

Adomas Vincas RAKŠNYS

DAKTARO DISERTACIJA

BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS  
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS  
VIEŠAJAME VALDYME

SOCIALINIAI MOKSLAI,  
VADYBA (S 003)  
VILNIUS, 2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Adomas Vincas Rakšnyš**

BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS  
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS  
VIEŠAJAME VALDYME

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2019

Mokslo daktaro disertacija rengta 2015–2019 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Arvydas Guogis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS .....	7
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS .....	8
ĮVADAS .....	11
I. BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI VIEŠAJAME VALDYME .....	19
1.1. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiai XX – XXI amžių sandūroje .....	19
1.2. Kultūrinių lygmenų segmentacija šiuolaikiniame viešajame valdyme .....	24
1.2.1. Nacionalinių kultūrų lygmens reikšmė viešojo sektoriaus organizacinės kultūros transformacijoms .....	24
1.2.2. Administravimo kultūros sąsajos su organizacinės kultūros formavimu .....	27
1.2.3. Organizacinė kultūra viešajame sektoriuje kaip procesas ir struktūra .....	31
1.2.4. Subkultūrų lygmens analizė viešajame sektoriuje .....	36
1.3. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapai viešajame valdyme .....	39
1.3.1. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui būtinių vadovo – lyderio kompetencijų ir jo vaidmens kaitos analizė .....	39
1.3.2. Vidinio ir išorinio pasitikėjimo svarbos pagrindimas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui .....	43
1.3.3. Žinių ir informacijos vadybos reikšmės pagrindimas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui .....	47
1.3.4. Moderniosios technologijos – bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo skatinimo etapas .....	54
1.3.5. Suinteresuotų šalių įtraukties ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo sąsajų analizė .....	58
1.4. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo istorinė raida Lietuvos viešojo valdymo teisinėje aplinkoje .....	59
1.4.1. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros raiškos istorinė analizė Lietuvos teisinėje aplinkoje .....	59
1.4.2. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir jos veiksmų raida 1995 – 1999 metų valdininkų ir valstybės tarnybos įstatymų kontekste .....	61
1.4.3. Viešojo administravimo įstatymo reikšmė viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai .....	65
1.4.4. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros dedamųjų pokyčiai valstybės tarnybos įstatymų 2002 – 2018 metų kaitos etape .....	66
1.5. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros veiksmų raiška Lietuvos viešojo valdymo strateginio lygmens dokumentuose .....	69

II. BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO VIEŠAJAME VALDYME TYRIMO METODIKA .....	76
2.1. Tyrimo metodologinės prielaidos .....	76
2.2. Atvejo studijos tyrimo strategijos ypatybių analizė .....	78
2.2.1. Trianguliacijos aspektai ir jų svarbos pagrindimas .....	83
2.2.2. Interviu metodo su pagrindiniais informantais teorinės prielaidos .....	85
2.2.3. Bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingų formavimo etapų empirinio tyrimo schemos rengimas ir klausimyno principų formavimo pagrindimas .....	87
2.2.4. Jėgos lauko analizės požiūrio pagrindimas klausimyno formavimo etape .....	89
2.3. Ekspertų atrankos kriterijai ir jų charakteristikos atvejo strategijos kontekste .....	91
2.4. Empirinio tyrimo organizavimas ir eiga .....	93
III. BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO VIEŠAJAME VALDYME EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI .....	97
3.1. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus skatinančių ir suvaržančių jėgų analizė .....	97
3.2. Diskusija ir ateities tyrimų perspektyvos .....	142
IŠVADOS .....	143
REKOMENDACIJOS .....	146
LITERATŪRA .....	148
PRIEDAI .....	163
SANTRAUKA .....	171
SUMMARY .....	192

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b> Organizacinės kultūros lygmenys .....	33
<b>2 lentelė.</b> Naujojo viešojo valdymo organizacinės kultūros charakteristikos .....	34
<b>3 lentelė.</b> Subkultūrų reiškinių tipologijos .....	37
<b>4 lentelė.</b> Konceptualus funkcinio ir disfunkcinio tarporganizacinio pasitikėjimo ir nepasitikėjimo vaidmuo .....	45
<b>5 lentelė.</b> Vadovavimo stilių ryšys su vertybėmis .....	47
<b>6 lentelė.</b> Žinių vadybos procesinė perspektyva .....	48
<b>7 lentelė.</b> Neišreikštų ir išreikštų žinių palyginimas .....	49
<b>8 lentelė.</b> Žinių dalijimosi privalumai organizacijoms .....	50
<b>9 lentelė.</b> Žinių dalijimosi probleminiai aspektai .....	51
<b>10 lentelė.</b> Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros funkcijos žinių vadybos kontekste .....	52
<b>11 lentelė.</b> Žinių vadybos procesus skatinančios priežastys .....	54
<b>12 lentelė.</b> Atvejo studijų klasifikavimo dimensijos .....	79
<b>13 lentelė.</b> Trianguliacijos klasifikavimas .....	84
<b>14 lentelė.</b> Ekspertų institucinis pasiskirstymas .....	94
<b>15 lentelė.</b> Ekspertų profilis pagal stažą viešajame valdyje .....	94
<b>16 lentelė.</b> Ekspertų profilis pagal užimamas pareigas .....	95
<b>17 lentelė.</b> Kategorija: vidinį pasitikėjimą suvaržančios jėgos .....	97
<b>18 lentelė.</b> Kategorija: vidinį pasitikėjimą skatinančios jėgos .....	100
<b>19 lentelė.</b> Kategorija: išorinį pasitikėjimą suvaržančios jėgos .....	102
<b>20 lentelė.</b> Kategorija: išorinį pasitikėjimą skatinančios jėgos .....	103
<b>21 lentelė.</b> Kategorija: vidinį dajimąsi informacija ir žiniomis suvaržančios jėgos .....	105
<b>22 lentelė.</b> Kategorija: vidinį dalijimąsi informacija ir žiniomis skatinančios jėgos .....	108
<b>23 lentelė.</b> Kategorija: išorinį dajimąsi informacija ir žiniomis suvaržančios jėgos .....	110
<b>24 lentelė.</b> Kategorija: išorinį dalijimąsi informacija ir žiniomis skatinančios jėgos .....	112
<b>25 lentelė.</b> Kategorija: vidinės technologijų taikymo iniciatyvas suvaržančios jėgos .....	114
<b>26 lentelė.</b> Kategorija: vidinės technologijų taikymo iniciatyvas skatinančios jėgos .....	117
<b>27 lentelė.</b> Kategorija: išorinės technologijų taikymo iniciatyvas suvaržančios jėgos .....	119
<b>28 lentelė.</b> Kategorija: išorinės technologijų taikymo iniciatyvas skatinančios jėgos .....	121
<b>29 lentelė.</b> Kategorija: suinteresuotų šalių įtrauktį suvaržančios jėgos .....	122

<b>30 lentelė.</b> Kategorija: suinteresuotų šalių įtrauktį skatinančios jėgos .....	124
<b>31 lentelė.</b> Kategorija: lyderystės kompetencijas suvaržančios jėgos .....	128
<b>32 lentelė.</b> Kategorija: lyderystės kompetencijas skatinančios jėgos .....	129
<b>33 lentelė.</b> Kategorija: struktūrinės bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą suvaržančios jėgos .....	130
<b>34 lentelė.</b> Kategorija: struktūrinės bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą skatinančios jėgos .....	132
<b>35 lentelė.</b> Kategorija: subkultūros galimai suvaržančios bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje .....	136
<b>36 lentelė.</b> Kategorija: subkultūros, galimai skatinančios bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje .....	137

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Viešojo sektoriaus kultūros analizės lygmenys .....	23
<b>2 pav.</b> Esminiai administravimo kultūrų tipai .....	30
<b>3 pav.</b> Pirminė viešojo sektoriaus bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo schema (modelis) .....	88
<b>4 pav.</b> Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo sisteminė schema - modelis .....	138
<b>5 pav.</b> Vidinio ir išorinio pasitikėjimo formavimo poschemė .....	139
<b>6 pav.</b> Vidinio ir išorinio informacijos ir žinių dalijimosi formavimo poschemė .....	140
<b>7 pav.</b> Vidinių ir išorinių modernių technologijų iniciatyvų taikymo (etapo formavimo) poschemė .....	141
<b>8 pav.</b> Suinteresuotų šalių įtraukties etapo formavimo poschemė .....	141
<b>9 pav.</b> Struktūrinio bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo poschemė .....	142



## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

**Kultūrinis programavimas viešajame sektoriuje** – G. Hofstede idėjos interpretacija, suprantama kaip procesas, kurio metu, dėl normatyvinių spaudimų, socializacijos ir vadovavimo stiliaus konkrečios viešojo sektoriaus organizacijos veikloje, valstybės tarnautojai perima kultūrinius elementus, pvz. paplitusias vertybes, tradicijas ir elgesio modelius (Hofstede, et. al., 2010, p. 4-5).

**Normatyvinis spaudimas viešajame sektoriuje** – procesas, kurio metu valstybės tarnautojų veikla viešojo sektoriaus organizacijose yra paveikiama ir apribojama įstatymuose, įvairiuose teisės aktuose, viešojo valdymo programose ir etikos kodeksuose įtvirtintais principais. Normatyvinis spaudimas gali būti vertinamas kaip vadybinių procesų pokyčių katalizatorius arba jiems pasipriešinimą sukkeliantis veiksnys. Ši idėja gali būti interpretuojama kaip institucinės aplinkos teorijos, suformuluotos P. J. Dimaggio bei W. Powell (1983), veiksnių interpretacija.

**Rechtsstaat administravimo kultūra** – mezo kultūrinis lygmuo, išreiškiantis teisinių metodų, biurokratinio tipo struktūros ir kultūros bei ilgalaikės valstybės tarnybos karjeros sistemos tipo svarbą bei jos paplitimo mastą viešajame sektoriuje, kuris dažniausiai sietinas su kontinentinės Europos šalimis (Pollitt, Bouckaert, 2011, 62-63).

**Viešojo intereso administravimo kultūra** – mezo kultūrinis lygmuo, išreiškiantis vadybinių metodų, pusiau autonominių agentūrų ir valstybės tarnybos postų sistemos tipo svarbą bei jos paplitimo mastą viešajame sektoriuje. Dažniausiai šis lygmuo yra sietinas su anglosaksų kraštais. (Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 62-63).

**Skandinaviška administravimo kultūra** – mezo kultūrinis lygmuo, anot T. Husted ir J. Tiessen, išreiškiantis bendradarbiavimu, o ne vien hierarchija ir autoritariniu vadovavimu pagrįstus santykius viešojo valdymo institucijose. Šioje kultūroje dominuoja orientacija į konsensusų paiešką su įvairioms suinteresuotomis šalimis, svarbus neformalių santykių aspektas (Bouckaert et. al., 2010, p. 132).

**Interpretacinė epistemologija viešojo sektoriaus organizacinės kultūros kontekste** – pažinimo pozicija, kuri yra neatsiejama nuo prielaidos, kad viešojo sektoriaus organizacinė kultūra yra normatyviai spaudžiama bei pasižyminti tiek objektyvia, tiek subjektyvia dimensija. Jos pažinimas reikalauja interpretacijos, kokybinių metodų derinimo. Ši pozicija remiasi interpretacinių idėjų (Fellows, Liu, 2013) adaptacija viešojo sektoriaus organizacijų kontekstui.

**Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra** – mikro kultūrinis lygmuo, kuris išreiškia tiek materialius, tiek paslėptus komponentus, viešojo sektoriaus organizacijose paplitusias vertybes, tradicijas, ritualus, įsitikinimus, elgesio modelius (Jermier, et. al. 1991, p. 172-173).

**Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra kaip procesas ir struktūra** – A. Giddens struktūrizacijos teorijai artimas požiūris, kad viešojo sektoriaus organizacinės kultūros supratimas neturėtų būti siejamas vien su struktūros analize, o joje turėtų būti įvertinami ir procesai, nes socialinėse sistemose struktūra ir vykstantys procesai nebūtinai pasižymi darna (Alvesson, 2002, p. 5).

**Viešojo sektoriaus subkultūros** – kultūriniai pogrupiai, pasižymintys tiek bendrosios organizacinės kultūros bruožais, tiek specifinėmis vertybėmis, tradicijomis, normomis, simboliais ir įsitikinimais (Koot, 2005, p. 89, Jermier, et. al., 1991, Witte, Muijen, 1999, p. 589). Viešojo valdymo sistemoje subkultūros formuojasi dėl įvairių priežasčių: profesinės priklausomybės, (pvz. teisininkai), demografinių skirtumų (pvz. jaunesnioji ir vyresnioji valstybės tarnautojų karta), organizacijų pobūdžio, įgyvendinamų skirtingų projektų, užimamų pareigybių ir kitų veiksnių.

**Organizacinių subkultūrų funkcijos** – mokslininkų C. Siehl ir J. Martin tyrinėjimais paremtas požiūris, kad mažesni kultūriniai pogrupiai organizacijose dažniausiai atlieka skatinančią, neutralią arba bendrąją organizacinę kultūrą suvaržančią funkciją (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 159-161).

**Informacinė kultūra** – tam tikros valstybės tarnautojų vertybės, įsitikinimai, elgsenos modeliai, susiję su organizacijai reikšminga informacija, jos taikymu, paplitusiomis komunikacinėmis formomis (Davenport, Prusak, 1997, p. 84).

**Kaltės kultūra viešajame valdyje** – procesas, kurio metu siekiama sumažinti individualią arba organizacinę atsakomybę, stengiamasi atsakomybę ir kaltę dėl neįgyvendintų rezultatų perleisti kitoms viešosios politikos įgyvendinimu suinteresuotoms šalims, tos pačios organizacijos valstybės tarnautojams arba aukščiausio lygio vadovams (Hood, 2011).

**Simboliai** – žodžiai, gestai, paveikslai ar kiti objektai, pasižymintys specifine prasme, kurią pripažįsta tik tie, kurie priklauso konkrečiai kultūrai (Hofstede, et. al., 2010, p. 8).

**Vertybinė šizofrenija valstybės tarnyboje** – socialinis reiškiny, paskatintas XX a. naujosios viešosios vadybos, kurios metu iš valstybės tarnautojų buvo reikalaujama veikti remiantis privataus sektoriaus vertybėmis ir naudojantis privataus sektoriaus metodais, atsisakant tradicinių karjeros sistemos tipui būdingų privalumų, kaip darbo saugumas, nuspėjamumas ir stabilumas, tačiau negaunant privačiam sektoriui būdingo atlyginimo (Wright, 2000, p. 167).

**Jėgos lauko analizė** – kompleksiniu požiūriu, tai – metodas, skirtas identifikuoti pokyčius skatinančias ir suvaržančias jėgas (Coghlan, 2014, p. 2).

**Naujasis viešasis valdymas** – specifinis viešosios politikos įgyvendinimo režimas, vykstant viešojo valdymo modernizavimo reformoms (Torfing, Triantafillou, 2013, p. 10).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra tampa reikšminga dedamąja siekiant naujų valdymo idėjų įgyvendinimo ir veiksmingų viešojo valdymo modelių kaitos procesų XXI amžiuje. Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad vienas iš reikšmingiausių šiuolaikinių viešojo valdymo modelių yra ne naujoji viešoji vadyba (angl. New Public Management), o naujasis viešasis valdymas (angl. New Public Governance). Naujojo viešojo valdymo poreikį lemia tradicinio viešojo valdymo ir naujosios viešosios vadybos disfunkcijos, dėl globalių socialinių sistemų transformacijų pasireiškusi viešojo sektoriaus organizacijų funkcionavimo reikalavimų kaita, taip pat išskylantys ateities iššūkiai, su kuriais susidurs viešojo sektoriaus organizacijos. Naujosios viešosios vadybos konkurencijos ir visuotinės fragmentacijos idėjos, kurių raiška pastebima instituciniame, tarpinstituciniame ir technologiniame lygmenyse, šiuolaikinių kompleksinių bei itin nepibrėžtų iššūkių kontekste praranda savo aktualumą. Kintantys reikalavimai globaliame viešojo valdymo diskurse, siekiant viešosios vertės kūrimo, pasireiškia poreikiu viešosios politikos įgyvendinimą orientuoti į kompleksinę tinklaveiką, skatinti įvairių sistemų konsolidavimą, projektinį valdymą, atvirumą, atsakingumą, bendradarbiavimą, išorinį ir vidinį pasitikėjimą, sinergiją, o taip pat – moderniosiomis technologijomis, skaitmenizacija, naujomis žiniomis bei informacija paremtą sąveiką su įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Šias išvalgas patvirtina tiek XXI amžiuje pasaulyje pripažintų viešojo valdymo klasikų pvz. (Denhardt, Denhardt, 2007, McNabb, 2007, McNabb, 2009, Pollitt, 2016, Osborne, 2010, Pollitt, Bouckaert, 2011, Park, 2012, Torfing, Triantafillou, 2013, Pedersen, Tangkjaer, 2013, Koppenjan, Koliba, 2013, Vangen, Winchester, 2014, Vangen, Huxham, 2010, Oomsels et. al., 2016, Sørensen, Torfing, 2016, Torfing et. al., 2016b) mokslininkų darbai, tiek atsižvelgiant į globalius pokyčius, šių uždavinių ir kintančių reikalavimų įvardijimas tokiuose strateginiuose Lietuvos dokumentuose, kaip Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020 metais, Nacionalinės pažangos programa 2014-2020 metais, ar „Lietuva 2030“ (Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020 metais, Nacionalinės pažangos programa 2014-2020 metais, Lietuvos pažangos strategija 2030 metais). Minėtos idėjos taip pat nagrinėtos disertacijos autoriaus tyrinėjimuose, jų fragmentuose, paskelbtuose įvairiuose nacionaliniuose ir tarptautiniuose leidiniuose, įtrauktuose į mokslinių publikacijų sąrašą doktorantūros laikotarpiu.

Šių naujų reikalavimų pagrindimas normatyvinių pobūdžio dokumentuose yra neatsiejamas nuo inkrementinių valdymo pokyčių ir inovacinių procesų Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, kuriuos patvirtina įvairaus pobūdžio pasauliniai ir europiniai inovatyvumo, su moderniosiomis technologijomis, žinių kūrimu ir įsisavinimu, kūrybiškumu, darbo etika susiję indeksai, švieslėntės, įvairios tarptautinių organizacijų teikiamos kasmetinės ataskaitos, pvz. (Global Competitiveness Index, Global Innovation Index Report, European Innovation Scoreboard ir kt).

Galima daryti prielaidą, kad augantys reikalavimai, siekiant naujų organizacinių, bendradarbiavimo formų ir institucinės orientacijos transformacijos piliečių atžvilgiu, sąlygoja ne vien struktūrinius, bet ir kultūrinius - vertybinius organizacijų pokyčius. Dėl šios priežasties viešojo valdymo modelių kaitos procesai, jų veiksmingumas bei efektyvumas yra

neatsiejami nuo organizacinės kultūros. Viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai viešojo valdymo pokyčių įgyvendinimo atžvilgiu skiriamas vis didesnis mokslininkų ir viešojo valdymo praktikų dėmesys, kai yra analizuojamos jos potencialios skatinimo ir suvaržymo funkcijos (Austin, Ciaassen, 2008, p. 339, Wynen, Verhoest, 2015, p. 359, McNabb, 2007, McNabb, 2009).

Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad veiksmingam naujojo viešojo valdymo idėjų įgyvendinimui būtina sąlyga – nuolatinis bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas. Atsižvelgiant į XXI amžiaus globalias ir nacionalines viešojo valdymo tendencijas, autorius kritiškai vertina biurokratinės ir naujosios viešosios vadybos verslininkiškumo principais grindžiamų organizacinių kultūrų galimybes Lietuvos viešojo valdymo sistemoje ir disertacijoje mėgina pagrįsti organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo svarbą, o taip pat – bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo poreikį, pagrindžiant jos svarbą ir suderinamumą su naujuoju viešuoju valdymu.

Bendradarbiavimu grindžiamos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavimas – sudėtingas ir nuolatinis uždavinys, reikalaujantis įvairių sisteminių išorinių ir vidinių vadybinių priemonių taikymo, specifinių kompetencijų, procesų, normatyvinės aplinkos, palaikančių struktūrų. Disertacijos autorius siekia išanalizuoti ir integruoti tarptautinę viešojo valdymo patirtį, siekiant išskirti kompleksinius etapus, kurie yra reikalingi bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai. Kartu autorius siekia nacionaliniame kontekste identifikuoti tuos bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus skatinančias ir suvaržančias jėgas.

Viena iš specifinių viešojo sektoriaus organizacinės kultūros savybių, disertacijos autoriaus nuomone, yra jos priklausomybė nuo „normatyvinių spaudimų“ įvairiose politinėse programose, strategijose, valstybės tarnybos ir viešojo administravimo įstatymuose įtvirtintų kultūrinių elementų. Analizuojant Lietuvos viešojo sektoriaus bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo kontekstą, mėginama remtis autentiškais duomenimis (pvz., įstatymų ar programų straipsniais). Šio lygmens analizė dažnai taikoma ir atvejo studijos tyrimo strategijos kontekste. Tai patvirtina tokių metodologų, kaip R. K. Yin (2003, p. 85-88) darbai. Atsižvelgiant į minėtą reiškinį, būtina plėtoti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrimus, kurie būtų orientuoti ne vien į kiekybinę, bet ir į kokybinę dimensiją, siekiant atskleisti ir suprasti viešojo sektoriaus organizacijose dirbančių valstybės tarnautojų objektyvius ir subjektyvius įsitikinimus bei tuos elgesio ir mąstymo modelius, kurie būtų siejami su reikalingais etapais bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui. Atsižvelgiant į šių reiškinų aktualumą, jų pažinimui ir skiriama ši disertacija.

**Temos iširtumas.** Organizacinė kultūra viešajame sektoriuje, kaip socialinių mokslų reiškinys XX – XXI amžių viešojo valdymo literatūroje, analizuojamas išskiriant specifines tyrimų kryptis. Viena vertus, galima išskirti naujosios viešosios vadybos modelio įgyvendinimo tyrimo darbus. Tai – tokių viešojo valdymo autorių darbai, kaip L. Bradley ir R. Parker (2000), V. Wright (2000), T. B. Jørgensen, B. Bozeman (2002), K. Schedler I. Proeller (2007), J. V. Denhardt ir R. B. Denhardt (2007), T. Christensen ir P. Laegreid (2007), T. Christensen ir P. Laegreid (2010), D. Barbieri, et. al., (2010), P. Laegreid et. al. (2011), K. Verhoest (2011), J. Wynen ir K. Verhoest (2015), ir kt. Minėti autoriai analizavo viešo-

jo sektoriaus organizacinės kultūros kaitą tokių naujosios viešosios vadybos mechanizmų kontekste, kaip agentūrizacija, privatizacija ir valstybės tarnybos postų sistemos modelis.

Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra nagrinėjama dėmesį koncentruojant į **makro lygmenį**, išryškinant jos ryšį su specifinėmis nacionalinėmis kultūromis, remiantis G. Hofstede ar F. Trompenaars ir kitų autorių modeliais. Mokslinę diskusiją šia tema plėtoja tokie autoriai, kaip M. Alvesson (2002), M. Koci (2007), S. Pillay (2008), Gerhart (2008), M. Painter, G. Peters (2010), Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2011), M. Alvesson ir P. O. Berg. (2011), G. L. Harrison, K. M. Baird (2015), S. Kim (2015) ir kt. Analizuojant XXI amžiaus viešojo valdymo organizacinės kultūros tyrinėjimų kryptis, būtina išskirti ir tokius autorius, kurie ją nagrinėjo, pabrėždami sąsajas su paplitusia administravimo kultūra **mezo kultūros lygmenyje**. Šias sąsajas analizavo A. Maroto, L. Rubalcaba (2008), W. Kickert (2007), G. Bouckaert (2007), Ch. Reichard (2008), Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2011) K. Verhoest, et. al., (2010b), V. Smalskys (2010), I. Jamil, et. al. (2013), S. Pivoras (2014), D. Beinoravičius, et. al. (2015), mėgindami identifikuoti administravimo kultūrų specifiką ir jų sąveiką su viešajame valdyme vykstančiais pokyčiais.

Siekiant gilesnio kultūros reiškinio viešajame sektoriuje pažinimo, būtina paminėti ir tuos autorius, kurie nagrinėjo viešojo sektoriaus **subkultūros nano kultūros lygmenį**. Tai – tokių autorių darbai, kaip E. Claver, et. al., (2001), W. C. J. Koot, (2005), K. Brown (2005), V. Bellou (2008), J. M. Jermier, et. al. (1991) ir kt. Pažymėtina, kad subkultūrų lygmuo viešajame sektoriuje yra menkai nagrinėtas reiškinys ne vien Lietuvos, bet ir užsienio mokslininkų darbuose.

XXI amžiaus viešojo valdymo literatūroje organizacinė kultūra viešajame sektoriuje nagrinėjama ir kitų vadybinių reiškinų – fenomenų kontekste. Žinių vadybos kontekste, šių ir su jais susijusių reiškinų ryšį, nagrinėjo: E. Milner (2002), K. M. Wiig (2002), X. Cong ir K. V. Pandya (2003), P. Gottschalk (2005/2007), A. Riege, N. Lindsay (2006), D. E. McNabb (2007), D. Kimiz, J. Liebowitz, (2011), D. E. Leidner ir T. R. Kayworth (2014), M. Santos, et. al., (2014), Ch. A. Chen ir Ch. W. Hsieh (2015), ir kt. Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad būtent žinių vadyba yra reikšminga dedamoji siekiant bendradarbiavimu grindžiamos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros, nes veiksmingi žinių vadybos procesai prisideda prie institucinio ir tarpinstitucinio informacijos ir žinių dalijimosi, nuolatinio mokymosi, veiksmingesnės socialinės sąveikos. Ji tampa itin svarbi tiek siekiant naujojo viešojo valdymo idėjų įgyvendinimo, tiek egzistuojančios viešojo sektoriaus organizacinės kultūros transformacijos.

Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui, disertacijos autoriaus nuomone, itin reikšmingas yra vidinio ir išorinio pasitikėjimo etapas. Šį etapą nagrinėjo akademikai: P. Oomsels et. al., (2016), J. Pattison ir T. Kline (2015), S. Vangen ir N. Winchester (2014), E. H. Klijn (2010), S. Van de Walle, S. (2007) S. M. Park (2012), R. C. Nyhan (2000), R.. Suinteresuotų šalių įtraukimą, kaip bendradarbiavimo proceso dedamąją, analizavo: A. M. Berg (2005), Ch. Whelan (2015), M. H. Moore (2009), W. McQuaid (2010), J. Torfing, et. al., (2016b, p. 16).

Kai kurie viešojo valdymo tyrinėtojai analizavo organizacinę viešojo sektoriaus kultūrą, kaip reikšmingą technologinių – inovacinių transformacijų - pokyčių dedamąją. Kiti nagrinėjo ją kaip žinių vadybos paramos veiksnį. Tai – T. H. Davenport ir L. Prusak

(1997), R. Heeks., Davies, A. (2002), M. Veenswijk (2005), S. Osborne, K. Brown (2005), A. Edwards (2006) P. Dunleavy et. al. (2006), Pentland B, Feldman M. (2007), M.. J. Austin, Ciaassen, J. (2008), D. E. McNabb (2009), F. Lanzara (2009), M. H. Moore (2009), V. Bekkers et. al (2011), Ch. Pollitt (2010/2011), S. Kanungo, V. Jain (2011), O. Marschollek ir R. Beck (2012), F. Bannister., Connolly, R (2013), H. G. Rainey (2014), S. F. Borins (2014), B. Kozuch ir Z. Dobrowolski (2014), S. Vangen ir N. Winchester (2014), W. Welch ir M. K. Feeney (2014), J. Pattison ir T. Kline (2015), A. Agger, E., Sørensen (2016), J. Torfing et. al. (2016). Vertinant analizuotų autorių darbus, galima daryti prielaidą, kad technologinė infrastruktūra prisideda prie informacijos ir žinių dalijimosi procesų veiksmingumo, gali supaprastinti institucinio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesus.

Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir jos sąsajos su vadovavimo ir lyderystės pokyčiais viešojo sektoriaus organizacijose, pereinant nuo tradicinio viešojo valdymo link naujosios viešosios vadybos ir link naujojo viešojo valdymo, nagrinėta tokių mokslininkų: E. Claver, et. al. (1999), M. McHugh, H. Bennett (1999), S. Cohen, Eimicke, W. (2002), R. S. Morse ir T. F. Buss (2008), C. Kearney et. al. (2009), M. Liguori et. al. (2009), R. E. McClure (2010), K. M. Immordino (2010), Y. Kim (2010), D. Pedersen, Ch. Tangkjaer, (2013) ir kt.

Atsižvelgiant į viešojo valdymo specifiką ir egzistuojančius skirtumus nuo privataus sektoriaus organizacijų, svarbu tai, kad tam tikri organizacinės kultūros elementai gali būti analizuojami ir normatyviniame kontekste (įstatymuose, teisės aktuose, strategijose). Galima paminėti tokius mokslininkus, kaip J. Palidauskaitė (2003), kuri analizavo istorinius viešojo valdymo dokumentus ir mėgino atskleisti jų sąsajas su etiniu – vertybiniu turiniu, ar S. Pivoras (2014, su kolegomis). Tokią kryptį pasirinko ir disertacijos autorius.

**Mokslinė problema** – Naujojo viešojo valdymo modeliui yra būtini ne vien struktūriniai, bet ir kultūriniai pokyčiai. Šie kultūriniai pokyčiai tampa svarbūs mikro kultūros, t.y. organizacinės kultūros lygmenyje. Atsižvelgiant į disertacijoje analizuojamą XX – XXI amžių įvairių šalių viešojo valdymo patirtį, joje išryškėjusias biurokratinių (statiškų) ir verslininkiškumo (antreprenerystės) principais grįstų organizacinių kultūrų disfunkcijas ir sudėtingus pokyčių procesus, o taip pat – jų suderinamumo stoką su naujojo viešojo valdymo elementais, yra būtina, jeigu iš tikrųjų siekiama naujojo viešojo valdymo, formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą. Todėl disertacijoje laikomasi pozicijos, kad siekiant viešajame valdyme formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, svarbu identifikuoti jos formavimo etapus. Galima užduoti tokį **mokslinės problemos klausimą** – kokios yra bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo teorinės prielaidos, ir kas suvaržo bei skatina bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus viešajame valdyme?

#### **Ginamieji teiginiai:**

1. Reikšmingiausia bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapas suvaržančia jėga galima laikyti naujosios viešosios vadybos paskatintą konkurenciją, kuri, atsižvelgiant į Lietuvos nacionalinės, administravimo kultūrų ir subkultūrų ypatumus, įgauna labiau negatyvią, o ne pozityvią reikšmę viešojo valdymo sistemos funkcionavimui ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui.
2. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą viešojo valdymo sistemoje lemia normatyvinių spaudimų (tinkamos teisinės aplinkos) sukūrimas ir eg-

zistuojančių suvaržymų pašalinimas ir skatinančių jėgų stiprinimas: vadovo – lyderio kompetencijų, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, vidinio informacijos ir žinių dalijimosi, modernių technologijų taikymo, suinteresuotų šalių įtraukties struktūriniuose formavimo etapuose.

**Mokslinio tyrimo objektas** – bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme.

**Mokslinio tyrimo tikslas** – išnagrinėjus bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros teorines prielaidas, sistemiskai identifikuoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus ir juos suvaržančias bei skatinančias jėgas, pasiūlant schemą – modelį veiksmingam bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui viešajame valdyme.

Siekiant iškelto tikslo, disertacijoje keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros teorines prielaidas ir jos vaidmenį įgyvendinant viešojo valdymo modelius;
2. Išskirti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus, ir pagrįsti jų svarbą;
3. Išanalizuoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros ir jos formavimo etapų įstatyminę – teisinę aplinką Lietuvoje;
4. Atlikti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržančių ir skatinančių tyrimą Lietuvos viešajame valdyme;
5. Apibendrinti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo tyrimo rezultatus, pasiūlant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo schemą – modelį, kuris galėtų būti taikomas įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą.

**Mokslinio tyrimo metodai.** Atsižvelgiant į analizuojamo vadybinio reiškinių specifiką ir jo kompleksškumą, tyrimui buvo pasirinkti kokybiniai metodai. Disertaciniame darbe remiamasi tokio klasikinio metodologo atvejo strategijos analizės prielaidomis, kaip (Yin, 2003) ir tokių autorių, kaip (Molloy, 2012, Eriksson, Kovalainen, 2012, Schrank, 2011, Hamel, et. al., 2011., Scholz, Tietje, 2011, Thomas, Myers, 2017, Simons, 2012, McDonald, 2012) įžvalgomis ir principais. Pažymima tai, kad disertacijos autoriaus pirminis tyrimo sumanymas buvo orientuotas į etnografinės strategijos taikymą, tačiau dėl viešojo sektoriaus specifikos ir sudėtingo patekimo į tyrimo lauką šios idėjos buvo atsisakyta.

Disertaciniame darbe atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė, metaanalizė, analitinė sintezė, apibendrinimas, sisteminė analizė, indukcija, teisės aktų lyginamoji – istorinė analizė, modeliavimas. Remiantis teorine analize mėginami išskirti bendradarbiavimu grindžiamam viešojo sektoriaus organizacinei kultūros formavimui reikalingi etapai. Išskyrus šiuos etapus ir hipotetinius makro, mezo, mikro, nano kultūros lygmenų tarpusavio ryšius, aptartus teorinėje dalyje, formuojama schema – modelis, kuris ir yra pritaikomas sprendžiant disertacijos uždavinius.

Pritaikant K. Lewin (1951) jėgos lauko analizės (angl. force field) metodą, mėginami išskirti tie bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingi formavimo etapai, kuriuos veikia suvaržančios ir skatinančios jėgos. Hipotetinio modelio pagrindu sufor-



muojamos schemas, parengiama tyrimo metodika ir atliekamas empirinis tyrimas, kuriame remiamasi atvejo studijos strategijos metodais. Remiamasi tiek duomenų trianguliacijos, teorinės trianguliacijos, tiek metodologinės trianguliacijos požiūriais. Atsižvelgiant į atvejo studijos ribas, pasirenkamos tikslinės institucijos, nustatomi ekspertų atrankos kriterijai. Duomenų surinkimui yra taikomi pusiau struktūruoti interviu su pagrindiniais informantais (viešojo sektoriaus organizacijų vadovais, vyr. patarėjais ir patarėjais), kurių metu ekspertai analizuoja bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingus formavimo etapus, atskleidžia viešojo valdymo modelių įgyvendinimo kontekste juos skatinančias ir suvaržančias jėgas. Empirinio tyrimo metu gautiems rezultatams analizuoti taikoma fenomenologinė prieiga, remiamasi socialinio konstruktyvizmo metodologinėmis prielaidomis.

**Darbo reikšmingumas ir naujumas.** Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra – menkai tyrinėtas reiškinys. Teoriniame lygmenyje sistemiškai atskleista viešojo sektoriaus organizacinės kultūros specifika ir savybės, priklausomybė nuo normatyvinių spaudimų, nacionalinių, administravimo ir subkultūrų lygmenų, suteikiant galimybę formuoti viešojo valdymo sistemoje įsitvirtinusios organizacinės kultūros pokyčius nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, suderinant ją su įgyvendinamais ar planuojamais įgyvendinti viešojo valdymo modeliais, pokyčių programomis, reformomis bei projektais.

Teoriniame lygmenyje atskleisti ir remiantis tarptautine viešojo valdymo patirtimi išplėtoti bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingi kompleksiniai formavimo etapai, kurie suteikia galimybę optimizuoti (ypatingai laiko ir požiūriu) organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo procesus, ir tikslingiau parengti bei įvertinti jai reikalingas priemones ministerijų ir departamentų lygmenyje.

Pagrįstas viešojo sektoriaus organizacinės kultūros vaidmuo viešojo valdymo modelių įgyvendinimo veiksmingumui.

Atlikta bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo Lietuvos įstatyminės – teisinės aplinkos analizė, jos lyginimas su įvairiais tarptautiniais indeksais ir kitais statistiniais duomenimis, siekiant atskleisti organizacinės kultūros ir jos elementų statusą, vykusius ir vykstančius pokyčius normatyvinėje aplinkoje, teisinių sąvokų vieningumo stoką, identifikuojant egzistuojančius skatinančius ir suvaržančius veiksnius, normatyvumo ir realios viešojo valdymo praktikos atotrūkį.

Empiriniame lygmenyje pasitelkiant atvejo strategiją, išanalizuoti Lietuvos bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingi formavimo etapai, išskirtos juos suvaržančios ir skatinančios jėgos.

Nacionaliniame kontekste identifikuota esminė bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržanti jėga – konkurencija, sietina su naujosios viešosios vadybos modelio įgyvendinimu.

Identifikuotos esminės Lietuvos viešojo valdymo sistemoje paplitusios subkultūros, aptartas jų galimas poveikis viešojo valdymo modernizavimo procesams.

Suvaržančiomis ir skatinančiomis jėgomis papildytas pirminis bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros valdymo modelis - schema.

Teorinės, normatyvinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu parengta formavimo schema - modelis, VRM ir LRVK padės formuoti universaliai taikytinas organizacinės

kultūros pokyčių priemonės, padės formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, suteiks galimybę stiprinti bendradarbiavimo procesus instituciniame, tarpinstituciniame ir tarpsektoriniuose lygmenyse.

**Darbo struktūra.** Disertacinį darbą sudaro trys dalys – teorinė, normatyvinė teisinės aplinkos analizė ir empirinis tyrimas. Teorinėje darbo dalyje analizuojama viešojo sektoriaus organizacinės kultūros specifika, jos sąsajos su nacionaline ir administravimo kultūra, aptariamas galimas subkultūrų poveikis ir reikšmė. Teorinėje dalyje analizuojamos bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo ir valdymo problemos. Dėmesys koncentruojamas į bendradarbiavimu grindžiamas, organizacinei kultūrai būtinas kompetencijų ir vadovo – lyderio vaidmens transformacijas, vidinį ir išorinį pasitikėjimą, žinių ir informacijos valdymo sąsajas su bendradarbiavimu grindžiama organizacine kultūra, modernių technologijų kaip žinių ir informacijos valdymą bei bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą palaikančią formavimo etapą, suinteresuotų šalių įtraukimo svarbą. Nacionaliniame kontekste taikant dokumentų analizės metodą, nustatomi dokumentų atrankos kriterijai ir mėginama istoriškai analizuoti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo teisinės prielaidas, jos elementų apibrėžti universaliai taikytuose ir taikomuose teisės aktuose, įvairiose viešojo valdymo strategijose. Normatyvinė analizė atskleidžia, kad Lietuvos viešojo valdymo sistemoje stokojama vieningo organizacinės kultūros apibrėžimo, egzistuoja sampratų fragmentacija ir prieštaravimai, sietini su skirtingais laikotarpiais ir nesistemiškai įgyvendinamais viešojo valdymo modelių principais.

Trečiojoje dalyje aptariama tyrimo strategija, pagrindžiama trianguliacijos svarba atliekamo tyrimo patikimumui, apibrėžiamos interviu su pagrindiniais informantais prielaidos, pagrindžiama jėgos lauko analizės požiūrio svarba tyrimo klausimyno formavimo etape, atskleidžiami ekspertų atrankos kriterijai ir pristatomi pusiau – struktūruotų interviu su ekspertais duomenys ir jų analizė. Remiantis ekspertiniais interviu, pateikiamas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo modelis – schema ir aptariami šio modelio ribotumai. Tyrime pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbo apimtis – 214 puslapių. Literatūros sąrašą sudaro 232 šaltinis ir priedai.



# I. BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI VIEŠAJAME VALDYME

## 1.1. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiai XX – XXI amžių sandūroje

Dabartinė viešojo valdymo evoliucija neatsiejama nuo dabarties ir ateities iššūkių, su kuriais susidurs viešojo valdymo organizacijos. Tikėtina, kad šie iššūkiai XXI amžiuje bus neatsiejami nuo sudėtingos demografinės situacijos senosiose Europos šalyse, tokiose, kaip Vokietija ar Prancūzija, taip pat – dėl pabėgėlių krizių, naujų technologijų sąlygotų socialinių problemų sprendimo (pvz. robotizacijos poveikio darbo rinkai, virtualių organizacijų, individų laisvių suvaržymo ir visuomenės saugumo užtikrinimo klausimų, biometrinės informacijos teikiamų galimybių), klimato pokyčių sąlygotų netikrumų, sudėtingų finansinių aplinkybių (pvz. etatų ir paslaugų spektro mažinimo) ir globalaus terorizmo grėsmių bei kitų veiksnių. Tokioje situacijoje nebeužteks remtis vien tradicinio viešojo valdymo ar naujosios viešosios vadybos idėjomis. Šie iššūkiai identifikuoti ir išsamiau nagrinėjami tokių viešojo valdymo klasikų, kaip (Pollitt, 2016, p. 5, Crosby, et. al., 2016, p. 1, Sørensen, Torfing, 2016, p. 3, Bekkers et al. 2011, p. 18, Moore, 2009, p. 224, McNabb, 2007) darbuose. Pritariant ganėtinai pesimistinėms autorių prognozėms, galima teigti, kad šie iššūkiai neišvengiamai skatina ir skatins viešojo sektoriaus organizacijų valdymo modelių paieškas, o kartu ir naujų valdymo principų bei metodų poreikį, pokyčių programų įgyvendinimą. Todėl, siekiant veiksmingai reaguoti į šiuos iššūkius, tiek viršnacionaliniame, tiek nacionaliniame lygmenyse, reikės siekti naujojo viešojo valdymo modelio principų įgyvendinimo. Visgi, M. Bevir ir F. Trentmann (2007, p. 7) pastebi paradoksą, kad neoliberalizmu paremta anglosaksiška naujoji viešoji vadyba ir tinklinės viešojo valdymo teorijos anglosaksiškuose kraštuose, o taip pat – kontinentinės Europos dalyje, tinkamai neįvertino kultūros svarbos. Ši problema yra itin aktuali ir besivystančiose šalyse (Pillay, 2008, p. 389). Tačiau reikia pripažinti, kad naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo kontekste kai kurie autoriai analizavo ir įrodinėjo nacionalinių ir organizacinių kultūrų ryšį su šio viešojo valdymo modelio įgyvendinimo rezultatais (ką galima pamatyti Schedler, Proeller, 2007, Verhoest, 2011, Christensen, Laegreid, 2010, Wynen, Verhoest, 2015 tyrimuose). Šie tyrimai nebuvo sisteminiai ir dažniausiai apsiribodavo atvejų studijomis, o taip pat buvo stokojama struktūrinio ir procesinio požiūrių darnos (Koci, 2007, p. 250, Schein, 2009, Verhoest, et. al., 2010b). Tai buvo neatsiejama nuo sėkmingiausiai naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo pavyzdžiais laikomų anglosaksų šalių, pavyzdžiui, Naujosios Zelandijos, Australijos, Jungtinės Karalystės ar JAV. Šios šalys pasižymėjo kultūrinio suderinamumu su naujosios viešosios vadybos idėjomis – būtent joms buvo būdingas stiprus individualizmas, konkurencija ir dereguliacija (Christensen, Laegreid, 2007, p. 5, Bouckaert, 2007, p. 51, Rakšnys, ir kt., 2018, p. 21, Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 64-65).

Iki naujosios viešosios vadybos viešojo valdymo reformų diegimo valstybės tarnyboje nebuvo išvystyti efektyvūs veiklos rezultatyvumo ir atlygio mechanizmai bei buvo stokojama-

ma vadybinės autonomijos ir specifinės lyderystės kompetencijų (Laegreid, et. al., 2011, p. 1322). Kita vertus, naujajai viešajai vadybai būdinga trumpalaikė orientacija, o, kultūrine prasme, tai gali apriboti valstybės tarnautojų mokymosi, eksperimentavimo ir klaidų darymo galimybes, kurios yra būtinos inovatyvumui ir pokyčių įgyvendinimui (Torfing, et. al., 2016b, p. 22). Esminė naujosios viešosios vadybos nuostata, kad pilietis yra klientas, nebuvo natūrali tradicinės viešojo valdymo kultūros požiūriu (Immordino, 2010, p. 67). Kai kurie mokslininkai diskutuoja ties šiuo klausimu – ar visais atvejais, vykstant viešojo valdymo modelių pokyčiams, tikrai privalo keistis ir organizacinės kultūros? O gal šie pokyčiai turėtų būti nulemti negatyvesnių organizacinių efektų, kaip, pavyzdžiui, organizaciją yra ištikusi krizė? (Koot, 2005, p. 94, McNabb, 2009, p. 20). Gal šie pokyčiai turėtų būti labiau susiję su natūralia organizacijos vystymosi, ar tam tikra evoliucine faze? (Danilet, et. al., 2009, p. 139). Be to, remiantis institucine teorija, būtent pozityvūs organizacijų atvejai natūraliai paskatina mimetiką, kaip tam tikrus imitacijos procesus, kuomet vienos organizacijos pradeda kopijuoti sėkmingas kitų organizacijų veiklos praktikas (Painter, Peters, 2010, p. 10, Verhoest, et. al. 2010b, p. 38 – 39). Tačiau vienos organizacijos sėkmingos veiklos praktikos nebūtinai gali tikti ir kitoms organizacijoms. Jų instrumentinis perkėlimas gali sukelti prieštaravimus mikro lygmenyje, kai organizacinės kultūros atžvilgiu yra pasiekiami skirtingi ar net prieštaringi rezultatai (Verhoest, et. al., 2010b, p. 35).

Kita vertus, viena iš dažniausiai minimų viešojo sektoriaus kultūrinių problemų įgyvendinant įvairaus pobūdžio organizacinius pokyčius ir inovacijas, yra biurokratinė organizacinė kultūra, kuri yra neatsiejama nuo tradicinio (vėberinio – wilsoninio) viešojo valdymo modelio ir „gerovės valstybės“ sampratos. Šią problemą pastebi daugelis viešojo sektoriaus tyrėjų (Dunleavy et. al, 2006, p. 84, McClure, 2010, p. 515, Agger, Sørensen, 2016, p. 14, Kozuch, Dobrowolski, 2014, p. 82-83, Bekkers et. al., 2011, p. 19). Biurokratinės organizacinės kultūros išgalėjimą ir paplitimą mėgina paaiškinti ir kiti mokslininkai, pavyzdžiui, M. McHugh ir H. Bennett (1999, p. 189 – 190), kurie laikosi nuomonės, kad iki globalaus naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo XX amžiaus pabaigoje, natūrali viešojo sektoriaus organizacinės kultūros būklė buvo jos nuspėjamumas, rizikingos elgsenos atmetimas bei pasipriešinimas inovacijų įgyvendinimui (Jun, 2006, p. 60, Gregory, 2007, p. 228), baimė priimti sprendimus (Cohen, Eimicke, 2002, p. 16), uždarumas (Collm, Schedler, 2014, p. 141) pabrėžiant joms būdingą kūrybiškumo trūkumą, be kurio negalima išspręsti XXI amžiuje viešajame sektoriuje kylančių iššūkių (McNabb, 2007, p. 3, Torfing et. al. 2012, p. 124).

Biurokratinės organizacinės kultūros instrumentinio racionalumo absoliutinimą, refleksijos ir kūrybiškumo trūkumą, bei kitas dėl jos statiško pobūdžio pasireiškiančias disfunkcijas galima mėginti aiškinti tradiciniam viešajam valdymui būdingomis pozityvistinėmis ir funkcionalistinėmis prielaidomis, arba šių požiūrių ribotumais (Jun, 2006, p. 33–42; 175, Meuleman, 2008, p. 65). Įdomu tai, kad biurokratinė organizacinė kultūra taip pat įgauna skirtingas raiškos formas priklausomai nuo nacionalinio - istorinio kultūros konteksto. Lietuvoje viešojo sektoriaus organizacijose paplitusiems biurokratinės organizacinės kultūros bruožams yra būdingi ne vien M. Weber teorijos elementai, bet ir sovietinės valdymo tradicijos disfunkcijos. Interpretuojant L. J. Pierce sąvoką, šią organizacinę kultūrą Lietuvoje būtų galima priskirti ne tik prie biurokratinės organizacinės kultūros tipologijos, bet ir prie pseudobiurokratinės kultūros (Pivoras, 2014, p. 19).

Kita vertus, būtina pripažinti, kad nepaisant minėtų funkcionalistinių prielaidų trūkumų, šie požiūriai organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimui yra priimtinesni nei socialinis konstruktyvizmas. Tokią poziciją galima mėginti pagrįsti tuo, kad pozityvizmo kontekste viešojo sektoriaus organizacinė kultūra gali būti vertinama kaip permainingas ir priklausomas veiksnys (angl. dependent variable), kuris yra reikšmingai susijęs su vadovų vaidmeniu, o interpretaciškumo bei socialinio konstruktyvizmo kontekste organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimas yra susijęs su platesnio pobūdžio visuomeniniais procesais ir įvairių suinteresuotų šalių veikla (Jamil, et. al., 2013, p. 902 – 903, Christensen, Laegreid, 2007, p. 5). Yra autorių kaip, pavydžiui, E. Claver, et. al. (1999, p. 458), kurie, nors ir pripažįsta biurokratinės organizacinės kultūros problemas pokyčių įgyvendinimo atžvilgiu, tačiau nėra tokie kategoriški ir neskuba jai priskirti vien negatyvių bruožų.

Suprantama, kad biurokratinės organizacinės kultūros paplitimo mastas ir pasipriešinimas pokyčiams neturėtų stebinti, nes nauji valstybės tarnautojai socializacijos dėka yra integruojami į organizaciją, o tokiu būdu yra dar labiau įtvirtinama jau egzistuojanti organizacinė kultūra. Kaip šį procesą apibūdina P. Laegreid, et. al. – organizacijų nariai įgyja patirties apie institucinę kultūrą mokymosi būdu, t.y. – apie tai, koks elgesys yra tinkamas. Tai sąlygoja tam tikrą priklausomybę nuo nueito kelio (angl. path dependency), kuomet tinkamo elgesio šablonai yra sustiprinami per tam tikrą laiką – ir todėl jie tampa pasipriešinimo pokyčiams veiksniais. Šie elgesio modeliai sustiprėja ir dėl to, kad tam tikri sprendimai praeityje pasiteisino geriau nei kiti, todėl nauji sprendimi priimami remiantis ir institucine patirtimi (Rakšnys, Guogis, 2017, p. 83, Laegreid, Verhoest, 2010a, p. 8). Viešojo valdymo mokslininkai vis dažniau diskutuoja apie vertybines konvergencijas, kultūrinio perprogramavimo ir perorientacijos poreikį bei kultūrinius paradoksus. Šie aspektai yra nagrinėjami tokių pripažintų viešojo valdymo mokslininkų, kaip (Laegreid, Verhoest, 2010a, p. 10, Christensen, Laegreid, 2010, p. 271, Osborne, Brown, 2005, p. 78, Vangen, Winchester, 2014) darbuose.

Kita vertus, dabartiniame viešojo valdymo diskurse vis dažniau abejojama ir naujosios viešosios vadybos sąlygotais organizacinių kultūrų viešajame sektoriuje transformacijų rezultatais, jų panacėjiniu statusu, pvz. antreprenerystės (verslininkiškumo) kultūra ir jos sukeltais efektais. Šios abejonės atsiskleidžia autorių grupės (Wynen, Verhoest, 2015, p. 373, Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 192 – 193, Denhardt, Denhardt, 2007, p. 163, Kearney, et. al., 2009, p. 30) tyrimuose. L. Bradley ir R. Parker (2000, p. 126), remdamiesi J. Bogg ir C. Cooper išvalgomis, teigia, kad prie negatyvių, naujosios viešosios vadybos sąlygojamų viešojo sektoriaus organizacinės kultūros defektų galima priskirti sumažėjusį valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, augantį stresą dėl nuolatinės organizacinės ir tarporganizacinės konkurencijos. Svarbu paminėti ir nuolatinės reorganizacijos ir restruktūrizacijos programas. Šis stresas ir emocinės viešojo sektoriaus organizacijų dimensijos ignoravimas ilgalaikėje perspektyvoje gali paskatinti ir jau yra paskatinęs valstybės tarnautojų moralinį išsekimą, mobingo reiškinių plėtrą ir susvetimėjimą tiek kolegų, tiek piliečių atžvilgiu. Kai kurie autoriai pagrįstai diskutuoja net apie vertybinę šizofreniją valstybės tarnyboje (Wright, 2000, p. 167). Panašios nuomonės laikosi ir amerikiečių viešojo valdymo klasikai V. Denhardt ir R. B. Denhardt (2007, p. 163), naujosios viešosios vadybos antagonistą kultūrinei, emocinei dimensijai prilygindami F. Taylor mokslinės vadybos instrumentalistinėms nuostatoms. Nagrinėjant naujosios viešosios

vadybos sukeltas disfunkcijas, paminėtina ir per didelė koncentracija į viešojo sektoriaus vadybininkų lygmenį ir kitų veiksmų, tokių, kaip, pavyzdžiui, nepakankamą suinteresuotų šalių įtraukimo įvertinimą (Torfing, et. al., 2016b, p. 2).

