

Sociokratija kaip nauja organizacijų valdymo paradigma

Danguolė Šavareikienė

Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai, Lietuva. El. paštas danguole.savareikiene@su.lt

The article has been reviewed.

Received on 14 May 2019, accepted on 12 November 2019

Anotacija

Konkurencinė aplinka skatina ieškoti organizacijas moksliskai pagrįstų veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo didinimo būdų. Atsirado naujas požiūris į A. Comte'o sociokratijos paradigmą, kuri buvo orientuota į naujo tipo valstybės valdymo kūrimą, transformuota ir adaptuota organizacijų valdymo tobulinimo praktikai, o tai paskatino 2008 metų ekonominę krizę ir verslo kompanijų paieškos, kaip išbristi iš jos. Straipsnyje analizuojama sociokratijos paradigma, kaip visapusiškas valdymo sistema, sukurianti galimybę įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, bendradarbiaujant siekti veikti drauge. Identifikuoti ir suformuluoti sociokratijos, kaip naujos organizacijos valdymo paradigmos, prigimtį ir esminius principus padėjo teorinis tyrimas, atliktas remiantis mokslinės literatūros šaltiniais ir valdymo praktikų įžvalgomis. Identifikuota sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, nauda organizacijai ir jos darbuotojams, argumentuojanti sociokratijos praktinio taikymo efektyvumą.

Pagrindiniai žodžiai: sociokratija, holokratija, darbuotojų įtraukimas.

Įvadas

Verslo įmonės ir kitų tipų organizacijos šiaudien susiduria su iššūkiais, su kuriais privalu susidoroti per trumpiausią laiką. Kiekvieną organizaciją reikia vertinti kaip profesionalų bendruomenę, susitelkusią į esminę organizacijos tikslą – uždirbti pinigų per įvairiausias veiklas: gaminti produktą, parduoti prekes, sėkmingai investuoti, teikti įvairiausias paslaugas. Tačiau numatyti ilgalaikiai ar trumpalaikiai rezultatai pasiekiami tik pasirinkus tinkamą organizacijos valdymo modelį, todėl organizacijoms iškyla problema, kaip įtraukti savo darbuotojus į organizacijos valdymą, panaudojant jų turimą potencialą.

Baltrušaičio (2018) supratimu, organizacijų veikimas yra toks pats nepakitęs, kaip dar praeito šimtmečio viduryje jį apibūdino legendinis vadybos mąstytojas Henry Mintzbergas. Tokie vis dar žmogiškaisiais laikomi įgūdžiai, kaip socialiniai gebėjimai, intuityva, kūrybiškas mąstymas, kompleksiskumo supaprastinimas, įgaus vis daugiau svorio ir prasmės. O dar efektyvesnis žmonių bendradarbiavimas, gebėjimas susiburti komandas, siekiant veiksmingo problemų sprendimo tampa vis svarbesniais organizacijos konkurencinio pranašumo matais. Dainius Baltrušaitis remiasi Boston Consulting Group vadovo Yveso Morieux samprotavimais, kur teigiama, kad jei anksčiau, norint būti sėkmės lydimą organizacija, reikėjo laimėti kovą prieš konkurentus, šiaudien ši kova yra niekas palyginus su kova, kurią reikia laimėti prieš pačius save, padedant visai žmogiškajai organizacijos pusei išlipti iš komplikuo to biurokratinio mechanizmo ir integruotis į paprastą ir greitą organizacijos vystymąsi (Baltrušaitis, 2018).

Visi verslai savo esme yra sudėtingai paprasti, tačiau pravartu įsisąmoninti, kad kiekvienas verslas pirmiausia yra vadovų komanda: kokia ji, kiek stipri, vieninga ir įsitraukusi į tai, ką daro, – tokia ir verslo sėkmė. Įmonės vertės grandinės ir verslo modelio pažinimas vadovams padeda rasti priežastis, kodėl nesiseka įgyvendinti tai, kas sugalvota, kodėl netenkina ir nedžiugina bendras darbas. Tvaru ir darnu yra tik tai, ką žmonės padaro patys, nusprendę, kaip reikia, savo laisva valia (Daunienė, 2017).

Sociokratijos kaip valdymo paradigmos įvardijimas kompanijų valdymo kontekste nėra atsitiktinis, tai susiję su 2008 metų ekonomine krize, kai iš kilo būtinybė naujų valdymo metodų paieškai, no-

rint sustiprinti verslą, siekiant iškeltų tikslų. Aukščiausio lygio vadovų diskusijose ir išeities taško paieškose atsigręžta į teorijas, kur naujai atrasta sociokratijos kaip valdymo paradigmos teorija, išvelgiant jos privalumus, priimant valdymo sprendimus įvairiuose lygiuose (Mierson, Lozanova, 2014). Toliau pateikiama sociokratijos atsiradimo ir jos esmės pažinimo prigimtis.

Sociokratijos sąvoką sukūrė filosofas Auguste'as Comte'as (1798–1857) naujo valstybės valdymo modelio kontekste (Mill, 2005). Iš sociokratijos išsivystė terminas holokratija, išplitęs JAV, kuris išaukština organizacijos „naudą“ ir ragina užmiršti asmeninius poreikius bei atsidėti aukštesniam tikslui (Hallas, 2013). Olandų pacifistas ir švietėjas Keesas Boeke (Hallas, 2013) praktiškai diegė sociokratinį valdymo modelį Bilthoveno mokykloje, Nyderlanduose, kur ji gyvuoja iki mūsų dienų. Praėjusio amžiaus 7–8 dešimtmetyje Herardas Endenbergas, elektrotechnikas ir buvęs K. Boeke mokinys, toliau vystė ir taikė jo principus savo elektrotechnikos bendrovėje. H. Endenbergas sukūrė valdymo sistemą, kaip alternatyvą klasikinei hierarchinei valdymo sistemai. Sociokratinis sprendimų priėmimo būdas plito kibernetikos, sisteminio mąstymo organizacijose, kurios padarė milžinišką įtaką komercinei veiklai Amerikoje (Мирзагитова, 2014). Lietuvoje sociokratijos idėjas platina ir moko kompanijų vadovus naujos valdymo paradigmos, įgalinančios įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, tinklalaپیų „Susirinkimai“, „Talent safari“, „Primum esse“ kūrėjai.

