

VERSLO IR AUKŠTOJO MOKSLO ORGANIZACIJŲ BENDRADARBIAVIMO SĄLYGOS VYKDANT ORGANIZACINIUS POKYČIUS

Jurgita Bersėnaitė, Rigita Tijūnaitienė, Gintaras Šaparnis

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, LT-78366, Šiauliai

El. paštas: jurgita.berseinaite@su.lt, rigita@smf.su.lt, saparnis@cr.su.lt.

Anotacija

Šiame straipsnyje verslo ir aukštojo mokslo organizacijų bendradarbiavimas analizuojamas siekiant identifikuoti sąlygas, leidžiančias vykdyti teigiamus pokyčius organizacijose, kitaip tariant, gauti abipusės naudos plėtojant trumpalaikiais arba ilgalaikiais santykiais, pasitikėjimu ir lygiomis teisėmis grįstas sąveikos formas ir veiklas. Teorinė analizė parodė, kad egzistuoja dvi sisteminės grupės sąlygų – „minkštosios“ (socialinis kapitalas – pasitikėjimas, organizacijos kultūra, komunikacija, tiesioginiai asmeniniai kontaktai, tinklai, organizacijos dydis, struktūra, kompetencijos, patirtis ir motyvacija) ir „kietosios“ (instituciniai veiksniai, geografinis atstumas ir teisiniai aspektai). Remiantis šia klasifikacija, ir atliktas jų gretinimas su organizacijų elementais ir intervencijų grupėmis. Dalis straipsnyje įvardytų bendradarbiavimo sąlygų, organizacijų elementų ir intervencijų turi aiškią tarpusavio sąveiką ir priklausomybę, o likusios sąlygos gali būti siejamos su įvairiais elementais ir intervencijų grupėmis. Interpretuojant teorinio tyrimo rezultatus, remtasi įvairiomis statistinėmis apžvalgomis, ataskaitomis, duomenų bazėmis ir dviejų šio straipsnio autorių anksčiau atliktu empiriniu tyrimu.

Pagrindiniai žodžiai: bendradarbiavimas, sąlygos, pokyčiai, intervencijos, organizacija.

Įvadas

Šiame straipsnyje verslo ir aukštojo mokslo organizacijų bendradarbiavimas analizuojamas siekiant identifikuoti sąlygas, leidžiančias vykdyti teigiamus pokyčius organizacijose, kitaip tariant, gauti abipusės naudos plėtojant trumpalaikiais arba ilgalaikiais santykiais, pasitikėjimu ir lygiomis teisėmis grįstas sąveikos formas ir veiklas.

Daugiausia dėmesio, pasak Cibulskienės, Tijūnaitienės, Bersėnaitės, Budvytytė-Gudienės, Steponavičiūtės ir Dargio (2010), analizuojant verslo ir aukštojo mokslo organizacijų bendradarbiavimą, mokslinėse publikacijose skiriama aptarti galimus bendradarbiavimo dalyvių lūkesčius ir tikslus, taip pat sąveikos procese kylančias problemas, galimus dalyvių vaidmenis ir išipareigojimus, bendradarbiavimo formas ir mechanizmus. Tačiau visi šie elementai egzistuoja esant tam tikram kontekstui, kitaip tariant, sąlygoms, ku-

rioms taip pat skiriamas atitinkamas dėmesys mokslo publikacijose, tačiau straipsnio autoriams nepavyko rasti tyrimų, kur sąlygos būtų gretinamos, vertinamos ar kitaip analizuojamos intervencijų į organizacijų vystymąsi kontekste. Todėl šiame straipsnyje bendradarbiavimo sąlygos gretinamos su intervencijomis į organizacijų vystymąsi, kitaip tariant, bendradarbiavimo sąlygos pateikiamos kaip intervencijų kontekstas. Pasak Robertson (2006), bendradarbiavimas suprantamas kaip darbas su kitais, siekiant abipusės naudos ir reiškia teigiamus, tikslingus santykius tarp organizacijų, kurios išlaiko autonomiją, vientisumą ir aiškų identitetą, reikalingą kontekstą, šiame straipsnyje traktuojamą kaip sąlygas. Straipsnyje terminas „bendradarbiavimas“ vartojamas pakaitomis su terminais „sąveika“, „partnerystė“ ir „kooperacija“, remiantis Gilly ir Torre (2000), Chakrabarti ir Santoro (2004), Butcher (2005), Juščiumi ir Grigaitė (2009), Cibulskiene ir kt. (2010), Gulbrandsen ir Thune (2010).

Tyrimo tikslas – identifikuoti bendradarbiavimo, lemiančio pokyčius organizacijose, sąlygas ir pastarųjų sąsajas su intervencijomis.

Tematikos aktualumą galima grįsti paskutiniaisiais keliais dešimtmečiais publikuojamos literatūros *pokyčių* tematika gausa (pvz., Kotter, Cohen, 2002; Axelrod, Block, 2003; Zakarevičius, 2003; Burns, 2007; Simonaitienė, 2007; Melnikas, 2011 ir kt.), kur ypatiną vieta tenka tokioms potėmėms: *organizaciniai pokyčiai*, *jų valdymas*, *pokyčių lyderių ugdymas ir t. t.* *Taip pat pažymėtina, kad daugėja specializuotų leidinių minėtomis temomis (tokių kaip Journal of Organizational Change Management, Journal of Accounting & Organizational Change, Continuity and Change, Development and Change, Economic Development and Cultural Change, Industrial and Corporate Change, The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management ir kt.). Aktualūs pokyčių organizacijose valdymo klausimai taip pat pristatomi į organizacijų vystymą(si) orientuotuose žurnaluose (pvz., Leadership & Organization Development Journal, Organization Development Journal, OD Practi-*

tioner) ir kituose žurnaluose. Šiuose minėtuose leidiniuose daugiausia analizuojamas pokyčių vykdymas, mokymasis keistis, organizacijos inovaciniai gebėjimai, pokyčių projektų valdymas, pasipriešinimas pokyčiams, vadovų ugdymas, išpareigojimas naujoms iniciatyvoms, pokyčių valdymo metodai, modeliai ir kiti, su pokyčių valdymu susiję klausimai.

Kasmet organizuojamos tarptautinės konferencijos¹, kuriose pristatomi mokslinių tyrimų rezultatai, atlikti įvairiose organizacijose, kur diskutuojamas pasipriešinimas pokyčiams ir jo įveikimo būdai, didelių transformacijų valdymas, pokyčių valdymo kompetencijos savivaldoje, kultūriniai pokyčių valdymo skirtumai organizacijose ir kiti aspektai.

Tuo tarpu, vertinant verslo ir aukštojo mokslo organizacijų bendradarbiavimą, galima diskutuoti pradedant nuo tokios prielaidos: kai neišanalizuojami ir neišpildomi bendradarbiavimu suinteresuotų šalių lūkesčiai bei tikslai, nesielgiama nuosekliai kito sektoriaus organizacijų atžvilgiu, pvz., nesukuriamas bendradarbiavimo proceso dalyvių tinklas, neužtikrinama efektyvi komunikacijos sklaida tarp organizacijų ir pan., susiformuoja įvairaus pobūdžio kliūtys arba, kitaip sakant, nėra sudaromos sąlygos verslo ir aukštojo mokslo organizacijų bendradarbiavimui. Teigiant, kad bendradarbiavimu suinteresuotų šalių lūkesčiai, tikslai ar kiti minėti elementai šio straipsnio autorių atskirai ar kartu su kitais autoriais jau analizuoti kitose publikacijose, šiame straipsnyje daugiausia dėmesio skiriama bendradarbiavimo sąlygoms, t. y. socialiniam kapitalui – pasitikėjimui, organizacijos kultūrai, komunikacijai, tiesioginiams asmeniniams kontaktams, tinklams, organizacijos dydžiui, struktūrai, kompetencijoms ir patirčiai, motyvacijai, instituciniams veiksniams, geografiniam atstumui ir teisiniams aspektams.

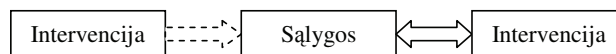
Minėtus bendradarbiavimo tarp verslo ir mokslo organizacijų aspektus galima analizuoti aukštojo mokslo įstaigų, verslo įmonių ar valdžios institucijų kontekste, tačiau šiame straipsnyje dėl objektyvių priežasčių apsiribojama verslo ir aukštojo mokslo organizacijų kontekstais.

Tyrimo problema formuluojama keliant tokius klausimus: kokių sąlygų reikia, kad verslo įmonės norėtų bendradarbiauti su aukštojo mokslo institucijomis? Koks ryšys tarp verslo ir aukštojo mokslo organi-

zacijų bendradarbiavimui būtinų sąlygų, organizacijų elementų ir intervencijų grupių?

Tyrimo metodika. Šiame straipsnyje pristatomi teorinio tyrimo rezultatai. Surinkus duomenis / informaciją, buvo atlikta kokybinė mokslinių publikacijų turinio analizė ir apibendrinimas. Susisteminta organizacijų vystymui(-si) skirta literatūra, išskiriant pagrindines sąlygas, kurios būtinos, kad bendradarbiautų verslo ir aukštojo mokslo organizacijos, ir sugretintos bendradarbiavimo sąlygos, organizacijų elementai ir intervencijų grupės. Interpretuojant atlikto tyrimo rezultatus, remtasi ir įvairiomis statistinėmis apžvalgomis, ataskaitomis, duomenų bazėmis (Dutta, Mia, 2011; Lietuvos statistikos departamentas, 2011a, 2011b, 2012; List of countries..., 2012) ir dviejų šio straipsnio autorių (Bersenaite, Saparnis, Saparniene, 2012) publikacija, kurioje pateikta autorių sudaryta organizacinių pokyčių tipologija (pagrįsta organizacijų elementų struktūra), atsakomybės už pokyčius ir pokyčių komunikavimo aspektai. Minėtoje publikacijoje pristatyta tyrimo dalis, kurio metu apklausti 306 verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai, rezultatai, susiję su kvalifikacijos tobulinimu, personalu ugdymu, kultūros pokyčiais, organizacijos restruktūrizacija, esminiais organizacijų veiklos ir valdymo pakeitimais bei kitokiu poveikiu organizacijų elementams.