Institucinės ir tarpinstitucinės konkurencijos kontekste ši reiškinį tokie viešojo valdymo autoriai, kaip, pavyzdžiui, Ch. Hood (2011), konceptualizuoja kaip „kaltės kultūras“. Taigi galima pritarti D. E. McNabb (2009, p. 27) nuomonei, kad organizacinė kultūra viešajame sektoriuje gali būti vertinama tiek kaip organizacinių pokyčių katalizatorius, tiek kaip negatyvus reiškinys, kuris skatina organizacijos stagnaciją ir įtvirtina destruktivias elgesio praktikas. Pavyzdžiui, naujosios viešosios vadybos kontekste aukščiausio lygio viešojo sektoriaus vadybininkai gali formuluoti ir palaikyti tokius organizacinius mitus, kurie suteiktų legitimumą jų neveiksmumui pateisinti, o, siekiant kiekybinių pokyčių, gali būti neatsižvelgiama į kokybinę – kultūrinę viešojo sektoriaus organizacijų funkcionavimo dimensiją. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiai gali susilpninti valstybės tarnautojų identitetą ir lojalumą (Christensen, Laegreid, 2007, p. 36, Torfing et. al., 2016, p. 2, Paulsen, 2005, p. 33). Ši lojalumo ir identiteto problema demokratiškos vertybių požiūriu yra ypač reikšminga statutinėse organizacijose, pavyzdžiui, žvalgybos tarnybose, kai yra dirbama su itin jautraus pobūdžio informacija, ir bet koks pareigūno nelojalumo atvejis gali sąlygoti reikšmingą politinę – administracinę krizę.

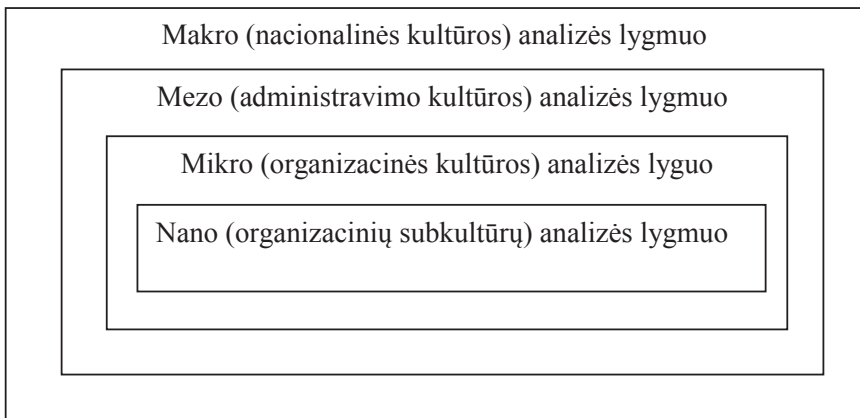
Kiti autoriai kritikuoja naująją viešąją vadybą stiprios ir silpnos organizacinės kultūros klasifikavimo požiūriu, teigdami, kad jos sąlygoti struktūriniai pokyčiai agentūrizacijos kontekste, stiprias kultūras pavertė silpnomis. Tokios nuomonės laikosi L. E. Grosenick ir P. A. Gibson. Silpna organizacinė kultūra, identiteto, tradicijų ir įsitvirtinusių vertybių nebuvimas, gali sąlygoti destruktivią konkurenciją, apriboti žinių dalijimąsi ir kitus veiksmingam organizaciniam, tarporganizaciniam ir tarpsektoriniam bendradarbiavimui reikšmingus procesus. Todėl silpna organizacinė kultūra viešajame sektoriuje galėtų būti vertinama kaip barjeras siekiant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo (Rakšnys, Guogis, 2017, p. 89, Christensen, Laegreid, 2010, p. 266, Torfing, Triantafillou, 2013, p. 12).

Taigi, atsižvelgiant į naujosios viešosios vadybos sukeltus negatyvius organizacinės kultūros pokyčius, dabartiniame viešojo valdymo, kaip mokslo vystymosi, etape, pastebimos ir oponuojančios idėjos. Vis dažniau pasaulyje nagrinėjamas naujų viešojo sektoriaus organizacinės kultūros vertinimo kriterijų poreikis. Akademikai diskutuoja apie viešojo sektoriaus organizacinį atvirumą (Bekkers et. al., 2011, p. 23 – 24), tarporganizacinį pasitikėjimą (Oomsels et. al, 2016, p. 8), kūrybiškumą ir inovatyvumą (Agger, Sørensen, 2016, p. 6), bendradarbiavimo, teisingumo ir nuolatinio mokymosi organizacinių kultūrų poreikį (McNabb, 2009, p. 56, Kozuch, Dobrowolski, 2014, p. 222 – 223, Anttiroiko et al., 2011, p. 18, Pattison, Kline, 2015), kai yra ypač pabrėžiama šių kultūrų darna su žinių vadybos sistemomis, mentorystės poreikiu valstybės tarnyboje, kurį Lietuvoje įtvirtino naujausia valstybės tarnybos įstatymo redakcija (McNabb, 2007, p. 108, Kimiz Liebowitz, 2011, VTĮ, 2018) bei moderniosiomis technologijomis (McNabb, 2009, Liebowitz, 2010, Kanungo, Jain, 2011, p. 37, Lanzara, 2009).

Tyrinėdami naująją viešąją vadybą, kaip viešojo valdymo reiškinį, autoriai naudoja skirtingas sąvokas. Tokia autorių grupė, kaip S. Osborne (2010, p. 1) J. Torfing ir P. Trianta-

fillou (2013, p. 10), naująjį viešąjį valdymą apibūdina kaip labiau specifinį viešosios politikos įgyvendinimo režimą vykstant viešojo sektoriaus modernizavimo reformoms. Kiti autoriai, siekdami apibūdinti naująjį viešąjį valdymą, naudoja tokias sąvokas, kaip paradigma (Koppenjan, Koliba, 2013, p. 1) ar modelis (Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 19). Skirtingų sąvokų naudojimas, analizuojant tą patį reiškinį, neišvengiamai sukuria painiavą ir nulemia skirtingas tyrimų vystymosi kryptis. Visgi disertacijoje laikomasi nuomonės, kad naujasis viešasis valdymas yra toks viešojo valdymo modelis, kuris skatina tiek struktūrines, tiek kultūrines transformacijas XXI amžiaus viešajame valdyme ir žymi tokį etapą, kuriame mėginama plėtoti ne vien ekonomines kryptis, kurios buvo itin suabsoliutintos naujosios viešosios vadybos kontekste. Pabrėžiant pastarųjų dešimtmečių viešojo valdymo patirtį, akcentuojant ekonominę dimensiją, pagrįstai galima teigti, kad esminis naujojo viešojo valdymo priešininkas yra naujoji viešoji vadyba.

Tikėtina, kad bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra naujojo viešojo valdymo kontekste galėtų padėti išspręsti daugelį problemų, kurios yra susijusios tiek su biurokratinės organizacinės kultūros lankstumo trūkumu ir pasipriešinimu pokyčiams, tiek su naujosios viešosios vadybos sąlygotais organizacinės kultūros pokyčiais, pabrėžiant ekonominių aspektų, konkurencijos ir fragmentacijos sąlygojamas disfunkcijas ir atsiribojimą nuo demokratinų vertybių. Todėl, siekiant pagrįsti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo, kaip reikšmingo naujojo viešojo valdymo dedamosios svarbą, stengiantis paskatinti jos sistemingą nagrinėjimą, yra būtina identifikuoti kultūros dimensijas ir atsižvelgti į šiuos kultūrinės analizės lygmenis: makro, mezo, mikro ir nano (Bouckaert, 2007, p. 31 – 32).



**1 pav.** Viešojo sektoriaus kultūros analizės lygmenys  
Sudaryta pagal: G. Bouckaert (2007), G. Hofstede, et. al., (2010),  
E. H. Schein (2009), M. Alvesson, P. O. Berg (2011)



Galima teigti, kad šie kultūros lygiai suteiktų išplėstinę kultūros kaip reiškinio perspektyvą, ir galėtų padėti formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste.

## **1.2. Kultūrinių lygmenų segmentacija šiuolaikiniame viešajame valdyme**

*Šiame skyrelyje mėginama aptarti kultūros nacionalinių kultūrų ir organizacinių kultūrų tarpusavio ryšio prielaidas bei galimą nacionalinių kultūrų poveikį viešojo valdymo modelių įgyvendinimui. Čia, siekiant teoriškai ir empiriškai identifikuoti problemines sritis, mėginama analizuoti administravimo kultūros kaip specifinio viešojo valdymo reiškinio charakteristikas, organizacinės kultūros problemas procesiniu ir struktūriniu požiūriais, bei viešojo sektoriaus organizacinių subkultūrų aspektus.*

### **1.2.1. Nacionalinių kultūrų lygmens reikšmė viešojo sektoriaus organizacinės kultūros transformacijoms**

Šiame skyriuje mėginama nagrinėti nacionalinės kultūros teorines prielaidas, siekiant apibūdinti galimą nacionalinių kultūrų reikšmę viešojo sektoriaus organizacinės kultūros supratimui. Nacionalinių kultūrų lygmens analizė gali būti reikšminga siekiant suprasti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo iššūkius bei identifikuoti juos skatinančias sąlygas. Taip pat siekiama aptarti, kaip nacionalinių kultūrų vertybės gali paveikti viešojo valdymo modelių, įvairių pokyčių ir reformų programų įgyvendinimo veiksmingumą bei specifinių viešojo valdymo koncepcijų susiformavimą. Kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui (Laegreid, Verhoest, 2010a, p. 8), laikosi nuomonės, kad jų įgyvendinimo veiksmingumas yra tampriai susijęs su sprendimų priėmėjų „kultūrinio jautrumo“ gebėjimais. Analizuojant tarptautinę viešojo valdymo patirtį, galima pastebėti, kad dažnai viešojo valdymo modelių įgyvendinimas ir siekis reformuoti viešojo valdymo sistemas vyksta neatsižvelgiant į kultūrinį kontekstą (Bouckaert, 2007, p. 36). Tada dažnai susiduriama su universalumo nuostatomis paremtomis politinėmis ambicijomis, kurių praktinis įgyvendinimas, pavyzdžiui naujosios viešosios vadybos atveju, sukelia įvairių iššūkių (Pillay, 2008, p. 388), o kartais apsiriboja labiau retoriniu lygmeniu (Reichard, 2008, p. 47). Kai kurie autoriai, pavyzdžiui M. Koci (2007), šią problemą Šveicarijos kontekste redukuoja net iki regioninių kultūrinių skirtumų. Šiuos viešojo valdymo modelių įgyvendinimo iššūkius, pokyčių barjerus galima mėginti aiškinti ir per dideliu institucionalizacijos laipsniu, neatsiejamu nuo nacionalinių kultūrų charakteristikų (Torfing, et. al., 2012, p. 106).

Reikia pripažinti, kad kultūrinis fenomenas yra itin kompleksinis, todėl būtina labiau detalizuoti jo sąvoką. XX – XXI amžiais kultūros tyrimų diskurse dažnai minima tokio autoriaus, kaip G. Hofstede, et. al. (2011, p. 4 – 5) kultūrinio programavimo pozicija, atskleidžianti kultūrinių elementų priklausomybę nuo aplinkos. Galima daryti prielaidą, kad šis kultūrinis programavimas viešajame valdyme gali sąlygoti individų įsitikinimus, kurie yra susiję, pavyzdžiui, su tuo, kaip turėtų funkcionuoti viešojo valdymo struktūros, kiek valstybės tarnautojai savo veikloje turėtų naudoti technologinius sprendimus, kokio

lygmens pasitikėjimas egzistuos tarp valstybės tarnautojų ir piliečių, kiek bus dalijimasi informacija ir žiniomis, kiek į viešosios politikos įgyvendinimą turėtų įsitraukti įvairios suinteresuotos šalys, ir kaip su jomis turėtų būti komunikuojama, kokiais principais turėtų vadovautis vadovai ir paprasti valstybės tarnautojai, kas laikytina etiška elgsena ir kt. (Jun, 2006, p. 7 – 192, Vangen, Huxham, 2010, p. 171, Hofstede, et. al., 2010). Ši „programavimo“ idėja atitinka ir klasikinės XIX – XX amžių psichologijos klasikų, tokių, kaip S. Freud, E. Fromm nuostatas. Kita vertus, tikėtina, kad šis požiūris nebus unifiktuotas, nes kultūriniai elementai yra neatsiejami nuo demografinių charakteristikų ir nėra statiškoje būsenoje (Van de Walle, 2007, 177).

Kultūrinio programavimo samprata svarbi ir tuo, kad organizacinės kultūros turėtų būti vertinamos tik kaip viena iš nacionalinės kultūros posistemų. Pavyzdžiui, F. Trompenaars ir Ch. Hampden-Turner (1998, p. 7) organizacinę kultūrą išskiria kaip „nacionalinės kultūros“ posistemę, o M. Alvesson ir O. E. Berg (2011, p. 19) organizacinę kultūrą vertina kaip „civilizacinės – nacionalinės“ kultūros posistemę. Analizuotų autorių idėjos leidžia tvirtinti, kad egzistuoja sąsajos tarp nacionalinių kultūrų ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir subkultūrų.

Iš istorinės perspektyvos, nacionalinių kultūrų, lygmuo viešajame valdyme yra reikšmingas dėl to, kad jis paaiškina tam tikrų valdymo metodų adaptacijos veiksmingumą skirtingoje geografinėje vietoje. Šis viešojo valdymo metodų adaptavimo procesas dažniausiai yra įgyvendinamas modernizavimo reformų metu. J. Wynen ir K. Verhoest (2015, p. 359) savo straipsnyje, mėgindami atsakyti į klausimą, ar NVV paremtos reformos viešojo sektoriaus organizacijose gali paskatinti kultūrinę revoliuciją, teigia, kad „kultūra gali būti vertinama tiek kaip reformas skatinantis, tiek kaip joms pasipriešinimą sukeliantis veiksnys“. Todėl siekiant plėtoti mokslinę diskusiją šiuo klausimu galima teigti, kad kad makro kultūros lygmuo galėtų būti vertinamas kaip viešojo valdymo modelių įgyvendinimo legitimacijos sąlyga, nes šis veiksnys tampa itin reikšmingu nustatant reformų tikslus ir jų įgyvendinimo priemones, pavyzdžiui, pasirenkant priimtinius koordinavimo tipus, pokyčių programas, jų dizainą, metodus, formuojant taisykles, kompensacijos mechanizmus ir kt. (Torfing, et. al. 2012, p. 17, Kettl, 2005, p. 70, Meuleman, 2010, p. 64, Rakšnyš ir kt., 2018, Pillay, 2008, p. 389, Gerhart, 2008, p. 260). Todėl svarbu atkreipti dėmesį į priklausomybės nuo nueito kelio reiškinį nagrinėjant viešojo sektoriaus organizacinės kultūrą, jos reikalingus veiksnius (Gerhart, 2008, p. 244, Christensen, Laegreid, 2007, p. 5).

Viešojo valdymo modelių įgyvendinimas ir politinių reformų kelias yra neatsiejamas nuo skirtingų nacionalinio institucionalizavimo procesų, kuriuose institucinės „šaknys“ nulemia laipsnišką reformų kelio eigą ir adaptaciją, atszvelgiant tiek į vidinį, tiek ir į išorinį spaudimą, pavyzdžiui, pabrėžiant tokius normatyvinius spaudimus, kaip viešojo administravimo, valstybės tarnybos įstatymai, viešojo valdymo tobulinimo strategijos ar vidinės viešojo sektoriaus organizacijų taisyklės. Specifiniam laikotarpiui būdingi įsitikinimai makro kultūros lygmenyje gali sukurti tinkamas sąlygas viešojo valdymo modelių įgyvendinimo veiksmingumui ir prisidėti prie jų legitimacijos. Kaip pavyzdį galima pateikti Vokietijos vyriausybės atvejį 1960 – 1970 metais, kuomet makro kultūros pokyčiai sąlygojo ir mikro pokyčių įgyvendinimą viešajame valdyme (Christensen, Laegreid, 2007, p. 5, Reichard, 2008, p. 55).

Pažymėtina, kad nacionalinių kultūrų pokyčiai yra ilgalaikis, inkrementinis procesas (Hofstede, et. al., 2010). Kita vertus, jis neturėtų paskatinti nihilizmo, jog kultūriniai pokyčiai nėra įmanomi. Tačiau kultūriniai pokyčiai dažnai pasižymi emocine dimensija, kuri sustiprina individų pasipriešinimą pokyčiams (Smollan, Sayers, 2009, p. 2).

Visgi vykstantys pokyčiai neturėtų sumenkinti nacionalinių kultūrų svarbos įgyvendinant įvairius viešojo valdymo modelius. Analizuojant skirtingas jų įgyvendinimo praktikas, pastebima, kad būtent nacionalinių kultūrų analizė gali suteikti paaiškinimą, kodėl viešojo valdymo modelių įgyvendinimas XX – XXI amžiuose įgavo skirtingas kryptis, kodėl skyrėsi įgyvendinimo rezultatai, kodėl vienose šalyse jų įgyvendinimas buvo veiksmingesnis, o kitose ne. Todėl mokslininkai vis dažniau diskutuoja apie poreikį jas adaptuoti atsižvelgiant į specifinius nacionalinių kultūrų bruožus (Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 65, Hofstede et. al, 2010, p. 24). Įsitraukiant į šią diskusiją, galima teigti, kad nacionalinės kultūros yra reikšmingas veiksmingų viešojo valdymo modelių įgyvendinimo komponentas (Lynn, 2006, p. 23 – 172). Kita vertus, yra paplitusi ir tokia viešojo valdymo praktika, kuri skiriasi nuo analizuotų mokslininkų požiūrio. Globalizacijos procesų kontekste viršnacionalinės institucijos, kaip, pavyzdžiui, Pasaulio Bankas ir Tarptautinis Valiutos Fondas, skatina viešojo sektoriaus modernizavimo reformas (Drechsler, 2009, p. 11), nors ne visada atsižvelgia į nacionalinių kultūrų ypatumus, o tai gali turėti poveikį viešojo valdymo modelių įgyvendinimui ir siektinų pokyčių rezultatams, pabrėžiant galimą kultūrinio nesuderinamumo problematiką. Pavyzdžiui (Pollitt, Bouckaert, 2011, p.10) prie šalių pasižymėjusių kultūriniu nesuderinamumu su NVV, priskiria Viduržemio jūros regiono valstybes. Kai kurie autoriai, pavyzdžiui Ch. Reichard (2008, p. 49), šią suderinamumo stoką sieja su kontinentinėje Europos dalyje įsitvirtinusia legalistine tradicija, kuri gali būti vertinama kaip esminis vadybines iniciatyvas suvaržantis veiksnys, nes dažniausiai vadybiniai viešojo valdymo pokyčiai buvo siejami su anglosaksiškuose kraštuose funkcionuojančių institucijų patirtimis. Šias įžvalgas patvirtina įvairūs atvejai ir jų studijos, pavyzdžiui, Naujojoje Zelandijoje, Didžiojoje Britanijoje ar JAV (Denhardt, Denhardt, 2007, Meuleman, 2010, p. 53, Pollitt, Bouckaert, 2011, Verhoest, et. al., 2010b, Christensen, Laegreid, 2007). Individualistinės NVV vertybės iškėlė kultūrinio suderinamumo klausimus ne vien kontinentinėje Europoje, bet ir tokiose šalyse, kaip Singapūras, kuris pasižymėjo veiksmingu, bet nebūtinai valstybei ekonomiškai efektyviu socialinių paslaugų poreikiu (Moore, Hartley, 2010, p. 62). Šis klausimas aktualus ir Lietuvoje, nes, dėl istoriškai susiformavusių hierarchinių santykių, yra sudėtinga formuoti dalyvavimo kultūrą, tinklavėiką, pasitikėjimu pagrįstą suinteresuotų šalių sąveiką viešosios politikos įgyvendinimo procesuose. Problemiška ir tai, kad Lietuvoje yra nustatytas ganėtinai aukštas individualizmo rodiklis, kuris vertinamas 60 taškų, didelė ilgalaikė orientacija, kuri vertinama 82 taškais, ir didelis neapibrėžtumo vengimas, kuris vertinamas 65 taškais (pagal G. Hofstede dimensijas).<sup>1</sup> Palyginimui galima nurodyti, kad Rusijoje šis rodiklis – 39 taškai.<sup>2</sup> Todėl galima daryti prielaidą, kad Lietuvos nacionalinės kultūros charakteristikos sukuria itin specifines sąlygas viešajam valdymui.

1 <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/lithuania>

2 <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia>

Kita vertus, būtina suprasti, kad naujų viešojo valdymo modelių įgyvendinimas, kuris yra skatinamas minėtų viršnacionalinių institucijų, turėtų ne vien „atitikti“ nacionalines kultūras ir jose funkcionuojančių viešojo sektoriaus organizacijų organizacines kultūras, tačiau taip pat turėtų gebėti ir jas keisti. Priešingu atveju viešojo valdymo modelių įgyvendinimas apsiriboja politinės bei aukščiausių valstybės tarnautojų sluoksnių retorikos lygmeniu, o realūs mezo, mikro ir nano kultūros pokyčiai viešajame sektoriuje neįvyksta, nes bet kokia kaina siekiama išsaugoti status quo. Tačiau tai neturėtų stebinti, nes viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiai yra ilgalaikis procesas, o politinės kadencijos yra apribotos laiko (Wynen, Verhoest, 2015, p. 360, Milner, 2002, p. 175). Šis kultūros ir modernizavimo reformų, viešojo valdymo modelių tarpusavio ryšys yra daug sudėtingesnis. Jį tinkamai detalizuoja G. Bouckaert (2007, p. 52), pasitelkdamas metaforą ir apibūdinamas kaip vištos ir kiaušinio kultūrą. Kaip teigia G. Bouckaert (2007, p. 52), reikia „stengtis suprasti, ar kultūra yra skatinantis veiksnys, ar viešojo sektoriaus reformos rezultatas“. Nes, viena vertus, viešojo valdymo modelių įgyvendinimo tikslu gali būti viešojo sektoriaus organizacinių kultūrų pokyčiai, pavyzdžiui, biurokratinių kultūrų transformacija ir bendradarbiavimu grindžiamas kultūras. Šis reiškinys viešajame sektoriuje gali būti įvardijamas kaip deinstitutionalizacija, kurią patvirtina įvairūs atlikti tyrimai, pagrindžiantys jau įsitvirtinusių kultūrinių dedamųjų pašalinimą susiklosčius palankioms sąlygoms. (Pillay, 2008, p. 375). Pažymėtina, kad K. Verhoest et. al. (2010b, p. 193) atlikti tyrimai Airijos viešajame sektoriuje sukėlė abejonių dėl G. Hofstede jiems priskirtų vertybių bei metodologiškai įvairios kritikos (Bouckaert, 2007, p. 46). Pats G. Hofstede et. al (2010, p. 47) išlieka intelektualiai atviras, kai teigia, kad jo atlikti nacionalinių kultūrų tyrimai buvo riboti.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyrelyje buvo mėginta nagrinėti klasikinius tyrimus, susijusius su nacionalinėmis kultūromis ir jų dimensijomis, aptarti jų galimą reikšmę viešojo valdymo sistemų įgyvendinimo galimybių požiūriu. Siekiant naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo, yra būtina atsižvelgti į kultūrinės dimensijas, adaptuojant normatyvinį ir vadybinius kontekstus prie nacionalinės kultūros aplinkos. Atlikti tyrimai pasižymi įvairiais trūkumais, tačiau viešajam valdymui šių dimensijų analizė suteikia interpretacinę galimybę modeliuoti ir prognozuoti viešojo valdymo modelių įgyvendinimo veiksmingumo kryptis specifiniame makro lygio kultūros kontekste. Šie argumentai sprendimų priėmėjams bent minimaliai pagrindžia nacionalinių kultūrų specifikos svarbą, nes gerosios viešojo valdymo patirties perkėlimas į kitą kultūrinį kontekstą nebūtinai gali atnešti norimą rezultatą.

### **1.2.2. Administravimo kultūros sąsajos su organizacinės kultūros formavimu**

Antrasis kultūrinis lygmuo, kuris yra reikšmingas organizacinės kultūros viešajame valdyme supratimui, yra susijęs su administravimo kultūra (tradicija). Analizuota literatūra leidžia teigti, kad jis yra svarbus XXI amžiaus viešojo valdymo mokslui dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, kaip metodologinė priemonė siekiant atlikti lyginamąją analizę, suprasti viršnacionalinių ir nacionalinių reformų ir viešojo valdymo modelių poveikį, eigą ir rezultatus, viešojo valdymo sistemų veiksmingumo prielaidas, susiformavusių organizacinių

kultūrų ir struktūrų skirtumus, informacijos ir žinių dalijimosi elgsenos ypatumus, paplitusias viešojo sektoriaus organizacijų ir valstybės tarnybos sistemų formas, edukacinius skirtumus, vadovavimo stilius, viešojo sektoriaus organizacijų inovatyvumo ir lyderystės principų taikymo prielaidas (Painter, Peters, 2010, p. 11 – 12, Pivoras, 2014, p. 15, Verhoest, et. al., 2010b, p. 193, Cohen, Eimicke, 2002, p. 159 Lane, 2009, p. 58, Pollitt, Bouckaert, 2000, p. 40). Disertacijos autoriaus nuomone, administravimo kultūros lygmens analizė – reikšminga ir siekiant atskleisti potencialius bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. Pažymėtina, kad šis lygmuo yra tarpiai susijęs ir su ankstesniame skyrelyje nagrinėtu makro kultūros lygmeniu. Administravimo kultūros tyrinėjimai dažniausiai remiasi istorine analize. Tai atsispindi šių autorių (Kickert, 2007, Maroto, Rubalcaba, 2008, p. 54, Painter, Peters, 2010) darbuose. Administravimo kultūros lygmenį tokie viešojo valdymo klasikai, kaip G. Bouckaert (2007, p. 32), yra linkę priskirti mezo kultūros lygiui. Siekiant apibrėžti administravimo kultūras (tradicijas), pravartu pasiremti J. Loughlin siūloma klasifikacija, išskiriant „anglosaksų (minimalios valstybės), germanišką (organizuotą), prancūzišką – napoleonišką tradiciją bei skandavišką tradiciją, kurią sudaro tiek anglosaksiškos, tiek germaniškos tradicijos elementai“ (Maroto, Rubalcaba, 2008, p. 54). Šios sampratos yra svarbios dėl to, kad jos išsamiai ir tiksliai atskleidžia administravimo kultūrų ryšį tiek su politinėmis sistemomis, teisine aplinka, dominuojančiais valstybės tarnybos modeliais, reformų tikslais, tiek su viešojo sektoriaus organizacine kultūra ir kitais valdymo ypatumais, pavyzdžiui, ar tai unitarinė, ar federalinė valdymo sistema (Pollitt, Bouckaert, 2000, p. 41, McNabb, 2007, p. 107). Jas dar labiau detalizuoja Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2011, p. 62 – 63), atsižvelgdami į jų paplitimo mastą ir išskirdami dvi administravimo kultūras (tradicijas): Rechtsstaat perspektyvą, susijusią su teisinių metodų svarba bei germaniškąją valdymo tradicija ir viešojo intereso perspektyvą, būdingą anglosaksų kraštams. Taigi pirmiausia galima akcentuoti, kad Rechtsstaat administravimo kultūra, kuri atspindi M. Vėberio biurokratinio „idealaus tipo“ idėjas, yra neatsiejama nuo biurokratinės organizacinės struktūros ir kultūros tipo paplitimo, uždarmo, profesionalumo, įvairių apribojimų, kontrolės svarbos. Šią įžvalgą patvirtina dauguma administravimo kultūros tyrinėtojų (Bekkers, et al., 2011, p. 19, Verhoest et. al., 2010b, p. 110, Goldsmith, Eagers, 2004, p. 7, Osborne, Brown, 2005, p. 42). Ši administravimo kultūra yra ypač sietina su romėnų teisės tradicija (Schedler, Proeller, 2007, p. 23), taip pat su karjeros valstybės tarnybos sistemos modeliu. Ch. Reichard (2008, p. 43 – 44) aiškina, kad vokiškai administravimo tradicijai yra būdinga istoriškai susiformavusi stiprios valstybės vizija. Visgi pažymėtina, kad Rechtsstaat administravimo kultūrai būdingi ne vien pozityvūs vėberinio modelio privalumai, tačiau ir jo disfunkcijos, kaip vidinė viešojo sektoriaus organizacijų orientacija, uždarumas, griežtas funkcijų ir atsakomybės sferų pasiskirstymas, centralizacija, nedidelė klaidų tolerancija, sankcijos. Galima daryti prielaidą, kad šie elementai gali sukelti pasipriešinimą naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui (Collm, Schedler, 2014, p. 143, Moore, 2009, p. 220, Verhoest, Laegreid, 2010, p. 282). Kita vertus, Rechtsstaat administravimo kultūra viešojo valdymo diskurse neturėtų būti demonizuojama, nes kaip teisingai pastebi M. Painter ir G. Peters (2010, p. 10), „fundamentinė tradicijos logika pasižymi priešinimusi pokyčiams ir tęstinumo skatinimu, tačiau kai kurios tradicijos gali sukelti didesnę pasipriešinimą pokyčiams nei kitos“. Ši įžvalga

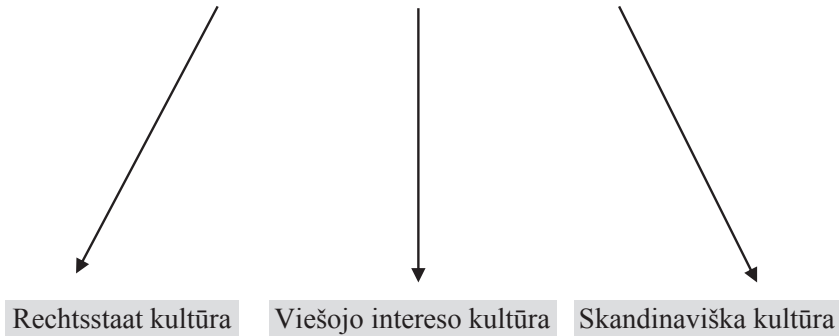
yra vertinga dėl to, nes ji paaiškina, kad tradicija, kaip socialinis konstruktas, visada stengiasi išsaugoti tęstinumą ir save pačią. Tai nebūtinai yra susiję su jos esminiais principais. Pasipriešinimas pokyčiams gali būti būdingas ne vien Rechtsstaat administravimo kultūros perspektyvai, bet ir viešojo intereso administravimo kultūrai, kuomet konkurencijos ir individualizmo kontekste būtų mėginama diegti naujojo viešojo valdymo principus. Be to, biurokratinė organizacinė kultūra, kaip Rechtsstaat administravimo kultūros dedamoji, pozityviai prisideda prie viešosios politikos įgyvendinimo procesų kontrolės, skatindama valstybės tarnautojų veiklos detalizaciją ir standartizaciją (Verhoest et. al, 2010, p. 217). Taip pat būtina suprasti, kad Rechtsstaat administravimo kultūros lygmenys gali varijuoti, Vokietijoje, galima įžvelgti „grynąjį“ jos tipą, o tokios valstybės kaip Suomija, artėja link šios kultūros (Pollitt, Bouckaert, 2000, p. 42).

Priešingai, viešojo intereso perspektyvai būdinga didesnė vadybinė autonomija, lankstumas, mažesnis valstybinių organizacijų ir valstybės tarnybos vaidmuo. Pažymėtina, kad šioje administravimo kultūroje yra itin paplitę kontraktiniai santykiai, remiamasi nedidelėmis agentūromis, kurios gali formuoti savitą identitetą, o ne itin išplėtotomis biurokratinėmis struktūromis, todėl lengviau pasiekti norimų rezultatų, nes organizacijos įgyvendiną dažniausiai vieną uždavinį, todėl gali veiksmingiau orientuotis į klientų interesus. Kita vertus, viešojo intereso administravimo kultūrai yra būdingos atskaitomybės problemos, susiduriama su profesionalumo trūkumu, didele darbuotojų kaita. (Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 62, Rakšnyns, Guogis, 2017, p. 84 – 87, Lane, 2009, p. 55, Painter, Peters, 2010, p. 6, McNabb, 2009, p. 43 – 45). Todėl viešojo intereso perspektyva neturėtų būti gretinama su Rechtsstaat perspektyva kaip panacėja jos atžvilgiu. Šios kultūros pasižymi tiek savo privalumais, tiek trūkumais ir yra veiksmingos bei efektyvios specifinėmis makro lygmens kultūrinėmis sąlygomis.

Taip pat reikšminga detalizuoti ir trečiąją, skandinavišką administravimo kultūrą (tradiciją). Kaip vienas iš Skandinavijos administravimo kultūros pavyzdžių galėtų būti išskiriamas Švedijos atvejis. T. Husted ir J. Tiessen teigia, kad Švedijos administravimo kultūrai būdinga bendradarbiavimu, o ne vien hierarchija ir autoritariniu vadovavimu pagrįsti santykiai. Viešojo sektoriaus organizacijos, orientuotos į konsensusų paiešką su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, nuolatos ieško kaip būtų galima patobulinti demokratinius procesus. Organizacinės kultūros požiūriu svarbus yra ir neformalių santykių aspektas organizaciniame bei tarporganizaciniame lygmenyse (Bouckaert et. al., 2010, p. 132). Todėl disertacijos autorius laikosi nuomonės, kad būtent skandinaviška administravimo kultūra yra palankiausia bendradarbiavimu grindžiamos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavimui. Kita vertus, net ir Skandinavijos regione administravimo kultūra gali skirtis, o tai patvirtina Norvegijos atvejis, kuriame atrandami mišrūs administravimo kultūrų bruožai (Verhoest, et. al, 2010b, p. 61). Apie panašius skirtumus galima plėtoti diskusiją ir nagrinėjant Rechtsstaat administravimo kultūros ypatumus buvusioje Rytų ir Vakarų Vokietijoje (Reichard, 2008, p. 46).

Taigi, remiantis šių trijų administravimo kultūrų sampratos analize, galima teigti, kad jos išreiškia konkrečiose valstybėse paplitusias viešosios politikos įgyvendinimo praktikas, atskleidžia politinių ir valstybės tarnybos sistemų, viešojo sektoriaus organizacijų ir piliečių tarpusavio ryšius.

## Esminiai administravimo kultūrų tipai



2 pav. Esminiai administravimo kultūrų tipai

Kita vertus būtina suprasti, kad šios administravimo kultūros turėtų būti priskiriamos „idealiesiems“ teoriniams tipams. Konkrečių šalių administravimo praktika gali būti kompleksiškesnė. Be to, I. Jamil et. al. (2013, p. 901) mano, kad „administravimo kultūra, kaip ir kiti konstruktai socialiniuose moksluose, yra nuolatinio takumo/kitimo būsenoje (...)“. Ši pozicija artima ir Z. Baumano (2011) nuostatai apie šiuolaikinės visuomenės tokiosios modernybės (angl. liquid modernity) būklę. Šiai nuomonei galima pritarti, nes konkrečioje šalyje dėl istorinių aplinkybių gali egzistuoti kelios administravimo kultūros (tradicijos), kurios apsunkina šių idealiųjų tipų taikymą ir jų supratimą. Kita vertus, jų supratimui vis tiek reikia skirti dėmesį, nes jos teigiamai arba neigiamai gali paveikti globalių viešojo valdymo modelių įgyvendinimo „bangas“ (pvz. Lietuvoje remiantis įvairių mokslininkų tyrimais ir teiginiais, galima aptikti prancūziškos – napoleoniškos, germaniškos ir sovietinės valdymo tradicijų elementų) (Beinoravičius, et. al., 2015, p. 627, Pivoras, 2014, p. 15 – 16, Smalskys, 2010, p. 91, Pivoras, 2009, p. 167). Šią problemą detalizuoja ir W. Kickert (2007, p. 26), teigdamas kad „tokiose valstybėse, kaip Prancūzija, Italija ir Ispanija, kurios pasižymi stipria napoleonine valdymo tradicija, šios reformos pasižymėjo kuklesniais pasiekimais Prancūzijoje, o Ispanijoje ir Italijoje naujosios viešosios vadybos reformos galima vertinti kaip palyginti nesėkmingas“. Be to, administravimo kultūrų konvergencijas iš istorinės perspektyvos galima mėginti aiškinti ir kolonializmo reiškiniu (Painter, Peters, 2010b, p. 26).

Ne visi mokslininkai mano, kad aukščiau minėti administravimo kultūrų tipai ir toliau išliks. Vis daugiau diskutuojama apie jų reikšmę ir ateitį gilėjant transatlantinei ir Europinei intergracijai (Hammerschmid, et. al, 2007, p. 148), vykstant internacionalizacijai ir intensyviai, globaliai technologizacijai (Lynn, 2006, p. 38).

Analizuojant administravimo kultūrų tipologijas reikia pripažinti, kad nepaisant jų paprastumo ir reiškinis paiškinančios galios, jos taip pat yra susijusios su įvairiomis empirinėmis problemomis, pavyzdžiui, siekiu jas pritaikyti pozityvistiniuose, lyginamuosiuose tyrimuose (Verhoest, 2011, p. 49). Be to, tam tikri empiriniai tyrimai galimai paneigia reikšmingą administracinės kultūros skirtumų įtaką įvairiems organizacijų procesams,



kaip, pavyzdžiui, inovacinės organizacinės kultūros puoselėjime (Laegreid et. al. 2011, p. 1340). P. Laegreid et. al. (2011, p. 1340) atlikę tyrimus, priėjo išvados, kad „administravimo – politinių kultūrų skirtumai (...) tarp Norvegijos ir Flandrijos nepasižymi specifiniu poveikiu įgyvendinant inovacinę organizacinę kultūrą ir valstybinių agentūrų veiklos požiūriu“. Kita vertus, remiantis viena ar keliomis atvejų studijomis, būtų neatsakinga paneigti šio kultūrinio lygmens svarbą.

Prie praktinių problemų paminėtina ir ta, kad administravimo kultūros lygmenyje gali ne tik kilti pasipriešinimas viešojo valdymo modelių, įvairių reformų ir modernizavimo programų įgyvendinimui, bet ir pačią administravimo kultūrą gali būti itin sunku pakeisti greitais ir radikaliais būdais. Autoriai G. Bouckaert ir Ch. Pollitt (2000, p. 34) abejoja galimybe veiksmingai ir greitai pakeisti administravimo kultūras. Staigūs pokyčiai, kurie yra susiję su viešojo sektoriaus organizacijomis, dažniausiai tampa tik politinės retorikos dalimi. Daugelio šalių viešojo valdymo praktika atskleidžia, kad dažniausiai pokyčiai šioje srityje būna tik inkrementinio pobūdžio. Visgi nepaisant egzistuojančių iššūkių, analizuojant kultūrinį reiškinį viešajame valdyme ir siekiant jo supratimo, yra svarbu atsižvelgti ir į administravimo kultūros lygmenį, kuris padeda atskleisti viešojo administravimo sistemų specifiką kultūriniame kontekste ir nustatyti galimas sąlygas siekiant formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, kuri – būtina naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui.

### 1.2.3. Organizacinė kultūra viešajame sektoriuje kaip procesas ir struktūra

Trečiasis kultūrinis lygmuo, kurio supratimui ir ryšio nustatymui su kitais viešojo valdymo reiškiniais darbe skiriamas dėmesys yra viešojo sektoriaus organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra viešajame sektoriuje yra susijusi tiek su makro, mezo kultūros lygmenimis, tačiau jai taip pat būdingi saviti bruožai. Viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai G. Bouckaert (2007, p. 32) priskiria mikro kultūros analizės lygmenį. Šiam lygmeniui svarbi prielaida yra ta, kad tinkama organizacinė kultūra gali paskatinti įvairių viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių procesų, viešojo valdymo modelių, įvairių programų įgyvendinimo veiksmingumą. Šią poziciją plėtoja daugelis autorių (Schedler, Proeller, 2007, p. 7, Harrison, Baird, 2015, p. 614, Osborne, Brown, 2005, p. 76, Parker, Bradley, 2000, p. 126). Visų pirma, yra svarbu suprasti ir apibrėžti organizacinės kultūros reiškinio istorines ribas. Anot N. C. Ozigbo, galima interpretuoti, kad organizacinės kultūros tyrimų užuomazgos sietinos jau su 1940 metais, kuomet vadybos diskurse vis didesnę vaidmenį ėgavo tokių mokslininkų, kaip F. Roethlisberger, W. J. Dickson, G. E. Mayo, H. S. Dennison, A. Maslow idėjos ir principai. Tačiau ypatingas dėmesys organizacinei kultūrai, kaip socialinių mokslų objektui, mokslinėje literatūroje pradėtas skirti apie 1980 metus (Bruce, 2006, Rakšnyš, Vanagas, 2016, p. 141). Šiai pozicijai linę pritarti ir tokie klasikai, kaip G. Hofstede et. al. (2010, p. 47).

Viešajame valdyme, siekiant tyrinėti viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, susiduriama su įvairiais iššūkiais. Organizacinė kultūra, kaip reiškinys viešajame sektoriuje, yra nevienareikšmis. Mokslininkai diskutuoja (Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 73, McNabb, 2009, p. 27, Kozuch, Dobrowolski, 2014, p. 80 – 81), ar apskritai galime vadovautis nuostata, kad



viešajame valdyme egzistuoja bendrieji organizacinės kultūros bruožai. Siekiant formuoti organizacinės kultūros tipologijas, viešajame sektoriuje susiduriama ir su ontologine problema, akcentuojant viešojo sektoriaus sąvokos turinio neapibrėžtumą ir egzistuojančius skirtumus (McNabb, 2007, xi, Painter, Peters, 2010, p. 3). Todėl kai kurie autoriai, pavyzdžiui E. Milner (2002, p. 10), apskritai abejoja viešojo sektoriaus sąvokos turinio universalumu. Svarbu paminėti ir tai, kad skirtingi organizacijų lygmenys, veiklos specifika, įgyvendinamos viešosios politikos skirtumai, pavyzdžiui, statutinė ar švietimo viešojo sektoriaus organizacija, taip pat sąlygoja ir skirtingus vadovavimo stilius, kurie gali nulemti ir viešojo sektoriaus organizacinių kultūrų įvairovę (Considine, et. al., 2009, p. 18). Šias išvalgas iš dalies palaiko Australijoje atlikti tyrimai, sukeltantys abejonių dėl homogeniškos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros idėjos (Harrison, Baird, 2015, p. 625). Pabrėžiant minėtą G. Hofstede et. al. „kultūrinio programavimo“ idėją (2010, p. 4 – 6), egzistuoja ne vien nacionalinis, bet ir kiti kultūriniai lygmenys, kuriuose, iki patenkant į viešojo sektoriaus organizaciją ir jos kultūrinę aplinką, formuojasi atitinkami individo mąstymo ir elgesio modeliai. Įvairūs autoriai pateikia jų skirtingas interpretacijas išskiriant regioninį, kartos, socialinės klasės, šeimos ir kitus lygmenis (Hofstede, 2010, p. 18, Schein, 2009, p. 3, Alvenson, Berg, 2011, p. 19). Šių kultūrinių lygmenų suvokimas yra labiau susijęs su pavieniais individualais, o ne tiesiogiai su organizacija. Tačiau siekiant paaiškinti, pavyzdžiui, vadovo vertybines ar elgesio preferencijas, šie lygmenys gali būti naudingi. Kita vertus, egzistuojantys iššūkiai, siekiant ištirti viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, neturėtų paskatinti epistemologinio nihilizmo, o greičiau, laikantis intelektualinio atvirumo nuostatų, padėti gilinti šio reiškinių ir su juo susijusių problemų supratimą. Taigi minėtų autorių išvalgos svarbios dėl to, kad jos paaiškina egzistuojančius skirtumus ir itin plataus masto viešojo sektoriaus organizacijų diapazoną.

Analizuojant organizacinės kultūros literatūrą ir jos specifiką viešajame valdyme galima išžvelgti ir kitą iššūkį, t.y. kad ji gali būti interpretuojama remiantis dvejopo pobūdžio perspektyvomis – išskiriant materialius ir ideacinius (angl. ideational) organizacinės kultūros elementus. Prie pirmųjų komponentų autoriai priskiria lengvai matomus ir priemiamus viešojo sektoriaus organizacijų aspektus (pvz. organizacinė struktūra, formalūs procesai, misija, apranga), o prie antrųjų paslėptus, alternatyvius darbuotojų įsitikinimus, interpretacijos reikalaujančius elgesio modelius (Jermier, et. al. 1991, p. 172 – 173). Visgi problemiška tai, kad analizuojant viešojo valdymo mokslo praktiką, tokio viešojo valdymo modelio, kaip naujoji viešoji vadyba, dažniausiai būdavo orientuojamos į materialius viešojo sektoriaus organizacijų kultūrinius komponentus, tačiau nebūdavo tinkamai įvertinami ideaciniai komponentai (Veenswijk, 2005, p. 10). Šią situaciją galima mėginti aiškinti tuo, kad materialius komponentus yra lengviau pakeisti nei ideacinius (Verhoest et. al., 2010b, p. 34). Todėl galima pritarti (Wright, 2000, p. 167) išvalgai, kad naujoji viešoji vadyba valstybės tarnybose sąlygojo tam tikrą „vertybinės šizofrenijos“ reiškinį. V. Wright (2000, p. 167) tai detalizuoja teigdamas, kad „iš valstybės tarnautojų yra reikalaujama diegti privataus sektoriaus vertybes ir naudotis privataus sektoriaus instrumentais, todėl jie atsiduria tokioje situacijoje, kurios nesitikėjo eidami į valstybės tarnybą (...), jie negali naudotis tradiciniais valstybinio darbo privalumais, kaip darbo saugumas, ir taip pat negauna tokio pat atlyginimo kurį gautų privačiajame sektoriuje“. Dualistinis požiūris išskiriant ideacinius ir

materialius komponentus yra itin artimas ir organizacinės kultūros klasiko E. H. Schein sampratai (2009, p. 25 – 26), kuria remiantis jis ją apibrėžia pasitelkdamas šių lygmenų klasifikaciją.

### 1 lentelė. Organizacinės kultūros lygmenys

Artefaktai	Matoma organizacijos struktūra ir procesai
Palaikomi įsitikinimai ir vertybės	Strategijos, tikslai, filosofija
Paslėptos prasmės	Nesąmoningi įsitikinimai, mintys, jausmai

Sudaryta pagal: E. H. Schein (2009)

Analizuojant viešojo sektoriaus organizacinės kultūros dualistinį pobūdį, galima pastebėti tai, kad organizacinė kultūra neturėtų būti suprantama vien tik iš socialinės struktūros perspektyvos ir formaliosios pusės. Šį momentą tinkamai pagrindžia M. Alvesson (2002, p. 5) įžvalga, jog *kultūra apibūdina socialinį veiksmą priklausomai nuo prasmės, kurią suteikia jame dalyvaujantys, o socialinės struktūros perspektyva apibūdina socialinį veiksmą, remiantis jo pasekmėmis socialinės sistemos funkcionavimui. (...) Pagrįstai galima teigti, kad kultūra ir socialinė struktūra nebūtinai yra tinkamai integruotos ir tarp jų nebūtinai egzistuoja harmoningi ryšiai (...) Todėl kultūros analizė nebūtinai yra susijusi su socialinės struktūros analize.* Šiai nuomonei linkę pritarti ir kiti mokslininkai. Tyrinėdami šią problemą, tokie mokslininkai kaip (Painter, Peters, 2010, p. 9, Lynn, 2006, p. 31) atkreipia dėmesį į tai, kad įvairių viešojo valdymo praktikos atvejų analizė parodo, kad viešajame valdyme dažnai egzistuoja atotrūkis tarp normatyvinio – vertybinio konteksto ir realios biurokratų elgsenos, ypač išskiriant normatyvinį neutralumą ir deskriptyvinį politinį lojalumą. Šis aspektas yra itin aktualus „jaunose“ demokratinėse, post-sovietinėse valstybėse, kaip, pavyzdžiui, Lietuvoje, dėl nepotizmo problemos. J. S. Jun (2006, p. 130) struktūros ir proceso darnos nebuvimą mėgina paaiškinti kritikuodamas instrumentinį požiūrį į individą galios mechanizmų kontekste. Nepaisant to, būtina skirti normatyvinių modelių idėjas ir jų įgyvendinimo praktiką. Tačiau reikia pabrėžti tai, kad struktūrinė analizė yra gana statiško pobūdžio (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 161). Statiškas požiūris į organizacinę kultūrą kritikuojamas dažniausiai remiantis mechanistinės organizacijos ir jos santykio su išorės aplinka analize. Jis buvo būdingas tokioms teorijoms kaip F. Taylor mokslinė vadyba ar M. Vėber biurokratijos teorija (Salama, 2016, p. 37). Visgi šiuolaikinėje vadyboje, atsižvelgiant į išorės aplinkos dinamiškumą, disertacijos autoriaus nuomone, šis požiūris nėra pakankamas.

Struktūros ir proceso problema turi galias šaknis ir sociologinėse – filosofinėse teorijose. Šis požiūris itin artimas A. Giddens struktūracijos (1984) teorijai, kurioje socialinės sistemos turi būti analizuojamos remiantis tiek struktūros, tiek ir proceso perspektyvomis. Visgi, pasak A. Giddens (1984, p. 25), „struktūra neturėtų būti prilyginta vien suvaržymui, ji visada yra ir įgalinanti“. Šią idėją galima paremti naujosios viešosios vadybos modernizavimo reformų patirtimi ir agentūrizacijos procesais, kuomet, keičiant viešojo sektoriaus organizacijų struktūras, buvo formuojamos dinaminės ir inovatyvios, o ne statiškos ir hierarchinės organizacinės kultūros (Wynen, Verhoest, 2015, p. 360). Viešojo sektoriaus struktūros ir kultūrinių procesų neatitikimas yra aktualus ir nagrinėjant žinių vadybos adaptacijos

galimybes (Milner, 2002, p. 74). Egzistuoja akivaizdus ryšys tarp trečiojo, administravimo kultūros (tradicijos) lygmens ir viešojo sektoriaus organizacinių kultūrų tipologijų, išryškinant jų priklausomybę nuo dominuojančių viešojo valdymo modelių ir jų įtakojamų organizacinių struktūrų (organizacinės kultūros – kaip organizacijos socialinės sistemos struktūros pasekmės). Šią išvalgą patvirtina įvairių mokslininkų tyrinėjimai, pavyzdžiui, G. Bouckaert et. al. (2010, p. 65), akcentuodamas Naujosios Zelandijos atvejį, ar B. Kozuch ir Z. Dobrowolski (2014, p. 82), pabrėždami organizacinių kultūrų ryšį su administravimo kultūromis (modeliais).

Bendradarbiavimo organizacinės kultūros formavimo poreikį šiuolaikiniame viešajame sektoriuje naujojo viešojo valdymo kontekste galima mėginti pagrįsti didėjančiu viešosios politikos problemų kompleksišku, tinklinės sąveikos ir sinergijos poreikiu bei reikavimu ieškoti kūrybiškų, naujomis žiniomis grįstų sprendimų, išnaudojant įvairias suinteresuotas šalis, pasikliauti ne vien kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis, bet ir verslo, vietos bendruomenių, nevyriausybinių organizacijų atstovais, atsižvelgiant į tai, kad šios suinteresuotos šalys pasižymi savitomis organizacinėmis kultūromis, skirtingais tikslais, interesais (Christensen, Laegreid, 2010, p. 255, Goldsmith, Eagers, 2004, p. 114, Vangen, Huxham, 2010).

