

Ligoninių atsparumo diskursas teoriniame organizacijos atsparumo sampratos, bruožų ir veiksmų kontekste

Laima Liukinevičienė

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos profesorė
Professor of Vilnius University Šiauliai Academy
El. p.: laima.liukineviciene@sa.vu.lt

Jurgita Blažienė

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos magistrė
Master's degree from Vilnius University Šiauliai Academy

Santrauka. Straipsnyje apibrėžiamos organizacijos pažeidžiamumo ir atsparumo sampratos, organizacijos atsparumo bruožai ir veiksniai (išoriniai ir vidiniai), aktualizuojamas pasyviojo (adaptacinio, operacinio) ir aktyviojo (planuojamo, strateginio, į galimybes orientuoto) atsparumo didinimo derinimas organizacijos valdyme. Teoriniame organizacijos atsparumo sampratos kontekste gryninamas ligoninės atsparumo nenumatytiems įvykiams konceptas, pristatant pandemijos iššauktus empirinius ir viešosios politikos įgyvendinimo priemonių analizės diskursus.

Pagrindiniai žodžiai: organizacijų pažeidžiamumas, organizacijų atsparumas, ligoninių atsparumas

The Discourse of the Resilience of Hospitals in the Theoretical Context of the Concept, Features and Factors of Organisation's Resilience

Summary. Recovery and resilience, the ability to operate under the conditions of uncertainty – these challenges are now becoming the key tasks for each organisation. The research of the organisation's concept of resilience is primarily linked to ecological sciences, followed by studies in social sciences linked to vulnerability and resilience of social groups, communities, cities, and organizations as systems. The efforts of scientists to develop the analysis, measurement instruments of resilience, observable resilience indicators systems, indices, regional vulnerability maps, development of regional resilience policies, etc. are visible. Scientists indicate that *resilience* is a complex ability and process and can be defined differently, depending on the contexts, but all of them are united by the notion that it is a *positive* effect in preparing for or after challenges, that it must be encouraged (Lee et al., 2016). The organisation's theoretical concept of resilience is not widely developed and there is a lack of information on how organisations become resilient.

The research aims to define the concept of organisation's resilience, its features and factors as well as to reveal the concept of the resilience of hospitals in the theoretical context of the resilience of the organisation. The following research methods were used: the analysis, generalization and systematization of the content of scientific literature, synthesis of ideas based on scientific analysis.

Received: 21/01/2022. **Accepted:** 18/02/2022

Copyright © Laima Liukinevičienė, Jurgita Blažienė, 2021. Published by Vilnius University Press.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

The definition of the concept of organisation's resilience is based on a previous empirical research conducted by Barasa et al. (2018) as well as on the latest scientific insights:

- According to Jucevičius et al. (2017), resilience as the ability to regain strength after changes or errors is conceptually different from the concept of robustness, which describes systems that ignore environmental impacts. The resilience of an organization is the intrinsic ability of an organization to maintain and return to a dynamically stable state. It is the maintenance of resources in a sufficiently flexible form to allow them to be spontaneously adapted in the event of an unforeseen threat. Continuous harmonisation of the monitoring of small errors with improvisation provides employees with expert and wider competencies for more flexible adaptation.
- The idea proposed by Gricevičius (2019) to link the resilience of the organization to the ability to survive and even thrive during a crisis supports the idea of Gečienė and Raišienė (2019, 2020) that the resilience of the organization should be understood more as a capacity and process than a result, and as adaptation rather than stability (Gečienė et al., 2020).
- Insight into the fact that we are constantly strengthening the resilience of organisations by adapting to changes at three levels: the potential of the resources available in the system, participants in the internal communication system and variables, creative and flexible responses to the challenges (Holling and Gunderson, 2002, cited in Gečienė, 2020); that the resilience of the organisation must be perceived as a long-term goal (Litz, 2005, cited in Gečienė, 2020).
- Beuran and Santos (2019) consider that three definitions are important in the organisation's conceptualisation of resilience: resilience as an organisational characteristic; resilience as a result of the organisation's activities; resilience as an identification of disorders that the organisation can tolerate.

The theoretical concept of organization's resilience is developed by defining external and internal factors of resilience. The external factors of the resilience of public sector organisations include the following: 1) political factors that directly or indirectly influence organisations' involvement in a greater focus on the organisation's sustainable development, unforeseen challenges in the long term; 2) economic factors (e.g. availability of financial resources); 3) technological factors (e.g. availability of hardware and software; digital progress), social factors (e.g. decentralisation as management practice in the public sector, coordination of systems, greater awareness of resilience in society, etc.). Disseminating the experience of business organisations in adapting to challenges in the media has also become a social factor.

According to scientific practice (Barasa et al. (2018); Gečienė (2020)), to analyse the passive and active resilience of the organisation, we have divided the internal factors of the organization's resilience into two groups:

1. Passive or operational, adaptive resilience of the organisation. The factors are as follows: 1) prudent management of public (physical, economic, organisational, social, human) capital, assets held or entrusted with management; management of organisational change management, absorption, adaptability, reconstruction capacity is essential; 2) a balanced organisational routine and structure; 3) management and continuous improvement of internal information and communication systems; 4) management (managerial) practices; 5) organizational culture.
2. Active or planned, strategic, otherwise capability-oriented resilience of the organization. The factors are as follows: 1) the organisation's resilience planning, strategy; 2) the organisation's external policy focused on strengthening resilience; 3) continuous involvement in the analysis, application, development of managerial innovations; 4) leadership and continuous improvement of the organisation's resilience competencies.

Hospitals are organisations whose management is subject to the same managerial principles as in budgetary institutions in general, and therefore the analyzed resilience features of organizations are also applicable to hospitals. Due to the specific purpose of organisations (human health is one of the most important values, health care is a constitutionally justified objective and public interest) and relevance during the 2020–2021 pandemic, there is an increase in the discourse of the scientific resilience of the health system, driven also by increased interaction between politicians, scientists and medical professionals. The resilience of the health system and individual health care institutions is becoming a priority objective of public policy, and the issue of resilience is linked not only to post-crisis recovery but also to the active prospect of resilience – to be prepared for future challenges. In addition to adaptive and planned resilience in the discourse of health system, science activates a discussion on the concept of everyday resilience, as hospitals have to deal with unforeseen challenges every day, the consequences of which can affect patients.

Keywords: organizational vulnerability, organizational resilience, hospital resilience

Įvadas

Tvarumas, išlikimas ir atsparumas, gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygomis – šie iššūkiai šiandien tampa svarbiausiais uždaviniais kiekvienai organizacijai. Pastarieji 2020–2021 metai tapo sudėtingu išbandymu ir privačiam, ir viešajam sektoriui. COVID-19 pandemijos sukeltas šokas privertė organizacijas per trumpą laiką pakeisti nusistovėjusius veiklos procesus, tvarkas, įgyti naujų įgūdžių veikti kitomis nei iki šiol buvo įprasta sąlygomis ir rodyti lyderystę. Pasak Jucevičiaus ir kt. (2017), šiuolaikinėje aplinkoje neatsiejama organizacijos veiklos dalimi tampa gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos neapibrėžtumo sąlygų, kilusių dėl globalių iššūkių, dėl neplanuotų pokyčių. Organizacijos pasirengimo lygis atlikti savo pagrindines funkcijas ir kartu neatsilikti nuo veiklos srities pažangos, nuolat keistis, per trumpą laiką adaptuotis prie nenumatytų pokyčių, tampa dar labiau matomu krizių, stichinių nelaimių metu, kai trūksta laiko įprastai administravimo rutinai, planuojant veiklą ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje.

Daug pokyčių sukėlusį pandemiją COVID-19 paveikė viešojo gyvenimo sritis ir organizacijų veiklą. Išgyvenant pandemiją, pagrindiniai sunkumai turėjo skirtingą trumpalaikį ir ilgalaikį poveikį organizacijų atsparumui, o dideli sutrikimai greičiausiai paliks nuolatinį pėdsaką organizacijose (Gečienė, 2021). Šiandien išlikusios ir veikiančios organizacijos patyrė, kad iš pradžių numatyti laikinieji pokyčiai, kaip atsakas į pandemiją, tapo nuolatiniu veiklos būdu, pakeitusiu veiklos procesus. Pandemijos metu įgyvendinti pokyčiai privertė ne vieną organizaciją rengtis tokioms situacijoms. Taigi, įvykus sutrikimams, organizacijos turi išsiugdyti gebėjimą numatyti sunkumus, prisitaikyti prie jų ir atsigauti, sukurdamas naujas organizacijos atsparumo galimybes. Šiandieninių organizacijų realybė yra neatsiejama nuo sparčios kaitos, todėl labiausiai pažeidžiamų veiklos sričių žinojimas, gebėjimas tinkamai reaguoti, lanksčiai prisitaikyti, o esant nepalankiems pokyčiams ar sukrėtimams greitai atsitiesti, tampa kiekvienos organizacijos vadybos uždaviniu, nes ekstremalių situacijų metu kai kuriuos sprendimus tenka priimti pačiai organizacijai skubiai ir rengtis kitiems iššūkiams. Pagrindinis tokius iššūkius atremti padedantis organizacijos gebėjimas – *organizacijos atsparumas*, jo tikslingas siekis taikant vadybinius sprendimus veda prie *organizacinio atsparumo*.

Kaip teigia Nakrošis (Ateities komitetas, 2021), valstybės valdyme šiandien dar mažai išplėtotas *atsparumo* sąvoka jau dabar tampa kelrodžiu krizių valdymo kontekste. Nors COVID-19 pandemija buvo tikėtina, prognozuojama mokslinėse studijose dar prieš keletą metų, tai buvo ignoruojama ir jai nesiruošta. Tarnautojų gebėjimai, kompetencijos yra riboti, o viešasis sektorius dar kiek sustabarėjęs, nepakankamai lankstus – jam sunku absorbuoti ir prisitaikyti prie sparčiai kintančių sąlygų. Valdymo sistema daug kur nėra orientuota į iniciatyvos skatinimą, į lankstumą, trūksta tolerancijos klaidoms, daug kontrolės, mažai savianalizės. COVID-19 išryškino atsparumo, kūrybiškumo, lankstumo viešojo valdymo sistemoje trūkumą.

Bortkevičiūtės ir kt. (2020) atlikto tyrimo, kuriuo buvo siekiama palyginti Lietuvos ir ES valstybių sveikatos apsaugos bei ekonominės politikos atsaką į COVID-19 sukeltą krizę, įvertinti jo poveikį viešajai politikai bei valdymui ir rekomenduoti, kaip efektyviau

reaguoti į tokio pobūdžio krizes ateityje, rezultatai parodė poreikį stiprinti *viešojo sektoriaus atsparumą*. Tyrimo rezultatai liudija, kad valdant pandemijos sukeltą krizę Lietuvoje labiau trūko ne pasiruošimo pavojingos infekcinės ligos prevencijai ir kontrolei, o *atsparumo viešojo valdymo sistemoje, kuri galėjo padėti geriau absorbuoti antrąją viruso bangą mūsų šalyje*. Didžiąja dalimi COVID-19 krizės metu priamamų sprendimų buvo siekiama kontroliuoti esamą situaciją ir spręsti tuo metu kylančias problemas, nesiimant sisteminių pokyčių ir neįtvirtinant strateginių principų, kurie ateityje galėtų padėti lengviau įveikti tokio tipo grėsmes. Tačiau mokslininkai pripažįsta, kad tam tikras prisitaikymas įvyko – transformavosi tarpinstitucinis bendradarbiavimas, susilpnėjo perteklinė hierarchija, formavosi gebėjimai dirbti kartu. Šis tyrimas patvirtino, kad atsparumo sampratoje telpa ne tik judus valdymas, bet ir gebėjimas mokytis bei prisitaikyti prie įvairių krizinių situacijų.

Siekiant tirti viešojo sektoriaus organizacijų praktikas empiriškai, svarbia tampa pati *organizacijos atsparumo* samprata, jos apibrėžtis, šios sampratos santykis su teoriniame diskurse vartojamomis *organizacijos pažeidžiamumo, organizacijos atsparumo krizėms, kritinėms situacijoms, nenumatytiems pokyčiams sąvokomis*. Šios sampratos iširtumas pirmiausia sietinas su ekologijos mokslais (Holling, 1973, Holling et al., 1995; McEntire et al., 2002 ir kt.), vėliau socialiniuose moksluose su socialinių grupių, bendruomenių, miestų, organizacijų kaip sistemų pažeidžiamumo (angl. *vulnerability*), atsparumo (angl. *resilience*) tyrimais (Brown and Kulig, 1996; Buckle, 1998; 2006; Buckle et al., 2000; 2001; Manyena, 2002; Pelling, 2003; Forster, 2006; Birkman, 2006; Mayunga, 2007; Hunt, 2016 ir kt.), kurie jau pora dešimtmečių aktyviai plėtojami pasaulyje. Šių tyrimų rezultatai taikomi viešojoje politikoje siekiant išsaugoti, telkti bendruomenes pasiūlant pažeidžiamumo ir atsparumo vertinimo metodikas (pvz., *Assessing Resilience and Vulnerability in the Context of Emergencies: Guidelines*; 2020; *UN/ISDR*, 2005). Pastaraisiais metais matomos mokslininkų pastangos sukurti atsparumo analizės, vertinimo, matavimo, palyginimo instrumentus, stebimų atsparumo rodiklių sistemas, indeksus (Buckle et al., 2001; Mayunga, 2007; Lee et al., 2013; Blaževičė, 2021), regionų pažeidžiamumo žemėlapius (Pendall et al., 2007), kuriamos regionų atsparumo politikos (*Commonwealth of Australia. National Strategy for Disaster Resilience*, 2012; Hunt, 2016) ir kt. Be abejo, suvokus, kad pažeidžiamumo ir atsparumo sąvokos yra tarpdisciplininės, apibrėžimų gausa neturėtų stebinti. Mokslininkai pažymi, kad *atsparumas* yra sudėtingas savybinis konstruktas, procesas ir gali būti skirtingai apibrėžtas, atsižvelgiant į individo, šeimos, organizacijos, visuomenės, kultūros kontekstus, bet visų mokslų atstovus vienija suvokimas, kad jis sietinas su *teigiamu* veikimu ruošiantis iššūkiams arba po jų, kad tai turi būti skatinama (Lee et al., 2016), kaip ir šio atsparumo teoriniai bei empiriniai tyrimai. Kita vertus, pasak Hunt (2016), apibrėžimų gausa kuri laiką buvo kliūtis moksliniam tikslumui, bet kartu ta įvairovė parodė pakankamai bendrumą, kad būtų galima tai konceptualizuoti ir praktiškai taikyti viešojoje politikoje.

