

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

LAURA LIEPAITĖ

LYDERIO ĮTAKA PANEVĖŽIO APSKRITIES  
GABRIELĖS PETKEVIČAITĖS-BITĖS VIEŠOSIOS  
BIBLIOTEKOS VEIKLAI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
doc. dr. A. K. Orenius

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

LYDERIO ĮTAKA PANEVĖŽIO APSKRITIES  
GABRIELĖS PETKEVIČAITĖS-BITĖS VIEŠOSIOS  
BIBLIOTEKOS VEIKLAI

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S204

Vadovas

\_\_\_\_\_ doc. dr. A. K. Orenius

2010 11 25

Recenzentas

\_\_\_\_\_  
2010

Atliko

VAmn8-02 gr. stud.

\_\_\_\_\_ L. Liepaitė

2010 11 25

VILNIUS, 2010

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| ĮVADAS .....   | 7  |
| 1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA.....  | 9  |
| 1.1. Organizacijos kultūros samprata .....                                     | 9  |
| 1.2. Organizacijos kultūros elementai .....                                    | 14 |
| 2. LYDERYSTĖ KAIP SVARBUS ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ FORMUOJANTIS<br>VEIKSNYS ..... | 21 |
| 2.1. Lyderio vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą .....                    | 21 |
| 2.2. Lyderystės raiška lyderiavimo teorijų aspektu .....                       | 25 |
| 2.3. Lyderio įtakos formos.....  | 31 |
| 2.4. Lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo reikmės pagrindimas .....    | 35 |
| 3. LYDERIO ĮTAKOS ORGANIZACIJOS KULTŪRAI TYRIMAS .....                         | 40 |
| 3.1. Empirinio tyrimo planavimas ir eiga .....                                 | 40 |
| 3.1.1. Tyrimo objekto pristatymas.....   | 40 |
| 3.1.2. Žvalgybinis tyrimas ir jo rezultatai.....                               | 41 |
| 3.1.3. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....                  | 44 |
| 3.1.4. Empirinio tyrimo metodika .....   | 45 |
| 3.1.5. Tyrimo instrumento konstravimo principai.....                           | 45 |
| 3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacija.....                     | 46 |
| IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....  | 58 |
| LITERATŪRA .....   | 60 |
| ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....                                     | 62 |
| SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....   | 63 |
| SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....   | 65 |
| PRIEDAI .....  | 67 |

## **PRIEDAI**

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Priedas. Tyrimo anketa ..... | 68 |
|------------------------------|----|

## LENTELĖS

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. Organizacijos kultūros elementai.....                                     | 17 |
| 2 lentelė. Vyraujančios vadovo įtakos formos organizacijos kultūros elementams ..... | 55 |

## PAVEIKSLAI

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Organizacijos kultūros lygiai pagal Scermerhorn, Hunt ir Osborn ..... | 15 |
| 2 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika.....                                    | 16 |
| 3 pav. Galimas vadovo elgesys pagal Appleby .....                            | 28 |
| 4 pav. Valdymo tinklelis pagal Mescon .....                                  | 30 |
| 5 pav. Svarbiausi viešojoje bibliotekoje kultūros elementai .....            | 47 |
| 6 pav. Mažiausiai svarbūs viešojoje bibliotekoje kultūros elementai .....    | 47 |
| 7 pav. Viešosios bibliotekos vadovų bruožai .....                            | 48 |
| 8 pav. Viešosios bibliotekos vadovų lyderiavimo stilius .....                | 49 |
| 9 pav. Viešosios bibliotekos vadovų orientacinė pozicija.....                | 50 |
| 10 pav. Vadovo įtaka, skatinant darbuotojų dėmesį vartotojams .....          | 50 |
| 11 pav. Vadovo įtaka, skatinant darbuotojų kvalifikacijos augimą.....        | 51 |
| 12 pav. Vadovo įtaka, palaikant santykius su rėmėjais ir partneriais.....    | 52 |
| 13 pav. Vadovo įtaka, tobulinant informacinę sistemą .....                   | 53 |
| 14 pav. Vadovo įtaka, tobulinant metodinę veiklą.....                        | 54 |
| 15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....                    | 56 |
| 16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes.....                     | 56 |

## IVADAS

**Aktualumas.** Šiuolaikinės organizacijos dirba nuolat vykstančių pokyčių aplinkoje bei aršios konkurencijos sąlygomis. Siekiant prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir išlikti aršios konkurencijos sąlygomis, įmanoma tik sugebant tinkamai išnaudojant ir vystant savo potencialą, visų pirma, žmogiškuosius išteklius. Organizacijos kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, darančių teigiamą įtaką žmogiškiesiems ištekliams. Organizacijos kultūra, sukurdamą bendrą suvokimą, vienija organizacijos narius, gali tarnauti kaip neformalus kontrolės mechanizmas ir skatina pačią organizaciją tobulėti bei padeda jai išlikti besikeičiančioje verslo aplinkoje, palaiko organizacijos sutelktumą. Sutelktesnė organizacija yra veiksningesnė ir gali pasiekti didesnę efektyvumą. Organizacijos vertybių sistema nukreipia organizacijos tikslus, politiką ir strategiją, todėl ji yra veiklos efektyvumą lemiantis kertinis veiksnys.

Neginčijama organizacijos kultūros reikšmė sąlygojant jos ekonominę efektyvumą (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998; Schraeder ir kt., 2005), teigiamai veikiant žmogiškuosius išteklius (Zakarevičius, 2003; Vveinhardt ir Nikaitė, 2008) skatina mokslininkus domėtis šia sritimi.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad autoriai susitelkia ties organizacijos kultūros vertinimu (Zakarevičius, 2003), jos raiška visuotinės kokybės vadyboje (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998), tiriamą organizacijos kultūros įtaką organizacijos efektyvumui (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998), tačiau itin mažai dėmesio skiriama kultūrą veikiantiems veiksniams. Mokslininkai pripažįsta, kad vienas tokių veiksnių, turinčių neginčytiną įtaką organizacijos kultūros formavimui ir vystymui yra lyderystė. Realią viziją turintis lyderis gali teigiamai paveikti organizacijos kultūrą (Schraeder et al., 2005), lyderio vertybės įeina į kompaniją ir jos kultūrą ir ten lieka, net jei lyderis išeina (Туник, 2004). Tunik'o (2004) teigimu, lyderio įtakos rezultatas akivaizdus: organizacijos nariai gyvena lyderio sukurtoje sistemoje, sistemoje, kuri veikia ir turi prasmę tik jo dėka. Lyderystės sugebėjimai leidžia numatyti organizacijos kryptį, tuo tarpu vadovavimo sugebėjimai užtikrina sistemų veikimą; kartu šie sugebėjimai leidžia sėkmingai plėtoti organizacinai. Organizacijos kultūros kūrimo procese technologija ir įrankiai tėra priemonės, kurios negali inicijuoti bendradarbiavimo. Organizacija neišnaudos viso savo potencialo, jei lyderis neprisidės kuriant organizacijos kultūrą.

Didelė lyderio įtaka formuojant ir vystant organizacijos kultūrą ir sąlyginai menkas šio reiškinio pažinimas, sąlygoja problemos formulavimą: **kaip lyderiai veikia organizacijos kultūrą?**

*Tyrimo objektas* – lyderio įtaka.

*Darbo tikslas* – nustatyti lyderio įtaką organizacijos kultūrai.

Šiam tikslui pasiekti išskirti tokie *uždaviniai*:

1. Atskleisti organizacijos kultūros sampratą.
2. Išnagrinėti organizacijos kultūros elementus ir jų grupavimo alternatyvas.

3. Atskleisti lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimą aktualizuojančias priežastis.
4. Išanalizuoti galimas lyderio įtakos formas.
5. Atlikti lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimą.

*Hipotezės:*

*Pirma hipotezė:* Bibliotekoje pagrindiniais organizacijos kultūros elementais laikoma dėmesys darbuotojams ir vartotojams, glaudūs santykiai su partneriais ir rėmėjais, informacijos sistema, procesas, darbo etika.

*Antra hipotezė:* Organizacijos kultūros elementai pagrinde veikiami formaliems lyderiams būdinga tradicine įtaka t.y., vyrauja įstatymų valdžia.

*Tyrimo metodika.* Rašant magistro darbą, buvo naudojama mokslinės literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė. Nustatant lyderio įtaką organizacijos kultūrai taikytas žvalgybinis ir kiekybinis (standartizuotos anketinės apklausos) tyrimo metodai.

*Tyrimo rezultatai:*

Teoriniu lygmeniu:

- atlikta išsami organizacijos kultūros sampratos analizė,
- identifikuoti organizacijos kultūros elementai,
- pagrįsta lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo aktualumas,
- išnagrinėti ir apibendrinti lyderiavimo stiliai bei įtakos formas.

Praktiniu lygmeniu:

- identifikuoti esminiai viešosios bibliotekos kultūros elementai,
- nustatytos vyraujančios vadovo įtakos formas, lyderiavimo stilius.



## 1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA

Šiandien konkurencingoje ir sudėtingoje verslo aplinkoje organizacijos stengiasi kuo tinkamiau išnaudoti įvairius jų sėkmę sąlygojančius veiksnius. Vienas tokių veiksnių – organizacijos kultūra. Ji atspindi unikalų organizacijos vaizdą ir formuoja specifinį veikimo pobūdį. Organizacijos kultūra yra jos gyvenimo aspektas, kultūra yra verslių veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinantis tokią veiklą. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgseną. Ji vienija visą organizaciją, o taip pat išskiria ją iš kitų. Net jei kelios organizacijos būdamos to paties dydžio, formalios struktūros, teikiančios tokias pat paslaugas ar gaminančios tokias pat prekes, jos turi savų ypatumų ir jų veikla neatsiejama nuo pažintinių vertybių.

### 1.1. Organizacijos kultūros samprata

Analizuojant organizacijų veiklą, jau 7-tame dešimtmetyje pastebėta, kad organizacijos viena nuo kitos labai skiriasi tam tikrų požymių visuma, kuri įvardyta kultūra. Organizacijos kultūros samprata nagrinėta daugelio autorių: Paulauskaitės ir Vanago (1998), Guščinskienės (2002), Zakarevičiaus (2003) bei kitų. Skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus organizacijos kultūros aspektus, priklausomai nuo tyrėjų tikslo, interesų bei filosofinių nuostatų.

Siekiant aiškiai suvokti organizacijos kultūros esmę ir suteikti pagrindą tolesnei išsamiai organizacijos kultūros analizei, svarbu išanalizuoti organizacijos kultūros sąvokų interpretacijas.

Guščinskienė (2002), Zakarevičius (2003) mano, kad organizacijos kultūros fundamentalus pagrindas yra bendrosios kultūros apibūdinimas.

Lietuvių kalbos žodyne „kultūra“ – tai visa, kas sukurta žmonių visuomenės fiziniu ir protiniu darbu. Zakarevičius (2003) remiasi filosofijos žodynu. Jame teigiama, kad kultūra – tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą. Toks apibūdinimas suponuoja bent du kultūros nagrinėjimo aspektus. Pirmuoju aspektu skiriamos kultūros turinio dedamosios – materialinė ir dvasinė kultūra. Materialinė kultūra tapatinama su medžiaginėmis vertybėmis. Dvasinė kultūra – tai dvasinės vertybės: moralės normos, filosofinės pažiūros ir pan. Antruoju aspektu skiriama keletas kultūros socialinių dedamųjų: bendražmogiškoji, nacionalinė, žmonių sluoksio kultūra, taip pat organizacijos kultūra. Nagrinėjant socialinės kultūros dedamąsias, daugiausiai dėmesio skiriama dvasinės kultūros elementų analizei, akcentuojant sudėtingą istorijų, nuostatų, simbolių, pažiūrų, elgesio, moralės, teisės normų, įpročių ir kitų idėjų visumą, kurios tarpusavyje yra tarpiai susietos ir apibrėžia, ką reiškia būti vienos ar kitos nacijos, žmonių sluoksniu, žmonių grupės nariu. Zakarevičius (2003) remiasi grupių teorijos požiūriu ir teigia, kad organizacijos

kultūros samprata visiškai atitinka bendrąją kultūros socialinės dedamosios sampratą. Pasak autoriaus, organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, klimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kita.

Paulauskaitė ir Vanagas (1998), nagrinėdami organizacijos kultūrą, didelį dėmesį skiria tiek kultūros, tiek ir organizacijos sąvokų interpretacijai. Autorių nuomone, organizacija – tai socialinis vienetas arba grupė susijusių žmonių, turinčių tam tikrus savitus tikslus arba žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai dažnai turintis savą turtą ir valdymo organus. Kultūros sąvokai apibūdinti autoriai kaip ir Zakarevičius (2003) pasitelkia filosofijos žodžių žodyną. Paulauskaitė ir Vanagas (1998) teigia, kad plačiaja prasme organizacijos kultūra yra priimtų ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboliškai forma.

Atlikę išsamią organizacijų teorijų raidos analizę, autoriai akcentuoja **pamatinių įsitikinimų modelį**, kuris sudaro organizacijos kultūros pagrindą ir turi didžiausią įtaką žmonių daromiems sprendimams. Organizacijos narių elgesį lemia ne tik formalios taisyklės ir valdžia, bet ir bendros organizacijos kultūrinės normos, vertybės, įsitikinimai. Pamatiniai įsitikinimai priimti visuotinai kaip neginčytina tiesa, todėl teigiama, kad organizacijos kultūra kontroliuoja ir valdo jos narių elgesį. Galima numanyti, kad autoriai palaiko klasikine pripažintą organizacijos kultūros sąvokos interpretaciją, kurią pateikė Shein'as (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998). Šiuo atveju organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Šis organizacijos kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998).

Guščinskienė (2002), analizavusi skirtingas organizacijos kultūros traktuotes, padarė išvadą, kad organizacijos kultūra – tai **vertybių sistema**, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų. Guščinskienė (2002) teigia, kad daugelis tyrėjų laikosi nuomonės, kad organizacijos kultūra – tai bendrų sampratų sistema, kuri paplitusi tarp organizacijos narių ir išskiria organizaciją iš kitų organizacijų. Plėtodama šią mintį Guščinskienė (2002) pateikia organizacijos kultūrą, kaip bendrų sampratų sistemą, geriausiai apibūdinančias pagrindines charakteristikas:

- Asmeninė iniciatyva. Ji suprantama kaip organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis. Ši iniciatyva parodo kiek ir koku laipsniu individas organizacijoje gali veikti laisvai ir nepriklausomai. Didesnė laisvė ir nepriklausomybė siejasi su didesne atsakomybe, kadangi pats individas priima sprendimus. Visa tai tampriai siejasi su vadovavimo stiliumi. Esant demokratiniam vadovavimo stiliui, iniciatyvos laipsnis bus didesnis, esant autokratiniam – mažesnis.

- Rizikos tolerancija. Ji išreiškiama organizacijos narių rizikingiems poelgiams ir inovacijoms skatinimo laipsniu. Ši charakteristika taip pat tampriai siejasi su vadovavimo stiliumi. Individas turėdamas didesnę laisvę rizikuoti gali daugiau. Tokiu atveju padidėja ir jo atsakomybės laipsnis.

- Kryptingumas. Jis parodo organizacijos gebėjimą kelti tokius tikslus, kurie dera su darbuotojų tikslais. Viena iš organizacijos veiklos sėkmingumo prielaidų – organizacijos ir jos darbuotojų sutampantys tikslai.

- Integracijos laipsnis. Jis apibūdina darbuotojų bendradarbiavimo santykius. Esant draugiškiems santykiams – integracijos laipsnis yra didelis. Darbuotojai geriau pažįsta vienas kita, padeda sprendžiant įvairias problemas.

- Vadovų parama. Ji apibūdina vadovybės bendravimą su pavaldiniais.

- Kontrolė. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai. Kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės.

- Identiškumas. Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.

- Atlyginimo sistema. Iš jos matyti, kaip darbuotojai remiami ir skatinami.

- Konfliktų tolerancija rodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek jie yra skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

- Bendravimas. Apibūdina skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovų bendravimą.

Jucevičienė (1996), Purlys (2009) aiškindami organizacijos kultūrą, taip pat akcentuoja vertybių sistemą. Purlys (2009) teigia, kad organizacijos kultūra yra **vertybių sistema**, priimta visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir **išskiria organizaciją** iš bendros organizacijų visumos.

Pasak Vveinhardt ir Nikaitės (2008), vertybių sistema tai pagal santykių svarbą, kurią individualus žmogus teikia laisvei, malonumui, savigarbai, sąžiningumui, paklusnumui ir lygybei, išdėstytos individualios vertybės. Vertybės nekelia abejonių, jos yra kaip etalonas, idealas visiems žmonėms. Be vertybių negali apsieiti nė viena visuomenė, tik individai gali pasirinkti – priimti ar atmesti vienas ar kitas vertybes. Vertybės nusako, svarbiausius vidiniu požiūriu dalykus, jomis galima išreikšti savo santykį su kitais žmonėmis, taip pat jos gali būti kriterijus ir priemonės tikslui pasiekti. Kultūros vertybės yra tarsi orientyrai, kuriais žmonės vadovaujasi sprenddami apie tai, kas yra teisinga,

priimtina, nepriimtina. Vertybės yra vertinamos teigiamai arba neigiamai. Jos – kriterijai, pagal kuriuos individai matuoja asmens, savo ir kitų grupių tikslų teisingumą.

A.Seiliaus (1998) nuomone, kultūra apima viską, ką daro žmonės. Kultūros sąvoka yra tokia plati, jog kyla pavojus, kad viską, ką nagrinėja organizacijos elgsena, galima vienaip ar kitaip bandyti priskirti organizacijos kultūrai. Jucevičienė (1996) patikslina, organizacijos kultūros sampratą, išskirdama tai, kas nėra organizacijos kultūra. Ji atkreipia dėmesį, kad:

- Organizacijos kultūra nėra organizacijos klimatas. Klimatas yra psichologinio pobūdžio kokybė, kurio nusakymui gana sunku rasti vieningus indikatorius.
- Organizacijos kultūra nėra grupinis mąstymas. Grupinį mąstymą nors ir lengva sumaišyti su vertybių persidengimu arba subkultūromis, tačiau nesunku pastebėti ir jo skirtingumą nuo organizacijos kultūros: grupinis mąstymas stokoja istorinės bazės, simbolizmo, kultūrinių išraiškos formų.
- Organizacijos kultūra nėra socialinė struktūra. Socialines struktūras sudaro žmonės, o organizacijos kultūra – abstrakčios (vertybių) sistemos.
- Organizacijos kultūra nėra metafora. Kultūros sąvokos negalima vartoti apibrėžiant organizaciją ar kitas kultūrinės grupes. Negalima sakyti, kad kultūra yra kažkas tokio, ką organizacija turi arba neturi, nes pačios organizacijos yra kultūros.
- Organizacijos kultūra nebūtinai yra „raktas į sėkmę“. Nenumatytos aplinkybės gali sukelti problemas ir stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje.

Ankrah'as et al., (2009) papildoma aukščiau įvardytų autorių pateiktas sampratos interpretacijas akcentuodamas vertybių sistemos unikalumą. Autoriai mano, kad organizacijos kultūra – tai **unikali** normų, verčių, tikėjimų konfigūracija, nurodanti organizacijos narių elgsenos kryptį ir charakterizuojanti būdus, kuriais asmenys galėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus. Autoriai akcentuoja, kad organizacijos kultūra vystoma sprendžiant jos vidaus integracijos ir išorinės adaptacijos problemas. Šių problemų skirtingi sprendimai atspindi skirtingas organizacijų kultūras.

Pastebėta, kad mokslininkai savo darbuose koncentruojasi į tai, kokią įtaką daro organizacijos kultūra skirtingiems elementams, tokiems kaip organizacijos tikslų pasiekimas, konkurencingumo stiprinimas ir pan. Šiame kontekste gali būti *tikslinama organizacijos kultūros samprata* išryškinant skirtingus požiūrius į ją. Paulauskaitė ir Vanagas (1998) nurodo **racionalųjį, funkcinį ir simbolinį** požiūrius į organizacijos kultūrą. Remiantis racionaliuoju požiūriu, organizacijos kultūra yra laikoma priemone organizacijos tikslams pasiekti. Funkciniu požiūriu, organizacijos kultūra laikoma vienodo vertybių supratimo ir socialinių-ekonominių pažiūrų dariniu, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir adaptacijos prie išorės funkcijas. Simboliniu požiūriu organizacijos kultūra laikoma socialiai sukonstruotų simbolių ir reikšmių rinkiniu. Racionalistų požiūriu, esama įvairių būdų, kuriais organizacijos kultūra, kaip kintamasis, daro įtaką organizacijai: nustato kultūros kryptį pagal tikslą, jos

paplitimą tarp narių, kultūros tvirtumą. Funkcionalistai dėmesį kreipia į procesus, kuriais vertybių suvokimas pasidalijamas tarp organizacijos narių. Symbolistams organizacija – tai simbolių konstrukcija, kur fizinis pasaulis pakeičiamas simbolių visetu, kuriam prasmę suteikia organizacijos nariai.

Memaidytė (2003) susisteminsi įvairias organizacijos kultūros traktuotes skiria du galimus požiūrius į organizacijos kultūrą. Vienu atveju organizacijos kultūra pasireiškia *veikėjų elgesiu*. Kitu atveju – *organizacijos vertybėmis*. Apibendrinusi literatūroje sutinkamus įvairių autorių organizacijos kultūros sampratos interpretavimus daro išvadą, jog organizacijos kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių **systema**, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.

Šimanskienė (2008), analizuodama organizacijos kultūrą, atkreipia dėmesį į skirtingas organizacijos ir organizacinės kultūros sampratų interpretacijas. Autorė teigia, kad organizacijos kultūra – savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą nė nenuokia. Autorės nuomone, organizacijos kultūra dažnai tapatinama ir painiojama su organizacine kultūra, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta kultūra. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškėmis, emocinėmis ir kultūrinėmis vertybėmis.

Kiti autoriai: Paulauskaitė ir Vanagas (1998), Zakarevičius (2003) nepripažįsta skirtingų organizacijos ir organizacinės kultūros sampratos interpretacijų. Paulauskaitė ir Vanagas (1998) mano, kad organizacinė kultūra gali būti vartojama kaip atitikmuo organizacijos kultūrai. Šiuos du žodžius vartoti ta pačia reikšme galima todėl, kad iš anglų kalbos terminas „organizational culture“ gali būti verčiamas dvejopai: organizacijos arba organizacinė kultūra. Zakarevičius (2003) laikosi nuostatos, kad nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t.t. visumą, teisinga vartoti terminą „organizacijos kultūra“. Tokį požiūrį autorius grindžia tuo, kad organizacija yra viena socialinės ekonominės sistemos dedamųjų ir jei apibūdinant kitų dedamųjų sąvokas naudojami terminai „nacijos kultūra“, „žmonijos kultūra“, taigi analogiškai ir – „organizacijos kultūra“. Priešingu atveju būtų apibūdinama ne žmonių grupės kultūra, o viena iš kultūros charakteristikų, kuri gali būti būdinga ne tik organizacijai, bet ir kitai sistemai, pvz., valstybei.

Kaziliūnas (2007) pastebi, kad organizacijos kultūra dažnai suvokiama ir apibūdinama tiksliais apibrėžimais, tačiau jos tiesioginį poveikį stebėti ir matuoti gana sunku. Svarbiausia, kaip ji veikia kolektyvo ir atskirų individų elgseną. Organizacijos kultūra sunkiai tiesiogiai išmokstama, greičiau perprantama per socializacijos procesą.

*Apibendrinant autorių pateikiamas organizacijos kultūros sampratos interpretacijas, pastebima, kad tyrėjai organizacijos kultūrą mato kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, kurį sudaro aiškiai matomi ir suvokiami bei mažiau pastebimi aspektai. Pagrindiniais jų galima įvardyti pamatinius įsitikinimus, savitas vertybes ir organizacijos išskirtinumą. Remiantis Jucevičienės (1996), Zakarevičiaus (2003), Memaidytės (2003), Purlio (2009) pateiktomis organizacijos kultūros sampratos interpretacijomis, pripažįstame, jog akivaizdu, kad organizacijos kultūra tapatinama su organizacijos vertybėmis, jų visumą suvokiant kaip sistemą. Organizacijos kultūros kaip sudėtinio reiškinio pažinimas neįmanomas be konkretaus kiekvieno jo elemento išsiaiškinimo.*

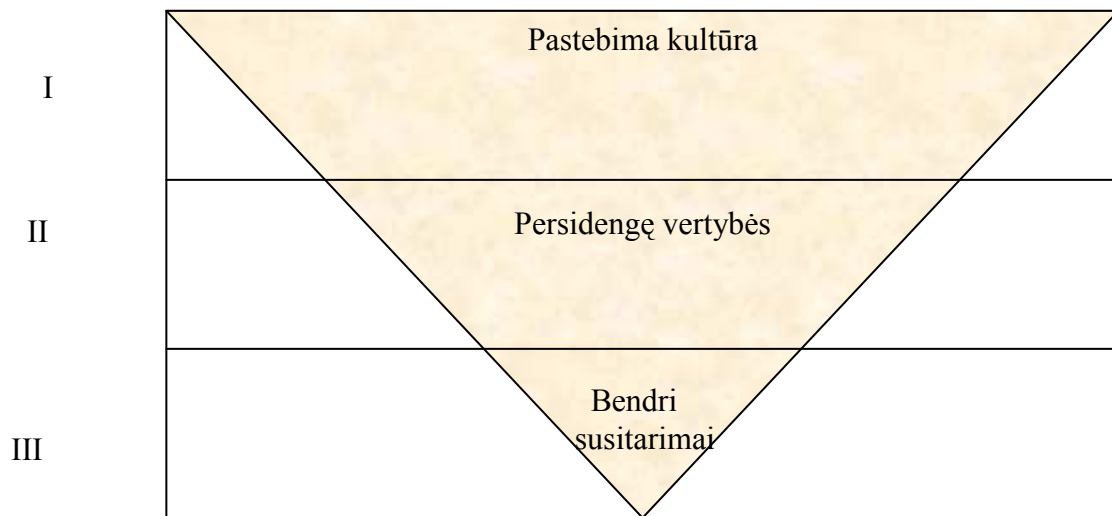
## 1.2. Organizacijos kultūros elementai

Analizuojant organizacijos kultūrą ir ją sudarančius elementus pastebimos skirtingos autorių prieigos. Pavyzdžiui, Jucevičienė (1996) didelį dėmesį skiria vertybių analizei. Organizacijos kultūrą suvokiant kaip vertybių sistemą, tokia prieiga yra logiška ir suprantama. Jucevičienė (1996) **vertybę** laiko ilgalaikiu tikėjimu tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmenybinis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu. Autorė akcentuoja, kad vertybės gali būti labai įvairios ir būtina jas skirstyti. Organizacijos atžvilgiu, vertybėmis galima laikyti įsitikinimus, kuriais ši vadovaujasi, priimant įvairius sprendimus. Remiantis Williams'u (Jucevičienė, 1996), galima skirti pagrindines ir šalutines vertybes, kurios tiesiogiai arba netiesiogiai daro įtaką organizacijos pelningumui. Pagrindine vertybe yra įvardijamas pelnas. Kitos vertybės, tokios kaip: produkto saugumas, klientų pasitenkinimas, darbuotojų gerovė, gamtos resursų saugojimas ir pan., priskiriamos šalutinėms. Toks požiūris, kai mažai atsižvelgiama į žmogiškuosius bei gamtos išteklius, apsunkina organizacijos ateitį.

