

# ORGANIZACIJŲ ATSPARUMAS

2021 m. / Pavasario semestras

## Modulio anotacija

*Kaip paruošti organizaciją ateities iššūkiams?*

*Kaip nenutrūkstamai kurti vertę besikeičiančiomis, neapibrėžtumo sąlygomis?*

Šiandieninių organizacijų realybė yra neatsiejama nuo sparčios kaitos, todėl konkurencingos organizacijos yra tos, kurios geba sėkmingai veikti neapibrėžtumo aplinkybėmis, juos numatyti, tinkamai reaguoti, lanksčiai prisitaikyti, o esant nepalankiems pokyčiams, iššūkiams, ar sukrėtimams – greitai atsitiesti. Galiausiai, atsparesnės organizacijos geba kurti vertę santykinai nepriklausomai nuo trikdžių bei pasitelkti pokyčius konkurenciniam pranašumui pasiekti ar sustiprinti.

Į atsparumo stiprinimą nukreiptas vadovavimas siekia užtikrinti tiek efektyvią kasdienę veiklą, tiek ir ilgalaikius rezultatus, paremtus nenutrūkstamu vertės kūrimu. Taigi, vystydami ir kultivuodami atsparumą, vadovai padeda organizacijai persiorientuoti iš efektyvumo trumpuoju laikotarpiu į ilgalaikį konkurencingumą ir pasiruošti ateities iššūkiams.

Ilgainiui, atsparesnės organizacijos tvariau veikia jas supančioje ekosistemoje, kurios dalyviai yra neišvengiamai vieni nuo kitų priklausomi, ir tampa patrauklesnėmis bei patikimesnėmis suinteresuotoms šalims, įtraukiant akcininkus ir investuotojus, klientus, partnerius.

**ISM Organizacijų atsparumo modulio apima** (bet neapsiriboja) šiais pagrindiniais klausimais:

- Kas yra organizacijos atsparumas ir ką jis reiškia vadovui-lyderiui?
- Kokie bruožai ir veiksniai skiria atsparesnes organizacijas nuo kitų ilguoju laikotarpiu?
- Kokios strategijos ir praktikos gali talkinti vadovui siekiant atsparios organizacijos?
- Kaip diegti ir vystyti atsparumą asmeniniu, grupės, organizacijos ir jos ekosistemos lygmenimis?
- Kaip įveikinti organizacijos atsparumą trumpuoju (sukrėtimų ir krizių) bei ilguoju laikotarpiais?

Orientuojantis į vadovo vaidmenį organizacijoje, pagrindines kompetencijas ir paveikias praktikas vystant atsparumą, pagrindiniai modulio metu nagrinėjami pjūviai apima organizacijos elgseną, lyderystę, strategiją, ir organizacijos kultūrą.

**Modulio metu:**

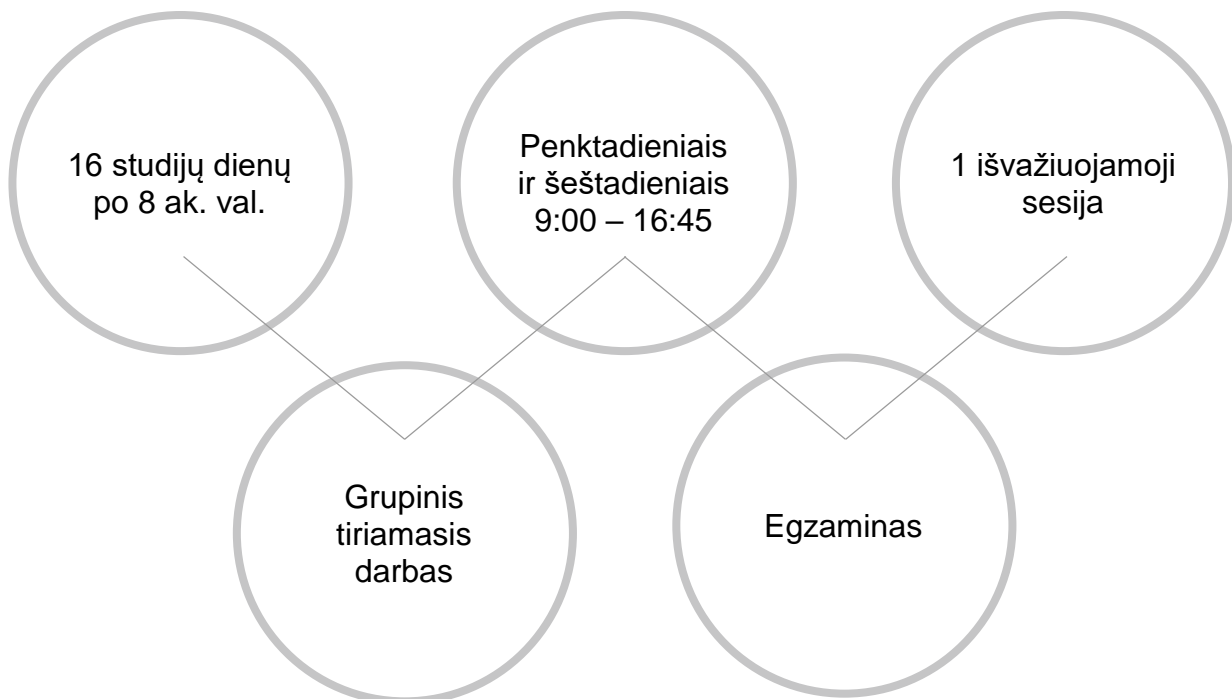
- Ugdysite gebėjimą analizuoti organizaciją iš atsparumo perspektyvos per individualų, grupinį, organizacijos ir ekosistemos lygmenis
- Įvaldysite organizacijų atsparumo vystymo praktikas
- Formuosite savo organizacijos atsparumo didinimo planą ir palaikomas priemones bei praktikas