Organizacijos atsparumo teorinis konceptas nėra plačiai išplėtotas, nes kiekviena organizacija traktuotina kaip sistema, tai joms taikytinos socialinių sistemų pažeidžiamumo, atsparumo teorijos, prie kurių konceptualizavimo yra prisidėję šio dešimtmečio mokslininkai (Reeves et al., 2020, Rampling 2020, Vālikangas, Romme 2013 ir kt.), bet

kaip teigia Bhamra et al. (2011), trūksta literatūros empiriškai įrodyti tas teorijas, pasigendama informacijos, kaip įmonės, organizacijos pasiekia atsparumą, tampa atspariomis. Pastaraisiais metais *organizacijos atsparumo* samprata sietina su organizacijų vystymu, į tvarą (ilgalaikius tikslus) orientuotu valdymu; stiprinant organizaciją didinamas ir organizacijos atsparumas iššūkiams, nenumatytiems pokyčiams. Tiesa, kaip parodė jau 2011 m. publikuota empirinių tyrimų rezultatų apžvalga (Bharma et al., 2011), organizacijų tyrimuose didesnis dėmesys buvo skiriamas įmonių, verslo organizacijų atsparumui lyginant su viešojo sektoriaus organizacijomis, nes atsparumas svarbus konkurencinėje kovoje kasdien. Žinant, kad Lietuvos moksle organizacijų (verslo ir viešojo sektoriaus) atsparumo empiriniai tyrimai nėra gausūs, *organizacijos pažeidžiamumo, atsparumo* sampratų platesnis pristatymas gali būti naudingas ir tyrėjams, ir viešosios politikos įgyvendintojams.

Akivaizdu, kad 2019-2021 m. moksle gana aktyviai buvo rašoma apie *ligoninių atsparumą*, į tai atkreipia dėmesį ir strateginiai ES, LR dokumentai (Europos Komisija. Tarybos rekomendacija, 2020; Lietuvos „2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas“, 2020). Dėl ankstesnių kitose šalyse ir šios pandemijos kilęs papildomas spaudimas sveikatos sistemai dar labiau išryškino struktūrinius iššūkius, ypačiai susijusius su sveikatos paslaugų prieinamumu, kokybe. Tai, kad sveikatos sistemos *atsparumo didinimas* dokumentuose matomas kompleksiskai (susietumas su ilgalaikiais anksčiau priimtais strateginiais tikslais; visų įstaigų atsparumo didinimas), liudija, kad Lietuvos viešosios politikos diskurse sveikatos sistemos atsparumas jau suprantamas kaip *sistemos charakteristika* (Buckle et al., 2001), t. y. nusako *pačių galimybę atsikurti greitai reaguojant ir kartu siekiant pažangos*. Kita vertus, *operatyvus reagavimas į iššūkius* yra tik vienas sistemos, organizacijos atsparumo raiškos bruožų, bet neapima visos atsparumo sampratos, kuri neišvengiamai yra susijusi su kitomis sampratomis, pvz., pažeidžiamumas, adaptyvumas. Todėl galime kalbėti apie *organizacijos atsparumo* sampratos apibrėžties tikslinimą, gilinimą siekiant jos aiškesnio naudojimo viešojoje politikoje.

Kitas klausimas: ar jau galima kalbėti apie *ligoninių atsparumą* kaip atskirą teorinį konceptą bendrame *organizacijos/įstaigos atsparumo* teoriniame lauke, žinant, kad sąvokos *sistemos atsparumas, organizacijos atsparumas* Lietuvos moksle aktyvuotos būtent šios pandemijos laike ir pirmiausia su sveikatos sistemos įstaigomis susijusiuose empiriniuose tyrimuose? Nors pastaraisiais metais tokių publikacijų nėra daug, bet jos yra gana solidus pamatas *organizacijos atsparumo* teoriniame diskurse: Gečiene ir kt. (2019, 2020), Beuren, Santos (2019), Haldane et al. (2021).

Šio tyrimo objektu pasirinkus *organizacijos atsparumo* sampratą, jos bruožus ir veiksnius, kartu siekiama plėtoti *ligoninių atsparumo* sampratą. Šiame tyrime nesigilinama į teorinius diskursus, analizuojančius *valstybių atsparumo* (pvz., kibernetinis atsparumas), *bendruomenių atsparumo* (angl. *community resilience*; pagal Blaževičę, 2021) kaip kolektyvinio proceso, *vietovės atsparumo* sukrėtimams, *individo atsparumo* (pvz., atsparumas stresui, psichologinis atsparumas, atsparumas ligoms ir pan.) sampratas. *Organizacinis atsparumas*, mūsų suprantamas kaip sąmoningai kuriama, plėtojama organizacijos kokybė, kaip atsparumo vadyba organizacijoje, neplėtojama, naudojama tik siekiant plačiau pateikti *organizacijos atsparumo* sampratą.

Tyrimo tikslas – teoriškai apibrėžus organizacijos atsparumo sampratą, bruožus ir veiksmus, gryninti ligoninių atsparumo teorinę sampratą. *Uždaviniai*: 1) atlikti mokslinės literatūros ir kitų šaltinių, aktualizuojančių organizacijų atsparumą, jo bruožus ir veiksmus, analizę; 2) gryninti ligoninių atsparumo sampratą teoriniame organizacijos atsparumo sampratos, jos bruožų ir veiksmų kontekste. *Taikomi tyrimo metodai*: mokslinės literatūros ir kitų šaltinių turinio analizė, apibendrinimo ir sisteminimo metodai, mokslinė analizė grįsta idėjų sinteze.

Organizacijų pažeidžiamumas ir atsparumas

Sąvokos *pažeidžiamumas* ir *atsparumas* sutinkamos šiuolaikiniame moksle įvairių sričių mokslininkų darbuose, tiriančių individus, grupes, bendruomenes, miestus, organizacijas, jų junginius, ekosistemas ir politines sistemas, kai visi šie minimi tyrimo objektai suprantami kaip sistemos, nes, pasak mokslininkų (Adger, 2000; Buckle et al., 2001, Survila, 2015), *pažeidžiamumo* ir *atsparumo* sąvokos traktuotinos kaip sistemos charakteristikos. *Pažeidžiamumo* sąvoka rodo atskirų sistemos elementų silpnumą, bet nebūtinai įvyksiantį. Taip ir *atsparumas*, kaip atsakas, gebėjimas adaptuotis, prisitaikyti, pasirengti nenumatytam ar numanomam poveikiui, nereiškia, kad galima pasirengti atstatyti visus sistemos elementus, bet rengimasis iššūkiams stiprina sistemą.

Moksle jau prieš kelis dešimtmečius sutarta (Mayunga, 2007), kad *atsparumo* samprata kilusi iš gamtos mokslų, Holling (1973) darbų, kuriuose pradžioje buvo siekiama apibrėžti ekosistemų *atsparumą kaip matą* (gebėjimo absorbuoti pokyčius ir išlikti; greičio ar laiko, per kurį grįžtama į pradinę būseną po trikdžių), ekosistemos *gebėjimą* sugerti pokyčius, išlaikyti *stabilumą* sugrįžtant į pusiausvyrą. Vėlesniuose darbuose Holling et al. (1995) bei jų pasekėjai patikslino *atsparumo* apibrėžimą, akcentuodami *sistemos pajėgumą* persitvarkyti po pokyčių, gauti naudos tuose pokyčiuose, sistemos gebėjimą toleruoti iššūkius, gebėjimą „sugerti“ trikdžius iki jiems pasireiškiant tobulinant savo struktūras, sistemos kintamuosius. Didelę pažangą *socialinio atsparumo* tyrimuose, anot Hunt (2016), padarė Adger (2000) tyrimai, susieję ekologiją su žmogaus ekologija, bei Norris et al. (2008) darbai, išplėtoję *individualaus atsparumo* sąvoką iki *kolektyvinio (bendruomenės) atsparumo* sampratos.

Pažeidžiamumo ir atsparumo sąvokos, atėję iš ekosistemos atsparumo teorijos, pasak socialinių sistemų tyrėjų (Mayunga, 2007), gali būti išplėtos į socialines sistemas, traktuojant *socialinės sistemos atsparumą* kaip būdą konceptualizuoti pavojus, iššūkius ir jų pasekmes. Atsparios socialinės sistemos turi gebėti atsistatyti, perkonfigūruoti save be reikšmingo esminių funkcijų sumažėjimo produktyvumo ir ekonominės gerovės požiūriu. Socialinių sistemų atsparumas suteikia žmonėms papildomas galimybes numatyti ir planuoti ateitį.

Iš ekologijos į socialinius mokslus atėjusiame *sistemos atsparumo kaip proceso* suvokime (Norris et al., 2008), *atsparumas* traktuotinas ne kaip rezultatas ar pabaiga. *Atsparumo* siekiama ilgalaikėje perspektyvoje, kartu suvokiant socialinių sistemų kintamumą, todėl neretai ekosistemų atsparumo teorijoje sutinkama „atkūrimo“ (angl. *recovery*) samprata čia

nėra visai tinkama, nes ankstesnė socialinės sistemos būseną būtų grįžimas į pažeidžiamą sistemą. Rašydami apie socialines sistemas mokslininkai dažniau taiko ne *atkūrimo*, bet *adaptacijos* sąvoką, nes tai reiškia *persitvarkymą* mokantis, nuolat analizuojant išorės ir vidinius veiksnius, ugdantis atsparumo mąstymą (Salt, Walker, 2006), sistemos tvarumo siekį.

Pažeidžiamumo ir *atsparumo* sąvokos neretai vartojamos kartu, nes *atsparumas* traktuotinas kaip vienas iš *pažeidžiamumo* komponentų, o žinant *pažeidžiamumo* vietas, ribas, galima kalbėti apie pasirengimą pažeidžiamumui sumažinti, o jam įvykus atsikurti, t.y. apie *atsparumą*.

Survila (2015), analizuodamas nepaprastųjų situacijų valdymo procesą, apibendrina moksle sutinkamas *pažeidžiamumo* charakteristikas (galimybė būti paveiktam, atvirumas nenumatytiems atvejams, asmens arba grupės ribotumas atsispirti poveikiui, grėsmių socialinei struktūrai apimtis, grėsmės poveikiui matas, jautrumo ir poveikio iššūkiams derinys, padarinys, polinkis būti nepaveiktam ir neatsistatyti ir kt.). Sutikdamas su ankstesnių tyrėjų išvalgomis apie *pažeidžiamumo* sampratos daugiamatiškumą, dinamiškumą, Survila (2015) akcentuoja, kad *pažeidžiamumo kaip būsenos*, nuo kurios prasidėtų tolesnis situacijos tyrimas kaip apsisprendimo keisti tą situaciją ir analizuoti pažeidžiamumo priežastis, sampratoje būtina matyti tris pagrindinius elementus: išorinį veiksni (grėsmę), to veiksnio pažeidžiamą objektą (atvirumą, jautrumą) ir reakciją į išorinį veiksni (atsparumą) (Survila, 2015). *Atvirumas pažeidžiamumui* matomas kaip pagrindinis pažeidžiamumo elementas, formuojantis fizinės aplinkos ir pažeidžiamų objektų sąsają. Šioje apibrėžtyje atsparumas *pažeidžiamumo, kaip būsenos ir reakcijos į iššūkius numatymo procese* traktuotinas kaip vienas komponentų. Jam apibūdinti naudojamos įvairios sąvokos: *susidorojimas su poveikiu, atsakas, reguliavimas, gebėjimas prisitaikyti, adaptacija* ir pan. Pabrėžtina, kad *atsikūrimas yra procesas, o atsparumas nusako pačią galimybę atsikurti* (Survila, 2015, cit. Adger, 2000; Buckle et al., 2001), *tikslinį procesą* (Žilinskas, 2017) nuolat būti pasirengus iššūkiams, potencialą atsikurti įgijus naujas kokybes.

Šiame diskurse, kai atsparumą traktuojame kaip pažeidžiamumo komponentą, galimi sąvokų painiojimai, nes pažeidžiamumas numato ir atsparumo lygį. *Pažeidžiamumu* apibrėžiamame silpnas vietas ir išvelgiamus pajėgumus atlaikyti iššūkius (UN/ISDR, 2005). Pvz., pažeidžiamomis korupcijos požiūriu gali būti rinkliavų, mokesčių sistemos, veiklos priežiūra ir kt. (Kavoliūnaitė-Ragauskienė, Šedbaras, 2017, 37), atsparumas korupcijai augs stiprinant antikorpucinę aplinką, visuomenės socialinį kapitalą (socialinių tinklų ekstensyvumas, pilietinis aktyvumas, institucinis tarpusavio pasitikėjimas ir kt.); stiprinant socialinį kapitalą, mažėja sistemos pažeidžiamumas (Saban, 2014), auga atsparumas.