Šio straipsnio autoriai intervencijų ir verslo bei aukštojo mokslo organizacijų bendradarbiavimo klausimais analizėje laikosi pozicijos, pavaizduotos 1 paveiksle, kurią lėmė Butcher (2005), Cibulskienės ir kt. (2010), Linke ir Zerfass (2011), Mulili ir Wong (2011) ir kitų šaltinių sąlygotos inspiracijos.



1 pav. Intervencijų į organizacijų vystymąsi ir bendradarbiavimui būtinų sąlygų ryšys

Iš 1 paveikslo matyti, kad tam tikros intervencijos į organizacijų vystymąsi, įvykdytos organizacijos narių (savininkų, vadovų ar darbuotojų), formuoja arba prisideda prie skirtingų sektorių organizacijų bendradarbiavimui būtinų sąlygų. Tuo tarpu pastarosios sąlygos, jeigu jos yra sudaromos, t. y. įgyjamas pasitikėjimas partneriais, tinkamai komunikuojama, imamasi konkrečių teisinių veiksmų ir pan., gali būti organizacijų vystymuisi reikalingų intervencijų prielaida. 1 paveiksle ryšys tarp intervencijų ir sąlygų pavaizduotas punktyrine rodykle dėl to, kad kai kuriose šalyse (pvz., Skandinavijos šalyse, Vokietijoje ir kt.) verslo ir aukštojo mokslo organizacijų bendradarbiavimui reikalingos sąlygos susiformavo per tam tikrą laiką ir turi gana galias istorines bei kultūrinės šaknis. Tuo tarpu kitose šalyse (tarp jų – ir Lietuvoje) šios

¹ Straipsnio autorių požiūriu, minėtinos kelios konferencijos, pastaruoju metu vykusios Kaune („Management Horizons in Changing Economic Environment: Visions and Challenges“, prieiga per internetą: <<http://www.senas.vdu.lt/konferencijos/management-horizons/conference.html>>), Kopenhagoje („Best Practices in Change Management“, prieiga per internetą: <<http://www.acmp.info/europe/index.htm>>), Toronte („Change Management 2012: Agility, Performance, Engagement“). Prieiga per internetą: <<http://www.conferenceboard.ca/conf/12-0024/default.aspx>>, Čikagoje („Knowledge, Culture and Change Management“, prieiga per internetą: <<http://ontheorganization.com/Conference-2012/>>) ir kt.

sąlygos dar tik formuojamos, vadinasi, atliekami tam tikri intervenciniai veiksmai siekiant tarpsektorinės kooperacijos. Taigi, kalbant apie sąlygų sugretinimą su organizacijų elementais ir intervencijų grupėmis, pirmiausia šiame straipsnyje bus siekiama išskirti tokias bendradarbiavimo sąlygas, kurios apskritai gali būti ir bus gretinamos.

Pagrindinių sąlygų, būtinų verslo organizacijoms, bendradarbiaujančioms su mokslo įstaigomis, identifikavimas

Mokslinėje literatūroje, skirtoje analizuoti verslo ir aukštojo mokslo organizacijų bendradarbiavimą, išskiriama gana daug *sąlygų*, kurios lemia šio proceso efektyvumą. Šioje straipsnio dalyje pristatomos esminės sąlygos, kurios dažniausia minimos įvairiose publikacijose kaip būtinos siekiant, pirmiausia (teigiama) sąveikos tarp verslo ir aukštojo mokslo organizacijų, o vėliau – ir efektyvaus jų bendradarbiavimo.

Dažniausia mokslinėse publikacijose verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimo tematika įvardijamų būtinų sąlygų yra *pasitikėjimas* kaip svarbus *socialinio kapitalo* elementas², kuris vaidina svarbų vaidmenį, t. y. abipusis pasitikėjimas yra labai svarbus, kad bendradarbiavimas būtų efektyvus. Visgi pasitikėjimo kaip sėkmės sąlygos kartais nepaisoma, nors šis padeda įveikti socialines bendradarbiavimo problemas (Overcoming Barriers..., 1999; Butcher, 2005; Hofer, 2006; Birchall, Chanaron, 2007). Ketinančioms bendradarbiauti šalims pasitikėti vienai kita, kuriami stipresni tarpusavio santykiai, ypač kai reikia dalytis turima informacija ir ištekliais.

Juščius ir Grigaitė (2009) savo publikacijoje, remdamiesi atliktu tyrimu, taip pat pabrėžia pasitikėjimo reikšmę tarp suinteresuotų bendradarbiavimu šalių. Pasak pastarųjų autorių, pasitikėjimas daro didžiulį poveikį tarpusavio įsipareigojimui, kuris ypač veikia lojalų elgseną vienas kito atžvilgiu. Todėl asmeniniai santykiai, pagrįsti draugyste, gera valia, kito sąveikos dalyvio kompetencijos suvokimas ir pripažinimas suformuoja prielaidas pasirašyti susitarimus tarp šalių ir institucionalizuoti bendradarbiavimą.

Senker ir kt. (1998) (cit iš: Butcher, 2005) teigia, kad pasitikėjimo kūrimas, abipusė pagarba ir supratimas yra būtinos sąlygos palaikant oficialius santy-

² Socialinis kapitalas mūsų tyrimo kontekste, remiantis Fukuyama (1995) ir Coleman (1988, 1990) cituojami Imbrasaitės (2004) bei Uphoff (1999) ir Putnam (2000) cituojami Tījūnaitienės (2008, 2009), yra suvokiamas kaip sistema asociacijų, veiklų ar santykių, kurie jungia žmones per tam tikras normas ir psichologinius gebėjimus; pasitikėjimas, kas yra naudinga būsimiems kolektyviniams veiksams, ir susidaro tarp dalyvaujančių tam tikroje kolektyvinėje veikloje asmenų; bei konkrečių veiksmų ir kooperacijos formų skatinimas. Pažymėtina, jog socialinis kapitalas struktūrine prasme apima bendradarbiaujančių organizacijų veiklos taisykles, papročius, vaidmenis, tinklus, o kognityvine – normas, vertybes, požiūrius ir nuostatas.

kius, ypač bendraujant neoficialiai. Kaip teigia Butcher (2005), abipusis pasitikėjimas ir geri asmeniniai santykiai užsimezga per tam tikrą laiką, t. y. pasitikėjimas įgyjamas tęstinės *sąveikos* arba *komunikacijos* procese. Taigi geri tarpasmeniniai santykiai, efektyvi komunikacija, atvirumas išorės ištekliams ir interesų grupėms dažnai suvokiami kaip būtinybė išlaikyti pasitikėjimą tarp bendradarbiaujančių asmenų. Kadangi pasitikėjimas grindžiamas veiksminga komunikacija ir tarpusavio supratimu, sąveikos partneriams svarbu suderinti interesus ir atrasti bendrus tikslus, priimant dalyvaujančių pusių kultūrinius skirtumus ir požiūrius (Cibulskienė ir kt., 2010). Tai ypač prasminga tampa kalbant apie pokyčius organizacijose.

Dar viena svarbi verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimo sąlyga – bendradarbiavimo proceso dalyvių *komunikacija*, t. y. tinkamo komunikacijos (sąveikos) būdo pasirinkimas. Kaip teigiama Cibulskienės ir kt. (2010) parengtoje mokslo studijoje, bendradarbiavimo procesas gali vykti įvairiais komunikacijos būdais, pvz., asmeninių pokalbių metu, internetu ar telefonu, tačiau būdų įvairovė, gausa ir naudojamos informacijos apimtis daro didelę įtaką žinių ir technologijų perdavimo proceso kokybei ir greičiui. Butcher (2005), apibendrinusi įvairius tyrimus, pabrėžia, kad dažna, aiški ir atvira komunikacija ir grįžtamasis ryšys tarp partnerių yra svarbiausias bendradarbiavimo projektų valdymo aspektas. Svarbu pabrėžti, kad efektyvi komunikacija (kaip ir įsipareigojimas, socialinės bei kultūrinės vertybės) yra vienas svarbiausių sėkmės veiksnių pokyčių procese (Linke, Zeff, 2011). Taigi komunikacija svarbi tiek sėkmingai verslo ir mokslo partnerystei, tiek organizacinių pokyčių vykdymui. Tai reiškia, kad, suradus tinkamą turinį, būdą ir laiką, galima motyvuoti žmones kaitai ir kurti organizacijos kultūrą, skatinančią kurti ir skleisti naujoves, tačiau tai jau atskira tyrimų tema.

Schartinger, Rammer, Fischer ir Fröhlich (2002) bei Chakrabarti ir Santoro (2004) teigimu, socialinis kapitalas kyla iš *tiesioginių asmeninių sąveikų* ir palengvina perdavimą ir keitimąsi informacija bei žiniomis (tiek išreikštosiomis, tiek neišreikštosiomis), suteikia mokymosi galimybių. Šiuo atveju reikia pabrėžti jau paminėtų autorių minimą *bendros kalbos* ir *bendros tyrimų kultūros* reikšmę. Esant dideliame pasitikėjimui, labiau pasikliaujama vieni kitais, mažėja santykių neapibrėžtumas, todėl abu partneriai labiau linkę dalytis idėjomis, poreikiais ir jausmais (Rappert ir kt., 1999 cit. iš: Butcher, 2005). Tad svarbu paminėti, kad asmeniniai santykiai lemia supratimą ir pasitikėjimą, kuris savo ruožtu veda prie ilgalaikių sutartimis grįstų santykių (Bramwell, Wolfe, 2008).

