

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ
INSTITUTAS

ŠIUOLAIKINĖS POLITIKOS STUDIJŲ MAGISTRO PROGRAMA

GABRIELĖ BUDRĖ (PIMPYTĖ)

II kurso studentė

**DEMOKRATINIO DALYVAVIMO DARBO VIETOSE PROBLEMA: KODĖL LIETUVOS
ORGANIZACIJOS NETAMPA SAVIVALDĖMIS?**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas/ė: partnerystės docentė E. Daunienė

Vilnius, 2026

MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

Magistro darbo vadovo/ės išvados dėl darbo gynimo:

.....
.....
.....

.....

(data) (v., pavardė) (parašas)

Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....

(data) (Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

Magistro darbo recenzentas/ė:

.....

(v., pavardė)

Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Demokratinio dalyvavimo darbo vietose problema: kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis?, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė E. Daunienė. – M., 2026. – 54 p.

Reikšminiai žodžiai: dalyvaujamoji demokratija, darbo vietų demokratizacija, saviorganizacija, savivaldės organizacijos, ekosistemos fragmentacija, demokratijos paradoksas, Carole Pateman, Hannah Arendt, viešoji erdvė, Lietuva.

Šiame darbe nagrinėjama, kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldžios. Tyrimas kyla iš stebėjimo, kad patys savivaldos idėjos propaguotojai veikia fragmentuotai, reprodukuodami struktūras, kurias siekia transformuoti. Teorinis pagrindas remiasi Carole Pateman dalyvaujamosios demokratijos teorija, teigiančia, kad demokratiniai gebėjimai formuojasi per kasdienę dalyvavimo patirtį darbo vietose. Empirinis tyrimas, atliktas taikant tyrimo dalyvaujant metodologiją ir sisteminio žemėlapių kūrimą, atskleidė, kad ekosistemos lygmenyje horizontali fragmentacija funkcionuoja analogiškai vertikaliam hierarchijai, nes abi blokuoja kolektyvinį veiksmą ir reprodukuoja nedalyvavimą. Šis radimas atskleidžia demokratijos paradoksą. Jei demokratiniai gebėjimai formuojasi per dalyvavimo praktiką, tai jų neįmanoma įgyti be dalyvavimo, tačiau dalyvauti sunku be jau turimų gebėjimų. Aplinka, kurioje trūksta kolektyvinio veikimo praktikų, negali suformuoti gebėjimų, reikalingų tokiame veikime inicijuoti.

Turinys

Įvadas.....	5
1.,,We do not learn to read or write, to ride or swim, by being merely told how to do it, but by doing it.”.....	10
1.1. Demokratinų gebėjimų formavimasis: nuo viešosios erdvės iki darbo vietos.....	10
1.2. Mikro, mezo ir makro lygmenys. Ar tai, kas vyksta organizacijos lygmenyje, at(si)lieps visuomenės lygmenyje?.....	16
2. Lietuvos savivaldos ekosistemos žemėlapis.....	19
2.1. Kaip sukonstruotas šis empirinis tyrimas?.....	19
2.2. Metodologinės prieigos pasirinkimas atliekant tyrimą.....	20
2.3. Empirinio tyrimo eiga.....	22
2.4. Divergencijos ir konvergencijos principas susitikimo dizaine.....	26
2.5. Susirinkimo eigos dinamika ir hierarchinių įpročių pasireiškimas.....	28
2.6. Grupinės dinamikos refleksija.....	29
2.7. Kategorijų analizė.....	30
2.8. Centrinis kintamasis.....	34
2.9. Tarpklasteriniai ryšiai.....	35
2.10. Sverto taškai ir intervencijų galimybė.....	37
3. Tyrimo įžvalgos ir jų teorinė reikšmė.....	43
3.1. Pasakyk, kas tavo draugas, ir aš pasakysiu, kas esi tu.....	43
3.2. Kodėl tai neveikia?.....	44
3.3. Tyrimo ribotumai.....	45

	4
4. Kodėl darbo vietos demokratizacija yra politinė, o ne vien vadybinė problema?.....	45
Išvados.....	46
Šaltinių ir literatūros sąrašas.....	48
Dirbtinio intelekto naudojimo deklaracija.....	50
Summary.....	53

Demokratinio dalyvavimo darbo vietose problema: kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis?

IVADAS

Problemos aktualumas

Darbo vieta retai suvokiama kaip politinė erdvė, nors būtent joje dauguma žmonių praleidžia didžiąją kasdienybės dalį ir būtent joje formuojasi įpročiai, lūkesčiai bei veikimo būdai, susiję su sprendimų priėmimu, atsakomybės prisiėmimu ir santykiu su valdžia. Individas, veikiantis hierarchinėje struktūroje, kurioje sprendimai priimami be jo dalyvavimo ir kurioje jo funkcija apsiriboja nurodymų vykdymu, perima tam tikrą santykį su valdžia, ir šis santykis persikelia už organizacijos ribų. Demokratinė kompetencija, apimanti diskutavimą, alternatyvų svarstymą, bendrus sprendimus ir atsakomybę, nėra įgimta, ji formuojasi per praktiką. Jeigu ši prielaida teisinga, tuomet darbo aplinka tampa esmine demokratijos infrastruktūra, o demokratinio dalyvavimo stoka visuomenėje gali būti susijusi ne su individualiu piliečių abejingumu, bet su kasdien patiriamomis hierarchinėmis struktūromis.

Šiandien absoliuti dauguma organizacijų yra hierarchinės, kuriose sprendimus priima vadovybė, o darbuotojai juos vykdo. Ši struktūra nėra natūrali organizavimo(si) forma, ji atsirado XX amžiaus pradžioje su Frederick Taylor moksline vadyba. Taylor siekė maksimalaus efektyvumo per griežtą darbo ir valdymo atskyrimą, kuriame vadovai mąsto ir planuoja, o darbuotojai vykdo standartizuotas užduotis.¹ Jo sistemoje darbuotojas buvo redukuotas į instrumentą, kurio funkcija apsiriboja tiksliai nurodymų įgyvendinimu, o bet koks savarankiškas mąstymas ar iniciatyva traktuojami kaip efektyvumo kliūtis.² Tuo pačiu laikotarpiu Mary Parker Follett siūlė priešingą principą, grindžiamą ne kontrole, o bendradarbiavimu, ne dominavimu, o gebėjimu bendrai rasti sprendimus atitinkamai problemai: „One person should not give orders to another person, but both should agree to take their orders from the situation.”² Taylor modelis įsitvirtino, Follett idėjos liko parašėse, ir ši istorinė trajektorija rodo, kad hierarchija dominuoja ne dėl prigimtinio pranašumo, o dėl konkrečių istorinių aplinkybių ir galios santykių. Savivaldė organizacija, tai yra organizacija, kurioje sprendimai

¹ Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1911), 36-37.

² Pflaeging ir Hermann, „The Invention of Management”, 11.

priimami kolektyviai, valdžia paskirstyta, o santykiai grindžiami lygiavertiškumu, yra Follett vizijos įkūnijimas. Jeigu hierarchija yra istoriškai susiformavusi, o ne universaliai būtina, kyla klausimas, kodėl ji taip tvirtai išlieka net ten, kur sąmoningai siekiama alternatyvų.

Mano pozicija šiame lauke yra dvilypė, nes esu praktikė, veikianti su organizacijomis, kurios siekia tapti savivaldėmis Lietuvoje, ir kartu tyrinėju, kodėl ši transformacija nevyksta sistemiškai. Lietuvos kontekstas pasirinktas dėl kelių priežasčių. Visų pirma, bendroji sistemų teorija remiasi prielaida, kad egzistuoja struktūriniai izomorfizmai tarp skirtingų tipų sistemų, tai yra panašios struktūros generuoja panašų elgesį, nepriklausomai nuo konkretaus turinio³. Tai nereiškia, kad visos sistemos yra vienodos, bet kad tam tikri mechanizmai, tokie kaip grįžamojo ryšio kilpos, balansuojančios jėgos ir svertų taškai, pasikartoja skirtingose socialinėse sistemose, nors konkrečios jų formos priklauso nuo kultūrinio konteksto. Todėl vienos šalies giluminė analizė gali atskleisti struktūrinius mechanizmus, kurių principai potencialiai veikia ir kituose kultūriniuose kontekstuose, o Lietuvos atvejis tampa empirinis pavyzdys tolimesniems tyrimams. Trečia, Lietuvos ekosistema yra pakankamai maža, kad būtų įmanoma apimti ją visą, ir pakankamai didelė, kad joje pasireikštų struktūriniai mechanizmai, būdingi didesnėms visuomenėms.

Literatūros apžvalga

Demokratinio dalyvavimo darbo vietoje tema akademinėje literatūroje nėra nauja, tačiau jos politinė reikšmė dažnai lieka nuošalyje, nes dominuojanti XX amžiaus antrosios pusės demokratijos teorija demokratiją apibrėžia kaip politinį metodą, tai yra institucinį mechanizmą, kuriame lyderiai konkuruoja dėl rinkėjų balsų, o dalyvavimui skiria tik minimalų vaidmenį.⁴

Demokratijos teorijoje galima išskirti dvi fundamentaliai skirtingas tradicijas, kurias savo sisteminėje analizėje išryškina David Held. Pirmoji, kuriai autorius priskiria „konkurencinio elitizmo“ modelį, demokratiją suprantą kaip griežtai apibrėžtą institucinį mechanizmą⁵. Įtakingiausią šios tradicijos versiją suformulavo Joseph Schumpeter, apibrėžęs demokratiją kaip „politinį metodą, tai yra tam tikrą institucinę sąrangą, skirtą priimti politinius sprendimus, kai individai įgyja galią spręsti konkuruodami dėl žmonių balsų“⁶. Antroji tradicija, įvardijama kaip dalyvaujamoji demokratija, šią santvarką suprantą kitaip. Šioje perspektyvoje dalyvavimas atlieka ne vien apsauginę funkciją, bet ir,

³ Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (New York: George Braziller, 1968), 32.

⁴ Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory* (Cambridge: Cambridge University Press, 1970), 1-5. Pateman kritikuoja Joseph Schumpeter, Robert Dahl, Giovanni Sartori ir kitų teoretikų poziciją, kuri demokratiją redukuoja į rinkimų mechanizmą ir elitų konkurenciją.

⁵ David Held, *Models of Democracy* (Cambridge: Polity Press, 3 leid., 2006), 125.

⁶ Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper & Brothers, 1942), 269.

remiantis Carole Pateman įžvalgomis, kritinę „ugdomąją“ (angl. *educative*) funkciją⁷. Kaip pastebi Held, šis modelis teigia, kad „dalyvavimas politiniame gyvenime yra būtinas ne tik siekiant apsaugoti individualius interesus, bet ir tam, kad būtų sukurti informuoti bei veiklūs piliečiai“⁸.

Šios tradicijos pradininkas Jean-Jacques Rousseau teigė, kad demokratinė santvarka reikalauja ne tik formalių institucijų, bet ir tam tikros piliečių dorybės, kuri nesusiformuoja savaime, o atsiranda būtent per dalyvavimo praktiką.⁹ Rousseau idealas buvo tiesioginė demokratija mažoje bendruomenėje, kur kiekvienas pilietis dalyvauja priimant sprendimus ir per šį dalyvavimą įgyja įgūdį tai daryti ateityje. Rousseau idėjas toliau plėtojo John Stuart Mill, perkeldamas jas į modernios atstovaujamosios demokratijos kontekstą. Jis argumentavo, kad dalyvavimas vietinėse valdžios institucijose yra būtinas demokratinėi kompetencijai formuotis, nes „tik praktikuodami populiarų valdymą ribotame mastelyje žmonės kada nors išmoks jį vykdyti didesniame“.¹⁰ Mill taip pat matė kooperatyvines pramonės organizacijas kaip erdvę, kurioje formuojasi „socialinės simpatijos ir praktinis protas“, nors, tiesa, ši dalis buvo periferinė jo pagrindinei politinei teorijai.¹¹ Būtent G. D. H. Cole XX amžiaus pradžioje padarė pramonę centriniu dalyvaujamosios demokratijos teorijos objektu. Cole rašė masinės gamybos ir samdomojo darbo kontekste, kur didžioji gyventojų dauguma praleisdavo didžiąją savo laiko dalį dirbdama kitų nuosavybėje ir pagal kitų nurodymus. Jis teigė, kad „pramoninė sistema didžia dalimi yra politinės demokratijos paradokso raktas“. Cole argumentavo, kad formaliai suteikta rinkimų teisė nieko nereiškia, jeigu kasdienė individo patirtis darbo vietoje formuoja paklusnumą, o ne savarankiškumą, ir kad tik demokratizavus pramonę galima tikėtis tikros politinės demokratijos.

Kitą perspektyvą į viešosios erdvės nykimą siūlo Hannah Arendt, kuri veikale „*Žmogaus būklė*“ diagnozavo modernybės tendenciją politinę sferą išstumti „socialine sritimi“, tai yra nei visiškai privačia, nei visiškai vieša erdve, kurioje dominuoja ekonominė logika ir kurioje žmonės veikia ne kaip laisvi piliečiai, o kaip gamintojai ir vartotojai.¹² Tačiau Arendt griežtas politikos ir ekonomikos sferų atskyrimas užkerta kelią galimybei ieškoti pilietiškumo atgaivinimo būtent ekonomikoje. Savo bakalauro darbe analizavau Arendt politikos sampratą ir priėjau prie išvados, kad šis atskyrimas yra

⁷ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 42-43.

⁸ Held, *Models of Democracy*, 210.

⁹ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 22-27.

¹⁰ John Stuart Mill, *Considerations on Representative Government* (London: Parker, Son and Bourn, 1861), cituojama Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 31.

¹¹ Mill, *Principles of Political Economy*. London: Longmans, Green, 1909 [1848], bk. IV, ch. VII, §6. Cituojama Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory* (Cambridge: Cambridge University Press, 1970), 34.

¹² Hannah Arendt, *Žmogaus būklė*, vert. Arvydas Šliogeris (Vilnius: Margi raštai, 2005), 48-58.

per griežtas ir kad Arendt pačios aprašytas tarybų fenomenas rodo, jog politinis veiksmas gali kilti ir iš darbo sferos.¹³

Rousseau, Mill ir Cole suformulavo dalyvaujamosios demokratijos principus, tačiau jų teorijos liko normatyvinės ir nepagrįstos sisteminga empirine analize. Carole Pateman savo veikale „*Participation and Democratic Theory*” sujungia šių autorių išvalgas į vientisą teoriją ir empiriškai ją patikrina. Ji analizuoja Jugoslavijos darbininkų savivaldos sistemą bei įvairius pramonės dalyvavimo eksperimentus vakarietiškoje kultūroje ir parodo, kad dalyvavimas sprendimų priėmime darbo vietoje stiprina politinio veiksmingumo jausmą ir skatina dalyvavimą platesnėje politinėje sferoje.¹⁴ Ji ne tik argumentuoja, kodėl dalyvavimas yra svarbus, bet ir parodo, kaip šis mechanizmas veikia praktikoje. Pateman teoriją šiame darbe pasirinkau kaip pagrindinę analitinę perspektyvą dėl trijų priežasčių. Pirma, ji perkelia demokratinio dalyvavimo klausimą iš politinių institucijų siaurąją prasme į kasdienę aplinką, kurioje žmonės praleidžia didžiąją gyvenimo dalį. Antra, ji yra empiriškai pagrįsta, o ne vien normatyvinė (kaip turėtų būti), todėl leidžia formuluoti tikrinamas hipotezes apie dalyvavimo ir demokratinės kompetencijos ryšį. Trečia, ji siūlo ne tik diagnozę, bet ir pokyčių kryptį, rodydama, kad dalyvavimas darbo vietoje gali formuoti demokratinę kompetenciją, kurios trūkumas yra viena iš priežasčių, kodėl formali politinė demokratija (angl. *political democracy*) neveikia taip, kaip turėtų.

Tyrimo problema ir klausimas

Pagrindinis šio darbo klausimas yra kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis. Šis klausimas kyla iš fundamentalesnės problemos, nes jeigu darbo vieta yra erdvė, kurioje formuojasi arba nesiformuoja demokratinė kompetencija, tuomet organizacijų demokratizavimo kliūtys yra kartu kliūtys platesnei visuomenės demokratizacijai. Svarbu atkreipti dėmesį, jog darbo sferos demokratizavimas šiame darbe traktuojamas ne kaip vadybinis eksperimentas, bet kaip politinė problema.

Tyrimas buvo vykdomas pasitelkiant “tyrimo dalyvaujant” (angl. *participatory research*) metodologiją, kuri grindžiama prielaida, kad tyrimas nėra neutralus stebėjimas, bet intervencija, o tyrėjas nėra išorinis stebėtojas, bet sistemos dalis.¹⁵ Tai leidžia ne tik analizuoti problemą, bet ir ją transformuoti veikiant kartu su tyrimo dalyviais.¹⁶ Šis metodologinis pasirinkimas atspindi teorinę poziciją, nes jeigu demokratinė kompetencija formuojasi per praktiką, tai ir tyrimas apie šią

¹³ Gabrielė Pimpytė, „Politikos sampratos atkūrimas H. Arendt filosofijoje: saviorganizacijos perspektyva” (bakalauro darbas, Vilniaus universitetas, 2023), 32-35.

¹⁴ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 45-102.

¹⁵ Peter Reason ir Hilary Bradbury, sud., *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (London: SAGE Publications, 2008), 1-10.

¹⁶ Reason ir Bradbury, *The SAGE Handbook of Action Research*, 1-10.

kompetenciją turi būti grindžiamas praktika, ne vien teorine refleksija. Tyrimas buvo atliekamas kartu su Lietuvos savivaldos ekosistemos suiteresuotų šalių atstovais, pasitelkiant sistemos žemėlapių metodą barjerų identifikavimui ir sisteminių ryšių analizei.

Induktyvinė tyrimo prieiga

Šiame darbe laikausi induktyvinės logikos, būdingos grindžiamajai teorijai, pagal kurią tyrėjai „užuot sukūrę teoriją ir paskui sistemingai ieškoję įrodymų jai patvirtinti, visų pirma imasi rinkti duomenis ir tik tada sistemingai rutulioja teoriją, kylančią tiesiai iš duomenų“¹⁷. Grindžiamoji teorija metodologiškai neoperuoja ginamojo teiginio kategorija, nes tai būtų deduktyvios logikos elementas, prieštaraujantis pačiai metodologijos esmei. Vietoj išankstinių hipotezių grindžiamoji teorija kuria teorines konstrukcijas, kurios išnyra iš duomenų ir pristatomos tyrimo pabaigoje kaip rezultatas, o ne kaip pradinis taškas. Tyrimo dalyvaujant metodologijoje šį analitinį darbą atlieka ne vien tyrėjas, bet ir patys dalyviai, kurie kartu su tyrėju formuoja kategorijas, grupuoja kintamuosius ir braižo jų tarpusavio ryšius. Todėl šiame darbe centrinė teorinė konstrukcija nėra išankstinė hipotezė, o induktyviai išvedama kategorija, kuri išryškės empirinės analizės procese ir bus pateikta retrospektyviai darbo pabaigoje.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šio darbo tikslas yra ištirti, kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis, ir praplėsti Carole Pateman dalyvaujamąsios demokratijos teoriją pereinant iš organizacijos į ekosistemos lygmenį. Tyrimas grindžiamas prielaida, kad darbo vietos demokratizacija nėra izoliuotas organizacinis reiškinys, o politinė problema, susijusi su demokratinių gebėjimų formavimusi visuomenėje. Darbo prieiga yra induktyvi, siekianti atsakyti ne į klausimą, kaip turėtų būti, bet į klausimą, kodėl yra taip, kaip yra. Laikantis grindžiamosios teorijos logikos, tyrimas nesiekia patvirtinti išankstinių hipotezių, o yra atviras teorinėms konstrukcijoms, galinčioms iškilti iš empirinių duomenų.

