

POKYČIŲ VALDYMAS KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ KINO SUBSEKTORIUJE NENUMATYTŲ ATVEJŲ KONTEKSTE

Brigita BENIUŠYTĖ*, Živilė JEZERSKĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

**El. paštas brigita.beniušyte@stud.vilniustech.lt*

Gauta 2022 m. sausio mėn. 16 d.; priimta 2022 m. birželio mėn. 1 d.

Santrauka. 2020 m. prasidėjusi pandemija lėmė tiek viešojo, tiek verslo sektorių veiklos sutrikimus ir pareikalavo aktyvaus pokyčių valdymo sprendimų. Sutrikus ir kūrybinių industrijų kino subsektoriaus veiklai, kino teatrai, reaguodami į specifinį aplinkos foną, pokyčius vykdė atsižvelgiant į turimą nedidelę patirtį. Veiklos tęsimas nenumatytų atvejų kontekste yra neprecedentinis atvejis ir nėra plačiai išnagrinėtas elgesio modelių atžvilgiu. Šiame straipsnyje atskleista pokyčių valdymo samprata, išnagrinėti pokyčių valdymo modeliai bei jų taikymo galimybės nenumatytų atvejų kontekste, dėmesį skiriant kūrybinių industrijų kino subsektoriui. Taigi tyrimo tikslas – išsiaiškinti pokyčių valdymo modelių panaudojimą pandemijos metu ir pateikti principinio modelio projektą, skirtą pokyčiams valdyti nenumatytų atvejų kontekste. Šiam tikslui pasiekti atlikta mokslinės literatūros lyginamoji analizė bei vertinimas, kokybinis dalinai strukturuotas žvalgybinis interviu.

Reikšminiai žodžiai: pokytis, pokyčių valdymas, modeliai, kino subsektorius, nenumatyti atvejai, pandemija.

Įvadas

Pokyčių valdymas yra neatsiejama visų organizacijų veiklos dalis ir įmonių vadovai šiems pokyčiams turi tinkamai pasiruošti – skirti daug laiko darbuotojus supažindinant su būsimais pokyčiais ir jų nauda, ruošiant viziją ir strategiją, numatant konkretų veiksmų planą ir t. t. Pokyčių valdymas – ilgas ir kruopštus, daug dėmesio ir laiko reikalaujantis procesas (Sætren & Laumann, 2017). 2020 m. prasidėjusi Covid-19 sukelta pandemija lėmė neišvengiamus pokyčius, kuriems nebuvo pasiruošta. Skirtingi sektoriai su pandemijos iškeltais iššūkiais tvarkėsi nevienodai. Kūrybinių industrijų sektoriui, kurį pandemijos sukelti ribojimai privertė greitai reaguoti ir kardinaliai keisti visus veiklos procesus, reikėjo ir vis dar tebereikia pokyčius valdyti nuovokiau ir sparčiau.

Pandemija ir su ja susiję priverstiniai pokyčiai yra 2020 m. naujiena, kuri yra vis dar aktuali visoms organizacijoms, kūrybinių industrijų prisitaikymas yra vienas sudėtingiausių procesų. Tuo tarpu šio sektoriaus pokyčių valdymas nėra nei precedentinis, nei plačiai analizuojamas, kūrybinių industrijų subsektoriai su pokyčiais tvarkosi jiems priimtinais būdais. Iš visų kūrybinių industrijų subsektorių išskiriant kino industriją ir pagrindinį filmų rodytoją – kino teatrus, ši problema dar labiau išryškėja, taigi žinios apie pokyčių valdymą nenumatytų atvejų kontekste yra aktualios ir reikalingos. Straipsnyje keliamas probleminis klausimas – ar yra pakankamai žinių apie kūrybinių industrijų kino subsektoriaus pokyčių valdymą nenumatytų atvejų kontekste?

Adaptavimosi prie staigių aplinkos pokyčių problema leido suformuluoti tyrimo tikslą – išsiaiškinti pokyčių valdymo modelių panaudojimą pandemijos metu ir pateikti principinio modelio projektą, skirtą pokyčiams valdyti nenumatytų atvejų kontekste. Norint pasiekti tikslą suformuluoti tyrimo uždaviniai: 1) Remiantis mokslinė literatūra apibrėžti pagrindinius pasirinktų pokyčių valdymo modelių elementus; 2) Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie pokyčių valdymo metodų pritaikymą nenumatytų atvejų kontekste; 3) Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie kūrybinių industrijų kino subsektoriaus pokyčių valdymą pandemijos kontekste; 4) Atlikti žvalgybinį tyrimą dėl tolimesnės tyrimo eigos. Tikslu įgyvendinimui atlikta mokslinės literatūros lyginamoji analizė bei vertinimas, kokybinis pusiaus strukturuotas žvalgybinis interviu su ekspertu.

1. Pokyčių valdymo teorijos nenumatytų atvejų kontekste

Nuolatiniai pokyčiai visose srityse yra pastovūs, todėl organizacijų lyderiai, kurie numato tuos pokyčius ir į juos reaguoja, galiausiai atlieka tinkamus sprendimus ir būna sėkmingi (Yadav & Kumar, 2014). Pokyčiai yra nuolat vykstantis procesas bet kurioje organizacijoje. Šiandieną, gyvenant pandemijos kontekste, visos organizacijos turi planuoti pokyčius ir organizuoti jų įgyvendinimą prisitaikant prie nuolat kintančių aplinkybių.

Yra daugybė modelių, kurie gali būti naudojami norint pasiruošti pokyčių įgyvendinimui organizacijose, todėl labai svarbu pritaikyti ir naudoti modelius, tinkančius konkrečiai situacijai. Tačiau pandemija aiškiai parodė, jog itin naudinga mokėti greitai reaguoti, o paprastomis sąlygomis naudojamus pokyčių modelius pritaikyti pagal įmonės poreikį. Šiame skyriuje yra analizuojamos dvi populiariausios pokyčių valdymo teorijos, taip pat aiškinamasi, kaip jos gali ar negali būti pritaikomos pokyčių valdyme nenumatytų atvejų kontekste.

1.1. Pokyčių ir jų valdymo samprata

Mokslinėje literatūroje „pokyčio“ ir „pokyčių valdymo“ sąvoka yra pristatoma įvairiai. Paprastai pokytis yra kaip tam tikras kokios nors srities pakitimas ir minėto pakitimo rezultatas. Lietuvių kalbos žodyne pokytis yra prilyginamas pakitimui, bendramajame žodyne pokytis apibrėžiamas kaip esamo dalyko/ reiškimo/ situacijos pakeitimas į norimą ateities situaciją. R. Vanagas (2007) pabrėžia permainų sąvoką, kuri koreliuoja su pokyčių sąvoka ir gali būti naudojama kaip sinonimas. Permainos yra pastoviausias reiškinys, kurio metu analizuojama praeitis, norint išsiaiškinti dabarties situaciją ir jos veiksnius, svarbius ateičiai. Moran ir Brightman (2001) pokyčių valdymą abibūdina kaip „nuolatinio organizacijos krypties, struktūros ir galimybių atsinaujinimo procesą, kuris siekia patenkinti nuolat kintančius išorinių ir vidinių klientų poreikius. Taip pat išskiriama, jog pokyčių valdymas reiškia planavimą, pokyčių iniciavimą, suvokimą, valdymą ir pokyčio proceso stabilizavimą tiek asmeniniuose, tiek organizaciniuose laukuose (Anyieni et al., 2016). Taigi, iš esmės pokytis yra esamos situacijos keitimas į norimą situaciją, pats pokyčių valdymas – būdai ir metodai naudojami norint pasiekti tą pokyčio rezultatą.

1.2. Pokyčių valdymo modelių analizė

Pokyčių valdymas yra neatsiejamas kiekvienos įmonės sėkmės ir tobulėjimo elementas, kuris yra įgyvendinamas pasitelkiant patvirtintus ir išanalizuotus modelius, juos modifikuojant atitinkamai situacijai.

