačiau kartu ir pačios

transformuojasi į lankstesnes ir adaptyvesnes tam, kad užtikrintų sąlygas tokioms kompetencijoms atsiskleisti. Kalbant būtent apie kūrybišką mąstymą, tai yra ketvirta iš svarbiausių kompetencijų organizacijoms, todėl ypač aktualu nagrinėti kūrybiškumo svarbą saviorganizacijoje. Be to, tam, kad kūrybiškumas būtų naudingas, svarbu jį derinti su analitiniu mąstymu, siekiant kūrybines idėjas paversti realiais sprendimais, t. y. kombinuoti divergentinį ir konvergentinį mąstymą (Isaksen, 1992).

Saviorganizacijose kūrybiškumas labiau pasireiškia kaip kolektyvinė kūryba, kada naujos išvalgos gimsta iš skirtingų perspektyvų ir požiūrių derinimo, eksperimentavimo ir įgyvendinimo. Vis dėlto, saviorganizacija pati savaime komandos kūrybiškumo neskatina – tai yra viena iš esminių sąlygų, kadangi suteikia sprendimų priėmimo teisę, autonomiją, tačiau to neužtenka, kūrybiškumui reikštis svarbu suderinti vidines ir išorines sąlygas.

Vidiniai kūrybiškumo veiksniai. Viena svarbiausių vidinių kūrybiškumo prielaidų saviorganizacijoje yra autonomijos pajautimas, kitaip tariant, vidinės motyvacijos stiprėjimas. Jausdamas autonomiją, darbuotojas ne sistemiškai vykdo paskirtus nurodymus, o pats, vedinas vidinės motyvacijos, imasi iniciatyvos ir ieško naujų sprendimų (Doblinger, 2023a). Taip pat, kūrybiškumo raiškai yra svarbus kūrybinis savarankiškumas (angl. *creative self-efficacy*), t. y. tikėjimas, jog žmogus yra pajėgus ne tik generuoti originalias idėjas, tačiau ir gebėti susidoroti su kūrybinio darbo neapibrėžtumu (Zhang ir kt., 2021). Zhang'as ir kiti (2021) pastebi, kad kūrybinis savarankiškumas siejamas su atkaklumu spręsti kompleksines problemas ir emocijų reguliavimu nesėkmių atveju. Kūrybiškumui palaikyti taip pat svarbus veiksnys yra nuolatinis mokymasis ir smalsumas, kas užtikrina prisitaikymą dirbant nuolat besikeičiančiose sąlygose, o smalsumo pagrindu atsirandantis įsitraukimas ir vidinė motyvacija sudaro mechanizmą, kuris užtikrina kūrybinę raišką (Doblinger, 2023b). Mokymasis iš klaidų taip pat yra aktualus kūrybiškumo faktorius, nes mokydamasis iš savo nesėkmių asmuo geba nebijoti klysti, toleruoja eksperimentavimą ir taip ugdo kūrybiškumą (Doblinger, 2023b).

Išoriniai kūrybiškumo veiksniai. Saviorganizacijoje kūrybiškumas taip pat priklauso ir nuo to, ar organizacija sukuria aplinką, kurioje autonomija virsta produktyvia kūrybine veikla, o ne fragmentuotu ir nekoordinuotu laisvės patyrimu. Todėl pirmiausia organizacija turi užtikrinti psichologinį saugumą komandoje, kuris užtikrina, kad tarpasmeninė rizika, susijusi su eksperimentais, diskusijomis, ir panašiai, nesukels baimės ar pažeminimo iš kitų komandos narių (Kim ir kt., 2020). Todėl psichologinis saugumas sudaro sąlygas atvirai dalintis mintimis, idėjomis ir leidžia klysti, kas stimuliuoja kūrybiškumą. Kita sąlyga – pasidalinta lyderystė (angl. *shared leadership*), kai komandos nariai prisiima atsakomybes pagal savo kompetencijas, o tokia sąlyga didina idėjų įvairovę komandoje ir spartina sprendimų generavimą (Huang ir kt., 2022).

Fasilitavimo svarba kūrybiškumui. Nors ir decentralizacija yra vienas kritinių veiksnių, skatinančių kūrybiškumą, tačiau per didelė laisvė kelia rizikų procesų fragmentacijai, konfliktų eskalacijai ir kitiems kūrybiškų procesų aspektams. Todėl fasilitavimas tampa kritiška funkcija, siekiant užtikrinti, kad kūrybiškas procesas būtų nuoseklus ir turėtų apčiuopiamų rezultatų (Wrobel ir kt., 2021). Kepner-Tregoe (2023) išskiria pagrindines fasilitatoriaus veiklas ir atsakomybes kūrybiškame komandos procese:

- Fasilitatorius išlieka neutralus, taip padėdamas grupei pasiekti konsensuą;
- Fasilitatorius naudoja struktūrizuotą procesą, padėdamas grupei susidaryti bendrą problemos vaizdą;

- Fasilitatorius padeda komandai dirbti ir mąstyti kuo geriau bei produktyviau;
- Fasilitatorius skatina komandos kūrybiškumą ir skatina visus įsitraukti.

Fasilitatorius iš esmės ne tik palengvina komandos kūrybiškumo procesą, tačiau ir sprendžia konfliktus, palaiko darbo nuoseklumą, išlaiko komandos kryptį siekiamo tikslo link (Kepner-Tregoe, 2023).

Taigi, atsižvelgiant į kūrybiškumo svarbą organizacijų kontekste bei pasireiškimo veiksnius, matoma, kad kūrybiškumas nėra tik asmens savybė, tai yra dinaminė kompetencija, kurią svarbu ugdyti ir tobulinti saviorganizacijos kontekste, be to, siekiant veikti kūrybiškai, svarbu užtikrinti sąlygas šiam gebėjimui atsiskleisti ir paskirti tinkamą fasilitatorių.

1.3. Saviorganizacijos, kūrybiško problemų sprendimo ir besivystančios inovacijos sąsajos tyrimų analizė

Analizuojant saviorganizacijos, kūrybiško problemų sprendimo ir besivystančios (angl. *emergent*) inovacijos literatūrą, pastebėta, jog šių sričių tyrimų laukas susilaukė vis daugiau mokslininkų dėmesio, tačiau kiekvienas iš šių laukų vystosi sąlyginai savarankiškai ir netolygiai.

Saviorganizacijos mokslinė literatūra pastaruoju metu vis sparčiau vystosi organizacijų vadybos srityje. Kauffmann'as (1993) ir Stacey'is (1995) saviorganizaciją analizavo siedami su kompleksišku adaptyviųjų sistemų teorija, tokiu būdu atskleidžiant, kad tvarka organizacijose gali kilti ne iš hierarchinės kontrolės, o iš lygiaverčių agentų tarpusavio sąveikų. Uhl-Bien, Marion'as ir McKelvey'is (2007) plėtojo kompleksiškosios lyderystės teoriją (angl. *complexity leadership theory*), kuri grindžiama požiūriu, jog inovacijos ir mokymasis organizacijoje kyla besivystant, t. y. tai yra saviorganizacijos veiklos produktas, o ne valdymo rezultatas. Empirinis saviorganizacijos ištirtumas, nepaisant teorinių pagrindų, vis dar yra fragmentiškas. Autoriai Foss'as ir Klein'as (2022), taip pat Martela (2019) savo tyrimuose orientuojasi į specifines saviorganizacijos sąlygas, tačiau nėra tirta, kaip saviorganizacija veikia inovacinių procesų dinamikoje. Išties, literatūroje galima matyti išaugusį susidomėjimą decentralizacija grįstų organizacijų formomis, kaip holokratija, sociokratija, Teal organizacijos (Laloux, 2014), bet mokslškai nėra ištirta, kaip tokio tipo struktūros lemia inovatyvių sprendimų atsiradimą. Todėl galima įžvelgti aktualią empirinę spragą, nes teoriškai, anot Uhl-Bien ir Arena (2018), kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorijoje inovacijos suprantamos kaip kylantis reiškinys, tad trūksta tyrimų, kuriuose būtų tirtas saviorganizacijos ir besiformuojančios inovacijos ryšys.

Kalbant apie kūrybiško problemų sprendimo mokslinių tyrimų lauką, pastebėta, kad vienas iš kūrybiško problemų sprendimo pavyzdžių yra **retrospektyvų** (angl. *retrospectives*) metodas (Dingsoyr ir kt., 2018), kuriose savivaldžios komandos identifikuoja problemas, analizuoja jų priežastis, generuoja idėjas, įgyvendina sprendimus ir dalinasi grįžtamuju ryšiu. Šis metodas naudojamas dažniausiai savivaldžiose lanksčiose (angl. *agile*) komandose, siekiant sistemingai kelti ir suvaldyti problemas, o tai kartu gerina komandinį mokymąsi (Dingsoyr ir kt., 2018). Kita plačiai organizacijose taikoma kūrybiško problemų sprendimo forma yra **dizaino mąstymas** (angl. *design thinking*), kuriame problemos perrėminamos per vartotojo arba kliento perspektyvą, o sprendimai kuriami per penkis etapus dirbant komandoje: empatijos siekiant suvokti problemą, problemos apibrėžimo, idėjų generavimo per vizualizavimą, sprendimų prototipavimo ir, galiausiai, testavimo (Heldal, 2023; Zhang ir kt., 2024). Atsižvelgiant į Heldal (2023) atliktą dizaino mąstymo komandų

tyrimą, galima pastebėti, kad nuosekliai taikant dizaino mąstymą, galima pasiekti inovatyvių rezultatų, tačiau rezultatyvumui būtina užtikrinti ir komandos psichologinį saugumą bei konstruktyvų dialogą. Tuo tarpu Zhang'o ir kitų (2024) tyrime apie dizaino mąstymo taikymą siekiant tvarių inovacijų, buvo atskleista, kad šis metodas yra tinkamas įrankis inovacijoms skatinti sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, tačiau būtina įgalinti kuo aukštesnio lygio autonomiją komandos nariams. Vadinasi, dizaino mąstymą galima implementuoti saviorganizacijos sąlygomis (Zhang ir kt., 2024). Taip pat, kūrybiškas problemų sprendimas gali būti suprantamas ir kaip **komandinė refleksija** (angl. *team reflexivity*) – veiklos gerinimo ir komandinio mokymosi įrankis dinamiškose ir neapibrėžtose aplinkose (Leblanc ir kt., 2024). Komandinė refleksija, pasak Yang'o, Schloemer'ės ir kitų (2020), skatina komandą kūrybiškame procese nuolat sugrįžti prie siekiamų tikslų, strategijos ir procesų, o tai užkerta kelią komandos nukrypimui nuo tikslų bei didina komandos kūrybiškumą ir efektyvumą. Tuo tarpu Treffinger'is ir kiti (2010) pristatė šiuolaikinį kūrybiško problemų sprendimo modelį, apimančią problemų įrėminimo, idėjų generavimo ir eksperimentavimo etapus. Tokiame modelyje taip pat svarbus yra ir fasilitatoriaus vaidmuo, kas tampa aktualu decentralizuotoms organizacijoms. Visgi, šis modelis buvo plačiai tirtas švietimo ir hierarchinėse verslo struktūrose (Isaksen, 2023), tačiau stebima tyrimų stoka saviorganizacijos principais grindžiamų organizacijų kontekste.

Analizuojant besivystančios inovacijos mokslinius tyrimus, pastebima, kad ši sritis yra tyrinėta ypač mažai. Ankstyvos šio fenomeno apraiškos buvo paminėtos Mintzberg'o ir Waters'o (1985) kylančios strategijos (angl. *emergent strategy*) modelyje, o Peschl'as ir Fundneider'is (2008) išgrynino ir konceptualizavo šią sąvoką kaip alternatyvą radikaliai inovacijai; šis požiūris integruoja radikaliai naujų žinių kūrimą ir organišką vystymąsi iš organizacijos vidaus. Hartner-Tiefenthaler 'is ir kiti (2018) papildė šį požiūrį teiginiu, jog neapibrėžtumas veikia kaip besivystančios inovacijos procesus skatinanti prielaida. Nepaisant šių teorinių pagrindų, besivystančios inovacijos, kaip tyrimų objekto, mokslinis iširtumas išlieka ribotas. Uhl-Bien'os ir Arena'o (2018) besivystančią inovaciją mini kaip vieną iš organizacinio prisitaikymo rezultatų veikiant kompleksiskai lyderystei. Be to, Katz'as (2016) nagrinėjo inovacijų sistemas iš kompleksinių adaptyviųjų sistemų perspektyvos, kas dar labiau sustiprina teorinę sąsają su saviorganizacija. Visgi, nors teoriškai saviorganizacijos ir besivystančios inovacijos logikos labai artimos, be to, šie konceptai yra iškilę iš kompleksiskumo teorijos, tačiau mokslinėje literatūroje stinga empirinių tyrimų, kurie tiesiogiai nagrinėtų šią sąsają.

Apibendrinant egzistuojančių mokslinių tyrimų analizę, matyti tarpusavyje susijusi mokslinė spraga. Pirmiausia, saviorganizacijos tyrimai daugiausia nagrinėja struktūros ir lyderystės aspektus, neatskleidžiant, kokie saviorganizacijos vidaus procesai gali lemti inovacijų radimąsi. Antra, kūrybiškas problemų sprendimas pagrįstas kūrybiškumo ugdymo ir hierarchinių struktūrų srityse, netiriant jo taikymo saviorganizacijos principais grindžiamose organizacijose. Trečia, besivystančios inovacijos koncepcija organizaciniame kontekste empiriškai neplėtota. Šios trys spragos kartu išryškina vientisą mokslinę problemą: inovacijų radimasis saviorganizacijoje yra spontaniškas, nestruktūruotas, o tokiais principais grindžiamoje organizacijoje dėl autonomijos ir decentralizacijos nėra aiškių rėmų, kaip nuo neapibrėžtumo pereiti iki naujo sprendimo. Todėl iškyla poreikis tirti, kaip saviorganizacijos sąlygomis įgalinamas kūrybiškas problemų sprendimas inovacijoms vystyti.

Atlikus problemos analizę, paaiškėjo, jog šiuolaikinėje neapibrėžtumo, spartaus technologinio pokyčio ir didėjančio inovacijų spaudimo aplinkoje tradicinės hierarchinės valdymo struktūros organizacijoms darosi vis mažiau tinkamos, nes jos lėtina sprendimų priėmimą, riboja lankstumą ir apsunkina gebėjimą greitai reaguoti į kintančias sąlygas. Dėl to vis didesnę reikšmę įgauna

saviorganizacija, grindžiama decentralizacija, komandų autonomija, paskirstyta atsakomybė ir mokymusi veiklos procese. Vis dėlto, saviorganizacija savaime negarantuoja naujų inovacijų – tam būtinos prielaidos, kurios leistų komandose atsiskleisti kūrybiškumui, t. y. vidinė motyvacija, kūrybinis savarankiškumas, smalsumas, mokymasis iš klaidų, be to svarbios ir organizacijos sąlygos: psichologinis saugumas, pasidalinta lyderystė, atviras dialogas ir struktūruotas fasilitavimas. Taip pat analizuotas ir saviorganizacijos, kūrybiško problemų sprendimo ir besivystančios inovacijos tyrimų laukas: nors konceptai teoriškai tarpusavyje artimi, literatūroje vis dar plėtojami nevienodai ir neintegruojami kartu. Saviorganizacijos tyrimuose dominuoja struktūros, autonomijos, decentralizacijos ir lyderystės aspektai, tačiau stokojama paaiškinimo, kaip saviorganizacijos vidiniai procesai virsta inovacijomis. Kūrybiško problemų sprendimo tyrimai pagrindžia šio proceso reikšmę inovacijoms ir ugdymui, tačiau jo taikymas saviorganizacijose netirtas. Tuo tarpu besivystančios inovacijos koncepcija, nors ir kilusi iš kompleksiško teorijos, tačiau empiriškai išplėtotą labai ribotai ir menkai siejama su saviorganizacijos procesais. Taigi egzistuojančių tyrimų analizėje išgryninta mokslinė problema – nepakanka praktinių žinių, kaip saviorganizacijoje įgalinamas kūrybiškas problemų sprendimas. Ši spraga pagrindžia poreikį tirti kūrybiško problemų sprendimo ir besivystančios inovacijos sąsają saviorganizacijos kontekste.

2. Teorinė kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje analizė

Šiame skyriuje pristatomi baigiamojo projekto objekto elementai – saviorganizacija, kūrybiškas problemų sprendimas ir besiformuojančios inovacijos ciklas, SECI žinių kūrimo modelis ir dinaminiai gebėjimai, pateikiama teorinė sąsaja tarp šių elementų ir parengiamas konceptualus modelis, kaip saviorganizacijoje įgalinamas kūrybiškas problemų sprendimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje.

2.1. Saviorganizacijos samprata ir raida

2.1.1. Kompleksinių adaptyviųjų sistemų koncepcija

Saviorganizacija vadybos ir socialinių mokslų fone suprantama kaip organizacijos struktūra, kurioje organizacijos nariai ar komandos veikia decentralizuotai, siekdamos bendro tikslo, nesant išorinei kontrolei. Tokia organizacijų valdymo logika originaliai yra kilusi iš gamtos mokslų, t. y. kompleksiško teorijos (angl. *complexity theory*) (Sherblom, 2017; Grumadaitė, 2018). Kompleksiškumo teorija nagrinėja atviras, sudėtingas, kompleksines sistemas, kurios pasižymi saviorganizacijos (angl. *self-organization*) bei radimosi/kilimo (angl. *emergence*) procesais (Turner ir Baker, 2019). Vienas iš pagrindinių kompleksiško teorijos konceptų – **kompleksinės adaptyviosios sistemos** (angl. *complex adaptive systems; CAS*). Kompleksinės adaptyviosios sistemos yra sudėtingos sistemos, sudarytos iš daugybės tarpusavyje sąveikaujančių elementų, kitaip vadinamų agentais, kurie geba prisitaikyti prie pokyčių aplinkoje (Carmichael ir Hadzikadic, 2019). Tokios sistemos pasižymi dinamiškumu, netiesiškumu, chaosu, atraktorais, koevoliucija, nuolatinėmis informacijos mainų tarp agentų ir spontanišku naujos tvarkos atsiradimu (Grumadaitė ir Jucevičius, 2017; Ahmad ir kt., 2024). Būtent šie bruožai ir apibūdina saviorganizacijos, kaip kompleksinės sistemos, logiką. Žemiau pateikiami prieš tai išvardytų kompleksinių adaptyviųjų sistemų pagrindinių bruožų detalūs paaiškinimai:

- **dinamiškumas** (angl. *dynamics*). Tai sistemų būsenų ir struktūrų kaita laike, kuri gali sudaryti sistemos agentų elgsenos, tarpusavio ryšių transformacijas (Phillips ir Ritala, 2019). Dinamiškumas kompleksinėse sistemose pasižymi tuo, kad jose veikiantys agentai nuolat keičia savo elgesį ir santykius dėl savo jautrios reakcijos į tarpusavio ir aplinkos pokyčius; vadinasi, dinamiškumas kompleksinėms adaptyviosioms sistemoms leidžia prisitaikyti, eksperimentuoti ir evoliucionuoti, t. y. sistemų būseną yra nuolat kintanti ir besitransformuojanti (Ahmad ir kt., 2024; Scharte, 2024).
- **netiesiškumas** (angl. *nonlinear behaviour*). Netiesiškumas yra kompleksinių adaptyviųjų sistemų savybė, nusakanti, kad sistemose vykstančių įvykių priežasčių ir pasekmių ryšiai nėra proporcingi, t. y. nedideli pokyčiai sistemos viduje gali sukelti reikšmingą efektą, o dideli pokyčiai – neatnešti jokio rezultato (Fidanboy ir kt., 2021). Sistemų netiesiškumas atsiranda dėl sudėtingų tarpusavio ryšių tarp sistemos agentų, todėl jos elgseną yra praktiškai nenuspėjamas.
- **chaosas** (angl. *chaos*). Chaosas arba chaotiškumas kompleksinių adaptyviųjų sistemų kontekste nusako aukštą sistemos jautrumą aplinkos pokyčiams, taip pat yra glaudžiai siejamas su netiesiškumu. Tai rodo, jog sistemos gali greitai ir drastiškai keisti savo būseną iš stabilios į chaotišką, o po to – adaptuotis ir organizuotis naujai (Riva ir kt., 2023).

- **atraktorius** (angl. *attractor*). Tai stabili sistemos būseną, kurioje sistema gali išlikti labai ilgai (Riva ir kt., 2023). Kompleksinės adaptyviosios sistemos gali turėti kelis alternatyvius atraktorių priklausomai nuo vidinių ar išorinių pokyčių – sistemos gali keisti savo stabilias būsenas – atraktorių. Lygiai taip pat, sistemos, esant besikeičiančioms sąlygoms, jautriai reaguojamos į stiprius pokyčius, gali „iššokti“ iš vieno atraktoriaus ir persikelti į kitą (Grumadaitė, 2018; Timmermans ir kt., 2015). Atraktoriai šiame kontekste atskleidžia, kiek ilgai kompleksinės adaptyviosios sistemos gali išlaikyti vidinę tvarką esant palankioms sąlygoms, ir kaip geba greitai transformuotis esant bent minimaliam sistemos pokyčiui.
- **koevoliucija** (angl. *co-evolution*). Koevoliucija, kitaip vadinama bendrąja evoliucija (Grumadaitė ir Jucevičius, 2017), yra procesas, kai tiek sistemoje veikiantys agentai, tiek pati sistema evoliucionuoja kartu. Tai tarsi nuolatinis abipusio prisitaikymo ciklas, kuriame agentų elgsena bei sistemos struktūros pokyčiai tarpusavyje glaudžiai susiję (Breslin ir kt., 2021).
- **nuolatiniai informacijos mainai** (angl. *information sharing; flow*). Tai yra nuolatinė sistemos agentų tarpusavio komunikacijos, signalų, reakcijų ir grįžtamojo ryšio cirkuliacija (Hoogeboom ir Wilderom, 2019; Riva ir kt., 2023). Informacijos dalijimasis sistemos viduje leidžia agentams prisitaikyti ir koordinuoti veiksmus, taip pat yra svarbi sąlyga kompleksinės sistemos saviorganizacijai ir naujos tvarkos radimuisi (Riva ir kt., 2023).
- **naujos tvarkos atsiradimas** (angl. *emergence*). Naujos tvarkos atsiradimas, dar suvokiamas kaip kilimas, yra vienas svarbiausių kompleksinių adaptyviųjų sistemų elementų. Tai yra iš apačios į viršų spontaniškai kylanti sistemos struktūra, elgsenos ar tvarka, atsirandanti dėl sistemos agentų tarpusavio sąveikų be jokios centrinės kontrolės (Grumadaitė ir Jucevičius, 2022). Toks radimasis yra saviorganizuotų sistemų veiklos ir agentų sąveikos viduje rezultatas (Rapuano, 2024).

Įsigilinus į kompleksinių adaptyviųjų sistemų elementus, galima suprasti, kad šios sistemos yra daugelio susijusių, autonomiškai veikiančių agentų tinklai, kurių elgsena kyla dėl nuolatinių nelineariųjų tarpusavio sąveikų ir gebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Kadangi tokios sistemos yra jautrios bet kokiam vidaus ar išorės pokyčiui, jų veikimas dažnu atveju pasižymi chaotišku ir neprognozuojamu judėjimu (Carmichael ir Hadzikadic, 2019), kuriame menkiausias pokytis gali lemti visiškai kitokią kompleksinės sistemos raidą ir evoliuciją (Uusitalo ir kt., 2024). Be to, sistemose vykstantys nuolatiniai informacijos mainai leidžia sistemoms ir agentams evoliucionuoti ir skatinti naujos tvarkos atsiradimą, kylantį iš viršaus į apačią, tokiu būdu suformuojant ir naujus atraktorių.

2.1.2. Saviorganizacija kaip kompleksinių adaptyviųjų sistemų elementas

Saviorganizacija yra viena svarbiausių ir plačiausiai žinomų kompleksinių adaptyviųjų sistemų atmainų. Tai iš esmės yra procesas, kurio metu sistemos veikia be jokios kontrolės, jos gali valdyti save bei chaosą paversti iš esmės nauja tvarka (Jerab, 2025). Literatūroje panašius į saviorganizaciją procesus galima rasti įvardytus kaip savaiminis struktūrizavimas (angl. *self-structuring*), savaiminis surinkimas (angl. *self-assembly*), savaiminė kūryba (angl. *self-creation*), savireguliacija (angl. *self-regulation*), auto-organizacija (angl. *auto-organization*), koevoliucija (angl. *co-evolution*) ir kylanti organizacija (angl. *emergent organization*) (Jerab, 2025). Patys populiariausi ir dažniausiai sutinkami saviorganizacijos pavyzdžiai glūdi gamtoje: pavyzdžiui, paukščių būriai (Rapuano, 2024), bitės, skruzdžių kolonijos ir panašiai (Jerab, 2025). Tokiose bendruomenėse visi nariai yra tarsi nepriklausomi agentai, veikiantys vardan bendro tikslo ir nėra kontroliuojami iš išorės. Dėl to galima

teigti, kad saviorganizacijos yra gyvos, evoliucionuojančios sistemos, o saviorganizacijos koncepcijai įgaunant vis didesnę žinomumą mokslinėje literatūroje, imta permąstyti ir organizacijų teorijas, kuriose buvo pastebėtas kompleksiško principų įsitvirtinimas (Jucevičius ir kt., 2019). Vis dėlto, nors saviorganizacijos terminą literatūroje pirmą kartą paminėjo kibernetikas W. Ross'as Ashby'is 1947 m. apibrėždamas sistemas, kurios keičia savo struktūrą remdamosis patirtimi, ir taip atverdamas kelią šiuolaikiniams kibernetikos, kompleksiško ir biologijos tyrimams (Anzola ir kt., 2017), tačiau literatūroje iki šiol nėra vieningo saviorganizacijos apibrėžimo. Svarbu pabrėžti, kad saviorganizacijos terminas naudojamas įvairiose mokslinėse srityse, todėl svarbu palyginti šios paradigmos suvokimą skirtinguose kontekstuose. Žemiau lentelėje pateikiami saviorganizacijos termino apibrėžimai skirtinguose moksluose (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Saviorganizacijos termino apibrėžimai skirtingose mokslo srityse

Mokslo sritis	Apibrėžimas	Autoriai
Kibernetika	„Saviorganizacija apibūdina tam tikrą naujos atsirandančios savybės formą, kuri gali pasireikšti adaptyvių agentų sistemose“	Serrat (2017, p. 350)
Gamtos mokslai	„Saviorganizacija reiškia bendros tvarkos atsiradimą tam tikros sistemos laike ir erdvėje, kuris atsiranda dėl jos atskirų elementų kolektyvinės sąveikos“	Wedlich-Soldner ir Betz (2018, p. 1)
Fizika	„Tai nuolatinio sistemos vidinės struktūros modifikavimo procesas, dėl kurio spontaniškai atsiranda tvarka ir didėja kompleksškumas. Šį procesą fasilituoja sistemos sąveika su aplinka“	Kwapien ir Drozd (2012, p. 121)
Kompleksiškumas	„Saviorganizacija vartojama kalbant apie stabilų modelių atsiradimą per autonominę ir save sustiprinančią dinamiką mikro lygmeniu“	Anzola, Barbrook-Johnson ir Cano (2017, p. 222)
Organizacijų vadyba	„Saviorganizacija vyksta kaip naujos tvarkos (struktūrų, elgsenos šablonų, kultūros ir pan.), radimasis, kuris yra nulemiamas sistemos viduje vienu su kitais ir su sistemos išore sąveikaujančių agentų įvairovės“	Jucevičius, Grumadaitė, Jucevičienė ir Čeičytė (2019, p. 16)
Susistemintas saviorganizacijos apibrėžimas	Saviorganizacija – spontaniškas tvarkos atsiradimas, kylantis iš tarpusavyje sąveikaujančių sistemos sudedamųjų dalių kolektyvinės veiklos be centralizuotos kontrolės, tai taip pat yra dinamiškas procesas, kurio metu sistema geba prisitaikyti, kuria naują elgseną ir didina savo kompleksškumą dėl reakcijų į išorinius ir vidinius sistemos pokyčius.	

Išanalizavus saviorganizacijos termino apibrėžimus skirtinguose mokslo kontekstuose, galima matyti, kad visuose apibrėžimuose akcentuojamas tas pats esminis reiškinys – sistemos gebėjimas pačiai kurti tvarką, struktūrą ar savybes. Vis dėlto, kiekviena mokslo sritis šį procesą mato per skirtingas prizmes: kibernetikoje svarbus gebėjimas prisitaikyti (Serrat, 2017), gamtos moksluose saviorganizacija apibrėžiama laike ir erdvėje (Wedlich-Soldner ir Betz, 2018), fizikoje pabrėžiamas išorės fasilitavimo vaidmuo (Kwapien ir Drozd, 2012). Kompleksiškumo teorija išskiria saviorganizaciją į dvi dalis: dinamiškas ir autonominių procesų sąveika mikro lygiu, rezultatas – naujų modelių atsiradimas makro lygiu (Anzola ir kt., 2017). Tuo tarpu organizacijų vadyboje saviorganizacijos apibrėžimas (Jucevičius ir kt., 2019) jungia visus saviorganizacijos elementus, apibūdintus kituose mokslo kontekstuose. Todėl galima teigti, kad **saviorganizacija** – tai spontaniškas tvarkos atsiradimas, kylantis iš tarpusavyje sąveikaujančių sistemos sudedamųjų dalių kolektyvinės veiklos be centralizuotos kontrolės, tai taip pat yra dinamiškas procesas, kurio metu sistema geba prisitaikyti, kuria naują elgseną ir didina savo kompleksškumą dėl reakcijų į išorinius ir vidinius sistemos pokyčius.

2.1.3. Pagrindiniai saviorganizacijos principai

Toliau literatūroje analizuojant saviorganizacijos konceptą, svarbu išskirti, kokiais principais yra grindžiama saviorganizacija. Kadangi saviorganizacija yra viena pagrindinių ir svarbiausių kompleksinių adaptyviųjų sistemų atmainų, svarbu išnagrinėti kiekvieną saviorganizacijos elementą siekiant suvokti, kaip iš tiesų veikia šis procesas. Literatūroje skiriami šie pagrindiniai saviorganizacijos principai ir bruožai: atvirumas, agentų autonomiškumas / decentralizacija, netiesiškumas, grįžtamasis ryšys, radimasis, kompleksiškas, prisitaikymas, atsparumas, savireguliacija, lokalus interaktyvumas (Rapuano, 2024; Heylighen, 2025; Jucevičius ir kt., 2019; Grumadaitė, 2018).

- **atvirumas.** Saviorganizacija veikia atvirose sistemose, t. y. keičiasi kartu su išorine aplinka, kadangi saviorganizacijos sistemos vidiniai elementai sąveikauja su elementais, esančiais už sistemos ribų;
- **agentų autonomiškumas / decentralizacija.** Kad saviorganizacija veiktų visavertiškai, svarbu, kad sistemoje vyrėtų agentų autonomija, t. y., kad agentų veikimo nekontroliuotų išoriniai veiksniai. Tai yra svarbi sąlyga saviorganizacijos veikimui, kadangi nesant autonomiškumui, sistema taptų priklausoma nuo išorės poveikio, o tai apribotų jos veikimą ir naujos tvarkos atsiradimą;
- **lokalių sąveikos.** Saviorganizacijos agentai sąveikauja tarpusavyje sistemos viduje, remdamiesi vietine informacija ir taisyklėmis mikro lygiu, tokiu būdu atsiranda naujos struktūros, tačiau jie negali spręsti visos ekosistemos elgsenos;
- **paprastų taisyklių buvimas.** Saviorganizacijoje vykstantys įvykiai ir sąveikos yra paremti paprastomis taisyklėmis, tam kad sistemos veikimas būtų stabilus, tačiau tokių taisyklių egzistavimas nevaržo saviorganizacijos agentų;
- **netiesiškumas.** Tai tokia saviorganizacijos savybė, kai minimalūs sistemos pakitimai sukelia dideles pasekmes, o dideli pokyčiai gali neduoti jokio rezultato; netiesiškumas atsiranda dėl nevienodo grįžtamojo ryšio. Tai taip pat nurodo, kad saviorganizacinė sistema gali būti neprognozuojama;
- **grįžtamasis ryšys.** Tai informacijos srautų į ir iš sistemos procesas, nuo kurio priklauso sistemos pokyčiai. Grįžtamasis ryšys gali būti teigiamas – dėl jo sistemoje įvyksta pokyčiai, o esant neigiamam grįžtamajam ryšiui, sistema geba grįžti į stabilią būseną, t. y. atraktorius;
- **naujos tvarkos radimasis.** Tai saviorganizacijos agentų tarpusavio sąveikų rezultatas – spontaniškas naujų struktūrų, savybių ar tvarkos atsiradimas, agentams veikiant iš apačios į viršų; tai yra nuolatinis saviorganizacijos vystymasis ir tobulėjimas;
- **kompleksiškumas.** Saviorganizacijos pasižymi kompleksišku, t. y. jose gausus agentų tinklas, vyksta daug sąveikų tiek sistemos viduje, tiek išorėje, agentai veikia decentralizuotai, be išorinės kontrolės, procesai vyksta skirtingais lygmenimis – nuo mikro iki makro, sistema yra jautri pokyčiams, netiesiška. Dėl šių požymių saviorganizacijos tampa adaptyviomis, dinamiškomis ir jose nuolat randasi nauja tvarka ar struktūra;
- **prisitaikymas.** Saviorganizacijos sistema geba prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, nes kai kuriuos sistemos elementus veikiantys trikdžiai plinta per visą sistemą, tad sistema gali tinkamai reaguoti į juos;
- **atsparumas.** Saviorganizacija, kurioje nuolat atsiranda nauja tvarka, evoliucionuoja kartu su aplinka, ir tokiu būdu tampa atspari ir tvirta, nes vieno ar kelių elementų pažeidimas kompensuojamas kitų komponentų kolektyvine veikla;

- **savireguliacija.** Savireguliacija yra sietina su neigiamuoju grįžtamoju ryšiu ir reiškia saviorganizacijoje vykstančius įvykius stabilioje būsenoje – atraktoriuje. Kitaip tariant, savireguliacija yra tvarkos, pusiausvyros ir stabilumo palaikymas;

Taigi, saviorganizacija yra kompleksiška, dinamiška ir unikali sistema, kuri, nors ir būdama sudėtinga, dėl viduje veikiančių elementų ir savo jautrumo, geba evoliucionuoti ir adaptuotis prie įvairių pokyčių. Todėl saviorganizacijos idėjos ir kompleksiskumo teorija sudarė pagrindą tokią paradigmą analizuoti socialinių mokslų plotmėje ir pritaikyti organizacijų valdymo teorijoje, kadangi saviorganizacija suteikia konceptualų vaizdą, kaip autonomiškos organizacijos narių sąveikos gali iškelti naujas struktūras, modelius ar net atskiras organizacijas, bei pritaikyti tokį poveiklį organizacijų valdymo praktikoje (Anzola ir kt., 2017).

2.2. Saviorganizacija grindžiamos organizacijos ir jų ypatumai

Pastaruoju dešimtmečiu tiek akademinėje, tiek praktinėje vadybos bendruomenėje išryškėjo alternatyvus organizacijų valdymo metodas – saviorganizacijos (angl. *self-managing organizations*; *SMO*) paradigma, kuri pasižymi decentralizuotu valdymu ir hierarchijos nebuvimu (Malik ir kt., 2025). Pagal Doblinger (2023a), saviorganizacija grindžiamos organizacijos apibrėžiamos kaip tokios organizacijos, kuriose yra radikaliai decentralizuojamas valdymas makro lygmeniu, siekiant prisitaikyti prie dinamiškos verslo aplinkos bei suteikti daugiau galimybių ir atsakomybių darbuotojams. Tokia valdymo struktūros logika, kaip ir minėta, atsirado ir buvo pritaikyta iš kompleksiskumo teorijos, organizacijoms siekiant prisitaikyti prie augančios globalizacijos, technologinio tobulėjimo, informacijos gausos, dažnėjančio rinkos nestabilumo ir VUCA² aplinkos (Doblinger, 2023a; Lee ir Edmondson, 2017; Langholf ir Wilkens, 2021). Moksliniai tyrimai, nagrinėjantys saviorganizacijos principų taikymą įvairiuose veiklos sektoriuose (Lee ir Edmondson, 2017; Doblinger, 2023a; Jensen ir Mikkelsen, 2024), atskleidžia, kad tokia paradigma teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją, kūrybiškumą, be to, pačios organizacijos tampa lankstesnės ir konkurencingesnės.

2.2.1. Saviorganizacija grindžiamų organizacijų bruožai

Saviorganizacija grindžiamos organizacijos turi savų ypatumų, dėl kurių jos yra kompleksinės ir pakankamai radikaliai (Lee ir Edmondson, 2017) tradicinių hierarchinių organizacijų struktūrų atžvilgiu. Nagrinėjant vadybos literatūrą, galima išskirti svarbiausius saviorganizaciją apibūdinančius bruožus ir valdymo principus, kurie lemia jų savitumą, išskirtinumą ir pagrindžia jų, kaip gyvų sistemų, efektyvumą (Martela, 2019).

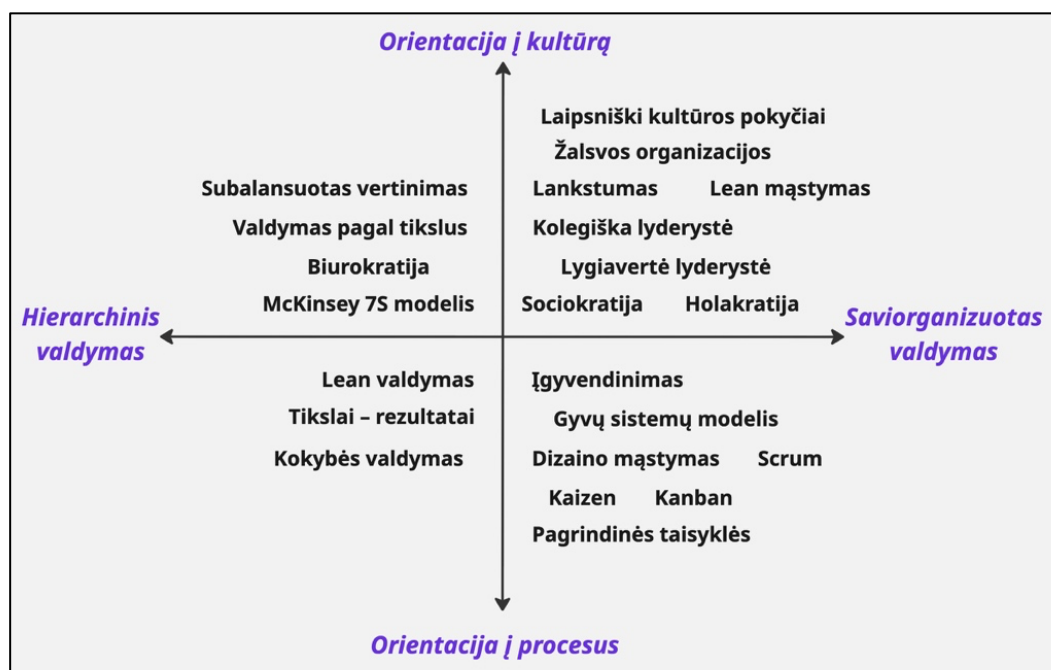
Pirmiausia, vienas pagrindinių bruožų, skiriančių saviorganizacijos paradigmą nuo tradicinės hierarchijos – **decentralizacija.** Organizacijų, saviorganizuotų komandų nariai lygiaverčiai turi sprendimų priėmimo teisę, jų neriboja aukštesnė kontrolė (Malik ir kt., 2025). Vadinasi, tokioje organizacijoje nebelieka hierarchijos, o atsakomybė tampa paskirstyta tarp organizacijos narių – taip organizacijos procesai vyksta greičiau bei efektyviau (Jensen ir Mikkelsen, 2024). Be to, anot Jensen ir Mikkelsen (2024), saviorganizacijos nariai ar komandos turi teisę patys **savarankiškai** planuoti savo veiklas ir darbą – tai sudaro sąlygas kūrybiškumui ir įsitraukimui didinti, tačiau kartu reikalauja ir aiškiai apibrėžti tikslus ir atsakomybes. Dėl teisės patiems pasiskirstyti savo veiklas ir

²VUCA – akronimas iš anglų kalbos, skirtas verslo aplinkai apibūdinti: *volatile* (nepastovi), *uncertain* (nenuspėjama), *complex* (kompleksiška), *ambiguous* (dviprasmiška) (Taskan, Junca-Silva ir Caetano, 2022)

atsakomybes organizacijoje, nariai ar komandos veikia efektyviausiai pagal turimus gebėjimus ir taip nuolat **mokymiesi**, tobulindami **kompetencijas** ir gebėdami **adaptuotis** prie besikeičiančių išorės sąlygų (Martela, 2019; Rapuano ir Valickas, 2021), be to, nariai gali keisti ir modifikuoti savo veiklas ir atsakomybes, tokiu būdu didinant **lankstumą** tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu (Langholf ir Wilkens, 2021). Labai svarbu paminėti tai, kad saviorganizacijos sąlygos, skirtos lanksčiai ir autonomiškai veikti, stipriai prisideda prie organizacijos narių ir komandų **motyvacijos**, **įsitraukimo**, sustiprina **atsakomybės** jausmą bei skatina **kūrybiškumą** ir **idėjų generavimą** (Bhoi, Markopoulou, Markopoulou ir Nandi, 2025).

