

# STRATEGINIAI POKYČIAI IR SAVIVADA ORGANIZACIJOJE

## Egidija Laumenskaitė

Vilniaus vadybos aukštoji mokykla  
J. Basanavičiaus 29A  
LT-03109 Vilnius  
El. p. elaumens@ktl.mii.lt

## Aleksandras Vasiliauskas

LMA Ekonomikos institutas  
Goštauto g. 12  
LT-01108 Vilnius  
El. p. avasil@ktl.mii.lt

*Straipsnyje nagrinėjama, kaip organizacijoje sėkmingiau įgyvendinti strateginius pokyčius, kai galimas joje dirbančių žmonių pasipriešinimas tokiems pokyčiams. Glaustai aptariamos strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir individo lygmeniu, t. y. savivados, ypatybės, pagrindžiamas tikslin-gumas šiuos strateginio valdymo aspektus sieti tarpusavyje. Siūloma ne tik rengti ir įgyvendinti strateginių pokyčių programas, bet ir užtikrinti aplinką, leidžiančią žmonėms savarankiškai rengti ir įgyvendinti savivados programas.*

*Pagrindiniai žodžiai: strateginiai pokyčiai; valdymas; savivada; organizacija.*

## Įvadas

Pokyčiai organizacijose vyksta be perstojo, bet pastaruoju metu jie tapo ypač spartūs ir vis labiau spartėja. Lėtiems pokyčiams paprastai priešinamasi mažiau, nes jie įgyvendinami palengva ir žmonės labiau linkę jiems pritarti. Greiti pokyčiai, kurie dažniausiai būna strateginės iniciatyvos pasekmė, sukelia nemažą pasipriešinimą net tais atvejais, kai jie yra įgyvendinami gana kryptingai. Kiek leidžia galimybės, organizacijos renkasi lėtus pokyčius, nes priešingu atveju jose vyrautų nuolatinė sumaištis. Organizacijos neturi įtakos spartiems aplinkos pokyčiams ir jų nulemtoms nenumatytoms aplinkybėms. Priešingai, siekiamos išlikti sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygomis, jos būna priverstos įgyvendinti ir vidinius pokyčius.

Pokyčių valdymas organizacijoje yra tyrinėjamas įvairiais požiūriais, o tyrimų rezultatai apibendrinami (žr. Handy 1993; Burnes 1996). Tokio valdymo savitumas lemia ir specifinės strateginių pokyčių sąvokos tikslumą (žr. Tichy 1983; Ansoff 1987; Kanter ir kt. 1992). Šios sąvokos turinys bendriausiai nusakomas taip: strateginiai pokyčiai – tai tokie pokyčiai, kurių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į aiškiai apibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimą (Lynch 1997). Iš pateikto apibrėžimo matyti, kad strateginiai pokyčiai yra ne inertiška veikla, o iniciatyvi naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje. Kiekviena nauja strategija iš esmės yra susijusi su pažanga, taigi strateginius pokyčius lemia inovacinio pobūdžio strateginiai tikslai, kurių siekiant būtina iš esmės keisti organizacijoje nusistovėjusią tvarką.

Strateginiai pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių ir kelia reikalavimą kiekvienam iš jų keistis kaip individui. Pokyčiams vykstant, keičiasi ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos ir pan. Tik tuo atveju, jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus,

- Egidija Laumenskaitė – socialinių mokslų daktarė, LMA Ekonomikos instituto vyresnioji mokslo darbuotoja; Vilniaus vadybos aukštosios mokyklos Ekonomikos katedra.  
Veiklos sritys: ekonominės minties istorija, vadybos teorijos, žmonių išteklių raida.
- Aleksandras Vasiliauskas – profesorius, socialinių mokslų habilituotas daktaras, Lietuvos mokslų akademijos narys ekspertas, LMA Ekonomikos instituto vyriausiasis mokslo darbuotojas.  
Veiklos sritys: strateginis valdymas, Lietuvos ekonomikos plėtros strategija, investicijos.

tie tikslai gali būti sėkmingai įgyvendinami. Taigi strateginiai pokyčiai yra ne kas kita kaip žmonių keitimasis, o jų valdymas – tai iniciatyvus žmonių keitimosi valdymas siekiant apibrėžtų strateginių tikslų. Toks procesas apima strateginių pokyčių programą, kuriose numatomos užduotys, vykdytojai, atlikimo terminai ir ištekliai, rengimą, stebėseną ir tikslinimą. Jis susieja valdantįjį subjektą – organizacijos vadovą (administracija) ir valdomąjį objektą – žmonių keitimąsi (strateginiai pokyčiai).

Praktika rodo, kad žmonių keitimuisi siekiama linkme nepakanka vien atitinkamų valdančiojo subjekto veiksmų (nurodymų, skatinimo, kontrolės). Žmonių elgseną lemia tiek organizacijos bendrosios ypatybės, tiek individualios psichologinės savybės (Schein 1990). Todėl strateginiai pokyčiai žmonėms yra priimtini tik tada, kai dera su jų vidinėmis paskatomis, motyvacija, nuostatomis, įsitikinimais ir pan. Kitaip tokiems pokyčiams gali būti priešnamasi. Juo labiau, kad žmonių keitimasis yra pagrįstas jų pačių asmenine iniciatyva. Taigi strateginių pokyčių valdymas organizacijoje apima du glaudžiai susijusius lygmenis: organizacijos lygmenį – žmonių keitimosi valdymą ir individo lygmenį – savivadą. Pastaruoju metu yra siūloma ir praktiškai taikoma specialių savivados modelių (žr. DuPont Pharma 1996; Usha BK 2003). Vis dėlto strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir savivados derinimo klausimai dar tik pradėti tyrinėti ir praktiškai taikyti.

Straipsnio tikslas – aptarti strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir individo lygmeniu ypatybes, susieti šiuos abu strateginio valdymo aspektus, apibrėžti sąlygas, leidžiančias organizacijoje savarankiškai rengti ir įgyvendinti savivados programas.

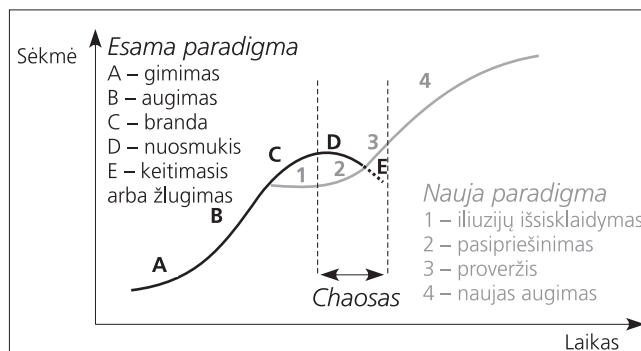
## 1. Strateginių pokyčių valdymas

Rengiant strateginių pokyčių programas, pirmiausia analizuojamos tokie pokyčius lemiančios priežastys. Jas nustatius, galima geriausiu būdu išspręsti problemas, su kuriomis tenka susidurti organizacijai keičiant savo veiklos strateginę kryptį. Be abejo, kiekvienos organizacijos strateginius pokyčius lemia skirtingos priežastys. Tačiau yra ir visoms organizacijoms bendrų priežasčių, kurių svarbiausiomis laikomos šios keturios: aplinka, verslo santykiai, technologija, nauji darbuotojai, ypač – naujas vadovas (Tichy 1983). Kai kuriuose darbuose nurodomos trys strateginius pokyčius lemiančios priežastys: aplinka, organizacijos struktūrinių padalinių gyvavimo ciklų skirtumai, politikos pokyčiai (Kanter ir kt. 1992). Suprantama, kiekvienai organizacijai bendrąsias strateginių pokyčių priežastis reikia apsibrėžti tiksliau ir konkrečiau.