Lewin pokyčių valdymo modelis. Lewin pokyčių valdymo modelis turi tris nuostatas, kuriomis vadovaujantis organizacijoje galima sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Jos yra labai panašios į veiksmų tyrimo modelio žingsnius – pajudėjimas iš dabarties, siekiant pokyčio; pokyčio vykdymas; esamos naujos situacijos užšaldymas (Burnes, 2020). Pirmasis Lewin pokyčio proceso plano žingsnis turi būti orientuotas į veiksmą, nes pagrindinis viso proceso tikslas yra pokyčių įgyvendinimas. Antroji dalis orientuota į praktinį veiksmų įgyvendinimą, kad būtų galima pamatyti, ar pasirinkta strategija veikia ir yra tinkama atitinkamam pokyčiui įgyvendinti (Yadav & Kumar, 2014).

Kotter pokyčių valdymo modelis. Kotter išvystė modelį, kuris turėtų būti naudojamas strateginiame lygyje, siekiant pakeisti organizacijos viziją ir vėliau transformuoti pačią organizaciją įvairiais aspektais. Šio modelio pagrindinis dalykas – aštuoni žingsniai, kurie užtrunka skirtingą laiko tarpą, priklausomai nuo jo sudėtingumo. Taip pat autorius išskiria, jog vieno žingsnio praleidimas ar netinkamas jo atlikimas gali lemti viso pokyčių proceso nesėkmę (Mayo, 2021). Kotter aštuonių žingsnių pokyčių modelį sudaro šie aspektai (Yadav & Kumar, 2014):

1. Pokyčių svarbos išskyrimas. Dažnai esama situacija žmonėms patinka ir nenorima jos keisti – tai yra komfortabilu, gerai pažįstama, nekelia abejonių, todėl personalas neretai prieštarauja naujovių įvedimui. Dėl šios priežasties pirmiausia labai svarbu aiškiai ištransliuoti, jog pokyčiai yra svarbūs ir kodėl juos reikia įgyvendinti būtent dabar.
2. Intervencija. Šio etapo tikslas – pakeisti labiausiai besipriešinančių darbuotojų nuomonę, įrodant jiems pokyčių reikalingumą ir naudą. Tai galima daryti daugeliu būdų, bet vienas iš galimų – suformuoti stiprią vadovų komandą, kurie galėtų skirti savo laiką bendravimui su besipriešinančiais darbuotojais.
3. Vizijos ir strategijos sukūrimas. Norint pradėti judėti link pokyčių įgyvendinimo, reikia susidaryti konkretų veiksmų planą. Vizijos ir strategijos sukūrimas leistų darbuotojams jaustis saugiau, nes būtų aišku, kaip organizacija keisis pokyčių kontekste.
4. Komunikacija. Neužtenka veiksmų planą žinoti aukščiausiems valdymo organams organizacijos viduje. Sėkmingam pokyčių inicijavimui svarbu tinkamai iškomunikuoti darbuotojams apie pasikeitimus, tik tokiu

būdu jie jausis pakankamai įtraukti ir svarbūs, o tai užtikrins jų nuolankumą ir motyvaciją pasikeitimų įgyvendinimui.

5. Pokyčių inicijavimas. Turint omenyje tai, jog dabartinė situacija žmonėms yra patogiausia, labai svarbu tinkamai paruošti darbuotojus pokyčiams. Tai galima padaryti praktiškai ar teoriškai apmokant personalą apie būsimą darbo specifiką po pokyčių. Šis žingsnis įgalina darbuotojus veikti įgyvendinant viziją ir įkvepia priimti rizikingus bei kūrybiškus būdus pokyčių įgyvendinimui.
6. Apdovanojimas už pastangas. Darbuotojams, kurie sunkiai dirbo dėl pokyčių įgyvendinimo, turi būti tinkamai atlyginta. Šiame žingsnyje pavaldiniai turėtų būti apdovanojami už trumpalaikius pasiekimus, kurie veda link naujos vizijos įgyvendinimo.
7. Pokyčio įtvirtinimas. Šiame žingsnyje, kai pasipriešinimo jėgos yra sumažėjusios, reikėtų stebėti pokyčių procesą ir, jeigu yra poreikis, jį atitinkamai pakoreguoti.
8. Pokyčių naudą demonstravimas. Jeigu darbuotojai nesupras naujų pokyčių prasmės, jis ilgainiui grįš prie savo senų įpročių, taip panaikindami atliktą pažangą. Todėl svarbu visiems organizacijos nariams perteikti pasikeitimų naudą.

Bridges pokyčių valdymo modelis. 1991 metais sukurtas William Bridges modelis labiau už rezultatą akcentuoja patį pokyčio procesą, tai yra – psichologinių pokyčių internalizavimo procesą. Modelį sudaro trys perėjimo stadijos:

1. Užbaigimo, praradimo, paleidimo stadija, kuri yra skirta atsisakyti senų įpročių ar senos tapatybės, kurią žmonė/ žmonės turėjo. Šis etapas – pereinamasis laikotarpis, kai reikia padėti žmonėms susidoroti su jų praradimais.
2. Neutralumo stadija, išgyvenamas tarpinis laikas, kai senasis gyvenimo būdas jau nebeegzistuoja, tačiau naujojo dar negalima perprasti ir įgyvendinti. Šiame žingsnyje vyksta kritiniai psichologiniai pertvarkymai ir pasikeitimai.
3. Naujos pradžios stadija, kurios tikslas – išeiti iš neutralumo zonos ir pradėti naują pradžią, tai įvyksta, kai sukuriama nauja tapatybė, patiriama nauja energija, atrandamas naujas tikslas, dėl kurio inicijuojami pokyčiai (Miller, 2017).

McKinsley 7-S pokyčių valdymo modelis sudarytas iš esminių 7 žingsnių, kuriais vadovaujantis galima įgyventinti organizacijos pokyčius. McKinsley modelyje šie 7 elementai suskirstyti į kietuosius (strategija, struktūra, sistemos) ir minkštuosius (vertybės, sugebėjimai, stilius, personalas). Kietuosius elementus dažniausiai lengviau identifikuoti, o minkštuosius – sudėtingiau apibūdinti dėl jų nekonkretumo. Taikant ir įgyvendinant šį modelį paprastai yra dirbama pagal elementų eiliškumą (Setianingrum et al., 2021):

1. Strategija (angl. *strategy*) – pokyčių valdymo įgyvendinimo „žingsnis po žingsnio“ planas.
2. Struktūra (angl. *structure*) – organizacijos veikimo struktūra, pareigų ir atsakomybių pasiskirstymas.
3. Sistemos (angl. *systems*) – organizacijos sistemos kasdieniam funkcijų įgyvendinimui (informacinės technologijos, finansiniai ir kontrolės procesai).
4. Stilius (angl. *style*) – pokyčių įgyvendinimo stilius/ būdas, naudojami skirtingi metodai.
5. Darbuotojai (angl. *staff*) – darbuotojų atranka ir socializacija.
6. Sugebėjimai (angl. *skills*) – stipriųjų savybių tobulinimas ir optimalus jų panaudojimas.
7. Vertybės (angl. *shared values*) – bendras darbuotojų ir organizacijos susitarimas dėl bendro tikslo ir kaip tas tikslas siekiamas.

ADKAR pokyčių valdymo modelis susideda iš 5, kiekvieną modelio pavadinimo raidę atitinkančių žodžių – sąmoningumas, stiprus poreikis, žinios, gebėjimas, stiprinimas (angl. awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement):

1. Sąmoningumas apie tai, jog pokyčiai yra reikalingi ir būtini;
2. Stiprus poreikis pokyčiams, aiškiai suvokiama pokyčių įgyveninimo nauda;
3. Žinios apie tai, kaip įgyvendinti pokyčius, kokių žingsnių imtis;
4. Gebėjimai, reikalingi pokyčių įgyvendinimui;
5. Stiprinimas – esamos situacijos stebėjimas, palaikymas ir pastangos ją išlaikyti (Bekmukhambetova, 2021).