Šiam tikslui pasiekti keliu šiuos uždavinius. Pirma, teoriškai pagrįsti, kodėl darbo vietos demokratizacija yra politinė, o ne vien vadybinė problema, remiantis Carole Pateman dalyvaujamąsios demokratijos teorija. Antra, kritiškai įvertinti Pateman teorijos ribotumus ir konceptualizuoti ekosistemos lygmenį kaip analitinę kategoriją. Trečia, pasitelkiant tyrimo dalyvaujant metodologiją, identifikuoti veiksnus, darančius įtaką Lietuvos organizacijų gebėjimui

¹⁷ Donata Petružytė, „Grindžiamosios teorijos metodologija: B. Glaserio ir A. Strausso versijų skirtumai“, *Socialinių tyrimų institutas*, 125-126.

tapti savivaldėmis, ir parengti jų klasifikaciją. Ketvirta, išanalizuoti tarpusavio ryšius tarp identifikuotų veiksmų ir nustatyti galimus svertų taškus pokyčiui.

Darbo struktūra

Darbą sudaro keturi skyriai, kurių išdėstymas atspindi induktyvią tyrimo logiką, pereinant nuo teorinio pagrindo per metodologinį pagrindimą prie empirinės analizės, iš kurios išvedama teorinė konstrukcija. Pirmajame skyriuje formuluojamas teorinis pagrindas, leidžiantis demokratinio dalyvavimo problemą perkelti iš politinių institucijų į darbo sferą, nes be šio teorinio žingsnio darbo sferos demokratizavimas liktų tik vadybiniu klausimu. Šiame skyriuje taip pat kritiškai vertinami Pateman teorijos ribotumai, ypač jos susikonsolidavimas į pavienių organizacijų lygmenį, ir konceptualizuojamas ekosistemos lygmuo kaip analitinė kategorija. Antrajame skyriuje pagrindžiamas metodologinis pasirinkimas ir tyrimo dizainas, nes tyrimo dalyvaujant metodologija reikalauja epistemologinio pagrindimo, ypač atsižvelgiant į tyrėjos poziciją kaip ekosistemos dalyvės. Trečiajame skyriuje pateikiama empirinė analizė, apimanti identifikuotus veiksmus, jų tarpusavio ryšius ir tyrimo dalyvių nustatytus svertų taškus. Ketvirtajame skyriuje analizuojama, ką empirinės įžvalgos reiškia teoriškai, ir svarstoma, ar Pateman aprašyti mechanizmai veikia ne tik organizacijos, bet ir ekosistemos lygmenyje. Išvadose vertinami tyrimo rezultatai ir formuluojamos tolesnių tyrimų implikacijos.

1. „We do not learn to read or write, to ride or swim, by being merely told how to do it, but by doing it.”¹⁸

1.1. Demokratinė gebėjimų formavimasis: nuo viešosios erdvės iki darbo vietos

Hannah Arendt sukurta viešosios erdvės koncepcija atskleidžia fundamentalią moderniosios visuomenės krizę, kurią galima apibendrinti kaip viešosios sferos nykimą, ir ši diagnozė tampa atskaitos tašku siekiant suprasti, kodėl šiuolaikinėse demokratijose piliečių dalyvavimas lieka epizodiškas ir nestabilus.¹⁹ Arendt grįžta prie senovės graikų polio sampratos, kur laisvi piliečiai susirinkdavo aptarti bendrus klausimus ir kartu priimti sprendimus ne kaip izoliuoti individai, o kaip bendruomenė, kurioje kiekvieno žodis ir veiksmas įgydavo prasmę tik būnant santykyje su kitais.²⁰

¹⁸ Mill, *Considerations on Representative Government*, cit. pagal Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 31.

¹⁹ Hannah Arendt, *Žmogaus būklė*, vert. Arvydas Šliogeris (Vilnius: Margi raštai, 2005), 41-52.

²⁰ Arendt, *Žmogaus būklė*, 27-31.

Ši erdvė, kurią ji vadina viešąja sfera, buvo ne paprasčiausiai institucija ar procedūra, o pati politikos esmė, nes tik joje žmogus galėjo išsipildyti kaip laisvas ir atsakingas asmuo, veikiantis kartu su kitais dėl bendro pasaulio kūrimo.²¹ Tačiau modernybė šią erdvę sunaikino dėl fundamentalaus pokyčio, kai ekonominiai rūpesčiai, kurie senovėje priklausė privačiai namų ūkio sferai ir buvo susiję su biologinių poreikių tenkinimu, viešojoje erdvėje perėmė dominuojančią poziciją ir transformavo politiką į administracinį valdymą, orientuotą tik į materialinių poreikių patenkinimą ir ekonominės gerovės užtikrinimą.²² Politinis veikimas, kuris turėtų būti tikslas savaime ir laisvės apraiška, tapo priemone ekonominiam efektyvumui pasiekti, o piliečiai nebėra suvokiami kaip bendruomenės nariai, atsakingi už bendrojo gėrio kūrimą, bet kaip *homo economicus*, kurio vienintelis rūpestis yra asmeninio vartojimo didinimas.²³ Arendt diagnozė atskleidžia tai, jog modernusis žmogus praranda gebėjimą veikti kartu su kitais, nes jo gyvenimas sutelktas į darbą, kuris pagal savo prigimtį yra individualus, cikliškas ir skirtas biologiniams poreikiams tenkinti, o ne į veiksmą, kuris yra kolektyvinis, kūrybiškas ir atskleidžia žmogaus unikalumą viešojoje erdvėje.²⁴ Darbo sfera užvaldo visą žmogaus laiką ir dėmesį, todėl politinė erdvė lieka tuščia, nes žmonės neturi nei laiko, nei gebėjimų joje dalyvauti, o kai jie vis dėlto pabando mobilizuotis pilietinėms iniciatyvoms, šis įsitraukimas lieka laikinas, nes po pavienių susibūrimų viešojoje erdvėje jie vėl grįžta į savo kasdienės struktūras, kur praktikuojami hierarchiniai santykiai ir individualus funkcionavimas.²⁵ Siekdama atkurti viešosios erdvės gyvybingumą, Arendt siūlė tarybų sistemą kaip institucinį sprendimą, leidžiantį piliečiams tiesiogiai dalyvauti valdyme per decentralizuotas pilietines struktūras, kuriose galėtų patirti tai, ką ji vadino viešąja laime, kylančią iš kolektyvinio veikimo ir bendro pasaulio kūrimo.²⁶ Tačiau istorinė patirtis parodė, kad šis projektas išlieka utopinis, nes tarybų bandymai, nuo Paryžiaus komunos 1871 metais iki Vengrijos sukilimo 1956 metais, baigdavosi žlugimais, o institucionalizuoti jų nepavyko dėl priežasčių, kurias Arendt nuspėjo, bet nepateikė pakankamai aiškaus paaiškinimo, kodėl moderniosios visuomenės struktūra sisteminiu lygmeniu blokuoja tokią transformaciją.²⁷

Šiuolaikinėje Lietuvoje stebimi panašūs procesai, kai piliečių iniciatyvos, bandančios atkurti kolektyvinį veikimą, pasižymi trumpalaikiškumu ir nestabilumu, nors jų pradinė mobilizacija gali būti labai stipri. Mano manymu, Lietuvos Kultūros asamblėja nėra išimtis. Prasidėjęs 2025 metų pabaigoje, šis judėjimas demonstruoja klasikinį respublikonišką politikos supratimą, kai piliečiai

²¹ Arendt, *Žmogaus būklė*, 52-59.

²² Ibid., 41-44.

²³ Ibid., 45-47.

²⁴ Ibid., 13-17, 79-93.

²⁵ Ibid., 44, 49.

²⁶ Arendt, *On Revolution*, 252-28.1

²⁷ Ibid., 262-275.

prisiima atsakomybę už bendruomenės reikalus ir siekia veikti ne per partines struktūras, o per tiesioginį dalyvavimą.²⁸ Tačiau, nepaisant savo reikšmės ir tai, kad jis apnuogina fundamentalius demokratijos trūkumus, tokius kaip atstovavimo krizę, kai piliečių balsas neišgirstamas tarp rinkimų, sprendimų priėmimo procesų uždarumą, kai valdžia konsultuojasi su piliečiais tik formaliai, ir atitinkamų partijų dominavimą, susiduria su iššūkiu, kurį galima formuluoti kaip viešosios erdvės nestabilumo problemą. Kaip išlaikyti nuolatinį žmonių įsitraukimą, kai po intensyvių mobilizacijos laikotarpių jie vėl grįžta į savo kasdienes darbo vietas, kur struktūriškai praktikuojami hierarchiniai santykiai, vienasmenis sprendimų priėmimas ir darbuotojų pavaldumas, ir kur kolektyvinis veikimas, diskusija ir atsakomybės pasidalijimas yra ne tik neremiami, bet dažnai aktyviai slopinami kaip trukdantys efektyvumui? Viešoji erdvė²⁹ tampa epizodišku įvykiu, intensyviu, bet trumpalaikiu, o ne nuolatine patirtimi, todėl ji negali suformuoti tvirtų politinių gebėjimų, kurie reikalingi ilgalaikiam demokratiniam dalyvavimui.

Šis pavyzdys padeda suprasti, jog Arendt normatyvinės politikos samprata tėra validi teoriniame lygmenyje, tad svarbu pereiti prie empirinio klausimo apie politinių gebėjimų formavimosi mechanizmą. Jei viešosios erdvės atgaivinti per politinius judėjimus nepakanka, nes piliečių mobilizacija lieka laikina ir nesuformuoja ilgalaikių dalyvavimo įpročių, tuomet problema gali slypėti ne politinėje sferoje, o kasdienėje žmonių patirtyje, konkrečiai darbo vietoje, kur jie praleidžia didžiąją dalį savo aktyvaus laiko. Jei darbo vieta yra struktūriškai hierarchinė, kur darbuotojas kasdien praktikuoja pasyvumą, pavaldumą ir deleguotų funkcijų vykdymą be dalyvavimo sprendimų priėmime, tuomet jo politiniai gebėjimai ne tik nesiformuoja, bet, priešingai, prastėja kasdien, nes jis įgauna įpročius, kurie yra priešingi tiems, kurių reikia demokratinei visuomenei. Hierarchinė darbo vieta veikia kaip antidemokratijos mokykla, formuojanti pavaldumą ir atsakomybės vengimą, kurie vėliau persikeliami į politinę sferą.³⁰ Todėl kyla hipotezė, kuri tapo šio tyrimo atskaitos tašku: galbūt viešosios erdvės atgaivinimas įmanomas ne per politiką, kuri reikalauja jau suformuotų gebėjimų, o per ekonomiką, konkrečiai per darbo santykių demokratizavimą, kuri galėtų formuoti tuos gebėjimus kasdieniame lygmenyje. Jei darbo vieta taptų demokratinė, kur žmonės praktikuotų bendrus sprendimų priėmimus, diskutuotų, prisiimtų atsakomybę už rezultatus, tuomet jie kasdien formuotų tuos pačius gebėjimus, kurių reikia gyvybingai politinei bendruomenei, ir šis formavimasis vyktų ne

²⁸ Simas Čelutka, interviu, *Žinių radijas*, 2025 m. gruodžio mėn.,

<https://www.lrt.lt/mediateka/irasas/2000322881/interviu-kaip-suprantate-pilietiskuma> (žiūrėta 2025 m. gruodžio 20 d.).

²⁹ Viešosios erdvės sąvoka šiame darbe vartojama Hannah Arendt, o ne Jürgen Habermas prasme. Habermas viešąją erdvę supranta kaip diskusijų erdvę, kurioje piliečiai siekia susitarimo per argumentuotą dialogą. Arendt akcentuoja ne dialogą, o veiksmą. Jai viešoji erdvė yra veikimo erdvė, kurioje laisvi piliečiai susitinka ne tik aptarti bendrus klausimus, bet ir kartu veikti, priimti sprendimus ir per šį bendrą veikimą realizuoti savo laisvę. Arendt diagnozuoja šios erdvės nykimą modernybėje, kai ekonominiai rūpesčiai perėmė dominuojančią poziciją ir transformavo politiką į administracinę valdymą.

³⁰ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 45-50.

per doktrininio mokymo ar formalaus švietimo programas, o per struktūrinį mechanizmą, kai kasdienė praktika formuoja demokratinius gebėjimus.

Ši hipotezė veda prie Carole Pateman, vienos ryškiausių dalyvaujamosios demokratijos teorijos atstovių, kuri savo veikale „*Participation and Democratic Theory*” siūlo ne normatyvią viziją, kaip turėtų būti, o empiriškai pagrįstą mechanizmą, kaip iš tikrųjų formuojasi politiniai gebėjimai žmonėms, kurie dalyvauja sprendimų priėmime savo darbo vietose. Kaip rašė John Stuart Mill, „we do not learn to read or write, to ride or swim, by being merely told how to do it, but by doing it, so it is only by practising popular government on a limited scale, that the people will ever learn how to exercise it on a larger”.³¹ Pateman argumentas, pagrįstas konkrečiais tyrimais Jugoslavijos įmonėse ir Izraelio kibucuose šeštajame ir septintajame dešimtmetyje, rodo, kad darbuotojai, dalyvaujantys savo organizacijų valdyme, tampa aktyvesni politiškai ne dėl paklusnumo ar propagandos, o dėl to, kad dalyvavimo praktika formuoja tuos pačius gebėjimus, kurių reikia demokratinei visuomenei, ar tai būtų atsakomybės prisiėmimas už bendrus sprendimus, konstruktyvios diskusijos, įtraukiant visas suinteresuotas šalis, ar gebėjimas išgirsti skirtingas nuomones.³² Jugoslavijos atvejis yra ypač reikšmingas, nes jis reprezentuoja masinės demokratizacijos bandymą pramoniniame kontekste, kai darbuotojai per *samoupravljanje* sistemą rinko tarybas, kurios priiminėjo sprendimus apie gamybos planą, įrangos įsigijimą ir net direktorių skyrimą.³³ Tyrimai parodė ne tik ryšį tarp dalyvavimo ir politinio aktyvumo, bet ir tai, kad šis ryšys stiprėja proporcingai dalyvavimo intensyvumui, t. y. darbuotojai, kurie ne tik dalyvavo tarybų rinkimuose, bet ir patys buvo tarybų nariai, demonstravo dar didesnę politinį aktyvumą nei tik balsavusieji, tarsi kuo giliau žmogus įsitraukia į sprendimų priėmimą, tuo labiau jis tampa politiškai aktyvus ir už darbo vietos ribų.³⁴ Izraelio kibukai dar labiau sustiprino argumentą, nes jų nariai buvo aktyvesni politiškai nei panašaus išsilavinimo žmonės, gyvenantys ne kibucuose, ir šis skirtumas buvo ryškiausias žemesnio išsilavinimo grupėse, o tai rodo, kad demokratinė darbo vietos patirtis gali suteikti tuos pačius politinius gebėjimus, kuriuos paprastai formuoja formali švietimo sistema.³⁵

Pateman identifikuoja priežastinį mechanizmą, paaiškinantį, kaip būtent dalyvavimas formuoja gebėjimus.³⁶ Viskas prasideda nuo informacijos prieinamumo, kai darbuotojas, dalyvaudamas sprendimų priėmime, įgyja prieigą prie informacijos, kuri hierarchinėje organizacijoje būtų prieinama

³¹ Mill, *Considerations on Representative Government*, cit. pagal Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 31.

³² Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 85-102.

³³ Ibid., 85-91.

³⁴ Ibid., 91-92.

³⁵ Ibid., 95-98.

³⁶ Ibid., 42.

tik vadovams, ir pradeda suprasti, kaip organizacija veikia, kokie yra jos tikslai ir apribojimai. Turėdamas šią informaciją, darbuotojas diskutuoja su kolegomis apie galimas alternatyvas, mokosi klausytis skirtingų nuomonių, argumentuoti savo poziciją ir ieškoti kompromisų. Tada jis dalyvauja pačiame sprendimo priėmimo ir patiria, kad jo balsas turi reikšmę, kad jis gali realiai paveikti rezultatą. Priėmęs sprendimą, darbuotojas prisiima atsakomybę už jo pasekmes ir mato, kaip jo pasirinkimas veikia realybę. Galiausiai jis apmąsto, kas pavyko ir kas ne, ir tobulina savo gebėjimą priimti sprendimus ateityje.³⁷ Šie penki žingsniai kartu sudaro mokymosi ciklą, kuris kartojasi kasdien ir formuoja įpročius, tampančius antrąja prigimtimi. Svarbu pabrėžti, kad mechanizmas veikia tik kai dalyvavimas tikras, kai darbuotojai turi faktinę galią paveikti sprendimus, nes netikras dalyvavimas, kai darbuotojai formaliai konsultuojami, bet jų nuomonė neturi jokios įtakos galutiniam sprendimui, formuoja ne gebėjimus, o cinizmą ir dar gilesnį pasyvumą, nes žmogus patiria, kad jo dalyvavimas yra beprasmiškas teatras.³⁸

Pateman empiriškai parodo, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo darbo vietoje stiprina politinio veiksmingumo jausmą, supratimą, jog individualus politinis veiksmas gali turėti poveikį politiniam procesui.³⁹ Kitaip tariant, demokratinė darbo vieta veikia kaip politinių gebėjimų formavimosi mokykla struktūriniu lygmeniu, nes gebėjimai formuojasi praktikoje, ne teorijoje. Tiesa, Pateman teorija, nors ir vertinga savo empirine baze, turi reikšmingų apribojimų, ypač bandant ją pritaikyti šiuolaikiniam Lietuvos kontekstui. Pirma, jos tyrimai atliekami specifinėse struktūrose, tokiose kaip Jugoslavijos savivaldos sistema ir Izraelio kibuciai, kurios veikė ne visiškai kapitalistinėje aplinkoje, todėl lieka neaišku, kaip mechanizmas veiktų tipiškoje kapitalistinėje organizacijoje, kur pelno maksimizavimas diktuoja logiką.⁴⁰ Be to, net ir bandant taikyti dalyvavimo mechanizmą kapitalistinėje organizacijoje, išlieka struktūrinis prieštaravimas, kurį pati Pateman vėliau identifikavo kaip „nuosavybės asmenyje“ (*property in the person*) problemą, t. y. darbo sutartis, nors formaliai sudaroma tarp laisvų ir lygių subjektų, faktiškai sukuria subordinacijos santykį, kuriame darbdavys įgyja teisę įsakinėti, o darbuotojas privalo paklusti.⁴¹ Kaip teigia Isabelle Ferreras, šis „kapitalizmo ir demokratijos prieštaravimas“ reiškia, kad tas pats pilietis, kuris demokratinėje visuomenėje laikomas kompetentingu spręsti sudėtingus politinius klausimus, darbo vietoje tampa korporacinės valdžios subjektu, redukuojamu į „gamybos veiksnį“ šalia mašinų ir žaliavų.⁴² Todėl

³⁷ Pateman, *Participation and Democratic Theory* 42-48.

³⁸ Ibid., 68-71.

³⁹ Ibid., 45-50.

⁴⁰ Ibid., 103-111.

⁴¹ Carole Pateman, „Self-Ownership and Property in the Person: Democratization and a Tale of Two Concepts“, *Journal of Political Philosophy* 10, nr. 1 (2002): 27.