Tuo tarpu menkas pasitikėjimas gali lemti mokslininkų nenorą perteikti visą turimą informaciją arba verslininkų abejones pateiktų žinių tikrumu ir patiki-

mumu. Neigiama patirtis gali sugriauti pasitikėjimą ir atitinkamai lemti bendradarbiavimo proceso rezultatus (Cibulskienė ir kt., 2010). Todėl verslas labiau nei oficialius bendradarbiavimo susitarimus vertina neoficialų pasikeitimą informacija, kuris leidžia vykti žinių mainams inovacijų procese (Nieminen ir Kaukonen, 2001; Schartinger ir kt., 2002). Be to, asmeninė sąveika leidžia sukurti pasitikėjimą tarp partnerių (kas kaip jau anksčiau minėta, yra svarbi bendradarbiavimo sąlyga ir yra būtina gaunant didelio neapibrėžtumo rezultatus), konkuruojant ir pritaikant vieno iš partnerių atlikto tyrimo rezultatus. Taigi galima sakyti, kad įvairūs organizaciniai pokyčiai, inicijuoti tiek iš vidaus, tiek iš išorės, yra pagrįsti stipriais ir teigiamais asmeniniais santykiais.

Pasak Gulbrandsen ir Thune (2010), naujų santykių formavimas pagrįstas abipuse pagarba. Verslo ir mokslo organizacijų ryšių pradžia laikomas procesas, kuomet organizacijos sužino viena apie kitą ir kaip dirbti drauge. Tuo tarpu pradinė mainų struktūra apima taisyklių bei procedūrų institucionalizavimą ir aiškių lūkesčių vystymą, kuris veda pažinimo ir pasitikėjimo, veiksmų atlikimo, įsipareigojimų vykdymo ir santykių vertinimo link. Taigi šiame procese svarbūs tiek oficialūs, tiek neoficialūs santykiai, kuriais pagrįstas sutarties arba darbo plano sudarymas ir organizacijų narių dalyvavimas kuriant veiksmų programą. Tas pats liečia ir įsipareigojimų prisiėmimo procesus, kurie, viena vertus, susideda iš veiksmų plano vykdymo, o, kita vertus, jie yra susiję su tuo, kad dalyviai labiau įsipareigoja ir dirba siekdami konsorciumo, o ne konkrečių organizacijų tikslų. Tai pokyčių (ypač sudėtingų) valdymo procese yra vieni svarbiausių veiksmų.

Kita verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimui svarbi sąlyga – socialinio kapitalo (jau minėto anksčiau -aut. pastaba) kategorija – *ryšiai–tinklai*, kurie susiformuoja tarp sąveikos dalyvių. Bet pirmiausia, pasak Cibulskienės ir kt. (2010), reikia identifikuoti tinkamus partnerius. Be to, reikia identifikuoti suinteresuotąsias kiekvienos organizacijos šalis, kad kiekvienos organizacijos sprendimų priėmimo procesas būtų aiškus ir būtų galima analizuoti laukiamus vaidmenis ir kiekvieno partnerio lūkesčius (Overcoming Barriers..., 1999). Štai čia kyla klausimas, kaip sukurti pasitikėjimą grįstus bendradarbiavimo tinklus tarp įvairių sričių ir institucijų tyrėjų. Butcher (2005) nuomone, paprasčiausias bendravimas ir sąveikavimas dar negarantuoja pasitikėjimo atsiradimo. Mažai tikėtina, kad vien tik formalūs mechanizmai, pvz., planavimas, nesant tarpasmeninės integracijos, pvz., komunikacijos ir socialinių koordinavimo mechanizmų, sėkmingai padėtų ugdyti pasitikėjimą. Pažymėtina, kad naujų narių integracijai į tinklus reikia kruopštaus planavimo ir nuolatinio tematinio atsinaujinimo (Birchall, Chanaron, 2007). Verslas ieško partnerių visur,

kur tik pamato, jog gali padidinti savo pelną, todėl partneriu gali tapti ir iki tol buvę aršūs konkurentai. Tokiu pavyzdžiu Lietuvoje galima laikyti UAB „Informacijos alėja“, kuri, įsigijusi šešių bendrovių interneto serverių nuomos paslaugas, tapo lydere, t. y. perėmė nemažai klientų (Danazas, 2007), o JAV – „Sony“ bendradarbiavimo partnerystę su „Microsoft“ tobulinant technologijas ir siekiant labiau įtikti vartotojams (Interneto ir mobiliosios..., 2008). Verslui reikia padidinti pasitikėjimą mokslo bendruomenėje, kaip apie patikimą, ilgalaikį partnerį (VŠĮ Lietuvos inovacijų centras, 2009), nes bus galima laukti ir pozityvių pokyčių, kurie suvokiami kaip organizacijai (kartu ir jos darbuotojams) naudą teikiantys pokyčiai. Tam įtakos turi ne tik organizacijos, bet ir atskirų darbuotojų psichologijai, elgsenai ir veiklos rezultatams (Avey, Wernsing, Luthans, 2008).

Kaip teigia Thune (2006), silpni ir stiprūs organizacijų ryšiai su kitomis organizacijomis lemia naujų santykių formavimąsi. Ši autorė akcentuoja žinių *tinklus*, besiformuojančius tarp verslo ir aukštojo mokslo sektorių, remiantis socialiniais ir pažinčių *ryšiais*, kurie yra oficialių universitetų ir įmonių bendradarbiavimo sutarčių sudarymo sąlyga. Šiuose tinkluose dalyviams suteikiamos daugiau galimybių nei dirbant atskirai, jie aprūpinami reikalingais išteklių, kurių prireikia plėtoti oficialius santykius. Tačiau tai jau plati tema ir ją analizuoti galima atskirai, tačiau ne šioje publikacijoje.

Kaip jau minėta anksčiau, kognityvine prasme socialinis kapitalas siejamas su normomis, vertybėmis, požiūriais ir nuostatomis, kurių visuma formuoja organizacijos kultūrą, ir veikia jos narių elgesį siekiant tikslų ir sprendžiant iškilusias problemas. Kaip pastebi Cibulskienė ir kt. (2010), *organizacijos kultūra* yra lyg bendradarbiavimo proceso socialinis ir psichologinis kontekstas, kuris daro įtaką žinių ir technologijų perdavimo proceso dalyvių motyvacijai ir pasitikėjimui. Labai individualizuota organizacijos kultūra gali neigiamai paveikti verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimo galimybes. Organizacijoje, kurioje asmeninės žinios traktuojamos kaip jėgos (galios) esmė, bendradarbiavimo procesas praktiškai neįmanomas. Todėl kiekvienos šalies įsipareigojimai ir veiklos tęstinumas, pasak Butcher (2005), pagrįstas bendrai suvoktais abipusiais tikslais, nauda, gebėjimais, poreikiais, pareigomis, požiūriu ir vaidmenimis, o tai iš visų šalių reikalauja atitinkamai laiko ir atviro dialogo, bendrų problemų sprendimų, personalo mainų, suvokimo, kokių inovacijų reikia konkrečioms organizacijoms (Birchall, Chanaron, 2007). Tad galima teigti, kad darbo metodų ir aiškios programos (tikslų ir uždavinių, metodų, užduočių ir t. t.) formalizavimas laikomas pagrindiniu dviejų sektorių (verslo ir aukštojo mokslo) organizacijų bendradarbiavimo sėkmės

veiksniu, kuris teigiamai veikia atskirus jų elementus, procesus, kartu keičia vadybinio personalo, darbo sąlygų ir dokumentacijos sistemos kultūrą.

Apžvelgus publikacijas, kuriose analizuojama organizacijų kultūra, pastebėta, kad, siekiant pozityvių pokyčių, ypač orientuojantis į inovacijas, būtina formuoti nehierarchinę kultūrą, stiprinti darbuotojų įsipareigojimą kurti ir vykdyti inovacijas bei pokyčius (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011), sudaryti palankias sąlygas organizaciniam mokymuisi ir žinių valdymui (Zheng, Yang, McLean, 2010). Taigi jau aptarta sėkmingo bendradarbiavimo sąlyga: kultūra daro įtaką tiek vienoje organizacijoje, tiek tarp organizacijų vykstantiems procesams, todėl nuolat turi būti tiriama ir pagal poreikį keičiama.

Cibulskienė ir kt. (2010), apibendrinę įvairių autorių publikacijas, teigia, kad *geografinė* mokslo institucijos *vieta* taip pat svarbi sąlyga verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimo proceso efektyvumui. Jei atstumas tarp potencialių sąveikos partnerių didelis, galima daryti prielaidą, kad kliūtys žinių perdavimui sustiprės dėl padidėjusių sandorio išlaidų. Tačiau, kaip teigia Schartinger ir kt. (2002), žinių ir technologijų perdavimo procese vis dar labai svarbūs tiesioginiai kontaktai, nors technologijos gerokai palengvina bendravimą per atstumą. Taigi, kaip nebūtų paradoksalu, šiuolaikinėje globalizuotoje visuomenėje geografinė vieta, kaip verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimo sąlyga, tampa aiškia problema pokyčiams. Kita vertus, geografinis atstumas reiškia pažinimo sąveiką (Gilly, Torre, 2000). Vadinasi, organizacijų bendradarbiavimą kuriant ir diegiant inovacijas arba tiesiog pokyčius stipriai veikia geografinis (o kartu ir kognityvinis) atstumas tarp partnerių, kai reikia perimti naujas bendravimo normas ar socialines taisykles.