Iki šiol organizacijos pokyčių teorija siūlo daugybę skirtingų pokyčių valdymo modelių, leidžiančių sukurti bendrą pokyčių ideologiją. Kiekvienas modelis padeda suprasti esminę pokyčių valdymo sampratą, kuri prasideda nuo esamos būsenos, suvokia pokyčių poreikį, pereina į keitimosi stadiją, įgyvendina pokytį ir pasiekia norimą būseną. Žemiau pateikiama lentelė, kurioje yra išskiriamos Lewin, Kotter, Bridges, McKinsley 7-S, ADKAR modelių privalumai ir trūkumai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Pokyčių valdymo modelių palyginimas tarpusavyje (sudaryta autorių)

Modelis	Privalumai	Trūkumai
Lewin	Laikomas paprasčiausiu modeliu, kadangi jį sudaro 3 esminiai žingsniai pokyčių įgyvendinimui.	Reikalauja daug laiko pasiruošimui, išsamios analizės, todėl nėra tinkamas greitų pokyčių įgyvendinimui; esminiai pokyčiai gali sukelti chaosą personalo tarpe.
Kotter	Aiškiai įgyvendinami žingsniai; didelis dėmesys skiriamas darbuotojų paruošimui pokyčiams.	Labiausiai tinka didelių organizacijų pokyčių įgyvendinimui, sunku pritaikyti mažesnėms įmonėms; įgyvendinimui reikalingas ilgas laikotarpis.
Bridges	Orientuotas į personalo gerovę, jų jausmus ir poreikius.	Modelis negali būti įgyvendintas per trumpą laikotarpį, nes reikia skirti didelį dėmesį kiekvieno organizacijos elemento įvertinimui.
McKinsley 7-S	Modelis padengia visus reikiamus įmonės pokyčių įgyvendinimo aspektus.	Sudėtinga vykdymo schema, reikalinga išsami analizė ir benčmarkingas, kas atitinkamai reikalauja laiko – netinkamas greitam pokyčių vykdymui.
ADKAR	Balansas tarp darbuotojų paruošimo ir į verslą orientuotų pokyčių.	Modelis limituotas norint įgyvendinti didelio masto pokyčius; galimas pokyčių poreikio nesuvokimas.

1.3. Pokyčių valdymas nenumatytų atvejų kontekste

Nors ne visi pokyčiai veda prie tobulėjimo, norint tobulėti, pokyčiai yra būtini (Langley et al., 2009). Covid-19 pandemija nepaprastai greitai atnešė nepageidaujamus pokyčius. Reagavimas į pandemijos sukeltas pasėkmes bei sprendimo būdų ieškojimas yra beprecedentinis procesas. Patirti pokyčius įprastomis aplinkybėmis yra viena, tačiau išryškėjus krizei ir keičiantis veiklos funkcijoms reikia nepaprasto ryžto ir lyderystės (Burton & O’Neill, 2020).

Pokyčiai veikia žmones ir organizacijos tampa sumišusiomis ir susiskaldžiusiomis tuo metu, kai atsparumas ir bendradarbiavimas yra gyvybiškai svarbūs pokyčių įgyvendinimui aukštame lygyje. Chima ir Gutman pažymi, jog atsiranda vis daugiau literatūros, kurioje aptariamas psichologinis saugumas, bendras tikslas, grupės nuovokumas kaip svarbūs, galingi lyderio, komandos ir organizacinio veikimo varikliai sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, pavyzdžiui, patiriant pandemijos krizę (Chima & Gutman, 2020). Pereinamajame pokyčių laikotarpyje, mokėjimas apsaugoti nuo pandemijos bus iššūkis tiek įmonėms, tiek fiziniams asmenims.

Norint suvaldyti pokyčius, nereikėtų prisirišti prie konkretaus modelio, nes situacijos kiekvienoje organizacijoje yra skirtingos. Tai patvirtina ir naujos su Covid-19 susijusios analizės ir kiti pokyčių valdymo tyrimai, kurie pandemijos pokyčių valdymui neišskiria vieno konkretaus pokyčių valdymo modelio, kaip, pavyzdžiui, Lewin, Kotter ar McKinsley (Kios et al., 2020). Taigi, nesant vienam universaliam požiūriui, įmonei reikia nuspręsti, koks pokyčių valdymo metodas ar jo dalys yra pritaikomi konkrečiai situacijai. Pandemijos padėtis apsunkina organizacinių pokyčių problemas, nes daugumai organizacijų šios pokyčių problemos yra transformacinės, reikalaujančios visiško organizacinio pertvarkymo.

Išanalizavus mokslinę literatūrą apibendrinant galima teigti, jog populiarūs pokyčių valdymo modeliai, tokie kaip Lewin ar Kotter, nenumatytų atvejų kontekste ne visada gali būti pritaikomi. Būtina pabrėžti, jog pandemijos akivaizdoje organizacijos į pokyčius gali reaguoti skirtingai, todėl akivaizdu, jog gali imtis ir skirtingų pokyčių planų rengimo, priėmimo bei įgyvendinimo.

1.4. Pokyčių valdymas kūrybinių industrijų kino subsektoriuje pandemijos metu

Pandemijos sukeltas visuotinis sąmyšis parodė, jog visi sektoriai turi būti lankstūs ir prisitaikyti prie pakitusios situacijos visame pasaulyje. Vienus verslus pandemija paveikė labiau, kitus mažiau. Kūrybinių industrijų sektorius tapo vienu labiausiai nukentėjusių sektorių, todėl pokyčių įgyvendinimas buvo neišvengiama šio sektoriaus pandemijos įveikimo dalis. Kino industrija, kaip tiesiogiai pandemijos sukaustyta rinka dėl kino teatrų uždarymo ir filmų gamybos nutraukimo, su nesibiagiančiais pokyčiais vis dar susiduria kasdien (Hanzlík & Mazierska, 2021).

Covid-19 įtaka kūrybinių industrijų sektoriui. Pandemija palietė visas pasaulyje veikiančias rinkas ir privertė prisitaikyti prie neišvengiamų pokyčių. Kūrybinių industrijų sektorius, įskaitant televiziją, kiną, radiją, muziką, leidybą, vaizdo žaidimus, scenos bei vaizduojamąjį meną ir kt. – ne išimtis. Remiantis tyrimu, kuriame reikalaujama didelių viešųjų ir privačių investicijų, kad būtų išvengta galimai nepataisomos ilgalaikės žalos, Europos kūrybinių industrijų sektorius nuo Covid-19 sukeltos krizės nukentėjo labiau nei bet kuri kita pramonė, išskyrus aviaciją. Remiantis ataskaita, 2020 m. šio sektoriaus pajamos, įskaitant televiziją, kiną, radiją, muziką, leidybą, vaizdo žaidimus ir scenos bei vaizduojamąjį meną, lyginant su 2019 m. sumažėjo 31,2 %. Šis sektorius nukentėjo labiau nei turizmas, kurio pajamos sumažėjo 27 % (The European Grouping of Societies of Authors and Composers, 2021).