Kad strateginių pokyčių valdymas būtų sėkmingas, svarbu šiuos pokyčius suvokti kaip transformacinius (*transformational*). Jie savo pobūdžiu, sparta ir drastiškumu iš esmės skiriasi nuo evoliucinių (*evolutional*) pokyčių. Teoriškai apibendrinant transformacinius ir evoliucinius pokyčius, skiriami penki organizacijos plėtros etapai, t. y. plėtra dėl kūrybiškumo, vadovavimo, įgaliojimų delegavimo, koordinavimo ir bendradarbiavimo. Evoliucinius pokyčius tam tikrais organizacijos plėtros etapais gali sutrikdyti įvairios „krizės“. Larry E. Greiner (1972) jų nurodo penkias: vadovavimo krizė, autonomijos krizė, kontrolės krizė, biurokratizmo krizė ir neįvardyta krizė. Be abejo, kiekvienai organizacijai tenka spręsti savas problemas, susijusias su transformaciniais ir evoliuciniais pokyčiais, nes jie ne visiškai atitinka šią schemą.

Transformacinį žmogaus keitimosi organizacijoje pobūdį atskleidžia 1 paveikslas (Usha BK 2003). Esama paradigma – tai žmogaus vertybių, pažiūrų, nuostatų, įsitikinimų ir principų visuma, kuri paprastai išlieka nepakitusi organizacijoje vykstant evoliuciniams pokyčiams. Jos pavyzdžiu žmogus susikuria bendrą savo sėkmės (karjeros) organizacijoje vaizdinį, atitinkantį esamą strategiją. Toks vaizdinys – tai ne tik organizacijos, kurioje jis dirba, bendras įvertinimas, bet ir įsivaizduojama jo vieta šioje organizacijoje, ir karjeros kitimas. Tai žmogaus atsiradimo organizacijoje (A – gimimas), kilimo karjeros laiptais (B – augimas), tolesnės karjeros ribų (C – branda), nesėkmės požymių (D – nuosmukis) ir būtinybės rinktis (E – keitimasis arba žlugimas) suvokimas. Grafiškai esamą strategiją atitinkantis žmogaus sėkmės organizacijoje vaizdinys 1 paveiksle pateikiamas kaip S formos kreivė, formaliai jis tapatinamas su įprastu bet kokios sistemos, taip pat ir organizacijos, gyvavimo ciklo modeliu.

1 pav. Transformacinio pobūdžio žmogaus keitimasis organizacijoje



Šaltinis: Usha BK (2003).

Igyvendinant naują strategiją, pereinama nuo evoliucinių prie transformacinių pokyčių, kartu keičiasi ir žmogaus susikurtas sėkmės organizacijoje vaizdinys. Ši strategija rodo, kad žmogus nesijaučia užtikrintas dėl savo sėkmės (1 – iluzijų išsisklaidymas) ir dėl tokio neapibrėžtumo priešinas transformaciniams pokyčiams (2 – pasipriešinimas). Galiausiai, kad nesužlugtų, jis ima keistis, randa veiklos galimybių naujomis sąlygomis (3 – proveržis) ir vėl ima kilti karjeros laiptais (4 – naujas augimas). Transformacinio pobūdžio žmogaus keitimąsi grafiškai perteikia SS formos kreivė, o S formos kreivė rodo evoliucinius pokyčius. Pasipriešinimo ir proveržio laikotarpiai yra sudėtingiausi žmogaus keitimosi tarpniai – chaotiški, neapibrėžti ir sukeltys įtampą. Spręsti dėl įtampos kylančias problemas kaip tik labiausiai ir padeda savivada.

Rengiant naują strategiją būtina įvertinti organizacijos gebėjimą valdyti strateginius pokyčius. Jeigu numatoma, kad tokią strategiją įgyvendinant gali kilti sunkumų, ji tikslinama, tačiau tai padaryti lankstumo stokojančioje organizacijoje būna problemiška. Teoriškai visas organizacijas mėginama klasifikuoti pagal jų gebėjimą valdyti strateginius pokyčius. Vieną iš siūlomų klasifikacijų sudaro tokios keturios organizacijos: ginančioji organizacija, žvalgančioji organizacija, analizuojančioji organizacija, reaguojančioji organizacija (Miles, Snow 1978).

Ginančioji organizacija, diversifikuodama savo produktą ir mažindama sąnaudas, siekia išlaikyti pirmaujančią padėtį rinkoje, bent jau pastovią rinkos dalį. Nors neretai ši organizacija sugeba valdyti ir transformacinius pokyčius, vis dėlto jai priimtinesni evoliuciniai pokyčiai. Žvalgančioji organizacija, kuri aktyviai veikia besiplėtojančioje rinkoje ir diegia naujoves, paprastai būna decentralizuota, lanksti ir gali greitai reaguoti į besikeičiančią rinkos būklę. Didelių problemų jai nekelia nei evoliuciniai, nei transformaciniai pokyčiai. Analizuojančioji organizacija transformacinių pokyčių imasi tik atlikusi išsamią rinkos analizę. Ji stengiasi plėsti savo veiklos sritis ir kartu išsaugoti tai, ką jau yra pasiekusi kiekvienoje konkrečioje srityje. Ši organizacija paprastai delsia, kol kiti išbandys naujoves ir patvirtins jų naudingumą. Reaguojančiajai organizacijai strateginiai pokyčiai visada sukelia sunkumų. Tokia organizacija beveik nerodo iniciatyvos, ji dažniausiai nerengia savo veiklos strategijos, o tik atsižvelgia į kitų organizacijų taikomas strategijas, konkurentų veiksmus ir bendresnius aplinkos veiksmus. Taigi pateikta klasifikacija gali praversti organizacijoms analizuojant savo gebėjimą valdyti strateginius pokyčius, tačiau jos turi spręsti ir savas tokių pokyčių valdymo problemas.

Igyvendinant naują strategiją, išskyla principinės schemas, kuria turėtų būti vadovaujama valdant strateginius pokyčius, pasirinkimo klausimas. Metodologiniai požiūriai, kuriais grindžiamas strateginis valdymas, nėra vienodi, tarp jų vyrauja daugeliu atžvilgiu vienas kitam prieštaraujantys nustatytinis požiūris (*prescriptive approach*) ir plėtotinis požiūris (*emergent approach*). Remiantis šiais požiūriais, skirtingai aiškinama ir pati strateginių pokyčių sąvoka. Laikantis nustatytinio požiūrio, strateginiai pokyčiai apima tik tokius veiksmus, kurie juos atliekantiems žmonėms yra priskiriami „iš viršaus“, t. y. organizacijos lygmeniu. Pagal plėtotinį požiūrį, strateginiai pokyčiai apima naujos strate-

gijos pasirinkimą ir įgyvendinimą ne tik organizacijos lygmeniu, bet ir individo lygmeniu, kai strateginius pokyčius įgyvendinantys žmonės patys tiesiogiai dalyvauja eksperimentuose, diskusijose, derinant skirtingus interesus ir pan. (Lynch 1997). Taigi, taikant nustatytinį požiūrį, strateginius pokyčius įgyvendinantys žmonės laikomi valdomaisiais – objektais, o taikant plėtotinį požiūrį, jie laikomi ir valdančiaisiais, ir valdomaisiais, t. y. kartu ir subjektais, ir objektais.

Su nustatytiniu ir plėtotiniu metodologiniais požiūriais siejamos įvairios strateginių pokyčių valdymo principinės schemas:

- nustatytinis trijų pakopų modelis;
- iššaldomų ir neįšaldomų nuostatų modelis;
- besimokančios organizacijos modelis;
- strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija.