Geografinis atstumas – svarbus kriterijus bendradarbiaujant regiono verslo ir mokslo organizacijoms, nes, pasak Thune (2006), vykdamas inovacijų tyrimus regionuose, nustatyta, kad lokalus žinių skleidimas labai svarbus. Bramwell ir Wolfe (2008) universitetus taip pat įvardija kaip esminį lokaliai ir regioninei ekonomikai vystymosi elementą, ypač kalbant apie žinioms imlias pramonės šakas.

Cibulskienė ir kt. (2010) mini ir *organizacijos struktūros* reikšmę bendradarbiavimo procese, akcentuodami būtinybę suprojektuoti nehierarchinę, lanksčią, į komandinį darbą orientuotą organizacijos struktūrą, kuri skatintų tokią sąveiką. Lankstumas šiame kontekste, pasak Butcher (2005), įvardijamas kaip pavienių individų pastangų rezultatas esant minimaliems organizaciniam pribojimams.

Thune (2006) ir Cibulskienė ir kt. (2010) akcentuoja bendradarbiavimo efektyvumui svarbias ir dalyvių turimas *kompetencijas*, pvz., gebėjimą įsisavinti ir dalytis žiniomis, pastarąsias derinant su dalimi

turimų žinių tam, kad jos būtų tikrai suprantamos ir perimamos. Verslo organizacijos, Bramwell ir Wolfe (2008) teigimu, mokslo žinias greičiausiai gali perimti ir įsisavinti įdarbindamos kvalifikuotus tyrėjus ir inžinierius tiesiai iš mokslo institucijų. Tačiau tenka pastebėti, kad, pvz., Lietuvos universitetai neužtikrina, kad inžinerinių specialybių absolventai įgytų kompetencijų, kurių reikia vykdant inovacines veiklas. Konstatuojama, kad net jauni žmonės nėra pasirengę kurti ir plėtoti naujomis technologijomis pagrįstų verslų (Lietuvos pramoninkų asociacija, 2009). Vadinasi, dabartinėmis sąlygomis organizacijoms būtina vykdyti žmogiškųjų išteklių valdymo procesu grįstas intervencijas, siekiant plėtoti stokojamas technologines kompetencijas, būtinas inovacinei veiklai pramonėje, ir suteikti reikalingų žinių apie intelektinę antreprenerystę ir gebėjimų kaip valdyti organizacijas, o tai leistų sėkmingai kurti ir vystyti novatoriškas įmones bei inovacinius verslo tinklus.

Verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimo procese, pasak Cibulskienės ir kt. (2010), išryškėja įmonių *gebėjimo* sėkmingai *perduoti žinias ir technologijas* svarba, t. y. išorinių žinių taikymas ir pelnymasis iš kooperacijos su mokslo įstaigomis. Nors remiantis nacionalinių ir tarptautinių tyrimų duomenimis, lietuviai yra raštingi žmonės, pvz., Lietuvoje 99,7 proc. gyventojų raštingi (List of countries..., 2012). Be to, kasmet mūsų šalyje daugėja žmonių su aukštesniu išsilavinimu, kurie 2010 m. sudarė 28,1 proc. darbingo amžiaus žmonių (Lietuvos statistikos departamentas, 2011a), visgi verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimas, kuris laikomas svarbiu skatinant inovacijų taikymą ir būdingu efektyviems klasteriams vertinamas ne taip aukštai – 35 vieta (Dutta, Mia, 2011). Toje pačioje ataskaitoje vidutiniškai įvertintos įmonių išlaidos mokslo ir eksperimentinės plėtros veiklai (toliau – MTEP), personalo mokymo lygis ir vadybos mokyklų kokybė. Turint omenyje, dar ir pastaraisiais metais mažėjantį nuolatinių suaugusiųjų mokymąsi – 2010 m. vos 4 proc. suaugusiųjų dalyvavimo mokymosi visą gyvenimą procese (Lietuvos statistikos departamentas, 2011a), galima teigti, kad verslo ir mokslo ryšys yra silpnas, o įmonių vadovai ir savininkai dar neišnaudoja visų sąveikos su mokslo institucijomis galimybių.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad anksčiau aprašyti gebėjimai yra pagrįsti *ankstesne patirtimi*, o kalbant apie sąveikos dalyvių ypatybes, nurodoma būtinybę derinti dalyvių panašumus ir skirtumus. Kaip teigia Nooteboom (1999) ir Hansen (1999), Thune (2006), kognityvinis atstumas turi būti pakankamai mažas, kad būtų galima suprasti ir absorbuoti, bet pakankamai didelis, kad suteiktų reikalingų žinių. Taigi vienu pagrindinių verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimo komponentų apibendrintai galima lai-

kyti žinių intensyvumą (paklausą ir gebėjimus), o tai veda žinių ir informacijos, sukuriamos organizacijos išorėje, pritaikymo ir eksploatavimo, siekiant gauti ekonominę naudą ir diegti inovacijas, link. Skirtingų sektorių organizacijų sąveiką, kaip teigia Butcher (2005), dar labiau sustiprina asmenys su „dvigubu“ išsilavinimu, t. y. dirbę akademinėje aplinkoje, taip pat turintys patirties pramonės srityje. Vienas geriausių būdų įgyti pagrindinių žinių perdavimo ir verslumo įgūdžių, Cibulskienės ir kt. (2010) nuomone, yra darbuotojų mobilumas tarp mokslo institucijų ir verslo. Vis dėlto, išanalizavus Lietuvos statistikos departamento (2011b) leidinį apie mokslo darbuotojus ir jų veiklą, tenka pastebėti, kad verslo sektoriuje vykdomoje MTEP veikloje dalyvauja penkis kartus mažiau darbuotojų nei aukštojo mokslo ir valdžios sektorių institucijose (atitinkamai 2,9 tūkst. ir 15,4 tūkst. darbuotojų), o iš jų – tik 163 tyrėjai, turintys mokslo laipsnį ar pedagoginį vardą, įvardyti kaip tuo metu dirbę verslo įmonėse. Taigi, galima teigti, kad žinių / technologijų perdavimas ir kompetencijų plėtotė per darbuotojų mobilumą Lietuvoje vyksta vangiai ir neefektyviai.

Bendradarbiavimo proceso *dalyvių motyvacija* (suinteresuotumas) taip pat daro įtaką žinių ir technologijų perdavimo sėkmei (Cibulskienė ir kt., 2010). Akademinės bendruomenės atstovai perduoda savo žinias kitiems tuomet, kai žino, kad nepraras savo pozicijų naudotis žiniomis, o verslo sektoriaus darbuotojai yra pasirengę priimti žinias, kilusias ne iš jų aplinkos. Abiejų bendradarbiavimo proceso pusių motyvacija yra pagrįsta ankstesne patirtimi. Pasak Butcher (2005), bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo dalyvaujančių žmonių, t. y. nuo susidomėjimo ir entuziazmo, su kuriuo dalyviai jungiasi į bendrą veiklą. Tai reiškia, kad organizaciniai pokyčiai siejami su darbuotojų motyvais bei tikslais.

Analizuojant verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimui būtinas sąlygas, pastebima ir pačių *sąveikos dalyvių charakteristikų reikšmė*. Nieminen ir Kaukonen (2001) teigimu, būtent techniškieji universitetai labiau linkę palaikyti intensyviausius ir įvairiapusių santykius su pramone ir vyriausybės finansuojamais mokslinių tyrimų institutais, kas gali būti apibendrintai įvardinta kaip *institucinis veiksnys*. Nors, pvz., Lietuvoje veikia 23 universitetai ir 24 kolegijos (Aikos-Atvira informavimo..., 2012), kurių dalis turi technologijos fakultetus, tačiau techniškaisiais universitetais laikomi tik 2 (Kauno technologijos universitetas ir Vilniaus Gedimino technikos universitetas), kurie įvardijami kaip integruotų mokslo, studijų ir verslo slėnių iniciatoriai bei pagrindiniai projektų partneriai. Visgi reikia pridurti, kad sąveikos sėkmė priklauso ne tik nuo partnerių veiklos pobūdžio (pvz., pramonės įmonės iš esmės labiau suinteresuotos ben-

dradarbiauti su techniškaisiais universitetais), bet ir, pvz., nuo technologijos užbaigtumo (universitetų ir pramonės įmonių sąveika bus intensyvesnė vystymo(-si) stadijoje) ar nuo įmonės veiklos trukmės (kuomet įmonės yra jaunos ir ganėtinai nepatyrusios, jos yra labiau linkusios ieškoti bendradarbiavimo partnerių, jungtis į tinklus).

Dar vienas analizuojamo bendradarbiavimo sėkmės komponentas – *įmonės dydis*, vertinamas kaip svarbus šio proceso kintamasis (Thune, 2006), kadangi priklausomai nuo dydžio skiriasi ir bendradarbiavimo proceso tikslai (didesnės įmonės mokslo institucijose žvalgosi įvairių galimybių, o mažesnės įmonės su universitetais sąveikauja siekdamos išspręsti konkrečias problemas). Mokslo institucijos dydis šiuo atveju taip pat yra reikšmingas: didesni universitetai turi daugiau išteklių, tarp jų – ir žmogiškųjų, kuriuos galėtų skirti vykdyti neįprastą, nekasdienę veiklą, t. y. atitraukti mokslininkus nuo paskaitų. Remiantis Lietuvos statistikos departamento (2012) pateikiama informacija, daugiausia veikiančių ūkio subjektų sudaro mažos organizacijos (turinčios iki 49 darbuotojų), vadinasi, pagrindinis sąveikos–kooperacijos su mokslo institucijomis tikslas būtų realių verslo problemų sprendimas integruojant netgi kelių disciplinų žinias bei kuo plačiau įtraukiant mažas ir vidutines įmones.