⁴² Isabelle Ferreras, *Firms as Political Entities: Saving Democracy through Economic Bicameralism* (Cambridge: Cambridge University Press, 2017), 10.

net jei konkreti organizacija bando demokratizuotis, ji veikia teisinėje ir ekonominėje sistemoje, kuri struktūriškai palaiko kapitalo investuotojų valdžią, ir ši sisteminė aplinka nuolat kuria spaudimą grįžti prie hierarchinio valdymo. Antra, Pateman pati pripažįsta, kad jos empiriniai įrodymai yra riboti ir reikalauja daugiau tyrimų, ypač kalbant apie ilgalaikį poveikį ir galimybę generalizuoti rezultatus į kitus kontekstus.⁴³ Ypač problemiška yra galima atrankos šališkumo problema: negalima atmesti galimybės, kad į demokratines darbo vietas pateko jau politiškai aktyvesni ir labiau motyvuoti žmonės, todėl stebimas koreliacinis ryšys tarp dalyvavimo ir politinio aktyvumo gali būti ne priežastinis mechanizmas, o tiesiog atrankos rezultatas.⁴⁴ Trečia, ji nenagrinėja, kodėl organizacijos, bandžiusios demokratizuotis, grįžta atgal prie hierarchijos po kelių metų, net jei pradinė transformacija buvo sėkminga. Svarbu atkreipti ir į tai, jog Pateman žiūri tik į pavienių organizacijų lygmenį, visiškai ignoruodama ekosistemos vaidmenį, kitaip sakant, ji neatkreipia dėmesio į tai, jog kismas, o ne stabilumas, yra natūrali organizacijų būseną, kurią suprasti ir pripažinti gali tik pati organizacija, tad neužtenka išorinės analizės, ekspertinio žvilgsnio įvertinti situacijai. Ji taip pat neklausia, kas vyksta už organizacijos ribų, kokie išoriniai veikėjai palaiko ar trukdo demokratizacijai, kaip jie formuoja diskursą apie tai, kas yra normalu ir įmanoma. Galiausiai, Pateman nenagrinėja, kodėl organizacijos, sėkmingai demokratizavusios savo valdymą, po kurio laiko grįžta prie hierarchijos. Kaip pavyzdys, Jugoslavijos įmonių savivaldos sistema po kelių dešimtmečių eksperimentavimo pamažu degradavo, kai tarybos tapo formaliais organais, tik patvirtinančiais vadovų sprendimus, o realus valdymas vėl koncentravosi vadovų rankose.⁴⁵ Izraelio kibucai, nors ir išliko ilgiau, veikiami rinkos spaudimo ir kartų kaitos ėmė atsisakyti kolektyvinio valdymo ir persiorientuoti į privatizaciją.⁴⁶ Šis atkritimas į hierarchiją nėra anomalija, o nurodo sistemų dinamikos dėsningumą, kai demokratinė organizacija nėra stabili būseną, kuri, kartą pasiekta, išlieka savaime, o dinamiškas procesas, reikalaujantis nuolatinio palaikymo ir atnaujinimo.⁴⁷ Jei to palaikymo nėra, organizacija grįžta atgal prie hierarchijos ne dėl to, kad demokratija būtų neefektyvi, bet dėl aplinkos, kurioje ji veikia, struktūriškai remia hierarchiją, ir jei ekosistemoje nėra mechanizmų kompensuoti šį spaudimą, atkritimas tampa beveik neišvengiamas. Šie Pateman teorijos ribotumai, ypač demokratizacijos nestabilumo problema, kelia fundamentalesnę klausimą, ar pati idėja ieškoti politinių gebėjimų formavimosi darbo vietoje nėra klaidinga? Galbūt Arendt buvo teisi griežtai atskirdama politikos ir ekonomikos sferas, ir bandymas praktiškai demokratizuoti darbo vietą iš

⁴³ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 109-110.

⁴⁴ Šią metodologinę problemą Pateman pripažįsta, tačiau neturi pakankamai duomenų jai išspręsti. Žr. Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 105-106.

⁴⁵ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 107.

⁴⁶ Ibid., 108.

⁴⁷ Donella H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer*, sud. Diana Wright (White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2008), 75-85.

principo negali pavykti, nes tai tik dar labiau sulieja politiką su ekonomika? Šis klausimas veda prie Arendt ir Pateman intelektualinės dvikovos, kuri atskleidžia fundamentalų paradoksą, tapusį šio tyrimo šerdimi.

Arendt griežtai atskiria politikos sritį nuo ekonomikos ir įspėja, kad bet koks jų susilieėjimas sunaikina politikos autonomiją ir transformuoja ją į namų ūkio administravimą, todėl darbo vietos demokratizavimas, jos požiūriu, nėra politikos atgaivinimas, o priešingai, politikos susiaurinimas iki ekonominių klausimų.⁴⁸ Pateman, priešingai, teigia, kad politika negali būti atskirta nuo ekonomikos, nes būtent ekonominėje sferoje, konkrečiai darbo vietoje, formuojasi tie gebėjimai, kurių reikia politinei sferai, todėl darbo vietos demokratizavimas nėra politikos sunaikinimas, o priešingai, būtina sąlyga jos atgaivinimui⁴⁹ ir tuo pačiu šių dviejų sferų aiškiam atskyrimui ilguoju laikotarpiu.

Ši poleminė dvikova nėra vien tik akademinis ginčas, o atskleidžia gilesnę įtampą tarp normatyvinės vizijos apie tai, kaip turėtų būti, ir struktūrinio mechanizmo, paaiškinančio, kaip iš tikrųjų yra. Arendt laikosi pozicijos, kad politika turi būti autonominė ir negali būti redukuota į ekonominių poreikių tenkinimą, nes tokiu atveju ji praranda savo esmę kaip laisvės sfera, tuo tarpu Pateman teigia, jog politiniai gebėjimai formuojasi ne abstrakčioje politinėje sferoje, o kasdienėje praktikoje, todėl jei darbo vieta yra hierarchinė, piliečiai neturės gebėjimų dalyvauti demokratiame gyvenime. Šis paradoksas veda prie tyrimo klausimo apie tai, kaip galima atkurti viešąją erdvę, jei žmonės kasdien praktikuoja antidemokratiją darbo vietoje, ir ar Pateman mechanizmas gali būti pritaikytas taip, kad išlaikytų Arendt įžvalgą apie politikos autonomiją, bet kartu pripažintų struktūrinę ryšį tarp darbo vietos ir politinių gebėjimų. Savo bakalauro darbe analizavau Arendt politikos sampratą ir priėjau prie išvados, kad nors Arendt griežtai atskiria politikos ir ekonomikos sferas, šis atskyrimas yra per griežtas ir politiškumą galima atgaivinti demokratizuojant ekonomiką.⁵⁰ Šis magistro darbas tęsia tą pačią intelektualinę trajektoriją, pereidamas nuo teorinės analizės prie empirinio klausimo apie tai, kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis. Atsakymo ieškodama siūlau Pateman teorijos plėtotę, perkeliant mechanizmą iš organizacijų lygmens į ekosistemos lygmenį ir tokiu būdu atveriant galimybę pamatyti, kaip fragmentacija ekosistemoje veikia analogiškai hierarchijai organizacijoje.

1.2. Mikro, mezo ir makro lygmenys. Ar tai, kas vyksta organizacijos lygmenyje, at(si)lieps visuomenės lygmenyje?

⁴⁸ Arendt, *Žmogaus būklė*, 39-45; taip pat žr. Hanna Fenichel Pitkin, *The Attack of the Blob: Hannah Arendt's Concept of the Social* (Chicago: University of Chicago Press, 1998), 4-9.

⁴⁹ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 1-21.

⁵⁰ Gabrielė Pimpytė, „Politikos ir ekonomikos santykio problema: Hannah Arendt politikos sampratos analizė“ (bakalauro darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2023), 36.

Ankstesniame skyriuje išdėstyti Pateman teorijos ribotumai veda prie esminio klausimo, nes jei problema slypi ne tik pavienių organizacijų viduje, bet ir kontekste, kuriame tos organizacijos veikia, tuomet reikalinga teorinė perspektyva, leidžianti analizuoti ne tik organizacijų vidaus dinamiką, bet ir jų tarpusavio sąveiką. Šiame skyriuje siūlau Pateman teoriją perkelti iš organizacijų lygmens į ekosistemos lygmenį, remdamasi fundamentalia analogija tarp hierarchijos ir fragmentacijos, nes abu šie reiškiniai blokuoja kolektyvinio veikimo formavimąsi, tik skirtinguose lygmenyse.⁵¹

Ekosistema šiame kontekste suprantama ne biologine prasme kaip gamtinė sistema, o sociologine prasme kaip socialinių santykių tinklas, apimantis tarporganizacinius ryšius, žinių perdavimo būdus, resursų mobilizavimo infrastruktūras ir diskurso formavimo institucijas, kurios kartu sudaro aplinką, lemiančią pavienių organizacijų galimybes transformuotis ir išlikti.⁵² Hierarchinė organizacija blokuoja darbuotojų politinių gebėjimų formavimąsi, nes ji kasdien praktikuoja pasyvumą, pavaldumą ir funkcijų vykdymą be dalyvavimo sprendimų priėmimo, ir šis patyrimas formuoja įsitikinimą, kad balsas neturi galios, kad sprendimai priimami kažkieno kito, kad dalyvavimas neturi prasmės. Analogiškai, fragmentuota ekosistema blokuoja organizacijų kolektyvinio veikimo formavimąsi, nes ji veikia kaip aplinka, kurioje organizacijos dirba izoliuotai viena nuo kitos, nesidalija žiniomis, nemobilizuoja resursų kartu, neformuoja bendrų standartų, ir šis patyrimas formuoja įsitikinimą, kad kolektyvinis veiksmas neįmanomas, kad kiekviena organizacija turi spręsti savo problemas viena, kad bendradarbiavimas neduoda rezultatų.

Ši analogija leidžia Pateman mechanizmą, suformuluotą organizacijų lygmeniu, pritaikyti ekosistemos lygmeniu. Pateman identifiкуotas penkių žingsnių procesas, kai informacijos prieinamumas veda į diskusiją, diskusija į sprendimo priėmimą, sprendimas į įgyvendinimą ir įgyvendinimas į apmąstymą, gali būti blokuojamas ne tik organizacijos viduje, bet ir tarp pačių organizacijų.⁵³ Hierarchinė organizacija riboja informacijos prieinamumą, kai darbuotojai neturi prieigos prie informacijos, reikalingos sprendimams, blokuoja diskusiją, kai nėra erdvės svarstyti alternatyvas, atima sprendimo galią, kai darbuotojai negali realiai paveikti rezultato, ir užkerta kelią prasmingam apmąstymui, kai nėra grįžtamojo ryšio apie sprendimų pasekmes.⁵⁴ Fragmentuota ekosistema veikia analogiškai, nes ji riboja informacijos prieinamumą, kai organizacijos nesidalija žiniomis apie tai, kas veikia ir kas ne, blokuoja diskusiją, kai nėra erdvės kolektyviai svarstyti bendrus iššūkius, atima kolektyvinio sprendimo galimybę, kai nėra mechanizmų priimti bendrus sprendimus

⁵¹ Ši analogija plėtoja Pateman teorijos logiką, taikydama ją ekosistemos lygmeniui. Žr. Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory* (Cambridge: Cambridge University Press, 1970), 42-43.

⁵² Meadows, *Thinking in Systems: A Primer*, 11-15.

⁵³ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 42-48.

⁵⁴ Ibid., 43-44.

apie standartus ar prioritetus, ir užkerta kelią sisteminiam apmąstymui, kai nėra erdvės kolektyviai vertinti, kas ekosistemoje veikia ir kas reikalauja pakeitimų, korekcijos.⁵⁵

Šis perkėlimas reikalauja pripažinti, kad veikėjai socialinėse sistemose sąveikauja vienu metu keliuose tarpusavyje susietuose lygmenyse.⁵⁶ Mikro lygmenyje veikia individualūs darbuotojai organizacijoje, mezo lygmenyje veikia pavienės organizacijos ekosistemoje, o makro lygmenyje veikia visa ekosistema platesniame visuomeniniame kontekste. Pateman teorija koncentruojasi į mikro ir mezo ryšį, tirdama, kaip individualūs darbuotojai organizacijoje formuoja gebėjimus per dalyvavimą, tačiau ji ignoruoja mezo ir makro ryšį, neklausia, kaip pavienės organizacijos ekosistemoje formuoja kolektyvinio veikimo gebėjimus per tarporganizacinę sąveiką.⁵⁷ Dar svarbiau, ji ignoruoja, kaip šie lygmenys veikia vienas kitą, nors mikro lygmens pokyčiai priklauso nuo mezo lygmens struktūrų, kurios savo ruožtu priklauso nuo makro lygmens konteksto.⁵⁸ Darbuotojas gali įgyti demokratinius gebėjimus tik jei organizacija yra demokratinė, bet organizacija gali išlikti demokratinė tik jei ekosistema palaiko jos demokratiškumą.

Šis perėjimas prie ekosisteminio lygmens taip pat padeda suprasti, kodėl Jugoslavijos ir Izraelio atvejai veikė, nors ir veikė laikinai. Jugoslavijoje demokratizacija įvyko ne pavienių įmonių iniciatyva, o per sisteminę valstybės reformą, todėl buvo sukurtas palaikantis kontekstas, kuriame visos įmonės veikė pagal tuos pačius principus ir nekonkuravo su hierarchinėmis organizacijomis.⁵⁹ Izraelio kibucų atveju demokratizacija buvo kolektyvinio judėjimo dalis, sukūrusio tarporganizacinės struktūros, palaikančias pavienių kibucų transformacijas ir kompensuojančias jų silpnybes.⁶⁰ Lietuvoje, priešingai, organizacijos bando transformuotis izoliuotai, be ekosistemos lygmens palaikymo, todėl susiduria su fragmentacija, kuri blokuoja tą patį mechanizmą, kurį Pateman identifikavo organizacijų viduje.

Lietuvos savivaldos ekosistemos paradoksas tampa suprantamas pripažinus šią trijų lygmenų tarpusavio priklausomybę. Tiesa, problema slypi ne vien tame, kad pavienės organizacijos neturi gebėjimų tapti savivaldėmis, bet ir tame, kad ekosistemos veikėjai, skelbiantys demokratinio valdymo principus, patys veikia izoliuotai ir individualistiškai, ir ši veikimo logika tokiu būdu formuoja fragmentuotą ekosistemą, kuri savo ruožtu sustiprina izoliaciją. Ekosistema yra ir veikėjų elgsenos atspindys, ir aplinka, formuojanti tą elgseną. Kaip hierarchinė organizacija formuoja pasyvius

⁵⁵ Meadows, *Thinking in Systems*, 86-88.

⁵⁶ Ibid., 11-15.

⁵⁷ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 103-109.

⁵⁸ Meadows, 15-20.

⁵⁹ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 85-92.

⁶⁰ Ibid., 92-102.

darbuotojus, kurie netiki, kad jų balsas turi galią, taip veikėjai, veikiantys atskirai vienas nuo kito, formuoja ekosistemą, kurioje kolektyvinis veiksmas atrodo neįmanomas, ir ši ekosistema savo ruožtu sustiprina įsitikinimą, kad bendradarbiavimas neduoda rezultatų. Uždaras ratas, kuriame individualistinė veikimo logika sukuria fragmentuotą aplinką, o fragmentuota aplinka skatina dar didesnę individualizmą.

2. Lietuvos savivaldos ekosistemos žemėlapis

2.1. Kaip sukonstruotas šis empirinis tyrimas?

Prieš tai skyriuose išdėstyta teorinis pagrindas, pagal kurį demokratiniai gebėjimai formuojasi per dalyvavimą ir fragmentuota ekosistema blokuoja šį formavimąsi panašiai kaip hierarchija organizacijos viduje, kelia konkretų empirinį klausimą apie šios dinamikos pasireiškimą Lietuvos kontekste. Šiame skyriuje pristatoma metodologija, leidžianti empiriškai tirti šiuos klausimus, ir apibrėžiamos sąvokos, būtinos nuosekliai analizei.

Prieš pereinant prie empirinės analizės, būtina išgryninti pagrindines sąvokas, kurios šiame tyrime vartojamos specifine prasme ir kurių vartoseną Lietuvos kontekste dažnai yra paini ar nenuosekli. Carole Pateman savo veikale „Participation and Democratic Theory” analizuoja savivaldą kaip demokratinio dalyvavimo formą darbo vietoje.⁶¹ Ji nesukuria atskiro „savivaldžios organizacijos” modelio, bet tiria dalyvavimo lygmenis ir jų poveikį demokratiniams gebėjimams, skirdama tris dalyvavimo lygmenis.⁶² Pseudodalyvavimas yra situacija, kurioje darbuotojai tik informuojami apie jau priimtus sprendimus arba kuriama iliuzija, kad jų nuomonė svarbi, nors reali sprendimų galia lieka vadovybės rankose. Dalinis dalyvavimas reiškia, kad darbuotojai gali daryti įtaką sprendimams, tačiau galutinė sprendimo teisė vis tiek priklauso vadovybei. Pilnas dalyvavimas, Pateman apibrėžimu, yra „procesas, kuriame kiekvienas sprendimų priėmimo organo narys turi lygią galią nulemti sprendimų rezultatus”.⁶³ Manychiau, jog būtent pilnas dalyvavimas atitinka tai, ką šiuolaikinė vadybos praktika vadina savivalda organizaciniu lygmeniu.

Terminas *savivaldė organizacija* šiame tyrime vartojamas kaip normatyvinė kategorija (kaip iš tikrųjų turėtų būti, apibūdinanti organizaciją, kurioje įgyvendintas Pateman pilno dalyvavimo principas, kai

⁶¹ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 67-71.

⁶² Ibid., 68-69.

⁶³ Ibid., 71.

sprendimų priėmimo galia yra sąmoningai ir struktūriškai paskirstyta tarp visų narių.⁶⁴ Tuo tarpu terminas *saviorganizacija* sistemų teorijoje žymi spontanišką tvarkos formavimąsi be centralizuotos kontrolės, tai yra deskriptyvinė sąvoka, aprašanti „kaip iš tikrųjų yra“ reiškinį, kuris dažniau pasireiškia įvairiose sistemose, įskaitant ir hierarchines organizacijas. Tokia savioorganizacija gali vykti ir griežtai hierarchinėje struktūroje, pavyzdžiui, kai darbuotojai spontaniškai susitvarko darbo procesus savo lygmenyje, nekeičiant fundamentalios galios struktūros. Savioorganizacija yra būtina, bet nepakankama savivaldos sąlyga, nes organizacija gali būti savioorganizuota savo veiklos procesuose, bet likti hierarchinė sprendimų priėmimo struktūroje. Ši distinkcija yra esminė. Vadybos literatūroje ir Lietuvos praktikoje terminai „saviorganizacija“ ir „savivalda“ dažnai vartojami sinonimiškai, nors žymi skirtingus fenomenus.⁶⁵ Organizacija gali būti vadinama „saviorganizacine“ dėl to, kad taiko tam tikrus metodus, tačiau tai savaime negarantuoja, kad galia joje yra demokratiškai paskirstyta. Pateman kritikuoja tokį neryškų „dalyvavimo“ termino vartojimą vadybos literatūroje, nes jis užtemdo esmines galios struktūros distinkcijas.⁶⁶ Svarbu pabrėžti, kad savivalda Pateman teorijoje nėra „politinė“ tradicine siaurąja prasme, ji nekalba apie valstybinę politiką ar rinkimus. Ji praplečia politikos sąvoką, teigdama, kad galios santykiai darbo vietoje yra politiniai ta prasme, kad jie formuoja individų demokratinius gebėjimus ir nuostatas.⁶⁷ Šiame tyrime terminas *savivaldos ekosistema* vartojamas kaip empirinė kategorija, apimanti visas suinteresuotas šalis, kurios Lietuvoje dirba su savivaldos ar savioorganizacijos temomis ar domisi jomis. Tuo tarpu *savivaldė organizacija* vartojama kaip normatyvinė kategorija, šiuo atveju atitinkanti Pateman pilno dalyvavimo principą. Šis terminologinis skirtumas leidžia analizuoti paradoksą, jog organizacija gali savioorganizuotis savo veiklos procesuose, bet likti hierarchinė sprendimų priėmimo struktūroje, ir būtent todėl savioorganizacija savaime negarantuoja savivaldos.

2. 2. Metodologinės prieigos pasirinkimas atliekant tyrimą

Sistemos žemėlapių kūrimo metodologija

Teoriniame skyriuje buvo iškeltas argumentas, kad fragmentacija ekosistemos lygmenyje veikia analogiškai kaip hierarchija organizacijos lygmenyje, blokuodama kolektyvinio veikimo formavimąsi. Norint empiriškai patikrinti šį argumentą, reikalingas atitinkamų sąvokų, leisiančios

⁶⁴ Frederic Laloux, *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (Brussels: Nelson Parker, 2014), 55-56.

⁶⁵ Meadows, *Thinking in Systems: A Primer*, 79-80.

⁶⁶ Ibid., 68.

⁶⁷ Ibid., 27-29.

analizuoti ne pavienes priežastis, o jų tarpusavio sąveikas ir sisteminės dinamikas, paaiškinimas, kadangi jo nėra vartojamos kasdienėje kalboje ar tradicinėje politikos mokslų literatūroje.

Sistemos žemėlapis yra vizuali reprezentacija, atvaizduojanti socialinės sistemos elementus ir jų tarpusavio ryšius.⁶⁸ Skirtingai nuo paprastos schemos ar diagramos, sistemos žemėlapis fiksuoja priežastinius ryšius ir jų kryptį, parodydamas, ar vieno elemento pokytis didina, ar mažina kitą elementą. Socialinės sistemos žemėlapis leidžia identifikuoti ir vizualiai atspindėti visumą, kuri sunkiai įžiūrima ir paprastai lieka nematoma, kai analizuojami pavieniai elementai izoliuotai.