Kurį laiką moksle, kol atsparumas buvo traktuotinas kaip grįžimas į stabilumą, atsigavimas, t.y. suvokiant socialinį atsparumą analogiškai ekologiniam, dar nematant socialinių sistemų transformacijų, keitimosi prisitaikyme iššūkiams, *atsparumas* buvo traktuotinas kaip *pažeidžiamumo* priešingybė (Miller, F. ir kt., 2010), pažeidžiamumo pertvarkymas. Ten, kur socialinis pažeidžiamumas yra didelis, atsparumo lygis būna žemas, ir atvirksčiai. Bendruomenių, organizacijų, grupių gyvenime šios sampratos sietinos su žmonėmis, jie kuria atsparumą. Šiame diskurse *atsparumas* – tai grupės ar organizacijos *gebėjimas* atlaikyti nuostolius ar žalą arba atsigauti po stichijos, avarijos, nelaimių ar kitų nenumatytų

iššūkių. *Pažeidžiamumas* šiuo atveju būtų platus matas, matuojantis objekto, individo, grupės, bendruomenės, šalies *jautrumą*, anot Survilos (2015), *polinkį* patirti nuostolius, žalą, grėsmės padarinius būsimų nenumatytų išbandymų metu. Kuo didesnis *atsparumas* (žmonių pasirengimas priimti iššūkius, mokytis iš jų, prognozuoti ir būti pasirėngus jiems), tuo mažesnė žalos tikimybė, rizika, trumpesnis laikas atsigausti, ir atvirkščiai. Kitaip tariant, atsparumas reiškia ne trūkstamas priemones ir grėsmes, o *esančios dabartinės būklės gebėjimą reaguoti ir atsilaikyti prieš tas grėsmes bei atsitiesti po jų*. Įgytos kitų ar pačių patirtys išbandymų metu gali būti panaudojamos siekiant išvengti panašių situacijų ateityje, todėl identifikuotas galimas pažeidžiamumas bei taikytinos priemonės ir jų pritaikomumas tampa svarbiais didinant sistemos ar objekto, subjekto atsparumą. Pasirinkę analizuoti organizacijų, ligoninių atsparumą, mes nesiekiamo gilintis vien į *fizinį atsparumą*, kuris sietinas su infrastruktūra. Viešajame sektoriuje itin svarbus yra sugrįžimas prie pagrindinių funkcijų vykdymo, todėl svarbus žmogiškasis faktorius, vadybinis organizacijos potencialas įveikti iš išorės ateinančias grėsmes, iššūkius (nepaprastosios situacijos, krizės, nenumatyti pokyčiai ir kt.), todėl čia galima kalbėti ir apie organizacinį atsparumą, kaip vadybos priemonėmis tikslingai kuriamą.

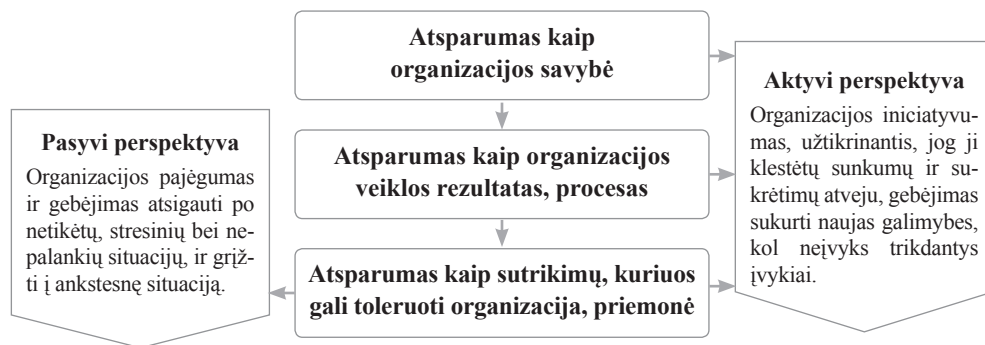
Anot Jucevičiaus ir kt. (2017), atsparumas reiškia gebėjimą atgauti jėgas po pokyčių ar klaidų, ir konceptualiai skiriasi nuo *sistemos tvirtumo* (angl. *robustness*), apibūdinančio sistemas, ignoruojančias aplinkos poveikį. Organizacijos atsparumas – tai *vidinis organizacijos gebėjimas* sugrįžti į dinamiškai stabilią būseną, leidžiančią tęsti veiklą po esminių sukrėtimų ir (arba) nuolatinio streso. Atsparumas reiškia *išteklių išlaikymą pakankamai lanksčia forma*, kad juos būtų nesunku *spontaniškai pritaikyti iškilus nenumatytai grėsmei*. Atsparumą pabrėžiančios organizacijos derina mažų klaidų stebėjimą su improvizacija, tokia prieiga suteikia darbuotojams tiek ekspertines, tiek lanksčiai prisitaikyti reikalingas platesnes kompetencijas.

Dar daugiau, Grincevičius (2019) apibūdina organizacijos atsparumą kaip *gebėjimą kriziniu metu išgyventi ir net klestėti*. Pasak Gečienės ir Raišienės (2019), atsparumas yra organizacijų gebėjimas išlaikyti įvairių elementų pusiausvyrą kriziniu atveju, sutelkiant turimus išteklius ir kompetencijas, gebėjimą valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius. Organizacijos atsparumas suprantamas kaip *gebėjimas ir procesas, o ne rezultatas, ir kaip prisitaikymas, o ne stabilumas* (Gečienė et al., 2020). Organizacijos atsparumas – tai organizacijos sugebėjimas numatyti, pasiruošti, reaguoti į kylančius pokyčius ir staigius sutrikimus, prie jų prisitaikyti, norint išgyventi ir klestėti (British Standards Institution, 2014; 2018). Gečienės (2021) nuomone, siekdamos būti sėkmingos ir atsparios, organizacijos ugdomi *organizacinį atsparumą*, kurį apibrėžia kaip gebėjimą numatyti galimas grėsmes, efektyviai spręsti netikėtus įvykius ir mokytis iš šių įvykių, kad sukurtų dinamišką sėkmingų organizacinių pokyčių galimybę. Pasak mokslininkų, organizacijų atsparumą reikia stiprinti nuolat prisitaikant prie pokyčių trimis lygiais: sistemoje turimų sukaupitų išteklių potencialo, vidinės komunikacijos sistemos dalyvių ir kintamųjų, kūrybingo ir lankstaus atsako į išbandymus (Holling, Gunderson, 2002, cit. Gečienė, 2020).

Įvardinę *organizacijos atsparumą kaip ilgalaikį tikslą* (Litz, 2005, Pierson, Skocpol, 2002; cit. Gečienė, 2020), kurio kaip ir kitų tikslų siekime svarbios nuostatos, valdytojai ir

jų ekspertinės nuolat vystomos kompetencijos, nuolatinis grėsmių stebėjimas ir identifikavimas numatant galimą atsaką, mažų klaidų ir netikėtų įvykių nuolatinė analizė, mokymasis iš savo ir kitų patirčių, suprantame, kad galime kalbėti apie *organizacijos atsparumą, veiklos atsparumą, strateginį atsparumą*. Moksle paprastai išskiriamos (Gečienė, 2020) dvi atsparumo perspektyvos (operacinė, strateginė), parodančios atsparumo kaip proceso vadybą. *Operacinis atsparumas*, kitaip, *pasyvus atsparumas* (krizės įveikimas ir grįžimas į įprastinę būseną), susijęs su gebėjimu adaptuotis iššūkio metu ar po jo (Gečienė, 2020). *Strateginio atsparumo*, dar vadinamo *aktyviu atsparumu*, raiška –paversti grėsmes galimybėmis ir nusimatyti unikalią galimybę efektyviai veikti (Vālikangas et al., 2012, cit. Gečienė, 2020). Pastarasis reikalauja kryptingų vadybinių veiksmų. Walker et al. (2014) naudoja *prisitaikančio ir planuojamo atsparumo sąvokas*.

Pasak Beuren ir Santos (2019), *organizacijos atsparumo* konceptualizavime išskiriamos trys pagrindinės apibrėžtys: (1) *atsparumas kaip organizacijos savybė* (kažkas, ką turi organizacija); (2) *atsparumas kaip organizacijos veiklos rezultatas, procesas* (kažkas, ką daro organizacija); ir (3) *atsparumas kaip sutrikimų, kuriuos organizacija gali toleruoti, įvertinimas*. Visos šios apibrėžtys pateikia bendrą prasmę ir pabrėžia organizacijos išlikimą kovojant su sukrėtimais, rizika ir pokyčiais (žr. Pav.). Atsparumas, sukurtas remiantis aktyviu požiūriu, reiškia, kad organizacija yra iniciatyvi, užtikrinanti, jog ji klestėtų sunkumų ir sukrėtimų atveju, taip pat plėtoja gebėjimus sukurti naujas galimybes, kol neįvyks trikdantys įvykiai. Mokslas įrodo (Walker et al., 2014), kad neapibrėžtumo sąlygomis *prisitaikantis atsparumas* (ugdomi nauji gebėjimai, stiprinami ištekliai ir kt.) taip pat reikšmingas, nes duoda rezultatų ateičiai, yra reali praktika.



1 pav. Organizacijos atsparumo apibrėžtys ir perspektyvos

Šaltinis: parengta darbo autorių, remiantis Beuren ir Santos (2019)

Verslą tyrę mokslininkai mano, kad mažos ir vidutinės įmonės nuo krizių ir nenumatytų pokyčių kenčia labiausiai, todėl norėdamos išlikti daugiau domisi grėsmėmis. Būdamos jautrios finansinėms reikmėms, rinkų svyravimams, technologiniams pokyčiams, besikeičiantiems klientų poreikiams, yra atsparesnės nenumatytoms situacijoms (Ingirige

et al., 2008; Bhamra et al., 2011). Viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo matavimų apibendrintų tyrimų kol kas trūksta, todėl galime tik kelti prielaidą, kad įstaigos, kurių veikla ir išlikimu yra suinteresuota valstybė (prie tokių priskiriame ligonines), gali gauti daugiau paramos atsparumui didinti. Savarankiškos, stiprios viešojo sektoriaus organizacijos, gebančios pritraukti išteklių inovaciniams sprendimams, mokosi gerųjų patirčių ir iš verslo. Kaip teigia Misiūnas ir Štangej (2020), verslo įmonės yra įpratę nuolat vertinti ir nežinomas rizikas, todėl aktyvesnis viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimas su verslu, domėjimasis jų patirtimis didinant atsparumą, gali būti ir šiuo aspektu vertingas. Minėti autoriai akcentuoja, kad kuriant atsparią organizaciją, reikia veikti apie save galvojant kaip apie didesnio mechanizmo dalį, kuris grįstas partneryste, išteklių, žinių dalijimusi. Atsparios organizacijos naudojami progomis mokytis, išbandyti naujoves greitai reaguojant į pokyčius. Joms pokyčiai yra tik pratimas, padėsiantis sustiprėti ir pasiruošti sekančiai aplinkos suformuotai užduočiai, todėl kiekvienam didesniam scenarijui ruošiamasi tarsi iš naujo, kartais net didesnėmis pajėgomis nei prieš tai buvusiems.

Apibendrinant galima teigti, kad *organizacijos atsparumo* samprata moksle aktyviai plėtojama, matant šios sampratos susietumą su *organizacijos pažeidžiamumo, stabilumo, adaptyvumo* sampratomis. Pastarųjų metų naujausi mokslininkų darbai liudija dėmesį organizacijos atsparumui ne vien kaip organizacijos savybei, gebėjimui, bet ir tikslingam atsparumo didinimo procesui įgalinančiam organizaciją tapti lanksčia, adaptyvia, gebančia sistemingai ir operatyviai vertinti savo pažeidžiamumą. Atsparumo siekis, įgyvendinimas nėra paprastas administravimo procesas, jis daugiau panašėja į organizacijos rizikų, krizių, pokyčių valdymo procesus, reikalaujančius nuolatinio išorės ir vidinių veiksmų stebėjimo, gerosios patirties analizės, pasyviojo ir aktyviojo atsparumo priemonių derinimo veikloje, dėmesio organizacijos kompetencijoms.

Organizacijos atsparumo veiksniai

Prie nenumatytų, neeilinių iššūkių priskyre nuo organizacijos vadybos nepriklausančius įvykius, kaip stichines nelaimes, pasaulines ekonomines ar kitokias krizes, katastrofas, epidemijas, galime teigti, kad bet kurios organizacijos be pagrindinių ilgalaikių tikslų, dažniausiai susijusių su organizacijos veiklos specifika, atliepiančios organizacijos atsparumo sampratą, turi nuolat rūpintis savo išlikimu ir sėkme ateityje, o šiame horizontaliajame tikslu telpa ir nuolatinė adaptacija pokyčiuose, organizacijos vadybos gerinimas, rengiantis būsimiems iššūkiams.

Paprastai siekiant apibrėžti veiksmus, didinančius/ palaikančius, lėtinančius/ stabdančius organizacijos pažangą, atsparumą, įprasta išskirti išorinius ir vidinius veiksmus (Pendall et al., 2007), kita vertus, tokių apibendrinančių darbų apskritai trūksta (Barasa et al., 2018). Nors organizacijos atsparumo aspektu mokslas dažniausiai akcentuoja vidinius veiksmus (stiprindami organizaciją iš vidaus galime tikėtis didesnio atsparumo), bet siekiant tyrimu gilintis į viešojo sektoriaus organizacijų perspektyvą, svarbu matyti ir išorinius veiksmus.

Prie išorinių veiksnių kalbant apie viešojo sektoriaus organizacijų, tarp jų ir ligoninių, atsparumą iššūkiams, pirmiausia priskirtume *viešąją politiką, politinius veiksnius*, tiesiogiai ar netiesiogiai lemiančius organizacijų išitraukimą iš didesnio dėmesio skyrimą organizacijos darniam vystymui, nenumatytiems iššūkiams ilgalaikėje perspektyvoje. Šiuo aspektu valdžios politika pradžioje mokyti, vėliau jau imperatyviai reikalauti iš viešojo sektoriaus organizacijų strateginio veiklos valdymo, pokyčių ir rizikų, kokybės vadybos, iš sprendimų priėmimą ir rezultatus orientuoto valdymo, kompetencijų didinimo, viena vertus, jau yra procesai, kurie daro organizaciją atsparesne nenumatytiems iššūkiams. Kita vertus, viešasis sektorius dėl savo specifikos linkęs laukti nurodymų, rekomendacijų iš valdžios, todėl atitinkamų nuostatų įtvirtinimas, net pagrindinių sąvokų paaiškinimas strateginiuose dokumentuose, teisės aktuose ar kt. dokumentuose, yra procesus aktyvinantis veiksnys, nes valdžios decentralizacijos sąlygomis suteikia aiškumo priimant skubius sprendimus. Su mokslininkais derinamas sąvokų naudojimas viešojoje politikoje yra abipusiai naudingas. Viešoji politika skatina mokslą gilintis į atsparumo sąvoką, ją aiškinti, savo ruožtu moksliniai tyrimai prisideda prie viešosios politikos priemonių pagrįstumo, politinių intervencijų veiksmingumo. Pvz., siekiant didesnio bendruomenių atsparumo nelaimėms, šioje mokslo ir politikos sąveikoje buvo parengti *United Nations International Strategy for Risk Reduction, Hyogo Framework for Action 2005–2015: Building Resilience of National and Communities to Disasters, Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030* (Hunt, 2016).