Negalima nepaminėti ir dar vienos svarbios sąlygos – *teisinių bendradarbiavimo aspektų*, kurie, pasak Butcher (2005), apima bendradarbiavimo sutartis, leidybos teises, intelektinės nuosavybės teises, konfidencialumo nuostatas, žalos atlyginimo klausimus, vaidmenis ir atsakomybę. Tad teisiniai arba kitokio pobūdžio pokyčiai, keliantys sunkumų ar net grėsmių, bendras išteklių poreikis verčia organizacijas užmegzti įvairius ryšius (Gulbrandsen, Thune, 2010). Bendri interesai lemia bendradarbiavimo susitarimus ir suformuoja didelius sąveikos tęstinumo lūkesčius. Šie lūkesčiai leidžia sukurti oficialias struktūras plėtoti santykius. Prie teisinių bendradarbiavimo veiksnių galima priskirti ir viešąjį sektorių, kitaip tariant, ryšius ir santykius su juo, kuris inicijuoja ir finansuoja nacionalinio arba tarptautinio bendradarbiavimo programas (Nieminen, Kaukonen, 2001). Taigi apibendrinant galima pateikti Betts ir Santoro (2003) nuomonę, kad intelektinės nuosavybės politika (taip pat kaip ir komunikacija bei pasitikėjimas) yra kintamasis, apibrėžiantis verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimo sėkmę. Vadinasi, teisiniai veiksniai, kitaip tariant, sąlygos gali turėti įtakos organizacijų apsisprendimui, ar bendradarbiauti (jei taip – koku mastu) su kitomis organizacijomis, ar verta inicijuoti pokyčius savo veikloje.

Taigi, apibendrinant šią dalį, galima teigti, kad verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimui didelę įtaką (kol kas šios straipsnio autoriai išmatuoti kinta-

mųjų dydį empiriškai nekėlė) daro sąveikos dalyvių–partnerių abipusis pasitikėjimas, kultūra, komunikacija, pagrįsta tiek oficialiais, tiek asmeniniais ryšiais, organizacijų dydis, struktūra ir veiklos geografija, patirtis, kompetencijos ir teisiniai dalykai, reglamentuojantys bendrą veiklą. Visos šios sąlygos glaudžiai susijusios ir viena kitą papildo. Tinkamai įvertinus anksčiau aptartų sąlygų reikšmę, galima adekvačiai pasiruošti vykdyti organizacinius pokyčius, o mūsų tyrimo kontekste, intervencijas, nukreiptas į organizacijų vystymą. Tad kitame šio straipsnio skyrelyje kaip tik pateikiamos bendradarbiavimo sąlygų, organizacijų elementų ir organizacinių intervencijų sąsajos.

Intervencijų, organizacijų bendradarbiavimo sąlygų ir organizacijų elementų sąsajos

Mokslinėje literatūroje, skirtoje analizuoti organizacinių pokyčių valdymą ir organizacijos vystymąsi, vartojama ir intervencijos sąvoka, kuri siejama su intervenciniais, t. y. planuotais veiksmais, daugiau ar mažiau valdančiais arba palaikančiais pokyčius (de Caluwé, 2011), ir nukreiptais į organizacijos vystymąsi. Panašiai intervencijas apibūdina ir Warren (2003), apibendrinęs įvairias publikacijas, kuriose intervencijos traktuojamos kaip procesas, kurio metu tarp sąveikos dalyvių skatinamas supratimas ir sutarimas. Pasak Warren, Ruddle ir Moore (1999) bei de Caluwé (2011), intervencija yra vienas veiksmas arba serija planuotų veiksmų, kurių tikslas – lemti organizacijos veiklos efektyvumo didinimą.

Planuotomis intervencijomis, kurios tapatinamos su organizacijos vystymusi, yra siekiama sklandžiai vykstančių visą organizaciją apimančių procesų, našumo didinimo, investicijų grąžos, organizacijos narių gerovės ir darbuotojų pasitenkinimo (Organization Development..., 2007; Mulili, Wong, 2011). Tačiau gana dažnai organizacijos stokoja darbuotojų, išma-

nančių elgsenos mokslus, veiksmo tyrimus ar derybas, todėl naudojasi išorinių pokyčių agentų, tarpininkų arba konsultantų paslaugomis. Taigi intervencijas galima traktuoti ir kaip vadybos konsultantų darbo priemonės, kurios padeda organizacijai pasiekti tikslus ar tam tikrų rezultatų, arba daryti įtaką norima kryptimi, nors reikia pripažinti, jog kai kurios intervencijos padaro labai mažą poveikį (de Caluwé, 2011). Kita vertus, intervencijos gali apimti atskirą veiklą arba keletą veiklų, kurios gali būti įvairiai klasifikuojamos ir interpretuojamos.

Šiame straipsnyje, grupuojant mokslinėje literatūroje identifikuotas organizacines intervencijas, buvo laikomasi Mulili ir Wong (2011) pateiktu intervencijų skirstymu, tačiau, kartu jas lyginant ir siejant su anksčiau šio straipsnio autorių įvardytomis efektyviam verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimui būtinomis sąlygomis ir organizacijų elementais (žr. 1 lent.).

Dažniausia **bendradarbiavimo sąlygos** suprantamos kaip duotybė, t. y. kaip tiesiog esančios, tačiau šiuolaikinės organizacijos privestos ne tik vykdyti vidinius organizacinius pokyčius, bet ir inicijuoti permainas išorėje aplinkoje, o tai irgi suprantama kaip tam tikrų sąlygų sudarymas ar formavimas.

Organizacijos elementus šio straipsnio autoriai traktuoja kaip organizacinių pokyčių tipus (t. y. organizacijos dalis, kurias galima paveikti arba keisti). Toliau šioje straipsnio dalyje siekiama pereiti prie intervencijų grupių, bendradarbiavimo sąlygų ir organizacinių pokyčių sąsajų išskyrimo. Toks bendradarbiavimui būtinų sąlygų ir organizacinių pokyčių tipų sugretinimas straipsnio autorių nuomone yra prasmingas, nes leidžia atskleisti ryšį tarp to, kokie intervenciniai veiksmai būtini siekiant pozityvių permainų, kokie organizaciniai pokyčiai vykdomi, ir kokias sąlygas tam reikia sudaryti.

Intervencijų grupių, bendradarbiavimo sąlygų ir elementų sugretinimas

Intervencijų grupės	Šaltiniai	Bendradarbiavimo sąlygos	Šaltiniai	Organizacijos elementai	Šaltiniai
Žmogiškaisiais išteklių grįstos intervencijos	Lodienė (2005); Mulili, Wong (2011)	Socialinis kapitalas – pasitikėjimas	Overcoming Barriers... (1999); Nieminen, Kaukonen (2001); Schartinger ir kt. (2002); Butcher (2005); Hofer (2006); Birchall, Chanaron (2007); Juščius, Grigaitė (2009); Cibulskienė ir kt. (2010); Gulbrandsen, Thune (2010)	Žmogiškieji ištekliai	Bartol, Martin (1991); Gelinas, James (1997); Waterman ir kt. (2001); Zakarevičius (2003); Karpavičius ir kt. (2007)
		Komunikacija	Schartinger ir kt. (2002); Chakrabarti, Santoro (2004); Butcher (2005); Cibulskienė ir kt. (2010); Linke, Zeffass (2011)		
		Tiesioginiai asmeniniai kontaktai	Butcher (2005); Bramwell, Wolfe (2008)		
		Tinklai	Overcoming Barriers... (1999); Butcher, (2005); Thune (2006); Birchall, Chanaron (2007); Avey ir kt. (2008); Cibulskienė ir kt. (2010)		
		Kompetencijos ir patirtis	Butcher (2005); Thune (2006); Bramwell, Wolfe (2008); Cibulskienė ir kt. (2010)		
		Motyvacija	Butcher (2005); Cibulskienė ir kt. (2010)		
Kultūros pokyčiai	Lau, Ngo (2001); Mulili, Wong (2011)	Kultūra	Butcher (2005); Birchall, Chanaron (2007); Cibulskienė ir kt. (2010); Zheng ir kt. (2010); Naranjo-Valencia ir kt. (2011)	Kultūra	Bartol, Martin (1991); Gelinas, James (1997); Wyman (1998); Zakarevičius (2003); Daft (2004)
Techno-struktūrinės intervencijos	Woodman, Wayne (1985); Head ir kt. (2006); Mulili, Wong (2011); Rasing (2011)	Struktūra	Butcher (2005); Cibulskienė ir kt. (2010)	Struktūra	Bartol, Martin (1991); Gelinas, James (1997); Wyman (1998); Waterman ir kt. (2001); Zakarevičius (2003); Daft (2004); Karpavičius ir kt. (2007)
Sistemos pokyčiai	Lodienė (2005); Mulili, Wong (2011)	Organizacijos dydis	Thune (2006)	Sistemos	Gelinas, James (1997); Waterman ir kt. (2001)
		Geografinis atstumas	Gilly, Torre (2000); Schartinger ir kt. (2002); Thune (2006); Bramwell, Wolfe (2008); Cibulskienė ir kt. (2010)		
		Teisiniai aspektai	Nieminen, Kaukonen (2001); Betts, Santoro (2003); Butcher (2005); Gulbrandsen, Thune (2010)		
Strateginiai pokyčiai	Mulili, Wong (2011)	Instituciniai veiksniai	Nieminen, Kaukonen (2001)	Strategija	Gelinas, James (1997); Wyman (1998); Waterman ir kt. (2001); Zakarevičius (2003); Daft (2004); Karpavičius ir kt. (2007)
Socio-techninės intervencijos	Mulili, Wong (2011)			Technologijos	Bartol, Martin (1991); Wyman (1998); Karpavičius ir kt. (2007)

Šaltiniai: sudaryta straipsnio autorių.