2.2.2. Saviorganizacijos ir hierarchijos valdymo modelių palyginimas

Detalesniam aiškumui ir suvokimui apie saviorganizacijos paradigmą, svarbu išgryninti esminius skirtumus tarp saviorganizacinės ir tradicinių hierarchinių struktūrų. Spartėjant technologijų plėtrai, augant konkurencijai verslo aplinkoje, keičiantis darbuotojų įpročiams ir lūkesčiams bei organizacijoms siekiant didesnio efektyvumo, imta permąstyti, kaip kitaip įveikinti įmonių valdymą, nes hierarchinės struktūros ėmė riboti organizacijų našumą. Vis dėlto, kaip pastebi Zimmermann'as (2022), iki saviorganizacijos metodo organizacijų vadyboje nebuvo prieita iš karto. Kaip teigia Kovynyov'as, Buerck'as ir Mikut'as (2021), organizacijos pirmiausia pradėjo nuo laipsniško hierarchijos mažinimo šalinant vidutinės grandies vadovus ir po truputį plečiant darbuotojų atsakomybes. Tai padėjo sutrumpinti sprendimų priėmimo laiką ir paspartinti informacijos sklaidą organizacijos viduje. Po to, lankstesnio valdymo siekta atsižvelgiant tiek į procesų tobulinimą, tiek orientuojantis ir į kultūrą (Zimmermann, 2022).



3 pav. Hierarchinio ir saviorganizuoto valdymo logikos (parengta autorės remiantis Zimmermann, 2022)

Kaip matoma 3 paveiksle, hierarchinio valdymo atveju orientuojamasi į labai konkrečius dalykus: taupumą (angl. *lean*), tikslus, kokybę ir rezultatus. Atsiradus požiūriui į saviorganizuotą valdymą, imta labiau akcentuoti mąstymą, lyderystę, ir lanksčias procesų (*Scrum*, *Kaizen*, *Kanban*) ir kultūros (*Teal* organizacijos, sociokratija, holokratija) filosofijas (Zimmermann, 2022; Kovynyov ir kt., 2021). Tad organizacijoms nuo griežtos, į kontrolę orientuotos hierarchijos pilnai perėjus prie lanksčios, į

procesą nukreiptos saviorganizacijos, praktiškai nebelieka valdymo „iš viršaus į apačią“ bei atsiranda didesnis procesų skaidrumas, atsižvelgiama į darbuotoją kaip į proceso dalį, išbandomi nauji efektyvinimo metodai ir panašiai (Kovynyov ir kt., 2021). Vis dėlto, svarbu palyginti, kokie konkretūs parametrai atskiria hierarchiją ir saviorganizaciją. Žemiau pateiktoje lentelėje galima matyti esminius šių valdymo modelių skirtumus pagal šiuos kriterijus: *struktūra, valdymo modelis, sprendimų priėmimas, organizacijos kultūra, vadovavimo stilius, atskaitomybė, pareigos, sprendimų greitis, naudojami metodai, rizikos valdymas, darbuotojų motyvacija* (Moe, Šmite, Paasivaara ir Lassenius, 2021; Maurer ir kt., 2023; Malik ir kt., 2025; Flassak ir kt., 2025; Shangir kt., 2024; Butsch ir kt., 2025; Matsuno, 2025; Alexy, 2022; Suhail ir kt., 2025).

2 lentelė. Hierarchijos ir saviorganizacijos skirtumai

Kriterijus	Hierarchija	Saviorganizacijos principais grindžiama struktūra
Struktūra	Hierarchinė, iš viršaus į apačią (Maurer ir kt., 2023)	Tinklinė, plokščia (Alexy, 2022)
Valdymo modelis	Centralizuotas, vertikalus valdymas (Flassak ir kt., 2025)	Decentralizuotas, paskirstytas valdymas (Maurer ir kt., 2023; Alexy, 2022)
Sprendimų priėmimas	<i>Top-down</i> , sprendimai priimami aukštesnėse grandyse (Shang ir kt., 2024)	Paskirstytas, sprendimai priimami problemos vietoje (Maurer ir kt., 2023; Butsch ir kt., 2025)
Organizacijos kultūra	Konformizmas (Matsuno, 2025), hierarchinė lyderystė, taisyklių laikymasis (Maurer ir kt., 2023)	Pasitikėjimas (Maurer ir kt., 2023), eksperimentavimas, įgalinimas (Moe ir kt., 2021), fasilituojanti lydersytė (Malik ir kt., 2025)
Vadovavimo stilius	Kontrolė, priežiūra (Flassak ir kt., 2025)	Fasilitavimas ir komandos įgalinimas (Moe ir kt., 2021)
Atskaitomybė	Darbuotojai pavaldūs tiesioginiam vadovui (Flassak ir kt., 2025)	Komandos ir jų nariai atsiskaito vieni kitiems (Malik ir kt., 2025)
Pareigos	Aiškiai apibrėžtos ir turi atitikti organizacijos tikslus (Flassak ir kt., 2025)	Aiškiai apibrėžtos (Malik ir kt., 2025), tačiau nuolat kintančios pagal poreikį ir kompetencijas
Sprendimų greitis	Sprendimai turi praeiti kelias valdymo grandis ir biurokratinės procedūras (Maurer ir kt., 2023), todėl jie užtrunka (Butsch ir kt., 2025)	Sprendimai priimami vietoje, nereikia laukti atsakingų vadovų atsakymo (Malik ir kt., 2025; Butsch ir kt., 2025)
Rizikos valdymas	Riziką ją identifikuoja ir valdo vadovai (Shang ir kt., 2024), o iki jų informacija turi pereiti per kelias grandis, todėl procesai lėti (Butsch ir kt., 2025)	Kadangi riziką gali valdyti komandos, jos greitai reaguoja į rizikos signalus ir sprendžia problemas vietoje, joms nereikia laukti vadovo sprendimo (Butsch ir kt., 2025)
Darbuotojų motyvacija	Finansinės ir psichologinės paskatos, kurias formuoja organizacija (Suhail ir kt., 2025)	Darbuotojai įgauna vidinės motyvacijos, kadangi jie veikia savarankiškai, daro įtaką sprendimams ir yra autonomiškai, jie jaučia, kad suteikia prasmę komandai (Malik ir kt., 2025)

Remiantis 2 lentele, pastebima, kad hierarchinių ir saviorganizacija grindžiamų organizacijų skirtumai atsiskleidžia per struktūrinius, sprendimų priėmimo ir darbuotojų vaidmenų kriterijus, kurie būtent ir lemia skirtingą organizacijų veikimo ir valdymo logiką. Hierarchijoje vyrauja vertikali struktūra su aiškiais apibrėžtais pavaldumo lygmenimis (Flassak ir kt., 2025), o saviorganizacija yra plokštesnė, grindžiama paskirstyta atsakomybe bei komandų (tinklų) autonomija (Alexy, 2022; Maurer ir kt., 2023). Hierarchinio tipo struktūrai būdinga kontrolė, priežiūra ir taisyklių bei priimtų normų laikymasis, labai ryški konformizmo kultūra (Matsuno, 2025), tuo tarpu saviorganizacijoje vadovavimo praktiškai nėra, vyrauja pasitikėjimo, įgalinimo kultūra, taip sudarant sąlygas didesniai komandos narių lankstumui (Malik ir kt., 2025). Be to, kalbant apie sprendimų priėmimą ir rizikos

valdymą, kaip pastebi Shang ir kiti (2024) hierarchinėse organizacijose už juos dažniausiai yra atsakingi vadovai, įvairių problemų klausimai keliauja per kelias organizacijos struktūros grandis, kol galiausiai atsakingas vadovas priima tam tikrus sprendimus, tad tokie procesai gali užsitęsti pakankamai ilgai. Kita vertus, pasak Butsch ir kitų (2025), saviorganizacijoje sprendimai priimami toje pačioje vietoje, kur kyla problema ir įvairios rizikos, o už tai atsakinga yra pati komanda, tad tokiu būdu tokie procesai yra efektyvesni bei greitesni. Darbuotojų motyvacija hierarchijoje kyla iš išorės, organizacija darbuotojus motyvuoja finansiniu atlygiu, moraliniu įvertinimu, karjeros galimybėmis (Suhail ir kt., 2025), tuo tarpu Malik ir kt. (2025) teigia, kad saviorganizacijoje komandos narių motyvacija kyla iš vidaus, kadangi joje suteikiama autonomija, sprendimų priėmimo teisė, vyrauja pasitikėjimo ir eksperimentavimo kultūra.

Apibendrinant, saviorganizacija grindžiamos organizacijos, skirtingai nei hierarchinės, perkelia dėmesį nuo kontrolės ir formalių procesų prie pasitikėjimo ir kolektyvinio sprendimų priėmimo. Kadangi saviorganizacija grindžiamos organizacijos pasižymi decentralizacija, paskirstyta atsakomybe, gebėjimu adaptuotis ir nuolat tobulėti, jos yra pranašesnės dinamiškoje aplinkoje, be to, skatina komandos narių motyvaciją iš vidaus sudarydamos palankias sąlygas eksperimentuoti, generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, kas yra ypač svarbu organizacijoms.

2.3. Sisteminio fasilitavimo vaidmuo saviorganizacijoje

2.3.1. Sisteminio fasilitavimo samprata

Nors ir saviorganizacija grindžiamos organizacijos suprantamos kaip autonomiškos, be išorinės kontrolės veikiančios struktūros, tačiau sėkmingam tokių organizacijų palaikymui reikalingi papildomi vaidmenys, kurie užtikrintų koordinaciją bei kryptingą organizacijos tikslų siekį (Kovynyov ir kt., 2021). Būtent tokius vaidmenis atlieka sisteminiai fasilitatoriai. Pasak Spiegler'io, Heinecke'o ir Wagner'io (2021), sisteminis fasilitavimas yra suvokiamas kaip sąmoningas procesų, sąveikų ir sprendimų priėmimo palaikymas, kurio tikslas yra sudaryti sąlygas organizacijai ir jos komandoms veikti savarankiškai, efektyviai ir kryptingai, neperimant kontrolės ir sprendimų teisės. Sisteminio fasilitavimo logika iš esmės apima visos organizacijos sistemą ir orientuojasi į visus organizacijos elementus ir ryšius tarp jų – komandos, vaidmenys, procesai, sprendimų priėmimas, kultūra ir pan., tokiu būdu fasilitavimas palaiko organizacijos vientisumą ir adaptaciją (Kovynyov ir kt., 2021).

Literatūroje sisteminis fasilitavimas siejamas su įgalinančia lyderyste (angl. *empowering leadership*) – kas reiškia atsakomybės ir sprendimų priėmimo decentralizavimą, t. y. iš esmės suteikiama darbo autonomija (Hieu, 2020; Spiegler ir kt., 2021). Kaip teigia Hieu (2020), toks darbuotojų įgalinimas skatina organizacijos narių kūrybiškumą, darbo ir asmeninio gyvenimo kokybę, komandiškumą, o tai lemia organizacijos efektyvumą. Sisteminių fasilitatorių tikslas taip pat yra įgalinti organizaciją tobulinti procesus, efektyviai spręsti problemas bei nuolat mokytis (Helmlinger, 2023). Fasilitatoriai nėra neutralūs išoriniai stebėtojai – jie aktyviai dalyvauja organizacijos veiklose ir procesuose, sudaro sąlygas efektyvioms komandų sąveikoms, kaip, pavyzdžiui, moderuoja diskusijas, padeda komandoms reflektuoti veiklas, palaiko sprendimų priėmimo praktikas, tačiau patys nesprenžia už komandą (Moe ir kt., 2021; Connolly, Sullivan, Ritchie ir kt., 2020). Tad fasilitatoriai veikia ne kaip vadovai, o kaip visos organizacijos jungiamoji grandis tarp autonomijos ir organizacijos tikslų siekimo.

Sisteminio fasilitavimo reikšmė ypač išryškėja organizacijų transformacijose link saviorganizacijos. Tokie pokyčiai reikalauja dėmesio keliose organizacijų veikimo dimensijose – organizacijos struktūroje, veiklos procesuose, kultūroje, o sėkmingiems pokyčiams svarbu užtikrinti efektyvų diegimą, eksperimentinį mokymąsi (Kovynyov ir kt., 2021). Transformacijos procese sisteminis fasilitavimas atlieka pereinamojo mechanizmo arba kitaip tarpininko vaidmenį perėjime iš hierarchijos į saviorganizaciją. Fasilitavimas padeda organizacijai išlaikyti efektyvų ir sklandų pokytį, kol jos nariai ir komandos adaptuojasi saviorganizacijos procesuose. Kaip teigia Shastri's, Hoda it Amor'is (2021), fasilitavimas, mentorystė ir palaikymas yra kritiniai dalykai, kurie organizacijai ir jos nariams leidžia atsiriboti nuo hierarchinės kontrolės, kadangi fasilitatorius simuliuoja problemines situacijas, kuruoja įvairias diskusijas, skatindamas komandinį mokymąsi. Tokiu būdu organizacijos viduje perimami nauji veikimo įpročiai ir kultūra: kūrybiškas problemų sprendimas, lankstumas, mokymasis eksperimentuojant, atsakomybės prisiėmimas, didesnis įsitraukimas, iniciatyvumas ir panašiai (Shastri ir kt., 2021). Tad fasilitavimas iš esmės laipsniškai užpildo vadovybės spragą saviorganizacijos principų diegimo procese perkeliat atsakomybes organizacijos nariams ir ugdant jų kompetencijas.

2.3.2. Sisteminio fasilitavimo funkcijos saviorganizacijoje

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad fasilitavimas nėra tik palaikomasis mechanizmas organizacijai pereinant iš hierarchijos į saviorganizacijos principais grįstą struktūrą. Fasilitatoriai nuolat dalyvauja saviorganizacijos procesuose, siekdami juos supaprastinti, skatinti nuolatinį organizacijos narių komandinį mokymąsi, reflektavimą ir elementariai teikti moralinę paramą nariams, tokiu būdu išlaikant saviorganizaciją stabilią ir nuolat tobulėjančią (Sykes ir kt., 2024). Toliau pateikiamos trys iš literatūros analizės susistemintos pagrindinės fasilitavimo funkcijos:

- **koordinavimo funkcija.** Kuomet atsakomybės ir vaidmenys komandoje tampa paskirstyti, organizacijoje nebelieka hierarchinio koordinavimo – jis persikelia į tarpkomandinį valdymą bei informacijos srautų užtikrinimą (Berntzen ir kt., 2021). Tarpkomandinis valdymas yra tarsi nuolat kintantis rutinų rinkinys, kuris be jokios kontrolės sustyguoja kasdienes procesus. Koordinuojantys fasilitatoriai organizuoja susitikimus, parenka jų formatus, sudėlioja tam tikras darbotvarkes, dienas, savaitės ar mėnesio veiklų planus, kuria taisykles ir užtikrina jų sąžiningą laikymąsi (Sporsen ir Moe, 2022). Svarbu paminėti, kad fasilitatorius apsiima koordinavimu ne tik organizacijos vidaus procesuose, tačiau ir už jos ribų sąveikaujant su interesuotosiomis šalimis, tokiu būdu išlaikant organizacijos prisitaikymą ir atsparumą esant aplinkos pokyčiams. Todėl koordinavimas yra svarbi fasilitavimo funkcija saviorganizacijoje, nes ji palaiko organizacijos tvarką, veiklos skaidrumą bei vientisumą (Berntzen ir kt., 2021);
- **nuolatinio mokymosi ir grįžtamojo ryšio skatinimo funkcija.** Saviorganizacijos veiklos efektyvumas ir tobulėjimas stipriai priklauso nuo to, ar organizacijoje gebama sukurti nuolatinį mokymosi ir tobulėjimo ciklus, kurių metu organizacijos nariai analizuoja savo patirtis, klaidas, reflektuoja, mokosi, atnaujina įvairias žinias ir panašiai (Khanna ir Wang, 2022). Mokymosi ir grįžtamojo ryšio skatinimo fasilitatorius užtikrina tinkamą mokymosi turinį, formatą (pavyzdžiui, nuolatiniai aptarimai, tikslų išsikėlimas, kliūčių ir galimybių identifikavimas ir t. t.) (Sykes ir kt., 2024), valdo narių įsitraukimą į mokymosi procesus ir nuodugniai seka progresą (Sporsen ir Moe, 2022). Be to, kad mokymosi metodai būtų naudingi ir keltų pokyčius organizacijoje, fasilitatorius į mokymosi procesus įtraukia ir

grįžtamojo ryšio etapą, kuris įtvirtina naujas žinias, leidžia suprasti organizacijos narių būsenas ir patirtis po mokymosi ciklo bei apskritai stiprina kūrybiškumą, bendradarbiavimą per intensyvią diskusiją (Sykes ir kt., 2024). Taigi, mokymosi ir reflektavimo skatinimas, kaip fasilitavimo funkcija, palaiko nuoseklius mokymosi ciklus, kurie stiprina organizacijos veiklos efektyvumą ir adaptaciją;

- **psichologinio saugumo palaikymo funkcija.** Pasak Khana'so ir Wang'o (2022), saviorganizacijose darbuotojai dažniau atskleidžia poreikį viešai kelti problemas, noriai prisiima atsakomybes, diskutuoja, yra labiau linkę derėtis dėl įvairių klausimų ir jaučia mažesnę baimę pripažinti klaidas. Saviorganizacija dėl suteikiamos autonomijos ir paskirstytos atsakomybės sudaro galimybes darbuotojams laisviau reikšti savo nuomonę ir teikti įvairius sprendimus be baimės patirti tarpasmeninę riziką, t. y. darbuotojai patiria psichologinį saugumą. Dėl to jis yra vertinamas ne kaip papildoma vertė, o būtina sąlyga efektyviems saviorganizacijos procesams (Alami ir kt., 2023). Psichologinis saugumas neatsiranda pats savaime; saviorganizacijoje jis kuriamas fasilituojant diskusijas, atvirą kalbėjimą apie problemas, klaidas ir panašiai (Khanna ir Wang, 2022), įgalinant tarpusavio pagalbą ir komandinį problemų sprendimą, kas būtent glaudžiai siejasi su saviorganizacijos veikimo logika (Alami ir kt., 2023). Fasilitatoriaus funkcija, siekiant palaikyti aukštą darbuotojų psichologinį saugumą saviorganizacijoje, kaip teigia Alami's ir kt. (2023), yra užtikrinti palankias sąlygas, kad diskusijose visų dalyvių balsai būtų lygiaverčiai, aiškiai identifikuoti kylančias problemas bei konkrečiai išaiškinti principus, susijusius su savitarpio pagarba ir palaikymu. Ši funkcija palaiko organizacijos kultūrą, stato tvirtus vertybinius pamatus ir stiprina komandiškumą.

Taigi, sisteminis fasilitavimas yra reikšminga kompetencija saviorganizacijos kontekste. Jis remia komandinės organizacijos praktikas, skatindamas organizacijos narių įsitraukimą ir prisitaikymą. Fasilitavimas ypač svarbus ir organizacijų transformacijose iš hierarchijos į saviorganizaciją, kadangi šis mechanizmas išlaiko organizacijos vientisumą visame decentralizacijos procese ir kartu padeda organizacijoms nariams laipsniškai perimti atsakomybes ir pagrindines funkcijas atsiribojant nuo griežtos kontrolės (Kovynyov ir kt., 2021). Be to, koordinavimo, nuolatinio mokymosi ir grįžtamojo ryšio skatinimo ir psichologinio saugumo palaikymo funkcijos yra kritinės, siekiant išlaikyti organizacijos narių operatyvumą, motyvaciją ir skatinti jų kūrybiškumą, tokiu būdu didinant organizacijos išskirtinumą ir inovatyvumą.

2.4. Kūrybiškumas saviorganizacijoje

Kūrybiškumas organizacijų vadyboje suvokiamas kaip gebėjimas generuoti naujas ir naudingas idėjas, kurios gali būti pritaikytos sprendžiant problemas, tobulinant procesus ar kuriant inovacijas (de Barros ir kt., 2025). Mokslinėje literatūroje apie kūrybiškumą kalbama tiek individualiu, tiek komandiniu lygmeniu, tačiau Fetrati's ir kiti (2022) pabrėžia, kad kūrybiškumo rezultatai organizacijose priklauso ne vien nuo individo savybių, tačiau ir nuo komandos narių tarpusavio mikroprocesų – komunikacijos, žinių dalijimosi, konfliktų valdymo, nuolatinio reflektavimo, be to, svarbios ir organizacinės sąlygos, kurios užtikrina, kad kūrybiškos idėjos pereitų nuo pasiūlymo iki sprendimo. Toks požiūris yra ypač aktualus saviorganizacijos kontekste, nes komandiškumas jose skatinamas natūraliai – esant paskirstytai atsakomybei, decentralizuotam sprendimų priėmimui organizacijos nariai veikia komandose (Fetrati ir kt., 2022). Dėl to kūrybiškumas, lygiai taip pat kaip ir fasilitavimas, saviorganizacijoje laikomas ne privalumu, o viena pagrindinių kompetencijų,

leidžiančių komandoms orientuotis neapibrėžtose situacijose ir nuolat kurti naujus veikimo būdus nesant hierarchijai.

Saviorganizacijoje kūrybiškumo potencialas yra didelis – palankią terpę jam skleisti sudaro autonomija, decentralizuotas sprendimų priėmimas, tačiau tokių techninių sąlygų neužtenka (Jin ir Peng, 2024). Vis dėlto, svarbus yra ir organizacijos emocinis mikroklimatas. Kaip teigia Jin'as ir Peng'as (2024), stiprios ir psichologiškai saugios komandos užtikrinimas ne tik palaiko kūrybiškumo atsiskleidimą, tačiau jam daro stiprią teigiamą įtaką. Tokiu būdu darbuotojai, jausdamiesi psichologiškai saugūs ir nesibaimindami galimos socialinės rizikos, gali kelti įvairius klausimus, provokuoti diskusijas ir siūlyti neįprastas idėjas (Sacramento ir kt., 2023). Be to, tokios saugios aplinkos sudarymas skatina atvirą diskusiją bei reflektavimą ir didina darbuotojų įsitraukimą – taip stimuliuojamas jų kūrybiškumas sprendžiant įvairias kasdienes problemas, didinamas tarpusavio pasitikėjimas (Jin ir Peng, 2024). Svarbu paminėti ir tai, kad anot Sacramento'as ir kt. (2023), psichologiškai saugiai besijaučiantys darbuotojai ne tik generuoja daugiau kūrybiškų sprendimų, tačiau yra linkę ir aktyviau juos įgyvendinti bei eksperimentuoti, t. y. inovuoti, nes darbuotojai nesibaimina patirti nesėkmę. Vadinasi, saviorganizacijoje kūrybiškumas ir inovatyvumas yra glaudžiai susiję ir tarsi formuoja nuoseklų inovacijų ciklą: saviorganizacijos principai stimuliuoja darbuotojų kūrybiškumą, kuris saugios psichologinės aplinkos kontekste virsta į inovacinius sprendimus ir veiksmus (de Barros ir kt., 2025).

2.4.1. Dizaino mąstymas ir kolektyvinis kūrybiškumas

Literatūroje galima rasti skirtingų kūrybiškumo organizacijose interpretacijų ir krypčių, tarp jų svarbu paminėti dizaino mąstymą (angl. *design thinking*) (Dell'Era ir kt., 2025), kolektyvinę kūrybą (angl. *collective creativity*) (Cirella, 2021) ir panašiai. Šias praktikas naudinga apžvelgti nagrinėjant kūrybiškumą saviorganizacijos kontekste, siekiant atskleisti jų praktiškumą ir naudą.

Dizaino mąstymas. Dizaino mąstymas organizacijų valdyme ir literatūroje plačiai atpažįstamas kaip efektyvus problemų sprendimo metodas ir yra suvokiamas tiek kaip įrankis, kompetencija, požiūris ar metodas (Dell'Era ir kt., 2025). Dizaino mąstymo metodika labiausiai paplitusi organizacijose, kurios siekia atrasti inovatyvių sprendimų ir didinti konkurencinį pranašumą (Carella ir kt., 2024). Dell'Era ir kiti (2025) išskiria šešias dizaino mąstymo praktikas, kurias derinant tarpusavyje norima išspręsti tam tikras problemas ar pasiekti konkretaus inovacinio projekto tikslą: problemos supratimas, idėjų generavimas vizualizacijų pagalba, problemos-sprendimo valdymas, vartotojų poreikių atradimas, prielaidų išbandymas, mokymasis kuriant prototipus. Dizaino mąstymas nėra standartinis taisyklių rinkinys, kaip spręsti neapibrėžtas problemas ar siekti inovacinių tikslų. Pagal siektiną projekto tikslą galima derinti tam tikras praktikas, jog būtų pasiekta rezultatų – vartotojų poreikių atradimą, prielaidų išbandymą, problemos-sprendimo valdymą, problemos supratimą, idėjų generavimą vizualizacijų pagalba ir mokymąsi kuriant prototipus (Dell'Era ir kt., 2025). Magistretti's ir kiti (2021) pastebi, kad dizaino mąstymas iš esmės yra orientuotas į problemą-sprendimą bei stipriai priklauso nuo hipotezėmis grįstų praktikų – problemų performulavimo prieš pradėdant fokusuotis į sprendimus.

Kolektyvinis kūrybiškumas. Kolektyvinis kūrybiškumas literatūroje yra sietinas su grupėmis ir/ar komandomis, kurios veikia kūrybiškose organizacijose ir yra motyvuotos veikti komandiškai siekiant bendro tikslo. Tai iš esmės yra tikslingas procesų ir veiklų rinkinys, kurį sukuria patys žmonės, dirbdami atitinkamoje aplinkoje ir priklausomai nuo jos sukurdami naujų idėjų, produktų, paslaugų

ir pan. (Cirella, 2021). Skirtingai nei kūrybiškumas individualiu lygmeniu, kolektyvinis kūrybiškumas pasižymi komandos narių tarpusavio sąveika, priklausomybe ir veikimo procesais, kurie formuojasi per dialogą, eksperimentavimą ir nuolatinį derinimą (Mehmood ir kt., 2021). Acar'as ir kiti (2023) pastebi, kad efektyviam kolektyviniam kūrybiškumui vystytis svarbi organizacijos aplinka: komandos narių įvairovė (požiūriai, nuomonės, patirtys), tinkamos organizacinės sąlygos, motyvuojančios kūrybiškumą (Mehmood ir kt., 2021; Acar ir kt., 2023). Cirella (2021) akcentuoja pagrindinius kūrybiškos komandos privalumus: bendras problemos supratimas, tarpusavio pasitikėjimas, atvira komunikacija, komandinis mokymasis eksperimentuojant. Derinant organizacijos ir individualius veiksnius, komanda tampa gabi gebėti rekonstruoti problemų apibrėžimus ir potencialius sprendimus.

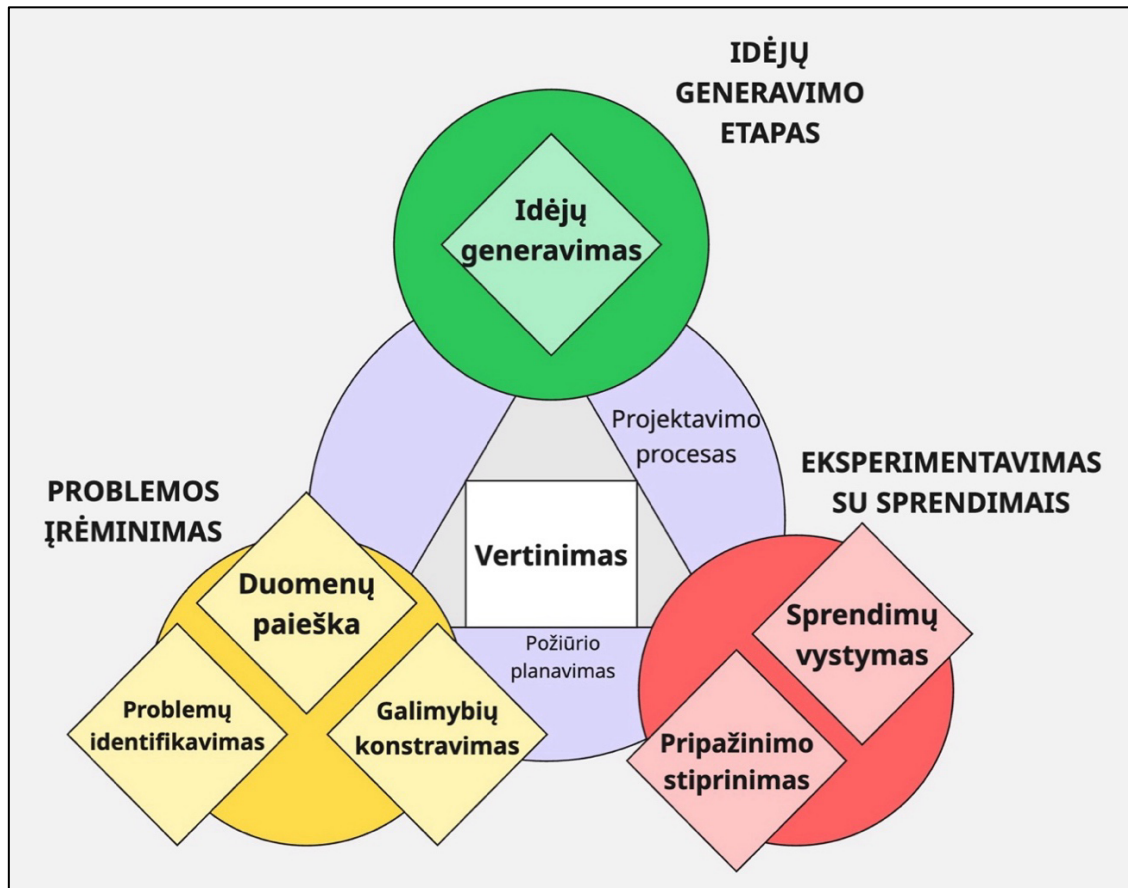
Derinant šiuos dizaino mąstymą ir kolektyvinį kūrybiškumą kartu, kūrybiškumas organizacijoje įgauna naują prasmę – komandiškai įveiklinamos dizaino mąstymo praktikos suteikia naudą tiek sprendimų validumui, tiek komandos kompetencijų tobulinimui (Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016).

2.5. Kūrybiškas problemų sprendimas

Kūrybiškas problemų sprendimas (angl. *creative problem solving; CPS*) yra komandinis daugialypis procesas, apimantis tris problemų sprendimo etapus: problemos supratimas ir įrėminimas (angl. *problem framing*), alternatyvių sprendimų kūrimas, idėjų generavimas (angl. *ideation*) bei sprendimų adaptavimas per praktinius bandymus (angl. *experimenting*) (Cromwell, 2023). Saviorganizacijos kontekste kūrybiškas problemų sprendimas turi savitą reikšmę dėl saviorganizacijai būdingo nuolatinio susidūrimo su neapibrėžtomis problemomis (angl. *ill-defined problems*), kurioms nėra iš anksto sumodeliuotų sprendimų (Hapsari ir kt., 2025). Tokiose situacijose problemų sprendimas virsta į kūrybišką procesą, grindžiamą komandiniu mąstymu, atvira komunikacija ir mokymusi (Hapsari ir kt., 2025). Kadangi saviorganizacijos nariai su neapibrėžtumis susiduria kasdienėje veikloje, kūrybiško problemų sprendimo procesas iškyla natūraliai, t. y. jis nėra planuojamas kaip atskiras užsiėmimas ar kūrybinė sesija (Cromwell, 2023). Be to, kūrybiškas problemų sprendimas skatina inovacinę veiklą, kadangi autonomijoje veikiantys darbuotojai idėjas ne tik generuoja, tačiau turi palankias galimybes su jomis eksperimentuoti ir įgyvendinti saviorganizacijos kontekste (de Barros ir kt., 2025).

2.5.1. Kūrybiško problemų sprendimo etapai

Nors kūrybiškas problemų sprendimas organizacijose pristatomas kaip nuoseklus kelias nuo problemos išgryninimo iki tam tikro sprendimo įgyvendinimo, vis dėlto, šio reiškinio mokslinių tyrimų laukas yra vis dar fragmentuotas. Nagrinėjant kūrybiškumo apraiškas saviorganizacijos kontekste, galima kūrybišką problemų sprendimų procesą apibrėžti kaip etapinį modelį ir išskirti tris etapus: problemos įrėminimas, idėjų generavimas ir eksperimentavimas, kitaip dar įvardijant šį procesą kaip *CPS Version 6.1* (Treffinger ir kt., 2010). Proceso vizualizaciją galima matyti 4 pav.



4 pav. Kūrybiško problemų sprendimo etapai (parengta autorės remiantis Treffinger ir kt., 2010)

Paveiksle vaizduojamas apibendrintas kūrybiško problemų sprendimo procesas, kuris iliustruoja problemų sprendimo etapų seką (Treffinger ir kt., 2010). Žemiau pateikiamas detalus visų trijų proceso etapų aprašymas.

I etapas – problemos įrėminimas. Problemos įrėminimas, kitaip dar vadinamas išgryninimu ar apibrėžimu, yra aktyvus prasmės kūrimo etapas, kuriame neaiški situacija ir neapibrėžtumas paverčiami bendrai suvokiamu ir sprendimams atviru iššūkiu (Reiter-Palmon ir Murugavel, 2018). Šiame etape ypač svarbu tinkamai įsivertinti ir detaliai išanalizuoti esamą neapibrėžtumą, kad problema būtų tinkamai suformuluota (Kapoor ir kt., 2020). Komanda problemos įrėminimo etape projektuoja ir planuoja požiūrį: neapibrėžtumą sąmoningai apibrėžia kaip siektiną tikslą, kuris veikia kaip motyvacinė priemonė problemai spręsti (Treffinger ir kt., 2010). Toliau renkami visi faktai, apribojimai ir kita reikalinga informacija, susijusi su iškilusia problema. Vertinamos šios detalės (Isaksen, 2023):

- **žmonės.** Komandos narių pasirinkimas yra svarbus siekiant užtikrinti tinkamą atsakomybę ir palaikymą procese. Įtraukti tuos narius, kurie visiškai nesusiję su problema, gali būti netikslinga ir taip būtų švaistoma energija ir resursai;
- **vieta.** Iš esmės visas problemos kontekstas – atmosfera, vidinė kultūra – lemia komandos požiūrį į kūrybišką problemų sprendimą, todėl ypač svarbu įvertinti komandos pasirengimą spręsti iššūkį vietos kontekste;
- **norimas tikslas.** Aiški siekiamo rezultato vizija yra labai svarbus aspektas, užtikrinantis sėkmingą kūrybiško problemų sprendimo metodo pritaikymą sprendžiant iššūkį. Verta

- pabrėžti, kad kūrybiškas problemų sprendimas yra efektyviausias tada, kai siekiama inovatyvaus rezultato – kitu atveju, šio metodo taikyti nėra būtinybės;
- **metodai.** Kadangi kūrybiškas problemų sprendimas yra atvira sistema, procese galima derinti kelis alternatyvius kūrybiškus metodus – tačiau tik įsivertinus žmonių, konteksto ir norimo tikslo elementus.

Duomenų rinkimo stadijoje komanda susisiaurina sprendimo kryptį ir tokiu būdu sumažina klaidingų prielaidų sudarymo riziką ir fokuso išlaikymą. Performuluojant problemą pasitelkiamas iššūkio klausimų (angl. *challenge questions*) metodas siekiant „kviesti“ sprendimus (Treffinger, Selby ir Isaksen, 2008), pavyzdžiui, „kaip mes galėtume..?“ (angl. „*How Might We..?*“). Problemos įrėminimo metodas yra naudingas veikiant saviorganizacijoje, nes jis sumažina neapibrėžtumą ir padeda efektyviai išnaudoti resursus sprendžiant problemas (Kapoor ir kt., 2020). Svarbu pabrėžti, kad prieš pat pirmąjį etapą komanda įvertina iškilusią problemą ir nustato, ar kūrybiško problemų sprendimo procesas yra tinkamas metodas tai problemai spręsti ir ar jis padės pasiekti norimų rezultatų (Isaksen, 2023).

II etapas – idėjų generavimas. Šio etapo metu generuojamos idėjos, susijusios su suformuluota problema pirmame etape. Pirmiausia formuojamas idėjų bankas, surenkama kuo daugiau idėjų, o vėliau idėjos rūšiuojamos ir tobulinamos (Treffinger ir kt., 2008). Problemų sprendėjai šiame etape kuria (Isaksen, 2023):

- Daugybę variantų – pasitelkiamas sklandus mąstymas (angl. *fluent thinking*);
- Realių variantų įvairovę – lankstus mąstymas (angl. *flexible thinking*);
- Inovatyvių ir neįprastų variantų įvairovę – originalus mąstymas (angl. *original thinking*);
- Bei išrenka mažesni skaičių išsamesnių ar patobulintų variantų – išsamus mąstymas (angl. *elaborative thinking*).

Idėjų generavimo etape svarbiausia išgryninti kuo daugiau ir kuo įvairesnių alternatyvų, didinant potencialą atverti naujas sprendimų galimybes. Dažniausiai naudojamas metodas idėjų generavimui – smegenų audra (angl. *brainstorming*), kurio metu išgryninamos originalios, unikalios ir provokuojančios idėjos, kartu komandiškai lavinant mąstymą ir išeinant iš komforto zonos (Treffinger ir kt., 2010).

III etapas – eksperimentavimas. Eksperimentavimo etape atrinktos idėjos bandymų metodu virsta į realius sprendimus. Atrinktų idėjų sprendimams derinami kriterijai, apribojimai, įrankiai bei sąlygos, t. y. potencialūs sprendimai yra prototipuojami bei yra atliekami smulkūs bandymai – vyksta sprendimų vystymas ir eksperimentavimas (Treffinger ir kt., 2010). Po to komandoje diskusijos principu derinama, kurie sprendimai priimtinausi įgyvendinimui. Pavyzdžiui, Isaksen'as (2023) pabrėžia, jei perspektyvių sprendimų variantų yra daug, vertėtų skirti dėmesį jų susiaurinimui, o jei variantų nedaug, tuomet gali reikėti kiekvieną iš jų išplėtoti ir sustiprinti. Toks sprendimų atrinkimas atitinka saviorganizacijos logiką – kadangi nusprendžiama komandiškai, o ne vadovo sprendimu. Vis dėlto, tais atvejais, kai joks sprendimas nepriimamas, galima grįžti atgal tiek į antrą etapą perrinkti turimas alternatyvas, tiek į pirmą, jei visą procesą reikia pradėti iš naujo (Treffinger ir kt., 2010).

Kūrybiškas problemų sprendimas – tai tiek efektyvus būdas komandai kryptingai veikti neapibrėžtose situacijose, tiek galimybė kolektyviai mokytis ir išlaikyti nuoseklų mąstymą. Toks problemų sprendimo metodas tinkamas naudoti saviorganizacijos kontekste, nes remiantis šiuo metodu

sprendimai turi būti priimami komandiškai, nėra jokios kontrolės ir atsakingų lyderių komandoje – lygiai taip pat kaip ir veikiant saviorganizacijoje (Cirella, 2021). Be to, kūrybiško problemų sprendimo procesas, kaip teigia Isaksen (2023), yra tinkamas problemoms spręsti tik tada, kai ieškoma **originalių, inovatyvių ir unikalių** sprendimų, kitu atveju metodą naudoti nėra tikslinga.

2.5.2. Kūrybiško problemų sprendimo proceso fasilitavimas

Kaip ir minėta praeitame skyrelyje, kūrybiškas problemų procesas yra puikus metodas kasdienėms organizacijos problemoms spręsti. Vis dėlto, kad šis procesas būtų sklandus ir neštų realią naudą organizacijai ir jos nariams, būtina palaikyti proceso vientisumą fasilitavimu (Isaksen, 1992). Fasilitavimas atlieka svarbų vaidmenį kūrybiško problemų sprendimo procese, lygiai taip pat, kaip ir procese įsitraukiantys komandos nariai. Kūrybiško problemų sprendimo fasilitatorius sustiprina komandos veiklą per visus proceso etapus bei yra atsakingas už visą aplinką, užtikrindamas, kad komanda dirbtų efektyviai (Mosely ir kt., 2025). Svarbu pabrėžti, kad fasilitatorius šiame kontekste turi pasižymėti tam tikromis charakteristikomis, kurias išskiria Isaksen (1992):

- Proceso supratimas ir išmanymas;
- Savo vaidmens suvokimas;
- Tarpasmeninių įgūdžių turėjimas;
- Gebėjimas išlaikyti turinio ir proceso pusiausvyrą;
- Gebėjimas laviruoti tarp asmeninės patirties ir konteksto;
- Gebėjimas išlaikyti divergencijos ir konvergencijos (angl. *divergence-convergence*) pusiausvyrą, t. y. balansą tarp kūrybiško ir logiško mąstymo;
- Tinkamų asmeninių savybių turėjimas;
- Gebėjimas valdyti logistikos klausimus;
- Gebėjimas mokyti ir rengti komandą;
- Gebėjimas pritaikyti stilių prie situacijos.

Išskirtos charakteristikos yra svarbios tam, kad fasilitatorius iš esmės galėtų laisvai įsitraukti į bet kokią kūrybiško problemų sprendimo sesiją nepriklausomai nuo konteksto. Fasilitatorius turi suvokti savo vaidmenį kaip atsakingo už procesą, tačiau neįsitraukti į sprendimų priėmimą, t. y. išlikti neutraliu (Wrobel, ir kt., 2021). Be to, fasilitatoriaus elgsena turi keistis priklausomai nuo užduoties neapibrėžtumo, komandos ir konteksto, t. y. fasilitatorius turi pritaikyti atitinkamą stilių prie situacijos (Isaksen, 1992). Fasilitatorius, pasinaudodamas savo tarpasmeniniais įgūdžiais ir asmeninėmis savybėmis, kuria psichologiškai saugią aplinką ir įsitraukdamas į procesą, užtikrina komandos narių balansą tarp kūrybiškumo ir kritinio mąstymo. Tokiu būdu fasilitavimas tampa kritiniu palaikomoju problemos sprendimo procesu organizacijoje (Wrobel ir kt., 2021; Isaksen, 1992). Isaksen (2023) taip pat pabrėžia, kad fasilitatorius realizuoja komandos narių bendradarbiavimo, refleksijos ir organizuotumo kompetencijas, todėl jam būtina yra išlaikyti turinio ir proceso pusiausvyrą. Taip pat fasilituojant kūrybišką problemų sprendimą, fasilitatorius turi išmanyti logistikos valdymą, ir ugdyti komandą – taip didinant komandos savarankiškumą ir mažinant priklausomybę nuo išorinės kontrolės (Isaksen, 2023). Taip pat Isaksen (2023) pažymi, kad fasilitatorius atlieka svarbią funkciją dar prieš patį procesą – jis įvertina kontekstą, problemos apimtį ir gylį, komandos kompetencijas, siekiamą komandos tikslą, ir pagal tai nustato, ar kūrybiškas problemų sprendimas yra tinkamas metodas problemai spręsti, ar vis dėlto reikia imtis kito metodo. Taigi, fasilitavimo vaidmuo kūrybiškame problemų procese yra kritinis, siekiant efektyvaus problemų sprendimo ir inovatyvių idėjų

generavimo. Fasilitatorius užtikrina, kad problemų sprendimas būtų efektyvus, sklandus ir iš jo būtų išgaunama kuo daugiau naudos, pasinaudojant kontekstu, žmonėmis ir remiantis siekiamu tikslu (Isaksen, 1992; Isaksen, 2023).