Grįžtamojo ryšio kilpa yra priežastinių ryšių grandinė, kuri grįžta į pradinį tašką, sukurdamą ciklinę dinamiką.⁶⁹ Kompleksinėse socialinėse sistemose paprastai veikia daugybė tarpusavyje susipynusių kilpų, kurių sąveika lemia sistemos elgseną. Būtent šios kilpos paaiškina, kodėl socialinės sistemos dažnai priešinasi pokyčiams, nes net ir tikslinga intervencija gali sukelti netikėtas pasekmes ar būti neutralizuota kompensuojančių veiksmų.

Sverto taškas yra vieta sistemoje, kurioje intervencija gali sukelti didelius pokyčius.⁷⁰ Donella Meadows identifikavo dvylikos sverto taškų sistemą, nuo mažiausiai efektyvių, tokių kaip parametrų, pavienių rodiklių keitimas, iki efektyviausių, tokių kaip paradigmos transformacija.⁷¹ Sverto taškų identifikavimas yra vienas pagrindinių sisteminio mąstymo tikslų, nes leidžia nukreipti ribotus resursus į intervencijas su didžiausiu potencialiu poveikiu.

Sistemos archetipas yra pasikartojanti struktūrinė dinamika, kurią galima atpažinti įvairiose sistemose.⁷² Daniel Kim aprašo pagrindinius archetipus, kurie yra būdingi sistemoms nepriklausomai nuo besikeičiančio konteksto.⁷³

Tyrimas dalyvaujant (angl. *participatory research*) metodologija

⁶⁸ Meadows, *Thinking in Systems*, 1-5.

⁶⁹ Ibid., 25-34.

⁷⁰ Ibid., 145-165.

⁷¹ Meadows, *Thinking in Systems*, 145-147.

⁷² Daniel H. Kim, *Systems Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-Leverage Interventions* (Waltham: Pegasus Communications, 1992), 2.

⁷³ Ibid., 2.

Tyrimas dalyvaujant yra metodologija, kurioje tiriamieji nėra pasyvūs objektai, bet aktyvūs tyrimo proceso dalyviai, kartu su tyrėju konstruojantys žinias ir ieškantys sprendimų.⁷⁴ Reason ir Bradbury apibrėžia šią paradigmą kaip „dalyvavimo tyrimą ir praktiką“, kurios tikslas yra ne tik suprasti pasaulį, bet ir jį keisti, nes „žinojimas gimsta veiksmo ir veiksmui“.⁷⁵

Šios metodologijos pasirinkimas nėra atsitiktinis, jis kyla iš pačios tyrimo problemos logikos. Tyrimas apie dalyvavimo trūkumą reikalauja dalyvaujamojo metodo, o tyrimas apie demokratijos deficitą negali būti vykdomas nedemokratiškai. Tai atitinka Pateman tezę, kad gebėjimai formuojasi praktikoje (*social training*), todėl tyrimo procesas pats turi įkūnyti tiriamus principus.⁷⁶ Jei aš kaip tyrėja suformuluočiau problemos apibrėžimą, surinkčiau duomenis ir pateikčiau išvadą, tai būtų hierarchinis tyrimo modelis, prieštaraujantis pačiai tiriamo fenomeno esmei.

Dalyvaujamasis tyrimas taip pat atitinka vidinės tyrėjos poziciją. Coghlan ir Brannick pabrėžia, kad tyrinėti savo organizaciją ar bendruomenę yra specifinis iššūkis, reikalaujantis sistemingos refleksijos apie tyrėjo santykį su tiriamąja sistema.⁷⁷ Būdama aktyvi savivaldos ekosistemos dalyvė, esu ne išorinė stebėtoja, bet veikėja sistemoje, kurią tiriu. Dalyvaujamasis tyrimas legitimuoja šią poziciją ir paverčia ją metodologiniu pranašumu, nes vidinė perspektyva leidžia prieiti prie žinių ir dinamų, kurios liktų neprieinamos išoriniam tyrėjui.

2. 3. Empirinio tyrimo eiga

Teoriniame skyriuje išplėtotą Carole Pateman dalyvaujamąsios demokratijos teoriją teigia, kad demokratiniai gebėjimai formuojasi per dalyvavimo praktiką, o ne per formalų mokymąsi. Ši teorinė prielaida implikuoja ir metodologinį pasirinkimą. Jei demokratija yra ne tik tyrimo objektas, bet ir proceso principas, tuomet pats tyrimas turėtų įkūnyti dalyvaujamąją logiką. Todėl empiriniam tyrimui pasirinkau tyrimo dalyvaujant metodologiją, kuri leidžia ne tik rinkti duomenis apie barjerus savivaldai, bet ir stebėti, kaip ekosistemos dalyviai kolektyviai konstruoja šių barjerų supratimą. Tyrimas vyko trimis etapais, kurių pirmieji du buvo skirti duomenų rinkimui bendradarbiaujant su ekosistemos dalyviais, o trečiasis apėmė mano kaip tyrėjos atliekamą surinktų duomenų analizę.

I etapas. Parengiamasis duomenų rinkimas

Pirmajame etape, 2025 metų lapkritį, parengiau viešai prieinamą ir bendrai redaguojamą dokumentą, kuriame suformulavau pradinį tyrimo klausimą „Kodėl organizacijos išlieka hierarchinės?“ Šį

⁷⁴ Peter Reason ir Hilary Bradbury, red., *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (London: Sage Publications, 2001), 1.

⁷⁵ Ibid, 2.

⁷⁶ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 42-43.

⁷⁷ David Coghlan ir Teresa Brannick, *Doing Action Research in Your Own Organization*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2014), 6.

dokumentą pasidalinau su potencialiais tyrimo dalyviais, kviesdama juos komentaruose papildyti, patikslinti ar reformuluoti klausimą. Tokia procedūra atitinka tyrimo dalyvaujant principus, pagal kuriuos tyrimo dalyviai nėra vien informantai, o aktyvūs žinojimo kūrimo dalininkai. Jau šiame etape dalyvių komentarai atskleidė poreikį susiaurinti fokusą nuo abstraktaus hierarchijos klausimo prie specifinės savivaldžių organizacijų problematikos Lietuvos kontekste. Galutinai suformuluotas klausimas skambėjo taip: „Kodėl, nepaisant augančio viešojo diskurso apie savivaldą Lietuvoje, organizacijos netampa savivaldėmis?“ Šis reformulavimas buvo ne vien techninis tikslinimas, o pirmasis empirinis radinys, parodantis, kad ekosistemos dalyviai problemą mato ne kaip abstrakčią hierarchijos persistenciją, o kaip konkrečią Lietuvos konteksto specifiką. Suformulavus bendrą tyrimo klausimą, buvo galima pereiti prie pagrindinio duomenų rinkimo etapo.

II etapas. Pagrindinis kolektyvinis duomenų rinkimas

Antrasis etapas vyko 2025 metų gruodžio 1 dieną kaip dviejų valandų trukmės nuotolinis susitikimas Zoom bei Miro platformose, kuriose dalyvavo 29 asmenys, kurie save priskyrė, kaip savitu būdu asocijuoja savo veiklą su saviorganizavimosi ir savivaldos darbo vietoje tema. Būtent šis susietumas buvo laikomas kaip priklausymas Lietuvos saviorganizacijos ekosistemai. Susitikimą struktūravau pagal sisteminio žemėlapių kūrimo metodologiją, adaptuotą iš FSG *System Mapping Toolkit*⁷⁸, kuri apima penkias fazes: sistemos ribų nustatymą, kintamųjų identifikavimą ir grupavimą, priežastinių ryšių braižymą, sverto taškų identifikavimą ir refleksiją.

Kadangi proceso metu nedariau garso ar vaizdo įrašų, empirinė medžiaga apsiriboja dalyvių rašytiniais indėliais virtualioje lentoje ir stebėjimo užrašais, kuriuos dariau iškart po susitikimo. Ši aplinkybė reikalauja aiškiai atskirti, kur tolimesnėje analizėje remiuosi tiesioginiais dalyvių įrašais, o kur pateikiu savo interpretacijas. Būdama vienu metu susitikimo fasilitatorė bei tyrėja, suprantu, jog mano pozicija neišvengiamai formavo tiek stebėjimo fokusą, tiek interpretacijas, todėl siekiu kiek įmanoma skaidriai nurodyti šias ribas.

Susitikimo fazės:

Pirmoji fazė buvo skirta ekosistemos ribų apibrėžimui. Dalyviai tikslinėse grupėse svarstė, ką įtraukti į analizę ir ko neįtraukti. Kilo klausimai, ar ekosistema apima tik organizacijas, kurios save identifikuoja kaip savivaldžias, ar ji apima ir tas, kurios eksperimentuoja su dalinio dalyvavimo formomis, ar konsultantai, mokantys savivaldos metodų, yra ekosistemos dalis, net jei jų pačių įmonės

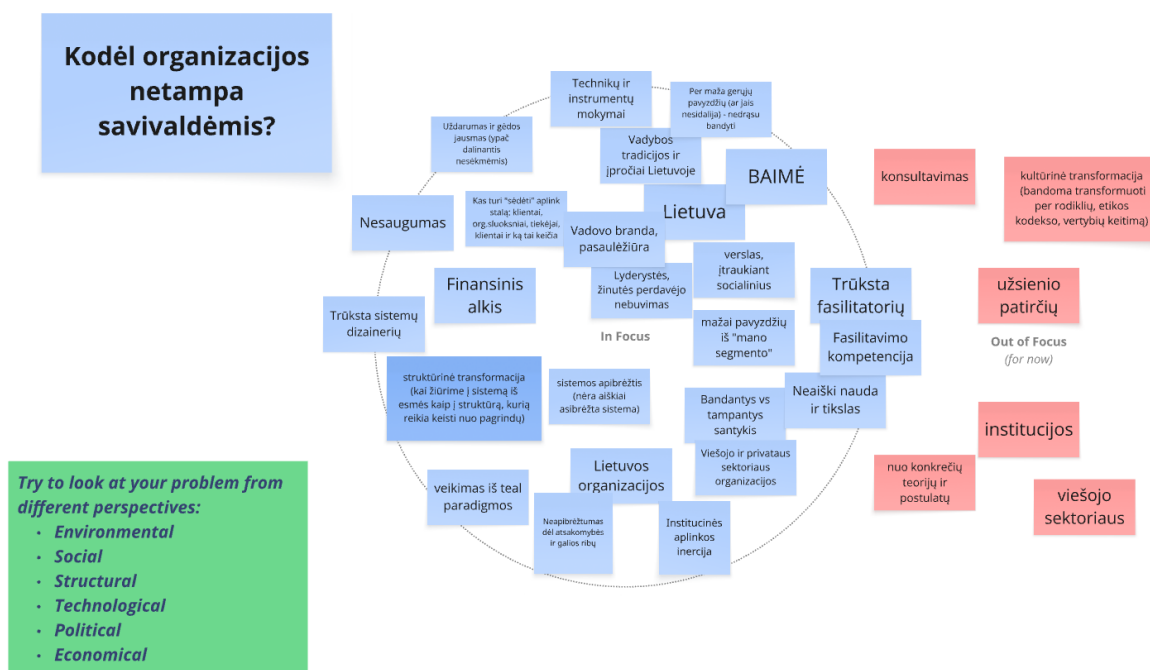
⁷⁸ System Mapping Academy, *System Mapping Toolkit*, prieiga internetu: <https://www.system-mapping.com/toolkit> (žiūrėta 2025 m. gruodžio 1 d.).

veikia hierarchiškai, ar tyrimas apima tik privatų, ar ir viešąjį sektorių. Ribų nustatymo procesas atskleidė konceptualinę įtampą, kai vieniems savivalda buvo ekonominio efektyvumo klausimas, kitiems – politinis projektas. Šios perspektyvos nuolat susiliejo, todėl ribos „išplaukdavo“ ir dalyviai negalėjo aiškiai atskirti politinių ir ekonominių savivaldos aspektų. Be to, kadangi dalyviai veikia pavieniui, neegzistuoja bendra ekosistemos savimonė, todėl nebuvo aišku, kas „priklauso“ ekosistemai. Šis sunkumas pats savaime tapo reikšmingu empiriniu pastebėjimu, nes fragmentacija pasireiškė jau bandant apibrėžti tiriamą sistemą. Galutinis sprendimas buvo kompromisinis, kai pasirinkta Lietuva kaip geografinė riba, tačiau dėl sektorių įtraukimo išliko nuolatinė įtampa viso proceso metu.

4. RIBŲ NUSTATYMAS

Į KĄ ŽIŪRIME: *Be ko nesuprasime, kodėl organizacijos Lietuvoje netampa savivaldėmis? Kas konkrečiai trukdo? Kokie konkretūs barjerai stabdo?*

KO NEĮTRAUKIAME: *Kas gali atitraukti dėmesį nuo esmės? Pavyzdžiui: užsienio praktikos, abstrakčios teorijos, viešasis sektorius, institucijos ir pan. Tai svarbu, bet ne šįkart, nes tai tik atitrauktų dėmesį, neleistų susikoncentruoti.*



1 paveikslas. Sistemos ribų apibrėžimas ir pradinis kintamųjų žemėlapis. Šaltinis: sudaryta tyrimo dalyvių Lietuvos savivaldos ekosistemos sisteminio žemėlapio kūrimo susirinkime, 2025 m. gruodžio 1 d.

Antroji fazė buvo skirta barjerus formuojančių veiksnių identifikavimui. Dalyviai tikslinėse grupėse, sudarytose pagal veiklos sritį, generavo kintamuosius, atsakydami į klausimą, kokie veiksniai lemia, kad organizacijos netampa savivaldėmis. Tikslinių grupių pasitelkimas šiame etape leido identifikuoti specifinius, konkrečiai veiklos sričiai matomus veiksnius, kai konsultantai matė klientų pusės

barjerus, akademikai žinių spragų problemą, o praktikai kasdienio įgyvendinimo sunkumus. Proceso metu buvo identifikuota daugiau nei 60 kintamųjų.

Trečioji fazė apėmė dvigubą užduotį, tai yra kintamųjų grupavimą ir priežastinių ryšių tarp jų braižymą. Kintamieji buvo sugrupuoti į keturis pagrindinius temines kategorijas, apimančius edukacijos spragas, teisinio reguliavimo vakuumą, psichologinius barjerus ir galios dinamikas. Priežastinių ryšių braižymas vyko mišrioje grupėse, sudarytose iš skirtingų tikslinių grupių atstovų, trimis etapais. Pirmame etape kiekviena grupė gavo vieną klasterį ir braižė vidinius ryšius tarp to klasterio kintamųjų. Antrajame etape grupės persikėlė prie kitų klasterių ir papildė kitų grupių darbą, įnešdamos išorinę perspektyvą. Trečiajame etape visos grupės kartu braižė ryšius tarp veiksmių kategorijose, jungdamos atskirus klasterius-kategorijas į vientisą sistemą.

Ketvirtoji fazė buvo skirta potencialių intervencijos taškų nustatymui. Dalyviai mišrioje grupėse vertino kintamuosius pagal dvi dimensijas, tai yra poveikio potencialą ir įgyvendinamumą. Aukšto poveikio ir aukšto įgyvendinamumo kintamieji buvo identifikuojami kaip prioritetiniai sverto taškai, tai yra vietos sistemoje, kur intervencija galėtų sukelti didžiausius pokyčius mažiausiomis pastangomis.

Penktoji fazė buvo skirta galimų intervencijų hipotezėms formuluoti. Mišrioje grupėse dalyviai kūrė intervencijų scenarijus, aprašydami, kaip konkretus veiksmas paveiktų sistemą ir kokių rezultatų būtų galima tikėtis.

Po susitikimo sisteminis žemėlapis liko atviras tolesniam pildymui dvi savaites. Galimybę prisidėti turėjo tiek susitikime dalyvavę asmenys, tiek tie, kurie neturėjo galimybės prisijungti numatyto susitikimo metu. Nors per šį laikotarpį žemėlapi papildė keletas papildomų dalyvių, šių individualių indėlių neišskyrčiau kaip atskiro duomenų šaltinio ir nebandžiau atsekti, kurie elementai atsirado po pagrindinio susitikimo. Toks sprendimas grindžiamas metodologine nuostata, kad šiam tyrimui aktuali kolektyvinė išmintis ir grupinė dinamika, o ne pavienių asmenų subjektyvūs indėliai. Sisteminis žemėlapis kaip visuma atspindi ekosistemos dalyvių bendrą supratimą apie barjerus savivaldai, nepriklausomai nuo to, ar konkretus elementas buvo įvestas susitikimo metu, ar vėliau.

III etapas. Tyrėjos atliekama duomenų analizė

Trečiasis etapas buvo skirtas išimtinai mano kaip tyrėjos atliekamai duomenų analizei ir nebeapėmė duomenų rinkimo. Šiame etape analizavau susistemintą medžiagą, identifikuodama pasikartojančias temas, ryšių struktūras ir dalyvių išskirtas prioritetines intervencijos sritis. Analizės metu išryškėjo papildomas, iš pradžių nenumatytas barjerų klasteris, tai yra ekosistemos fragmentacija. Šis klasteris

buvo konceptualiai skirtingas nuo kitų keturių, nes funkcionavo meta-lygmeniu ne kaip barjeras atskiroms organizacijoms, o kaip barjeras kolektyviniam ekosistemos veikimui.

Taigi empirinis tyrimas suteikė paradoksalų rezultatą. Pirma, jis leido identifikuoti konkrečius barjerų klasterius ir jų tarpusavio ryšius, kuriuos ekosistemos dalyviai mato kaip kliūtis savivaldžių organizacijų plėtrai Lietuvoje. Antra, pats tyrimo procesas tapo empiriniu stebėjimu, kai dalyvių sunkumai apibrėžti ekosistemos ribas, susitarti dėl bendros savivaldos sampratos ir veikti kolektyviai atskleidė tą pačią fragmentaciją, kurią jie identifیکavo kaip barjerą kitiems. Šis dvilypis rezultatas, apimantis tiek turinio, tiek proceso dimensijas, sudaro pagrindą tolimesnei analizei, kuri pateikiama sekančiuose skyriuose.

2. 4. Divergencijos ir konvergencijos principas susitikimo dizaine

Pasirengimo kolektyviniam susitikimui etapas apėmė ne tik logistinį organizavimą, bet ir metodologiškai pagrįstą susitikimo proceso struktūros kūrimą. Kadangi tyrimas siekė ne vien surinkti duomenis apie ekosistemos būklę, bet ir sukurti sąlygas kolektyviniam veiksmui, susitikimo dizainas tapo esminiu metodologiniu sprendimu, reikalaujančiu teorinio pagrindimo. Šiame kontekste ypač reikšminga tapo Sam Kaner su bendraautoriais išplėtotą dalyvaujamojo sprendimų priėmimo metodologija, siūlanti konceptualų pagrindą grupiniams procesams projektuoti.⁷⁹

Kaner ir jo kolegos formuluoja vadinamąją „dalyvavimo deimanto“ koncepciją, kuri vaizduoja grupinį sprendimų priėmimą kaip trijų fazių procesą: divergentinio mąstymo, vadinamosios „raudų zonos“ (angl. *groan zone*) ir konvergentinio mąstymo.⁸⁰ Divergentinėje fazėje grupės nariai generuoja kuo platesnį perspektyvų spektrą, nesiekdami iškart jas derinti ar vertinti. Ši fazė remiasi prielaida, kad kompleksinėms problemoms spręsti būtina pirmiausia išplėsti požiūrių lauką, įtraukiant į diskusiją net tuos balsus, kurie įprastoje organizacinėje praktikoje lieka negirdimi. Konvergentinėje fazėje, priešingai, grupė siekia sujungti skirtingas perspektyvas į bendrą supratimą, ieškodama sąlyčio taškų ir formuluodama sprendimus, kuriuos visi dalyviai galėtų palaikyti.

Michael Doyle, aštuntajame dešimtmetyje pagrindęs susitikimų fasilitavimo praktiką ir Kaner cituojamas kaip „sąžiningo, įtraukiojo ir atviro proceso“ vizijos autorius, taip pat pabrėžia struktūrinio dizaino svarbą grupiniams procesams.⁸¹ Doyle sąveikos metodas (angl. *interaction method*) remiasi principu, kad veiksmingas grupinis darbas reikalauja aiškaus vaidmenų atskyrimo ir proceso

⁷⁹ Sam Kaner su Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk ir Duane Berger, *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).