Bartol ir Martin (1991), Karpavičius, Cvilikas ir Gatautis (2007), Klimas ir Ruževičius (2009) organizacijos elementais laiko žmogiškuosius išteklius, kultūrą, struktūrą, strategiją ir technologijas. Tobulinant arba keičiant šiuos elementus, vykdomi **organizaciniai pokyčiai**, kurių metu diegiamos naujos procedūros, technologijos ir t. t., siekiant pertvarkyti organizaciją pagal besikeičiančius verslo aplinkos poreikius arba pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis (Marković, 2008). Visgi svarbu paminėti, kad organizacinius pokyčius gali lemti kokybinis personalo augimas, organizacijos plėtra ir net išsigimimas (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006). Apibendrinant Bersėnaitės ir kt. (2012) atliktą tyrimą, galima teigti, kad labiausiai keistinais elementais praktinėje veikloje dirbantys asmenys įvardija žmogiškuosius išteklius, sistemas bei procesus ir kultūrą, o tarp mažiausiai reikalingų buvo paminėti struktūriniai ir technologiniai pokyčiai. Vadinas, tiek vadovaujantis personalas, tiek kiti organizacijų darbuotojai išvelgia būtinybę kelti darbuotojų kvalifikaciją, tobulinti valdymą, motyvavimo sistemą, keisti požiūrį į kitas organizacijas, atsiveriančias galimybes, efektyvinti komunikaciją, gerinti darbo sąlygas, peržiūrėti ir tobulinti procesus, kitaip sakant, keisti „minkštuosius“ organizacijos elementus, nes pastarieji tiesiogiai susiję su pačiais darbuotojais. Tačiau mažiau svarbiu dalyku laikomas technologijų atnaujinimas („kietieji“ elementai), o tai nėra suprantama kaip darbuotojų savastis, o tai reiškia, kad darbuotojui išėjus iš darbo šie pokyčiai pasiliks organizacijai.

1 lentelė sudaryta grindžiant atliktų skirtingų sektorių organizacijų bendradarbiavimo sąlygų analize (pirmasis šio straipsnio skyrelis), pastarąsias sąlygas lyginant ir gretinant su organizacijos elementais ir intervencijų grupėmis. Apibendrinant 1 lentelės informaciją, galima išvelgti tam tikrų sąlyčio taškų, t. y. dalis bendradarbiavimo sąlygų, organizacijų elementų ir intervencijų (žmogiškųjų išteklių, kultūros, struktūros aspektai) turi aiškią tarpusavio sąveiką ir priklausomybę, o likusios sąlygos gali būti siejamos su įvairiais elementais ir intervencijų grupėmis.

Didžiausią intervencijų grupę sudaro **žmogiškaisiais ištekliais grįstos intervencijos**. Šios intervencijos skirtos kurti labiau harmoningus darbo santykius (Mulili, Wong, 2011), o tai vėlgi galėtų būti laikoma ir sąlyga formuoti verslo ir mokslo organizacijų ryšiams. Taigi gebėjimas tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius (pvz., *talentų valdymas, darbo jėgos planavimas, koučingas ir dalijimasis žiniomis bei patirtimi* ir t. t.) gali būti įmonės konkurencinio pranašumo šaltinis. Tai patvirtina ir empirinio tyrimo (Bersėnaitė ir kt., 2012) metu gauti praktikų atsakymai, susiję su jų organizacijose vykdomu kvalifikacijos tobulinimu ir organizuojamu personalo ugdymu, o tai suprantama

kaip dalyvavimas seminaruose, vedamuose darbuotojų net ir iš kito sektoriaus organizacijų, taip pat parodose ar konferencijose, neoficialiai bendraujant, domintis ir perimant kitų organizacijų atstovų sukaupimą gerąją patirtį, įgyjant naujų žinių ir gebėjimų per personalo mobilumo tarp organizacijų programas, į verslo organizacijas priimant universiteto studentus atlikti praktiką ir kooperuotų studijų užduotis profesinėje veikloje ir t. t. Taip pat tokie mokymai gali apimti naujos technologijos ar darbo metodo verslo įmonėje diegimą ir darbuotojų apmokymą (Tijūnaitienė, Bersėnaitė, Matuzienė, 2011).

Dar viena intervencijų grupė – **kultūros pokyčiai**, kurie šio tyrimo kontekste taip pat kaip ir anksčiau aptarta intervencijų grupė gali būti suprantami ir kaip sąlyga efektyviam verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimui, kitaip sakant, aptariamų intervencijų kontekstas. Todėl, pasak Lau ir Ngo (2001), ypač svarbu akcentuoti kultūros reikšmę planuojant ir vykdančiant organizacinius pokyčius, adaptuojantis prie besikeičiančios organizacijų aplinkos. Tačiau organizacijos kultūros keitimas yra viena sudėtingiausių pokyčių sričių, kadangi kultūros pokyčiai (kaip ir elgsenos pokyčiai) nėra matomi „plika akimi“ ir juos įvertinti yra gana sudėtinga (Bersėnaitė ir kt., 2012). Norint pasiekti tokį tikslą, pasak Andriuščenkos (2008), būtina didinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą gerinti įmonės veiklą, parengti ir formuoti atitinkamas vertybines orientacijas: darbuotojų į(-si)traukimą į įmonės veiklos tobulinimą, t. y. darbo problemų identifikavimą ir jų sprendimų paiešką, sąžiningą elgseną vieni kitų atžvilgiu, vadovybės atvirumą ir teisingumą ir pan. Apžvelgti kultūros pokyčiai, šio straipsnio autorių nuomone, turėtų teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir pasitikėjimui pačia organizacija, administracija ir vieni kitais.

Kita intervencijų grupė – **techno-struktūrinės** intervencijos apima organizacijos struktūros ir organizacijos dydžio keitimo veiksmus, kurie susiję su sprendimų *decentralizacija, alternatyvių darbo grafikų sudarymu, darbo išplėtimu, praturtinimu* ir t. t. Tokios veiklos vykdomos tuomet, kai organizacijos susiduria su finansiniais sunkumais, tačiau nenori atleisti darbuotojų, arba, kai darbuotojai skatinami nefinansinėmis priemonėmis (Mulili, Wong, 2011). Kaip jau buvo minėta ankstesniame skyrelyje, verslo ir mokslo organizacijų sąveikai svarbi sąlyga yra organizacijos struktūra. Taigi, vykdančias struktūrinės intervencijas, kuriamos prielaidos suformuoti bendradarbiavimui palankias darbuotojų grupes. Šios grupės intervencijos sutampa ir su Lietuvos organizacijų atstovų (įvade – metodikoje jau minėto tyrimo respondentų) nuomonėmis dėl organizacinių pokyčių rezultatų: perdalytų darbuotojų funkcijų, sujungtų arba išskirtų skyrių, pertvarkytos organizacijos struktūros. Visa tai reiškia

organizacijų siekį būti lankstesnėmis, t. y. norą pritaikyti prie vykstančių išorinių pokyčių, pvz., darbuotojams mokantis dirbti kitoje nei įprasta aplinkoje.

Ketvirtąją intervencijų grupę straipsnio autoriai linkę sieti su *sistemas pertvarka*, o tai reikštų *verslo procesų reinžineriją, aukštos kokybės darbo sistemas, besimokančią organizaciją* ir pan. Visgi tenka konstatuoti, kad Lietuvos organizacijose gana retai iš esmės keičiama veikla ir organizacijos valdymas (Bersenaite ir kt., 2012). Neabejotinai aukštojo mokslo institucijos patiria sunkumų ir iššūkių permąstydamos savo misiją – ne tik plėtoti mokslą ir švietimą, bet ir aktyviau bei tiesiogiai prisidėti prie ekonomikos ir visuomenės vystymo(-si). Kaip pažymi Ratkevičius (2011), „verslo procesų reinžinerijos atveju pokyčiai apima dalinius arba visiškus verslo procesų pakeitimus, susijusius ne tik su darbo procedūromis, bet ir organizacine struktūra“, kuomet darbuotojai, besimokydami grupėse po keturis ar penkis, gilinasi į savo organizacijos problemas ir parengia projektą organizacijos atnaujinimui.

Šio straipsnio autorių nuomone, į atskirą intervencijų grupę būtų galima išskirti *strateginius pokyčius*, kuriems priskirtini *ilgalaikiai pokyčiai, valdymas pagal tikslus, vizijos formavimas* ir pan. Šiuo atveju svarbu ne tik sužinoti, kaip įmonės savo aukščiausio lygio vadovų pastangomis stengiasi įveikti pokyčius, bet nemažiau įdomu sužinoti, kaip darbuotojai prisideda prie naujos strateginės krypties realizavimo (Sonnenschein, Dholakia, 2011). Strateginių pokyčių metu darbuotojai turi prisitaikyti prie naujo darbo, keičiasi jų identitetas. Kuomet vadovai komunikuoja naują strateginę organizacijos kryptį, darbuotojai geriau suvokia, kaip ir kodėl keičiasi organizacija. Tai leidžia darbuotojams pokyčius išivaizduoti kaip platesnio nuoseklaus plano dalį, o ne kaip kažką jiems aukščiausio lygio vadovų primesto vykdyti. Formuojant ir dalijantis strategine vizija su darbuotojais, padidėja pastarųjų emocinis išpareigojimas vykdyti pokyčius (Dvir, Kass, Shamir, 2004). Svarbu pabrėžti komunikacijos ir ypač grįžtamojo ryšio (kaip bendradarbiavimo sąlygų) reikšmę informuojant apie pokyčius ir vykdant organizacinius pokyčius. Reikia pastebėti, kad laiku ir tinkamai suteikta informacija darbuotojams padeda suvokti pokyčių priežastis ir pobūdį, o pristatytos dalyvavimo pokyčiuose galimybės ir išsiaiškinti lūkesčiai pokyčių atžvilgiu stiprina paramą pokyčių iniciatyvoms (Bersenaite ir kt., 2012).