Taip pat galime teigti, kad ir Lietuvos moksle socialinių sistemų, organizacijų atsparumo diskurso aktyvesnė plėtotė stebima Jungtinių Tautų, ES, LR viešosios politikos įtakoje. Jau 2015 m. JT priimta *Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030* (JT Rezoliucija 70/1, 2015), pasak Žičkienės ir kt. (2019), numato 17 universalių ir tarpusavyje susijusių darnaus vystymosi tikslų, kurie apima daugelį politikos sričių. Dauguma darnios plėtos bruožų atliepia organizacijos atsparumo sampratą, pvz., ekonominę naudą duodančio kapitalo atsargų išsaugojimas, ekonominio augimo atsiejimas nuo aplinkos būklės prastėjimo, atsakingas gamtinio kapitalo valdymas ir kritinio gamtinio kapitalo atkūrimas ir kt. Jeigu šiame dokumente, taip pat ir Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012) dar nerandame *sistemas, organizacijos atsparumo* sąvokų, jų turinys buvo tik nuspėjamas, tai pastarųjų metų ES ir nacionaliniuose LR dokumentuose (Europos Komisija. 2021–2027 m. programa „ES – sveikatos labui“, 2020; 2021–2030 m. Nacionalinis pažangos planas, 2020; Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, projektas „Sveikatos sistemos atsparumas grėsmėms ir pasirengimas ateities iššūkiams“, 2020, 116–117 punktai; Naujos kartos Lietuva – Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė 2021–2026, 2021) sistemos atsparumo, pirmiausia *sveikatos apsaugos sistemos atsparumo*, sąvoka, jau itin dažna.

Apžvelgę 34 pasaulyje atliktų empirinių tyrimų socialinių sistemų (tarp jų ir organizacijų) atsparumo klausimais rezultatus, Barasa ir kt. (2018) analizuotuose šaltiniuose mato ir kitų išorinių veiksnių svarbą organizacijos atsparumui: *ekonominių* (pvz., ekonominių krizių valdymas, finansinių išteklių prieinamumas ir kt.), *technologinių* (pvz., technologijų pažanga, techninės ir programinės įrangos prieinamumas; skaitmeninių tinklų plotis

ir gylis; duomenų bazių prieinamumas ir kt.), *socialinių* (pvz., atsparumo sampratos Gilesnis suvokimas visuomenėje; organizacijų išankstinis informavimas apie grėsmes; socialinių tinklų panaudojimas tarpsektoriniame bei tarporganizaciniame bendradarbiavime; decentralizacija kaip valdymo praktika; sistemų koordinavimas ir kt.). Žinant, kad viešasis sektorius sėkmingai perima gerą verslo patirtis, organizacijos atsparumo išorinių veiksnių analizėje verslo organizacijų patirties, klaidų analizės adaptuojantis prie nenumatytų iššūkių sklaida žiniasklaidoje tampa ne mažiau paveikiu socialiniu veiksmu.

Seifert (2017) teigia, kad organizacijos gali išmokti būti atspariomis išmanydamos veiksmus, turinčius įtakos organizacijos atsparumui, bei nuolat vystydamos, taikydamos verslo modelius. Šis autorius mano, kad teorijose, kurios pristato verslo modelius (traktuotume kaip išorinį veiksnių), matoma bent vienuolika organizacijos atsparumo veiksmų, kuriuos jau priskirtume prie vidinių veiksnių: prisitaikymas (adaptyvumas) ir inovacijos, motyvacija, įvairovė, kolektyvinis efektyvumas, efektyvus komunikavimas, kontrolės sušvelninimas, atleidimų iš darbo mažinimas, santykių ilgalaikiškumas, finansinis sąstingis (*finacial slack*), kompetencija ir apgalvotas priėmimas į darbą. Seifert (2017) nuomone, analizuojant verslo modelių teorijas matomi ir šie papildomi veiksniai: lyderystė, abipusisiskumas ir reputacija.

Apžvelgę pastarųjų metų mokslo literatūrą, matome, kad *organizacijų atsparumo* teoriniame diskurse vidiniai organizacijos atsparumo veiksniai traktuotini kaip svarbiausi. Juos galėtume grupuoti, atsižvelgdami į pagrindines sąvokos apibrėžtyje matomas dimensijas (gebėjimai ir procesai):

- 1) organizacijos gebėjimas greitai reaguoti į nenumatytus iššūkius ir išlikti stabiliai veikiančia;
- 2) organizacijos gebėjimas įveikti krizę, atsikurti ir grįžti į įprastinę būseną, prisitaikyti;
- 3) organizacijos gebėjimas po nenumatytų iššūkių išeiti su nauja kokybe, sustiprėjus;
- 4) organizacijos sugebėjimas numatyti grėsmes ir paversti jas galimybėmis, pasirengti iššūkiams.

Akivaizdu, kad vieni išvardinti gebėjimai ir su jais susiję vadybiniai procesai atliepia *pasyvųjį arba operacinį, adaptacinį (prisitaikantį) organizacijos atsparumą*, kiti – *aktyvųjį arba strateginį (planuojamą), į galimybes orientuotą atsparumą*. Analizuodami vidinius organizacijos atsparumo veiksmus ir naudodami šį skirstymą, nors jis, kaip ir dauguma skirstinių socialiniuose moksluose, diskutuotinas Viešojo sektoriaus organizacijos, kaip sistemos, yra gana skirtingos, dinamiškos. Mūsų analizėje, susiejančioje kitų šalių mokslininkų teorines išvalgas analizuojamu *organizacijos atsparumo vidinių veiksnių* aspektu ir empirinių tyrimų pagrindu padarytas išvalgas Lietuvos mokslininkų darbuose, šios dvi vidinių veiksnių grupės yra daugiau hipotetinės.

Pasyvųjį arba operacinį, adaptacinį organizacijos atsparumą didinantys veiksniai:

1. *Turimo arba patikėto valdyti viešojo (fizinio, ekonominio, organizacinio, socialinio, žmogiškojo) kapitalo, turto, išteklių išmintingas valdymas.*

Fizinis kapitalas (infrastruktūra ir jos kokybė, paslaugos ir jų prieinamumas) moksle minimas kaip atsparumo veiksnys (Mayunga, 2007). Šio veiksnio aktualumas itin išryškėjo

pandemijos metu, pirmiausia kalbant apie ligonines, jų infrastruktūrą, apsirūpinimą naujausia įranga, patalpų optimizavimą, analogiškus paslaugų teikimo būdus ir kt. Pandemijos situacija parodė, kad rengiantis panašioms iššūkiams apsirūpinti visa naujausia įranga greitai neįmanoma, bet galima jungti kelių organizacijų fizinius išteklius, dalintis infrastruktūra. Ekonominiai ištekliai, *ekonominis kapitalas* (pajamos, taupymas, investicijos, kreditavimo galimybės) iššūkių metu taip pat traktuojamos kaip atsparumo veiksnys (Tierney, 2006; Mayunga, 2007), nors neretai pačių organizacijų yra perversinamas lyginant su žmogiškuoju ar organizaciniu kapitalu. Bet žiūrint į ekonominį kapitalą kaip į organizacijos tvaros garantą, kaip į investiciją į organizacijos tvarą, jis tampa organizacijos ekonominio atsparumo (Zonienė, Valiulė, 2019, 52–58) didinimo priemone. *Organizacinis kapitalas* apima organizacijos reputaciją ir legitimumą, tikslų siekimui tinkamas ir nuolat peržiūrimas valdymo struktūras, galią ir įtaką, įgytą prieigą prie naujų išteklių, inovacijas, socialinį kapitalą ir kt. (Hardy et al., 2004, Lin, 2012, Mikolaitytė, 2018). *Socialinį kapitalą*, organizacijos socialinį turtą šiuo atveju suprantame kaip socialinę vertybę, organizacijos darbuotojų veiklos socialinį interesą (Štavičienė, 2013, p. 21), kurio esmė glūdi socialiniame dalyvavime (abipusis darbuotojų išsipareigojimas, asmeninis išsipareigojimas asmeniškai arba bendradarbiaujant didinti organizacijos gėrį), išitraukime į savanorišką darbą, socialiniame pasitikėjime. Socialinis organizacijos kapitalas moksle jau seniai siejamas su organizacijos tvarumu (Garrigos-Simon et al., 2018). Skiriančios dėmesio socialinį kapitalą auginančioms priemonėms organizacijos didina savo atsparumą, nes darbuotojų išsipareigojimas organizacijai ir susitarimas dėl tikslų palengvina organizacijos adaptaciją nenumatytose sąlygose. *Žmogiškasis kapitalas*, organizacijos žmogiškieji ištekliai sisteminiu požiūriu turi įtakos kitoms kapitalo, išteklių formoms, todėl tai svarbiausias viešojo sektoriaus organizacijos turtas. Nuolatinis investavimas į darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą, jų kompetencijų gerinimą, sveikatą, saugumą, abipusio pasitikėjimo didinimą – visa tai yra organizacijos stiprinimas, greito grįžimo į stabilią būseną iššūkiuose garantas.

Į žmogiškąjį organizacijos kapitalą žiūrint kaip į atsparumą galintį užtikrinti išteklių, įprasta minėti kompetencijas, įgūdžius, kurie nuolat vertinami. Jei trūksta naudingų organizacijai kompetencijų, jos gali būti plėtojamos arba skatinama jas gerinti kaip pasirengimo būsimiems pokyčiams, iššūkiams proceso dalis (Assessing Resilience ..., 2000). Verslo organizacijų atveju tyrėjai (Eiti į priekį..., 2020, 5-11) pažymi, kad galima išskirti tris pagrindinius organizacinius gebėjimus, kaip priemonės padedančias įvairiuose sektoriuose veikiančioms organizacijoms atsigausti ir augti, sėkmingai įveikti trumpalaikius ir vidutinio laikotarpio iššūkius:

- *Valdyti verslo (veiklos) judrumą*. Judrios organizacijos daug geriau geba valdyti pokyčius. To pasiekama: taikant naujus mąstymo ir darbo būdus, puoselėjant organizacijos kultūrą (ištikimybė laiko patikrintoms organizacijos vertybėms, dėmesys žmogiškojo kapitalo ugdymui ir kt.), taikant naujus veiklos modelius (pvz., integruojant nuotolinį darbą) ir technologijas (itin svarbi stabili technologijų grandinė), padedančias greitai prisitaikyti.
- *Nuolatinė technologijų peržiūra*, nes per technologijų grandinės optimizavimą, IT modernizavimą, didesnę skaitmeninių sprendimų priėmimą ir panaudojimą pasiekiamas didesnis veiklos judrumas, lankstumas, saugumas ir atsparumas, ekonomišk-

kumas, t.y. veiklos efektyvumas. Verslo įmonėms technologijų tiekimo grandinė yra pagrindinė priemonė siekiant sumažinti riziką, padidinti efektyvumą ir pasiekti didesnę IR sprendimų lankstumą. Jų svarba auga ir viešajame sektoriuje: atliepiančiam sumanaus viešojo valdymo paradigma, technologijų integravimas į kasdienę administravimo procesų rutiną nesustojamai auga.

- Pasiruošti ateities darbui, pasitelkiant skaitmeninį bendravimą su piliečiais, klientais ir organizacijos viduje, t.y. *veikimas skaitmeniniais kanalais*. Kaip to pasiekti? Gerinti skaitmeninę darbo aplinką: 1) perkvalifikuojant darbuotojus, kad jie prisitaikytų prie virtualių darbo sąlygų; 2) į darbo procesus integruoti papildomas pokyčių valdymo ir mokymo iniciatyvas, intelektualaus bendradarbiavimo platformas.

Salt, Walker (2006), Walker, Salt (2012), Grincevičius (2019) taip pat pritaria, kad *pokyčių valdymo gebėjimai* yra svarbūs siekiant tapti adaptyvia iššūkiams organizacija. Grincevičius (2019), išskirdamas sistemos atsparumo konstrukcinius komponentus, pažymi, kad organizacija būtinai turi valdyti *absorbavimo* (angl. *absorbite*), *adaptyvumo* (angl. *adaptive*) bei *atsistatymo* (angl. *recovery*) gebėjimus. *Absorbavimo gebėjimai* – tai sistemos gebėjimai atlaikyti pokyčius ar griauinančius įvykius, sumažinant pradines neigiamas pasekmes, *adaptyvumo gebėjimai* – tai endogeniniai sistemos gebėjimai adaptuoti prie pokyčių ar griauinančių įvykių, siekiant sumažinti griauiamas pasekmes, *atsistatymo gebėjimai* – tai sistemos gebėjimai atsistatyti po pokyčių ar griauinančių įvykių.

2. Subalansuota organizacijos rutina ir struktūra

Esama nuomonių (Hillmann, Guenther, 2020), kad organizacijos atsparumo ugdymą, matydami kaip visais lygmenimis vykstantį ir su ištekliais susietą procesą, turėtume priskirti prie rutinos, nes atsparumo didinimo procese svarbus nuolatinis organizacijos funkcijų palaikymas, stabilumas, paslaugų teikimas ir kintančiomis sąlygomis, neapibrėžtumo situacijoje. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla pagal strateginius planus jau taip pat yra tapusi rutina, net pandemijos metu organizacijos nestabdė strateginių planų įgyvendinimo ir tai daugumai organizacijų tapo svarbiu veiksmu atsigaunant po išgyventų nenumatytų pokyčių (Paliokaitė, 2021).