2.6. Besivystančių inovacijų koncepcija

Kūrybiškas problemų sprendimas organizacijoje generuoja idėjų įvairovę, skatina eksperimentavimą ir naujų žinių kūrimą, kas natūraliai kyla į inovacinius rezultatus. Kaip ir minėta ankstesniuose skyreliuose, kūrybiškas problemų sprendimas teoriškai yra struktūruotas metodas inovacijoms generuoti, tačiau saviorganizacijoje šis procesas yra labiau dinamiškas, todėl įvairių sąveikų išeigos nėra iš anksto numatomos ar suplanuotos (Katz, 2016). Organizacijų teorijoje naujovės, kylančios saviorganizuotose struktūrose esant agentų sąveikoms, siejamos su inovacijų radimusi kompleksinėse adaptyviosiose sistemose ir yra konceptualizuojamos kaip **besivystančios inovacijos** (angl. *emergent innovation*) fenomenas (Mintzberg ir Waters, 1985; Peschl ir Fundneider, 2008).

2.6.1. Besivystanti inovacija kompleksinių adaptyviųjų sistemų kontekste

Besivystanti inovacija mokslinėje literatūroje siejama su besirandančiu reiškiniu, kurio metu randasi naujovė – nauji, reikšmingi sprendimai kyla iš organizacijos veikėjų, agentų sąveikų ir adaptacijos, o ne laikantis iš anksto nustatyto plano (Mintzberg ir Waters, 1985). Besivystančios inovacijos suvokiamos kaip organizacijos viduje ar tarporganizaciniame lygmenyje susiformuojantys nauji ir vertingi sprendimai (produktai, paslaugos, procesai, praktikos ir pan.), kurie atsiranda nelinejinių sąveikų ir grįžtamųjų ryšių terpėje, pasižymi paskirstyta autoryste bei tampa įtvirtinami kaip inovacijos, kai organizacija juos atpažįsta bei įprasmina. Be to, kylančios inovacijos sąvokai artimas ir Peschl'o (2019) požiūris, kuriame inovacija suprantama kaip žinių įveiklinimo procesas: inovacija kyla ne vien iš idėjų generavimo technikų, o iš organizacijos gebėjimo organiškai skatinti naujas žinias ir gebėti keistis be jokio ateities plano. Ši prieiga leidžia inovaciją susieti su saviorganizacija, kadangi saviorganizacijos agentai veikia decentralizuotai, o iš jų sąveikų kyla nauja tvarka ir sprendimai, kurie gali būti atrenkami ir stabilizuojami (Katz, 2016).

Besivystančias inovacijas svarbu atskirti nuo planuotų inovacijų. Planavimo logikoje inovacija yra etapinio proceso rezultatas, kuris atsiranda esant iš anksto suformuluotam tikslui, rodikliams ir panašiai (Nazif, 2019). Tuo tarpu kylančios inovacijos kelias yra dažniausiai neapibrėžtas, nes sprendimai formuojasi reaguojant į vietines problemas ir tarpusavio priklausomybes, o organizacija operacionalizuoja inovaciją, kai ji suteikia apčiuopiamą vertę (Katz, 2016). Šią skirtį sustiprina Mintzberg'o ir Waters'o (1985) kylančios strategijos (angl. *emergent strategy*) idėja: strategija gali būti realizuotas veiksmų planas, natūraliai susiformuojantis organizacijai veikiant ir mokantis. Lygiai taip pat kylančios inovacijos gali būti traktuojamos kaip sprendimo trajektorija, kuri išryškėja per praktikas ir jų derinimą, o ne vien per išankstinį planavimą ir ruošimąsi.

Kylančių inovacijų ištakos tiesiogiai siejasi su kompleksinių adaptyviųjų sistemų perspektyva. Kaip ir minėta anksčiau, kompleksinėms sistemoms būdingi šie požymiai – dinamiškumas, netiesiškumas, chaosas, atraktoriai, koevoliucija, nuolatiniai informacijos mainai ir naujos tvarkos atsiradimas (Grumadaitė, 2018). Nagrinėjant kylančias inovacijas, kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorija leidžia nuodugniai įtvirtinti kylančios inovacijos konceptą ir jį traktuoti kaip daugialypį, kompleksinėmis savybėmis grįstą reiškinį (Anderson, Meyer, Eisenhardt ir kt., 1999). Katz'as (2016)

teigia, kad tai yra interaktyvus procesas tarp daugelio veikėjų, o inovacija pati savaime yra kompleksinės adaptyviosios sistemos savybė, vykstanti nelinijiniu būdu, su grįžtamoju ryšiu tarp skirtingų vystymo stadijų. Remiantis tokia pozicija, inovacijos sampratą galima jungti su kompleksinių adaptyviųjų sistemų logika, jog inovacija yra ne tam tikras sprendimas, o tarsi dinaminis sąveikų tinklas, kuriame kyla nauja tvarka ir sprendimai (Uhl-Bien ir Arena, 2018). Žemiau pateikiamos bei detalizuojamos svarbiausios kompleksinių adaptyviųjų sistemų savybės, kurios **įprasmina** kylančios inovacijos konceptą:

1. **netiesiškumas.** Organizaciniuose procesuose nedideli pokyčiai gali sukelti netikėtą, neproporcingą sistemos atsaką ir atvirksčiai, nes sąveikos yra glaudžios ir valdomos grįžtamojo ryšio (Anderson ir kt., 1999). Katz'as (2016) netiesiškumą sieja su tuo, kad inovacija vyksta netiesišku būdu: pradedant tyrimais, pereinant į plėtrą, projektavimą, inžineriją ir gamybą, o galiausiai baigiasi naujų produktų ir procesų įvedimu – vyksta grįžtamasis ryšys tarp skirtingų plėtros etapų;
2. **saviorganizacija.** Saviorganizacija reiškia, kad inovacijų struktūros ir komandos kyla be centrinio valdymo, kai lokalių sąveikų taisyklės ir sąlygos yra palankios. Esant pakankamai sąveikos, įtampos, atvirumo, kylanti inovacija tampa įmanoma, taip atsiranda bei stabilizuojasi naujos praktikos ir struktūros (Stacey, 1993);
3. **radimasis.** Radimasis šiame kontekste suvokiamas kaip kokybinis sistemos savybių pokytis, kai iš agentų sąveikų atsiranda naujos, agentų lygmenyje neegzistuojančios savybės. Tokiu principu randasi nauji produktai, paslaugos, sprendimai ar verslo modeliai, be išankstinio planavimo (Katz, 2016);
4. **kelio priklausomybė** (angl. *path dependence*). Kelio priklausomybė, anot David (2007), yra apibrėžiama kaip procesas, nuo kurio priklauso ateities rezultatai – inovacijų valdyme tai įgauna prasmę, kad kylanti inovacija ateityje formuojasi priklausomai nuo ankstesnių inovacijų;
5. **chaoso riba** (angl. *edge of chaos*). Kadangi kompleksinės adaptyviosios sistemos yra ypač dinamiškos, jos pasižymi nepastovumu tarp tvarkos ir netvarkos, o kai sistemos būseną pasiekia kritinę chaoso ribą, tuomet atsiranda stipriausia inovacija, kuri vėliau stabilizuojasi (Brown ir Eisenhardt, 1997);
6. **teigiamas grįžtamasis ryšys.** Būtent teigiamas grįžtamasis ryšys užtikrina, kad sėkminga inovacija greitai sklįstų per socialines tinklaveikas, kartu saugiai užsirakindama (angl. *lock-in*) (Arthur, 1989);
7. **būtinoji įvairovė** (angl. *requisite variety*). Būtiniosios įvairovės principas yra esminė sąsaja tarp kompleksinės adaptyviosios sistemos adaptacijos ir kylančios inovacijos. Organizacijų valdyme tai reiškia, kad inovacijos radimasis reikalauja, kad agentų įvairovė atitiktų aplinkos ypatybių ir pokyčių įvairovę (Ashby, 1956);
8. **koevoliucija.** Koevoliucija atskleidžia, kad inovacijų sistemos kyla ir tobulėja kartu. Inovacijų nevaldo viena sistema, todėl vykstant agentų sąveikoms ir sistemai reaguojant į aplinkos pokyčius, visa sistema evoliucionuoja ir kyla nauja tvarka (Satalkina ir Steiner, 2025).

Kylanti inovacija, kaip kompleksinės adaptyviosios sistemos reiškinys, yra daugialypė ir gali būti apibrėžiama iš skirtingų saviorganizacijos mastelių perspektyvos – mikro, mezo ir makro. Saviorganizacijos **mikro** lygmenyje kylanti inovacija yra grindžiama lokaliomis sąveikomis: idėjų generavimas, improvizacija, problemų įrėminimas ir perrėminimas, žinių pavertimas veiksmiais ir panašios praktikos (Mintzberg ir Waters, 1985). Šiame lygmenyje kūrybiškas problemų sprendimas gali pasitarnauti vystant inovaciją, tačiau kylanti inovacija įvyksta tada, kai lokalių variacijų

stabilizuojamos ir perimamos kitų saviorganizacijos agentų. **Mezo** lygmuo apima organizacijos vidinių struktūrų, tinklų ir taisyklių dinamiką, kuri leidžia lokalias idėjas paversti koordinuotomis praktikomis ir inovacinėmis iniciatyvomis. Šiame lygmenyje naujos idėjos patenka į adaptyvią erdvę (Uhl-Bien ir Arena, 2018) ir kartu su grįžtamoju ryšiu gali kilti kaip kylančios inovacijos (Arthur, 1989). **Makro** lygmenyje inovacijų ekosistemos kyla kaip koevoliucijos rezultatas tarp bendro sistemos ir tarp sisteminių struktūrų adaptacijos ir tobulėjimo (Katz, 2016). Satalkina ir Steineris (2025) pabrėžia, kad inovacijų sistemos yra heterogeniškos bei nuolat evoliucionuojančios struktūros, kuriose mokymasis ir žinių integracija veikia kaip jų variklis.

Besivystančios inovacijos geriausiai paaiškinamos kompleksinių adaptyviųjų sistemų perspektyvoje, kur inovacijos atsiranda per netiesiškas saviorganizacijos narių sąveikas ir grįžtamojo ryšio procesus. Kompleksiškose adaptyviosiose sistemose inovacijų radimasis siejamas su netiesiškumu, kelio priklausomybe, pozityviu grįžtamoju ryšiu, reikalingos įvairovės principu ir veikimu chaoso riboje. Vykstant socialinėms sąveikoms tarp saviorganizacijos agentų, nauji sprendimai stabilizuojasi ir kyla į inovacijas (Katz, 2016; Stalkina ir Steiner, 2025) per visus organizacijos lygmenis – mikro, mezo ir makro.

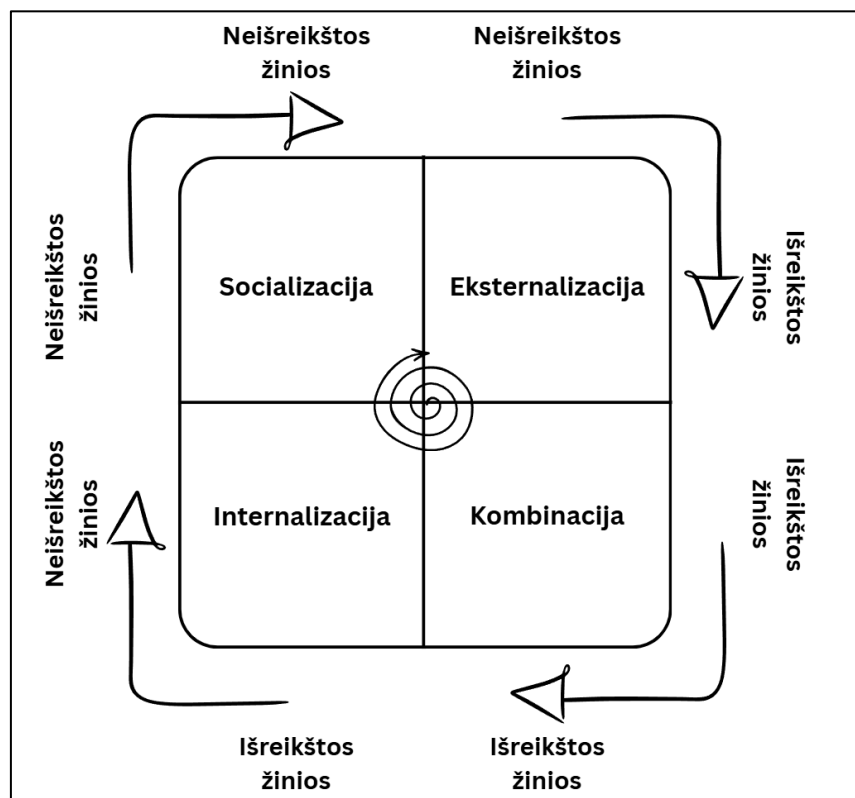
2.6.2. Žinių kūrimo teorijos ir dinaminų gebėjimų sąsaja

Žinių kūrimas ir dinaminiai gebėjimai yra neatsiejami elementai kuriant inovacijas, nes inovacijoms kurti ir rasti neužtenka tik technologijų investicijų ir tyrimų; ypač svarbu, jog organizacijos gebėtų nuolat kurti ir pritaikyti turimas bei naujas žinias neapibrėžtumų akivaizdoje (Nonaka, 1994). Dėl šios priežasties svarbu teoriškai apžvelgti žinių kūrimo ir dinaminų gebėjimo sąsają.

Organizacinių žinių kūrimas organizacijų vadybos literatūroje siejamas su prielaida, kad žinios yra ne tik informacija, bet ir patirtimi grįsta nuostata, nuolat kuriama socialinėse sąveikose (Nonaka, 1994). Kaip teigia Polanyi (1996, 4 p.), žmogus „žino daugiau, nei gali pasakyti“, todėl ypač svarbi žinių dalis slypi žmonių galvose. Šioje vietoje svarbu išskirti du žinių tipus – **neišreikštos žinios** (angl. *tacit knowledge*) – glūdinčios veiksmuose, vertybėse, jausmuose ir pan., ir **išreikštos žinios** (angl. *explicit knowledge*), kurios yra aiškiai iškomunikuotos žodine, raštine išraiška ar kitaip dokumentuotos (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018). Būtent neišreikštos žinios svarbios kylančių inovacijų kontekste, nes visiškai nauji sprendimai gimsta praktikoje; iš realaus susidūrimo su problema, išryškėjant naujoms veikimo galimybėms. Žinių kūrimo teorijoje reikšmingos individo ir organizacijos dimensijos: žinios kyla individo lygmenyje, o organizacija tas žinias įtvirtina. Organizacijoje žinios plėtojamos komandų sąveikose, kuriose sukuriama terpė idėjoms transformuoti (Nonaka, 1994). Saviorganizacijoje žinios tokiu būdu kyla iš daugelio sąveikų ir tampa bendra organizacijos žinių tinklo dalimi.

Žinių kūrimo teoriją praktiškai įprasmina SECI³ žinių kūrimo modelis (Nonaka, 1994). Modelis aiškina, kaip du pagrindiniai žinių tipai, t. y. **neišreikštos** ir **išreikštos** žinios yra nuolat konvertuojamos ir plečiamos per socialines sąveikas. (žr. 5 pav.)

³ SECI – akronimas iš anglų kalbos, skirtas išreikštų ir neišreikštų žinių kūrimo sąveikoms apibūdinti: socializacija (angl. *socialization*), eksternalizacija (angl. *externalization*), kombinacija (angl. *combination*) ir internalizacija (angl. *internalization*) (Nonaka, 1994; Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018)



5 pav. SECI žinių kūrimo modelis (parengta autorės remiantis Nonaka, 1994)

Socializacija (angl. *socialization*). Socializacijos proceso metu darbuotojai dalijasi neišreikštomis žiniomis – komunikuoja jas per patirtį, imitaciją, dalyvavimą (Nonaka, 1994). Saviorganizacijos kontekste darbuotojai mokosi lokaliai, eksperimentuodami ir kartu sprendami problemas.

Eksternalizacija (angl. *externalization*). Eksternalizacijos metu visos patirtys, neišreikštos žinios ir kitos išvalgos perkeliama į artefaktus ir labiau apčiuopiamas būsenas: jos virsta į kalbą, metaforas, modelius; idėjos ir žinios yra konceptualizuojamos. Eksternalizacijos procesas yra vienas svarbiausių žinių kūrimo modelyje, nes jo metu abstrakčios žinios per diskusiją yra tobulinamos ir su jomis galima eiti link inovacijų kūrimo (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018).

Kombinacija (angl. *combination*). Kombinacijos etape nauji konceptai, išreikštos žinios ir kiti nauji elementai kartu su esamomis žiniomis jungiami į naujas sistemas ir architektūras (Nonaka ir Toyama, 2003).

Internalizacija (angl. *internalization*). Internalizacijos metu naujos išreikštos žinios ir jų kombinuotos sistemos realizuojamos praktikoje. Darbuotojai su žiniomis eksperimentuoja, taiko jas realiomis sąlygomis bei reflektuoja (Nonaka, 1994). Šios praktikos virsta rutinomis ir naujais įgūdžiais.

Nonaka (1994) pabrėžia, kad internalizacijos etapu žinių kūrimas neapsiriboja: visi modelio etapai vienas po kito sudaro spiralę, kuri plečiasi įtraukiant vis daugiau organizacijos narių ir jų tarpusavio sąveikų. SECI modelis iš esmės atskleidžia organizacijų gebėjimą nuolat atnaujinti išteklių panaudojimą ir naujų žinių kūrimą neapibrėžtumo sąlygomis (Nonaka ir Toyama, 2003). Kylančių inovacijų kontekste, anot Brown ir Eisenhardt (1997), inovacijos randasi chaoso riboje, kai prireikia netikėtų žinių kombinacijų. Šį žinių modelį papildė ir dinaminių gebėjimų koncepcija (Teece, 2007).

Dinaminiai gebėjimai – aukštesnio lygmens organizaciniai gebėjimai, leidžiantys atsinaujinti kintančioje aplinkoje: kurti, plėtoti, apsaugoti ir pertvarkyti išteklių kombinacijas ir kompetencijas taip, kad organizacija išliktų konkurencinga neapibrėžtumo sąlygomis (Teece, 2007). Dinaminių gebėjimų koncepciją svarbu atskirti nuo įprastų organizacijos gebėjimų, kadangi būtent jie veikia, kai organizacija turi atpažinti, sustiprinti ir įtvirtinti naujoves (Uhl-Bien ir Arena, 2018). Teece'as (2025) dinaminčius gebėjimus operacionalizuoja per tris elementus – galimybių atpažinimas (angl. *sensing*), galimybių įveiklinimas (angl. *seizing*) ir transformavimas (angl. *transforming*). Žemiau šie gebėjimai atskirai detalizuojami:

- **galimybių atpažinimas.** Tai organizacijos gebėjimas laiku pastebėti ir įprasmingi įvairias išorės galimybes ir grėsmes. Kai organizacija atlieka rinkos stebėjimą, eksperimentuoja ir panašiai, reikia gebėti interpretuoti visus duomenis ir informaciją siekiant identifikuoti naujas galimybes (Liu, Cui, Han ir Zhang, 2024). Šis gebėjimas labai aktualus kylančių inovacijų kūrimui, nes dažnai nauja informacija yra neaiški, o kai organizacijos geba tą informaciją atpažinti ir sisteminti, kyla naujos idėjos, turinčios potencialo virsti į naujoves (autorius, metai).
- **galimybių įveiklinimas.** Šis gebėjimas reiškia atpažintų galimybių pavertimą konkrečiu veiksmu. Iš esmės, tai apima galimybių rėmimą, išteklių skyrimą, investicinius sprendimus, verslo modelio pasirinkimą (Teece, 2025). Saviorganizacijoje gimsta daug idėjų, tačiau ne visos pereina į kitą realizacijos lygmenį, todėl organizacija turi gebėti sustiprinti perspektyvias idėjas jų neužgniaužiant kontrole.
- **transformavimas.** Transformavimas yra susijęs su organizacijos gebėjimu pertvarkyti save taip, kad naujas sprendimas taptų tvaria organizacijos veikimo dalimi, t. y. struktūrų, procesų kultūros atnaujinimas (Teece, 2025). Kylančių inovacijų kontekste šis gebėjimas taip pat reikšmingas, kad organizacija generuotų ne tik naujas žinias ir sprendimus, tačiau juos įveikintų (Teece, 2018).

Svarbu pabrėžti, kad Teece'as (2007) dinaminčius gebėjimus sieja su kompleksiskumo teorija – inovacijos, atsirandančios derinant atpažinimą, įveiklinimą ir transformavimą, tampa kokybiškai nauju pajėgumu, kurio negalima atskirti į atskirus komponentus. Dėl to dinaminiai gebėjimai yra ypač svarbus konceptas kylančių inovacijų kontekste.

2.6.3. Inovacijų radimosi ciklas

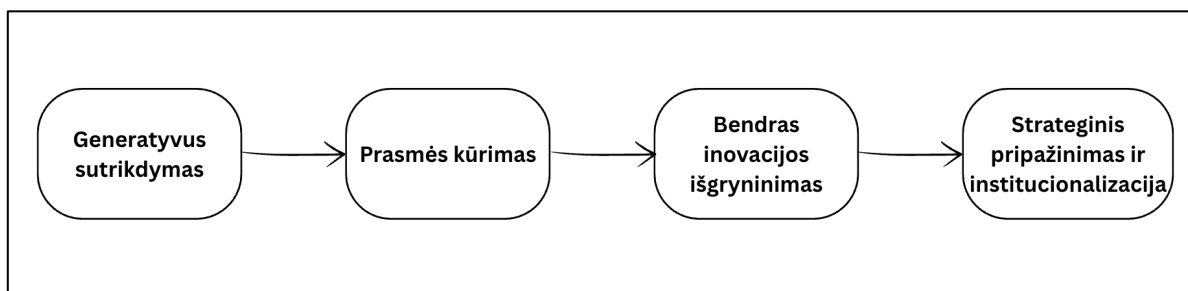
Toliau nagrinėjant kylančios inovacijos fenomeną, svarbu identifikuoti prielaidas tokiai inovacijai rasti bei išskirti radimosi ciklo požymius. Kaip ir minėta anksčiau, inovacijos kompleksinių adaptyviųjų sistemų kontekste randasi spontaniškai esant įvairioms sąveikoms tarp skirtingų organizacijos narių, o laikui bėgant gali formuotis naujus veiklos modelius ar sprendimus (Anderson ir kt., 1999). Kompleksiose sistemose organizacijos nariai nuolat interpretuoja aplinkos informaciją, dalijasi žiniomis ir eksperimentuoja su idėjomis, todėl inovacijų formavimasis tampa kolektyvinės veiklos ir socialinių sąveikų rezultatu, ką atskleidžia SECI modelis ir dinaminių gebėjimų koncepcija (Nonaka, 1994; Teece, 2007). Kūrybiškas problemų sprendimas šiame kontekste atlieka reikšmingą funkciją, nes jis sudaro struktūruotą būdą generuoti idėjas, reflektuoti problemas ir skatinti skirtingų perspektyvų sąveiką (Puccio, Mance ir Murdock, 2011). Tačiau inovacijoms rasti būtina užtikrinti ir sąlygas, prielaidas, kurios leidžia kūrybinėms sąveikoms

saviorganizacijoje transformuotis į naujus sprendimus. Literatūros analizė leidžia išskirti šešias svarbiausias ir pagrindines besivystančių inovacijų **prielaidas**:

1. **būtinoji įvairovė**. Kaip buvo minėta 2.7.1 skyrelyje, organizacijoje turi būti pakankamai įvairių agentų, kad būtų įmanoma sugeneruoti įvairovę naujų sprendimų, atitinkančių aplinkos sudėtingumą (Ashby, 1956);
2. **produktyvi įtampa** (angl. *productive tension*). Tai yra prieštarų požiūrių įtraukimas skatinant naujų idėjų generavimą, išlaikant psichologinį saugumą (Stacey, 1992). Ši prielaida yra svarbi siekiant, kad organizacijos nariai išeitų iš komforto zonos ir konstruktyviai diskutuotų, o prieštaringos idėjos nebūtų staiga atmetamos – toks reiškinys paskatina novatoriškų idėjų radimąsi;
3. **sujungti tinklai** (angl. *connected networks*). Kūrybinės inovacijos reikalauja, kad idėjos galėtų judėti per organizaciją, tiek tarp komandų, tiek tarp skirtingų organizacijos lygmenų. Sujungti tinklai sudaro sąlygas derinti ir struktūrines spragas idėjų atsiradimui, ir tvirtus ryšius jų plėtojimui (Burt, 2004);
4. **absorbciniai pajėgumai** (angl. *absorptive capacity*). Absorbciniai pajėgumai nurodo, kad organizacija turi mokėti atpažinti ir įsisavinti naujas žinias. Kai atsiranda naujas sprendimas, reikia gebėti kritiškai jį įvertinti, ir jei reikia, priimti (Cohen ir Levinthal, 1990);
5. **laiko rezervas** (angl. *temporal slack*). Organizacijoje turi būti numatyti laisvi tam tikri laiko tarpai, kuriuose vyksta eksperimentavimas ir sprendimų paieška. Laiko rezervas suteikia naujovei erdvės vystytis, todėl idėja gali plėtotis netrukdoma ankstyvos stabilizacijos (Stacey, 1992);
6. **reflektyvi praktika** (angl. *reflective practice*). Vystantis inovacijoms, organizacija turi tam tikru metu sustoti ir reflektuoti visą inovacijos vystymosi procesą, suformuoti pamokas ir perkelti jas į žinias, taisykles ir naujas praktikas (Nonaka, 1994). Ši prielaida yra kartu ir viena paskutiniųjų inovacijos radimosi fazių, kai vystoma idėja jau yra įgyvendinama ir organizacija prisitaiko prie naujovės;

Apibrėžtos kylančių inovacijų prielaidos formuoja organizacinę terpę, kurioje organizacijos nariai generuoja, plėtoja ir įtvirtina naujas žinias ir idėjas, iš kurių ilgainiui gali susiformuoti nauji sprendimai ar veiklos modeliai (Uhl-Bien ir Arena, 2018). Kylančių inovacijų prielaidos veikia tarpusavyje sąveikaudamos, nes būtent jų kombinacija sudaro palankią aplinką saviorganizacijos procesams. Vis dėlto, pavienės prielaidos taip pat gali inicijuoti inovacinę veiklą, tačiau dažniausiai inovacijų procesas formuojasi, kai visos sąlygos veikia kartu ir sustiprina viena kitą kompleksiškoje sistemoje (Anderson, 1999).

Kalbant apie patį kylančios inovacijos formavosi ciklą, literatūra yra pakankamai fragmentuota kylančių inovacijų tyrimų lauke, todėl nėra vieningai apibrėžto modelio, kuris išskirtų kylančios inovacijos formavimosi etapus. Vis dėlto, svarbu pabrėžti, jog kylančios inovacijos ciklą tikslinga būtų traktuoti kaip adaptyvią, kompleksišką seką, kurioje inovacija atsiranda iš įvairių sąveikų, interpretacijų ir reakcijų. Literatūros analizė leidžia susisteminti keturių etapų kylančios inovacijos ciklą, kuris yra sudėtas iš kompleksiško ir radimosi teorijų (Mintzberg ir Waters, 1985; Peschl ir Fundneider, 2013; Uhl-Bien ir Arena, 2018). Žemiau esančiame paveiksle galima matyti kylančios inovacijos ciklą, kuris apima generatyvų sutrikdymą, prasmės kūrimą, bendrą inovacijos išgryninimą bei strateginį pripažinimą ir institucionalizaciją (žr. 6 pav.).



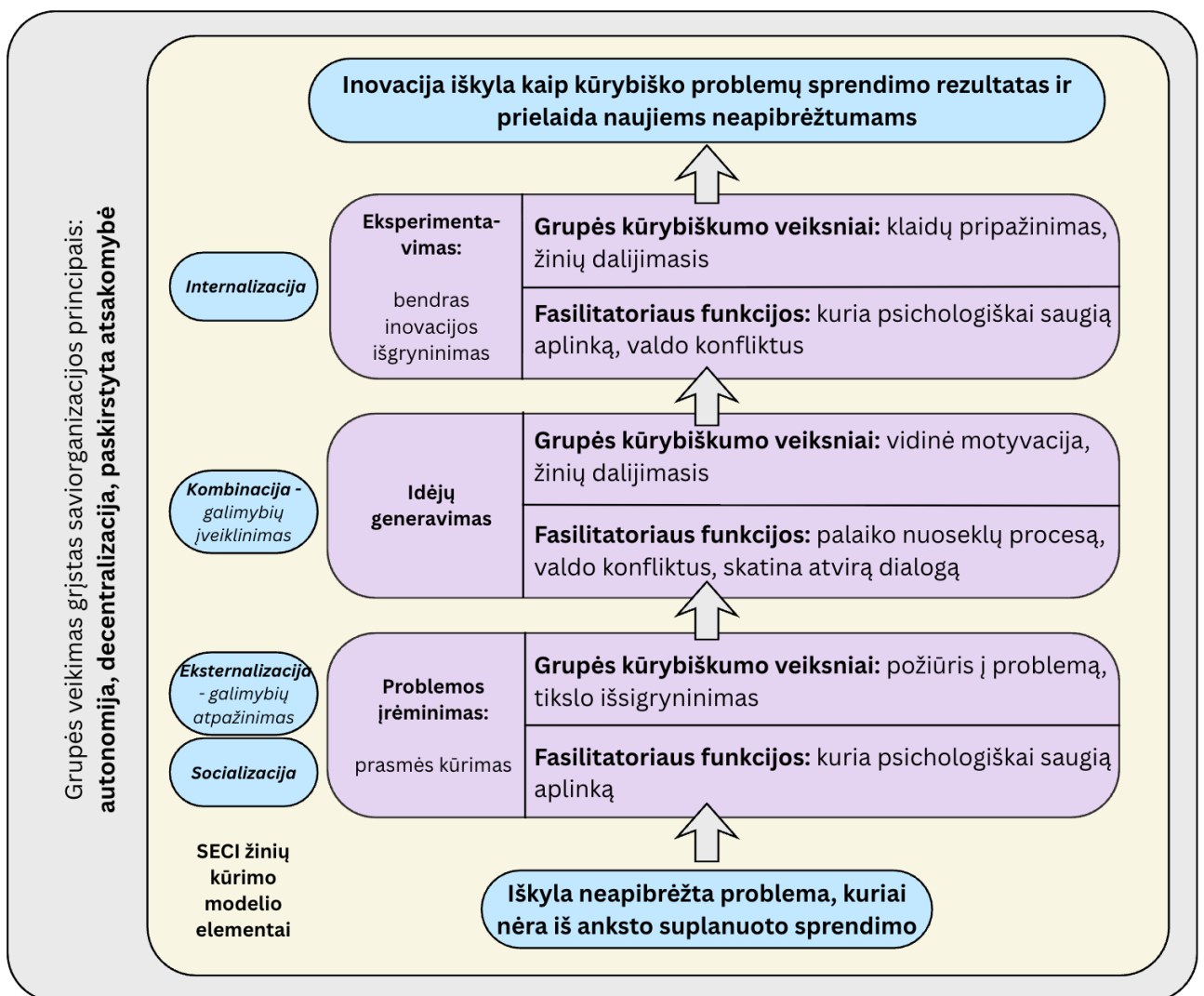
6 pav. Kylančios inovacijos ciklas (parengta autorės remiantis Mintzberg ir Waters, 1985; Peschl ir Fundneider, 2013; Uhl-Bien ir Arena, 2018)

1. **generatyvus sutrikdymas** (angl. *generative perturbation*). Kylančios inovacijos kelias paprastai prasideda ne nuo aiškios idėjos, o nuo tam tikros problemos: sutrikimų, neatitiktų, anomalijų, nepasitenkinimo esama padėtimi ir panašiai. Tokie trikdžiai suardo įprastus problemų sprendimo būdus ir verčia organizacijos veikėjus iš naujo klausti, kas vyksta ir ką tie trikdžiai reiškia (Mintzberg ir Waters, 1985). Be to, trikdžiai turi būti produktyvūs, nes jie pasižymi esamos tvarkos griovimu ir kartu naujų galimybių atvėrimu. Peschl ir Fundneider (2013) pastebi, kad inovacija kyla būtent iš tokio jautrumo – būsenos, kurioje įmanoma pereiti nuo rutininio veikimo prie naujų žinių paieškos.
2. **prasmės kūrimas** (angl. *sensemaking*). Po sutrikdymo etapo inovacinis procesas pereina į signalų aptikimo ir interpretavimo fazę – prasmės kūrimą. Čia svarbu yra tai, kad organizacijos nariai pastebi naujos informacijos požymius bei kolektyviai aptaria ir jungia į bendresnį supratimą. Šiame etape dar nėra galutinio inovacijos sprendinio, formuojasi informacijos laukas, kuriame organizacija pradeda suprasti, kokia nauja vertė ar kryptis galėtų rasti (Mintzberg ir Waters, 1985).
3. **bendras inovacijos išgryninimas** (angl. *innovation crystallization*). Kai paskirstyta informacija yra kolektyviai įprasminta, pradeda ryškėti potencialios inovacijos kontūrai. Čia formuojasi bendra inovacijos vizija, scenarijus ar dizaino logika, kas vėliau tampa tolesnio vystymo atskaitos tašku (Mintzberg ir Waters, 1985). Tai reiškia, kad inovacija pereina iš įžvalgų, informacijos koncentracijos būsenos į pakankamai išrutuliotą modelį, kuris jau gali būti toliau plėtojamas (Peschl ir Fundneider, 2013).
4. **strateginis pripažinimas ir institucionalizacija** (angl. *strategic recognition and institutionalization*). Kad kylantis sprendinys taptų realia inovacija, jį būtina strategiškai pripažinti reikšmingu ir validuoti organizacijos makro lygmeniu (Uhl-Bien ir Arena, 2018). Peschl ir Fundneider (2013) šį etapą apibrėžia kaip sprendimo prototipavimą ir modelio integravimą į organizacijos verslo praktikas ir metodus. Inovacija platesne prasme vyksta per institucionalizaciją, nes nauji sprendimai įsitvirtina tada, kai tampa socialinių praktikų dalimi. Todėl šis etapas gali būti suprantamas kaip atskiras inovacijos strateginės vertės įgavimo procesas.

Taigi, apibendrinant ciklą, jis parodo, kaip inovacija kyla iš neapibrėžtos situacijos, trikdžių ir problemų, ją suvaldant – organizacijos nariai pastebi neaiškius signalus ir juos identifikuoja, o iš agentų skirtingų įžvalgų tie signalai ima kristalizuotis į naują inovacijos modelį, kuris turi būti strategiškai validuotas ir įtvirtintas. Būtent dėl kylančios inovacijos kompleksiško savybių, šis ciklas negali būti griežtai sudėtas būtent iš aptartų fazių – jos gali kisti ir laisvai koreliuoti (Peschl ir Fundneider, 2013).

2.7. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje konceptualus modelis

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize nustatyta, kad saviorganizacija sudaro palankias prielaidas inovacijoms kurtis, tačiau tam reikia ir kitų sąlygų. Saviorganizacija, kaip radikaliai decentralizuotas organizacijų valdymo būdas, paskirsto atsakomybę, sudaro sąlygas intensyvesnėms agentų tarpusavio sąveikoms, iš kurių gali kilti nauja tvarka ar sprendimai (Lee ir Edmondson, 2017). Vis dėlto, decentralizacijos nepakanka; tam, kad autonomija virstų organizacijai reikšminga naujove, reikalinga kryptinga naujovių generavimo logika, kuri neapibrėžtą situaciją paverstų įprasminamu, plėtotinu ir įtvirtinamu sprendiniu. Kita vertus, mokslinėje literatūroje stokojama tyrimų, kurie nagrinėtų, kokie saviorganizacijos mikroprocesai problemas leidžia paversti inovacija (de Barros ir kt., 2025; Acar ir kt., 2019). Todėl išanalizavus kūrybiško problemų sprendimo procesą (Treffinger ir kt., 2010) besivystančios inovacijos konceptą (Peschl ir Fundneider, 2008) dinamiinių gebėjimų teoriją (Tece, 2007) ir SECI žinių kūrimo modelį (Nonaka, 1994), šie teoriniai konstruktai kartu su saviorganizacijos logika yra jungiami į konceptualų modelį (7 pav.).



7 pav. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje konceptualus modelis

Konceptualus modelis yra grindžiamas kylančio, besirandančio judėjimo logika. Kūrybiško problemų sprendimo procesas vaizduojamas kylantis iš apačios į viršų, atspindint besivystančios inovacijos kelią (Uhl-Bien ir Arena, 2018) ir perteikiant kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorijos esmę. Tam, kad kūrybiškas problemų procesas vyktų, saviorganizacijoje veikianti grupė susiduria su neapibrėžta problema, kuriai spręsti nėra iš anksto suplanuoto sprendimo. Tai yra situacija, įtampa arba neatitikimas, kas natūraliai iškyla saviorganizacijoje. Grupės, dalyvaujančios kūrybiškame problemų sprendime, veikimas yra grįstas saviorganizacijos principais: grupės valdymas yra decentralizuotas, nariai yra autonomiški ir atsakomybę pasiskirsto tarpusavyje (Lee ir Edmondson, 2017). Šie principai veikia kaip terpė, netiesioginės sąlygos kūrybiškumui reikštis, nes jie suteikia nariams sprendimo teisę (Doblinger, 2023a).

Kūrybiško problemų sprendimo procesas yra struktūruotas – tokiu būdu suteikiami tam tikri rėmai saviorganizacijoje iškilusioms problemoms spręsti, tačiau neapribojant radimosi ir spontaniškumo principų (Cirella, 2021; de Barros ir kt., 2025). Kūrybišką problemų sprendimą sudaro trys etapai: problemos įrėminimas, idėjų generavimas ir eksperimentavimas (Treffinger ir kt., 2010). Be to, kūrybiškai sprendžiant neapibrėžtas problemas, kartu su kiekvienu etapu vyksta ir žinių kūrimo procesas – tai iliustruoja žinių kūrimo modelio elementai šalia kiekvieno kūrybiško problemų sprendimo etapo (Nonaka, 1994). Taip pat kiekviename etape apibrėžiama, kaip grupė pati skatina kūrybiškumą (**grupės kūrybiškumo veiksniai**), ir kaip prie to prisideda fasilitatorius (**fasilitatoriaus funkcijos**).

Pirmasis etapas yra **problemos įrėminimas**, kai grupė išsiginčija ir apibrėžia iškilusią problemą. Šiame etape vyksta **prasmės kūrimas** – kas besivystančios inovacijos cikle reiškia, kad grupė renka problemos konteksto ir turimų žinių apie ją informaciją bei sistemina į bendrą supratimą (Mintzberg ir Waters, 1985). Problemos įrėminimo etapas glaudžiai susijęs su SECI žinių kūrimo pirmaisiais dviem etapais – socializacija ir eksternalizacija. **Socializacijos** metu nariai dalijasi neišreikštomis žiniomis, sunešdami patirtis, išvalgas į vieną vietą, o **eksternalizacijos** metu tos žinios konceptualizuojamos ir aiškiai sukonkretinamos (Nonaka, 1994), taip pat pasireiškia ir vienas dinaminių gebėjimų – galimybių atpažinimas, kuomet grupės nariai išryškina potencialių sprendimų erdves (Teece, 2007). Problemos įrėminimo etape grupės nariai aptaria požiūrį į problemą ir išsiginčija tikslą (Treffinger ir kt., 2010; Isaksen ir kt., 2023). Tuo tarpu fasilitatorius turi užtikrinti psichologiškai saugią aplinką, tam, kad nariai drįstų kelti (nepatogius) klausimus ir diskutuoti (Isaksen, 1992).

Toliau seka **idėjų generavimo** etapas. Kartu vyksta **kombinacija**, t. y. aiškiai išreikštos žinios ir naujos idėjos yra kombinuojamos į naujas sistemas ir architektūras (Nonaka ir Toyama, 2003), o po to, nariai **įveiklina galimybes** (Teece, 2007). Idėjų generavimo metu grupės nariai veikia remdamiesi vidine motyvacija ir dalindamiesi žiniomis, o fasilitatorius palaiko nuoseklų procesą ir skatina atvirą dialogą, taip pat valdo kylančius konfliktus (Isaksen, 1992).