Kaip ir kiekviename ekonomikos sektoriuje, kuriame dalyvauja žmonės, kūrybinės industrijos prisitaikys, tačiau būtų nerealistiška teigti, kad sektoriaus turimi gebėjimai kūrybiškai mąstyti, padės sektoriui tapti atsparesniu Covid-19 pasekmėms. Kai yra išvardijami tie kūrybinių industrijų subsektoriai, kurie remiasi auditorija, pramogomis ir patirtimi, kur žmonės yra neatsiejami nuo fizinių kontaktų, matoma, jog pandemija daugeliui turi didelę įtaką ir neišvengiamus pokyčius (Harper, 2020). Klausimas, kokios stiprybės šiame sektoriuje gali išryškėti, bus aktualus, nes būtent šis sektorius po pandemijos atsikurs ir greičiausiai vystysis (Comunian & England, 2020). Turint tai omenyje, sektoriaus stipriąsias puses galime laikyti šiomis (Harper, 2020):

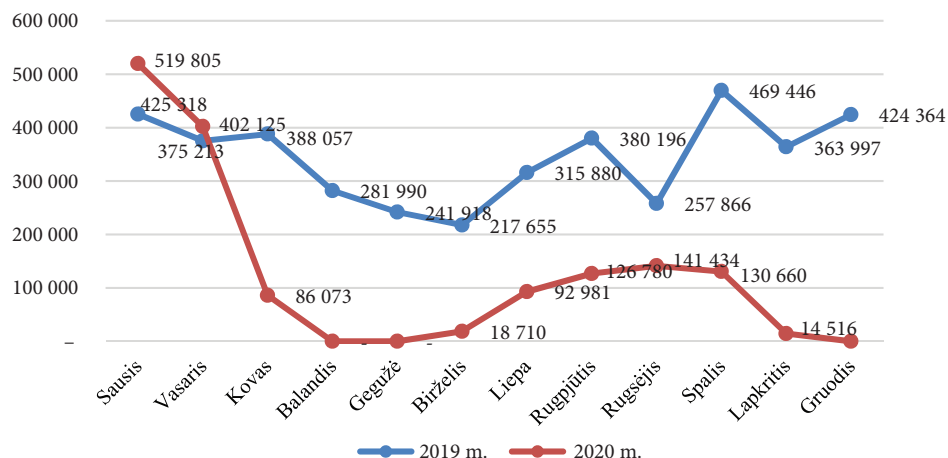
1. Didelės investicijos į technologijas, kurios leidžia ir palaiko nuotolinį kūrybinių industrijų produktų ir paslaugų pristatymą;
2. Darbo jėga, kuri varijuoja nuo „amatininkų“ darbuotojų, solinių kūrėjų, iki didelių korporacijų, o kartu gebanti prisitaikyti prie naujovių, yra įkvėpta tai daryti ir besistengianti integruoti pokyčius į savo asmeninį gyvenimą;
3. Integracija į vartotojų gyvenimo būdą. Kūrybinių industrijų sektorius šiandien tampa vis populiariesnis, nes turi galimybę varotojų nutolinti nuo jo kasdienybės, įtraukiant į intelektualų ar atpalaiduojantį laisvalaikio praleidimą, ar tiesiog ištraukti į vartotojo „emocinį gyvenimą“.

Galima pastebėti, jog kūrybinių industrijų sektoriaus bendros vertybės yra susijusios su emociniu vartotojo gyvenimu, naujovėmis, technologinėmis priemonėmis ir evoliuciniais pokyčiais, todėl sektoriaus reikalingumas yra neabejotinas. Tačiau norint prisitaikyti prie kintančios situacijos ir sėkmingai įgyvendinti pokyčius, būtina greitai reaguoti, pritaikyti jau esamus arba kurti naujus pokyčių valdymo modelius.

Pandeminis pokyčių valdymas kino subsektoriuje. Po antrojo pasaulinio karo pakylėjimo ir vėlesnės kino pramonės plėtros, kino industrija susidūrė su nauja grėsme – spalvota kabeline televizija. Kino teatrai buvo priversti kurti naujoves, kad išliktų konkurencingi (Vitálišová et al., 2021). Jie buvo atnaujinti į šiandieninį daugialypį modelį su dideliais ekranais ir patogiomis sėdimų vietų zonomis bei papildintais per dieną rodomų filmų seansų skaičiais. Šiuo metu kino teatrai vėl gresia išorinė konkurencija ir neišvengiamos naujovės, kai sparčiai populiarėja srautinio perdavimo (toliau – VOD, angl. *video-on-demand*) platformos, tokios kaip *Netflix*, *HBO* ar *Disney* (Ayanbadejo, 2020). Šios platformos ne tik suteikia žiūrovui mažesnę kainą, bet ir prieigą prie tūkstančių audiovizualinių kūrinių, kuriuos galima žiūrėti bet kuriuo metu iš bet kokios vietos. Prie jų populiarinio ženkliai prisidėjo Covid-19 sukelta pandemija, dėl kurios viso pasaulio kino teatrų funkcionavimas buvo apribotas ar sustabdytas. Taigi, esminis filmų platintojas – kino teatras – buvo labiausiai paveiktas pandemijos ekonomiškai.

Pandemijos pasekmės kino teatruose. Fizinis lankytojų lankymas kino teatruose visame pasaulyje buvo uždraustas ilgą laikotarpį. Lietuvoje kino teatrai bendrai 2020–2021 m. laikotaryje nedirbo 12 mėnesių, laikas, kai dirba, kol kas negeneruoja užtekstinai pajamų (žr. 1 pav.), tai įvyko dėl daugelio priežasčių:

- Vartotojai buvo įbauginti viruso grėsmės, todėl atsidarius kino teatrams, jie vangiai ėjo į kino teatrų sales;
- Vartotojai per ilgą karantino laikotarpį priprato filmus žiūrėti namų sąlygomis (didelės rezoliucijos televizoriai, projektoriai, kompiuteriai ir netgi telefonai);
- Filmų gamintojai dėl sumažėjusio lankomumo nusprendė savo filmų išleidimą planuoti ateinantiems metams, todėl kino teatrai vartotojams nebegali pasiūlyti naujų filmų;



1 paveikslas. 2019–2020 m. kino teatrų lankomumo statistika (sudaryta autorių remiantis Lietuvos kino centro duomenimis)

- Vyriausybės apribojimai (50 % salių užpildymas, 2 metrų atstumai sėdint, maisto ir gėrimų uždraudimas) taip pat turėjo didelę įtaką rinkai. Pirmiausia – 50 % salės užpildymas jau pats savaime užtikrina maksimaliai tik 50 % pajamų, lyginant su priešpandemine kino teatrų veikla. Antra – maisto ir gėrimų prekybos uždraudimas lėmė vartotojų abejingumą, kadangi dauguma į kino teatrą eina pramogauti, o ne žiūrėti kino meno, todėl spragintų kukurūzų ir gaiviųjų gėrimų nebuvimas galėjo būti viena iš pagrindinių priežasčių kino teatrų nelankymui.

Lyginant 2019–2020 metų kino teatrų statistiką, galima aiškiai pastebėti ryškų lankomumo sumažėjimą. 2019 m. į kino teatrus atėjo 4 141 900 žmonių, tuo tarpu 2020 m. – 1 533 084. Pajamos atitinkamai mažesnės daugiau nei 2,5 karto: 2019 m. – 22,495,264 eurų, 2020 m. – 8,475,003 eurų. Grafike pateikiama, kaip kito kino teatrų žiūrovų lankomumas, lyginant 2019–2020 metus (žr. 1 pav.).

Kino subsektoriaus pokyčių valdymas pandemijos metu. Pandemija turės poveikį kino industrijai dar bent 2–3 metus. Struktūriniai pokyčiai, kurie buvo pradėti atlikti dar prieš pandemiją, paspartėjo. Tačiau netgi sparčiai besikeičiančiuose filmų platinimo procesuose kino sektorius išlieka tvirtas. Nors 2020-ųjų patirtys atskleidė industrijos priklausomumą nuo makroekonomikos, socialinio ir aplinkos konteksto, taikant sisteminį požiūrį į veiklos valdymą visoje vertės grandinėje, industrijos atsparumas ir efektyvumas gali padidėti (Koljonen, 2021).

Galima nuspėti, kad kino teatrų veikimo modelis nebus toks, koks buvo prieš pandemiją. Kino platintojai šiuo metu pradeda keisti išleidimo schemą, kurdami naujus bei modifikuodami senus išleidimo modelius (Putrivi, 2020). Prieš pandemiją filmų išleidimas buvo planuojamas pagal langų modelį (angl. *windows*), kai iš pradžių filmas rodomas kino teatruose, po tam tikro laikotarpio atidaromas kitas langas – VOD platformos, tuomet – televizija ir t. t. Šiuo metu kino platintojai pradėjo šį modelį modifikuoti jungiant kelis langus į vieną, pavyzdžiui, filmų išleidimas *day-to-day* būdu, kai filmas vienu metu išleidžiamas ir kino teatre, ir VOD platformose (Sadłowska et al., 2019). Šio pokyčio reikalavo pati pandemija, kadangi vartotojai dabar yra linkę filmus žiūrėti namie.