Skandinavų mokslininkai (Andersson et al., 2019), pripažindami, kad organizacijos atsparumas yra holistinė ir sudėtinga sąvoka, kad jis kuriamas ne vien per staigius ir trikdančius iššūkius, bet ir per kasdieninėje rutinoje kylančius netikėtumus, *organizacijos struktūros subalansavimą* priskiria prie veiksmų, kurie prisideda prie organizacijos atsparumo kūrimo. Atsparumo bruožus matydami rizikos suvokime, pirmenybės bendradarbiavimui, dėmesio organizacijos lankstumui ir improvizavimui veikloje skyrimu, tyrimu įrodo, kad organizacinių struktūrų subalansavimas skatina organizacijos atsparumo didėjimą. Galios pasiskirstymas ir pasverta kontrolė gali subalansuoti organizacijos veiksmus, jų derinimą, priešingas jėgas, sutelkia darbuotojus.

3. Vidinių informacijos bei komunikacijos sistemų valdymas bei nuolatinis tobulinimas.

Iš Barasa ir kt. (2018) analizuotų tyrimų, skirtų vidiniams organizacijos atsparumo veiksniams, nemaža dalis aktualizuoja informacijos valdymo svarbą, pvz., Ebolos ligos

protrūkio šalyse siekiant ligoninėms greitai ir tinkamai prisitaikyti prie nenumatyto iššūkio tai traktuojamas kaip svarbus veiksnys. Autorių apžvelgtuose tyrimuose aktualizuojamas organizacijoje *skelbiamos informacijos* apie organizacijos veiklą įtakojančius išorinius ir vidinius veiksnius *skaidrumas, sudėtingų situacijų nuodugnesnis aiškinimas* ir kt.

Šį veiksnių aktualizuoja Hunt (2016), pritardamas Norris et al. (2008) nuomonei apie komunikavimo sistemos greitą prisitaikymą prie naujų sąlygų siekiant stabilaus organizacijos funkcionavimo po sutrikimų. Komunikuojama informacija, Hunt nuomone, visada turi atliepti kelias savybes: *teisinga, savalaikė* (greitis), *geriau perteklinė* (pakeičiamumas), *visus pasiekianti, paveiki*. Kitaip tariant, siekianti greitai adaptuotis prie naujų pokyčių organizacija rūpinasi informavimo, vidinių komunikavimo kanalų (oficialūs ir neformalūs), priemonių įvairovės palaikymu (Assessing Resilience ..., 2000).

4. *Valdymo praktika*. Mokslininkų nuomone, organizacijos prisitaikymo prie nenumatytų iššūkių, adaptacijos rezultatus lemia organizacijos valdymo praktika (Barasa et al., 2018, remiasi Booher, Innes, 2010; Olsson et al., 2004; Stephenson et al., 2010 ir kt.), kai kurios praktikos itin svarbios organizacijos atsparumui: 1) veiklos decentralizavimas, hierarchinio valdymo iš viršaus į apačią atsisakymas siekiant veiklos lankstumo, greitesnio sprendimų priėmimo; 2) dalyvaujamoji, ne atstovaujamoji demokratija; 3) veiklos skaidrumas; 4) veiklų koordinavimas siekiant nedubliuoti funkcijų, tausoti išteklius; 5) darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą; 6) darbo komandose praktika; 7) lyderių komanda ir kt.
5. *Organizacinė kultūra*. Jau aukščiau minėtos empirinių tyrimų, atliktų per 20 metų iki 2018 m., apžvalgos autoriai (Barasa et al., 2018) įvardija tyrimuose dažniausiai minimas dvi organizacinės kultūros praktikas, kurios lemia organizacijos galimybes greitai prisitaikyti, adaptuotis: 1) organizacijos požiūrį į kasdienes ir nenumatytas iššūkius, pokyčius; 2) organizacijos požiūrį į kūrybiškumą ir naujoves. Požiūris į netikėtus iššūkius, nenumatytus pokyčius kaip patirtį didinančius, parodančius organizacijai trūkstamus gebėjimus (Sawalha, 2014; Walker et al., 2014), palankus kūrybiškumui ir naujovėms klimatas (Stephenson et al., 2014) iššūkių metu yra svarbūs veiksniai užtikrinant organizacijos prisitaikymą prie naujų sąlygų.

Aktyvųjų arba strateginių, į galimybes orientuotą organizacijos atsparumą didinantys veiksniai.

Nors mokslinis diskursas, analizuojantis atsparumą nenumatytuose pokyčiuose (atkūrė stabilumą ir išnaudojo iššūkį naujoms galimybėms) pademonstravusias viešojo sektoriaus organizacijas, tik formuojasi, bet mokslinių įžvalgų apie veiksnius, kurie turėtų užtikrinti organizacijos kaip sistemos atsparumo stiprinimą ilgalaikėje perspektyvoje, jau esama. Remiantis jomis, galima išskirti dvi *organizacijų atsparumo* egzistavimo prielaidas: 1) atsparios organizacijos pasižymi pasvertu atsargumu, kai sėkmės momentas vertinamas ne kaip atsitiktinumas, o kaip kruopštaus prevencinio pasirengimo rezultatas; 2) net ir tęsiantis sudėtingoms situacijoms, atsparios organizacijos nuolat siekia tobulėti. Šių organizacijų kasdienė veikla grįsta įsitikinimu, kad jos anaip tol nėra tobulos ir tik mokyda-

mosi iš esamų arba potencialių grėsmių gali priartėti prie siekiamo tikslo (Bartuševičienė, 2021). Manytume, kad būtent ši prielaida sukuria anksčiau minėtą *aktyvią organizacijos atsparumo perspektyvą*. Organizacijos atsparumas kuriamas tikslingai ir kryptingai. Prie tokių vidinių veiksmų vertėtų priskirti: *organizacijos atsparumo planavimą, strategiją; į atsparumo stiprinimą orientuotą organizacijos išorės politiką; nuolatinį įsitraukimą į vadybinių inovacijų analizę, jų taikymą ir kūrimą; lyderystę ir organizacijos atsparumo kompetencijų nuolatinį gerinimą*.

1. *Organizacijos atsparumo planavimas, strategija*. Rengimasis pokyčiams ir jų planavimas kaip veiksnys itin svarbus pirmiausia organizacijoms, kurios nesusiduria su nenumatytais iššūkiais kasdien, kaip yra ligoninių atveju. Barasa et al. (2018) apžvalgoje pastebėta, kad atsparios organizacijos iššūkiams rengiasi, įtraukdamos į strateginius planus rizikų valdymo priemones, aptardamos veiklos alternatyvas, alternatyvius išteklius.

Lee et al. (2016) pažymi, kad organizacijos, norėdamos investuoti į atsparumą, turi suprasti savo atsparumo stipriąsias ir silpnąsias puses ir įvertinti savo jau turimas ar rengiamas strategijas organizacijos atsparumo aspektu. Gečienė ir Raišienė (2019) organizacijos pasirengimą prisitaikyti ir tęsti veiklą nepalankiomis aplinkybėmis taip pat sieja su strateginiu pasirinkimu veikti aktyviai arba proaktyviai, įvertinus ir atsižvelgus į išorinės aplinkos sąlygas. Remiantis anksčiau pristatytais pastebėjimais, matyti, kad organizacijos atsparumas planingai turėtų būti stiprinamas trimis kryptimis: rūpinantis veiklos atsparumu, išteklių atsparumu, informaciniu (komunikacijos) atsparumu.

Esama nuomonių, kad šiandien organizacijoms verta turėti atsparumo strategiją (Paliokaitė, 2021). Organizacijos atsparumo strategijoje atsispindi savęs, kaip didesnio mechanizmo dalies, grįstos partnerystė, išteklių ir žinių dalinimusi suvokimas (Misiūnas, Štangėj, 2020). Paliokaitė D., 2021 m. publikavusi darbą, apibendrinantį reklamos agentūrų tyrimo rezultatus, išryškino devynias pagrindines prielaidas tokio tipo organizacijų atsparumo strategijai formuoti: vidinių procesų higiena ir pasiruošimo planas; vidinės komunikacijos stiprinimas; komandos stiprinimas (tiek ugdant kompetencijas, tiek pritraukiant kompetentingus darbuotojus); emocinės kompetencijos didinimas; darbuotojų motyvacija ir vadovų ryšys su darbuotojais (darbo krūvio paskirstymas, motyvacijos užtikrinimas ir ryšio palaikymas); organizacijos lankstumas, sprendimų greitis ir prisitaikymas (greita reakcija į aplinkos pokyčius); paslaugų ir klientų krepšelio diversifikavimas; ryšio su klientais ir partneriais kūrimas bei palaikymas; naujų strateginių galimybių išnaudojimas.

Organizacijos atsparumo strategiją mokslininkai supranta ne kaip dar vieną didelės apimties formalų dokumentą, kuris didintų viešojo administravimo biurokratiją. Tai ilgalaikių strategijų bei veiklos planų turinį persmelkiantis tikslas – didinti organizacijos atsparumą, adaptyvumą pokyčiams – ir su juo siekimu susijusių vadybinių žingsnių numatymas.

2. *Į atsparumo stiprinimą orientuota organizacijos išorės politika*. Jos pamatas – atvirumas, skaidrumas, tarpinstitucinis, tarporganizacinis bendradarbiavimas. Gečienės ir Raišienės (2019) nuomone, organizacijos pasirengimas prisitaikyti ir tęsti veiklą nepalankiomis aplinkybėmis yra susijęs su valdymo sprendimais, apimančiais orga-

nizacijos išorės politiką ir procesus, kurie lemia tarporganizacinio bendradarbiavimo ir tarpusavio paramos potencialą bei galimybes. XXI a. vis reikšmingesnis tampa bendradarbiavimas tarp organizacijų, nes jis mobilizuoja bendradarbiaujančias puses giliai komunikacijai ieškant vis naujesnių ir inovatyvių galimybių. Bendradarbiavimu remiasi ir naujasis viešasis valdymas, kuris tapo naujuoju viešojo administravimo modeliu, grindžiamu gero valdymo principais. Siekiant įgyvendinti šiuos principus, naudojama daugiapakopio valdymo sistema, kurią sudaro sutarti, privalomi ir kompleksiniai tinklai, veikiantys tarp vietovių, regionų, nacionalinių valdžios institucijų ir ES institucijų, o taip pat tarp darbuotojų bei verslo asociacijų ir kitų nevyriausybinų organizacijų (Projektas „Europa 2030“ Iššūkiai ir galimybės, 2010). Tikslinga partnerystė tarp bendruomenės grupių, organizacijų, bet koks jų derinys gali atnešti naujovių, dalijimąsi patirtimi, žiniomis ir ištekliais, padėti išsikelti aukštesnius tikslus. Tai itin aktualu, kai partneriai svarbūs vietovės socialiniame, kultūriniame ir ekonominiame gyvenime. Sukurti bendro naudojimo socialiniai tinklai taupo laiką, palengvina keitimąsi informacija, intelektualiais ištekliais.

3. *Nuolatinis įsitraukimas į vadybinių inovacijų analizę, jų taikymą, kūrimą.* Viešajame administravime aktualu nedidinti biurokratijos ir administracinių procedūrų, o neapibrėžtumo aplinka, greitai kintanti aplinka paprastai didina jų apimtį. Gebėjimas derinti įvairius požiūrius į organizacijos darbą šiandien tampa vertybe. Mokslininkai ir vėl rekomenduoja mokytis iš verslo organizacijų. Paliokaitė (2021), remdamasi Suarez ir Montes (2020), pristato tris darbo atlikimo būdus pagal skirtingą požiūrį: 1) pirmasis požiūris orientuoja į organizacijos rutiną: tiek krizės situacijoje, tiek prieš prasidedant kitai krizei išmintinga apgalvoti naudojamus sistemingus proceso įrankius ir eksperimentuoti su alternatyvomis; 2) antrasis požiūris, kitaip „Nykščio metodas“ (netikslios situacijos ar būklės vertinimo metodas, pagrįstas patirtimi); tai taisyklės, padedančios pagreitinoti procesus ir priimti sprendimus, teikiant pirmenybę išteklių naudojimui ir pagrindiniams principams mažiau nuspėjamos veiklos srityse; 3) trečiasis požiūris – improvizacija; spontaniški ir kūrybiški sprendimai ne tik problemos sprendime, bet ir kasdieniniuose veiklos procesuose gali duoti efektyvesnių rezultatų, nei gerai ir kruopščiai apgalvoti sprendimai. Būtent visų trijų požiūrių ir režimų sklandus derinimas gali pagerinti atliekamo darbo našumą bei pagerinti organizacijos atsparumą bet kokiomis aplinkybėmis ir sąlygomis. Organizacijoje, siekiančioje aktyvaus atsparumo, veiklos improvizacija, kūrybinė iniciatyva tampa kasdiene praktika.
4. *Lyderystė ir organizacijos atsparumo kompetencijų nuolatinis gerinimas.* Lyderių komanda jau buvo minima kaip veiksnys siekiant sėkmingai adaptuotis prie nenumatytų pokyčių. Šiuo atveju, suprantant atsparumą kaip dinamišką, kintančią organizacijos savybę, kalbame apie tikslingą lyderystės plėtojamą, aktyvinimą, įgyvendinimą. Lyderystės aspektu nemažai rašoma apie vadovų lyderystės stiprinimą, o siekiant ilgalaikio organizacijos atsparumo iššūkiams, pokyčiams, akivaizdus poreikis diegti organizacijose į vadovo (vadovų komandos) ir į darbuotojų, partnerių sąveiką orientuotus lyderystės modelius, kaip pasidalytoji lyderystė (Dambrauskienė, 2021), sisteminė

lyderystė (Liukinevičienė, 2013), inovatyvi lyderystė (Atkočiūnienė ir kt., 2019), derinti juos su transformacinės lyderystės modeliu (Arar ir Thaysum, 2019) ir kt.