Galiausiai, išgryninus idėjas ir radus potencialius sprendinius, vyksta **eksperimentavimas**. Šis etapas atitinka **internalizacijos** fazę. Naujos idėjos, sukombinuotos žinios tampa bandymų objektu: grupė testuoja, eksperimentuoja, adaptuoja ir reflektuoja sprendinius (Nonaka, 1994; Treffinger ir kt., 2010). Kartu eksperimentavimo etapas atitinka besivystančios **inovacijos išgryninimą** – kai sprendiniai testuojami ir validuojami. Šiame etape grupės nariai veikia klaidų pripažinimo, atviro dialogo ir žinių dalijimosi principu (Doblinger, 2023b; Sacramento ir kt., 2023), o fasilitatorius užtikrina psichologiškai saugią aplinką ir valdo kylančius konfliktus (Isaksen, 1992). Galiausiai,

naujas sprendinys, t. y. inovacija, iškyla kaip kūrybiško problemų sprendimo rezultatas ir prielaida naujiems neapibrėžtumams. Tai atspindi besivystančios inovacijos prigimtį, teigiant, kad inovacija nėra baigtinis rezultatas, o nauja stabili sistemos būseną (Peschl ir Fundneider, 2013). Taigi, kūrybiško problemų sprendimo procesas pavaizduotas atspindint kompleksinių adaptyviųjų sistemų esmę (Satalkina ir Steiner, 2025).

Apibendrinant saviorganizacijos, kūrybiško problemų sprendimo ir besivystančios inovacijos teorinę literatūros analizę, galima išvelgti nuoseklią inovatyvios veiklos logiką. Pirmiausia, yra pristatoma saviorganizacija iš kompleksiško požiūrio, kurioje tvarka randasi spontaniškai iš agentų tarpusavio sąveikų, veikiant be jokios centrinės kontrolės. Šie principai sudaro pagrindą naujam organizacijų valdymo modeliui, t. y. struktūroms, kuriose atsakomybė ir sprendimų priėmimo teisė yra radikaliai decentralizuota. Tokia valdymo logika suteikia autonomiją, o tai keičia darbuotojų patirtį: stiprėja vidinė motyvacija, įsitraukimas ir kūrybiškumas, o tai suteikia organizacijai lankstumo ir didesnio prisitaikymo dinamiškoje aplinkoje. Kad toks decentralizuotas procesas neįgautų chaotiško pobūdžio, ypač svarbų vaidmenį atlieka fasilitatorius – jis palaiko koordinavimą, nuolatinį mokymąsi ir grįžtamojo ryšio procesus, taip pat kuria psichologinio saugumo sąlygas, kurios yra būtina prielaida kūrybiškumui atsiskleisti. Kūrybiškumas šiame kontekste yra laikomas vienu pagrindinių saviorganizacijos veikimo elementų, ypač tada, kai organizacija susiduria su neapibrėžtais. Kūrybiškas problemų sprendimas – struktūruotas trijų etapų procesas, apimantis problemos įrėminimą, idėjų generavimą ir eksperimentavimą, taip nukreipiant autonomiją iš neapibrėžtų situacijų išgauti reikšmingus ir naujus sprendimus. Visgi, nauji sprendimai, remiantis besivystančių inovacijų koncepcija, nesiranda iš anksto suplanavus – jie formuojasi lokaliai netiesišku keliu per prasmės kūrimą, bendrą inovacijos išgryninimą ir, galiausiai, yra įtvirtinami organizacijos lygmeniu, o besivystančios inovacijos kelią papildo SECI žinių kūrimo modelis per nuolat besisukantį ciklą: socializaciją, eksternalizaciją, kombinaciją ir internalizaciją. Tai rodo, kad iškilusi inovacija saviorganizacijoje nėra baigtinis rezultatas, ji yra suprantama kaip tam tikra nauja stabili būseną, kuri tampa naujo inovacinio ciklo pradžia.

3. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje empirinio tyrimo metodologija

Atsižvelgiant į literatūros analizę, pastebėta, kad mokslinių tyrimų lauke saviorganizacija, kūrybiškas problemų sprendimas ir sąsaja su besivystančiomis inovacijomis nagrinėti fragmentiškai, tad atsiranda poreikis tirti, kaip saviorganizacijoje įgalinamas kūrybiškas problemų sprendimas vystant inovacijas. Toks tyrimas leis prisidėti tiek teoriškai jau prie esamų saviorganizacijos ir kūrybiškumo tyrimų, tiek praktiškai pateikiant tam tikras rekomendacijas ir gaires organizacijoms.

Tyrimo objektas: kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. identifikuoti empirinius saviorganizacijos konteksto bruožus, kurie įgalina problemų sprendimo grupės kūrybiškumą;
2. ištirti, kokie vidiniai problemų sprendimo grupės veiksniai įgalina kūrybiškumą vystant inovacijas;
3. nustatyti fasilitatoriaus funkcijas kūrybiško problemų sprendimo procese;
4. nustatyti SECI žinių kūrimo modelio elementų vaidmenį kūrybiško problemų sprendimo procese.

Tyrimo taikoma **kokybinė tyrimo strategija**, kadangi tiriamas kompleksinis reiškinys organizacijoje, siekiant išgauti įvairių patirčių ir subjektyvių nuomonių (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Be to, svarbu pabrėžti, kad saviorganizacijos aplinkoje problemų sprendimas vyksta komandinės sąveikos, refleksijos pagrindu (Martela, 2019), todėl tyrimas turi būti orientuotas į tyrimo dalyvių patirčių ir interpretacijų analizę.

Tyrimo metodas. Remiantis kokybinės tyrimo strategijos pasirinkimu, pasitelkiamas **atvejo analizės** metodas. Atvejo analizė pasirinkta todėl, nes tyrimo objektas yra glaudžiai susijęs su realiu organizaciniu kontekstu, o paties reiškinio ir jo aplinkos ribos nėra aiškiai atskirtos. Toks tyrimo metodas leidžia nagrinėti sudėtingą reiškinį jo natūralioje aplinkoje, pasitelkiant kelis duomenų šaltinius ir jų trianguliaciją (Yin, 2018). Renkantis atvejį, buvo taikomas **netikimybinės – patogiosios atrankos** tipas – savarankiškai pasirenkant organizaciją, kuri atitinka visus saviorganizacijos principais grindžiamos organizacijos kriterijus, išskirtus teorinėje analizėje. **Atveju** šiame projekte laikomas sisteminių fasilitatorių saviorganizacijos principais grindžiama organizacija „For system change“. Organizacijos „For system change“ pasirinkimą lėmė tai, jog organizacija viešai deklaruoja, jog veikia pilnai saviorganizuotai, be to, apie kitas organizacijas Lietuvoje, kurias būtų galima atrinkti pagal pilną veikimą saviorganizacijos principais, informacijos viešai prieinamose duomenų bazėse rasti nepavyko. **Analizės vienetas** – kūrybiško problemų sprendimo procesas, vykstantis konkrečiose organizacijos ląstelėse.

Duomenų rinkimo metodai. Tyrimas atliekamas dviem duomenų rinkimo metodais, siekiant kuo giliau ir nuodugniau išnagrinėti tiriamą reiškinį. Pagrindinis duomenų rinkimo metodas yra **pusiau struktūruoti interviu**, kurie yra plačiai naudojamas kokybiniuose tyrimuose, kai siekiama suprasti sudėtingus, kompleksiškus organizacinius procesus, dalyvių patirtis ir interpretacijas. Pusiau struktūruotas interviu suteikia galimybę tyrimo dalyviams lanksčiai bei išsamiai reflektuoti savo patirtis ir suteikti tyrėjui gilesnį konteksto suvokimą, išlaikant tyrimo kryptį (Bryman, 2016). Pusiau

struktūruotas interviu leidžia remtis iš anksto parengtu klausimynu, kuris sudarytas pagal konceptualaus modelio elementus, tačiau kartu sudaro galimybes užduoti papildomus klausimus, siekiant išsamiau atskleisti tiriamą reiškinį ir išskleisti naujai atsirandančias temas (Creswell ir Poth, 2018). Antrasis duomenų rinkimo metodas yra **dokumentų analizė**. Jis pasirinktas kaip papildomas ir duomenų trianguliaciją užtikrinantis metodas, leidžiantis interviu duomenis papildyti organizacijos vidiniuose dokumentuose, platformose ir vizualiuose artefaktuose užfiksuota informacija apie saviorganizacijos principus, fasilitavimo praktikas, kūrybiško problemų sprendimo eigą ir inovacinių sprendimų radimąsi. Dokumentų analizė leidžia tirti ne tik dalyvių refleksijas, bet ir natūraliai organizacijos veikloje sukurtus duomenis, todėl padeda nuosekliau rekonstruoti tiriamo reiškinio kontekstą ir eigą (Bowen, 2009).

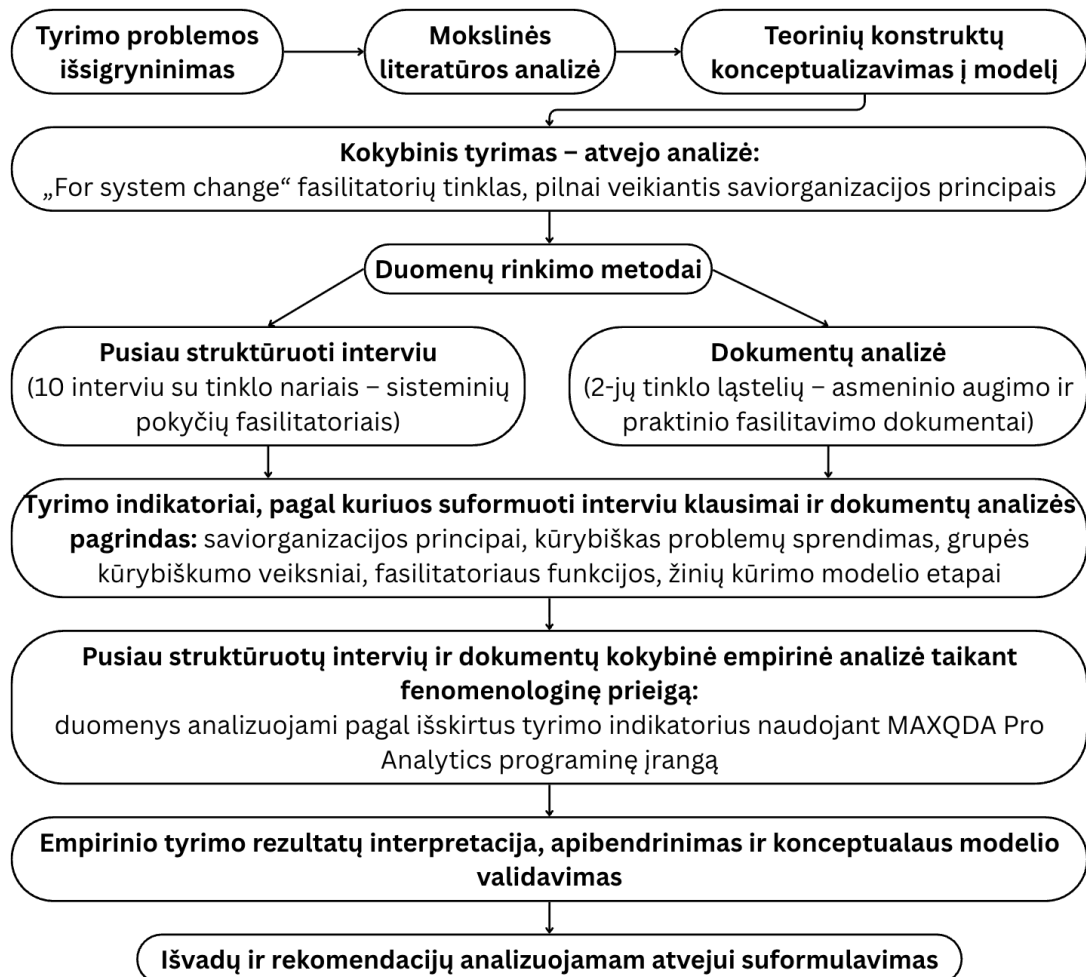
Tyrimo indikatoriai. Tyrimo indikatoriai užtikrina, kad tyrimas būtų atliekamas nuosekliai ir sistemingai. Kokybiniame tyrime indikatoriai leidžia struktūruoti interviu klausimus, dokumentų analizės duomenų kategorizavimą ir išlaikyti erdvę naujų temų išryškinimui duomenų rinkimo proceso metu (Miles, Huberman ir Saldana, 2014).

- **saviorganizacijos principai:**
 - decentralizacija;
 - autonomija;
 - paskirstyta atsakomybė;
- **kūrybiškas problemų sprendimas:**
 - problemos įrėminimas;
 - idėjų generavimas;
 - eksperimentavimas;
- **grupės kūrybiškumo veiksniai:**
 - klaidų pripažinimas;
 - vidinė motyvacija;
 - požiūris į problemą;
 - tikslo išsigryninimas;
 - žinių dalijimasis;
- **fasilitatoriaus funkcijos:**
 - psichologiškai saugios aplinkos kūrimas;
 - nuoseklaus proceso palaikymas;
 - konfliktų valdymas;
 - atviro dialogo skatinimas;
- **žinių kūrimo modelio elementai:**
 - socializacija;
 - eksternalizacija;
 - kombinacija;
 - internalizacija.

Tyrimo dalyvių atranka. Tyrimo populiaciją sudaro tiriamoje organizacijoje veikiantys nariai. Kadangi taikomas atvejo analizės metodas, tyrimo populiacija yra pakankamai siaura, tad iš esmės atranka nebuvo taikoma, kadangi visi nariai, veikiantys organizacijoje, yra tinkami dalyvauti tyrime. Tyrimo imties dydis grindžiamas prisotinimo principu, atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Tyrimo duomenų rinkimo laikotarpis. Dokumentų analizė atlikta balandžio 23 d. – gegužės 1 d. Planuota interviu trukmė – 30-60 minučių, interviu buvo vykdomi 2026 m. balandžio 23 d. – gegužės 8 d.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo rengiamas laikantis iš anksto numatytos tyrimo struktūros. 8 paveiksle pateikiama tyrimo struktūros schema.



8 pav. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje kokybinio tyrimo schema

Pirmiausia, atlikta mokslinės literatūros analizė, suformuluotas tyrimo tikslas ir uždaviniai, apibrėžtas tyrimo objektas. Taip pat, pasirinkta kokybinė tyrimo strategija atliekant atvejo analizę. Remiantis sudarytu konceptuali modeliu, išskirti tyrimo indikatoriai, parengtas pusiau struktūruoto interviu klausimynas, pasiruošta dokumentų analizei bei apibrėžti tyrimo etikos principai. Duomenų rinkimo metu derinti du duomenų rinkimo metodai: pusiau struktūruoti interviu ir dokumentų analizė. Interviu atlikti su tiriamos organizacijos nariais, o dokumentų analizė vykdyta analizuojant vidinėse organizacijos platformose esančią informaciją. Surinkus tyrimo duomenis, susisteminti dokumentų analizės failai ir parengti interviu įrašų transkriptai. Duomenys analizuoti fenomenologinės prieigos pagrindu, sudarytos kategorijos ir subkategorijos priskiriant joms kodus, vėliau susisteminti duomenys buvo interpretuoti ir aprašyti duomenų analizės rezultatai. Empirinio tyrimo rezultatai interpretuojami konceptualaus modelio ir teorinės analizės kontekste. Gauti duomenys lyginti su

saviorganizacijos, kūrybiško problemų sprendimo ir besivystančios inovacijos teorinėmis prielaidomis, identifikuotos tyrime atsiskleidusios temos, parengtos išvados ir praktinės rekomendacijos.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai suformuluoti remiantis atlikta teorijos analize (žr. 2 skyrių) ir sudarytu konceptualių modelių (žr. 2.7 poskyrį). Tai leido išskirti tyrimo indikatorius ir pagal tai buvo parengtas tyrimo instrumentarijus – interviu klausimynas. Interviu klausimynas sudarytas taip, jog interviu metu būtų gaunama informacija, apimanti tyrimo dalyvių, kaip ekspertų, fasilitavimo ir problemų sprendimo patirtis saviorganizacijos kontekste. Interviu klausimų kategorijos yra suskirstytos remiantis tyrimo indikatoriais: saviorganizacijos principai, kūrybiškas problemų sprendimas, grupės kūrybiškumo veiksniai, fasilitatoriaus funkcijos. Toks kategorijų išskaidymas leidžia struktūruotai vykdyti interviu ir išsamiai išanalizuoti, kaip įgalinamas kūrybiškas problemų sprendimas inovacijų vystyme, kai grupės veikla grindžiama saviorganizacijos principais. Pabrėžtina tai, jog interviu yra pusiau struktūruotas, tad interviu metu, atsižvelgiant į situaciją, klausimai buvo realiu laiku koreguojami ir reformuluojami siekiant išsiaiškinti tyrimo dalyvių patirtis, pokalbio eigą ir natūraliai atsiskleidusius naujus temas kampus.

Tyrimo duomenų rinkimo procesas. Duomenų rinkimo procesas vyko derinant du duomenų rinkimo metodus vienu metu, t. y. atliekami pusiau struktūruotus interviu su organizacijos nariais – laštelių koordinatorių ir fasilitatorių, kartu vykdoma dokumentų analizė. Remiantis pasirinktu tyrimo metodu ir tyrimo dalyvių atrankos kriterijais, atlikta dokumentų analizė ir 10 interviu su analizuojamos organizacijos nariais. Dokumentų analizė vykdyta vidinėje organizacijos vidinėse platformose *Miro* ir *Circle*, o jos metu surinkta informacija dokumentuota pasitelkiant *Microsoft Word* programą. Interviu atlikimui, analizuojamos organizacijos nariams organizacijos vidinėje *Circle* platformoje buvo išsiųsta 16 kvietimų sudalyvauti interviu, iš jų buvo atlikta 10 interviu. Likusieji pakviestieji į kvietimą neatsakė arba atsisakė dalyvauti interviu. Tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, interviu įrašymą ir kaip bus tvarkomi tyrimo metu surinkti duomenys. Interviu atlikti nuotoliniu būdu nuotolinių susitikimų platformose *Zoom* ir *Microsoft Teams* bei telefonu. Gavus tyrimo dalyvių sutikimus, interviu metu pokalbiai įrašyti naudojant vaizdo ir garso ar garso įrašymo funkcijomis (priklausomai nuo naudotos platformos), siekiant pilno įsitraukimo į pokalbį su tyrimo dalyviais bei tikslios informacijos analizės. Interviu vaizdo ir garso, garso įrašai transkribuoti naudojant automatinio transkribavimo funkciją programoje *Microsoft Word*. Sugeneruoti transkriptai, vykdant įrašų peržiūrą ir klausymą, buvo patikslinti ir paruošti duomenų analizei. Galutinis dokumentų analizės užrašų dokumentas sudarė 9 puslapius, o interviu transkriptai – 102 puslapius, kurie buvo koduojami ir analizuojami.

Duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenys analizuojami taikant fenomenologinės tyrimo analizės logiką. Šis analizės metodas pasirinktas todėl, kad tyrime siekiama giliau ir nuodugniau suprasti, kaip tyrimo dalyviai patiria ir interpretuoja kūrybiško problemų sprendimo įgalinimą saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje (Moustakas, 1994). Fenomenologinė analizė leidžia atskleisti tyrimo dalyvių patirties reikšmes, identifikuoti bendras prasmines struktūras ir aprašyti tiriamo fenomeno esmę, remiantis dalyvių pasakojimais bei dokumentų analizėje atsiskleidžiančiu organizaciniu kontekstu (Smith ir kt., 2009).

Kokybinei duomenų analizei buvo pasitelkta kokybinių duomenų apdorojimo ir analizės programinė įranga *MAXQDA Analytics Pro*. Analizės metu išskirtos 5 kategorijos: saviorganizacijos principai,

grupės kūrybiškumo veiksniai, kūrybiško problemų sprendimo etapai, fasilitatoriaus vaidmuo, žinių kūrimo modelio elementai. Analizuojant surinktus duomenis buvo sukurti 255 kodai.

Tyrimo etika. Atliekant kokybinį tyrimą, ypač svarbu užtikrinti etikos principų laikymąsi. Svarbu pabrėžti, kad tyrime nagrinėjamos jautrios temos – darbuotojų elgsena, taikomos saviorganizacijos praktikos ir pan., kartu tiriami ir realūs organizacijos veikimo procesai, todėl tyrimo etika svarbi siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių saugumą, duomenų patikimumą bei skaidrumą. Pagrindiniai tyrimo etikos principai, taikomi šiame tyrime:

1. **tyrimo dalyvių nepriklausomybė ir savanoriškas dalyvavimas.** Dalyviai į tyrimą įtraukiami tik gavus jų aiškų sutikimą dalyvauti. Dalyviai turi teisę bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime (Vaitkienė, Rūtelionė, Rybakovas ir kt., 2024).
2. **informavimas apie tyrimą.** Tyrimo dalyviams (informantams) iš anksto pateikiama informacija apie tyrimo tikslą, uždavinius, duomenų rinkimo procesą, stebėjimą, interviu atlikimo trukmę, duomenų panaudojimą bei konfidencialumo užtikrinimą.
3. **konfidencialumo ir privatumo užtikrinimas.** Interviu įrašai, transkriptai ir dokumentų analizės užrašai apdorojami taip, kad nebūtų įmanoma identifikuoti tyrimo dalyvių, jei nesusitarta kitaip. Tyrimo dalyvių citatos baigiamajame projekte bus nuasmenintos ir priskirtos bendram kodui.
4. **duomenų saugojimas ir tvarkymas.** Visi renkami duomenys tyrimo metu saugomi ir tvarkomi pagal BDAR nuostatus, o apgynus baigiamąjį projektą, visi failai, susiję su tyrimo duomenimis, bus sunaikinti.

Tyrimo laikantis numatytų etikos principų užtikrinama, kad tyrimas bus vykdomas atsakingai, skaidriai, tokiu būdu apsaugant tyrimo dalyvius ir užtikrinant tyrimo duomenų patikimumą.

Tyrimo apribojimai. Vykdamas kokybinį tyrimą neišvengiami tyrimo ribotumai. Pirmiausia, tyrimo rezultatai yra skirti tik tiriama reiškinių supratimui ir atskleidimui, tačiau jų negalima apibendrinti statistiškai, taip pat tam įtakos turi ir tai, jog atliekama vienos organizacijos atvejo analizė. Taip pat tyrime susiduriama su ribota tyrimo dalyvių imtimi – gali būti neatskleistos tam tikros skirtingos tyrimo dalyvių patirtys ir panašiai, tačiau kokybiniame tyrime siekiama gilumo, o empiriniame tyrime dalyvavę informantai yra itin aktyvūs, visapusiškai įsitraukę į organizacijos veiklą ir turintys tiek teorinių, tiek praktinių žinių baigiamojo projekto objekto tema. Tyrimo rezultatams įtakos taip pat gali turėti ir dalyvių subjektyvumas, bei tyrėjo objektyvumas dėl patirties ir teorinių prielaidų, tačiau laikantis tyrimo etikos principų, tyrime siekiama minimizuoti tyrėjo subjektyvumo efektą tyrimo rezultatams (Creswell ir Poth, 2018).

4. Kūrybiško problemų sprendimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija

Tyrimo rezultatų dalyje pristatomas tiriamas atvejis, tyrimo dalyviai, dokumentų analizė ir aptariami tyrimo rezultatai. Taip pat šiame skyriuje aptariamos naujos, išryškėjusios temos tyrimo metu.

4.1. Atvejo aprašymas

Kaip minėta 3 skyriuje, atliekama atvejo analizė. Pasirinktas atvejis – saviorganizacijos principais veikianti organizacija „For System Change“ fasilitatorių tinklas. Tinklas orientuotas į sisteminių pokyčių fasilitavimą: nariai mokosi fasilitavimo metodų, dalijasi patirtimis ir praktikomis, fasilituoja kitų organizacijų pokyčius, dalyvauja ekspertiniuose susitikimuose. Organizacijos tikslas yra padėti organizacijoms transformuotis iš hierarchijos į saviorganizacijos principais grindžiamą valdymą, taip pat spręsti sudėtingas problemas, stiprinti sprendimų priėmimą, diegti sisteminio mąstymo praktikas. Organizacijoje narių veikimas grįstas rolėmis – t. y. nariai veikia pagal numatytas atsakomybes, funkcijas, kuriose jie jaučiasi stipriausi. Nariai bet kada gali keistis rolėmis organizacijoje bei prisiimti kelias roles. Tyrimo metu analizuojama, kokiais saviorganizacijos principais veikiama organizacijoje, kokias problemas šiuo metu sprendžia organizacijos nariai ir kaip vyksta kūrybiško problemų sprendimo procesai. Kartu atliekama ir organizacijos dokumentacijos analizė, kurios metu tiriami atliktų fasilitavimo sesijų užrašai, siekiant identifikuoti, kaip pasireiškia organizacijos narių kūrybiškumas saviorganizacijos kontekste.

4.2. Empirinio tyrimo dalyviai

Remiantis 3 skyriuje išskirtais tyrimo etikos principais, išlaikytas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir anonimiškumas. Jautri informacija, tokia kaip vardas, pavardė ir kiti asmeniniai duomenys nebuvo atskleisti ir yra žinomi tik tyrėjui. Siekiant, jog tyrimas būtų sklandus, o tyrimo dalyvių nebūtų įmanoma identifikuoti, jiems priskirti unikalūs identifikaciniai kodai R, sunumeruoti nuo R1 iki R10. Žemiau pateiktoje lentelėje galima susipažinti su tyrimo dalyvių charakteristikomis – veiklos sritimi, role organizacijoje, taip pat yra nurodyta interviu atlikimo trukmė (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tyrimo dalyviai ir jų charakteristikos

Tyrimo dalyvio identifikacinis kodas	Tyrimo dalyvio veiklos sritis	Rolė organizacijoje	Interviu trukmė (hh:mm:ss)
Tyrimo dalyvis nr. R1	Procesų valdymas	Administratorius	00:32:51
Tyrimo dalyvis nr. R2	Sisteminis fasilitavimas	Bendraįkūrėjas	00:33:51
Tyrimo dalyvis nr. R3	Neuroedukacija	Fasilitatorius	00:35:42
Tyrimo dalyvis nr. R4	Sisteminis fasilitavimas	Koordinatorius	00:38:39
Tyrimo dalyvis nr. R5	Marketingas	Koordinatorius	00:36:56
Tyrimo dalyvis nr. R6	Viešasis sektorius	Koordinatorius	00:41:29
Tyrimo dalyvis nr. R7	Viešasis sektorius	Bendraįkūrėjas	00:40:50
Tyrimo dalyvis nr. R8	Sisteminis fasilitavimas	Fasilitatorius	00:30:26
Tyrimo dalyvis nr. R9	Sisteminis fasilitavimas	Fasilitatorius	00:25:50
Tyrimo dalyvis nr. R10	Sisteminis fasilitavimas	Fasilitatorius	00:48:26

Visi tyrimo dalyviai yra praktikuojantys arba patyrę sisteminiai fasilitatoriai. Tyrimo dalyviai interviu dalijosi savo patirtimis ir išvalgomis, susijusiomis su jų fasilitavimo veikla analizuojamoje organizacijoje. Svarbu pažymėti, kad analizuojamoje organizacijoje nėra narių pareigybių – jos aktualios hierarchiniu principu veikiančioms organizacijoms. Saviorganizacijos principais grindžiamose organizacijose veikimas grindžiamas ne pareigybėmis, o rolėmis – tokiu būdu nesuteikiant hierarchinio statuso organizacijos nariui ir išlaikant lygiavertiškumą tarp visų organizacijos narių.

4.3. Analizuotų dokumentų pristatymas

Vykiant interviu kartu atliekama organizacijos dokumentų analizė. Kadangi organizacija veikia gyvos organizacijos principu, organizacijoje dokumentai kaupiami įvairiais formatais, t. y. vaizdiniais, tekstiniais ir pan., tačiau visi fasilitavimo procesai ir susitikimų sesijos dokumentuojamos vaizdiniu formatu *Miro* platformoje, rečiau – tekstinuose failuose. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikta informacija apie analizuotus dokumentus (žr. 4 lentelę). Analizuoti 2 ląstelių dokumentai, kuriems, siekiant sklandžios tyrimo analizės, buvo priskirti unikalūs identifikaciniai kodai D1-D2.

4 lentelė. Analizuotų dokumentų charakteristikos

Analizuoto dokumento identifikacinis kodas	Analizuota organizacijos veikla	Dokumento šaltinis
Dokumentas nr. D1	Praktinio fasilitavimo ląstelė	Platforma <i>Miro</i>
Dokumentas nr. D2	Asmeninio augimo ląstelė	Platforma <i>Miro</i>

Kadangi, kaip ir minėta, organizacija nekaupia veiklos dokumentacijos, dėl šios priežasties pasirinkta analizuoti dviejų ląstelių veiklas – praktinio fasilitavimo ir asmeninio augimo. Šių ląstelių procesai yra dokumentuoti plačiausiai ir jose dalyvaujama aktyviausiai.

4.4. Kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje

Toliau atliekama kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje empirinio tyrimo analizė. Analizė atliekama pagal išskirtas kategorijas ir jų subkategorijas, kurios buvo sudarytos remiantis 3 skyriuje išskirtais tyrimo indikatoriais – saviorganizacijos principai, grupės kūrybiškumo veiksniai, kūrybiškas problemų sprendimas, fasilitatoriaus funkcijos, žinių kūrimo modelio elementai. Svarbu pabrėžti, jog tyrimo metu išryškėjo ir naujų temų, kurios taip pat analizuojamos šiame skyriuje. 9 paveiksle pateikiama kokybinio tyrimo kodų suvestinė., atlikus pusiau struktūruotus interviu bei dokumentų analizę.

Erdvė eksperimentavimui. Tyrimo dalyvis R2 teigia, kad žmonėms yra svarbu turėti erdvę eksperimentavimui: „[...] patys žmonės iškelė poreikį, kad vis dėlto mums reikia erdvės, kur mes galėtume tai praktikuoti kasdien, [...] atsirado tinklas ir mes matom, kad tas tinklas, tiek mes eksperimentavom“ (R2); „[...] mes dirbam su struktūra [...] kad būtų sukurta erdvė žmonėms kartu dirbti, kurti ir pasiekti to bendro tikslo“ (R2). Tai rodo, kad erdvė eksperimentavimui yra vienas iš būtinų aspektų saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje, be to, dokumente D1 teigiama, jog „SVARBU - nuolat bandyti naujas metodikas (viduje), eksperimentuoti, gauti/suteikti grįžtamąjį ryšį f-toriui tai padeda išorėje - ateina aiškumas. Eiti į išorę "pasitreniravus" metodikas“ (D1). Vadinasi, tinkle akcentuojama, jog eksperimentavimas yra būtina ir neatsiejama problemų sprendimo dalis, o tinklo bendruomenė sukuria saugią erdvę išbandymams. Taip pat D1 dokumente atskleidžiamos ir narių-fasilitatorių veiklos: „Praktikuoja, fasilituoja, reflektuoja, eksperimentuoja, analizuoja atvejus, kuria proceso dizainą, peržiūri onboarding'ą, aiškinasi kas veikia / neveikia“ (D1), tai rodo, kad visgi, pirmiausia tam tikros idėjos ir sprendimai turi būti išbandomi ir tikrinami. Tinklas išreiškia savo poziciją kaip „Gyva praktinio fasilitavimo laboratorija / praktikos bendruomenė / tinklo praktinio fasilitavimo branduolys“ (D1), o vienas iš tinklo tikslų yra „Auginti tinkle brandesnę fasilitavimo praktiką per realias situacijas, struktūruotą praktiką, refleksiją ir bendrą mokymąsi“ (D1). Tai dar kartą įtvirtina, kad tinkle natūraliai yra susidariusi laisva erdvė narių praktikai ir eksperimentavimui, kas yra viena iš kūrybiško problemų sprendimo sąlygų.

Kompleksiškumas. Tyrimo metu išryškėjo kompleksiškumas, kuris yra natūrali saviorganizacijos būseną, ir būtent „[...] kūrybiškumo momentas, jis labiau pasireiškia, kai yra kompleksiška erdvė [...]“ (R2). Taip pat, tyrimo dalyvio R3 teigimu, saviorganizacijos kompleksiškumas atsiskleidžia kaip gyvų žmonių natūralus veikimas: „[...] žmonės ir jie tą sistemą kuria, jie sargdina, gydos, griaua [...] visiškai viską daro gyvi žmonės“ (R3), o tyrimo dalyvis R4 apie šią savybę kalba siedamas su sudėtingais procesais: „[...] saviorganizacinis procesas tinkle yra klampus ir sudėtingas. Tai tikrai nėra, kad čia taip jau lengvai labai tie procesai gimsta“ (R4). Tyrimo dalyvis R5 saviorganizaciją apibūdina kaip krepšinio aikštelę, kurios ribose žaidėjai priima sprendimus lokaliai, vadovaujantis paprastomis taisyklėmis ir veikiant chaose: „[...] krepšinio aikštelė, jeigu pažiūri, yra kažkokios linijos. Na, kur meta tritaškius, už ribos, jeigu užbėgi – jau viskas, bet tada komanda, kuri veikia viduj, jie veikia čia ir dabar. Jie nežiūri, kad aš užblokuosiu tą, nes jis gal ten nestovės. Tuo momentu viskas vyksta gyvai, bet yra kažkokia struktūra ar kažkokios taisyklės“ (R5). Vadinasi, kūrybiškumui reikia rėmų, kuriuose grupė gali improvizuoti. Taigi, kompleksiškumas yra būtina saviorganizacijos sąlyga, kuri sukuria chaosą, sudėtingumą, tačiau kartu ir sudaro sąlygas kūrybiškumui reikštis.

Prisitaikymas. Ši savybė tyrime išryškėjo kaip sistemos gyvybingumo išlaikymas: „[...] žiūrim, kiek pats gyvybingas yra tinklas“ (R2) – tyrimo dalyvis R2 atskleidžia, jog saviorganizacija turi savybę prisitaikyti prie įvairių sąlygų ir galėjimą veikti natūraliai, be kontrolės. Tyrimo dalyvis R4 teigia, jog saviorganizacija išlieka prisitaikanti susiduriant ir su vidiniais pokyčiais: „[...] vienos ląstelės nėra, atsiranda kažkokia kita, nėra poreikio ir natūraliai saviorganizacijos principu veikiant, logiška, kad mes darom dalykus, kol jie aktualūs ir vertė tame, jeigu tos vertės nėra, tada darbo dėl darbo daryti nereikia“ (R4). Saviorganizacija, anot tyrimo dalyvių, yra sistema, kurioje procesai vyksta natūraliai, nesuplanuotai ir kompleksiškai, tačiau išlieka gyvybinga esant įvairiems pokyčiams.

Paskirstyta atsakomybė. Tyrimo dalyviai vieningai pasisako, jog tinkle atsakomybė yra paskirstyta ir nariai yra laisvi atsakomybę pasirinkti: „Esu pasiėmusi administratorės rolę [...] Tai labai įdomi

patirtis todėl, kad visas koordinavimas vyko tinklo narių, to administratoriaus rolę ir perėmiau [...]“ (R1); „Vėlgi, kai kurie apsiima, sako, aš noriu dabar būti koordinatoriumi [...]“ (R2), kaip ir dokumente D2 teigiama: „Išskaidome atsakomybę“ (D2). Minėti tyrimo dalyviai akcentuoja, kad yra galimybė koordinuoti ląsteles. Tačiau, kitas tyrimo dalyvis mini, kad koordinatoriaus vienoje iš ląstelių nėra: „[...] ląstelė [...] ji koordinatoriaus neturi“ (R3), tokiu būdu atskleidžiant, kad nėra nustatytos tvarkos ar taisyklių iš aukštesnio hierarchijos lygio, kaip ląstelės turėtų veikti, o ląstelės koordinatoriaus nebuvimas parodo, kad atsakomybė ląstelėje gali būti paskirstyta kitais būdais. Visgi, svarbu tai, kad analizuojamas principas gali kelti abejonių ir iššūkių, kaip pasidalinti atsakomybėmis, kaip atskleidžiama dokumente D2: „Užsimerki ir nesiimi atsakomybės, nes kažkas kitas lyg turėtų. O kas?“ (D2). Tad kūrybiškame problemų sprendime, kai nėra kontrolės, svarbu apsibrėžti atsakomybes grupėje, jog procesas vyktų sklandžiai.

Autonomija / decentralizacija. Interviu metu tyrimo dalyviai patvirtino, kad organizacijoje valdymas ir sprendimų priėmimas yra grįsti autonomija ir decentralizacija. Tyrimo dalyvis R1 tą teigia, akcentuodamas bendradarbiavimą: „[...] bendrai bandom išnešinėti kažkokias idėjas“ (R1). Tyrimo dalyvis R2 pabrėžia organizacijos narių autonomiją: „Mes juos apmokom ir jie jau patys laiko organizacijoje ritmą, fasilituoja“ (R2); „[...] paskui esmė buvo įgalinti žmones, kad jie patys apsiimtų“ (R2). Lygiai taip pat, tyrimo dalyviai R3 ir R4 vieningai teigia, kad tinklo ląstelėms koordinatorius nėra būtinas, nes tai gali būti siejama su hierarchijos apraiškomis: „[...] neturėtų būti koordinatoriaus arba, jeigu jis jau ir yra, jis sveikoje sistemoje suprantamas ne kaip vadovas“ (R3); „[...] ląstelė turėtų veikti be koordinatoriaus [...] netampa hierarchiniu lyderiu arba hierarchiniu vadovu“ (R4); „[...] pagrindinė koordinatorė tiesiog sąmoningai sakė, aš nenoriu būti žmogus-orkestras ir tuo hierarchiniu modeliu vadovaut ląstelėj“ (R4). Šie teiginiai pagrindžia, kad saviorganizacijoje visi nariai yra lygiaverčiai ir kūrybiškame problemų sprendime decentralizacija gali įgalinti narius patiems priimti sprendimus.

4.4.2. Grupės kūrybiškumo veiksniai

Toliau yra analizuojama trečioji kategorija – grupės kūrybiškumo veiksniai. Ši kategorija apima subkategorijas: žinių dalijimasis, klaidų pripažinimas, vidinė motyvacija, požiūris į problemą, tikslo išsigryninimas. Taip pat tyrimo metu išryškėjo trys naujos subkategorijos – asmeninė ambicija mokymasis per praktiką ir narių sudėtis. Analizuojamos kategorijos ir jos subkategorijų pagrindžiančius teiginius galima matyti 3 priede.

Mokymasis per praktiką. Kaip jau išaiškėjo anksčiau, analizuojamame tinkle saviorganizacijos principai sukuria erdvę eksperimentavimui ir mokymuisi. Tyrimo dalyvis R2 atskleidžia, jog tokia kontekste nariai reflektuoja procesus ir mokosi: „[...] dalinamės refleksija, į kurias dalis reikėtų kreipti dėmesį. Galbūt reikėtų patobulinti fasilitavimo dizainus, kad nenukryptume, kad būtų viskas kuo labiau struktūruota, kuo mažiau atvirų klausimų kultų“ (R2). Skirtingai nei R2, tyrimo dalyvis R4 teigia, jog refleksijos jam pritrūksta: „[...] tada supranti tas galimybes, o kodėl taip arba kodėl anaip, kodėl tas dizainas toks pasirinktas? Kodėl metodai tokie pasirinkti? Ir tikrai tada gal, ko man pritrūksta, tai mes labai mažai grįžtam prie to, o kaip iš tikrųjų veikia arba kas ten neveikia“ (R4), tačiau, nepaisant to, bandymai yra neatsiejama problemų sprendimo dalis: „[...] mes perkūrinėjame, nepavyko – vėl kažką kuriam“ (R4). Dokumente D1 akcentuojama mokymosi per praktiką svarba: „mes čia treniruojame fasilitavimo „raumenį“, mokomės per veikimą ir refleksiją, dirbame su gyvomis situacijomis“ (D1); „Mokymasis mokyti (reflektuoti ir keisti save), mokymasis kolektyvinis“ (D1); „Auginti tinkle brandesnę fasilitavimo praktiką per realias situacijas, struktūruotą praktiką,

refleksiją ir bendrą mokymąsi“ (D1). Mokymasis per praktiką, remiantis dokumente D1 išreikšta informacija, laikomas ne tik vienu svarbiausių tinklo principų, tačiau kartu pabrėžiama jo būtinybė praktikuojantis ir skatinant kūrybiškumą.

Narių sudėtis. Tyrimo metu atsiskleidė grupės narių sudėties aspektas sprendžiant problemas. Tai yra žmonių įvairovė grupėje, kuri suaktyvina kūrybiškumą: „[...] yra toks tame grožis, kūrybiškume, kai susirenka skirtingos asmenybės, asmenybių tipai ir jie bando žongliruoti susitardami“ (R6); „[...] mūsų tipai skirtingi, vienas lėčiau veikia, kiti greičiau, kiti proaktyvūs“ (R6); „Kūrybiškumas skiriasi priklausomai nuo to, kokio profilio kolektyvus tu sudedi į vieną vietą“ (R7); „[...] tas labai kitokių atėjimas man atrodo labai svarbus“ (R8). Taip pat tyrimo dalyviai dalinasi, kad svarbi ne vien žmonių įvairovė grupėje, bet ir santykiai, komunikacija tarp jų: „[...] labai didelė atsakomybė, nes kai tu vedi procesą grupei žmonių, bet tie, kurie dar supranta, tai tu labai jau turi atsakingai taip pasiruošti ir aišku, kad tas išbandymas ir tu matai tuos rezultatus, ir kur reikia tobulinimo. Ir labai smagu, kad kažkas perima tobulinti. Ir tu matai, kad lieka tavo kažkokie griaučiai, prisijungia kažkokie kiti dalykai ir tiesiog mes pasiekėm bendrą tikslą“ (R3); „Jeigu tai yra online su kita žmonių grupe ir tu ten vis tiek rasi [...] daugiau aiškumo ar kažką pamatysi, išvelgsi. Tai man atrodo, kad čia yra esmė per tą kontaktą, kas įvyksta tarp žmonių, greičiausiai atsirandantys dalykai“ (R4); „Komandos pajėgumai, ir kompetencijos, brandos prasme, tai yra didžiulis komandos potencialas, kuris auga mokantis bendradarbiauti tarpusavy ir taip sukalibruoti“ (R9). Vadinasi, kai grupėje tvyro pakankama įvairovė žmonių ir jie geba bendradarbiauti tarpusavyje, aktyvuojasi kūrybiškumas ir tai lemia įvairių idėjų ir sprendimų radimąsi. Dokumente D1 grupė įgauna upės formą, o jos nariai yra vandens molekulių atitikmuo: „Ką turi galėti gauti kiekviena H₂O molekulė, kad upė tekėtų? (tinklo) dalyvis - Problemos kėlėjas – Fasilitatorius“ (D1) – tokiu būdu parodoma, kokios yra būtinios trys rolės grupei susiformuoti, be to, paaiškinama, kokios šių trijų rolių funkcijos, įtraukiant ketvirtąją – stebėtojo – rolę: „Dalyvis - dalyvauja procese ieškant geriausio sprendimo/ rezultato, turi turėti žinių sprendžiamos problemos srityje (papildomai - eksperto vaidmuo). Fasilitatorius - tas, kuris veda procesą. Nuo proceso sudėtingumo priklauso, ar reikia daugiau fasilitatorių, bet vienas bus proceso lyderis. Fasilitatorius gali pasirinkti komandą proceso dizainui sudaryti (bent vieną dar žmogų komandoje). Stebėtojas, kuris vėliau išneša rezultatą - aprašo jį susistemina ir pan. Problemos kėlėjas - užsakovas, kuris turi problemą, kurią galėtų išspręsti tinkle fasilituojant.“ (D1). Tai reiškia, kad grupę turi sudaryti problemos kėlėjas, dalyviai, kurie tarpusavyje dalijasi žiniomis sprendžiant problemą, fasilitatorius, kuris veda visą procesą, ir stebėtojas, kuris įformina rezultatą. Taigi, problemai spręsti turi būti skirtingų profilių žmonės, kartu dėl kūrybiškumo atsiskleidimo ir dėl proceso sėkmingumo, jog žmonės veiktų numatytose rolėse.