Daugelis autorių: Jucevičienė (1996), Paulauskaitė ir Vanagas (1998), Memaidytė (2003) organizacijos kultūrą nagrinėja detalizuodami ją lygmenimis.

Pavyzdžiui, Paulauskaitės ir Vanago (1998) įsitikinimu, siekiant aiškiau suvokti organizacijos kultūrą, tikslinga skirti bent du jos **lygius** ir juos detalizuoti. Vienas lygis – matomas, paviršinis. Jį atspindi organizacijos narių elgesio bruožai, darbo stilius, kalbiniai ir fiziniai artifaktai. Kitą, giluminį lygį sudaro organizacijos narių priimtos vertybės, tradicinės nuostatos, nebylūs įsitikinimai, kurie yra atsparūs laikui ir išlieka net pasikeitus grupės nariams. Toks detalizavimas lygiai atitinka Kotter'io ir Heskett'o (Memaidytė, 2003) identifikuotus *du kultūros lygius* – vieną matomą ir kitą nematomą. Pirmasis, matomas lygis, apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antrasis, nematomas lygis – priimtas ilgalaikes vertybes bei nuostatas. Sunkiau pakeisti yra antrąjį lygį. Tačiau pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus. Taigi kultūros pokytis susiformuoja iš elgesio.

Jucevičienė (1996) pateikia Scermerhorn'o, Hunt'o ir Osborn'o organizacijos kultūros detalizavimą lygmenimis (žr. 1 pav.).



1 Pav. **Organizacijos kultūros lygiai pagal Scermerhorn, Hunt ir Osborn**

Šaltinis: Jucevičienė, 1996, p. 54

*Pastebima kultūra*, kuri pavaizduota pirmame lygyje suprantama kaip veiklos būdas aplinkoje. Ji apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja darbo grupės istoriją. Jucevičienė (1996) mano, kad organizacijos įkūrimo istorija labai svarbi organizacijos narių tarpusavio supratimui bei darbuotojų identifikacijai organizacijoje. Istorija neretai pateikiama kaip jo įkūrėjų gyvenimo ar veiklos saktė. Šios saktės yra labai svarbu, nes jos padeda darbuotojams suprasti organizacijos misiją, veiklą bei įsitraukti į jos sistemą. Neretai jos nėra visiškai tikslios, paryškina, teigiamus įsteigėjų bruožus ir nuošalyje palieka jų negatyvius aspektus.

*Persidengę vertybės* gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. Terminas „persidengęs“ reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos, akcentuojant ir paaiškinant jų svarbą grupės veiklai. Giliausiame lygmenyje yra *bendri susitarimai*, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta. Šiame lygmenyje būtina turėti būti fundamentaliosios vertybės. Jucevičienė (1996) pastebi, kad atliekant tyrimus, labai sunku išskirti šiuos lygius.

Lundberg'as (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998) pateikia ir detalizuoja keturis organizacijos kultūros lygius:

1. *Paviršinių bruožų* lygis, kurį sudaro apčiuopiami organizacijos narių kultūros aspektai, t.y., kalbos, elgesio ir fiziniai bruožai. Taip pat specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje tik jos nariams suprantamos istorijos ir mitai; ritualai ir ceremonijos, netgi organizacijos patalpų išdėstymas, narių aprangos stilius – tai tik keli tokių bruožų pavyzdžiai. Šalčius (2009) didelį dėmesį skiria

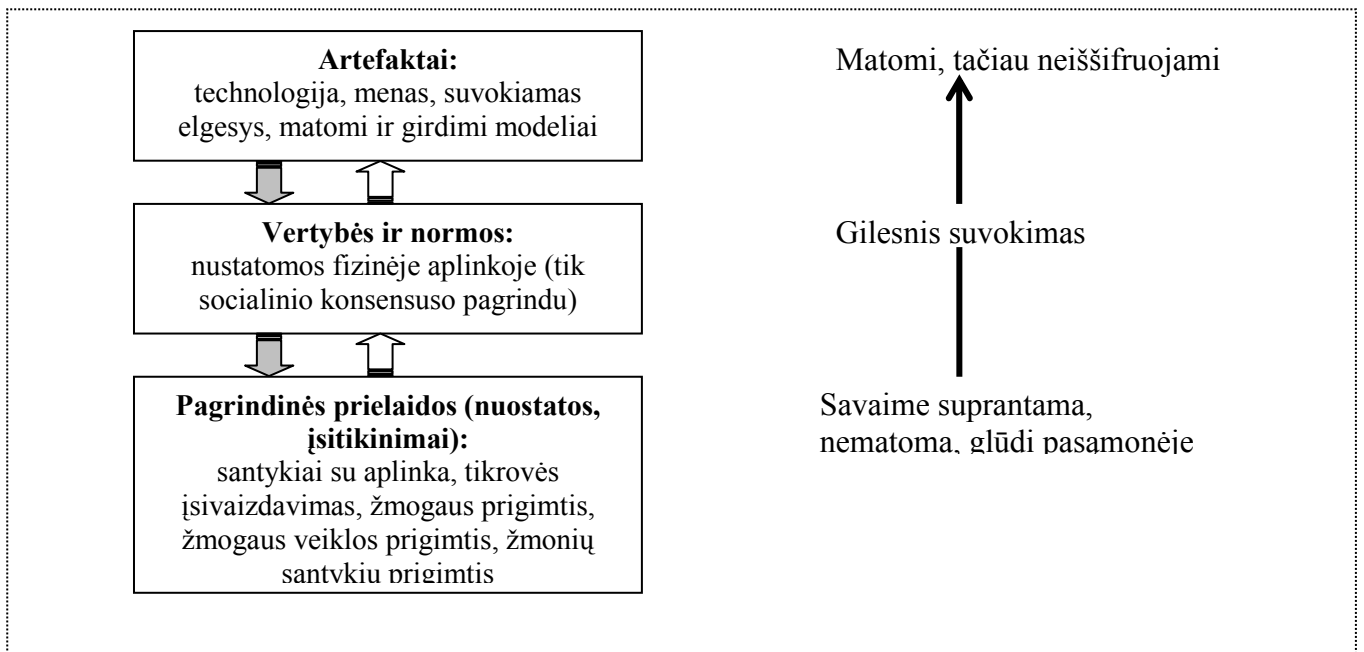
simbolių, devizų ir ceremonijų apžvalgai. *Simboliai* suprantami kaip objektai turintys įtakos aplinkiniams. Jie liudija organizacijos pripažįstamas vertybes. Pvz., siekiant išreikšti „atvirų durų“ politiką organizacijoje buvo tokią politiką simbolizuojančios stilizuotos durys vestibulyje. *Devizai* – trumpai suformuluotos pagrindinės organizacijos kultūros vertybės. *Ceremonijos* – iš anksto planuojami įvairūs renginiai, per kuriuos demonstruojamos organizacijos vertybės. Ceremonijos stiprina pasitikėjimą organizacija, apjungia dirbančiuosius. Pvz., profesinės šventės, apdovanojimų įteikimas ir pan.

2. *Nuostatų* lygis, kurį atspindi taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Pavyzdžiui, organizacijos nariams kilusių bendriausių problemų sprendiniai, kurie rodo, kaip nariai supranta organizacijos gyvavimo situacijas, kokį elgesį laiko priimtiniu. Nuostatos yra santykinai konkrečios ir dažniausiai nariai apie jas žino.

3. *Vertybių* lygis – vertinamasis pamatas, kuriuo organizacijos nariai remiasi, vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones. Vertybės atspindi organizacijos tikslus, idealus, veiklos normas ir būdus narių gyvenimiškoms problemoms spręsti. Vertybės yra abstraktesnės už nuostatas.

4. *Nebylių įsitikinimų*, lygis. Jis apima organizacijos narių įsitikinimus apie save ir kitus, apie santykius su jais, apie organizacijos esmę. Tai nesąmoningi pirmųjų trijų lygių atspindžiai.

Šimanskienė (2008) teigia, kad organizacijos kultūrą parodo elgesio įpročiai, normos, dominuojančios vertybės, filosofija, formalios ir neformalios taisyklės. Visa tai, pasak autorės, nėra kultūros esmė. Ji, remdamasi Schein'u, akcentuoja pagrindines prielaidas, elementus, kurie nusako, kuo organizacijos kultūra yra iš tikrųjų (žr. 2 pav.).



2 Pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika



Artefaktų lygis, įvardijamas pirmuoju yra matomiausias ir akivaizdžiausias kultūros lygis. Jį nusako fizinis organizacijos išplanavimas, darbuotojų apsirengimo stilius, tarpusavio bendravimo niuansai, simboliai, organizacijos archyvai, gaminama produkcija. Norint suprasti artefaktų reikšmę, reikia analizuoti pagrindines vertybes.

Antrasis, vertybių ir normų lygis, atsiskleidžia per kultūrinį išmokimą ir parodo, kaip viskas turėtų būti. Kai vertybės yra pripažįstamos jos tampa sąmoningomis ir automatiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Taip ta vertybių dalis atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją. Šimanskienė (2008) nepateikia detalesnio šio lygio apibūdinimo, todėl nėra pakankamai aišku, kokios vertybės arba kokie elementai šį lygį sudaro.

Apibūdindama prigimtines slypinčias prielaidas, Šimanskienė (2008), akcentuoja pasikartojančius principus, kurie tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Pagrindinės prielaidos yra neginčytinos.

Memaidytė (2003) pastebi, kad organizacijos kultūra dažnai priešpastatoma organizacijos struktūrai. Jos manymu organizaciją galima pavaizduoti tarsi „ledkalnį“. „Ledkalnio“ viršūnėje yra matomi formalūs (aiškūs, atviri) aspektai, taip vadinami „tvirtieji“ elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. Autorės manymu, galima skirti organizacijos kultūrą sudarančius elementus į dvi grupes, t.y., struktūros ir kultūros. **Struktūros elementai:** formalūs aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Tuo tarpu, „ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai, vadinami „minkštaisiais“ elementais, kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi. **Kultūros elementai:** neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai – bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys ir pan. Tačiau pastarieji aspektai labiau veikia organizacijos sėkmę. Šie elementai nėra vienodi, pagal visuotinai sutartus ir visiems suprantamus standartus. Be to nėra tiesiogiai susiję su materialinės naudos gavimu. Autorė siūlo tokią kultūros elementų grupavimą (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Organizacijos kultūros elementai**

| Dalykai              | Simboliai     | Herojai/antiherojai | Ritualai   | Normos                  | Vertybių sistema        |
|----------------------|---------------|---------------------|------------|-------------------------|-------------------------|
| Pastatai             | Logotipai     | Idealai             | Šventės    | Papročiai               | Ideologija              |
| Priemonės, ištekliai | Herbai        | Draugai             | Tradicijos | Reguliavimas            | Įsitikinimai, tikėjimas |
| Erdvės               | Rangai        | Priešai             | Procedūros | Socialinė distancija    |                         |
| Drabužiai            | Pavadinimai   | Legendos            | Elgesys    | Išskirtinumas (žmogaus) | Motyvai                 |
| Kokybė               | Apdovanojimai | Anekdotai           | Kalba      | Neformalūs santykiai    | Visuomenės nuomonė      |

Šaltinis: Memaidytė, 2003, p.19

Memaidytės (2003) pateiktas organizacijos kultūros elementų grupavimas labiau atspindi ne struktūros, bet kultūros elementus. Kitaip sakant, nėra pakankamai išsamus.

Purlys (2003) analizuoja organizacijos kultūros elementų ir jos veiklos efektyvumo sąsajas. Jis nejungia organizacijos kultūros elementų į atskiras grupes. Autorius skiria šiuos organizacijos kultūros elementus:

- dėmesys procesų detalėms
- dėmesys klientams
- nuolatinės inovacijos
- vadovavimo stilius
- elgsenos reglamentai
- dominuojančios vertybės.

Atlikęs Lietuvoje veikiančios organizacijos kultūros vertinimo empirinį tyrimą, Purlys (2003) nustatė, kad svarbiausiais organizacijos kultūros elementais galima laikyti tuos, kurie atskleidžia ir apibūdina dėmesį procesų detalėms ir dėmesį klientams ir darbuotojams.

Paulauskaitė ir Vanagas (1998) pastebi, kad gali būti skiriama daugiau ar mažiau organizacijos kultūros lygių, tačiau tai esmės nekeičia. Paulauskaitė ir Vanagas (1998) teigia, kad vienas lygis – **matomas** ir turi jį sudarančius pagrindinius elementus, kitas – dėl jį sudarančių mažiau pastebimų elementų yra **giluminis**. Paviršiniai bruožai ir vertybės, sudarančios organizacijos kultūrą yra labiau sąmoningi ir pažįstami organizacijos nariams, o esminiai įsitikinimai yra nesąmoningai priimami kaip savaiminė realybė, bet iš tiesų jie kryptingai valdo darbuotojų elgesį, nurodo, kaip jie turi suprasti ir jausti įvykius. Paviršiniai bruožai – patys aiškiausi organizacijos kultūros elementai, tuo tarpu vertybių lygmuo yra kur kas sudėtingesnis. Tačiau vertybių pažinimas pagilina organizacijos kultūros supratimą. Susisteminius mokslininkų nuostatas, 1 lentelėje pateikiami pagrindiniai organizacijos kultūros elementai.

Kaziliūnas (2007) teigia, kad organizacijos kultūros sąvoka yra plati. Ji apima ne tik įsisąmonintas kultūrinės vertybes ir nuostatas, bet ir organizacijos vidinį klimatą. Šie du materialiai neapčiuopiami, tačiau kiekvienoje organizacijoje egzistuojantys veiksniai susiję su organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistema.

Užsienio autoriai analizavo enterpreniškos organizacijos ypatumus. Jie skiria šiuos organizacijos kultūros elementus:

- Tolerancija rizikai: galimybių ir naujienų paieškoms pritaria visi – nuo eilinio darbuotojo iki generalinio direktoriaus bei savininko.
- Pagarba savo veiklai. Kiekvienas asmuo suvokia, jog tai, ką daro visa organizacija ir kiekvienas jos narys, rimta ir nusipelno pagarbos.

- Pasitikėjimo ir atsakomybės etika: žmonės organizacijoje įsipareigoja vienas kito atžvilgiu elgtis teisingai.

- Žmonės. Jie įtraukiami, kviečiami dalyvauti organizacijos veikloje. Savininkai, vadovai suvokia, jog žmonės – pagrindinis organizacijos turtas, o ne vien “darbo rankos”.

- Emocinis pripažinimas. Tai žmonių nuomonės įvairiausiais klausimais išklausymas bei atsižvelgimas į ją; jų asmeninio indėlio pripažinimas.

- Pasitenkinimas darbu. Ne darbai skirstomi žmonėms, o kiekvienai užduočiai skiriamas norintis ją atlikti asmuo; užduotis jam patinka.

- Orientacija į vartotojų vertybes. Organizacijos veikla turi būti vertinga jos klientams ir darbuotojams.

- Dėmesys detalėms bei išbaigtumui. Jei kažką padarai gerai, vadinasi, įmanoma atlikti dar geriau.

- Efektyvumas ir veiksmingumas. Organizacijos efektyvumą lemia sėkminga kasdienė veikla bei jos ateities kūrimas. Tai įmanoma pasiekti nuolat kontroliuojant veiklą, jos rezultatus, pagrįstai rizikuoti ir diegiant naujoves.

Renfeld’as (1994) aprašė skirtingų organizacijų pagrindinius kultūrų elementus:

- Darbo erdvė. Sėkmingos organizacijos laikosi atvirų durų politikos.

Darbuotojų apranga neformali.

- Laikas. Geriausiai būtų monochroninis – vienu metu atliekamas tik vienas darbas. Būtina ypatingai laikytis tvarkaraščio, grafiko.

- Planavimas. Jis turėtų būti ilgalaikis, ilgalaikiai tikslai, orientavimasis į ateitį.

- Atsakomybė: atsako visi ir kiekvienas asmeniškai už suteiktus įgaliojimus.

- Valdymo struktūra: matricinė – lyg “paukščių būrys”, kurių veiksmai suderinti ir kuriame komunikuojama visomis kryptimis.

- Kreipiniai. Vertėtų kreiptis vardu, pavarde, nes žmogus reiškia daugiau nei pareigos.

- Darbo stilius: komandinis, besidalinant informacija. Atsižvelgti į darbuotojų nuomonę bei pasitenkinimą darbu.

- Problemų sprendimas. Orientuotis į pačių problemų sprendimą; visi darbuotojai, susiję su tomis problemomis, turi jas spręsti.

- Verslo stilius. Orientuotis į klientą, į produkto ar paslaugos kokybę.

- Santykiai: ilgalaikiai su nuolatiniiais partneriais bei klientais.

- Atmosfera: geranoriška, nuotaikinga, empatiška, savitarpio pagalba.

- Tradicijos: pažymėti šventės, sukaktis, vardadienius ar gimtadienius.

- Darbo etika. Griežtai laikytis darbo laiko: svarbiausia – atlikti darbą, o ne atbūti. Į namus nesinešti darbo. Darbo metu privačių, pašalinių pokalbių minimumas.

Vertybės leidžia spręsti apie organizacijos kultūrą. Sakoma, kad yra **stipri kultūra** tuomet, kai organizacijos nariai veikia dėl to, kad jų vertybės linkusios atitikti organizacijos vertybes. Ir priešingai, yra **silpna kultūra**, – kuomet šios vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių. Tuomet kontrolė gali būti pasiekama daugybės biurokratinių procedūrų dėka.

*Apibendrinant mokslininkų nuostatas, galima teigti, kad organizacijos kultūrą sudarančių elementų įvairovė labai didelė. Autoriai siūlo skirtingas galimybes juos grupuojant. Dažniausiai sutinkama atskirų organizacijos kultūros lygių išskyrimas, kurie detalizuojami konkrečiais elementais. Dėl galimo lygių skaičiaus autoriai nepateikia vieningos nuomonės. Daugelis autorių svarbiausiais pripažįsta du organizacijos kultūros lygius: paviršinį ir giluminį, kuriuos atitinkamai sudaro matomi ir mažiau akivaizdūs elementai. Toks elementų grupavimas nėra visiškai aiškus. Autoriai pateikia tik pavyzdžius, kuriuos elementus galima skirti vienam ar kitam lygiui, tačiau neįvardija konkrečių kriterijų, kurie aiškiai apibūdintų matomus ir mažiau akivaizdžius elementus. Remiantis Renfeld'u (1994), Purliu (2009) organizacijos kultūros elementų grupavimas nėra itin svarbus. Kur kas svarbiau išskirti pagrindinius organizacijos kultūros elementus.*

## 2. LYDERYSTĖ KAIP SVARBUS ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ KURIANTIS VEIKSNYS

Sprendžiant su organizacijos kultūra susijusius klausimus, neišvengiamai susiduriama su ją formuojančiais veiksniais. Kaziliūno (2007) teigimu, vienas svarbiausių tokių veiksmų – lyderystė. Organizacijos kultūrą kuria lyderiai, kurie pirmieji turi įsisąmoninti kultūrinės vertybės ir veikti jomis vadovaudamiesi. Šio skyriaus tikslas – pagrįsti lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo svarbą bei išsiaiškinti lyderio galimybes formuojant ir vystant organizacijos kultūrą.

### 2.1. Lyderio vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą

Starkey et al., (2003) remiasi E. Shein'u ir teigia, organizacijos kultūros kūrimas ir jos vystymo formavimas yra esminė ir unikali lyderystės funkcija. Autoriai įvardija tris pagrindinius lyderio vaidmenis formuojant organizacijos kultūrą: **planuotojo, mokytojo ir valdytojo**.

Lyderis – planuotojas didžiausias savo pastangas nukreipia planavimo procesui, kuris detalizuojamas tikslo ir vizijos numatymu, esminių vertybių numatymu. Kitaip sakant, tų elementų kūrimu, kurie sudaro pačios organizacijos kūrimo pagrindą.

Būti lyderiu kaip mokytoju, tai nereiškia būti įtakingu ekspertu, kurio darbas yra mokytį žmones „teisingai“ suvokti tikrovę. Tai yra darbas, padedant kitiems organizacijoje, tapti išvalgesniems. Lyderio kaip mokytojo vaidmuo prasideda nuo svarstomų klausimų žmonių mąstysenoje modeliavimo. Dirbti su mąstysena reiškia dirbti ir atskleisti paslėptas prielaidas.

Lyderio kaip valdytojo vaidmuo yra subtilus. Lyderių valdymo suvokimas yra dviejų tipų: valdymas dėl žmonių ir valdymas dėl didesnių tikslų ar misijos, sudarančių organizacijos pagrindus. Pirmu atveju – valdymas grindžiamas vadovavimo pripažinimu. Antruoju – kyla dėl vadovų asmeninio tikslo ir organizacijos didesnėms misijoms įsipareigojimo jausmo.

Lyderiai atlieka tam tikrus vaidmenis organizacijoje, panaudodami valdžią ar įtaką. Priklausomai, kaip ją panaudoja, galimi ir kiti lyderio vaidmenys. Kouzes'as ir Posner'as (2003) lyderius apibūdina kaip **eksperimentuotojus, įkvėpėjus, sutelkėjus ir kūrėjus**.

Kouzes'as ir Posner'as (2003), analizavę dinamišką lyderystės procesą, nustatė esminius jos pritaikymo galimybes, kurios galėtų būti sėkmingai panaudoti ir organizacijos kultūros kūrimo procese. Kouzes'as ir Posner'as (2003) lyderio įtaką ir jo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą, aiškina per organizacijos pokyčių prizmę. Autoriai, apibūdindami lyderio vaidmenį, skiria eksperimentuotoją, įkvėpėją, sutelkėją ar kūrėją iliustruojančias veiklos formas:

- mesti iššūkį procesui,
- uždegti bendrąją viziją,
- suteikti kitiems galimybę veikti,

- sukurti būdus,
- paskatinti jausmus.

Iššūkį procesui, autoriai aiškina pokyčių inicijavimu. Nusistovėję požiūriai tokie kaip: „visi lyderiai meta iššūkius procesui“, „lyderiai yra pionieriai – tai žmonės, kurie priversti žengti į nežinomą“, „lyderiai pasiruošę rizikuoti, keisti ir eksperimentuoti tam, kad surastų naujus ir geresnius būdus įvairiems dalykams atlikti“ – nėra visiškai teisingi. Kitaip sakant, ne visada lyderiams reikia būti naujų produktų, aptarnavimo ar procesų kūrėjais ar pradininkais. Produkto ir aptarnavimo pakitimai atsiranda taip pat ir klientų, užsakovų ar prekybininkų dėka. Tuo tarpu pokyčių inicijavimas, konkrečių idėjų įgyvendinimas tiesiogiai siejamas su organizacijos darbuotojais. Dideli pokyčiai gali lemti radikaliai naujas sąlygas.

Pirminis lyderio įnašas yra atpažinti geras idėjas, jas remti bei pasiryžti mesti iššūkį sistemai tam, kad būtų sukurti nauji produktai, procesai, aptarnavimas bei sistemų įsisavinimas. Taigi, galima teigti, kad lyderiai yra ankstyvieji naujovių įsisavintojai. Lyderiai puikiai žino, kad eksperimentavimas, novatoriškumas bei pokyčiai apima riziką ir nesėkmes, bet nežiūrint to, jie toliau tęsia šį darbą.

Uždegimas bendraja vizija tapatinamas su svajone ar vizija, kuri yra padedanti atrasti ateitį jėga. Lyderiai įkvepia bendrosios vizijos idėją. Tam tikra prasme lyderiai gyvena atbulinį gyvenimą. Jie savo mintyse kuria būsimo rezultato viziją ir tas ateities suvokimas stumia juos į priekį. Suprantama, kad vien vizijų nepakanka kuriant organizuotą judėjimą ar reikšmingus pokyčius organizacijoje. Lyderis be šalininkų nėra lyderis. Įgyti šalininkų galima jiems įteigus, įkvėpus išivaizduojamą viziją, kuri taptų ir šalininkų dalimi. Siekdami pritraukti žmones vizija, lyderiai turi gerai pažinti galimus savo šalininkus bei kalbėti jų kalba. Žmonės turi tikėti, kad lyderiai supranta jų poreikius ir šventai tiki savais interesais. Tik gerai pažindamas savo asmenines svajones, viltis, troškimus, vizijas ir vertybes lyderis gali joms surasti paramą. Lyderystė yra dialogas, o ne monologas. Lyderiai kituose gali įžiebtį aistrą, jei jie neįtikėtina entuziastingai griebiasi savo geriausių asmeninių projektų. Jų pačių uždegantis entuziazmas persiduoda jų pasekėjams, šalininkams. Taigi, lyderiai gali įkvėpti komandos pasišventimą.