## 2 lentelė. Naujojo viešojo valdymo organizacinės kultūros charakteristikos

<b>Bendradarbiavimo organizacinės kultūros specifika</b>				
Orientacija į piliečius ir kitas suinteresuotas šalis	Dalijimasis informacija ir žiniomis organizaciniame ir tarporganizaciniame lygmenyje	Dėmesys organizaciniam, tarporganizaciniam ir tarpsektoriniam bendradarbiavimui	Viešosios vertės ir inovacijų kūrimas išlaikant esminį viešojo sektoriaus vaidmenį tarpininkaujant ir vykdant derybas	Multi atsakomybė, atsižvelgiant į teisę, nacionalines vertybes, politines normas, profesinius standartus ir piliečių interesus

*Sudaryta pagal: (Kozuch, Dobrowolski, 2014, p. 222 – 223).*

Detalizuojant 2 lentelėje išskirtus naujojo viešojo valdymo organizacinės kultūros bruožus, galima teigti, kad jie pasižymi prieštaringesniais aspektais nei biurokratinė organizacinė kultūra, kuriai yra būdinga vidinė orientacija, siekis išsaugoti žinių ir informacinį pranašumą, pasipriešinimas pokyčiams ir inovacijoms.

Analizuojant viešojo sektoriaus organizacinės kultūros sampratos problemas struktūriniu ir proceso požiūriu, svarbu yra dėmesį sufokusuoti į jos funkcijas ir ryšį su viešojo valdymo modelių įgyvendinimu. Jų įgyvendinimo kontekste viešajame sektoriuje organizacinei kultūrai dažniausiai priskiriama „filtro“ funkcija. Tai reiškia, kad mikro kultūros lygmenyje organizacijose reaguojama, pavyzdžiui, į naujojo viešojo valdymo socialinius principus. Arba jie priimami, arba priešinamasi jų įgyvendinimui, nes organizacinė kultūra atskleidžia įsitvirtinusių mąstymo ir elgsenos modelius, tradicijas, o naujos idėjos potencialiai kelia grėsmę ir nesaugumo jausmą įsitvirtinusioms praktikoms. Be to, pastebima,

kad organizacinės kultūros gali skirtis, todėl naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas, žiūrint sistemai, gali skirtis instituciniame lygmenyje (Verhoest, 2011, p. 47, Witte, Muijen, 1999, p. 585, Schabracq, 2007, p. 8, Wynen, Verhoest, 2015, p. 359). Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pasipriešinimą naujų viešojo valdymo modelių įgyvendinimui galima mėginti aiškinti ir nedideliu biurokratinės organizacinės kultūros rizikos toleravimu. Šią problemą pažymi tokie autoriai, kaip (Bekkers et al., 2011, p. 20, Immordino, 2010, p. 19, Osborne, Brown, 2005, p. 194 – 195 ir kiti). Šios įžvalgos svarbą reikia pabrėžti dėl to, kad kai kurios viešojo sektoriaus modernizavimo reformos ir pokyčių įgyvendinimo priemonės biurokratų atžvilgiu gali būti vertinamos kaip potencialiai rizikingos jų socialinių garantijų užtikrinimui ar net darbo vietų išsaugojimui. K. M. Immordino (2010, p. 19) šį reiškinį aiškina tvirtindamas, kad „rizikos vengiančioms biurokratinėms kultūroms yra būdinga tai, kad jos neskatina inovacijų, eksperimentavimo, rizikos prisiėmimo ir antreprenerinių pastangų. (...) Tipiška žlugdanti reakcija į klaidas yra naujų procedūrų sukūrimas, siekiant užkirsti kelią, kad jos niekada nepasikartotų“. Ši nenorą priimti pokyčius ir inovacijas galima mėginti aiškinti pasitelkiant stiprios organizacinės kultūros tipologiją (Whelan, 2015, p. 585). Stiprus identitetas viešojo sektoriaus organizacijose yra reikšmingai susijęs su reiškiniumi, kurį Ch. Hood (2011) konceptualizuoja kaip „kaltės žaidimą“ (angl. blame game) arba „kaltės kultūrą“ (angl. blame culture). Šį reiškinį jis sieja su išvirtintusia praktika, kuomet siekiant sumažinti individualią arba organizacinę atsakomybę, stengiamasi kaltę suversti kitoms viešosios politikos įgyvendinimu suinteresuotoms šalims, tos pačios organizacijos valstybės tarnautojams arba aukščiausio lygio vadovams.

Žinoma, viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiai gali vykti ir neplanuotai, dėl viešojo valdymo sistemos ryšių su išorės aplinka, vykstančių strateginių, taktinių ar operacinių pokyčių. Šie tarpusavyje susiję pokyčiai gali sąlygoti kultūrinius pokyčius, pvz. informacinių ir komunikacinių technologijų įdiegimas viename skyriuje gali sąlygoti organizacinės kultūros pokyčius kitose organizacijose dalyse arba specifinės politinės strategijos suformavimas ir politinis – administracinis spaudimas ją įgyvendinti gali sąlygoti reikšmingus struktūrinius, o kartu ir kultūrinius pokyčius. Jie taip pat gali vykti dėl politinių procesų nepastovumo ir, pavyzdžiui, aukščiausio lygio viešojo sektoriaus organizacijų vadovų pakeitimo (Wynen, Verhoest, 2015, p. 360, Smollan, Sayers, 2009, p. 436, Marrewijk, 2005, p. 136). Pažymėtina, kad net ir po viešojo sektoriaus vadovų pasikeitimo bei pokyčių inicijavimo, nėra skiriama pakankamo dėmesio šių procesų rezultatų vertinimui. Todėl šie procesai gali būti tik trumpalaikiai, o biurokratinės organizacinės kultūros, bėgant laikui, gali ir vėl atsinaujinti. Kita vertus, įvairūs politinių ir administracinių sprendimų priėmėjai apskritai neskiria dėmesio kultūriniais pokyčiams. Šią problemą tinkamai parodo Ch. Maeder (2009, p. 69), išskirdamas NVV įgyvendinimo atvejį Šveicarijoje, kai trūko dėmesio, kaip naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo filtrui, viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai.

Galima paminėti Norvegijos viešajame sektoriuje atliktus tyrimus, kurie įrodė organizacinės kultūros poveikį įvairiems vadybiniais procesams, pvz. tiksliniam valdymui (Verhoest, 2011, p. 51). Todėl galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacinė kultūra išlieka reikšminga įvairių mokslinių diskusijų objektu bei įvairių inovacinių transformacijų deda-moji (Osborne, Brown, 2010, p. 75). Organizacinė kultūra viešajame sektoriuje pagrįstai

išskiriama kaip reikšminga dedamoji įgyvendinant įvairius viešojo valdymo modelius ir pokyčių programas. Tačiau problema yra ta, kad viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrimai dažniausiai yra atliekami fragmentiškai, skirtingų nacionalinių ir administravimo kultūrų kontekste, todėl yra sudėtinga atlikti šio reiškinio lyginamuosius tyrimus ir formuoti universalias pokyčių valdymo rekomendacijas.

#### 1.2.4. Subkultūrų lygmens analizė viešajame sektoriuje

Ketvirtasis kultūrinis lygmuo viešajame valdyme yra neatsiejamas nuo viešojo sektoriaus organizacinės kultūros subkultūrų. Šis lygmuo dažniausiai priskiriamas nano kultūros analizės lygmeniui ir yra siejamas su kultūros diferenciacijos krypties tyrimais viešajame valdyme (Bouckaert, 2007, p. 32, Whelan, 2015, p. 585). Poreikį analizuoti šį kultūrinį lygmenį viešojo sektoriaus organizacijose skatina pirmiausia subkultūrų tipologijų, orientuotų į viešojo sektoriaus organizacijų specifiką ir valstybės tarnybą, trūkumas ir nepakankamas šio reiškinio supratimas. Viešojo valdymo literatūroje dažniausiai vengiama nagrinėti subkultūras, pabrėžiant vieningos organizacinės kultūros požiūrį, tačiau, kaip atskleidžia įvairūs tyrimai, pavyzdžiui, JAV, net tokiose biurokratinėse organizacijose, kaip policija, gali egzistuoti daugiau nei 5 skirtingos subkultūros (Jermier, et. al., 1991, p. 170). Šis klausimas tampa ypatingai aktualus ir analizuojant Lietuvos viešojo valdymo centrinį valdymo lygmenį.

Subkultūros sąvoka sociologiniu požiūriu dažniausiai pasižymi specifiniais bruožais, kurie yra susiję su tokiomis socialinėmis charakteristikomis – individų religija, kalba ar vertybėmis (Yinger, 1960, p. 627 – 628). Siekiant apibrėžti subkultūras vadybos kontekste, reikia pastebėti, kad organizacijų subkultūros gali būti analizuojamos struktūriniu požiūriu, kai tam tikras funkcinis skyrius išsiskiria savomis vertybėmis, elgsenos praktikomis ir įsitikinimais. Viešojo sektoriaus organizacijų kontekste tai gali būti audito skyrius, tarptautinio bendradarbiavimo, finansų ar teisės skyrius ir kt. Tačiau tai nereiškia, kad šiems skyriams nebus reikšminga ir bendroji, visoje organizacijoje egzistuojanti, organizacinė kultūra. Dažnai šios subkultūros analizuojamos išskiriant jų profesinę priklausomybę, pabrėžiant tokius aspektus kaip bendras identitetas bei kalba (pvz. teisininkai) (Koot, 2005, p. 89, Witte, Muijen, 1999, p. 589). R. K. Smollan ir J. G. Sayers (2009, p. 3) remdamiesi J. Kossek ir E. L. Palthe sukurtomis tipologijomis, atkreipia dėmesį į subkultūras kurios yra susiformuoja dėl, profesinių ypatumu, atliekamų užduočių ypatumų bei yra orientuotos į inovacijas.

Kita vertus, subkultūros gali būti analizuojamos ir procesiniu požiūriu, kuomet dalis valstybės tarnautojų nesutinka su organizacijoje vykstančiais procesais, nori inicijuoti pokyčius, todėl jų elgsena skiriasi nuo kitų organizacijos narių. Taip pat svarbu pastebėti, kad ministerijose, departamentuose ar kitose viešojo sektoriaus organizacijose gali pasireikšti kelių tipų subkultūros (Rakšnys, 2015, p. 47, Bellou, 2008, p. 499, Jermier, et. al., 1991, p. 172). Remiantis žemiau nurodytų autorių įžvalgomis, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacinės subkultūros sisteminiu požiūriu užima vietą kaip dominuojančios organizacinės kultūros sistemos.

### 3 lentelė. Subkultūrų reiškinių tipologijos

<b>Palaikančios subkultūros</b> – subkultūros, kurios skatina dominuojančias organizacinės kultūros dedamąsias	<b>Orthogonalios subkultūros</b> – subkultūros, kurios išlaiko savo nepriklausomybę nuo dominuojančios organizacinės kultūros, tačiau su ja nekonfliktuoja	<b>Kontrsubkultūros subkultūros</b> – kurios nuolatos metą iššūkį organizacinei kultūrai
--	--	--

*Sudaryta pagal:* C. Siehl ir J. Martin (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 159 – 161).

Šią subkultūrų konceptualizaciją viešojo sektoriaus kontekste patvirtina K. Brown (2005, p. 247) ir Australijos kelių departamente (angl. Department of Main Roads) atlikti tyrimai. Jų metu buvo nustatyta, kad tam tikruose funkcinuose skyriuose susiformavusios subkultūros skatino inovacijų ir pokyčių programų įgyvendinimą, kitos – priešinosi, o trečios labiau atitiko neutralų statusą. Visgi svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad siekiant spręsti kontrsubkultūrų problemas viešojo sektoriaus organizacijose, pavyzdžiui, ministerijose, galima susidurti su tam tikrais iššūkiais, kai reikšmingu komunikaciniu barjeru gali tapti organizacijos dydis. Nes kuo organizacija yra didesnė, tuo sudėtingesnė tarp valstybės tarnautojų yra organizacinė komunikacija, ir ji būna labiau formalaus pobūdžio (Schein, 2009, p. 140). Todėl siekiant Lietuvos viešojo valdymo sistemoje formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, būtina įvertinti ir dominuojančių subkultūrų kontekstą pagal jų galimą poveikio lygį. Disertacijos autoriaus atliktas empirinis tyrimas atskleidžia, kad Lietuvos viešojo valdymo sistemoje yra itin stiprios subkultūros profesiniu požiūriu. Kita vertus, kai kurie autoriai, pavyzdžiui Quintanilla, et. al (2000, p. 224), laikosi konservatyvesnės nuomonės, teigdami, kad subkultūros yra organiškasis reiškinys, todėl jis neturėtų būti vertinamas negatyviai.

Vertinant tokių mokslininkų kaip T. Kekale, et. al., E. D. Giffords, R. P. Dinna ir R. Montricher, V. Bellou atliktus tyrimus, galima apibendrintai teigti, kad subkultūras galima analizuoti remiantis ne vien minėtomis sociologinėmis charakteristikomis ar pagal subkultūrų ryšį su dominuojančia organizacine kultūra, bet ir, pavyzdžiui, santykiais tarp specifinių funkcinų skyrių, kolektyvų vadovų. Subkultūros viešojo sektoriaus organizacijose gali būti siejamos ir su skirtingomis valstybės tarnautų kategorijomis. Taip pat subkultūras galima analizuoti ir remiantis darbuotojų patirtimi bei darbo stažu, todėl tikėtina, ir remiantis valstybės tarnybos sistemos tipu (Rakšnys, 2015, p. 45 – 47). Atsižvelgiant į Lietuvos viešojo valdymo sistemą, būtina paminėti ir politinio – asmeninio pasitikėjimo tarnautojus, kaip potencialią subkultūrą.

Subkultūros viešajame sektoriuje yra reikšmingos identifikuojant ir profesinį lygmenį. Kaip teisingai pastebi B. E. Ashforth ir F. A. Mael, „aukšto lygio valstybės tarnautojai gali priešintis pokyčiams, siekdami išlaikyti savo ypatingą statusą ir identitetą“. Kita vertus, kaip pastebi J. Jespersen et. al., „priešingu atveju, jie gali tapti aktyviais pokyčių propaguotojais, jeigu šie pokyčiai yra orientuoti į jų statuso ir profesinio identiteto reintegraciją naujomis sąlygomis“ (Paulsen, 2005, p. 24 – 25). Visgi, Lietuvos viešojo valdymo kontekste tai yra mažiau aktualu, nes Lietuvoje nėra formalizuota aukštesnioji valstybės tarnyba. Kita vertus, dažnai susiduriama su nuo nepriklausomybės laiku aukštus postus užimančiais tar-

nautojais, (pvz. departamentų direktoriai, dirbantys nuo nepriklausomybės paskelbimo), ką atskleidė ir disertacijos autoriaus atliktas tyrimas.

Pavyzdžiui, E. Claver et. al. (2001, p. 247), laikosi nuomonės, kad subkultūros gali tarnauti kaip itin veiksmingos priemonės siekiant organizacinės kultūros pokyčių. Jis pateikia situaciją, susijusią su informacinių sistemų įgyvendinimo iššūkiais. Anot E. Claver et. al. (2001, p. 247), „burbulo tipo“ (angl. bubble like) kultūrinė įterptis yra geriausias kultūrinių pokyčių pasirinkimas, kuris yra susijęs su informacinių sistemų įdiegimu mažoje vartotojų grupėje. Inicijatyvai pasiteisinus, ši nedidelė vartotojų grupė (subkultūra) gali tapti pokyčių propaguotojais ir sektinu instituciniu pavyzdžiu.

J. Torfing et. al. (2012, p. 120) pateikia įtikinantį pavyzdį, susijusį su organizacine kultūra, kuomet ne visi organizacijos nariai išpažįsta bendrą kultūrą. Pavyzdžiui, tuos valstybės tarnautojus, kurie neišpažįsta bendros organizacijos kultūros, vadovai gali pasitelkti sąsajoms su kitomis organizacijomis, pavyzdžiui, tinklaveikos procesuose. Šį argumentą plėtojant iki organizacinių subkultūrų lygio, galima teigti, kad specifinė subkultūra viešojo sektoriaus organizacijose gali būti pozityviai panaudojama siekiant ją išnaudoti bendradarbiavimui su įvairiomis viešosios politikos įgyvendinimu suinteresuotomis šalimis. Atlikti kultūrinės įvairovės tyrimai tik patvirtina šias išvagas (Vangen, Winchester, 2014). Anot S. Vangen ir N. Winchester (2014, p. 693), „tyrimo dalyviai apibūdino kultūrinę įvairovę tiek kaip stimuliuojantį ir įkvėpiantį šaltinį, suteikiantį pranašumų bendradarbiaujant, tiek ir kaip neigiamą faktorių (...)“.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad jame buvo mėginama pateikti išplėstinę kultūrinio reiškinių viešajame valdyme perspektyvą, analizuojant makro, mezo, mikro ir nano lygmenis. Nacionalinių kultūrų dimensijų ir istorinės patirties analizė požiūriu darbo autorius mėgino apibendrinti, jo nuomone, tuos svarbiausius kultūrinius bruožus, kurie gali reikšmingai prisidėti prie bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo ir naujojo viešojo valdymo modelio įgyvendinimo veiksmingumo kriterijų supratimo ir prognozavimo. Administravimo kultūros lygmuo buvo orientuotas į specifinių, tiesiogiai su viešuoju valdymu susijusių, skirtumų išryškinimą, išskiriant tokias dedamąsias, kaip paplitusias viešojo valdymo organizacijų formas, funkcionavimo principus, valstybės tarnybos sistemų ir organizacinių kultūrų skirtumus. Organizacinės kultūros reiškinių skyrelyje, remiantis struktūrine ir procesine perspektyvomis, buvo siekiama pademonstruoti jos dualizmą, kuris labai apsunkina šio reiškinių pažinimo viešajame sektoriuje galimybes. Subkultūrų lygmens analize buvo siekiama atskleisti, kad daugeliui viešojo sektoriaus organizacinių kultūrų taip pat yra būdingos posistemės, galinčios skatinti, neutraliai arba neigiamai paveikti bendrąją organizacinę kultūrą. Autoriaus nuomone, šio lygmens analizei reikia detalesnių tyrinėjimų.



### 1.3. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapai viešajame valdyme

Šiame skyrelyje mėginama išskirti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo proceso etapus. Autorius laikosi ambicingo požiūrio, kad veiksmingas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme, reikalauja sisteminio įvairių procesų suderinamumo. Čia, siekiama teoriškai ir empiriškai identifikuoti problemines sritis, atskleisti vykstančius pokyčius ir aptarti galimas ateities vystymosi kryptis.

#### 1.3.1. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui būtinų vadovo – lyderio kompetencijų ir jo vaidmens kaitos analizė

Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros nuolatinis formavimas yra itin susijęs su ministerijose, departamentuose, įvairiuose funkcinuose skyriuose dirbančių vadovų – lyderių vaidmeniu ir jų turimomis kompetencijomis. Vadovai – lyderiai formuoja organizacinę kultūrą, institucinę politiką siejant ją su tokiais bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingais formavimo etapais kaip žinių ir informacijos dalijimasis, vidinis ir išorinis pasitikėjimas, suinteresuotų šalių įtrauktis ar modernių technologijų taikymo iniciatyvos (McNabb, 2009, Torfing, et. al., 2016b, p. 23, Park, 2012, p. 563). Šie lyderiai gali būti siejami ne vien su formaliomis pozicijomis, bet ir su jų gebėjimais formuoti valstybės tarnautojų nuomonę įgyvendinamų pokyčių programų atžvilgiu (Austin, Ciaassen, 2008, p. 348), sugrįžus iš mokymų skleisti gerąją tarptautinę viešojo valdymo partitį (Painter, Peters, 2010, p. 10). Disertacijos autorius laikosi nuomonės, kad bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros **formavimo proceso pirmasis etapas**, turėtų būti susijęs pirmiausiai su tinkamomis vadovo – lyderio kompetencijomis, jų identifikavimu, įgijimu (edukaciniu procesu) ir praktiniu taikymu. Šiame skyrelyje iš istorinės perspektyvos bus mėginama apžvelgti ir identifikuoti vykstančią vadovo – lyderių kompetencijų kaitą viešojo valdymo modelių transformacijos kontekste ir pagrįsti jų svarbą, kaip pirminį bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo proceso etapą. Anot E. H. Schein (2009, p. 215) „jeigu tu nevaldysi kultūros, ji valdys tave ir tu net nesuprasi iki kokio lygmens tai vyksta“. Pritariant autoriaus išvalgai galima interpretuoti, kad siekiant veiksmingų ir efektyvių bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo procesų, pirmiausiai būtina pradėti nuo vadovo – lyderio, kaip potencialaus organizacinės kultūros formuotojo vaidmens ir jo kompetencijų kaitos analizės. Šis požiūris atitinka ir kitų organizacinės kultūros klasikų kaip G. Hofstede, et. al. (2010, p. 331) nuomonę, kad vadovai – lyderiai yra siektinos kultūrinės elgsenos organizacijose pavyzdžiai.

Kaip tinkamai pažymi S. Goldsmith ir W. D. Eggers, (2004, p. 118) vien technologijos, inovacijos, struktūriniai pokyčiai, negali paskatinti įvairių suinteresuotų šalių bendradarbiauti, nei labiau pasitikėti vieni kitais, nei dalintis informacija ir žiniomis. Šie procesai reikalauja įgudusių lyderių su tinkamomis kompetencijomis. Pažymėtina, kad viešojo sektoriaus vadovai – lyderiai gali būti tiek išrenkami į savo pozicijas, tiek šias pozicijas pasiekę inkrementiniu keliu, akcentuojant karjeros valstybės tarnybos sistemos bruožus (Immordino, 2010, p. 77). Susisteminant tokių mokslininkų kaip E. Claver, et. al., M. McHugh ir



H. Bennett, M. Liguori et. al., R. E. McClure ir kitų, disertacijos autoriaus publikacijoje išsamiau (Rakšnys, Valickas, 2016, p. 689 – 690, Rakšnys, Vanagas, 2016, p. 141) analizuotas idėjas, galima teigti, kad tradiciniame viešojo valdymo modelyje normatyvinei – vadovo sampratai, jo kompetencijoms yra būdingas labiau autoritarinis, centralizuotas vadovavimas, remiamasi ne vidinio bei išorinio pasitikėjimo kūrimu, o kontrole, sankcijomis, išsamiu veiklos reglamentavimu, nuasmenintais santykiais ir procedūromis. Siekiama organizacinė kultūra yra biurokratinio – hierarchinio pobūdžio. Šis požiūris remiasi prielaidomis, kad autoritarinis valdymo stilius yra pagrįstas, nes jis remiasi ne tuščia galios koncentracija, o profesionalumo ir žinių kriterijais. Vadovas yra ekspertas – jis geriausiai veikia viešojo sektoriaus organizacijoms siekiant įgyvendinti viešąją politiką (Jun, 2006, p. 4 – 5, McHugh, Bennett, 1999, p. 199). Dažniausiai valstybėse, kurioms būdingi itin išreikšti tradicinio viešojo valdymo bruožai, vadovaujantis pozicijas užima ne vadybinį, o teisinį išsilavinimą turintis asmenys (Reichard, 2008, p. 63). Kai kurie mokslininkai (Austin, Ciaassen, 2008, p. 344), laikosi nuomonės, kad viešojo sektoriaus organizacijų teisinė priklausomybė, finansavimo ir darbuotojų atrankos specifika, apriboja organizacinės kultūros pokyčių galimybes.

Nors analizuota literatūra leidžia aptarti bendruosius tradiciniam viešajam valdymui būdingo vadovo bruožus ir jo esmines kompetencijas, svarbu suprasti, kad šis požiūris yra supaprastintas ir visada egzistuoja iššimtytys. Tarptautinė viešojo valdymo patirtis atskleidžia, kad net ir hierarchinių metodų kontekste, biurokratinėse stuktūrose dirbantys valstybės tarnautojai galėdavo pasižymėti didelėmis diskrecinėmis laisvėmis (Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 72).

Visgi, viešojo valdymo mokslo vystymasis, naujos žinios, kintančios vertybės ir technologiniai laimėjimai, inovacijos neišvengiamai skatina požiūrių, funkcijų ir reikalingų kompetencijų kaitą. Tradicinio viešojo valdymo požiūris į viešojo sektoriaus vadovą – autoritarą ir jo gebėjimą formuoti racionalią organizacinę kultūrą sulaukė vis daugiau kritikos, todėl neišvengiamai turėjo vykti reikalingų kompetencijų transformacija ir plėtra. Prie šios kritikos prisidėjo įvairios sociologinės, ekonominės ir politinės teorijos, pavyzdžiui riboto racionalumo teorija (Dunn, 2006) ir kt. Akademikai L. Bradley ir R. Parker (2000, p. 130 – 131) gana pagrįstai kritikuoja tradiciniam viešajam valdymui būdingą autoritarinio vadovo sampratą, pabrėždami jo pasipriešinimą pokyčiams ir rizikos prisiėmimo trūkumą, siekį išlikti galios lauke. Amerikiečių viešojo valdymo klasikai šią vadovo koncepciją vertina kaip „pasenusią“ (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 139 – 140). Kaip aiškina C. Cohen ir W. Eimicke (2002, p. 223), referuodami į plačiai pripažinto P. Selznick darbus, „suprantant savo personalo vertybes, preferencijas, komunikavimo būdus ir santykius, tu gali koordinuoti iniciatyvas ir stimuliuoti jų produktyvumą. (...) tu privalai atsitraukti ir mokytis apie socialinį organizmą, kurį tu valdai, siekdamas jį paveikti“. Kiti autoriai, kaip pavyzdžiui R. S. Morse ir T. F. Buss (2008, p. 8), ganėtinai pagrįstai diskutuoja apie lyderystės krizę tradicinio viešojo valdymo sistemose.

Viešojo sektoriaus organizacijoms autoritarinio vadovo sampratos problemos turėjo išsispirsti naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo etape. Naujosios viešosios vadybos idėjos tradicinio viešojo valdymo modelio atžvilgiu dažniausiai yra vertinamos prieštarinčiai, ypač pabrėžiant deklaratyvų tradicinio viešojo valdymo racionalumą, biurokratinės

organizacinės kultūros efektyvumą, gebėjimą užtikrinti piliečių interesus. Kita vertus, įvairūs viešojo valdymo praktikos pavyzdžiai suteikė žinių apie realų biurokratinių principų įgyvendinimo praktikos disfunkcionalumą, per didelę procedūrinę orientaciją ir atitolimą nuo piliečių interesų. Todėl naujoji viešojo vadyba, pasitelkdama privataus sektoriaus metodus, turėjo paskatinti viešojo sektoriaus organizacijų vadovų vaidmens transformacijas, naujų kompetencijų, į klientus orientuotos organizacinės kultūros formavimą. Buvo siekiama skatinti inovacijas, suteikti darbuotojams didesnę autonomiją, pasitelkiant tokius mechanizmus, kaip agentūrizacija (Rakšnys, Valickas, 2016, p. 690 – 692, Jun, 2006, p. 6, Wynen, Verhoest, 2015, p. 357), sukurti prielaidas pasireikšti pasitelkiant P. Windrum (2008, p. 4) sąvokas „politikos ir paslaugų antrepneriams“. Šie antrepneriai viešojo sektoriaus organizacijose turėjo pasižymėti tokiomis kompetencijomis, kaip rizikos prisiėmimas ir valdymas, inovatyvumas, proaktyvumas (angl. proactiveness), bei gebėti paskatinti naujų idėjų generavimą žemiausiuose viešojo sektoriaus organizacijų hierarchijos lygmenyse ir jų sklaidą, komandinį darbą (Kim, 2010, p. 785 – 786, Salama, 2016, p. 2).

Britų mokslininkas S. Osborne (2010, p. 3) teigia, kad šis etapas žymėjo „antrepnerinės lyderystės (angl. entrepreneurial leadership) akcentavimą viešojo sektoriaus organizacijose, „įveigos“ bei „išveigos“ kontrolę bei vertinimą, ir veiklos valdymą bei auditą“. Vadinasi, galima teigti, kad naujosios viešosios vadybos etapas sukūrė tinkamas prielaidas pokyčių ir inovacijų įgyvendinimui tiek viešojo sektoriaus vadovo vaidmens, tiek organizacinės kultūros formavimo požiūriu. Ši vadovo – lyderio sampratos transformacija suteikia galimybę viešojo sektoriaus organizacijose formuoti antrepnerinę organizacinę kultūrą, mesti iššūkį „status quo“, įgalinti valstybės tarnautojus, stiprinti neformalią organizacijos dimensiją, skatinti valstybės tarnautojų kūrybiškumą, iniciatyvumą, veiksmingumą ir efektyvumą bei pasižymėti tokiomis kompetencijomis kaip derybiniai gebėjimai (Kim, 2010, p. 781, Windrum, 2008, p. 12, Denhardt, Denhardt, 2007, p. 141). Nepaisant to, viešojo sektoriaus organizacijų funkcionavimas yra neatsiejamas nuo normatyvinės priklausomybės, todėl būtina įvertinti teisinės aplinkos apribojimus antrepnerinės veiklos kontekste (Kim, 2015, p. 792). Svarbu atsižvelgti ir į šių lyderių apsaugos kūrimo priemones, nes inovacinės kultūros, naujų idėjų vystymas ir įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo klaidų darymo galimybių ir didesnės rizikos, dažniausiai jis yra sunkiai prognozuojamas procesas, galintis turėti ne vien mikro, bet ir makro lygmens padarinių, salygojant negatyvias pasekmes visuomenei (Borins, 2014, p. 202, Sørensen, Torfing, 2011, p. 849), ar nulemti individo karjeros pabaigą (Sørensen, Torfing, 2016, p. 4). Dažniausiai tai mėginama paaiškinti tuo, kad viešajame sektoriuje yra itin sunku numatyti inovacijų ir reikšmingų pokyčių programų įgyvendinimo pasekmes. Dėl įvairių suinteresuotų pusių gausos pasekmes gali būti sunku identifikuoti iškart, jos gali išryškėti jau pasikeitus administracinių – politinių inovatorių kadencijoms. Todėl gali susiklostyti paradoksali situacija, kad negatyvias pasekmes pajus ne tikrieji inovatoriai, o nauji tarnautojai ar politikai. Kita vertus, viešojo sektoriaus organizacijos, priešingai nei verslo struktūros, atsižvelgiant į jų finansaviną iš valstybės biudžeto, gali lengviau susitaikyti su negatyviomis nesėkmėmis, mokytis iš padarytų klaidų, nes privačiame sektoriuje tokios situacijos dažniausiai yra finansiškai jautresnės, ir gali paskatinti bankrotą, o ne vien tik konkrečių inovatorių karjeros pabaigą (Agger, Sørensen, 2016, p. 3, Sørensen, Torfing, 2011, p. 848, Anttiroiko et. al., 2011, p. 17).

Kita vertus, kritinio vertinimo viešojo administravimo diskurse neišvengė ne vien autoritarinio vadovo samprata, jo normatyvinės kompetencijos, bet ir antreprenieriškumas. Ši kritika yra dažniausiai susijusi su antreprenerystės ir konkretaus individo psichologiniais bruožais bei jo pakeičiamumo/nepakeičiamumo problemomis viešojo sektoriaus organizacijų kontekste (McNabb, 2009, p. 45). Su šiuo argumentu galima sutikti, nes viešojo sektoriaus organizacijų funkcionavimas yra itin susijęs su makro lygio procesais, o netinkami sprendimai (pvz. itin rizikingi sprendimai), gali turėti pasekmių visai visuomenei. Itin reikšmingais tampa įvairūs stabilizuojantys mechanizmai, turintys išlaikyti organizacijos veiklos tęstinumą, dėl žmogiškojo faktoriaus nesupratimo padėti išvengti per didelės autonomijos sąlygotų klaidų. Būtent dėl šių aspektų yra aktualus biurokatinės organizacinės kultūros pobūdis ir autoritarinio stiliaus vadovas. Kita vertus, M. Liguori et. al. (2009, p. 311 – 319) atlikti tyrimai atskleidžia, kad praktikoje valstybės tarnautojų ir politikų vaidmuo dažnai yra persipynęs, jis yra kompleksiškesnis ir sudėtingesnis nei teigiama viešojo valdymo literatūroje. Tai reikštų, kad reali viešojo valdymo praktika gali sukurti ir didesnes antreprenerystės raiškos galimybes. Nemažiau svarbus klausimas – viešojo sektoriaus antreprenierio motyvacijos problema. Plačiai pripažinta, kad privačiame sektoriuje esminis motyvavimo veiksnys yra pelnas (Boyett, 1996, p. 39 – 40), tačiau viešajame valdyme esminiai motyvavimo veiksniai nėra pakankamai išgryninti. Dažniausiai jie neprilygsta privataus sektoriaus finansinėms galimybėms ir remiasi tokiais abstrakčiais veiksniais, kaip statusas, priklausymo ir aukštesnio tikslo pajutimas, solidarumas (McNabb, 2007, p. 115). D. E. McNabb (2007, p. 158) teigia, kad „stiprios, charizmatiškos asmenybės, tie vyrai ir moterys, kurie pasižymi stiprių lyderių bruožais, ir kurie supranta kompleksinius santykius tarp taisyklėmis paremtų valstybinių sistemų praktikos ir jų valdymo procesų, dažniausiai nesusidomi valstybės tarnyba“. Nors ir pritariant autoriaus įžvalgai, galima teigti, kad motyvavimo sistemos valstybės tarnyboje yra tampriai susijusios su nacionalinėmis kultūromis ir ekonominiu valstybės išsivystymu – jos varijuoja, ir šis apibendrinimas nebūtinai turėtų būti vertinamas universaliai. Nagrinėjant naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo eigą, pastebima, kad viešojo sektoriaus lyderių inovacinė motyvacija dažnai buvo aiškinama ne viešojo interesu, o individualia savireklama, pabrėžiant politinio pavaldumo ir administravimo tradicijų ignoravimą. Kita vertus, būtų sunku paneigti, kad šis etapas reikšmingai prisidėjo prie makro lygio inovacijų pabrėžiant struktūrų, programų ir projektų bei biudžetų transformavimą, aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės ir kitų veiksmų, išryškėjusių XX–XXI amžių viešajame valdyme (Borins, 2014, p. 4, Hansson et. al., 2014, p. 245).

Nors naujosios viešosios vadybos idėjos prisidėjo prie pozityvių pokyčių viešajame valdyme, jos rezultatai vertinami dviprasmiškai. J. Torfing et. al. (2016b, p. 2) aiškina, kad, „nepaisant to, kad naujoji viešoji vadyba pozityviai transformavo viešojo administravimo kultūrą, padidindama sąnaudų efektyvumą, vadybinį verslininkiškumą ir orientaciją į rezultatus, efektus ir piliečių išlaisvinimą, tačiau šio pozityvaus poveikio kaina buvo per didelė“. Viešojo valdymo pokyčiai, reformos ir inovacijų įgyvendinimas neturėtų būti ribojamas vien ekonominės optimizacijos kontekstu (Bekkers et. al., 2011, p. 198).

Dabartinio viešojo sektoriaus organizacijoms ir jose dirbantiems vadovams – lyderiams keliami reikalavimai nėra susiję vien su tarpinstitucine konkurencija, ekonominiu rezultatyvumu, bet vis dažniau išreiškiamas poreikis remtis tinklaveika, dalintis informacija ir žinio-

mis, formuoti vidiniu ir išoriniu pasitikėjimu grįstą aplinką, skatinti dalijimąsi žiniomis ir informacija, įtraukti įvairias suinteresuotas šalis į sprendimų priėmimą, skatinti veiksmingą komunikaciją (Osborne, 2010, McNabb, 2009, Rakšnys, Valickas, 2016, Torfing, et. al., 2016b).

Šiai pozicijai linę pritarti ir kiti mokslininkai, pavyzdžiui, D. Pedersen ir Ch. Tangkjaer (2013, p. 32), kurie pabrėžia viešojo sektoriaus organizacijų atvirumo ir lankstumo poreikį. Šis lankstumas ir atvirumas yra svarbūs dėl skirtingų organizacijų, dalyvaujančių tinklinuose procesuose, organizacinių kultūrų ir dėl jų sąlygojamų prieštaravimų. Šiuos prieštaravimus, susijusius su tinklinių procesų kompleksiskumu, išskiria tokie autoriai, kaip J. Koppenjan ir Ch. Koliba (2013, p. 3). Akademikai R. S. Morse ir T. F. Buss (2008, p. 11), detalizuoja, kad šiuolaikiniai lyderiai „(...) privalo būti ne tik efektyviais lyderiais tradicine prasme, bet ir efektyviais lyderiais bendradarbiaujant tarp organizacijų. Jie turėtų ne tik skatinti sėkmingas organizacines kultūras, bet taip pat ir formuoti tas organizacines kultūras, kurios bendradarbiavimo procesuose peržengia egzistuojančias ribas“.

Skandinavų mokslininkai D. Pedersen ir Ch. Tangkjaer, kaip būtinas kompetencijas išskiria analitinį mąstymą, bendruomeniškumą, kritinį refleksyvumą ir tokią vadybą, kuri pasitelkia vaizduotę (angl. imagination) (Rakšnys, Valickas, 2016, p. 695 – 696). Šių kompetencijų detalią analizę galima aptikti disertacijos prieduose (2 priedas). Kiti mokslininkai išskiria panašaus pobūdžio kompetencijas, pavyzdžiui, L. Meuleman (2008, p. 86), remdamasis B. Jessop įžvalgomis, išskiria įvairovės būtinybę (angl. requisite variety), refleksyvumą ir savirefleksinę ironiją. Galima interpretuoti, kad šios kompetencijos išreiškia naujamam viešajam valdymui būdingų principų realizavimo poreikį. Bendruomeniškumas ir refleksyvumas tampa itin reikšmingais bruožais siekiant sukurti tinkamą organizacinę aplinką žinių ir informacijos dalijimuisi organizaciniame ir tarporganizaciniame lygmenyse, siekiant formuoti bendradarbiavimu grįstą organizacinę kultūrą.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad viešojo sektoriaus vadovų vaidmuo ir esminės kompetencijos yra dinamiškoje būsenoje. XXI amžiaus keliami iššūkiai sąlygoja poreikį ieškoti naujų valdymo principų, nebepakanka remtis autoritariniu vadovavimu ar verslininkiškumo savybėmis, nes, nepaisant jų teikiamos naudos privačiajame sektoriuje, viešasis sektorius pasižymi ganėtinai kitokiais tikslais ir vertybėmis. Naujasis viešasis valdymas, skatina makro, mezo, mikro ir nano kultūrinius pokyčius, pabrėžia bendradarbiavimo grindžiamos organizacinės kultūros formavimo poreikį. Tačiau, siekiant šio procesų veiksmingumo, viešojo sektoriaus vadovams tampa svarbu vystyti naujas kompetencijas, kurios atitiktų organizacinių ir visuomeninių pokyčių tikslus, padėtų formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą.

### 1.3.2. Vidinio ir išorinio pasitikėjimo svarbos pagrindimas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui

Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas – kompleksinis reiškinys. Disertacijos autoriaus nuomone, **siekiant veiksmingai formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, būtina išskirti antrąjį šio proceso etapą** siejant jį su vidinio ir išorinio pasitikėjimo kūrimu, skatinimu, išlaikymu instituciniame ir tarpinstituciniame lygmenyje. Autorius savo poziciją grindžia pasitikėjimo veiksnio tyrinė-

jimais tokių pripažintų viešojo valdymo autorių darbuose, pvz. P. Oomsels et. al, (2016), S. Vangen ir N. Winchester (2014), J. Torfing, P. Triantafillou (2013), E. H. Klijn (2010), S. Van de Walle, S. (2007) ir kt. Šioje dalyje bus mėginama aptarti esminius pasitikėjimo privalumus ir trūkumus viešajame valdyme, atskleisti jo svarbą bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui, sąsajas su viešojo valdymo vadovo – lyderio kompetencijų etapu. Anot S. Vangen, Ch. Huxham (2010, p. 168), „pasitikėjimas – būtina sąlyga sėkmingai bendradarbiavimui, tačiau daug situacijų galėtų būti apibūdinamos kaip įtarumas ir nepasitikėjimas“. Šią pesimistinę situaciją viešajame valdyme apibūdina ir kiti autoriai. A. M. Berg (2005, p. 466), remdamasi Norvegijos viešojo valdymo patirtimi, atkreipia dėmesį į tai, kad nepaisant virš 20 metų vykstančių viešojo valdymo permanentinių reformų, vis dar stokojama pasitikėjimo institucijomis. Pritariant autorių išvalgai dėl viešajame valdyme susiklosčiusios pasitikėjimo krizės, ją galima sieti ir mėginti paaiškinti nacionalinės kultūros lygmeniu (Hofstede, et. al., 2010). Kai kuriose šalyse piliečių pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis, institucijų pasitikėjimas suinteresuotomis šalimis yra aukštas, pvz. Skandinavijos regione (Bouckaert et. al., 2010, p. 132), kitose – itin žemas, pvz. Rytų Europos valstybėse (Hofstede et. al., 2010, Torfing, et. al., 2012, p. 25 – 26). Galima išvelgti ir tam tikras paraleles tarp pasitikėjimo ir viešojo sektoriaus organizacijų inovatyvumo stokos, kai yra pabrėžiamos tokios klasikinės priežastys, kaip konkurencinio spaudimo trūkumas, išsivirtinės statiškas požiūris išorės aplinkos pokyčių atžvilgiu, taip pat galima pastebėti konkuruojančių viešojo sektoriaus vertybių specifiką (centralizacijos ir decentralizacijos derinimą), įvairių procesų inkrementinį pobūdį, viešojo sektoriaus sistemos uždarumą, paplitusį autoritarinio valdymo stiliaus pobūdį, kultūrinį skepticizmą, pasitikėjimo vertinimo subjektyvumo elementą (Laegreid, et. al., 2011, 1322, Jun, 2006, p. 3, Bekkers et. al, 2011, p. 197 – 198, Anttitroiko, et. al., 2011, p. 8, McNabb, 2007, p. 151, Austin, Ciaassen, 2008, p. 347, Van de Walle, 2007, p. 176).

Tačiau pasitikėjimas viešojo valdymo literatūroje dažniausiai nagrinėjamas kaip reiškiny, siejant jį pirmiausiai su piliečių požiūriu į viešojo valdymo institucijas, vertinant jų požiūrį į valstybės tarnybą, institucijose vykstančius procesus, programas ir teikiamas viešąsias paslaugas, pvz. (Pollitt, Buackaert, 2011, p. 144 – 148, McNabb, 2009, p. 34 – 36), tačiau nekoncentruojant dėmesio į administravimo elementus, pasitikėjimo santykius tarp institucijų ir valstybės tarnautojų (Van de Walle, 2007, p. 174 – 175). Šį požiūrį galima mėginti aiškinti tuo, kad viešojo valdymo sistemos yra finansuojamos mokesčių mokėtojų pinigais, todėl piliečių lūkesčiai yra susiję su itin veiksmingu ir efektyviu funkcionavimu (Berg, 2005, p. 467). Pasitikėjimas viešojo valdymo diskruse dažnai minimas ir viešojo valdymo modelių kaitos kontekste, pabrėžiant naujosios viešosios vadybos disfunkcijas ir naujojo viešojo valdymo poreikio svarbą (Osborne, 2010, Torfing, Triantafillou, 2013, Koppenjan, Koliba, 2013) ir kt. Kita vertus, pasitikėjimo reiškinio tyrinėjimų viešojo valdymo kontekste vis dar stokojama (Park, 2012, p. 563, Van de Walle, 2007).

Šiame skyriuje bus mėginama koncentruoti dėmesį į vidinį ir išorinį pasitikėjimą, išskiriant tarnautojų pasitikėjimą kitais tarnautojais, vadovais bei funkciniais skyriais ir pasitikėjimą išorės suinteresuotomis šalimis – kitomis viešojo, verslo ir nevyriausybinio sektoriaus organizacijomis. Pasitikėjimas viešajame valdyme pasižymi tiek emociine, tiek racionalia dimensijomis (Park, 2012, p. 566).

**4 lentelė. Konceptualus funkcinio ir disfunkcinio tarporganizacinio pasitikėjimo ir nepasitikėjimo vaidmuo**

	<b>Pasitikėjimas</b>	<b>Nepasitikėjimas</b>
<i>Funkcinis</i>	Rizikos mažinimas sąlygoja didesnį bendradarbiavimą, lankstumą, inovacijas, elgsenos socialumą, kurie gali sąlygoti potencialią, bet nenuspėjamą naudą, efektyvų bendradarbiavimą sąnaudų požiūriu ir socio-emocinę gerovę siekiant mažinti ribas.	Rizikos vengimas sąlygoja atomizaciją, reguliaciją, elgsenio kontrolę, siekiama apsisaugoti nuo potencialaus pažeidžiamumo. Manoma, kad tai gali sąlygoti nuspėjamas, bet dideles sąnaudas ir nuspėjamą, bet nedidelę naudą.
<i>Disfunkcinis</i>	Rizikos stabdymas gali sąlygoti tam tikrą išnaudojimą, pažeidžiamumą, kai išryškėja oportunitizmas ir nesugebėjimas įžvelgti nesėkmę. Šie procesai gali sąlygoti nenuspėjamas sąnaudas.	Rizikos vengimas sąlygoja atomizaciją, reguliaciją, elgsenio kontrolę. Šie procesai sąlygoja prarastas galimybes ir didelę jų kainą.

Šaltinis: P. Oomsels et. al., (2016, p. 8.).

Vertinant lentelėje pateikiamas įžvalgas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui galima interpretuoti, kad, orientuojantis į viešosios vertės kūrimą, esmine pasitikėjimo funkcija galima laikyti įvairių suinteresuotų šalių suvienijimą. Šie aspektai reikšmingi tiek vidinių suinteresuotų šalių lygmeniui – santykiams tarp valstybės tarnautojų ir vadovų, tarp funkcinių skyrių, tiek išoriniam lygmeniui – sąveikai su NVO, bendruomenių atstovais ir verslo struktūromis. Priešingu atveju nepasitikėjimas yra dažnai susijęs su skirtingomis organizacinėmis kultūromis ir subkultūromis, skatina sisteminę fragmentaciją ir yra didelis trikdys bendradarbiavimo kultūros formavimui. Lentelėje pateikiamos įžvalgos yra paremtos P. Oomsels et. al (2016) atliktu tyrimu Belgijos viešajame sektoriuje, kurio metu buvo atliekami pusiau – struktūruoti interviu su 59 viešojo valdymo ekspertais. Kita vertus, tyrimai atskleidžia, kad kultūrinė įvairovė (organizacinių kultūrų ir subkultūrų požiūriu) bendradarbiavimo procesuose nebūtinai turi būti vertinama kaip negatyvus reiškinys, pvz. biurokratinė organizacinė kultūra, siekiant apsaugoti viešąjį interesą, galėtų išlikti specifinėse struktūrose (Vangen, Winchester, 2014). Siekiant stiprinti pasitikėjimo procesus, Naujojo viešojo valdymo kontekste, svarbu atsižvelgti į galimą abipusės naudos faktorių (Jun, 2006, p. 12), adekvatų galios pozicijos paskirstymą (McQuaid, 2010, p. 139), pasitikėjimo kūrimą pradėti nuo nedidele rizika pasižyminčių iniciatyvų (Vangen, Huxham, 2010, p. 160), ar net edukacinių scenarijų, įvairių kūrybinių dirbtuvių organizavimo viešosios politikos klausimais (Torfing et. al. 2012, p. 175).

Lentelėje pateiktoms įžvalgoms iš dalies pritaria ir kiti viešąjį valdymą tyrinėję autoriai. Apibendrinant įvairių viešojo valdymo ir ekonomikos tyrinėtojų darbus, mokslinėje literatūroje išskiriami tokie teigiami pasitikėjimo efektai: i) pasitikėjimas sumažina transkacijų kainą; ii) pasitikėjimas sustiprina investicijas ir santykių stabilumą; iii) pasitikėjimas skatina mokymąsį ir dalijimąsį žiniomis; iv) pasitikėjimas viešojo valdymo tinkluose skatina inovacijas; v) padidėja personalo narių produktyvumas; vi) sustiprėja įsipareigojimas organizacijai (Klijn, 2010, p. 313 – 315, Nyhan, 2000, p. 9). Šiuos aspektus išskiria ir kiti pasiti-



kėjimą viešojo valdymo kontekste analizuojantys autoriai, dažnai jam priskiriant vertybinį statusą (Park, 2012, p. 563).

Šioms išvalgoms pritaria ir kiti autoriai. Pavyzdžiui, P. Edwards ir kt. (2006, p. 179) inovatyvioms bendradarbiavimo formoms ir partnerystėms išskiria tokius būtinus komponentus: „i) išorinį spaudimą pagerinti rezultatus; ii) organizacinę kultūrą, kuri būtų palanki inovacijoms ir mokymuisi; iii) pasitikėjimo vystymą; iv) individų norą dalyvauti ir jų įgūdžius prisijungiant prie inovacinių partnerysčių; v) žinias ir kompetencijas“. Pritariant šiai nuostatai, minėtus veiksnius taip pat būtų galima papildyti paminint organizacijos dydžio, gyvavimo laikotarpio faktorius – ne vien organizacinę, bet ir dominuojančią administravimo kultūrą. Ji yra svarbi dėl reguliavimo mechanizmų ir egzistuojančių suvaržymų, kurie sukuria įvairius barjerus pokyčių ir įvairių inovacinių programų įgyvendinimui. Ypač tai išryškėja ne viešojo intereso, ne skandinaviškoje, bet Rechtsstaat administravimo kultūros kontekste (Lagreid et. al. 2011, p. 1322, Hansson, et. al., 2014, p. 247, Bekkers et al., 2011, p. 19). Taip pat svarbu paminėti pasitikėjimo svarbą ne vien žinių, bet ir informacijos dalijimuisi, disertacijoje analizuojamiems valstybės tarnautojų, funkcinų skyrių ir tarpinstituciniams santykiams (Klijn, 2010, p. 306).

Kaip jau minėta, siekiant sukurti vidinį pasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijoje yra svarbus vadovo – lyderio vaidmuo. Disertacijos autoriaus nuomone egzistuoja tiesioginės sąsajos tarp vidinio ir išorinio pasitikėjimo lygmens ir vadovo – lyderio turimų kompetencijų. Tyrinėdami organizacinę kultūrą viešajame valdyme, autoriai J. Pattison ir T. Kline (2015, p. 20) teigia, kad „svarbus aspektas formuojant organizacinę kultūrą, paremtą teisingumu ir pasitikėjimu, yra darbuotojų ir tiesioginio vadovo sąveika“ (...). Neužtenka apibrėžti ir deklaruoti pasitikėjimo normatyviniuose dokumentuose. Kaip tinkamai aiškina D. E. McNabb (2007, p. 115), „jeigu vadovas siekia organizacijoje suformuoti pasitikėjimo klimatą, jis pirmiausiai pats turi pasitikėti savo darbuotojais“. Visgi, reikia suprasti, kad pasitikėjimo kūrimas instituciniame ir tarpinstituciniame lygmenyse yra ne momentinis, o ilgalaisis ir inkrementinis procesas (Vangen, Huxham, 2010, p. 169). Anot S. M. Park (2012, p. 563), kai kurie tyrimai patvirtina darbo motyvacijos komponento svarbą pasitikėjimo formavimui. S. M. Park (2012, p. 562-590), atlikęs tyrimą su JAV viešojo sektoriaus agentūromis, įrodė lyderystės ir darbo motyvavimo reikšmę pasitikėjimo veiksmui. Nagrinėjant pasitikėjimo formavimo mechanizmus vidiniame viešojo sektoriaus organizacijos lygmenyje, verta atkreipti dėmesį į R. C. Nyhan (2000, p. 91) siūlomą supaprastintą pasitikėjimo formavimo strategiją, apimančią tokius elementus, kaip galimybės valstybės tarnautojams suteikimas dėl ištraukimo į sprendimų priėmimo procesus, grįžtamojo ryšio iš funkcinų ir aukščiausio lygio vadovų užtikrinimas bei valstybės tarnautojų įgalinimas, suteikiant jiems daugiau veikimo laisvės. Nepaisant šių principų patrauklumo, šiuos metodus gali itin apriboti teisiniai suvaržymai, ar itin išvystyti kontrolės mechanizmai (Berg, 2005, p. 481).