Žinių dalijimasis. Žinių dalijimosi veiksnys tyrime atsiskleidė kaip tarpusavio pagalba ir bendradarbiavimas. Tyrimo dalyviai dalinasi, jog problemų sprendimo procese visuomet gali kreiptis į tinklo narius pagalbos ir ją gauti: „[...] turim stiprių žmonių ratą, kurie gali patart, perimti, padėti ar ko-fasilitatorium tapti, ir tada sakyti, gal darom va taip ir tada tame [...] procese tartis ir tikrai tam turim visas sąlygas“ (R1); „Galima įgarsinti, kad man reikia pagalbos ir nežinau, ką čia daryti. Ir tada tikrai gaunam salės pagalbą be problemų visada.“ (R1); „[...] galiu paprašyti kolegų, kad galbūt aš noriu pasipraktikuoti kažkokį tai fasilituotą dizainą, o galbūt aš keliu klausimą ir noriu, kad tai man padėtų jį išspręsti būtent“ (R3), taip atskleidžiama, kad grupės narių įvairovė, išryškėjusi tyrime, svarbi ne tik problemoms spręsti ir siekti bendro tikslo, bet kartu ir grupės narių tarpusavio bendradarbiavimui („aš ir turiu suprasti, koks klausimas kyla kolegai ir jam padėti, kad mes kartu galėtume eiti bendradarbiavimo keliu“ (R3)), ir žinių dalijimuisi. Taip pat, tyrimo dalyviai pabrėžia,

kad žinių dalijimasis būtinas kūrybiškumui: „[...] aš labai daug pasiėmiau dalyvaudama tuose kitų atneštuose procesuose, nes irgi daug kas pasikartoja, tai iš ten daug pasiėmiau irgi informacijos sau“ (R5) ; „[...] išvalgų iš to, jog idėjų aš susirinkau gana vertingų“ (R9) ir apskritai visam problemų sprendimo procesui: „[...] grupinės dinamikos, reikia kolektyvinės išminties, kolektyvinio proto“ (R2); „Kitas dalykas yra įvairių perspektyvų, sunešimas, įvairių patirčių turėjimas“ (R4). Tad žinių atnešimas į grupę ir dalijimasis yra būtinas sklandžiam procesui ir kolektyviniam augimui.

Klaidų pripažinimas. Tam, kad kūrybiškumas reikštųsi laisvai, būtina, jog grupė būtų drąsi klysti ir pripažinti klaidas. Tyrimo dalyviai atskleidžia, kad erdvę klysti be jokių pasekmių užtikrina grupės dinamika ir tarpusavio empatija: „[...] turim super ultra geras sąlygas klysti. Mes galim iki to, kad sustojam procese ir galim pasakyti, aš nežinau, ką toliau daryti, ką jūs patartumėt?“ (R1); „[...] drįstam klysti ir drįstam parodyti [...] kaip gebam nevertinti kitų klaidų“ (R7) – tyrimo dalyvių patirtys rodo, jog klaidos yra problemų sprendimo proceso dalis, o dažnu atveju klaidų suvokimas ateina per grįžtamąjį ryšį, gautą iš kitų narių: „Tai aš tiesiog viduj jaučiau stresą ir susikaustymą, man procesas ir parodė, kaip ėjo žmonės į grupes, grįžo ir tada atėjo tas feedback'o momentas ir girdėjau, kad čia labai toks griežtas, labai toks negyvas procesas“ (R5). Dokumente D1 akcentuojama, kad klaidos yra neatsiejama proceso dalis, kuri sustiprina: „Klaidos-kaip duomenys. Įtvirtini fasilitatoriaus saugumą“ (D1). Vis dėlto, kūrybiško problemų sprendimo procese klaidos nėra iškeliamos į viršų, jos nėra dokumentuojamos, labiau išlieka atmintyje kaip pamokos ateities procesams: „Tai labiau lieka asmenine patirtimi ir išsisaugoja mūsų atmintyse asmeniškai [...] toks visiškai gyvas dalykas“ (R1).

Asmeninė ambicija. Kūrybiškai sprendžiant problemas, narių įsitraukimą lemia ir tai, kokie jiems nauda iš to gali išeiti. Saviorganizacijos kontekste nariai nėra verčiami įsitraukti į problemų sprendimą; atvirkščiai, jie turi pasirinkimo laisvę ar įsitraukti, ar ne. Taigi asmeninės narių ambicijos gali apskritai sąlygoti, ar kūrybiškas problemų sprendimas įvyks, todėl tą svarbu nusimatyti: „[...] nuo asmeninės ambicijos ir nuo asmeninės problematikos ir, kaip kartais sakom, yra kažkokia idėja“ (R1); „Kad tada galvoju, kokią pridėtinę vertę asmeniškai gausiu, kokią tinklas gaus ir ar tai yra verta ta suma, ar sandauga tau?“ (R1); „[...] tiksliai pagal projektą, ką mes turim daryt ir, jeigu atsiranda pilkos zonos, tada atsiranda tas „ir aš nedarysiu“ (R8). Taip pat svarbus momentas, jog įsitraukimą į kūrybišką problemų sprendimą gali lemti ir paprasčiausias smalsumas: „[...] ar tai yra verta, ir kas yra įdomu patiems“ (R1); „Tada visi grįžo, nes visiems įdomu [...] gal čia rimčiau“ (R8).

Vidinė motyvacija. Be asmeninės ambicijos, narius įsitraukti į procesą gali paskatinti vidinė motyvacija. Tyrimo dalyvis R1 išskiria atvejus, kai vidinė motyvacija, atsiradusi dėl įtampos tarp grupės narių, gali nuslopinti visą problemų sprendimo procesą: „[...] kartais išlenda, tokie, kur direktyvūs asmenys ar rolės pas tuos asmenis, ir jos kartais iššoka. Ir tada būna, kad prigesina motyvaciją“ (R1); „[...] bet jeigu išlenda va tas raudonas/oranžinis, tai tada mes tokie visi labai minkšti ir pūkuoti, ir kaip tie išgąsdinti kačiukai į kampus, ir tada kurį laiką nieko nedarysi“ (R1) – minima hierarchijos problema, kuri gali išlįsti ir apriboti narių motyvaciją, dėl ko kūrybiškas problemų sprendimas apskritai gali neįvykti, o kartais tai būna ir apsisprendimo reikalas: „nes grynai dėl savo laiko ir dėl tos savanoriškos veiklos“ (R1); „Tikriausiai niekada negali užtikrint, kad tas, kas nenori įsijungti, kad įsijungtų, tai čia visada yra ir tas dalyvio pasirinkimas“ (R4).

Požiūris į problemą. Dar vienas grupės kūrybiškumo veiksnys, galintis nulemti ir problemų sprendimo proceso vyksmą, yra grupės narių požiūris į problemą. Tyrimo dalyvis R1 išskiria, jog nariai įvertina ir iškilusios problemos reikšmę: „Bet jeigu skausmo taškas nepakankamai aukštas, tai

ir nesiimi inicijuoti kitą sykį sprendimo“ (R1); „[...] vienas vienaip jaučia, kitas kitaip jaučia ir tada, kai atsiranda kitas žmogus, kuris išstoja ir pakreipia temą į kažkokį praktiškesnį klausimą“ (R1), tyrimo dalyvis R2 teigia, kad svarbu įvertinti, ar problemos sprendimas sukurs papildomą vertę: „Tai visada tikrinamės, kiek yra poreikis tam ir kiek vertės yra sukuriam“ (R2). Taip pat, grupei suburti užtenka aiškaus informacijos pateikimo ir lūkesčių išdėstymo: „[...] atsiranda kažkoks projektas didesnis ir reikalinga daugiau žmonių, rankų, kompetencijų ir tada tu dedi tinkle ant stalo tą projektą ir sakai, žiūrėkite, buriamės – reikalingos tos, tos kompetencijos, susiburiam, projektą įgyvendiname ir išsisklaidome“ (R2). Kita vertus, nariai gali atsitraukti dėl baimės ir nenoro dalyvauti problemos sprendime, kai tai nėra jų sritis: „[...] aš nesuprantu šitos srities, gal man ten ir ne vieta“ (R5). Tad požiūris į problemą taip pat lemia nario apsisprendimą dalyvauti kūrybiško problemų sprendimo procese bei gali įgalinti arba pažaboti kūrybiškumą.

Tikslo išsigryninimas. Prieš pradėdant kūrybiško problemų sprendimo procesą, turi būti numatytas, koks yra problemos sprendimo tikslas, t. y. kas bus pasiekta išsprendus problemą. Ištraukos iš dokumento D1 atskleidžia, jog kūrybiško problemų sprendimo procese kreipiamas didelis dėmesys tikslų išsikėlimui: „[...] tikslas ir diskusija – beta codex metodikos pritaikymas klientui (ir bandymas pritaikyti tinklui)“ (D1), be to, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad išsikeltas tikslas gali apimti kelis lygmenis: „Išsikeliama asmeninio lygmens ir ląstelės lygmens tikslai.“ (D1), o tyrimo dalyvis R9 teigia, kad „[...] problemos arba tikslo, arba to siekiamo tikslo, naudos arba visų 3 labai aiškų žinojimas didina įsitraukimą į dalyvavimą“ (R9). Todėl tikslo išsigryninimas leidžia turėti problemos sprendimo kryptį ir įgalina grupės narių kūrybiškumo atsiskleidimą procese.

4.4.3. Kūrybiškas problemų sprendimas

Antroji analizuojama kategorija yra kūrybiškas problemų sprendimas. Čia išskirtos subkategorijos – kūrybiško problemų sprendimo etapai: problemos įrėminimas, idėjų generavimas ir eksperimentavimas. Tyrimo metu atsiskleidė papildomos kūrybiško problemų sprendimo subkategorijos: įsivertinimas prieš kūrybišką problemų sprendimą: „Check in – kiek savo energijos ketinu investuoti per šią sesiją?“ (D1), kas reiškia narių būsenos ir nusiteikimo įsivertinimą prieš pradėdant kūrybiško problemų sprendimo sesiją, ir įsivertinimas po kūrybiško problemų sprendimo: „Check out – kiek realiai savo energijos investavau per šią sesiją?“ (D1) – tai įsivertinimas po kūrybiško problemų sprendimo sesijos, kuris leidžia nariams reflektuoti patirtis. Kūrybiško problemų sprendimo kategoriją ir subkategorijas galima matyti 4 priede.

Įsivertinimas prieš kūrybišką problemų sprendimą. Interviu metu tyrimo dalyviai akcentavo, jog kūrybiško problemų sprendimo sesijas pradeda „higieniniu“ pasitikrinimu / įsivertinimu savo būsenos, kurį įvardiją kaip „check in“ (D1). Šis etapas D1 dokumente apibrėžiamas kaip pratimas, skirtas įsivertinti narių asmeninę būseną, nuotaiką ir užsibrėžti sesijos tikslą, tokiu būdu pereinant nuo individualaus požiūrio į kolektyvinį darbą: „nariai atlieka check-in ir check-out pratimus. Tai leidžia ląstelei suprasti tos dienos nuotaikas, tikslus, ir nusiteikti praktiniam fasilitavimui, ir ką nariai išsineša iš vykusios sesijos“ (D1). Tyrimo dalyvio R1 įsivertinimas yra įvardijamas kaip nuoširdus pokalbis „[...] atvira erdvė išsikalbėti ir visiems pasakyti viską, ką nori: visus projektus, visas idėjas [...] ir tada liko maža dalis laiko pakalbėti apie tai, kaip mes norim toliau [...] pasiruošti struktūrą ateities susitikimams“ (R1). Taip pat, įsivertinimas yra svarbus grupės pasiruošimui: „[...] check-in ‘uose mes galime nuskaityti, kokia yra grupės nuotaika. Kaip jinai pasiruošusi eiti į gylį [...]“ (R3); „Tu nuskenuoji, kokia yra sistema [...] tu susirenki raudonas linijas, susirenki grupės nuotaikas grupės, kas vėliau tau išlys procese“ (R8). Tačiau, pasitaiko atvejų, kai įsivertinimas gali būti

nenaudingas: „[...] *check in* 'as gali iškart būt jau nesėkmės priežastis, jeigu tu jį parenki kažkokį per gilų, per daug sudėtingą, tiek nekonkretų, kad žmogus nesupranta, apie ką klausi“ (R4) – kadangi įsivertinimą paruošia fasilitatorius, parinkdamas atitinkamą jo metodiką, svarbu, kad šis etapas būtų trumpas ir aiškus, kitaip jis gali sutrikdyti narius ir pažaboti jų įsitraukimą dalyvauti kūrybiškame problemų sprendime.

Problemų įrėminimas. Tyrimo metu išaiškėjo, kad tinkamai apibrėžta ir išgryninta problema bei jos aiškus supratimas yra kelias į naujus sprendimus: „[...] *turėjimas konteksto. Tada mes galim labai greit išeiti į problemos sprendimą.*“ (R1); „[...] *labai gilinosi, kad suprastų patį kontekstą [...] pusė susitikimo buvo paskirta suprasti [...] ir vien jau tai davė susiformulavimą*“ (R9); „*Labai svarbu nepabėgti į sprendimų priėmimą tol, kol visa komanda nesuprato, kokią problemą sprendžia, ko siekia ir kokią naudą iš to gauna*“ (R9). Tyrimo dalyvis R2 akcentuoja, kad problemos yra dviejų rūšių: „*Turint klausimą, problemą, iššūkį suprasti, skirti tarp complex vs. complicated*“ (R2), t. y. sudėtingos ir kompleksiškos problemos, kurioms reikalingi skirtingi sprendimo būdai. Vadinasi, sudėtingos problemos sprendimas yra sustyguotas ir vedantis į iš anksto numatytą sprendimą, o „*Jeigu tai yra kompleksiška problema [...] Tada jau įsitraukia fasilitavimas*“ (R2) ir taikomas kūrybiškas problemų sprendimas: „[...] *paslytam pačiam tinkle, kad visas problemas matom kaip kompleksiškas ir visur bandom taikyti bendrakūrą*“ (R2) – šis teiginys taip pat indikuoja, kad būtina atskirti problemos tipą, kitaip kūrybiškas problemų sprendimas gali nesuveikti. Tyrimo dalyviai dalinasi patirtimis, jog problemos įrėminimo procesas gali būti sudėtingas ir ne visada ją pavyksta apibrėžti iš karto: „[...] *judi į priekį ir atsidarinėja naujos erdvės, nauji aspektai, tos problemos ir dar kažkas – supranti, kad tai dar nėra tai, ko aš ieškau*“ (R1) „[...] *nes mes dažnai tiesiog užstringame ties klausimu ir neieškome šaknų, iš kur tas klausimas ir iš kur ta problema kilo, nes dažniausiai tai nėra „čia ir dabar“ ta problema.*“ (R3); „*Problema, kurią kelia, gali būti tik aisbergo viršūnė, o tikrasis klausimas visai gali būti kitas - viena tai pamatyti, suvokti yra vertė*“ (D1). Taip pat tyrimo dalyviai teigia, kad įrėminant problemą, gali iškilti ir naujų problemų, kurios gali lemti nuklydimą ir sutrikimą; „[...] *mūsų rezultatas šiandien bus toks ir toks susitikimo, o išeinam, pasirodo, kad išlindo dar 3 klausimai, kurie turi įtakos tam rezultatui*“ (R5); „*Esminė problema yra [...] kodėl yra brokas, o, pasirodo, esminė problema yra santykis*“ (R1); „[...] *kartais tai būna skausminga, nes kartais būna, kad rutulioji klausimą, [...] ir suprasti, kad tikriausiai jau nuklydome, būna skausminga*“ (R1); „[...] *nes mes dažnai tiesiog užstringame ties klausimu ir neieškome šaknų, iš kur tas klausimas ir iš kur ta problema kilo, nes dažniausiai tai nėra „čia ir dabar“ ta problema.*“ (R3); „*Yra visą laiką rizika, kad mes vieną sakinį visi perskaitom skirtingai [...] vienas suprato A, o kitas suprato B, kitas suprato C versiją*“. (R1). Taigi, tyrimo metu tapo aišku, kad problemos įrėminimas yra kritinis procesas ją sprendžiant ir vystant naujus sprendimus.

Idėjų generavimas. Idėjų generavimas kūrybiško problemų sprendimo procese tyrime paaiškėjo kaip giluminis procesas, kuriame vyksta bendrakūra ir giluminis nagrinėjimas: „[...] *visiška bendrakūra, kur tikrai buvo, sakyčiau, ir įkvėpimas, ir toks susitelkimas labai visų jautėsi*“ (R4); „[...] *gavosi labai toks įdomus, gilus procesas [...] matėsi, kaip visi tame irgi pastrigę ir paskui atėjo įvairūs jau feedback'ai [...], ir sesija prasprogo [...] mes užbaigėm su visiškai nauju požiūriu, kad mum reikia visiškai kitokios sesijos*“ (R5); „*Mes turėjome iš anksto sutartą temą, kur netgi analizavome, ar mes kiek komanda toje ląstelėj, ar tos komandos apskritai reikia [...] truputį toks giluminis nagrinėjimas, apie ką tą ląstelė, ką mes čia veikiame, kokie čia mūsų tie buvimo tikslai*“ (R4), taip pat pasireiškia kūrybiškumas, kurį skatina fasilitatorius, atitaikydamas tinkamą metodą ar dizainą: „*Būtent kūrybiškumo buvo daug per meną, per pojūčius, per emocijas. Tuomet tas dizainas toks buvo sukurtas*

ne per mechanistinius atsakymus į klausimus“ (R5); „[...] fasilitavau tą sesiją, mano intencija ir buvo, kad būtų procesas kūrybinis. Tai mano visi parengti metodai [...] užduotis, išsirink paveiksluką, kuris archetipas, kuris reprezentuoja, tada įsivaizduok, kad tai yra žaidimas ir tu esi herojus ir ką tu darytum“ (R5). Idėjų generavimo etape taip pat gali išryškėti ir eksperimentavimo požymių, kuomet idėjos tikrinamos ir ieškoma tinkamiausio potencialaus sprendimo: „Vėl ir vėl kuriam tarsi kažką naujo, vėl bandom naują dizainą, kažkokį metodą pritaikyti, dar kažko ieškom“ (R4); „[...] mes dėliojom tokį konceptą, kuris apjungia mastermind'ą ir fasilitavimą. Tai reiškia mastermind'ą vedame, bet įvesdami fasilitavimo metodikas [...] užgimė toks pasiūlymas, kuris buvo ir testuojamas jau ir realybėje.“ (R5). Vadinasi, veikiant saviorganizacijos principams ir grupei bendradarbiaujant, idėjų generavimo etape vyksta bendrakūra ieškant idėjų, jų testavimas siekiant jas validuoti ir panašiai.

Eksperimentavimas. Tyrimo metu eksperimentavimo kategorija atsiskleidė ne tik kaip kūrybiško problemų sprendimo etapas, bet apskritai kaip principas, kuriuo yra grįstas tinklo veikimas: „Visas tas tinklas, toks eksperimentavimo principu vyksta, gyvos organizacijos forma, tai taip pat ir šita ląstelė, irgi veikiam eksperimentavimo forma“ (R5). Tyrimo dalyviai apibūdina eksperimentavimo etapą: „[...] tarsi darom vienaip, matom, kad kažkas neveikia - bandom tada naujai, tada išeinam į psichologinių problemų sprendimą [...] ką čia darysim, o tai kaip tada susitarsim“ (R1); „[...] realiai visas tas procesas jisai, vis tiek, yra eksperimentavimas [...] tą visą dizainą turi, kaip ir viskas, atrodo, apgalvota, nuo-iki minutėmis suplanuota, bet iš esmės nueini kaip į tokį eksperimentą“ (R4), taip atskleidžiant, kad eksperimentavimo metu ypač svarbu išlaikyti dialogą ir bendradarbiavimą grupėje. Eksperimentavimas yra tas etapas, kurio metu išbandomi nauji potencialūs sprendimai, o bandymai yra proceso dalis: „[...] tuo supratimu reikia ir žvelgti, kad kartais reikia ir procesą kartoti, keisti kažkokius metodus, ir viskas su tuo gerai“ (R3), taip pat jame mokosi ir grupės nariai: „[...] žmonės eksperimentuoja, tai visada yra, kur tobulė“ (R2); „Čia yra labai gražus pavyzdys, kaip mokomės tos gyvakūros, bendrakūros arba gyvakūros, arba regeneratyvumo“ (R1). Taip pat dokumente D1 parodoma, kad eksperimentuojama nebūtinai tinklo viduje, tačiau ir realiomis sąlygomis: „grupėje sukurto dizaino pasitikrinimas praktikoje“ (D1). Tad eksperimentavimas tinkle pasireiškia kaip etapas, leidžiantis patikrinti sprendimą prieš jį validuojant, ir kartu komandiškai mokytis.

Įsivertinimas po kūrybiško problemų sprendimo. Ši kategorija, naujai išryškėjusi tyrimo metu, svarbi procesą vedančiam fasilitatoriui gauti grįžtamąjį ryšį iš grupės narių ir palyginti jį su įsivertinimu prieš kūrybišką problemų sprendimą: „Check out'as – tai tu pasitikrinai, kaip tau pavyko iš esmės. Kaip jie jautėsi procese, ar tau pavyko efektyvumą gauti, iš vienos pusės tu pamatai, ar atgyvina tu juos, ar jie gyvesni išeina, ar jie atsipalaidavę“ (R8), be to, tai padeda identifikuoti pasipriešinimą: „Check out'as būna ir kartais tau parodo, kurie žmonės čia priešinsis toliau procesui“ (R8). Šis etapas svarbi savirefleksijos dalis, leidžianti atsakyti į klausimą, ar kūrybiško problemų sprendimo procese pavyko pasiekti tikslą,

4.4.4. Fasilitatoriaus funkcijos

Ketvirtoji analizuojama kategorija yra fasilitatoriaus funkcijos. Jos apima tokias subkategorijas kaip konfliktų valdymas, psichologinio saugumo kūrimas, nuoseklus proceso palaikymas, atviro dialogo skatinimas. Empirinio tyrimo metu atsiskleidė dar pora fasilitatoriaus funkcijų subkategorijų – fasilitatoriaus rolės suvokimas ir fasilitatoriaus prisitaikymas. 5 priede pateikiama fasilitatoriaus funkcijų kategorija, subkategorijos ir pagrindžiantys teiginiai.

Konfliktų valdymas. Viena iš fasilitatoriaus funkcijų yra gebėjimas valdyti konfliktus kūrybiško problemų sprendimo procese. Visgi, saviorganizacijoje konfliktas suvokiamas kaip proceso dalis: „[...] *fasilitavimo procese konfliktas yra laimėjimas, o ne pralaimėjimas. Ten, kur yra konfliktas, ateina fasilitatorius ir jau jisai turi, su kuo dirbti*“ (R3); „[...] *tas pasipriešinimas fasilituojant [...] nereikia jo matyti kaip kažkokio neigiamo ar netinkamo dalyko, o tai yra dar vienas elementas sistemoje, kurioje tu jį fasilituoji ir jį taip pat reikia rodyti, niekur neslėpti ir jo nevengti, o kaip tik jį iškelti, nes dažniausiai iš konflikto didžiausias progresas ir įvyksta*“ (R5); „[...] *jeigu ir yra konfliktas, jis yra minutinis, to plitimosi nėra, yra labai aiškios gairės, yra labai aiškūs klausimai, per kuriuos einama, ir jeigu įvyksta konfliktas, kaip jisai sprendžiamas? Lygiai taip pat, yra labai aišku, netgi frazių pradžia, kaip tu turėtum pasakyti. Nes tu gali pasimesti, natūralu, gali būti išmušimų. Dėl to fasilitatorius turi kuo aiškiau pasiruošti visą planą fasilitavimui ir nusimatyti kuo daugiau situacijų*“ (R3) – tyrimo dalyvis R3 pabrėžia, kad konflikto atveju fasilitatorius turi būti pasiruošęs jį sklandžiai suvaldyti. Fasilitatorius taip pat gali veikti kaip mediatorius: „[...] *nėra prasmės šnekėti, nes yra konfliktas ir tada tu tą sesiją pertvarkai [...] jinai tampa ne kiek fasilitavimo sesija, bet kiek mediacijos sesija*“ (R9), arba tarpininkas: „*Viskas prasideda nuo priminimo taisyklių, kad kalbam po vieną, tos pagalbos apdorojant emocingiausius pasakymus, tarpininkaujant išreiškiant nuomonę arba išreiškiant lūkestį vienas kito*“ (R9). Visgi, kartais nutinka taip, kad fasilitatorius negali išspręsti konflikto: „[...] *sustresavau ir susinervinau [...] ar čia gyvakūra, [...] kada aš pasakysiu, kas tinka, kas netinka*“ (R1), dėl to fasilitatorius turi išlikti neutralus ir pasiruošti kuo daugiau įvairių scenarijų.

Psichologinio saugumo kūrimas. Psichologinį saugumą kūrybiškame problemų sprendime įtvirtina ne tik saviorganizacijos principai, bet kartu kuria ir fasilitatorius. Tyrimo dalyviai pabrėžia neutralumo buvimą kaip psichologinio saugumo faktorių: „[...] *grįžtu į fasilitatoriaus rolę ir klausau, klausau, atidarinėju erdves*“ (R1); „*Tarkim, jeigu [...] yra toks uždaresnis mąstymas. Bet, jeigu sugeba išlaikyti tą neutralią erdvę, kaip ir pagal visą teoriją, ta sistema išneša pati, kiek gali išnešti, įvyks kompensacinis metodas, principas kažkoks, kad kažkas blokuoja, bet kažkas yra tada, kas atveria, ir tas balansas kažkoks atsiranda vis tiek*“ (R5). Taip pat tyrimo dalyvis R3 akcentuoja, kad fasilitatorius turi aiškias gaires metodikose, kurių laikydamasis, jis natūraliai kuria psichologinį saugumą: „*Tai įvedimas į saugų procesą, kada mes sukuriame tą saugią erdvę*“ (R3); „*Dažniausiai aš nedirštu, jeigu aš nesuprantu, ką aš veikiu čia, jeigu aš nesuprantu, ko šitie žmonės čia susirinko, ir dažniausiai čia kyla kažkoks nedrąsumas, bet iš esmės sisteminių pokyčių fasilitavimo tinklas turi labai aiškias gaires kas, kas jame yra, ir ką mes jame veikiame. Ir sukuriame erdvę*“ (R3). Vėlgi, tinklo dokumentų analizė parodo, kad psichologinis saugumas yra tinklo vertybė: „*Psichologinis saugumas (klausti/ galėjimas nežinoti/challenge 'inimas savęs ir kitų)*“ (D1) ir fasilitatorius turi gebėti tai palaikyti kūrybiško problemų sprendimo procesuose: „*Psichologinio saugumo įgūdis*“ (D1). Taip pat dokumente D1 išskirtos gairės problemų sprendimo grupės nariams, kaip saugiai priėti prie kiekvieno nario: „*Ko reikia, kad narys galėtų naviguoti tarp dalyvio ir fasilitatoriaus ir problemos iniciatoriaus: noro iškelti problemą, drąsos, nebijoti išnešti problemą, drąsos ir saugumo pojūčio kelti problemas, iš esmės turėti galimybę saugiai priėti prie resursų ir galėti "apsiauti bet kuriuos batus" pagal situaciją ir iššūkius, Aiškaus ketinimo - intencijos, ką šiuo metu noriu daryti*“ (D1). Kita vertus, dokumente D2 atskleidžiamos situacijos, kai psichologinis saugumas nesuveikia arba jo nepakanka sklandžiam problemų sprendimo procesui: „*Tylime, kai reikia aiškumo, Slepiamės už diskusijų, Laukiame idealaus momento, Vengiame apsispręsti, Baimė priimti sprendimą, Įsisuko baimė veikti*“ (D2). Taigi, psichologinio saugumo kūrimas ir palaikymas yra ypač svarbus fasilitatoriaus gebėjimas, kuris įgalina grupę dalintis idėjomis, kelti klausimus ir diskutuoti.

Fasilitatoriaus rolės suvokimas. Ši subkategorija tyrimo metu išryškėjo naujai. Lygiai taip pat, kaip ir psichologinio saugumo kūrimo gebėjimas, rolės suvokimas yra siejamas su gebėjimu veikti neutraliai grupėje: „[...] saugumas atsiranda, kada aš suprantu savo rolę, kai aš aiškiai suprantu, ką aš darau ir kodėl“ (R3); „[...] labai svarbu fasilitatoriui, prieš einant į procesą, suprasti, kokia jo rolė ten“ (R1); „[...] prisiėmiau savo rolę ir jau tada nedalyvavau kaip dalyvis. Tai man atrodo, kad šitų dalykų atskyrimas irgi čia buvo sėkmės užsitikrinimui“ (R4); „Fasilitatorius turi labai aiškius rėmus, aiškius metodus ir, iš esmės, niekada neišsako savo nuomonės. Fasilitatorius turi būti neutralus“ (R3). Tyrimo dalyvis R5 akcentuoja objektyvumo procese svarbą ir atskleidžia, jog tai gali būti iššūkis: „Kadangi aš ateinu su background'u marketingo, su ekspertiškumo matymu kažkoku, tai man buvo didžiausias iššūkis visada, kaip fasilituoti tą susitikimą neįdedant savo nuomonės, jeigu aš fasilituoju“ (R5); „[...] man asmeniškai buvo ir vis dar yra, turbūt, sunku neįsikišti iš savo perspektyvos ir neįnešti to tokio „marketinge yra tas ir tas, kad veiktų, turim padaryt tą ir tą“. Tai man asmeniškai sunku toje dalyje, kur aš jaučiuosi, kad aš turiu žinių, to neįnešti. Bet jeigu aš [...] kai fasilituoju procesą kur tai nėra mano sritis, tarkim, [...] ten man nėra taip sudėtinga. Aš ten galiu neišsakyti kažko iš savo pusės.“ (R5). Taip pat, kiti tyrimo dalyviai atskleidžia, jog paprasčiau išlaikyti neutralią erdvę išoriniame problemų sprendimo procese, nei vidiniame: „[...] galvoju, kad išoriniu fasilitatorium būti lengviau, kai tave pasamdė, tu atidirbai toj rolėj“ (R1); „[...] vidiniu fasilitatorium būti yra sunkiau ir neužimti per daug eterio“ (R1); „[...] jeigu aš, sakykime, fonuoju ir lyderiauju, jeigu grupė jau mato kaip lyderę, tai aš jau galiu kažkur atsitraukti, kažkur tai per daug prisiėmiau erdvės, labai toks yra empatiškumo skatinimas ir aktyvavimas, nes empatija yra išmokstama, o ne įgimta“ (R3). Be to, tyrimo dalyvis R4 atskleidžia, jog šališkumas gali stabdyti procesą: „[...] kaip fasilitatorius jau žino, kas turėtų gautis [...] fasilitatorius mato tikrai vienas tą tendenciją ar jokios kitos [...] gali taip susidaryti prielaidą, kad tai atspindi jo asmeninę poziciją arba nuomonę. Čia toks irgi ryškus, ko nedaryti fasilitavime, kas iš esmės stabdo visą procesą“ (R4). Tyrimo dalyviai pateikia fasilitatoriaus rolių pavyzdžių: „Vėlgi, aš labai dar žiūriu į savo fasilitavimo profilį. Kur aš esu pati sau efektyviausia ir stipriausia, tai yra, aš turiu eit į žmones“ (R2); „[...] fasilitatoriaus esmė yra įgalinti grupę“ (R3); „Kadangi aš prisiėmiau tą rolę fasilitatoriaus, vedėjo, tai aš turėjau savo tą rolę ir jau dalyvavau tam kūrybiniam procese“ (R4). Dokumente D1 pabrėžiama, kad galima keisti roles ir žongliuoti jomis tarpusavyje: „Galėjimas keistis rolėmis“ (D1). Taigi, kai fasilitatorius suvokia savo rolę kūrybiškame problemų sprendime, pirmiausia jis turi būti objektyvus ir neutralus, tokiu būdu išlaikomas sklandus kūrybiškas problemų sprendimas.

Nuoseklus proceso palaikymas. Kita nauja subkategorija, išryškėjusi tyrime, yra glaudžiai susijusi su kūrybiško problemų sprendimo proceso vedimu. Pirmiausia, sklandžiam procesui užtikrinti, dokumente D1 pateikiamas fasilitavimo planas: „Fasilitavimo planas: I. Išsigryninti tikslą - kam ir kodėl aš tai darau? II. Sesijos planas ir dizainas-jei esi fasilitatorius. III. Įsivertinti grupės parametrus IV. Ką taikysi f-vimo metu Žinių/metodų pritaikymas.“ (D1), taip pat pabrėžiama pasiruošimo svarba: „pasiruošimo gylis (eksromptas, pasiruoštos problemos), diferencijavimas“ (D1). Tyrimo dalyviai atskleidžia, kad į nuoseklų proceso palaikymą įeina laiko valdymas: „Fasilituotoja buvo pasiruošusi procesą, buvo sugalvojus, ir gavosi taip, kad atvejis yra sudėtingas [...] didžiulė organizacija, yra jau nemažai įdirbio su ja padaryta ir labai reikėjo konteksto į tai, kad praktiškai diskusija vyko, 45 minutes iki valandos, ir visas fasilitavimo planas kaip ir nuplaukia šuniui ant uodegos“ (R1); „[...] tiem 10 žmonių neišeis padaryti kokybiško proceso be gylio. Turim tik valandą, niekaip kitaip čia nebus, 2 sesijai jau kitą savaitę yra per vėlu ir tada tada – ką daryti“ (R1); „[...] kompetenciją, kur tu matuoji laiką, sužiūri struktūrą ir yra sukurta saugus, tinkamas formatas

žmonėms kartu iš esmės dirbti, kurti ir pasiekti bendro tikslo“ (R2). Tačiau, kartu pabrėžiama, kad laiko struktūra nėra svarbi visais atvejais, t. y. vienam ar kitam etapui galima paskirti kitokį, nei numatyta, laiką: „[...] yra ilga diskusija ir mes varom stipriai į klausimai-atsakymai ir visas gilinimasis, kas čia įvykę, ir tada keliolika minučių lieka pačio proceso padėliojimui“ (R1). Akcentuojama, kad nuoseklumas priklauso ir nuo fasilitatoriaus gebėjimo pastebėti grupės socialinius pokyčius ir pritaikyti procesą: „[...] kiek tame sustingti galima ir nieko nedaryti, ir tada ta sesija gali būti neįdomi, nes nieks neįsitrauks“ (R1); „[...] irgi vienas iš tų gebėjimų erdvę kurti, kad visi galėtų pasisakyti“ (R5); „[...] aš pajaučiu, jog atsiranda toks nuovargis ir tada jau, kai identifikuoji tą nuovargį ir su klientu, gal gali ir ilgiau pratęsti. Bet jau matai, kad yra tas nuovargis, iškeliu klausimą, ar mes dar šiandien tęsiam, ar šitą paliekam klausimą kitam kartui“ (R5); „[...] nes tada dingsta kūrybiškumas jau, kai tu juos per ilgai laikai bendrai toj bendrakūroj“ (R8); „Jeigu nebūtų fasilitatoriaus, kuris pasiūlytų dizainą, vedantį link sprendimų, įtraukiant visus, tai būtų, na, tiesiog, turgaus diskusija“ (R9). Taip pat svarbu, kad fasilitatorius atsakingas už visą procesą, tačiau jis nepriima sprendimo: „Fasilitatoriaus tikslas yra tiktais priminti grupei, kad jinai yra galia [...] atveda tą dramblį į kambarį ir sugalvoja strategiją, kaip tą dramblį išprašyti pro mažas durytes“ (R3). Vadinas, atsižvelgiant į proceso nuoseklumą, fasilitatorius yra būtinas dalyvis kūrybiškame problemų sprendimo procese, kuris užtikrina vieningą grupės judėjimą nuo problemos įreminimo iki eksperimentavimo.

Fasilitatoriaus prisitaikymas. Fasilitatorius, be savo rolės suvokimo ir nuoseklaus proceso palaikymo, turi kartu gebėti ir prisitaikyti atsižvelgiant į grupės dinamiką ir kitus pokyčius. Pirmiausia, fasilitatorius atpažįsta savo vaidmenį: „Tai yra momentas, kada aš būnu fasilitatorius ir aš užduodu žaidimo taisykles [...] tiesiog išsakau savo nuomonę ir vėl grįžtu į fasilitatoriaus rolę“ (R1); „Ar aš sugebu pastebėti, ar aš esu pakankamai atidus tam, kas vyksta lauke ir su manimi? Ar aš supratau, kad aš įšokau į direktoriaus batus [...]“ (R1). Taip pat, fasilitatorius turi pajaušti situaciją: „[...] kiek kiti gali pastebėti, kad fasilitatorius jau nebežino [...] esu labai daug vedusi visokių sesijų [...] nieks net nepastebi, kad aš pasimetu“ (R1); „[...] mano būseną buvo gan didelis stresas ir susikaustymas. [...] sunkiai sekasi tie trumpesni procesai ir man reik stebėti, ir laiką, ir metodiką, ir į kambarius išskirstyti. Ir man šitas labai išblaško“ (R5); „Tu visą laiką turi balansuoti tarp to, kiek tu žmonėms turi rodyti platų kontekstą ir juos būtinai įtraukti“ (R8), o suvokdamas, kas vyksta aplink jį ir tarp grupės narių, prisitaiko: „[...] gebėjimas pajaušti, ko reikia sistemai ir gebėjimas prisitaikyti prie sistemos, man atrodo, yra svarbus fasilitatoriaus įgūdis“ (R1); „[...] fasilitatorius gali nuleisti dizainą ir prie to prisitaikyti“ (R4); „[...] iš patirties ateina, kaip tu sureaguoji ir įvertini kontekstą, kaip procesas bus paveiktas po jo, kaip kiti matys“ (R8). Taigi, fasilitatoriaus gebėjimas prisitaikyti užtikrina problemų sprendimo proceso sklandumą ir prisitaikantis prie grupinės dinamikos, fasilitatorius įgalina grupės narius kūrybiškam procesui.

Atviro dialogo skatinimas. Fasilitatorius kūrybiško problemų sprendimo procese ne tik kuria psichologiškai saugią aplinką, bet ir skatina atvirą ir nuoširdų dialogą tarp grupės narių. Visgi, atviras dialogas yra svarbus procese, didinantis pasitikėjimą vieni kitais: „[...] nuo griežtos struktūros peršokome į psichologinių problemų aptarimą ir kaip aš čia jaučiuosi, tokį visišką soft'ą“ (R1); „[...] labai stipriai išsikalbame apie tai, kas mus slegia, kas mums sunku [...] daugiau išsikalbėjus, jeigu turim kažkokias sesijas, kur reik sprendinius priimt, dažnai būna greičiau“ (R1); „[...] pradžia daug atidarai ir tada labai greit susitari, kažkaip nueina visos asmeninės įtampos“ (R1). Tyrimo dalyviai nurodo, kad atviro dialogo paskatinimas yra būtinas, kai kyla konfliktai ar iškyla baimės: „Jeigu yra nepasitikėjimas [...] Galime padėti pasižiūrėti, kur tos baimės ir ar jos yra pagrįstos“ (R3); „[...]“

stringam fasilitavime, reikia nuleisti vandenį, reikia išsikalbėti“ (R3); „[...] gal aš čia nesakysiu arba gal nesvarbu [...]“ (R5); „[...] pasitikėjimas labiau pradeda atsirast ta organizacija, kad matai, kad galima tą daryti ir kad tai yra saugu tą daryti“ (R5). Taip pat pabrėžiama, kad fasilitatorius skatina atvirą dialogą nurodydamas, kad tai neturės jokių pasekmių: „[...] tai neturės kažkokių neigiamų pasekmių sistemai, organizacijai ar pačiam žmogui, kuris tenai pasisakė ar maištavo“ (R3); „[...] padėka už atvirumą irėjimą į procesą, ir kuriamą sveiką sistemą“ (R3). Todėl svarbu skatinti atvirą, nuoširdų pokalbį, tam kad būtų išreikštos įvairios nuomonės tarp grupės narių, tai leidžia rasti kompromisus ir naujus sprendimus.