Lyderių įtaka organizacijos nariams gali būti daroma suteikiant jiems galimybę veikti. Tam tikra prasme lyderiai pritraukia tuos, kurie dirbdami gyventų rezultatais bei sudarytų kitiems galimybes gerai atlikti darbą. Lyderiai komandos nariams leidžia jaustis kompetetingais lygiaverčiais padėties šeimininkais. Jie perduoda savo turimą galią kitiems, suteikdami didesnę veiksmų laisvę, daugiau įgaliojimų bei informacijos. Lyderiai geba demonstruoti abipusį pasitikėjimą bei suteiktą įgaliojimų laisvę kaip esminius savo pačių pastangų elementus. Lyderių pasekėjams suteiktos galimybės veikti yra jų pačių vertinamas esminis dalykas. Vienok pasitikėjimas lyderio pasekėjais ir pastarųjų lyderiu

yra labai svarbus. Be tikėjimo ir pasitikėjimo žmonės nerizikuos. O be rizikos nėra pokyčių. Be pokyčių organizacijos ir judėjimai žlunga.

**Lyderiai sukuria veiksmingus būdus** pokyčiams įgyvendinti ir pasipriešinimui mažinti. Tai įgyvendinti padeda geras vadovavimo principų supratimas. Sugebėjimas tvirtai laikytis savo įsitikinimų ir mokėjimas juos apginti yra vienas iš esminių tokių principų. Ko gero, didžiausias įsitikinimų teisingumu argumentas – konkretūs, atitinkantys, tai, kas skelbiama, veiksmai. Vien skambios kalbos apie bendras vertybes nebus vaisingos. Lyderių poelgiai ir veiksmai yra svarbesni, nei jų žodžiai, ir neturi jiems prieštarauti. Kitas svarbus dalykas, kurį autoriai įvardina sėkmingo vadovavimo principu – koncentracija į mažas pergalės. Tai reiškia, kad lyderiai didelius pokyčius, įgyvendina palaipsniui kurdami pasitikėjimą ir stiprindami atsidavimą kuriant ilgalaikę ateitį.

**Lyderiai daro įtaką skatindami jausmus.** Dideli užmojai išsekina žmonių jėgas, suerzina juos bei išsklaido iliuzijas. Lyderiai, apjungdami darbo atlikimą ir atlygį, paskatina pasekėjus pradėti veiksmus tęsti. Lyderystės darbo dalis yra parodyti žmonėms, kad jie gali laimėti. Žmonių pastangos kelti kokybę, atsistatyti po nesėkmių, pradėti naują aptarnavimo sferą ar atlikti bet kokius dramatiškus pakeitimus, leidžia įsitikinti, kad veikiama planingai ir žmonių elgesys suvienijamas su puoselėjamosiomis vertybėmis.

Kouzes'as ir Posner'as (2003) teigia, kad lyderiai skatindami ir veikdami kitus, skatina ir save. Meilė savo produktams, aptarnavimui, pasekėjams, klientams, pirkėjams bei savo darbui įvardinama kaip svarbi lyderystę apibūdinanti, veikianti jėga.

Lyderystės fenomeną tyrę autoriai, akcentuoja, kad ne visi vadovai gali būti gerais lyderiais. Valdžia ne visada yra lyderystė, tačiau atvirkštinis variantas visada teisingas: lyderystė gimdo valdžią. (Douglass, 1996; Maccoby, 2000).

Formali ir neformali lyderystė skiriasi savo įgaliojimais ir valdžia arba, kitaip tariant, įtakos, kuri atskleidžia ir motyvaciją pavaldiniams ar pasekėjams, būdais. Lyderystė ir vadovavimas organizacijoje neišvengiamai reikalauja įgaliojimų ir valdžios, kad būtų galima įtakoti kitų žmonių mintis ir veiksmus. *Įgaliojimai* yra teisėta teisė duoti komandas, veikti organizacijos interesams. *Valdžia* yra sugebėjimas vieno žmogaus arba grupės žmonių elgseną primesti kitam žmogui arba žmonių grupei. Daugeliui atrodo, kad valdžios turėjimas jau savaime reiškia savo valios prikišimą, nepriklausomai nuo kito žmogaus jausmų, norų ir galimybių. Jeigu taip ir būtų, tai paskirti organizacijų vadovai visada turėtų valdžią darant įtaką, bent jau savo pavaldiniams. Tačiau šiuo metu visur pripažįstama, kad įtaka ir valdžia vienodai priklauso nuo asmenybės, kuriai daro įtaką, o taip pat nuo situacijos ir vadovo galimybių. Nėra realios absoliučios valdžios, nes niekas negali įtakoti visų žmonių visose situacijose.

Туник'as (2004) teigia, kad lyderystės ir administracinės valdžios skirtumas yra tame, kad šiai valdžiai nereikia panaudoti jėgos, nors ją ir turi. Jėga tampa nereikalinga, kai pasitelkiama ideologija.

Būtent lyderis pajėgus suformuluoti tokią idėją ar idėjų sistemą, kuria pasirengę patikėti tie, kuriems reikalingas tikėjimas ir kurią pasirengę priimti tie, kurie ieško paaiškinimų. Pasipriešinimą, priešiškas nuostatas gali eliminuoti tik stiprus valdantis asmuo.

Maccoby (2000), analizavęs lyderių galimybes formuoti organizacijos kultūrą, teigia, kad lyderiai kuria arba keičia organizacijos kultūrą, tačiau **formalių ir neformalių lyderių įtaka organizacijos kultūrai yra skirtinga**.

Vadovai dirba organizacijos kultūros viduje. Lyderis turi paruošti dirvą tobulinamiems vadybos sprendimams, keisdamas organizacijos kultūrą, ar tą dalį kultūros, kuri sąlygos organizacijos narių neigiamas nuostatas ir pasipriešinimą pokyčiams. Maccoby (2000) supratimu, **vadovas**, kuris labiau atitinka formalų lyderį, **didesnį dėmesį skiria egzistuojančiai kultūrai**: esamų problemų identifikavimui, būtinų pokyčių numatymui. Tuo tarpu **neformalaus lyderio vaidmuo**, kuriant organizacijos kultūrą, **atsiskleidžia sunaikinant arba keičiant besiskiriančias kultūras** organizacijoje, **formuojant naują**, unikalią organizacijai **kultūrą**. Organizacija neišnaudos viso savo potencialo, jei lyderis neprisidės kuriant organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūros kūrimo procese technologija ir įrankiai tėra priemonės, kurios negali inicijuoti bendradarbiavimo. Keisti žmonių požiūrį ir pelnyti jų tikėjimą – labai sudėtingas uždavinys. Nepakanka parašyti naują credo kompanijai ir paskelbti, kad tai yra nauja kultūra. Formalusis vadovas gali sukurti sąlygas būtinas organizacijos kultūros transformacijai ir pasiūlyti priemones, tame tarpe ir motyvacines. Lyderio vaidmuo ir atsakomybė skiriasi nuo formaliojo vadovo. Lyderis stimuliuoja pokyčius organizacijoje, dėmesį sutelkdamas į žmonių įkvėpimą. Vadovas fokusuoja dėmesį į jų darbo rodiklių monitoringą. Lyderystės sugebėjimai leidžia numatyti organizacijos kryptį, tuo tarpu vadovavimo sugebėjimai užtikrina sistemų veikimą; kartu šie sugebėjimai leidžia sėkmingai plėtoti organizacijai. *Lyderis yra verslo širdis. Vadovas yra verslo smegenys*. Jos sukuria sistemą, sukuria taisykles ir operacines procedūras bei panaudoja stimuliacines programas. Skirtumą tarp lyderystės ir vadovavimo atspindi ir įtakos panaudojimas.

Vadovai, darydami įtaką kitiems žmonėms, paprastai naudojasi savo formaliu autoritetu organizacijoje. Lyderystė pasireiškia, visų pirma, įtaka kitų žmonių veiklai, kas savo laiku susiveda į darbo rodiklius, antra „jėgos laukų sukūrimu“, magnetu, pritraukiančiu iš tikrųjų atsidavusius darbui ir talentingus žmones, o ne paprasčiausiai darbuotojus, ieškančius naujos darbo vietos. Tačiau, kaip pasitaiko vadovavime, prievarta nėra lyderystės elementas. Pasekėjai priima lyderio įtaką, nes jį gerbia ir formali, sąlygota padėtis organizacijoje, valdžia nepakeičia lyderystės jokiose situacijose.

*Apibendrinant, galima teigti, kad lyderiai daro stiprią įtaką organizacijos kultūrai. Jie atlieka skirtingus vaidmenis kuriant organizacijos kultūrą (planuotojo, mokytojo, valdytojo). Lyderio vaidmenį organizacijos kultūroje gali apspręsti lyderio tipas: formalus, neformalus lyderis. Lyderio tipas sąlygoja ir nevienodą jo įtaką organizacijos kultūrai. Skirtinga įtaka organizacijos kultūrai visu*



*pirma, pasireiškia valdžios forma, kurią naudoja lyderis. Taip pat gali būti skirtingi formalus ir neformalus lyderio įtakos objektai, t.y., formalus lyderis koncentruojasi į egzistuojančią organizacijos kultūrą, o neformalus – į formuojamąją, keičiamą organizacijos kultūrą.*

## **2.2. Lyderystės raiška lyderiavimo teorijų aspektu**

Šiandien dar nėra nė vienos teorijos, kuri apjungtų visus tyrimus ir atspindėtų bendrą lyderystės fenomeno ir lyderio figūros vaizdą. Lyderystės problematika nagrinėjama asmenybės savybių teorijoje, bihevioristiniu požiūriu, situacinės lyderystės teorijoje. Kiekvieną jų galima kritikuoti, bet jos taikomos praktikoje.

Visumoje, skirtinguose šaltiniuose, **lyderis** apibūdinamas kaip žmogus, kuris mąsto globaliomis kategorijomis, numato potencialias galimybes, sukuria bendrą ateities viziją, geba vystyti žmonių gabumus, deleguoja jiems įvairius pavedimus, vertina žmogaus individualumą, išvysto komandinį darbą, turi partnerystės jausmą, džiaugsmingai sutinka permainas, demonstruoja technologijos žinias, skatina konstruktyvius iššūkius, skatina klientų patenkinimą, siekia pergalės konkurencinėje kovoje, demonstruoja asmeninius pasiekimus, aukštą kompetencijos lygį, demonstruoja pasirengimą vadovauti, veikia derindamas visuomenines vertybes. Be to, šias vertybes gali keisti, jei tai reikalinga konkrečioje situacijoje (Туник, 2004). Šalčius (2009) teigia, kad yra du lyderių tipai: formalūs lyderiai ir neformalūs lyderiai.

*Formalus* arba paskirtas lyderis yra administracijos išrinktas lyderis ir jam yra suteikti oficialūs arba teisėti įgaliojimai veikti. Formali lyderio valdžia labiausiai pasireiškia, kai jo šalininkai priima lyderį ir visi nariai dirba teigiamai siekdami tikslo. Pasak Armstrong'o ir Stephens'o (2005), organizacijose vienas asmuo gali užimti ir lyderio, ir pasekėjo vaidmenį tuo pačiu metu. Pvz., departamento viršininkas yra darbuotojų vadovas, bet tuo pačiu metu ir aukštesnio rango vadovo pasekėjas.

*Neformalus* lyderis neturi oficialių sankcijų kitų veiksmams. Neformalūs lyderiai gali vaidinti svarbų vaidmenį organizacijose, jei jų elgsena ir įtaka atitinka organizacijos tikslus. Neformalus lyderis daro įtaką kitiems dirbantiems ir jų darbas tampa efektyvesnis. Neformalų lyderį pasirenka pati grupė, taip pat kaip visuomeninėje grupėje, bažnytinėje organizacijoje, politinėje partijoje arba darbo grupėje. Neformalių grupių lyderiais paprastai tampa dėl amžiaus, darbo stažo, specialių kompetencijų arba patrauklios asmenybės. Neformalūs lyderiai gali išplėsti savo įtaką keliose grupėse arba į juos gali būti kreipiamasi, kai reikalinga tam tikra kompetencija. Kai kuriuos neformalius lyderius galima atpažinti iš jų sugebėjimų komunikuojant ir patarinėti kitiems.

**Asmenybės savybių teorijoje**, akcentuojama asmens savybių, kuriomis pasižymi lyderis, svarba. Tuo, kad vadovas, valdantis kitų žmonių elgesį, turi turėti lyderio savybių neabejoja nė vienas šiuolaikinių tyrėjų ir sėkmingai valdančių praktikų. Tikėjimas, kad tam tikros asmeninės

charakteristikos ir įgūdžiai daugelyje situacijų prisideda prie lyderiavimo efektyvumo yra universali lyderystės teorija. Pagal ją, tam tikros lyderio savybės yra universalios – t.y., jos tinka visose situacijose. Lyderio asmens savybės gali būti suskirstytos į dvi grupes: bendrosios asmens savybės (pasitikėjimas savimi ir sąžiningumas) ir savybės, susiję su darbu.

Bendrosiomis ir svarbiausiomis laikomos šios asmens savybės, t.y.: pasitikėjimas savimi, sąžiningumas, vientisumas ir patikimumas, dominavimas, ekstravertiškumas, atkaklumas bei emocinis stabilumas (Kouzes, Posner, 2003).

*Pasitikėjimas savimi.* Kiekvienoje lyderystės aplinkoje lyderiui svarbu būti realiai pasitikinčiu savimi. Pasitikėjimas buvo viena pirmųjų mokslininkų nustatytų lyderystės savybių. Pasitikintis savimi lyderis pamažu įdiegia pasitikėjimą kitiems ir teigiamai veikia komandos narius. Lyderis gali perduoti pasitikėjimą savimi ir kitiems nariams naudodamas nedviprasmišką žodžių parinkimą, tinkamą kūno kalbą bei gestikuliaciją. Pasitikėjimas savimi nėra vien asmens savybė. Jis taip pat siejamas su elgesiu, kurį asmuo demonstruoja įvairiose situacijose. Ypatingai svarbų vaidmenį vaidina sugebėjimas išlikti pasitikinčiu savimi ir šaltakraujišku, esant sudėtingoms situacijoms, pvz., krizei.

*Sąžiningumas/dorumas, vientisumas ir patikimumas.* Grupės nariai yra įsitikinę, kad lyderiai turi būti sąžiningi ir patikimi. Mokslininkai apklausė daugiau nei 7500 vadovų privačiose ir valstybinėse organizacijose siekdami nustatyti patrauklias ir kartu būtinas lyderio asmens savybes. 87 procentų respondentų nurodė sąžiningumą kaip pagrindinę lyderio savybę. Kouzes'o ir Posner'o (2003) apklausa išryškino tai, kad lyderių sąžiningumas nulemia jų elgesį. Manoma, kad sąžiningumą apibūdina lyderio veiksmų ir išreikštų ketinimų suderinamumas. Lyderiu yra pasikliaujama, jei jo elgesys yra suderinamas su jo vertybėmis ir tikėjimu.

*Dominavimas.* Dominuojantis asmuo savo valią primeta kitiems. Kaip pasekmė, dominuojantis asmuo yra matomas kaip valdantis despotiškai. Tai gali būti tapatinama su autokratinio lyderiu. Autokratinis lyderis dažnai naudoja valdžią, kuri būna prievartinė. Jei vadovo tikslai nepasiekiami, gali būti grasinama arba baudžiama. Remiantis švelniu autoritariniu požiūriu, vadovai vis dar duoda nurodymus, bet dirbantieji turi šiek tiek laisvės komentuoti lyderio nurodymus. Dirbantiesiems yra suteikiama šiek tiek lankstumo vykdant jų užduotis, bet tik pagal nustatytas procedūras ir nustatytose ribose.

Dominavimas buvo laikomas lyderystės sinonimu ankstyvaisiais lyderystės tyrimo periodais. Šiuolaikiškesnis požiūris pripažįsta, kad dominavimas turėtų apimti daugiau ir kitų savybių, pvz., išskirtinumą savo kompetencija.

*Ekstravertiškumas.* Ši asmens savybė buvo pripažinta dėl savo indėlio į lyderystės efektyvumą. Ekstravertiškumas naudingas lyderiams daugelyje situacijų, ypač, norint išlikti draugišku ir mokačiu bendrauti. Ekstravertams lengviau dalyvauti grupės veikloje. Nors ir logiška manyti, kad

ekstravertiškumas yra susijęs su lyderyste, dauguma efektyvių lyderių yra nesuvaržyti ir netgi intravertai.

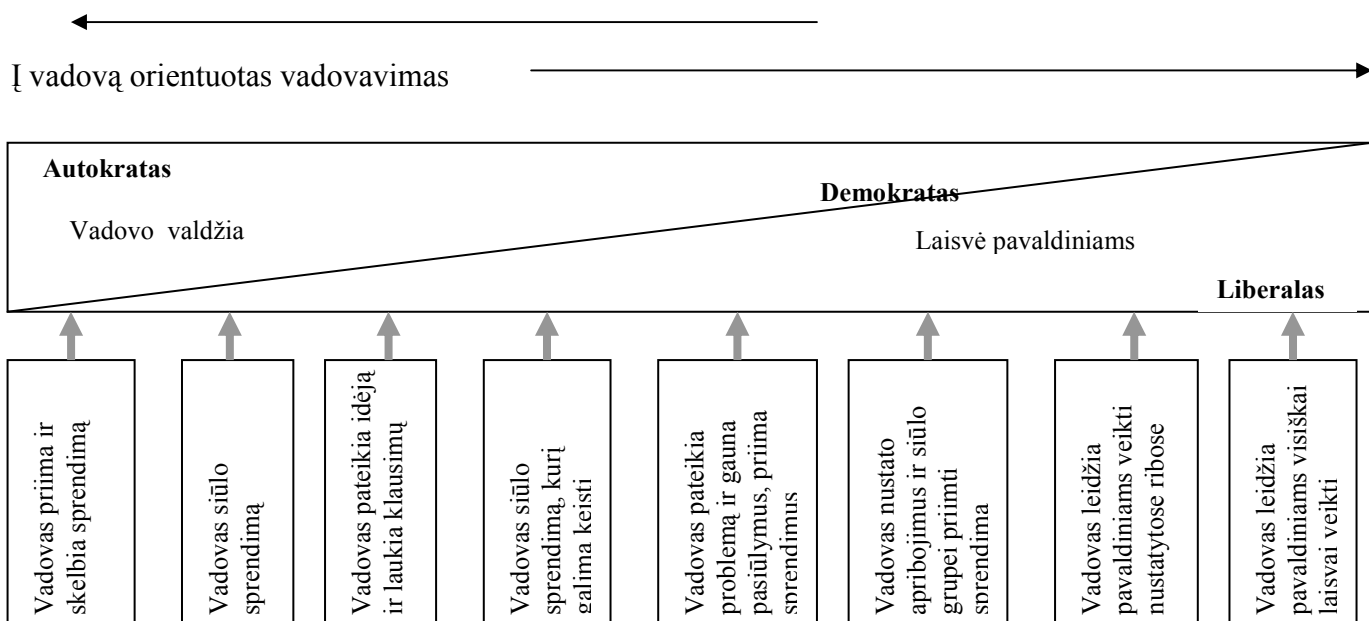
*Atkaklumas/užsispyrimas.* Atkaklumas remiasi atvirumu išreiškiant reikalavimus, nuomones, jausmus ir požiūrius. Atkaklumas padeda lyderiams sprendžiant konfliktus su grupės nariais dėl jų klaidų, reikalaujant aukštesnių darbo rezultatų, keliant pagrįstus reikalavimus aukštesnes pareigas užimantiems vadovams. Būti atkakliu žymiai skiriasi nuo agresyvaus ar pasyvaus elgesio. Agresyvūs žmonės išreiškia savo reikalavimus per daug energingai įžeidžiančiai; pasyvūs žmonės sulaiko ar numalšina savo pačių idėjas, požiūrius, jausmus ir mintis tarsi jie būtų suvokiami kaip kontraversiški.

*Emocinis stabilumas.* Emocinis stabilumas remiasi sugebėjimu kontroliuoti emocijas taip, kad šios nedarytų neigiamos įtakos įvairiems sprendimams. Žemas emocinis stabilumas apima susirūpinimą, depresiją, pyktį, sumišimą ir nerimą. Emocinis stabilumas yra svarbi lyderystės savybė, kadangi grupės nariai tikisi ir jiems reikia logiško atitiktens, to, kaip su jais elgiamasi (Kouzes, Posner, 2003).

**Remiantis biheavioristiniu požiūriu,** vertėtų akcentuoti ne asmenines savybes, bet vadovo veiklos būdą, t.y., vadovavimo stilių.

Lyderystės stilius yra tai, kaip lyderis naudoja asmeninę įtaką tikslams pasiekti. Individualią elgseną sąlygoja amžius ir visas žmogaus patirtis. Taigi, stilius ar požiūris, kurio laikosi vadovas klientų, personalo ir kitų žmonių atžvilgiu, stipriai atspindi ankstesnę jo patirtį. Vadovo asmenybė arba jo patirtis padeda formuoti lyderystės stilių, bet tai nereiškia, kad stilius išlieka nekintamas. Atskiras stilius yra retai praktikuojamas vienas. Yra daug lyderių, personalo, užduočių, organizacijų, aplinkų rūšių, todėl visais atvejais taikyti vieną stilių gana sudėtinga. Nors kai kurie teoretikai, skirtingai apibūdina stilius ir siūlo daugiau lyderio elgseną reprezentuojančių specifinių stilių, tačiau pastebėta, kad visi jie apibūdina *autoritarinį, demokratinį ir liberalų* stilių. Šie stiliai laikytini pagrindiniais (Douglass, 1996).

Sutinkama nuostata, kad grupės vadovas, lyderis, siekiantis efektyviai vadovauti, turi sugebėti atlikti šias abi pagrindines funkcijas: spręsti įvairias darbo problemas ir siekti išlaikyti grupę, t.y., spręsti konfliktus, tenkinti dirbančiųjų poreikius, gerinti santykius, skatinti ir t.t. Pagal tai, kokią elgesnos modelį vadovas pritaiko minėtų funkcijų įgyvendinimui, suklasifikuoti vadovavimo stiliai (žr. 3 pav.).



3 Pav. Galimas vadovo elgesys pagal Appleby

Šaltinis: Šalčius, 2009, p. 112

*Autokratiniam* stiliui būdinga valdžios centralizacija vieno vadovo rankose. Jis reikalauja, kad visa informacija būtų teikiama tik jam. Vyrauja administravimas, kontaktai su pavaldiniais riboti. Tokio tipo vadovai įvairius sprendimus priima patys, nesuteikia pavaldiniams galimybės parodyti savo iniciatyvą. *Pavaldinių įtakojimui naudojami tik įsakymai ir reikalavimai*. Vadovai autokratai įvairias naujoves sutinka labai atsargiai arba jas atmeta, kadangi savo veikloje dažniausiai taiko tuos pačius metodus. Tokių vadovų dalykinės savybės dažnai būna žemesnio lygio nei pavaldinių. Šio vadovavimo stilius itin tinkamas ekstremaliose situacijose, kai atsakomybė yra labai didelė, o sprendimus priimti reikia operatyviai (Šalčius, 2009). Autokratiniai lyderystės stiliai būna nuo labai griežtų iki labai geranoriškų. Šis stilius akcentuoja užduočių atlikimą, bet mažai dėmesio skiria žmonėms, kurie atlieka tas užduotis. Likert'as (Douglass, 1996) apibūdina autokratinį lyderystės stilių kaip eksploatacinį arba naudojančią dirbančiųjų pastangas, norint darbdaviui sukurti didžiausią naudą neatsižvelgiant į dirbančiųjų interesus. Autokratinis lyderis dažnai naudoja valdžią, kuri kartais būna prievartinė. Jei vadovo tikslai nepasiekiami, gali būti grasinama arba baudžiama. Švelniame autoritariniame požiūryje, vadovai vis dar duoda nurodymus, bet dirbantieji turi šiek tiek laisvės komentuoti tuos nurodymus. Dirbantiesiems yra suteikiama šiek tiek lankstumo vykdant jų užduotis, bet tik pagal nustatytas procedūras ir nustatytose ribose.

*Demokratinio* stiliaus vadovai dažniau stengiasi kuo daugiau klausimų spręsti kolegialiai. Jie sistemingai informuoja pavaldinius apie organizacijos veiklą ir jos rezultatus, teisingai reaguoja į kritiką. Vadovas demokratas nuolat palaiko kontaktus su pavaldiniais, dalį įgaliojimų deleguoja

specialistams, jais pasitiki. Tokie vadovai reiklūs, bet teisingi, praktikuoja grupinius sprendimus (Šalčius, 2009).

Vadovai *liberalai* stengiasi neįtakoti pavaldinių veiklos. Pavaldiniams suteikiamas visiškas savistovumas, kūrybinė laisvė. Tokie vadovai pasiruošę atšaukti bet kokią anksčiau priimtą sprendimą, ypač jeigu jis gali pakenkti jo populiarumui. Vadovams liberalams būdinga iniciatyvos stoka, jie visada būna pasiruošę neapgalvotai įgyvendinti bet kokius nurodymus, direktyvas, jeigu jas pateikia jų vadovai. Vadovai liberalai bijo konfliktinių situacijų ir visada sutinka su pavaldinių nuomone (Šalčius, 2009). Esant tokiam lyderystės stiliui, bendras klimatas apima leidžiamumą ir ultraliberalizmą, kai trūksta nurodymų ir kontrolės iš centro. Labai liberalus lyderystės stilius yra orientuotas į aukštesnę visuomeninę, ego-saviraišką ir saviraiškos poreikius (Douglass, 1996).

Apibūdinamas lyderystės stilių, savitą požiūrį pateikia Šalčius (2009). Jis išreiškia nuomonę, jog galima apibūdinti lyderystės stilių, remiantis jo pastangų kryptimi. Šalčius (2009) teigia, kad vertinant lyderį, galima skirti du galimus lyderio elgsenos aspektus:

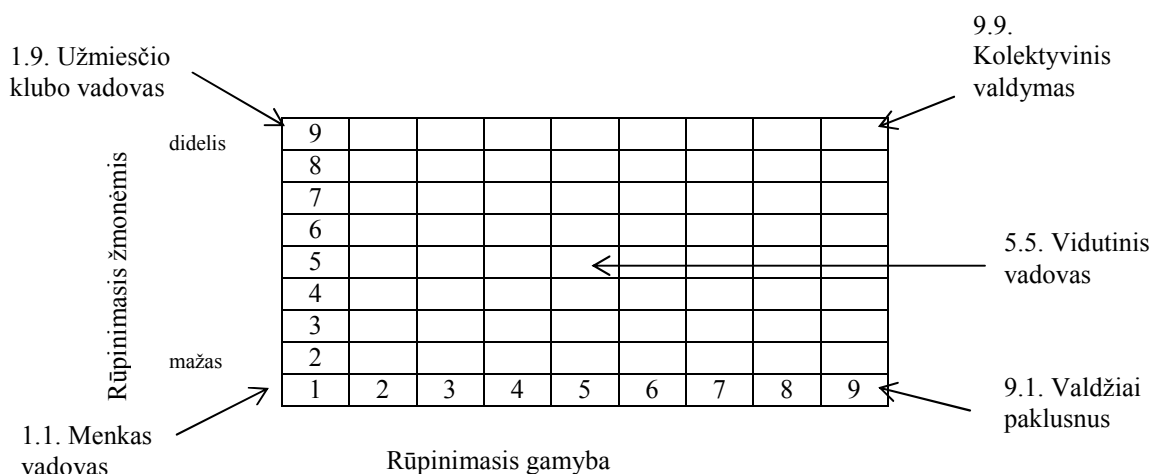
- rūpinimasis žmonėmis;
- rūpinimasis gamyba, darbo užduotimi.