Pasitikėjimas įvairių suinteresuotų šalių atžvilgiu yra susijęs ir su rizika. Rizikos veiksnys yra aktualus tiek valstybės tarnautojų santykiams, tiek ir instituciniams, tarpinstituciniams ar tarpsektoriniams viešojo valdymo sistemos veikėjų santykiams ir ryšiams (Klijn, 2010, p. 311). Dažnai visuomeninių, institucinių ir tarpinstitucinių pasitikėjimą suvaržo ir valstybės tarnautojų bei aukščiausio lygio vadovų neetiška elgsena, korupcijos ir įvairūs nepotizmo skandalai (Immordino, 2010). Nagrinėjant pasitikėjimą suvaržančius veiksnius tarp viešo-

jo valdymo sistemos dalyvių, reikia paminėti ir viešosios politikos įgyvendinimo procesų kompleksiskumą (Vangen, Huxham, 2010, p. 169). Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad pasitikėjimas yra susijęs ir su organizacinių kultūrų ir subkultūrų sąlygotais skirtumais. Tai patvirtina, pavyzdžiui, M. Considine et. al. (2009, p. 191) atlikti tyrimai. M. Considine et. al. savo išvalgas grindžia empirine patirtimi, rašydami: *pastebėjome, kad su išorine komunikacija susijęs lygmuo skiriasi tarp įvairių institucijų. Kai kurios organizacijos pasižymi labiau ekstravertinėmis kultūromis nei kitos, arba pasižymi skirtingomis išorinio įsitraukimo tinklinėmis kultūromis sąveikos su piliečiais ir kitomis organizacijomis atžvilgiu (...) Tinklinės kultūros skiriasi tiek tarp politikų, tiek tarp biurokratų. Politikai labiau įsitraukia į kontaktus su kitais politikais ir vietinio lygio valdžia, bendruomenių grupėmis, o biurokratai su – kitais organizacijų atstovais ir organizacijomis* (Rakšnys, ir kt., 2018, p. 23). Šios išvalgos yra vertingos, nes jos atskleidžia, kad skirtingos organizacinės kultūros ir subkultūros sukuria tokias sąlygas, kad pasitikėjimas formuojasi labiau tų pačių organizacijų ar profesinių sričių ribose. Tai gali būti susiję su ganėtina opozicinėmis vertybėmis ir jų nesuderinamumo problema.

#### 5 lentelė. Vadovavimo stilių ryšys su vertybėmis

Vadovavimo stilius	Ryšys su kitų žmonių vertybėmis
Hierarchinis vadovavimas (priklausomybė, autoritetas)	Hegemonija arba separatizmas
Tinklinis vadovavimas (tarpusavio priklausomybė, empatija)	Pliuralizmas arba tolerancija
Rinkos principais paremtas vadovavimas (nepriklausomybė, autonomija)	Abejingumas

Šaltinis: L. Meuleman (2012, p. 55)

Apibendrinant galima teigti, kad vidinis ir išorinis pasitikėjimas reikalauja gilesnės analizės, o vadybos literatūroje šis reiškinys dažniausiai analizuojamas kartu su vadovų – lyderių kompetencijomis, žinių ir informacijos vadybos, modernių technologijų taikymo, suinteresuotų šalių valdymo reiškiniais.

### 1.3.3. Žinių ir informacijos vadybos reikšmės pagrindimas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui

Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas – sudėtingas uždavinys, reikalaujantis tinkamų vadovo – lyderių kompetencijų, vidinio ir išorinio pasitikėjimo lygmens. Tačiau šie etapai, reikšmingai susiję ir su valstybės tarnautojų ir jų vadovų gebėjimu kurti ir užtikrinti veiksmingą žinių ir informacijos valdymą. Veiksmingas žinių ir informacijos valdymas gali padėti transformuojant tradicinius viešojo sektoriaus tarp-organizacinius ryšius, biurokratinės organizacinės kultūras ir komunikacijos formas. Disertaciniame darbe laikomasi nuomonės, kad žinių vadyba, jos iniciatyvų įgyvendinimas, galėtų tapti **trečiuoju bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo proceso etapu**. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros kaitos procesuose, žinių vadybos kontekste, svarbiomis dedamosiomis turėtų tapti nuolatinis valstybės tarnautojų ir pačių



organizacijų mokymasis, mentorystės programos, atvirumas (Milner, 2002, McNabb, 2009, Vangen, Huxham, 2010, p. 176, Bekkers et. al., 2011, p. 23 – 24, Painter, Peters, 2010, p. 10, VTI, 2018). Dauguma mokslininkų neabejoja, kad šiuolaikinė visuomenė, jos vystymasis, pažanga ir nuolatos kylančių kompleksinių problemų sprendimas, kaip niekad, yra paremtas naujomis žiniomis ir jų kūrimu (Meuleman, 2012, p. 39, McNabb, 2007). Yra svarbu ne vien naudotis jomis, bet ir užtikrinti veiksmingus žinių valdymo procesus, numatyti reikalingų žinių valstybės tarnyboje standartus. Taigi, yra svarbu apibrėžti žinių vadybos sampratą. Akademikai D. E. Leidner ir T. R. Kayworth (2014, p. 44) teigia, kad „žinių vadyba – tai metodas, kuriuo sistemiškai ir aktyviai siekiama valdyti idėjas, informaciją ir darbuotojų turimas žinias“. Analizuojant procesinę žinių vadybos sampratą, funkcijas ir tokių mokslininkų darbus, kaip (McNabb, 2009, p. 213, Liebowitz, 2004, p. 64, Robinson et. al., 2010, p. 124), tyrinėjusius žinių vadybą ir mėginusius interpretuoti jos reikšmę viešojo sektoriaus procesų tobulinimui, dažniausiai susiduriama su šiais žinių vadybos procesais.

### 6 lentelė. Žinių vadybos procesinė perspektyva

Žinių vadybos procesai				
Žinių identifikacija ir įgijimas	Žinių dalijimasis	Žinių pritaikymas	Žinių kūrimas	Žinių kaupimas (archyvavimas)

*Sudaryta pagal: M. Robinson, et. al., D. McNabb, J. Liebowitz (Rakšnys, 2016, p. 76)*

Remiantis 6 lentele galima teigti, kad siekiant užtikrinti veiksmingus žinių vadybos procesus, viešojo sektoriaus organizacijų vadovai turėtų vadovautis sistetine perspektyva ir išnaudoti visų šių žinių vadybos ciklų privalumus. Tačiau Lietuvos viešojo valdymo sistemoje šių procesų įgyvendinimo sėkmė yra itin susijusi su tinkamu reglamentavimu ir institucinės politikos formavimu (šiuos teiginius patvirtina disertacijos autoriaus atliktas empirinis tyrimas).

Vadinasi, tampa svarbu atsakyti į klausimą, kokius privalumus ji galėtų suteikti viešojo sektoriaus organizacijoms (Robinson et. al., 2010, p. 124 – 125). Mokslininkai diskutuoja (Liebowitz, 2004, p. 64 – 66, McNabb, 2007, p. 149, Wiig, 2002, p. 224, Milner, 2002, p. 68) apie žinių vadybos teikiamą naudą veiksmingesniam organizacijų prisitaikymui prie išorės aplinkos pokyčių, žinių vadybos sukuriamas prielaidas daugelio vidinių vadybinių procesų tobulinimui, ryšių tarp darbuotojų, funkcinių skyrių ir kitų suinteresuotų šalių stiprinimui. Žinių vadyba viešojo sektoriaus organizacijų kontekste gali tapti svarbia ne vien organizaciniame, bet ir tarporganizaciniame bei regioniniame lygmenyse. Šias išvalgas patvirtina J. Lahtinen (2013, p. 672) atlikti tyrimai, analizuojant žinių vadybos procesus, kai buvo įgyvendinamas regiono vystymosi projektas. Anot S. Vangen, Ch. Huxham (2010, p. 176), žinių perdavimo procesai viešojo valdymo sistemose gali būti interpretuojami kaip esminė sąlyga bendradarbiavimo procesų formavimui.

Žinių vadybos metodų ir principų pritaikomumui yra svarbus naujosios viešosios vadybos modelis. Viešojo sektoriaus organizacijų veikloje, fokusuojant dėmesį vien į ekonominių užduočių įgyvendinimą, yra neatkreipiamas dėmesys į tokią problemą, kai kontraktininkai (dirbantys remiantis postų modeliu) paprasčiausiai gali stokoti reikalingų profesinių žinių

efektyviam viešųjų paslaugų teikimui. O juk karjeros valstybės tarnyba pasižymi ypatingos kvalifikacijos reikalavimais (Christensen, Laegreid, 2007, p. 35, McNabb, 2009). Vakarų šalių viešojo valdymo patirtis atskleidžia, kad net ir igyvendinus fragmentuotas, o ne sistemes žinių vadybos iniciatyvas, dažnai atvejais jos tebūna trumpalaikės (McNabb, 2007, p. 110). Be to, pačios naujosios viešosios vadybos idėjos skatina institucinę ir tarpinstitucinę konkurenciją (Pollitt, Buckaert, 2011, p. 10). Disertacijos autoriaus nuomone, šie veiksniai gali apriboti ir žinių vadybos procesus, nes organizacijos gali siekti išsaugoti savo konkurencinį pranašumą žinių ir informacijos aspektu. Kita vertus, tam tikri sprendimai gali pradėti inkrementinius pokyčius. Lietuvoje šią situaciją bus mėginama spręsti igyvendinant dviejų metų mentorystės programas, kurių metų ilgametę patirtį turintys valstybės tarnautojai dalinsis savo žiniomis ir informacija su jaunesniąja tarnautojų karta (VTĮ, 2018). Prie žinių vadybos iniciatyvas viešojo valdymo sistemose suvaržančių veiksnių būtų galima išskirti institucijų norą išsaugoti savo įtaką, abėjones dėl teikiamų žinių validumo, institucinį savanaudiškumą, suinteresuotų šalių motyvavimo skirtumus (Vangen, Huxham, 2010, p. 177 – 178).

Apibūdinus žinių vadybos sąvoką, yra būtina konkretizuoti žinių sąvokos tipologijas. Analizuota literatūra leidžia teigti, kad dauguma autorių skiria neišreikštas žinias (angl. tacit knowledge) ir išreikštas žinias (angl. explicit knowledge). Ši klasifikacija atsiskleidžia tokių autorių (Desouza, Awazu, 2005, McNabb, 2007, Liebowitz, 2010) darbuose. Visgi J. S. Jun (2006, p. 45) pastebi, kad tradicinio viešojo valdymo kontekste, kuris neatsiejamas nuo biurokratinės organizacinės kultūros, funkcionalistinių prielaidų, dominuoja orientacija į išreikštas žinias.

### 7 lentelė. *Neišreikštų ir išreikštų žinių palyginimas*

<b>Charakteristikos</b>	<b>Neišreikštos žinios</b>	<b>Išreikštos žinios</b>
<i>Pobūdis</i>	Asmeninės, priklausomos nuo konteksto	Gali būti kodifikuotos, užrašytos
<i>Vieta</i>	Darbuotojų sąmonė	Žinytai, ataskaitos, brėžiniai, duomenų bazės, e-komunikacija, lentelės, filmai
<i>Virsmo procesai</i>	Virsmas į išreikštas žinias įvyksta socialinių procesų metu (pvz. eksternalizacija per istorijas)	Virsmas atgal į neišreikštas žinias įvyksta per asmeninį supratimą, absoronavimą ar prisiminimą
<i>Informacinių technologijų (IT) įtaka</i>	Sudėtinga atlikti kokį nors vaidmenį dėl neišreiktų žinių specifikos, dalijimasis yra asmeninis, vyksta socialinėse situacijose	Pilnai gali būti palaikomos tiek informacinių technologijų (IT), tiek informacinių ir komunikacijų technologijų (ICT)
<i>Priemonė (angl. medium)</i>	Būtina „turtinta“ komunikacija pasižyminti aplinka, pasitikėjimo ir dalijimosi organizacinė kultūra	Gali būti perduodamos per normalias komunikacijos priemones

Šaltinis: A.Tiwana (cit. pgl. McNabb, 2007, p. 32)

Visgi, dabartiniu laikotarpiu, remiantis 7 lentele, galima teigti, kad neišreikštos valstybės tarnautojų žinios tampa svarbiomis atsižvelgiant į darbe nagrinėjamą problemą, ypač – siekiant veiksmingumo įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą ir formuojant bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą. Identifikavus žinių pobūdį, jų tipologijas, svarbu paminėti ir žinių auditą (McNabb, 2007, p. 32 – 33). Žinių auditas yra tarpiai susijęs su reiškiniu, kurį T. H. Davenport ir L. Prusak (1997, p. 84) apibūdina kaip informacinę kultūrą (angl. informational culture). Informacinė kultūra viešojo sektoriaus organizacijose galėtų būti interpretuojama kaip tam tikros valstybės tarnautojų vertybės, įsitikinimai, elgsenos modeliai, susiję su organizacijai reikšminga informacija, jos taikymu, paplitusiomis komunikacinėmis formomis (Davenport, Prusak, 1997, p. 84). Informacinė kultūra (angl. informational culture) neturėtų būti painiojama su informatikos kultūra (angl. informatic culture), kurios turinys orientuotas vien tik į IT sferą, atsiribojant nuo platesnio masto organizacinių procesų (Claver, et. al., 2001, p. 253 – 255). Nors informacija virsta žiniomis tik ją interpretavus (Cong, Pandya, 2003, p. 26), tačiau viešojo sektoriaus organizacijose dėmesys informacinei kultūrai galėtų paaiškinti įvairias komunikacijos disfunkcijas, netinkamą žinių šaltinių pasirinkimą, todėl galėtų pagerinti naujų žinių šaltinių pasirinkimo ir įgijimo kokybę.

Įvairūs šiuolaikiniai tyrimai viešajame sektoriuje, pavyzdžiui, (Chen, Hsieh, 2015, p. 812), patvirtina altruistinės motyvacijos komponento svarbą žinių dalijimosi procesuose. Analizuojant žinių dalijimosi procesus, svarbu išskirti ir operacinį, strateginį bei asmeninį lygmenis (Lahtinen, 2013, p. 673).

J. Lahtinen (2013, p. 673) teigia, kad „operacinės žinios padėjo atlikti specifines užduotis, o strateginių žinių dalijimasis, ruošiant strategijas ir rekomendacijas, suteikė galimybę suprasti ateities iššūkius ir apibūdinti tikslus. Asmeninis žinių dalijimosi lygmuo paskatino dalyvių profesinį vystymąsi“. Nagrinėjant žinių dalijimosi procesą, reikšminga išskirti ir šio proceso teikiamus privalumus (funkcijas), kurie galėtų būti reikšmingi viešojo sektoriaus organizacijoms.

### 8 lentelė. Žinių dalijimosi privalumai organizacijoms

Veiksmingumo ir efektyvumo padidėjimas dėl gerų idėjų ir patirčių pasidalijimo	Sąnaudų panaudojimo veiksmingumas. Žinios vystomos ir pakartotinai panaudojamos daugelio žmonių	Laiko taupymas	Emocinis palengvėjimas ir įtampos sumažinimas	Stipresni personalo tarpusavio ryšiai
--	---	----------------	---	---------------------------------------

*Sudaryta remiantis: M. Miloff ir I. Vogelstein (Santos et. al., 2014, p. 90-91).*

Kita vertus, būtina suprasti, kad siekiant žinių dalijimosi, viešojo sektoriaus organizacijų kontekste, neišvengiamai galima susidurti ne vien su jų teikiamais privalumais, bet ir įvairaus pobūdžio problemomis, todėl būtina jas detalizuoti. D. Kimiz ir J. Liebowitz (2011, p. 168 – 169) išskiria dažniausiai pasitaikančias problemas, susijusias su žinių dalijimosi procesais.

## 9 lentelė. Žinių dalijimosi probleminiai aspektai

Įsitikinimai, kad žinios yra nuosavybė, o nuosavybės teisė į jas itin svarbi	Žinių suteikėjas nėra tikras ar jas gaunantis teisingai jas supras, o žinias gaunantis nėra tikras dėl žinių teisingumo ir patikimumo	Organizacinė kultūra gali trukdyti arba skatinti žinių dalijimąsi
--	---	---

*Sudaryta remiantis:* D. Kimiz ir J. Liebowitz (2011, p. 168 – 169).

Siekiant įvertinti šių autorių pastebėjimus, galima teigti, kad pirmasis aspektas atspindi biurokratinio (tradicinio) viešojo valdymo modelio funkcionavimo logiką, kuomet kiekviena viešojo sektoriaus organizacija pirmiausia siekia išsaugoti savo informacinį pranašumą ir išlaikyti turimas galios pozicijas. Antrasis lentelėje išskirtas aspektas išreiškia komunikacijos ir pasitikėjimo problemas. Šis klausimas yra aktualus dėl to, kad, pavyzdžiui, tinklaveikos procesuose dalyvaujančios suinteresuotos šalys gali pasižymėti skirtingais komunikacijos stiliais, diskursais, kompetencijomis. Trečioji išskirta problema neatsiejama nuo tokių biurokratinės organizacinės kultūros bruožų, kaip sistemos uždarumas, įvairūs egzistuojantys suvaržymai ir hiperbolizuotas formalumas. Tačiau būtina pažymėti, kad ši elgsena, susijusi su informacijos ir žinių dalijimusi, yra priklausoma ne vien nuo organizacinės kultūros pobūdžio, bet ir administravimo kultūros tradicijos (Cohen, Eimicke, 2002, p. 159).

Bendradarbiavimu grindžiamoje organizacinėje kultūroje svarbu koncentruoti dėmesį ne vien į formalią, bet ir į neformalią dimensiją. Priešingu atveju, organizacinė kultūra gali būti vertinama kaip barjeras (Gottschalk, 2005, p. 38 – 39) veiksmingam žinių vadybos idėjų įgyvendinimui. Bendradarbiavimo organizacinė kultūra viešajame sektoriuje turėtų pasižymėti organizaciniu atvirumu (Bekkers et. al., 2011, p. 23 – 24). V. Bekkers et. al. (2011, p. 24) aiškina, kad „atvirumas siejasi su organizacijos barjerų neturėjimu, laisvu idėjų, informacijos, žinių ir patirčių srautu. Jis apima atviros ir saugios kultūros egzistavimą, kurioje klaidos, refleksija ir mokymasis gali vykti be nuobaudų dėl padarytų klaidų ar dėl iškart nepasiektų rezultatų“. Galima interpretuoti, kad šie bendradarbiavimo organizacinės kultūros bruožai yra svarbūs ne vien žinių vadybos procesams, organizaciniam ir tarporganizaciniam žinių dalijimuisi, bet ir organizacijų inovatyvumui. Tačiau šias sąlygas viešojo sektoriaus organizacijose yra sudėtinga pasiekti. Įvairūs viešojo sektoriaus organizacijų ir valstybės tarnybos procesai yra reglamentuoti įstatymuose ir teisės aktuose. Todėl galima daryti prielaidą, kad valstybės tarnautojų klaidos gali turėti neigiamų pasekmių viešajam interesui ir pasitikėjimo institucijomis mažėjimui. D. E. McNabb (2007, p. 111), remdamasis savo tyrinėjimais, pabrėžia valstybės tarnautojų veiklos rezultatų ir pasitenkinimo darbų svarbą kaip organizacinės kultūros komponentą, siekiant organizacinės kultūros pokyčių ir veiksmingų žinių vadybos iniciatyvų įgyvendinimo.

Kita vertus, žinių dalijimasis ir poreikis bendradarbiauti yra reikšmingai susijęs ir su valstybės tarnautojų išpažįstamomis vertybėmis ir egzistuojančiais socialiniais santykiais (Santos et. al., 2014, p. 95). Prie bendro konteksto galima pridurti net tokius organizacinės kultūros simbolius, kaip organizacijai būdinga nuolatinė atvirų ar uždarų durų kultūra, kuri pirmuoju atveju skatintų socialinius procesus, o antruoju kurtų jiems aplinkos barjerus (Liebowitz, 2006, p. 9). Uždarų durų kultūra dažniausiai siejama su klasikine biuro-

kratine organizacija, kuri yra būdinga tradiciniam viešajam valdymui. Organizacinės kultūros svarba viešojo sektoriaus organizacijoms žinių vadybos kontekste yra neabejotina. Joje dažniausiai įtvirtinamos nuostatos susijusios su žinių vadybos ciklams svarbiais procesais. Paradoksalu, kad dažnai šios sąsajos – negatyvios. Negatyvios nuostatos, susijusios su nenoru dalintis žiniomis ir informacija viešojo sektoriaus organizacijose, ypač biurokratinės organizacinės kultūros kontekste sąlygoja būklę, kuomet žinių dalijimosi procesai įvairiuose organizaciniuose ir tarporganizaciniuose lygmenyse yra stagnacinėje būsenoje. Tai pasireiškia tiek tarp darbuotojų ir vadovų, tiek tarp funkcinų skyrių, o vėliau pereina ir į tarpinstitucinį bei tarpsektorinį lygmenis (Liebowitz, 2010, p. 4, Cong, Pandya, 2003, p. 30). Vadinas, galima daryti prielaidą, kad žinių ir informacijos dalijimosi procesai yra itin priklausomi nuo viešojo sektoriaus organizacinės kultūros. Todėl yra itin svarbu išskirti jos galimą poveikį žinių vadybos procesams.

**10 lentelė.** *Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros funkcijos žinių vadybos kontekste*

<b>Funkcijos ir jų charakteristikos</b>			
Organizacinės kultūros ir ypač subkultūros formuoja individų nuostatas, susijusias su žinių svarba, t.y. nuostatas, kurios nulemia sprendimus, susijusius tuo, kuriomis žiniomis verta dalintis	Organizacinė kultūra apibūdina santykius tarp individo ir organizacinių žinių, nulemdama nuostatas apie tai, iš ko bus tikimasi specifines žinias kontroliuoti bei kas turėtų žiniomis dalintis, o kas turėtų jas saugoti	Organizacinė kultūra sukuria kontekstą, kuriame vyksta socialinė sąveika, nulemianti kaip žinios bus panaudojamos specifinėje situacijoje	Organizacinė kultūra daro poveikį procesams, kurių metu naujos žinios yra sukuriamos, legitimuojamos ir paskirstomos organizacijose

*Sudaryta remiantis:* D. W. Long ir L. Fahey (Rakšnys, 2016, p. 77).

Šie aspektai viešojo sektoriaus organizacijų praktikoje gali pasireikšti tuo, kad tam tikros žinios dėl specifiniam organizacijos laikotarpiui būdingų darbuotojų vertybių ir įsitikinimų buvo nuvertintos. Taip pat – tuo, kad organizacijoje egzistuojantys naratyvai (pavyzdžiui, negatyvus skyriaus vadovo vertinimas iš valstybės tarnautojų perspektyvos) gali trukdyti veiksmingai komunikacijai, o kartu – ir žinių apsikeitimo procesui. Kita vertus, šias sąlygas nėra lengva sudaryti, nes jas ypač apsunkina biurokratinių organizacijų charakteristikos. Šią problemą savo darbuose patvirtina tokie mokslininkai, kaip (Leidner, Kayworth, 2014, p. 45, Milner, 2002, p. 74). Autorių poziciją patvirtina tradiciniam viešajam valdymui būdingos biurokratinės organizacijų struktūros, pasižyminčios aukštu formalizacijos lygmeniu. Kita vertus, galima aptikti nuomonių, jog naujosios viešosios vadybos paskatinti struktūriniai pokyčiai sąlygojo ir tinkamų kultūrinių sąlygų žinių dalijimuisi susiformavimą, pabrėžiant decentralizacijos naudą (Santos et. al., 2014, p. 99). Tačiau postų valstybės tarnybos modelis, kontraktavimo procesai ir tarpinstitucinė konkurencija bei didesnė viešojo sektoriaus organizacijų autonomija nebūtinai sukuria pozityvias sąlygas žinių dalijimuisi, nes viešojo sektoriaus organizacijos konkuruoja tarpusavyje ir siekia ekonominių rezultatų

pagerinimo (Milner, 2002, p. 74). Todėl galima daryti prielaidą, kad tarporganizacinė ir organizacinė konkurencija nėra tinkamos sąlygos žinių dalijimuisi ir bendradarbiavimu grįstos organizacinės kultūros formavimui.

Visgi, svarbu suprasti, kad bendradarbiavimo organizacinės kultūros formavimui naujojo viešojo valdymo kontekste svarbiomis dedamosiomis tampa ne vien viešojo sektoriaus organizacinės struktūros, centralizacijos ir decentralizacijos laipsnis, bet ir lyderio vaidmuo. Dėl to yra svarbu, kad viešojo sektoriaus organizacijų vadovai tobulintų savo kompetencijas, gebėtų formuoti bendradarbiavimu pagrįsta organizacinę kultūrą, skatintų žinių vadybos procesus (McNabb, 2007, p. 110 – 111), remdamiesi ne vien normatyviniu kontekstu, bet ir formuodami bei užduodami „toną“ informacijos ir žinių dalijimosi elgsenai instituciniame lygmenyje (Cohen, Eimicke, 2002, p. 175).

Kiti mokslininkai, pavyzdžiui, (Milner, 2002, p. 73), laikosi nuomonės, kad šių tikslų įmanoma pasiekti remiantis ne vien aukščiausio lygio, bet ir funkcinį skyrių vadovais, kurie pasižymi prienamesne pozicija (valstybės tarnautojų atžvilgiu). Lietuvos viešojo valdymo sistemoje tai galėtų būti žmogiškųjų išteklių, vidaus administravimo skyrių vadovai. Autokratinėms viešojo sektoriaus vadovų savybėms įvertinti neabejotinai reikia kritinio požiūrio, nes, siekiant bendradarbiavimo organizacinės kultūros formavimo, yra būtina pabrėžti tokius aspektus, kaip, pavyzdžiui, klaidų toleravimą (Santos, et. al. 2014, p. 96). Šias išvalgas patvirtina ir atlikti empiriniai tyrimai sveikatos sektoriuje (Pattison, Kline, 2015, p. 11 – 26).

Visgi, organizacinės kultūros pokyčiai viešajame sektoriuje gali būti itin ilgalaikiai ir sudėtingi procesai. Šia tema vyksta nuolatinė diskusija (McNabb, 2009, p. 94, Bannister, Connolly, 2013, p. 14, Liebowitz, 2004, p. 12). Šias išvalgas patvirtina ir atlikti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių tyrimai Australijoje (Harrison, Baird, 2015, p. 622). Visgi, tokie kultūros tyrinėtojai, kaip G. Hofstede et. al. (2010, p. 20), laikosi nuomonės, kad organizacinę kultūrą yra lengviau pakeisti nei kitų kultūrinio programavimo lygmenų rezultatus.

Šiame kontekste svarbu sugrįžti ir prie stiprios, ir prie silpnos organizacinės kultūros tipologijų. H. G. Rainey (2014, p. 357) detalizuoja, kad „organizacijose, kurių organizacinės kultūros yra stiprios, darbuotojai dalijasi ir jos esminėmis vertybėmis bei įsitikinimais. Silpnose organizacinėse kultūrose organizacijų darbuotojai retai pasižymi tarpusavio įsipareigojimais ar ieško konsensusų“. Šios tipologijos, žinių vadybos kontekste, yra svarbios dėl to, kad siekiant bendradarbiavimo organizacinės kultūros, kuriose valstybės tarnautojai norėtų dalytis žiniomis ir informacija, privalo egzistuoti tarpusavio pasitikėjimas, stiprios vertybės ir įsipareigojimai, o tai reikštų stiprios organizacinės kultūros tipą.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo valdymo organizacijose siekiant formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą svarbu ne vien turėti vadovus – lyderius, kurie pasižymėtų reikiamomis kompetencijomis, kurie skatintų vidinį ir išorinį pasitikėjimą, bet labai svarbu išnaudoti jau egzistuojantys procesus, struktūras ir skatinti valstybės tarnautojus, funkcinį skyrius ir pačias institucijas dalintis informaciją ir žiniomis.

### 1.3.4. Moderniosios technologijos – bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo skatinimo etapas

Šiuolaikiniai valdymo procesai XXI a. – neatsiejami nuo modernių technologijų vaidmens. Moderniosios technologijos yra reikšminga viešojo valdymo modelių kaitos procesų dedamoji, ypač pereinant nuo tradicinio viešojo valdymo ir naujosios viešosios vadybos prie naujojo viešojo valdymo principų (Pollitt, 2011, Dunleavy et. al., 2006, Chen, Hsieh, 2015, p. 813, Bekkers et. al., 2006). Disertacijos autorius gina požiūrį, kad siekiant viešajame valdyme formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, neužtenka vien transformuoti vadovų – lyderių kompetencijas, skatinti vidini ir išorinį pasitikėjimą, žinių ir informacijos vadybos procesus, bet būtina įdiegti ir veiksmingai taikyti moderniasias technologijas. Modernių technologijų įdiegimas ir veiksmingas taikymas – **ketvirtasis bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo proceso etapas**. Šis etapas ypatingai svarbus siekiant sustiprinti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, vadovų ir lyderių kompetencijų kaitą, vidinį ir išorinį pasitikėjimą, žinių ir informacijos vadybą, ir išsaugoti jau pasiektus rezultatus.

Pirmiausiai šiame skyriuje bus mėginama aptarti modernių technologijų ir žinių vadybos etapų sąsajas, o tada atskleisti modernių technologijų taikymo svarbą bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui. Mokslininkai (McNabb, 2009, p. 109) diskutuoja apie tai, kad žinių vadybos raidai ir tolimesniai veiksmingam taikymui viešajame sektoriuje ypač svarbus yra technologinis aspektas, kuris gali prisidėti prie grįžtamojo ryšio su piliečiais ir kitomis suinteresuotomis šalimis užtikrinimo (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 172), atsiribojimo nuo vėberiniam - vilsoniniam viešajam valdymui būdingos popierinės dokumentacijos, kaip apribotų žinių saugojimo šaltinių (Dunleavy, et. al., 2006b, p. 479). Šis požiūris atitinka ir tokių klasikų, kaip G. Hofstede et. al (2010, p. 189) nuomonę, kad, žiūrint retrospektyviai, technologijos visada prisidėdavo prie socialinių procesų tobulinimo. Yra svarbu suprasti, kokios priežastys technologinėje perspektyvoje paskatino žinių vadybos vystymąsį ir įdiegimą viešojo valdymo organizacijose.

**11 lentelė. Žinių vadybos procesus skatinančios priežastys**

Technologinė dimensija			
Poreikis suvienyti informaciją skirtinguose viešojo sektoriaus organizacijų lygiuose	Siekis sukurti naujas ar sustiprinti pasenusias sistemas, norint pagerinti bendrą veiklą, remiantis lengviau prieinamomis ir labiau integruotomis žinių bazėmis	Poreikis padidinti atskaitomybę ir rizikos mažinimą priimant greitus ir gerai informuotus sprendimus	Būtinybė teikti geresnes ir mažiau sąnaudų reikalaujančias paslaugas

*Sudaryta remiantis: Riege ir Lindsay (2006, p. 25-26)*

Kita vertus, būtina pastebėti, kad technologijų sąvoka žinių vadybos kontekste nėra vienareikšmė. Anot Ch. Pollitt (2010/2011, p. 33), technologijų sąvoka viešojo valdymo moksle dėl savo turinio neapibrėžtumo gali būti vertinama kaip „plastikinė koncepcija“ (angl.



plastic concept). Įvairūs mokslininkai tyrinėjantis modernių technologijų, žinių vadybos sąveikos problemas pastebi, kad IT (informacinių technologijų) ir IS (informacinių sistemų) sąvokos yra retai diferencijuojamos. Šiame kontekste būtina paminėti ir informacinių ir komunikacinių technologijų sąvokas. Nepaisant egzistuojančios jų vartojimo įvairovės pažymėtina, kad yra svarbus jų įvertinimas žinių vadybos procesams (Claver et. al., 2001, p. 248, McNabb (2007, p. 48, Robinson et. al., 2010, p. 130 – 131). Pirmiausia yra paminėtinas informacinių technologijų (IT) ir informacinių sistemų (IS) vaidmuo žinių vadybos procesams viešojo sektoriaus organizacijose. Itin reikšminga funkcija yra paramos funkcija. Galima teigti, kad informacinės ir komunikacinės technologijos prisideda prie viešojo sektoriaus organizacijų žinių vadybos procesų tobulinimo su galimybe išsaugoti organizacijos atmintį, kuri, kaip minėta tampa vis aktualesne, dėl tokių veiksnių, kaip valstybės tarnautojų kaita, valstybės tarnautojų senėjimas. Taip pat galima paminėti ir dalyvavimo bei kontraktavimo paslaugas, sąveikaujant su kitomis suinteresuotomis šalimis, bei galimybės viešojo ir privataus sektorių partnerystės kontekste suderinti skirtingas organizacines kultūras (Gottschalk, 2007, p. 27, Pentland, Feldman, 2007, p. 785, Bekkers, 2011b, p. 195, Marschollek, Beck, 2012, p. 159).

Nagrinėjant viešojo sektoriaus organizacijų technologinę plėtrą ir jos suderinamumą su žinių vadyba, būtina suprasti, kad egzistuoja skirtingi tarpinstituciniai lygmenys, įvairios viešosios politikos įgyvendinimo sferos ir jas įgyvendinančios ministerijos, o taip pat pačios viešosios politikos specifika (pvz. energetikos, ar krašto apsaugos sistemos). Vieni iš jų tam tikromis sąlygomis laikomi prioritetais, o kiti – ne, taip pat akivaizdūs struktūriniai ir kultūriniai ypatumai, vadovavimo stiliai, teisiniai suvaržymai. Remiantis prieš tai teorinėje dalyje analizuotais makro ir mezo kultūros lygiais, galima teigti, kad šių kultūrinių lygių spaudimai taip pat nulemia prioritetinius pasirinkimus (Claver et. al, 1999, p. 455, Kanungo, Jain, 2011, p. 37). Todėl vis dažniau viešojo valdymo literatūroje yra pabrėžiamas holistinis, o ne procesų fragmentacija pagrįstas požiūris (Anttiroiko et. al, 2011, p. 17). Šis požiūris – aktualus ir Lietuvos viešojo valdymo sistemai, susidūrianti su fragmentacijos problema. Fragmentacija dažniausiai aiškinama kaip naujosios viešosios vadybos istorinis palikimas, akcentuojant agentūrizacijos procesus, institucinės dekompozicijos procesus, o Lietuvoje dažniausiai tai siejama su viešųjų pirkimų sistema ir skirtingų suinteresuotų šalių interesais, skirtingais instituciniais reikalavimais (Dunleavy, et. al., 2006, p. 84, Wynen, Verhoest, 2015, Kanungo, Jain, 2011, p. 37).

Moderniosios technologijos taip gali būti svarbios viešojo sektoriaus organizacijų struktūrų kaitos požiūriu, o biurokratizacijos mažinimas būti reikšmingu elementu efektyviam žinių vadybos sistemos pritaikymui. Galima interpretuoti, kad moderniosios technologijos, struktūriniu požiūriu, sąlygoja decentralizaciją, didesnę valstybės tarnautojų ir kitų suinteresuotų šalių įtrauktį į valdymo procesus, mažina fizinę viešojo sektoriaus organizacijų infrastruktūrą, didina žinių prieinamumą, o kartu ir viešųjų paslaugų teikimo kokybę (Rainey, 2014, p. 244, Pollitt, 2010/2010, p. 40, Milner, 2002, p. 35). Tačiau Ch. Pollitt (2010/2011, p. 36 – 37) ši modernių technologijų sąlygotą prieinamumą pirmiausia sieja su laiko aspektu ir biurokracinių procedūrų suintensyvėjimu dėl jų skaitmenizacijos.

Moderniosios technologijos naujojo viešojo valdymo kontekste yra reikšmingos, nes tinklaveikos kontekste didina įvairių suinteresuotų pusių tarpusavio priklausomybę



(Pentland, Feldman, 2007, p. 781). Todėl galima teigti, kad veiksmingesnės technologinės sistemos prisideda prie bendradarbiavimo grindžiamos organizacinės kultūros formavimo ir stiprinimo. Moderniosios technologijos viešajame valdyme gali būti vertinamos ir kaip demokratiškos vertybių, pavyzdžiui, atvirumo ir skaidrumo užtikrinimo instrumentai. Pavyzdžiui, viešojoje erdvėje skelbiamos ataskaitos apie viešuosius pirkimus, valstybės tarnautojų finansinės deklaracijos ir kt. (Bekkers, 2011b, p. 201).

Kita vertus, technologijų adaptacijos procesai viešajame valdyme neatsiejami nuo kultūrinio turinio pasižyminčio reiškinio, „kyber – optimizmo“. Šį reiškinį tinkamai apibūdina Ch. Pollitt (2010/2011, p. 34), pastebėdamas, kad „(...) kyber-optimistiniai apibūdinimai yra pernelyg supaprastinti. Kartais organizacijos funkcionuoja greičiau ir paprasčiau, kartais organizacijų hierarchiškumas yra sumažinamas, o kartais susiformuoja naujos dalyvavimo formos, tačiau kartais šioms paprastoms vizijoms sutrukdo kiti veiksniai, kurie sulaiko šiuos procesus arba juos apskritai nutraukia“. Todėl galima pritarti nuomonei, kad negatyvi modernių technologijų taikymo patirtis gali paskatinti politinės – administracinės valios trūkumą šių iniciatyvų plėtrai ir įgyvendinimui (Dunleavy, et. al., 2006, p. 84). Tam tikros „kyber-optimizmo“ tendencijos pastebimos ir Lietuvoje. Remiantis (Informacinės visuomenės plėtros 2014 – 2020 m. programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ įgyvendinimo tarpinstituciniu veiklos planu, 2015), „tikslas – kurti technologiškai pažangias, gyventojų poreikius atitinkančias viešąsias ir administracines elektronines paslaugas, skatinti paslaugų gavėjus jomis naudotis“ įgyvendinimui 2014 – 2020 metais iš viso numatyta skirti 83 719 519 milijonus eurų, tačiau reikiamas finansavimas dar neužtikrina norimų rezultatų. Todėl, kaip specifinį modernių technologijų taikymo iššūkį viešojo sektoriaus organizacijose galima išskirti organizacinę kultūrą (Danilet, et. al., 2009, p. 139). Visgi, pastebima, kad jai nėra skiriamas pakankamai dėmesio, o jis labiau koncentruojamas į technologinius, o ne į organizacijos socialinius aspektus (Welch, Feeney, 2014, p. 507). Šiai pozicijai linkę pritarti ir kiti mokslininkai. Galima interpretuoti, kad organizacinė kultūra viešajame sektoriuje, siekiant modernių technologijų įgyvendinimo, yra neatsiejama nuo kultūrinių konfliktų, kuriuos gali sukelti institucionalizuotos vertybės ir įsitikinimai, kurie neatitinka technologinių charakteristikų (Lanzara, 2009, p. 15). Organizacinės kultūros lygmuo gali paveikti modernių technologijų pritaikymo veiksmingumą dėl tokių aspektų, kaip valstybės tarnautojų nesugebėjimas suprasti pačių technologijų ir jų teikiamų galimybių, nenoro mokytis ir atnaujinti žinias siekiant įvaldyti naujas technologijas. Kitaip tariant, šis lygmuo gali būti vertinamas tiek kaip skatinantis, tiek kaip šiuos procesus suvaržantis lygmuo, jų santykis – abipusis. Organizacinės kultūros lygmuo gali būti reikšmingas ir dėl technologinių pasirinkimų, jos architektūros. Paminėtina ir centralizuotų technologinių iniciatyvų stoka, kuri paskatina nereikalingą sistemų fragmentaciją ir tokiu būdu dar labiau apsunkina tarporganizacinę sąveiką (Lanzara, 2009, p. 20 – 30, Danilet, et. al., 2009, p. 140, Welch, Feeney, 2014, p. 506, Dunleavy, et. al., 2006, p. 105, Kanungo, Jain, 2011, p. 41).

Pavyzdžiui Lietuvos valstybės tarnyboje šią problemą pagilina valstybės tarnautojų demografinės charakteristikos, ypač pabrėžiant amžiaus aspektą, nes net 37 % tarnautojų, 2017 metų duomenimis, yra 51 – 65 m. amžiaus (Valstybės tarnybos departamentas, svarbiausi valstybės tarnybos skaičiai, 2017). Būtina atkreipti dėmesį ir į potencialų viešojo valdymo subkultūrų poveikį.

R. Heeks ir A. Davies (2002, p. 39), išplėtodami „vidinio trikampio“ (angl. Internal triangle) modelį, suformuotą A. V. Knight ir D. J. Silk, įveda daugiau veiksmų, kurie yra susiję su organizacine kultūra ir kurie gali tapti iššūkiu viešojo valdymo modelių įgyvendinimo kontekste siekiant technologinių inovacijų pritaikymo. Anot R. Heeks ir A. Davies (2002, p. 38 – 39), galima išskirti: *i) aukščiausio lygio vadybininkus, nes jie tinkamai nesupranta (IT) (...). Jie nesivadovaus integruotu požiūriu ir priešinsis pokyčiams, nes bijos to, ko negali suprasti ir kontroliuoti (...); ii) IT personalą, nes jis nesupranta viešojo administravimo specifikos ir jai reikalingos informacijos, jį domina tik technologijos. (...); iii) pagrindinį personalą, nes jis stokoja strateginio informacijos supratimo ir gali būti skirstomas į tuos, kurie nemo-ka naudotis IT, todėl jie jaučiasi jų bauginami (...) ir tuos, kurie moka naudotis IT, tačiau pirmiausia kreips savo tikslų įgyvendinimui, siekdami išvengti IT veiklų koordinacijos (...).* Pritariant autoriams, galima teigti, kad šie aspektai yra būdingi daugelio šalių viešojo sektoriaus organizacinėms kultūroms, ypač – Rytų Europos kontekste, pavyzdžiui, Lietuvoje, kur didelė darbuotojų dalis vis dar yra vyresnio nei vidutinio amžiaus ir kurių kompiuterinis raštingumas yra žemas, o dominuojanti organizacinė kultūra yra labiau biurokratinio tipo. Taip pat būtina atkreipti dėmesį ir į skirtingo lygmens technologinę infrastruktūrą bei valstybės tarnautojų skaitmenines kompetencijas regionuose ir sostinėje.

Plačiai pripažinta, kad biurokratinės organizacinės kultūros nepasizymi lankstumu modernių technologijų atžvilgiu (Dunleavy et. al., 2006, p. 84). Todėl tampa sunku suvaldyti naują informaciją, prisitaikyti prie modernių technologijų teikiamų galimybių ir suformuoti jai reikalingą organizacinę kultūrą. Pavyzdžiui 2010 – 2011 metais Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis, 44 procentai piliečių laikosi nuomonės, kad viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su informacijos viešinimo ir valdymo trukdžiais, ir dėl to nukenčia visuomeninis interesas (Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020).

Organizacinės kultūros problemą modernių technologijų pritaikymo kontekste įžvelgia ir kiti autoriai, akcentuodami technologinių sistemų ir organizacinių kultūrų suderinamumo aspektą, pavyzdžiui, tokiose sferose, kaip sprendimų priėmimas, ar išskirdami biurokratinių organizacinių kultūrų sąlygotą klaidų toleravimo ir atvirumo trūkumą. (Kettl, 2005, p. 57, Kanungo, Jain, 2011, p. 37, Dunleavy et. al., 2006, p. 84, Bekkers, 2011b, p. 199). Kita vertus, minėti aspektai neturėtų paskatinti negatyvaus požiūrio ir nihilizmo formavimosi modernių technologijų pritaikymo klausimais. Pavyzdžiui, pozityvų ryšį tarp viešojo sektoriaus organizacinės kultūros atvirumo ir informacinių bei komunikacinių technologijų (ICT) įdiegimo efektyvumo dalinai patvirtina ir W. Welch ir M. K. Feeney (2014, p. 511) atlikti tyrimai. Akademikai Claver et. al. (2001, p. 249) taip pat išskiria įvairias priežastis, kodėl būtina siekti organizacinės kultūros bei IT ir IS sistemų darnos.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyrelyje buvo mėginama pagrįsti nuomonę, kad bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas naujojo viešojo valdymo kontekste yra sunkiai įgyvendinamas be palaikančių modernių technologijų, kurios tampa vis svarbesnėmis siejant jas su žinių vadybos, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, vadovo ir lyderių kompetencijų kaitos proceso etapais.

### 1.3.5. Suinteresuotų šalių įtraukties ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo sąsajų analizė

Šiuolaikiniuose viešojo valdymo tyrimuose vis dažniau pabrėžiama suinteresuotų šalių įtraukimo į įvairius valdymo procesus svarba, jų galimas poveikis viešojo valdymo modelių įgyvendinimui. Diskutuojama apie tinklinę sąveiką, įvairias tarpsektorines partnerystes, suinteresuotų šalių teikiamus privalumus ir trūkumus (Osborne, 2010, McNabb, 2009, Torfing et. al. 2012, Berg, 2005, p. 468, McQuaid, 2010, Whelan, 2015). Disertacijos autorius mėgina pagrįsti požiūrį, kad *suinteresuotų šalių įtraukimas – penktasis bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo proceso etapas*. Suinteresuotų šalių įtraukimas į viešojo valdymo procesus, galėtų padėti užtikrinti viešojo valdymo institucijų vadovų – lyderių kompetencijų kaitos, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, žinių ir informacijos vadybos sustiprinimo ir modernių technologijų įdiegimo bei taikymo procesus.

Viešojo valdymo procesais suinteresuotų šalių spektras yra platus. Jis apima piliečius, jų susivienijimus, politikus, įvairių institucijų tarnautojus, verslo, nevyriausybinės struktūras ir kitus socialinius darinius (Berg, 2005, p. 468). Suinteresuotų šalių veiksnys viešojo valdymo procesų kontekste yra neatsiejamas nuo nacionalinės kultūros lygmens, istoriškai susiformavusių tradicijų. Galima išvengti ryšį tarp suinteresuotų šalių įtraukimo lygmens, šių procesų aktyvumo, egzistuojančių galios santykių ir visuomeninio konteksto. Šie santykiai skirtingose kultūrose įgauna įvairias raiškos formas (Painter, Peters, 2010, p. 6 – 7). Santykiai tarp viešojo valdymo organizacijų ir įvairių suinteresuotų šalių gali pasižymėti tiek formalia, tiek neformalia dimensijomis. Institucinė ir tarpsektorinė sąveika gali prisidėti prie naujų žinių ir informacijos dalijimosi, pasitikėjimo, viešojo valdymo sistemos mokymosi procesų stiprinimo, struktūrinių bei kultūrinių pokyčių, akcentuojant valstybės tarnautojų galios pozicijos pokytį, pereinant prie labiau moderuojančio vaidmens (Whelan, 2015, p. 584, McNabb, 2007, p. 36 – 38, Marrewijk, 2005, p. 134, Pollitt, Buackaert, 2011, p. 195). Tikėtina, kad šis pokytis susijęs su tinklinėje sąveikoje dalyvaujančių suinteresuotų šalių skirtingomis organizacinėmis kultūros ir subkultūromis, kurios sąlygoja skirtingus komunikacijos stilius (Vangen, Huxham, 2010, p. 173). Todėl yra ypač svarbu tinkamai išnaudoti organizacinę ir tarporganizacinę komunikaciją siekiant viešosios vertės kūrimo. Pritariant M. H. Moore (2009, p. 223) išvagai, kad „tinkluose, kuriuose stokojama centrinės valdžios, bendros organizacinės kultūros, istorijos ir suvienyto veiksmo, jie turi būti išlaikomi remiantis nuolatiniu tinklo vertės aiškinimu nepriklausomiems tinklo dalyviams“. Šią mediacinę funkciją naujojo viešojo valdymo kontekste turėtų prisiimti valstybės tarnautojai, tačiau praktikoje tai įgyvendinti sudėtinga. Šių procesų kontekste, galima būtų sudėtinga išvengti etinių, suinteresuotų šalių legitimumo problemų (McQuaid, 2010, 136), ypačingai pabrėžiant post-sovietinių valstybių viešojo valdymo sistemų kontekstą. Šios problemos gali tapti itin svarbios, kuomet susiduriama su tinklo augimu, dideliu suinteresuotų šalių skaičiumi (Whelan, 2015, p. 584) ir skirtingais suinteresuotų šalių tikslais (Torfing et. al. 2012, p. 81). Kita vertus, kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui, S. Vangen ir N. Winchester (2014, p. 702), organizacinių kultūrų įvairovę bendradarbiavimo procesų kontekste vertina iš dualistinės perspektyvos – tiek kaip neigiamą, tiek ir kaip teigiamą reiškinį, ir pavadina jį kultūriniu paradoksu. Suinteresuotos šalys dažnai yra susijusios su kritika valstybės

tarnautojų ir viešojo valdymo procesų atžvilgiu, pirmiausiai išskiriant žinisklaidą, pabrėžiant jos skaidrumo ir atskaitomybės didinimo funkcijas (Berg, 2005, p. 468 – 469). Galima daryti prielaidą, kad ši jų atliekama funkcija post-sovietinių valstybių viešojo valdymo sistemose galėtų būti vertinama kaip suinteresuotų šalių įtraukimą apribojantis veiksnys. Būtina suprasti, kad suinteresuotų šalių įtraukimas į viešojo valdymo procesus yra dažnai apribotas ne vien viešumo baimės, bet ir teisinio konteksto, kuomet jos negali būti įtraukiamos dėl nacionalinio saugumo specifikos, ideologinių skirtumų (Torfing, et. al., 2016b, p. 16). Kita vertus, R. W. McQuaid (2010, p. 138), remdamasis S. Osborne tyrimais įspėja, kad suinteresuotos šalys gali būti pasirenkamos pagal jų palankumą politinių – administracinių sprendimų atžvilgiu, o tokiu atveju, yra iškraipomas suinteresuotų šalių dalyvavimo vaidmens principas. Patirtys su suinteresuotomis šalimis taip pat gali būti labai įvairios. Vienais atvejais suinteresuotos šalys gali būti orientuotos į viešosios vertės kūrimą, o kitais atvejais gali būti nusiteikusios priešišškai (Cohen, Eimicke, 2002, p. 88 – 89), ir gali būti sunku išvengti konfliktų (Torfing et. al. 2012, p. 134). Būtina paminėti ir aiškių įtraukimo tikslų (strategijos) trūkumo problematiką, sudėtingą sprendimų priėmimo procesą ir jo ilgalaikę trukmę, įtraukties procesams reikalingų kompetencijų trūkumą (McQuaid, 2010, p. 136). Egzistuoja pavojus, kad viešojo valdymo institucijos, vadovaudamosios resursų, o ne demokratiniiais interesais, gali skirti prioritetą ne demokratijai reikšmingoms suinteresuotoms šalims, bet finansine įtaka pasižyminčioms struktūroms (Torfing et. al. 2012, p. 140).

Kita vertus, suinteresuotos šalys gali būti vertinamos kaip viešojo valdymo sistemos pokyčius skatinantis veiksnys, išskiriant institucinio funkcionavimo neatitikimą su įvairių suinteresuotų šalių lūkesčiais. Šiuose procesuose, ypač – naujojo viešojo valdymo kontekste, atsiranda požiūris, kad viešojo valdymo institucijos neišsiskiria ypatingu statusu, o tėra tik dalis tinklo dalyvių (McNabb, 2009, p. 158 – 159, Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 168). Apibendrinant galima teigti, kad suinteresuotų šalių įtraukties etapas, kartu su viešojo valdymo institucijų vadovų – lyderių kompetencijų kaitos, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, informacijos ir žinių dalijimosi, technologiniais etapais, yra svarbūs siekiant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo viešojo valdymo sistemose.