⁸⁰ Kaner ir kt., *Facilitator's Guide*, 3-22.

⁸¹ Ibid., xxiv.

struktūros, leidžiančios visiems dalyviams prisidėti nepriklausomai nuo jų padėties formalioje hierarchijoje.⁸² Ši perspektyva ypač svarbi dalyvaujamojo tyrimo kontekste, kur tyrėjas vienu metu yra ir proceso dizaineris, ir dalyvis. Remiantis šia teorine baze, susitikimo dizainas buvo kuriamas pagal divergencijos-konvergencijos principą, taikant jį per dviejų tipų grupių kaitą. Tikslinės grupės buvo sudaromos pagal dalyvių veiklos sritį ir patirtį, siekiant sukurti sąlygas idėjų generavimui tarp panašią patirtį turinčių dalyvių. Į tikslines grupes buvo įtraukti konsultantai, dirbantys su savivaldos temomis, akademinės bendruomenės atstovai, fasilitatoriai, taikantys saviorganizacinius principus savo praktikoje, praktikai iš organizacijų, eksperimentuojančių su savivalda, bei asmenys, besidomintys tema, tačiau dar nepraktikuojantys. Tikslinėse grupėse buvo numatyta divergencijos fazė, kurioje kiekviena veiklos sritis turėjo erdvę išgryninti savo specifinę perspektyvą ir suformuluoti savo srities poziciją. Vienalytės grupės sudėties pasirinkimas divergencijos fazei rėmėsi metodologine prielaida, kad panašią patirtį turintys dalyviai gali greičiau pasiekti gilesnį specifinių klausimų supratimą, nes jiems nereikia skirti laiko bazinių sąvokų ir konteksto aiškinimui.⁸³ Kaner nurodo, kad dalyvaujamojo sprendimų priėmimo procese esminė yra galimybė kiekvienam grupės nariui išreikšti savo požiūrį, ir vienalytė grupė divergentinėje fazėje sudaro sąlygas specifinės srities perspektyvai išgryninti be spaudimo iškart ją derinti su kitomis pozicijomis.⁸⁴ Mišrios grupės, priešingai, buvo sudaromos taip, kad kiekvienoje būtų atstovų iš skirtingų veiklos sričių, siekiant sukurti sąlygas konvergentiniam mąstymui. Jose buvo numatyta konvergencijos fazė, kai skirtingos perspektyvos susitinka ir ieško bendrų sąlyčio taškų. Šis dizaino sprendimas rėmėsi prielaida, kad dalyviai, jau išgryninę savo srities poziciją tikslinėse grupėse, galės ją tvirčiau atstovauti mišrioje grupėse, o įvairi sudėtis užtikrins, kad visos pozicijos bus gretinamos su alternatyviomis perspektyvomis.

Metodologiniu požiūriu, ši tikslinių ir mišrių grupių kaita buvo kuriama siekiant išvengti dviejų kraštutinumų, kuriuos Kaner įvardija kaip tipines grupinių procesų patologijas. Pirma, kai vienalytės grupės veikia izoliuotai, kyla rizika, kad vienodos perspektyvos sustiprės nepatirdamos kritinio vertinimo iš išorės – tai veda į tai, ką Kaner vadina „įprastų nuomonių“ (angl. *familiar opinions*) į(si)tvirtinimu be gilesnio tyrimo.⁸⁵ Antra, kai mišrios (įvairios sudėties) grupės pradeda darbą be išankstinio perspektyvų išgryninimo, kyla rizika, kad dominuojanti perspektyva nustelbs kitas ar įvyks konfliktas, ypač jei dalyviai skiriasi savo galios pozicijomis ar gebėjimu išreikšti savo požiūrį.

82 Michael Doyle ir David Straus, *How to Make Meetings Work: The New Interaction Method* (New York: Wyden Books, 1976), 38-70.

83 Kaner ir kt., *Facilitator's Guide*, 3-5.

84 Ibid., 7-10.

85 Ibid., 4-6.

Tikslinių ir mišrių grupių kaita buvo suprojektuota kaip struktūrinis sprendimas, siekiantis sumažinti abi šias rizikas.

2. 5. Susirinkimo eigos dinamika ir hierarchinių įpročių pasireiškimas

Grindžiamosios teorijos metodika numato, kad tyrėjas ne tik renka duomenis, bet ir nuolat reflektuoja paties tyrimo procesą, fiksuodamas pastabas apie tai, kas vyksta duomenų rinkimo metu.⁸⁶ Šiame tyrime duomenų šaltiniu tapo ne tik dalyvių sukurtas sistemos žemėlapis, bet ir pats susitikimo procesas. Kadangi proceso metu nedariau garso ar vaizdo įrašų, empirinė medžiaga apsiriboja dalyvių rašytiniais įrašais Miro platformoje ir stebėjimo užrašais, kuriuos dariau proceso eigoje ir iškart po susitikimo. Ši aplinkybė riboja interpretacijų patikimumą, todėl toliau pateikiamus proceso stebėjimus reikia vertinti kaip preliminarias įžvalgas, o ne kaip galutines išvadas. Interpretuojant šiuos stebėjimus, remiuosi simbolinio interakcionizmo prieiga, kuri yra viena iš grindžiamosios teorijos epistemologinių šaknų.⁸⁷ Šioje perspektyvoje žmonės veikia remdamiesi prasmėmis, kurias jie priskiria dalykams, ir šios prasmės formuojasi socialinėje sąveikoje.⁸⁸ Remiantis šia prieiga, galima ieškoti atsakymų į tyrimo klausimą interpretuojant ne tik tai, ką dalyviai teigia turinio lygmenyje, bet ir tai, kaip jie veikia kolektyvinio susitikimo metu.

Šis susirinkimas buvo vienas pirmųjų kolektyvinių ekosistemos susitikimų. Stebėjimo užrašuose pavyko užfiksuoti, jog dalyviai mąstė iš skirtingų pozicijų, vartojo tuos pačius terminus skirtingomis prasmėmis ir turėjo skirtingas prielaidas apie tai, kas yra savivaldė organizacija. Pavyzdžiui, vieni savivaldą siejo su darbuotojų nuosavybe, kiti su sprendimų priėmimo decentralizacija, dar kiti su organizacine kultūra. Dėl šių skirtumų pokalbis dažnai virsdavo lygiagrečiais monologais, kuriuose dalyviai dėstė savo pozicijas, bet mažai reagavo į kitų teiginius. Tai apsunkino gilesnę kolektyvinę diskusiją, ir procesas tapo ne tik duomenų rinkimo, bet ir derybų apie sąvokas erdve. Šis stebėjimas rodo, kad ekosistemos veikėjai neturi nusistovėjusios bendros kalbos ir apie pagrindinį savo veiklos objektą.

Ši proceso dinamika gali būti susijusi ir su pačiu tyrimo klausimu. Jei ekosistemos veikėjai, susirinkę kalbėti apie savivaldą, patys sunkiai randa bendrą pagrindą dialogui, tai gali būti vienas iš veiksmų, apsunkinančių kolektyvinį veikimą. Tačiau šią interpretaciją reikia vertinti atsargiai, nes ji remiasi

⁸⁶ Kathy Charmaz, *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis* (London: Sage, 2006), 72-74

⁸⁷ Anselm Strauss, vienas iš grindžiamosios teorijos kūrėjų, buvo simbolinio interakcionizmo tradicijos atstovas. Žr. Barney G. Glaser ir Anselm L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (Chicago: Aldine, 1967), 1-6.

⁸⁸ Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969), 2.

vieno susitikimo stebėjimais ir gali atspindėti ne struktūrinę ekosistemos savybę, o konkrečias to susitikimo aplinkybes.

Po proceso buvo suteikta galimybė dar maždaug dvidešimčiai ekosistemos narių prisidėti prie sistemos žemėlapių tobulinimo asinchroniškai per Miro platformą, kas, mano supratimu, leido validuoti ir papildyti nuotolinio proceso metu gautus rezultatus.

2. 6. Grupinės dinamikos refleksija

Proceso pabaigoje vykusio refleksija atskleidė paradoksą, kuris nebuvo numatytas pradinėje tyrimo hipotezėje, tačiau tapo viena svarbiausių empirinių įžvalgų. Dalyviai reflektavo ne tik apie žemėlapių turinį, bet ir apie tai, ką pats procesas atskleidė apie ekosistemos būklę. Viena ryškiausių įžvalgų buvo susijusi su fragmentacija. Dalyviai pastebėjo, kad egzistuoja „daug fragmentuotų veiksmų, daug miestų, bet ne žemėlapis“.⁸⁹ Ši metafora taikliai nusako ekosistemos būklę, kai egzistuoja daug pavienių iniciatyvų ir veikėjų, tačiau jie neapjungti į visumą. Kitas dalyvis papildė, kad „žemėlapis atspindi, kad yra labai įvairiai, dar nėra susijungiančių tiltų“.⁹⁰

Kita svarbi refleksijos tema buvo baimės dominavimas. Dalyviai konstatavo, kad „kas liečia saviorganizacijas, yra daug baimių, anksčiau nepastebėta“ ir kad „baimė dominuoja“.⁹¹ Tai rodo, kad psichologiniai barjerai yra galbūt stipresni nei buvo tikėtasi, net tarp ekosistemos dalyvių, kurie aktyviai propaguoja savivaldą.

Trečia tema buvo sisteminės jėgos, palaikančios hierarchiją. Dalyviai reflektavo, kad yra „daug svertų, tempiančių į hierarchijų pusę“ ir kad „tvarus pokytis reikalauja sisteminio požiūrio, nes daug svertų tempia atgal“.⁹² Tai atitinka sisteminio mąstymo logiką, kai pokyčio iniciatoriai susiduria ne su pavieniais barjeriais, bet su sistetine rezistencija.

Ypač reikšminga buvo vieno dalyvio įžvalga apie tai, kad „viskas prasideda nuo žmogaus, kad ne iš viršaus ateina įgalinimas, o iš vidaus“.⁹³ Pati reikšmingiausia refleksijos įžvalga buvo susijusi su tuo, ką galima pavadinti ekosistemos veidrodžio efektu. Vienas dalyvis reišiumavo, kad „mūsų sistema nepatemia nei daugiau, nei mažiau, tik tiek, kokie patys esame, kaip veikiame, toks ir atspindys“.⁹⁴ Šis teiginys sukūrė progą ir kitiems dalyviams apmąstyti, kaip pats procesas, tai, kaip jie jame veikė, atspindėjo tiriamą problemą. Tai leidžia interpretuoti, kad ekosistema, propaguojanti savivaldą, pati veikia fragmentuotai, konkuruodama ir nesidalydama žiniomis. Ši įžvalga leidžia atsakyti į tyrimo

⁸⁹ Proceso refleksija, 2025 m. gruodžio 1 d. Citata iš dalyvio įžvalgos Miro platformoje.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

klausimą, kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis, nes atskleidžia, kad problema slypi ne tik pavienių organizacijų viduje, bet ir pačioje aplinkoje, kurioje jos bando transformuotis. Fragmentuota ekosistema negali suteikti sisteminio palaikymo, kurio reikia ilgalaikiai organizacijos transformacijai, todėl net sėkmingos pavienės iniciatyvos lieka izoliuotos ir ilgainiui grįžta prie įprastų veikimo būdų.

2. 7. Kategorijų analizė

Sisteminio žemėlapių kūrimo proceso metu dalyviai identifikavo daugiau nei 60 kintamųjų, kurie buvo sugrupuoti į keturias pagrindines klasterius-kategorijas, apimančias edukaciją, teisinį reguliavimą, psichologinius barjerus ir galios dinamikas. Priežastinių ryšių braižymo etape išryškėjo tankus tarpklasterinių sąsajų tinklas, kuriame skirtingų dimensijų barjerai sustiprina vienas kitą. Centre, kaip visas kategorijas jungiantis mazgas, iškilo pagrindinis kintamasis, kurį dalyviai pavadino „hierarchinių struktūrų gajumu“, turėdami omenyje hierarchinių santykių išsilaikymą, užsitęsimą ir vešėjimą organizacijose.

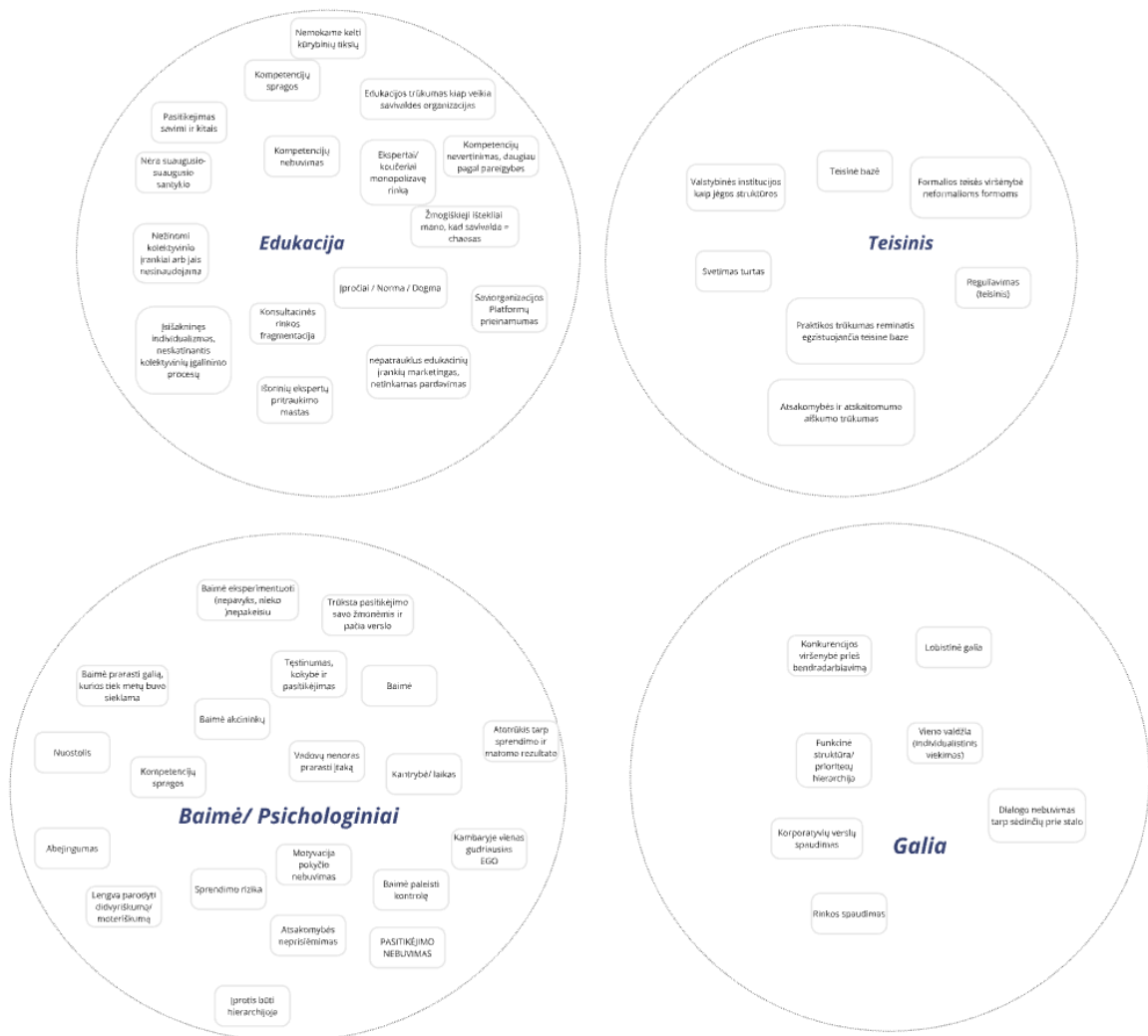
Prieš pereinant prie atskirų kategorijų analizės, svarbu priminti teorinį kontekstą. Pateman identifikavo paradoksą, kad demokratiniai gebėjimai formuojasi per dalyvavimą, tačiau dalyvavimas reikalauja demokratinių gebėjimų.⁹⁵ Toliau pateikiama kategorijų analizė siekia empiriškai patikrinti šią teorinę prielaidą ir atsakyti į klausimą, kaip Lietuvos kontekste reiškiasi tie patys mechanizmai, kuriuos Pateman aprašė teoriškai.

⁹⁵ Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 42-43.

3. GROUP VARIABLES

Kokios grupės ir bendros temos iškyla tarp jūsų kintamųjų?

Sugrupuokite kintamuosius pagal bendras temas ir sudėkite juos kartu.



2

paveikslas. Barjerų kintamųjų grupavimas pagal temines kategorijas. Šaltinis: sudaryta tyrimo dalyvių Lietuvos savivaldos ekosistemos sisteminio žemėlapis kūrimo susirinkime, 2025 m. gruodžio 1 d.

Edukacinė kategorija

Edukacinė kategorija apima kintamuosius, susijusius su žiniomis, kompetencijomis ir mokymosi galimybėmis savivaldos srityje. Dalyviai identifikavo kompetencijų spragas, edukacijos trūkumą apie tai, kaip veikia savivaldės organizacijos, formalus švietimo orientaciją į hierarchinį valdymą, konsultacinės rinkos fragmentaciją ir įsitvirtinusius įpročius bei normas. Ypač reikšmingas buvo kintamasis, kurį dalyviai suformulavo kaip „žmogiškieji ištekliai mano, kad savivalda lygu chaosas“, rodantis, kad net tie, kurie įprastai turėtų skatinti organizacines inovacijas, tapatina savivaldą su tvarkos nebuvimu.

Pateman teigia, kad dalyvavimas nėra įgimtas gebėjimas, o išmokstamas per praktiką.⁹⁶ Tačiau Lietuvos kontekste ši praktika beveik neegzistuoja, o formalusis švietimas jos nemoko. Studentas, baigęs vadybos studijas, turi plačias žinias apie hierarchinio valdymo metodus ir beveik jokių apie alternatyvas. Ši edukacinė spraga nėra atsitiktinė, ji atspindi tai, ką Pateman vadina dominuojančia demokratijos teorija, kuri apriboja demokratiją iki formalių politinių institucijų ir nepripažįsta darbo sferos kaip demokratizacijos erdvės.⁹⁷

Kitas svarbus aspektas yra pačios edukacijos sistemos fragmentacija. Dalyviai identifikavo, kad konsultacinė rinka yra fragmentuota, o ekspertai veikia konkuruojant, o ne bendradarbiaujant. Tai tiesiogiai siejasi su proceso metu išryškėjusia ekosistemos fragmentacija. Tie, kurie turėtų būti savivaldos ekspertai, patys veikia pagal hierarchinę logiką, kai žinios tampa nuosavybe, kuria nesidalijame. Edukacinė kategorija empiriškai leidžia įžvelgti, kaip tai reiškiasi praktikoje, žvelgiant per teorijos siūlomą perspektyvą. Pateman aprašytą uždarą ratą, kai kompetencijų trūkumas pateisina praktikos nebuvimą, nes „žmonės dar nepasiruošę savivaldai“, o praktikos nebuvimas užtikrina, kad kompetencijos nesiformuos.

Teisinė kategorija

Teisinė kategorija apima kintamuosius, susijusius su reguliacine aplinka ir instituciniais rėmais. Dalyviai identifikavo teisinio reguliavimo neaiškumą, valstybės reformų lėtumą, praktikos trūkumą remiantis egzistuojančia teisine baze ir atsakomybės bei atskaitomybės aiškumo nebuvimą. Ypač reikšmingas buvo kintamasis „svetimas turtas“, nurodantis įtampą, kylančią iš klausimo, ar darbuotojai gali priimti sprendimus dėl turto, kuris jiems nepriklauso.

Ši kategorija atskleidžia fundamentalų skirtumą tarp Lietuvos konteksto ir tų atvejų, kuriuos analizavo Pateman. Jos empiriniai pavyzdžiai, tokie kaip Jugoslavijos darbininkų savivalda ir Izraelio kibuciai, visi turėjo aiškų institucinį rėmą.⁹⁸ Jugoslavijoje savivalda buvo valstybinė politika su konstituciniu pagrindu, kibucuose bendruomeninė norma su tvirta ideologine baze. Lietuvoje tokio institucinio palaikymo nėra, ir savivalda lieka individualia iniciatyva neapibrėžtoje teisinėje erdvėje.