Vadovai, kuriems būdingas į užduotį orientuotas lyderiavimo stilius, smulkmeniškiau prižiūri darbuotojus, norėdami būti tikri, kad užduotis vykdoma patenkinamai. Atliktas darbas jiems yra daug svarbesnis už darbuotojų profesinį tobulėjimą ir asmeninį pasitenkinimą.

Lyderiams, kuriems būdingas į darbuotojus orientuotas stilius, svarbiau pavaldinių motyvacija, o ne kontrolė. Jie siekia draugiškų, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamų santykių su savo darbuotojais. Darbuotojams dažnai leidžiama dalyvauti svarstant sprendimus, kurie liečia juos pačius.

Dažniausiai vadovai naudoja ir vieno, ir kito stiliaus elementus, tik vienas jų būna dominuojantis, aiškiau išsiskiriantis (Mescon et al., 1985).

Bihevioristų mokslininkų, tiriančių vadovų elgseną, tarpe buvo susiformavusi nuomonė, kad kuo labiau vadovas orientuojasi į darbinę užduotį, tuo mažiau jį domina santykiai su pavaldiniais. Buvo nustatyta, kad *į darbuotojus* orientuoti vadovai akcentuoja žmogiškuosius santykius, jie asmeniškai domisi pavaldinių poreikiais ir pripažįsta, kad grupės nariai gali būti skirtingi. *Į produktą* orientuoti vadovai linkę akcentuoti techninius darbo aspektus, jiems svarbiausia įvykdyti grupės užduotis, o grupės nariai, jų nuomone, tėra priemonė pasiekti iškeltiems tikslams. Į darbuotojus orientuoti vadovai turi didelę įtaką didesniam grupės produktyvumui ir didesniam pasitenkinimui darbu. Į produktą orientuoti vadovai susiję su žemu produktyvumu ir menku pasitenkinimu darbu. Lyderiavimo stilius gali būti nevienmatis, t.y., orientuotas tiek į užduotį, tiek į darbuotojus. Blake ir Mouton (Šalčius, 2009) sukurtas valdymo tinklelis atspindi dvimatę lyderiavimo prigimtį (žr. 4 pav.).



4 Pav. Valdymo tinklelis pagal Mescon

Šaltinis: Šalčius, 2009, p. 115

Pavaizduotame tinklelyje kiekvienoje ašyje yra devynios galimos pozicijos. Vadovavimo stilius 9.1 orientuotas tik į užduotį, tai visiškai atitinka autokratinį stilių: daug dėmesio skiriama gamybai ir labai mažai dirbantiems. Stilius, kurio koordinatės yra 1.9, vadinamas užmiesčio klubo vadovu: labiau rūpinamasi žmonėmis, bet mažai skiriama dėmesio gamybai. Menkas vadovas 1.1. menkai rūpinasi žmonėmis ir gamyba vadovai, naudojantys tokį stilių pripažįsta nesikišimo politiką ir atsisako lyderio vaidmens. Stilius 9.9. atitinka komandinį arba demokratinį valdymą: daug dėmesio skiriama ir gamybai, ir žmonių pasitenkinimui darbine veikla. Išreiškiama nuomonė, kad 9.9 stilius yra pats efektyviausias. Jis bet kokioje situacijoje užtikrina aukštą rezultatyvumą ir žemą darbuotojų tekamumą bei aukštą pasitenkinimą darbine veikla. Buvo nustatyta, kad vadovo asmeninės savybės ir elgsena yra labia svarbūs, bet nepakankami sėkmingos vadovo veiklos komponentai. Nei vienas stilius nėra efektyvus visose situacijose. Šios išvados pasėkoje susiformavo *situacinis požiūris į lyderystę*.

Pagal **situacinį požiūrį**, vadovas, siekdamas būti lyderiu, turi analizuoti susidariusią situaciją ir panaudoti ją atitinkantį lyderiavimo stilių. Fiedler nustatė, koks lyderiavimo stilius turėtų būti priimtinas įvairiomis aplinkybėmis. Į užduotis orientuoti vadovai pasiekia geresnių rezultatų, kuomet situacija yra struktūrizuota (Mescon et al., 1985).

*Apibendrinant lyderystės raišką asmens savybių, bihevioristinės ir situacinės lyderystės teorijų pagrindu, galima teigti, kad lyderį apibūdina jo asmens savybės, kurių pagrindinėmis laikomos bendrosios asmens savybės, tokios kaip pasitikėjimas savimi, atkaklumas, dora ir pan.. Kitas svarbus lyderį apibūdinantis veiksnys – lyderiavimo stilius. Lyderiavimo stilius skiriamas pagal asmens pastangų kryptį (prioritetas žmogui ar procesui ir užduotims) arba pagal asmeninės įtakos naudojimo formą. Pastarasis yra dažniau taikomas ir populiariesnis. Šiuo atveju skiriama: autokratinis, demokratinis, liberalus stiliai. Gilesnei lyderio įtakos analizei minėti stiliai gali būti supratimo pagrindu.*

### 2.3. Lyderio įtakos formos

Dažnai kartojama, kad lyderystė yra įtakos procesas. Norint tapti efektyviu lyderiu, asmuo privalo žinoti tam tikras lyderio taktikas, kurias naudotų siekdamas paveikti kitus. Jei asmuo yra charizmatiškas, jis daro įtaką daugeliui žmonių, netgi be didesnių pastangų. Dažni atvejai, kuomet lyderiai paveikia kitus naudodamiesi valdžia ir politika.

**Lyderio įtaka** – tai bet koks vieno individo poelgis, kuris pakeičia kito individo poelgi, santykius, pojūčius ir t.t. (Mescon et al., 1985). Tam tikros priemonės, kuriomis vienas asmuo gali daryti įtaką kitam, gali būti pačios įvairiausios: nuo prašymo iki grasinimo. Organizacijose gali būti grasinama atleisti iš darbo. Pastebėti atvejai, kad, vienas žmogus gali daryti įtaką kitiems vien tik idėjomis. Siekdamas veiksmingos įtakos, *vadovas/lyderis turi vystyti ir pritaikyti valdžią*. Šalčiaus (2009) teigimu, valdžios panaudojimo efektyvumas didžia dalimi priklauso nuo to, kaip suprantama ir panaudojama galia. Dažnai manoma, kad valdžia ir galia tik vadovo prerogatyva. Ji suprantama kaip galimybė primesti savo valią, neatsižvelgiant į pavaldinių jausmus, norus ir sugebėjimus. Dabartiniu metu pripažįstama, kad valdžia ir įtaka vienodu laipsniu priklauso nuo:

- asmens, kuriam daroma įtaka;
- situacijos;
- vadovo sugebėjimų.

Neegzistuoja realios absoliučios valdžios, kadangi niekas negali daryti įtaką visiems žmonėms visose situacijose. Organizacijose valdžią tik iš dalies nustato esama hierarchija. Kokią valdžią turi vienas ar kitas organizacijos narys tam tikroje situacijoje, priklauso ne tik nuo jo turimų formalių įgaliojimų, bet jo priklausomybės nuo kito asmens. Kuo didesnė priklausomybė nuo kito asmens, tuo pastarasis turi didesnę valdžią. Kiekvienas vadovas turi valdžią pavaldinio atžvilgiu. Pavaldinys nuo vadovo priklauso sprendžiant darbo užmokesčio, darbo užduoties, karjeros, įgaliojimų delegavimo ir kitus klausimus. Tačiau kai kuriose situacijose ir pavaldiniai turi tam tikrą valdžią vadovo atžvilgiu, tai reiškia, kad vadovas tampa priklausomas nuo pavaldinio. Pvz., informacijos, reikalingos sprendimui priimti gavimas iš pavaldinio, neformalūs pavaldinių kontaktai su asmenimis dirbančiais, kituose padaliniuose, kurių parama reikalinga vadovui arba per kuriuos galima būtų daryti įtaką kitų padalinių vadovams. Kadangi pavaldiniai taip pat turi valdžią, tai vadovų vienpusiškas valdžios panaudojimas gali sukelti norą ją pademonstruoti ir daryti neigiamą įtaką vadovo veiklai. Tai skatina išlaikyti valdžios balansą.

Mescon'as et al., (1985) atliko išsamią lyderio įtakos analizę **valdžios kontekste**. Jis nustatė, kad norint vadovauti, būtina daryti įtaką, o norint daryti įtaką – būtina turėti valdžią. Galimybė kontroliuoti tai, kas reikšminga vykdytojui, suteikia valdžią ir leidžia įgyti vykdytojo priklausomybę. Remiantis Maslow, pagrindiniai poreikiai yra šie: fiziologiniai poreikiai, saugumo poreikis, socialiniai

poreikiai, pareigos ir saviraiškos poreikis. Valdžia reaguoja į aktyvius vykdytojo poreikius. Visos įtakos formos skatina žmones vykdyti kito žmogaus norus, išpildant nepatenkintus poreikius. Valdžia gali įgauti pačias įvairiausias formas. Mescon'as et al., (1985) pateikia pagrindines valdžios formas:

1. **Valdžia, paremta prievarta.** Vykdytojas tiki, kad įtakojuantis turi galimybę bausti tokiu būdu, kuris trukdytų kokio nors svarbaus poreikio patenkinimui, arba galėtų padaryti kitokių nemalonumų. Valdžia paremta prievarta dar gali būti vadinama *įtaka baimė*. Naudojant valdžią, kuri pagrįsta prievarta, tiesiogiai grasinama įtakojuamojo fundamentaliam poreikiui – išgyvenimui arba saugumui. Prievartos metodika paprastai egzistuoja valdžioje visais atvejais, kai žmogui iš tikrųjų ko nors reikia, ir jis įsitikinęs, kad kitas gali tai iš jo atimti. Daugelis žmonių jaučia didelį nerimą dėl to, kad jie gali netekti saugumo, meilės arba pagarbos. Netgi tais atvejais, kai nėra prievartos, baimė tampa ta priežastimi, kodėl žmonės – sąmoningai ar nesąmoningai – leidžia save įtakoti. Darbo vieta suteikia dideles galimybes vystyti valdžią, panaudojant baimę ir prievartą, nes daugelis žmonių poreikių patenkinami darbo vietoje.

2. **Valdžia, paremta apdovanojimais.** Vykdytojas tiki, kad įtakojuantis turi galimybę patenkinti svarbų poreikį arba suteikti malonumą. Ši valdžios forma gali būti vadinama *įtaka teigiamu sustiprinimu*. Pažadėjimas apdovanoti – vienas iš pačių seniausių ir dažnai pačių efektyviausių būdų daryti įtaką kitiems žmonėms. Pastarieji nesipriešina tokiai įtakai, nes jie mainais už įvykdymą laukia atlyginimo vienokia ar kitokia forma. Lūkesčių motyvacijos teorijos kontekste vykdytojas mano, kad yra didelė tikimybė gauti tiesioginį ar netiesioginį atlyginimą, kuris patenkins jam svarbų poreikį, ir kad jis sugebės padaryti tai, ko tikisi vadovas. Kadangi žmonės ir jų poreikiai yra unikalūs, todėl vertingas atlyginimas taip pat turi atitikti konkretaus žmogaus poreikį. Kitaip sakant, norint elgesiu daryti įtaką, atlyginimas turi būti priimtas kaip pakankamai vertingas dalykas. Atlyginimo ir įtakos tariamas adekvatumas yra pagrindinis atlyginimu paremtos valdžios pranašumas, palyginus su silpnosiomis prievarta paremtos valdžios pusėmis. Mescon'as et al., (1985) pateikia aibę pavyzdžių, iliustruojančių asmeninių paslaugų, atimančių mažai laiko ir pastangų, stiprią įtaką kitiems asmenims.

3. **Ekspertinė valdžia.** Vykdytojas tiki, kad įtakojuantis turi specialių žinių ir tiki jų vertingumu. Ši valdžios forma gali būti įvardinta kaip *įtaka protingu tikėjimu*. Vykdytojas tiki vadovo žinių vertingumu. Šiuo atveju įtaka laikoma savaimė suprantama, nes vykdytojo sprendimas paklusti yra sąmoningas ir logiškas. Mescon'as et al., (1985) mano, kad vadovai dažniausiai pasiekia šio valdžios tipo dėl savo akivaizdžiai matomų pasiekimų. Kuo didesni ir akivaizdesni laimėjimai, tuo didesnės valdžios pasiekia vadovas.

4. **Etalono valdžia** (pavyzdžio valdžia). Šiuo atveju įtakojuančiojo savybės tokie patrauklūs vykdytojui, kad jis nori būti tokiu, kaip įtakojuantis. Etalono valdžia prilyginama įtaka, panaudojant charizmą. Charizma – tai valdžia, besiremianti ne logika, ne sena tradicija, o asmeninių savybių jėga arba lyderio galimybėmis. Pavyzdžio valdžia arba charizmos įtaka apibrėžiama kaip vykdytojo ir



lyderio sutapatinimas arba polinkis jam, o taip pat kaip vykdytojo priklausomybės ir pagarbos poreikis. Priešingai nei beasmenė „pareiginė“ tradicijos įtaka, **charizmos įtaka** – absoliučiai asmeninė. Netgi nepaisant to, kad vykdytojas ir lyderis niekada nebuvo susitikę, vykdytojo vaizduotėje jo santykis su lyderiu formuojasi beveik tolygiai. Vykdytojas gali išivaizduoti, kad jis turi daug ką bendro su lyderiu.

Stoner'is charizmatinį lyderį apibūdina kaip lyderį, kuris savo asmeniniu išvalgumu ir energija įkvepia pasekėjus ir turi didelę įtaką organizacijoms (Bennis et al., 2003). House charizmatinio lyderiavimo teorija yra viena iš nedaugelio reikšmingų ankstyvųjų indėlių į charizmatinio lyderiavimo teorijos gilesnę analizę. House teorija teigia, kad charizmatiniai lyderiai turi labai didelę patrauklumo galią, ir kad didelė jos dalis kyla iš poreikio daryti įtaką kitiems. Anot House, charizmatinis lyderis nepaprastai pasitiki savimi, dominuoja ir tvirtai tiki savo įsitikinimų moraliniu teisingumu – ar bent jau sugeba pasekėjus įtikinti, kad jis tokį pasitikėjimą ir įsitikinimus turi. House teigia, (Bennis et al., 2003), kad charizmatiniai lyderiai perteikia kitiems viziją arba aukštesnio lygio tikslą, reikalaujantį pasekėjų energijos ir išpareigojimų. Jie kruopščiai kuria sėkmės ir kompetencijos įvaizdį ir stengiasi savo elgesiu pabrėžti jų skatinamas ir remiamas vertybes. Jie taip pat perduoda savo pasekėjams didelius lūkesčius ir tikėjimą, kad pavaldiniai juos įgyvendins.

Charizmatinio lyderiavimo teorija išskiria 5 charizmatiniu lyderių tipus ( Yukl, 1998):

1. Socializuotas. Tai – lyderis, veikiantis dėl žmonių. Formuodamas tikslus, jis pirmiausiai galvoja, ko reikia žmonėms, o ne jam. Jo grupės nariai labai autonomiški, savarankiški.
2. Personalizuotas. Akcentuoja tik savo tikslus. Padeda grupei tik tada, kai tai padeda jo tikslams pasiekti. Jo pavaldiniai paklusnūs, sekantys paskui jį.
3. Pareigas užimantis. Magnetizmas slypi ne žmoguje, o pareigose. Jei toks lyderis neturi kitokio magiško, netekęs pareigų, jis netenka ir savo magiško.
4. Asmeninio patrauklumo. Šio lyderio magizmas priklauso tik nuo žmogaus. Tai – patrauklus, malonus, besišypsantis žmogus, atviras aplinkai, norintis bendrauti.
5. Pranašiškas. Istorinės reikšmės tipas. Tai – žmogus, pašauktas vadovauti žmonėms ypatingų krizių atveju. Minios eina paskui jį.

Patrauklūs vadovai, remiantis charizmatinio vadovavimo teorija, pavaldiniams yra sėkmės simbolis. Neaišku, kas daro žmogų charizmatišku ir kaip tokios savybės realiai veikia produktyvumą. Iš nagrinėtos literatūros neaišku, ar tapti charizmatišku vadovu pakanka lavintis, ar šie stiliai yra įgimti.

4. **Įstatymų valdžia.** Vykdytojas tiki, kad įtakojančysis turi teisę duoti įsakymus, ir kad jo pareiga – paklusti jiems. Jis vykdo įtakojančiojo įsakymus, nes tradicija moko, kad pavaldumas padės patenkinti vykdančiojo poreikius. Todėl įstatymų valdžią labai dažnai vadina **tradicine įtaka**. Tradicija yra labiausiai paplitęs įtakos instrumentas. Vadovas panaudoja tradiciją, kad patenkintų vykdytojo

saugumo ir priklausomybės poreikį. Tačiau šis metodas bus veiksmingas tik tuomet, jei vykdytojas jau įsisavino vertybes ir tiki, kad vadovas gali patenkinti jo poreikius. Įtaka, paremta tradicija įmanoma tik tada, kai kultūros normos, atitinka tokį požiūrį, jog paklusnumas viršininkams yra pageidaujamas elgesys. Šalčius (2009) šią įtakos formą apibūdina kaip oficialų vadovo patvarkymą, paliepiamą, nurodymą. Šiuo atveju jokia alternatyva negalima. Įsakymai tik vykdomi, jie neaptarinėjami. Jeigu įsakymas nevykdomas arba vykdomas netinkamai, galimos neigiamos pasekmės vykdytojo atžvilgiu.

Per tūkstantmetį Vakarų kultūros tradicija įtvirtino viršininkų valdžią. Buvo verčiama paklusti žmonėms, turintiems tam tikras pareigas. Visi vadovai naudojami įstatymų valdžia, nes jiems deleguoti įgaliojimai valdyti kitus žmones. Įstatymų valdžia būna veiksminga tuomet, kai pavaldinys paklūsta vadovo nurodymui tik todėl, kad jis priklauso aukštesniam organizacijos hierarchijos lygiui. Ypatingai svarbi tradicija formaliose organizacijose. Galimybė paskatinti ir nubausti sustiprina vadovo įgaliojimus duoti įsakymus. Bet būtų labai nepriimtina ir užimtų daug laiko, jau nekalbant apie sąnaudas, jeigu vadovai turėtų atlyginti kiekvieną kartą, kai jam būtina priversti darbuotojus vykdyti nurodymą. Tokiu būdu nenutrūkstamas organizacijų funkcionavimas tiesiogiai priklauso nuo pavaldinių pasiruošimo pripažinti tradicinę autoritetą – įstatyminę vadovybės valdžią. Tradicija taip pat išlieka išplėstine ir oficialia vadovo įtakos forma, nes priešingai nei baimė, ji suteikia pozityvų atlyginimą – poreikio patenkinimą. Kai žmogus pripažįsta įtaką, pagrįstą tradicija, jis mainais įgauna priklausomybės socialinei grupei jausmą. Šis priklausomybės ir suvokimo savęs kaip asmenybės jausmas gali patenkinti socialinį poreikį ir suteikti faktinį saugumą, ir tai taip pat patenkina atitinkamą poreikį (Mescon et al., 1985).

Šalia aukščiau išvardytų valdžios formų, Mescon'as et al., (1985), Kouzes'as ir Posner'as (2003) nurodo galimą lyderio įtaką darbuotojus įtikinant ir įtraukiant juos į valdymą (įtikinimo ir dalyvavimo įtaka). Autoriai pastebi, kad socialiniai ir finansiniai skirtumai tarp žmonių mažėja ir tampa vis sudėtingiau valdžią pagrįsti vien prievarta, tradicija, charizma arba netgi kompetencija. Tai gali būti viena iš priežasčių, paaiškinančių bendradarbiavimo su vykdytoju, siekiant jam daryti įtaką, panaudojimą. Autoriai pastebi, kad bendradarbiauti skatina vykdytojo įtikinimas ir dalyvavimas. Siekiant daryti įtaką kitam, nėra būtinybės bausti, turėti žavingą charizmą ar daug žinių. Vienas iš pačių efektyviausių įtakos įtikinimu būdų – efektyvus savo požiūrio perteikimas. Įtikinimas pagrįstas pavyzdine ir ekspertine valdžia, tačiau skirtumas yra tame, kad vykdytojas supranta, ką jis daro ir kodėl. Jeigu vykdytojas savo ruožtu jaučia žinių ir autoriteto poreikį, įtakos įtikinimo būdu jėga stiprėja. Taip atsitinka, nes vadovas pripažino vykdytojo kompetentingumą, o vykdytojas jaučia, kad jam pereina vadovo valdžios dalis. Įtikinimo įtaka pasireiškia per potencialaus vykdytojo sąmonę, jog jis sugebės tinkamai atlikti užduotis. Gebėjimas daryti įtaką įtikinimu priklauso nuo daugelio veiksnių. Visų pirma, vadovu turi būti pasitikima. Be to, vadovo argumentai turi atitikti klausytojų intelekto lygį: jie turi būti ne per ne lyg sudėtingi, bet ir nesupaprastinti.

6. **Dalyvavimo įtaka**, autorių nuomone, yra veiksmingesnė nei etalono valdžia. Šiuo atveju, vadovo pastangos minimalios. Vietoj to, kad įtikintų vykdytoją priimti vadovo suformuluotą tikslą, vadovas tik nukreipia jo pastangas ir padeda laisvai keistis informacija. Vadovas ir vykdytojas apjungia savo jėgas, nukreiptas tikslo, kuris suformuotas, jiems dalyvaujant, pasiekimui. Dalyvavimas priimant sprendimus visiškai akivaizdžiai apeliuoja į aukštesnio lygmens valdžios, kompetentingumo, sėkmės ir saviraiškos poreikius. Todėl šį metodą reikia naudoti tik tais atvejais, kai tokie poreikiai yra aktyvūs motyvuojantys faktoriai ir galima tikėtis, jog vykdytojas sieks tų tikslų, kuriuos jis pats nusibrėžė. Mescon'as et al., (1985) atkreipia dėmesį, kad dalyvavimo įtaka nėra vienodai sėkminga visose situacijose. Dirbantieji, kurie mėgsta apibrėžtumus, yra nelinkę į individualizmą ir teikia pirmenybę griežtai kontroliuojamoms autoritarinio pobūdžio situacijoms, šiai įtakai pasiduoda menkai. Dalyvavimo įtaka bus pati stipriausia, jei vykdytojas labai vertins tą poreikį, į kurį apeliuoja vadovas ir mano, kad yra didelė tikimybė, jog jo pastangos pateisins vadovo lūkesčius.

Aukščiau minėtos valdžios formos tinka ir lyderiams, ir vadovams. Tik vieni, t.y., lyderiai – yra linkę naudoti vienas valdžios formas, kiti – kitas. Lyderiams nėra būdingos į prievartą, tam tikrus suvaržymus orientuotos valdžios formos. Vadovai valdžios formas derina su propaguojamu vadovavimo stiliumi, kita vertus, valdžios formos pasirinkimą gali įtakoti ir asmeninės savybės.

*Apibendrinant galima teigti, kad lyderio įtaką organizacijos kultūrai gali atspindėti lyderio naudota valdžia, kuri pasireiškia tam tikra įtakos forma. Yra skiriama šios įtakos formos: įtaka baime, įtaka teigiamu sustiprinimu, įtaka protingu tikėjimu, charizmos įtaka, tradicinė įtaka, dalyvavimo įtaka. Priklausimai nuo to, kokia įtaka dominuoja, gali būti netapatūs vadovo/lyderio vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą.*

#### **2.4. Lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo reikmės pagrindimas**

Organizacijų lyderiai, vadovai, o taip pat ir akademinė visuomenė itin domisi organizacijos kultūra. Šio intereso priežastys nėra tapačios, tačiau augantis domėjimasis visų pirma susijęs su organizacijos kultūros įtaka organizaciniam efektyvumui (Schraeder et al., 2005). Paulauskaitė ir Vanagas (1998), Šimanskienė (2008) organizacijos kultūros žymų poveikį ilgalaikiai organizacijos ekonominei veiklai laiko svarbiausiu veiksnium, apibūdinančiu josios reikšmingumą. Autoriai teigia, kad organizacijos vertybių sistema nukreipia organizacijos tikslus, politiką ir strategiją, todėl ji yra veiklos efektyvumą lemiantis kertinis veiksnys.

Paulauskaitė ir Vanagas (1998) teigia, kad organizacijos kultūra geba veikti josios efektyvumą atlikdama tokias funkcijas:

- formuoja organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmę ar nesėkmę;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;

- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali tikėtis vieni iš kitų;
- lemia priimtinus organizacijos narių elgesio kontrolės būdus, norodo, kur glūdi organizacijos galia ir galimą jos panaudojimo kryptį;
- nustato organizacijos narių elgesio normas;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja organizacijos narius apie tinkamiausią elgseną: agresyvią, palankią ir pan., su išorine aplinka.

Autoriai pastebi, kad skirtingi organizacijos kultūros vertybių lygmenys daro skirtingą įtaką veiklos efektyvumui. Paulauskaitė ir Vanagas (1998) akcentuoja, kad nėra pakankamai ištirta organizacijos kultūros ir jos veiklos efektyvumo ryšio ypatumai ir kryptys.

Schraeder'as et al., (2005) pastebi, kad organizacijos, kurios palaiko ir vertina darbuotojo vertę, turi suformavę stiprią organizacijos kultūrą, pasiekia aukštesnę produktyvumą.