## 1.4. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo istorinė raida Lietuvos viešojo valdymo teisinėje aplinkoje

### 1.4.1. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros raidos istorinė analizė Lietuvos teisinėje aplinkoje

Šiame skyrelyje bus mėginama panagrinėti svarbiausius ir universaliai taikytus bei taikomus teisės aktus XX – XXI amžiaus Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, kurie galėtų padėti atskleisti normatyvinį kontekstą ir jo istorinę raidą viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui reikalingų pokyčių atžvilgiu.

Atsižvelgiant į disertacijos temą ir problemą, normatyvinio – istorinio konteksto analizė suteikia galimybę **kelti šiuos klausimus** – *kokios buvo bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros prielaidos normatyviniame kontekste praeityje? Kaip buvo ir yra regla-*

*mentuota bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra? Koks yra bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui reikalingų etapų reglamentavimas?*

Normatyvinio konteksto analizė, įvertinant įvairius duomenų šaltinius, atitinka ir atvejo studijos tyrimo dizaino kriterijus. Ji taip pat suteikia istorinį paaiškinimą apie bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapų įgyvendinimo problemas, pavyzdžiui, organizacijų uždaramą, nepasitikėjimą ir kt. (Yin, 2003, p. 87; 98). R. K. Yin (2003, p. 86) teigia, kad esminėms dokumentų analizės, kaip papildomų įrodymų rinkimo stiprybėms, būtų galima priskirti jų „i) stabilumą, nes gali būti vertinama pakartotinai; (...) ii) nėra sukurti, kaip atvejo studijos rezultatas; iii) tikslumas, nes juose įvardijami konkretūs pavadinimai, nuorodos į juos, įvykių detalės; iv) plati įvykių apimtis, daugybė įvykių skirtinguose kontekstuose“.

Taigi, siekiant atskleisti istorinius viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo pokyčius normatyviniame kontekste, buvo numatyti **dokumentų atrankos kriterijai ir imtis**.

Pirmasis kriterijus – **dokumentų universalus pobūdis**. Disertacijos autorius pasirinko tuos dokumentus, kurie buvo ir yra aktualūs ne specifinėms organizacijoms, bet visai Lietuvos viešojo valdymo sistemai. Tai – dokumentai apibrėžiantys institucijų strategijas, veiklos principus, struktūrą, institucinius ir tarpinstitucinius ryšius, valstybės tarnybos sistemą ir kitus bendruosius veiksnius. Disertacijoje buvo pasirinkti šie, autoriaus nuomone, reikšmingiausi teisės aktai: Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas (toliau – VI, 1995), Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (toliau – VTĮ, 1999), Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, (toliau – VAĮ, 1999), Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (VTĮ, 2002), Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (VTĮ, 2018). Šiuos teisės aktus ir jų istorinę raidą kultūrinio – etiniu požiūriais Lietuvoje anksčiau analizavo tokie autoriai, kaip (Smalskys, Minkevičius, 2013), Juralevičienė (2005), Palidauskaitė (2003) ir kt. Todėl disertacijoje mėginama plėtoti jų pradėtą darbą, pabrėžiant šių teisės aktų ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros sąveiką.

Antrasis kriterijus – **dokumentų atitiktis atvejo strategijai**. Šis kriterijus nulemė tai, kad dokumentai buvo atrinkti ir analizuojami tik atvejo strategijos (nacionaliniame) kontekste. Buvo analizuojama nacionalinių dokumentų istorinė raida, tačiau dėmesys nebuvo koncentruojamas į, pavyzdžiui, Europos Sąjungos dokumentus.

**Dokumentų imtis** – remiantis kokybiniais kriterijais, buvo pasirinkti specifiniai dokumentai. Šioje disertacijos dalyje nagrinėjami – 11 dokumentų: 6 įstatymai, 3 programos, 2 strategija, 1 strateginis planas.

### 1.4.2. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir jos veiksmų raida 1995 – 1999 metų valdininkų ir valstybės tarnybos įstatymų kontekste

Analizė pradedama nuo valdininkų įstatymo, susijusio su Lietuvos valstybės tarnybos, o kartu ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros normatyvinių principų ir su ja susijusių veiksmų geneze. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas yra svarbus dėl to, kad jame įtvirtinti pirmieji, esminiai principai, susiję su valstybės valdymo tarnyba (įstatyme naudojama ne valstybės tarnybos, bet valstybės valdymo tarnybos sąvoka) ir jos funkcijomis, išskirti pareigybių sąrašai ir lygmenys, numatyti reikalavimai ir priėmimo tvarka būsimiems tarnautojams, nurodytos teisės bei pareigos, motyvavimo sistema, veiklos vertinimo procedūros, atsakomybės sferos, darbo užmokestis, garantijos (VĮ, 1995). Šis įstatymas taip pat žymėjo viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo dichotomijos įtvirtinimą Lietuvos viešajame valdyme (Smalskys, Minkevičius, 2013, p. 22), priartėjimą prie klasikinių W. Wilson (1887) ir M. Weber (1922/1978) viešojo valdymo bei „idealesios“ biurokratijos principų. Šiame įstatyme galima aptikti ir tokius straipsnius, kurie buvo svarbūs tuometinės Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros supratimui.

Pirmasis, autoriaus nuomone, reikšmingas veiksnys, susijęs su tuometiniu bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros principų įtvirtinimu normatyviniame kontekste – 8 straipsnis: „valdžios ir valdymo **institucijų pareiga teikti informaciją**“. Šiame straipsnyje bendrai nurodomas tarpinstituciniam bendradarbiavimui būtinos informacijos dalijimosi reikalavimas, siejant jį su valstybės valdymo tarnybos kontekstu. Šį straipsnį galima vertinti kaip tam tikrą tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūros užuomazgą.

Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros raidos požiūriu įstatyme galima aptikti ir tam tikrą viešojo sektoriaus **organizacinės kultūros, kaip simbolio** įtvirtinimą. Tai pastebima 13 įstatymo straipsnyje „Tarnybinis pažymėjimas“. Jame teigiama, kad „valdininkams ne vėliau kaip per 5 dienas nuo tarnybos pradžios išduodamas valstybės ar savivaldybės valdininko tarnybinis pažymėjimas“ (VĮ, 1995). Čia galima interpretuoti, kad valstybės tarnautojo pažymėjimas gali būti vertinamas kaip specifinės viešojo sektoriaus organizacinės kultūros simbolis, pabrėžiantis valstybės tarnautojo statusą. Galima daryti prielaidą, kad tuometiniame istoriniame kontekste šis simbolis turėjo skatinti ir specifinio valstybės tarnautojo identiteto, mąstymo bei elgsenos formavimąsi, tarnavimo visuomenei kultūros puoselėjimą.

Konkretuojant dėmesį į kitus įstatymo straipsnius ir punktus, susijusius su normatyviniais Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavimosi aspektais, būtina atkreipti dėmesį į 14 VĮ straipsnį – „valdininkų pareigos“, kuris atskleidžia normatyvinį viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pobūdį (VĮ, 1995). Šiame straipsnyje išskiriami net 13 punktų, tačiau, autoriaus nuomone, Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros normatyvinio lygmens istorinės raidos supratimui yra svarbūs tik kai kurie iš jų. Pirmiausiai paminėtini 14 straipsnio 1-as ir 2-as punktai. 1 punkte rašoma: „laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos ir įstatymų“, ir 2 punkte „vykdyti Vyriausybės nutarimus, kitus teisės aktus, reglamentuojančius valdininkų funkcijas, jiems duotas vadovų užduotis

ir pavedimus“ (VĮ, 1995). Juose atsiskleidžia tokios esminės **biurokratinės organizacinės kultūros charakteristikos**, kaip įstatymo viršenybė, griežta veiklos reglamentacija, aiškus funkcinis pasiskirstymas, hierarchija pagrįsti darbo santykiai. Šio įstatymo 3 punktą, kuriame rašoma: „priimti sprendimus, numatytus jų kompetenciją nustatančiuose įstatymuose bei tarnybiniuose nuostatuose, ir reikalauti, kad tie sprendimai būtų laiku ir tiksliai įvykdyti“ (VĮ, 1995). Šiuo įstatymu Lietuvoje buvo siekiama suformuoti vokiškai administravimo valdymo tradicijai būdingą biurokratinę organizacinę kultūrą, pabrėžiant funkcinį valstybės tarnautojų pasiskirstymą, aiškias atsakomybės sferas ir procedūrinio tikslumo poreikį, orientuojantis į Lietuvoje istoriškai susiformavusią valdymo kultūrą (Smalskys, Minkevičius, 2013, p. 23).

Taip pat reikia pažymėti 4 punkte nustatytą reikalavimą valstybės tarnautojams „laidytis tarnybinės etikos“, ir 5 punkte įvardijamą reikalavimą, kad valstybės tarnautojai turi „nepriekaištingai ir kultūringai atlikti savo pareigas“. (VĮ, 1995). **Etiniai valstybės tarnautojų aspektai**, pabrėžiant finansinę dimensiją, taip pat minimi ir šio straipsnio 10, 11 ir 13 punktuose. J. Palidaukaitė (2003, p. 83) aiškina, kad šiais įstatymo punktais pirmiausia buvo siekiama spręsti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų nepotizmo ir interesų konfliktų problemas, kurios itin aktualios jaunose demokratijose, ypač – post-sovietiniu kultūrinio palikimu pasižyminčiose šalyse. Panašios nuomonės laikosi ir kiti mokslininkai, pavyzdžiui J. Juralevičienė (2005, p. 55-56), kritiškai vertindama tuometinę - istorinę situaciją besikuriančioje Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.

Įdomu tai, kad šiame įstatyme yra ne tik pabrėžiama etinės dimensijos svarba, bet ir akcentuojamas **administracinis kultūringumas**. Pirmą ir vienintelį kartą šiame įstatyme panaudojama kultūros sąvoka. Tačiau, kita vertus, šios sąvokos turinys nėra detalizuojamas, ir apsiribojama vien subjektyviu šios sąvokos supratimu bei kontekstualiū šios moralinės kategorijos interpretavimu. Kita vertus, biurokratinei organizacinės kultūrai mokslinėje literatūroje dažniausiai priskiriamas uždarumas, kaip rašo, pavyzdžiui (Collm, Schedler, 2014, McNabb, 2009). Todėl reikėtų atkreipti dėmesį į šio įstatymo straipsnio 8 punktą, kuriame teigiama: „garantuoti savo darbo viešumą, įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka teikti piliečiams informaciją apie savo darbą“ (VĮ, 1995). Dauguma šio įstatymo straipsnių ir punktų atspindi tradicinio viešojo valdymo (vėberinio – vilsoninio) modelio ir biurokratinės organizacinės kultūros idėjas. Kita vertus, interpretuojant šį punktą, pastebimi ir tam tikri atvirumo bruožai, orientacija į pilietį įstatyme numatytais atvejais. Informacinis atvirumas tarpinstituciniame lygmenyje pabrėžiamas ir šio įstatymo 8 straipsnyje. Jame teigiama, kad „valstybės, savivaldybių įstaigos, įmonės ir organizacijos privalo teikti Vyriausybės įgaliotoms institucijoms informaciją, reikalingą valstybės valdymo tarnybai tvarkyti“. (VĮ, 1995). Todėl galima interpretuoti, kad šiuo atveju biurokratinės organizacinės kultūros uždarumas gali būti susijęs ne tiek su įstatyme numatytais normatyviniais principais, bet realiomis biurokratinės organizacijos disfunkcinėmis praktikomis (deskriptyviu kontekstu), pavyzdžiui, siekiu išsaugoti organizacijos informacinį pranašumą.

Analizuojant šio įstatymo ir Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros sąsajas, verta paminėti ir baigiamojoje įstatymo dalyje esantį 27 straipsnį „Valdininkų veiksmų apskundimas“. Jame neigiamame kontekste yra minima biurokratizmo sąvoka. Šiame straipsnyje teigiama, kad „piliečių skundai dėl valdininkų piktnaudžiavimo ar biurokratiz-



mo nagrinėjami Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymo nustatyta tvarka (...)“ (VĮ, 1995). Viena vertus, Lietuvos Respublikos valdininkų įstatyme galima aptikti daugelį straipsnių, atspindinčių tradicinį viešojo valdymo modelį ir biurokratinės organizacinės kultūros principus. Kita vertus, 27 straipsnyje negatyviame kontekste minima biurokratizmo sąvoka gali būti interpretuojama kaip viena iš pirmųjų nagrinėjamuose įstatymuose įvardytų negatyvios valdymo praktikos pavyzdžių. Tai – biurokratinės organizacinės kultūros pasekmė, kai yra akcentuojama tokia jos disfunkcija, kaip sprendimų priėmimo stagnacija, kylanti dėl per didelės procedūrinės orientacijos, dėl kurios nukenčia sąveika su piliečiais ir kitomis suinteresuotomis šalimis.

Nors Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas atspindėjo svarbius pokyčius Lietuvos valstybės tarnybos, viešojo administravimo sistemoje ir veiksmingos biurokratinės organizacinės kultūros formavime, tačiau jis taip pat neišvengė disfunkcijų ir kritikos, kai buvo pabrėžiami kai kurie šio įstatymo straipsnių neatitikimai Konstitucijai (pavyzdžiui, draudimas streikuoti), valdininko sąvokos neatitikimas demokratinės sistemos atžvilgiu bei kiti atvejai, plačiau detalizuojami V. Smalskio ir A. Minkevičiaus (2013, p. 23) bei J. Palidauskaitės (2003, p. 86) straipsniuose. Šio įstatymo turinys buvo itin ribotas, taip pat buvo stokojama objektyvaus sąvokų išaiškinimo, ir taip buvo sudaromos prielaidos klaidingoms įstatymo straipsnių interpretacijoms. J. Palidauskaitė (2003, p. 85) teigia, kad lyginant šio įstatymo turinį su vėlesnėmis jo versijomis, pastebima, kad buvo itin apribotos valstybės tarnautojų teisės ir itin išplėtos pareigos. Autorė savo poziciją grindžia tuo, kad (VĮ, 1995) buvo nurodyta 13 pareigų ir 5 teisių, o, pavyzdžiui, (VTĮ, 1999) – 17 pareigų ir 15 teisių punktų (Palidauskaitė, 2003, p. 85).

Kita vertus, Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas (1995) tapo pagrindu 1999 metų liepos 8 dienos priimtam Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymui. Šiam įstatymui, priešingai nei Lietuvos Respublikos valdininkų įstatyme, būdingas detalumas, jame išskirti net 79 straipsniai, kai valdininkų įstatyme buvo įvardyta tik 30 straipsnių. Įstatymo išplėstinį turinį sudaro tokie veiksniai, kaip pagrindinių įstatymo sąvokų detalizavimas, valstybės tarnybos sąvokos išskyrimas ir valstybės valdymo tarnybos sąvokos pakeitimas, ir tarnautojų principų išskyrimas, valstybės tarnautojų grupių, lygių ir kategorijų, pareigų bei teisių plėtra, pareigybių sąrašų ir aprašymų išskyrimas, priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimų pakeitimai, priėmimo į valstybės tarnybą dokumentų, atrankos būdų, atrankos komisijų detalizavimas ir kt. (VTĮ, 1999).

Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros raidos požiūriu normatyviniam kontekstui ir bendradarbiavimu grindžiamos kultūros formavimo supratimui yra aktualus šiame įstatyme įvardintas **naujas organizacinės kultūros elementas – priesaikos ritualas**. Ritualą G. Hofstede et. al. (2010, p. 9) apibūdina kaip „kolektyvinę veiklą, kuri technine prasme yra nereikalinga, tačiau socialine prasme būtina“. Galima teigti, kad priesaikos ritualas atitinką šią sampratą, nes tai yra kolektyvinis ritualas, jame dažniausiai dalyvauja valstybės tarnautojas ar tarnautojai bei organizacijos vadovai (VTĮ, 1999). Aktualu yra tai, kad ši organizacinės kultūros dalis karjeros valstybės tarnautojams yra universalaus pobūdžio. Galima daryti prielaidą, kad jos tikslas yra didinti valstybės tarnautojų lojalumą ir įsipareigojimą tarnauti visuomenei, viešajam interesui. Didesnis lojalumas ir įsipareigojimai tarnauti valstybei taip pat sukuria prielaidas vieningos valstybinių organizacijų ir valstybės tarnybos



vizijai, o kartu ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui. Kita vertus, paradoksalu, tačiau 2002 metų Valstybės tarnybos įstatymo (VTĮ, 2002) redakcijoje priesaikos ritualo karjeros tarnautojams nebelieka – jis išlieka tik statutinio pobūdžio valstybės tarnyboje.

Organizacinės kultūros požiūriu svarbus ir šio įstatymo 20 straipsnis – „Valstybės tarnautojų pareigos“. Šiame straipsnyje išskiriamos pamatinės **viešojo sektoriaus organizacijose dirbančių tarnautojų vertybės**, akcentuojant lojalumą valstybei, tarnavimą žmonėms, šipareigojimą žmogaus teisėms, vadovų užduotims, tarnybinei etikai, tvarkai ir taisyklėms, skaidrumui (VTĮ, 1999). Priešingai nei valdininkų įstatyme, Lietuvos valstybės tarnybos įstatymo 20 straipsnio 12 punkte nurodama tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvoka. Jame teigiama: „spręsdami viešas problemas, bendradarbiauti ir keistis informacija su savo ir kitų institucijų bei įstaigų valstybės tarnautojais“ (VTĮ, 1999). Paradoksalu, kad nors dauguma šio įstatymo punktų atitinka normatyvines M. Weber (1922/1978) „idealiosios“ biurokratijos idėjas, tačiau jame taip pat akcentuojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, nors būtent dėl jo stokos, ypatingai akcentuojant biurokratijos informacijos asimetrijos problemą, biurokratinė organizacija ir biurokratinė organizacinė kultūra yra kritikuojamos. Ypatingai ši problema sustiprėja tuomet, kai vokiškos administravimo tradicijos elementai susilieja su sovietine valdymo sistema (Pivoras, 2014, p. 22). G. Evans, analizuodamas šį istorinį laikotarpį Lietuvoje, teigė, kad tuometinėse viešojo valdymo institucijose dominavo **tarpinstitucinės izoliacijos, žinių nesidalijimo tendencijos ir bendradarbiavimo organizacinės kultūros stoka** (Pivoras, 2014, p. 23 – 24).

Kita vertus, šiame įstatyme taip pat įtvirtinamas valstybės tarnautojų karjeros, o kartu ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros stabilumas. Tai atsispindi 21 šio įstatymo straipsnyje „Valstybės tarnautojų teisės“. Jame teigiama, kad „valstybės tarnautojai turi teisę į realų ir veiksmingą darbą einant tam tikro lygio ir kategorijos pareigas, nepaisant valstybės ar vietos valdžios politinių pasikeitimų“ (VTĮ, 1999). Šiuo principu buvo siekiama sumažinti biurokratų priklausomybę nuo politinių procesų (depolitizacija) ir padidinti jų neutralumą, priimamų sprendimų objektyvumą (Pivoras, 2014, p. 27, Palidauskaitė, 2003, p. 84). Visgi, reali viešojo valdymo praktika nebūtinai sutampa su šio įstatymo normatyviniais principais. Kita vertus, valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros stabilumą mėginama įtvirtinti ir kituose šio įstatymo punktuose. Pavyzdžiui, 55 straipsnio „Kitos garantijos“ 1 punkte teigiama, kad „likvidavus, reorganizavus ar privatizavus valstybės instituciją ar įstaigą, likvidavus ar reorganizavus savivaldybės administracijos padalinį ar savivaldybės įstaigą arba panaikinus pareigybę valstybės tarnyboje, karjeros valstybės tarnautojas perkeliamas į kitą tuo metu laisvą ar naujai steigiamą to paties lygio ir kategorijos pareigybę, o jei tokios nėra, – tarnautojo sutikimu ir į žemesnes pareigas.“ (VTĮ, 1999). Organizacinės kultūros stabilumas pastebimas ir šio įstatymo 30 straipsnyje „perkėlimas į kitas pareigas“ (VTĮ, 1999), ar analizuojant tokias finansinio motyvavimo priemones, kaip priemokas ne už konkrečius veiklos rezultatus, bet už stažą. Pavyzdžiui, 33 straipsnio 1 punkte teigiama, kad „priedas už tarnybos stažą mokamas valstybės tarnautojui už metų, išstarnautų valstybės tarnyboje, skaičių“. Todėl galima teigti, kad šiame įstatyme akivaizdžiai matoma, kad **Lietuvos valstybės tarnybos veiklos reglamentavimas atspindi Rechtsstaat, o ne viešojo intereso administravimo kultūros lygmens idėjas**, bei labiau biurokra-

tinės, o ne verslininkiškumo organizacinės kultūros charakteristikas (Pollitt, Bouckaert, 2011, p. 62 – 63, McNabb, 2009).

Visgi, (VTĮ, 1999) kaip ir (VĮ, 1995) įgyvendinimas viešojo valdymo praktikoje neišvengiamai sukėlė įvairių iššūkių ir susilaukė kritikos. A. Minkevičius teigė, kad buvo pastebėta daugiau nei 60 vidinių šio įstatymo prieštaravimų, todėl susiformavo poreikis jį tobulinti (Smalskys, Minkevičius, 2013, p. 24).

Apibendrinant galima teigti, kad šie įstatymai prisidėjo prie Lietuvos viešojo valdymo sistemos, o kartu ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros normatyvinio konteksto formavimosi, tačiau šie įstatymai pasižymėjo savais ribotumais, todėl daugelį jų sukeltų disfunkcijų buvo mėginama išspręsti naujomis įstatymų redakcijomis.

### 1.4.3. Viešojo administravimo įstatymo reikšmė viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai

Iš istorinės perspektyvos svarbu paminėti, kad 1999 metai buvo reikmingi Lietuvos viešojo valdymo sistemos organizacinės kultūros raidai ne vien dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo priėmimo, bet ir dėl tais pačiais metais, birželio 17 dieną priimto Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo. Šiame įstatyme įtvirtinami viešojo administravimo principai, esminės viešojo administravimo sritys, administracinis reglamentavimas, jo reikalavimai, sprendimų kontrolė. Taip pat dėmesys skiriamas viešojo administravimo monitoringui, vidaus administravimo teisiniams pagrindams, viešųjų paslaugų teikimo reglamentavimui, administracinių procedūrų charakteristikoms ir kt. (VAĮ, 1999). Šiame įstatyme apibrėžiami esminiai Lietuvos viešojo administravimo sistemos struktūriniai elementai, o laikantis teorinėje dalyje aptarto požiūrio, kad struktūra turi reikšmingą poveikį kultūros formavimuisi ir jos pokyčiams, šis teisės aktas yra itin svarbus.

Šiame įstatyme galima pastebėti tiesioginius viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir **vertybinius elementus**. Jau pirmajame įstatymo straipsnyje „įstatymo tikslas“ teigiama, kad „šio įstatymo tikslas – sudaryti būtinas teises prielaidas įgyvendinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos nuostatą, jog visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms, taip pat skatinti viešojo administravimo institucijų administracinius gebėjimus, didinti jų veiklos efektyvumą“ (VAĮ, 1999). Galima interpretuoti, kad šiame įstatymo straipsnyje mėginama derinti tiek tradicinio (vėberinio – vilsoninio) viešojo administravimo ir Rechtsstaat administravimo kultūros pamatines vertybes, t.y. tarnavimą visuomenei kartu su naujosios viešosios vadybos ir viešojo intereso administravimo kultūros vertybe – veiklos efektyvumu, tokiu būdu atspindint vykstančias globalias viešojo valdymo mokslo tendencijas.

Organizacinės kultūros ir vertybių požiūriu yra svarbus ir šio įstatymo 2 straipsnio 2 punktą. Jame minimos tokios administravimo vertybės, kaip **teisingumas** ir **nešališkumas**. Šios vertybės yra aktualios favoritizmo prevencijai. Tačiau išsamiausiai Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą ir vertybes normatyviniame lygmenyje apibūdina 4 šio įstatymo straipsnis „Viešojo administravimo principai“. Jame nurodomos tokios vertybės, kaip įstatymo viršenybė, objektyvumas, proporcingumas, nepiktnaudžiavimas valdžia, **tarnybinis bendradarbiavimas**, subsidiarumas (VAĮ, 1999). Pažymėtina, kad taip pat kaip ir (VTĮ, 1999) 20 straipsnio 12 punkte, Lietuvos Respublikos viešojo administra-

vimo įstatyme (VAĮ, 1999) 4 straipsnio 5 punkte taip pat akcentuojama bendradarbiavimo svarba. Tik šiuo atveju pasitelkiama konkretesnė tarnybinio bendradarbiavimo sąvoka, kuri neapsiriboja vien informacijos teikimu, tačiau minima ir kitokio pobūdžio pagalba priklausomai nuo sprendžiamos viešosios politikos įgyvendinimo problemos (VAĮ, 1999). **Bendradarbiavimu grindžiamos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir jos veiksmų raidos supratimui yra reikšmingas** šio įstatymo 7 straipsnis – „Pareiga tartis dėl administracinio reglamentavimo“. Šiuo punktu Lietuvos viešojo valdymo sistemoje įtvirtinamas nurodymas įtraukti (konsultuotis) suinteresuotas šalis į teisėkūros procesus, bent jau normatyviniame kontekste didini skaidrumą, skatinant viešojo valdymo sistemos atvirumą ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą (VAĮ, 1999).

Didėjančią ekonominių vertybių svarbą galima pastebėti ir 13 šio įstatymo straipsnio „vidaus administravimo kontrolė“ 2 ir 3 punktuose. Pirmajame iš jų teigiama, kad „vidaus auditas, atliekamas administravimo institucijos auditoriaus ar audito įmonės jų nuostatuose nustatyta tvarka (...), ar ištekliai tvarkomi ekonomiškai, o atliekamos finansinės ir organizacinės operacijos yra efektyvios (...)“. Tai pastebima ir kitame šio įstatymo punkte, kur teigiama, kad, „išorės auditas, atliekamas nepriklausomų auditorių arba audito įmonių, siekiant įvertinti administracinės veiklos kokybę bei efektyvumą (...)“ (VAĮ, 1999).

Todėl apibendrinant galima daryti prielaidą, kad globalios naujosios viešosios vadybos idėjos bent dalinai prisidėjo prie šių įstatymo punktų sukūrimo ir ekonominių vertybių įtvirtinimo, atsižvelgiant į Lietuvos administravimo ir organizacinės kultūros sąlygas.

#### 1.4.4. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros dedamųjų pokyčiai valstybės tarnybos įstatymų 2002 – 2018 metų kaitos etape

Panagrinėjus viešojo sektoriaus administravimo ir organizacinės kultūros požiūriu reikšmingus įstatymus kaip (VĮ, 1995), (VTĮ, 1999), (VAĮ, 1999), svarbu atkreipti dėmesį į 2002 metų balandžio 23 dienos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą. Lyginant jį su 1999 metų valstybės tarnybos įstatymo redakcija, pirmiausiai pastebimas turinio sumažėjimas, nes 2002 metų redakcijoje nurodomas 51 įstatymo straipsnis, o 1999 metų – 79 straipsniai (VTĮ, 1999, VTĮ, 2002). Galima teigti, kad naujesnė (VTĮ, 2002) versija sąlygoja ne vien kiekybinius, bet ir kokybinius pokyčius Lietuvos viešojo administravimo sistemoje. Pavyzdžiui, V. Smalskys ir A. Minkevičius (2013, p. 24) laikosi nuomonės, kad ši įstatymo redakcija buvo parengta reaguojant į ankstesnių įstatymų formavime ir įgyvendinime išryškėjusias disfunkcijas, taip pat juo buvo sukurtos prielaidos pereiti prie globalių viešojo valdymo tendencijų, jas atitinkančios valstybės tarnybos. Taip pat sukuriamos prielaidos ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimui.

Pažymėtini ir 3 straipsnio „Pagrindiniai valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos **etikos principai**“ (VTĮ, 2002), lyginant juos su 1999 metų šio įstatymo 3 straipsnio „Valstybės tarnybos pagrindiniai principai“ pokyčiai (VTĮ, 1999). Šie pokyčiai pasireiškia tuo, kad naujoje įstatymo redakcijoje atsirado etikos sąvoka, taip pabrėžiant vertybinės veiklos, o kartu ir organizacinės kultūros svarbą. Taip pat, lyginant su 1999 metų redakcija, 1 šio straipsnio punkte atsiranda „atsakomybės už priimtus sprendimus“ bei „lojalumo“ principai (VTĮ, 2002, Palidauskaitė, 2003, p. 84). Visgi vertinant šį punktą, ypač – lojalumo

principą etiniu požiūriu, būtina sutikti su J. Paliduskaitės (2003, p. 84) nuomone, kad lojalumo principas įstatyme, nedetalizuojant jo turinio, gali būti vertinamas prieštaringai ir labiau deklaratyviai.

Svarbu paminėti, kad 3 straipsnio 2 punkte yra nurodomi ir esminiai valstybės tarnautojų etikos principai. Jiems priskiriami „i) pagarba žmogui ir valstybei (...); ii) teisingumas (...); iii) nesavanaudiškumas (...); iv) padorumas (...); v) nešališkumas (...); vi) atsakomybė (...); vii) viešumas; (...) viii) pavyzdingumas (...)“ (VTĮ, 2002). Galima interpretuoti, kad šių principų įvardinimas normatyviniame kontekste žymi pokyčius makro kultūros lygmenyje, t.y. kaip, keičiantis visuomeniniams įsitikinimams, turėtų elgtis, ir kokiomis vertybėmis turėtų vadovautis valstybės tarnautojai. Tam tikri pokyčiai, kurie yra svarbūs viešojo sektoriaus organizacinės kultūros transformacijoms, pastebimi ir lyginant abiejų įstatymų redakcijų straipsnius „Valstybės tarnautojų pareigos“. Šio įstatymo 1999 metų redakcijoje „valstybės tarnautojų pareigos“ yra 20 straipsnis, o 2002 metų atnaujintoje redakcijoje – 15 straipsnis (VTĮ, 1999, VTĮ 2002). Esminiai skirtumai yra tie, kai 1999 metų redakcijoje nurodoma, kad valstybės tarnautojai privalo „gerbti žmogaus teises ir padėti šias teises įgyvendinti“, o 2002 metų redakcijoje teigiama, kad jie privalo „gerbti žmogaus teises ir laisves, tarnauti visuomenės interesams“ (VTĮ, 1999, VTĮ 2002). Taigi akcentuojama, kad naujoje įstatymo redakcijoje atsiranda žmogaus laisvių sąvoka. Paminėtina ir tai, kad 1999 metų įstatymo versijoje minimas reikalavimas „tinkamai ir laiku atlikti tarnybos vadovų užduotis ir pavedimus“, o 2002 metų įstatyme ši formuluoatė pakeista į „tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku atlikti pavedamas užduotis“ (VTĮ, 1999, VTĮ 2002). Todėl galima interpretuoti, kad 1999 metų įstatyme labiau pabrėžiami valstybės tarnautojų ir autoritarinio pobūdžio organizacijų vadovų tarpusavio ryšiai, akcentuojamas lojalumas vadovams ir jų nurodymų vykdymas, o 2002 metų įstatyme nurodoma pareigybės aprašyme įvardytų funkcijų svarba. Tokiu būdu siekiama tobulinti biurokratinės organizacinės kultūros funkcionavimą, užtikrinti valstybės tarnautojų lojalumą valstybei, įstatymų laikymuisi ir visuomeniniams, o ne įstaigos vadovų ar politikų interesams. Tinkamas funkcijų ir užduočių atlikimo principas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros požiūriu svarbus ir dėl to, kad juo siekiama sukurti tokią kultūrinę aplinką, kurioje nebūtų vietos individualiam biurokratų neveiklumui, bandymui priklausomai nuo politinių simpatijų trukdyti politinių strategijų ar programų įgyvendinimui, priešintis, turint savų ketinimų, ar delsti, įgyvendinti politinius sprendimus (Paliduskaitė, 2003, p. 85).

Šie pokyčiai taip pat atsiskleidžia ir 1999 metų įstatymo 5 punkte, kuriame teigiama, kad valstybės tarnautojai privalo „nedelsdami pranešti tarnybos vadovui apie, jų nuomone, neteisėtas užduotis ar pavedimus“, 2002 metais šis punktas keičiamas akcentuojant įstatymo, etikos veiklos principų, taisyklių svarbą eliminuojant vadovo sąvoką ir tokiu būdu skatinant profesionalumą paremtą viešojo sektoriaus organizacinės kultūros raidą (VTĮ, 1999, VTĮ 2002). Kita vertus, 2002 metų įstatyme, analizuojant valstybės tarnautojų pareigas, pastebima, kad daugiau **nebelieka imperatyvaus punkto** „kelti kvalifikaciją“ (VTĮ, 1999) – taip atsispindi globalūs pokyčiai, vykstantys makro kultūros lygmenyje, kai yra pereinama nuo tradicinio viešojo administravimo prie labiau naujajai viešajai vadybai būdingų idėjų, jog veiksmingas viešasis administravimas turėtų būti orientuotas ne vien į aukštos kvalifikacijos profesionalus, bet ir į „generalistus“, pasižyminčius specifinėmis viešojo valdymo

sąlygoms reikalingomis kompetencijomis, galinčius prisidėti prie viešojo sektoriaus veiksmingumo ir efektyvumo didinimo.

Vertinant naujos valstybės tarnybos įstatymo sąlygotus pokyčius viešojo sektoriaus organizacinėje kultūroje, būtina atkreipti dėmesį ir į šio įstatymo 32 straipsnį „Atsakomybės sąlygos ir žalos atlyginimo tvarka“, kuriame teigiama, kad „valstybės tarnautojas atlygina visą šio straipsnio 1 dalyje nurodytą žalą, jeigu ją padarė atlikdamas vidaus administravimo veiklą, tačiau atlygintinos žalos dydis negali viršyti 6 vidutinių valstybės tarnautojo darbo užmokesčių“ (VTĮ 2002). Analizuotas įstatymo straipsnis leidžia teigti, kad nors ir juo siekiama užtikrinti žalos atlyginimą viešojo intereso pažeidimo atvejais, tačiau nėra aiškūs 6 vidutinių valstybės tarnautojo darbo užmokesčių pasirinkimo motyvai. Siekiant suformuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje svarbu sukurti **veiksmingą mokymo sistemą, o ši įstatymo redakcija sukūrė tam prielaidas, pirmiausiai apibrėžiant finansavimo ypatumus**. Įstatymo 46 straipsnyje „Valstybės tarnautojų mokymo finansavimo įgyvendinimas“ nurodoma, kad „(...) valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos privalo valstybės tarnautojų mokymui skirti ne mažiau kaip 1 procentą valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skirtų asignavimų.“. Atsižvelgiant į teorinėje dalyje analizuotas organizacinės kultūros problemas, galima teigti, kad organizacinės kultūros pokyčiai dažniausiai yra inkrementiniai, todėl juos veiksmingiausiai įgyvendinti galima iš evoliucinės perspektyvos, vadovaujančių pareigūnų ir paprastų tarnautojų mokymų būdu.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo, priimto 2018 metų liepos 29 dieną, analizė gali būti reikšminga siekiant suprasti tolimesnę normatyvinio konteksto, o kartu ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros raidą, globalių viešojo valdymo modelių poveikį Lietuvos viešojo valdymo sistemai. Tuo tikslu autorius siekia atskleisti, kuo ypatingas 2018 metų valstybės tarnybos įstatymas? Autoriaus nuomone, šis įstatymo pakeitimas žymi reikšmingus pokyčius, pabrėžiant perėjimą **nuo teisinių prie labiau vadybinių vertybių** Lietuvos valstybės tarnyboje, o kartu ir tinkamesnių sąlygų formavimui siekiant sukurti bendradarbiavimu grindžiamą viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą. Esminiai pokyčiai (VTĮ, 2018) akcentuojami 3 straipsnyje, yra tie, kad atsiranda tokie nauji principai, kaip atvirumas, efektyvumas, kūrybingumas, lankstumas. Atvirumo principas yra susijęs su naujojo viešojo valdymo idėjomis. Šiuo principu pabrėžiama, kad „valstybės tarnautojas turi būti atviras kitokiam požiūriui, pozityvioms iniciatyvoms, dialogui, **bendradarbiavimui**, naujovėms“. Taip pat atkreiptinas dėmesys ir į „karjeros ir tarnybinio bendradarbiavimo“ principų dalį. Galima teigti, kad šis principas reikšmingas, siekiant sukurti normatyvinius spaudimus sąveikai su nevyriausybinių organizacijų ir vietos bendruomenių atstovais, įvairioms lyderystės, modernių technologijų pritaikymo iniciatyvoms.

Svarbus principas – lankstumas. Teoriniu požiūriu jis atspindi tiek naujosios viešosios vadybos, tiek naujojo viešojo valdymo idėjas. Juo nurodoma, kad „valstybės tarnautojas turi gebėti prisitaikyti prie kintančių veiklos sąlygų bei reikalavimų: technologijos ir technikos, darbo organizavimo pokyčių ir kitų aplinkybių“ (VTĮ, 2018). Įdomu tai, kad **pabrėžiama auganti žinių ir technologijų svarba viešojo sektoriaus procesų valdymui**, poreikis prisitaikyti prie išorės aplinkos pokyčių, mokymosi svarba. Atvirumo, efektyvumo, kūrybingumo ir lankstumo bei tokių principų, kaip nešališkumas, profesionalumas

bei atsakomybė derinimas taip pat atspindi ir metavaldymo koncepcijos idėjas, jog galima sėkmingai derinti esminius tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo principus (hierarchiją, rinką ir tinklaveiką) (Meuleman, 2008). Svarbu paminėti ir šio įstatymo 17 straipsnio „Valstybės tarnautojų teisės“, 10 punkto nuostatas, susijusias su nefinansinėmis motyvavimo priemonėmis valstybės tarnyboje. Šiame punkte teigiama, kad valstybės tarnautojai turi „(...) **būti aprūpinti kokybiška darbo įranga ir priemonėmis (...)**“. Šių veiksmų įvardijimas normatyviniame kontekste sukuria prielaidas tobulinti organizacinę kultūrą, vidinius procesus ir stiprinti valstybės tarnautojų vertybines orientacijas. Šis aspektas aktualus informacijos ir žinių dalijimosi procesams, kurie yra priklausomi nuo įvairių palaikančių sistemų ir priemonių.

**Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui, ypač – žinių vadybos procesams**, yra svarbus šio įstatymo 49 straipsnis: „Kitos garantijos“. Šio straipsnio 7 punkte nurodoma, kad „Su įstaigos vadovu ar karjeros valstybės tarnautoju, kuriems sukako 65 metai ir kurie pagal šio įstatymo 51 straipsnio 1 dalies 6 punktą atleidžiami iš pareigų, Vyriausybės nustatyta tvarka gali būti sudaroma terminuota darbo sutartis dėl mentorystės (įgytos patirties perdavimo) ne ilgesniam kaip 2 metų laikotarpiui“. Galima teigti, kad šis straipsnis sukuria prielaidas žinių vadybos principų pritaikymui ir institucinės atminties stiprinimui Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, ypač – ministerijų ir departamentų lygmenyje. Su žinių ir informacijos dalijimusi, valstybės tarnautojų mokymusi susijęs ir 43 straipsnis: „Atostogos kvalifikacijai kelti“. Šiame straipsnyje pažymima, kad valstybės tarnautojas turintis ne mažesnę kaip 3 mėnesių stažą, gali išeiti vienų metų trukmės atostogų kvalifikacijai kelti (VTĮ, 2018). Reikšminga paminėti ir 50 įstatymo straipsnį – „Nuotolinis darbas“. Šio straipsnio 4 punkte teigiama, kad „Įstaigos vadovas privalo sudaryti sąlygas nuotolinį darbą dirbantiems valstybės tarnautojams bendradarbiauti su kitais įstaigos valstybės tarnautojais ir darbuotojais, gauti funkcijoms atlikti reikalingą informaciją.“ (VTĮ, 2018). Šis įstatymo straipsnis žymi perėjimą prie lankstesnių darbo santykių, viešojo valdymo procesų technologizacijos tendencijas, taip pat modernių technologijų augančią svarbą bendradarbiavimo organizacinės kultūros formavimui.

Apibendrinant galima teigti, kad šių galiojusių ir tebegaliojančių teisės aktų analize autorius siekė atskleisti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros elementus, pademonstruoti jų pokyčių dinamiką. Atlikta analizė leidžia teigti, kad griežta administracinės teisės aplinka viešajame valdyme, gali apriboti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus.

### **1.5. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros veiksmų raiška Lietuvos viešojo valdymo strateginio lygmens dokumentuose**

Norint suprasti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūrą, jos pokyčių prielaidas ir numatyti galimas raidos perspektyvas siekiant formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, tampa svarbu išnagrinėti ne vien valstybės tarnybos ar viešojo administravimo įstatymus, tačiau ir viešojo valdymo tobulinimo strategijas bei programas. Būtent šiuose dokumentuose, priešingai nei anksčiau analizuotuose teisės aktuose, organizacinė kultūra yra minima tiesiogiai, pabrėžiama jos svarba veiksmingiems viešojo



valdymo raidos procesams, minima jos sąveika su personalo ir bendraisiais viešojo valdymo pokyčiais, pabrėžiant perėjimą prie žinių žinių visuomenės, modernių technologijų taikymo plėtos.

Pirmiausiai, buvo pasirinkta 2012 metų gegužės 15 dieną patvirtinta „Lietuvos pažangos strategija 2030“, kuri galėtų atskleisti numatomus pokyčius makro, mezo ir mikro kultūros lygmenyse XXI amžiaus Lietuvos viešajame valdyme. Šioje strategijoje mėginama išskirti esminius prioritetus ir apibendrinti būtinus strateginius pokyčius įvairiose srityse. Išskiriami tokie esminiai skyriai, kaip „Sumani visuomenė“, „Sumani ekonomika“ ir „Sumanus valdymas“ (Lietuvos pažangos strategija 2030). Kultūros sąvoka disertacijoje analizuojamos problemos atžvilgiu pirmiausiai minima III skyriuje „Strategijos poreikis ir paskirtis“. Šio skyriaus 3.3. poskyryje teigiama, kad veiksminga ir efektyvi Lietuvos valstybės raida, neatsiejama nuo tinkamos visuomeninės (makro lygio) kultūros puoselėjimo. **Ši kultūra globalizacijos sąlygomis privalo pasižymėti tokiais charakteristikomis kaip atvirumas, atsakingumas ir bendradarbiavimas, būtina stiprinti tarpusavio pasitikėjimą** (Lietuvos pažangos strategija 2030). Taigi, galima interpretuoti, kad reaguojant į globalizacijos poveikį ir jos skatinamas kultūrinės konvergencijas, reikia pokyčių pirmiausiai Lietuvos makro kultūros lygmenyje. Strategijoje minimi vertybinių pokyčių aspektai yra itin svarbūs Lietuvai, kaip post-sovietinei valstybei, kurioje sovietizacijos procesai nulemė jos įvairiapusių uždaramą, apsunkino galimybes konkuruoti globalioje aplinkoje. Taip pat svarbu paminėti, kad šie makro pokyčiai būtų institucionalizuoti ne vien strateginiuose dokumentuose, bet ir atsispindėtų įstatyminėje aplinkoje, pvz. valstybės tarnybos, viešojo administravimo įstatymuose. Taip pat – kad jais būtų vadovaujama ir instituciniame lygmenyje: ministerijų ir departamentų strategijose, įvairiuose vidiniuose dokumentuose. Priešingu atveju jie bus vertinami tik deklaratyviai.

Kita vertus, orientuojantis į mezo ir mikro kultūros lygius, strategijos 3.4. poskyryje teigiama, kad „galime didžiulius aukšta darbo kultūra, parengiame daug išsilavinusių, imlių naujovėms profesionalų, turime labai gerą informacinių technologijų ir skaitmeninę infrastruktūrą“ (Lietuvos pažangos strategija 2030). Ši strategijos teiginį derėtų išsamiai panaikinti. Viena vertus, statistiniu požiūriu verta paminėti ir 2016–2017 metų Pasaulio konkurencingumo ataskaitos duomenis, kuriuose remiantis technologinio pasirengimo rodikliu (angl. technological readiness) Lietuva užima 27 vietą iš 138 šalių (Global Competitiveness Index). Remiantis Globalių inovacijų indekso 2016 metų ataskaitos duomenimis, Lietuva pagal informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo indeksą užima 29 vietą iš 126 šalių, pagal jų prieinamumo indeksą tik 49 vietą iš 126 šalių. Kita vertus, pagal elektroninio dalyvavimo indeksą, Lietuva užima net 17 vietą iš 125 šalių (Global Innovation Index Report, 2016). Todėl galima teigti, kad šias aukštos darbo kultūros ir technologinės infrastruktūros ypatybes būtų galima pritaikyti ir viešojo valdymo veikloje, skatinant inovacijų kūrimą, e – paslaugų tobulinimą, žinių vadybos procesus, modernių technologijų plėtrą viešojo sektoriaus organizacijose, tinklinę įvairių viešosios politikos įgyvendinimu suinteresuotų šalių sąveiką. Visgi, būtina suprasti, kad ši profesionalų kultūra ir skaitmeninė infrastruktūra būdinga tik tam tikram visuomenės segmentui, ji gali skirtis priklausomai nuo įvairių geografinių – demografinių charakteristikų. Nepaisant aukšto informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo lygio, Lietuvoje vis dar egzistuoja technologinės

infrastruktūros ir reikalingų žinių atskirties problema. Pavyzdžiui (Informacinės visuomenės plėtros 2014 – 2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ įgyvendinimo tarpinstituciniame veiklos plane, 2015) nurodoma, kad Lietuvos gyventojų švietimui modernių technologijų taikymo atžvilgiu, skaitmeninės atskirties mažinimui 2015 metais buvo skirta 5 920 412 eurų, 2016 metais – 5 152 108 eurų, o 2017 metais – tik 5152108 eurų. Taip pat būtina suprasti, kad viešasis sektorius Lietuvoje finansiniu požiūriu atsilieka nuo privataus sektoriaus teikiamų galimybių, todėl didėjant tarpsektorinei konkurencijai, gali būti sunku pritraukti viešajam sektoriui reikalingų informacinių technologijų profesionalų. Skiriasi ir vyresnio bei jaunesnio amžiaus kartų technologinis raštingumas. Kita vertus, nepaisant skaitmeninės atskirties problemos ir kitų kylančių iššūkių, susijusių su modernių technologijų taikymu, Valstybės tarnybos departamento strateginės veiklos plane numatytas siekis užtikrinti, kad 2017 metais skaitmenizuotų dokumentų skaičius būtų bent 40 %. Pažymėtini ne vien finansiniai ir kultūriniai iššūkiai, bet ir normatyvinės problemos, akcentuojant unifikuotų reikalavimų sistemos valstybės tarnautojų žinioms trūkumą (Valstybės tarnybos departamento 2016 – 2018 m. strateginis veiklos planas, p. 4;7).

Pastebėtina, kad šios strategijos V skyriaus 5.3 poskyryje akcentuojamas ne vien visuomenės atvirumo poreikis, bet ir pabrėžiamas **bendradarbiavimu, pasitikėjimu ir iniciatyvumu grįstos kultūros formavimo poreikis**, tokiu būdu siekiant pritaikyti užsienio valstybių raidos patirtį (Lietuvos pažangos strategija 2030). Visgi šie strategijos skyriai labiau orientuoti į makro ir mezo kultūros lygio pokyčius, tačiau skyriuje VII „Sumanusis valdymas“ dėmesys pradedamas skirti kultūros reiškinio ir viešojo valdymo sąveikai. Šiame skyriuje apibendrinami labiausiai programos autorių nuomone reikalingi pokyčiai Lietuvos viešajame valdyme. Išskiriamos sprendimų priėmimo, veiklos atvirumo, paslaugų kokybės tobulinimo, kultūrinės dimensijos ir kt. Poskyryje 7.2 nurodoma, kad „svarbu, kad keistųsi pati valdymo kultūra, būtų pereita prie pagrįstų sprendimų priėmimo ir bendro sutarimo siekimo“ (Lietuvos pažangos strategija 2030). Galima teigti, kad šis poskyris atspindi ne tradicinio viešojo valdymo, bet naujojo viešojo valdymo idėjas, nes jame nurodoma sutarimo tarp įvairių suinteresuotų šalių kultūros formavimo svarba. Sutarimo siekimo poreikis atitinka ir klasikines politinės socialdemokratinės tradicijos nuostatas. Naujojo viešojo valdymo principai pastebimi ir 7.4. poskyryje kuriame akcentuojamas tokių vertybių, kaip pagarba, **pasitikėjimas ir tarnavimas piliečiui, visuomenei**, būtinumas XXI amžiaus Lietuvos viešajame sektoriuje (Lietuvos pažangos strategija 2030). Kita vertus, poskyryje 7.5 pastebimi ne vien naujojo viešojo valdymo, bet ir naujosios viešosios vadybos principai, jame teigiama, kad „valdžia puoselėja į veiklos rezultatus ir efektyvumą orientuotą valdymo kultūrą, vykdoma veikla grindžiama visuomenės poreikiais. (...) **Valdymo kultūra paremta bendradarbiavimu ir bendro sutarimo principais**, sutelkiamas ne tik individualus, bet ir bendras dėmesys į visuomenės problemų sprendimą“ (Lietuvos pažangos strategija 2030). Taigi šie aspektai patvirtina ir besiformuojančio metavaldymo koncepcijos svarbą, ir poreikį derinti skirtingus socialinio koordinavimo tipus bei organizacines kultūras, pabrėžiant tiek ekonomiškumo, tiek demokratinų vertybių aspektus.

Vertinant šią strategiją iš kultūrinės perspektyvos, būtina paminėti ir 7.8.1. poskyrį bei jo punktus, pabrėžiančius **lyderystės kompetencijų ugdymo, kompetencijų valdymo modelio, bendradarbiavimu pagrįstų sprendimų svarbą** (Lietuvos pažangos strategija



2030). Šie aspektai yra svarbūs dėl to, kad viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiai, pereinant nuo biurokratinės prie bendradarbiavimo grindžiamos organizacinės kultūros, būtų sunkiai įgyvendinami, jeigu būtų neužtikrinamos būtinos lyderystės kompetencijos, nesukuriamos tinkamos teisinės prielaidos normatyviniame kontekste, nepaliekama vietos vadybinių principų ir vertybių įtvirtinimui (Beinoravičius, et. al., 2015, p. 627).

Antrasis strateginis dokumentas, reikšmingai susijęs su Lietuvos pažangos strategija 2030, jos keliamais tikslais ir uždaviniais yra 2012 metų lapkričio 28 dieną priimta „2014 – 2020 metų Nacionalinės pažangos programa“. Ši programa susijusi ne vien su Lietuva 2030, bet ir su Europinio lygmens strateginiais dokumentais, pavyzdžiui „Europa 2020“ ir kt. Nacionalinės pažangos programos II dalies 1 punkte skiriamas dėmesys **modernių technologijų**, ekonomikos ir **vertybių kaitos procesams**, analizuojamas jų poveikis visuomenei ir individams, akcentuojamas nuolatinio mokymosi, kūrybiškumo, lyderystės, žinių vadybos **poreikis**, piliečių įgalinimo ir dalyvaujamosios demokratijos svarba. Taip pat daugelyje šios programos punktų pabrėžiamas vidinio ir išorinio bendradarbiavimo poreikis, socialinė atsakomybė, inovacijos, su viešojo sektoriaus funkcionavimu susijusios informacijos viešinimo svarba (Nacionalinės pažangos programa 2014 – 2020 metais) Todėl galima teigti, kad numatomi pokyčiai makro kultūros lygmenyje itin reikšmingi ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiams, žinių vadybos idėjų ir modernių technologijų taikymui, atviros organizacinės kultūros formavimui, prie kurios pokyčių galėtų prisidėti ir įvairių suinteresuotų šalių dalyvavimas. Kita vertus, šioje programoje identifikuojami ir potencialūs iššūkiai bei specifinės grėsmės. II 2 punkte teigiama, kad Lietuvos visuomenei būdinga fragmentacija, vartotojiškumas, iniciatyvumo stoka, nihilizmas, taip pat – intensyvėjantys emigracijos procesai, sąlygojantys intelektualio potencialo praradimą. Taip pat 1.2. programos tikslu minimi makro lygio iššūkiai, pabrėžiant didėjančią visuomenės nepasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijomis, nepakankamą dėmesį nevyriausybių organizacijų veiklai (Nacionalinės pažangos programa 2014 – 2020 metais). Tai leidžia teigti, kad šie aspektai gali tapti reikšmingais barjerais įvairiuose kultūrinuose lygmenyse siekiant viešajame valdyme skatinti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą. Kita vertus, vertinant Lietuvą instituciniu aspektu globaliame kontekste, remiantis Pasaulio konkurencingumo ataskaitos duomenimis, 2016 – 2017 metais Lietuva užima 51 vietą iš 138 šalių (Global Competitiveness Index).