Galima teigti, jog dėl pandemijos sukeltų pokyčių kino teatrai turi neišvengiamai prisitaikyti ir keisti savo veiklos modelį, į jį įtraukiant naujas iniciatyvas ar naujoves pačių kino teatrų veikimo procesuose.

1.5. Pokyčių valdymo modelio kontravimas

Atsižvelgiant į literatūros analizę matyti, jog pokyčių valdymas kino subsektoriuje nenumatytų atvejų kontekste nėra išsamiai išanalizuotas laukas, pokyčių valdymas yra neaiški ir neapibrėžta sritis. Dėl šios priežasties, išanalizavus mokslininkų įžvalgas tiek pokyčių valdymo modelių, tiek kino industrijos pandeminės veiklos kontekste, šioje skyriaus dalyje konstruojamas principinis pokyčių valdymo modelis kino subsektoriui nenumatytų atvejų kontekste.

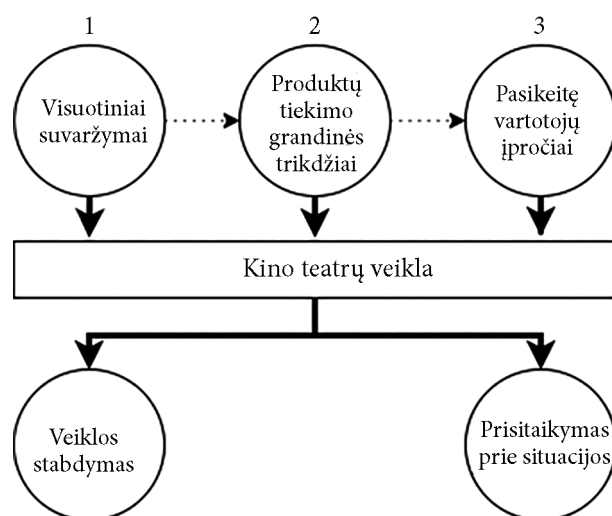
Pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į analizuotų pokyčių valdymo modelių privalumus ir trūkumus (žr. 1 lentelę). Nenumatyti atvejai ir pokyčių valdymas jų kontekste yra sudėtingas procesas jau vien dėl to, jog neįmanoma jam iš anksto pasiruošti dėl netikėto jų atsiradimo. Žvelgiant į modelių silpnynes matyti, jog visi modeliai reikalauja išsamaus ir didelio laiko prasme pasiruošimo – analizės, sistemos kūrimo ir t. t., todėl iš esmės jie patys savaime nėra tinkami pokyčių valdymui nenumatytų atvejų kontekste, kadangi toks pokyčių valdymas reikalauja greitos reakcijos ir per trumpą laiką pasiekiamo rezultato. Tačiau konstruojant teorinį pokyčių valdymo modelį kino subsektoriui nereikėtų atsiriboti nuo mokslininkų sukurtų ir per daugelį metų patikrintų ir modifikuotų modelių:

- Lewin 3 žingsnių modelis (pokyčio poreikio nustatymas > vykdymas > proceso stabilizavimas) yra efektyvus tuo, jog apima labai platų organizacijos pokyčių lauką, o taip pat yra abstraktus, kas savaime sukuria galimybę interpretacijoms.
- Bridges modelį taip pat sudaro 3 stadijos: užbaigimo, neutralumo ir naujos pradžios stadija, kas iš esmės yra labai panašu į Lewin modelį, tačiau čia didžiausias dėmesys skiriamas psichologinių pokyčių internalizavimo procesui. W. Bridges siūlo modelį, kuris orientuotas į darbuotojų emocijas, jausmus ir jų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.
- Kotter 8 etapų modelis tarsi įrėmina pokyčių procesą į griežtą struktūrą, tačiau išskiria aiškius žingsnius pokyčių įgyvendinimui: pokyčių svarbos išskyrimas, intervencija, vizijos ir strategijos sukūrimas, komunikacija, pokyčių inicijavimas, apdovanojimas už pastangas, pokyčio įtvirtinimas, pokyčių naudų demonstravimas. Nors originalus Kotter modelis turėtų būti įgyvendinamas paeiliui, nepraleidžiant nei vieno žingsnio, konstruojant naują pokyčių valdymo modelį teoriškai galima pasitelkti pagal poreikį reikalingą etapą.
- McKinsley 7S modelis taip pat sudarytas iš elementų, kurie padeda susikurti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą: strategija, struktūra, sistemos, stilius, darbuotojai, sugebėjimai, vertybės. Šis modelis reikalauja didelės ir išsamios analizės – kietieji pokyčių valdymo modelio elementai (strategija, struktūra, sistemos) yra lengviau identifikuojami dėl savo aiškios struktūros, tačiau minkštuosius (stilius, darbuotojai, sugebėjimai, vertybės) atpažinti yra sudėtingiau. Norint tinkamai nustatyti kiekvieno žingsnio ypatumus, reikia skirti pakankamai laiko išsamiai analizei, todėl nenumatytų atvejų kontekste McKinsley 7S modelį įgyvendinti būtų galimai neefektyvu. Tačiau

galima dėmesį skirti strategijos ir sugebėjimų aspektams, kurie kino subsektoriui nenumatytų atvejų kontekste galėtų būti esminiai.

- ADKAR modelis tarsi apibendrina visų aptartų modelių esmę, pokyčių valdymą sudaro 5 žingsniai: suvokimas, kad pokyčiai reikalingi; pokyčių naudą suvokimas; žinios; gebėjimai; situacijos stiprinimas/ stebėjimas.