Sociokratija, kaip nauja valdymo paradigma, žengia Lietuvoje pirmuosius žingsnius tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu, todėl šios temos plėtojimas itin aktualus įvairaus tipo organizacijoms ir privačiam verslui. Sociokratijos veikimo metodo atskleidimas ir naudos, gaunamos įdiegus šį metodą, identifikavimas bus naudingas moksliniu ir praktiniu aspektais, nes metodas tinkamas privačiam verslui bei kitų tipų organizacijoms.

Tyrimo objektas – sociokratijos esmė ir nauda.

Tyrimo tikslas – atskleisti sociokratijos prigimtį ir raišką organizacijose.

Tyrimo metodika: identifikuoti ir suformuluoti sociokratijos, kaip naujos organizacijos valdymo paradigmos, prigimtį ir esminius principus padėjo teorinis tyrimas, atliktas remiantis mokslinės literatūros šaltiniais ir valdymo praktikų publikacijomis. Rengiant straipsnį buvo taikomi informacijos rinkimo, analizės, lyginimo, detalizavimo ir apibendrinimo metodai, loginis išvadų generavimas.

Sociokratijos kaip valdymo metodo formavimosi raida

Vienas aktualiausių verslo pasaulyje tikslų – įdarbinti žmoniškųjų išteklių talentus – verčia ieškoti naujų valdymo metodų, įgyvendinant išsikeltą tikslą, kuris įgalintų verslo kompanijas uždirbti pinigų. Šioje dinamiškoje aplinkoje atsigręžiama į personalą, ieškoma būdų, kaip sutelkti jį, sustyguoti komandą, siekiant ekonominės naudos.

Kalbant apie organizacijų ir verslo kompanijų valdymą, vis dažniau minima tarsi nauja paradigma – sociokratija. Sociokratija nėra absoliučiai nauja teorija, tik į ją pažvelgta naujai per kompanijos valdymo prizmę ir naujai atsiveriančias galimybes.

Prancūzų filosofas A. Comte'as, laikomas sociologijos ir pozityvizmo doktrinos įkūrėju, pavartojo pirmą kartą terminą *sociokratija*, tuo siekdamas nusakyti kitokią valdymo būdą nei monarchija, kur jo aiškinimu sociokratija reiškė „*socios valdymą*“, kita vertus, tai reiškė, kad valdo žmonės, turintys socialinių ryšių (Mill, 2005). Antanas Maceina savo veikalė „Socialinė ir politinė filosofija“, 4 skyriuje nagrinėdamas pozityvistinę pasaulėžiūrą, rašė apie tai, kad liberalizmas visų pirma yra pasaulėžiūra, o tik antroje vietoje jis yra valstybės teorija – ekonominė doktrina. Politiniai bei ekonominiai jo reikalavimai yra tik konkretūs pasaulėžiūrinių jo principų pritaikymai politikos ir ūkio gyvenime. Liberalas tik todėl kuria šitokią valstybę ir šitoki ūkį, kad jis šitaip, o ne kitaip tiki tegul ir ne visados Dievą (Maceina, 1978). Vėliau pozityvistinės filosofijos idėjas toliau vystė Plėšnys (2010). Sociokratija siejama su valstybės valdymu ir viena iš jo atšakų, plėtojamų JAV, vadinasi *holokratija*. A. Comte'o nuomone, pozityvioji filosofija su jos aukščiausiu pasiekimu – *sociologija*, turi tapti pozityvios politikos pagrindu. Taigi sociokratija, A. Comte'o suvokiama kaip „pozityvinė respublika“, „vakarų respublika“, privalėtų būti formuojama remiantis tokia nuostata: *Meilė kaip principas; Tvarka kaip pagrindas; Pažanga kaip tikslas*.

Tokiais principais grįsta valstybė tampa tobulą, nes tarnauja visos visuomenės interesams. Valdymo modelio esmę sudaro tai, kad žmonija turėtų būti sudaryta iš 500 sociokratijų, kurios ne didesnės kaip Belgijos ar Olandijos valstybės, nes, A. Comte'o nuomone, tik mažose sociokratijose galima pasiekti tvarkos ir pažangos. Plačiajā prasme jo aiškinama sociokratija reiškia valdymą, vykdomą žmonių grupių, susietų visuomeniniais santykiais, priešpriešinant demokratijai, kai valdo išrinktų žmonių grupė (Мирзагитова, 2014).