4.4.5. Žinių kūrimo modelio elementai

Galiausiai, analizuojama penktoji kategorija – žinių kūrimo modelio elementai. Ši kategorija apima keturias subkategorijas: internalizacija, socializacija, kombinacija, eksternalizacija. 6 priede galima matyti analizuojamos kategorijos subkategorijas ir pagrindžiančius teiginius.

Socializacija. Problemos įrėminimo metu grupės nariai, išlaikydami nuoširdų dialogą, neša į vieną vietą savo patirtis, turimas žinias: „Kiekvienas žmogus. mes galime turėti ribotą įsivaizdavimą, kaip gali būti sprendžiama viena ar kita problema“ (R7); „ta išmintimi, kuri tūno po vandeniu, bet tai yra ir galimybės, ir iššūkiai“ (R7); „[...] bandai čia kolektyvinę, išmintys čia, kolektyviškai dirbam kiekvienas, ką įneša“ (R6). Socializacijos metu grupėje atsiranda suvokimas, kad „[...] tu puikiai suvoki, kad tu savo išmintimi valdai geriausiu atveju 1 % žinių ir visos kitos žinios yra pas kitus, ir kiek tu gebėsi ištraukti į paviršių iš po vandens lygio, kas yra po vandeniu, kur yra bendroji išmintis ir kur yra daug didesnė“ (R7). Žinių įnešimas į vieną vietą gali atskleisti ir užslėptas žinias: „Kol nėra kitokios nuomonės arba kitokios kompetencijos, kitokio to, tai tu gali tą kūrybiškumą ir užslopintą turėti“ (R8); kartu išplečia akiratį „[...] kad yra kuo skirtingesni žmonės, vadinasi, mes klausimą, tikslą, problemą galim pamatyti iš kuo skirtingesnių pozicijų ir lygiai taip pat sprendimo keliu mes galim pamatyti iš kuo skirtingesnių pozicijų ir tai žiauriai išplečia matymą“ (R9) ir skatina bendradarbiavimą „[...] vieni kitiems padeda, pataria, duoda grįžtamąjį ryšį“ (R9); „[...] kai susirenka kažkoks moderatorius. ir vieni kitus konsultuoja ten“ (R10). Vadinasi, socializacija apima turimų patirčių surinkimą, įjungia bendradarbiavimą ir praplečia sprendimų galimybes.

Eksternalizacija. Eksternalizacijos metu, kuri taip pat vyksta problemos įrėminimo etape, į vieną vietą sunėštos patirtys ir žinios jungiamos ir sukonkretinamos į tam tikras formas: „[...] atsinešėm kokias problemas, pamatėm, pa'brainstorm'inom ir pamatėm visą, sakykime, amplitudę“ (R6); „[...] nu pati pradžia nuo brainstorm'o, prisimeni viską, paskui jau konkretizuojasi, konkretizuojasi“ (R6); „[...] sukaupti informaciją ir panašiai [...]“ (R9), yra bendradarbiavimo principu šifruojamos „[...] kurį paskui iššifruosim mes juos ir tada eina visi išvien ta prasme ir tada grupėje einam iš vienas kliūtis į kitą“ (R7). Tyrimo metu išaiškėjo, kad eksternalizacijos metu, kai žinios yra konkretizuojamos, taip pat vyksta pasiskirstymas vaidmenimis problemos sprendimui įveiklinant galimybes: „Mes ten labai paprastai susidėliojam, kokios temos ir kas žmonėm yra įdomu, kokioj vietoj jie norėtų, ties, kuria vieta galėtų padirbti arba nenorėtų, paskui žiūrime iš tų esamų kompetencijų, kas iš mūsų galėtų tas temas dengti“ (R7); „[...] kai visi ieškojom, kas ką čia galėtų veikti“ (R10); „Tada vienam kyla idėja impulsu, kažkokia, man reikia dar bent dviejų“ (R10); „Kitas pagavo, trečias pakonsultavo [...]“ (R10). Eksternalizacijos procesas kūrybiško problemų sprendimo kontekste ne tik skirtas žinių sisteminimui ir įkūnijimui, bet ir bendrakūros įgalinimui.

Kombinacija. Tyrimo metu paaiškėjo, kad žinių kombinacija idėjų generavimo etape dažniausiai atsiskleidžia praėjus tam tikram laikui, ne iš karto: „[...] kas ką žino, kas kokią patirtį turi [...] po pusės metų, sakys, žinot ką, pradėkim, turiu kažkokią iniciatyvą, veiklą, projektą“ (R6); „[...] topic ‘as, anksčiau ar vėliau jisai išlys [...] grupinė dinamika tiek suveikė, kad per kažkurį kampą jį vis tiek išstumia“ (R7). Taip pat kombinacija vertinama kaip svarbus gebėjimas apibendrinti idėjas: „[...] žmonės kooperuoja savo resursus ir atranda bendrus sprendimus“ (R7); „Kuo daugiau žmonių geba atvirai sunešti savo siūlymus ir gebėjimas juos apibendrinti išneša kūrybinius sprendimus“ (R7); „[...] greitas sprendimų priėmimo būdas, buvo išsiskirstyta į komandas, susidėliojo dizainas šitos sesijos“ (R9). Be to, žinių kombinacija leidžia rasti bendraminčių, kurie pritaria idėjoms: „[...] beklausydama, bematydama, priėjau, kad aš galiu tą iniciatyvą iškelt, man rūpi ta tema, ar atsiras daugiau, kam tai rūpi? Ir tada pamatai, kad atsiranda kažkas, patiki kažkas, sako, va tinka“ (R6). Kūrybiško problemų sprendimo kontekste kombinacija leidžia kūrybiškai generuoti idėjas ir jas sujungti į potencialius sprendinių variantus.

Internalizacija. Internalizacija yra kūrybiško problemų sprendimo kontekste atitinka eksperimentavimo etapą, praktikuojant ir realizuojant naujus sprendimus. Tyrimo dalyvis R6 akcentuoja radikalų eksperimentavimo būdą: „[...] eiti radikaliai, supurtyti, eiti radikaliai transformuoti, eiti radikaliai [...] supurtymas nuo kultūros iki psichologinių būsenų“ (R6); „Turbūt per sukrėtimą ir ateina transformacija [...]“ (R6). Šiame etape taip pat pasireiškia kūrybiškumas, kuomet grupės nariai turi laisvę sprendimų priėmimui: „Tu duodi žmonėms galimybes išsakyti savo pozicijas ir taip turtinti sprendimų galimybes. Taip gali ateiti į kūrybiškesnius sprendimus“ (R7); „[...] jūs esate trise, jis atsineša tam tikrą resursą ir jūs trise turit surasti bendrą sprendimą. Kaip jūs iš jo išeinat ir tada atsiranda grupiniai sprendimai ir strategijos“ (R7); „[...] per metaforas ir pasakas šituos dalykus daug lengviau susitvarkyti ir tada išeina į pakankamai įdomius sprendimus“ (R7), taip pat išryškėja ir bendradarbiavimo svarba „[...] kuo komandos labiau mokosi bendradarbiauti, net iš daug didesnio pasirinkimo galima rasti optimaliausius kelius“ (R9), o iš bendradarbiavimo ir idėjų generavimo yra laisvė įgyvendinti idėjas: „[...] pavyko padaryti praktinio fasilitavimo mastermind produktą“ (R10); „[...] jeigu jisai turi norą ir užsikabino už idėjos, jisai ją vystys, nes tai yra visiškai atvira ir ta kūryba“ (R10). O išleidus inovaciją, žinios, įgautos iš proceso, išlieka: „[...] netgi nelikus lyderio, na, ta kolektyvinė žinia, jinai lieka“ (R10). Internalizacija kūrybiško problemų sprendimo kontekste dera su saviorganizacijos principais, kurie įgalina eksperimentavimą, paskirstytą sprendimų priėmimą ir bendradarbiavimą.

4.5. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Remiantis atliktu kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje Lietuvoje empiriniu tyrimu buvo validuotas teorinėje dalyje sukurtas konceptualus modelis (žr. 7 pav.). Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad kūrybiškas problemų sprendimas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje pasireiškia kaip kompleksinis reiškinys, kuriame susijungia saviorganizacijos principai, grupės kūrybiškumo veiksniai, fasilitatoriaus funkcijos ir žinių kūrimo procesai. Toliau apibendrinamos analizuotos kategorijos ir subkategorijos, kurios buvo patvirtintos ir atsiskleidė naujai atlikus tyrimą.

Saviorganizacijos principų empirinė analizė atskleidė, kad kūrybiškas problemų sprendimas pirmiausia yra įgalinamas per decentralizuotą struktūrą. Tyrimo duomenys validavo teorijoje išskirtus *autonomijos*, *decentralizacijos* ir *paskirstytos atsakomybės* principus, tačiau kartu atskleidė, kad jų nepakanka pagrįsti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimui. Visgi, tyrimas leido išryškinti dar tris

saviorganizacijos principus – *erdvę eksperimentavimui, kompleksiskumą ir prisitaikymą*. Tai leidžia teigti, kad kontrolės nebuvimo ir sprendimo laisvės nepakanka kūrybiško problemų sprendimo vyksmui, būtina, kad organizacijoje būtų užtikrinamos sąlygos eksperimentuoti, bandyti ir klysti, leisti prisitaikyti prie kintančių situacijų ir veikti kompleksiškoje aplinkoje. Nepaisant to, tyrimas taip pat parodė, jog decentralizacijos principas gali kelti atsakomybės išskaidymo riziką, kuomet gali tapti neaišku, kas iš grupės narių turi inicijuoti tam tikrus veiksmus ar prisiimti sprendimų įgyvendinimą. Tai leidžia teigti, kad autonomija turi būti derinama su aiškia struktūra, jog procesai netaptų fragmentuoti.

Antroji kategorija – **grupės kūrybiškumo veiksniai** – atskleidė, kad pirmiausia kūrybiškumas reiškiasi individualiame lygmenyje, o po to pereina į grupės lygmenį, kai pradeda vykti kūrybiško problemų sprendimo procesas. Tyrimo metu pasitvirtino šios kategorijos: *vidinė motyvacija, požiūris į problemą, tikslo išsigryninimas, žinių dalijimasis ir klaidų pripažinimas*. Šie veiksniai rodo, jog grupės nariai patys iš dalies įsigalina kūrybiškam problemų sprendimui, įsivertindami, ar jie nori ir ar jiems verta įsitraukti ir atvirai dalyvauti visame procese. Tyrimo rezultatai atskleidė ir naujas kategorijas – *asmeninę ambiciją, mokymąsi per praktiką ir narių sudėtį*. Tai rodo, kad grupės kūrybiškumą skatina galimybė klysti ir mokytis per praktines situacijas, taip pat įgalina ir tinkama grupės dinamika, kurioje apibrėžti vaidmenys ir skirtingos disciplinos suaktyvina bendrakūrą. Vėlgi, svarbu paminėti, jog požiūris į problemą, asmeninės ambicijos, tikslo išsigryninimo ir vidinės motyvacijos veiksniai atsiskleidė būtent problemos įrėminimo etape, o likusieji pritaikomi bendrai visam procesui.

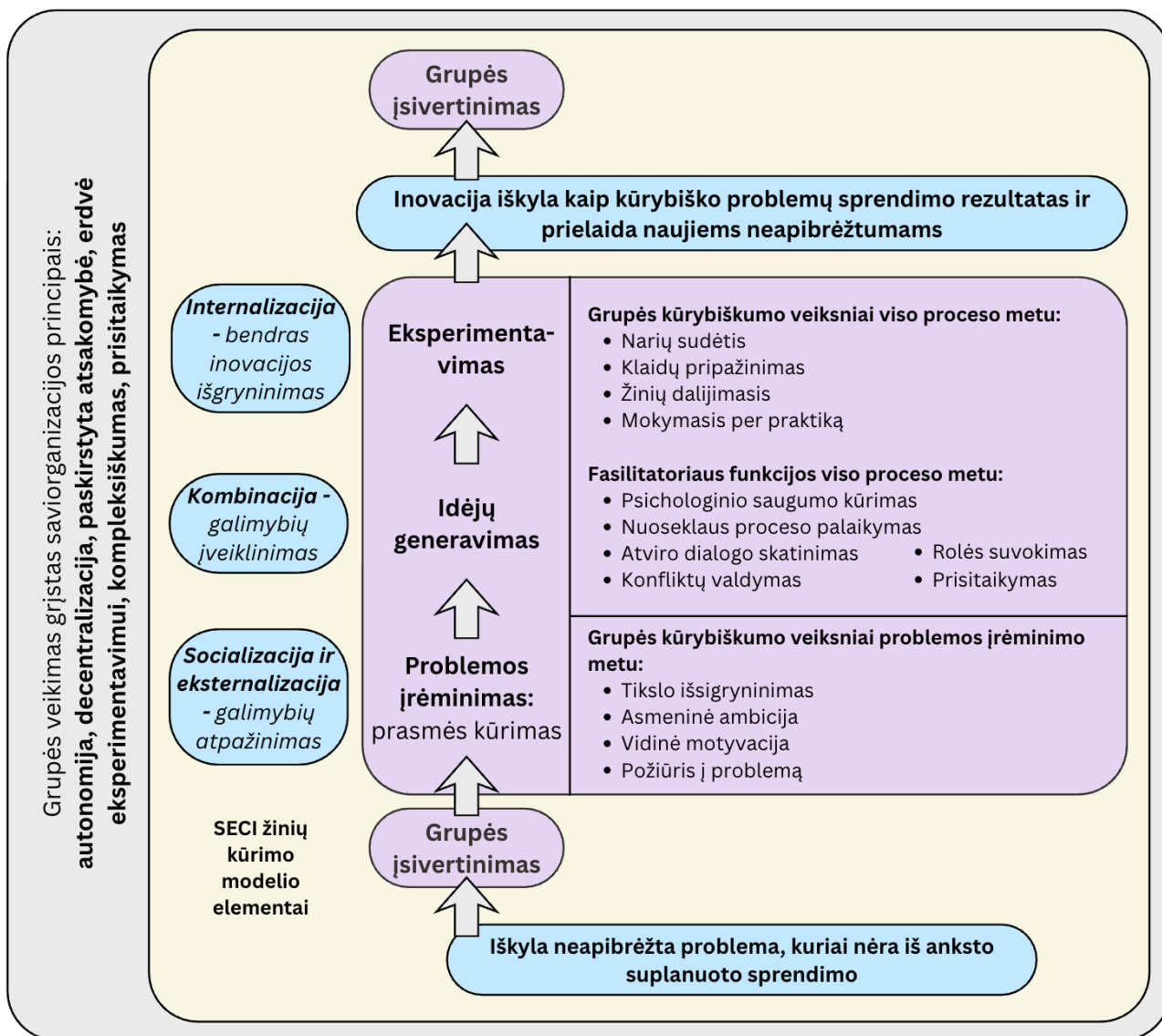
Kūrybiško problemų sprendimo kategorija patvirtino teorijoje numatytus pagrindinius proceso etapus: *problemos įrėminimą, idėjų generavimą ir eksperimentavimą*. Svarbu paminėti tai, kad tyrimo duomenys parodė, jog šie etapai praktikoje ne visada yra linijiniai, t. y. jie gali nebūtinai vykti numatytu eiliškumu, taip pat etapai gali ir persidengti. Problemos įrėminimas pasirodė kaip ypač reikšmingas etapas, nes tyrimo dalyvių patirtys atskleidė, jog dažnu atveju pirminis klausimas nebūtinai yra tikroji problema, o už jos gali slypėti dar daugiau problemų arba paaiškėti, jog problema yra visai kita, todėl grupei svarbu nepereiti prie sprendimų per anksti, kol nėra suprstas kontekstas, problemos šaknys, tikslas ir siekiama vertė. Tokiu būdu pasitvirtino ir prasmės kūrimo fazė, kai grupė susiduria su sunkumais aiškinantis, kokia problema yra iškilusi. Idėjų generavimas tyrime atsiskleidė kaip bendrakūros ir giluminio nagrinėjimo procesas, kuriame idėjos gimsta per dialogą, skirtingų požiūrių jungimą, kūrybinių metodų taikymą ir grupės narių įsitraukimą. Eksperimentavimas savo ruožtu atsiskleidė ne vien tik kaip atskiras etapas, tačiau žvelgiant platesniu lygmeniu – kaip ir bendra organizacijos veikimo logika, kai sprendimai kuriami, bandomi, koreguojami ir iš naujo pritaikomi praktikoje tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Tyrime papildomai išryškėjo dvi kūrybiško problemų sprendimo proceso dalys – *įsivertinimas prieš procesą ir įsivertinimas po proceso*. Įsivertinimas prieš kūrybišką problemų sprendimą leidžia fasilitatoriui ir grupei suprasti narių būseną, nusiteikimą ir pasirengimą įsitraukti į bendrą darbą. Tai ypač svarbu saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje, kur nariai patys pasiskirsto atsakomybes. Įsivertinimas po kūrybiško problemų sprendimo leidžia reflektuoti, kas įvyko, ar pavyko pasiekti tikslą, kokios įtampos ir pasipriešinimai išryškėjo ir kokios pamokos gali būti perkeltos ateičiai.

Ketvirtoji, **fasilitatoriaus funkcijų** kategorija, tyrime atsiskleidė kaip viena iš svarbiausių kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo sąlygų. Empiriniai duomenys patvirtino *konfliktų valdymo, psichologinio saugumo kūrimo, nuoseklaus proceso palaikymo ir atviro dialogo skatinimo* funkcijas.

Tyrimas parodė, jog fasilitatorius saviorganizacijos principais grįstoje organizacijoje neveikia kaip vadovas ar sprendimų priėmėjas, jo vaidmuo yra susijęs su kūrybiško problemų sprendimo proceso palaikymu, saugios aplinkos kūrimu, pagalba grupei apsibrėžti problemą, komunikacijos ir dialogo palaikymu, konfliktų valdymu ir grupės vedimu nuo neapibrėžtumo link bendro sprendimo. Reikšminga tai, kad konfliktai tyrimo duomenyse atsiskleidė kaip potencialus progreso šaltinis, tuo atveju, jei fasilitatorius konfliktą nukreipia tinkama linkme. Taip pat išaiškėjo ir dvi papildomos fasilitatoriaus funkcijų subkategorijos – *fasilitatoriaus rolės suvokimas* ir *fasilitatoriaus prisitaikymas*. Fasilitatoriaus rolės suvokimas tyrime pasirodė kaip būtina sąlyga neutralumui ir proceso kokybės palaikymui. Tyrimo duomenys atskleidė, kad fasilitatorius turi gebėti atskirti, kada jis kūrybiško problemų sprendimo procese veikia kaip vedėjas, kada kaip tarpininkas, o kada persiverčia į dalyvio vaidmenį. Vidinio fasilitavimo atveju ši riba tampa sudėtingesnė, nes fasilitatorius pats yra organizacijos narys ir gali turėti savo nuomonę, patirtį ar net interesą. Dėl to rolės aiškumas prisideda prie kūrybiško problemų sprendimo sėkmės. Fasilitatoriaus prisitaikymas parodė, kad net ir turint iš anksto parengtą proceso dizainą, fasilitatorius visada turi pastebėti ir atkreipti dėmesį į grupės dinamiką, pasipriešinimą, nuovargį ar nukrypimus, ir į tai atitinkamai reaguoti koreguojant procesą. Svarbu paminėti, jog fasilitatoriaus funkcijų apraiškos skirtinguose kūrybiško problemų sprendimo etapuose nepasireiškė, jos atsiskleidė bendrai per viso proceso eigą.

Žinių kūrimo modelio elementų kategorija leido paaiškinti, kaip kūrybiško problemų sprendimo procese formuojasi ir transformuojasi žinios. Tyrimo duomenys patvirtino keturias numatytas fazes: *socializaciją*, *eksternalizaciją*, *kombinaciją* ir *internalizaciją*. Socializacija tyrimo metu išryškėjo kaip skirtingų patirčių, žinių ir požiūrių sunėsimas į bendrą erdvę. Eksternalizacija pasireiškė tuomet, kai šios patirtys ir įžvalgos tampa aiškiai įvardijamos, konkretinamos ir verčiamos bendrais problemos apibrėžimais atpažinant galimybes. Kombinacija atsiskleidė idėjų generavimo metu, kai skirtingos žinios, pasiūlymai ir patirtys jungiami į potencialius sprendimų variantus. Galiausiai, internalizacija atsiskleidė per eksperimentavimą, kai sprendimai išbandomi praktikoje, o įgyta patirtis tapo įtvirtintomis naujomis žiniomis per bendrą inovacijos išgryninimą, kas būtent nepasitvirtino kūrybiško problemų sprendimo kategorijos eksperimentavimo etape. Taip pat svarbu pabrėžti, jog dinaminiai gebėjimai pasireiškė ne kūrybiško problemų sprendimo etapuose, kaip buvo numatyta konceptualiaame modelyje, o SECI žinių kūrimo modelio elementuose: galimybių atpažinimas atsiskleidė eksternalizacijos metu, o galimybių įveiklimas – kombinacijos metu.

Apibendrinant visas analizuotas kategorijas, galima teigti, kad tyrimas patvirtino kūrybiško problemų sprendimo įgalinimą vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje ir kartu patikslino bei papildė pradinį konceptualų modelį keliomis naujomis temomis, praplečiančiomis teorinį supratimą. Derinant analizuotą literatūrą ir surinktus empirinio tyrimo duomenis, modelis performuluotas ir papildytas naujomis tyrimo identifikuotomis subkategorijomis. 10 paveiksle pateikiamas validuotas kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje konceptualus modelis.



10 pav. Kūrybiško problemų sprendimo procesas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje

Validuotame modelyje matyti, jog kūrybiško problemų sprendimo etapai pasitvirtino ir išlaikyta etapų kryptis iš apačios į viršų, be to, pasitvirtino ir kartu einantys SECI žinių kūrimo modelio elementai. Vis dėlto, atlikus empirinį tyrimą, kūrybiško problemų sprendimo procesas pasipildė dviem reikšmingais etapais – grupės įsivertinimu prieš kūrybišką problemų sprendimą, ir grupės įsivertinimu po proceso. Šie etapai yra aktualūs, kai grupė yra grįsta saviorganizacijos principais, tokiu būdu išryškinant, koks yra narių pasirengimas kūrybiškam problemų sprendimui, o po jo surinkti refleksijas iš narių ir įvertinti, ar buvo pasiektas problemos sprendimo tikslas. Analizuojant literatūrą buvo numatyta, kad grupės veikimo principai yra autonomija, decentralizacija ir paskirstyta atsakomybė, tačiau empirinis tyrimas papildomai parodė, jog grupės veikimas taip pat grįstas kompleksiskumu ir prisitaikymu – tai kartu sustiprina ryšį su besivystančios inovacijos procesu, kai inovacijos randasi dinamiškoje ir nuolat kintančioje aplinkoje. Be to, dinaminių gebėjimų raiška tyrimą taip pat pasitvirtino kaip SECI žinių kūrimo modelio fazių papildymas. Vadinasi, galimybių atpažinimas susietas su eksternalizacija, kai neišreikštos žinios įgauna konkretesnes formas ir nariai jau gali pastebėti tam tikras amplitudes ir tendencijas. Tuo tarpu galimybių įveiklinimas susiejamas

su kombinacija, kai formą įgavusios žinios jungiamos į naujas architektūras ir tuomet nariai gali pereiti prie potencialių sprendimų išbandymo. Svarbus aspektas, nepasitvirtinęs tyrime – jog tam tikri grupės kūrybiškumo veiksniai atitinkamai pasireiškia skirtinguose kūrybiško problemų sprendimo etapuose. Atvirksčiai, paaiškėjo, kad klaidų pripažinimas ir žinių dalijimasis aktyviai veikia viso proceso metu, be to, tyrimo metu atsiskleidė ir du papildomi veiksniai – narių sudėtis, akcentuojant žmonių dinamikos reikšmę kūrybiškumui reikštis bei mokymasis per praktiką, kai grupė įsigalina laisvai bandyti ir daryti klaidas. Vis dėlto, veiksniai kaip tikslo išsigryninimas, asmeninė ambicija, vidinė motyvacija ir požiūris į problemą leidžia apibrėžti, kiek nariai bus kūrybiški ir nusiteikę procesui būtent problemos įrėminimo etape, kadangi tai yra momentai, kuriuos reikia išsigryninti individualiame lygmenyje, siekiant veikti komandiškai. Fasilitatoriaus vaidmuo ir funkcijos kūrybiškame problemų sprendimo procese taip pat pasitvirtino empiriniame tyrime. Tačiau funkcijos atsiskleidė kaip veikiančios visame proceso metu, o ne atskirų etapų metu. Taip pat išryškėjo ir papildomos fasilitatoriaus funkcijos: rolės suvokimas ir prisitaikymas, šios savybės atsiskleidė kaip būtinos proceso sklandumui. Taip pat besivystančios inovacijos ciklo elementai – prasmės kūrimas ir bendras inovacijos išgryninimas pasitvirtino atlikus tyrimą. Prasmės kūrimo etapas pasitvirtino kaip problemos įrėminimo sudedamoji dalis, kai grupė gilinasi į problemos kontekstą ir bando išsiaiškinti, kokia yra konkreti problema. Vis dėlto, bendras inovacijos išgryninimas atsiskleidė kaip SECI žinių kūrimo modelio paskutinės fazės – internalizacijos – elementas, kuomet eksperimentuojama su potencialiais sprendiniais ir sprendžiama dėl galutinio sprendimo – inovacijos. Visgi, atsižvelgiant į tai, jog saviorganizacijoje inovacijos randasi spontaniškai ir netiesiškai, suformuota inovacijų vystymo struktūra – kūrybiškas problemų sprendimas – nėra griežta ir keičiantis grupės dinamikai ar aiškėjant naujoms aplinkybėms, susijusioms su problema, idėjomis ir panašiai, ta struktūra gali keistis ir adaptuotis pagal situaciją, kadangi ji veikia saviorganizacijos sąlygomis.

Empirinio tyrimo rezultatų palyginimas su anksčiau atliktais tyrimais. Atliktas empirinis tyrimas reikšmingai prisideda prie jau atliktų tyrimų, papildydamas kūrybiško problemų sprendimo įgalinimą saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje. Kaip pastebėta nagrinėjant literatūrą, besivystančios inovacijos konceptas nagrinėtas fragmentiškai. Todėl pirmiausia, šis tyrimas papildė Renkema'o ir Bos-Nehles'o (2024) tyrimą, jog inovacijų įgyvendinimui kūrybiškumo nepakanka, o tam reikalingi mechanizmai – atlikto tyrimo atveju, tas mechanizmas yra kūrybiško problemų sprendimo procesas. Be to, Koch'o ir kitų (2026) pristatytas organizacinio prisitaikymo modelis leidžia paaiškinti šio tyrimo rezultatų reikšmę, kad kūrybiškas problemų sprendimas saviorganizacijoje jungia sąmoningai struktūruotą procesą ir inovacijos radimąsi. Empirinis tyrimas taip pat prisideda ir prie fasilitatoriaus vaidmens tyrimų. Johnsson'as (2018) tyrė fasilitatoriaus rolę ankstyvose proceso fazėse, kai inovatyvios komandos susiduria su kompleksiskumu, o Backlander'is (2019) tyrime atskleidė koučerio konfliktų valdymo ir atviro dialogo palaikymo svarbą, tad tyrimas išplečia šią rolę funkcijomis, tokiomis kaip prisitaikymas, nuoseklumo palaikymas per visą procesą ir psichologinio saugumo kūrimas. Be to, tyrimas reikšmingai papildė inovacijų kūrimo saviorganizacijose tyrimus, pavyzdžiui, Kangas'as ir Ryyanen'as (2022) analizavo, jog saviorganizacijai reikia palaikančio proceso, todėl šiuo tyrimu prisidedama pasiūlant kūrybiško problemų sprendimo proceso įgalinimą vystant inovacijas. Be to, svarbus indėlis, jog tyrime prie kūrybiško problemų sprendimo proceso priderintas žinių kūrimo modelis vystant inovacijas, taip papildant Chen'o ir kitų (2024) SECI žinių kūrimo modelio pritaikymą organizacinių inovacijų kontekste. Prabrėžtina tai, jog ankstesni tyrimai yra atlikti skirtingais metodais skirtinguose kontekstuose. Šiame baigiamajame projekte atliktas vienos organizacijos atvejo tyrimas, todėl gauti

rezultatai yra kontekstualūs ir atspindi tik vienos tirtos organizacijos situaciją. Kadangi kūrybiško problemų sprendimo procesas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje yra kompleksinis reiškinys, todėl atvejo analizė leido reiškinį tirti giliai, kartu patikrinant sudarytą konceptualų modelį susistemintus literatūros analizę ir identifikuojant naujų temų, kurios praplečia modelį. Vis dėlto, kadangi analizuotos organizacijos veiklos sritis yra sisteminio fasilitavimo paslaugos ir konsultavimas, nėra aišku, ar kūrybiško problemų sprendimo įgalinimas galėtų pasireikšti kitų veiklos sričių organizacijose, veikiančiose saviorganizacijos principais, ar kituose inovacijų vystymo kontekstuose.

Ateities tyrimų kryptys. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, jie atveria galimybes ateities tyrimams. Tolimesnių tyrimų kryptys gali būti kelios. Pirmiausia, tikslinga atlikti lyginamąją kelių atvejų analizę, įtraukiant skirtingo dydžio, veiklos sričių ir saviorganizacijos brandos organizacijas, kuri leistų patvirtinti arba paneigti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo procesą skirtinguose organizaciniuose kontekstuose. Taip pat galima atlikti longitudinalius tyrimus, kurie leistų tirti, kaip kūrybiško problemų sprendimo metu sukurti sprendimai virsta inovacijomis ir kaip tos inovacijos prisideda prie organizacijos evoliucijos. Galiausiai, vertinga tirti kūrybiško problemų sprendimo įgalinimą kiekybiškai, įvertinant šiame darbe validuoto modelio elementų reikšmingumą ir tarpusavio sąsajas.

Išvados

1. **Atlikta kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje problemos analizė atskleidė, kad saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje siekiant vystyti inovacijas būtina struktūruoti inovacijų kūrimo mechanizmus.**

Šiuolaikinėms organizacijoms, veikiančioms kompleksiškoje ir neapibrėžtoje aplinkoje, hierarchinis valdymas tampa ribojantis. Organizacijoms vis svarbiau gebėti greitai reaguoti į pokyčius, neapibrėžtumą, mokytis veikimo metu ir kurti naujus sprendimus. Dėl šios priežasties saviorganizacija tampa aktuali valdymo forma, nes ji sudaro sąlygas autonomijai, decentralizacijai, paskirstytai atsakomybei ir greitesniam prisitaikymui. Vis dėlto, vien saviorganizacijos principų palaikymas neįgalina inovacijų radimosi. Saviorganizuotoje aplinkoje nauji sprendimai gali formuotis spontaniškai, tačiau be tam tikrų procesų rėmų, sąveikų palaikymo ir kūrybiško problemų sprendimo struktūros kyla rizika, kad autonomija virs neapibrėžtumu, atsakomybės iššūkiais ar fragmentuotu veikimu. Todėl mokslinė problema siejama su tuo, jog ankstesniuose tyrimuose saviorganizacija dažniau analizuojama per valdymo struktūros ir lyderystės prizmes, o besivystančios inovacijos tyrimai nėra siejami su saviorganizacija, nors šie du konceptai stipriai susiję pagal kompleksinių adaptyviųjų sistemų kilmę, be to, kūrybiško problemų sprendimo tyrimai atskleidžia šio proceso saviorganizacinę pusę. Todėl identifiкуotas poreikis tirti, kaip kūrybiškas problemų sprendimas gali būti įgalintas vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje.

2. **Literatūros analizė atskleidė kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo veiksnius – esant saviorganizacijos principams, grupės pasirengimui ir įsitraukiant fasilitatoriui inovacija kyla radimosi principu iš apačios į viršų, kartu nustatyta, kad kūrybiško problemų sprendimo metu įgalinami dinaminiai gebėjimai bei vyksta žinių transformacija pagal SECI žinių kūrimo fazes.**

Saviorganizacija teoriškai tirta kaip organizacinis kontekstas, kuriame autonomija, decentralizacija ir paskirstyta atsakomybė yra pagrindiniai veikimo principai. Tačiau toks kontekstas neužtikrina, kad organizacijoje pasireikš kūrybiškumas ir lems naujus sprendimus, atvirkščiai, tai gali lemti narių veikimo fragmentaciją. Kūrybiškumo saviorganizacijoje analizė leido identifiкуoti, kaip saviorganizacijoje gali pasireikšti narių kūrybiškumas. Sisteminis fasilitavimas leidžia pagrįsti procesų palaikymo reikšmę, kai būtina sukurti veikimo kryptį ir sprendimų priėmimo rėmus neįvedant kontrolės. Tiriant kūrybiško problemų sprendimo modelį, išaiškėjo jo procesinė logika, apimanti problemos įrėminimą, idėjų generavimą ir eksperimentavimą. Besivystančios inovacijos koncepcija leido paaiškinti, kad inovacija saviorganizacijoje gali rasti spontaniškai ir netiesiškai, vykstant sistemos agentų sąveikoms, ir prisitaikant prie kompleksiškos aplinkos. SECI žinių kūrimo modelio ir dinaminų gebėjimų sąsaja leido papildomai pagrįsti, kad vystant inovacijas taip pat kuriamos ir naujos žinios bei didinami organizacijos pajėgumai transformuoti žinias. Remiantis atlikta literatūros analize, parengtas kūrybiško problemų sprendimo įgalinimo saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje konceptualus modelis, kuriame saviorganizacijos principai apibrėžiami kaip kontekstas, fasilitavimas – kaip proceso palaikymo sąlyga, grupės kūrybiškumas – kaip vidinių veiksmų visuma, kūrybiškas problemų sprendimas – kaip inovacijų vystymą struktūruojantis procesas, o SECI elementai ir dinaminiai gebėjimai kaip žinių kūrimo ir organizacinio prisitaikymo mechanizmai.

3. **Pasitelkta kokybinė tyrimo strategija taikant atvejo analizę siekiant iširti, kaip yra įgalinamas kūrybiškas problemų sprendimas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje.**

Tyrime taikyti pusiau struktūruoto interviu ir dokumentų analizės metodai, pasitelkiant fenomenologinę prieigą. Kokybinė strategija pasirinkta atsižvelgiant į tyrimo objektą, kuris yra kompleksinis ir glaudžiai susijęs su organizacijos veikimo kontekstu. Dėl to, jog analizuojama saviorganizacijos principais grindžiama organizacija ir jos nariai yra lygiaverčiai vaidmenų prasme, dalyvių atranka nebuvo taikyta. Dokumentai analizei atrinkti pagal jų turinio apimtį, kadangi organizacijoje procesai yra dokumentuojami įvairiose platformose kaip *Miro*, tačiau yra ir tekstinių dokumentų. Atlikta 10 interviu su organizacijos nariais nuotoliu, interviu įrašyti, parengti transkriptai. Taip pat išanalizuoti dviejų organizacijos ląstelių dokumentai, o reikalinga vaizdinė medžiaga perkonvertuota į tekstinį formatą. Transkriptai ir dokumentų analizės failai nuosekliai analizuoti naudojant MAXQDA Analytics Pro programinę įrangą. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų.

4. **Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad kūrybiškas problemų sprendimas vystant inovacijas pasireiškia esant saviorganizacijos principams, veikiant grupės kūrybiškumo veiksniams, esant fasilitatoriui ir jam atliekant paskirtas funkcijas, o kartu visame procese pasitvirtino žinių kūrimo vyksmas ir dinaminių gebėjimų raiška.**

Remiantis empirinio tyrimo metu surinktais duomenimis, buvo išanalizuotos penkios išskirtos kategorijos, kuriose išryškėjo naujų subkategorijų ir taip išplėtojo ir performavo sudarytą konceptualų modelį. Išsiaiškinta, kad kūrybiško problemų sprendimo procese grupės veikimas grįstas saviorganizacijos principais, tokiais kaip autonomija, decentralizacija, paskirstyta atsakomybė, erdvė eksperimentavimui, kompleksiškas ir prisitaikymas. Taip pat nustatyta, kad vidiniai problemų sprendimo grupės veiksniai problemos įrėminime apima tikslo išsigrūdinimą, asmeninę ambiciją, vidinę motyvaciją ir požiūrį į problemą. Tuo tarpu viso proceso metu veikia kiti veiksniai: narių sudėtis, klaidų pripažinimas, žinių dalijimasis, mokymasis per praktiką. Tyrime atsiskleidė ir fasilitatoriaus funkcijų kategorija, aktuali viso kūrybiško problemų sprendimo proceso metu: rolės suvokimas, prisitaikymas, konfliktų valdymas, psichologinio saugumo kūrimas, nuoseklaus proceso palaikymas ir atviro dialogo skatinimas. Tyrime pasitvirtino ir SECI žinių kūrimo modelio fazės, vykstančios greta kūrybiško problemų sprendimo etapų: socializacija, eksternalizacija, kombinacija ir internalizacija. Taip pat pasitvirtino ir dinaminių gebėjimų raiška: eksternalizacijos metu pasireiškia galimybių atpažinimas, kombinacijos metu – galimybių įveiklinimas – atspindint SECI modelio ir dinaminių gebėjimų sąsają. Taip pat nustatyta, kad internalizacijos metu vyksta besivystančios inovacijos ciklo fazė – bendras inovacijos išgrūdinimas. Galiausiai, validuotos kūrybiško problemų sprendimo kategorija ir subkategorijos, t. y. proceso etapai: problemos įrėminimas, kurio metu kartu išryškėjo besivystančios inovacijos fazė, susijusi su prasmės kūrimu, taip pat idėjų generavimas ir eksperimentavimas, taip pat pasipildė grupės įsivertinimu prieš kūrybišką problemų sprendimą ir įsivertinimu po kūrybiško problemų sprendimo. Taigi, empirinis tyrimas patvirtino ir papildė kūrybiško problemų sprendimo proceso įgalinimą vystant inovacijas saviorganizacijos principais grindžiamoje organizacijoje ir kartu prisidėjo prie teorinio supratimo plėtojimo apie inovacijų vystymą saviorganizacijos kontekste.

Rekomendacijos. Remiantis atliktos atvejo analizės rezultatais ir literatūros analize, bei atsižvelgiant į tai, kad rezultatai apibendrina tik vienos organizacijos patirtis ir tyrimo rezultatų negalima generalizuoti, pateikiamos rekomendacijos „For system change“ organizacijai:

- iškilus problemai, apibrėžti, ar iškilusi problema yra sudėtinga, ar kompleksinė. Tyrimo metu paaiškėjo, kad kai problema yra sudėtinga, jai dažniausiai yra numatyta sprendimo eiga ir kūrybiškas problemų sprendimas gali nesuveikti. Kai problema yra kompleksinė, ji pasižymi dideliu neapibrėžtumu ir jos sprendimo vizija iš anksto negali būti numatyta. Kompleksinėms problemoms spręsti reikalingas labiau netiesiškas, tačiau prisitaikantis metodas, taip pat atsiranda poreikis proceso fasilitavimui, tad kūrybiškas problemų sprendimas dėl prisitaikymo ir laisvos struktūros būtų tinkamas tokio tipo problemoms spręsti.
- prieš pradėdant kūrybiško problemos sprendimo procesą sistemingai atlikti grupės įsivertinimą. Empiriniame tyrime išryškėjo, kad įsivertinimas prieš procesą yra reikšmingas etapas, leidžiantis suprasti grupės narių būseną ir pasirengimą įsitraukti į bendrą darbą. Tai padėtų išvengti situacijų, kai grupėje nariai pradeda generuoti sprendimus dar neišsiryšinę problemos konteksto, arba prasideda fragmentuotas dalyvavimas procese.
- empirinio tyrimo metu paaiškėjo, kad problemos įrėminimas yra vienas svarbiausių kūrybiško problemų sprendimo dalių, nes dažnu atveju pirminis klausimas ne visada atskleidžia tikrąją problemą. Todėl rekomenduojama kūrybiško problemų sprendimo procese nuodugnai išsiryšinti problemos kontekstą, pabandyti atsakyti į visus naujai kylančius klausimus, sunešti turimas patirtis, atrasti problemos prasmę ir vertę.
- kaip parodė empirinio tyrimo duomenys, kūrybiško problemų sprendimo procese konfliktai nėra vertinami kaip neigiamas reiškinys. Atvirkščiai, tinkamai fasilituojami ir valdomi konfliktai, nepriklausomai nuo jų kilmės, gali padėti išryškinti skirtingas nuomones, nepastebėtas problemos puses ir galimus naujus sprendinius. Todėl kūrybiško problemų sprendimo proceso fasilitatoriui rekomenduojama nevengti konfliktinių situacijų; kaip tik vertinti jas kaip progreso šaltinį, sudarant saugias sąlygas joms pasireikšti ir tuomet nukreipiant teisinga linkme.
- empirinis tyrimas atskleidė, kad kūrybiškai sprendžiant problemas grupės sudėtis yra svarbus kūrybiškumą įgalinantis veiksnys. Todėl ruošiantis kūrybiškam problemų sprendimo procesui, rekomenduojama įtraukti ne vien su problema susijusius ir suinteresuotuosius asmenis, tačiau ir skirtingų disciplinų žmones, siekiant praturtinti kūrybišką problemų sprendimo procesą. Taip pat svarbu užtikrinti tokios įvairovės valdymą fasilituojant, kai fasilitatorius struktūruoja atvirą dialogą ir kuria saugią aplinką.
- pabaigus kūrybiško problemų sprendimo procesą sistemingai atlikti refleksiją ir žinių įtvirtinimą. Tyrime išryškėjo, kad įsivertinimas po kūrybiško problemų sprendimo proceso leidžia reflektuoti, ar buvo pasiektas tikslas, kokios įtampos išryškėjo ir kokios pamokos gali būti perkeltos ateičiai. Todėl rekomenduojama po reikšmingo proceso organizuoti trumpą refleksiją: kas suveikė, kokios žinios buvo sukurtos, kokias praktikas verta išlaikyti, o ką keisti procese ir pan. Tokia refleksija leistų įtvirtinti sukurtas žinias ir naudoti jas tolimesniuose procesuose.