Norint sukurti principinį pokyčių valdymo modelį kino subsektoriui nenumatytų atvejų kontekste, svarbu apžvelgti įvykius/ situacijas kino subsektoriuje nenumatytų atveju kontekste. Viena jų, galimai pirmoji kino industriją ištikusi krizė – televizijos atsiradimas. 19-ojo amžiaus trečiajame dešimtmetyje netikėtai pradėjusi veikti televizija kardinaliai pakeitė kino industrijos situaciją: žiūrovai pradėjo prioritizuoti televiziją, o ne kino teatrus, dėl komfortabilumo – nereikia eiti į kitą lokaciją, yra galimybė perjungti kanalą, jei rodoma laida ar filmas nesudomina, ir, svarbiausia, televizija buvo nemokama (Farber & McClellan, 2020). Ši visos industrijos krizė lėmė neišvengiamus pokyčius – kino teatrai kūrė būdus, kaip prisitaikyti prie situacijos, ieškojo būdų, kaip galėtų nukonkuruoti televiziją ir išsiskirti. Viena iš reikšmingiausių inovacijų – 1952 m. pirmą kartą pristatytas ir panaudotas Cinerama¹ kino filmų rodymo procesas, kuris buvo sensacija, į kino teatrus sugrąžinusi didžiąją dalį vartotojų. Žvelgiant į artimesnius laikus, galima paminėti 2008 m. ekonominę krizę. Nors pasaulyje daugumoje sektorių ši krizė atnešė neigiamas pasėkmes, kino subsektorius yra išimtis. Didėjant kainoms ir mažėjant vartotojų atlyginimams, dauguma žmonių stengėsi optimizuoti savo išlaidas, tačiau visiškai užsidaryti namie negalėjo psichologiškai (Briguglio et al., 2020). Kino teatrai, galėję didinti bilietų kainas atitinkamai pagal kitus kūrybinių industrijų sektorius, priėmė sprendimą išlaikyti ganėtinai žemas bilietų kainas, o tai lėmė vartotojų pritraukimą. Galiausiai, kūrybinių industrijų kino subsektorius, siekdamas įgyvendinti pokyčius, pandemijos metu turėjo susidoroti su pandemine krize, todėl kino teatrų veikla pandemijos metu buvo nestabili ir priversta greitai kisti. Kino teatrai, reaguodami į tiesioginius LR Vyriausybės nurodymus dėl saugumo, turėjo susidoroti su daugybe jų veiklą tiesiogiai lemiančių išorinių suvaržymų: salių vietų užimtumo suvaržymai, maisto ir gėrimų draudimas, naujų filmų stoka, vartotojų baimė dėl galimo viruso plitimo ir kt. Dėl tokio pakitusio aplinkos fono kino teatrai turėjo reaguoti į situaciją ir įgyvendinti pokyčius. Kino teatrų veiklos pakitimus lėmė visuotiniai suvaržymai, kino filmų trūkumas bei pasikeitę žiūrovų įpročiai – visi šie veiksniai vyko paeiliui vienas po kito. Tuo tarpu iš turimos informacijos galima daryti prielaidą, jog kino teatrai, vykdydami pakeitimus, įgyvendino pagrindinius du pokyčių valdymo etapus: stabdė veiklą ir vėliau prisitaikė prie situacijos (žr. 2 pav.). Visuotiniai LR Vyriausybės suvaržymai lėmė kino teatrų privalomus pokyčius – veiklos stabdymą. Prie to prisidėjo ir produktų (filmų) tiekimo grandinės trikdžiai – filmų gamintojai dėl kino teatrų uždarymo ėmė nukėlinėti filmų premjeras, sumažino filmų gamybą. Atsinaujinus LR Vyriausybės ribojimams ir atsiradus galimybei atsidaryti, kino teatrai iš naujo pradėjo veiklą, tačiau pasikeitę vartotojų įpročiai – įprato prie VOD platformų ir kito internetinio turinio, o tai lėmė ženklų lankomumo sumažėjimą. Kino teatrai, reaguodami į šiuos veiksnius, išgyvena prisitaikymo etapą, kuriame kaip niekada svarbu inovatyvūs sprendimai. Šie pandemijos sukelti pokyčius lėmę išoriniai veiksniai ir įgyvendintų pokyčių žingsniai yra esminiai ir tarpusavyje susiję elementai.

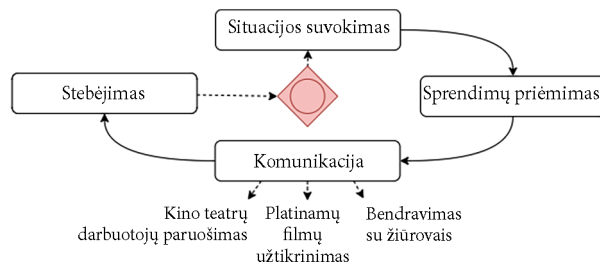


2 paveikslas. Pandemijos sukeltus pokyčius lėmę išoriniai veiksniai ir kino teatrų pokyčių valdymo etapai (sudaryta autorių)

¹ Cinerama kino filmų rodymų procesas, kai vienu metu yra naudojami trys projektoriai, kurie sukuria platų, giliai išlenktą ekraną, kartu su kelių takelių erdviniu garso failu (šaltinis: <https://blog.scienceandmediamuseum.org.uk/cinerama-in-the-uk-the-history-of-3-strip-cinema-in-picture-ville-cinema/>)

Minėti industrinės, ekonominės bei pandeminės krizių pokyčius lėmę veiksniai bei kino teatrų atgalinė reakcija ir priimti sprendimai galėtų būti pagrindas konstruojant principinį pokyčių valdymo modelį. Atsižvelgiant į esamus pokyčių valdymo modelius bei į kino subsektoriaus pokyčių etapus nenumatytų atvejų kontekste, galima teoriškai sukonstruoti modelį, kuriuo vadovaujantis pokyčių valdymo procesas būtų aiškesnis ir nuoseklesnis. Modelį galėtų sudaryti 4 esminiai žingsniai: 1) Situacijos suvokimas; 2) Sprendimų priėmimas; 3) Komunikacija; 4) Stebėjimas.

Dėl savo nuoseklumo ir neišvengiamo atsinaujinimo modelis sukonstruotas žiedine struktūra (žr. 3 pav.), jog esant poreikiui, priimti sprendimai galėtų būti nuolat atnaujinami ir pakeičiami. Nenumatyti atvejai arba krizinės situacijos yra neprecedentinis reiškinys, todėl iš anksto kruopščiai paruošti pokyčių valdymo modeliai neatitiks esamos situacijos ir bus neefektyvūs.



3 paveikslas. Pokyčių valdymo modelis nenumatytų atvejų kontekste (sudaryta autorių)

Šiame būtent nenumatytiems atvejams skirtame modelyje pokyčiai įgyvendinami ratu – krizė ar bet koks nenumatytas ir staigiai atsitikęs veiksnys verčia inicijuoti pokyčius.

Situacijos suvokimas (1). Šio pradinio etapo tikslas yra išsiaiškinti realią situaciją: galima žala, padariniai, kurią sukels nenumatytas atvejis. Taip pat, išsikeliamas pokyčių įgyvendinimo tikslas – norimas rezultatas ar situacija, kurios siekama. Aptariamos galimos krizės valdymo pasėkmės ir klaidos.

Sprendimų priėmimas (2). Šio žingsnio inicijavimui pirmiausia reikia nustatyti, kokio pobūdžio pokyčiai planuojami įgyvendinti. Priklausomai nuo to, imamasi sprendimų priėmimo įvairiuose lygmenyse: jeigu planuojami pokyčiai tiesiogiai liečia darbuotojus, pavyzdžiui, darbuotojų emocinės būklės gerinimas, kompetencijų kėlimas, socialinės garantijos ir kt., į sprendimų priėmimą turėtų įsitraukti ir darbuotojai; jeigu ruošiamasi atlikti strateginius, didelio masto pokyčius, pavyzdžiui ištikus industrinei (televizijos ar VOD atsiradimas ir gan ryškus vartotojų perėmimas) ar ekonominei krizei, kino teatrui sprendimus priima aukščiausiam lygmenyje, galima konsultuodamiesi su ekspertais; jeigu planuojami su technine sritimi susiję pokyčiai, pavyzdžiui, įrangos keitimas, sistemų įdiegimas ar pan., į pokyčių procesą vadovai nebūtinai turėtų įsitraukti. Konkrečioje situacijoje galima būtų kreiptis į atitinkamus specialistus ar į specializuotus darbuotojus; jeigu įvyksta greitos reakcijos reikalaujanti krizinė situacija, pavyzdžiui, pandemija, kurios sprendimų tikrinimui ir analizei nėra užtekčiai laiko, sprendimas turėtų būti priimtas aukščiausiam lygmenyje.

Komunikacija (3). Komunikacija tarp visų organizacijos lygių yra vienas reikšmingiausių pokyčių sėkmės elementų. Šiame kino subsektoriui pritaikytame modelyje komunikacijos žingsnį sudaro dar 3 dalys. Pirmoji – kino teatrų darbuotojų paruošimas pokyčiams. Šiame etape reiktų tinkamai bei aiškiai paaiškinti ir informuoti darbuotojus apie būsimus pokyčius – kodėl jie apskritai reikalingi, kokios naujos technologijos bus taikomos (jei yra poreikis, darbuotojai apmokomi jomis naudotis), kaip bus vykdoma veikla, kokie nauji veikimo principai bus įdiegti bendrai kino teatre ir kiti su darbuotojų informavimu susiję aspektai. Šio žingsnio esmė – nesukelti papildomo streso darbuotojams, priešingai – juos paruošti taip, kad atlikdami ir įgyvendindami pokyčius jie aiškiai žinotų, kokie veiksmai turi būti atlikti. Antroji – kino filmų tiekimo užtikrinimas. Norint kino teatrui veikti, labai svarbi komunikacija su filmų platinimojais, kurie dėl krizės sukeltos situacijos gali perplanuoti išleidžiamų filmų datas, kas reikštų, jog grėstų situacija, kai kino teatras neturėtų, ko rodyti žiūrovams, todėl filmų tiekimo užtikrinimas yra gyvybiškai svarbus. Trečioji – bendravimas su žiūrovais yra būtinas norint juos įtikinti ateiti į kino teatrus ir naudotis jų teikiamomis paslaugomis, nebijoti susidariusios situacijos ir pan.