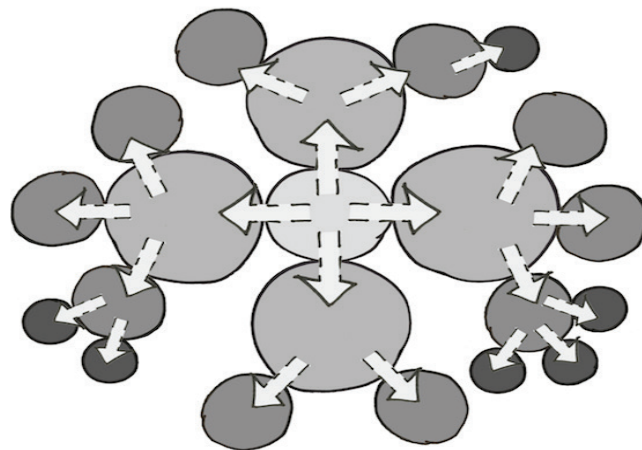
Holokratinis sprendimų priėmimas. Holokratija atsirado iš sociokratijos metodo, perimdama iš

sociokratijos dvigubo ryšio ir sprendimų teisės delegavimo idėjas. Holokratija išaukština organizacijos „naudą“ ir ragina užmiršti asmeninius poreikius bei atsidėti aukštesniam tikslui. Holokratijos esmė – išskirstyti valdžios galias ir tokiu būdu padėti organizacijai išsivaduoti iš patriarchalinio valdymo metodų. Kiekvienas organizacijos narys tampa ir lyderiu, ir vykdytoju, turinčiu tikrą valdžią ir konkrečias pareigas. Pagal holokratijos modelį, sprendimų priėmimo procesai, skirti bendrajam organizacijos valdymui, atskiriami nuo procesų, susijusių su kasdienne ūkine veikla. Strateginiams ir taktiniams sprendimams priimti organizuojami atskiri susirinkimai. Juose priimami strateginiai, su bendruoju organizacijos valdymu susiję sprendimai, kiekvienam suteikiama teisė pasisakyti, neleidžiant atskiriems individams laikyti organizacijos mažumos tironijos gniaužtuose, kaip kad nutinka priimant sprendimus konsensuso būdu. Susirinkimuose taikomos aiškios taisyklės užkerta kelią dominuoti kurio nors asmens norams ar politiniams įsitikinimams. Valdymo skaidrumas leidžia daugumą darbų atlikti aiškiai pasiskirsčius teisėmis ir pareigomis, taip išvengiama būtinybės visus sprendimus priimti siekiant visuotinio pritarimo. Susirinkimuose, kuriuose priimami taktiniai sprendimai, aptarinėjami konkretūs darbai ir priimami sprendimai, kas ir kada juos atliks. Šiuose susirinkimuose laikomasi radikalaus atvirumo ir siekiama parodyti visus veiklos rezultatus ir trūkumus, nieko neslepiant ar nesiginant dėl nepasiektų tikslų (Hallas, 2013).

Sociokratinis sprendimų priėmimo būdas *sociokratija* yra sprendimų priėmimo metodas, atsiradęs po Antrojo pasaulinio karo Nyderlanduose. Olandų pacifistas ir švietėjas K. Boeke diegė sociokratinį valdymo modelį Bilthoveno mokykloje, Nyderlanduose, kuri gyvuoja iki mūsų dienų (Hallas, 2013). XX a. viduryje šis olandas ėmė taikyti sociokratiją praktiškai jo įsteigtoje mokykloje Bilthovene, kurioje bandė įtikinamai išaiškinti, kad realizuoti visos kompanijos valdybos narių lygiateisiškumą privalu ne remiantis principu „*vienas žmogus – vienas balsas*“ (demokratijos principas), bet įtraukus visas temines grupes, kurios svarsto valdymo klausimus ir priima vieningą sprendimą, tenkinantį kiekvieno dalyvio interesą. K. Boeke suformulavo savo mokymo fundamentalius principus:

1. Įvertinami kiekvieno nario interesai ir kiekvienas narys gerbia grupės interesus.
2. Nesiimama jokių veiksmų iki to momento, kol visos grupės nepriima sprendimų.
3. Visi grupių nariai laikosi sprendimo, kuris buvo vieningai priimtas.

XX a. 7–8 dešimtmetyje H. Endenbergas toliau vystė ir taikė jo suformuluotus principus savo elektrotechnikos bendrovėje. H. Endenbergas sukūrė valdymo sistemą, kaip alternatyvą klasikinei hierarchinei valdymo sistemai, kur tiesioginiai vykdytojai aukščiausio lygio vadovų ir investuotojų lūkesčių tenkintojai turėtų galimybę dalyvauti valdyme, ir tai nesukeltų anarchijos, esant daugybei skirtingų nuomonių.



1 pav. Sociokratijos principinė schema

Šaltinis: Rou, 2018

Po ilgų eksperimentavimo ir praktinio taikymo metų H. Endenbergas sukūrė formalų organizacinį metodą, vadinamą sociokratinio žiedinio organizacinio metodu. Žodžiu „žiedinis“ norima pabrėžti, kad visi procesai vyksta judant ratu, ir todėl egzistuoja grįžtamasis ryšys. Sociokratinis sprendimų priėmimo būdas plito kibernetikos, sisteminio mąs-

tymo ir kvakerių³ organizacijų, kurios padarė milžinišką įtaką komercinei veiklai Amerikoje, dėka. Tarptautinė nesmurtinio bendravimo organizacija (angl. *International Non Violent Communication Organisation*) viena pirmųjų panaudojo sociokratinį sprendimų priėmimo būdą ir yra šio metodo šalininkė, nes sociokratija siūlo valdymo struktūrą, kuri la-

bai gerai atitinka šios organizacijos vertybes ir metodus, taikomus apibrėžti asmeninius poreikius ir tai, kaip asmuo gali juos patenkinti (Мирзагитова, 2014). Sociokratijos esmė – leisti žmonėms dalį sprendimų deleguoti specialistų grupėms. Kadangi visos specialistų grupės privalo atsiskaityti visai bendruomenei, o yra renkamos kiekvieno nario pritarimu, sprendimų priėmimo procesas vyksta ir iš apačios į viršų, ir iš viršaus į apačią. Taip susikuria grįžtamojo ryšio žiedai, ir tokiu būdu užtikrinamas geras bendravimas visoje organizacijoje. Specialistų grupės veikia kaip iš dalies savarankiškos, aptardamos visus klausimus savo narių susirinkimuose, kuriuose kiekvienas narys turi lygias teises (žr. 1 pav.). Tos grupės (dar vadinamos *mažaisiais ratais*, H. Endenbergo vadinami žiedais) renkami dažnai ir sprendžia taktinius klausimus. Grupėje priimami sprendimai turi atitikti bendrąją organizacijos politiką. Didžiosios grupės (*didieji ratai*) renkami retai ir sprendžia tik labai svarbius klausimus. Darbus, reikalingus priimtiems sprendimams įgyvendinti, paprastai organizuoja grupės lyderis, priimdamas operatyvinius sprendimus vienašališkai (Hallas, 2013). Taigi sociokratijos metodas įgalina visus organizacijos narius įtraukti į organizacijos valdymo procesą, kur kiekvienas gali pareikšti savo nuomonę.