Pirmosios dvi iš šių schemų siejamos su nustatytiniu požiūriu, o kitos dvi – su plėtotiniu požiūriu.

Pagal nustatytinį trijų pakopų modelį skiriami ir trejopi strateginiai pokyčiai: organizacijos tapatumo pasikeitimas; koordinavimo ir perėjimo į naują lygmenį problemos, kylančios keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėi; valdžios kontrolė. Keičiantis aplinkai, organizacija turi į tai reaguoti, todėl keičiasi ir jos tapatumas. Be to, kartais jai tenka įveikti tam tikromis gyvavimo ciklo fazėmis susidaranti krizines situacijas, net kontroliuoti radikalius vadovavimo poslinkius, pavyzdžiui, kai pasirenkant ir įgyvendinant naują strategiją keičiasi ir organizacijos vadovybė. Nustatytinis trijų pakopų modelis leidžia skirti tris žmonių, susijusių su strateginiais pokyčiais, grupes: strategai, vadovaujantys strateginiams pokyčiams; vykdytojai, tiesiogiai atsakingi už konkrečias strateginių pokyčių valdymo užduotis; patyrėjai, kuriems primetama strateginių pokyčių programa sukelia rūpesčių ir pasipriešinimą (Kanter ir kt. 1992).

Įšaldomų ir neįšaldomų nuostatų modelis numato tris strateginių pokyčių valdymo organizacijoje etapus: nuostatų atsisakymą, perėjimą į naują lygmenį, naujų nuostatų įtvirtinimą. Kad vyktų pokyčiai, esamos nuostatos turi būti pripažintos netinkamomis. Svarbu, kad žmonės pajustų poreikį keistis. Toks poreikis kyla, pavyzdžiui, atsiradus jų priešpriešai arba tam tikrai naujai informacijai. Antruoju etapu ieškoma sprendimų, nagrinėjamos ir išbandomos įvairios jų alternatyvos. Radus tinkamus sprendimus, įtvirtinamos naujos nuostatos. Tam pasitelkiamos įvairios priemonės, pavyzdžiui, apie strateginius pokyčius informuojama, jie plačiai reklamuojami. Šis paprastas strateginių pokyčių valdymo modelis yra plačiai taikomas organizacijoje, tačiau žmonių į tokių pokyčių valdymą tiesiogiai neįtraukiami (Lewin 1952).

Besimokanti organizacija strateginių pokyčių nesiima netikėtai, tokie pokyčiai joje vyksta nuolatos. Ji taiko mokymąsi, eksperimentavimą ir bendradarbiavimą, kad nuolatos atsinaujintų. Mokymasis organizacijoje siejamas su šiomis svarbiausiomis pažinimo sritimis: komandiniu mokymusi, apsikėtimu nuomonėmis ir vizijomis apie ateitį; įsigalėjusių įpročių, apibendrinimų ir interpretacijų, kurie ateityje organizacijai gali būti nepriimtini, tyrimu; žmonių įgūdžiais, kaip didžiausiu organizacijos turtu; sisteminiu mąstymu, kuris yra minėtų pažinimo sričių ir aplinkos stebėjimo pagrindas. Taikyti besimokančios organizacijos modelį pravartu, kai organizacija gali skirti pakankamai laiko ir išteklių išvardytoms sritims. Toks modelis suteikia galimybę patiems žmonėms dalyvauti struktūrinių pokyčių valdyme. Tačiau besimokančios organizacijos modelis netinka, kai organizacijai tenka staiga keisti strateginę kryptį (Senge 1990; Garvin 1993; Jones, Hendry 1994).

Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija numato tokius svarbiausius veiksmus, lemiančius jų valdymo sėkmę:

- aplinkos vertinimas, kai neapsiribojama vienkartiniais jos tyrimais, bet visi organizacijos struktūriniai padaliniai nuolatos vertina konkurencinę padėtį;
- strateginių pokyčių valdymas, kai pasirinktas valdymo stilius labiausiai tinka organizacijoje susiklosčiusiomis aplinkybėmis;
- strateginių ir veiklos pokyčių siejimas;
- žmonių išteklių valdymas – žmonių išteklių kaip turtas ir įsipareigojimai;
- pokyčių valdymo darna.

Paskutinis veiksnys yra pats sudėtingiausias. Jis susieja keturis kitus veiksnius ir dar keturias papildomas ypatybes: nuoseklumą – strateginiai tikslai turi neprieštarauti vienas kitam; suderinamumą – strateginiai pokyčiai turi atitikti aplinką; konkurencinį pranašumą – strateginiai pokyčiai turi atitikti organizacijos išteklius; įvykdomumą – strateginiai tikslai neturi būti siejami su neišsprendžiamomis problemomis (Pettigrew, Whipp 1991).

Strateginių pokyčių valdymo principinės schemos pasirinkimas priklauso nuo konkrečios organizacijos būklės. Apskritai daugeliui organizacijų priimtinesnis plėtotinis požiūris į strateginių pokyčių valdymą, nes jo laikantis mažiau keičiamos esamos nuostatos, todėl mažėja ir valdymo sąnaudų. Vis dėlto įvairios aplinkybės organizaciją dažnai skatina laikytis nustatytinio požiūrio į strateginių pokyčių valdymą (Lynch 1997).

Rengiant strateginių pokyčių programą, visada iškyla klausimas, kurias organizacijos veiklos sritis ji turėtų apimti. Paprastai ši programa būna sutelkta į kelias svarbiausias sritis. Pavyzdžiui, ji gali būti siejama su konkrečiais žmonėmis arba jų grupėmis, turinčiomis ypatingą galią įgyvendinant arba trukdant įgyvendinti naują strateginę kryptį. Prieš parengiant galutinę strateginių pokyčių programą apsvairstoma kuo daugiau sričių, kuriose galimi tokie pokyčiai. Aišku, kiekvienos organizacijos strateginių pokyčių programa būna skirtinga, tačiau ją rengiant galima pasinaudoti tam tikromis schemomis. Viena iš tokių schemų pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė

**Strateginių pokyčių schema**

	Formali organizacijos struktūra	Žmonės	Užduotys	Neformali organizacijos struktūra
Techniniai ir darbo pokyčiai	Darbo organizavimas ir pavaldymas Strategija ir struktūra	Atranka, išsilavinimas Valdymo stiliaus derinimas su įgūdžiais Įprasta veikla	Atsižvelgimas į aplinką, technologiją, išsilavinimą, konkurentų veiklą Naujų užduočių perpratimas ir jų vykdymas	Supratimas ir kontrolė „Gerųjų naujienų“ sklaida
Kultūros pokyčiai	Valdymo stilius <i>Mintzberg</i> subkultūros Handy kultūros	Individualiųjų ir bendrųjų vertybių derinimas Grupių ir komandų valdymas Vadovavimo alternatyva	Simboliai, istorija Neįsaldomos nuostatos Įtakingų žmonių veiklos modeliai Skaidrumas Nauji siekiai	Apdovanojimai, simboliai Ryšių plėtojimas Naudingų grupių skatinimas Socialinės veiklos plėtojimas
Politikos pokyčiai	Formalus valdžios pasidalijimas Vadovavimo struktūriniais padaliniais pusiausvyra	Turimų įgūdžių ir informacijos panaudojimas Suderinamumas su nauja strategija Paskatos ir kompensacijos	Bandytas paveikti Struktūros plėtojimas Įtakos darymas formalioms ir neformalioms grupėms	Pastangos vadovauti Kontaktų užmezgimas Ryšių palaikymas

Šaltinis: R. Lynch (1997).