Situacijos stebėjimas (4). Norint užtikrinti krizės suvaldymą, reikalingas nuolatinis situacijos stebėjimas, kuris turėtų būti atliekamas kasdien, stebint lankytojų skaičius, maisto ir gėrimų pardavimus ir kt. Jeigu rezultatai nekinta arba kinta neigiama prasme, inicijuojamas antras pokyčių valdymo ratas ir procesas vėl kartojamas iš eilės: situacija peržvelgiama iš naujo, tik šįkart kreipiant dėmesį į jau turimus naujus duomenis. Laikotarpis, kuriame inicijuojamas pakartotinis pokyčių valdymo procesas, priklauso nuo atitinkamos situacijos – ištikus teroristiniam išpuoliui pokyčių sprendimus galima atnaujinti kas kelias valandas, tuo tarpu ekonominės krizės atveju galima procesą kartoti kas

1 mėnesį, pandeminiu laikotarpiu – kas savaitę, ir t. t. Šis žingsnis modelyje pažymimas punktyrine linija, kadangi pasibaigus krizei pokyčių valdymo proceso ratas nebūtų kartojamas iš naujo (žr. 3 pav.).

Toks modelis leistų kino teatrams reaguoti greitai, priimti papildomus sprendimus ir stabilizuoti situaciją. Atsižvelgiant į atliktą kino subsektoriaus veiklos nenumatytų atvejų kontekste analizę, galima daryti prielaidą, kad esminis pokyčių valdymo nenumatytų atvejų kontekste elementas turėtų būti greita reakcija ir lankstumas. Tinkamai interpretuojamas suformuotas principinis pokyčių valdymo modelis gali būti naudingas susisteminant galimus pokyčių valdymo procesus kino subsektoriuje nenumatytų atvejų kontekste.

1.6. Žvalgybinio interviu rezultatai

Siekiant išsiaiškinti realų kino teatrų pokyčių valdymo procesą ir praktikas, kurios buvo taikomos pandemijos krizės suvaldymo metu, atliktas empirinis kokybinis tyrimas – žvalgybinis pusiau struktūruotas interviu. Toks mokslinio tyrimo tipas buvo pasirinktas dėl to, jog jam būdinga interpretacinė paradigma, o analizuojant kino subsektoriaus neprecedentinį atvejį interpretacija yra būtina (Kardelis, 2020). Žvalgybinis interviu su ekspertu leido nubrėžti ribas, pagal kurias būtų galima atlikti tolimesnį išsamų tyrimą, orientuotą į Lietuvos kino teatrų pokyčių valdymą nenumatytų atvejų kontekste.

Orientuojantis į Lietuvos kino teatrų situaciją, eksperte žvalgybiniam interviu buvo pasirinkta kino prodiuserė, platintoja ir nepriklausomo kino teatro „Kino deli“ įkūrėja ir vadovė Greta Akcionaitė (toliau – respondentė). Buvo suformuota 10 klausimų, kuriuos galima suskirstyti į 2 dalis: pokyčių valdymas nenumatytų atvejų kontekste ir pasėkmės, jaučiamos kino teatruose.

Pokyčių valdymas nenumatytų atvejų kontekste. Respondentė išskyrė, jog pirmas žingsnis pokyčių valdymui turėtų būti problemos identifikavimas. Po to turėtų sekti sprendimų priėmimas, kurį vykdo tiesiogiai kino teatre dirbantys darbuotojai, o jeigu to padaryti neįmanoma, jie priimami vadovavimo lygmenyje. Respondentė pamini, jog vykdant pokyčius kino teatre „Kino deli“ vadovaujasi pačios susikurtu modeliu, kurio esminis elementas – domėtis inovacijomis ir naujomis tendencijomis. Stengiamasi pradėti naudotis inovacijomis tada, kai jos yra ankstyvoje stadijoje, kas leidžia išsiskirti ir būti lyderiu atitinkamoje srityje. Pastebėta, jog išankstinis domėjimasis ir tarsi buvimas žingsniu priekyje leidžia efektyviau reaguoti ištikus nenumatytiems pokyčiams. Dažniausiai inovacijos būna technologinės, todėl daugumoje atvejų jas galima pritaikyti pokyčių valdymui krizės metu. Pavyzdžiui, „Kino deli“ dar prieš pandemiją sukūrė internetinį kino teatrą, tad paskelbus karantiną ir uždarius fizinius kino teatrus, nenukentėjo taip smarkiai, nors galutiniame rezultate ši idėja nepasiteisino. Respondentė išskyrė, jog didžiausias iššūkis buvo nežinomybė ir tai, kad tam nebuvo galima pasiruošti iš anksto. Buvo priimtas sprendimas laukti, kol situacija paaiškės, tačiau užsitęsęs pandemijai teko omptizuoti verslo veiklą – buvo atleisti kino teatro funkcionavimui ne gyvybiškai svarbūs darbuotojai, taip stengiantis sumažinti patiriamas išlaidas. Tačiau pasak respondentės, nuo to nukentėjo turinio, komunikacijos įvairovė. Žvelgiant į klaidas, padarytas pandemijos metu, respondentė išskiria techninių klaidų pavyzdį, kai kino teatruose, po ilgos pertraukos ir filmų nerodymo, įjungus įrangą sprogo projektoriaus lempos. Po šių įvykių kino teatrai turėjo investuoti į įrangos atnaujinimą bei nukelti kino teatrų atidarymo laiką. Taip pat išskiriama, jog buvo nepasinaudota galimybe įkurti virtualius kino teatrus. Kai kurių Europos šalių kino teatrai, bendradarbiaudami kartu su filmų platintojais, organizavo filmų seansus tam tikru laiku, gautas pajamas dalinantis per pusę.

Pasėkmės, jaučiamos kino teatruose. Didžiausia ir aiškiausia pastebima pasėkmė – pasikeitę žiūrovų įpročiai. Vartotojai į kino teatrus sugrįžo mažesniu nei 50 % užpildymu, lyginant su priešpandeminiu laikotarpiu. Respondentė svarsto, jog tai lėmė baimės dėl sveikatos saugumo, tačiau kartu ir galimybių paso įvedimas, kuris apribojo kai kuriuos žmones nuo galimybės lankyti kino teatrą. Kitas aspektas – susidarę filmų kamščiai, kai vienu metu reikia išleisti daug filmų. Tuomet neužtenka salių, ekranų ir eterio laikų, nes filmų gamintojai pageidauja geriausių laikų. Kino teatrams tenka didelis srautas susikaupusių filmų, tačiau lankomumas yra ryškiai sumažėjęs. Taip pat, dauguma filmų premjeros yra nukeliamos kitiems metams, nes laikomasi prielaidos, jog jie turi potencialo uždirbti daugiau, o toks premjerų nukelinėjimas sukuria nestabilumą. Taip pat, susiduriama ir su industrine konkurencija – sparčiai išpopuliarėję transliuotojai ir VOD platformos siūlo daug įvairaus turinio. Dauguma žmonių jau yra investavę į kitokių filmų žiūrėjimą, nusipirkę abonimentus ir dažniau renkasi filmų žiūrėjimą namie.