Sociokratijos esmė ir filosofija

Sociokratiškoje organizacijoje sprendimų priėmimas perduotas pusiau autonomiškoms, save organizuojančioms komandoms, kurios vadinamos *ratais*. Vieną ratą sudaro visi vieno skyriaus (padalinio, departamento) nariai. Visi rato nariai turi vieno-

das teises, kai reikia sutarti dėl savo darbo organizavimo principų. Rato lyderis naudojasi šiais sutartais principais organizuodamas kasdienį darbą, o patys principai turi harmoningai derėti su bendrais organizacijos veiklos principais. Kita vertus, kiekvienas ratas turi savo paskirtį ir užduotį: „ką turime padaryti / pagaminti?“, ir visišką laisvę drauge susitarti: „kaip tą užduotį įvykdysime?“, tarpusavyje jungiasi į gyvą hierarchiją, kuri apima visą organizaciją. Gyvoje organizacijoje galia keliauja iš viršaus žemyn ir iš apačios į viršų per dvigubas jungtis. Tokia struktūra užtikrina aiškią komunikaciją ir kontrolę, kuri skatina nepriklausomą mąstymą, stiprią lyderystę ir vieningą susitelkimą į misiją (Dinamiška gyva organizacija, 2017). Šarkutė (2009) pažymi būtinumą nuolat ieškoti naujų organizacijos valdymo sprendimų priėmimo būdų, nes kintanti aplinka verčia didinti organizacijos dinamiškumą. Radu (Раду, 2012) teigia, kad sociokratija, jos nuomone, tai valdžia, kurios prioritetas yra žmogus, jo teisės ir pareigos, orumas, mąstantis žmogus. Kristian (Кристиан, 2016) sociokratiją pristato kaip galimybę priimti svarbius sprendimus nenaudojant prievartos kolektyvui, bet siekiant vieningo pritarimo. Sociokratija kaip valdymo sistema sukurta siekiant taikyti ir išsaugoti demokratijos vertybes. Skirtingai nuo šiuolaikinių demokratijos sampratų, ši valdymo struktūra skirta užtikrinti, kad šios vertybės būtų taikomos kiek įmanoma visiems (What is sociocracy and why does democracy need it, 2016). Taigi, daugelio mokslininkų nuomone, sociokratijos diegimas atveria naujas galimybes kokybiškesnių sprendimų priėmimui.

1 lentelė

Sociokratijos samprata ir nauda

SOCIOKRATIJOS PARADIGMOS SAMPRATA	SOCIOKRATIJOS FILOSOFIJOS IR METODIKOS NAUDA
Sociokratija – tai nauja sprendimų priėmimo paradigma , kuri veda prie geresnio tarpusavio supratimo, didesnio atvirumo ir efektyvių sprendimų.	Gerina komandinius ar organizacinius gebėjimus siekti tikslo.
Sociokratija – tai naujas susirinkimų formatas , kurio dėka priimama daugiau veikiančių sprendimų, suteikiama energijos jų įgyvendinimui.	Didina sprendimų priėmimo kokybę visoje organizacijoje.
Sociokratija – tai metodas , kaip susirinkimo metu priimti sprendimus taip, kad būtų skatinamas kūrybiškas mąstymas ir ieškoma sprendimų, kuriems visi dalyvaujantieji jaučiasi įsipareigoję netgi esant įtemptoms situacijoms.	Generuoja tikrą, nuoširdų įsipareigojimą ir šeimyniškumo jausmą visuose organizacijos sluoksniuose.
Sociokratija – tai sprendimų priėmimo procesas , kuriame sprendimus priima gambiausi, kompetentingiausi, talentingiausi komandos nariai.	Skatina lyderystės kokybę, gerina susirinkimų veiksmingumą.
Sociokratija – tai vizija , kaip organizuoti sprendimų priėmimą, kuris skatina bendradarbiavimą tarp visų organizacijos sluoksnių, taip pat didina visos organizacijos veikimo greitį.	Didina gebėjimą spręsti problemas ir skatina komandinį bendravimą: įprastus ginčus ir barnius keičia gebėjimas mokytis ir keistis.

Sudaryta pagal šaltinį: Sociokratija arba dinamiškas valdymas, 2017

Sociokratijos paradigmos sampratos analizė (žr. 1 lentelę) leidžia daryti prielaidą, kad sociokratija pakankamai adaptuota šiuolaikinei organizacijai tiek valdymo sprendimų priėmimo aspektu, tiek kaip metodas, įgalinantis veikti organizacijai efektyviau, įgyvendinant sprendimų priėmimo principus, įvertinant šiandien taip aktualų dinamiškumą, darbuotojų įtraukimą bei kūrybiškumą.