**Taikydami įgytas žinias praktikoje,** modulio metu trijų-keturių žmonių grupės atlieka tiriamąjį (konsultacinį) projektą, kurio metu rengia organizacijos atsparumo vystymo planą.

**Modulis skirtas** jums, jeigu:

- Ieškote atsakymų, kaip išsaugoti organizacijos veiklą nuolatinės kaitos, nestabilumo ar krizės sąlygomis
- Organizacijos gebėjimą įveikti krizę laikote nepakankamu rezultatu ilguoju laikotarpiu
- Siekiate, kad organizacija būtų atspari ne tik rytojaus pokyčiams ar krizėms, bet ir tolimoje ateityje
- Siekiate savo organizacijoje diegti ir stiprinti proaktyvumo kultūrą

**Baigę modulį** vadovai gebės strategiškai ruošti organizaciją nenutrūkstamai veiklai ateities pokyčių ir nuolatinės kaitos sąlygomis, suvokdami savo vaidmenį ir bendradarbiaudami organizacijos viduje bei išorėje.



## Pagrindinės modulio temos

- ◆ Asmens (individualus) atsparumas
- ◆ Grupės lygmens atsparumas
- ◆ Institucinis (organizacijos) atsparumas
- ◆ Organizacijos atsparumas ekosistemoje
- ◆ Pokrizinis atsparumas
- ◆ Strategijų, praktikų, scenarijų vystymas
- ◆ Praktiniai įrankiai ir metodai nenutrūkstamai veiklai planuoti

# 2021 m. pavasario semestro kalendorius

Kovas / 2021					
P	A	T	K	P	Š
1	2	3	4	5	6
8	9	10	11	12	13
15	16	17	18	19	20
22	23	24	25	26	27
29	30	31			

Balandis / 2021					
P	A	T	K	P	Š
			1	2	3
5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24
26	27	28	29	30	

Gegužė / 2021					
P	A	T	K	P	Š
					1
3	4	5	6	7	8
10	11	12	13	14	15
17	18	19	20	21	22
24	25	26	27	28	29
31					

Birželis / 2021					
P	A	T	K	P	Š
	1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26
28	29	30			

Liepa / 2021					
P	A	T	K	P	Š
			1	2	3
5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24
26	27	28	29	30	31

Vienas iš savaitgalių, esant galimybės (baigiantis ribojimams dėl karantino), numatomas kaip išvažiuojamasis. Data bus patikslinta.