1 lentelėje nurodomos trys pagrindinės strateginių pokyčių kryptys: techniniai ir darbo pokyčiai, kultūros pokyčiai ir politikos pokyčiai. Lentelėje taip pat nurodomos keturios organizacijos veikla susijusios sritys: formali organizacijos struktūra, žmonės, užduotys, neformali organizacijos struktūra.

Strateginiai pokyčiai organizacijoje pirmiausia sietini su žmonėmis ir jų atliekamomis užduotimis. Žmonės darbinę veiklą vykdo per formalią organizacijos struktūrą. Vienminčių žmonių grupės savo tikslų siekia ir per neformalią organizacijos struktūrą. Neformalios grupės neišvengiamai aptarinėja visus jų veiklai įtakos turinčius įvykius, tarp jų – ir oficialius pranešimus bei gandus apie būsimus strateginius pokyčius. Be to, jos gali savaip interpretuoti siūlomus pokyčius ir tvirtai laikytis gindamos savo interesus. Visos keturios 1 lentelėje nurodytos bendrosios organizacijos veiklos sritys – tai kanalai, kuriais administracija daro poveikį strateginiams pokyčiams. Antra vertus, šiais kanalais žmonės, svarstydami strateginius pokyčius, daro įtaką administracijai. Žmonių, užduočių, formalių ir neformalių grupių įtakos strateginiams pokyčiams tyrimas yra vadinamas spaudimo taškų poveikio strateginiams pokyčiams analize (Ansoff 1987).

Strateginių pokyčių programoje tikslinga numatyti jų reikalingas organizacijos veiklos sritis, kaip nurodyta 1 lentelėje. Jei siekiama labiau susitelkti į keletą sričių, jos pasirenkamos atsižvelgiant į teikiamus prioritetus. Tokį pasirinkimą lemia ir organizacijos ypatybės, ypač jos kultūra ir valdymo stilius. Jei organizacijoje vyrauja hierarchinis valdymas (*top-down management*), strateginių pokyčių programa bus sutelkta į darbo organizavimą ir formalų valdžios pasidalijimą. Besimokanti organizacija, kurios veikla pagrįsta bendradarbiavimu, didžiausią dėmesį skirs komandų sudarymui ir mokymuisi. Tokiai organizacijai siūloma strateginius pokyčius vykdyti pagal išsamų veiksmų planą, kurį sudarant numatoma (Beer ir kt. 1990):

- susitelkti pokyčiams, bendromis jėgomis nustatyti galinčias kilti problemas;
- plėtoti ir skleisti viziją apie konkurencijos organizavimą ir valdymą;
- skatinti sutarimą dėl naujos vizijos, kompetenciją ir darną siekiant ją įgyvendinti;
- skleisti atsinaujinimo idėją visiems struktūriniais padaliniais;
- įtvirtinti atsinaujinimo idėją formalioje politikoje, sistemoje ir struktūroje;
- stebėti, kaip įgyvendinama nauja strategija, ir ją tikslinti, atsižvelgiant į atsinaujinimo metu kylančias problemas.

Rengiant strateginių pokyčių programą, būtina numatyti, ar žmonės priešinsis pokyčiams ir kaip įveikti šį pasipriešinimą. Tai – didžiausia kliūtis, trukdanti įgyvendinti naują strategiją. Pasipriešinimo priežastys gali būti įvairios: nerimas, pesimizmas, kylanti grėsmė netekti darbo arba prarasti įgytą valdžią, strateginių pokyčių ir asmeninių interesų neatitikimas, alternatyvūs strateginiai pasiūlymai ir kt. Strateginių pokyčių programoje galima numatyti įvairias pasipriešinimą padedančias įveikti priemones: pokyčiams besipriešinančius žmones tiesiogiai įtraukti į jų valdymą ir skatinti, sukurti paramos ir palaikymo sistemą, kurti papildomas paskatas imtis pokyčių, plėtoti bendradarbiavimą, diskusijas ir pan.

## 2. Savivados modelis

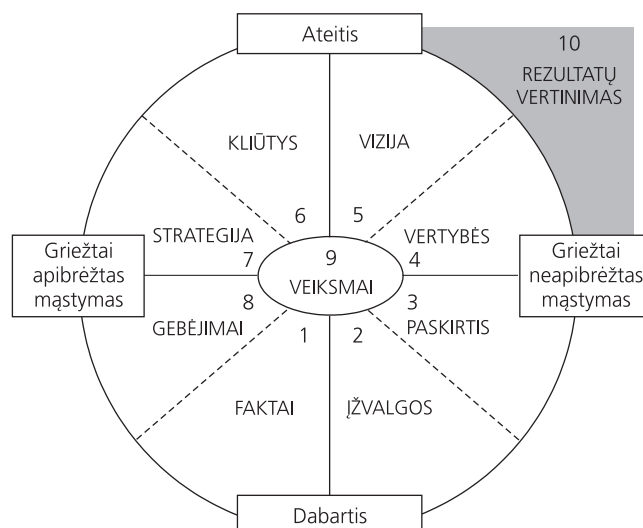
Savivada apima mažiausiai keturis aspektus: žmogus kaip asmenybė, žmogus šeimoje, žmogus darbe, žmogus bendruomenėje. Kaip minėta, žmonių keitimasis, susijęs su naujos strategijos įgyvendinimu, yra dvejetainis: keitimasis organizacijos lygmeniu ir keitimasis paties žmogaus iniciatyva. Žmogaus kaip asmenybės, turinčios įgimtus ir įgytus charakterio bruožus, įsitikinimus, vertybių ir gyvenimo paskirties sampratą, keitimasis organizacijos lygmeniu yra beveik neįmanomas. Toks keitimasis turi vykti paties žmogaus iniciatyva. Strateginio valdymo organizacijoje ypatumai gali turėti įtakos žmogaus keitimuisi darbe ir iš dalies – bendruomenėje.

Pastaruoju metu bendrovės, kuriose vyksta dideli transformaciniai pokyčiai, rengia specialias savivados ar savitvados ugdymo programas. Pavyzdžiui, farmacijos bendrovė *DuPont Pharma* (1996) taiko savo darbuotojams savitvados ugdymo programą, pagrįstą savivados modeliu (žr. 2 pav.). Jį sudaro aštuonių dalių apskritimas, suskirstytas į kvadrantus pagal laiką ir mąstymo pobūdį. Apatinės apskritimo dalys siejamos su dabartimi (gebėjimai, faktai, įžvalgos, paskirtis), viršutinės – su ateitimi (vertybės, vizija, kliūtys, strategija). Kairiosios apskritimo dalys (kliūtys, strategija, gebėjimai, faktai) siejamos su analitiniu, loginiu, racionalių mąstymu, kitaip dar vadinamu griežtai apibrėžtu mąstymu (*hard thinking*). Taip mąstant daromos išvados priskiriamos griežtam požiūriui. Dešinėsios apskritimo pusės dalys (įžvalgos, paskirtis, vertybės, vizija) yra susijusios su vadinamuoju griežtai neapibrėžtu mąstymu (*soft thinking*), t. y. jausmų, emocijų, intuícijos, kūrybiškumo vyravimu. Taip mąstant daromos išvados priskiriamos negriežtam požiūriui.

Savivada turi derinti protinį ir jutiminį suvokimą. Tačiau tik kai kurie žmonės turi įgimtą arba įgytą gebėjimą juos derinti. Trūkstantis gebėjimas reikia lavinti. Be to, reikalinga išsiugdyti gebėjimą save vertinti kritiškai. Toks gebėjimas, pavyzdžiui, leidžia atsiriboti nuo susiklosčiusių aplinkybių, vertinti jas iš skirtingų pozicijų, pažvelgti į save ir savo gyvenimą nešališkai, vengiant emocijų.