Sociokratija yra nauja organizacijos valdymo ir struktūrizavimo paradigma, ir reikia pažymėti, kad ji paprasta, elegantiška ir efektyvi, bet mažai žinoma, nes nauja. Ją kuria ir tobulina verslininkai-praktikai, kadangi sociokratiškos organizacijos yra energingos, atsparios, lanksčios, stiprios, gerai sinchronizuotos, greitai reaguojančios. Sociokratija – tai sprendimų priėmimo būdas, kai darbinius sprendimus savo srityje bendradarbiai priima patys, t. y. autokratiškai, o bendrus politinius, organizacinius susitarimus sprendžia drauge – prieštaravimų nebuvimo – sutikimo būdu. Tai plintanti organizacijų valdymo alternatyva, kuri pritampa verslo, švietimo ir kitokio tipo organizacijose. Kol kas tai geriausiai veikianti alternatyva: derinti paradoksą tarp bendra-

darbių įsitraukimo ir kolektyvinės disciplinos (Žai-kauskas, Žvaginytė, 2016).

Sociokratijos principai buvo atrasti vadovaujantis sistemų inžinerijos ir kibernetikos mokslų dėsniais. Elektros inžinerija padeda suprasti, kaip perduodama galia ir kaip gaminama energija, o kibernetika (mokslas apie komunikaciją ir kontrolę) paaiškina, kaip biologiniai organizmai funkcionuoja ir prisitaiko prie aplinkos. Atradus, kad analogiški dėsniai veikia organizacijose, „bandymų ir klaidų“ metodu buvo sukurta operatyvinė sistema, kuri leidžia žmonėms funkcionuoti taip optimaliai, kaip tai daro natūralios sistemos. Kaip bet kuri gera operatyvinė sistema, sociokratija suteikia struktūrą, kuri leidžia įgyvendinti praktiškai bet kokią misiją. Sociokratijos pamatus sudaro tokios vertybės, kaip: lygiateisiškumas, harmonija ir veiksmingumas drauge su atsakomybe, aktyviu įsitraukimu ir skaidrumu. Sociokratija pripažįsta kiekvieno žmogaus asmeninę galią ir skatina asmeninę lyderystę, padeda didinti įsipareigojimą, kūrybingumą ir produktyvumą (Dinamiška gyva organizacija, 2017).

2 lentelė

Sociokratijos kaip valdymo paradigmos pagrindiniai bruožai

VADOVAI	VADOVŲ NUOMONĖ APIE SOCIOKRATIJĄ
Daiva Viskontienė, UAB „Biznio mašinų kompanija“ direktorė	<ul style="list-style-type: none"> • skatina susikalbėjimą, greičiau kuria partnerystę; • padeda išspręsti užsisukusias, užsistovėjusias situacijas arba problemas; • leidžia išklausti, o svarbiausia, įsiklausti į kiekvieno komandos nario nuomonę, ir visi jaučiasi turintys vienodas teises; • tai yra būdas įtraukti į valdymą daugiau žmonių; • įgalina atsirasti visiškai naujas išvalgas, naujus požiūrius.
Gintas Vincerževskis, „Tegra“ įmonių grupės bendraturtis	<ul style="list-style-type: none"> • sociokratijos metodas tinka toms organizacijoms, kuriose vyrauja atvira bendravimo kultūra; • sociokratija padeda įtraukti dalyvius į procesą, didina tarpusavio pasitikėjimą ir atvirumą; • daug paprasčiau yra judėti, kai tu esi ne vienas, o turi palaikančiųjų; • komanda žiūri patikliau, kai kalba ne vienas, o keli žmonės.
Viktoras Vlaščenko, UAB „Plasteksus“ bendraturtis, pardavimų vadovas	<ul style="list-style-type: none"> • taikant šį metodą (sociokratiją – aut. past.) yra įtraukiami visi dalyvaujantys susirinkime; • žmonės susirinkimuose jaučiasi laisviau, atsiranda tvarka, įsiklausymas; • susirinkimo metu vyksta kūrybinis procesas; • diskutuojant pateikiama daug idėjų, nuomonių; • žmonės jaučia, kad jų nuomonė yra svarbi, ir jie prisiima atsakomybę už sprendimo vykdymą.
Andrius Mickevičius, „Baltimax“ vadovas	<ul style="list-style-type: none"> • sociokratija iš esmės orientuojasi į tikslų įgyvendinimą; • skatina visus darbuotojus prisiimti atsakomybę už darbus, todėl kiekvienas darbuotojas įmonėje vykdo jam priskirtą vaidmenį; • aiškios atsakomybių ribos ir konkrečių rodiklių matavimas padeda darbuotojams labiau susitelkti ties savo užduočių vykdymu ir siekti bendrų įmonės tikslų.

Sudaryta pagal šaltinius: Sociokratija arba dinamiškas valdymas, 2017; Sociokratinė vadyba..., 2017

Remiantis vadovų, dalyvavusių mokymuose apie sociokratijos paradigmos įgyvendinimo galimybes organizacijoje, pasisakymais atlikta jų analizė (žr. 2 lentelę) ir nustatyti esminiai sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, principai:

- sociokratijos paradigmos praktinis įdiegimas kompanijoje sudaro sąlygas įtraukti darbuotojus

į kompanijos valdymą;

- stiprėja pasitikėjimas ir partnerystė;
- atsiranda erdvė kūrybiškumo raiškai;
- panašėja vadovų ir pavaldinių kompanijos tikslo ir jo įgyvendinimo galimybių suvokimas;
- atsiranda tvarka bei atsakomybės prisiėmimas.

Išanalizavus vadovų praktišką nuomonę apie

sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, suvokimą (žr. 2 lentelę), paaiškėjo, kad šio valdymo metodo diegimas kompanijoje aiškiau nubrėžia darbuotojų atsakomybės ribas, įtraukia juos į konkrečių sprendimų priėmimo procesą, padeda suvokti ir įgyvendinti numatytus organizacijos tikslus.