Analizuojant šios programos nuostatas, svarbiausias 5 prioritetas yra orientuojamas į viešąjį valdymą ir jo procesų tobulinimą. Jame teigiama, kad itin reikšminga dedamąja tampa viešojo sektoriaus organizacijų inovatyvumas, šio potencialo vystymas. Visgi, esminiais iššūkiais įvardijama per didelė Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų procesinė orientacija, **bendradarbiavimo stoka**, motyvacijos ir lyderystės problemos valstybės tarnyboje (Nacionalinės pažangos programa 2014 – 2020 metais). Įdomu tai, kad nors ir daugelyje programos punktų pabrėžiama **į bendradarbiavimą orientuotos kultūros svarba**, 5 prioritete taip pat aptinkama ir **į rezultatus orientuoto viešojo sektoriaus kultūros svarba**. Ši kultūros tipologija atitinka teorinį antreprenerystės kultūros supratimą ir naujosios viešosios vadybos, o ne naujojo viešojo valdymo idėjas. Jame teigiama, kad „atsižvelgiant į tai, valstybės investicijos turėtų būti skirtos viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimui, įrodymais grįsto ir **į rezultatus orientuoto valdymo kultūros plėtrai, profesionaliai valstybės**

tarnybai kurti“ (Nacionalinės pažangos programa 2014 – 2020 metais). Kita vertus, šios programos 5.1. tikslu taip pat išskiriama biurokratinės bendradarbiavimo kultūros tipologija. Nurodoma, kad „tarp viešojo valdymo institucijų **vyrauja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra**, ribojanti gerosios patirties sklaidą ir jos perėmimą“. (Nacionalinės pažangos programa 2014 – 2020 metais). Tampa akivaizdu, kad Lietuvos strateginio lygmens normatyviniuose dokumentuose stokojama viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tipologijų naudojimo darnos, todėl aiškiai neapibrėžus ir nesukonkretinus siekiamos organizacinės kultūros tipo, realūs pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijose tampa sunkiai įgyvendinami.

Programos nuostatose skiriant dėmesį struktūriniais ir kultūriniais veiksniams, dėmesys koncentruojamas ir į valstybės tarnybos tobulinimą, pavyzdžiui, 5.1.3. uždaviniu. Valstybės tarnybos procesų veiksmingumo didinimą siekiama užtikrinti tobulinant pirmiausiai su aukštesniojo lygio valstybės tarnautojais susijusias procedūras, pavyzdžiui, minint atrankos, rezultatų vertinimo mechanizmų pokyčius, kompetencijų, atitinkančių XXI amžiaus viešojo sektoriaus realijas, ugdymą (Nacionalinės pažangos programa 2014 – 2020 metais). Pabrėžtina tai, kad prie reikalingų kompetencijų išskiriamos ir teorinėje disertacijos dalyje, vadovo ir organizacinės kultūros sąveikos skyriuje, tinklinės valstybės kontekste minėtos vadovų **bendruomeniškumo, analitinio mąstymo, bendradarbiavimo kompetencijos, reikalingos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros orientuotos į bendradarbiavimą pokyčių įgyvendinimui** (Nacionalinės pažangos programa 2014 – 2020 metais). Todėl galima teigti, kad kai kurie šios programos nuostatai atitinka ir remiasi šiuolaikinio viešojo valdymo mokslo tyrimais, mokslinėmis diskusijomis ir sukaupta praktine patirtimi.

Nagrinėjant bendradarbiavimo kultūros ir jos formavimo etapų teisinį reglamentavimą, Lietuvos strateginiuose dokumentuose, reikia paminėti 2013 m. gruodžio 18 dieną priimtą Lietuvos inovacijų plėtros 2014 – 2020 metų programą (Lietuvos inovacijų plėtros programa 2014 – 2020). Paminėtina, kad šios programos II dalies 21 punkte nurodomas uždavinys „skatinti skirtingų sektorių bendradarbiavimą kuriant inovacijas ir plėtoti didelį poveikį turinčias inovacijas“. Programos 16 punkte minimas ne vien bendradarbiavimo procesų poreikis, bet ir inovacijų kultūros sąvoka, ją siejant su žinių, kūrybiškumo ugdymo ir technologijų pritaikymo procesais, juos išskiriant kaip specifines priemones, formuojančias reikalingas kultūrinės dedamosias inovacijų procesų tobulinimui makro, mezo ir mikro lygmenyse. Kita vertus, svarbi yra viena iš Lietuvos stiprybių, šios programos punktuose įvardijama kaip žmogiškieji ištekliai, tačiau akcentuojama, kad Lietuvos organizacijose vis dar stokojama inovacijoms reikalingų žinių (Lietuvos inovacijų plėtros programa 2014 – 2020). Šioje programoje minimi ir statistiniai duomenys, susiję su bendradarbiavimo rodiklių pokyčiais Lietuvoje. Juose nurodoma, kad Lietuvoje vis dar **stokojama veiksmingo ir efektyvaus tarpsektorinio bendradarbiavimo, pabrėžiant organizacinio, tarporganizacinio ir tarpsektorinio pasitikėjimo trūkumą** (Lietuvos inovacijų plėtros programa 2014 – 2020).

Ketvirtasis itin reikšmingas strateginio lygmens dokumentas yra 2012 metų vasario 19 dieną įsigaliojusi „Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020 metais“. Šios programos tikslai ir uždaviniai apima tiek siekius tobulinti teisinius, tiek vadybinius viešojo valdy-

mo procesus, pabrėžiant kiekybinę ir kokybinę vertinimo dimensijas. Programos nuostatose didelis dėmesys yra skiriamas personalo valdymo procesų veiksmingumui, modernių technologijų taikymo plėtrai. Ja **siekiami skatinti viešojo sektoriaus organizacijų sąveiką su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, informacijos ir žinių dalijimąsi, skaidrumo ir atvirumo principus, į bendradarbiavimą orientuotos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavimą**, tačiau taip pat neatsiribojant ir nuo veiklos efektyvumo vertinimo (Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020). Vertinant šią programą organizacinės kultūros požiūriu, yra aktualu tai, kad programoje naudojamos skirtingos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tipologijos (12.7, 12.11 ir 13.1.3 punktuose). Šios programos II skyriaus 12.7 punkte teigiama, kad „kai kurių valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų struktūros yra pernelyg hierarchinės, dėl to sunku priimti sprendimus, plėtoti **komandinio darbo kultūrą**“ (Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020). Taigi, pirmiausiai yra minima komandinio darbo kultūros sąvoka. Komandinis darbas ir jo plėtra viešojo sektoriaus organizacijose yra reikšminga ir subkultūrų formavimosi reiškiniui, nes komandinė veikla gali paskatinti specifinių subkultūrų formavimąsi, o, kaip leidžia teigti teorinėje dalyje analizuota literatūra, subkultūrų poveikis organizacijų funkcionavimui gali būti neutralus, pozityvus ar net negatyvus. Kita vertus, esminiu šios kultūros formavimosi barjeru įvardijamos Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų struktūros (Nacionalinės pažangos programa 2014 – 2020 metais). Kitame Viešojo valdymo tobulinimo programos punkte 12.11. nurodoma, kad „viešojo valdymo institucijose vyrauja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra, **neplėtojamos kitos, neįprastos bendradarbiavimo ir komunikavimo formos, per mažai naudojamos naujų technologijų galimybės šioje srityje**“ (Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020). Įdomu tai, kad šiame programos punkte, kaip ir Nacionalinės pažangos programoje 2014 – 2020 metais, Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinė kultūra apibūdinama ne kaip grynai biurokratinė, bet kaip biurokratinė bendradarbiavimo kultūra. Kita šioje programoje naudojama viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tipologija yra sutarimo kultūra. Ši tipologija atitinka bendradarbiavimo organizacinės kultūros supratimą, kuris yra įtvirtintas vadybos literatūroje, pavyzdžiui (McNabb, 2009, p. 43 – 45, Kozuch, Dobrowolski, 2014, p. 82) ir kt. Kaip vienas iš šios programos tikslų, 1.3.1.3. yra įvardijamas poreikis „**stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą**. (...) Prioritetinėse viešosios politikos srityse, kai problema kyla veikiamą įvairių socialinių-ekonominių veiksnių, turi būti kuo plačiau derinamos nuomonės ir ieškoma sutarimo“. Taip pat yra svarbu, kad šioje programoje kaip reikšmingos bendradarbiavimo organizacinės kultūros formavimo dedamosios, minimas žinių valdymas, moderniosios technologijos, pabrėžiama nuolatinio valstybės tarnautojų mokymosi svarba (Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020). Kita vertus, šioje programoje nurodama su organizacine kultūra susijusi sąvokų įvairovė nėra aiški, o sukuria prielaidas įvairioms viešojo sektoriaus organizacinės kultūros interpretacijoms, todėl būtina šias sąvokas suvienodinti.

Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiai yra reikšmingai susiję ir su programoje nurodytais procesiniu bei projektiniu valdymu. Šios programos 13.1.4. punkte teigiama, kad „projektinei veiklai, kai viešojo valdymo institucijose atliekami pokyčiai ar kuriami nauji produktai, šios institucijos turėtų taikyti projekcinio valdymo principus.

Funkcinei veiklai, kai vykdoma rutininė veikla ir atliekami kartotiniai procesai, jos turėtų taikyti procesų valdymą“. Todėl galima interpretuoti, kad perėjimas prie projekcinio valdymo sukurs prielaidas ir viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiams, vadybinių procesų tobulinimui ir komandinių, fragmentuotų subkultūrų formavimuisi. Penktasis strateginio lygmens dokumentas, autoriaus nuomone, tiesiogiai susijęs su Lietuvos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros supratimu ir joje vykstančiais pokyčiais yra „Valstybės tarnautojų mokymo 2014 – 2017 metų strategija“. Šios strategijos poreikis pagrindžiamas tiek anksčiau analizuotos „Lietuvos pažangos strategijos 2030“, tiek „Viešojo valdymo tobulinimo programos 2012 – 2020“ tikslais, akcentuojant valstybės tarnautojų naujų kompetencijų (pvz. bendradarbiavimo), lyderystės, žinių ugdymo svarbą (Valstybės tarnautojų mokymo 2014 – 2017 metų strategija). Galima teigti, kad būtent valstybės tarnautojų, **vidutinio ir aukščiausio lygio vadovų ugdymas yra būtina dedamoji siekiant naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo ir bendradarbiavimu grįstos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros suformavimo**. Šioje programoje pastebimi ne vien naujojo viešojo valdymo, bet ir naujosios viešosios vadybos elementai. Naujosios viešosios vadybos idėjos pastebimos, pavyzdžiui, 6 punkte „Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai“. Viena vertus minimos lyderystės ir pokyčių kompetencijos, informacinis saugumas, profesinė etika ir žinios, kita vertus pabrėžiamas orientavimasis į klientą, taip atspindint anglosaksiškos naujosios viešosios vadybos principus (Valstybės tarnautojų mokymo 2014 – 2017 metų strategija). Disertacijos autorius laikosi nuomonės, kad XXI amžiaus Lietuvos viešajame sektoriuje vystant tarnautojų kompetencijas, prioritetas turėtų būti skiriamas ne labiau ekonominėms, bet demokratinėms vertybėms ir etikai. Remiantis Globalios konkurencijos indekso ataskaitos 2016 – 2017 metų duomenimis, Lietuva pagal etikos ir korupcijos indeksą užima tik 49 vietą iš 137 valstybių, o Estija – net 26 vietą. Kita vertus, pralenkiame kaimyninę Latviją, kuri užima tik 69 vietą (Global Competitiveness Index)

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos strateginio lygmens dokumentuose, jų uždavinuose ir tiksluose pastebimos pasaulinės XXI amžiaus tendencijos, pabrėžiančios viešojo valdymo kokybinius ir kiekybinius pokyčius, susijusius su visuomenės, įvairių suinteresuotų pusių įtrauktimi į sprendimų priėmimą, vidiniu ir išoriniu pasitikėjimu, bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimu, moderniosiomis technologijomis, žinių vadyba, valstybės tarnautojų lyderystės ir tokių kompetencijų, kaip kūrybiškumas, bendruomeniškumas ir analitinis mąstymas, ugdymu. Kita vertus, strategijose neužtenka vien instrumentiškai perkelti kitose šalyse taikomų principų, juos būtina pritaikyti remiantis Lietuvos makro, mezo ir mikro kultūros lygmenų situacija. Strateginio lygmens dokumentuose taip pat derėtų vengti skirtingų, o dažnai – ir prieštaraujančių sąvokų naudojimo siekiant apibūdinti normatyvinį reiškinį.

## II. BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO VIEŠAJAME VALDYME TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo metodologinės prielaidos

Siekiant disertacijoje nagrinėjamų reiškinių pažinimo, ontologiniame kontekste buvo mėginama laikytis prielaidų apie tokią viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, kurią analizuojant dėmesys buvo skiriamas ne specifiniams, o labiau universaliems jos bruožams (pvz. universalios valstybės tarnybos vertybės, ritualai – priesaika, simboliai – pažymėjimai, struktūrinių panašumų nulemtos tradicijos, sektoriui būdinga misija ir kt.). Todėl būtų galima formuoti ir taikyti universalias pokyčių priemones vadovaujantis ne fragmentuotu, bet holistiniu požiūriu. Laikantis universalių prielaidų, disertaciniame darbe vartojama bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros sąvoka, mėginama identifikuoti jos formavimo etapus, jų įgyvendinimą skatinančias ir suvaržnas jėgas.

Epistemologiniame kontekste buvo remiamasi interpretaciškumu, kai, dėl valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus organizacijų specifikos, buvo siekiama atskleisti galimą normatyvumo ir deskriptyvumo priešpriešą, egzistuojančio normatyvinio „spaudimo“, įvairių teisės aktų ir vidinių taisyklių bei šio reiškinio objektyvaus pažinimo apribojimus. Be to, interpretaciškumas atskleidė, kad organizacinė kultūra pasižymi tiek subjektyvia, tiek objektyvia dimensija, nes egzistuoja tam tikri organizacinės kultūros aspektai, kuriuos valstybės tarnautojai taiko ir pripažįsta bendrai, pavyzdžiui, vidaus reikalų sistemos, statutinių tarnautojų priesaikos ritualas. Čia galima aptikti ir subjektyvumo dimensiją, pavyzdžiui, analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų vadovų ir didelę patirtį turinčių valstybės tarnautojų nuomonę tuo pačiu, su organizacine kultūra susijusiu, klausimu. Interpretaciškumas taip pat suteikia galimybę atskleisti tai, kad organizaciniai pokyčiai pasižymi subjektyvia dimensija. Siekiant juos objektyviai įvertinti, yra būtina socialinį reiškinį analizuoti iš įvairių suinteresuotų šalių perspektyvų. Atsižvelgiant į minėtus argumentus, disertacijos tyrime buvo apklausiami pagrindiniai informantai – ekspertai iš trijų esminių institucijų, atsakingų už Lietuvos viešojo valdymo sistemą ir kartu sisteminių bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą.

Be abejonės, viešojo valdymo mokslo raidai, jos metodologijos susiformavimui ypač reikšminga yra pozityvizmo filosofija. Ji yra minima ir nagrinėjama tokių autorių, kaip (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 39, Jun, 2006, p. 33, Whetsell, Shields, 2015), darbuose. Pozityvizmo filosofinės tradicijos genėzė neatsiejama nuo prancūzų filosofo Auguste Comte XIX amžiaus suformuotų idėjų, kurios reikšmingai paveikė viešojo valdymo mokslo raidą ir ypač išryškėjo tokių XX amžiaus autorių, kaip H. Simon, F. Taylor, L. M. Weber, L. Gulick, L. Urwick, ir kitų viešojo valdymo klasikų darbuose (Al-Habil, 2011, p. 946 – 947, Whetsell, Shields, 2015, p. 418 – 419). Pamatinėms pozityvizmo filosofijos prielaidoms yra būdinga nuostata, kad tokie patys procesai ir dėsniai egzistuoja ne vien gamtiniame, bet ir socialiniame pasaulyje. Gamtos mokslų principai ir metodologija tampa aktualūs ir organizacijų bei organizacinės kultūros tyrimuose, o taip pat į universalų pritaikomumą preten-

duojančiose makro kultūros lygmens analizei taikytinose G. Hofstede (Fellows, Liu, 2013, p. 411) ar F. Trompenaars ir Ch. Hampden-Turner teorijose. Kaip aiškina J. V. Denhardt ir R. Denhardt (2007, p. 39) „(...), pozityvistinė prieiga remiasi prielaida, kad socialiniuose moksluose gali būti taikoma tokia pati prieiga kaip ir gamtos moksluose“. Pozityvistinėje filosofijoje dominuoja deterministinės, kauzalistinės, neutralumo ir „idealaus“ mokslinio žinojimo prielaidos. Čia ypatingas dėmesys skiriamas kiekybiniais tyrimo metodams, verifikacijai ir yra itin kritiškai vertinami kokybiniai metodai. Tikima metodologiniu mokslų vieningumu, t.y. gamtos ir socialinių mokslų suvienijimo idėja bei universaliai pritaikomų teorijų formavimu ir socialinių dėsnių atradimu (Marçol, 2005, p. 2, Al-Habil, 2011, p. 949, Whetsell, Shields, 2015, p. 418). Todėl, šios pozityvistinės filosofijos nuostatos svarbios siekiant plėtoti diskusiją apie bendruosius Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms būdingus kultūros bruožus ir potencialiai universalių jos formavimo, pokyčių valdymo priemonės, kurios yra reikšmingos ne vienai, o daugeliui viešojo sektoriaus organizacijų. Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad įvertinus atsakingų institucijų ekspertų požiūrį, būtų galima sistemiškai taikyti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo priemonės, įgyvendinti jos įdiegimo etapus įvairiuose ministerijose ir departamentuose. Šio požiūrio interpretacija plėtojama ir pagrindžiama tokių mokslininkų (Fellows, Liu, 2013, p. 402, Whetsell, Shields, 2015, p. 421, Marçol, 2005, p. 3, Jamil, et. al., 2013, p. 902) darbuose. Tai patvirtina ir Lietuvos nacionalinė viešojo valdymo praktika, kuomet už viešojo valdymo sistemą yra atsakingos tokios organizacijos, kaip Vidaus reikalų ministerija ir Vyriausybės kanceliarija, kurios formuoja universalios pobūdžio politiką (pvz. valstybės tarnybos atranka, struktūra ir kt.). Pažymima, kad disertacijos tyrime nėra analizuojama statutinių viešojo sektoriaus organizacijų specifika, kurioje bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra pasižymi savitais apribojimais, tačiau tyrime pasirinkta sisteminė prieiga, suteiktą galimybę šioms organizacijoms adaptuoti siūlomus sprendimus.

Istorinė viešojo valdymo praktika atskleidžia, kad įvairiuose viešojo sektoriaus organizacijų procesuose itin reikšminga tampa vertybinė dedamoji, tarpasmeniniai, o ne vien biurokratiniai santykiai, specifinis sprendimų priėmimo kontekstas, o ne vien kiekybiškai išmatuojami praktiniai rezultatai. Galima interpretuoti, kad, nagrinėjant viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, jos tyrimai yra apribojami struktūriniu, normatyviniu pobūdžiu. Šis požiūris suponuoja prielaidą, kad organizacinėje kultūroje tarp struktūros ir proceso egzistuoja darba ir valstybės tarnautojų subjektyvūs įsitikinimai bei tokios vertybės ir neformalios tradicijos, kurios nėra reikšmingos socialinės tikrovės formavimui. Šiuo atveju, normatyviniame kontekste (pvz. įstatymuose, etikos kodeksuose) deklaruojama viešojo sektoriaus organizacinė kultūra ir jos vertybės sutampa su realiai egzistuojančia kultūra (Jun, 2006, p. 43 – 132, Al-Habil, 2011, p. 949, Whetsell, Shields, 2015).

Pozityvistinės filosofijos absoliutinimas viešojo valdymo moksle sąlygojo ne vien tik intensyvią raidą, bet ir įvairias disfunkcijas. Kai kurie mokslininkai (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 40) laikosi nuomonės, jog pozityvistinė filosofija viešojo valdymo moksle paskatino depersonalizaciją. Šiai pozicijai galima pritarti, nes ji atitinka tokią tradicinę biurokratinės organizacinės kultūros sampratą, kai tarp valstybės tarnautojų pabrėžiami formalūs ryšiai ir nuasmeninti santykiai, o į pilietį ir jo problemas yra žiūrima vadovaujantis formaliu požiūriu. Šiai nuomonei linkę pritarti ir kiti akademikai, pavyzdžiui, J. S. Jun (2006,



p. 41), kuris didelį dėmesį skiria filosofinių viešojo valdymo mokslo prielaidų analizei. Pozityvistinių prielaidų ribotumai viešojo valdymo moksle išryškėjo ir dėl kitų filosofinių tradicijų ir teorijų formavimosi, kurios metė iššūkį pozityvistinėms nuostatomis. Tai pasakytina apie chaoso teoriją, fenomenologiją, socialinį konstruktyvizmą, interpretaciškumą, postmodernizmą (Marçol, 2005, p. 3, Al-Habil, 2011, Fellows ir Liu, 2013). Kaip jau minėta, šioje disertacijoje atliekant kokybinį tyrimą, mėginama remtis interpretacinėmis epistemologinėmis nuostatomis. Jos pabrėžia socialinių reiškinų subjektyvumo dimensiją, pavyzdžiui, galimybę viešojo sektoriaus organizacinės kultūros reiškinį interpretuoti skirtingai ir priklausomai nuo organizacijoje užimamų hierarchinių pozicijų. Todėl interpretaciškumo prielaidos suteikia metodologinių galimybių gilesniam socialinio pasaulio pažinimui (Al-Habil, 2011, p. 950, Jun, 2006, p. 48). Kita vertus, interpretaciškumas ontologine prasme meta iššūkius viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių valdymui, nes interpretatyvistai abejoja kultūros pokyčių galimybėmis. Ši nuostata atsispindi tokių autorių (Fellows, Liu, 2013, p. 410, Jamil et. al., 2013, p. 902, Jun, 2006) darbuose.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros tyrinėjimams būdingos skirtingos metodologinės prieigos. Mokslinio diskurso analizė atskleidė, kad dominuojančios tyrimų metodologinių prielaidų grupės – dvi, pozityvizmas ir interpretaciškumas. Šios prieigos pasižymi savitais privalumais ir ribotumais. Disertacijoje, atsižvelgiant į tyrimo problemą ir tikslą, remiamasi interpretacine kokybine prieiga.

## 2.2. Atvejo studijos tyrimo strategijos ypatybių analizė

Šiame skyrelyje bus siekiama apibrėžti atvejo studijos strategijos sampratą, esminius principus, privalumus ir metodologinius iššūkius. Taip pat bus mėginama pagrįsti atvejo studijos pasirinkimą, siejant jį su disertacijos problema, objektu ir tikslu bei viešojo valdymo specifika, pabrėžiant galimą deskriptyvinės ir normatyvinės dimensijų takoskyrą ir dėl jų kylančių problemų diagnozės svarbą, kai, pavyzdžiui, įvairiose viešojo valdymo programose deklaratyviai minimi organizacinės kultūros elementai, o jų reali raiška viešojo sektoriaus organizacijų veikloje skiriasi. Nemažiau svarbus ir paties kultūrinio fenomeno ir su juo susijusių veiksnių kompleksiskumas, vertinimo objektyvumo ir subjektyvumo problemos (Molloy, 2012, p. 3, Yin, 2003, p. 2). Taigi, pirmiausiai, tampa svarbu atsakyti į klausimą, kas yra atvejo studija?

Analizuojant atvejo studijos istorinę genezę H. Simons (2012, p. 2) aiškina, kad, atvejo studijos tyrimų prieigos formavimąsi paskatino egzistuojančių metodų ribotumai, mokslininkų taikomų metodų nesugebėjimas objektyviai paaiškinti įvairių kompleksinių reiškinų, įvertinant dalyvaujančiųjų patirtis, dėmesingai stebint procesus skirtinguose socio-politiniuose kontekstuose.

XXI amžiaus moksliniame diskurse galima teigti, kad dominuojanti interpretacija ir ją plėtojanti tyrimų kryptis yra susijusi su atvejo studijos teikiamų galimybių universalumu ir metodologinių – filosofinių pozicijų derinimo galimybėmis, pabrėžiama pozityvizmo ir interpretaciškumo sąveika, kokybinių ir kiekybinių tyrimų metodų dimensijų darna, skirtingos tyrėjo motyvacijos ir skirtingas tyrimo dizainas. Jau vien todėl ji turėtų būti vertinama ne kaip pavienis metodas, o labiau kaip tyrimo strategija, kuri gali apimti įvairius



metodus ir principus (Eriksson, Kovalainen, 2012, p. 2, Schrank, 2011, p. 2, Molloy, 2012, p. 2, Eriksson, Kovalainen, 2011, p. 3, Hamel, et. al., 2011, p. 2, Scholz, Tietje, 2011, p. 2). Tačiau natūraliai kyla klausimas, koks yra esminis atvejo studijos išskirtinumas, lyginant jį, pavyzdžiui, su kitomis tyrimo strategijomis kaip etnografija? Analizuojant mokslinę diskusiją (Thomas, Myers, 2017, p. 4, Simons, 2012, p. 9, McDonald, 2012, p. 2) šia tema, galima identifikuoti bendrą bruožą, susijusį su atvejo studija. Anot H. Simons (2012, p. 9) „tai, kas apibūdina atvejo studiją, yra nagrinėjamo fenomeno vieningumas“. H. Simons (2012, p. 11) teigia, kad „atvejo studija – giluminis, kompleksinio ir unikalaus, projekto, politinės programos, institucijos ar sistemos tyrinėjimas tikruose kontekstuose, pasitelkiant ir analizuojant įvairias perspektyvas. Tai tyrimas, paremtas įvairių metodų taikymų ir įrodymų rinkimu. Esminis atvejo studijos tikslas – pagilinti specifinio reiškinio supratimą (...)“.

Dauguma autorių, siekdami apibūdinti tyrimo objektą atvejo studijos kontekste, mini specifinio socialinio fenomeno pasirinkimo svarbą ar paprasčiausiai jį susiaurina iki konkretaus, tyrėjui reikšmingo socialinio elemento identifikavimo, pavyzdžiui, vadybos, specifinio regiono, organizacijos ar kultūros. Atvejo studijai gali būti būdinga ir įvairios socialinės sąveikos analizė, procesai vykstantys organizacijose (Thomas, Myers, 2017, p. 4, Yin, 2003, p. 1, McDonald, 2012, p. 2, Eriksson, Kovalainen, 2012).

Atsižvelgiant į disertacijos temą, problemą, objektą, tikslą ir planuojamą tyrimo lauką – viešojo valdymo sritį, bus mėginama remtis įterpties (angl. embedded) atvejo studijos dizainu. Šiam tyrimo dizaino tipui būdinga tai, kad pasak R. W. Scholz, O. Tietje (2011, p. 2) „įterpties atvejo studijos pasižymi daugiau nei vienu analizės vienetu ar objektu (...) daugialypiai įrodymai yra tyrinėjami bent jau dalinai kituose struktūriniuose vienetuose (angl. subunits) (14 lentelė). „Todėl ši tyrimo dizainą bus mėginama taikyti tiriant tą patį fenomeną ir renkant įrodymus pusiau struktūruoto interviu pagalba skirtingose, tačiau tos pačios srities organizacijose – Vidaus reikalų ministerijoje, Vyriausybės kanceliarijoje, Seimo kanceliarijoje. Šios organizacijos Lietuvoje – atsakingos už Lietuvos viešojo valdymo sistemą ir joje vykstančius procesus. Tiriant šias organizacijas bus remiamasi ne vien interviu metodu, bet ir teisinės – įstatyminės aplinkos, strateginių dokumentų analize, todėl ši prieiga atitinką teorinę nuostatą apie daugialypių įrodymų rinkimo svarbą įterpties atvejo studijos dizaino kontekste.

## 12 lentelė. Atvejo studijų klasifikavimo dimensijos

Dimensijos	Klasifikavimas
Dizainas	Holistinis arba įterpties (angl. embedded) Vieno atvejo ar kelių atvejų
Motyvacija	Vidinė arba instrumentinė
Epistemologinis statusas	Tyriamasis (angl. exploratory), deskriptyvus, paiškinamasis
Duomenys	Kiekybiniai ar kokybiniai

Adaptuota pagal Scholz, Tietje, (2011, p. 3)

Tyrimo dizainas bus paremtas vieno atvejo (angl. single case) tyrimo logika. Nepaisant to, kad tyrimo laukas neapsiribos viena organizacija, pasirinktose organizacijose bus analizuojamas tas pats fenomenas – bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas, jį skatinančios ir suvaržančios jėgos. Vieno atvejo studijos pasirinkimo motyvai sietini su tokiais esminiais kriterijais, kaip disertacijoje analizuojamo *atvejo unikalumas*, pagrindžiant pasirinkto fenomeno (bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas), tiriamų organizacijų svarbą visai Lietuvos viešojo valdymo sistemai bei jų sąveiką su naujuoju viešuoju valdymu. Taip pat išskirtinas *atvejo charakteringumas* (angl. typical case), apibūdinant jį kaip siekį pažinti ir suprasti specifinius socialinėse sistemose vykstančius procesus, jų atskirų elementų ryšius ir sąveiką. Šie specifiniai elementai – vadovo – lyderio kompetencijų kaita, vidinis ir išorinis pasitikėjimas, vidinis ir išorinis informacijos ir žinių dalijimasis, moderniosios technologijos, suinteresuotų šalių įtrauktis, struktūriniai bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapai. Trečiasis reikšmingas kriterijus – *demaskuojamasis* (angl. revelatory). Šis kriterijus svarbus dėl teorinėje dalyje minėtos normatyvumo ir deskriptyvumo problemos viešajame valdyme. Siekiant pažinti kultūrinio pobūdžio reiškinius viešojo valdymo institucijose, neišvengiamai susiduriama su valstybės tarnautojų nenoru atsakinėti į klausimus, pačių organizacijų uždarumu, įvairiais apribojimais, kylančiais dėl informacijos jautrumo, valstybinių organizacijų sąsąjū su politinėmis partijomis ir kitų veiksmų. Pažymėtina, kad vieno atvejo tyrimas remsis ne longitudinėmis, bet labiau istorinės analizės prielaidomis (Scholz, Tietje, 2011, p. 3, Yin, 2003, p. 40 – 42, Yin, 2013, p. 4, Eriksson, Kovalainen, 2012, p. 2).

Kita vertus, išskiriant motyvavimo komponentą, būtina pripažinti, kad disertacijoje analizuojamas atvejis ir jo gautų išvadų apibendrinimas yra orientuotas į platesnį pritaikomumą Lietuvos ir, galimai, užsienio viešojo sektoriaus organizacijose. Todėl šis komponentas turėtų būti priskiriamas R. Stake – instrumentinei atvejo studijos kategorijai (Scholz, Tietje, 2011, p. 3-4, O'Reilly, 2009, p. 4, Grandy, 2012, p. 2). *Kaip tai apibūdina R. Stake, kokybiniai tyrimai geriau suderinami su filosofinėmis instrumentinės atvejo studijos nuostatomis, kuomet tyrėjas, tyrimo dalyviai ir skaitytojai užima vietą siekiant rekonstruoti tam tikrą patirtį. (...) Stake prieiga atvejo studijos tyrimui yra persmelkta konstruktyvizmo. Stake pažymi, kad kokybiniam atvejui veiksmingai veikia metodų trianguliacija, užfiksuoja skirtingus suvokimus ar duomenų šaltinius, o tai padidina tyrimo patikimumą ir atvejo reprezentatyvumą.* (Grandy, 2012, p. 2). Todėl disertacijoje, taikant trianguliacijos metodą, bus remiamasi tiek formalia, įstatymine – programine dimensija, tiek ir bus analizuojami įvairūs antriniai duomenys, pavyzdžiui, indeksai. Taip pat darbe atliekamas pusiau struktūruotas ekspertinis interviu, apklausančiant Lietuvos viešojo valdymo srities ekspertus (remiantis ekspertų atrankos kriterijais).

Disertacijoje analizuojamas atvejo studijos tyrimo dizaino epistemologinis statusas bus susijęs su deskriptyvine kategorija, siekiant patobulinti teorinį modelį specifinėmis sąlygomis. Anot R. W. Scholz, O. Tietje (2011, p. 4) „deskriptyvinė atvejo studija skiriasi nuo tiriamosios tuo, kad joje pasitelkiama nurodanti teorija ar modelis, kuris nukreipia duomenų rinkimą ir atvejo aprašymą“. Todėl disertacijos autorius, prieš atlikdamas empirinį tyrimą, remdamasis teorine ir normatyvine analize, išskyrė bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros teorines prielaidas, identifkavo formavimo etapus ir jų pagrindu

formavo klausimus ekspertams. Siekiant apibūdinti šį epistemologinį statusą, kai kurie autoriai, pavyzdžiui (Eriksson, Kovalainen, 2011, p. 10), pasitelkia išplėstos (angl. extensive) atvejo studijos sampratą. Duomenų rinkimo metodai atliekant atvejo studijos tyrimą, atsižvelgiant disertacijos teorinėje dalyje į identifikuotus „normatyvinius spaudimus“ ir aptarus pozityvistinės metodologijos ribotumus epistemologiniame kontekste, ir analizuojant jį kaip kultūrinį reiškinį, bus pasitelkiami išskirtinai kokybiniai tyrimo metodai. Dalinai aptarus atvejo studijos sampratą, jai būdingus principus, taip pat svarbu panagrinėti šios tyrimo strategijos privalumus ir trūkumus.

Atvejo studijos strategija suteikia galimybę analizuoti ir interpretuoti unikalius, viešojo sektoriaus organizacijose vykstančius kompleksinius - dinامينius reiškinius, (pavyzdžiui, atsižvelgus į realias organizacijų sąlygas, identifikuoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą suvaržančias ir skatinančias jėgas) bei įvertinti įvairias dalyvaujančias suinteresuotas šalis, jų subjektyvius ir objektyvius įsitikinimus, patirtis bei jų įtaką viešajame valdyme vykstančioms transformacijoms. Ši strategija, dėl savo plataus tyrimo metodų instrumentų spektro taip pat suteikia galimybę išsamiai nagrinėti ir pažinti konkretų atvejį arba formuoti ir testuoti naujas teorijas jautriomis sociokultūrinėmis sąlygomis, išsamiai identifikuoti jų pritaikymo iššūkius konkrečių viešojo sektoriaus organizacijų srityje, tiesiogiai sąveikaujant su organizacijų dalyviais, kurie pasižymi specifinėmis žiniomis. Atvejo studijos privalumams priskiriama ir tai, kad jos leidžia suprasti vykstančius pokyčius, jų dinamiką, jos nėra apribotos vieno ar kelių metodų taikymo (Eriksson, Kovalainen, 2012, p. 6, Simons, 2012, p. 13 – 14, Molloy, 2012, p. 2 – 3, Thomas, Myers, 2017, p. 12 – 13).

Nagrinėjant atvejo studijos ribotumus, dažniausiai šios strategijos kritika yra siejama su sudėtingu atvejo pasirinkimo procesu, tyrimų subjektyvumu, surinktų duomenų susisteminiu, tyrimo etika, atvejo priklausomybe nuo laiko faktoriaus, reikalingų tyrimo procedūrų nesilaikymu ir surinktų įrodymų analize. Akademiniam diskurse dažnai minima ir tyrimo rezultatų universalizacijos problema, pabrėžiant jų priklausomybę nuo specifinio konteksto, nagrinėjant unikalų reiškinį ar konkrečių viešojo sektoriaus organizacijų sritį, akcentuojami pavojai, susiję su per didele koncentracija į tyrimo kontekstą, atitolstant nuo tiriamojo fenomeno (Simons, 2012, p. 14 – 15, Yin, 2013, p. 2, Tobin, 2012, p. 6, Yin, 2003, p. 10 – 11; 45, Thomas, Myers, 2017, p. 12 – 13, Eriksson, Kovalainen, 2012, p. 6). Taip pat minima ir tyrimo validumo ir patikimumo problematika, akcentuojant paties tyrėjo įsitraukimą iššūkius (Yin, 2003, p. 37 – 38, Simons, 2012, p. 14). Analizuojant konkrečiai įterpties atvejo studijos pasirinkimą, galima aptikti nuomonių, kad galima per daug susikoncentruoti į vieną analizės lygį, atsiribojant nuo platesnio, sisteminio konteksto (Yin, 2003, p. 45).

Apibendrinus galima teigti, kad atvejo studijos tyrimo strategija atitinka disertacijoje analizuojamą problemą, objektą ir tikslą ir suteikia tinkamą instrumentariją analizuoti kompleksinį ir itin dinaminį bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo reiškinį, jį suvaržančias ir skatinančias jėgas, realiomis viešojo valdymo sąlygomis. Atvejo studijos strategija suteikia galimybę pasitelkti įvairius teorinius ir empirinius metodus, padidinti tyrimo validumo ir universalaus pritaikomumo galimybes.

Siekiant atlikti kokybišką atvejo studiją, svarbu laikytis aiškaus tyrimo plano. Metodo-

logas R. Tobin (2012, p. 2 – 6) pateikia specifinių žingsnių planą. Remiantis kai kuriais šio plano principais, bus mėginama apibūdinti disertacijos tyrimo eigą.

**Apibūdinimas.** Disertacijoje pasirinkti specifinių organizacijų ekspertai (pagrindiniai informantai), kurie yra atsakingi už universalią Lietuvos viešojo valdymo sistemą. Tai – Vidaus reikalų ministerija, kuri yra pagrindinė institucija, atsakinga už Lietuvos viešojo valdymo sistemą (kuriai priskiriamos tokios disertacijai svarbios veiklos sritys: „viešasis administravimas, valstybės tarnyba, e - valdžia, regionų plėtra (...)“ (<https://vrm.lrv.lt/>). Todėl disertaciniame tyrime net **18 ekspertų yra iš Vidaus reikalų sistemos**. Antroji organizacija – Vyriausybės kanceliarija, kuri atlieka šias funkcijas: *organizuoja ir padeda Vyriausybei koordinuoti Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą, dalyvauja įgyvendinant šias nuostatas, organizuoja Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo prioritetinių priemonių rengimą ir užtikrina Vyriausybės programos nuostatų prioritetinių priemonių įgyvendinimo stebėseną, rengia Vyriausybės metinės veiklos ataskaitos projektą (...) dalyvauja inicijuojant Vyriausybės programoje numatytas reformas (...) dalyvauja rengiant Valstybės pažangos strategiją, Nacionalinės pažangos programą ir Vyriausybės veiklos prioritetus, analizuoja jų įgyvendinimą (...) vertina Vyriausybei atskaitingų valstybės institucijų parengtus strateginio planavimo dokumentų projektus; dalyvauja tobulinant strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatų stebėseną (...)* (<https://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/veiklos-sritys>). Nors Vyriausybės kanceliarija normatyvine prasme tiesiogiai nėra atsakinga už Lietuvos viešojo valdymo sistemą, tačiau viešojo valdymo procesuose ji užima itin reikšmingą vaidmenį. Tyrime dalyvavo **4 LRVK ekspertai**. Trečioji organizacija, kurios **3 ekspertai dalyvavo disertaciniame tyrime – Seimo kanceliarijos padalinys**, kuris disertacijoje dėl anonimiškumo ir tyrimo etikos principų užtikrinimo nėra tiksliai įvardijamas, todėl, aprašant disertacijos atvejo organizacijas, čia bus minimos tik bendrosios Seimo kanceliarijos funkcijos. Tai – funkcija *bendradarbiauti su kitomis valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, organizacijomis ir pareigūnais, pagal kompetenciją siekti teisės taikymo, teisėkūros proceso suvienodinimo ir tobulinimo; (...) padėti organizuoti parlamentinę kontrolę, teikti Seimo nariams informaciją apie Vyriausybei ir kitoms valstybės institucijoms pateiktų klausimų, paklausimų ir interpeliacijų nagrinėjimą (...) dalyvauti kuriant ir įgyvendinant elektroninės valdžios projektus viešojo administravimo srityje (...)* (<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ede413b09f4711e58fd1fc0b9bba68a7>). Šių specifinių organizacijų ir tikslinių ekspertų pasirinkimas prisideda prie tyrimo validumo užtikrinimo, padidina tikimybę objektyviai atskleisti kompleksines bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą skatinančias ir suvaržančias jėgas.

**Duomenų šaltiniai.** Disertacijoje, siekiant užtikrinti tyrimo validumą, analizuojami įvairūs duomenų šaltiniai. Pirmiausiai atliekama teorinė mokslinės literatūros, kurioje vertinama užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrimai, mėginama susisteminti gerą patirtį, orientuojantis į bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros ir jos formavimo problemas. Antroje dalyje nagrinėjama Lietuvos viešojo valdymo normatyvinė – įstatyminė aplinka, analizuojami įvairūs teisės aktai, strategijų ir kitų nacionalinės reikšmės dokumentų nuostatai. Trečiojoje dalyje duomenis renkami atliekant pusiau – struktūruotus interviu „gyvai“ su viešojo valdymo ekspertais, atitinkančiais disertacijoje analizuojamą atvejį.

**Darbas tyrimo lauke.** Disertacijos autoriaus darbas tyrimo lauke buvo susijęs su „gyvais“ susitikimais su pagrindiniais informantais (viešojo valdymo ekspertais). Darbas tyrimo lauke konkretizuojamas pasitelkiant įrašytų interviu laiką. Pažymėtina, kad faktinis laikas praleistas tyrimo lauke buvo žymiai ilgesnis, nes tyrėjui patekus į institucijas kartais tekdavo laukti daugiau nei kelias valandas dėl pasikeitusios ekspertų darbotvarkės, skubiai atsiradusių nenumatytų darbinių reikalų (įvairūs nenumatyti posėdžiai, susitikimai, svarstymai, įstatymo projektų rengimai) ir žmogiškojo faktoriaus (ligos, vėlavimas ir kt.).

**Tyrimo etika.** Didelis dėmesys atliekant kokybinio pobūdžio tyrimus viešojo valdymo institucijose privalo būti skiriamas tyrimo etikai, jos principų užtikrinimui. Tyrimo kontekste buvo atsižvelgiama į šiuos etikos principus: **iš anksto duotas sutikimas** dalyvauti tyrime, atsižvelgiant į atliekamo tyrimo temą, tikslus, potencialią trukmę ir patį interviu procesą, **konfidencialumas** (kad nebūtų atskleista viešojo valdymo ekspertų tapatybė, dėl suteikiamos informacijos jautrumo, jie būtų pilnai koduojami), **duomenų saugumas**, kad įrašyti interviu būtų saugomi tik paties disertacijos autoriaus, **galimos pasekmės** (kad ekspertų suteikta informacija būtų naudojama tik moksliniais tikslais ir jų atsakymai nebūtų viešinami žiniasklaidoje, panaudojami siekiant politinių ar kitų tikslų, galinčių pakenkti ekspertų atstovaujamos institucijoms) (Brinkmann, Kvale, 2017, p. 4- 5, Corti, 2012, p. 2).

**Transkripcija.** Interviu dažniausiai yra įrašinėjami pasitelkiant garso įrašymo priemonės (Brikmann, 2012). Visi disertacinio tyrimo interviu buvo įrašinėjami diktofono ir telefono pagalba. Transkripcijos procesas užtruko keletą mėnesių. Pilnas tyrimo tekstas sudaro 81 puslapį.

### 2.2.1. Trianguliacijos aspektai ir jų svarbos pagrindimas

Disertacijoje analizuojant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą, jį suvaržančias ir skatinančias jėgas, svarbu taikyti įvairius metodus, siekiant atskleisti tiek objektyvias, tiek subjektyvias šio kompleksinio reiškinio dimensijas. Siekiant šių uždavinių, disertacijoje buvo taikoma trianguliacijos prieiga. Mokslinėje literatūroje vyrauja sutarimas, kad trianguliacija kokybinio tyrimo kontekste taikoma siekiant tiriamo reiškinio objektyvumo, tyrimo validumo užtikrinimo, tikslesnio analizuojamų klausimų pažinimo, pabrėžiant vieno duomenų šaltinio ribotumus. Dėl to remiamasi įvairių metodų kombinacija tiek duomenų surinkimo, tiek analizės atžvilgiu. Siekiama užtikrinti tai, kad disertacijoje gauti duomenys ir išvados būtų labiau pagrįsti. Ji taip pat suteikia galimybę atskleisti skirtingas perspektyvas analizuojamo reiškinio atžvilgiu, įvertinant įvairias suinteresuotas organizacijų šalis ir taip praturtinant patį tyrimą (Rothbauer, 2012, p. 2, Yin, 2013, p. 9, Hastings, 2012, p. 2 – 3, Bergman, 2011, p. 14).

Apibūdinus trianguliacijos sampratą ir jos pasirinkimo motyvus, svarbu detalizuoti trianguliacijos rūšis.

### 13 lentelė. Trianguliacijos klasifikavimas

Trianguliacijos rūšys			
Duomenų trianguliacija – duomenų rinkimas orientuojantis į skirtingus šaltinius	Tyrėjo trianguliacija – kuomet tyrimą atlieka daugiau nei vienas tyrėjas.	Teorinė trianguliacija – daugiau nei vienos teorinės pozicijos taikymas duomenų interpretacijai	Metodologinė trianguliacija – skirtingų metodų taikymas siekiant duomenų rinkimo

*Sudaryta remiantis:* N. K. Denzin (Bryman, 2011, p. 2 – 3).

Interpretuojant lentelės turinį galima teigti, kad disertacijoje bus remiamasi tiek duomenų trianguliacijos, tiek teorinės trianguliacijos, tiek metodologinės trianguliacijos požiūriais. Duomenų ir metodologinės trianguliacijos kontekste, disertacijoje buvo atliekama ne vien teorinė mokslinių šaltinių (straipsnių, mokslo studijų), normatyvinio konteksto (teisinių šaltinių, įvairių viešojo valdymo programų nuostatų) analizė, bet ir empirinis kokybinis tyrimas, su tikslu apklausti pagrindinius informantus (viešojo valdymo srities ekspertus). Normatyviniai ir empiriniai duomenys taip pat tikslinami įvairia nacionaline ir globalia statistika, įvairiais inovatyvumo, kūrybiškumo ir kitais disertacijai svarbiais indeksais. Todėl galima teigti, kad buvo ne vien orientuojamasi į skirtingus duomenų šaltinius, bet ir taikomi skirtingi analizės metodai. Teorinės trianguliacijos kontekste buvo remiamasi tiek interpretaciškumo epistemologinėmis nuostatomis, tiek pozityvistine ontologija bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros ir jos veiksmų atžvilgiu. Tačiau taikant trianguliaciją, galima teigti, kad tyrimai, kuriuose taikoma trianguliacija, dažniausiai sulaukia vieno iš trijų galimų rezultatų: konvergencijos, nesuderinamumo ar prieštaravimų. Atsižvelgiant į disertacijos tikslus, autorius siekia duomenų papildymo ir tikslinimo galimybių padidinimo, nes būtų sudėtinga surinkti duomenis vien iš teorinės analizės ar vien iš įstatyminės aplinkos. Trianguliacija gali padėti atskleisti ir egzistuojančius ribotumus, pavyzdžiui, įstatyminės – teisinės aplinkos, taip pat – bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros apibrėžties trūkumą normatyviniame kontekste. Kita vertus, net ir prieštaravimai gali paskatinti pozityvius tyrimo pokyčius ir pagilinti mokslinį įvairių analizuojamų socialinių reiškinių supratimą (Hastings, 2012, p. 3, Arksey, Knight, 1999, p. 6).

Išsamiau analizuojant trianguliacijos ribotumus, kritinį diskursą, pastebima, kad mokslininkai akcentuoja laiko sąnaudas ir iššūkius, susijusius su konfliktuojančiais duomenimis, jų subjektyvia interpretacija bei nuolatinio jų tikslinimo poreikiu, realizmo epistemologines ir ontologines nuostatas, kurios neatsiejamos nuo trianguliacijos taikymo. Taip pat minimos tokios problemos, kai, taikant trianguliaciją, galima susidūri su situacija, jog, remiantis keliais duomenų šaltiniais, gali būti pateikiama klaidinga informacija (Rothbauer, 2012, p. 4, Hastings, 2012, p. 5, Bryman, 2011, p. 3, Bergman, 2011, p. 5, Arksey, Knight, 1999, p. 6).

Apibendrinant galima teigti, kad atsižvelgiant į disertacijoje keliamus tikslus ir uždavinius, kokybinį tyrimo pobūdį, trianguliacija suteikia galimybę praturtinti tyrimo rezultatus, atsižvelgiant į viešajame valdyme įsitvirtinusį normatyvumo ir deskriptyvumo dimensijų

darnos nebuvimą. Trianguliacija suteikti padidinti atliekamo tyrimo validumą, įvertinant įvairius duomenų šaltinius. Disertaciniame darbe aliekama teorinė, normatyvinė analizės ir empirinis tyrimas.

### 2.2.2. Interviu metodo su pagrindiniais informantais teorinės prielaidos

Siekiant atsakyti į atvejo studijoje išsikeltus klausimus, disertacijoje buvo remiamasi ne vien mokslinio diskurso, teisinių šaltinių analize, bet ir buvo siekiama atlikti interviu su pagrindiniais informantais (angl. key informants), kurie galėjo suteikti vidinę informaciją apie Lietuvos viešojo valdymo srityje įsitvirtinusius bendradarbiavimu grindžiamai organizacinės kultūrai reikalingus formavimo etapus, juos skatinančias ir suvaržančias jėgas naujojo viešojo valdymo kontekste. Šis duomenų rinkimo metodas mokslinėje literatūroje laikomas vienu svarbiausių naudojant atvejo studijos strategiją (Yin, 2013, p. 9, Yin, 2003, p. 89). Interviu – komunikacinė praktika, kurios metu sąveikaujant tyrėjui ir tyriamajam yra įgijamos specifinės žinios. Plačiai pripažinta, kad interviu gali būti struktūruotas, pusiau struktūruotas, ar nestruktūruotas. Interviu gali būti atliekamas susitikimų metu ar pasitelkiant technologines priemones. (Brikmann, 2012, p. 1, Yin, 2003, Baležentis, Žalimaitė, 2011). Disertaciniame darbe interviu buvo atliekamas interviu su pagrindiniais informantais.