## 2 pav. Savivados modelis



Šaltinis: DuPont Pharma (1996).

Pateiktas savivados modelis sudaromas etapais. Iš viso jų yra dešimt.

1. *Faktai*. Kad būtų galima planuoti ir valdyti žmogaus keitimąsi, pirmiausia reikia įvertinti jo dabartinę padėtį, o pastarąją daug lemia jo viso praėjusio gyvenimo įvykiai (faktai). Įvertinęs faktus, žmogus gali kryptingiau planuoti savo veiksmus, kurti, atsisakyti pasenusių nuostatų ir jas keisti. Savasis aš turėtų būti atskleidžiamas keturiais minėtais aspektais: aš kaip asmenybė, aš šeimoje, aš darbe, aš bendruomenėje. Kiekvienoje iš šių žmogaus gyvenimo sričių būna sėkmių ir nesėkmių, laimėjimų ir pralaimėjimų. Praeitį faktus galima perteikti S formos kreive, SS formos kreive (žr. 1 pav.) ar kitokiomis linijomis.

2. *Ižvalgos*. Patys faktai nėra labai svarbu – svarbiausia, ką jie reiškia. Sėkmingo žmogaus išskirtinė savybė yra jo išvalgumas, t. y. gebėjimas vertinti savo veiksmus. Būdamas išvalgus, žmogus savo gyvenimui gali kelti didesnius reikalavimus nei įprastiniai. Išvalgumas – tai daugiau negu gyvenimo įvykių supratimas. Jis leidžia suvokti gyvenimo prasmę, įvertinti aplinkybes, santykius, gretinti faktus ir taip įgyti pranašumą bei būties stabilumą. Juo labiau, kad už žmogaus gyvenimo įvykių slypi jo gebėjimas konkuruoti (strateginis pranašumas), bendradarbiauti (strateginis suderinamumas), gyvenimo prasmės ieškojimas (strateginė prasmė). Išvalgumas žmogui leidžia, įvertinus gyvenimo įvykius, pakeisti mąstymą apie strateginį pranašumą į strateginės darnos siekimą ir pagaliau suvokti, kad svarbiausias dalykas – gyvenimo prasmė.

3. *Paskirtis*. Žmogus jaučiasi tvirtai, kai suvokia savo gyvenimo paskirtį, o geriau ją suvokti padeda savęs pažinimas. Gyvenimo paskirties suvokimas turi įtakos metodams, kuriuos taiko žmogus, dirbdamas organizacijoje, ir jo pasiekiamiems rezultatams. Kitaip tariant, gyvenimo paskirties suvokimas žmogui leidžia: įvertinti tai, kas gali padidinti jo kūrybiškumą, siekti tobulumo ir darnos, jaustis užtikrintam, susitelkti bendradarbiaujant su kitais. Aiškiai suvokęs savo gyvenimo paskirtį, žmogus nusistato vertybes ir susikuria gyvenimo viziją.

4. *Vertybės*. Žmogaus veiksmai ir sprendimai paprastai būna pagrįsti tam tikromis vertybėmis. Jos yra žmogaus gyvenimo paskatos, arba motyvai. Kitaip tariant, tikrosios vertybės yra ne tik tai, ką žmogus laiko esant teisinga, bet ir tai, ką jis laiko verta siekti savo gyvenime. Jomis vadovaudamasis, žmogus renkasi savo gyvenimo kelią ir priima reikalingus sprendimus. Aiškiai apibrėžti vertybes labai svarbu transformacinių pokyčių metu – jos tampa atramos tašku žmogaus veiksams ir elgsenai.

5. *Vizija*. Vizija – tai siektinas tikslas, svajonė ir mąstymas apie ateitį, ateities paveikslas. Vizija atitinka žmogaus gyvenimo paskirtį ir vertybes, jeigu ji yra artima tikrovei, įkvepianti veiklai ir prasminga. Savita asmeninė vizija suteikia energijos, motyvacijos ir įpareigoja. Vizija yra svarbiausias didelės sėkmės veiksnys.

6. *Kliūtys.* Žmogaus gyvenimo kelyje visada pasitaiko kliūčių. Dažniausiai jos siejamos su žmogaus įsitikinimais ir išankstinėmis nuostatomis. Išsiaiškinęs kliūtis, žmogus gali įžvelgti skirtumą tarp savo dabartinės ir norimos pasiekti padėties, pripažinti klaidingais bei keisti savo įsitikinimus ir nuostatas, nukreipti energiją į jam reikalingiausias veiklos sritis. Beveik visi žmonės susiduria su tokiomis svarbiausiomis vidinėmis kliūtimis: polinkiu dramatiškai padėti ir nesugebėjimu ją objektyviai vertinti, nesėkmės baime, baime būti nepripažintam, jautrumu kritikai, uždaramu ir polinkiu teisintis, lūkesčiais dėl tam tikro aplinkinių elgesio.

7. *Strategija.* Kad įgyvendintų viziją, žmogui neužtenka žinių ir gerų idėjų – jis turi imtis tam tikrų veiksmų. Apibrėžus viziją ir žinant, kokios kliūtys trukdo ją įgyvendinti, rengiama strategija, leidžianti prisiimti atsakomybę ir įsipareigoti būsimiems pokyčiams. Aiškinantis gyvenimo paskirtį, vertybes ir viziją, pasitelkiama laki vaizduotė ir fantazija. Pasitelkus analitinį mąstymą, atskleidžiamos tam tikros giliau glūdinčios vidinės kliūtys. Idėjų pasaulį paversti veiksmais padeda strateginis mąstymas, kuris gali būti kreipiamas įvairiomis linkmėmis. Strategija turi padėti žmogui imtis veiksmų vizijai įgyvendinti ir geriausiems rezultatams pasiekti.

8. *Gebėjimai.* Vizijai ir strategijai įgyvendinti reikalingi tam tikri gebėjimai, pirmiausia – pokyčių valdymo įgūdžiai, kurie įgyjami kaupiant šios srities žinias. Įgūdžiai sustiprina žmogaus gebėjimą kelti ir įgyvendinti naujas idėjas, įveikti sunkumus, išlikti tvirtam. Kurti naujas idėjas padeda kūrybiškumas, laki vaizduotė, gebėjimas numatyti, įžvalga, intucija. Įveikti netikėtus sunkumus padeda jautrumas, proto guvumas, pasitikėjimas, savitvarda, lankstumas, kantrybė, tolerancija. Išlikti tvirtam leidžia savitaba, apgalvojimas, pasitikėjimas, susitelkimas, šaltakraujiškumas.

9. *Veiksmai.* Keistis pasirinkta strategine kryptimi padeda trumpo laikotarpio (nuo dviejų iki keturių savaitių) specialių veiksmų planai. Veiksmai turi apimti įvairias žmogaus gyvenimo sritis: saviugdą, visuomeninę veiklą, darbą, laisvalaikį, socialinę elgseną, šeimą, sveikatą. Be to, jie turi būti susieti su pagrindinėmis asmeninių pokyčių sritimis: gyvenimo paskirtimi, vertybėmis, vizija, kliūtimis, strategija, gebėjimais.

10. *Rezultatų vertinimas.* Akivaizdu, kad atlikti veiksmai turi duoti tam tikros naudos. Ją rodo pasiektų rezultatų nuolatinis vertinimas, kuris turi apimti visas anksčiau išvardytas žmogaus keitimosi sritis. Vertinti rezultatus tikslinga pagal kiekybinius ir kokybinius asmeninės sėkmės rodiklius. Kaip vertinimo rezultatas gaunama grįžtamojo ryšio informacija. Jos pagrindu turi būti tikslinami ir keičiami ankstesni su savivada susiję sprendimai.