Pasak Katilienės (2020), organizacijos atsparumą galima stiprinti vairą patikėjus į stipraus, pagrindinius reikalavimus atitinkančio lyderio rankas: jis turi gebėti organizacijos narių prisitaikymą palaikančius mechanizmus bei skatinti organizacijos kultūros kūrimą. Stiprinant organizacijos atsparumą svarbią vietą užima ir pats organizacijos požiūris į individualių ir komandos, kaip vieneto, įgūdžių tobulinimą. Svarbūs tokie gebėjimai, kaip įsipareigojimų bei pažadų vykdymas; teisingumo, sąžiningumo, atvirumo ir pasitikėjimo įgalinimas; mokymasis iš neigiamų patirčių, greitas reagavimas, įvairovės suvokimas, tolerancijos didinimas; lankstumas, patikimumas, veikiančių sprendimų ieškojimas; gebėjimas išlikti ramiems bei susikaupusiems, susidūrus su stipriomis emocijomis ar stresu; ištvermės ugdymas ir t.t.

Apibendrinimui tiktų Gečienės ir Raišienės (2019) pasisakymas dėl vadybinių sprendimų ilgalaikiams pozityviems organizacijų veiklos rezultatams pasiekti ir įveikti kylančius aplinkos iššūkius: (1) įgalinanti lyderystė, skatinanti susitelkimą, materialių ir nematerialių išteklių naudojimą, atsakomybės pasidalijimą; (2) valdymo ir administravimo efektyvumo priemonės, padedančios pasiekti partnerystės sinerginių rezultatų; (3) bendruomenės įtraukimas, kviečiant bendrų tikslų siekti skirtingą ekonominę veiklą vykdančius veikėjus, socialinės atskirties grupes ir kt.; (4) partnerių įvairovė, leidžianti partnerystės šalims disponuoti žiniomis ir įvairesniais gebėjimais bei ištekliais, didinančiais tiek veiklos, tiek partnerystės efektyvumą; (5) sutelkiantys organizacijų narių gebėjimai, išvalgumas ir derybiniai įgūdžiai; (6) tarpusavio pasitikėjimas, skatinantis dalijimąsi ir atvirumą; (7) organizacinė kultūra, padedanti susitarti ir veikti viena kryptimi.

Ligoninių atsparumo diskursas teoriniame organizacijos atsparumo sampratos ir veiksmų kontekste

Išskirdami atskirą poskyrį šiame tyrime, siekiame gryninti *ligoninių atsparumo sampratą*, plėtoti *ligoninių atsparumo* diskursą bendrame sveikatos sistemos, socialinių sistemų atsparumo kontekste. Kaip pastebi mokslininkai (Barasa et al., 2018), sveikatos sistema turi gana trumpą atsparumo sąvokos naudojimo istoriją, o ir ligoninių kaip organizacijos prisitaikymo prie nenumatytų iššūkių tyrimų nėra daug, sutinkamos vos viena kita publikacija, kuriose išskiriama sveikatos sistemos įstaigų atsparumo specifika. Pvz., greta *adaptacinio* ir *planuojamo atsparumo* sveikatos sistemoje aktualizuojamas (Gilson et al., 2017) *kasdieninis atsparumas* (angl. *everyday resilience*), kurio samprata dar tik diskutuojama (Barasa et al., 2018), bet atlikti tyrimai rodo, kad adaptacinis ar planuojamas atsparumas gali tik sušvelninti iššūkių padarinius, gi sveikatos sistemai tenkantys kasdieniniai iššūkiai (stringančios e. sistemos, riboti žmonių ištekliai, nepakankamas finansavimas, ligų našta ir kt.) dažniausia susiję su kitomis veiklų sritimis, reikalauja kompleksinės prieigos.

Sveikatos sektoriuje atsparumo sąvokos vartojimas tapo vis dažnesnis po Ebolos epidemijos Vakarų Afrikoje 2013–2016 m. Atsparumas taip pat buvo pagrindinė kon-

cepcija 2014 m. Europos Komisijos komunikate dėl veiksmingų, prieinamų ir atsparių sveikatos sistemų. Pastaraisiais metais *sveikatos sistemos atsparumo* sąvoka itin dažna, nes 2020–2021 m. pasaulinė COVID-19 pandemija palietė visas pasaulio valstybes ir šis klausimas tapo itin aktualus. Kaip teigia Pūras, „*virusas ir jo sukeliama liga išbando ne tik žmonių biologinį atsparumą. Virusas išbando visuomenės socialinio audinio atsparumą, taip pat ir atsparumą sukurtų sistemų, tokių kaip sveikatos apsaugos sistema*“ (Pūras, 2020). Pandemijos patirtis atskleidė *sveikatos sistemos atsparumo* ir pasirengimo dirbti ekstremalioms situacijoms poveikį šalių ekonomikai ir visuomenės gyvenimo kokybei. Šis laikotarpis *sveikatos sistemos atsparumo* sampratoje išryškino *pasirengimo dirbti ekstremaliomis sąlygomis* aspektą, apimančią valdyseną, išteklius (būtinus paslaugų teikimui, organizacijų vadybai, komunikavimui, bendravimui ir bendradarbiavimui), įrankius, tarpinstitucinę sąveiką, atsakomybes ir kt. 2020-2021 m. dokumentuose pasirengimas dirbti ekstremaliomis sąlygojimas jau siejamas ir su pasirengimu ateities iššūkiams („Naujos kartos Lietuva – Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė 2021–2026“. Lietuvos Respublikos vyriausybės programa, 2021; COVID-19. Valdymo strategija „Atsparumas – Atsigavimas – Ateitis“, 2020).

ES sveikatos sistemų veiklos vertinimo ekspertų grupė (European Commission, 2020, p. 71) pabrėžė bendros sveikatos sistemos stiprinimo svarbą kartu su pasirengimu konkrečioms grėsmėms ir pateikė *veiksmingo atsparumo* apibrėžimą: „*Sveikatos sistemos atsparumas apibūdina sveikatos sistemos gebėjimą proaktyviai numatyti, absorbuoti ir prisitaikyti prie sukrėtimų ir struktūrinių pokyčių taip, kad leistų palaikyti reikalingas operacijas kuo greičiau atnaujinti optimalų našumą, pertvarkyti jos struktūrą ir funkcijas, kad sustiprėtų sistema, ir galbūt sumažinti jos pažeidžiamumą panašiems sukrėtimams ir struktūriniais pokyčiams ateityje*“. Šis apibrėžimas antrina mūsų anksčiau pateiktai organizacijos atsparumo sampratai, apimančiai ir prisitaikymą, ir pasirengimą veikti ateityje, sustiprėti pokyčiuose.

EK ekspertų grupės (European Commission, 2020, p. 11–20) nuomone, svarbu, kad siekiančios atsparumo (savireguliuojamas, apgalvoti sprendimai, įvairovė, integralumas, adaptyvumas) sveikatos priežiūros sistemos turėtų *atsigavimo* ir *prisitaikymo gebėjimų*, siekiant užtikrinti jų išlikimą, ir galėtų pasinaudoti naujomis galimybėmis po krizės, siekiant pagerinti sistemų veiklą per sisteminius pokyčius. Taip aktualizuojamas adaptacinio atsparumo aspektas, nes sveikatos priežiūros sistemų atsparumas pirmiausia ir suprantamas kaip gebėjimas veiksmingai prisitaikyti prie kintančios aplinkos, staigių sukrėtimų ar krizių, nes kalbama apie žmonių gyvybes.

Naujos kartos Lietuva – Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonėje 2021–2026 (2021) teigiama, kad COVID-19 pandemija išryškino visuomenės sveikatos duomenų valdysenos spragas, duomenų analizės įrankių trūkumą, informacijos apdorojimo neefektyvumą ir fragmentiškumą. Greitus ir efektyvius sprendimus priimti trukdė veiksmingo komunikavimo ir bendradarbiavimo schemų nebuvimas, neišgrynintos centrinės, savivaldos institucijų bei gydymo įstaigų atsakomybės ir rolės, nepasirengimas mobilizuoti žmogiškuosius išteklius ir veikti sutrikus būtinųjų prekių ir paslaugų teikimo grandinėms. Todėl Europos Regionų komitetas (Europos Sąjungos oficialus leidinys, 2021,

53–57) pabrėžia būtinybę remti valstybes nares didinant jų sveikatos sistemų atsparumą, prieinamumą ir veiksmingumą. Vienas iš „Naujos kartos Lietuva“ (2021) tikslų – *gerinti sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą didinant sveikatos sistemos tvarumą ir atsparumą sukrėtimams*. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, planuojama pakankamai išteklių skirti sveikatos sistemos prieinamumui (paslaugų įperkamumo gerinimas keičiant ir tobulinant įstatyminę bazę, mokestinę sistemą ir kt.), efektyvumui (pertvarkant ligoninių tinklą, tobulinant žmoniškųjų išteklių kompetencijas ir dirbančiųjų skaičių, skaitmenizuojant sveikatos sistemą) ir sveikatos priežiūros paslaugų kokybei gerinti, modernizuojant priėmimo ir skubios pagalbos skyrių tinklą bei infrastruktūrą, sukuriant naujus ligoninių klasterius, plėtojant asmens sveikatos priežiūros įstaigų regioninio bendradarbiavimo modelius. Akivaizdu, kad ir šiame dokumente dėmesys pirmiausia skiriamas prisitaikymo prie nenumatytuose iššūkiuose įvykusių pokyčių, adaptacinėms priemonėms (ištekliai, vadyba, komunikavimas ir informavimas, veiklos koordinavimas). Kita vertus, įžvelgiama ir *aktyvaus atsparumo* plėtojimo perspektyva: plėsti inovatyvias sveikatos priežiūros paslaugas, stiprinti sveikatos sistemos gebėjimą reaguoti į kylančius iššūkius, tobulinti žmoniškųjų išteklių kompetencijas, pertvarkyti ligoninių tinklą, mažinti hospitalizacijų skaičių, stiprinti pirminę sveikatos priežiūrą, taikyti skaitmeninės sveikatos sistemos sprendiniais grįstas inovatyvias paslaugas, spręsti prieinamumo problemas (ilgos laukimo eilės, didelės išlaidos vaistams ir kt.). Numatytos priemonės rodo dėmesį vadybiniais pokyčiams sistemoje.

2020–2021 m. akademinėje bendruomenėje stebimas *sveikatos sistemos atsparumo* ir *socialinio aprūpinimo sistemos atsparumo* diskursų augimas, galimai, sietinas su šioms sistemoms tekusiais didžiausiais nenumatytais iššūkiais pandemijos metu. Analizuojamos, cituojamos mokslinės, pasaulinių ir ES sveikatos organizacijų publikacijos *valdymo sistemų atsparumo* klausimais būtent ir remiasi empiriniais tyrimais, įžvalgomis iš viešojoje politikoje susietų sveikatos apsaugos arba socialinio aprūpinimo sričių. Šiame diskurse greta aukščiau minėtų sąvokų (*atsparumas, adaptyvumas, atsistatymas, atsigavimas ir prisitaikymas*), sutinkamos ir kitos sąvokos, pvz., *įgalinanti sveikatos priežiūros sektoriaus lyderystė* ir bendradarbiavimas su politikais, *pasirengimo ekstremalioms situacijoms ir atsako gebėjimai* (Pasaulio sveikatos organizacija...2020–2025 m. Europos darbo programa „Jungtiniai veiksmai siekiant geresnės sveikatos...“, 2021, 32).

Anot Haldane et al. (2021), visapusiškam *sveikatos sistemos atsparumo* supratimui reikia sisteminio požiūrio ir jis turėtų būti grindžiamas teisingumo problemomis, įskaitant susirūpinimą dėl lyties, žmogaus teisių ir rasizmo sveikatos priežiūros srityje. Be to, atsparumo negalima pasiekti vien tik taikant vyriausybių ir kitų subjektų vienakryptį ir „iš viršaus į apačią“ metodą. Atsparumas reikalauja ir bendruomenės įsitraukimo. Mokslininkai savo darbe išskiria pagrindinius *atsparių sveikatos sistemų* elementus (sveikatos sistemos teisingumas ir rezultatai, sektorių bendradarbiavimas, bendruomenės įsitraukimas), akcentuodami *bendruomenės įsitraukimą*, kuris šių mokslininkų nuomone, yra pagrindinis visų sveikatos sistemų atsparumo elementų elementas. 28 šalyse atlikti tyrimai aiškiai parodė *valdymo*, kuris remiasi mokslo pasiekimais ir lyderyste, siekiu taikyti sėkmingą sveikatos sistemų praktiką saugoti visuomenės sveikatą ir didinti gerovę, poreikį. Siekiant sveikatos

sistemos atsparumo, reikia įdėti daug darbo, sukurti aukštos kokybės sveikatos priežiūros sistemą ir įgyti bendruomenės pasitikėjimą. Todėl vyriausybėms rekomenduojama taikyti sisteminį, visuminį požiūrį, kuris apimtų visus sektorius, įtrauktų atitinkamai visų lygių veikėjus, įskaitant bendruomenės ir vietos valdžios institucijas. Taip pat svarbus pagrįstas *tvirtas ir aiškus koordinavimas*, apimantis ne tik ankstyvojo etapo ekstremaliųjų situacijų valdymą. Sveikatos sistemoms reikalingas *tinkamas finansavimas* ne tik pasirengimui naujoms pandemijoms, bet ir siekiant užtikrinti, kad visi žmonės visada galėtų naudotis reikalingomis sveikatos paslaugomis, kai jų reikia. Tyrimai parodė poreikį investuoti į sveikatos priežiūros *darbuotojų kiekio ir kokybės* gerinimą, kad būtų galima geriau pasirengti būsimums pandemijoms ir reaguoti į jas. Haldane et al. (2021) pabrėžia, kad atsparios sveikatos sistemos yra tokios, kurios ne tik investuoja į su pandemija susijusį sveikatos priežiūros *darbuotojų planavimą ir mokymą*, bet ir užtikrina jų fizinę, psichinę ir ekonominę *apsaugą darbo vietoje* ir už jos ribų. Stiprinant sistemos pajėgumus reikia *stiprios ir gerai finansuojamos pirminės sveikatos priežiūros* su kvalifikuota ir saugoma darbo jėga, siekiant užtikrinti, kad aukštos kokybės priežiūra būtų teikiama bendruomenėse, stiprinant ryšius su visuomenės sveikatos sistemomis. Galiausiai, *visuomenės sveikatos priežiūros funkcijos*, tokios kaip testavimai, kontaktų atsekimas, karantinas ar saviizoliacija, atliekamos derinant su sveikatos priežiūros sistema, yra kertiniai sėkmingo COVID-19 atsako pagrindai. Šis požiūris dažnai priklauso nuo naujoviškų *skaitmeninių technologijų*, kurios pačios susiduria su iššūkiais, įskaitant galimybę padidinti nelygybę ir būti žmogaus teisių pažeidimų priemone.