**Kalendoriaus žymėjimų reikšmės:**

- Modulio užsiėmimai; 8 akademinės valandos per dieną.
- Įvadinis finansų seminaras (vakarais; pasirenkama veikla studentams, kurie prieš bet kurio modulio studijas nori susipažinti su finansų pagrindais)
- Įvadas į studijas studijuojantiems ISM pirmąjį semestrą (vakare; pasirenkama veikla)
- Socialinių tyrimų metodų seminaras (vyksta tik tam tikruose moduluose)
- Modulio baigiamieji atsiskaitymai: egzaminas ir tiriamųjų darbų pristatymai
- Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas

## Modulio dėstytojai



### Dr. Olga Štangej

- Modulio vadovė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorė, Vadovų magistrantūros programos vadovė
- Daugiau kaip 9 metus lygiagrečiai vykdo akademinę veiklą, verslo bei konsultavimo praktiką Lietuvoje ir užsienio šalyse
- Specializuojasi lyderystės, antreprenerystės, šeimos verslo srityse
- Vykdo mokslinius ir taikomojus tyrimus, kurių rezultatai publikuojami akademinuose žurnaluose ir knygose, pristatomi tarptautiniuose moksliniuose ir praktiniuose renginiuose



### Doc. dr. Jonathan Boyd

- Politikos ir tarptautinių santykių docentas
- Yra dėstęs Amerikos (University of Connecticut, University of New Haven ir George Mason University), Kanados (University of Western Ontario) ir Britanijos universitetuose (University of St Andrews, University of Stirling ir University of Reading)
- Tyrimų sritys apima tarptautinių santykių teoriją ir JAV užsienio politiką, tyrimai buvo publikuoti tarptautiniuose recenzuojamuose mokslo žurnaluose, įskaitant ir žurnalus History of Political Thought ir Hobbes Studies
- Tyrimus nuolat pristato metinėje tarptautinių studijų asociacijos konferencijoje ir Britanijos tarptautinių studijų asociacijos konferencijoje; yra aukščiausio lygio žurnalų, įskaitant Millennium ir International Studies Review, recenzentas
- Publikuoja straipsnius Lietuvos žiniasklaidos leidiniuose, tokiuose, kaip Verslo Klasė, Verslo Žinios ir IQ; duoda interviu Lietuvos spaudai, taip pat Delfi, LRT Radijui ir kt.



## Prof. dr. Bernadeta Goštautaitė

- ISM profesorė, organizacijų psichologė
- Tiria skirtingo amžiaus darbuotojų elgseną organizacijose, senstančių darbuotojų įtraukimą ir pasiekimų valdymą, žinių dalijimąsi tarp skirtingų kartų
- Tyrimų rezultatai publikuoti aukščiausio lygio tarptautiniuose moksliniuose žurnaluose. Kasmet dalyvauja ir skaito pranešimus įvairiose tarptautinėse mokslinėse konferencijose.
- Europos darbo ir organizacijų psichologų asociacijos narė (EAWOP), Vadybos akademijos (Academy of Management, JAV) narė
- Šalia akademinės veiklos vykdo žmogiškųjų išteklių tyrimų ir analitikos projektus verslo įmonėms, valstybės institucijoms bei nevyriausybinėms organizacijoms
- Prieš pradėdant mokslinę veiklą, dirbo įvairiose žmogiškųjų išteklių valdymo srityse Lietuvoje, Latvijoje ir Vokietijoje



## Eglė Daunienė

- Sociokratijos fasilitatorė ir konsultantė, partnerystėje su SOCIOCRATIS H CENTRUM Olandijoje, Focusing'o metodologijos praktikė bei sertifikuota mokytoja partnerystėje su Focusing Resources, JAV
- Konsultavimo įmonės savininkė, prieš pradėdama nepriklausomą profesinę ugdymo veiklą, sukaupusi didelę praktinę patirtį finansų audito ir organizacijų vystymo srityje, dirbdama tarptautinėje kompanijoje Ernst&Young
- Vėliau vadovaujamaį darbą dirbo stambiose verslo organizacijose („Vilniaus prekyba“, „Euroapotheca“ bei „LEO LT“), kur vadovavo strategijos valdymo, holdingo valdymo, organizacijos kūrimo ir vystymo projektų kūrimui ir įgyvendinimui



## Dr. Rasa Katilienė

- Socialinių mokslų (vadybos) daktarė, mokslinių publikacijų autorė, ISM Executive School „Organizacijų pokyčiai“ modulio vadovė ir lektorė. Tyrimų ir profesinių interesų sritis – organizacijos kultūra, lyderystė.
- Sertifikuota Spiralinės dinamikos teorijos (SDi) taikymo praktikė, Deep Change SQ21 bei 3Q (Spiritual Intelligence) praktikė,
- ICF (tarptautinės koučingo federacijos) narė bei ICF ACC sertifikuota ir akredituota integralaus ICC IAC koučingo specialistė
- Dvylikos metų patirtis vadovavimo, projektų valdymo, pardavimo ir klientų aptarnavimo srityse sukaupta dirbant UAB „Omnitel“ telekomunikacijų bendrovėje, asmenybės ugdymo srityje – savanoriaujant bei konsultuojant.
- UAB „Triple O Consulting“ konsultantė, UAB „Galimybių akademija“ mentorė