Išvardyti sociokratijos principai būdingi visiems vadovų pasisakymams, o tai rodo, kad naujos valdymo paradigmos, tokios kaip sociokratija, domina organizacijų vadovus, jie orientuoti į naujas teorijas, gerinančias kompanijos valdymą bei didinančias veiklos efektyvumą, kartu keičiant darbuotojų požiūrį į jų darbo funkcijas ir galutinius rezultatus. Tai patvirtina teiginys, kad sociokratijos dėka bendrovę valdo visi darbuotojai (Jankaitytė, 2017).

Sociokratija kaip dinamiškas valdymas

Sociokratija, kartais vadinama dinamišku valdymu, yra organizacinė operacinė sistema, kuri įgalina darbuotojus visais lygmenimis vykdyti numatytą politiką jiems nustatytose atsakomybės ir pareigų srityse. Sprendimai priimami kuo arčiau darbo vietos, o bendravimas vyksta iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią (Mierson, Lozanova, 2014). Pažymėtina, kad organizacijose palaipsniui diegiami nauji valdymo modeliai, vienas iš jų – sociokratija, kaip nauja valdymo paradigma. Globaliu aspektu sociokratiją kaip valdymo būdą jau diegia pasaulinio lygio kompanijos „Shell“, „Heineken“, „Pfizer“, „Zappos“ ir kt. (Sociokratija arba dinamiškas valdymas, 2017). Šis šaltinis įvardija vieną iš esminių sociokratijos aspektų – jos dinamiką, ir sociokratiją pavadina *dinamišku valdymu*, akcentuodamas iššūkių ir proveržių gausą šiandieninio verslo aplinkoje bei būtinumą priimti greitus ir teisingus sprendimus. Vienas svarbiausių kompanijos uždavinių – sustyguoti komandinį darbą ir sprendimų priėmimą organizuoti remiantis dinamiško valdymo principais.

Dinamiško valdymo logika žmogaus galią laiko esminiu progreso elementu, o žmonių efektyvų bendradarbiavimą – būtinu organizavimo rezultatu. Dinamiškas valdymas reikalingas tam, kad būtų galima lanksčiai reaguoti ir veikti kiekvienoje situacijoje (pvz., kai reikia keisti nuomonę, nes gauta nauja informacija arba nepasiteisino ankstesni sprendimai), kad žmonės galėtų veikti patys, greitai ir savarankiškai, kartu darniai su kitais. Dinamiško valdymo tikslas yra suderinti paradoksą: veikti darniai besikeičiančioje aplinkoje, drauge judėti pirmyn (progresuoti) greitai ir dinamiškai; išsaugoti, kas veikia, ir keisti, kas nebeveikia iš karto, kai tik identifikojama „įtampa“ (dar vadinama disonansu tarp to, ko norima, ir to, kas realiai yra) (Sociokratija – valdymas dinamiškai, 2017).

Organizacijos dinamišką valdymą demonstruoja tokie stebimi reiškiniai:

- vyksta atskirų veiklos sričių decentralizacija, įgalinanti priimti darbo vietoje sprendimus, o tai leidžia suderinti vadovo ir pavaldinių interesus, įgyvendinant numatytąją organizacijos viziją ir paskirtį;
- žmogiškieji ištekliai realizuoja savo potencialą laisva valia, nejausdami prievartos;
- susirinkimų dėka personalas identifikuoja geriausius darbo metodus; nyksta skundų ir konfliktų praktika;
- nustatomi veiklos prioritetai, todėl procesai vyksta sinchronizuotai ir dinamiškai, pastebimas veiklos rezultatyvumas;
- organizacija reaguoja į iššūkius ir pokyčius priimdama dinamiškus sprendimus, atranda naujas galimybes ir tai spartina adaptaciją prie išorinės chaotiškos aplinkos;
- organizacijos narių įtraukimas į sprendimų priėmimą ir bendradarbiavimo aplinkos sukūrimas daro organizaciją lanksčią.

Išanalizavus sociokratijos, kaip naujosios valdymo paradigmos, galimos pritaikyti privataus verslo sektoriuje ir kitokio tipo organizacijose, prigimtį ir esmę, privalu pažymėti tikrąją sociokratijos naudą, darančią tiesioginę įtaką veiklos rezultatyvumui. Nuolatinis motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimas, komandinė dvasia ir autoritetingi lyderiai – šiais laikais vien to nepakanka, kad organizacijos bei verslai ne tik sėkmingai gyvuotų, bet ir sklandžiai eitų pirmyn. Vis daugiau vadovų susimąsto apie modernią vadybą, jos principus bei naudą (Sociokratija – sklandesniam verslui..., 2017). Sociokratija yra visapusė valdymo sistema, skirta suorganizuoti bendrą tikslą turinčią žmonių grupę jo siekti veikiant drauge. Ši sistema turi išsamų valdymo praktikų rinkinį – nuo mikropraktikų (pvz., kaip sudaryti susirinkimo darbotvarkę) iki makropraktikų (pvz., kokia turi būti hierarchinė struktūra, kad joks procesas nebūtų paliktas). Ši valdymo sistema leidžia bendrą tikslą turintiems žmonėms bendradarbiaujant su(si)kurti ir palaikyti operacinę savo veikimo sistemą (Daunienė, 2017).

Šiuo metu dinaminio valdymo (veikiančio sociokratijos pagrindu) principai jau taikomi daugelyje pačių įvairiausių organizacijų Olandijoje, Vokietijoje, Kanadoje. JAV sociokratijos principų praktinis pritaikymas buvo pavadintas holokratija, kurią išplėtojo technologijų ir programų kūrimo kompanijos. Moksliniai tyrimai rodo, kad organizacijos, valdomos dinamiško vadovavimo principais, demonstruoja daugiau inovacijų, jų produktyvumas išauga 30–40 proc., mažėja susirinkimų skaičius, mažėja dienų, praleistų dėl ligos, o darbuotojai jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai (Sociokratija, 2017).