Ligoninių atsparumo diskurse greta *nenumatyty iššūkių, ekstremaliųjų situacijų* naudojama *nepageidaujamų įvykių*, kurių globalių iššūkių metu padaugėja, *samprata*. Nepageidaujamais įvykiais, remiantis LR nacionaliniais teisės aktais, priimta vadinti įvykius, reakcijas, reiškinius, aplinkybes, veiklą, galėjusią sukelti ar sukėlusias nepageidaujamą išėitį, rezultatą pacientui (LR sveikatos apsaugos ministro 2018 m. rugsėjo 11 d. įsakymas Nr. 1001 „Dėl Nepageidaujamų įvykių stebėsenos aprašo patvirtinimo“, cit. Babinskas, Kanapeckienė, 2019). Todėl siekiant ligoninių atsparumo, šis faktorius – *nepageidaujami įvykiai iššūkių metu* – neturi būti pamirštas, apie tai paskutiniu metu itin dažnai rašoma mokslinėje literatūroje, strateginiuose dokumentuose.

Trūkstant tyrimų, pristatančių *sveikatos priežiūros įstaigos, ligoninės kaip organizacijos atsparumo* sampratą, matytume *organizacijos atsparumo* teorinės apibrėžties taikymo ir šiam organizacijų tipui galimybes, papildomai integruojant kasdieninių iššūkių aspektą. *Ligoninių atsparumą* traktuotume kaip teigiamą prisitaikymą ir adaptavimosi palaikymą sudėtingomis sąlygomis, siekiant išėiti iš nenumatyty atvejų sustiprėjus, matant poreikį globalius ir kasdienes iššūkius spręsti kompleksiskai, sąveikoje su kitomis valdžios ir administravimo struktūromis.

Apibendrinant šio tyrimo rezultatus, išskirtume svarbius *sveikatos priežiūros įstaigos atsparumo bruožus valdymo srityje*, kurie rodo dėmesį adaptyviam ir planuojamam, į galimybes orientuotam atsparumui, nepamirštant ir kasdieninio adaptyvumo: 1) valdymas remiasi gerosiomis vadybos praktikomis, lyderyste siekiant atsparumo; 2) įstaigos valdymas įtraukus, palaikomas bendruomenės, nacionalinės ir vietinės valdžios; 3) organizacijos

valdyme dėmesys skiriamas visuomenės poreikius atitinkančiam paslaugų prieinamumui ir kokybei; 4) užtikrinamas geras pirminės sveikatos priežiūros finansavimas; 4) nuolat investuojama į darbuotojų planavimą, mokymą bei jų fizinę, psichinę, ekonominę apsaugą darbo vietoje ir už jos ribų; 5) sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą užtikrinančių skaitmeninių technologijų atitiktis paslaugų teikėjų bei gavėjų lūkesčiams, jų lankstumas ir integralumas su kitomis sistemomis; 6) nuolat palaikomi ryšiai su kitomis visuomenės sveikatos priežiūros institucijomis. Nenumatytų iššūkių aiškaus koordinavimo, nuolatinio dėmesio darbuotojų kiekiui ir kokybei, pakankamo finansavimo, prieinamumo prie naujausių technologijų ir programinės įrangos – šių klausimų sprendimui reikia pokyčių sistemoje, ne vien atskiroje ligoninėje.

2021 m. buvo gausūs akademinės bendruomenės įsitraukimu į viešojo sektoriaus pasirenkimo priimti pandemijos iššūkius vertinimą, solidžiausi vadybos klausimus analizuojantys mokslinių tyrimų žurnalai skyrė papildomus numerius šiai tematikai, socialinių tyrimų mokslo instituteose regionų, organizacijų atsparumo tematika iškelta į prioritetines (pvz., VU Regionų plėtros institute). Pažymėtinos mokslo studijos, trumpaščiai, kuriuose analizuotas viešosios politikos, sveikatos priežiūros sistemos ir organizacijų atsako į COVID-19 pandemiją priemonės, efektyvaus valdymo patirtys (Jakulevičienė ir kt., 2020; Bortkevičiūtė ir kt., 2020; Soper et al., 2021; Kalkytė, 2021 ir kt.). *Sveikatos priežiūros institucijų atsparumas* strateginiuose ES ir ES narių-valstybių dokumentuose tampa pamatine, svarbiausia sąvoka: pvz., Covid-19 valdymo strategijoje „Atsparumas-atsigavimas-ateitis“ (COVID-19. Valdymo strategija, 2020) pirmas žodis atsparumas susiejamas su ateitimi. ES padidintos investicijos ne tik į šalių ekonominių atsigavimą, bet ir į valdymo tobulinimą bendradarbiaujant politikams, mokslininkams ir praktikams-medikams (HERA: Europos sveikatos ir ekstremalių situacijų parengties ir reagavimo institucija; Europos tyrimų Corona platforma „Europos horizonte“; Pandem-2 projektas ir kt.).

Apibendrinant analizuotą medžiagą apie *ligoninių atsparumo* iššūkiams diskursą teoriniame organizacijų atsparumo sąvokos, bruožų ir veiksmų kontekste, galime konstatuoti, kad šis diskursas vadybos moksle sparčiai plėtojamas dėl COVID-19 pandemijos ir būsimų krizinių situacijų. Organizacijos atsparumo samprata iš dalies tinka ir ligoninių atsparumui apibrėžti, nes sveikatos priežiūros įstaigos turi gebėti ir adaptuotis iššūkiuose, išeiti iš jų sustiprėjusios ir rengtis galimiems nenumatytiems iššūkiams. Kasdieniniai iššūkiai, tenkantys šioms organizacijoms, reikalauja kompleksinės prieigos, visos sistemos sutelktumo ir sprendimų nacionalinių lygiu.

Išvados

Organizacijos atsparumo sampratos socialiniuose moksluose sietinas su socialinių grupių, bendruomenių, miestų, organizacijų kaip sistemų, pažeidžiamumo, atsparumo tyrimais. Sąvokų pažeidžiamumas, atsparumas, stabilumas gilesnė analizė rodo sąvokų raidą, sąveiką, priklausomai nuo mokslų ir kontekstų. Mokslininkai pažymi, kad *atsparumas* yra sudėtingas savybinis konstruktas, gali būti skirtingai apibrėžtas, atsižvelgiant į individo, šeimos, organizacijos, visuomenės, kultūros kontekstus, bet visus juos vienija samprata,

kad tai *gebėjimas, teigiamas veikimas* ruošiantis iššūkiams arba po jų, siekiant išeiti sustiprėjus, kad tai dinaminė, kompleksinė organizacijos savybė.

Apibrėžiant organizacijos, tame tarpe ir ligininės, atsparumo sampratą, kurios pagrindinės dimensijos yra gebėjimai ir procesai, remiamasi naujausiomis mokslo įžvalgomis, organizacijos atsparumą matant kaip savybę (ką turi organizacija), kaip organizacijos veiklos tikslą ir rezultatą (ką organizacija dėl to daro), kaip sutrikimų, kuriuos gali organizacija sau leisti, toleravimą. Atsparia galėtų būti vadinama organizacija, kuri atitinka šiuos kriterijus: 1) geba greitai reaguoti į nenumatytus iššūkius ir išlieka stabiliai veikiančia; 2) geba įveikti krizę, atsikurti ir grįžti į įprastą būseną, prisitaikyti; 3) geba po nenumatytų iššūkių išeiti su nauja kokybe, sustiprėjus; 4) sugeba numatyti grėsmes ir paversti jas galimybėmis, pasirengti iššūkiams. Organizacijų atsparumas nuolat stiprinamas prisitaikant prie pokyčių trimis lygiais: sistemoje turimų sukauptų išteklių potencialo, vidinės komunikacijos sistemos dalyvių ir kintamųjų, kūrybingo ir lankstaus atsako į išbandymus, organizacijos atsparumą suvokus kaip ilgalaikį tikslą.

Prie išorinių viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo veiksnių verta priskirti politinius, ekonominius, technologinius, socialinius veiksniai. Verslo organizacijų adaptuojantis prie iššūkių patirties sklaida, perėmimas bendradarbiaujant taip pat tampa paveikiu socialiniu veiksmu.

Pasitelkus vidinio organizacijos atsparumo sampratos skirstymą į dvi grupes (pasyvusis ir aktyvusis atsparumas), galima išskirti organizacijų, tarp jų ir ligininių, vidinius atsparumo veiksniai:

- Pasyviojo arba operacinio, adaptacinio organizacijos atsparumo veiksniai: 1) turimo arba patikėto valdyti viešojo (fizinio, ekonominio, organizacinio, socialinio, žmogiškojo) kapitalo, išteklių išmintingas valdymas; itin svarbus pokyčių, absorbavimo, adaptyvumo, atsistatymo gebėjimų valdymas; 2) subalansuota organizacijos rutina ir struktūra; 3) vidinių informacijos bei komunikacijos sistemų valdymas, nuolatinis jų tobulinimas; 4) valdymo praktika; 5) organizacinė kultūra.
- Aktyviojo arba planuojamo, strateginio, į galimybes orientuoto organizacijos atsparumo veiksniai: organizacijos atsparumo planavimas, strategija; į atsparumo stiprinimą orientuota organizacijos išorės politika; nuolatinis įsitraukimas į vadybinių inovacijų analizę, taikymą, kūrimą; lyderystė ir organizacijos atsparumo kompetencijų nuolatinis gerinimas.

Sveikatos priežiūros įstaigų, ligininių atsparumo mokslinis diskursas dėl specifinės organizacijų paskirties ir aktualumo 2020–2021 m. pandemijos metu pastebimai auga. Tai lemia ir aktyvesnė politikų, mokslininkų bei medikų sąveika. Sveikatos sistemos bei atskirų sveikatos priežiūros įstaigų atsparumas tampa prioritetiniu viešosios politikos tikslu, atsparumo klausimas siejamas ne vien su atsigavimu po krizės, bet ir su aktyvia atsparumo perspektyva – būti pasirengus būsimiems iššūkiams. Greta adaptacinio ir planuojamo atsparumo mokslas aktyvina diskusiją dėl kasdieninio atsparumo sampratos, nes ligininėms kasdien tenka spręsti nenumatytus iššūkius, kurių pasekmės gali atsiliiepti pacientams.

Sektorių, organizacijų bendradarbiavimas, sveikatos priežiūros įstaigų adaptyvumą didinantis ir į galimybes orientuotas jų valdymas, sveikatos priežiūros darbuotojų kiekis ir kokybė, bendruomenių įsitraukimas į visuomenės sveikatos funkcijų plėtrą, lygybę užtikrinančių skaitmeninių technologijų naudojimas didinant pirminės sveikatos priežiūros prieinamumą – tai dažniausiai ligoninių atsparumo teoriniame diskurse aktualizuojami veiksniai.

Literatūra

1. Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in human geography*, 24(3), 347-364.
2. Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35, 36-45.
3. Arar, K., Taysum, A. (2019). From hierarchical leadership to a mark of distributed leadership by whole school inquiry in partnership with Higher Education Institutions: comparing the Arab education in Israel with the education system in England. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 755-774. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591513>
4. Assessing Resilience and Vulnerability in the Context of Emergencies: Guidelines (2000). Victorian Government Publishing Service. <https://silo.tips/download/assessing-resilience-and-vulnerability-in-the-context-of-emergencies-guidelines>
5. *Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa* (2020). Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2020-12-11, Nr. XIV-72. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c?jfwid=6m4098zk4>
6. Ateities komitetas (2021-02-18). *Ateities komiteto diskusija su VU TSPMI: V. Nakrošio pasisakymas*. <https://ateitieskomitetas.lt/video-galerija-i/>
7. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girmienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai/ Information Sciences*, 86, 68-97.
8. Babinskas, S., Kanapeckienė, V. (2019). Nepageidaujamų įvykių valdymo patirtis užsienio šalyse. *Visuomenės sveikata*, 4(87), 20-29.
9. Barasa, E., Mbau, R., Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*. 2018 Jun; 7(6): 491–503. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6015506/>
10. Bartuševičienė, I. (2021). *Kas yra organizacijų atsparumas ir kodėl tai svarbu?*. MRU. *Naujienos*, 2021-06-21. <https://www.mruni.eu/news/ilona-bartuseviciene-kas-yra-organizaciju-atsparumas-ir-kodel-tai-svarbu/>
11. British Standards Institution (2014). *Organizational Resilience: Pocket Guide*. <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-us/whitepapers/organizational-resilience/organizational-resilience-pocket-guide.pdf>
12. British Standards Institution (2018). *Organizational Resilience Index: Report 2018*. <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-th/organizational-resilience/or-index-2018-th.pdf>
13. Beuren, I. M., Santos, V. S. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323. <https://www.scielo.br/j/rcf/a/sVV3jCk5Wz9FmxWHm8zkmLr/?lang=en>
14. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375-5393.
15. Birkmann, J. (Ed) (2006). *Measuring vulnerability to natural hazards: Towards resilience societies*. New York, NY: United Nations University.