Atlikus žvalgybinį tyrimą matoma, jog norint išsiaiškinti apie realų pokyčių valdymą nenumatytų atvejų kontekste, reikia dėmesį skirti žingsniams, kurie buvo daromi šiame kontekste. Apibendrinant respondentės atsakymus, pokyčių valdymui nenumatytų atvejų kontekste galima priskirti šiuos žingsnius: problemos identifikavimas, sprendimų priėmimas (sprendimų priėmimo lygmuo priklausomas nuo konkrečios situacijos poreikių), o bendras žingsnis, kuris turi būti atliekamas nuolatos – domėjimasis inovacijomis ir naujomis tendencijomis, kas leistų, įvykus nenumatytam atvejui, greičiau reaguoti ir priimti kokybiškesnius pokyčių valdymo sprendimus.

Išvados

1. Mokslinė literatūra apie pokyčių sampratą ir valdymo modelius yra pateikiama išsamiai ir struktūruotai. Teoretikai šia tema pateikia įvairių išvalgų ir argumentuotai analizuoja pokyčių valdymo modelius, jų naudojimą įvairiose organizacijose.
2. Tradiciniai pokyčių valdymo modeliai ne visada gali būti pritaikyti konkrečiai situacijai, šiuo atveju – nenumatytos krizės valdymui. Teoretikai, kalbėdami apie pokyčių valdymą nenumatytų atvejų kontekste neprisiria prie vienokio ar kitokio modelio taikymo, o skatina į pokyčių valdymą žiūrėti lanksčiai. Tačiau lyginant pokyčių valdymo modelius, galima padaryti išvadą, jog modeliai iš esmės nėra pritaikyti pokyčių valdymui nenumatytų atvejų kontekste, kadangi jie reikalauja didelio išankstinio pasiruošimo ir ilgo laikotarpio pokyčių įgyvendinimui ir stebėjimui.
3. Konstruojant principinį pokyčių valdymo modelį kino subsektoriui nenumatytiems atvejams išskiriami 4 žingsniai, kurie priklausomai nuo situacijos yra incijuojami tiek kartų, kiek reikalauja atitinkama situacija: situacijos suvokimas, sprendimų priėmimas, komunikacija, stebėjimas. Tai leistų kino teatrams pokyčius valdyti pagal laisvai interpretuojamą, tačiau aiškią struktūrą turintį modelį.
4. Žvalgybinio kokybinio interviu rezultatai patvirtino kino subsektoriaus mokslinės lyginamosios analizės rezultatus – ekspertė patvirtino, jog pasikeitę vartotojų įpročiai lemia sumažėjusį kino teatrų lankomumą. Taip pat išskirti pagrindiniai pokyčių valdymo nenumatytų atvejų kontekste žingsniai – problemos identifikavimas ir sprendimų priėmimas, kas tiesiogiai koreliuoja su sudarytu principiniu pokyčių valdymo modeliu.
5. Norint išsamiai išanalizuoti pokyčių valdymo procesus kino subsektoriuje reikalingas didesnės apimties tyrimas, leisiantis įsigilinti į daugelio Lietuvos kino teatrų pokyčių valdymą pandemijos metu.

Literatūra

- Anyieni, A., Gidion, O. C., Mayianda, R., & Damaris, K. A. (2016). Organisational change: A critical review of the literature. *The International Journal of Professional Management*, 11(2), 1–6.
- Ayanbadejo, M. (2020). How has Coronavirus impacted the evolution of cinemas? *General Management in Lockdown*, 6–18.
- Bekmukhambetova, A. (2021). Comparative analysis of change management models based on an exploratory literature review. In *New Horizons in Business and Management Studies* (pp. 98–110). *Conference Proceedings*. Corvinus University of Budapest. https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1_10
- Briguglio, M., Acchiardo, C.-J., Mateer, D., & Geerling, W. (2020). Behavioral economics in film: Insights for educators. *Journal of Behavioral Economics for Policy*, 4(1), 17–28.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Burton, P., & O'Neill, K. (2020). *Charting a crisis: Bolstering business continuity with organisational change management*. TEKsystems. <https://www.teksystems.com/en-jp/insights/article/chartering-crisis>
- Chima, A., & Gutman, R. (2020). *What it takes to lead through an era of exponential change*. Harvard Business Review.
- Coghlan, D. (2020). Edgar Schein on change: Insights into the creation of a model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 11–19. <https://doi.org/10.1177/0021886320924029>
- Comunian, R., & England, L. (2020). Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy. *Cultural Trends*, 29(2), 112–128. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1770577>
- Farber, S., & McClellan, M. (2020). *Cinema '62*. Rutgers University Press. <https://doi.org/10.36019/9781978808850>
- Hanzlík, J., & Mazierska, E. (2021). Eastern European film festivals: Streaming through the Covid-19 pandemic. *Studies in Eastern European Cinema*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/2040350X.2021.1964218>
- Harper, G. (2020). Creative industries beyond COVID-19. *Creative Industries Journal*, 13(2), 93–94. <https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1795592>
- Kardelis, K. (2020). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kiosi, E., Karyotakis, K. M., & Dimitriou, K. (2020). Corona-virus crisis and effective change management: Ethical implications. *Papers from the Thematic Areas of the Conference* (pp. 165–170). <https://doi.org/10.15308/finiz-2020-165-170>
- Koljonen, J. (2021). *Nostradamus report: Transforming storytelling together*. Göteborg Film Festival.
- Langley, G. J., Moen, R. D., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., & Provost, L. P. (2009). *The improvement guide: A practical approach to enhancing organizational performance* (2nd ed.). Jossey Bass Wiley.
- Mayo, M. A. (2021). *Pandemic preparation & research: A case study applying Kotter's 8 step change management theory to improve pandemic response in an acute care setting* [MUSC Theses And Dissertations].
- Miller, J. L. (2017). Managing transitions: Using William Bridges' transition model and a change style assessment instrument to inform strategies and measure progress in organizational change management. *Scholarship and Professional Work*, 357–364.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111–118. <https://doi.org/10.1108/13620430110383438>

- Putrivi, N. (2020). *How digital innovation and dynamic organization concept can help creative industries to survive COVID-19 global pandemic*. Padjadjaran University. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3590926>
- Sadlowska, K. M., Karlsson, P. S., & Brown, S. C. (2019). Independent cinema in the digital age: Is digital transformation the only way to survival? *Economic and Business Review*, 21(3). <https://doi.org/10.15458/ebv.88>
- Setianingrum, N., Zainuri, Puspitasari, N., & Wulandari, D. (2021). McKinsley plus managerial transformation model in the phase of new normal: Evidence from bank Mandiri Syariah Indonesia. *Review of International Geographical Education*, 11(10).
- Sætren, G. B., & Laumann, K. (2017). Organizational change management theories and safety – A critical review. *Safety Science Monitor*, 20(1), 1–10.
- The European Grouping of Societies of Authors and Composers. (2021). *Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*.
- Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(9), 315–323.
- Vitálišová, K., Borseková, K., Vaňová, A., & Helie, T. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on the policy of cultural and creative industries of Slovakia. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 29(1), 1241. <https://doi.org/10.46585/sp29011241>
- Yadav, H., & Kumar, A. (2014). Change management – Challenges and theories. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity*, 5(3), 338–349.

CHANGE MANAGEMENT DECISIONS OF FILM INDUSTRY ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF CONTINGENCIES

Brigita BENIUŠYTĖ, Živilė JEZERSKĖ

Abstract. In 2020 the outbreak of the pandemic led to disruptions in both the public and business sectors and required active change management decisions. When the activities of the cinema sub-sector of the creative industries were also disrupted, cinemas, reacting to the specific environmental background, implemented changes based on the little experience, although the activity extension in the context of contingencies is an unprecedented case and has not been widely studied in terms of behavioral patterns. This article reveals the concept of change management, examines the models of change management and their application possibilities in the context of unforeseen cases, paying attention to the cinema sector. Thus, the purpose of the study is to clarify the use of change management models during a pandemic and to present a draft of a principled model for change management in the context of contingencies. In order to achieve this goal, a comparative analysis and evaluation of scientific literature, qualitative balance and a structured exploratory interview were performed.

Keywords: change, change management, models, film sub-sector, contingencies, pandemic.