Ypač svarbus kintamasis „atsakomybės ir atskaitomybės aiškumo trūkumas“. Hierarchinėse struktūrose atsakomybė yra aiški, nes vadovas atsako už sprendimus. Savivaldėse organizacijose atsakomybė paskirstyta tarp visų narių, tačiau teisinė sistema paprastai reikalauja, kad už sprendimus atsakytų konkretūs asmenys. Šis neatitikimas kuria teisinį neaiškumą, o neaiškumas maitina baimę ir

⁹⁶ Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 42.

⁹⁷ Ibid., 1-21.

⁹⁸ Ibid., 67-102.

palaiko galios koncentraciją, iliustruodamas, kaip teisinis rėmas, net kai jis tiesiogiai nedraudžia savivaldos, gali ją blokuoti per neaiškumą ir riziką.

Psichologinė kategorija

Psichologinė kategorija buvo pati gausiausia, ir tai jau galima laikyti reikšminga empirine įžvalga, nes ekosistemos veikėjai, kasdien dirbantys su savivaldos tema, mato psichologinius barjerus kaip fundamentalius. Dalyviai identifikavo įvairias baimės formas, tokias kaip baimė prarasti galią, baimė eksperimentuoti, paleisti kontrolę, taip pat pasitikėjimo nebuvimą, atsakomybės vengimą, įprotį būti hierarchijoje ir motyvacijos pokyčiui stoką. Ši kategorija empiriškai iliustruoja tai, ką Pateman vadina žemu politinio efektyvumo jausmu (angl. *sense of political efficacy*).⁹⁹ Šis individo įsitikinimas, kad jo veiksmai gali turėti realų poveikį sprendimams¹⁰⁰, formuojasi per dalyvavimo patirtį: žmonės, turintys galimybę dalyvauti sprendimuose savo darbo vietoje, įgyja didesnę pasitikėjimą savo gebėjimu daryti įtaką ir platesnėje politinėje sferoje. Ilgai veikiant hierarchinėje aplinkoje, šis jausmas silpnėja, nes žmogus pradeda tikėti, kad jo balsas neturi galios. Taip pat ir ilgai veikiant hierarchinėje aplinkoje, žmogus pradeda tikėti, kad jis nepajėgus priimti sprendimų. Kintamasis „įprotis būti hierarchijoje“ tiesiogiai nurodo persismelkimą į žmonių buitį, kai darbuotojai ne tik yra hierarchijoje, bet ir tapatinasi su savo pozicija joje. Baimė nėra vien psichologinis fenomenas, kurį galima įveikti per individualų darbą su savimi, bet struktūriškai suformuota būseną, kylanti iš ekonominės priklausomybės. Kol žmonės yra ekonomiškai priklausomi nuo hierarchinių struktūrų, jie neturi realios galios reikalauti transformacijos, nes rizikuoja prarasti pragyvenimo šaltinį. Demokratiniai gebėjimai reikalauja psichologinio saugumo, kuris priklauso nuo struktūrinių sąlygų, tai yra galimybės išgyventi net ir žlugus bandymui.

Ypač reikšmingas yra kintamasis „atsakomybės neprisiėmimas“, atskleidžiantis galios paradoksą. Galėtų atrodyti, kad darbuotojai turėtų norėti daugiau galios ir laisvės, tačiau galia ateina kartu su atsakomybe, o atsakomybė su rizika ir nerimu. Hierarchijoje galima deleguoti ne tik sprendimus, bet ir atsakomybę už juos. Pateman, remdamasi Mill, teigia, kad despotiška valdžia padaro žmones pasyvius ne per prievartą, o per atsakomybės pašalinimą.¹⁰¹ Kai nereikia spręsti, prarandamas gebėjimas spręsti, o kai prarandamas gebėjimas, prarandamas ir noras.

⁹⁹ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 45-66. Pateman analizuoja politinio efektyvumo jausmo (*sense of political efficacy*) formavimąsi per dalyvavimo praktiką.

¹⁰⁰ Ibid., 45-50.

¹⁰¹ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 29-30. Pateman cituoja John Stuart Mill, *Considerations on Representative Government* (1861).

Dalyviai ypač pabrėžė pasitikėjimo nebuvimą. Demokratinis veikimas reikalauja tam tikro pasitikėjimo, tikėjimo, kad kiti veikėjai yra pajėgūs ir sąžiningi.¹⁰² Be šio pasitikėjimo kolektyvinis veiksmas tampa neįmanomas.

Galios kategorija

Galios kategorija apima kintamuosius, susijusius su struktūrine galios dinamika. Dalyviai identifikavo dialogo nebuvimą tarp sektorių, konkurencijos viršenybę prieš bendradarbiavimą, lobistinę galią, individualistinį veikimą ir rinkos spaudimą. Ši kategorija atskleidžia, kad savivaldos barjerai nėra vien vidiniai, nes egzistuoja ir struktūrinės jėgos, kurios aktyviai palaiko hierarchinę tvarką.

Kintamasis „konkurencijos viršenybė prieš bendradarbiavimą“ yra itin svarbus, nes jis veikia dviem lygmenimis. Organizacijų viduje konkurencinė logika blokuoja kolektyvinį veikimą, nes jei kiekvienas darbuotojas konkuruoja dėl paaukštinimo, bendri sprendimai tampa sunkiai įmanomi. Ekosistemos lygmenyje ta pati konkurencinė logika veikia tarp savivaldos propaguotojų, kaip parodė proceso refleksija. Tai yra paradoksas, kurį atskleidė šis tyrimas, kai ekosistema, turinti propaguoti bendradarbiavimą, pati veikia konkuruodama, individualistiškai.

Kintamasis „dialogo nebuvimas tarp sektorių“ nurodo viešosios erdvės degradaciją, kurią aprašė Arendt.¹⁰³ Jei nėra erdvės, kurioje skirtingi veikėjai gali susitikti ir diskutuoti, kolektyvinis veiksmas tampa neįmanomas. Savivalda lieka nišine tema, neįtraukta į platesnį visuomeninį diskursą, nes nėra dialogo tarp verslo, akademijos, pilietinės visuomenės ir valstybės apie alternatyvius organizavimosi būdus.

2. 8. Centrinis kintamasis

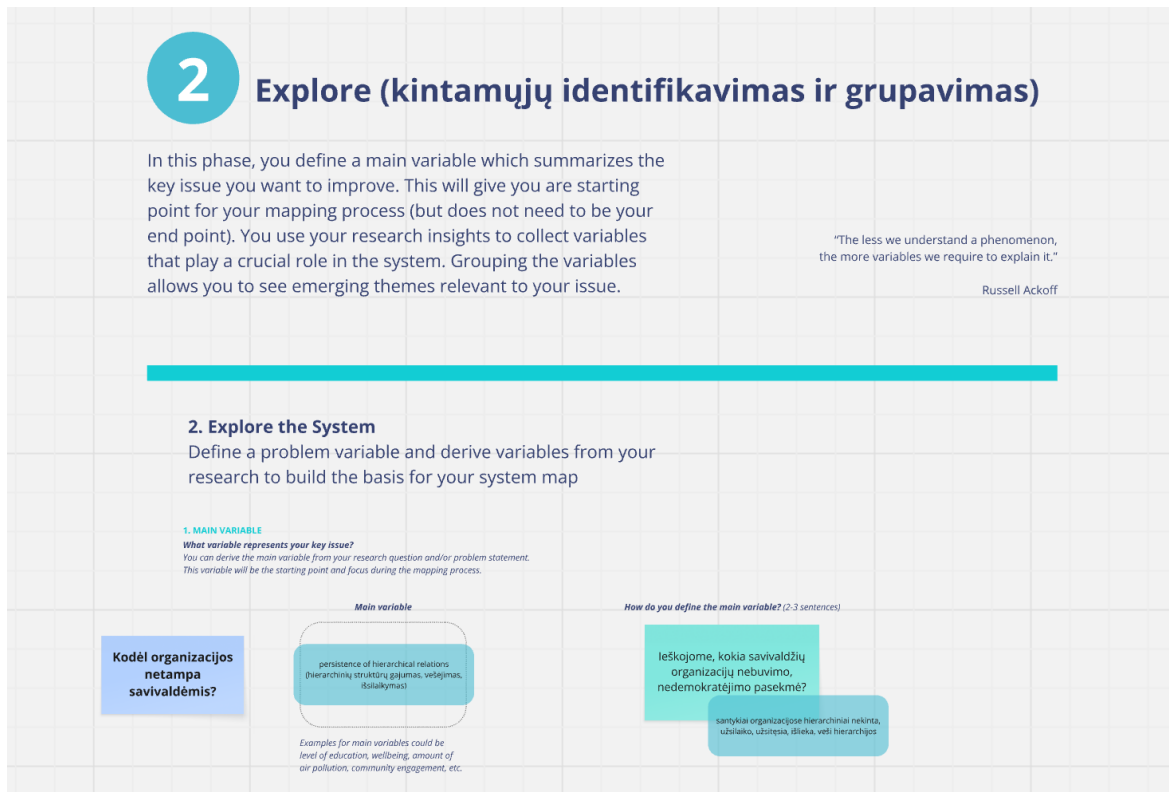
Proceso metu dalyviai identifikavo centrinį kintamąjį, kuris jungia visas kategorijas. Jie pavadino jį „hierarchinių struktūrų gajumu“ ir apibrėžė per klausimą, kokia yra savivaldžių organizacijų nebuvimo pasekmė. Atsakymas buvo, kad santyčiai organizacijose lieka hierarchiniai. Šis centrinis kintamasis empiriškai patvirtina Pateman teorinę tezę, kad hierarchija darbo vietoje yra ne šalutinis reiškinys, bet centrinė demokratijos problema.¹⁰⁴ Jei didžiąją dienos dalį žmonės praleidžia struktūrose, kur neturi balso, jie neišmoksta balsuoti. Hierarchijos gajumas reiškia demokratinių gebėjimų nesiformavimą. Svarbu pabrėžti, kad dalyviai kalbėjo ne apie hierarchijos buvimą, bet apie

¹⁰² Arendt, *Žmogaus būklė*, 188-192.

¹⁰³ Ibid., 40-45.

¹⁰⁴ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 35-44.

jos gajumą, išsilaikymą ir vešėjimą. Tai implikuoja aktyvų procesą, kai hierarchija nėra tiesiog numatytoji būseną, iš kurios reikia pereiti į savivaldą, bet aktyviai palaikoma sistema, turinti savo dinamiką ir gynybos mechanizmus.



3 paveikslas. Pagrindinio kintamojo identifikavimas ir apibrėžimas sisteminame žemėlapyje. Šaltinis: sudaryta tyrimo dalyvių Lietuvos savivaldos ekosistemos sisteminio žemėlapio kūrimo susirinkime, 2025 m. gruodžio 1 d.

2. 9. Tarpklasteriniai ryšiai

Priežastinių ryšių braižymo etape išryškėjo tankus tarpklasterinių sąsajų tinklas, kuris sudaro mechanizmą, per kurį veikia demokratijos paradoksas.

3 Map (priežastinių ryšių ir grįžtamojo ryšio kilpų vizualizavimas)

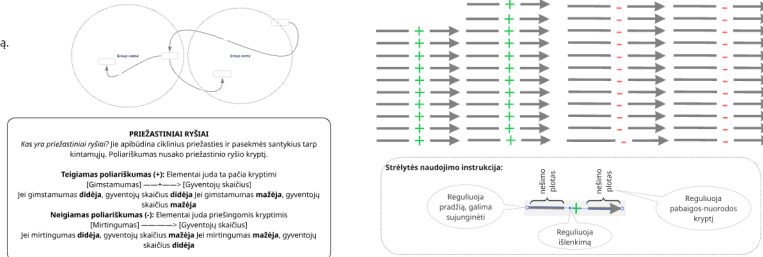
As the name suggests, this phase stands at the very core of the mapping process. You explore the relationships between your variables and visualize them within the map. You start from your main variable as we want to understand what drives it. Step by step you add and integrate another cluster of variables. Don't be afraid: Trying to make sense of complexity is hard at the beginning and can get messy. But you can iterate through your map anytime and adjust things as you learn about it. One of the goals is to unveil feedback loops - one of the most important elements in understanding systems and their behavior.

Struktūra: 6 mišrios grupės (po ~5 žmonės).
Užduoties pristatymas 3 min
RAUNDAS 1: GILINIMASIS (15 + 1 min perėjimui)
Kiekviena grupė dirba su vienu klasteriu
RAUNDAS 2: ROTACIJA (5 + 1 min perėjimui)
Grupės rotacija prie kitų klasterių
RAUNDAS 3: SUJUNGIMAS (10 min)
Braižomi ryšiai tarp klasterių - kuriamas vientisas žemėlapis

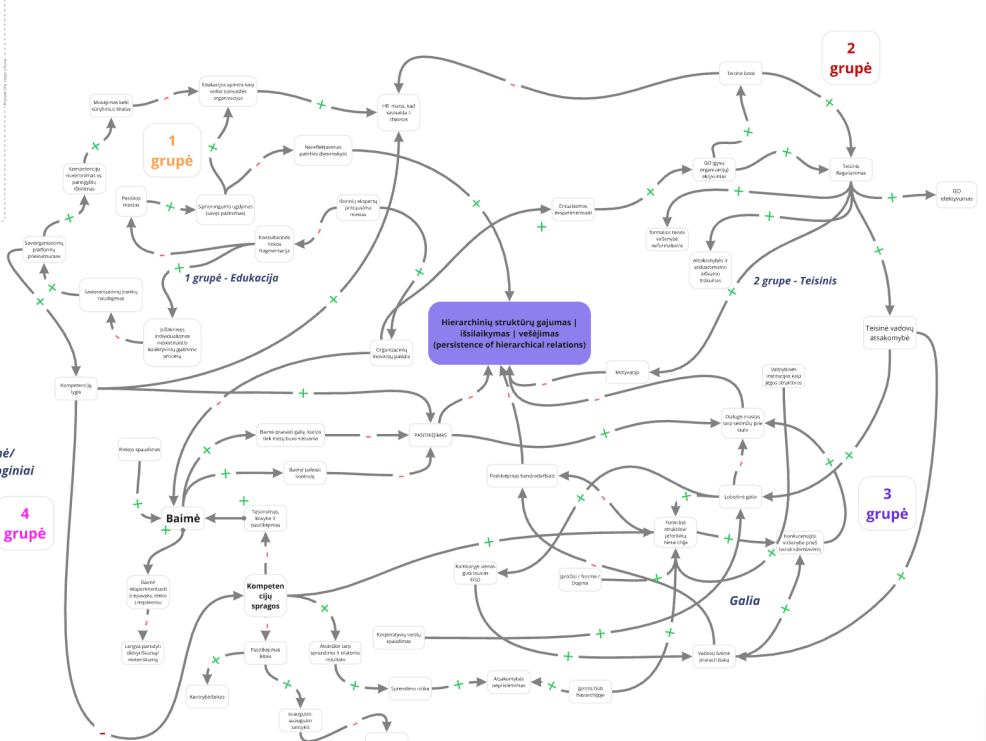
"Systems thinking is a context for seeing wholes. It is a framework for seeing interrelationships rather than things, for seeing patterns of change rather than static snapshots."
Peter Senge

3. Braižykite sistemos žemėlapi

Pamatysite, kaip dalys sudaro visumą ir kaip grįžtamojo ryšio kilpos lemia sistemos elgseną.



4 paveikslas. Priežastinių ryšių ir grįžtamojo ryšio kilpų vizualizavimo metodologija remiantis System Mapping Toolkit, prieiga internetu: <https://www.system-mapping.com/toolkit> Šaltinis: sudaryta autorės pagal sisteminės analizės procesą



5 paveikslas. Hierarchinių struktūrų išsilaikymo priežastinis žemėlapis su barjerų kategorijomis Šaltinis: sudaryta tyrimo dalyvių Lietuvos savivaldos ekosistemos sisteminio žemėlapiu kūrimo susirinkime, 2025 m. gruodžio 1 d.

Ryšys tarp edukacijos ir baimės pasireiškia taip, kad kompetencijų trūkumas maitina baimę. Jei žmonės nežino, kaip veikia savivalda, jie jos bijo. Bijodami, jie deleguoja sprendimus tiems, kurie

„žino geriau”, tai yra vadovams. Vadovai, matydami šią delegaciją, įsitvirtina savo pozicijose. Taip reiškiasi Pateman aprašyto žemo politinio efektyvumo jausmo mechanizmas.¹⁰⁵

Ryšys tarp galios ir edukacijos pasireiškia per tai, jog galios struktūros blokuoja alternatyvias edukacijos formas. Jei švietimo sistema kontroliuojama hierarchinio mąstymo, tai veikia ribojančiai.

Ryšys tarp teisininės kategorijos ir baimės pasireiškia taip, kad teisinis neaiškumas maitina baimę, o baimė palaiko esamą tvarką. Jei nėra aišku, kaip savivalda suderinama su teise, organizacijos renkasi „saugų” variantą, t. y. hierarchiją.

Šie ryšiai sukuria tai, ką galima pavadinti demokratijos paradokso mechanizmu, kai sistema pati save palaiko ir blokuoja pokyčius. Tai atitinka sisteminio mąstymo „Naštos perkėlimo” archetipą, kurį aprašė Daniel Kim.¹⁰⁶ Vietoj fundamentalaus sprendimo, tai yra demokratiinių gebėjimų ugdymo per dalyvavimo praktiką, sistema renkasi simptominių sprendimų, tai yra dar daugiau hierarchijos, dar daugiau kontrolės, dar daugiau „profesionalaus valdymo”. Simptominis sprendimas laikinai sumažina įtampą, nes organizacija veikia ir sprendimai priimami, tačiau ilginiui silpnina sistemos gebėjimą spręsti problemą iš esmės, nes demokratiniai gebėjimai neformuojami ir priklausomybė nuo hierarchijos didėja. Taip patvirtinamas Pateman paradoksas Lietuvos kontekste. Demokratija reikalauja demokratų, tačiau demokratai formuojasi tik demokratinėje praktikoje. Jei praktikos nėra, o hierarchijos gajumas užtikrina, kad jos nebus, pasireiškiančios demokratiškos kompetencijos užuomazgos, negavusios struktūrinio palaikymo iš ekosistemos lygmens išlieka pavienių veikėjų užsispyrimo dėka ir neplinta į kitus visuomenės sluoksnius. Sistema pati save reprodukuoja.

2.10. Sverto taškai ir intervencijų galimybė

Sistemos žemėlapių kūrimo proceso penktasis etapas buvo skirtas sverto taškų identifikavimui. Šis etapas yra kritiškas ne tik praktine, bet ir teorine prasme, nes jis atskleidžia, kaip ekosistemos veikėjai suvokia pokyčio galimybes ir kur jie mato galimus intervencijos taškus sistemoje.

¹⁰⁵ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 45-50.

¹⁰⁶ Kim, *Systems Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-Leverage Interventions*, 8-9.

4

Leverage (svertinių pozicijų identifikavimas)

The final phase is all about finding Leverage Points: Places in the system where small changes could have huge, positive impacts on the overall system. You start by analyzing the revised System Map to identify potential areas for initiating change. Finally, you choose the most promising leverage points and describe their potential for system change in the leverage hypothesis.

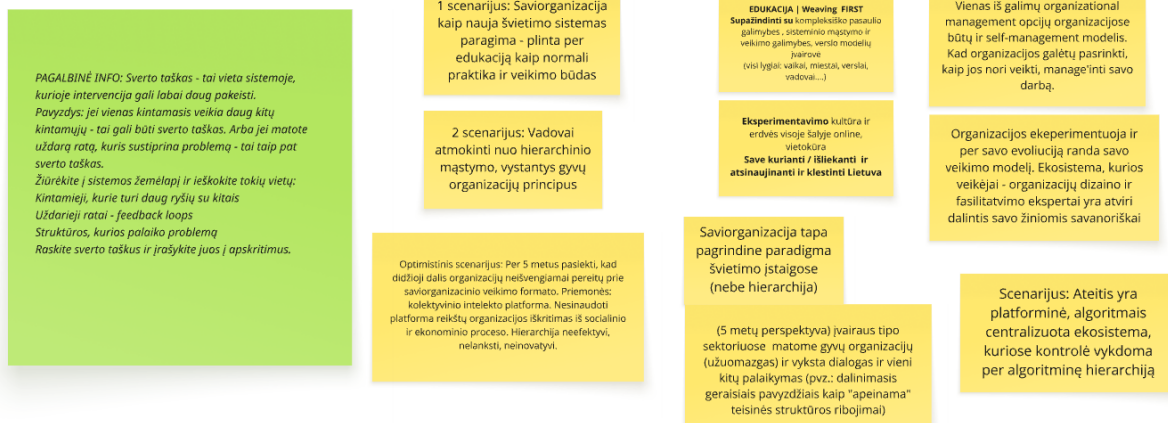
"A part is never modified unless it makes the whole better. That is a systemic principle. You don't change the part because it makes the part better without considering the impact on the whole - that is systemic thinking."