Pagrindiniai informantai gali suteikti vertingos kultūrinės informacijos aiškinant ryšį tarp viešojo valdymo strategijų, įstatymų ir jų realios įgyvendinimo praktikos, atskleisti tarptautinės viešojo valdymo praktikos pritaikomumo problemas Lietuvos viešojo valdymo atvejo kontekste, įsitvirtinusius valstybės tarnautojų elgsenos modelius, vertybines nuostatas. Pritariant D. M. Fetterman nuomonei (2008, p. 477), „pagrindiniai informantai gali tapti veiksmingu neįkainojamos kultūrinės informacijos šaltiniu“. Visgi svarbu suprasti, kad šie interviu dažniausiai yra pusiau struktūruoti, giluminiai, todėl atliekami akis į akis tyrimo lauke, o tyrėjui, atliekančiam organizacinės kultūros atvejo tyrimą, tampa svarbu patekti į pačią organizaciją. Tačiau, siekiant patekti į viešojo sektoriaus biurokratinės organizacijos, kaip uždaras socialines sistemas, būtina gauti leidimą iš šių organizacijų vadovų, kurie galėtų sankcionuoti tyrėjo patekimą. Būtent šie individai moksliniame diskurse dažniausiai įvardijami kaip „vartų saugotojai“ (angl. gatekeepers) (Parsons, 2008, p. 406 – 407, Rakšnys, Vanagas, 2016b, p. 33, Johnson, 2004, p. 493, Payne, Payne, 2004, p. 137). Atsižvelgdamas į šiuos aspektus, disertacijos autorius tyrimą pradėjo nuo kontaktų užmezgimo su potencialiais vartų saugotojais. Yra svarbu paaiškinti minėtų pagrindinių informantų ir „vartų saugotojų“ sąvokų ryšį, tačiau praktikoje šias sąvokas gali būti sudėtinga atskirti. Kaip teigia K. O'Reilly (2009, p. 133) „nėra lengva atskirti „vartų saugotojus“ nuo pagrindinių informantų, nes dažnai jie yra tarpusavyje susiję. „Vartų saugotojas“ gali būti pagrindinis informantas todėl, kad jis sankcionuoja patekimą į grupę arba kažkas gali būti pagrindinis informantas dėl to ką jis pažįsta ir žino“. Taigi, remiantis autoriaus išvalga, galima teigti, kad tokiose formaliose organizacijose, kaip viešojo sektoriaus, patekimas į jos struktūrą ir leidimas atlikti tyrimą dažniausiai turi būti sankcionuotas vidutinio arba aukščiausio lygio vadovo, o šie vadovai gali atitikti tiek „vartų saugotojo“, tiek pagrindinio informanto apibūdinimą. Tačiau natūraliai kyla klausimas, kodėl svarbu orientuotis į pa-



grindinius informantus? Kodėl jie gali būti reikšmingi atliekamam atvejo tyrimui? Analizuojant mokslinę diskusiją šiuo klausimu, dažniausiai išskiriamos jų turimos specifinės žinios analizuojamo socialinio – kompleksinio fenomeno atžvilgiu, kuomet jis yra tiriamas pasitelkiant labiau kokybinius, o ne kiekybinius tyrimo metodus, taip pat minimas pagrindinių informantų gebėjimas reprezentuoti įvairių socialinių struktūrų žinias, pavyzdžiui, kuomet pagrindiniai informantai yra kartu organizacijos vadovai, ir kartu organizacinės kultūros formuotojai. Interviu su pagrindiniais informantais taip pat suteikia galimybę tikslinti kitų darbe naudojamų duomenų rinkimo šaltinius, pavyzdžiui, atsižvelgus į disertacijoje analizuojamą problemą, tikslinti teisės aktų, viešojo valdymo programų ir kitų dokumentų pasirinkimą (Fetterman, 2005, p. 220 – 221, Parsons, 2008, p. 406 – 407, Ogden, 2008, p. 431, Yin, 2003, p. 90).

Kita vertus, pagrindiniai informantai nebūtinai turi būti sutapatinami su „vartų saugotojais“ ar vien formaliomis organizacijų ar funkcinių skyrių vadovų pozicijomis. Pagrindiniai informantai gali reprezentuoti kitas suinteresuotas šalis, pasižymėdami vertingomis žiniomis analizuojamai problemai, atskleidami kitą perspektyvą, kuri nebūtinai atitinka formaliose pozicijose esančių valstybės tarnautojų nuostatas (Parsons, 2008, p. 406 – 407, Ogden, 2008, p. 431, Molloy, 2012, p. 6). Todėl atliekant tyrimą Lietuvos viešojo valdymo srityje, buvo orientuojamasi į formalius, pavyzdžiui, įvairių funkcinių skyrių, vidutinio ar aukščiausio lygio organizacijų vadovus, tačiau taip pat buvo mėginama apklausti ir kitus reikšmingą vaidmenį Lietuvos viešojo valdymo sistemoje ir sprendimų priėmimo turinčius asmenis kaip patarėjus ar vyr. patarėjus. Vadovaujančio ir patariamąjo sluoksnio tarnautojų suteiktos informacijos analizė atitinka egzistuojančias atvejo tyrimo metodologines prielaidas, jog socialinis fenomenas turėtų būti analizuojamas įvertinant ne vieną, o kelias suinteresuotas šalis (Bloor, Wood, 2006, p. 110, Fetterman, 2008, p. 477, Thomas, Myers, 2017, p. 12).

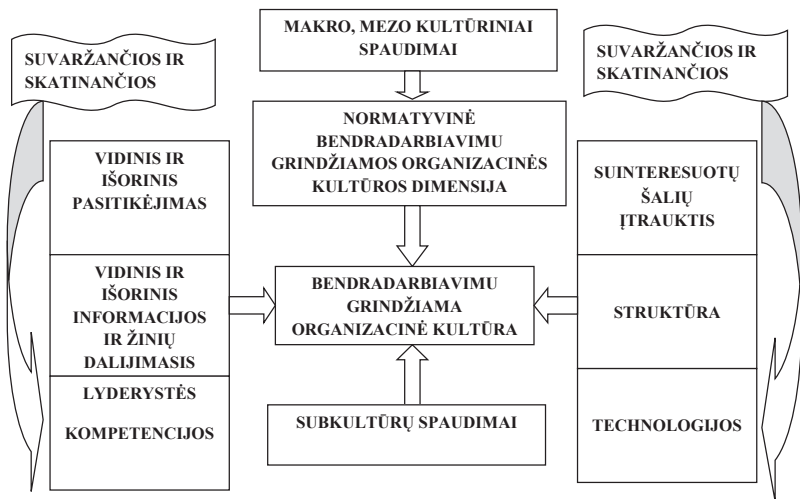
Apžvelgus pagrindinių informantų sąvoką ir jų pasirinkimo kriterijus atliekamam atvejo tyrimui, svarbu panagrinti ir potencialius iššūkius. Paminėtina, kad siekiant išvengti šališkumo problemos, disertacijoje buvo mėginama derinti vadovaujančių tarnautojų ir patarėjų sluoksnio pagrindinių informantų atsakymus. Tačiau ši tyrimo prieiga yra apribota, nes tarnautojų sluoksnio pagrindinių informantų atsakymai taip pat gali būti apriboti subjektyvumo dimensijos. Mokslinėje literatūroje minimas požiūris, kad, atliekant interviu, vadovai gali pasiūlyti kitus darbuotojus kaip potencialius žinių šaltinius. Tačiau, atsižvelgus į disertacijoje keliamus uždavinius, šiame pasirinkime, formalūs organizacijų vadovai gali rekomenduoti tuos darbuotojus, kurie pasižymėtų panašia nuomone kaip ir jie, o tai apribotų surinktų duomenų patikimumą. Kritiniame diskurse minimi ir su interviu atlikimu susiję komunikaciniai ir rezultatų interpretacijos iššūkiai. Kita vertus, interviu su pagrindiniais informantais kritikuojamas tuomet, kai šis metodas yra taikomas kaip vienintelis. Tačiau disertacijoje bus taikoma metodų trianguliacija, siekiant objektyvesnio analizuojamo reiškinio pažinimo (Ogden, 2008, p. 431, Parsons, 2008, p. 406 – 407, Fetterman, 2008, p. 477, Yin, 2003, p. 90, Hastings, 2012, p. 4).

Interviu metodo taikymas kritikuojamas pabrėžiant, kad jis nebūtinai atskleidžia ar suteikia žinių apie socialines situacijas, bet labiau jas kuria sąveikaujant dviems individams pačių interviu metu (Brickmann, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad interviu metodas – reikšmingas siekiant surinkti kultūrinio pobūdžio informacijas. Šios informacijos surinkimas priklauso nuo tyrėjo galimybių patekti į pačią organizaciją ir susiekti su pagrindiniais informantais.

### **2.2.3. Bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingų formavimo etapų empirinio tyrimo schemos rengimas ir klausimyno principų formavimo pagrindimas**

Įvertinus teorinėje dalyje analizuotus organizacinės kultūros aspektus, jos formavimo ir įgyvendinimo iššūkius, pasaulines viešojo valdymo mokslo tendencijas, Lietuvos teisinę aplinką, strateginius viešojo valdymo dokumentus, pasaulinės ir nacionalinės statistikos duomenis, buvo siekiama parengti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo ir analizės schemą. Pritaikant K. Lewin (1951) jėgos lauko analizės (angl. force field) požiūrį, buvo mėginama identifikuoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržančias ir skatinančias jėgas. Išskirti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapai remiasi D. E. McNabb ir F. T. Sepic atliktais atliktais viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrimais, jų metų gautų rezultatų išplėtojimu. Tačiau D. E. McNabb ir ir F. T. Sepic pabrėžė organizacinės struktūros, technologijų, vaidmenų aiškumo, socialinės paramos ir individų sąveikos dimensijas (McNabb, 2007, p. 114), o disertacijos autorius siekia šia tyrimo prieiga modifikuoti įtraukiant tokius formavimo etapus, kaip vidinis ir išorinis pasitikėjimas, vidinis ir išorinis dalijimasis žiniomis ir informacija, lyderystės kompetencijos, suinteresuotų šalių įtrauktis bei platesnio pobūdžio kultūrinių spaudimų formos, pabrėžiant makro, mezo bei mažiausio – nano (subkultūrų) lygmenis. Dalis formavimo etapų yra identifikuoti akademikų B. Kozuch ir Z. Dobrowolski (2014, p. 222-223), G. Bouckaert (2007) bei kitų autorių, minėtų teorinėje disertacijos dalyje, siekiant pabrėžti esmines bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros charakteristikas. Šie aspektai dažnai minimi ir kaip naujojo viešojo valdymo elementai, pvz. S. Osborne (2010), J. Koppenjan, Ch. Koliba (2013). Klausimynas viešojo valdymo ekspertams formuojamas išskiriant vidinį (institucinį) ir tarpinstitucinius lygmenis. Šis aspektas susietas su pasitikėjimo, informacijos ir žinių dalijimosi, modernių technologijų bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapais.



3 pav. Pirminė viešojo sektoriaus bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo schema (modelis)

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis D. McNabb (2007, p. 114), B. Kozuch ir Z. Dobrowolski (2014, p. 222-223), G. Bouckaert (2007), Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2011), P. J. DiMaggio, W. Powell (1983) ir kitais autoriais analizuotais teorinėje dalyje.

Tačiau nacionaliniame kontekste šis požiūris yra naujas, tiek iš ištirtumo perspektyvos, tiek ontologiniu bei epistemologinės priegos požiūriais. Šio socialinio reiškinio supaprastinimas schemas pavidalu sukuria galimybę toliau plėtoti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrinėjimus ne vien nacionaliniame, bet ir tarptautiniame kontekste, atlikti lyginamuosius tyrimus įvairiose viešojo sektoriaus organizacijose.

Čia bus mėginama trumpai paaiškinti schemoje (modelyje) (3 pav.) naudojamas sąvokas.

**Makro, mezo kultūriniai spaudimai.** Šie spaudimai susiję su globalia viešojo valdymo mokslo raida ir pažanga, paradigminių XX – XXI amžių nuostatų kaita, kintančiais visuomeniniais įsitikinimais viešojo valdymo sistemos funkcionavimo atžvilgiu, taip pat – su istorinėje eigoje išryškėjusių įvairių šalių viešojo valdymo metodų disfunkcijomis, viešojo, privataus ir nevyriausybinį sektorių, valstybės tarnybos sistemų vaidmens transformacijomis.

**Normatyvinė bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros dimensija.** Ši dimensija susijusi su normatyvinio spaudimo sukūrimu viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiant organizacinės kultūros transformacijų. Įgyvendinant pokyčius, normatyvinė dimensija yra veikama makro ir mezo kultūrinių spaudimų. Ji susijusi tiek su viršnacionalinių, tiek su nacionalinių organizacijų viešojo valdymo modernizavimo strategijomis, inovacinėmis programomis, įstatymais, įvairiais teisės aktais, kuriuose įvardijamos normatyvinės sampratos, siektinos vertybės ir kiti kultūriniai elementai, turintys atitikti šių dienų realijas. Normatyvinė dimensija gali pasižymėti tiek skatinančiomis, tiek suvaržančiomis jėgomis.

**Subkultūrų spaudimai.** Ši dimensija yra susijusi su viešojo sektoriaus organizacijose egzistuojančiomis subkultūromis. Analizuota literatūra ir empiriniai tyrimai leidžia teigti, kad jų poveikis taip pat galėtų būti vertinamas kaip bendradarbiavimo organizacinę kultūrą skatinantis, suvaržantis ar jai neutralus veiksnys.

**Bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra.** Šiai kultūrai reikalingi formavimo etapai išskirti remiantis Vakarų viešojo valdymo patirtimi ir Lietuvos normatyvine viešojo valdymo aplinkos analize. Tačiau detalesnė informacija buvo gauta ir įtraukta į šią schemą atlikus empirinį tyrimą. Atliktas empirinis tyrimas suteikė galimybę kompleksčiau suvokti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą veikiančias jėgas, leido formuoti jų stiprinimo ir suvaržančių jėgų šalinimo priemones Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, ypač – centriniame valdžios lygmenyje (ministerijų ir departamentų).

#### 2.2.4. Jėgos lauko analizės požiūrio pagrindimas klausimyno formavimo etape

Autorius, remdamasis teorinėje disertacijos dalyje išskirtomis bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros teorinėmis prielaidomis, jos formavimo etapais, parengė specifinį klausimyną (bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo analizės metodiką), siekdamas išsiaiškinti ekspertų požiūrį į analizuojamą socialinį reiškinį. Šis klausimynas remiasi K. Lewin (1951) jėgos lauko analizės (angl. force field) požiūriu. Šioje dalyje autorius mėgino pagrįsti šį metodologinį pasirinkimą ir siekė paaiškinti jo svarbą siekiant atskleisti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržančias ir skatinančias jėgas Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.

Analizuota literatūra atskleidžia, kad K. Lewin pradėjo vystyti savo kompleksinę jėgos lauko teoriją 1917 metais. Jėgos lauko požiūrio ištakos sietinos su fizikos mokslu. Autorius laikėsi nuomonės, kad pokyčių kontekste socialinis reiškinys dažniausiai yra veikiamas dviejų jėgų: pokyčių ir stabilumo poreikio. Todėl šis supaprastintas teorinis požiūris gali būti pritaikomas ir vadyboje, analizuojant įvairius reiškinius: tiek individo, tiek įvairių socialinių sistemų kaip organizacijų ar visuomenės funkcionavimą, siekiant suprasti kokios jėgos skatina ir suvaržo analizuojamus reiškinius (Burnes, 2007, p. 219, Coghlan, 2014, p. 2, Todd, et. al., 1977, p. 535).

Autoriai L.L. Lan ir J. Lee (1997, p. 49), remdamiesi J. A. Pearce, J.A. ir R. B. Robinson išvalgomis, pažymi, kad šių veiksmų identifikavimas sukuria galimybę „(...) sustiprinti skatinančias jėgas, sumažinti suvaržančias jėgas ar/ir pakeisti suvaržančias jėgas skatinančiomis jėgomis“. Kodėl šios idėjos yra tokios svarbios disertacijoje analizuojamos tyrimo problemos atžvilgiu? Todėl, kad analizuojant bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingus veiksmus, yra identifikuojamos juos skatinančios ir suvaržančios jėgos. Jų analizė Lietuvos viešojo valdymo sistemos atveju sukuria galimybę sprendimų priėmėjams formuoti universalias suvaržančių jėgų šalinimo priemones ir paskatinti šiuos procesus, remiantis atsakingų institucijų ekspertų pateiktomis išvalgomis. Anot D. Coghlan (2014, p. 2) svarbu suprasti, kad „skatinančios jėgos galėtų būti papildomas užmokestis, grupinė konkurencija (...), o suvaržančių jėgų pavyzdžiais laikytinas individų nenoras atsakyti nusistovėjusių tradicijų (...) Jėgos gali būti ekonominės, politinės, technologinės,

individualios ar grupinės. Jos gali būti racionalios, iracionalios, pastebimos, nepastebimos, bendrosios ir specifinės“. Todėl galima teigti, kad šių jėgų identifikavimas viešojo valdymo sistemoje reikšmingas ne vien pokyčių, bet ir diagnostiniu požiūriais.

Tačiau ar šis požiūris tinka analizuoti kultūrinį fenomeną (bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą) ir jos formavimo etapus? Atsakymą galima atrasti paties autoriaus išsakytoje pozicijoje. K. Lewin teigė, kad „(...) kultūra yra, pavyzdžiui – tam tikri specifinės grupės (...) įpročiai konkrečiu laikotarpiu. Tai nėra statiškas reiškinys, bet gyvas procesas, kaip upė kuri juda, bet vis tiek išlaiko atpažįstamą formą (Burnes, 2007, p. 219). Sutinkant su autoriaus nuomone, bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra nėra statiškas reiškinys, tai – kolektyvinis dinamiškas procesas, veikiamas įvairių socialinių sąlygų ir įvairių kompleksinių elementų. Todėl šis požiūris yra itin konstruktyvus šio vadybinio reiškinio analizei. Pažymėtina ir tai, kad K. Lewin laikėsi nuomonės, kad organizacijos turėtų veikti kaip bendradarbiavimu, o ne autokratiniais santykiais grindžiamos sistemos. Komandinės, grupinės elgsenos pokyčiai, turėtų būti susiję su kompleksiniais sistemos ar ją apimančio jėgos lauko pokyčiais. Pokytis įmanomas tik tada, kai pasikeičia jėgos laukas (Burnes, 2007, p. 220 - 222). Remiantis šiuo požiūriu, disertacijos autorius išskyrė sisteminius bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus.

R. Todd, et. al., (1977, p. 537-538) apibendrinamas jėgos lauko analizės požiūrio stiprybes teigia, kad jis itin tinkamas tirti socialinius procesus ir struktūras, nes esminiai analizės objektai - individai. Jis suteikia galimybę aiškiai identifikuoti egzistuojančias problemas ir numatyti galimus jos sprendimo būdus. Kadangi patys tyrimieji identifikuoja suvaržančias ir skatinančias jėgas, tikėtina, kad tokiu būdu galima būtų sumažinti potencialų pasipriešinimą organizacinėms pokyčiams.

Jėgos lauko analizės požiūris tai pat pasižymi ne vien stiprybėmis, bet ir silpnybėmis. Prie esminių silpnybių galima priskirti šio požiūrio priklausomybę nuo žmogiškojo veiksmo ir subjektyvumo dimensijos. Skirtingi individai skatinančias ir suvaržančias jėgas gali suvokti savitaip, jų supratimas gali varijuoti ir priklausomai nuo institucijos, viešojo valdymo politikos įgyvendinimo sferos, net nuo tokių dimensijų, kaip politinė situacija, specifinis laikas. Todėl šis požiūris yra galimai sudėtingai pritaikomas esant nekonkreitiems tikslams (Todd, et. al., 1977, p. 537-538, Hustedde, 1995, p. 3) Šias išvalgas iš dalies patvirtina ir autoriaus atliktas empirinis tyrimas. Kita vertus, klasikas R. Hustedde (1995, p. 3) pateikia vertingą nuomonę, teigdamas, kad *kai kurie jėgos lauko analizės kritikai pažymi, kad šis įrankis yra apribotas požiūriu, jog pasaulis gali būti skirstomas į dvi jėgas: tas, kurios skatina, ir tas, kurios veikia prieš tikslą ar projektą. Kritikai daro prielaidą, kad taip pat egzistuoja pilkoji vieta, kaip trečioji jėga, kurią reikia įvertinti. Trečioji jėga gali būti apibūdinama kaip „vaivorykštės efektas“, kaip tam tikra negatyvių ir pozityvių jėgų kombinacija.* Disertacijos autorius laikosi nuomonės, kad suvaržančias ir skatinančios jėgos tikrai gali pakeisti savo pobūdį. Atvejo studija neišvengiamai pasižymi savitais ribotumais. Tačiau atsižvelgiant į disertacijos problemą, objektą ir tikslą, mėginama tirti suvaržančias ir skatinančias jėgas specifiniu viešojo valdymo laikotarpiu.

Kritikuojant jėgos lauko analizės požiūrį, atkreiptinas dėmesys į tai, kad pokyčių įgyvendinimas ne visada gali būti įmanomas, nes jis priklausys ne vien nuo vidinių, bet ir išorinių jėgų (Hustedde, 1995, p. 2). Viešojo valdymo sistemos atveju, valstybės tarnautojams,

aukščiausio lygio vadovams, gali būti sudėtinga pašalinti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržančias jėgas, kurios yra susijusios su politine, ekonomine ir socialine sistema.

Nepaisant išsakytos kritikos, galima teigti, kad disertacijoje siekiant atskleisti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą suvaržančias ir skatinančias jėgas ir sukurti veiksmingai veikiančią bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, šis požiūris gali tapti naudingu įrankiu tiek problemų diagnostikai, tiek pozityvių pokyčių priemonių formavimui ir įgyvendinimui.

### 2.3. Ekspertų atrankos kriterijai ir jų charakteristikos atvejo strategijos kontekste

**Ekspertų imtis ir atrankos kriterijai.** Siekiant atskleisti analizuojamą socialinį reiškinių ekspertinių požiūrių, reikia pripažinti, kad viešojo valdymo ekspertinėmis žiniomis dažniausiai pasižymi tik nedidelis kiekis ekspertų. Įvairiuose ekspertiniuose tyrimuose rekomenduotina ekspertų imtis – 10 ar mažiau ekspertų (Baležentis, Žalimaitė, 2011, p. 24 – 30).

A. Baležentis ir M. Žalimaitė (2011, p. 24) remdamiesi klasikų R. Libby ir R. Blashfield įžvalgomis teigia, kad *nustatant priimtina ekspertų skaičių, vadovaujamosi metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje, kurioje teigiama, jog agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju ekspertų) skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys (...). Įrodyta, jog agreguotų ekspertinių vertinimų moduliuose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui.*

Atsižvelgiant į disertacijos reiškinio kompleksiskumą, disertaciniame tyrime dalyvavo **25 ekspertai**. Apklausiamų tikslinių ekspertų (pagrindinių informantų) kiekį nulėmė atvejo tyrimo ir įterpties strategijos prielaidos (Simons, 2012, p. 9, Scholz, Tietje, 2011, p. 2). Buvo siekiama atskleisti ne vienos organizacijos ekspertų požiūrį, o vieningai ir kompleksiskai išnagrinėti disertacijoje pasirinktų reiškinų problematiką, atsižvelgiant į tai, kad už Lietuvos viešojo valdymo sistemą yra atsakinga ne viena, o kelios organizacijos. Reikėjo numatyti ne vien ekspertų imtį, bet ir nustatyti ir ekspertų atrankos kriterijus (Baležentis, Žalimaitė, 2011, p. 24).

Pirmasis kriterijus – **ekspertų institucinė priklausomybė**. Pirmasis ekspertų atrankos kriterijus yra susijęs su ekspertų institucine priklausomybe, siejant ją su disertacijoje analizuojamu atveju. Disertacijoje orientuojamasi tik į ekspertus, dirbančius Vidaus reikalų ministerijoje ir jos posistemėse, Vyriausybės kanceliarijoje ir Seimo kanceliarijos skyriuje, kuris atitinka disertacijoje analizuojamo atvejo specifiką. Tačiau šio skyriaus įvardijimas galėtų pažeisti anonimiškumo principo laikymąsi, todėl disertacijoje šio skyriaus ekspertai buvo koduojami kaip Seimo kanceliarijos atstovai. Vidaus reikalų ministerija – esminė organizacija Lietuvoje, kuri yra atsakinga už viešojo valdymo sistemą, tačiau Vyriausybės kanceliarija ir Seimo kanceliarijos skyrius taip pat dalyvauja šiuose procesuose.

Antrasis kriterijus – **ekspertų užimamos pareigos**. Šis ekspertų atrankos kriterijus atskleidžia jų vaidmenį sprendimų priėmimo. Paprastiems valstybės tarnautojams būtų sudėtinga analizuoti disertacijoje nagrinėjamus reiškinius – tam reikalinga aukšta kope-

tencija. Dauguma ekspertų tiesiogiai formuoja ir įgyvendina viešąją politiką, rengia teisės aktus, viešojo valdymo tobulinimo strategijas ir valstybės tarnybos programas Lietuvos viešojo valdymo sistemai. Tyrime apklausiami įstaigų, funkcinų skyrių vadovai ir jų pavaduotojai, vyr. patarėjai ir patarėjai – individai, kurie patys tiesiogiai formuoja ir įgyvendina politiką, arba atlieka esmines patariamąsias funkcijas šių procesų kontekste.

Trečiasis kriterijus – **ekspertų stažas viešajame valdyme**. Šis kriterijus svarbus dėl suteikiamos informacijos patikimumo. Minimalus ekspertų stažas – 3 metų patirtis viešajame valdyme. Pažymėtina, kad 3 metų patirtį turėjo tik 1 ekspertas/ė. Ekspertų stažo viešajame valdyme vidurkis – **16,4 metai**. Disertacijoje, analizuojami universalios Lietuvos viešojo valdymo sistemos bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržančios ir skatinančios jėgos. Dėl to ekspertų stažas viešajame valdyme (patirtis skirtingose institucijose) tampa reikšmingu veiksniumi jų pažinimui ir suteikiamos informacijos patikimumui. Skirtinga darbo patirtis įvairiose viešojo valdymo organizacijose suteikia galimybę ekspertams identifikuoti dažniausiai pasitaikančius bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą suvaržančius ir galimai juos skatinančias jėgas, labiausiai paplitusius kultūrinius darinius, pavyzdžiui, subkultūras.

**Tyrimo validumas.** Taikant atvejo studijos strategiją, itin svarbus yra tyrimo validumo užtikrinimas. Dažniausiai mokslinėje literatūroje minima, kad yra būtinas įvairaus pobūdžio duomenų šaltinių įvertinimas ir jų tarpusavio sąsajų nagrinėjimas (Yin, 2003, p. 36). Tuo tikslu disertacijos autorius vadovavosi trianguliacijos požiūriu. Pirmiausiai buvo atliekama teorinė analizė, kurios pagalba buvo analizuojami bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros teorinės prielaidos, identifikuojami bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūros formavimo etapai bei nagrinėjamos jų įgyvendinimo ir taikymo problemos globaliame ir nacionaliniame viešojo valdymo kontekste. Tada buvo atliekama normatyvinė Lietuvos viešojo valdymui reikšmingų įstatymų, strategijų ir įvairių pažangos programų istorinių ir naujausių dokumentų analizė. Ši analizė atskleidė įvairius teorinėje dalyje aptartų aspektų apribojimus bei galimybes Lietuvos atvejui. R. K. Yin (2003) teigia, kad „dokumentai yra naudingi siekiant patikslinti sąvokas ir pavadinimus (...), kurie bus naudojami interviu metu“. Trečiajame etape remiantis globalia teorine ir Lietuvos normatyvine analize, buvo konstruojama bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapų schema ir tyrimo klausimynas, išskaidytas į kategorijas ir subkategorijas. Šio klausimyno klausimai buvo užduodami interviu „gyvai“ metu, taip pat buvo užduodami papildomi klausimai, tikslinamos sąvokos, laikomasi anonimiškumo ir etikos principų. Doktorantas pasirinko pusiau struktūruotus interviu „gyvai“ todėl, nes laikėsi nuomonės, jog galimybė užduoti papildomus klausimus, stebėti ir vertinti informantų reakcijas yra svarbi siekiant atskleisti deskriptyvinę, o ne normatyvinę (reaguojant į normatyvinius spaudimus) situaciją Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. Tyrimo metu buvo susidurta su klausimais, į kuriuos respondentai vengė atsakinėti. Kai kurie respondentai, net ir pakartotinai paaiškinus tokių sąvokų kaip „lyderystės kompetencijos“ reikšmę, vis tiek kalbėjo labiau remdamiesi savo intuicijomis šių sąvokų supratimu, o ne tyrime pateikiamais apibūdinimais. Todėl tyrime buvo analizuojami įvairūs duomenų šaltiniai, atskleidžiamos duomenų rinkimo ir įvairių įrodymų tarpusavio sąsajos. To būtinumą pabrėžia vienas iš žinomiausių atvejo studijos tyrimų strategijos metodologų R. K. Yin (2003, p. 36).



Apibendrinant galima teigti, kad ekspertai buvo atrenkami remiantis keturiais esminiais kriterijais, kurie, disertacijos autoriaus nuomone, turėjo užtikrinti pateikiamų duomenų patikimumą ir tyrimo validumą. Atsižvelgiant į ekspertų stažo viešajame valdyme vidurkį galima teigti, kad disertacijos tyrime dalyvavo itin patyrę viešojo valdymo ekspertai. Ekspertų imtis buvo pagrįsta tyrimų duomenimis, atveju studijos specifika, tarpinstitucinio pasiskirstymo būtinybe, normatyviniu kontekstu.

## 2.4. Empirinio tyrimo organizavimas ir eiga

Disertacijoje, taikant atvejo studijos strategiją, yra svarbu tinkamai apibūdinti atliekamo tyrimo chronologinę eigą (Yin, 2003, p. 111). Pirmasis tyrimo etapas vyko Vidaus reikalų ministerijos posistemėse. Tyrimas buvo pradėtas 2018 metų kovo mėnesio 8 dieną. Šią dieną buvo paimtas pirmasis interviu. Visi pusiau – struktūruoti interviu vyko „gyvai“, disertacijos autorius visus interviu įrašinėjo diktofono ir telefono pagalba. Prieš interviu, pagrindiniams informantams elektroniniu paštu buvo nusiunčiamos orientacinės klausimų gairės. Interviu buvo organizuojami orientuojantis į Mykolo Romerio universiteto, Viešojo administravimo instituto socialinius partnerius ir kitus tikslinius kontaktus. Atliekamo tyrimo specifika, informacijos jautrumas, normatyviniai spaudimai ir tyrėjo patekimo į tyrimo lauką apribojimai (būtni leidimai, siekiant patekti į disertacijos atvejo organizacijas) itin apsunkino tyrimo organizavimo eigą ir pareikalavo didelių laiko sąnaudų. Interviu buvo derinami pasitelkiant organizacijose dirbančius tarnautojus, atvejo strategijos moksliniame diskurse vadinamus „vartų saugotojais“ (angl. gatekeepers), (Parsons, 2008, p. 406 – 407, Johnson, 2004, p. 493, Payne, Payne, 2004, p. 137), kurie sankcionuodavo disertacijos autoriaus patekimą į organizaciją, išrašydavo leidimą ir tardavosi su savo kolegomis dėl galimybės paimti interviu. Vartų saugotojai kartais atlikdavo vien sankcionavimo į tyrimo lauką funkciją, o kartais ir patys dalyvaudavo kaip ekspertai. Šio aspekto svarbą pabrėžia ir R. K. Yin (2003, p. 72). Dauguma vartų saugotojų – įstaigų arba funkcinių skyrių vadovai. Tyrėjas turėdavo prisitaikyti prie pagrindinių informantų ir atvykti jiems patogiu laiku. Visi susitikimai vykdavo darbo dienomis, tyrimo lauke (darbovietėse). Tyrimo etapas, orientuotas į Vidaus reikalų ministerijos posistemas ir jose dirbančius ekspertus, prasidėjo 2018 metų kovo 18 dieną, ir truko iki 2018 metų spalio 23 dienos. Tyrimo etapas, orientuojantis į Vyriausybės kanceliarijos ekspertus, prasidėjo 2018 metų birželio 21 dieną, ir truko iki 2018 metų rugsėjo 28 dienos. Šis etapas buvo sudėtingas. Net ir iš anksto susitarus dėl interviu, ekspertai juos nukeldavo 2–3 savaitėms, arba apskritai atšaukdavo, argumentuodami darbo krūvio kaita ir dideliu užimtumu. Tyrimo etapas, orientuotas į Seimo kanceliarijos skyrių, prasidėjo 2018 metų liepos 17 dieną, ir truko iki 2018 metų rugpjūčio 8 dienos. Siekiant apklausti numatytą kiekį ekspertų, doktorantas mėgino siųsti laiškus ekspertams ir „atsitiktinai“, orientuojantis į institucinę priklausomybę, užimamas pereigas ir kitus kriterijus, tačiau nebuvo sulaukta jokio grįžtamojo ryšio.

Šiame tyrime pagrindiniai informantai (ekspertai) iš VRM posistemų (kaip VTD, BD, VVPD ir kt.) buvo koduojami kaip VRM, nurodant tik jų pagrindinę institucinę priklausomybę ir siekiant užtikrinti anonimiškumo principo laikymąsi. Šie struktūriniai vienetai po VRM įvykdytos reorganizacijos, jau pasibaigus disertacijos autoriaus tyrimui, nebeteri

departamentų statuso, o yra laikomi grupėmis, atsakingomis už specifines sferas. Pagrindiniai informantai (ekspertai), atstovaujantys Vyriausybės kanceliariją, koduoti kaip LRVK ekspertai, o Seimo kanceliarijos skyriaus ekspertai – kaip LRSK ekspertai.

#### 14 lentelė. *Ekspertų institucinis pasiskirstymas*

Vidaus reikalų ministerijos ekspertų kiekis	Vyriausybės kanceliarijos ekspertų kiekis	Seimo kanceliarijos ekspertų kiekis
18 ekspertų	4 ekspertai	3 ekspertai

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus.

Kaip matoma 14 lentelėje, disertaciniame tyrime dominavo ekspertai iš VRM. Siekiant susidaryti kompleksinę nagrinėjamo reiškinių perspektyvą, buvo apklausiamas ir nedidelis kiekis LRVK ir LRSK ekspertų. Ekspertai buvo atrenkami orientuojantis į institucinės priklausomybės, užimamų pareigų ir ekspertų stažo viešajame valdyme kriterijus. Siekiant užtikrinti maksimalų ekspertų kodavimą, anonimiškumo principo laikymąsį, pristatant ekspertų stažą viešajame valdyme nebuvo įvardijama institucinė priklausomybė (tam, kad nebūtų įmanoma nustatyti ekspertų tapatybės). Ekspertų numeracija taip pat neatitiko ekspertų atsakymuose koduojamų ekspertų numeracijos. Ekspertų profilio pristatymas yra itin svarbus tyrimo duomenų patikimumo pagrindimui.

#### 15 lentelė. *Ekspertų profilis pagal stažą viešajame valdyme*

Ekspertas	Ekspertų stažas viešajame valdyme
Ekspertas 1	38 metų
Ekspertas 2	29 metų
Ekspertas 3	11 metų
Ekspertas 4	12 metų
Ekspertas 5	24 metų
Ekspertas 6	17 metų
Ekspertas 7	12 metų
Ekspertas 8	18 metų
Ekspertas 9	15 metų
Ekspertas 10	25 metų
Ekspertas 11	34 metų
Ekspertas 12	22 metų
Ekspertas 13	10 metų
Ekspertas 14	11 metų
Ekspertas 15	15 metų
Ekspertas 16	11 metų
Ekspertas 17	12 metų

<b>Ekspertas</b>	<b>Ekspertų stažas viešajame valdyme</b>
Ekspertas 18	10 metų
Ekspertas 19	8 metų
Ekspertas 20	20 metų
Ekspertas 21	10 metų
Ekspertas 22	13 metų
Ekspertas 23	3 metų
Ekspertas 24	11 metų
Ekspertas 25	19 metų

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš 15 lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad didžiausią stažą turintys ir tyrime dalyvavę ekspertai turi daugiau nei 30 metų patirtį, o mažiausią – 3 metų patirtį. Disertaciniame tyrime dalyvavusių ekspertų stažo viešajame valdyme vidurkis – 16,4 metai. Lentelėje atskleidus ekspertų pasiskirstymą stažo atžvilgiu, būtina atskleisti ir jų užimamų pareigų pasiskirstymą. Užimamos pareigos yra pateikiamos apibendrintai (neatskleidžiant institucinės priklausomybės), o nurodant tik tokias kategorijas, kaip: įstaigos vadovas/ė, funkcinio skyriaus vadovas/ė, funkcinio skyriaus vadovo/ės pavaduotojas/a, vyr. patarėjas/a ir patarėjas/a.

#### **16 lentelė. Ekspertų profilis pagal užimamas pareigas**

<b>Įstaigos vadovas/ė</b>	<b>Funkcinio skyriaus vadovas/ė</b>	<b>Funkcinio skyriaus vadovo/ės pavaduotojas/a</b>	<b>Vyr. patarėjas/ patarėja</b>	<b>Patarėjas/a</b>
1	9	1	1	13

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Remiantis 16 lentele, galima teigti, kad disertaciniame tyrime dominavo patarėjų ir funkcinio skyrių vadovų sluoksnius. Šie žmonės dažniausiai sprendžia vidutinio lygio ir trunkės viešojo valdymo problemas. Jie yra itin susiję su bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapais, ir su juos suvaržančių jėgų šalinimo ir skatinančių jėgų taikymo galimybėmis.

**Tyrimo ribotumai.** Šiame disertaciniame tyrime buvo remiamasi labiau universalios ontologinės nuostatomis ir buvo laikomasi nuomonės, kad bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra, jos formavimo etapai, juos skatinančios ir suvaržančios jėgos ministerijų ir departamentų lygmenyje pasižymi labiau universaliumi, o ne specifiniu turiniu. Tačiau nebuvo įvertinti institucijų specifikos skirtumai, priklausomai nuo viešosios politikos įgyvendinimo krypties (pvz. statutinės srities specifika), organizacijų dydžių skirtumai, jų geografinė priklausomybė, institucinis amžius. Tyrėjas vadovavosi nacionaliniame kontekste empiriškai nepatvirtinta prielaida, kad veiksmingam naujojo viešojo valdymo idėjų įgyvendinimui būtina sąlyga – bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultū-

ros formavimas. Ši prielaida rėmėsi tarptautine viešojo valdymo patirtimi, fragmentuotais, o ne sisteminiiais šio reiškinių tyrinėjimais.

Normatyvinė teisės aktų, įvairių strateginių programų ir dokumentų analizė yra ribojama interpretacinio konteksto, nes dažniausiai teisės aktuose nėra konkrečiai įvardinta organizacinės kultūros sąvoka, o minimi tik pavieniai jos elementai. Be to, ne visos įstatymuose nurodomos sąvokos pasižymi objektyviu turiniu, pavyzdžiui, kultūringumo, kūrybiškumo sąvokos ir kt. Įstatyminių sąvokų aiškinimas yra itin susijęs ir su istoriniu Lietuvos valstybės vystymosi kontekstu.

Empirinis tyrimas buvo grynai kokybinio pobūdžio. Nepaisant ekspertų atrankos kriterijų, skyrėsi pagrindinių informantų motyvacija dėl dalyvavimo tyrime ir realių institucinių ir tarpinstitucinių problemų atskleidimo. Renkant tyrimo duomenis buvo jaučiamas ir normatyvinių spaudimų poveikio lygmuo. Kartais ekspertai atsisakydavo atsakinėti į klausimus, patys domėdavosi, kodėl klausiami tokio pobūdžio klausimų, pakartotinai klausdavo, ar tikrai jų asmeniniai duomenys bus užkoduoti. Dėl potencialiai didelės duomenų gausos, taikant jėgos lauko analizės metodą, klausimyno rengimo etape, dėmesys buvo koncentruojamas tik į suvaržančias ir skatinančias jėgas, tačiau nebuvo įvertinami pilkosios jėgos, kurios remiantis disertacijoje aptartų autorių įžvalgomis, gali būti vertinamos kaip suvaržančių ir skatinančių jėgų visumą (Hustedde, 1995, p. 3). Kai kurios skatinančios ir suvaržančios jėgos gali būti suvokiamos dvejopai: tiek kaip skatinančios, tiek kaip suvaržančios. Doktorantas tyrimo eigoje pastebėjo, kad ne visi ekspertai tinkamai supranta klausimus, ypač tai buvo pastebima analizuojant klausimą apie lyderystės kompetencijas. Tyrėjas mėgindavo paaiškinti šios sąvokos turinį, tačiau pagrindiniai informantai vis tiek atsakinėdavo apie bendrąsias vadovams reikalingas savybes.

Ekspertų dalyvavimas tyrime buvo itin susijęs ir su „vartų saugotojais“, jų individualiais prašymais prisidėti prie atliekamo tyrimo. Kartais organizacijų ar funkcinių skyrių vadovai, atsižvelgiant į ekspertų atrankos kriterijus, pasiūlydavo savo darbuotojus, kurie galėtų prisidėti prie tyrimo. Daugelis pagrindinių informantų dirbdavo tose pačiose institucijose, todėl tyrėjas kartais susidurdavo su panašaus pobūdžio atsakymais, kylančiais iš skirtingų klausimų. Tyrėjas pradėdavo klausimą apie vidinį pasitikėjimą, o pagrindinis informantas pradėdavo kalbėti apie informacijos ir žinių dalijimąsi. Doktorantas daro prielaidą, kad tai galėjo nulemti institucinė komunikacija tarp kolegų. Visi interviu su ekspertais vyko „gyvai“, todėl tyrimo sąlygos nebuvo kontroliuojamos. Interviu metu gaunamai informacijai, poveikį galėjo turėti kasdienės institucinės situacijos, emocinė būklė, darbo krūvis ir kiti subjektyvūs veiksniai (Yin, 2003, p. 72).

Disertaciniame tyrime dominavo ekspertai iš VRM ir jos posistemų, doktorantui pavyko paimiti interviu tik iš 4 LRVK ekspertų. Galima daryti prielaidą, kad didesnis jų kiekis būtų padidinęs galimybes išsamiau pažinti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą, jos etapus suvaržančias ir skatinančias jėgas. Tyrimo duomenų analizė buvo itin priklausoma nuo subjektyvių tyrėjo formuojamų kategorijų ir subkategorijų, todėl kartais išnykdavo subkategorijų ribos, pavyzdžiui, struktūros ir komunikacijos. Šių subkategorijų formavimas ir priskyrimas empirinio tyrimo teiginiais yra susijęs su tyrėjo subjektyviomis, interpretacinėmis nuostatomis.

### III. BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO VIEŠAJAME VALDYME EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus skatinančių ir suvaržančių jėgų analizė

Šiame skyriuje bus pateikiami ir analizuojami atlikto tyrimo duomenys. Klausimai ir ekspertų atsakymai yra pateikiami lentelėse diferencijuojant juos į kategorijas ir subkategorijas. **Ekspertų atsakymai yra pateikiami juos sutrumpinant ir atrenkant, paliekant tik disertacijos autoriaus nuomone, svarbiausias bei aktualiausias išvalgas.** Ekspertų kalba yra netaisyta. Kadangi tai yra kultūrinio pobūdžio tyrimas, autentiška kalba siekiama atskleisti ir pademonstruoti Lietuvos viešojo valdymo sistemoje paplitusias sąvokas, terminus ir kitus lingvistinius artefaktus – simbolius, kaip reikšmingą viešojo valdymo modelių įgyvendinimo, reformų elementą (Hofstede, et. al., 2010, p. 8, Bouckaert, 2007, p. 44). Disertacijos autoriaus nuomone, šie duomenys gali būti naudingi plėtojant tolimesnius viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrimus. Duomenys pateikiami remiantis S. Briedienės (2017) disertacijoje pateikiama metodika, kuomet ekspertų atsakymai skaidomi į kategorijas ir subkategorijas, o jų teiginiai įvardijami kaip tyrimo indikatoriai. Lentelėse pateikiamas ir ekspertų atsakymų **dažnis**. Atsakymo dažnio pagrindu yra formuojamos schemas, išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo analizė bus pradėta nuo **vidinio pasitikėjimo** (nors pirmasis bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapas – vadovo – lyderio kompetencijos, tačiau dėl šio etapo diagnostinio pobūdžio, jis bus aptariamasis tyrimo rezultatų pabaigoje). Šiuo klausimu buvo siekiama identifikuoti vidinį pasitikėjimą suvaržančias jėgas. Vidinis pasitikėjimas buvo siejamas su pasitikėjimu Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, išskiriant jo raišką santykiuose tarp valstybės tarnautojų, tarnautojų ir vadovų bei funkcinų skyrių. Ekspertų pateikti atsakymai, susiję su vidinį pasitikėjimą suvaržančiomis jėgomis, lentelėje buvo papildomai diferencijuojami į šias subkategorijas: konkurencija, komunikacija, klaidų tolerancija ir baimė, struktūra, ir kultūra. Šių subkategorijų suformavimas grindžiamas tiek teorine literatūros analize (normatyviniais aspektais), tiek ekspertų teiginiais (indikatoriais), atskleidžiančiais deskriptyvinę situaciją Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.

**17 lentelė. Kategorija: vidinį pasitikėjimą suvaržančios jėgos**

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Konkurencija	„(...) Valdymo forma „skaldyk ir valdyk“, tarpkyrinė konkurencija.“ [VRM1];
Dažnis – (7)	„(...) sveikos konkurencijos ribų peržengimas (...)“ [VRM5]; „(...) tarpkyrinis varžymasis (...)“ [VRM6]; „(...) tai galėtų būti konkurencija tam tikra (...)“ [VRM7]; „(...) jeigu ministras ar viceministras keičia nuomone (...) tam kad ir save apsaugoti ar savo padalinį apsaugoti (...)“ [VRM15]; „(...) dėl tam tikrų padalinių tarpusavio konkurencijos (...)“ [LRSK1]; „(...) konkurencija gali būti tarp padalinių (...) yra tam tikros ambicijos.“ [LRSK3].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip atskleidžia 17 lentelėje pateikti tyrimo teiginiai (indikatoriai), tiek VRM, tiek LRSK ekspertai dėl vidinio pasitikėjimo formavimo pripažįsta konkurencijos problemą. Konkurencijos raiška šio klausimo lygmenyje yra apribota santykiais tarp valstybės tarnautojų, tarnautojų ir vadovų bei funkcinių skyrių. Galima daryti prielaidą, kad konkurencijos veiksnys yra susijęs tiek su Lietuvos nacionalinei kultūrai būdingu individualizmu, tiek su naujosios viešosios vadybos idėjomis.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Komunikacija</i> <i>Dažnis – (8)</i>	„(...) labai svarbu – informacijos sklaida, kuo daugiau informacija prieinama (...)“ [VRM4]; „(...) jeigu neformalus bendravimas institucijoje yra arba apribotas, (...) neskatinamas (...)“ [LRSK1] „(...) komunikabilumo sąvybės (...)“ [VRM10]; „(...) vidinė komunikacija (...) kalbant apie vadovų ir pavaldinių santykius labai – svarbus grįžtamasis ryšys (...) yra priimami kažkokie sprendimai, kurie nėra iki galo paaiškinami (...) būna nesusipratimas kai vadovybė turi vieną nuomonę, o kol pereina per visus hierarchinius lygius, ta nuomonė išsikraipo (...)“ [VRM11]; „(...) didelėje organizacijoje informacija taip sklandžiai nevaikšto (...)“ [VRM3]; „pirmiausiai, kas trukdo ta efektyvi vidinė komunikacija (...) negebėjimas visiškai vidinės komunikacijos žemesniame lygyje (...)“ [LRVK4]; „(...) ta komunikacijos stoka (...) su kai kuriais skyriais mažai komunikuojame (...)“ [VRM17]; „(...) grįžtamasis ryšys (...)“ [VRM18].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji svarbi subkategorija vidinio pasitikėjimo užtikrinimui yra komunikacija. Net 8 ekspertai įvardino komunikacinius trikdžius, kaip vidinį pasitikėjimą suvaržančią jėgą. Ekspertų atsakymuose labiausiai pabrėžiama grįžtamojo ryšio problematika. Naujojo viešojo valdymo kontekste, siekiant užtikrinti veiksmingą įvairių suinteresuotų šalių sąveiką, pirmiausia reikia išspręsti komunikacijos problemas viešojo sektoriaus organizacijų lygmenyje, nes tarpsektorinėje sąveikoje jos gali sukelti dar daugiau disfunkcijų.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Klaidų tolerancija ir baimė</i> <i>Dažnis – (6)</i>	„(...) klaidų tolerancijos riba (...)“ [VRM5]; „(...) ko dabar dažnai yra, tas poreikis viską tikrinti ir pertvarkyti, baksnoti primygtinai į klaidas (...)“ [VRM12]; „(...) baimė suklysti, baimė padaryti klaidą (...) netoleravimas klaidų (...)“ [LRVK1]; „suvaržo vidinį pasitikėjimą turbūt baimė padaryti klaidų, sakykime valstybės tarnyboje (...) gali turėti skaudžias pasekmes (...)“ [LRVK2]; „(...) bijo kelti problemas, nes jų iškelimas gali atsiliepti darbinėje veikloje (...) gali būti kažkokios negatyvios pasekmės, dažniausiai tai yra finansinės pasekmės (...)“ [VRM2]; „(...) suvaržo kritika, ypač nepagrįsta (...)“ [VRM18].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija yra susijusi su klaidų tolerancija ir baime. Šis reiškinys yra itin susijęs su viešojo sektoriaus organizacijoms būdingais normatyviniais spaudimais, įstatymų, reglamentų ir įvairių taisyklių svarba kasdienėje valstybės tarnautojų veikloje. Priešingai

nei privačiajame sektoriuje, valstybės tarnautojai turi mažesnes galimybes klysti ir iš savo klaidų mokytis, nes yra numatytos labai aiškios sankcijos, kurios gali neigiamai paveikti karjeros perspektyvas. Šį veiksnių galima sieti su Lietuvai būdinga mišria administravimo kultūra ir teisinių metodų svarba viešojo valdymo sistemoje.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Struktūra</i>	„ (...) biurokratinis mechanizmas, (...)“ [VRM1]; „struktūros (...) kiekvienas skyrius, departamentas kitas struktūrinis padalinys turi savo kompetenciją (...)“ [LRSK2] „(...) priklauso nuo organizacijos dydžio (...)“ [VRM3]; „(...) „pakankamai procedūriškas, aprašytas.“ [LRVK1]; „varžo teisekūriniai, biurokratiniai procesai (...) valstybės kontrolė formuoja tokią praktiką, daro patikras, ji audituoja veiklą, audituoja veiksmų teisetumą (...)“ [VRM9]; „(...) jeigu nesilaikoma duotų pažadų dėl karjeros, dėl skatinimo – demotyvuojama (...)“ [VRM1]; „(...) pats vadovas, kad ir menkiausio padalinio turėtų pasitikėti savo darbuotojais, (...)“ [VRM12]; „(...) jeigu vadovas neįtraukia darbuotojų, jeigu jų kaip lygiais partneriais įstaigoje nelaiiko (...)“ [VRM6]; „(...) viešajame sektoriuje yra stiprus hierarchinis valdymas, pasiskirstymas, (...) organizacinės brandos labai žemas lygis (...)“ [VRM8]; „(...) pernelyg formalizuojame, arba po to kai nepasiseka (...) debiurokratizuojame (...)“ [VRM13]; „(...) biurokratinės taisyklės ir tvarkos (...)“ [LRVK3]; „hierarchinė sistema tas tikslas nesuvokimas, pirmiausiai jo nebuvimas (...) pažeidimas sistemos tarp pastangos ir atlygio (...) o ta pastanga nesuderinta su tikslu, su bendru siekiu (...) nėra tinkamo reglamento.“ [LRVK4].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji kategorija atskleidžia struktūrinės suvaržančias jėgas. Šiai subkategorijai, kaip reikšmingiausiai apribojančiai vidinį pasitikėjimą, priskiriamos tiek 8 VRM, tiek 3 LRVK ir 1 LRSK ekspertų nuomonės. Dažniausiai minimi – organizacijų dydis, normatyviniai veiksniai, hierarchinė diferenciacija ir procesų sudėtingumas (biurokratija).

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Kultūra</i>	„(...) nuo vidaus kultūros priklauso (...)“ [VRM12]; „(...) priklauso nuo įstaigoje dirbančiųjų mentaliteto.“ [VRM4]; „(...) Po kiekvienų rinkimų 40 procentų, tai – trikdys, ta organizacinė kultūra kiekvieną kartą pasikeičia kardinaliai (...)“ [VRM3]; „man atrodo, kad bendrakultūrinės vertybės (...) dėl skirtingų vertybių suvokimo (...) kultūra valstybės tarnyboje besiformuojanti (...)“ [VRM14]; „(...) jeigu žmogus pasitiki ir žino, kad jis iškels problemą, gaus per galvą ir galės kitur išeiti dirbti (...) jis jausis laisviau (...)“ [VRM2]; „(...) jeigu žmogus atviras (...) jeigu į tave kreipiasi, reikia vieni kitiems padėti (...)“ [LRSK3]; „siejasi su organizacijos (...) branda ir kultūra (...) nėra ta pakankamai išvystyta kultūra (...)“ [LRVK3]; „(...) išankstinės neigiamos patirtys (...) pačios organizacijos aplinka, kultūra vidinė (...) jeigu organizacijoje yra formuojama aukščiausiu lygiu politika, kad mes visi esam darbuotojai ir mūsų pasitikėjimas apsiriboja formaliame lygmenyje, tada ta kultūra rečiau vystysis.“ [VRM16].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.