Bendrovės *DuPont Pharma* (1996) taikomas savivados modelis straipsnyje apibūdinamas bendrais bruožais, nusakant kiekvieno etapo esmę. Praktikoje vieno ar kito etapo turinys gali būti atskleidžiamas įvairiai, priklausomai nuo to, kokia filosofine ar kita pasaulėžiūros doktrina grindžiamas savivados modelis. Apskritai šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje organizacijoms kyla būtinybė užtikrinti, kad jose dirbantys žmonės turėtų didžiausią įtaką strateginiams pokyčiams, t. y. suvoktų savo vaidmenį juos įgyvendinant bei patys keistųsi, planuodami ir petvarkydami savo veiklą ir gyvenimą. Minėtoji farmacijos bendrovė taiko savo darbuotojams savitvardos ugdymo programą, kiekvienam parenka metodinę medžiagą, užtikrina reikalingas specialistų konsultacijas ir materialinę paramą, visokeriopa skatina saviugdą užsiimančius darbuotojus.

Taigi strateginių pokyčių valdymas organizacijoje (žr. 1 lent.) yra neatsiejamas nuo pavienio žmogaus keitimosi valdymo, t. y. savivados (žr. 2 pav.). Todėl 1 lentelėje nurodytas techninių ir darbo, kultūros ir politikos pokyčių valdymas organizacijos lygmeniu turi derėti su savivados modelyje numatytomis svarbiausiomis žmogaus keitimosi sritimis: vertybėmis, vizija, kliūtimis, strategijomis ir gebėjimais. Strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu svarbiausias uždavinys – sukurti aplinką, kuri būtų palanki šiems pokyčiams valdyti individo lygmeniu, kitaip tariant, savivada.

### 3. Strateginių pokyčių valdymo ir savivados aplinka organizacijoje

Rengiant strateginių pokyčių programą, būtina atsižvelgti į organizacijos struktūrą ir kultūrą, taip pat naujos strategijos stebėsenos galimybes (Hill, Jones 2004). Be to, rengiant tokią strategiją, reikia numatyti ir organizacijos politiką, nes naujos strategijos įgyvendinimo sėkmė labai priklauso nuo pasirinkto valdymo stiliaus (Lynch 1997). Taigi struktūra, kultūra,



strategijos stebėseną, politika ir vadovavimas yra svarbiausi veiksniai, lemiantys sėkmingą strateginių pokyčių valdymą, kartu ir savivados galimybes organizacijoje.

Jau minėta, kad įgyvendinant strateginius pokyčius svarbus vaidmuo tenka formaliai ir neformaliai organizacijos struktūrai. Formali struktūra yra primetama žmonėms „iš viršaus“, o neformalią struktūrą kuria skirtingus interesus turinčios žmonių grupės. Ryšiai tarp strategijos ir struktūros yra sudėtingi ir nevienodai traktuojami. Vadovaujantis nustatytiniu požiūriu, nauja strateginė kryptis pasirenkama prieš kuriant naują organizacijos struktūrą. Šiuo atveju ryšys tarp strategijos ir struktūros yra vienas. Pagal plėtotinį požiūrį, strategiją ir struktūrą sieja dvipusis ryšys, todėl organizacijos struktūros pertvarka gali prasidėti dar iki rengiant naują strategiją ir toliau vykti ją įgyvendinant (Lynch 1997).

Kad strateginiai pokyčiai būtų įgyvendinami sėkmingai, svarbu užtikrinti naujos strategijos ir organizacijos struktūros atitikimą. Teoriškai nagrinėjant tokį atitikimą, visos organizacijos suskirstomos į šešias grupes, dar vadinamas subkultūromis (*subcultures*): antreprenieriška organizacija, mašininė organizacija, profesionali organizacija, daugiaskyrė organizacija, novatoriška organizacija, misionieriška organizacija.

Ši klasifikacija numato, kad visoms organizacijoms būdingi vienodi struktūriniai elementai, bet skirtingi jų koordinavimo metodai. Iš jos matyti, kad strateginės alternatyvos turi būti derinamos prie organizacijos struktūros. Pavyzdžiui, mašininei organizacijai, kurios struktūra pagrįsta darbo standartizavimu, bus nepriimtina produkto diversifikavimo strateginė alternatyva – tokioje organizacijoje kuriamas standartinis produktas. Novatoriškai organizacijai, kurios struktūra pagrįsta tarpusavio prisiderinimu ir neformaliais ryšiais, standartinio produkto strateginė alternatyva jau netinka (Mintzberg 1991).

Kiekviena organizacija yra savita, todėl nėra vienodų taisyklių, kaip geriausiai įgyvendinti struktūrinius pokyčius. Paprastai skiriami penki naujos strategijos ir struktūrinės pertvarkos susiejimo etapai (Thompson, Strickland 1993):

- nustatyti užduotis ir žmones, kuriems tenka lemiamas vaidmuo įgyvendinant naują strategiją;
- išnagrinėti, kaip užduotys ir žmonės susiję su įprasta organizacijos veikla ir ilgą laiką nekintančiais įpročiais;
- atsižvelgiant į svarbiausius sėkmės veiksnius, nustatyti pagrindines struktūrinės reorganizacijos sritis;
- nustatyti, kokie sprendimai gali užtikrinti pasirinktos strategijos įgyvendinimą;
- derinti organizacijos struktūrinių padalinių veiksmus, siekiant užtikrinti pasirinktos strategijos įgyvendinimą.

Atsižvelgiant į būtinybę derinti strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivadą, pateiktą sąrašą reikėtų papildyti dar vienu veiksmu – numatyti užduotis ir skatinti jų atlikimą, t. y. skatinti žmonių keitimosi procesą. Juk naujai strategijai įgyvendinti reikalingi gabūs ir motyvuoti žmonės. Skatinimas nėra atlyginimo už darbą didinimas – jis apima ir paramą, ir karjeros galimybes. Be to, nauja organizacijos struktūra turėtų suteikti ir naujas galimybes joje dirbantiems žmonėms. Kita vertus, pertvarkant organizacijos struktūrą kai kurie žmonės net gali prarasti darbą. Todėl reikalinga numatyti paramos būdus nedarbo atveju, kaip ir pateikti atitinkamą metodinę medžiagą, pasirūpinti specialistų konsultacijomis ir kitaip skatinti kiekvieną saviugda užsiimančią žmogų.

Siejant strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivadą, svarbus vaidmuo tenka kultūrai, kuri suprantama kaip įsitikinimų, vertybių ir valdymo stiliaus visuma, lemianti organizacijos elgseną. Kiekvienoje organizacijoje atsiranda strateginius pokyčius palaikančių ir jiems nepritariančių žmonių. Nors naujos strategijos aptarimas yra „sveikos“ organizacijos požymis, vis tiek turi būti priimami galutiniai sprendimai dėl tokios strategijos reikalingumo. Taigi kultūra turi užtikrinti, kad organizacijoje išnyktų nesutarimai ir įsivyratų pozityvus požiūris į strateginį iššūkį, t. y. kad, iškilus strateginių pokyčių būtinybei, žmonės jiems pritartų. Nauja strategija – tai ne tik organizacijos reakcija į neišvengiamus pokyčius, bet ir jos iniciatyva keistis. Būtina išmokyti priimti strateginius pokyčius ir juos valdyti, laikyti tokius pokyčius pozityviu iššūkiu.