Russel Ackoff

1. CREATE YOUR SYSTEM VISION

Kokių savivaldžių organizacijų ateitį Lietuvoje norite matyti?

Įsivaizduokite ateitį ir apibūdinkite, kaip ši ekosistema turėtų veikti idealiu atveju ir kokį poveikį tai padarytų.



6 paveikslas. Svertinių pozicijų identifikavimas ir ateities scenarijai. Šaltinis: sudaryta tyrimo dalyvių Lietuvos savivaldos ekosistemos sisteminio žemėlapių kūrimo susirinkime, 2025 m. gruodžio 1 d.

Meadows pabrėžia, kad kompleksinėse sistemose intuityvus įsikišimas dažnai būna neveiksmingas arba net sukelia priešingą poveikį, nes sistema „atsimuša“ ir grįžta į pradinę būseną.¹⁰⁷ Tai tiesiogiai siejasi su šio tyrimo problemine ašimi. Jei hierarchijos gajumas yra sisteminis fenomenas, palaikomas daugybės tarpusavyje susijusių veiksnių, tai pavienės intervencijos, tokios kaip mokymai, konsultacijos ar vienkartiniai susitikimai, bus neutralizuotos. Tačiau Meadows taip pat teigia, kad egzistuoja vietos, kur santykinai maža intervencija gali sukelti neproporcingai didelius pokyčius.¹⁰⁸ Klausimas yra, ar dalyviai identifikavo tokius taškus ir ar jie veikia tame lygmenyje, kuris galėtų pralaužti demokratijos paradoksą.

Šiam klausimui atsakyti pasitelkiama Meadows intervencijos taškų sistema kaip instrumentas, leidžiantis įvertinti, kokio lygmens intervencijas dalyviai identifikavo ir ar jos pajėgios sukelti realią transformaciją. Savo darbe „*Leverage Points: Places to Intervene in a System*“ autorė išskyrė dvylika

¹⁰⁷ Meadows, *Thinking in Systems: A Primer*, 146-147.

¹⁰⁸ Ibid., 145.

sistemos intervencijos taškų ir išdėstė juos hierarchiškai pagal potencialų transformacinį poveikį¹⁰⁹. Meadows argumentavo, kad dauguma intervencijų koncentruojasi ties paviršiniais parametrais ir rodikliais, tokiais kaip mokesčiai, subsidijos ar standartai. Tokie pakeitimai yra lengvai įgyvendinami, tačiau retai sukelia fundamentalią sistemos transformaciją, nes sistema greitai absorbuoja pokyčius ir grįžta į pusiausvyrą. Tuo tarpu gilesnio lygmens intervencijos, tokios kaip sistemos taisyklių keitimas, tikslų performulavimas ar pačių sistemos pagrindų perkonstravimas, nors sunkiau įgyvendinamos, gali sukelti neproporcingai didelį ir ilgalaikį poveikį. Vis dėlto būtina metodologinė sąlyga. Meadows sistema yra įrankis mąstyti apie intervencijas, o ne preciziškas analitinis instrumentas su aiškiais empiriniais kriterijais. Pati Meadows pripažino, kad sverto taškų identifikavimas reikalauja gilaus konkrečios sistemos supratimo ir kad žmonės dažnai stumia sistemas netinkama kryptimi net radę tinkamą sverto tašką¹¹⁰. Šiame tyrime Meadows struktūra nėra taikoma kaip klasifikacijos schema, o pasitelkiama kaip konceptualus instrumentas, leidžiantis pažvelgti į tai, ar dalyvių identifikuotos intervencijos veikia tame lygmenyje, kuris galėtų pralaužti sisteminių hierarchijos gajumą, ar vis dėlto lieka paviršiniame lygmenyje, kur pokyčiai bus neutralizuoti.

Sverto taškų pobūdis

Proceso metu dalyviai vertino kintamuosius pagal dvi dimensijas, tai yra poveikio potencialą ir įgyvendinamumą, ir prioritizavo intervencijas, kurios yra reikšmingos bei realios. Toks pasirinkimo principas atskleidžia įtampą su Meadows perspektyva. Meadows teigia, kad didžiausią transformacinį potencialą turi giliausi sistemos lygmenys, tačiau būtent jie yra sunkiausiai pasiekiami, todėl intervencijos, atrenkamos pagal įgyvendinamumą, lieka vidutiniame lygmenyje ir nebūtinai transformuoja sistemą iš esmės.

Iš visos dalyvių sukurtos matricos tolimesnei analizei pasirinkau tris sverto taškus, kurie išsiskyrė kaip kolektyviškai reikšmingi. Ketvirtą sverto tašką, kolektyvinio intelekto platformą, pasiūlė vienas dalyvis individualiai. Nors jis nebuvo kolektyviai prioritizuotas, jo atsiradimas yra reikšmingas šio tyrimo kontekste, nes iliustruoja tą pačią fragmentacijos logiką, kurią tyrimas atskleidė kaip vieną iš pagrindinių kliūčių. Net procese, skirtame kolektyviniam veiksmui, veikėjai siūlo individualius sprendimus.

¹⁰⁹ Donella H. Meadows, „Leverage Points: Places to Intervene in a System”, *Sustainability Institute*, 1999. Vėliau publikuota knygoje: Donella H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer*, sud. Diana Wright (White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2008), 145-165. Meadows išskiria dvylika intervencijos taškų nuo silpniausio iki stipriausio: konstantos ir parametrai, buferių dydžiai, materialių srautų struktūra, vėlinimai, neigiamų grįžtamųjų ryšių kilpų stiprumas, teigiamų grįžtamųjų ryšių valdymas, informacijos srautų struktūra, sistemos taisyklės, saviorganizacijos galia, sistemos tikslai, paradigma, gebėjimas transcenduoti paradigmas.

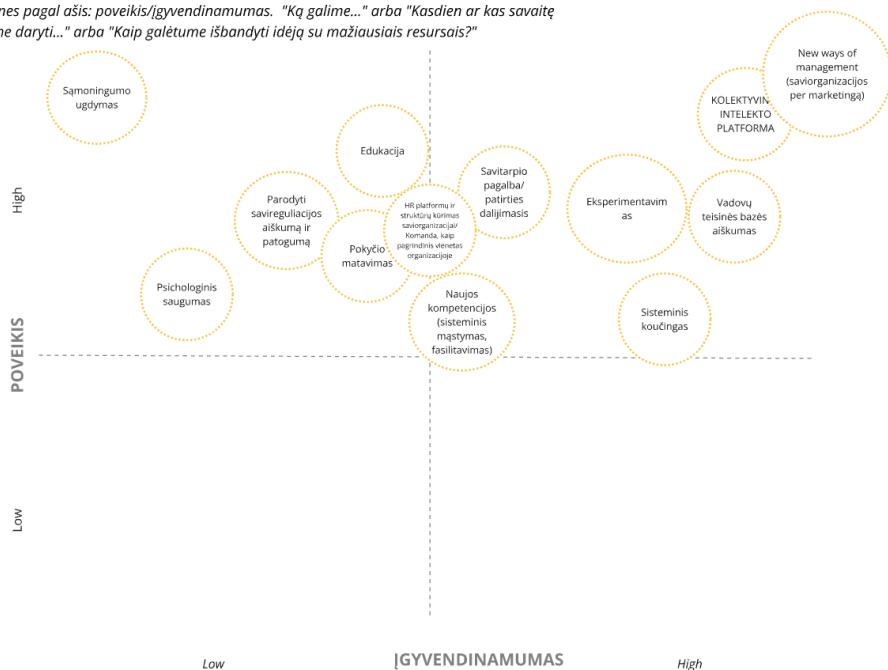
¹¹⁰ Meadows, *Thinking in Systems*, 165.

3. IDENTIFY LEVERAGE POINTS

Kur žemėlapyje yra svertiniai taškai? Svertiniai taškai – tai vietos sistemoje, kuriose intervencija gali turėti didžiausią įtaką. Ką matote žemėlapyje?

4. ASSESS LEVERAGE

Kaip galėtume paveikti svertinį tašką? Mišrioje grupėje diskutuokite ir įrašykite potencialias priemones pagal ašis: poveikis/įgyvendinamumas. "Ką galime..." arba "Kasdien ar kas savaitę galėtume daryti..." arba "Kaip galėtume išbandyti idėją su mažiausiais resursais?"



Struktūra: **Struktūra:** 6 mišrios grupės (po ~5 žmones)
Laikas: 10 minučių
Rezultatas: Identifikuoti sverto taškai ir įvertinti jų įgyvendinamumas
 Viena grupė turi identifikuoti max 2 svertus.

7 paveikslas. Svertinių taškų vertinimo matrica pagal poveikį ir įgyvendinamumą. Šaltinis: sudaryta tyrimo dalyvių Lietuvos saviorganizacijos ekosistemos sisteminio žemėlapio kūrimo susirinkime, 2025 m. gruodžio 1 d.

Sąmoningumo ugdymas. Dalyviai suformulavo intervencijos hipotezę, kad savireguliacija yra sąmoningas pasirinkimas ir kad savivaldėms organizacijoms nereikia leidimo iš viršaus. Meadows struktūroje tai potencialiai veikia paradigmos keitimo lygmenyje, kuris turi didžiausią transformacinį potencialą, tačiau kartu yra sunkiausiai pasiekiamas.¹¹¹ Kyla klausimas, ar sąmoningumo ugdymas nėra būtent tas simptominis sprendimas, kurį aprašo „Naštos perkėlimo“ archetipas¹¹², kai bandoma „apmokyti“ žmones savivaldai, vietoj to, kad būtų keičiamos struktūros, kurios blokuoja savivaldą. Pateman perspektyvoje šis klausimas įgauna papildomą aštrumą, nes ji kritikavo požiūrį, kad demokratija reikalauja „paruoštų“ piliečių, laikydama tai elitistinės demokratijos teorijos prielaida,

¹¹¹ Meadows, *Thinking in Systems*, 162-165.

¹¹² Kim, *Systems Archetypes I*, 6-8.

kuri pateisina hierarchiją tuo, kad žmonės dar nepasiruošę.¹¹³ Tačiau jei sąmoningumo ugdymas suprantamas ne kaip teorinis mokymas, bet kaip praktikos erdvių kūrimas, jis gali būti fundamentalesnio pobūdžio.

Psichologinis saugumas. Dalyviai šį svertą tašką apibūdino kaip pagrindinį svertą baimės mažinimui, būtiną sąlygą pradėti veikti ir pagrindą ilgalaikiam testinumui. Tai atspindi prielaidą, kad baimė yra kliūtis, kurią reikia pašalinti prieš pradedant veikti demokratiškai. Tačiau Pateman perspektyvoje baimė yra ne priežastis, o pasekmė, nes ilgametė hierarchinė patirtis suformavo nepasitikėjimą savo gebėjimu priimti sprendimus, ir šis nepasitikėjimas išnyksta ne per saugumo jausmo sukūrimą, o per realią sprendimų priėmimo patirtį.¹¹⁴ Vadinasi, psichologinis saugumas atsiranda ne prieš dalyvavimą, o per jį.

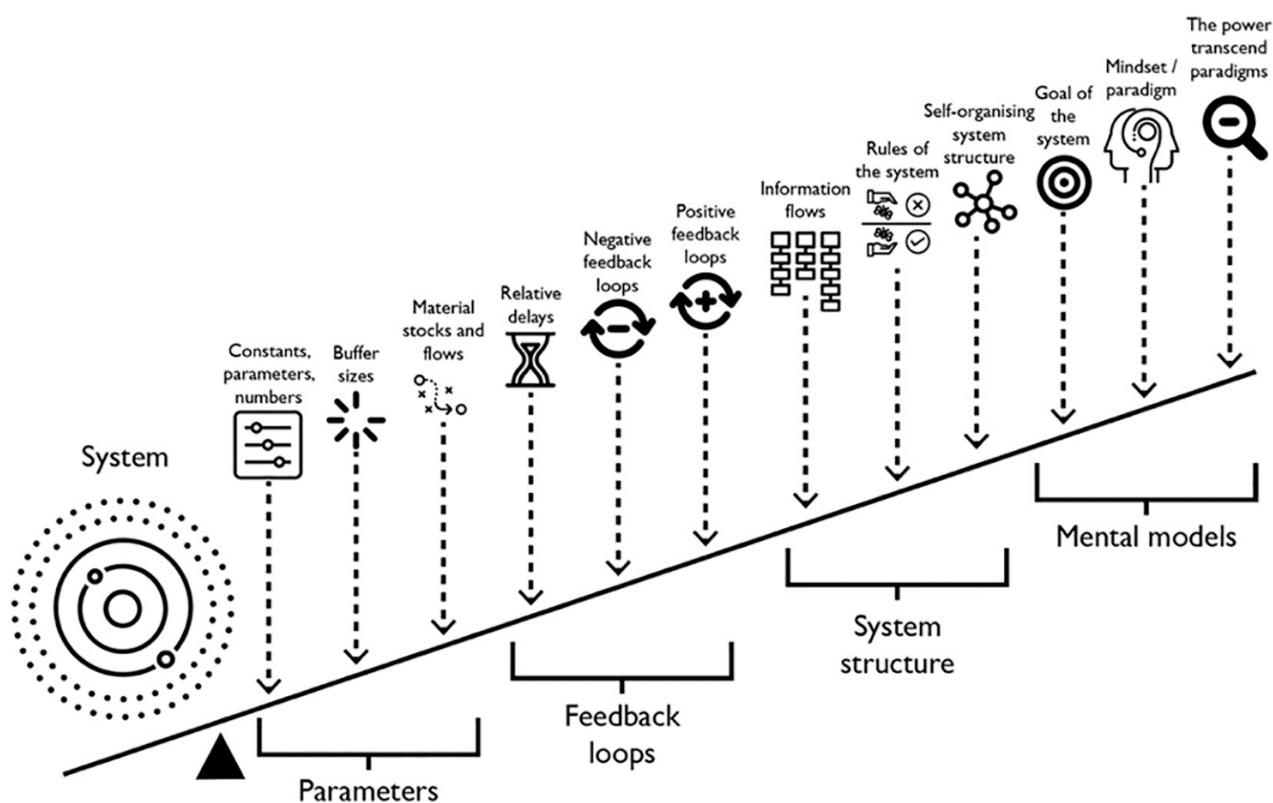
Edukacija. Dalyviai šį svertą tašką pavadino „pradžią pradžiai“, nurodydami, kad jis mažina klaidingas prielaidas ir suteikia pasitikėjimo pirmam žingsniui. Meadows struktūroje edukacija veikia informacijos srautų lygmenyje, kuris turi ribotą transformacinį potencialą. Pateman perspektyvoje esminis klausimas yra ne tai, ar edukacija reikalinga, o kokia edukacija. Edukacija, suprantama kaip žinių apie savivaldą perdavimas, remiasi prielaida, kad žmonės, pirmiausiai, turi sužinoti, kaip veikti demokratiškai, ir tik tada gali pradėti taip veikti. Tačiau Pateman argumentuoja priešingai, teigdama, kad demokratiniai gebėjimai formuojasi ne per žinojimą apie dalyvavimą, o per patį dalyvavimą.¹¹⁵ Todėl edukacija, kuri rengia žmones veikti ateityje, iš esmės skiriasi nuo edukacijos, kuri pati yra veikimo erdvė, nes pirmoji atideda demokratizaciją, o antroji ją įgyvendina.

¹¹³ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 7-8.

¹¹⁴ Ibid., 45-46.

¹¹⁵ Ibid., 42-44.

Ar ir kur galimas pokytis?



8 paveikslas. Intervencijos sverto taškai sistemoje pagal D. Meadows. Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis *BehaviourWorks Australia* (2021) ir D. Meadows (1999).

Reikšminga ne tik tai, kokie sverto taškai buvo identifikuoti, bet ir kokie liko nuošalyje. Teisinio klasterio intervencijos buvo pozicionuotos kaip sunkiai įgyvendinamos, o galios klasterio intervencijos, tokios kaip dialogo tarp sektorių sukūrimas ar perėjimas nuo konkuravimo prie bendradarbiavimo, iš esmės nepateko tarp prioritetinių. Prioritetą gavo intervencijos, orientuotos į individo transformaciją, tokios kaip sąmoningumo ugdymas, psichologinis saugumas ir edukacija, tai yra veiklos, kurios siekia pakeisti atskirus žmones, o ne struktūras, kuriose jie veikia.

Meadows perspektyva leidžia šiuos pasirinkimus įvertinti pagal jų transformacinį potencialą. Jos sistemoje žemiausio lygmens intervencijos apima parametrų ir rodiklių koregavimą, kuris lengvai įgyvendinamas, tačiau sistema greitai absorbuoja tokius pokyčius ir grįžta į pradinę būseną. Viduriniuose lygmenyse veikia informacijos srautų ir grįžtamojo ryšio kilpų keitimas, kuris jau gali sukelti pastebimus pokyčius, tačiau nebūtinai transformuoja pačią sistemą. Aukščiausiuose lygmenyse yra taisyklių keitimas, sistemos tikslų performulavimas bei pačios paradigmos transformavimas, ir būtent šie lygmenys turi didžiausią galią iš esmės pakeisti sistemos veikimą. Dalyvių prioritizuotos intervencijos patenka į vidurinius lygmenis ir gali pagerinti esamą situaciją, tačiau klausimas, ar jų pakanka fundamentaliam pokyčiui, lieka atviras.

Šią tendenciją galima interpretuoti ne kaip laisvą pasirinkimą, o kaip struktūriškai suformuotą reakciją, analogišką tam, ką Pateman aprašė organizacijų lygmenyje, kai hierarchinė darbo aplinka formuoja žemą politinio efektyvumo jausmą ir darbuotojai pradeda tikėti, kad jie nepajėgūs daryti įtakos sprendimams. Šis tyrimas rodo, kad tas pats mechanizmas veikia ir ekosistemos lygmenyje, kai ilgalaikis veikimas fragmentuotoje aplinkoje formuoja suvokimą, kad kolektyvinės intervencijos yra už įgyvendinimo ribų, ir būtent tai paaiškina, kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis. Problema slypi ne pavienių veikėjų valios ar žinių trūkume, o struktūriniame negalėjime veikti kartu, kuris pats yra ir fragmentacijos pasekmė, ir jos priežastis.

3. Tyrimo įžvalgos ir jų teorinė reikšmė

Ankstesniame skyriuje pristatyta empirinė analizė atskleidė, kad svarbiausia įžvalga išryškėjo ne iš žemėlapių turinio, o iš paties proceso dinamikos, kai dalyviai, susirinkę kalbėti apie savivaldą, patys veikė fragmentuotai. Ši įžvalga verčia grįžti prie klausimo, ar darbo vietos demokratizacija yra tik organizacinis, vadybinis klausimas, ar ji yra politinė problema, susijusi su pačia demokratijos galimybe. Atsakymas į klausimą, kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis, leidžia prisidėti prie šio platesnio svarstymo.

Teorinėje dalyje buvo argumentuota, kad Arendt diagnozavo viešosios erdvės nykimą, o Pateman pasiūlė, kad būtent darbo sfera gali tapti demokratinių gebėjimų formavimosi erdve. Empirinis tyrimas atskleidė, kad ši teorinė konstrukcija susiduria su konkrečiais trikdžiais, kurie blokuoja jos realizaciją. Šiame skyriuje analizuojama, ką tyrimo rezultatai reiškia teoriškai ir kokias implikacijas jie turi.