1 lentelėje įvardytai *socio-techninių intervencijų* grupei (kuri iš dalies atitinka organizacijos elementą – technologijas) galima priskirti *savivaldžios komandos sudarymą, dalyvavimu grįstą tikslų nustatymą, sprendimų priėmimą bei valdymą ir pan.*, kas Lietuvos organizacijose (Bersenaite ir kt., 2012) naudojama sprendžiant problemas arba tikintis sulaukti

naujoviškų darbuotojų pasiūlymų. Tokios veiklos gali būti vykdomos tiek pačių organizacijų darbuotojų jėgomis, tiek pasitelkiant konsultantus iš kitų organizacijų, pvz., aukštojo mokslo organizacijų darbuotojų konsultacijos verslininkams. Sprendimai, susiję su darbo problemomis, darbo gerinimo procedūras, produktų kokybę, darbo sąlygas ir organizacijos įrenginius gali būti priimami *kokybės būreliuose*, vykdant *veiksmo tyrimus, proceso konsultavimo intervencijas* ir t. t. Verslininkai ir mokslininkai, kartu veikdami, gali keistis, skleisti ir remti kokybės vadybos idėjas, bendromis pastangomis jas įgyvendinti. Tuo pačiu abiejų sektorių organizacijos demokratiškėja priimamų sprendimų, produkcijos, finansų, marketingo priemonių planavimo ir kitais požiūriais, o lemia ne tik didesnį dalyvavimo lygmenį, bet ir tikslų realizavimą.

Jau atliktas gretinimas turi racionalų pagrindą, nes kiekviena sąlyga atitinka (arba bent jau iš dalies atitinka) tam tikrą intervencijų grupę ir organizacijų elementą.

Išvados

Teorinė analizė parodė, kad egzistuoja dvi sisteminės grupės sąlygų – „minkštosios“ (socialinis kapitalas – pasitikėjimas, organizacijos kultūra, komunikacija, tiesioginiai asmeniniai kontaktai, tinklai, organizacijos dydis, struktūra, kompetencijos, patirtis ir motyvacija) ir „kietosios“ (instituciniai veiksniai, geografinis atstumas ir teisiniai aspektai). Remiantis šia klasifikacija ir atliktas jų gretinimas su organizacijų elementais ir intervencijų grupėmis.

Dalis straipsnyje įvardytų bendradarbiavimo sąlygų (socialinis kapitalas – pasitikėjimas, komunikacija, tiesioginiai asmeniniai kontaktai, tinklai, kompetencijos, patirtis ir motyvacija, organizacijos kultūra bei struktūra), organizacijų elementų (žmogiškieji ištekliai, kultūra, struktūra) ir intervencijų (žmogiškaisiais ištekliais grįstos intervencijos, kultūros pokyčiai ir techno-struktūrinės intervencijos) turi aiškią tarpusavio sąveiką ir priklausomybę, o likusios sąlygos gali būti siejamos su įvairiais elementais ir intervencijų grupėmis.

Tobulinant arba keičiant žmogiškuosius išteklius, kultūrą, struktūrą, strategiją ir pan., vykdomi organizaciniai pokyčiai, kurių metu diegiamos naujos procedūros, technologijos siekiant pertvarkyti organizaciją pagal besikeičiančius verslo aplinkos poreikius arba pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

Identifikuotas bendradarbiavimo sąlygas atitinkantys organizaciniai pokyčiai, t. y. kiekviena organizacinė intervencija, turi atitikmenį, kitaip tariant, gali būti sugretinama su atitinkamu organizacijos elementu:

- Žmogiškaisiais ištekliais grįstos intervencijos, skirtos kurti labiau harmoningus darbo santykius, galėtų būti laikomos kaip sąlyga formuo-

- tis verslo ir mokslo organizacijų ryšiams.
- Kultūros pokyčiai gali būti suprantami kaip sąlyga efektyviam verslo ir mokslo organizacijų bendradarbiavimui, kitaip sakant, aptariamų intervencijų kontekstas.
 - Techno-struktūrinės intervencijos, apimančios organizacijos struktūros bei organizacijos dydžio keitimo veiksmus, kurie susiję su sprendimų decentralizacija, alternatyvių darbo grafikų sudarymu, darbo išplėtimu, praturtinimu ir t. t. atitinka bendradarbiavimą skatinančią sąlygą – nehierarchinės, lanksčios, į komandinį darbą orientuotos organizacijos struktūros projektavimą.
 - Sistemos pertvarka, reiškianti verslo procesų reinžineriją, aukštos kokybės darbo sistemas, besimokančią organizaciją ir pan. dera su tokiomis bendradarbiavimo sąlygomis kaip organizacijos dydis, geografinis atstumas, teisiniai bendradarbiavimo aspektai ir instituciniai veiksniai.
 - Strateginiams pokyčiams priskirtini ilgalaikiai pokyčiai, valdymas pagal tikslus, vizijos formavimas ir pan. yra gretinami su instituciniais veiksniais.
 - Socio-techninių intervencijų grupei (kuri iš dalies atitinka organizacijos elementą – technologijas ir institucinius veiksmus kaip bendradarbiavimo sąlygas) galima priskirti savivaldžios komandos sudarymą, dalyvavimu grįstą tikslų nustatymą, sprendimų priėmimą bei valdymą ir pan.

Literatūra

1. AIKOS: *Atvira informavimo konsultavimo orientavimo sistema*. (2012). Švietimo ir mokslo institucijos. Prieiga per internetą: <http://www.aikos.smm.lt/aikos/svietimo_ir_mokslo_institucijos.htm>.
2. Andriuščenka, J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai*, 12 (1), 12–23.
3. Avey, J. B., Wernsing, T. S., Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48–70.
4. Axelrod, R. H., Block, P. (2003). *Terms of Engagement: Changing the Way We Change Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
5. Bartol, K. M., Martin D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
6. Bersenaite, J., Saparnis, G., Saparniene, D. (2012). Psychosemantics of Employee's Images When Identifying a Typology, Responsibility and Communication of Organisational Changes. *7th International Scientific Conference "Business and Management 2012"* (May 10–11). Vilnius, LITHUANIA. Selected Papers (1023–1034).
7. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*, 1 (7), 19–28.
8. Birchall, D., Chanaron, J. J. (2007). Business School-Industry Cooperation: An Analysis of Good Practice Cases. Chapter 14 (110–127). *Teaching and Research Synergy in the context of University-Industry cooperation*. EUI-Net. European University – Industry Network. Special Interest Group 3 “Guidelines and Best Practices in Europe Teaching – Research Synergies”. Brasov – Eindhoven: ZkP – Chevalier de Seyn Publishers.
9. Bramwell, A., Wolfe, D. A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, 37, 1175–1187.
10. Burns, D. (2007). *Systemic Action Research—A Strategy for Whole System Change*. Bristol, UK: The Policy Press.
11. Butcher, J. (2005). *Industry-Academia Research Collaboration; characterising structure, process & attitudes in support of best practice* (Ph. D. Thesis, Cranfield University).
12. Cibulskienė, D., Tijūnaitienė, R., Bersėnaitė, J., Budvytytė-Gudienė, A., Steponavičiūtė, V., Dargis, V. (2010). *Mokslininkų, tyrėjų organizacijų ir verslo sektoriaus bendradarbiavimo modelis: Mokslo studija*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
13. Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. Australia: South-Western.
14. Danazas, M. (2007, lapkričio 26). Kas smulkiajam nenaudinga – praverčia stambiajam. Prieiga per internetą: <<http://vznotes.vz.lt/Newspaper/RA99.nsf/0/c12567cc0037eec1c225739a00297cb2?OpenDocument&Click=>>>.
15. de Caluwé, L. (2011). Intervening and Interventions. An Overview. Adams, S., Zanzi, A. L. (Eds.) *Preparing Better Consultants – The Role of Academia* (Research on Management Consulting Series, 14). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
16. Dutta, S. Mia, I. (Eds.) (2011). *The Global Information Technology Report 2010–2011*. Transformations 2.0. 10th Anniversary Edition. World Economic Forum: Geneva. Prieiga per internetą: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2011.pdf>.
17. Dvir, T., N. Kass, B. Shamir. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Organization Change Management*, 17 (2), 126–143.
18. Gelinis, M. V., James, R. G. (1997). *Creating Real and Lasting Change through Collaborative Organization Design*. Prieiga per internetą: <<http://www.gelinis-james.com/article10.html>>.
19. Gilly, J. P., Torre, A. (2000). Proximity Relations: Elements for an Analytical Framework (1-17). Green M. B., McNaughton R. B. (Eds.). *Industrial Networks and Proximity*. Aldershot: Ashgate Publishing.