Kasiulis ir Barvydienė (2001) organizacijos kultūros reikšmę aiškina *orientuodamiesi jos įtaka žmogiškiems ištekliams*. Jie daro prielaidą, kad organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Be to, organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Viena iš bendrųjų vertybių, bei įsitikinimų funkcijų – suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, išugdantį išipareigojimą organizacijai, jos tikslams. Identiškumo jausmas pagerina sistemos stabilumą ir gali būti prasmingas planas, galintis nukreipti ir formuoti narių elgesį, motyvuojant darbuotojus deramai elgtis.

Organizacijos kultūra yra viena svarbiausių jos personalo charakteristikų. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų. Daugelis šių charakteristikų yra organizacijos kultūros elementai (Zakarevičius, 2003). Kita vertus, kultūra gali tarnauti, kaip neformalus kontrolės mechanizmas padedantis apibrėžti priimtina elgesį organizacijos viduje. Esant tapačioms organizacijos ir individų vertybėms išryškėja teigiamas darbuotojo požiūris į organizaciją, didėja jo pasitenkinimas darbu (Schraeder et al., 2005). Stoškus ir Beržinskienė (2005) teigia, kad organizacijos kultūra sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių, lemia didesnę pasiaukojimą aukštesniems interesams negu asmeniui ir palaiko socialinės sistemos stabilumą. Organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, o jos darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti tai, ką jie daro, ko siekia. Kuo sutelktesnė organizacija, tuo ji veiksmingesnė, tuo didesnis efektas pasiekiamas. Organizacijos kultūra visų pirma yra terpė organizacijos žmogiškiems ištekliams vystytis (Vveinhardt ir Nikaitė, 2008).

Kaziliūnas (2007) teigia, kad darbuotojų veiklos kokybei įtaką daro tinkama psichologinė aplinka darbo vietoje. Tik tada, kai gerai įsisąmonina organizacijos kultūrą, supranta veiklos pobūdį bei tikslus, pajunta gerą vidinį organizacijos klimata, darbuotojai išvengia neigiamos emocinės įtampos. Be to, taip garantuojami geresni veiklos rezultatai, darbuotojai patiria pasitenkinimą atliekamu darbu. Tinkamai įsisąmoninta organizacijos kultūra užtikrina ir aukštesnio lygio paslaugų teikimą.

Šimanskienė (2008) taip pat akcentuoja organizacijos kultūros įtaką jos nariams. Autorės nuomone, organizacijos kultūra vienydama narius, ne tik sukuria jų bendrą suvokimą, bet ir skatina pačios organizacijos tobulėjimą. Organizacijos kultūra – svarbus valdymą lemiantis veiksnys, kuris padeda suburti kolektyvą, išsaugoti patikimus darbuotojus, įvertinti organizacijos ir darbuotojų vertybes, išlikti besikeičiančioje verslo aplinkoje. Šimanskienės (2008) manymu, tai tikriausiai esminis dalykas, dėl ko reikia diagnozuoti esamą kultūrą, ją stiprinti, prireikus keisti tam, kad organizacijos veikla būtų sėkminga.

Neabejotina organizacijos kultūros reikšmė skatina mokslininkus domėtis sritimi. Kaziliūnas (2007), atlikęs kultūrinių valdymo aspektų apžvalgą, pastebi, kad ankstyvieji mokslininkų darbai apie organizacijų veiklą, valdymo ypatumus nagrinėti tokiomis pagrindinėmis kryptimis:

- Vadovo valdymo būdas ir elgsena. Tai apima pagrindines vadovo veiklos funkcijas: visų rūšių planavimą, darbuotojų motyvavimą, organizacijos narių vieningumo palaikymą bei paslaugų kokybės užtikrinimą.
- Organizacijos stiprinimo metodai. Tai buvo išskirta kaip viena iš organizacijos valdymo funkcijų, kai vadovas turi organizuoti tinkamas personalo sudarymo, mokymo ir motyvavimo sistemas, organizuoti marketingą, finansavimą ir kitas organizacijos veiklai palaikyti reikalingas veiklas.
- Organizacijos kultūros kūrimas ir dėmesys klientui. Šis veiksnys susijęs su vidine organizacijos aplinka ir darbuotojais, tačiau klientas yra pagrindinis aplinkos subjektas, į kurį turi orientotis bet kurios kategorijos organizacija. Klientas vertina ne tik įsigytą prekę arba paslaugą, jų kokybę. Jam svarbus ir pats įsigyjimo procesas, tiksliau tariant, kaip ta paslauga pateikiama: aptarnavimo kultūra ir kvalifikuotumas, darbuotojų suinteresuotumas bendradarbiauti ir pan. Nustatyta, kad atsižvelgti į organizacijos kultūros įtaką darbuotojų darbo kokybei ir vartotojų pasitenkinimui gaunamomis paslaugomis pradėta palyginti vėlai. Laikui bėgant suvokta, kad organizacijos veiksmingumui, sėkmei ir konkurencingumui palaikyti svarbu numatyti, kaip pritraukti ir išlaikyti klientą. Tai galima padaryti tik vadovaujantis tinkamomis kultūrinėmis vertybėmis.
- Modernių technologijų svarba. Organizacijos vadovai turi nuspręsti, kokias priemones, įrankius ir įrangą naudoti, kad būtų įmanoma suteikti kuo kokybiškesnes paslaugas ir visiškai patenkinti vartotojo poreikius.

Pasak Kaziliūno (2007) tokias organizacijos tobulinimo kryptis Schneider'is ir Bowen'as apibrėžė dar devinto dešimtmečio viduryje. Vėliau šios idėjos pradėtos publikuoti įvairiuose žurnaluose, pripažintos pagrindiniais strateginiais tikslais, kurių turi siekti ir verslo struktūros, ir viešąsias paslaugas visuomenei teikiančios organizacijos. *Itin akcentuotas kultūrinės aplinkos veiksnys.*

1996 metais vadybos teoretikas Wiley (Kaziliūnas, 2007), rinkdamas duomenis apie skirtingą veiklą užsiimančių organizacijų vidinį klimatą ir kultūrą, bandė tiksliai nustatyti organizacijos kultūros ir vartotojų pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis ryšį. Jis nustatė, kad organizacijos kultūra turi didelę įtaką klientų pritraukimui ir jų išlaikymui ir padarė išvadą: organizacijos kultūra yra labai svarbi didelėse organizacijose, išsidėsčiusiose urbanizuotose vietovėse. Aptarnavimo kultūra tokiose organizacijose yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis klientų pasitenkinimą. Tokiu atveju organizacijos ir vartotojų ryšys tampa teigiamas, tačiau organizacijos kultūros buvimas neturi jokios reikšmės (arba labai nežymią) mažų organizacijų sėkmei, ypač, jeigu šių buveinės yra veiklai nepalankiose kaimo arba mažų miestelių vietovėse. Tokiu atveju, organizacijos ir klientų sąveika tampa neigiama. Panašią išvadą priėjo ir kiti mokslininkai (Sutton, Rafaeli), analizavę universalinių parduotuvių veiklą. Buvo nustatyta, kad kuo didesnis klientų pasitenkinimas, tuo mažesnis parduotuvės pelningumas. Toks faktas buvo aiškinamas sumažėjusių prekybinių sandorių skaičiumi per laiko vienetą. Organizacijos gaunamas pelnas tiesiogiai priklauso nuo sudaromų prekybinių sandorių skaičiaus, o pardavėjui sugaištant daugiau laiko su klientais, didėja pastarųjų pasitenkinimas, tačiau aptarnaujama mažiau klientų.

Matyti, kad nėra mokslininkų nuomonės konsensuso aiškinant organizacijos kultūros reikšmingumą. Vadovaujantis tų mokslininkų teiginiais, kurie tyrė sėkmingai savo veiklą plėtojančias organizacijas, galima teigti, kad organizacijos kultūros reikšmingumas gali būti siejamas su kultūros teigiama įtaka žmogiškiesiems ištekliams, o taip pat ir finansiniams aspektams.

Lietuvių mokslininkai daug dėmesio skiria organizacijos kultūros vertinimo tyrimams (Guščinskienė, 2002, Zakarevičius, 2003, Purlys, 2008), domisi organizacijos kultūros raiška visuotinės kokybės vadyboje, tiriama organizacijos kultūros įtaka organizacijos efektyvumui (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998).

Literatūros analizė rodo, kad atlikta labai nedaug tyrimų apibūdinant organizacijos kultūrą kuriančius veiksnus. Туник'as, (2004), Schraeder'as et al.,(2005), pripažįsta, kad vienas tokių veiksnių, turinčių neginčytiną įtaką organizacijos kultūros formavimui ir vystymui yra lyderystė. Taip pat pastebėta, kad moksliniuose tyrimuose lyderio įtaka organizacijos kultūrai analizuojama labai siaurai. Schraeder'as et al., (2005) teigia, kad ilgalaikę finansinę stiprybę sąlygojančios kultūros nėra retas reiškinys ir realią viziją turintis lyderis gali teigiamai paveikti organizacijos kultūrą. Lyderio vertybės įeina į kompaniją ir jos kultūrą ir ten lieka, net jei lyderis išeina. Toks teiginys visų pirma

byloja apie socialinę atsakomybę, kurią prisiima lyderis. Jis realiai daro įtaką daugeliui: šimtams ar tūkstančiams žmonių, nes jie gyvena lyderio sukurtoje sistemoje, sistemoje, kuri veikia ir turi prasmę tik jo dėka (Туник, 2004). Neginčijama lyderio įtaka organizacijos kultūros kūrimui ir vystymui lemia šio reiškinių pažinimo svarbą.

*Organizacijos kultūros reikšmė atsiskleidžia analizuojant jos įtaką organizacijos efektyvumui bei žmogiškiesiems ištekliams. Organizacijos kultūra padeda suvienyti narius, suburti kolektyvą ir išsaugoti patikimus darbuotojus taip palaikydama socialinės sistemos stabilumą ir sutelktumą. Teigiamai veikdama žmogiškuosius išteklius, organizacijos kultūra daro netiesioginę įtaką organizacijos efektyvumui. Neabejotina organizacijos kultūros reikšmė suponavo eilę tyrimų šioje srityje: daug dėmesio skiria organizacijos kultūros vertinimo tyrimams, jos raiška visuotinės kokybės vadyboje. Tenka pripažinti, kad lyderio įtakos, kuri laikoma viena svarbiausių, formuojant organizacijos kultūrą, ištyrimas sąlyginai menkas. Tai aktualizuoja lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo reikmę.*

### 3. LYDERIO ĮTAKOS ORGANIZACIJOS KULTŪRAI TYRIMAS

Lyderio įtakos organizacijos kultūrai nustatyti taikomos bendrosios sociologinių tyrimų nuostatos. Atliekant tyrimą, remiamasi Memaidytės (2003), Zakarevičiaus (2003), Purlio (2009) išskirtais organizacijos kultūros elementais bei Mescon'o et al., (1985), Kouzes'o ir Posner'o (2003) įvardytomis lyderio įtakos formomis.

Pirmiausia pristatomas tyrimo objektas, suformuluojamas empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai ir hipotezės. Siekiant surinkti kuo daugiau informacijos apie tiriamąjį objektą bei nustatyti tolesnio tyrimo prioritetus, atliekamas žvalgybinis tyrimas. Remiantis jo rezultatais, nustatomi tolesnio tyrimo prioritetai. Atlikto žvalgybinio tyrimo rezultatai bus naudojami atliekant kiekybinį tyrimą. Atlikus žvalgybinį tyrimą ir nustatius tolesnio tyrimo prioritetus, pristatoma empirinio tyrimo metodika. Pasirinkus kiekybinio tyrimo metodą, sudaromas tyrimo planas – pasirenkamas duomenų rinkimo metodas, apskaičiuojamas imties dydis. Atlikus empirinį tyrimą, analizuojami gauti rezultatai ir pateikiamos išvados bei siūlymai.

#### 3.1. Empirinio tyrimo planavimas ir eiga

##### 3.1.1. Tyrimo objekto pristatymas

Iš penkių viešųjų apskrities bibliotekų Gabrielės Petkevičaitės-Bitės, veikianti Panevėžyje, laikoma seniausia. Jos veikla fiksuojama beveik šimtą metų. Paminėtina, kad ši biblioteka pirmaisiais metais veikė kaip knygynas. Vėliau, palapsniui steigiant skyrius, veikla peraugo į bibliotekinę. Sovietinės okupacijos metais daugiau nei dešimtmetį biblioteka buvo laikoma Panevėžio miesto masine biblioteka nr. 1. 1969 m. masinės bibliotekos nr. 1 pagrindu įkurta Viešoji biblioteka, penktoji tokios paskirties biblioteka Lietuvoje. Tuo laikotarpiu kinta bibliotekos struktūra, išauga finansavimas, pradedama komplektuoti ne tik grožinė ir populiarioji literatūra, skirta, kaip tuomet vadinta, masiniam skaitytojui, bet ir mokslinė spauda. 1989 m., įvertinus Gabrielės Petkevičaitės-Bitės nuopelnus tautai, jos ryšius su Panevėžio kraštu, Panevėžio viešajai bibliotekai suteikiamas Gabrielės Petkevičaitės-Bitės vardas. Ateinančiais, 2011-aisiais metais bus minimos Bitės 150-osios gimimo metinės.

Lietuvai atgavus nepriklausomybę, prasideda naujas, visiškai kitoks bibliotekos veiklos etapas. Jos veikla tampa žymiai intensyvesne: įkuriamas rankraščių skyrius, įsteigiama užsienio kalbų skaitykla, plėtojami tarptautiniai santykiai, ypač su Amerikos lietuviais.

Intensyvūs aplinkos pokyčiai veikia ir bibliotekų veiklą. Jos, kaip ir kitos institucijos, turi tenkinti savo vartotojų poreikius. Tiesioginės bibliotekos funkcijos yra: kaupti ir saugoti spaudinius ir kitus dokumentus, aptarnauti vartotojus, tenkinti jų skaitymo ir informacijos poreikius.



Siekiant geriau įgyvendinti esmines funkcijas, XXI a. didelis dėmesys skiriamas technologijų naudojimui: kuriasi pirmos interneto skaityklos, pasirašoma bendradarbiavimo sutartis su Lietuvos nacionaline Martyno Mažvydo biblioteka kurti LIBIS analizinės bibliografijos posistemiui, įsteigiamas informacinių technologijų skyrius, pradeda veikti bibliotekos elektroninis katalogas, atidaroma kompiuterizuota mokymo klasė ir t.t.

Internetiniame bibliotekos puslapyje pateikta informacija leidžia spręsti, kad Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka – pagrindinė didžiausią universalų fondą Lietuvos Šiaurės rytų regione sukaupusi moderni, įvairią kultūrinę veiklą plėtojanti biblioteka. Bibliotekos veikla grindžiama bendrosiomis vertybėmis bei tautos tradicijomis ir siekia tenkinti visų asmenų mokslo, kultūros, verslo, savišvietos, saviugdos ir kitokius poreikius, nepaisant asmens tautybės, politinių pažiūrų, amžiaus, tikybos, profesijos ar kitų skirtumų. Panevėžio valstybinė viešoji biblioteka priskiriama prie pirmos eilės bibliotekų.

Empirinio „Lyderio įtakos organizacijos kultūrai“ tyrimo objektu pasirinkta Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės biblioteka yra seniausia, įvairius istorijos raidos tarpsnius išgyvenusi bei aktyviai įsiliejanti į visuomenės gyvenimą biblioteka Lietuvoje.

### 3.1.2. Žvalgybinis tyrimas ir jo rezultatai

Žvalgybiniu tyrimu *siekiama patikslinti Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos svarbiausius kultūros elementus*, išsiaiškinti, kuriems jų skiriamas didžiausias dėmesys. Žvalgybiniame tyrime naudojami antrinės informacijos šaltiniai. Buvo panaudoti, mano manymu, vieni pagrindinių, tokie antrinės informacijos išoriniai šaltiniai: bibliotekos vidaus tvarkos taisyklės, elektroninė informacija (internetiniame bibliotekos puslapyje skleidžiama informacija bei bibliotekos veiklos ataskaita už 2009 metus – elektroninė forma, bibliotekininkų etikos kodeksas).

Analizuojant bibliotekos išorinę informaciją, pastebėta, kad organizacijoje skatinamas informatyvumas, paslaugus ir greitas vartotojų aptarnavimas, prieinamumas, teikiamos paslaugos specialųjų poreikių gyventojams, fondo būklės periodinis atnaujinimas. Visa tai byloja apie skiriamą didelį **dėmesį vartotojams**.

Didelis dėmesys skiriamas bibliotekos *prieinamumo didinimui*. Šiam uždaviniui įgyvendinti yra parinktos įvairios priemonės, pvz., bibliobusas. Palaikant nestacionaraus aptarnavimo formą, bibliobusas yra nepakeičiamas. Nepaisant to, kad taikant šią formą pateikiama tik 3,3 procentai visų išduodamų spaudinių, tačiau bibliobuso dėka paslaugos tampa prieinamomis didesniai skaičiui žmonių, ypač tolimesnėse rajono vietovėse. Kita vertus, žmonės nori bendrauti, domisi naujienomis, ieško informacijos. Bibliotekų veikla padeda realizuoti daugelį kultūrinių poreikių: estetinių, socialinių, savišvietos. Biblioteka – tai kultūros ir informacijos centras, atviras visų kategorijų gyventojams, palapsniui tampantis gyventojų traukos centru.

Kitas, dėmesį vartotojams apibūdinantis veiksnys – *įvairių paslaugų teikimas specialiuju poreikių gyventojams*. Biblioteka pritaikyta senyvo amžiaus gyventojų ir neįgaliųjų reikmėms. Įdiegta speciali programinė įranga JAWS ir MAGIC, padedanti žmonėms su regėjimo negalia dirbti kompiuteriu bei naršyti internete. AWS – tai programa, kuri įgarsina visus kompiuteriu atliekamus veiksmus: balsu perskaito tekstus, meniu komandas ir kt. Ši programa įdiegta kartu su lietuvišku sintezatoriumi, todėl bendrauti su kompiuteriu galima gimtąja kalba. Programa MAGIC leidžia padidinti bet kurią ekrano vietą ir taip palengvina darbą silpnai matantiems žmonėms. Be to, visuose kompiuteriuose, kuriuos projektas „Bibliotekos pažangai“ įrengė bibliotekų viešosiose interneto priegose, veikia programa „Magnifier“ („Didintuvas“), skirta silpnai matantiems vartotojams.

Bibliotekos patrauklumas vartotojams taip pat yra labai svarbus. Jis neįmanomas be *fondo būklės periodinio atnaujinimo*. Viešosios bibliotekos fondą sudaro virš 400 tūkstančių pavadinimų spausdintinų dokumentų. Apytiksliai per metus šis skaičius papildomas 5-10 procentų. Be to, sudarytos prieigos prie testuojamų duomenų bazių: Research Starters - Sociology, EBSCO, INFOLEX, Lietuvos periodinės spaudos bibliografinės straipsnių bazės 1994-2002 m. archyvo ir kitų. Atsižvelgiant į vartotojų poreikius, stengiamasi išlaikyti kokybišką bibliotekos profilį. Dabar išleidžiama daug knygų, todėl komplektuojant fondą, renkama itin atidžiai, atsižvelgiama į vartotojų pageidavimus ir pasiūlymus.

Dar vienas dėmesį vartotojams apibūdinantis veiksnys: *švietimas ir informavimas*. Švietimas ir informavimas nėra siejamas vien su būtinos informacijos apie paslaugas ar biblioteką teikimu. Itin didelis dėmesys skiriamas vartotojų orientavimui ir mokymui. Per metus buvo pravesta 15 užsiėmimų, kuriuose dalyvavo 250 vartotojų. Bibliotekoje lankėsi 20 pradinių mokyklų klasių. Jie buvo sipažindinami su vaikų literatūros, bibliografijos-informacijos, knygų komplektavimo ir tvarkymo, skaitytojų aptarnavimo skyrių metodinės veiklos darbo specifika. Mokiniai sužinojo, kaip tapti skaitytoju, kaip ir kokius spaudinius galima susirasti bibliotekos fonduose.

Svarbu akcentuoti, kad bibliotekoje skiriamas **dėmesys** ne tik vartotojams, bet ir **darbuotojams**. Tai atskleidžia nuolatinis bibliotekininkų kvalifikacijos organizavimas. Jis įrodo ir nuolatinį tobulėjimo siekį. Biblioteka organizavo išvykstantąją konsultaciją informacinės sistemos klausimais, organizavo keletą tobulinimosi seminarų. Jų metu perskaityti pranešimai aktualiomis bibliotekininkams temomis, bendrauta su kitų bibliotekų atstovais, Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos generaliniu direktoriumi. Aptarta bibliotekų Lietuvoje padėtis. Aptartos darbo patirties derinimo su mokymusi ir tobulėjimu galimybės ir perspektyvos. Vieningai pritarta, jog reikalingas bibliotekininkų nuolatinis mokymasis, keitimasis patirtimi, žinių atnaujinimas ir pan. Biblioteka sudaro sąlygas kelti darbuotojų profesinę kvalifikaciją už organizacijos ribų. Pavyzdžiui, organizuota kelionė į Europos parlamentą, kur bibliotekos darbuotojai susipažino su Europos parlamento darbu, aplankė Prahos viešąsias bibliotekas.

Iš 2009-ųjų ataskaitos galima spręsti, kad biblioteka rūpinasi **santykių su rėmėjais ir partneriais formavimu bei vystymu**. Tai įrodo bibliotekoje organizuoti susitikimai su iškiliais žmonėmis, teminės parodos, rimtosios muzikos koncertai, naujų knygų pristatymai, metų knygos rinkimai, kompiuterinio raštingumo mokymai, kurių metu stiprinti ryšiai su rėmėjais ir partneriais. Jie supažindinti su bibliotekos veikla bei ateities planais, aptartos ateities perspektyvos ir bendradarbiavimo planai.

Kitas organizacijos kultūros elementas, kuriam skiriama daug dėmesio – **informacijos sistema**.

Šiuo atveju būtina skirti vidinę informacijos sistemą ir išorinę. Tiek vidinė, tiek išorinė informacijos sistema yra gerai išvystytos. Be technologinės informacinės sistemos nebeįsivaizduojamas vartotojų aptarnavimas: atsakant į užklausas, vedant apskaitą ir pan.

Per metus atsakoma apytiksliai į 10 tūkstančių vartotojų informacinių užklausų, kurių didžioji dalis – bibliografinės. Dominuoja visuomenės mokslų, kalbotyros, literatūros mokslų temos. Užklausų kasmetinis didėjimas siejamas su informacinio poreikio didėjimu bei bibliotekos informacinių paslaugų plėtra.

Bibliotekoje veikia LIBIS programinė įranga, taip pat funkcionuoja komplektavimo, katalogavimo ir analizės bibliografinės posistemų veikla. Veikia skaitytojų registravimo, aptarnavimo ir apskaitos posistemė. Bibliotekos vartotojai, įsigiję elektroninį bilietą, turi galimybę skaityti ir kitose LIBIS bibliotekose. Programos leidžia vartotojams gauti greitą ir tikslią informaciją apie leidinius esančius bibliotekoje ar jos filialuose. Pagrindiniuose bibliotekos skyriuose pildomi abėcėliniai katalogai ir teminės kartotekos. Taip pat sėkmingai kuriamas elektroninis katalogas. Jame pilnai atsispindi bibliografijos-informacijos skyriaus dokumentų fondas. Tęsiamas skaitytojų aptarnavimo ir vaikų literatūros skyrių rekatalogavimo darbas. Daugelio įrašų, kuriuos būtų galima kopijuoti, suvestiniame kataloge nėra, todėl darbuotojos juos kuria pačios. Dabartinės informacinės technologijos įgalina pasiūlyti vartotojams kur kas platesnę ir greitesnę informaciją.

Kartu su kitomis Lietuvos bibliotekomis dalyvaujama Nacionalinės bibliografijos duomenų banko analizinių įrašų kūrimo. Iš regiono laikraščių analiziniu būdu aprašomi svarbesni ir išliekamąją vertę turintys straipsniai. Šalia to kuriama lokali kraštotyros straipsnių duomenų bazė.

Be minėtų elementų, svarbu išskirti ir **procesą**, kuris įvardijamas kaip metodinė veikla. Bibliotekos pamažu įgyja naują statusą ir tampa svarbiomis žinių visuomenės veikėjomis. Bibliotekininkai skatinami tapti aktyviais informacinės visuomenės dalyviais bei skaitymo vadovais. Lietuvos Vyriausybei 2009-uosius metus paskelbus skaitymo skatinimo metais, bibliotekos metodinė veikla buvo skirta skaitymo skatinimo, projektų rengimo, bendradarbiavimo su švietimo įstaigomis metodikai, darbuotojų gebėjimų skatinti visuomenę skaityti ugdymui, skaitymo ir darbo sąlygų gerinimui. Dalykinių pasitarimų metu šia tema skaityti pranešimai, teiktos rekomendacijos.

Praktinė veikla ir profesinė atsakomybė sąlygoja, kad didelis dėmesys turi būti skiriamas **darbo etikai**. Bibliotekininkų etikos kodeksuose griežtai ir vienareikšmiškai akcentuojama, kad bibliotekininkai kovoja su cenzūra, gina vartotojo teisę į informaciją ir saviraišką, saugo intelektinę nuosavybę, vienodai kokybiškai aptarnauja visus bibliotekos klientus, nepaisant juos skiriančių socialinių, rasinių, tautinių ir kitų bruožų. Taip pat saugo kliento konfidencialumą ir paiso jo privatumo, nesinaudoja profesija asmeniniais tikslais. Apibendrinti šie postulatai skamba visiems priimtinais. Susidūrimas su provokuojančia arba objektyvaus įvertinimo reikalaujančia informacija tampa saviraiškos laisvės ir informacijos laisvės testu. Dar egzistuoja nemažai draudimų, kurių ribos nėra aiškios. Šiuo metu ypatingai daug cenzūros nukreipiama prieš vaikų literatūrą. Pavyzdžiui, moralės gynėjai rasistiniais laiko „Tomo Sojerio nuotykius“ – ji pateko į nerekomenduojamų knygų sąrašą. Priešindamiesi vienos ar kitos ideologijos nuostatomis, bibliotekininkai neretai pradeda įvedinėti asmeninę cenzūrą, vadovaujasi savo asmenine patirtimi, asmeninėmis vertybėmis.