Viena iš kultūros pokyčių valdymo sričių – individualiųjų ir bendrųjų vertybių derinimas (žr. 1 lent.) yra tiesiogiai susijusi su savivados modelio ketvirtuoju etapu – vertybėmis (žr.

1 pav.). Akivaizdu, kad strateginiai pokyčiai vyksta sėkmingiau, kai žmonių individualiosios vertybės dera su vertybėmis, kuriomis vadovaujasi organizacija, keisdama ir valdydama savo keitimąsi. Todėl kultūros pokyčius valdant organizacijos lygmeniu turi būti aiškiai apibrėžiamos organizacijos bendrosios vertybės. Tuomet jos tampa atramos tašku vadybei priimant strateginio valdymo sprendimus.

Strateginių pokyčių sėkmingą valdymą lemia visapusiškas organizacijos kultūros pažinimas. Jai pažinti atliekama analizė, apimanti tokias sudedamąsias dalis, kaip istorija, įprasta organizacijos veikla, simboliai, kontrolės sistemos, organizacijos struktūra ir valdžios struktūra (Johnson 1992). Tam tikslui praverstų žinoti ir organizacijos kultūros pokyčių valdymo klasifikacijas. Viena iš jų (Handy 1993) apima tokius pagrindinius kultūros pokyčių valdymo stilius:

- vadovavimo kultūra, kai dominuoja vienas asmuo arba maža asmenų grupė;
- vaidmens kultūra, pagrįsta struktūra, funkcijų ir įgaliojimų delegavimu, logika ir analize;
- užduoties kultūra, kai įgyvendinant projektą konkrečioms užduotims atliekami suburiamos lanksčios komandos;
- asmens kultūra, kai kiekvienas asmuo organizacijoje dirba savarankiškai.

Išvardyti kultūros pokyčių valdymo stiliai vienas nuo kito skiriasi pagal savo pravartumą. Aišku, kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, daugeliui jų būdingi visi nurodyti valdymo stiliai. Iš 1 lentelės matyti, kad atliekant kultūros pokyčių analizę tikslinga nagrinėti sritis, susijusias su žmonėmis, užduotimis, formalia ir neformalia organizacijos struktūra. Vis dėlto, siekiant strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir savivados suderinamumo, labiausiai reikėtų atsižvelgti į žmonių valdomus kultūros pokyčius, kurie siejami su individualiosiomis vertybėmis.

Įgyvendinant naują strategiją, vykdoma jos stebėseną, kurios svarbiausios funkcijos yra šios (Hill, Jones 2004):

- stebėti strategijos įgyvendinimo faktinius rezultatus;
- vertinti, kaip vykdomos strategijos įgyvendinimo užduotys;
- stebėti aplinkos pokyčius ir vertinti, kaip jie atitinka strategijoje daromas prielaidas;
- užtikrinti grįžtamojo ryšio informaciją, kad būtų galima laiku persikirstyti išteklius ir tikslinti bei keisti strategiją;
- skatinti žmones sutelkti pastangas, kad būtų sėkmingai įgyvendinama strategija.

Atsižvelgiant į būtinybę derinti strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivadą, pateiktą funkcijų sąrašą tikslinga papildyti dar viena funkcija – vertinti žmonių keitimąsi ir jų savivados rezultatus, užtikrinti grįžtamojo ryšio informaciją, kad būtų galima laiku patikslinti ar keisti strateginių pokyčių programą. Žmonių veiklos rezultatų vertinti organizacijos lygmeniu nepakanka – reikėtų atsižvelgti ir į žmonių nuomonę apie savo keitimąsi, ir į organizacijoje sudarytas sąlygas savivadai.

Kiekvienoje organizacijoje visada atsiranda asmenų arba jų grupių, kurie per strateginius pokyčius siekia įgyvendinti savus interesus. Antra vertus, strateginiai pokyčiai gali prieštarauti kai kurių asmenų arba jų grupių interesams. Konkurencija įgyvendinant savus interesus kuria organizacijos politiką. „Protinga“ konkurencija organizacijoje atlieka pozityvų vaidmenį valdant strateginius pokyčius, o sunkumų atsiranda dažniausiai dėl priešpriešos ir nekorektiškos politikos.

Paprastai manoma, kad valdant strateginius pokyčius reikia ne tik apskritai žinoti organizacijos strateginę kryptį, bet ir duoti nurodymus kiekvienam joje dirbančiam žmogui laikytis pasirinktos krypties. Vis dėlto organizacijai būtų labiau priimtina strateginių pokyčių valdymą sieti su reikiama požiūriu į juos ugdymu. Pozityvaus požiūriu į pokyčius ugdymas taikant mokymąsi ir įtikinėjimą yra ypač veiksmingas jų valdymo būdas (Handy 1993). Taigi strateginiai pokyčiai turi būti pradedami nuo žmonių įtikinėjimo palaikyti naują strateginę kryptį. Net jeigu žmonės atvirai ir nesipriešina strateginiams pokyčiams, jų nuomonės dėl pasirinktos strateginės krypties gali būti skirtingos. Iš pradžių paprastai susitariama dėl organizacijos „pamatinių taisyklių“. Didesnių problemų gali kilti tada, kai laikantis tokių taisyklių vis dar reiškiamas pasipriešinimas. Tada kyla diskusijos, derybos, net griebiamasi gudrybių ir intrigų (Lynch 1997).

Kad paaiškėtų organizacijos politika keičiant strateginę kryptį, tikslinga atlikti visapusišką jos analizę. Tokia analizė turėtų apimti šias glaudžiai susijusias sritis: formalios ir neformalios

grupės, vadovavimas, pokyčių valdymo stilius – konsultacijos ar priešprieša, išorinė įtampa – konkurencija ir aplinka, mokymuisi palankios kultūros pasirinkimas (Lynch 1997). Rengiant politikos pokyčių programą, reikėtų atsižvelgti ir į 1 lentelėje nurodytas sritis. Iš lentelės matyti, kad politikos pokyčius valdant organizacijos lygmeniu daugiausia dėmesio skiriama žmonių įgūdžių ir informacijos panaudojimui, žmonių interesų ir skatinimo derinimui su nauja strategija. Analizuojant organizacijos politiką kaip strateginių pokyčių valdymo ir savivados derinį, labiausiai turi būti atsižvelgiama į tuos žmonių valdomus politikos pokyčius, kurie susiję su individualiosiomis vertybėmis ir vizija.

Svarbų vaidmenį siejant strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivadą atlieka vadovavimas – menas taip paveikti žmones, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naują strategiją. Tyrimų rezultatai rodo, kokios savybės reikalingos organizacijos vadovui valdant strateginius pokyčius. Tai gebėjimas numatyti viziją ir bendrauti, atsakomybė, savęs pažinimas, gebėjimas reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, kūrybiškumas (Lynch 1997). Atsižvelgiant į strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir savivados derinimo reikalingumą, pateiktą sąrašą tikslinga papildyti dar viena vadovo savybe – gebėjimu save valdyti. Vadovas turi ne tik užtikrinti aplinką, leidžiančią žmonėms savarankiškai rengti ir įgyvendinti savivados programas, bet ir pats pozityviai valdyti savo keitimąsi.

### Išvados

Išnagrinėjus strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir savivados ypatybes, darytinos tokios svarbiausios išvados:

1. Strateginiai pokyčiai apima du glaudžiai susijusius lygmenis: organizacijos lygmenį – žmonių keitimosi valdymą ir individo lygmenį – savivadą. Kad organizacijoje dirbantys žmonės keistųsi pagal naujos strategijos reikalavimus, nepakanka vadovavimo organizacijos lygmeniu (vadovybės nurodymų, skatinimo, kontrolės ir kt.). Strateginiai pokyčiai žmonėms priimtini tik tada, kai jie dera su žmonių vidinėmis paskatomis, motyvacija, nuostatomis, įsitikinimais ir pan. Tuomet žmonės keičiasi, ir toks keitimasis būna pagrįstas jų pačių asmenine iniciatyva. Priešingu atveju strateginiams pokyčiams gali būti priešinamasi.