Literatūros sąrašas

1. Acar, O. A., Tuncdogan, A., van Knippenberg, D. & Lakhani, K. R. (2023). Collective Creativity and Innovation: An Interdisciplinary Review, Integration, and Research Agenda. *Journal of Management*, 50(6). doi: <https://doi.org/10.1177/01492063231212416>;
2. Adeoye, M. A. & Jimoh, H. A. (2023). Problem-Solving Skills Among 21st-Century Learners Toward Creativity and Innovation Ideas. *Thinking Skills and Creativity Journal*, 6(1), 52–58. doi: <https://doi.org/10.23887/tscj.v6i1.62708>;
3. Ahmad, M. A., Baryannis, G. & Hill, Richard. (2024). Defining Complex Adaptive Systems: An Algorithmic Approach. *Systems*, 12(2). doi: <https://doi.org/10.3390/systems12020045>;
4. Alami, A., Zahedi, M. & Krancher, O. (2023). Antecedents of psychological safety in agile software development teams. *Information and Software Technology*, 162. doi: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107267>;
5. Alexy, O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design*, 11. 31-36. doi: <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00110-0>;
6. Anderson, P., Meyer, A., Eisenhardt, K., Carley, K., & Pettigrew, A. (1999). Introduction to the special issue: Applications of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10(3), 233-236;
7. Anzola, D., Barbrook-Johnson, P. & Cano, J. I. (2017). Self-organization and social science. *Computational and Mathematical Organizational Theory*, 23, 221-257. doi: <https://doi.org/10.1007/s10588-016-9224-2>;
8. Arthur, W. B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*, 99(394), 116-131;
9. Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall;
10. Atkočiūnienė, Z. O. & Petronytė, A. (2018). Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms. *Informacijos mokslai*, 83, 24-35. doi: <https://doi.org/10.15388/Im.2018.83.2>;
11. Backlander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 42-60. doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12303>;
12. Berntzen, M., Stray, V. & Moe, N. B. (2021). Coordination Strategies: Managing Inter-team Coordination Challenges in Large-Scale Agile. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. In Gregory, P., Lassenius, C., Wang, X., Kruchten, P. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (pp. 140-156). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78098-2_9;
13. Bhoi, C. A., Markopoulos, E., Markopoulos, G. & Nandi, A. (2025). Applying the Holacracy and Company Democracy Models to the Public Sector: A Critical Analysis of Implementation in the Indian Ministry of Education. *Administrative Sciences*, 15(3). doi: <https://doi.org/10.3390/admsci15030076>;
14. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. doi: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>;
15. Bremer, C., Eklund, A. R. & Elmquist, M. (2025). Making sense in “less-hierarchical” forms of organizing. *Scandinavian Journal of Management*, 41(2). doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101398>;

16. Breslin, D., Kask, J., Schaile, M. & Abatecola, G. (2021). Developing a coevolutionary account of innovation ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 98, 59-68. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.016>;
17. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). London: Oxford University Press;
18. Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34;
19. Burns, T. E. & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. 2nd ed, First published in 1961. Tavistock, London;
20. Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. <https://doi.org/10.1086/421787>;
21. Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(14). doi: <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>;
22. Butsch, T., Bell, R. & Warren, V. (2025). Decision-making in organizational crisis in traditional and self-managed organizations: toward a hybrid approach. *Strategic HR Review*, 24(5), 206-209. doi: <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/SHR-04-2025-0041>;
23. Carmichael, T. & Hadzikadic, M. (2019). The Fundamentals of Complex Adaptive Systems. In Ted C., Andrew J. C. & Mirsad H., *Complex Adaptive Systems: Views from the Physical, Natural and Social Sciences* (pp. 1-16). Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-20309-2>;
24. Carella, G., Melazzini, M., Cautela, C. & Zurlo, F. (2024). Boosting Design Thinking adoption in organisations through a game-based toolkit: A gamified approach in building facilitators to overcome Design Thinking adoption barriers. *Creativity and Innovation Management*, 34(1), 61-74. doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12627>;
25. Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38-57. doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12153>;
26. Chen, Y., Pan, X., Liu, P., & Vanhaverbeke, W. (2024). How does digital transformation empower knowledge creation? Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2). doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100481>;
27. Cirella, S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*, 18(7). doi: <https://doi.org/10.1111/emre.12475>;
28. Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 25, 128-152. doi: <https://doi.org/10.2307/2393553>;
29. Connolly, S., Sullivan, J. L., Ritchie, M. J., Kim, B., Miller, C. J. & Bauer, M. S. (2020). External facilitators' perceptions of internal facilitation skills during implementation of collaborative care for mental health teams: a qualitative analysis informed by the i-PARIHS framework. *BMC Health Services Research*, 20(165). doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-5011-3>;
30. Cromwell, J. R. (2023). How combinations of constraint affect creativity: A new typology of creative problem solving in organizations. *Organizational Psychology Review*, 14(1). doi: <https://doi.org/10.1177/20413866231202031>;

31. Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks;
32. David, P. A. (2007). Path Dependence: A Foundational Concept for Historical Social Science. *Cliometrica*, 1(2), 91-114. doi: <https://doi.org/10.1007/s11698-006-0005-x>;
33. De Barros, R., Resende, L. M. & Pontes, J. (2025). Exploring creativity and innovation in organizational contexts: A systematic review and bibliometric analysis of key models and emerging opportunities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2). doi: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100526>;
34. Dell’Era, C., Magistretti, S., Candi, M., Bianchi, M., Calabretta, G., Stigliani, I. & Verganti, R. (2025). Design thinking in action: a quantitative study of design thinking practices in innovation projects. *Journal of Knowledge Management*, 29(11), 32-58. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2024-0424>;
35. Dingsoyr, T., Mikalsen, M., Solem, A., & Vestues, K. (2018). Learning in the Large - An Exploratory Study of Retrospectives in Large-Scale Agile Development. In: Garbajosa, J., Wang, X., Aguiar, A. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2018. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 314. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91602-6_13;
36. Doblinger, M. (2023a). Autonomy and engagement in self-managing organizations: exploring the relations with job crafting, error orientation and person-environment fit. *Organizational Psychology*, 14. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1198196>;
37. Doblinger, M. (2023b). *Empowering Autonomy? The Individual’s Journey in Self-Managing Organizations*. [daktaro disertacija, Heidelbergo universitetas];
38. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2). doi: <https://doi.org/10.2307/2666999>;
39. Fetрати, M. A., Hansen, D. & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>;
40. Fidanboy, M., Ozcan, K. & Fidanboy, C. O. (2021). A Complex Adaptive Systems (CAS) Approach to Measuring Organizational Adaptation in Organizations and Investigating its Relationship with R&D Performance. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 45(2), 567-578. doi: <https://doi.org/10.31341/jios.45.2.12>;
41. Flassak, K., Hofmann, C., Martin, M. & Schwaiger, N. (2025). Management Controls in Hierarchies. <https://www.uwaterloo.ca/ctr-sustainability-performance-management/sites/default/files/uploads/documents/field-research-symposium-martin.pdf>;
42. Foss, N. J., & Klein, P. G. (2022). Why managers still matter. *MIT Sloan Management Review*, 56(1);
43. Gaižauskaitė, I. & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius, Valstybės įmonė Registrų centras. <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/ae270b95-3810-4364-8886-d8bda99d3d84>;
44. Gershenson, C. (2025). Self-organizing systems: what, how, and why? *Npj Complexity*, 2(10). doi: <https://doi.org/10.1038/s44260-025-00031-5>;
45. Giedraitytė, V. (2016). *Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose*. [daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas];

46. Grumadaitė, K. (2018). *Saviorganizacija grindžiamų industrinių sistemų formavimosi įgalinimas*. [daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas]. Technologija;
47. Grumadaitė, K. & Jucevičius, G. (2017). Klasterių Lietuvoje radimosi prielaidos: nuo neformalaus bendradarbiavimo iki jo įteisinimo. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 77(1), 37-56. doi: <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0003>;
48. Grumadaitė, K. & Jucevičius, G. (2022). Strategic Approaches to the Development of Complex Organisational Ecosystems: The Case of Lithuanian Clusters. *Sustainability*, 14(23). doi: <https://doi.org/10.3390/su142315697>;
49. Hapsari, I. N., Santoso, H. B. & Budi, I. (2025). Understanding how self-organization enables collective learning from information systems and socio-technical systems perspectives – A review of the research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(4). doi: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100662>;
50. Harder, J. W. & Robertson, P. J. (2007). Leading a Living Organisation: The Human Factor. *An IPM Intelligence Unit Publication*, Nov 2006-Feb 2007;
51. Hartner-Tiefenthaler, M., Roetzer, K., Bottaro, G., & Peschl, M. F. (2018). When relational and epistemological uncertainty act as driving forces in collaborative knowledge creation processes among university students. *Thinking Skills and Creativity*, 28, 21-40. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.02.013>;
52. Heylighen, F. (2025). Self-organization. In E. Mitleton-Kelly (Ed.), *Elgar Encyclopedia of Complexity in the Social Sciences*. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://researchportal.vub.be/en/publications/self-organization/>;
53. Heldal, F. (2023). Design thinking teams and team innovation performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1-26. doi: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00325-9>;
54. Helmlinger, P. (2023). Agile Transformation: A Case Study on Early Stage of Agile Adoption. *Our Economy*, 69(1), 56-67. doi: <https://doi.org/10.2478/ngoe-2023-0006>;
55. Hieu, V. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: a literature review. *Technium*, 2(7), 20-28;
56. Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S. & Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>;
57. Isaksen, S. G. (1992). Facilitating Creative Problem-solving Groups. In S. S. Grysiewicz & D. A. Hills (eds), *Readings in innovation* (pp. 91-135). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership;
58. Isaksen, S. G. (2023). Developing Creative Potential: The Power of Process, People, and Place. *Journal of Advanced Academics*, 34(2), 112-144. doi: <https://doi.org/10.1177/1932202X231156389>;
59. Yang, M., Schloemer, H., Zhu, Z., Lin, Y., Chen, W. & Dong, N. (2020). Why and When Team Reflexivity Contributes to Team Performance: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 10. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03044>;
60. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE;
61. Jensen, T. B. & Mikkelsen, E. N. (2024). Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at an addiction rehabilitation center. *Journal of Organization Design*, 13, 147-162. doi: <https://doi.org/10.1007/s41469-024-00172-2>;

62. Jerab, D. (2025). An Overview of Complexity Theory and Characteristics of Complex Adaptive Systems. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5094533>;
63. Jin, H. & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PLoS One*, 19(10). doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>;
64. Johnsson, M. (2018). The facilitator, characteristics and importance for innovation teams. *Journal of Innovation Management*, 6(2), 38-70. doi: https://doi.org/10.24840/2183-0606_006.002_0004;
65. Jucevičius, G., Grumadaitė, K., Jucevičienė, R. & Čeičytė, J. (2019). *Įmonių klasterių formavimosi įgalinimas: tarp intervencijos ir saviorganizacijos. Mokslo monografija*. Kaunas: Technologija;
66. Kangas, H. R. & Ryyanen, S. P. (2022). Fostering smart specialisation: The emergence of guided self-organisation at the regional level. *Urban, Planning and Transport Research*, 10(1), 110-130. doi: <https://doi.org/10.1080/21650020.2022.2057357>;
67. Kapoor, N., Bansal, V. K. & Jain, M. (2020). Development of creative problem solving-based framework for site planning in hill areas. *Frontiers of Architectural Research*, 9(2), p. 450-466. doi: <https://doi.org/10.1016/j.foar.2019.12.003>;
68. Katz, J. S. (2016). What Is a Complex Innovation System? *PLoS ONE*, 11(6). doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0156150>;
69. Kauffman, S. A. (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press;
70. Khana, D. & Wang, X. (2022). Are Your Online Agile Retrospectives Psychologically Safe? the Usage of Online Tools. In Stray, V., Stol, KJ., Paasivaara, M., Kruchten, P. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (pp. 35-51). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_3;
71. Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>;
72. Kjørstad, M., Muller, G. & Falk, K. (2021). Co-Creative Problem Solving to Support Rapid Learning of Systems Knowledge Towards High-Tech Innovations: A Longitudinal Case Study. *Systems*, 9(2). doi: <https://doi.org/10.3390/systems9020042>;
73. Koch, J., Skade, L., Stanske, S., Wenzel, M., & Vetter, P. (2026). Organizational adaptability: Synthesizing emergent and deliberate innovation processes into an evolutionary model. *Journal of Product Innovation Management*, 0:1-19. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.70045>;
74. Kovynyov, I., Buerck, A. & Mikut, R. (2021). Design of transformation initiatives implementing organisational agility: an empirical study. *SN Business & Economics*, 1(79). doi: <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00073-6>;
75. Kwapien, J. & Drozd, S. (2012). Physical approach to complex systems. *Physics Reports*, 515(3-4), 115-226. doi: <https://doi.org/10.1016/j.physrep.2012.01.007>;
76. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. First Edition. Nelson Parker;
77. Langholf, V. & Wilkens, U. (2021). Agile Project Management, New Leadership Roles and Dynamic Capabilities – Insight from a Case Study Analysis. *Journal of Competences, Strategy & Management*, 11, 1-18. doi: <https://doi.org/10.25437/jcsm-vol11-17>;

78. Leblanc, P. M., Harvey, J. F. & Rousseau, V. (2024). A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. *Human Resource Management Review*, 34(4). doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101042>;
79. Lee, M. Y. (2024). Enacting Decentralized Authority: The Practices and Limits of Moving Beyond Hierarchy. *Administrative Science Quarterly*, 69(3). doi: <https://doi.org/10.1177/00018392241257372>;
80. Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, p. 35-38. doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>;
81. Liu, L., Cui, L., Han, Q. H. & Zhang, C. (2024). The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(420);
82. Magistretti, S., Ardito, L. & Petruzzelli, A. M. (2021). Framing the microfoundations of design thinking as a dynamic capability for innovation: Reconciling theory and practice. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 645-667. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12586>;
83. Magistretti, S., Pham, C. T. A. & Dell'Era, C. (2025). The creative process of problem framing for innovation: An integrative review and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 42(2). doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12783>;
84. Malik, E., Shankar, S., Nandram, S. S. & Bindlish, P. K. (2025). A systematic review of the global evolution of self-managed organizations through key characteristics and strategies. *Discover Psychology*, 5(162). doi: <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00529-y>;
85. Martela (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(23). doi: <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>;
86. Matsuno, S. (2025). Conformity and Leadership in Organizations. *Discussion Paper Series DP2025-15*, Research Institute for Economics & Business Administration, Kobe University;
87. Maurer, M., Bach, N. & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12, 83-98. doi: <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z>;
88. Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z. & Tanveer, Y. (2021). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404-2425. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0517>;
89. Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). Sage;
90. Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272;
91. Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, 26(101). doi: <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>;
92. Mosely, G., Markauskaitė, L., Lodge, J. M. & Wrigley, C. (2025). The role of expertise in design facilitation practice: A systematic review. *Design Studies*, 100. doi: <https://doi.org/10.1016/j.des-tud.2025.101342>;

93. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412995658>;
94. Nazif, E. (2019). Innovation Planning. *14th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference*. Kaunas: Vilnius University Kaunas Faculty. doi: <https://doi.org/10.15388/Open-Series.2019.18403>;
95. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37;
96. Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>;
97. Peschl, M. F. (2020). Design and Innovation as Co-creating and Co-becoming with the Future. *Design Management Journal*, 14(1), 4-14. doi: <https://doi.org/10.1111/dmj.12049>;
98. Peschl, M. F. & Fundneider, T. (2008). Emergent innovation—a socio-epistemological innovation technology. Creating profound change and radically new knowledge as core challenges in knowledge management. In Lytras M. D., *The Open Knowledge Society: A Computer Science and Information Systems Manifesto*. Springer, pp. 101-108;
99. Peschl, M. F. & Fundneider, T. (2013). Theory-U and Emergent Innovation. Presencing as a method of bringing forth profoundly new knowledge and realities. In O. Gunnlaugson, C. Baron, and M. Cayer (Eds.), *Perspectives on Theory U: Insights from the field*, pp. 207-233. Hershey, PA: Business Science Reference/IGI Global;
100. Phillips, M. A. & Ritala, P. (2019). A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology. *Technological Forecasting and Social Change*, 148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119739>;
101. Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Anchor Books Doubleday & Company, Inc., Garden City;
102. Puccio, G. J., Mance, M. & Murdock, M. C. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. 2nd Edition. Sage Publications;
103. Rapuano, V. (2024). *Karjeros vystymas organizacijose taikant kompleksišku adaptyviuju sistemų teorinius principus*. [daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas];
104. Rapuano, V. & Valickas, A. (2021). Application of Complexity Theory to Organizational Career Management System's Development. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1), 47-64. doi: <https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0004>;
105. Reiter-Palmon, R. & Murugavel, V. (2018). The effect of problem construction on team process and creativity. *Frontiers in Psychology*, 9. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02098>;
106. Renkema, M., & Bos-Nehles, A. (2024). The implementation of bottom-up innovation in a formalized context: A resource-mobilization perspective. *Creativity and Innovation Management*, 33(4), 639-653. doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12607>;
107. Riva, F., Graco-Roza, C., Daskalova, G. N., Hudgins, E. J., Lewthwaite, J. M. M., Newman, E. A., Ryo, M. & Mammola, S. (2023). Toward a cohesive understanding of ecological complexity. *Science Advances*, 9(25). doi: <https://doi.org/10.1126/sciadv.abq4207>;

108. Sacramento, C., Lyubovnikova, J., Martinaitytė, I., Gomes, C., Curren, L. & Juhasz-Wrench, A. (2023). Being open, feeling safe and getting creative: The role of team mean openness to experience in the emergence of team psychological safety and team creativity. *Journal of Product Innovation management*, 41(1) 12-35. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12699>;
109. Saiti, A. & Stefou, T. (2020). Hierarchical Organizational Structure and Leadership. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. doi: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.709>;
110. Satalkina, L. & Steiner, G. (2025). Innovation systems and co-evolutionary development: A systematic literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6). doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100808>;
111. Scharte, B. (2024). The need for general adaptive capacity—Discussing resilience with complex adaptive systems theory. *Risk Analysis*, 45(6), 1443-1452. doi: <https://doi.org/10.1111/risa.17676>;
112. Serrat, O. (2017). Understanding Complexity. In Olivier S., *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 345-353). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_39;
113. Shang, C., Zhang, R. & Zhu, X. (2024). Comparison and design of organizational decision mechanisms. *Decision Support Systems*, 178. doi: <https://doi.org.ezproxy.ktu.edu/10.1016/j.dss.2023.114141>;
114. Shastri, Y., Hoda, R. & Amor, R. Spearheading agile: the role of the scrum master in agile projects. *Empirical Software Engineering*, 26(3). doi: <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09899-4>;
115. Sherblom, S. A. (2017). Complexity-thinking and social science: Self-organization involving human consciousness. *New Ideas in Psychology*, 47, 10-15. doi: <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2017.03.003>;
116. Sykes, M., Rosenberg-Yunger, Z. R. S., Quigley, M., Gupta, L., Thomas, O., Robinson, L., Caulfield, K., Ivers, N. & Alderson, S. (2024). Exploring the content and delivery of feedback facilitation co-interventions: a systematic review. *Implementation Science*, 19(37). doi: <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01365-9>;
117. Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/interpretative-phenomenological-analysis/book250130>;
118. Spiegler, S. V., Heinecke, C. & Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical Software Engineering*, 26(41). doi: <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09949-5>;
119. Sporse, T., Moe, N. B. (2022). Coordination Strategies When Working from Anywhere: A Case Study of Two Agile Teams. Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. In Stray, V., Stol, KJ., Paasivaara, M., Kruchten, P. (eds) *Lecture Notes in Business Information Processing* (pp. 52-61). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_4;
120. Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass;
121. Stacey, R. D. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*, 26(1), 10-17. doi: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90228-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90228-8);

122. Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160606>;
123. Suhail, A., van de Voorde, K., Steen, T. & Meeusen, C. (2025). Exploring the links between human resource practices, employee outcomes and performance at the individual and team levels. *Asia Pacific Management Review*, 30(4). doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.100399>;
124. Tan, L. & Kocsis, A. (2024). Ill-Defined Problems in Wicked Learning Environments. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 10(4), 456-473. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2024.11.004>;
125. Taskan, B., Junca-Silva, A. & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>;
126. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.640>;
127. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>;
128. Teece, D. J. (2025). *Dynamic Capabilities: Foundational Concepts*. Cambridge: Cambridge University Press;
129. Timmermans, W., Lopez, F. O., Tubio, J. M. & Maseda, R. C. (2015). A Complexity Perspective on Institutional Change: Dealing with Land Fragmentation in Galicia. *Social Evolution & History*, 14(2), 77-107;
130. Treffinger, D. J., Isaksen, S. G. & Dorval, K. B. (2010). *Creative Problem Solving (CPS Version 6.1™): A Contemporary Framework for Managing Change*. Center for Creative Learning, Inc. and Creative Problem Solving Group, Inc.;
131. Treffinger, D. J., Selby, E. C. & Isaksen, S. G. (2008). Understanding individual problem-solving style: A key to learning and applying creative problem solving. *Learning and Individual Differences*, 18(4), 390-401. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2007.11.007>;
132. Turner, J. R. & Baker, R. M. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences. *Systems*, 7(1). doi: <https://doi.org/10.3390/systems7010004>;
133. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>;
134. Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104;
135. Ungvarsky, J. (2025). Sensemaking. *EBSCO*. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/sensemaking>;
136. Uusitalo, P., Peltokorpi, A., Seppanen, O. & Alhava, O. (2024). Towards systemic transformation in the construction industry: a complex adaptive systems perspective. *Construction Innovation: Information Process Management*, 24(7), 341-368. doi: <https://doi.org/10.1108/CI-01-2024-0015>;
137. Vaitkienė, R., Rūtelionė, A., Rybakovas, E., Markauskaitė, R. & Vainauskienė, V. (2024). *Socialinių tyrimų vadovas. Mokomoji knyga*. Kaunas, Technologija.

<https://ebooks.ktu.edu/reader/555926/&returnUrl%3DaHR0cHM6Ly9lYm9va3Mua3R1LmVkdS9teS1saWJyYXJ5?productType=eBook&themeName=Lucent-Theme;>

138. Vich, M. (2020). SELF-MANAGING ORGANISATION (SMOS): BEST PRACTICES AND EMPIRICAL CHALLENGES OF EVIDENCE IN AN EMERGING ORGANISATIONAL FIELD. *The 14th International Days of Statistics and Economics*, Prague, September 10-12, 2020;
139. Wedlich-Soldner, R. & Betz, T. (2018). Self-organization: the fundamento of cell biology. *Philosophical Transactions Royal Society B.*, 373(1747). doi: <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0103>;
140. Wrobel, A. E., Johansen, M. K., Jørgensen, M. S., & Cash, P. (2021). Facilitating creativity: Shaping team processes. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 742-762. doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12465>;
141. Zhang, Q., Ma, Z., Ye, L., Guo, M. & Liu, S. (2021). Future Work Self and Employee Creativity: The Mediating Role of Informal Field-Based Learning for High Innovation Performance. *Sustainability*, 13(3). doi: <https://doi.org/10.3390/su13031352>;
142. Zhang, X., Liu, C., Cang, X., Lyu, Y., Zhang, M., Chen, Z., Yu, Y., Sun, Z. & Xue, Y. (2024). Research on the Effect of Design Thinking on Enterprise Sustainable Innovation Ability and Team Performance. *Sustainability*, 16(11). doi: <https://doi.org/10.3390/su16114428>;
143. Zimmermann (2022). Self-organization in the social economy: A success story – not only during the pandemic crisis? *Conference paper. Congreso Internacional del CIRIEC*. Valencia. <http://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-286.pdf>;

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Aghina, W., Ahlback, K., Smet, A. D., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M. & Handscomb, C. (2018, sausio 22). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey & Company. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>;
2. Bokisha, O. & Zarooni, S. A. (2024, birželio 25). Decentralized but not fragmented: A new way to think about operations. *World Economic Forum*. Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/stories/2024/06/decentralized-not-fragmented-new-way-think-about-operations>;
3. Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C. & Thaker, S. (2019, gegužės 10). The journey to an agile organization. *Organization Practice*. McKinsey & Company. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>;
4. Dawgen Global (2023, birželio 27). *Self-Organization Models: A Guide to Holacracy, Agile, Podularity, and Teal*. Prieiga per internetą: <https://www.dawgen.global/self-organization-models-a-guide-to-holacracy-agile-podularity-and-teal/#:~:text=Self%2Dorganization%20is%20a%20decentralized,Agile%2C%20Podularity%2C%20and%20Teal.;>
5. Ganesh, K. (2024, vasario 18). What are organizational silos: Definition and top strategies to prevent them in your team in 2024. *CultureMonkey*. Prieiga per internetą: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/organizational-silos/>;
6. Gill, L. (2018, rugsėjo 6). Self-Organizing 101. *Medium*. Prieiga per internetą: <https://reimaginaire.medium.com/self-organizing-101-26c283900d79>;
7. Hedley, M. (2025, balandžio 1). Can Bureaucracy and Innovation Coexist in Industry? *Vision Achievement*. Prieiga per internetą: <https://visionachievement.uk/innovation-and-bureaucracy/>;
8. Lopez, M. O. (2024, spalio 28). No boss, no problem: Exploring the power of self-managed organizations. *Welcome to the jungle*. Prieiga per internetą: <https://www.welcometothejungle.com/en/articles/self-managed-organizations-holacracy>;
9. Mamoli, S., Linders, B. & Vakil, M. A. (2019, gegužė). Holacracy Sociocracy: Facilitating the spread of knowledge and innovation in professional software development. *The InfoQ eMag, Issue 71*;
10. Minnaar, J. (2016, rugsėjo 11). How to Create a Self-Managing Organisation: The Teams. *Corporate Rebels*. Prieiga per internetą: <https://www.corporate-rebels.com/blog/how-to-create-a-self-managing-organisation-the-teams>;
11. SowFlow (2025, rugpjūčio 14). *Why Management Hierarchy Charts Are Crucial for Organisational Success*. Prieiga per internetą: <https://www.sowflow.io/blog-post/importance-of-management-hierarchy-charts>;
12. World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025: Insight report. Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>.

Priedai

1 priedas. Interviu instrumentarijus

Kategorija	Baziniai klausimai	Papildomi klausimai	Laukiamas rezultatas
Intro klausimai	<p>Trumpai pristatykite save.</p> <p>Papasakokite trumpai apie organizaciją, kurioje dirbate</p> <p>Papasakokite apie ląstelę, kurią koordinuojate/teko koordinuoti</p>	<p>Kiek laiko praktikuojatės saviorganizacijos struktūroje?</p> <p>Koks jūsų vaidmuo organizacijoje? Kaip jis kito bėgant laikui?</p>	<p>Nustatyti tyrimo dalyvio profesinį profilį ir organizacijos ypatybes</p>
Saviorganizacijos principai	<p>Ar galite papasakoti, kaip pasireiškia decentralizacija organizacijoje?</p> <p>Ar organizacija atvira pokyčiams ir naujovėms?</p> <p>Ar organizacijoje pakankamai jaučiasi saugi psichologinė erdvė diskusijoms, provokuojantiems klausimams ir idėjoms?</p> <p>Kaip fasilitatorių vaidmuo prisideda prie paskirstytos atsakomybės kultūros formavimo be hierarchinės galios buvimo?</p> <p>Kaip organizacijoje veikia atskaitomybė? Ar grupės turi atsiskaityti vienos kitoms?</p>	<p>Ar organizacija grindžiama tam tikromis saviorganizacijos metodikomis, pvz., holokratija ar sociokratija?</p> <p>Ar galite papasakoti, kai organizacija adaptavosi prie kokio nors radikalaus pokyčio?</p> <p>Ar pasitaiko atvejų, kai dėl decentralizacijos atsiranda atsakomybių trūkumas?</p> <p>Ar būna, jog hierarchijos nebuvimas sukelia nežinomybę ir neapibrėžtumą?</p>	<p>Išgryninti saviorganizacijos principus, taikomus organizacijoje</p>
Kūrybiškas problemų sprendimas	<p>Su kokio pobūdžio problemomis susiduriate kasdienėje veikloje?</p> <p>Galbūt susiduriate su įvairiomis įtampomis, neatitikimais, nuomonių išsiskyrimais? Kaip sprendžiate tai?</p> <p>Kokios būna grupės reakcijos, kai susiduriate su neapibrėžta problema, kuriai nėra sprendimo?</p> <p>Kaip atpažįstate, jog tam tikrų situacijų neįmanoma išspręsti įprastais būdais ir jums reikia naujų sprendimų?</p> <p>Ar galite papasakoti, kokią dabar problemą sprendžiate savo ląstelėje?</p>	<p>Ar problemos būna standartinės ir reikalauja paprastų sprendimų, ar susiduriate su labiau kompleksinėmis problemomis?</p> <p>Ar yra buvę atvejų, kai į problemą žvelgėte kaip į grėsmę, tačiau vėliau ji virto į reikšmingą naujovę?</p> <p>Ar ląstelėje tolerantiškai žiūrite į problemas? Kas tai lemia?</p> <p>Kaip matote ribą tarp produktyvios problemos ir chaoso, kuris paralyžiuoja grupės veiklą?</p>	<p>Išsiaiškinti, su kokio tipo neapibrėžtumais susiduria organizacija ir kaip juos atpažįsta.</p>
	<p>Kaip grupėje dalijatės įžvalgomis, interpretacijomis ir požiūriais neapibrėžtoje situacijoje?</p> <p>Kaip grupėje kuriate bendrą problemos supratimą, kai grupės nariai skirtingai ją interpretuoja?</p> <p>Kokie procesai ar metodai pasitelkiami kolektyviniam prasmės kūrimui – kaip jie atrodo praktiškai?</p> <p>Ar organizacijoje skatinama išreikšti prieštaringas nuomones, požiūrius ir panašiai?</p> <p>Kaip grupė atpažįsta, jog yra atrastas bendras suvokimas – kokie to požymiai?</p>	<p>Ar prasmės kūrimas vyksta spontaniškai, ar reikia ir fasilitatoriaus struktūravimo?</p> <p>Nuo kokių problemos ypatybių priklauso įrėminimo metodų pasirinkimas?</p> <p>Ar kyla konfliktinių situacijų diskusijų metu? Kas jas sprendžia?</p> <p>Ar jaučiama, jog kai kurie nariai nedrįsta išreikšti savo nuomonės? Kodėl?</p>	<p>Išsiaiškinti, kaip grupė (ląstelė) apsibrėžia problemas ar išgrynina neapibrėžtumus.</p>

	<p>Ar manote, jog be problemos įrėminimo įmanoma produktyviai išspręsti neapibrėžtumą? Kodėl?</p> <p>Ar dokumentuojate tokius workshop'us, jog tai taptų organizacijos mokymosi šaltinis ir būtų galima prie metodikų grįžti vėliau?</p> <p>Ar yra atvejų, kai generuojant idėjas paaiškėjo, jog problema buvo netinkamai apibrėžta? Kaip tokias situacijas sprendžiate?</p>	<p>Kaip užtikrinama, kad problemos vizija būtų priimta visų grupės narių?</p> <p>Ar pastebite, jog kartais organizacijos kultūra gali apriboti kūrybiškumą?</p> <p>Kiek laiko gali užtrukti apsibrėžti problemos viziją?</p>	
	<p>Kokius metodus pasitelkiate idėjų generavimui, jog efektyviausiai skatintų tikrai naujų, netikėtų idėjų atsiradimą?</p> <p>Kaip fasilitatorius palaiko idėjų generavimo etapą, kai grupė nėra linkusi išeiti iš komforto zonos?</p> <p>Kokiais būdais organizacijoje skatinamas kūrybiškumas?</p> <p>Kaip organizacija kuria aplinką, kurioje teikti provokuojančias, drąsias idėjas ir eksperimentuoti yra saugu?</p> <p>Ar galite papasakoti, kokius sprendimus yra jūsų patirtyje testuoti ir kaip tą atliekate?</p>	<p>Kaip valdomas kūrybiškumas su loginiu mąstymu? Ar būna, kad grupė pritrūksta kūrybiškumo arba kritinio požiūrio?</p> <p>Ar yra konkrečių eksperimentavimo metodų ar protokolų?</p> <p>Ar organizacijos kultūra užtikrina, jog nesėkmės būtų skaitomos kaip mokymosi šaltinis, o ne kaip rezultatas, kurio reikėtų vengti?</p> <p>Kai užtikrinama, jog visi grupės nariai įsitrauktų į idėjų generavimo procesą?</p>	<p>Nustatyti, kaip ląstelėje kuriamos naujos idėjos ir eksperimentuojama su jomis</p>
<p>Fasilitatoriaus kaip įgalinančio agento vaidmuo</p>	<p>Kokia yra fasilitatoriaus rolė organizacijoje?</p> <p>Kokia yra fasilitatoriaus rolė inovacijų kūrimo procese?</p> <p>Kur, jūsų nuomone, baigiasi fasilitatoriaus vaidmuo? Kokios yra fasilitatoriaus atsakomybių ribos?</p> <p>Kokias konkrečias praktikas fasilitatorius naudoja psichologinio saugumo kūrimui inovacijų kūrimo procese?</p> <p>Kaip fasilitatorius struktūruoja perėjimą nuo atviros kūrybiškos paieškos prie sprendimų priėmimo?</p>	<p>Kaip užtikrinama, kad fasilitatorius procese netaptų šališkas?</p> <p>Kaip manote, ar saviorganizacijoje procesai gali vykti ir be fasilitatoriaus?</p> <p>Kaip fasilitatorius dirba su tais nariais, kurie patiria baimę išsakyti nuomonę?</p>	<p>Išsiaiškinti fasilitatoriaus vaidmenį ir funkcijas besivystančios inovacijos procese</p>

2 priedas. Saviorganizacijos principų kategorija ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai iš interviu	Pagrindžiantys teiginiai iš dokumentų analizės
Saviorganizacijos principai	Erdvė eksperimentavimui	<p>„[...] patys žmonės iškėlė poreikį, kad vis dėlto mums reikia erdvės, kur mes galėtume tai praktikuoti kasdien, [...] atsirado tinklas ir mes matom, kad tas tinklas, tiek mes eksperimentavom“ (R2)</p> <p>„[...] mes dirbam su struktūra [...] kad būtų sukurta erdvė žmonėms kartu dirbti, kurti ir pasiekti to bendro tikslo“ (R2)</p>	<p>„SVARBU - nuolat bandyti naujas metodikas (viduje), eksperimentuoti, gauti/suteikti grįžtamąjį ryšį f-toriui tai padeda išorėje - ateina aiškumas. Eiti į išorę "pasitreniravus" metodikas“ (D1)</p> <p>„Praktikuoja, fasilituoja, reflektuoja, eksperimentuoja, analizuoja atvejus, kuria proceso dizainą, peržiūri onboarding'ą, aiškinasi kas veikia / neveikia“ (D1)</p> <p>„Gyva praktinio fasilitavimo laboratorija / praktikos bendruomenė / tinklo praktinio fasilitavimo branduolys“ (D1)</p> <p>„Auginti tinkle brandesnę fasilitavimo praktiką per realias situacijas, struktūruotą praktiką, refleksiją ir bendrą mokymąsi“ (D1)</p>
	Kompleksiškumas	<p>„[...] kūrybiškumo momentas, jis labiau pasireiškia, kai yra kompleksiška erdvė [...]“ (R2)</p> <p>„[...] žmonės ir jie tą sistemą kuria, jie sargdina, gydosi, griaua [...] visiškai viską daro gyvi žmonės“ (R3)</p> <p>„[...] saviorganizacinis procesas tinkle yra klampus ir sudėtingas. Tai tikrai nėra, kad čia taip jau lengvai labai tie procesai gimsta“ (R4)</p> <p>„[...] krepšinio aikštelė, jeigu pažiūri, yra kažkokios linijos. Na, kur meta tritaškius, už ribos, jeigu užbėgi – jau viskas, bet tada komanda, kuri veikia viduj, jie veikia čia ir dabar. Jie nežiūri, kad aš užblokuosiu tą, nes jis gal ten nestovės. Tuo momentu viskas vyksta gyvai, bet yra kažkokia struktūra ar kažkokios taisyklės“ (R5)</p>	
	Prisitaikymas	<p>„[...] žiūrim, kiek pats gyvybingas yra tinklas“ (R2)</p> <p>„[...] vienos ląstelės nėra, atsiranda kažkokia kita, nėra poreikio ir natūraliai saviorganizacijos principu veikiant, logiška,</p>	

		<i>kad mes darom dalykus, kol jie aktualūs ir vertė tame, jeigu tos vertės nėra, tada darbo dėl darbo daryti nereikia“ (R4)</i>	
	Paskirstyta atsakomybė	<p>„Esu pasiėmusi administratorės rolę [...] Tai labai įdomi patirtis todėl, kad visas koordinavimas vyko tinklo narių, to administratoriaus rolę ir perėmiau [...]“ (R1)</p> <p>„Vėlgi, kai kurie apsiima, sako, aš noriu dabar būti koordinatoriumi [...]“ (R2)</p> <p>„[...] ląstelė [...] ji koordinatoriaus neturi“ (R3)</p>	<p>„Išskaidome atsakomybę“ (D2)</p> <p>„Užsimerki ir nesiimi atsakomybės, nes kažkas kitas lyg turėtų. O kas?“ (D2)</p>
	Autonomija / decentralizacija	<p>„[...] bendrai bandom išnešinėti kažkokias idėjas“ (R1)</p> <p>„Mes juos apmokom ir jie jau patys laiko organizacijoj ritmą, fasilituoja“ (R2)</p> <p>„[...] paskui esmė buvo įgalinti žmones, kad jie patys apsiimtų“ (R2)</p> <p>„[...] neturėtų būti koordinatoriaus arba, jeigu jis jau ir yra, jis sveikoje sistemoje suprantamas ne kaip vadovas“ (R3)</p> <p>„[...] ląstelė turėtų veikti be koordinatoriaus [...] netampa hierarchiniu lyderiu arba hierarchiniu vadovu“ (R4)</p> <p>„[...] pagrindinė koordinatorė sąmoningai sakė, aš nenoriu būti žmogus-orkestras ir tuo hierarchiniu modeliu vadovaut ląstelėj“ (R4)</p>	

3 priedas. Grupės kūrybiškumo veiksmų kategorija ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai iš interviu	Pagrindžiantys teiginiai iš dokumentų analizės
Grupės kūrybiškumo veiksniai	Mokymasis per praktiką	<p>„[...] dalinamės refleksija, į kurias dalis reikėtų kreipti dėmesį. Galbūt reikėtų patobulinti fasilitavimo dizainus, kad nenukryptume, kad būtų viskas kuo labiau struktūruota, kuo mažiau atvirų klausimų kiltų“ (R2)</p> <p>„[...] tada supranti tas galimybes, o kodėl taip arba kodėl anaip, kodėl tas dizainas toks pasirinktas? Kodėl metodai tokie pasirinkti? Ir tikrai tada gal, ko man pritrūksta, tai mes labai mažai grįžtam prie to, o kaip iš tikrųjų veikia arba kas ten neveikia“ (R4)</p> <p>„[...] mes perkūrinėjame, nepavyko – vėl kažką kuriam“ (R4)</p>	<p>„mes čia treniruojame fasilitavimo „raumenį“, mokomės per veikimą ir refleksiją, dirbame su gyvomis situacijomis“ (D1)</p> <p>„Rizika: kad mokymosi elementai užgoš problemos sprendimą“ (D1)</p> <p>„ateinu praktikuoti fasilituoti, ruošti procesų dizaino, mokausi, testuoju / eksperimentuoju, praktikuoju naujus nebandytus metodus, šviesoforo metodus“ (D1)</p> <p>„Mokymasis (čia turėtų būti praktikuojamasi - vesti susitikimą, stebėti jį, į roles įsivesti“ (D1)</p> <p>„Fasilitavimas kaip mokymosi procesas“ (D1)</p> <p>„Mokymasis mokytis (reflektuoti ir keisti save), mokymasis kolektyvinis“ (D1)</p> <p>„Ateiname drąsiai eksperimentuoti ir su galimybe suklysti“ (D1)</p> <p>„Fasilitavimas, proceso dizainas, refleksija, diferencijavimas pagal lygmenis, saugios erdvės kūrimas, išvadų formulavimas, darbas su realiomis situacijomis“ (D1)</p> <p>„Praktika prieš teoriją, mokymasis per veikimą, refleksijos svarba, gyvos situacijos, bendradarbiavimas, saugumas, struktūra, eksperimentas, tarnystė platesnei sistemai“ (D1)</p> <p>„Auginti tinkle brandesnę fasilitavimo praktiką per realias situacijas, struktūruotą praktiką, refleksiją ir bendrą mokymąsi“ (D1)</p> <p>„Savęs pažinimo metodai: neuroedukacija, vidinio vystymosi procesai, non-violent communication, tuff leadership - suaugęs-vaikas-tėvas rolės, Karpmano trikampis, Penki elementai, veidoskaita, metaforos, burtai“ (D2)</p>
	Narių sudėtis	<p>„[...] vertės kūrimo struktūroje mes pereiname nuo job titles į job roles [...] per roles man yra pakankamai nauja patirtis ir aš noriu išmokyti dirbti per roles“ (R1)</p>	<p>„Ką turi galėti gauti kiekviena H2O molekulė, kad upė tekėtų? (tinklo) dalyvis - Problemos kelėjas – Fasilitatorius“ (D1)</p>