Kitas, itin aktualus profesinės etikos klausimas: kliento konfidencialumas. Šiuo atveju bibliotekininkas taip pat dažnai atsiduria dviprasmiškose situacijose. Tobulėjančių technologijų laikais konfidencialių duomenų apsauga tampa problematiška.

*Apibendrinant išorinės informacijos analizę, galima teigti, kad pagrindiniais organizacijos kultūros elementais identifikuota: dėmesys vartotojams, santykiai su rėmėjais ir partneriais, informacinė sistema, procesas (metodinė veikla), dėmesys darbuotojams, darbo etika.*

### 3.1.3. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

**Empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti lyderio įtaką viešosios bibliotekos organizacijos kultūros svarbiausiems elementams, įvardinant dažniausiai naudojamą įtakos formą.

Iškeltam tikslui pasiekti, suformuoti tokie **uždaviniai**:

1. Patikslinti pagrindinius organizacijos kultūros elementus viešojoje bibliotekoje.
2. Nustatyti dominuojančius vadovų asmens bruožus.
3. Nustatyti vadovų orientaciją.
4. Nustatyti vyraujančias vadovų įtakos formas organizacijos kultūrai.

Remiantis žvalgybinio tyrimo rezultatais, keliama tokia **pirma hipotezė**:

*Bibliotekoje pagrindiniais organizacijos kultūros elementais laikoma dėmesys darbuotojams ir vartotojams, glaudūs santykiai su partneriais ir rėmėjais, informacijos sistema, procesas, darbo etika.*

Žvalgybinio tyrimo metu pastebėta, kad didžiausias dėmesys skiriamas ne pokyčiams, o egzistuojančiai kultūrai. Remiantis 2.1. skyrelyje atlikta lyderio vaidmenų, formuojant organizacijos kultūrą analize, keliama tokia **antra hipotezė**:

*Organizacijos kultūros elementai dažniausiai veikiami formaliems lyderiams būdinga tradicine įtaka t.y., vyrauja įstatymų valdžia.*

### 3.1.3. Empirinio tyrimo metodika

Atliekant kiekybinį tyrimą, siekiama patikslinti iškeltas hipotezes, nustatyti lyderio įtaką organizacijos kultūros elementams.

**Tyrimo metodas.** Kiekybiniam lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Šio metodo pasirinkimą nulėmė standartizuotos metodikos panaudojimo galimybė, leidžianti riboti tyrimo laiko sąnaudas, taip pat leidžianti užtikrinti pakankamą atrankos dydį. Apklausa yra sisteminis informacijos rinkimas iš respondentų, pateikiant jiems anketą. Kiekybiniame tyrime naudota apklausos anketa pateikta 1 priede.

**Imties atranka ir dydis.** Lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimui pasirinkta Panevėžio miesto Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos dirbantieji. Tyrimo imties atrankai naudota tikimybinis atrankos metodas – paprasta atsitiktinė atranka. Tokiu atveju, kiekvienas visumos elementas turi vienodą tikimybę patekti į imtį (Dikčius, 2003; Kardelis, 2002).

Atliekant empirinį tyrimą, būtina atsižvelgti į paklaidos tikimybę. Sociologiniuose tyrimuose priimtina paklaida laikoma standartinė arba normali atrankos paklaida 0,05, gaunama su 0,954 tikimybe. Šios nuostatos bus laikomasi atliekant ir lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimą. Remiantis minėta paklaida, tyrimo respondentų skaičius nustatomas pagal Paniott V.I. (Kardelis, 2002) siūlomą formulę:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1 / N); \quad (1)$$

Čia:  $\Delta$  – paklaida, lygi 0,05;

N – tiriamos visumos dydis;

n – reikiamas apklausti respondentų skaičius.

Tyrimo generalinė visuma apibūdinama kaip visi bibliotekos dirbantieji. Remiantis bibliotekos teikta vieša 2009-ųjų ataskaita, joje yra 207 dirbantieji visoje apskrityje, o Panevėžio centrinėje bibliotekoje – 78. Remiantis aukščiau pateikta formule, apskaičiuota, kad tyrimo imtis yra 66 respondentai. Centrinėje bibliotekoje buvo išdalintos 68 anketos, kurios buvo užpildytos ir grąžintos tyrėjui. Šešios anketos buvo sugadintos. Taigi iš viso apklausta 62 respondentai, tai sudaro 79 proc. visų dirbančiųjų. Apklausa vykdyta 2010 metų spalio mėnesį.

### 3.1.5. Tyrimo instrumento konstravimo principai

Sudarant kiekybinio tyrimo instrumentą – anketą, vadovautasi Folz'o (1996) išskiriamais pagrindiniais principais:

- Tyrimo tikslų tinkamumas respondentui.
- Klausimų tinkamumas tyrimo tikslui.
- Klausimų tinkamumas individualiam respondentui.

Anketa sudaryta remiantis Kardelio (2003) nurodomais bendraisiais reikalavimais anketai. Anketos įvadinėje dalyje trumpai paaiškinama, dėl ko atliekamas tyrimas. Po to pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija. Sudarant anketą, atsižvelgta į tai, kad pildančiojo pastangos turi būti minimalios, klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami.

Pirmasis anketos klausimas skirtas patikslinti žvalgybinio tyrimo rezultatus ir identifikuoti esminius organizacijos kultūros elementus. Tolesni klausimai skirti apibūdinti vadovą, identifikuoti jo esminius asmens bruožus, išsiaiškinti lyderiavimo stilių bei orientaciją, apibūdinančią lyderiavimo stilių. Paskesni klausimai gali būti priskirti prie diagnostinių, padedančių išsiaiškinti, kokią įtaką daro tiesioginis vadovas/lyderis konkrečiam organizacijos kultūros elementui. Anketos pabaigoje pateikiama klausimai, kurie gali būti įvardinti kaip demografiniai duomenys. Anketos pabaigoje pateikiama padėka respondentams už dalyvavimą tyrime.

Iš viso anketą sudaro 4 klausimai ir 8 klausimų blokai, t.y., reikalaujantys daugiau nei vieno atsakymo. Klausimai pateikiami taip, kad būtų išlaikytas anketos nuoseklumas ir formos vienodumas.

Parengus tyrimo instrumentą, buvo atlikta *anketos testavimas* (N=10). Atsižvelgiant į testavimo metu išsakytus pasiūlymus bei pastabas, buvo patikslintos diagnostinių klausimų formuluotės. Toliau darbe pateikiama lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo apibendrinti rezultatai.

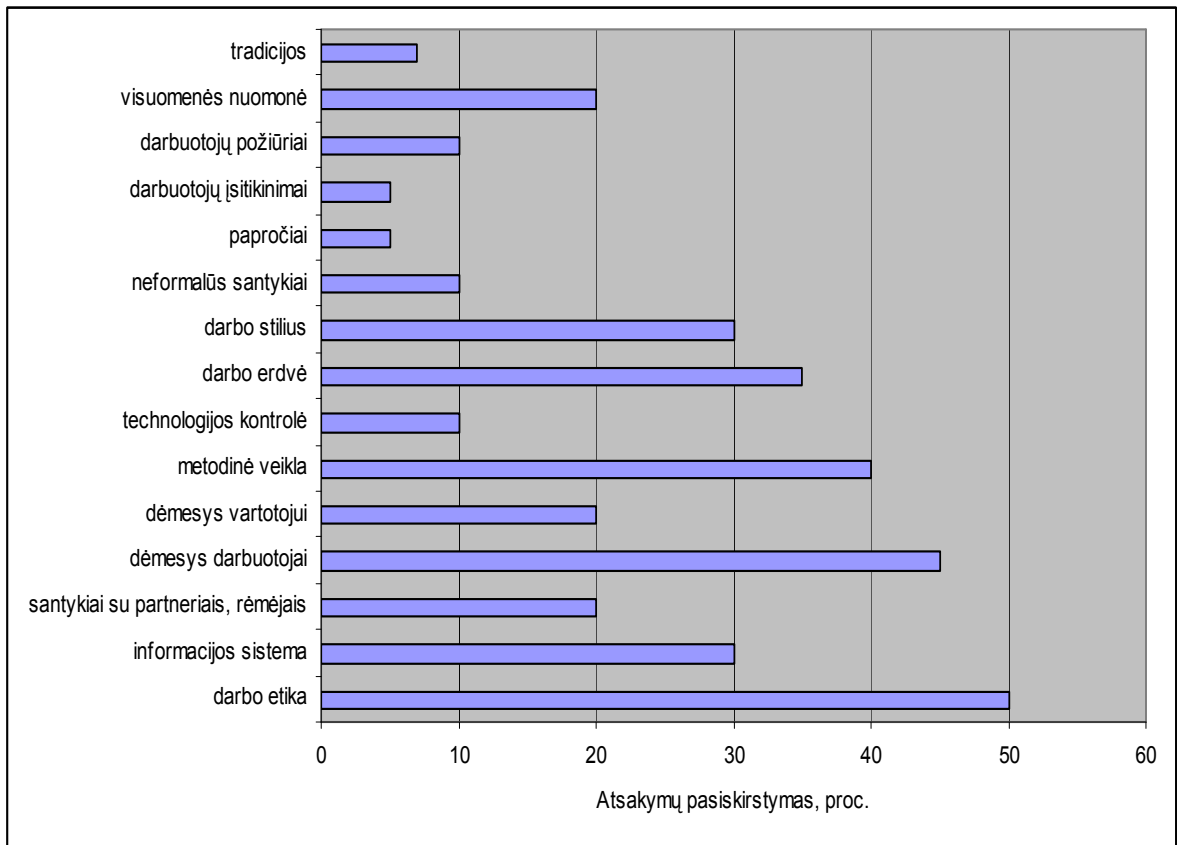
### 3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacija

Atliktos apklausos, kurios tikslas – viešosios bibliotekos organizacijos kultūros svarbiausiems elementams, įvardinant dažniausiai naudojamą įtakos formą, galutiniai rezultatai leidžia įvertinti respondentų nuomones ir apibendrinti tyrimo rezultatus.

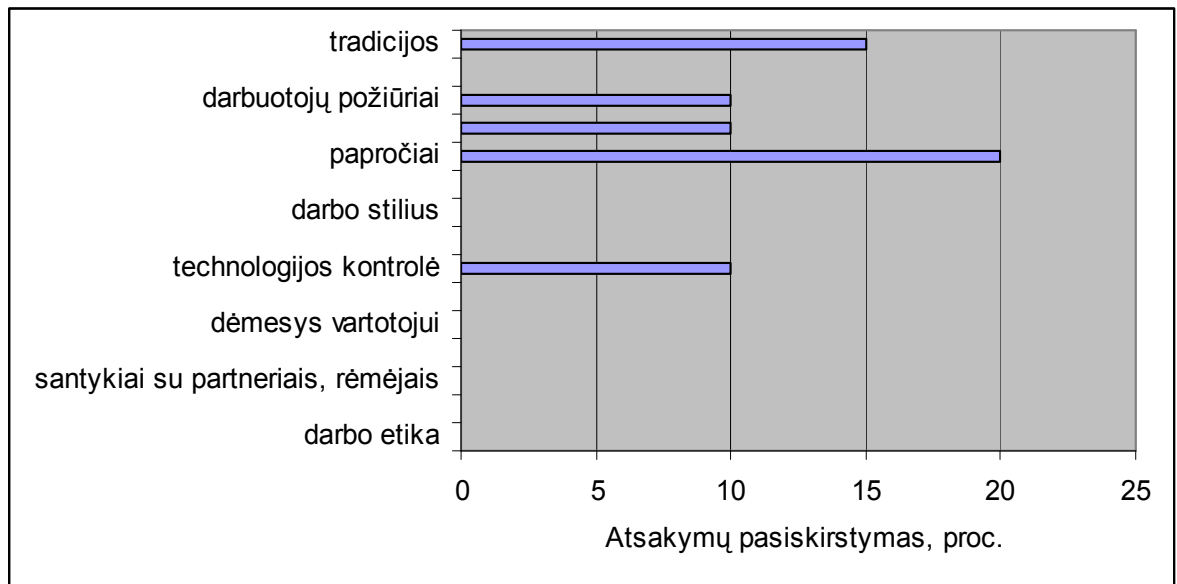
Tyrimo rezultatai, apdoroti naudojant „MS Excel“ programinį paketą.

Pirmiausia patikslinama žvalgybinio tyrimo rezultatai, kurie leido įvardyti pagrindinius organizacijos kultūros elementus: *dėmesys vartotojams, santykiai su rėmėjais ir partneriais, informacinė sistema, procesas (metodinė veikla), dėmesys darbuotojams, darbo etika*.

**Pagrindinių viešosios bibliotekos kultūros elementų analizė.** Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešojoje bibliotekoje svarbiausi organizacijos kultūros elementai atitinka žvalgybinio tyrimo metu nustatytus elementus. Taip pat papildomai kaip svarbius organizacijos kultūros elementus galima įvardyti darbo stilių, kurį apibūdina bendradarbiavimas ir komandinis darbas. Taip pat darbo erdvę, kuri apibūdinama atvirų durų politika, neformalia darbuotojų apranga. Mažiau svarbiais organizacijos kultūros elementais respondantai nurodo neformalius santykius, papročius, darbuotojų požiūrius ir mintis (žr. 5,6 pav.).



5 Pav. Svarbiausi viešojoje bibliotekoje kultūros elementai



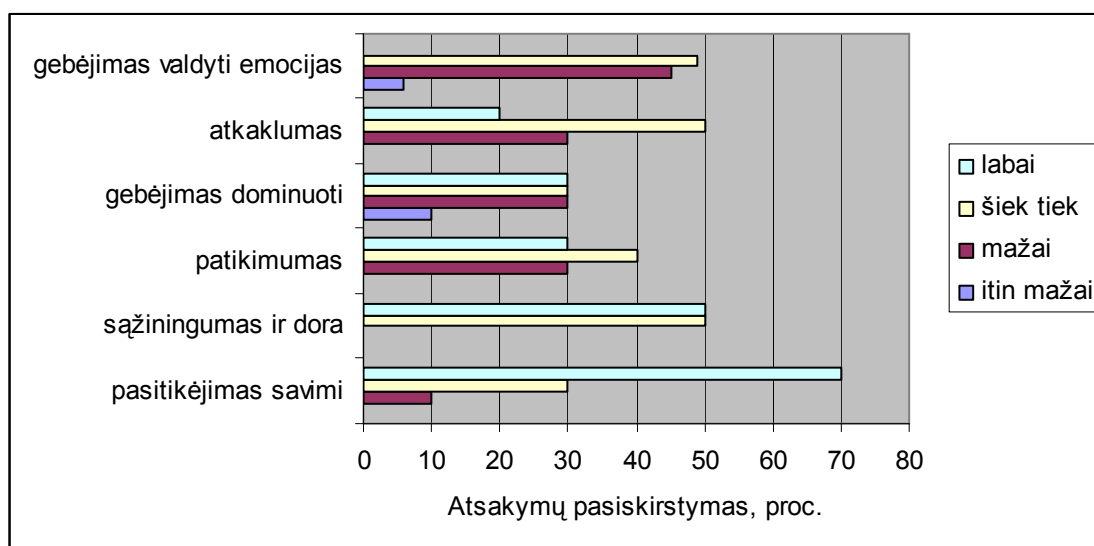
6 Pav. Mažiausiai svarbūs viešojoje bibliotekoje kultūros elementai

Didesnis dėmesys viešojoje bibliotekoje skiriamas formaliems aspektams, t.y., tiems, kuriuos galima būtų įvardyti paviršiniaisiais ir matomais. Galima daryti prielaidą, jog didesnis dėmesys skiriamas

formaliems aspektams dėl to, kad juos lengviau formuoti ir valdyti. Neformalūs aspektai, tokie kaip tradicijos, darbuotojų požiūriai, įsitikinimai yra sunkiau keičiami, tačiau jų pokyčiams didelę įtaką daro formalieji aspektai. Labiausiai vystoma ir skatinama laikytis darbo etikos standartų. Tai patvirtina visi respondentai. Šio elemento svarbą 50 proc. respondentų įvertino labai gerai ir tiek pat respondentų – puikiai. Mažiausiai dėmesio viešojoje bibliotekoje sulaukia papročiai. Net 20 proc. respondentų šio elemento svarbą įvertino mažiausiu balu, t.y., vienetu.

Iš paveikslėlių matyti, kad bibliotekoje didžiausias dėmesys skiriamas labiau matomiems, paviršiniams organizacijos kultūros elementams. Tuo tarpu, giluminiams kultūros elementams skiriamas mažesnis dėmesys. Tokių šių elementų nepopuliarumą gali lemti įvairios priežastys, tačiau šiuo tyrimu jų nebuvo siekta išsiaiškinti.

**Vadovo asmens savybių analizė.** Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderiams būdingus pagrindines savybes turi visi bibliotekos vadovai. Dominuojanti viešosios bibliotekos vadovų savybė – pasitikėjimas savimi (žr. 7 pav.).



7 Pav. Viešosios bibliotekos vadovų bruožai

Iš 7 paveikslėlio matyti, kad savo tiesioginį vadovą visuomet patikinčiu savimi mato daugiau nei pusė respondentų. Pasitikėjimas savimi, sugebėjimas išlikti nesvyruojančiu įvairiose, net ir labai sudėtingose situacijose, stiprina vadovo poziciją pavaldinių akyse. Be to, pasitikintis vadovas palaipsniui perduoda tikėjimą ir savo pavaldiniams. Tokia vadovo savybė skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą organizacijos narių tarpe.

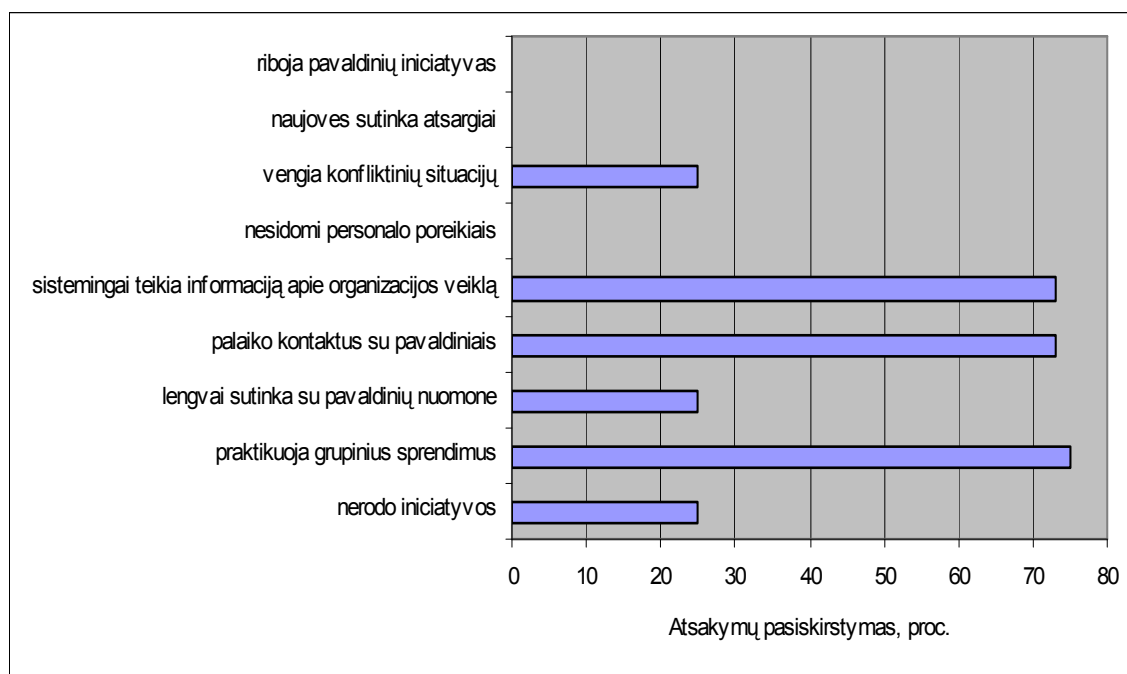
Pakankamai aukštai vertinama ir kitos asmens savybės – tai sąžiningumas ir dora. Šiuo atveju, respondentų atsakymai pasiskirsto tolygiai po 50 proc. Sąžiningas ir doras vadovas sugeba suderinti



savo veiksmus ir elgseną su tuo, ką sako ir tuo, kuo pats tiki. Tai padeda kryptingai siekti užsibrėžto tikslo, sumažina gandų, įvairių nesusipratimų tikimybę organizacijos narių tarpe.

Mažiausiai išvelgiama vadovų savybė – gebėjimas dominuoti. 10 proc. respondentų teigia, kad jų tiesioginis vadovas itin mažai pasižymi dominavimo savybe ir tik 30 proc. respondentų teigia, kad jų tiesioginiai vadovai geba dominuoti. Tačiau menkas vadovų sugebėjimas dominuoti yra vertinamas palankiai, nes daugeliu atvejų dominuojantis vadovas matomas kaip besąlygiškas autokratas.

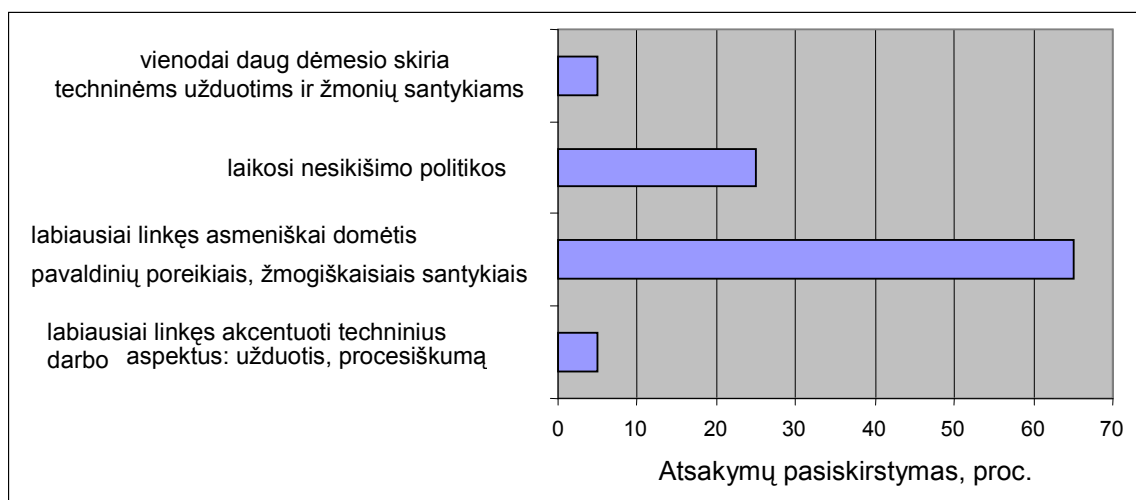
**Lyderiavimo stiliaus ir orientacijos analizė.** Lyderiavimo stiliaus analizė leidžia tiksliau įvardinti, kokius metodus vadovas linkęs naudoti formuojant organizacijos kultūrą. Kita vertus, anketos klausimai apie lyderiavimo stilių ir orientaciją, gali būti suprantami kaip kontroliniai, nes pvz., autokratinis lyderiavimo stilius atitinka įtaką baime arba tradicinę įtaką.



8 Pav. Viešosios bibliotekos vadovų lyderiavimo stilius

8 paveikslėlyje pateikiamas respondentų atsakymų pasiskirstymas apie lyderiavimo stilių. Apibendrinus gautus rezultatus, galima teigti, kad 75 proc. respondentų nurodo demokratinį stilių. Šis stilius apibūdinamas nuolatiniais kontaktais su pavaldiniais, grupinių sprendimų priėmimo tendencija, sistemingu informavimu. Tokio tipo vadovai linkę perduoti dalį įgaliojimų savo pavaldiniams, skatina jų iniciatyvas. Galima teigti, kad egzistuoja bendradarbiavimo dvasia arba bendros pastangos, o tai leidžia veiksmingai valdyti pavaldinius, priimant sprendimus.

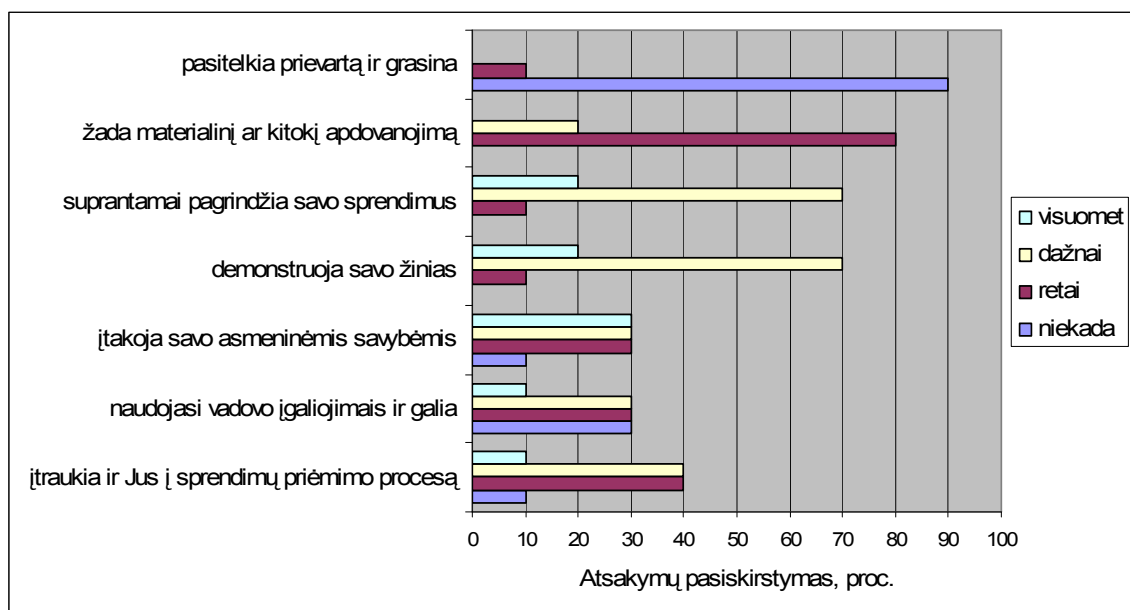
Toks vadovas orientuotas į žmones, susikoncentruoja ties žmogiškaisiais aspektais ir formuoja efektyvias darbo grupes. Tai parodo kita (žr. 9 pav.) diagrama.