16. Blaževičė, I. (2021). *Bendruomenių atsparumo sukrėtimams socioekonominis modelis*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/4308>
17. Booher, D.E., Innes, J. E. (2010) Governance for Resilience : CALFED as a Complex Adaptive Network for Resource Management. *Ecol Soc.*, 15(3), 35.
18. Bortkevičiūtė, R., Kalkytė, P., Kuokštis, V., Nakrošis, V., Patkauskaitė-Tiuchtienė, I., Vilpišauskas, R. (2020). Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų: Lietuvos viešosios politikos atsakas į COVID-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m. *Viešosios politikos trumpaštis su rekomendacijomis sprendimų priėmėjams*. <https://www.tspmi.vu.lt/wp-content/uploads/2020/12/Vie%C5%A1iosios-politikos-trumpa%C5%A1tis.pdf>
19. Brown, D., Kulig, J. (1996/1997). The concept of resilience: Theoretical lesson from community research. *Health and Canadian Society*, 4(1), 29-50.
20. Buckle, P. (1998). Re-defining community and vulnerability in the context of emergency management. *Australian Journal of Emergency and Management*, 199, 21- 29.
21. Buckle, P. (2006). Assessing social resilience. In D. Paton & D. Johnston. *Disaster resilience: An integrated approach* (pp.88-103). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
22. Buckle, P., Marsh, G., Smale, S. (2001). *Assessing resilience and vulnerability: Principles, strategies and actions*. Victorian Government publishing services.
23. Buckle, P., Marsh, G., Smale, S. (2000). New approach to assessing vulnerability and resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 15(2), 8-15.
24. Commonwealth of Australia (2012). *National Strategy for Disaster Resilience: Companion Booklet*. <https://knowledge.aidr.org.au/media/2154/nationalstrategyfordisasterresilience-companionbooklet.pdf>
25. *COVID-19. Valdymo strategija „Atsparumas - Atsigavimas – Ateitis“* (2020). Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. <https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/COVID-19-planas.pdf>
26. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
27. *Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų* (2015). Priimta Generalinės Asamblėjos 2015 m. rugsėjo 25 d. https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/483818/darbotvarke_DVR.pdf.
28. *Eiti į priekį didinant atsparumą ir gebėjimą prisitaikyti* (2020). CGI. Vadovo pranešimas apie išvalgas ir sprendimus, skirtus padėti vadovams gerinti verslo judrumą, permąstyti savo technologijų tiekimo grandines ir sudaryti sąlygas dirbti ateityje. <https://www.cgi.com/sites/default/files/2020-10/lt-3r-charting-the-path-forward-portrait-v3.pdf>
29. European Commission (2020). *The organisation of resilient health and social care following the covid-19 pandemic*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/health/sites/default/files/expert_panel/docs/026_health_socialcare_covid19_en.pdf
30. Europos Sąjungos oficialusis leidinys (2021). *Europos regionų komiteto nuomonė. „Europos sveikatos sąjunga: ES atsparumo didinimas“*, 53-57. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2021:300:FULL&from=EN>
31. Foster, K. A. (2006). *A case study approach to understanding regional resilience. A working paper for building resilience network*. Institute of urban regional development, University of California.
32. Garrigos-Simon, F. J., Botella-Carrubi, M. D., Gonzalez-Cruz, T. F. (2018). Social Capital, Human Capital, and Sustainability: A Biometric and Visualization Analysis. *Sustainability*, 10, 4751.
33. Gečienė, J. (2020). The resilience of organizations in the context of regional social sustainability: management challenges under uncertainty. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 83, 37-55.
34. Gečienė, J. (2021). Organizational Resilience Management in the Face of a Crisis: Results of a Survey of Social Service Institutions before and during a Covid-19 Pandemic. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 9(1), 32–42.
35. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). Socialinės globos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, teorija, politika ir praktika*, 19, 71–86.

36. Gečienė, J., Raišienė, A. G., Rapuano, V. (2020). Organizational resilience: how does it fit with the principles of a learning organization? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 84, 1-15.
37. Gilson, L. Barasa, E., Nxumalo, N. et al. (2017). Everyday resilience in district health systems: emerging insights from the front lines in Kenya and South Africa. *BMJ Glob Health*, 2, e000224.
38. Grincevičius, R. (2019). *Kibernetinio saugumo valdymo gerinimas taikant atsparumo modelius organizacijose*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
39. Haldane, V., De Foo, C., Abdalla, S. M., Jung, A. S., Tan, M., Wu, S., Legido-Quigley, H. (2021). Health systems resilience in managing the COVID-19 pandemic: lessons from 28 countries. *Nature Medicine*, 27, 964-980. <https://www.nature.com/articles/s41591-021-01381-y>
40. Hardy, S. E., Concato, J., Gill, T. M. (2004). Resilience of community-swelling older persons. *American Geriatrics Society*, 52(2), 257-262.
41. Hillmann, J., Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
42. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 2-23.
43. Holling, C. S., Gunderson, L. H. (2002). *Resilience and Adaptive Cycles. Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington DC: Island Press, pp. 25–62. <http://hdl.handle.net/10919/67621>
44. Holling, C. S., Schindler, D. W., Walker, B. W., Roughgarden, J. (1995). Biodiversity in the functioning of ecosystems: An ecological synthesis. In C. Perrings, K. G. Maler, C. Folke, C.S. Holling & B.O. Jansson (eds.). *Biodiversity loss: Economic and ecological issues* (pp. 44–83). Cambridge: Cambridge University Press.
45. Hunt, S. (2016). Building adaptive capacities for disaster resilience: what role for government? <https://knowledge.aidr.org.au/resources/ajem-jan-2016-building-adaptive-capacities-for-disaster-resilience-what-role-for-government/>
46. Ingirige, M. J. B., Jones, K., Proverbs, D. (2008). Investigating SME resilience and their adaptive capacities to extreme weather events: A literature review and synthesis. https://www.researchgate.net/publication/228706390_Investigating_SME_resilience_and_their_adaptive_capacities_to_extreme_weather_events_A_literature_review_and_synthesis
47. Jakulevičienė, L., Ažubalytė, R., Birmontienė, T., Valutytė, R., Gailiūtė-Janušonė, D., Novikovas, A., Vasarienė, D., Miliuvienė, J., Gudelis, D., Giriūnienė, G. (2020). *COVID – 19 pandemijos metu priimtų sprendimų vertinimas teisinių, vadybinių ir ekonominių požiūriu*. Tyrimo išvados. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. https://www.mruni.eu/wpcontent/uploads/2021/01/COVID_sprendimu_tyrimo_ishvados.pdf
48. *JT Rezoliucija 70/1. Keiskime mūsų pasaulį: Darna vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų* (2015). Priimta 2015 m. rugsėjo 25 d. https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/483818/darbotvarke_DVR.pdf
49. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Žirgūtis, V. (2017). *Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
50. Kalkytė, P. (2021). COVID-19 pandemijos poveikis Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumui. *Viešosios politikos trumpraštis su rekomendacijomis sprendimų priėmėjams*. <https://www.tspmi.vu.lt/wp-content/uploads/2021/05/P.-Kalkyt%C4%97-Trumpra%C5%A1tis-apie-inovacijas-COVID-metu.pdf>
51. Katilienė, R. (2020). *Keistis atsisakanti organizacija išnyks ir be krizės pagalbos*. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. <https://www.ism.lt/r-katilienekeistis-atsisakanti-organizacija-isnyks-ir-be-krizes-pagalbos/>
52. Kavoliūnaitė-Ragauskienė, E., Šedbaras, T. (2017) *Antikorupcinės aplinkos kūrimas valstybės ir savivaldybės įstaigoje*. Mokymo medžiaga. https://www.st.lt/data/public/uploads/2019/11/d1_antikor_aplinkos_kurimas_valstybe_savivaldybes_istaigoje_17_00_07_gp.pdf

53. Lee, A. V., Vargo, J., Seville, E. (2016). *Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience*. [https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
54. Lin, N. (2012). *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815447>
55. Litz, B. T. (2005). Has Resilience to Severe Trauma Been Underestimated? *American Psychologist Journal*, 60(3), 262. doi:10.1037/0003-066x.60.3.262a
56. Liukinevičiienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. Kn.: *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija. Vilnius: BMK leidykla, p. 107-137.
57. Mayunga, J. S. (2007). *Understanding and Applying the Concept of Community Disaster Resilience: A capital-based approach*. https://www.u_cursoros.cl/usuario/3b514b53bcb4025aaf9a6781047e4a66/mi_blog/r/11._Joseph_S._Mayunga.pdf
58. Manyena, S. B. (2006). The concept of resilience revisited. *Disasters*, 30(4), 433-450.
59. McEntire, D. A., Fuller, C., Weber, R. (2002). A comparison of disaster paradigm: The search for a holistic policy. *Public Administration Review*, 62(3), 267-281.
60. Mikolaitytė, J. (2018). *Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje*. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
61. Miller, F., Osbahr, H., Boyd, E., Thomalla, F., Bharwani, S., Ziervogel, G., Walker, B., Birkmann, J., Leeuw, S., Rockstrom, J.H., Downing, T., Folke, C. and Nelson, D. (2010). Resilience and Vulnerability: Complementary or Conflicting Concepts? *Ecology and Society*, 15(3), (25 pages). https://www.jstor.org/stable/26268184?seq=1#metadata_info_tab_contents
62. Misiūnas, D., Štangej, O. (2020). *Kokios organizacijos pasikeitus išorės sąlygoms tampa laimėtojomis?* <https://www.delfi.lt/verslas/nuomones/dalius-misiunas-ir-olga-stangej-kokios-organizacijos-pasikeitus-isores-salygoms-tampa-laimetojomis.d?id=86029193>
63. *Naujos kartos Lietuva - Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė 2021-2026. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa* (2021). [https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/LEGA-DP%20projektas%202021-04-16\(4\).pdf](https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/LEGA-DP%20projektas%202021-04-16(4).pdf)
64. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., Pfefferbaum, R. L. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-50.
65. Olsson, P., Folke, C., Berkes, F. (2004). Adaptive comanagement for building resilience in social-ecological systems. *Environ Manage*, 34(1), 75-90.
66. Paliokaitė, D. (2021). *Įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidos reklamos agentūrose COVID – 19 pandemijos metu*. Magistro darbas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
67. Pasaulio sveikatos organizacija. Europos regiono biuras. (2021). *2020–2025 m. Europos darbo programa „Jungtiniai veiksmai siekiant geresnės sveikatos“*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/341550/WHO-EURO-2021-1919-41670-58611-ltu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
68. Pelling, M. (2003). *The Vulnerability of cities: Natural disasters and social resilience*. London, UK: Earthscan.
69. Pendall, R., Foster, K. A., Cowell, M. (2007). Resilience and regions: Building understanding of the metaphor. *A working paper for building resilience network*. Institute of urban regional development, University of California.
70. Pierson, P., Skocpol, T. (2002). Historical Institutionalism in Contemporary Political Science. In Ira Katznelson, H. Milner (eds). *Political Science: State of the discipline*. New York: Norton & Co, pp. 693-721.
71. *Projektas „Europa 2030“. Iššūkiai ir galimybės* (2010). <https://www.consilium.europa.eu/media/30774/qc3210249lrc.pdf>
72. Pūras, D. (2020). *Pandemijos atveriamos grėsmės ir galimybės*. <https://www.lrt.lt/naujienos/nuomones/3/1156973/dainius-puras-pandemijos-atveriamos-gresmes-ir-galimybes-i>

73. Rampling, P. N. (2020). Corporate Resilience – Literature Review. https://www.researchgate.net/publication/339842929_Corporate_Resilience_A_Literature_Review
74. Reeves, M., Whitaker, K., Abraham, M. (2020). *Sensing and Shaping the Post-COVID Era*. <https://www.bcg.com/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19>
75. Saban, L. I. (2014). *Disaster Emergency Management. The Emergence of Professional Help Services for Victims of Natural Disasters*. State University of New York, USA.
76. Salt, D., Walker, B. (2006). *Resilience thinking: sustaining ecosystems and people in a changing world*. Washington: Island Press.
77. Sawalha, I. H. (2014). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*. 38(4), 346–366.
78. Seifert, T. P. (2017). *Organizational Resilience: Key Factors to overcome and survive a Business Crisis. Learnings from a family owned business in Crisis*. Master Thesis. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1481286/FULLTEXT01.pdf>
79. Soper D. S., Demirkan H., Schlicher J. (2021). *Analytics and IT in the Response to Covid-19: A research Framework and Lessons for the Future*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12460125.2021.1899104>
80. Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., Roger, D. (2010). Benchmark Resilience: A study of the resilience of organizations in the Auckland region. *Auckland: Resilient Organizations Research Group (ResOrgs)*, 1-49.
81. Suarez, F. F., Montes, J. S. (2020). Building Organizational Resilience. *Harvard Business Review*, 11. <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience>
82. Survila, A. (2015). *Nepaprastųjų situacijų valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. https://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/literatura/Arvydas%20Survila_%20Nepaprast%C5%B3j%C5%B3%20situacij%C5%B3%20valdymas.pdf
83. Šutavičienė, Ž. (2013). *Kapitalo valstybinis reguliavimas, įgyvendinant viešojo ir privataus sektorių partnerystę*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
84. Tierney, A. J. (2006). Quality, relevance, impact. *Journal of Advanced Nursing*, 53(1), 6-8.
85. UN/ISDR (2005). *Hyogo framework for 2005-2015: Building the resilience of the nations and communities to disasters*. <https://www.unisdr.org/2005/wcdr/intergover/official-doc/L-docs/Hyogo-framework-for-action-english.pdf>
86. Välikangas, L., Romme, G. (2013). How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing. *Journal of Organization Design* JOD, 2(2), 44-53.
87. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““ (2012). Patvirtinta LR Seimo nutarimu „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, 2012-05-15, nutarimas Nr.XI-2015. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
88. Walker, B., Nilakant, V., Baird, R. (2014). Promoting Organisational Resilience through Sustaining Engagement in a Disruptive Environment: What are the implications for HRM? *Research Forum*, 1-20.
89. Walker, B., Salt, D. (2012). *Resilience practice: building capacity to absorb disturbance and maintain function*, Washington: Island Press.
90. Zonienė, A., Valiulė, V. (2019). Tvaraus investavimo pagrindimas tvarių tikslų nustatymo ir suinteresuotųjų šalių vadybos teorijomis. *Socialiniai tyrimai*, 42(2), 52-58.
91. Žičkienė, S., Guogis, A., Gudelis, D. (2019). Darnaus vystymosi teorinė samprata ir jos praktinė reikšmė. *Tiltai*, 82(1), 108-123.
92. Žilinskas, R. (2017). Valstybės atsparumas išorinėms hibridinio pobūdžio grėsmėms. Hipotetinis modelis. *Politologija*, 3 (87), 45-87.
93. *2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas* (2020). Patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd1eab72ddb4a109da1b5?jfwid=-kyruwzldy>