20. Gulbrandsen, M., Thune, T. (2010). University-Industry Collaboration: Towards A Dynamic Process Perspective. *Paper presented at the Summer Conference 2010 on "Opening up Innovation: Strategy, Organization and Technology" at Imperial College London Business School* (June 16–18). Prieiga per internetą: <http://www2.druid.dk/conferences/userfiles/file/DRUID%202010/druid_2010-net.pdf>.
21. Head, T. C., Gong, C., Ma, C., Sorensen, P. F. Jr., Yae-ger, T. (2006). Chinese Executives' Assessment of Organization Development Interventions. *Organization Development Journal*, 24 (1), 28–40.
22. Hofer, F. (2006). The Role of University Technology Transfer Officers: Between Great Dreams and Reality?! Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., Krošlin, T. (Eds.). Cooperation between the economic, academic and governmental spheres: Mechanisms and levers. *Proceedings of the 26th Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor PODIM: [elektroninis išteklius]*, Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, Printed by: Tiskarna Silvester Fajs s.p., Slovenska Bistrica, 30th–31st March. (69–79).
23. Imbrasaitė, J. (2004). Socialinis kapitalas ir politinis dalyvavimas Lietuvoje. *Sociologija. Mintis ir veiks-mas*, 1, 38–50.
24. Interneto ir mobiliosios įrangos konvergencija įgau-na pagreitį (2008). Prieiga per internetą: <<http://www.lrytas.lt/-12029023691201191902-interneto-ir-mobiliosios-%C4%AFrangos-konvergencija-%C4%AFgauna-pagreit%C4%AF.htm>>.
25. Juščius, V., Grigaitė, V. (2009). Santykių marketingo tyrimai logistikos organizacijose: užsienio šalių patir-tis. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, 10 (1), 5–14.
26. Karpavičius, T., Cvilikas, A., Gatautis, R. (2007). Ap-plication of Systemic Management Conception to Or-ganization's Management Decisions Structuring, *Inži-nerinė Ekonomika / Engineering Economics*, 4 (54), 44–52.
27. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspe-ktai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72–87.
28. Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Chan-ge: Real-Life Stories of How People Change Their Or-ganizations*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Lau, C.-M., Ngo, H.-Y. (2001). Organization Develop-ment and Firm Performance: A Comparison of Multi-national and Local Firms. *Journal of International Bu-siness Studies*, 32 (1), 95–114.
30. Lietuvos pramoninkų asociacija (2009). INOVADIS tinkle buriasi mokslo ir verslo profesionalai. Prieiga per internetą: <http://www.bestinlt.lt/Straipsnis-33-INOVADIS_tinkle_buriasi_mokslo_ir_verslo_profesionalai>.
31. Lietuvos statistikos departamentas (2011a). Lietu-vos statistikos metraštis' 2011. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/uploads/metraštis/1_LSM_2011_Lt.pdf>.
32. Lietuvos statistikos departamentas (2011b). Moks-lo darbuotojai ir jų veikla' 2010. Prieiga per inter-netą: <http://www.stat.gov.lt/catalog/pages_list/?id=1125>.
33. Lietuvos statistikos departamentas (2012). Veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje. Prieiga per in-ternetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/saveselections.asp>>.
34. Linke, A., Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change frame-work. *Journal of Communication Management*, 15 (4), 332–348.
35. *List of countries by literacy rate*. (2012). Prieiga per internetą: <<http://literacyz.blogspot.com/2012/06/list-of-countries-by-literacy-rate.html>>.
36. Marković, M. R. (2008). Managing the Organizational Change and Culture in the Age of Globalization. *Jour-nal of Business Economics and Management*, 1 (9), 3–11.
37. Melnikas, B. (2011). *Transformacijų visuomenė: eko-nomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo pro-cesai*. Monografija. Vilnius: Technika.
38. Mulili, B. M., Wong, P. (2011). Continuous organiza-tional development (COD). *Industrial and Commer-cial Training*, 43 (6), 377–384.
39. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture. *Management Decision*, 49 (1), 55–72.
40. Nieminen, M., Kaukonen, E. (2001). Universities and R&D Networking in a Knowledge-Based Economy. A glance at Finnish developments. *Sitra Reports series 11*. Printing house: Hakapaino Oy. Helsinki. Prieiga per internetą: <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti11.pdf>>.
41. Organization Development: A Strategic HR Tool. (2007). Special section. *HR Magazine*, 52 (9), 1–9.
42. Overcoming Barriers to Collaborative Research. (1999). *Report of a Workshop*. Government-Universi-ty-Industry Research Roundtable. National Academy Press. Washington, D.C. Prieiga per internetą: >http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=9722&pa-ge=R1?.
43. Rasing, M. (2011). Organizational Development Interventions. Prieiga per internetą: <<http://ezinear-ticles.com/?Organizational-Development-Interven-tions&id=3893678>>.
44. Ratkevičius, D. (2010). Noprograminiai verslo valdy-mo sistemų atrankos veiksniai. *Business Management and Education: conference proceedings [elektroninis išteklius]* (1–9). Vilnius: Technika.
45. Robertson, T. (2006). *Characteristics of effective uni-versity-industry research relationships* (A dissertation, the University of North Carolina).
46. Schartinger, D., Rammer, C., Fischer, M. M., Fröhlich, J. (2002). Knowledge interactions between universi-ties and industry in Austria: sectoral patterns and deter-minants. *Research Policy*, 31, 303–328.
47. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Mokslo studija. Kaunas: Tech-nologija.
48. Sonenshein, S., Dholakia, U. (2011). Explaining Em-ployee Engagement with Strategic Change Implemen-

- tation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science*, 23 (1), 1–23.
49. Thune, T. (2006). Formation of research collaborations between universities and firms: Towards an integrated framework of tie formation motives, processes and experiences (A dissertation, BI Norwegian School of Management).
 50. Tijūnaitienė, R. (2008). Socialinio kapitalo konceptas: dalyvavimo kontekstas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (10), 186–192.
 51. Tijūnaitienė, R. (2009). Dalyvavimo pilietinės visuomenės organizacijose motyvacijos raiška ir plėtojimas (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
 52. Tijūnaitienė, R., Bersėnaitė, J., Matuzienė, I. (2011). Forms of Collaboration between Science and Business Organisations: Approach of Siauliai University Students as one of the Stakeholders. *Socialiniai tyrimai*, 3 (24), 130–140.
 53. VšĮ Lietuvos inovacijų centras. (2009). Kaip susikalbėti verslui su mokslu? Prieiga per internetą: <http://www.inovacijos.lt/inopartneris/lt/kaip_susikalbeti_verslui_su_mokslu>.
 54. Warren, L. (2003). Toward Critical Intervention in Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study. *Systemic Practice and Action Research*, 16 (3), June, 197–211.
 55. Waterman Jr., R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (2001). Structure is not Organization, *Business Horizons*, 23 (3), 14–26.
 56. Wyman, O. (1998). *Managing the Dynamics of Change: the Keys to Leading a Successful Transition*. Prieiga per internetą: <http://www.oliverwyman.com/fr/pdf_files/Managing_Dynamics_of_Change_INS.pdf>.
 57. Woodman, R. W., Wayne, S. J. (1985). An Investigation of Positive-Findings Bias in Evaluation of Organization Development Interventions. *Academy of Management Journal*, 28 (4), 889–913.
 58. Worren, N. A. M., Ruddle, K., Moore, K. (1999). From Organizational Development to Change Management: The Emergence of a New Profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3), September, 273–286.
 59. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*: Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
 60. Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763–771.

Bersėnaitė, J., Tijūnaitienė, R., Šaparnis, G.

Organisational Changes as a Precondition for Business Organisation-Higher Education Institution Collaboration

Summary

The paper deals with business organisation-higher education institution collaboration and seeks to identify preconditions for organisational changes (mutual benefit, long-short term collaboration, trust, partnership).

According to Cibulskiene et al. (2010), scientific publications on business organisation-higher education institution collaboration primarily discuss expectations, objectives, roles and commitments of the collaborating partners, arising problems, forms and mechanisms of collaboration. Collaboration happens in various contexts but no studies on the preconditions for collaboration have been found. The paper focuses on collaboration in the context of organisational changes, interventions.

Research aim: to identify preconditions for collaboration that lead to organisational changes and links among those interventions.

Research problem is put in the following questions: What are preconditions for business entity-education institution collaboration? How preconditions for collaboration are linked with groups of interventions?

Research methodology. The paper presents results of theoretical research. Qualitative content analysis and generalisation of scientific publications were used.

Literature on organisational development was systematised, main preconditions for collaboration were identified, organisational elements and groups of interventions were compared. Result interpretation was based on summarised statistics in reports and databases (Dutta, Mia, 2011; The Lithuanian Department of Statistics, 2011a, 2011b, 2012; List of countries..., 2012) and the publication of two authors of this paper (Bersenaite, Saparnis, Saparniene, 2012) where the typology of organisational changes, aspects of responsibility for changes, communication of changes.

Theoretical analysis showed that there are two systemic groups of preconditions: the soft (social capital: trust, organisational culture, communication, direct personal contacts, networks, organisation's size, structure, competences, experience and motivation) and the hard (institutional factors, geographical proximity and legal aspects). This classification was used to compare them with organisational elements and groups of interventions.

The study showed that part of preconditions for collaboration (social capital: trust, communication, direct personal contacts, networks, competences, experience, motivation, organisational culture and structure), organisational elements (human resources, culture,

structure) and interventions (into human resources, culture, technical-structural parts), identified in the paper, are interrelated and interdependent, meanwhile other preconditions may be linked with various elements and groups of interventions.

To develop human resources, organisational culture, structure, strategy, etc., organisational changes are made. These changes result in new procedures and technologies and are aimed at transformations in the organisation so that the needs of the business environment were met better or to opportunities taken.

The following organisational changes may be viewed as preconditions for collaboration:

- Changes in human resources aimed at building more harmonious labour relations.
- Changes in the organisational culture.
- Technical-structural changes (in the structure and size of an organisation) that result in decentralised decision-

making, modified work schedules, job enrichment contribute to collaboration (flat hierarchy, flexibility, team-based structure).

- System changes (redesigned processes and systems, improved work quality, a learning organisation) contribute to collaboration through a better legal framework, etc.
- Long-term changes, goal-based management, vision building, other strategic changes are linked to institutional preconditions for collaboration.
- Setting up self-directed teams, establishment of participation-based goals and management, shared decision-making, other social and technical changes are partly linked to technical-institutional preconditions for collaboration.

Keywords: collaboration, precondition, intervention, change, organisation

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn; straipsnis priimtas 2012 m. lapkričio mėn.

The article has been reviewed.

Received in September 2012; accepted in November 2012.