Sociokratija yra finansiškai stiprių atsparių organizacijų kūrimo metodas, patikimas ir apčiuo-

piamas modelis. Sociokratijos įgyvendinimo procese sociokratijos konsultantai dirbtų organizacijose diegdami sociokratijos principus ir praktiką, juos siedami su organizacijos kalba ir iškeltais tuometiniais tikslais (Strong towns and a way forward, 2018).

Pabrėžtina, kad sociokratija kaip nauja organizacijų valdymo paradigma – tai naujas požiūris į darbuotojų įtraukimą, sprendžiant įvairiuose valdymo lygmenyse kylančias problemas. Tai, kad šalies kompanijų aukščiausio lygio vadovai demonstruoja susidomėjimą šia paradigma ir orientuojasi į jos praktinį diegimą verslo sektoriuje, žymi tą faktą, jog ieškoma naujų kryptių organizacijų vystymui(si).

Išvados

Sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, užgimimas yra sąlygotas 2008 metų krizės, ieškant galimybių išeiti iš jos ir išvystyti verslo kompanijų veiklą. Tokiu būdu naujai įsigilinta į A. Comte'o sociokratijos teoriją, suformuluojant jos taikymo naudą šiuolaikiniame versle. Sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, pritaikymas valdant verslo kompanijas suteikia naują vaidmenį kiekvienam organizacijos nariui. Vadovų praktikų įžvalgos atskleidė vieną labai svarbų dalyką kompanijų valdyme: įdiegus sociokratiją į verslo įmonę, realizuojamas darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą principas, o tai demonstruoja tą faktą, kad būtent dalyvaudamas ir galėdamas išsakyti savo nuomonę darbuotojas jaučiasi pripažintas. Kadangi šiandien Lietuvoje gana menkai vertinamas darbuotojas kaip pridedamosios vertės kūrėjas, jam trūksta vadovo ar savininko pripažinimo, savo vertės pajautimo, pažymėtina, kad būtina iš esmės keisti požiūrį į darbuotojų vaidmenį organizacijos veikloje, kad jie galėtų pajusti ir savo indėlį.

Sociokratijos paradigma įvardijama kaip dinamiškas valdymas, turi loginį nuoseklumą, nes spartintas sprendimų priėmimas koreliuoja su organizacijos veiklos efektyvumu, o tai įgalina pasiekti planuojamus rezultatus. Pažymėtina, kad XIX a. gimusi nauja valdymo paradigma – sociokratija atgimsta šiandieniniame organizacijų pasaulyje kaip itin aktuali valdymo paradigma, kadangi pakankamai išsilavinę darbuotojai pasirenge dalyvauti įvairių lygių sprendimų priėmime ir jų įtraukimas į šį procesą veikia kaip motyvacinė priemonė bei padidina visos organizacijos veiklos efektyvumą.

Nors sociokratija, kaip nauja valdymo paradigma, įgauna pripažinimą tarp stambesnių verslo kompanijų vadovų-praktikų, tačiau masinis jos taikymas verslo pasaulyje, ypač smulkiajame ir vidutiniame versle, ganėtinai ribotas, nes yra tikimybė susidurti su savininkų taikomu nedemokratinu valdy-

mu ir ribotu išprusimu, kai pelno siekis pateisina visas priemones, ir darbuotojo įtraukimas į sprendimų priėmimą bei pripažinimas nėra savininkų pozityviai suvokiamas. Spartinant sociokratijos, kaip valdymo paradigmos, sklaidą ir diegimą įvairaus tipo organizacijų vystymo(si) procese, rekomenduojama susirūpinti sociokratijos konsultantų rengimu bei jų įdarbinimu tiek šviečiamuoju, tiek praktikos diegimo požiūriais.

Literatūra

1. Baltrušaitis, D. (2018). *Kaip pasikeis organizacijos per artimiausius 5 ar 10 metų?* Prieiga internete: <http://www.personalokferencija.lt/kpopara10m/>.
2. Daunienė, E. (2017). *Mentorystė*. Prieiga internete: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas>.
3. *Dinamiška gyva organizacija* (2017). Prieiga internete: <http://www.talentsafari.lt>.
4. Hallas, R. (2013). *Verslumas ekokaime: inovatyvių ekologiškų verslų įtaka visuomenės raidai*. Vilnius: BMK leidykla.
5. Jankaitytė, G. (2017). *Bendrovę valdo visi darbuotojai: sociokratijos pamokos*. Prieiga internete: <http://www.vz.lt/>.
6. Maceina, A. (1978). *Socialinė ir politinė filosofija*. Prieiga internete: [Maceina.lt/html/socialineirpolitinefilosofija](http://www.maceina.lt/html/socialineirpolitinefilosofija).
7. Mierson, Sh., Lozanova, S. (2014). *Sociocracy: A New Management System for Better Decisions* (2014). Prieiga internete: <http://www.rcoc.com/sociocracy-a-new-management-system-for-better-decisions/>.
8. Mill, J. S. (2005). *Auguste Comte and Positivism*. Prieiga internete: <http://library.umac.mo>.
9. *Nauji valdymo modeliai organizacijose – ar jau realu?* (2017). Prieiga internete: <http://www.susirinkimai.com>.
10. Plėšnys, A. (2010). *Analitinės krypties filosofija: mokslinė monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
11. Rou, T. J. (2018). Supporting networks with sociocracy. Combining the strength of sociocracy and the beauty of networks. Prieiga internete: <https://medium.com/@JenRau/supporting-networks-with-sociocracy-54fae4cdc34>.
12. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2 (25), 105–119.
13. *Sociokratija – sklandesniam verslui ir darnesniai kolektyvui* (2017). Prieiga internete: <https://www.verstilietuva.lt>.
14. *Sociokratija* (2019). Prieiga internete: <http://www.susirinkimai.com/sociokratija/>.
15. *Sociokratija arba dinamiškas valdymas* (2017). Prieiga internete: <http://hai.lt/>.
16. *Sociokratinė vadyba „Baltimax“ įvertinta personalo valdymo profesionalų* (2017). Prieiga internete: <http://www.sprendimaiiverslui.lt>.
17. *Strong towns and a way forward* (2018). Prieiga in-