## Dr. Dalius Misiūnas

- ISM Vadybos ir Ekonomikos universiteto rektorius
- Elektros ir elektronikos inžinerijos mokslų daktaras (Lundo Universitetas, Švedija)
- Dr. Dalius Misiūnas yra sukaupęs ilgametę vadovavimo praktiką, aktyviai dalyvauja švietimo veikloje



## Dr. Renatas Kižys

- Sauthemptono Verslo mokyklos docentas (Southampton Business School, University of Southampton, Jungtinė Karalystė)
- Dėstęs universitetuose Meksikoje ir Jungtinėje Karalystėje, vykdęs akademinę veiklą Lietuvoje, Kinijoje, Vokietijoje, Indonezijoje ir Ispanijoje
- Temų spektre - turto kainodarą, kriptovaliutos, energetikos ekonomika ir finansai, aplinkos finansai, finansų rinkos ir makroekonomika, finansinė rizika, investuotojų sentimentai ir finansinio turto vertinimas bei portfelio optimizavimas
- Vykdo tiriamąją veiklą, kurios rezultatai plačiai publikuojami moksliniuose leidiniuose; viena vedančių temų – ekonomikų ir rinkų atsparumas

# Temų eiga

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Kovo 12 d. (penktadienis)	<b>Įvadas į modulį</b> Mokymosi proceso susitarimai ir lūkesčių suderinimas, tiriamųjų darbų principai ir komandų formavimas.  <b>ĮVADAS Į ORGANIZACIJŲ ATSPARUMĄ</b>  <b>Organizacijos atsparumas</b> Neapibrėžtumo ir atsparumo samprata: praktinis ir teorinis pagrindai. Reiškiniai, veiksniai, priklausomybės. Prielaidos, principai ir (klaidingos) nuostatos.  <b>Mąstymo metodai</b> Ateities mąstymas (angl. Futures Thinking). Ateitis kaip veiklos rezultatas. Globalūs iššūkiai, tendencijos ir pokyčiai. Scenarijai kaip mąstymo ir sprendinių priėmimo metodas.	8 ak. val.	Dr. Olga Štangej  Doc. dr. Jonathan Boyd
Kovo 13 d. (šeštadienis)	<b>ASMENINIS LYGMUO</b> <i>Kaip užtikrinti asmeninį atsparumą (sau ir kitiems)?</i>  <b>Asmens (individo) atsparumas, kaip imunitetas</b> Biologiniai, neurologiniai, elgsenos aspektai. Neuromokslas apie neapibrėžtumą, stresą, šoką, ir nepalankius įvykius. Įgimtas vs. Įgytas atsparumas. Strategijos asmeniniam atsparumui pasiekti: apsaugos veiksniai, kognityviniai mechanizmai, gyvenimo būdo modeliai.	8 ak. val.	Dr. Olga Štangej  Kviestinis lektorius
Kovo 26 d. (penktadienis)	<b>Asmeninis atsparumas darbo aplinkoje</b> Asmens atsparumas darbo kontekste. Karjeros atsparumas ir jo veiksniai, įtaka darbuotojui ir organizacijai, praktiniai metodai.	8 ak. val.	Dr. Olga Štangej  Prof. dr. Bernadeta Goštautaitė