9 Pav. Viešosios bibliotekos vadovų orientacinė pozicija

Virš 60 proc. respondentų mano, kad jų tiesioginis vadovas linkęs asmeniškai domėtis pavaldinių poreikiais ir žmogiškaisiais santykiais. Toks požiūris atitinka demokratinį lyderiavimo stilių. Taigi, neprieštaruoja ankstesnio klausimo atsakymams. Toks atsakymų pasiskirstymas leidžia spręsti apie aukštą darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, palankų darbinį psichologinį klimatą.

**Vadovo įtakos pagrindiniams organizacijos kultūros elementams analizė.** Apklausiant respondentus, buvo bandoma išsiaiškinti, kaip viešosios bibliotekos vadovai daro įtaką pagrindiniams organizacijos kultūros elementams, kokias įtakos formas dažniausiai naudoja. Tyrimo metu nustatyta, kad skatindami darbuotojus rodyti didesnę dėmesį vartotojams, vadovai dažnai demonstruoja savo žinias ir suprantamai pagrindžia savo sprendimus ( žr. 10 pav.).

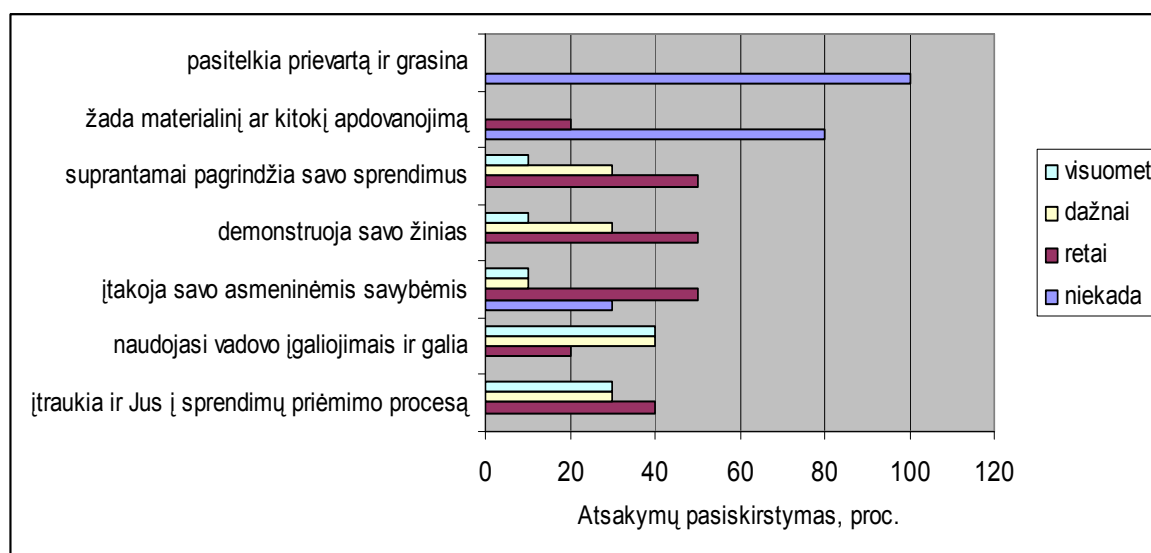


10 Pav. Vadovo įtaka, skatinant darbuotojų dėmesį vartotojams

Aiškinantis, kaip viešosios bibliotekos vadovai skatina darbuotojus kreipti didesnę dėmesį vartotojams, tinkamai juos aptarnauti, nustatyta, kad respondentai, atsakydami į šį klausimą, linkę vengti kraštutinumų, teigiant, kad vienokią ar kitokią įtakos formą vadovas pasirenka visuomet /niekada. Pastebėta, jog dominuoja nuomonė, kad viešosios bibliotekos vadovai, siekdami paveikti, dažnai demonstruoja savo žinias (70 proc. respondentų), įtraukia darbuotojus į procesą (40 proc.). Dalyvavimo įtaką vertėtų vertinti palankiai, nes daugelis mokslininkų pripažįsta josios veiksmingumą. Kita vertus, dalyvavimo įtakos panaudojimas rodo, kad vadovas ir pavaldiniai sugeba dirbti kartu apjungdami savo jėgas. Ši įtakos forma taip pat rodo, kad vadovai vertina savo darbuotojus ir jais pasitiki. Siekis paveikti kitus, demonstruojant savo žinias, išprusimą, byloja, kad vadovai, yra pasiekę akivaizdžių laimėjimų, turi išsikovoję pagarbą ir pripažinimą organizacijos narių tarpe.

Kitos įtakos formos taip pat pasireiškia, tačiau, remiantis respondentų atsakymais, nėra labai populiaros. Svarbu pastebėti, kad net 90 proc. respondentų teigia, kad jų vadovas niekada nesinaudoja gąsdinimo metodika. Iš to galima spręsti, kad darbuotojai savo darbe jaučiasi saugūs, jog gali netekti darbo, pagarbos ar kitų jiems svarbių dalykų. Baudų metodikos ribotas taikymas leidžia spręsti apie geranoriškus, pagarba vienas kitam ir draugiškumu paremtus vadovo ir pavaldinių santykius.

Aiškinantis, kaip vadovas skatina ir palaiko nenutrūkstamą bibliotekinininkų kvalifikavimo organizavimą, pastebėta, kad šiuo atveju dažniausiai naudojama tradicinė įtaka (40 proc. respondentų) (žr. 11pav.).

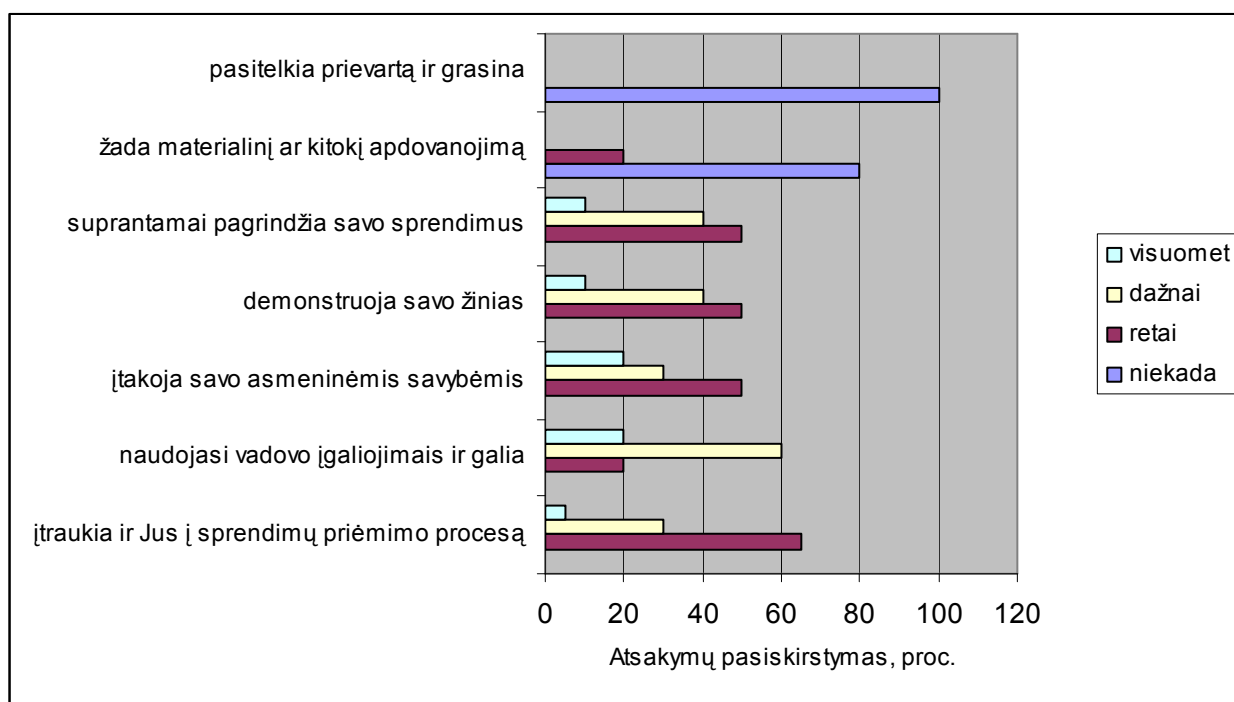


11 Pav. Vadovo įtaka, skatinant darbuotojų kvalifikacijos augimą

Tradicinės įtakos panaudojimas rodo, kad paklusnumas viršininkui/vadovui yra savaime suprantamas ir pripažįstamas reiškinys. Kartu tai rodo tradiciją pripažinti hierarchinį autoritetą.

Galima teigti, kad niekada vadovas darbuotojų neįsėdina ir nedaro įtakos, pagrįstos baime. Materialinis apdovanojimas ar kitoks apdovanojimas – retas reiškinys. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai patys yra suinteresuoti savo kvalifikacijos kėlimu, pripažįsta jo naudą ir noriai dalyvauja organizuojamuose projektuose. Įgytos žinios pačios savaime tampa apdovanojimu. Kita vertus, nėra aišku, kodėl aukštesnės kvalifikacijos bibliotekininkai nėra skatinami materialinėmis ar nematerialinėmis priemonėmis. Tradiciškai, aukštesnė kvalifikacija gali padėti pelnyti aukštesnį darbuotojo statusą organizacijoje, o taip pat ir materialinį atlyginimą.

Nagrinėjant vadovų įtaką kitam organizacijos kultūros elementui – santykiams su rėmėjais ir partneriais, pastebėta, kad vyrauja tradicinė įtaka, t.y., pasitelkiama vadovo įgaliojimais ir galiomis. Taip mano 60 proc. apklaustųjų (žr. 12 pav.). Būtina atkreipti dėmesį, kad respondentai vadovaujasi savo subtilia nuomone ir patirtimi. Tiksliai atsakyti į šį klausimą jiems yra sudėtinga, nes jų turima informacija yra ribota. Galima teigti, kad pakankamai dažna yra ir kita įtakos forma, t.y., siekiama paveikti demonstruojant savo žinias, argumentuojant savo sprendimus.

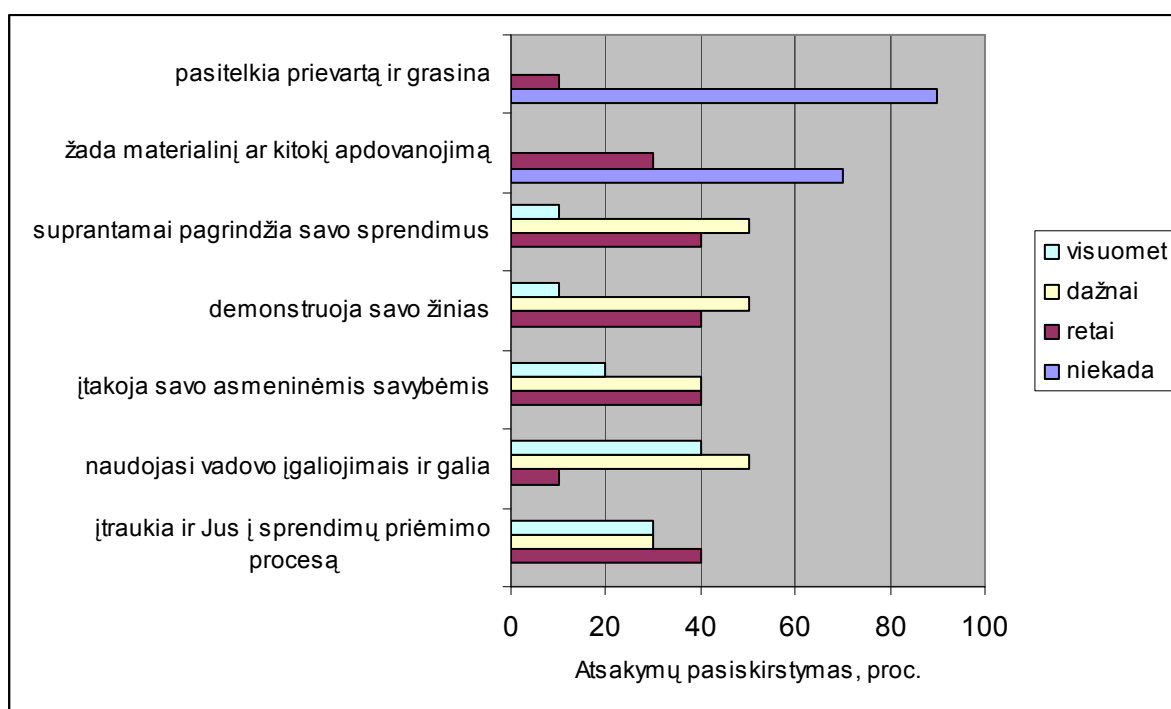


12 Pav. Vadovo įtaka, palaikant santykius su rėmėjais ir partneriais

Analizuojant vadovų įtaką informacinės sistemos tobulinimo procesui, pastebėta, kad skirtingai, nei aukščiau aprašytais atvejais, vadovai kur kas labiau linkę įtraukti darbuotojus į procesą; atsižvelgia į jų nuomonę, siūlymus, skatina inovatyvumą. Informacinės sistemos tobulinimas susijęs su inovatyviais sprendimais. Taigi, kartu ir tam tikrais pokyčiais. Dalyvavimo įtakos formos

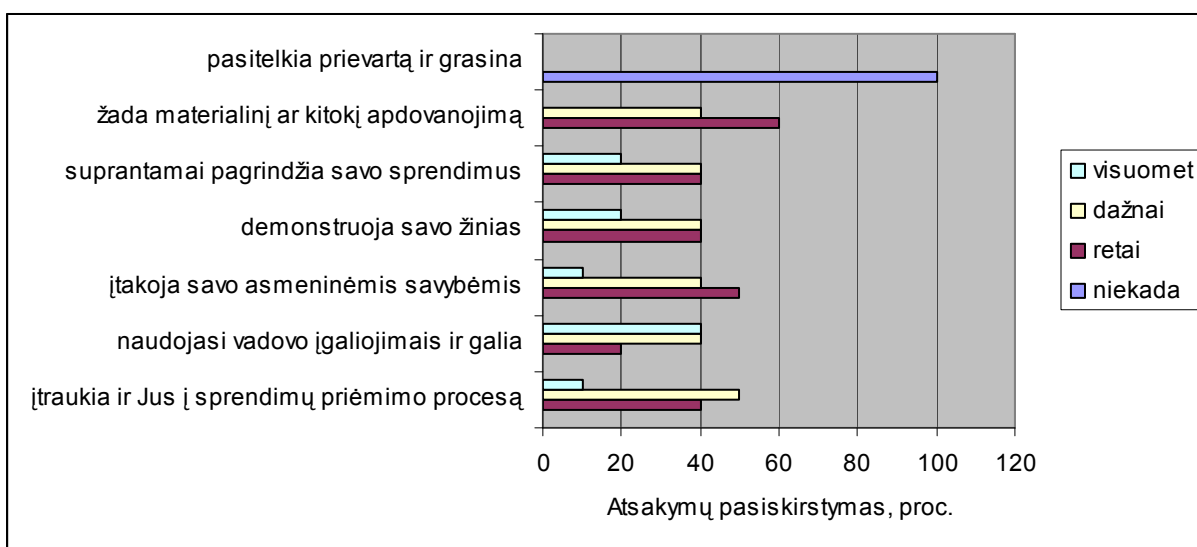
panaudojimas leidžia daryti prielaidą, kad vadovai numato ir mažina pasipriešinimą būsimiems pokyčiams. Dalyvaudami procese, darbuotojai jaučiasi atsakingais už iškeltus tikslus.

Vadovai, siekdami daryti įtaką informacinės sistemos tobulinimui taip pat aktyviai kaip ir palaikant santykius su rėmėjais, naudojami tradicine įtaka bei teigiamo sustiprinimo įtaka (po 50 proc.). Šiuo atveju, skirtingai nei kituose, gana ryški charizmos įtaka. Net 40 proc. respondentų mano, kad vadovas dažnai pasinaudoja savo asmeninėmis savybėmis. Iš 13 diagramos matyti, kad kaip ir nagrinėtais atvejais, mažiausiai naudojama apdovanojimų įtaka ir įtaka baime. Atitinkamai 70 ir 80 proc. respondentų teigia, kad tokios įtakos formos nenaudojamos.



13 Pav. Vadovo įtaka, tobulinant informacinę sistemą

Analizuojant vadovo įtaką metodinei veiklai, kuri šiame darbe tapatinama su procesu, nustatyta, kad vyrauja tradicinė įtaka (žr. 14 pav.).



14 Pav. Vadovo įtaka, tobulinant metodinę veiklą

Kaip ir ankstesniu atveju, vadovo įtakos formos bemaž panašios. Šiuo atveju naudojamos įvairios įtakos formos: dalyvavimo įtaka (50 proc. respondentų), tradicinė įtaka (40 proc.), charizmos įtaka (40 proc.), teigiamo sustiprinimo įtaka (30 proc.), apdovanojimų įtaka (40 proc.). Vienintelės įtakos baime nėra. Manytina, kad konkrečios įtakos formos panaudojimą lemia konkreti situacija. Darbuotojai įtraukiami į metodinės veiklos tobulinimo procesą siekiant išgauti kuo daugiau inovatyvių idėjų, keistis patirtimi, formuoti didesnę tarpusavio pasitikėjimą. Manytina, kad dalyvavimo įtakos panaudojimas, labai svarbus. Darbuotojų įtraukimas į metodinės veiklos tobulinimo procesą, leidžia panaudoti visus jų gebėjimus organizacijos naudai. Veiksmingos organizacijos kultūros nuostatos dažniausiai apima ir problemų sprendimo procedūrų, įtraukiant į jas eilinius organizacijos narius, apibūdinimą.

Analizuojant klausimą, kaip vadovai skatina darbuotojus laikytis darbo etikos standartų, nustatyta, kad dažniausiai pasitelkiama charizmos įtaka. Net 80 proc. respondentų mano, kad jų tiesioginiai vadovai demonstruoja tam tikrą elgsenos modelį, nusiteikimą ir taip skatina laikytis numatytų profesinių elgesio normų. Skirtingai nei tobulinant metodinę veiklą, vadovai beveik nesinaudoja tradicine įtaka. Tai rodo, kad darbuotojai pripažįsta savo vadovą kaip pavyzdinę asmenybę ir stengiasi būti panašūs.

Apibendrinant vadovų įtaką organizacijos kultūros elementams, galima teigti, kad vyrauja dvi įtakos formos: tradicinė ir protingo tikėjimo įtaka. 2 lentelėje pateikiama susisteminti duomenys apie dažniausiai pasireiškiančią vadovų įtakos formą, priimant sprendimus, susijusius su pagrindiniais organizacijos kultūros elementais (žr. 2 lent.).

## 2. lentelė. Vyraujančios vadovo įtakos formos organizacijos kultūros elementams

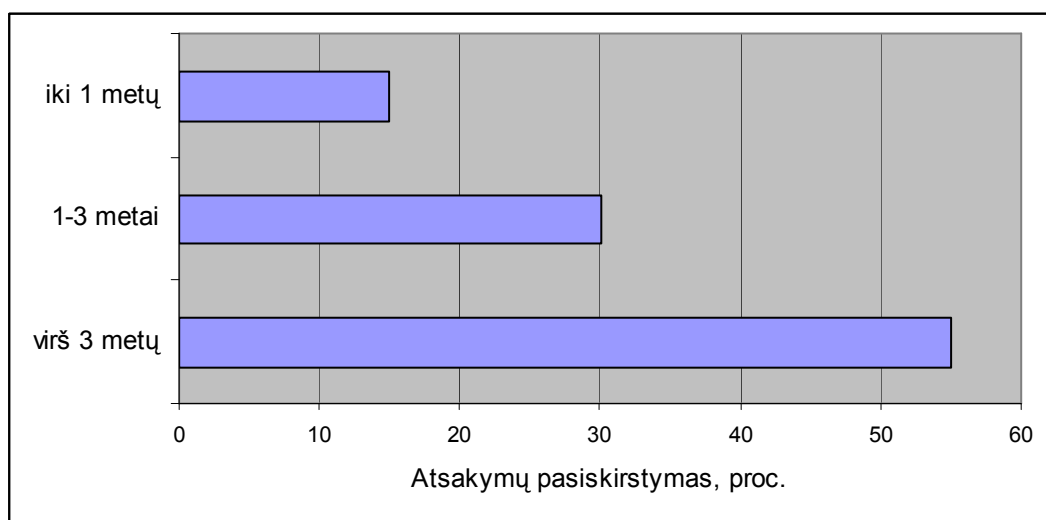
| <i>Organizacijos kultūros elementas</i> | <i>Vadovo įtakos forma</i>   |
|---|--|
| Dėmesys vartotojams                     | Įtaka protingu tikėjimu (ekspertinė valdžia)                                       |
| Dėmesys darbuotojams                    | Tradicinė įtaka (įstatymų valdžia)   |
| Santykiai su rėmėjais, partneriais      | Tradicinė įtaka (įstatymų valdžia)   |
| Informacinė sistema                     | Tradicinė įtaka (įstatymų valdžia) ir įtaka protingu tikėjimu (ekspertinė valdžia) |
| Procesas                                | Dalyvavimo įtaka   |
| Darbo etika                             | Charizmos įtaka  |

Iš lentelės matyti, kad vadovai linkę pasinaudoti jiems teikiamais įgaliojimais, todėl galima daryti išvadą, kad viešojoje bibliotekoje yra pripažįstama hierarchinė valdžia, yra patenkinamas egzistuojantis pavaldinių priklausomybės socialinei grupei poreikis. Be tradicinės įtakos, vyrauja įtaka protingu tikėjimu, kuri labiausiai pasireiškia įgyvendinant su varotojais bei su informacine sistema susijusius sprendimus. Galima numanyti, kad vadovas minėtose srityse jau yra pasiekęs tam tikrų laimėjimų, kuriuos žino ir pripažįsta kiti organizacijos nariai, todėl šią įtaką laiko veiksminga.

Dalyvavimo įtakos panaudojimas, ypač planuojant, vykdant procesą, leidžia darbuotojams suprasti savo indėlio ir vaidmens organizacijos veikloje svarbą, jie organizacijos problemas laiko savomis ir suvokia atsakomybę jas sprendžiant. Galima numanyti, kad tokios įtakos formos panaudojimas sudaro galimybę suderinti darbuotojų ir organizacijos interesus. Be to, darbuotojams sudaromos galimybės kelti savo kompetenciją, kaupti žinias ir patirtį.

Analizuojant darbo etiką, ryškiausia pastebėta charizmos įtaka. Tokio rezultato interpretacija negali būti vienareikšmiška. Tenka daryti prielaidą, kad vadovas rūpinasi ir savo įvaizdžiu, kurį kaip priemonę panaudoja skatindamas visų darbuotojų etišką elgesį.

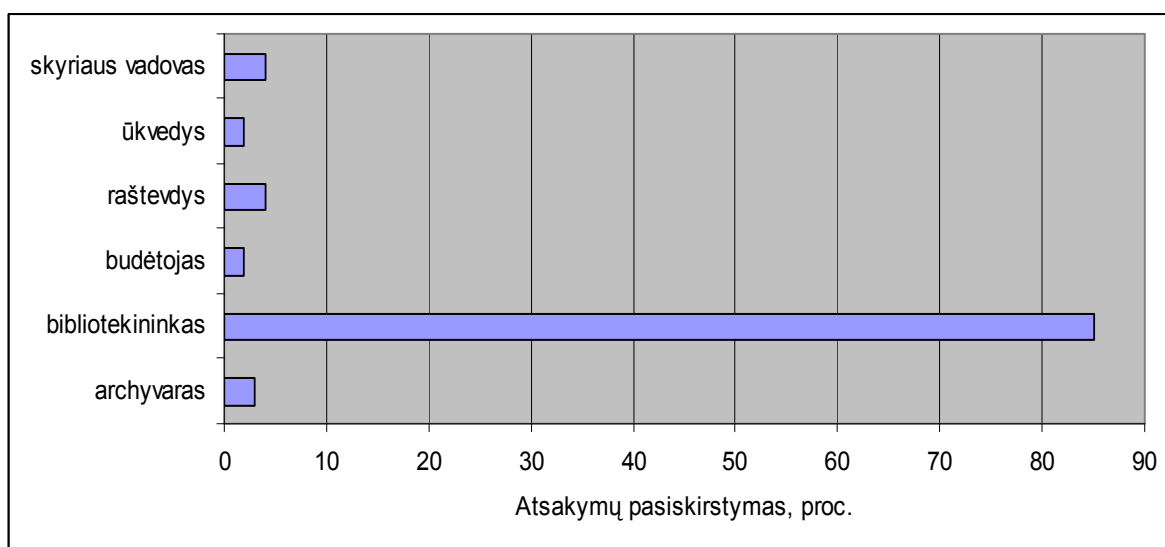
Toliau analizuojama respondentų demografiniai duomenys. 15 paveikslėlyje pateikiama respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.



15 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Iš diagramos matyti, kad didžioji dalis dirbančiųjų (55 proc.) yra ilgamečiai, didelę darbo patirtį turintys darbuotojai, tuo tarpu iki vienerių metų darbo stažą turinčių darbuotojų nėra daug, tik 15 proc. Galima spręsti, kad jie yra pakankamai gerai susipažinę su bibliotekoje vyraujančia organizacijos kultūra, todėl ir jų atsakymai pakankamai tiksūs.

Paskutiniuoju klausimu, siekta nustatyti, kokios respondento pareigos bibliotekoje.



16 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes

Iš 16 paveikslėlio matyti, kad didžiąją respondentų dalį sudaro bibliotekininkai, kurie tiesiogiai pavaldūs skyriaus vadovui. Reiškia, kad šiuo tyrimu nustatyta ir formalių lyderių-skyriaus vadovų įtaka pagrindiniams organizacijos kultūros elementams. Apklausoje dalyvavo tik du skyriaus vadovai, kurie apibūdino viešosios bibliotekos direktoriaus įtaką organizacijos kultūros elementams.