		<p>„[...] labai didelė atsakomybė, nes kai tu vedi procesą grupei žmonių, bet tie, kurie dar supranta, tai tu labai jau turi atsakingai taip pasiruošti ir aišku, kad tas išbandymas ir tu matai tuos rezultatus, ir kur reikia tobulinimo. Ir labai smagu, kad kažkas perima tobulinti. Ir tu matai, kad lieka tavo kažkokie griaučiai, prisijungia kažkokie kiti dalykai ir tiesiog mes pasiekėm bendrą tikslą“ (R3)</p> <p>„[...] teko dalyvauti mažoj ląstelėj [...] susirinko penkiese tikriausiai, žmonės su tuo tikslu, kad yra konkreti problema, konkretus tikslas, kad reikia išsigrūninti, kokia yra ta kryptis [...] buvo aišku, kas turi būti [...] įvyko tas ir vaidmenų pasidalinimas“ (R4)</p> <p>„Jeigu tai yra online su kita žmonių grupe ir tu ten vis tiek rasi [...] daugiau aiškumo ar kažką pamatysi, išvelgsi. Tai man atrodo, kad čia yra esmė per tą kontaktą, kas įvyksta tarp žmonių, greičiausiai atsirandantys dalykai“ (R4)</p> <p>„[...] yra toks tame grožis, kūrybiškume, kai susirenka skirtingos asmenybės, asmenybių tipai ir jie bando žongliruoti susitardami“ (R6)</p> <p>„[...] mūsų tipai skirtingi, vienas lėčiau veikia, kiti greičiau, kiti proaktyvūs“ (R6)</p> <p>„Kūrybiškumas skiriasi priklausomai nuo to, kokio profilio kolektyvus tu sudedi į vieną vietą“ (R7)</p> <p>„[...] gyvoj organizacijoj jinai ir juda iš netolygumų supratimo žmonių“ (R8)</p> <p>„[...] tas labai kitokių atėjimas man atrodo labai svarbus“ (R8)</p> <p>„Komandos pajėgumai, ir kompetencijos, brandos prasme, tai yra didžiulis komandos potencialas, kuris auga mokantis bendradarbiauti tarpusavy ir taip sukalibruoti“ (R9)</p>	<p>„Dalyvis - dalyvauja procese ieškant geriausio sprendimo/ rezultato, turi turėti žinių sprendžiamos problemos srityje (papildomai - eksperto vaidmuo). Fasilitatorius - tas, kuris veda procesą. Nuo proceso sudėtingumo priklauso, ar reikia daugiau fasilitatorių, bet vienas bus proceso lyderis. Fasilitatorius gali pasirinkti komandą proceso dizainui sudaryti (bent vieną dar žmogų komandoje). Stebėtojas, kuris vėliau išneša rezultatą - aprašo jį susistemina ir pan. Problemos kėlėjas - užsakovas, kuris turi problemą, kurią galėtų išspręsti tinkle fasilituojant.“ (D1)</p> <p>„Savitarpio pagalba ir palaikymas: fasilitavimo situacijų scenarijai, vidinių iššūkių išnešimas/aptarimas, psichologinis saugumas (asmeninis/kolektyvo), Kokie metodai gali padėti neutralizuoti vadovų diktuojamą kontrolę, įtampas komandose; Fasilituotas procesas (mastermind?) -nuo ko priklauso? -vidinių struktūrų/formalios/neformalios lyderystės įtaka ir pa?? -ar gebu kurti psichologinį saugumą?“ (D1)</p> <p>„Judame užsimerkę be aiškių rolių ir atsakomybių“ (D2)</p>
Žinių dalijimasis		<p>„[...] turim stiprių žmonių ratą, kurie gali patarti, perimti, padėti ar ko-fasilitatorium tapti, ir tada sakyti, gal darom va taip ir tada tame [...] procese tartis ir tikrai tam turim visas sąlygas“ (R1)</p> <p>„Galima įgarsinti, kad man reikia pagalbos ir nežinau, ką čia daryti. Ir tada tikrai gaunam salės pagalbą be problemų visada.“ (R1)</p> <p>„[...] grupinės dinamikos, reikia kolektyvinės išminties, kolektyvinio proto“ (R2)</p> <p>„[...] galiu paprašyti kolegų, kad galbūt aš noriu pasipraktikuoti kažkokį tai fasilituotą dizainą, o galbūt aš keliu klausimą ir noriu, kad tai man padėtų jį išspręsti būtent“ (R3)</p> <p>„aš ir turiu suprasti, koks klausimas kyla kolegai ir jam padėti, kad mes kartu galėtume eiti bendradarbiavimo keliu“ (R3)</p> <p>„Kitas dalykas yra įvairių perspektyvų, sunešimas, įvairių patirčių turėjimas“ (R4)</p>	

	<p>„[...] keičiasi ta dinamika, keičiasi žmonės, su kuriais tu dirbi ir aptari arba ieškai tam tikrų atsakymų [...] padeda ta dinamika, tas procesas, jisai padeda įsitraukti“ (R4)</p> <p>„[...] aš labai daug pasiemiau dalyvaudama tuose kitų atneštuose procesuose, nes irgi daug kas pasikartoja, tai iš ten daug pasiemiau irgi informacijos sau“ (R5)</p> <p>„[...] išvalgų iš to, jog idėjų aš susirinkau gana vertingų“ (R9)</p>	
Klaidų pripažinimas	<p>„[...] turim super ultra geras sąlygas klysti. Mes galim iki to, kad sustojam procese ir galim pasakyti, aš nežinau, ką toliau daryti, ką jūs patartumėt?“ (R1)</p> <p>„Tai labiau lieka asmenine patirtimi ir išsisaugoja mūsų atmintyse asmeniškai [...] toks visiškai gyvas dalykas“ (R1)</p> <p>„Tai aš tiesiog viduj jaučiau stresą ir susikaustymą, man procesas ir parodė, kaipėjo žmonės į grupes, grįžo ir tada atėjo tas feedback'o momentas ir girdėjau, kad čia labai toks griežtas, labai toks negyvas procesas“ (R5)</p> <p>„[...] drįstam klysti ir drįstam parodyti [...] kaip gebam nevertinti kitų klaidų“ (R7)</p>	„Klaidos-kaip duomenys. Įtvirtini fasilitatoriaus saugumą“ (D1)
Asmeninė ambicija	<p>„[...] nuo asmeninės ambicijos ir nuo asmeninės problematikos ir, kaip kartais sakom, yra kažkokia idėja“ (R1)</p> <p>„Kad tada galvoju, kokią pridėtinę vertę asmeniškai gausiu, kokią tinklas gaus ir ar tai yra verta ta suma, ar sandauga tau?“ (R1)</p> <p>„[...] ar tai yra verta, ir kas yra įdomu patiems“ (R1)</p> <p>„Tada visi grįžo, nes visiems įdomu [...] gal čia rimčiau“ (R8)</p> <p>„[...] tiksliai pagal projektą, ką mes turim daryti ir, jeigu atsiranda pilkos zonos, tada atsiranda tas „ir aš nedarysiu“ (R8)</p>	
Vidinė motyvacija	<p>„nes grynai dėl savo laiko ir dėl tos savanoriškos veiklos“ (R1)</p> <p>„[...] kartais išlenda, tokie, kur direktyvūs asmenys ar rolės pas tuos asmenis, ir jos kartais iššoka. Ir tada būna, kad prigesina motyvaciją“ (R1)</p> <p>„[...] bet jeigu išlenda va tas raudonas/oranžinis, tai tada mes tokie visi labai minkšti ir pūkuoti, ir kaip tie išgąsdinti kačiukai į kampus, ir tada kurį laiką nieko nedarysi“ (R1)</p> <p>„[...] sąstingis vyksta tol, kol atsiranda nauja energija ir kažkas, kas turi tuo metu laiko, ar tos energijos“ (R1)</p> <p>„Tikriausiai niekada negali užtikrint, kad tas, kas nenori įsijungti, kad įsijungtų, tai čia visada yra ir tas dalyvio pasirinkimas“ (R4)</p>	

	Požiūris į problemą	<p>„Bet jeigu skausmo taškas nepakankamai aukštas, tai ir nesiimi inicijuoti kitą sykį sprendimo“ (R1)</p> <p>„[...] vienas vienaip jaučia, kitas kitaip jaučia ir tada, kai atsiranda kitas žmogus, kuris išstoja ir pakreipia temą į kažkokį praktiškesnį klausimą“ (R1)</p> <p>„Tai visada tikrinamės, kiek yra poreikis tam ir kiek vertės yra sukuriam“ (R2)</p> <p>„[...] atsiranda kažkoks projektas didesnis ir reikalinga daugiau žmonių, rankų, kompetencijų ir tada tu dedi tinkle ant stalo tą projektą ir sakai, žiūrėkite, buriamės – reikalingos tos, tos kompetencijos, susiburiam, projektą įgyvendiname ir išsisklaidome“ (R2)</p> <p>„[...] aš nesuprantu šitos srities, gal man ten ir ne vieta“ (R5)</p>	
	Tikslo išsigrinėjimas	<p>„[...] arba išeina į kažkokius filosofinius klausimus, o ne problemą sprendžia, lyg ne tai, ką turėtų“ (R1)</p> <p>„[...] problemos arba tikslo, arba to siekiamo tikslo, naudos arba visų 3 labai aiškų žinojimas didina įsitraukimą į dalyvavimą“ (R9)</p>	<p>„Šiuo metu ląstelėje yra sprendžiama nario atnešta kliento problema, kaip galima įgalinti Beta Codex metodą mažoje organizacijoje, sudarytoje iš kelių žmonių.“ (D1)</p> <p>„5 min. tikslas ir diskusija – beta codex metodikos pritaikymas klientui (ir bandymas pritaikyti tinklui)“ (D1)</p> <p>„Išsikeliama asmeninio lygmens ir ląstelės lygmens tikslai.“ (D1)</p> <p>„Ląstelės lygmens tikslai: kad nariai aktyviai dalyvautų, būtų atnešta naujų problemų, sesijų fasilitavimas, gauti ir suteikti grįžtamąjį ryšį.“ (D1)</p> <p>„Dėmesys tik problemos sprendimui“ (D1)</p>

4 priedas. Kūrybiško problemų sprendimo kategorija ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai iš interviu	Pagrindžiantys teiginiai iš dokumentų analizės
Kūrybiškas problemų sprendimas	Įsivertinimas prieš kūrybišką problemų sprendimą	<p>„[...] atvira erdvė išsikalbėti ir visiems pasakyti viską, ką nori: visus projektus, visas idėjas [...] ir tada liko maža dalis laiko pakalbėt apie tai, kaip mes norim toliau [...] pasiruošti struktūrą ateities susitikimams“ (R1)</p> <p>„[...] check-in'uose mes galime nuskaityti, kokia yra grupės nuotaika. Kaip jinai pasiruošusi eiti į gylį [...]“ (R3)</p> <p>„[...] check in'as gali iškart būt jau nesėkmės priežastis, jeigu tu jį parenki kažkokį per gilų, per daug sudėtingą, tiek nekonkretų, kad žmogus nesupranta, apie ką klausi“ (R4)</p> <p>„Tu nuskenuoji, kokia yra sistema [...] tu susirenki raudonas linijas, susirenki grupės nuotaikas grupės, kas vėliau tau išlys procese“ (R8)</p>	„Check in – kiek savo energijos ketinu investuoti per šią sesiją?“ (D1)
	Problemos įrėminimas	<p>„[...] judi į priekį ir atsidarinėja naujos erdvės, nauji aspektai, tos problemos ir dar kažkas – supranti, kad tai dar nėra tai, ko aš ieškau“ (R1)</p> <p>„Esminė problema yra [...] kodėl yra brokas, o, pasirodo, esminė problema yra santykis“ (R1)</p> <p>„[...] problema yra vienas, bet ji nushift'ina ir ji yra tikrai simptomas sistemos“ (R1)</p> <p>„[...] kartais tai būna skausminga, nes kartais būna, kad rutulioji klausimą, [...] ir suprasti, kad tikriausiai jau nuklydome, būna skausminga“ (R1)</p> <p>„[...] turėjimas konteksto. Tada mes galim labai greit išeiti į problemos sprendimą.“ (R1)</p> <p>„Yra visą laiką rizika, kad mes vieną sakinį visi perskaitom skirtingai [...] vienas suprato A, o kitas suprato B, kitas suprato C versiją“ (R1)</p> <p>„Turint klausimą, problemą, iššūkį suprasti, skirti tarp complex vs. complicated“ (R2)</p> <p>„Jeigu tai yra kompleksiška problema [...] Tada jau įsitraukia fasilitavimas“ (R2)</p> <p>„[...] paslytam pačiam tinkle, kad visas problemas matom kaip kompleksiškas ir visur bandom taikyti bendrakūrą“ (R2)</p> <p>„[...] nes mes dažnai tiesiog užstringame ties klausimu ir neišskome šaknų, iš kur tas klausimas ir iš kur ta problema kilo, nes dažniausiai tai nėra „čia ir dabar“ ta problema.“ (R3)</p> <p>„[...] gali [...] paaiškėti, kad problema yra visai kita“ (R5)</p> <p>„[...] mūsų rezultatas šiandien bus toks ir toks susitikimo, o išeinam, pasirodo, kad išlindo dar 3 klausimai, kurie turi įtakos tam rezultatui“ (R5)</p> <p>„[...] labai gilinasi, kad suprastų patį kontekstą [...] pusė susitikimo buvo paskirta suprasti [...] ir vien jau tai davė susiformulavimą“ (R9)</p>	<p>„Problema, kurią kelia, gali būti tik aisbergo viršūnė, o tikrasis klausimas visai gali būti kitas - viena tai pamatyti, suvokti yra vertė“ (D1)</p> <p>„Per vizualizacijas ir praktikas tyrinėjama, kas tinkle veikia, kur stringama ir kaip galima stiprinti bendrakūrą.“ (D2)</p>

		<p>„Labai svarbu nepabėgti į sprendimų priėmimą tol, kol visa komanda nesuprato, kokią problemą sprendžia, ko siekia ir kokią naudą iš to gauna“ (R9)</p>	
Idėjų generavimas	<p>„[...] tampa tokia truputį supervizija, o supervizija tampa dėl to, kad tiesiog yra kažkoks tai klausimas, bet mes kalbame apie tą klausimą, bet ne apie tai, kaip ten buvo fasilituojamas tas procesas, bet iš esmės apie fasilitavimą“ (R4)</p> <p>„[...] visiška bendrakūra, kur tikrai buvo, sakyčiau, ir įkvėpimas, ir toks susitelkimas labai visų jautėsi“ (R4)</p> <p>„Mes turėjome iš anksto sutartą temą, kur netgi analizavome, ar mes kiek komanda toje ląstelėj, ar tos komandos apskritai reikia [...] truputį toks giluminis nagrinėjimas, apie ką tą ląstelė, ką mes čia veikiamo, kokie čia mūsų tie buvimo tikslai“ (R4)</p> <p>„Vėl ir vėl kuriam tarsi kažką naujo, vėl bandom naują dizainą, kažkokį metodą pritaikyti, dar kažko ieškom“ (R4)</p> <p>„[...]ir buvo užgimusi mastermind'o idėja, organizuoti mastermind'ą [...] gavosi inovatyvus produktas“ (R5)</p> <p>„[...] mes dėliojom tokį konceptą, kuris apjungia mastermind'ą ir fasilitavimą. Tai reiškia mastermind'ą vedame, bet įvesdami fasilitavimo metodikas [...] užgimė toks pasiūlymas, kuris buvo ir testuojamas jau ir realybėje.“ (R5)</p> <p>„ [...] gavosi labai toks įdomus gilus procesas [...] matėsi, kaip visi tame irgi pastrigę ir paskui atėjo įvairūs jau feedback'ai [...], ir sesija prasprogo [...] mes užbaigėm su visiškai nauju požiūriu, kad mum reikia visiškai kitokios sesijos“ (R5)</p> <p>„Būtent kūrybiškumo buvo daug per meną, per pojūčius, per emocijas. Tuomet tas dizainas toks buvo sukurtas ne per mechanistinius atsakymus į klausimus“ (R5)</p> <p>„[...] fasilitavau tą sesiją, mano intencija ir buvo, kad būtų procesas kūrybinis. Tai mano visi parengti metodai [...] užduotis, išsirink paveiksluką, kuris archetipas, kuris reprezentuoja, tada įsivaizduok, kad tai yra žaidimas ir tu esi herojus ir ką tu darytum“ (R5)</p> <p>„[...] narės daugiau padėjo netgi ir susiformuluoti klausimus ir paskui jau išėjom į tą pasiūlymo etapą“ (R9)</p>		
Eksperimentavimas	<p>„Čia yra labai gražus pavyzdys, kaip mokomės tos gyvakūros, bendrakūros arba gyvakūros, arba regeneratyvumo“ (R1)</p> <p>„[...] tarsi darom vienaip, matom, kad kažkas neveikia - bandom tada naujai, tada išeinam į psichologinių problemų sprendimą [...] ką čia darysim, o tai kaip tada susitarsim“ (R1)</p> <p>„[...] žmonės eksperimentuoja, tai visada yra, kur tobulėt“ (R2)</p> <p>„[...] tuo supratimu reikia ir žvelgti, kad kartais reikia ir procesą kartoti, keisti kažkokius metodus, ir viskas su tuo gerai“ (R3)</p> <p>„[...] jeigu ir procesas yra aiškiai apibrėžiantis problemą, klausimus, kuriuos reikia spręsti, tai nereiškia, kad tai bus visiškai sistemos išgijimas ir nušvitimas, nes gali iškilti visai kiti dalykai“ (R3)</p>	<p>„eksperimentuojame ko-koordinavimą“ (D1)</p> <p>„grupėje sukurto dizaino pasitikrinimas praktikoje (išėjusius į išorę negaunam feedback)“ (D1)</p>	

		<p>„[...] realiai visas tas procesas jisai, vis tiek, yra eksperimentavimas [...] tą visą dizainą turi, kaip ir viskas, atrodo, apgalvota, nuo-iki minutėmis suplanuota, bet iš esmės nueini kaip į tokį eksperimentą“ (R4)</p> <p>„Visas tas tinklas, toks eksperimentavimo principu vyksta, gyvos organizacijos forma, tai taip pat ir šita ląstelė, irgi veikiame eksperimentavimo forma“ (R5)</p>	
Įsivertinimas po kūrybiško problemų sprendimo	<p>„check out'as – tai tu pasitikrinai, kaip tau pavyko iš esmės. Kaip jie jautėsi procese, ar tau pavyko efektyvumą gauti, iš vienos pusės tu pamatai, ar atgyvinai tu juos, ar jie gyvesni išeina, ar jie atsipalaidavę“ (R8)</p> <p>„Check out'as būna ir kartais tau parodo, kurie žmonės čia priešinsis toliau procesui“ (R8)</p>	<p>„[...] nariai atlieka check-in ir check-out pratimus. Tai leidžia ląstelei suprasti tos dienos nuotaikas, tikslus, ir nusiteikti praktiniam fasilitavimui, ir ką nariai išsineša iš vykusios sesijos“ (D1)</p> <p>„Check out – kiek realiai savo energijos investavau per šią sesiją?“ (D1)</p>	

5 priedas. Fasilitatoriaus funkcijų kategorija ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai iš interviu	Pagrindžiantys teiginiai iš dokumentų analizės
Fasilitatoriaus funkcijos	Konfliktų valdymas	<p>„[...] sustresavau ir susinervinau [...] ar čia gyvakūra, [...] kada aš pasakysiu, kas tinka, kas netinka“ (R1)</p> <p>„[...] fasilitavimo procese konfliktas yra laimėjimas, o ne pralaimėjimas. Ten, kur yra konfliktas, ateina fasilitatorius ir jau jisai turi, su kuo dirbti“ (R3)</p> <p>„[...] jeigu ir yra konfliktas, jis yra minutinis, to plitimosi nėra, yra labai aiškios gairės, yra labai aiškūs klausimai, per kuriuos einama, ir jeigu įvyksta konfliktas, kaip jisai sprendžiamas? Lygiai taip pat, yra labai aišku, netgi frazių pradžia, kaip tu turėtum pasakyti. Nes tu gali pasimesti, natūralu, gali būti išmušimų. Dėl to fasilitatorius turi kuo aiškiau pasiruošti visą planą fasilitavimui ir nusimatyti kuo daugiau situacijų“ (R3)</p> <p>„[...] tas pasipriešinimas fasilituojant [...] nereikia jo matyti kaip kažkokio neigiamo ar netinkamo dalyko, o tai yra dar vienas elementas sistemoje, kurioje tu jį fasilituojai ir jį taip pat reikia rodyti, niekur neslėpti ir jo nevengti, o kaip tik jį iškelti, nes dažniausiai iš konflikto didžiausias progresas ir įvyksta“ (R5)</p> <p>„Viskas prasideda nuo priminimo taisyklių, kad kalbam po vieną, tos pagalbos apdorojant emocingiausių pasakymus, tarpininkaujant išreiškiant nuomonę arba išreiškiant lūkestį vienas kito“ (R9)</p> <p>„[...] nėra prasmės šnekėti, nes yra konfliktas ir tada tu tą sesiją pertvarkai [...] jinai tampa ne kiek fasilitavimo sesija, bet kiek mediacijos sesija“ (R9)</p>	
	Psichologinio saugumo kūrimas	<p>„[...] grįžtu į fasilitatoriaus rolę ir klausau, klausau, atidarinėju erdves“ (R1)</p> <p>„Tai įvedimas į saugų procesą, kada mes sukuriame tą saugią erdvę“ (R3)</p> <p>„Dažniausiai aš nedirštu, jeigu aš nesuprantu, ką aš veikiu čia, jeigu aš nesuprantu, ko šitie žmonės čia susirinko, ir dažniausiai čia kyla kažkoks neįsąmoningas, bet iš esmės sisteminių pokyčių fasilitavimo tinklas turi labai aiškias gaires kas, kas jame yra, ir ką mes jame veikiame. Ir sukuriame erdvę įgyvendinti savo asmeninius tikslus link evoliucinio tikslo, kelionės tokios“ (R3)</p> <p>„Tarkim, jeigu [...] yra toks uždaresnis mąstymas. Bet, jeigu sugeba išlaikyti tą neutralią erdvę, kaip ir pagal visą teoriją, ta sistema išneša pati, kiek gali išnešti, įvyks kompensacinis metodas, principas kažkoks, kad kažkas blokuoja, bet kažkas yra tada, kas atveria, ir tas balansas kažkoks atsiranda vis tiek“ (R5)</p>	<p>„Psichologinio saugumo įgūdis“ (D1)</p> <p>„Saugi erdvė eksperimentams; Ateiname drąsiai eksperimentuoti ir su galimybe suklysti vs. einame kaip profesionalūs fasilitatoriai“ (D1)</p> <p>„Psichologinis saugumas (klausti/ galėjimas nežinoti/ challenge‘inimas savęs ir kitų)“ (D1)</p> <p>„Ko reikia, kad narys galėtų naviguoti tarp dalyvio ir fasilitatoriaus ir problemos iniciatoriaus: noro iškelti problemą, drąsos, nebijoti išnešti problemą, drąsos ir saugumo</p>

			<p>pojūčio kelti problemas, iš esmės turėti galimybę saugiai prieiti prie resursų ir galėti "apsiauti bet kuriuos batus" pagal situaciją ir iššūkius, Aiškaus ketinimo - intencijos, ką šiuo metu noriu daryti" (D1)</p> <p>„Tylime, kai reikia aiškumo, Slepiamės už diskusijų, Laukiame idealaus momento, Vengiame apsispręsti, Baimė priimti sprendimą, Įsisuko baimė veikti“ (D2)</p>
Fasilitatoriaus rolės suvokimas	<p>„[...] labai svarbu fasilitatoriui, prieš einant į procesą, suprasti, kokia jo rolė ten“ (R1)</p> <p>„[...] atida sau, tas awareness. Ar aš sugebu pastebėti, ar aš esu pakankamai atidus tam, kas vyksta lauke ir su manimi?“ (R1)</p> <p>„[...] galvoju, kad išoriniu fasilitatorium būti lengviau, kai tave pasamdė, tu atidirbai toj rolėj“ (R1)</p> <p>„[...] vidiniu fasilitatorium būti yra sunkiau ir neužimti per daug eterio“ (R1)</p> <p>„Vėlgi, aš labai dar žiūriu į savo fasilitavimo profilį. Kur aš esu pati sau efektyviausia ir stipriausia, tai yra, aš turiu eit į žmones“ (R2)</p> <p>„[...] saugumas atsiranda, kada aš suprantu savo rolę, kai aš aiškiai suprantu, ką aš darau ir kodėl“ (R3)</p> <p>„[...] jeigu aš, sakykime, fonuoju ir lyderiauju, jeigu grupė jau mato kaip lyderę, tai aš jau galiu kažkur atsitraukti, kažkur tai per daug prisiemiau erdvės, labai toks yra empatiškumo skatinimas ir aktyvavimas, nes empatija yra išmokstama, o ne įgimta“ (R3)</p> <p>„Fasilitatorius turi labai aiškius rėmus, aiškius metodus ir, iš esmės, niekada neišsako savo nuomonės. Fasilitatorius turi būti neutralus“ (R3)</p> <p>„[...] fasilitatoriaus esmė yra įgalinti grupę“ (R3)</p> <p>„Kadangi aš prisiemiau tą rolę fasilitatoriaus, vedėjo, tai aš turėjau savo tą rolę ir jau dalyvavau tam kūrybiniam procese“ (R4)</p> <p>„[...] prisiemiau savo rolę ir jau tada nedalyvavau kaip dalyvis. Tai man atrodo, kad šitų dalykų atskyrimas irgi čia buvo sėkmės užsitikrinimui“ (R4)</p> <p>„[...] kaip fasilitatorius jau žino, kas turėtų gautis [...] fasilitatorius mato tikrai vienas tą tendenciją ar jokios kitos [...] gali taip susidaryti prielaidą, kad tai atspindi jo asmeninę poziciją arba nuomonę. Čia toks irgi ryškus, ko nedaryti fasilitavime, kas iš esmės stabdo visą procesą“ (R4)</p> <p>„[...] didžioji dalis darbo yra darbas su savimi ir kita dalis yra darbas su grupe“ (R4)</p>	<p>„Vedime (poroje vesti - pradedantysis/patyręs, tai gausis mentorystė), pasirengime - ruošti procesų dizainus, veiksmė - įvesti šviesoforo metodą (pvz. jei raudona spalva, tuomet iškelta problema pereina į "produkto" lygmenį ir pan.)“ (D1)</p> <p>„Galėjimas keistis rolėmis“ (D1)</p>	

		<p>„Kadangi aš ateinu su background'u marketingo, su ekspertiškuo matymu kažkokiu, tai man buvo didžiausias iššūkis visada, kaip fasilituoti tą susitikimą neįdedant savo nuomonės, jeigu aš fasilituoju“ (R5)</p> <p>„[...] man asmeniškai buvo ir vis dar yra, turbūt, sunku neišikišti iš savo perspektyvos ir neįnešti to tokio „marketinge yra tas ir tas, kad veiktų, turim padaryt tą ir tą“. Tai man asmeniškai sunku toje dalyje, kur aš jaučiuosi, kad aš turiu žinių, to neįnešti. Bet jeigu aš [...] kai fasilituoju procesą kur tai nėra mano sritis, tarkim, [...] ten man nėra taip sudėtinga. Aš ten galiu neišsakyti kažko iš savo pusės.“ (R5)</p> <p>„[...] praktiškai viskas priklauso nuo fasilitatoriaus būsenos“ (R5)</p> <p>„Girdėjau, kad iš manęs jautėsi labai tas stresas [...] Tai labai įtakoja tą procesą, mano bent jau patirtis“ (R5)</p>	
Nuoseklus proceso palaikymas		<p>„Fasilituotoja buvo pasiruošusi procesą, buvo sugalvojus, ir gavosi taip, kad atvejis yra sudėtingas [...] didžiulė organizacija, yra jau nemažai įdirbio su ja padaryta ir labai reikėjo konteksto į tai, kad praktiškai diskusija vyko, 45 minutes iki valandos, ir visas fasilitavimo planas kaip ir nuplaukia šuniui ant uodegos“ (R1)</p> <p>„[...] tiem 10 žmonių neišeis padaryti kokybiško proceso be gylis. Turim tik valandą, niekaip kitaip čia nebus, 2 sesijai jau kitą savaitę yra per vėlu ir tada tada – ką daryti“ (R1)</p> <p>„[...] yra ilga diskusija ir mes varom stipriai į klausimai-atsakymai ir visas gilinimasis, kas čia įvykę, ir tada keliolika minučių lieka pačio proceso padėliojimui“ (R1)</p> <p>„Tai reiškia, nuo griežtos struktūros peršokome į visiškai psichologinių problemų aptarimą ir kaip aš čia jaučiuosi, tokį visišką soft'ą“ (R1)</p> <p>„[...] kiek tame sustingti galima ir nieko nedaryti, ir tada ta sesija gali būti nejauki, nes nieks neišitrauks“ (R1)</p> <p>„[...] kompetenciją, kur tu matuoji laiką, sužiūri struktūrą ir yra sukurta saugus, tinkamas formatas žmonėms kartu iš esmės dirbti, kurti ir pasiekti bendro tikslo“ (R2)</p> <p>„[...] tam yra dizainai, tam yra struktūros, būtent, kaip tu vedi procesą, ir tu pasiruoši bent 3 procesus, bent 3 scenarijus“ (R3)</p> <p>„fasilitatoriaus tikslas yra tiktais priminti grupei, kad jinai yra galia [...] atveda tą dramblį į kambarį ir sugalvoja strategiją, kaip tą dramblį išprašyti pro mažas durytes“ (R3)</p> <p>„Būna, man asmeniškai, fasilitavimas dar yra iššūkis, nes man sudėtinga dirbti į trumpus procesus“ (R5)</p> <p>„[...] irgi vienas iš tų gebėjimų erdvę kurti, kad visi galėtų pasisakyti“ (R5)</p> <p>„[...] aš pajaučiu, jog atsiranda toks nuovargis ir tada jau, kai identifikuoji tą nuovargį ir su klientu, gal gali ir ilgiau pratęsti. Bet jau matai, kad yra tas nuovargis, iškeliu klausimą, ar mes dar šiandien tęsiam, ar šitą paliekam klausimą kitam kartui“ (R5)</p> <p>„[...] nes tada dingsta kūrybiškumas jau kai tu juos per ilgai laikai bendrai toj bendrakūroj“ (R8)</p>	<p>„pasiruošimo gylis (ekspromtas, pasiruoštos problemos), diferencijavimas“ (D1)</p> <p>„Fasilitavimo planas: I. Išsigryninti tikslą - kam ir kodėl aš tai darau? II. Sesijos planas ir dizainas-jei esi fasilitatorius. III. Įsivertinti grupės parametrus IV. Ką taikysi f-vimo metu Žinių/metodų pritaikymas.“ (D1)</p>

		<p>„[...] nesuveikia, jeigu tu nepatyręs, jeigu tu nevaldai laiko ir metodikos“ (R8)</p> <p>„Jeigu nebūtų fasilitatoriaus, kuris pasiūlytų dizainą, vedantį link sprendimų, įtraukiant visus tai būtų, na, tiesiog, turgaus diskusija“ (R9)</p>	
Fasilitatoriaus prisitaikymas	<p>„[...] gebėjimas pajauti, ko reikia sistemai ir gebėjimas prisidaptuoti prie sistemos, man atrodo, yra svarbus fasilitatoriaus įgūdis“ (R1)</p> <p>„Tai yra momentas, kada aš būnu fasilitatorius ir aš užduodu žaidimo taisykles [...] tiesiog išsakau savo nuomonę ir vėl grįžtu į fasilitatoriaus rolę“ (R1)</p> <p>„Ar aš sugebu pastebėti, ar aš esu pakankamai atidus tam, kas vyksta lauke ir su manimi? Ar aš supratau, kad aš išokau į direktoriaus batus [...]“ (R1)</p> <p>„[...] kiek kiti gali pastebėti, kad fasilitatorius jau nebežino [...] esu labai daug vedusi visokių sesijų [...] nieks net nepastebi, kad aš pasimetu“ (R1)</p> <p>„[...] fasilitatorius gali nuleisti dizainą ir prie to prisitaikyti“ (R4)</p> <p>„[...] daug lengviau yra, kai tu darai su kažkuo, turi dar kitą fasilitatorių su savim, vienam sudėtinga, net ir maži asmeniškai susitikimai fasilituoti“ (R5)</p> <p>„[...] mano būsena buvo gan didelis stresas ir susikaustymas. [...] sunkiai sekasi tie trumpesni procesai ir man reik stebėti, ir laiką, ir metodiką, ir į kambarius išskirstyti. Ir man šitas labai išblaško“ (R5)</p> <p>„Tu visą laiką turi balansuoti tarp to, kiek tu žmonėm turi rodyti platų kontekstą ir juos būtinai įtraukti“ (R8)</p> <p>„[...] iš patirties ateina, kaip tu sureaguoji ir įvertini kontekstą, kaip procesas bus paveiktas po jo, kaip kiti matys“ (R8)</p>	<p>„Esu pasiruošęs visiems galimiems variantams vs. galiu nežinoti, challenge 'inu save ir kitus“ (D1)</p>	
Atviro dialogo skatinimas	<p>„[...] nuo griežtos struktūros peršokome į psichologinių problemų aptarimą ir kaip aš čia jaučiuosi, tokį visišką soft'ą“ (R1)</p> <p>„[...] labai stipriai išsikalbame apie tai, kas mus slegia, kas mums sunku [...] daugiau išsikalbėjus, jeigu turim kažkokias sesijas, kur reik sprendinius priimt, dažnai būna greičiau“ (R1)</p> <p>„[...] pradžiai daug atidarai ir tada labai greit susitari, kažkaip nueina visos asmeninės įtampos“ (R1)</p> <p>„[...] vakar buvo atvira erdvė išsikalbėti ir visiems pasakyti viską, ką nori“ (R1)</p> <p>„[...] pasibandyti išsakyti savo baimes“ (R3)</p> <p>„Jeigu yra nepasitikėjimas [...] Galime padėti pasižiūrėti, kur tos baimės ir ar jos yra pagrįstos“ (R3)</p> <p>„[...] tai neturės kažkokių neigiamų pasekmių sistemai, organizacijai ar pačiam žmogui, kuris tenai pasisakė ar maištavo“ (R3)</p> <p>„[...] padėka už atvirumą ir ėjimą į procesą, ir kuriamą sveiką sistemą“ (R3)</p> <p>„[...] stringam fasilitavime, reikia nuleisti vandenį, reikia išsikalbėti“ (R3)</p> <p>„[...] ar, pirma, truputėlį reikia atviriau su savimi susipažinti ir galbūt nusileisti kabutėse iki vidinio augimo ląstelės ir truputėlį prasi'check'inti asmeniškai“ (R3)</p>		

		<p>„[...] gal aš čia nesakysiu arba gal nesvarbu [...]“ (R5)</p> <p>„[...] pasitikėjimas labiau pradeda atsirast ta organizacija, kad matai, kad galima tą daryti ir kad tai yra saugu tą daryti“ (R5)</p>	
--	--	--	--

6 priedas. Žinių kūrimo modelio elementų kategorija ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai iš interviu
Žinių kūrimo modelio elementai	Socializacija	<p>„[...] mes duosim pirminę bazinę informaciją [...]“ (R6)</p> <p>„[...] bandai čia kolektyvinę, išmintys čia, kolektyviškai dirbam kiekvienas, ką įneša“ (R6)</p> <p>„Kiekvienas žmogus. mes galime turėti ribotą įsivaizdavimą, kaip gali būti sprendžiama viena ar kita problema“ (R7)</p> <p>„ta išmintimi, kuri tūno po vandeniu, bet tai yra ir galimybės, ir iššūkiai“ (R7)</p> <p>„[...] į herojaus kelionę ir žiūrįm, kaip gebam kartu veikti kliūtis per simbolius, juos atvaduojam“ (R7)</p> <p>„[...] nes tu puikiai suvoki, kad tu savo išmintimi valdai geriausiu atveju 1 % žinių ir visos kitos žinios yra pas kitus, ir kiek tu gebėsi ištraukti į paviršių iš po vandens lygio, kas yra po vandeniu, kur yra bendroji išmintis ir kur yra daug didesnė“ (R7)</p> <p>„Kol nėra kitokios nuomonės arba kitokios kompetencijos, kitokio to, tai tu gali tą kūrybiškumą ir užslopintą turėt“ (R8)</p> <p>„[...] vieni kitiems padeda, pataria, duoda grįžtamąjį ryšį“ (R9)</p> <p>„[...] kad yra kuo skirtingesni žmonės, vadinasi, mes klausimą, tikslą, problemą galim pamatyti iš kuo skirtingesnių pozicijų ir lygiai taip pat sprendimo keliu mes galim pamatyti iš kuo skirtingesnių pozicijų ir tai žiauriai išplečia matymą“ (R9)</p> <p>„[...] kai susirenka kažkoks moderatorius. ir vieni kitus konsultuoja ten“ (R10)</p>
	Eksternalizacija	<p>„[...] atsinešėm kokias problemas, pamatėm, pa 'brainstorm' inom ir pamatėm visą, sakykime, amplitudę“ (R6)</p> <p>„[...] nuspręsim tuos bendrakūros būdu, kokias problemas, pavyzdžiui, dabar aktualiausias, apie ką mes galėtume eit“ (R6)</p> <p>„[...] nu pati pradžia nuo brainstorm 'o, prisimeni viską, paskui jau konkretizuojasi, konkretizuojasi“ (R6)</p> <p>„[...] apsimėtėm idėjom, kas ką žino, [...] naujienom situacijoj“ (R6)</p> <p>„Mes ten labai paprastai susidėliojam, kokios temos ir kas žmonėm yra įdomu, kokioj vietoj jie norėtų, ties, kuria vieta galėtų padirbti arba nenorėtų, paskui žiūrįm iš tų esamų kompetencijų, kas iš mūsų galėtų tas temas dengti“ (R7)</p> <p>„[...] kurį paskui iššifruosim mes juos ir tada eina visi išvien ta prasme ir tada grupėje einam iš vienas kliūtis į kitą“ (R7)</p> <p>„[...] sukaupti informaciją ir panašiai [...]“ (R9)</p> <p>„[...] nepabėgimas iš to konteksto [...]“ (R9)</p> <p>„[...] kai visi ieškojom, kas ką čia galėtų veikti“ (R10)</p> <p>„Tada vienam kyla idėja impulsu, kažkokia, man reikia dar bent dviejų“ (R10)</p> <p>„Kitas pagavo, trečias pakonsultavo [...]“ (R10)</p> <p>„[...] labai įdomi ir turininga diskusija [...] tokios diskusijos tave augina ir kaip asmenį“ (R10)</p>
	Kombinacija	<p>„[...] kas ką žino, kas kokią patirtį turi [...] po pusės metų, sakys, žinot ką, pradėkim, turiu kažkokią iniciatyvą, veiklą, projektą“ (R6)</p> <p>„[...] beklausydama, bemačydam, priėjau, kad aš galiu tą iniciatyvą iškelt, man rūpi ta tema, ar atsiras daugiau, kam tai rūpi? Ir tada pamatai, kad atsiranda kažkas, patiki kažkas, sako, va tinka“ (R6)</p> <p>„[...] žmonės kooperuoja savo resursus ir atranda bendrus sprendimus“ (R7)</p> <p>„Kuo daugiau žmonių geba atvirai sunešti savo siūlymus ir gebėjimas juos apibendrinti išneša kūrybinius sprendimus“ (R7)</p> <p>„[...] topic 'as, anksčiau ar vėliau jisai išlys [...] grupinė dinamika tiek suveikė, kad per kažkurį kampą jį vis tiek išstumia“ (R7)</p>

	<p>„[...] mūsų projektas evoliucionuos. Iš tokio lauko užnešimo, informavimo visų, tada į atskirų savivaldybių projektus“ (R8)</p> <p>„[...] greitas sprendimų priėmimo būdas, buvo išsiskirstyta į komandas, susidėliojo dizainas šitos sesijos“ (R9)</p>
Internalizacija	<p>„[...] eiti radikaliai, supurtyti, eiti radikaliai transformuoti, eiti radikaliai [...] supurtymas nuo kultūros iki psichologinių būsenų“ (R6)</p> <p>„Turbūt per sukrėtimą ir ateina transformacija [...]“ (R6)</p> <p>„Tu duodi žmonėms galimybes išsakyti savo pozicijas ir taip turtini sprendimų galimybes. Taip gali ateiti į kūrybiškesnius sprendimus“ (R7)</p> <p>„[...] jūs esate trise, jis atsineša tam tikrą resursą ir jūs trise turit surasti bendrą sprendimą. Kaip jūs iš jo išeinat ir tada atsiranda grupiniai sprendimai ir strategijos“ (R7)</p> <p>„[...] per metaforas ir pasakas šituos dalykus daug lengviau susitvarkyti ir tada išeina į pakankamai įdomius sprendimus“ (R7)</p> <p>„Inovacija gimsta iš tingėjimo, dažniausiai, arba iš to diskomforto, priverčia gyvenimas tave pajudėti ir iš laiko resursų, pastangų ir taip toliau, taupymo, atsiranda procesas ir atsiranda inovacija“ (R7)</p> <p>„Tai čia ir yra esmė, kad jeigu yra psichologinis saugumas, jeigu yra sveikas konfliktavimas, tai tie žmonės toje lastelėj patys ir išsiaiškino“ (R8)</p> <p>„[...] kuo komandos labiau mokosi bendradarbiauti, net iš daug didesnio pasirinkimo galima rasti optimaliausius kelius“ (R9)</p> <p>„[...] pavyko padaryti praktinio fasilitavimo mastermind produktą“ (R10)</p> <p>„Tai tada bendras sprendimas ir priėjo toks, žinai, kad dabar bendru sprendimu mes einam kitur. Mes kažko naujo mokinamės“ (R10)</p> <p>„[...] jeigu jisai turi norą ir užsikabino už idėjos, jisai ją vystys, nes tai yra visiškai atvira ir ta kūryba“ (R10)</p> <p>„[...] netgi nelikus lyderio, na, ta kolektyvinė žinia, jinai lieka“ (R10)</p>