Kovo 27 d. (šeštadienis)	<p><b>Lyderystė ir tarpasmeniniai santykiai atsparumui</b>                  Atsparaus lyderio mąstymas ir elgesys. Vadovo-darbuotojo, lyderio-sekėjo santykis. Neapibrėžtumo poveikis lyderystei. Lyderystės poveikis neapibrėžtumui.</p> <p>Žmogiškosios žvalgybos principų taikymas vadovo praktikoje.</p>	8 ak. val.	Dr. Olga Štangej
Balandžio 1 d. (ketvirtadienis)	<p><b>GRUPĖS LYGMUO</b>  <i>Kaip užtikrinti grupės atsparumą?</i></p> <p><b>Grupės (komandos), padalinio imunitetas</b>                  Komandos lankstumas, adaptyvumas, virsmas atsparumui pasiekti.</p>	8 ak. val.	Eglė Daunienė
Balandžio 2 d. (penktadienis)	Tarpasmeniniai santykiai, mokymasis, dalijimasis žiniomis, sprendinių priėmimas. Konfliktas kaip išteklius ir veiksmas.	8 ak. val.	Eglė Daunienė
Balandžio 9 d. (penktadienis)	<p><b>ORGANIZACIJOS LYGMUO</b>  <i>Kaip paruošti organizaciją ateities iššūkiams?</i></p> <p><b>Organizacijos imunitetas: minkštasis sluoksnis - elgsena organizacijoje.</b>                  Kompleksinė adaptyvi sistema. Socialiniai procesai. Veikla neapibrėžtumo sąlygomis. Autonomija, pasidalijimas, saviorganizacija. Kompleksiškumo lyderystė. Pokyčiai ir nuolatinė kaita kaip <i>modus operandi</i>.</p>	8 ak. val.	Dr. Olga Štangej Dr. Rasa Katilienė
Balandžio 10 d. (šeštadienis)	<p><b>Praktinė diagnostika, vertinimas, atvejų analizė</b>  <i>Kaip nenutrūkstamai kurti vertę besikeičiančiomis, neapibrėžtumo sąlygomis?</i></p>	8 ak. val.	Dr. Olga Štangej
Balandžio 29 d. (ketvirtadienis)	<p><b>Organizacijos imunitetas: kietasis sluoksnis - strategija</b></p> <p>Strategija per pokyčius ir pokyčiai strategijoje. Organizacijos ambidekstrija. Organizacinis išvalgumas. Scenarijai. Procesai.</p>	8 ak. val.	Kviestinis lektorius

Balandžio 30 d. (penktadienis)	<b>Praktinė diagnostika, vertinimas, atvejų analizė</b>	8 ak. val.	Kviestinis lektorius
Gegužės 14 d. (penktadienis)	<b>Organizacijos imunitetas: strategijos ir elgsenos jungtys</b> Organizacijos aplinka atsparumui pasiekti. Atsparumo kultūra. Vertybių-tikslo-prasmės įveiklinimas praktikoje.	8 ak. val.	Dr. Rasa Katilienė Dr. Olga Štangej
Gegužės 15 d. (šeštadienis)	<b>Strateginis lygmuo: valdysena</b> Valdymas atspariai organizacijai pasiekti. Valdybos vaidmuo ir vertė akcininkams.	8 ak. val.	Dr. Dalius Misiūnas Kviestinis svečias
Gegužės 21 d. (penktadienis)	<b>Praktinė diagnostika, vertinimas, atvejų analizė</b>	8 ak. val.	Kviestinis lektorius
Gegužės 22 d. (šeštadienis)	<b>Pokrizinis laikotarpis.</b> <i>Pokrizinių ir ateities scenarijų vystymas.</i>	8 ak. val.	Dr. Olga Štangej Kviestinis svečias
Birželio 4 d. (penktadienis)	<b>MAKRO LYGMUO</b> <b>Rinkos ir ekonomikos lygmens atsparumas</b> Kompleksinės sistemos ir tinklai. Rinkų ir ekonomikos sukrėtimai. Šalių ekonomikos pažeidžiamumas. Rinkų ir jų dalyvių tarpusavio priklausomybė. Ekonomikos-rinkos-įmonės ryšys.	8 ak. val.	Dr. Renatas Kižys
Birželio 5 d. (šeštadienis)	<b>Rinkos ir ekonomikos lygmens atsparumas</b> Įmonės pažeidžiamumas, veiksniai, vertinimas. Veiksniai, kuriantys įmonės vertę ir jų sąsaja su atsparumu ilgalaikėje perspektyvoje. Pandemijos padariniai ir jų prevencija ateityje.	8 ak. val.	Dr. Renatas Kižys
Birželio 12 d. (šeštadienis)	Modulio egzaminas		
Birželio 18 d. (penktadienis)	Tiriamųjų darbų pristatymas		



Liepos 2 d.  
(penktadienis)

Pažymėjimų teikimas

---

## Turite klausimų? Susisiekiame!



**Larisa Titova**  
Projektų vadovė  
+37061589614  
larisa.titova@ism.lt



**Aistė Bartoševičiūtė**  
Projektų koordinatore  
+37061112849  
aiste.bartoseviciute@ism.lt



**Aušra Dubonikė**  
Projektų vadovė  
+370 682 58038  
ausra.dubonike@ism.lt