Apibendrinant kiekybinio lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo rezultatus, galima teigti, kad:

**pirma hipotezė:** „Bibliotekoje pagrindiniais organizacijos kultūros elementais laikoma dėmesys darbuotojams ir vartotojams, glaudūs santykiai su partneriais ir rėmėjais, informacijos sistema, procesas, darbo etika “ **pasitvirtino;**

**antra hipotezė:** „Organizacijos kultūros elementai veikiami formaliems lyderiams būdinga tradicine įtaka t.y., įstatymų valdžia“, **nepasitvirtino.**

Nepasitvirtinusią hipotezę galima paaiškinti situacine įtaka bei tuo, kad formalūs vadovai turi daug asmens bruožų, būdingų ir neformaliems lyderiams.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Atlikus lyderio įtakos organizacijos kultūrai teorines studijas, galima daryti tokias išvadas:

1. Pateiktos organizacijos kultūros sampratos interpretacijos, leidžia teigti, kad :

- Organizacijos kultūra yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kuris apibūdina organizacijos vertybes, o taip pat ir unikalumą, nurodo organizacijos narių elgsenos kryptį ir charakterizuojanti būdus, kuriais asmenys galėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus.

- Plati organizacijos kultūros sąvoka gali kelti painiavą aiškinant organizacijos elgseną ir organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūra nelaikytina organizacijos klimatas, socialinė struktūra, grupinis mąstymas, metafora.

2. Organizacijos kultūrą sudarančių elementų bei jų grupavimo alternatyvų įvairovė didelė. Organizacijos kultūra dažniausiai lygmenizuojama ir apibūdinama matomais ir mažiau akivaizdžiais elementais. Tokių elementų priskyrimas konkrečiam lygmeniui nėra tiksliai įvardijamas, nenurodoma konkretūs kriterijai, kuriais būtų galima vadovautis.

3. Nustatytos šios lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo reikšmę įrodančios priežastys:

Organizacijos kultūros reikšmė pasireiškia teigiamai veikiant žmogiškuosius išteklius (padedant suburti kolektyvą, suvienyti narius ir t.t.) ir ekonominį organizacijos efektyvumą. Organizacijos kultūros kūrimo procese technologija ir įrankiai tėra priemonės, kurios negali inicijuoti bendradarbiavimo. Organizacija neišnaudos viso savo potencialo, jei lyderis neprisidės kuriant organizacijos kultūrą.

- Iškiliausiu organizacijos kultūros tyrimai apima tokias kryptis: kultūros vertinimas, organizacijos kultūros raiška visuotinėje kokybės vadyboje. Lyderystės fenomeno ištyrimas organizacijos kultūros kontekste, sąlygiškai menkas.

4. Lyderio įtaka pasireiškia atitinkamos valdžios panaudojimu bei propaguojant tam tikrą lyderiavimo stilių. Identifikuota šios lyderio įtakos formos: įtaka baime, įtaka teigiamu sustiprinimu, įtaka protingu tikėjimu, charizmos įtaka, tradicinė įtaka, dalyvavimo įtaka.

5. Atlikus *žvalgybinį* tyrimą, siekiant nustatyti Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės–Bitės viešosios bibliotekos svarbiausius kultūros elementus, gauti tokie rezultatai, leidę suformuluoti tyrimo kryptį apibūdinančias hipotezes:

- pirma hipotezė: „bibliotekoje pagrindiniais organizacijos kultūros elementais laikoma dėmesys darbuotojams ir vartotojams, glaudūs santykiai su partneriais ir rėmėjais, informacijos sistema, procesas, darbo etika“;

- antra hipotezė: „organizacijos kultūros elementai veikiami formaliems lyderiams būdinga tradicine įtaka t.y., įstatymų valdžia“.

Žvalgybinio tyrimo rezultatai padėjo nustatyti kiekybinio tyrimo prioritetus.

Atlikus *kiekybinį* tyrimą, siekiant nustatyti lyderio įtaką viešosios bibliotekos organizacijos kultūros svarbiausiems elementams, įvardinant dažniausiai naudojamą įtakos formą, gauti tokie rezultatai: labiau patikslintos iškeltos hipotezės. Pirmoji jų patvirtinta, kita – paneigta. Išsiaiškinta, kad *nėra vienos dažniausiai naudojamos įtakos formos, kuria intensyviai veikiamas bet kuris organizacijos kultūros elementas*. Viešojoje bibliotekoje vadovai linkę naudoti tradicinę įtaką, ypač darbuotojų, informacinės sistemos ir santykių su rėmėjais, partneriais atžvilgiu. Tai leidžia spręsti apie pagrindinių poreikių t.y., priklausomybės socialinei grupei ir saugumo, patenkinimą; pripažinimą ir palankumą hierarchinei valdžiai.

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad viešosios bibliotekos vadovai linkę taikyti demokratinį lyderiavimo stilių ir yra orientuoti į žmones. Tai leidžia spręsti, kad orientuoti vadovai turi didelę įtaką didesniam grupės produktyvumui ir didesniam pasitenkinimui darbu.

Atsižvelgiant į teorinių studijų ir empirinio tyrimo rezultatus, suformuluoti šie **siūlymai**:

Stiprinti organizacijos kultūrą, skatinant organizacijos narių ir jos vertybių vientisumą. Dėl to siūlytina didesnę dėmesį skirti organizacijos ideologijai ir visuomenės nuomonei apie ją.

Išplėsti pagrindinių organizacijos kultūros elementų sąrašą, palapsniui įtraukiant grupines visuomenines normas, tradicijas, elgsenos modelius. Pastaruoju atveju, pastebima, jog aktualu formalizuoti darbuotojų elgseną, ypač etinių dilemų sprendimo atvejais. Gali būti parengiamos etiško elgesio nuostatos, kurios patikslintų bendrą bibliotekininkų etikos kodeksą ir leistų tinkamai bei greitai spręsti etinio pobūdžio problemas. Siekiant išlaikyti šios priemonės veiksmingumą, būtinas bendradarbiavimas su darbuotojais bei išorine bibliotekos auditorija ir nuolatinis priemonės atnaujinimas.

Įvertinus empirinio tyrimo rezultatus, paminėtinas ir **pastabos**.

Vadovo įtaka organizacijos kultūrai daugeliu atvejų pasireiškia įstatymo valdžia. Tai byloja, jog darbuotojai savo vadovus mato visų pirma, formaliais lyderiais. Atskirais atvejais veikiant dalyvavimo, charizmos įtakai pasireiškia ir neformaliems lyderiams būdingos savybės, tokios kaip kompetencija ir pan. Natūralu, kad paskirtieji vadovai turi formalią valdžią, kurią pirmiausiai ir įvardina respondentai. Vis gi skatinant pasitikėjimą vienas kitų organizacijos narių tarpe, formuojant glaudžius tarpasmeninius santykius, būtina stiprinti ir tas savybes, kurios būdingos neformaliems lyderiams. Iš jų paminėtina: gebėjimas valdyti emocijas, atkaklumas, patikimumas. Manytina, kad vadovo savikontrolė galėtų būti vienas veiksmų, padedančių šias savybes stiprinti.

Be įvardytų išvalgų, pastebėta, kad viena populiariausių laikoma įtakos formų, o apdovanojimų įtaka bibliotekoje nėra populiari. Manytina, kad šios įtakos formos ribotas taikymas neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir nusiteikimą darbui.

**LITERATŪRA**

1. **Armstrong M. , Stephens T.** Management and Leadership. London: Kogan Page, 2005.- 305 p. - ISBN-13: 978-0749443443
2. **Ankrah N., Proverbs D., Debrah Y.** Factors influencing the culture of a construction project organization - Journal: Engineering, Construction and Architectural Management –Vol. 16, No.1, - 2009, p. 26-47
3. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija: vadovėlis – Kaunas: Technologija, 2001. – 327 p. – ISBN 9955-09-078-2
4. **Bennis W. G., Nanus B.** Leaders: Strategies for Taking Charge. Collins, 2003. - 256 p.- ISBN-13: 978-0887308390
5. **Cornwall J., Perlman B.** Organizational Entrepreneurship - Publisher: Richard D. Irwin, 1990. – 256 p. - ISBN-13: 978-0256069808.
6. **Dikčius V.** Marketingo tyrimai : teorija ir praktika : mokomoji knyga (antrasis leidimas) - Vilnius: Sapnų alėja, 2003. – 187 p. – ISBN 9955-528-04-4
7. **Douglass L. M.** The effective Nurse: Leader and Manager (5 Sub edition ). Mosby-Year Book, 1996.- 372 p.- ISBN-13: 978-0815127796
8. **Folz D.** Survey Research for Public Administration (Paperback). – USA, SAGE, 1996. – 208 p. - ISBN-13: 978-0761901532
9. **Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija: vadovėlis - Kaunas: Technologija, 2002. – 136 p.- ISBN 9986-13-677-6
10. **Yukl G.** Leadership in organizations (5th Edition). Prentice-Hall International, 1998.- 564 p.- ISBN-13: 978-0132424318
11. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena (antrasis papild. leid.): vadovėlis – Kaunas: Technologija, 1996. – 283 p. – ISBN 9986-13-433-1
12. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : (edukologija ir kiti socialiniai mokslai) : vadovėlis (antrasis leidimas) - Kaunas : Judex, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7
13. **Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba: vadovėlis – Vilnius, 2007. – 395 p. – ISBN 978-9955-19-071-4
14. **Kouzes J. M., Posner B.** The Leadership Challenge, (3rd Edition): Paperback - Publisher: Jossey-Bass, 2003 – 496 p.- ISBN-13: 978-0787968335
15. **Maccoby M.** Understanding the Difference Between Management and Leadership Research Technology Management; Volume 43. No. 1. January-February, 2000. 57-59p.

16. **Mescon, M.H., Albert M., Khedouri F.** Management: Individual and Organizational Effectiveness, 2nd ed., Harper & Row, New York, NY . Joanna Cotler Books, 1985. – 784 p. - ISBN-13: 978-0063504622
17. **Purlys Č.** Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas – Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – 2009. 98-206 p. ISSN 1392-1142
18. **Paulauskaitė N., Vanagas P.** Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga – Kaunas: Technologija, 1998. – 105p.
19. **Renfeld J. E.** Alchemy of a leader: combining western and Japanese management skills to transform your company – Published by J. Wiley & Sons, 1994. – 228 p.- ISBN-13: 978-0471008361
20. **Schraeder M., Tears R.S., Jordan M.H.** Organizational culture in public sector organizations - Journal: Leadership & Organization Development Journal Vol.26 No. 6, 2005. p. 492-502
21. **Starkey K., Tempest S., Mckinlay A.** How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge - Publisher: Cengage Learning Business Press, 2003.-618 p.- ISBN-13: 978-1861527462
22. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Pokyčių valdymas – ŠU leidykla, 2005. – 231p.- ISBN 9986-38-624-1
23. **Seilius A.** Organizacijų tobulinimo vadyba - Klaipėda : Klaipėdos univ. I-kla, 1998. – 274 p. – ISBN 9986-505-71-2
24. **Šalčius A.** Organizacijos valdymas: mokomoji knyga – Vilnius, Efrata, 2009. – 188 p. – ISBN 978-609-408-011-1
25. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika: mokomoji knyga – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008. – 86 p. – ISBN 978-9955-18-310-5
26. **Туник А.** Лидерство и лидеры в организации: о чем говорят теория и практика: Обзор литературы по лидерству Источник: "Персонал-Микс" Дата публикации: 26.10.2004
27. **Vveinhardt J., Nikaitė I.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių veiksmingumui. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 1-17, p. 176-186 – ISSN 1648-8776
28. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose. Priežastys, valdymas, pasekmės: monografija – Kaunas: VDU, 2003. – 172 p.
29. **Lietuvių kalbos žodynas**

**Liepaitė, L.** Lyderio įtaka Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės bibliotekos veiklai / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. K. Orenius. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 73 p.

#### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota organizacijos kultūra, identifikuoti jos pagrindiniai elementai, pagrįstos lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo aktualizuojančios priežastys. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriamas organizacijos kultūros turinys, organizacijos kultūrą veikiančios lyderių įtakos formos. Antroje darbo dalyje numatoma tyrimo metodologija. Joje formuojama empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, keliamos hipotezės, numatomas tyrimo metodas, tyrimo imtis. Taip pat šioje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai bei jų interpretacija.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacijos kultūros elementai, lyderio įtakos forma, lyderiavimo stilius.

**Liepaitė, L.** The Influence of Leader to the Activity of Panevėžys County Gabrielė Petkevičaitė-Bitė Public Library/The Final Master Thesis of Public Administration. Research adviser: doc. dr. A. K. Orenius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Department of Politics and Management, 2010. – 73 pg.

#### ANNOTATION

The final master thesis analyses the culture of organization, identifies its basic elements, grounds topicality reasons of research of leader's influence to organization's culture. The first part of the work researches the contents of organization's culture, forms of leaders' influence which make effect on organization's culture in theoretical aspect. The second part envisages the methodology of research. The aim of empirical research, objectives are shaped, hypotheses are made, the method of research and volume of research are intended in it. Also, this part of work presents the results of empiric research and their interpretation.

**Key words:** organizational culture, leadership style, forms of leadership influence.

**Liepaitė, L.** Lyderio įtaka Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės bibliotekos veiklai / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. K. Orenius. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. - 73 p.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes išplėstas lyderio įtakos organizacijos kultūrai pažinimas, identifikuojant vyraujančias lyderio įtakos formas.

Organizacijos kultūros reikšmė neginčijama. Ji yra vienas svarbiausių veiksnių, darančių teigiamą įtaką žmogiškiesiems ištekliams. Organizacijos kultūra, sukurdamą bendrą suvokimą, vienija organizacijos narius, gali tarnauti kaip neformalus kontrolės mechanizmas ir skatina pačią organizaciją tobulėti bei padeda jai išlikti besikeičiančioje verslo aplinkoje, palaiko organizacijos sutelktumą. Organizacijos kultūra yra veiklos efektyvumą lemiantis kertinis veiksnys.

Neginčijama organizacijos kultūros reikšmė skatina mokslininkus domėtis šia sritimi. Ypač daug dėmesio skiriama organizacijos kultūros vertinimui bei organizacijos kultūros raiškai visuotinės kokybės vadyboje. Lyderio įtaka yra pripažįstama svarbiausiu faktoriumi formuojant organizacijos kultūrą. Nepaisant to, lyderio įtakos tyrimų sąlygiškai mažai. Tai sąlygoja problemos formulavimą:

### **kaip lyderiai veikia organizacijos kultūrą?**

*Tyrimo objektas* – lyderio įtaka.

*Darbo tikslas* – nustatyti lyderio įtaką organizacijos kultūrai.

Šiam tikslui pasiekti išskelti tokie *uždaviniai*:

- Atskleisti organizacijos kultūros sampratą.
- Išnagrinėti organizacijos kultūros elementus ir jų grupavimo alternatyvas.
- Atskleisti lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimą aktualizuojančias priežastis.
- Išanalizuoti galimas lyderio įtakos formas.
- Atlikti lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimą.

*Hipotezės*:

*Pirma hipotezė*: Bibliotekoje pagrindiniais organizacijos kultūros elementais laikoma dėmesys darbuotojams ir vartotojams, glaudūs santykiai su partneriais ir rėmėjais, informacijos sistema, procesas, darbo etika. *Antra hipotezė*: Organizacijos kultūros elementai pagrinde veikiami formaliems lyderiams būdinga tradicine įtaka t.y., vyrauja įstatymų valdžia.

*Tyrimo metodika.* Rašant magistro darbą, buvo naudojama mokslinės literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė. Nustatant lyderio įtaką organizacijos kultūrai taikytas žvalgybinis ir kiekybinis (standartizuotos anketinės apklausos) tyrimo metodai.

*Tyrimo rezultatai:*

*Teoriniu lygmeniu:* atlikta išsami organizacijos kultūros sampratos analizė, identifikuoti organizacijos kultūros elementai, pagrįsta lyderio įtakos organizacijos kultūrai tyrimo aktualumas, išnagrinėti ir apibendrinti lyderiavimo stiliai bei įtakos formos.

*Praktiniu lygmeniu:* identifikuoti esminiai viešosios bibliotekos kultūros elementai, nustatytos vyraujančios vadovo įtakos formos, lyderiavimo stiliai.



## SUMMARY

**Liepaitė, L.** The Influence of Leader to the Activity of Panevėžys County Gabrielė Petkevičaitė-Bitė Public Library/The Final Master Thesis of Public Administration. Research adviser: doc. dr. A. K. Orenius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Department of Politics and Management, 2010. – 73 pg.

The subject of the final master thesis is relevant, as cognition of leader's influence to organization's culture is extended by identifying prevailing forms of leader's influence.

The significance of organization's culture is indisputable. It is one of fundamental factors, making a positive influence on human resources. Organization's culture, creating a general perception, unites the members of organization, may serve as informal mechanism of control, encourages improvement of organization itself and helps it to remain in changing business environment, supports concentration of organization. Organization's culture is the fundamental factor, which determines efficiency of activity.

Indisputable significance of organization's culture encourages scientists to be interested in this field. Particularly much attention is paid to evaluation of organization's culture and expression of organization's culture in the management of overall quality. Leader's influence is acknowledged to be the main factor shaping organization's culture. In spite of this, there are conditionally too few researches of leader's influence. This determines formulation of the problem: **how do leaders influence organization's culture?**

*The object of research* – leader's influence.

*The aim of work* – to determine leader's influence on organization's culture.

The following *objectives* were set to achieve this aim:

- To reveal the conception of organization's culture.
- To analyze the elements of organization's culture and its classification alternatives.
- To reveal the topicality reasons of research of leader's influence on organization's culture.
- To analyze possible leader's influence forms.
- To perform research of leader's influence on organization.

*Hypotheses:*

*The first hypothesis:* Attention to employees and users, tight relationships with partners and sponsors, information system, process, work ethics are considered to be the main elements of organization's culture in the library.

*The second hypothesis:* the elements of organization's culture essentially are under traditional influence, typical to formal leaders, i.e., authority of laws prevails.

*The methodology of research.* Writing master thesis, systemic analysis of scientific literature and comparative analysis were employed. Defining leader's influence to organization's culture, reconnaissance and quantitative research methods (standardised questionnaires) were applied.

*The results of research:*

*In theoretical level:* thorough analysis of conception of organization's culture was made, the elements of organization's culture were identified, the relevance of research of leader's influence on organization's culture was grounded, leadership styles and influence forms were analyzed and generalized.

*In practical level:* the essential public library's culture elements were identified, prevailing leader's influence forms is determined as well as leadership style.

PRIEDAI

### TYRIMO ANKETA

**Gerb. respondente,** esu Laura Liepaitė, Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų magistrantė ir šiuo metu atlieku tyrimą apie lyderio įtaką Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos veiklai.

Užpildę anketą, Jūs dalyvausite apklausoje, kurios tikslas yra nustatyti lyderio įtaką organizacijos kultūrai. Jūs galėsite susipažinti su apibendrintais tyrimo rezultatais. Pageidaujant, galėsime atsiųsti apibendrintus tyrimo rezultatus. Jeigu Jūs norite palyginti savo požiūrį su visų kitų respondentų atsakymų vidurkiu, tuomet neišmeskite užpildytos anketos kopijos.

Anketa anoniminė, jos duomenys bus panaudojami tik magistrinio darbo ribose. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

Atsakant pakanka pažymėti varnelę prie Jums priimtino atsakymo. Reikėtų pažymėti lentelės kiekvienoje eilutėje tinkantį atsakymą. Jeigu yra kita nuomonė, reikės įrašyti ranka.

Pradėkite pildyti nuo čia

1. *Pagrindiniai veiksniai, kuriems skiriamas dėmesys bibliotekoje (įvertinkite penkiabalėje sistemoje) pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje lentelės eilutėje:*

| <i>Veiksniai:</i>                   | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ideologijai                         |          |          |          |          |          |
| tradicijoms                         |          |          |          |          |          |
| visuomenės nuomonei                 |          |          |          |          |          |
| darbuotojų požiūriams ir mintims    |          |          |          |          |          |
| darbuotojų įsitikinimams            |          |          |          |          |          |
| papročiams                          |          |          |          |          |          |
| neformaliems santykiams             |          |          |          |          |          |
| darbo stiliui                       |          |          |          |          |          |
| darbo erdvei                        |          |          |          |          |          |
| kontrolei                           |          |          |          |          |          |
| technologijai                       |          |          |          |          |          |
| metodinei veiklai                   |          |          |          |          |          |
| darbuotojams                        |          |          |          |          |          |
| vardotojams                         |          |          |          |          |          |
| santykiams su partneriais, rėmėjais |          |          |          |          |          |
| informacijos sistemai               |          |          |          |          |          |
| darbo etikai                        |          |          |          |          |          |
| kita (įrašykite).....               |          |          |          |          |          |

2. Įvertinkite, kokiomis lyderio savybėmis pasižymi Jūsų vadovas:

| Savybės:  | Visuomet | Dažnai | Retai | Niekada |
|---|----------|--------|-------|---------|
| pasitiki savimi   |          |        |       |         |
| sąžiningas ir doras   |          |        |       |         |
| patikimas   |          |        |       |         |
| dominuoja kaip vadovas  |          |        |       |         |
| linkęs gyvai reaguoti į aplinką, gebantis greitai užmegzti ryšius su kitais žmonėmis (ekstravertas) |          |        |       |         |
| atkaklus  |          |        |       |         |
| gebantis kontroliuoti emocijas, ypač neigiamas  |          |        |       |         |

3. Jūsų tiesioginio vadovo būdingi polinkiai (žymėkite tik vieną atsakymą):

- vengti konfliktinių situacijų,
- lengvai sutikti su pavaldinių nuomone,
- nerodyti iniciatyvos,
- sistemingai teikti informaciją apie organizacijos veiklą,
- nuolat palaikyti kontaktus su pavaldiniais,
- praktikuoti grupinius sprendimus,
- riboti pavaldinių iniciatyvas,
- naujoves sutikti atsargiai,
- nesidomėti personalo poreikiais,
- nesidomėti personalo jausmais.

4. Kaip vertinate Jūsų tiesioginio vadovo požiūrį į darbą (žymėkite tik vieną atsakymą):

- labiausiai linkęs akcentuoti techninius darbo aspektus: užduotis, procesiškumą,
- labiausiai linkęs asmeniškai domėtis pavaldinių poreikiais, žmogiškaisiais santykiais,
- laikosi nesikišimo politikos,
- vienodai daug dėmesio skiria techninėms užduotims ir žmonių santykiams.

5. Kokie Jūsų tiesioginio vadovo metodai, kurie skatina darbuotojus rodyti didesnę dėmesį vartotojams:

| <i>Įtakos forma:</i>  | Visuomet | Dažnai | Retai | Niekada |
|---|----------|--------|-------|---------|
| pasitelkia prievartą ir grasina                               |          |        |       |         |
| žada materialinį ar kitokį apdovanojimą                       |          |        |       |         |
| demonstruoja savo žinias ir suprantamai pagrindžia sprendimus |          |        |       |         |
| įtakoja savo asmeninėmis savybėmis                            |          |        |       |         |
| naudojasi vadovo įgaliojimais ir galia                        |          |        |       |         |
| įtraukia ir Jus į šį procesą                                  |          |        |       |         |

6. Kokiais būdais Jūsų tiesioginis vadovas skatina ir palaiko nenutrūkstamą bibliotekininkų kvalifikavimo organizavimą:

| <i>Įtakos forma:</i>                            | Visuomet | Dažnai | Retai | Niekada |
|---|----------|--------|-------|---------|
| grasina   |          |        |       |         |
| motyvuoja                                       |          |        |       |         |
| demonstruoja, primena savo pasiektus laimėjimus |          |        |       |         |
| pasitelkia charizmatiškumą                      |          |        |       |         |
| pasitelkia įstatymų valdžią                     |          |        |       |         |
| leidžia ir Jums siūlyti savo idėjas             |          |        |       |         |

6. Kokiais būdais Jūsų tiesioginis vadovas siekia savo tikslų bendraudamas ir bendradarbiaudamas su rėmėjais:

| <i>Įtakos forma:</i>                                     | Visuomet | Dažnai | Retai | Niekada |
|--|----------|--------|-------|---------|
| grasina  |          |        |       |         |
| motyvuoja  |          |        |       |         |
| demonstruoja, primena savo pasiektus laimėjimus          |          |        |       |         |
| pasitelkia charizmatiškumą                               |          |        |       |         |
| leidžia darbuotojams atstovauti biblioteką susitikimuose |          |        |       |         |

7. Kokias būdais Jūsų tiesioginis vadovas įgyvendina savo sumanymus dėl informacinės sistemos tobulinimo:

| <i>Įtakos forma:</i>   | Visuomet | Dažnai | Retai | Niekada |
|--|----------|--------|-------|---------|
| grasindamas ir gąsdindamas                                     |          |        |       |         |
| teikdamas pelnytą atlygį                                       |          |        |       |         |
| įtikindamas savo žinių vertingumu                              |          |        |       |         |
| pelnydamas kitų simpatijas                                     |          |        |       |         |
| demonstruodamas vadovo kaip viršesnio poziciją                 |          |        |       |         |
| leisdamas kitiems išsakyti savo nuomonę, teikti idėjas ir pan. |          |        |       |         |

8. Kokiais būdais Jūsų tiesioginis vadovas planuoja ir organizuoja metodinę veiklą darbuotojams:

| <i>Įtakos forma:</i>                     | Visuomet | Dažnai | Retai | Niekada |
|--|----------|--------|-------|---------|
| įtakoja baime                            |          |        |       |         |
| motyvuoja                                |          |        |       |         |
| įtikina kompetencija ir žiniomis         |          |        |       |         |
| įtikina asmeninėmis savybėmis            |          |        |       |         |
| veikia tradiciškai: pagal pavaldumą      |          |        |       |         |
| skatina suteikdamas papildomų įgaliojimų |          |        |       |         |

10. Kokiais būdais Jūsų tiesioginis vadovas skatina darbuotojus laikytis darbo etikos standartų:

| <i>Įtakos forma:</i>                 | Visuomet | Dažnai | Retai | Niekada |
|--------------------------------------|----------|--------|-------|---------|
| riboja darbuotojų poreikių tenkinimą |          |        |       |         |
| pasitelkia apdovanojimo sistemą      |          |        |       |         |
| demonstruoja erudiciją               |          |        |       |         |
| pasitelkia charizmą                  |          |        |       |         |
| pasitelkia vadovo statusą            |          |        |       |         |

11. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- Iki 1 metų  
 1-3 metai  
 Daugiau kaip 3 metai

12. Jūsų pareigos šioje organizacijoje (įrašykite):.....

***Dėkojame už atsakymus ir linkime sėkmės!***



Laura Liepaitė

2010-11-25

El. paštas: liepa\_1@yahoo.com

Tel. nr. 8-67240954