2. Strateginiai pokyčiai yra transformacinio pobūdžio pokyčiai, savo sparta ir drastiškumu iš esmės besiskiriantys nuo evoliucinių pokyčių. Sudėtingiausias žmogaus keitimosi tarpsnis yra pasipriešinimo ir proveržio laikotarpiai – įtempti, neapibrėžti ir chaotiški. Spręsti dėl įtampos kylančias sudėtingas problemas organizacijoje dirbančiam žmogui labiausiai ir padeda savivada.

3. Strateginių pokyčių valdymas organizacijoje neatsiejamas nuo pavienio žmogaus keitimosi valdymo, t. y. savivados. Techninių ir darbo, kultūros ir politikos pokyčių valdymas organizacijos lygmeniu turi derėti su savivados modelyje numatytais svarbiausiomis žmogaus keitimosi sritimis: vertybėmis, vizija, kliūtimis, strategija ir gebėjimais. Organizacijos struktūra ir kultūra, politika ir vadovavimas, strategijos stebėseną yra sėkmingo strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir individo lygmeniu pamatas.

4. Nauja organizacijos struktūra turėtų suteikti ir naujų galimybių joje dirbantiems žmonėms. Pertvarkant organizacijos struktūrą, būtina numatyti užduotis ir skatinti jų atlikimą, taip motyvuojant žmones keistis ir patiems valdyti keitimosi procesą. Svarbu kiekvienam savęs ugdymu užsiimančiam žmogui suteikti laisvo laiko, pateikti atitinkamą metodinę medžiagą, skirti specialistų konsultacijas.

5. Organizacijos kultūra turi užtikrinti, kad, priėmus sprendimus dėl naujos strategijos, išnyktų nesutarimai ir įsivyratų pozityvus požiūris į vykdomus strateginius pokyčius. Išskirtinis vaidmuo čia tenka vertybėms. Aiškiai apibrėžtos organizacijos bendrosios vertybės tampa atramos tašku vadovybei priimant strateginių pokyčių valdymo sprendimus. Derinant strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivadą, labiausiai turėtų būti atsižvelgiama į pačių žmonių valdomus kultūros pokyčius, siejamus su individualiosiomis vertybėmis.

6. Atliekant naujos strategijos stebėseną, svarbu numatyti ir tokią jos funkciją, kaip žmonių keitimosi valdymo individo lygmeniu rezultatų vertinimas, grįžtamojo ryšio informacijos, kuri leistų laiku patikslinti ir pakeisti strateginių pokyčių programą, užtikrinimas.

Vertinti žmonių veiklos rezultatus organizacijos lygmeniu nepakanka – turi būti atsižvelgiama ir į jų nuomonę apie savo keitimąsi, ir į organizacijoje sudarytas sąlygas savivadai.

7. Pozityvų vaidmenį valdant strateginius pokyčius atlieka pavienių asmenų arba jų grupių konkurencija, kuria dažniausiai siekiama įtvirtinti savus interesus. Tai skatina keisti organizacijos politiką. Vis dėlto svarbiausi yra žmonių valdomi politikos pokyčiai, susiję su individualiosiomis vertybėmis ir vizija. Vadovas turi sukurti aplinką, leidžiančią žmonėms savarankiškai rengti ir įgyvendinti savivados programas. Kita vertus, vadovas turi sugebėti valdyti ir savo paties keitimąsi.

### Literatūra

- Ansoff I. 1987: *Corporate Strategy*. Penguin: Harmondsworth.
- Beer M., Eisenhart R., Spector B. 1990: Why Change Management Programs don't Produce Change. – *Harvard Business Review* 68, 155–166.
- Burnes B. 1996: *Managing Change*. London: Pitman Publishing.
- DuPont Pharma 1996: *Self-Mastery: A Program for Self-Empowerment and Self-Management in Stressful and Changing Times*. Interesting Projects Inc.
- Garvin D. 1993: Building a Learning Organisation. – *Harvard Business Review* 71(4), 78–92.
- Greiner L. 1972: Evolution and Revolution as Organisations Grow. – *Harvard Business Review* 76(3), 55–66.
- Handy Ch. 1993: *Understanding Organisations*. London: Penguin.
- Hill Ch., Jones H. 2004: *Strategic Management: an Integrated Approach*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Johnson G. 1992: Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action. – *Long Range Planning* 25, 28–36.
- Jones A., Hendry C. 1994: The Learning Organisation. – *British Journal of Management* 5(2), 153–162.
- Kanter R., Stain B., Jick T. 1992: *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
- Lewin K. 1952: *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock.
- Lynch R. 1997: *Corporate Strategy*. London: Pitman Publishing.
- Miles R., Snow C. 1978: *Organisational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg H. 1991: *The Structuring of Organisations. The Strategy Process*. New York: Prentice Hall.
- Pettigrew A., Whipp R. 1991: *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Porter M. 1980: *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Schein E. 1990: *Organizational Psychology*. New York: Prentice Hall.
- Senge P. 1990: *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday.
- Thompson A., Strickland A. 1993: *Strategic Management*. Chicago: Irwin.
- Tichy N. 1983: *Managing Strategic Change*. New York: John Wiley.
- Usha B K. 2003: *Self Managing Leadership*. India: Pandav Bhawan, Mount Abu (Rajasthan).

*Gauta 2005 m. lapkričio mėn.*

*Priimta spaudai 2006 m. vasario mėn.*

### Summary

## STRATEGIC CHANGES AND SELF-MANAGEMENT WITHIN AN ORGANISATION

### Egidija Laumenskaitė, Aleksandras Vasiliauskas

The paper provides a generalised overview of the main features of strategic changes management and of self-management, justifies the expediency of close interrelation of these aspects of organisational management, describes an organisational environment allowing employees to develop and implement self-management programmes on their own account. The following major conclusions are made:

1. Strategic changes are closely interrelated human change management at the organisational level and self-management at the level of separate individuals. For successful management of strategic changes within organisations, it is very important to perceive those changes as transformational, the nature, rate and dramatics of which are

essentially different from evolutionary changes. A period of resistance and breakthrough is the most complicated stage of human change, and the most helpful for a man in addressing complicated problems caused by a stress condition is pro-active self-management at the level of individual.

2. Comparing a matrix of alternative strategic changes with a model of self-management one may grope a principle scheme, how to interrelate more efficiently human change management at the organisational level and self-management at the level of separate individuals. "Top-down" management of technical and work, cultural and policy changes must agree with an individual's major areas of change: values, vision, barriers, strategies and abilities. Structure, culture, strategic control, policies and management within an organisation are the key factors creating an environment for successful mutual agreement of strategic changes management and self-management.

3. In making structural changes within an organisation it is important to identify tasks and to envisage incentive schemes that increase human motivation for change and for the self-management of the change process. The organisations' clearly identified values become the pillars for its management's subsequent decisions on strategic changes management and for self-management at the level of separate individuals. In developing strategic control systems within an organisation it is expedient to envisage an additional function of these systems that would assess the results of human change and of its management at the individuals' level, and would ensure feedback information for the timely adjustment and alteration of the programme of strategic changes. It is expedient to devote attention to policy changes managed by individuals themselves, which are most closely related with individual values and vision. The head must not only ensure an environment within the organisation that allows its employees to develop and implement self-management programmes on their own account but also to demonstrate positive performance of their change management.