- ternete: <https://www.sociocracy.info/strong-towns-and-a-way-forward/>.
18. *What is sociocracy and why does democracy need it?* (2016). Prieiga internete: <http://www.lachispa.net/2015/what-is-sociocracy-and-why-do-you-need-it/>.
 19. Žaikauskas, M., Žvanginytė, A. (2016). *Sociokratija*. Prieiga internete: <https://www.facebook.com>.
 20. Кристиан, Д. (2016). *Социократия. Эффективный метод принятия решений и самоуправления*. Prieiga internete: <https://yandex.ru/search/?text=kristian%20D.%202016%20sociokratija&lr=20814>.
 21. Мирзагитова, Л. (2014). *Социократия: метод коллективного управления и принятия решений в экопоселениях*. Prieiga internete: <http://gen-russia.ru>.
 22. Неверов, А. (2017). *Социократия – метод управления обществом*. Prieiga internete: <https://ok.ru>.
 23. Раду, Е. (2012). *Социократия – парадигма XXI века*. Prieiga internete: <https://raduga-es.livejournal.com/>.

Šavareikienė, D.

Sociocracy as a New Paradigm of Organizational Management

Summary

The competitive environment encourages organizations to find ways to increase the efficiency of their activities. A new approach to A. Comte sociocracy paradigm, which was oriented towards the creation of a new type of state governance, has been transformed and adapted to the practice of improving organizational management. The article analyses the paradigm of sociocracy as a comprehensive management system that enables employees to be involved in the decision-making process to work together. To identify and formulate the nature of sociocracy as a new paradigm for management of organization, the fundamental principles were supported by theoretical research based on scientific literature sources and publications of management practices. The methods of collecting, analysing, comparing and summarising of information as well as logical generation of conclusions were used for the research. The benefit of new management paradigm for organization and its employees, confirming the effectiveness of the practical application of sociocracy was found in the course of the research.

The concept of sociocracy was created by the philosopher A. Comte (Auguste Comte 1798–1857) in the context of a new model of state governance (John-Stuart Mill, 2005). On the basis of sociocracy a new concept *holocracy* was created in the US, which exaggerates the “benefits” of the organization and calls to forget personal needs and to devote to a higher goal in the US (Hallas, 2013). The Dutch pacifist and educator Kees Bioke (Boeke) (Hall, 2013) has practically implemented a sociocracy management model at the Bilthoven School in the Netherlands, which has existed till nowadays. Beginning around 1970, Gerard Endenburg developed a management and governance method called Sociocracy while managing his electrical engineering corporation, Endenburg Electrotechnik, in the Netherlands. G. Endenburg developed a management system as an alternative to the classical hierarchical management system. The sociocracy decision-making method has grown in cybernetics, systemic thinking organizations that have had a tremendous impact on commercial

activity in America (Mirzagitova, 2014). In Lithuania, the developers of the websites “Meetings”, “Talent Safari”, and “Primum Esse” disseminate the ideas of sociocracy and teach company leaders about the new paradigm of management that enables employees to be involved in the decision-making process.

The essence of sociocracy is to allow people to delegate decisions to expert groups. As all groups of professionals have to report to the whole community, and are selected with the consent of each member, the decision-making process takes place both from the bottom to the top and from the top to the bottom. This creates feedback circles, and thus ensures good communication throughout the organization. The groups of experts act as partly independent in discussing all issues in the meetings of their members, in which each member has equal rights. The groups (referred to as small circles, called Endenberg’s rings) have frequent meetings for tactical issues. The decisions made in the group must be in line with the general organization policy. Big groups (big rings) rarely meet and deal with only very important issues. The group leader usually organizes decision-making process by taking operational decisions unilaterally. The method of sociocracy enables all members of an organization to be involved in the organization’s management process, where everyone can express their opinion.

One of the essential aspects of sociocracy is its dynamism, and therefore sociocracy can be called dynamic management, as it emphasizes the abundance of challenges in today’s business environment, where the need for quick and just solutions is necessary. The demand for dynamic management creates some important general constraints on any techniques used: speed and coordination. One of the most important tasks of the company is to organize teamwork and decision making in accordance with the principles of dynamic management. Dynamic management logic considers human power to be an essential element of progress, and effective human collaboration is necessary for the results of the organization. Dynamic management is needed in order to be able to respond flexibly and act in

each situation (for example, when it comes to changing opinions because new information is received or previous solutions failed) to enable people to act on their own, quickly and independently, in the same harmonious manner with others. The goal of dynamic management is to combine the paradox: to operate in a harmoniously changing environment, while moving forward quickly and dynamically; to save what works and change what does not work immediately as soon as the “voltage” is identified. The following are demonstrated by the dynamic management of the organization: the decentralization of individual areas of activity; human resources realize their potential freely; setting priorities for action; the involvement of members of the organization in decision-making.

The introduction of sociocracy as a new organizational management paradigm in the business sector would provide the following benefits: improving decision-making quality throughout the organization, problem solving and teamwork communication, enhancing leadership quality, and increasing the efficiency of meetings. The content analysis revealed the fact that autocracy is not suitable for collective bargaining, and voting as a way of democracy does not allow to make good decisions; therefore, the new organizational management paradigm – sociocracy of practical application helps to improve company management and improve effectiveness.

Keywords: sociocracy, holocracy, employee involvement.