3.1. Pasakyk, kas tavo draugas, ir aš pasakysiu, kas esi tu.

Pati reikšmingiausia empirinė įžvalga buvo nenumatyta. Dalyvių refleksija proceso pabaigoje atskleidė paradoksą, kuris nebuvo įtrauktas į pradinę tyrimo hipotezę, kai paaiškėjo, kad ekosistema, propaguojanti savivaldą, pati veikia fragmentuotai ir konkuruodama. Vieno dalyvio žodžiais, „mūsų sistema nepatemia nei daugiau, nei mažiau, tik tiek, kokie patys esame, kaip veikiamo, toks ir atspindys”.¹¹⁶

¹¹⁶ Proceso refleksija, 2025 m. gruodžio 1 d. Citata iš dalyvio įžvalgos Miro platformoje.

Šis pastebėjimas yra teoriškai reikšmingas, nes leidžia išplėsti Pateman teoriją nuo organizacijos į ekosistemos lygmenį. Pateman analizavo, kaip hierarchija organizacijos viduje blokuoja demokratinių gebėjimų formavimąsi, kai darbuotojai, neturintys galimybės dalyvauti sprendimuose, neišmoksta priimti sprendimų ir pradeda tikėti, kad jie yra nepajėgūs.¹¹⁷ Šis tyrimas rodo, kad analogiškas mechanizmas veikia ir ekosistemos lygmenyje, kai fragmentacija tarp organizacijų ir veikėjų blokuoja kolektyvinio veiksmo formavimąsi lygiai taip pat, kaip hierarchija organizacijos viduje blokuoja individualų dalyvavimą. Konsultantai konkuruoja dėl klientų, o ne bendradarbiauja kuriant bendrą žinių bazę, organizacijos eksperimentuoja izoliuotai, o ne mokosi vienos iš kitų, akademikai, praktikai ir aktyvistai veikia atskirai, neturėdami erdvės susitikti ir formuoti bendrą strategiją. Tai rodo, jog fragmentuota ekosistema negali suteikti sisteminio palaikymo, kurio reikia organizacijai, einančiai ilgalaikės transformacijos keliu, nes nėra nuolat, kasdien saviorganizaciniu būdu realiai veikiančios palaikančios aplinkos. Nepaisant to, jog Pateman išvelgė praktinę galimybę demokratizuoti darbo sferą, svarbu suprasti, jog tai nėra pavienių organizacijų transformacija, nes organizacija, bandanti tapti savivalde, susiduria ne tik su vidiniais barjeriais, bet ir su išorine aplinka, kuri nėra struktūruota palaikyti jos pastangas.

3.2. Kodėl tai neveikia?

Pateman empiriniai pavyzdžiai, tokie kaip Jugoslavijos darbininkų savivalda ir Izraelio kibucai, turėjo vieną bendrą bruožą, kuris dažnai lieka nepastebėtas, nes jie visi egzistavo platesnėje palaikančioje sistemoje.¹¹⁸ Jugoslavijoje savivalda buvo valstybinė politika su konstituciniu pagrindu ir instituciniu palaikymu, kibucuose egzistavo ne tik ideologinė bendruomenė, bet ir tarpkibucinis tinklas, teikiantis ekonominę, edukacinę ir socialinę paramą. Nė vienas iš šių atvejų nebuvo izoliuota organizacija, bandanti transformuotis priešiškoje aplinkoje. Lietuvoje tokios palaikančios sistemos formavimasis yra pradiniam etape. Nors Lietuvoje jau kuriami saviorganizaciniai tinklai, kuriuose mokomasi sisteminio fasilitavimo kompetencijos, leidžiančios palaikyti kasdienį organizacinį ritmą, tačiau tai turi vykti dar plačiau tam, jog gebėjimas organizuoti(s) būtų nesutelktas tik vieno žmogaus rankose, o tai būtų taip pat decentralizuotas, kas būdinga savivaldėms organizacijoms, įgūdis. Šalies mastu, valstybė kol kas nesukuria teisinio rėmo, kuris tikslingai palaikytų savivaldą, nėra stipraus judėjimo, kuris teiktų kolektyvinę galią, o tinklinis veikimas tarp savivaldos praktikų ir propaguotojų tik pradeda formuotis. Ši analizė veda prie teorinės implikacijos, tiesiogiai susijusios su tyrimo klausimu, nes savivaldė organizacija negali ilgai išsilaikyti kaip izoliuotas vienetas hierarchinėje aplinkoje.

¹¹⁷ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 45-47.

¹¹⁸ Ibid., 67-102.

Aplinkos spaudimas anksčiau ar vėliau ją „sugrąžins” į hierarchinę formą, ir tai yra vienas iš atsakymų į klausimą, kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis.

3.3. Tyrimo ribotumai

Šis tyrimas turi ribotumus, kuriuos būtina įvardyti. Pirma, tyrimo imtis apėmė apie 50 dalyvių, iš kurių 29 dalyvavo susitikime realiu laiku, o likusieji prisidėjo asinchroniškai. Visi atrinkti patogumo principu iš besikuriančios ekosistemos, todėl rezultatai negali būti generalizuojami platesnei populiacijai. Į procesą nepateko radikalai skeptiški savivaldos atžvilgiu veikėjai, kas riboja perspektyvų įvairovę. Antra, tyrimas fiksuoja dalyvių suvokimą konkrečiu momentu ir neleidžia stebėti dinamikos laike. Trečia, būdama aktyvi ekosistemos dalyvė ir susitikimo fasilitatorė, negaliu atmesti tyrėjo šališkumo galimybės tiek proceso dizaine, tiek interpretacijose. Ketvirta, kadangi nebuvo daromi garso ar vaizdo įrašai, empirinė medžiaga apsiriboja dalyvių rašytiniais įrašais ir mano stebėjimo užrašais, kas riboja analizės gilumą.

4. Kodėl darbo vietos demokratizacija yra politinė, o ne vien vadybinė problema?

Šis klausimas yra esminis norint suprasti, ką reiškia empirinės tyrimo įžvalgos ir kodėl jos peržengia organizacinės teorijos ribas. Jei savivalda būtų tik efektyvesnio valdymo metodas, jos nebuvimas būtų tiesiog rinkos pasirinkimo klausimas, kai organizacijos renkasi tą valdymo formą, kuri joms labiausiai tinka. Tačiau Pateman, argumentuoja, kad darbo vieta yra vieta, kurioje formuojasi arba nesiformuoja demokratiniai gebėjimai, būtini piliečiams dalyvauti viešajame gyvenime.¹¹⁹ Jei tai tiesa, tuomet hierarchija darbo vietoje nėra neutralus pasirinkimas, bet struktūrinis barjeras demokratijai, ir jos įveikimas yra politinis, ne vadybinis uždavinys. Šio tyrimo pradžioje buvo suformuluotas klausimas, kodėl organizacijos netampa savivaldėmis. Tyrimo eigoje išryškėjo, kad problema yra ne pavieniai barjerai, bet sisteminė dinamika, kurioje hierarchija aktyviai reprodukuoja save. Tai yra Pateman aprašyto demokratijos paradokso pasireiškimas darbo sferoje, ir šiame skyriuje siekiama apibendrinti, ką ši dinamika reiškia teoriškai ir praktiškai.

Demokratijos paradoksas, kurį Pateman rekonstruoja iš klasikinės dalyvaujamosios demokratijos tradicijos, atskleidžia tai, jog demokratija reikalauja demokratų, tačiau demokratai formuojasi tik demokratinėje praktikoje.¹²⁰ Tai nėra vien loginis žaismas, bet struktūrinė problema, kuri paaiškina, kodėl demokratizacija yra toks sunkus procesas. Pateman originalus indėlis buvo parodyti, kad šis

¹¹⁹ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 42-44.

¹²⁰ Ibid., 42-43.

paradoksas veikia ne tik formaliosios politikos, bet ir darbo sferoje, ir kad būtent darbo sfera yra kritinė jo pralaužimui.

Empirinis tyrimas patvirtino, kodėl savivalda Pateman tirtais atvejais pasireiškė epizodiškai, neišliko ilguoju laikotarpiu, bet ir dar atskleidė, kodėl savivaldės organizacijos, nepaisant plataus viešojo diskurso, Lietuvoje nėra sukuriamos. Vienas iš svarbiausių teorinių tyrimo rezultatų yra supratimas, kad savivalda nėra struktūra ar modelis, kurį galima „įdiegti“ ir palikti veikti. Ji yra veiksmo forma, nuolatinis kolektyvinis procesas, reikalaujantis gebėjimų, kurie formuojasi tik pačiame veikime. Šis supratimas keičia požiūrį į tai, ko reikia demokratizacijai. Nepakanka sukurti tinkamą struktūrą, nes struktūra be nuolatinio palaikymo grįš prie hierarchijos, kaip parodė Jugoslavijos ir kibucų atvejai ilguoju laikotarpiu. Būtent todėl pavienė organizacija negali ilgai išsilaikyti kaip izoliuotas vienetas hierarchinėje aplinkoje. Kadangi Pateman analizuoti empiriniai atvejai, Jugoslavijos darbininkų savivalda ir Izraelio kibukai, visi egzistavo platesnėje palaikančioje sistemoje, tai rodo, kad ekonomikos demokratizacija reikalauja ne tik organizacinio, bet ir ekosisteminio lygmens transformacijos.¹²¹

Išvados

Šio tyrimo tikslas buvo ištirti, kodėl Lietuvos organizacijos netampa savivaldėmis, ir praplėsti Carole Pateman dalyvaujamąsios demokratijos teoriją iš organizacijos į ekosistemos lygmenį. Pateman teorija teigia, kad demokratiniai gebėjimai formuojasi ne per formalų mokymą, o per kasdienę dalyvavimo praktiką darbo vietose, todėl darbo sferos demokratizacija yra ne vadybinis, o politinis klausimas, tiesiogiai susijęs su pačia demokratijos galimybe visuomenėje. Šis teorinis pagrindas leido suprasti, kodėl dalyvavimas yra svarbus demokratinų gebėjimų formavimuisi, tačiau Pateman analizė apsiriboja pavienių organizacijų vidumi ir nepaaiškina, kodėl savivalda dažniausiai lieka trumpalaikis reiškinys. Ji neklausia, kas vyksta už organizacijos ribų, aplinkoje, kurioje organizacija veikia, ir būtent šią spragą šis tyrimas siekė užpildyti, perkeldamas analizę į ekosistemos lygmenį.

Taikant tyrimo dalyvaujant metodologiją, kurioje apie 50 Lietuvos savivaldos ekosistemos dalyvių kolektyviai kūrė sisteminį barjerų žemėlapi, išryškėjo paradoksas, leidžiantis suprasti atotrūkį tarp augančio diskurso apie savivaldą ir praktikos, kurioje savivaldžių organizacijų nedaugėja. Tyrimo duomenys atskleidė, kad patys savivaldos propaguotojai veikia fragmentuotai ir konkuruodami, taip reprodukuodami struktūras, kurias deklaruoja siekiantys transformuoti. Ši reprodukcija vyksta ne tik

¹²¹ Pateman, *Participation and Democratic Theory*, 67-102.

organizacijų viduje per vertikalius valdžios santykius, bet ir tarp savivaldos propaguotojų per horizontalų atsiribojimą, kai jie veikia izoliuotai ir nesidalydami žiniomis.

Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad horizontali fragmentacija ekosistemos lygmenyje funkcionuoja analogiškai vertikaliam hierarchijai, nes abi blokuoja kolektyvinį veiksmą ir reprodukuoja nedalyvavimą. Šis paradoksas tampa suprantamas grįžtant prie Pateman teorijos. Jei demokratiniai gebėjimai formuojasi per praktiką, tai veikėjai, nepraktikuojantys kolektyvinio veikimo, negali šių gebėjimų formuoti nei sau, nei kitiems. Todėl ekosistema lieka nepajėgi palaikyti ilgalaikės organizacijų transformacijos ir savivalda išlieka trumpalaikė, o tai reiškia, kad blokuojamas ne tik organizacinis pokytis, bet ir platesnė demokratinių gebėjimų sklaida visuomenėje.

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbo sferos demokratizacija nėra lokalizuojama vien organizacijų lygmenyje, todėl ir pokyčių galimybė glūdi ne pavienių organizacijų, o visos ekosistemos transformacijoje. Ši išvada praplečia Pateman teorijos taikymo lauką bei nurodo praktinę implikaciją, kad savivaldos propaguotojai turi pradėti veikti demokratiškai ne tik organizacijų viduje, bet ir tarpusavyje. Būsiami tyrimai galėtų tikrinti, ar pakartotinis kolektyvinio veikimo praktikavimas stiprina ekosistemos gebėjimą palaikyti organizacijų demokratizaciją.

Šaltinių ir literatūros sąrašas

Arendt, Hannah. *On Revolution*. New York: Viking Press, 1963.

Arendt, Hannah. *Žmogaus būklė*. Vertė Arvydas Šliogeris. Vilnius: Margi raštai, 2005.

Bertalanffy, Ludwig von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968.

Blumer, Herbert. *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press, 1969.

Coghlan, David ir Teresa Brannick. *Doing Action Research in Your Own Organization*. London: Sage Publications, 2014.

Doyle, Michael ir David Straus. *How to Make Meetings Work: The New Interaction Method*. New York: Wyden Books, 1976.

Ferreras, Isabelle. *Firms as Political Entities: Saving Democracy through Economic Bicameralism*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

Held, David, *Models of Democracy*. 3 leid. Cambridge: Polity Press, 2006.

Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk ir Duane Berger. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

Kim, Daniel H. *Systems Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-Leverage Interventions*. Waltham: Pegasus Communications, 1992.

Laloux, Frederic. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker, 2014.

Meadows, Donella H. „Leverage Points: Places to Intervene in a System”. *The Sustainability Institute*, 1999. Prieiga internetu: <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>.

Meadows, Donella H. *Thinking in Systems: A Primer*. Sudarė Diana Wright. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2008.

Mill, John Stuart. *Considerations on Representative Government*. London: Parker, Son, and Bourn, 1861.

Pateman, Carole. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1970.

Pateman, Carole. „Self-Ownership and Property in the Person: Democratization and a Tale of Two Concepts”. *Journal of Political Philosophy* 10, nr. 1 (2002): 20-53.

Petružytė, Donata. „Grindžiamosios teorijos metodologija: B. Glaser ir A. Strauss požiūrių palyginimas”. *Sociologija. Mintis ir veiksmas* 19, nr. 2 (2006): 131-144.

Pflaeging, Niels ir Silke Hermann. „The Invention of Management: A History of Getting Work Done”. *BetaCodex Network White Paper* 17 (2022): 1-20.

Pimpytė, Gabrielė. „Politikos ir ekonomikos santykio problema: Hannah Arendt politikos sampratos analizė”. Bakalauro darbas, Vilniaus universitetas, 2024.

Pitkin, Hanna Fenichel. *The Attack of the Blob: Hannah Arendt's Concept of the Social*. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

Poviliūnas, Arūnas. „Tyrimas dalyvaujant kaip socialinių inovacijų technologija”. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, nr. 1 (2003): 42-49.

Reason, Peter ir Hilary Bradbury, sud. *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London: Sage Publications, 2008.

Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.

System Mapping Academy. *System Mapping Toolkit*. Prieiga internetu: <https://systemmappingacademy.com/>.

Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911.

DIRBTINIO INTELEKTO NAUDOJIMO DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Gabrielė Budrė (Pimpytė)

Studento pažymėjimo numeris: 2415536

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams:

☐ Aš **nenaudojau** dirbtinio intelekto įrankių pateikiamame darbe.

☒ Aš **naudojau** vieną ar kelis dirbtinio intelekto įrankius pateikiamame darbe.

Jei taip, kokius? Claude.....

Dirbtinio intelekto įrankius naudoju kritiškai, kaip pagalbinę priemonę. Prisiimu visą atsakomybę už darbe pateiktą informaciją, argumentus ir galutinius darbo rezultatus.

(Parašas)

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams bei paaiškinti, kaip naudojote dirbtinį intelektą:

Aš naudoju dirbtinio intelekto įrankius šiam/-iems tikslui/-ams:

1. ☒ **Idėjų generavimui** (pavyzdžiui: argumentų ar kontra-argumentų generavimui, struktūros plano sudarymui, galimų tyrimo klausimų generavimui)

Paaiškinkite:

Reziumė anglų kalba rašyme. Klausiau, ar mintis dėstoma nuosekliai, aiškiai, ar ko netrūksta.

2. ☐ **Informacijos paieškai** (pavyzdžiui: papildomos literatūros ar kontekstinės informacijos paieškai)

Paaiškinkite:.....

3. ☐ **Kaip rašymo asistentą** (pavyzdžiui: gramatinių ar stiliaus klaidų taisymui, vertimui, pastraipų perstruktūravimui ir pan.)

Paaiškinkite:.....

4. ☐ **Vizualinės medžiagos kūrimui** (pavyzdžiui: naujo paveikslėlio, žemėlapių sukūrimui ar redagavimui)

Paaiškinkite:.....

5. ☐ **Kaip mokymosi pagalbininką** (pavyzdžiui: papildomam medžiagos paaiškinimui paprastesne kalba, sąvokų ar teorinių koncepcijų palyginimui, žinių patikrinimo užduočių generavimui ir pan.)

Paaiškinkite:.....

6. ☐ **Duomenų analizei** (pavyzdžiui: skaičiavimui, kodavimui, kokybinių ar kiekybinių duomenų vizualizacijai, lentelės ar grafiko sukūrimui)

Paaiškinkite:.....

7. ☐ **Efektyvumo didinimui** (pavyzdžiui: tekstų santraukų kūrimui, išnašų formatavimui ir pan.)

Paaiškinkite:

8. ☐ **Kitu būdu.**

Paaiškinkite:

9. **Kokių žingsnių ėmėtės siekdami sumažinti dirbtinio intelekto daromų klaidų ar neatsakingo naudojimo tikimybę?**

Paaiškinkite: Nurodžiau, ką turi būtinai padengti, apie ką turi būti parašyta. Nurodžiau atitinkamus šaltinius, kuriuos turi naudoti (kai kur net atitinkamus puslapius).

Democratic Participation in the Workplace: Why Do Lithuanian Organizations Fail to Become Self-Governing?¹²²

This thesis began with an observation that revealed a paradox. In Lithuania, discourse about self-organization and workplace democracy has been growing steadily, yet organizations do not actually become self-governing. Something blocks the transition from talking about horizontal structures to building them. Most strikingly, even the advocates of workplace democracy themselves operate in fragmented ways, reproducing through horizontal isolation the same blocking effect that vertical hierarchy creates within organizations.

The theoretical foundation draws on Carole Pateman's participatory democracy theory, which argues that democratic capabilities develop not through civic education or abstract knowledge but through the everyday practice of participating in decisions that affect one's life. The workplace, where most people spend the majority of their waking hours, becomes the primary site where these capabilities either form or fail to form. This perspective addresses Hannah Arendt's diagnosis of public sphere decline by locating a potential remedy in the democratization of economic life rather than treating politics and economics as fundamentally separate domains.

Employing participatory research methodology with systems mapping, the empirical research brought together approximately 50 stakeholders from Lithuania's self-governing ecosystem to collectively map barriers to workplace democratization. The analysis revealed four interconnected clusters, namely educational gaps, legal vacuum, psychological resistances rooted in fear and internalized hierarchical habits, and power dynamics where existing structures actively defend themselves against transformation. However, the most significant finding emerged unexpectedly from the research process itself. At the ecosystem level, horizontal fragmentation produces the same functional result as vertical hierarchy, because both block collective action and reproduce non-participation. The advocates of democracy, scattered and competing rather than coordinating, inadvertently demonstrate why the organizations they advise also struggle to transform.

¹²² Claude, atsakas į „Ar mano pateikta reziumė anglų kalba nuosekli, ar nieko netrūksta?“ 2026 m. sausio 5 d., Anthropic, <https://claude.ai>.

What emerges from this analysis is a reconceptualization of workplace democratization as a political rather than merely managerial problem. The democracy paradox, whereby participation requires capabilities that only participation can develop, manifests concretely through systemic barriers operating at multiple levels simultaneously. Extending Pateman's framework from individual organizations to the surrounding ecosystem reveals that fragmentation is not merely an inconvenience but a structural mechanism analogous to hierarchy in its effects. If workplace democracy genuinely cultivates capacities needed for political participation, then the barriers identified here are not obstacles to better management but obstacles to democratic society itself.

Keywords: participatory democracy, workplace democratization, self-organization, self-governing, ecosystem fragmentation, democracy paradox, Carole Pateman, Hannah Arendt, public sphere, Lithuania