Penktoji subkategorija atskleidžia kultūrinio – vertybinio pobūdžio problemas. Dauguma ekspertų pabrėžia jos trūkumą ar nedidelį išvystymo lygmenį, vertybinius skirtumus. Kultūrinį veiksnį išskyrė 6 VRM, 1 LRVK ir 1 LRSK ekspertai.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **vidinį pasitikėjimą skatinančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai, susiję su vidinį pasitikėjimą skatinančiomis jėgomis, lentelėje buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: vadovų vaidmuo, motyvavimas ir motyvacija ir komunikacija. Siekiant įgyvendinti pokyčius, ekspertai manė, kad didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas vadovų iniciatyvoms. Tyrimo teiginiai (indikatoriai) patvirtino, kad komunikacijos veiksnys buvo itin svarbus ne vien vidinio pasitikėjimo suvaržymui, bet ir skatinimui, todėl ši subkategorija kartojosi.

### 18 lentelė. Kategorija: vidinį pasitikėjimą skatinančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Vadovo vaidmuo	„(...) labai didelis pačių aukščiausių vadovų vaidmuo (...)“ [VRM12];
Dažnis – (10)	„vadovų keitimas, vadovai, turi būti aiškiai išreikšti lyderiai (...) užvedantys ir įgalinantys (...)“ [VRM9]; „Tai turėtų eiti nuo pačio aukščiausio vadovo, kad jis tokią praktiką pradėtų įgyvendinti, jeigu ne jis, tada eina kitų padalinių vadovai (...)“ [VRM3]; „(...) labai svarbus vadovo vaidmuo (...)“ [VRM5]; „reikia kelti vadovų sąmoningumo lygio, įstaigų vadovų suvokimo lygį (...)“ [VRM8]; „(...) galutinis vykdytojas kuris gauna pavedimą jam reikėtų susėsti su vadovu savo kuris gauna iš savo vadovo pavedimą (...)“ [VRM11]; „(...) jeigu tinkama kritika ji skatina pasitikėjimą (...)“ [VRM6]; „(...) ką skatina pati vadovybė, (...)“ [VRM15]; „(...) organizacijos aukščiausio lygio vadovų (...) tonas užduodamas viršuje ir taisyklė virsta kultūra (...)“ [VRM16]; „natūralu, kad viskas prasideda iš vadovo, jeigu gali pasitikėti vadovais, vadovas rodo pavyzdį, todėl natūralu, kad ir patys darbuotojai stengiasi nepavesti (...)“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija, pabrėžiant vidinį pasitikėjimą skatinančias jėgas, ekspertų nuomone, buvo sietama su vadovo vaidmeniu (18 lentelė). Aukščiausio ir vidutinio lygio vadovai buvo vertinami kaip svarbiausi individai, galintys ir turintys formuoti vidinį pasitikėjimą organizacijos lygmenyje. Šį veiksnį išskyrė 10 VRM ir 1 LRVK ekspertas. Todėl, siekiant naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo, itin svarbu yra transformuoti ir viešojo sektoriaus organizacijų vadovų požiūrį, pagrįsti šio modelio įgyvendinimo būtinybę.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Motyvimasis ir motyvacija Dažnis – (12)	„Siekiamo tikslo aiškumas (...) vertinimo pokalbiuose išreiškiant karjeros potencialias galimybes ir tų pažadų laikymasis.“ [VRM1]; „labai svarbu – bendro tikslo siekimas (...)“ [VRM4]; „(...) pačių darbuotojų - tarnautojų įsitraukiamumas (...)“ [VRM6]; „pirmiausiai tai skatina bendro tikslo siekimas (...)“ [VRM7]; „(...) jeigu mano darbuotojai jaučiasi saugiai, jie dirba efektyviai (...)“ [VRM8]; „(...) deleguojama daugiau funkcijų (...), nes žmonės labiau motyvuoti (...)“ [VRM13]; „(...) pagrindinis veiksnys – kompetencija (...)“ [VRM10]; „(...) turim segmentaciją, tai yra vienas iš blogesnių dalykų (...) bet nekalbame apie sinergijos užtikrinimą (...)“ [VRM14]; „(...) atsiranda tada, kai tai – nuspėjama, suvaldoma (...)“ [LRVK1] „jeigu būtų aiškios atsakomybės ribos, tai tada ir pasitikėjimas būtų didesnis (...) jeigu atsakomybės būtų aiškiau apibrėžtos (...)“ [LRVK2]; „(...) pirmiausiai reikėtų žymiai labiau susieti pastangą ir atlygi (...) atlygis turėtų būti ne tik finansinis (...) pirmiausiai finansinis (...) kad tikrai būtų galimybė tam žemesniam lygmenyje (...) susieti su žmogaus interesų aptarnavimu (...)“ [LRVK4].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija, analizuojant vidinį pasitikėjimą skatinančias jėgas, atskleidė motyvavimo ir motyvacijos svarbą. Dauguma ekspertų pabrėžė bendrų tikslų (socio-psichologinių) ir finansinių motyvavimo priemonių svarbą valstybės tarnyboje.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Komunikacija Dažnis – (9)	„(...) jeigu tau trūksta informacijos, tam, kad išspręstum vieną klausymą, natūraliai turi eiti ir bendradarbiauti su kitais skyriais.“ [VRM7]; „(...) jis atsiranda tada kai yra pakankamai gerai išvystytas neformalus bendravimas (...)“ [LRSK1] „(...) skatina užmegzti artimi kontaktai su kolegomis (...)“ [VRM15]; „(...) laiku pasiekiamas bendravimas, pamatymas, kad jų tas komunikavimas visas neturi neigiamų pasekmių (...)“ [VRM2]; „(...) per personalo vadovus, ta vidinė komunikacija (...)“ [VRM9]; „(...) daromos darbo grupės (...) jeigu jos būtų, tie pasitarimai daromi laikantis sveikos komunikacijos principų (...)“ [VRM11]; „(...) darbo grupės (...) darbo grupėse – sudėtingas, kompleksinis uždavinys, tai labai suartina (...)“ [LRSK3] „(...) jeigu žmogiškas bendravimas vyksta gerai (...)“ [LRVK2]; „(...) jeigu tu su kažkuo bendradarbiauji, tu tikiesi, kad tavo gerbs, neignoruos tavo, atsakys.“ [VRM18].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija atskleidė institucinės komunikacijos reikšmę. Ekspertai pabrėžė, kad didelį vaidmenį vidiniam pasitikėjimui turi neformali komunikacija. Todėl neformalios komunikacijos stiprinimas yra vertinamas kaip būtina jėga vidinio pasitikėjimo formavimui.

Šiuo klausimu buvo siekiama identifikuoti išorinį pasitikėjimą suvaržančias jėgas. Išorinis pasitikėjimas disertacijoje siejamas su pasitikėjimo raiška tarp ministerijų, departamentų ir kitų centrinės valdžios įstaigų. Ekspertų pateikti atsakymai, susiję su išorinį pasitikėjimą suvaržančiomis jėgomis, kaip ir analizuojant vidinį pasitikėjimą, 19 lentelėje buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: konkurencija, komunikacija ir struktūra.

## 19 lentelė. Kategorija: išorinį pasitikėjimą suvaržančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Konkurencija Dažnis – (10)	„(...) daug žalos padarė naujoji viešoji vadyba, uždėjo per didelį konkurencin-gumą tarp institucijų (...).“ [VRM8]; „(...) čia ta konkurencija labiau blogąja prasme (...).“ [VRM11]; „sugaržo kai tie tikslai – skirtingi (...).“ [VRM5]; „(...) paklodės tampymas kas kam (...) ta sritis mano, aš jos niekam neatiduosiu ir nieko mes nekeisim (...).“ [VRM12]; „(...) tarpinstitucinė konkurencija ta pati (...).“ [LRSK1]; „(...) gal galios pozicijų pasiskirstymas (...) konkurencija (...).“ [VRM2]; „(...) viceministrų kaita pakankamai didelė (...) ir per juos atsiranda interesų grupės ir pačios ministerijos pradeda konkuruoti nesveikai ir patys tarnautojai.“ [VRM6]; „apriboja institucinę konkurenciją, apriboja konku-renciją visomis prasmėmis dėl resursų materialiu, žmogiškųjų dėl statuso, prestižo, įvaizdžio (...).“ [VRM16]; „(...) skirtingi interesai (...).“ [VRM17]; „(...) kad nebūtų perviliojami žmogiškieji ištekliai (...) tie patys resursai piniginiai, kadangi juos skirsto vieni kitiems, elementariai jeigu tu kovoji dėl to pačio krepšelio, tai darys įvairiais būdais.“ [VRM18].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija kaip ir analizuojant vidinį pasitikėjimą yra konkurencija. Tarpinstitucinė konkurencija ekspertų nuomone sietina su politizacijos procesais, kova dėl resursų (finansinių, žmogiškųjų), skirtingais organizacijų tikslais. Galima daryti prielaidą, kad ją suintensyvino fragmentinės naujosios viešosios vadybos iniciatyvų įgyvendinimas.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Komunikacija Dažnis – (8)	„(...) komunikavimo problemos (...) trūksta komunikavimo (...).“ [VRM10]; „(...) formali komunikacija (...).“ [VRM15]; „(...) informacijos trūkumas (...) dar dažnai nekomunikuoja vieni su kitais (...).“ [VRM11]; „(...) tu renkiesi pagal tai kuris tau labiausiai priimtinas jeigu reikia kažkokios informacijos (...).“ [LRSK3]; „(...) Netgi pagal teisėkūros taisyklės kartais nederinami teisės aktų projektai kuriuose yra įvardijamos arba nurodomos tam tikros pasėkmės kitai įstaigai arba funkcijų atidavimas ir tu tik sužinai po to kai būna įstatymo leidėjas arba vyriausybės poįstatyminiu teises aktujau būna priimta (...) Retai komunikuoja atskiros organizacijos (...).“ [VRM1]; „(...) labai žemas komuni-kavimas, užduotys, sprendimai, pateikiami (...) prievartiniu būdu, nederinus, neapsvarščius (...) Komunikuojama ir bendradarbiaujama jau yra post factum, jau priėmus sprendimą (...).“ [VRM3]; „(...) kartais būna, kad komunikuoti trukdo (...) tu atgalinio ryšio negauni arba tu jį gauni po žymiai ilgesnio laiko (...).“ [VRM7]; „vieningas žodynas (...) kartais nesusikalbam, nes tuos pačius dalykus vadiname skirtingais žodžiais (...) komunikacija (...).“ [VRM9].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija yra komunikacija. Manoma, kad komunikacija Lietuvos viešojo valdymo sistemoje yra riboto pobūdžio, kaip ir vidiniame taip ir tarpinstituciniame lygmenyje stokojama grįžtamojo ryšio mechanizmų, komunikacija vyksta labiau formaliai, procesas vyksta ne nuolat, o skirtingose viešosios politikos įgyvendinimo fazėse.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Struktūra</i>	„(...) pats institucijų suskirstymas pagal funkcijas (...) ši Konstitucinė nuostata jau apriori suformuoja kad yra sritys, kurios savarankiškai valdomos (...)“
<i>Dažnis – (8)</i>	[VRM14]; „(...) žmonės laukia su baime konsolidavimo proceso (...)“ [LRVK2]; „(...) nėra aiškiai apibrėžtos funkcijos kas už ką yra atsakingas (...) neišskiai apibrėžtos kompetencijos, (...)“ [VRM15]; „(...) baimė viršyti įgaliojimus, (...) yra viešojo teisė, galima tai kas numatyta (...)“ [LRSK2]; „(...) kiekviena ministerija žiūri iš savo pozicijos (...) nėra nei vieno klausimo kuris liestų tik vieną sritį (...) atsakomybės perkeltas į aukštesnį lygmenį vietoj to, kad ieškoti sąlyčio taškų (...)“ [LRVK1]; „(...) Pirmasis kylantis iš vyriausybės sandaros ir jos praktikos (...) antras iš kiekvienos ministerijos (...) jos valdymo sričių specifikos“ [VRM13]; „(...) kiekviena dirba savo rėmuose ir savo kompetencijos ribose (...)“ [LRVK3]; „(...) skirtingų institucijų atsakomybės skirtingų problemų sprendimui (...) kad nacionaliniame lygmenyje tarpinstitucinis bendradarbiavimas nėra tinkamai suvoktas ir jis nėra visiškai reglamentuojamas (...)“ [LRVK4].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Reikšmingiausia ir dažniausiai su ekspertų atsakymais sietina kategorija, kuri suvaržo tarpinstitucinių pasitikėjimą, yra struktūra. Daugelis ekspertų atsakymų sietini su teisinės – administracinės sistemos problemomis. Pažymima, kad Lietuvos viešojo valdymo sistemoje stokojama aiškių atsakomybės sferų, funkcijų reglamentavimo, kartais jos persipina, suteikia galimybę manipuliuoti. Šią problemą identifiko visi tyrime dalyvavę 4 LRVK ekspertai.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **išorinį pasitikėjimą skatinančias** jėgas. Ekspertų pateikti atsakymai, susiję su išorinį pasitikėjimą skatinančiomis jėgomis, kaip ir analizuojant vidinį pasitikėjimą, lentelėje buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: vadovo vaidmuo, komunikacija, struktūra ir kultūra.

## **20 lentelė. Kategorija: išorinį pasitikėjimą skatinančios jėgos**

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Vadovo vaidmuo</i>	„(...) daug priklauso nuo įstaigų vadovų, kai jie vienas kitą pažįstą ir viens kitu pasitiki (...) neformalaus bendravimo stiprinimas vadovų lygmens.“ [VRM5];
<i>Dažnis – (7)</i>	„(...) kiekvieno vadovo atsakomybė, padalinio vadovo atsakomybė savo žmones sumotyvuoti ir įdiegti vertybes(...)“ [LRSK1]; „(...) norėtusi iš pačių politikų aukščiausio lygio (...) tą toną užduoty (...)“ [VRM6]; „ministerijos kanclerių (...) dar rotacija (...) tiek vadovų (...)“ [VRM9]; „(...) gerinti vadovavimo kompetencija (...) ne tik tais formaliuoju lygiu (...)“ [VRM18]; „reikia integrotorių, jeigu apie vyriausybę kalbant (...)“ [VRM14]; „(...) reikalingas viešajam sektoriui, tas kas juos galėtų suvesti (...) tą patį daro Vyriausybės kancelarija (...)“ [LRSK2].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Išorinis pasitikėjimas turėtų būti skatinamas aukščiausio lygio vadovų vyriausybės lygmenyje. Ekspertai siūlo įvairias ministerijų ir departamenų vadovų suartinimo (konsolidavimo) formas, išskiriant kanclerių susitikimus, rotacijos mechanizmus, neformalių veiklų stiprinimą.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Komunikacija</i> <i>Dažnis – (6)</i>	„buvo pradėta prie buvusios kanclerės neformaliūs bendravimai, (...) ir tas pasitikėjimas grindžiamas pradedant neformaliais dalykais, o po to užbaigiant formaliai (...)“ [VRM3]; „(...) dažnai bendravimas tarp skirtingų ministerijų pagrįstas neformaliais kontaktais (...)“ [VRM11]; „(...) neformalaus bendravimo stiprinimas (...)“ [VRM5]; „jeigu tu sieki tikslo ir žinai, kad kompetetetingesnė įstaiga, į kurią tu gali kreiptis, ir gali informacijos ar kažkokios pagalbos gauti, tu tą ir darai (...)“ [VRM7]; „(...) atvirumas, duomenų atvirumas (...) jeigu įstaiga pateikia mums kažkokių duomenis, jie turi būti tikri, kad tai lieka jų duomenimis, gali keliauti agreguoti duomenys (...) tie pateikti duomenys – naudojami jų veikloje (...)“ [VRM2]; „bendravimas, bendražmogiški ryšiai“ [LRVK2].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija, siekiant paskatinti tarpinstitucinį pasitikėjimą, susijusi su neformalios komunikacijos stiprinimo poreikiu. Kita vertus, būtina suprasti, kad neformali komunikacija dėl viešojo sektoriaus organizacijų specifikos gali sukurti prielaidas orientacijai nebūtinai į viešojo intereso užtikrinimą. Ypač tai svarbu suprasti atsižvelgiant į Lietuvos post-sovietinės administravimo kultūros elementus.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Struktūra</i> <i>Dažnis – (8)</i>	„(...) matricinis valdymas (...) projektinis valdymas (...)“ [LRVK1]; „ (...) „hubu“ kūrimas, kurie liečia panašią veiklos sritį (...)“ [VRM15]; „(...) tarpinstitucinės darbo grupės konkreitiems klausimams (...)“ [VRM6]; „(...) lengviau bendradarbiauja tos institucijos, kurių veikloje yra daugiau horizontalios tematikos (...) tarpinstituciniai pasitarimai (...)“ [VRM13]; „(...) per tarpinstitucinius projektus, tarpinstitucine veikla, galima surasti bendrų sąlyčio taškų (...), galima savo lygmens įtraukinėti, galima specialistus grupės (...) kompetencijų tinklai (...)“ [VRM10]; „(...) formuojant institucijų biudžetus, dalis pinigų būtų duodama neapibrėžtai (...) Jūs turite susitarti, kaip juos pasiskirstysite (...) reikia atitinkamus rezultatus pririšti prie kolektyvinio veiksmo (...) turi būti materialinė nauda.“ [LRVK4]; „(...) jeigu mes turime bendrą tikslą ir neturime kuo dalintis, mintis yra tokia jeigu mes eliminuojame konkurencijos elementą (...)“ [VRM16]; „galima žiūrėti į tą centralizaciją visuotinę (...) centralizuojam, bet paliekam nutolusiose darbo vietuose, tai jau skatina tą pasitikėjimą (...)“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Esminėmis jėgomis, siekiant išorinio pasitikėjimo stiprinimo, struktūriniu požiūriu laikytini projektinis valdymas, įvairių grupių ir tinklų formavimas, hierarchijos mažinimas. Šios grupės, tinklai ir projektinės komandos neturėtų apsiriboti vadovų lygmeniu. Eksperčių identifikuoti aspektai atspindi naujojo viešojo valdymo idėjas ir jų praktinę raišką nacionaliniu lygmeniu, kuomet akcentuojama tinklaveikos, o ne hierarchinių metodų svarba.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Kultūra Dažnis – (5)	„(...) daug dėmesio viešajame valdyme turėtų būti skiriama tos etikos bendrosioms normoms (...) vertybiniam aspektui (...).“ [VRM8]; „(...) asmeninės vidinės kultūros ir supratimo (...) tada susiformuoja institucijos tikslai ir matymas (...).“ [LRSK1]; „(...) čia kultūros, vidinės kultūros klausimas (...).“ [VRM12]; „(...) tu pačių pažadų laikymasis ir bendradarbiavimas (...) Įsipareigojimų vykdymas (...).“ [VRM1]; „reikėtų žiūrėti aukščiau ir valstybiškai reikėtų žiūrėti, ne kiekvieno kaip aš kaip tarnautojas savo intereso ir ne kaip savo institucijos intereso žiūrėti (...) kad aš su tuo bendradarbiavimu pasieksiu aukščiau nei veikdamas taip uždarai (...).“ [LRVK3].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija, susijusi su išorinio pasitikėjimo skatinimu, orientuota į subjektyvaus pobūdžio kultūrinę dimensiją. Ekspertai akcentuoja vertybinės dimensijos, etikos ir tarnavimo valstybei svarbą. Ši subkategorija taip pat patvirtina abipusius ryšius tarp bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros ir jos veiksmų.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **vidinį dalijimąsi informacija ir žiniomis suvaržančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: konkurencija, komunikacija, motyvavimas ir motyvacija, laiko sanaudos ir struktūra (21 lentelė).

### 21 lentelė. Kategorija: vidinį dalijimąsi informacija ir žiniomis suvaržančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Konkurencija Dažnis – (12)	„(...) konkurencija tiek tarp skyriniam lygmenyje, tiek asmeniniame lygmenyje tarp tarnautojų (...).“ [VRM1]; „sugaržo tik ta nesveika konkurencija (...) jeigu asmuo mažiau dalinasi informacija, tai jį gali padaryti raktine figūra įstaigoje nuo kurios daug kas priklausys (...).“ [VRM6]; „(...) daugelis vadovų iš to sovietinio požiūrio skaldyk ir valdyk (...) įveda nelabai sveiką konkurenciją (...).“ [VRM8]; „(...) yra sąmoningai informacija slepiama nuo kitų darbuotojų (...) jeigu aš pasidalinsiu informacija su kitais, galiu tapti nebe toks reikšmingas (...).“ [VRM10]; „(...) dalindamasis tomis žiniomis, aš silpninu savo karjeros galimybes arba perspektyvas (...).“ [VRM15]; „ta pati konkurencija, bijojimas, kad kažkas nori užimti tavo vietą, tavo pozicija arba kad kažkas nori pasinaudoti tavo žiniomis kitoje srityje arba prieš aukštesnę vadovybę (...).“ [LRVK2]; „(...) jeigu jis nesijaučia saugus ir jis jaučia, kad gali bet kada būti atleistas, jo žinios tam tikra prasme – lobis (...).“ [VRM12]; „(...) nenoras prarasti savo lyderiaujančias pozicijas (...) turi išskirtinių ekspertinių žinių ir esi dėl to vertinamas (...) darbo vietos nesaugumas (...).“ [VRM11]; „(...) jie tą mato kaip savo konkurencinį pranašumą kaip nepakeičiamumą (...).“ [LRSK1]; „konkurencija, noras būti atsakingu už rezultatą, noras būti pastebėtu.“ [LRVK3]; „(...) kova dėl resursų arba konkurencija (...).“ [VRM16].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija, susijusi su vidiniais informacijos ir žinių dalijimąsi apribojančiomis jėgomis, yra konkurencija. Galima daryti prielaidą, kad tai yra naujosios viešosios vadybos disfunkciniai rezultatai, paskatinę institucinį uždarumą ir susipriešinimą tiek tarp

valstybės tarnautojų, tiek tarp funkcinųjų skyrių. Dauguma ekspertų pažymi, kad esminis informacijos ir žinių dalijimasis apribojanti jėga – noras išsaugoti savo konkurencines pozicijas. Ši subkategorija yra itin vertinga dabartinėse nacionalinio lygmens diskusijose nagrinėjant poreikį mažinti stabilios karjeros sistemos tarnautojų kiekį ir didinti kontraktininkų skaičių. Disertacijos autorius laikosi nuomonės, kad tai tik pagilintų ekspertų identifikuo-tas problemas ir galimai išplėstų jų mastą.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Komunikacija</i> <i>Dažnis – (6)</i>	„grįžtamojo ryšio nebuvimas (...) automatiškai tie žmonės, į kuriuos kreipia-masi, jie labai dažnai ir nežino tos informacijos, nes jiems nėra referuojama (...)“ [VRM13]; „(...) ne visada susikalbėjimas tarpusavyje (...) ypatingai turinčių skirtingą patirtį (...)“ [LRSK1]; „(...) kartais atsiranda nesusikalbė-jimas, kartais ne tais komunikacijos kanalais yra kalbama, pasirenkamas ne tas kanalas (...)“ [VRM7]; „(...) ne visi žmonės apskritai, kurie turi tų žinių, gali jas perteikti (...) nebūtinai visi nori girdėti, svarbu turėti galutinį rezultatą (...)“ [VRM11]; „(...) žmonės galbūt nežino, kad yra tas informacijos poreikis (...) nežinojimas kas aktualu (...)“ [LRVK2]; „(...) prieinamumas informacijos (...)“ [VRM16].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija pabrėžia komunikacijos ir jos formų problematiką. Būtent nuo veiksmingos komunikacijos, tinkamų kanalų pasirinkimo gali priklausyti veiksmingas ži-nių ir informacijos dalijimasis instituciniame lygmenyje.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Motyvavimas ir motyvacija</i> <i>Dažnis – (7)</i>	„(...) žmonių perėjimas – kad tai yra mano (...) jie nori papildomo atlygio už tai.“ [VRM2]; „(...) netikėjimas, kad tavo ta paskleista informacija, tas pasidalinimas bus kažkam įdomus, kad tai bus tęstinė kažkokia veikla (...) už kurią mokama papildomai nebus (...) nėra motyvacijos tokios (...)“ [VRM12]; „(...) jeigu jis neturi bendrų tikslų ir motyvacijos, tada jis pats neišitrauks (...)“ [VRM5]; „(...) jų atsakomybės klausimas, nesidomėjimas esama situacija, jis neserga už įstaigą (...) darbo užmokestis (...)“ [VRM4]; „(...) kiekvienas ministras vykdo reorganizaciją (...) tu tampi vertingas jeigu tu turi info (...)“ [VRM9]; „(...) tai, be abejo, susiję su tavo, kaip tarnautojo darbo užmokesčiu, plius visi kalba, kad darbo užmokestis turi būti orientuotas į rezultatus (...)“ [VRM6]; „(...) kad būtų institucijoje tas poreikis, kad pasidalinti tomis žiniomis (...) turėtų būti skatinama iniciatyva (...) per motyvacinės priemonės skatinti žmones dalintis (...)“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija motyvavimas ir motyvacija atskleidžia itin aktualias problemas Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, jog nėra jokių tiesioginių sąsajų tarp finansinio moty-vavimo priemonių ir žinių bei informacijos dalijimosi iniciatyvų.



Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Laiko sąnaudos Dažnis – (6)	„laiko sąnaudos (...) dėl didelio darbo krūvio nėra kada paskleisti (...).“ [LRSK3]; „(...) laiko trūkumas, visi esam begalo užimti ir po visų šitų reformų, sumažinimų, optimizavimų, turim be galo daug darbo ir neatsiranda pakankamai laiko ta informacija pasidalinti (...).“ [LRVK2]; „(...) darbo krūvis, manyčiau, kad irgi turi įtakos (...) jeigu žmogus – per daug užkrautas, net jeigu ir pas mane kolega kreipsis, aš bendrausiu visiškai kitaip ir nenorėsiu informacija dalintis (...).“ [VRM7]; „(...) žmonės, kurie turi galias žinias ir jiems atsiranda papildomas darbas kažkur.“ [VRM2]; „(...) žiūrėma į tai kaip į papildomą našta (...).“ [VRM12]; „(...) kol ta kontrolė buvo, vyko pasidalinimas informacija, nes tai – papildoma darbuotojui našta (...) vadovams irgi – našta visus supažindinti (...).“ [VRM3];

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija yra laiko sąnaudos, kurios atskleidžia institucines problemas, susijusias su dideliu darbo krūviu, tinkamų žinių ir informacijos dalijimosi formatų trūkumu. Ekspertų nuomone, valstybės tarnautojams nėra sudaromas tinkamos sąlygos ir neskiriamas laikas žinių ir informacijos sklaidos iniciatyvoms.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Struktūra Dažnis – (9)	„(...) žmogus išeina iš įstaigos, visą tai, ką jis turėjo, jis išsineša su savimi, nėra net mechanizmų daugumoje įstaigų, jie neturi net politikos šiuo klausimu (...) viskas kaupiama asmeniniuose kompiuteriuose, mažai kas kaupiama sistemoje (...) žinių vadovybės nėra absoliučiai ir per 10 metų nepadarėm nieko šioje srityje (...) pametam organizacinę, institucinę atmintį (...).“ [LRVK1]; „(...) priklauso nuo jos dydžio, struktūrinės sąrangos (...).“ [VRM7]; „(...) bandymas dėliot viską į sistemas visiems prieinamas (...) turi būti su kažkokia kontrole (...).“ [VRM3]; „(...) procedūros dėl procedūrų (...).“ [LRSK2]; „(...) darbo vietos nesaugumas (...) žmonės, kurie išėjo, jų buvo atsakyta, jie nieko po savęs nepaliko, nieko nepardavė kaip iš keršto (...).“ [VRM11]; „(...) orientacija į rezultatus – izoliacija individo ir kartu ir skyriaus.“ [LRSK3]; „pirmiausiai trukdo informacijos (...) kaitos reglamentavimo trūkumas pirmiausiai turi būti sistema (...) turi būti apibrėžta (...).“ [LRVK4]; „(...) informacija tampa prieinama ne pagal hierarchinį lygmenį, bet plokštumoje (...).“ [VRM16].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Penktoji subkategorija atskleidžia vidinio informacijos ir žinių dalijimosi problemas akcentuojant struktūrinę šio reiškinio dimensiją. Ekspertai pabrėžia trikdžius susijusius su karjeros sistemos nestabilumu, žinių ir informacijos dalijimosi procesų reglamentavimo trūkumu.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **vidinį dalijimąsi informacija ir žinio- mis skatinančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: motyvavimas ir motyvacija, mokymasis, struktūra, socializacija ir tarpasmeniniai santykiai (22 lentelė).

## 22 lentelė. Kategorija: vidinį dalijimąsi informacija ir žiniomis skatinančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Motyvacija ir motyvacija	„(...) bendras naudos siekis, jeigu tu turi kažkokį tikslą, ir vienam ir kitam subjektui – naudingas (...) tada motyvacija didesnė, nes visiems iš to nauda.
Dažnis – (8)	Aiškumas, informacijos buvimas – motyvuojantis darbuotojus elementas (...).“ [VRM1]; „(...) kai mes siekiame bendrų tikslų (...).“ [VRM5]; „(...) garantijos, kuomet darbuotojas turi garantiją – jis serga už savo įstaigą (...).“ [VRM4]; „rezultato, kai iš vadovų reikalaus rezultato (...).“ [LRVK1]; „jeigu būtų pereita prie nuo individualios rezultato atsakomybės prie bendros atsakomybės (...).“ [LRVK3]; „(...) pirma turime apibrėžti informacijos panaudojimą arba dalijimąsi pareigybinėse instrukcijose (...) jeigu jūsų kiekvieną unikalų produktą vertinti sistemoje ir nuo to priklausytų jūsų pajamos (...).“ [LRVK4]; „(...) tinkama organizacijos politika informacijos dalijimosi klausimais (...).“ [VRM16]; „(...) yra tam tikros teisės aktų nuostatos, jeigu mokymai kainuoja brangiau negu (...) institucija gali prašyti tavęs pasirašyti tam tikrą sutartį, kad tu įsipareigoji išdirbti du ar tris metus, kad tu atidirbtum tuos mokymus, bet iš tiesų ta praktika tiek mūsų įstaigoje, tiek kiek tenka bendradarbiauti su kitomis įstaigomis (...).“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija pabrėžia tinkamos motyvavimo sistemos ir valstybės tarnautojų motyvacijos dalintis informacija ir žiniomis svarbą. Dauguma ekspertų siūlo šias iniciatyvas susieti su išmatuojamais rezultatais, apibrėžti jų poreikį pareigybinėse instrukcijose ir institucinę politiką atspindinčiuose dokumentuose. Pažymėtina, kad yra numatyti tam tikri žinių ir informacijos dalijimosi, išsaugojimo mechanizmai, tačiau ekspertų nuomone, egzistuoja jų praktinės taikymo problemos.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Mokymasis	„(...) kalbama apie mokymąsi darbo vietoje (...).“ [VRM7]; „viešajame sektoriuje (...) mažai ugdo darbuotojus (...) darbuotojų įsitraukimą, kad jis galėtų susitapatinti su institucija (...) kokybės vadybos metodų taikymas (...).“ [VRM8]; „(...) pasidalinti patirtimi užsienyje (...) kad ir Latvijoje ar Estijoje (...).“ [VRM12]; „(...) kadangi tikiu tuo naujuoju valstybės tarnybos įstatymu, ten yra kvalifikacijos tobulinimo sistema ir didelė dalis bus skiriama mokymuisi darbo vietoje, tarp kolegų (...) skatinama dalintis šiomis žiniomis (...) (...) atviresnis požiūris į siekiamus tikslus.“ [LRSK2]; „(...) galvoja, priemonės ir formas kažkokias kuria, bendras duomenų bazes, bendrus elektroninius paštus, bendras kažkokias mainavietes (...) kur atsiranda kažkokia praktika ir naujiems atejusiems darbuotojams nebekyla klausimas, kad dirbti uždarai.“ [LRVK3].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija atskleidžia mokymosi svarbą. Informacijos ir žinių dalijimasis yra specifinė elgsena, kurios galima išmokti. Ekspertai pabrėžia jos aktualumą ir galimybes nusistovėjusios elgsenos mokymu būdu koregavimui, integruojant geriausią nacionalinę ir tarptautinę viešojo valdymo patirtį.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Struktūra Dažnis – (7)	„(...) projektinis valdymas (...), kuris skatina jungti kompetencijas į krūvą (...) ten kur proveržis reikalingas, ten projektinis valdymas turėtų dominuoti, o ten, kur rutina, ten karjeros sistema galėtų veikti (...)“ [VRM14]; „(...) sudaromos trumpalaikės komandos, kaip projektinei veiklai (...)“ [VRM2]; „(...) informacijos ir žinių privalomas talpinimas ir prieiga visiems darbuotojams (...) bendri susitikimai (...) su visais darbuotojais (...)“ [VRM3]; „skatina susirinkimai (...) jie turi būti įvairaus formato, reikia įvedinėti tradicijas kas savaitinių susitikimų, kasmėnesinių, netgi tie eiliniai ataskaitiniai (...)“ [VRM9]; „(...) tiesioginis užduočių formulavimas, konkretus formulavimas nurodant kokį rezultatą (...)“ [VRM13]; „(...) bendrų seminarų kažkoks organizavimas, hubu, team buildingo (...)“ [VRM15]; „(...) jeigu viską labai aiškiai reglamentuotume (...) informacinių srautų sistemizavimas (...) turi būti nuobaudos (...) paprasčiausiai numatyti, kada gimęs produktas, iki kada apie tą produktą būtina informuoti savo vadovą tiesioginį, o vadovas turi informuoti tiesioginį vadovą (...)“ [LRVK4].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija atskleidžia struktūrinių pokyčių reikalingumą. Ekspertai laikosi nuomonės, kad informacijos ir žinių dalijimasis natūraliai galėtų paaiškinti tokie struktūriniai vienetai, kaip projektinės grupės, komandos, įvairūs susirinkimų formatai, diskusijų ir gerosios patirties dalijimosi platformos.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Socializacija ir tarpasmeniniai santykiai Dažnis – (7)	„(...) socializacija, (...) žmonės kada daugiau atsiveria, kada yra kviečiami prie bendro stalo dalintis (...) įvairūs renginiai, bendrai kolektyvas kažką tai daro (...)“ [VRM10]; „(...) jeigu santykiai tarp kolegų – geri, tai tas informacijos dalijimasis – kaip ir savaime suprantamas (...)“ [VRM11]; „(...) sueinam į tą patį bendražmogišką bendravimą (...)“ [LRVK2]; „(...) didesnę patirtį turinčius suvesti (...) su mažesnę patirtį turinčiu (...)“ [LRSK1]; „(...) Dalijimasis informacija, pateikimas, kaip jinai yra pateikiama Informacijos pateikimo pobūdis žmogiškasis faktorius, neformalus faktorius turi ženkliai didesnę pridėtinę vertę, negu susirašinėjimas raštiškai, biurokratiškai.“ [VRM1]; „tas laisvumas skatina didesnę dalijimąsi informacija, bet šį toną tikriausiai užduoda įstaigos vadovas (...) ir tada įstaiga prisitaiko.“ [VRM6]; „(...) asmeniniai santykiai (...) kol tu jo nesukuri, per nurodymus ir reikalavimus praktiškai niekas nevyksta, kuomet daugiau gyvo bendravimo (...)“ [VRM18].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija – socializacija ir tarpasmeniniai santykiai – pabrėžia neformalios dimensijos svarbą. Ši dimensija atskleidžia formalios sąveikos ribotumą. Siekiant sukurti veiksmingas informacijos ir žinių dalijimosi sąlygas Lietuvos viešojo valdymo sistemoje yra būtina stiprinti socializacijos ir neformalios dimensijos veiksmus.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **išorinį dalijimąsi informacija ir žinio- mis suvaržančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: konkurencija, politizacija, struktūra, priemonės ir prieinamumas (23 lentelė).

## 23 lentelė. Kategorija: išorinį daįimęsi informacija ir žiniomis suvaržančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Konkurencija Dažnis – (11)	„(...) nerašyta konkurencinė kova tarp organizacijų (...) ji bijo dėl savo išlikimo, kad perims tas žinias (...).“ [VRM1]; „(...) institucijos tarpusavyje negali konkuruoti (...).“ [VRM4]; „konkurencija tarp įstaigų (...) tas įstaigų neapibrėžtumas, nuolatinis konsolidavimas (...).“ [VRM6]; „rungtyniškumas (...) čia klaidingas konkurencijos suvokimas (...) rungtyniškumas – neigiama konkurencijos forma (...).“ [VRM14]; „apriboja tą konkurenciją (...).“ [LRSK3]; „(...) savo karalystės sindromas, žinios – mano nuosavybė (...) sričių pasiskirstymas (...).“ [VRM5]; „(...) jeigu tu valdai informaciją, tu valdai pasaulį (...).“ [LRSK1]; „(...) konkurencija, kad turi tam tikrą žinių monopolį ir turi dabar su kažkuo dalintis (...).“ [VRM11]; „(...) resursai ir galios pozicijos (...). Informacija irgi (...) bendros politikos nebuvimas (...).“ [VRM2]; „(...) integralios sistemos nesuvokimas (...) valstybinio sektoriaus organizacijos jos nesuvokia, kad jos yra viena sistema, jos save traktuoja kaip vienetai (...).“ [VRM16]; „(...) kiekviena įstaiga nori turėti savo žinias valdyti (...).“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji kategorija, kaip ir analizuojant kitus bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingus formavimo etapus, yra susijusi su konkurencija. Dauguma ekspertų pažymi, kad egzistuoja tarpinstitucinė konkurencija, kuri sukuria negatyvius efektus, ypatingai informacijos ir žinių dalijimosi atžvilgiu. Viešajame sektoriuje dažnai nekonsoliduojama informacija ir žinios orientuojantis į viešąjį interesą, bet, priešingai, stengiamasi įgyti konkurencinį pranašumą.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Politizacija Dažnis – (5)	„(...) įtakoja galbūt ir politinių partijų įtaka (...) turi būti depolitizuota valstybės tarnyba, bet iš tiesų, mes visą laiką jaučiam tą politinių partijų įtaką, (...) gyvenimas kadencijomis (...) programinių nuostatų netęstinumas.“ [VRM8]; „(...) politiniai dalykai (...).“ [VRM14]; „(...) yra spritis, kuri – kelių ministerijų kompetencija, vienais atvejais linkstama monopolizuoti tą sritį (...) kiek jinai yra palanki politiškai arba lengvai sprendžiama, jeigu jinai – labai sunkiai sprendžiama (...).“ [VRM11]; „(...) yra tam tikras procesas teisės aktų procesų derinimo (...) jeigu mes matom, kad kažkokia ministerija pramušinėja (...) pateikia kažkokį projektą, kuris, akivaizdžiai matom, kad yra atitinkantis kažkokius interesus (...).“ [VRM12]; „(...) nėra tos tradicinės viešojo administravimo dichotomijos (...) visa tai yra susiplakę į vieną, dėl politinių klausimų kenčia administravimas, jeigu man politiškai yra reikalinga padaryti (...) spaudimą ar įgyvendinti politinius tikslus, nors jie galbūt nėra visiškai efektyvus administracine prasme, čia iš esmės ir atsiranda konfliktas (...).“ [VRM16].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija akcentuoja informacijos ir žinių dalijimosi politizacijos aspektą. Ministerijose ir departamentuose jaučiamas politinis spaudimas, vyksta įvairių politinių partijų konkurencinė kova, todėl yra sunku valstybės tarnyboje užtikrinti neutralumą, veiksmingą sąveiką informacijos ir žinių dalijimosi aspektu.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Struktūra	„(...) finansavimas, tame tarpe struktūrinis (...) taip susidarė tokia situacija, kad ministerijos savotiškai yra reitinguojamos pagal savo svarbą, portfelio tūrį, (...)“ [VRM14]; „(...) nėra labai išgrynintos tos atsakomybės (...)“ [VRM13]; „(...) nuolat yra kalbama apie optimizaciją (...) kuo daugiau turi procedūrų, jos gali būti ir neefektyvios (...) nuolat yra kalbama apie įstaigų reorganizaciją ir, kiekviena norėdama išlikti, siekia išpūsti savo administracinių paslaugų ratą (...)“ [LRSK2]; „(...) siekimas biudžeto, sunku išsaugoti arba padidinti (...)“ [LRSK3]; „dažnai – toks susivarymas ir užsidarymas savyje (...)“ [VRM7]; „esminiai trikdžiai – žiūrėjime į paprastas informacines technologijas (...) institucijos nėra įpareigosotos dalintis ta informacija (...) tai užima laiko (...) resursų trūkumas.“ [VRM10].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Stuktūros subkategorija atskleidžia problemas, susijusias su nuolatiniais pokyčiais viešajame valdyme, įvairių ministerijų ir departamentų restruktūrizacijos ir reorganizacijos tendencijomis. Šie pokyčiai dažnai įgyvendinami deklaruojant finansinės optimizacijos tikslus būdingus naujosios viešosios vadybos, o ne naujojo viešojo valdymo idėjoms.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Priemonės ir prieinamumas	„Stengiamasi, kad informacija būtų prieinama (...). Prieinamumas labai suvaržo (...). Jeigu tai neturi kažkokios rizikos. Jeigu turi riziką, labai nenoriai tariasi. Reglamentavimas kintantis.“ [VRM3]; „(...) informacijos daug yra, bet tą, kuri tikslingai reikalinga – sunku susirasti (...) koncentruotos ir konkrečios jos reikėtų (...)“ [LRVK2]; „kartais nežinojimas kaip tai suteikti (...) technologinė, kibernetinė sauga (...)“ [VRM9]; „(...) tuo instituciniu lygmeniu atsirastų krūvos analizių, pasiūlymų, užsienio šalių patirčių, būtų toks informacijos cunamis (...)“ [VRM15]; „kiekviena įstaiga kuria savo dokumentų valdymo sistemą (...)“ [LRVK1]; „(...) nelinkę dalintis pirminiais duomenimis (...) viena iš priežasčių - dideli resursai, kol susirenki tuos duomenis (...) dėl ministerijų yra problema dėl savokų (...) yra sritis, kuri – kelių ministerijų kompetencija, vienais atvejais linkstama monopolizuoti tą sritį (...)“ [VRM11].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Priemonių ir prienamumo subkategorija atskleidžia ekspertų atsakymus, susijusius su veiksmingiems informacijos ir žinių dalijimosi procesams reikalingų priemonių būtinumu, paplitusia informacijos ir žinių dalijimosi elgsena, kuomet ministerijų ir departamentų lygmenyse vengiama dalintis pirminiais duomenimis, reikšminga informacija ir žiniomis.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **išorinį dalijimąsi informacija ir žiniomis skatinčias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: motyvavimas ir motyvacija, reglamentavimas, projektinis valdymas ir komunikacija, mokymasis (24 lentelė).

## 24 lentelė. Kategorija: išorinį dalijimąsi informacija ir žiniomis skatinančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Motyvacija ir motyvacija	„(...) aiškus tikslas (...) būtų aiškus apibrėžtumas (...).“ [VRM2]; „(...) bendras tikslo siekimas, pagarba institucijai (...).“ [VRM4]; „turi būti bendras interesas (...).“ [VRM14]; „tų tikslų didesnių išsikelimas (...) ypač bendrose veiklos srityse tarnautojų - reikšmingi bendradarbiavimo tinklai (...).“ [VRM5]; „(...) tai neturi būti sausa informacija, ji turi būti aktualizuota, galbūt suglaudinta (...).“ [VRM10]; „(...) LRVK turėtų labiau bendradarbiauti (...) vyriausybės kancleris daugiau turi tiesiogiai bendrauti su įstaigų vadovais (...) ministerijos irgi su įstaigų vadovais, renginiai dažnesni, susitikimai, į sprendimų priėmimą labiau įtraukti tas įstaigas (...).“ [VRM6]; „(...) jeigu įstaiga yra suinteresuota parodyti gerą rezultatą (...).“ [VRM7]; „(...) nemato to bendro tikslo, jeigu atsirastų tas bendras tikslas, kad tai yra visos šalies problema, visos valstybės problema (...).“ [VRM11]; „(...) keisti institucijos veiklos įvertinimą (...).“ [LRSK3].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija – motyvavimas ir motyvacija – atskleidžia būtinybę formuoti bendrus tarpinstitucinius tikslus, į kurių siekį būtų nukreiptas informacijos ir žinių dalijimasis. Ekspertai pažymi, kad kol kas stokojama motyvavimo priemonių, šias veiklas koordinuojančių institucijų ir bendros politikos daugumoje Lietuvos viešojo valdymo institucijų.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Reglamentavimas	„Skatina reglamentavimas (...) Norint gauti informaciją tu jos nesurasi nei įstaigos tinklalapyje, nes jie visi – centralizuoti (...).“ [VRM3]; „(...) nėra administracinių įgaliavimų (...) kad grįžęs ir sužinojęs kažkokią informaciją, kad per skyrių, organizacijos susitikimus aš privalėčiau ją pasidalinti (...).“ [VRM15]; „standartų diegimas ir ISO standartų diegimas turėtų būti kuo aiškiau ir išsamiau reglamentuotas, ir tai turėtų būti paviešinta, aišku kas nėra konfidenciali informacija, kuo daugiau to aiškumo.“ [VRM1]; „(...) numatyti iki kada kas turi būti pateikta ir jeigu ta produkcija yra, ji lieka mūsų institucijoje (...) būtina turi būti kitoje pusėje sankcijose (...) kaip turi būti neigiamai veikiama materialiai, administraciškai (...).“ [LRVK4]; „(...) jeigu padarytumėt vieną kažkokį bendrą projektą (...) iš juos kuruojančių institucijų turėtų ateiti kažkoks tonas (...).“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija – reglamentavimas – atskleidžia poreikį stiprinti informacijos ir žinių dalijimosi procesų reglamentavimą. Siekiant suformuoti ir stiprinti šias tradicijas, būtina pirmiausia suformuoti tinkamą teisinę bazę, numatyti įvairias poveikio priemones, taikyti sankcijas ir skatinimo priemones.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
<i>Projektinis valdymas ir komunikacija</i> <i>Dažnis – (9)</i>	<i>„(...) ministerijų atstovų pasitarimas tarpinstitucinis (...), projektų valdymas (...).“ [VRM9]; „(...) daugiau apskritų stalų diskusijų (...).“ [VRM8]; „kontraversiškai visas ministerijas sukelti į vieną pastatą (...).“ [LRVK1]; „reikėtų kažkokios bendros platformos (...).“ [VRM18]; „(...) turi būti tam tikra veiklų dalis kaip projektinė veikla, tam tikra dalis veiklų (...) kurioje yra daug rutininio darbo (...).“ [VRM12]; „(...) grįžtamasis ryšys tarp institucijų ir grįžtamasis ryšys galvai (...).“ [LRSK1]; „(...) 30-40 procentų skirti projektiniam darbui (...) jis turi būti mišrus, tu atlieki ir savo funkciją, nes tai yra tavo specialioji funkcija (...).“ [LRSK2]; „nauji bendradarbiavimo formatai tarp ministerijų turi atsirasti kažkokie komandiniai, projektiniai darbai, kurie apjungtų jas.“ [LRVK3]; „(...) tavo ryšys, tavo bendradarbiavimo lygmuo (...) kokį turi neformalų ryšį (...).“ [VRM16].</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Subkategorija – projektinis valdymas ir komunikacija – atskleidžia poreikį stiprinti projektinį valdymą, tinkamai išnaudoti jo teikiamas galimybes informacijos ir žinių dalijimosi procesams.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
<i>Mokymasis</i> <i>Dažnis – (3)</i>	<i>„mokymo procesas, kuris turėtų būti koordinuojamas vyriausybės lygmenyje, jis paskatintų, nes per mokymus dalijimasi (...) tu gali pakreipti žmones į vieną ar kitą mąstysenos kryptį (...).“ [VRM13]; „(...) švietimas (...) mokymai (...) vienodas supratimas, kad būtų formuojamas, kad jis leistų valstybės tarnautojui pasijausti didelio tikslo dalimi (...).“ [VRM14]; „labai padėtų, jeigu ta institucija, kuri yra atsakinga už mano srities veiklą, kad jiniai imtųsi daugiau iniciatyvos pateiktų dokumentų pavyzdžių (...).“ [LRVK2].</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija atskleidžia ekspertų išskirtą nuolatinio valstybės tarnautojų mokymosi svarbą. Mokymai, įvairios edukacinės veiklos galėtų stiprinti informacijos ir žinių dalijimosi procesus.

Šiuo klausimu buvo siekiama identifikuoti **vidines technologijų taikymo iniciatyvas suvaržančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai susiję su vidinėmis suvaržančiomis jėgomis, buvo papildomai diferencijuojami į šias subkategorijas: technologijų baimė, kompetencija ir kvalifikacija, laiko sąnaudos, finansavimas, demografiniai skirtumai valstybės tarnyboje, sistemų trikdžiai (25 lentelė).



**25 lentelė. Kategorija: vidinės technologijų taikymo iniciatyvas suvaržančios jėgos**

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Technologijų baimė Dažnis – (9)	„(...) baimė naujovių, baimė kažką tai keisti ir prisirišimas prie to kas sena.“ [VRM7]; „(...) technologijų tam tikra baimė (...)“ [VRM5]; „(...) yra žmonės, kurie apskritai bijo naujų technologijų (...) bet yra ta baimė, jeigu tu pasakei telefonu (...), bet jeigu parašei el. paštu, po metų gali ištraukti kaip daiktinį įrodymą, kad buvo taip, o ne kitaip (...)“ [VRM11]; „(...) baimė informacijos atsekamumo, visada sistemoje (...) palieki savo pėdsaką visada (...)“ [VRM2]; „(...) yra baimė ir pasipriešinimas.“ [LRSK1]; „(...) įstaigos vadovas priima įsakymą, kuris turėtų būti privalomas visiems organizacijos nariams, daugeliu atveju jo nesilaikoma ir, kai užklausi, kodėl nesilaikoma, nesu aprūpintas darbo priemonėmis, elektroniniu parašu, ir skyrius nesudiege kažkokios programinės įrangos (...)“ [VRM15]; „(...) atvirumo naujovėms stoka (...) inercija, kai žmonės dirba iš inercijos ir nėra atvirai naujovėms.“ [LRSK2]; „asmeninės tarnautojų savybės, kai vieni linkę pokyčiams, naujovėms, o kiti ne (...)“ [LRVK3]; „(...) niekas nenori ten kažkokių pėdsakų palikinėti.“ [VRM5].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija atskleidžia kelias esmines problemas – skaitmeninį pėdsaką ir nenorą keisti nusistovėjusios elgsenos, veiklos metodų ir principų.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Kompetencija ir kvalifikacija Dažnis – (10)	„(...) nemokėjimas naudotis technologijomis (...)“ [VRM5]; „(...) kvalifikacijos, kompetencijos trūkumas (...)“ [VRM11]; „Gebėjimai, naudotis (...)“ [VRM2]; „(...) vienu žmonių kompiuterinis raštingumas – žemas, o kitų labai aukštas (...)“ [VRM9]; „technologinis neišprusimas (...)“ [LRVK1]; „(...) mokėjimas naudotis (...)“ [VRM3]; „(...) naujų produktų kūrimui trūksta (...), kompetencijų, žmogiškųjų išteklių (...) negebėjimas informaciniais šaltiniais naudotis (...)“ [VRM10]; „(...) mokymai, begalo trūksta mokymų (...)“ [LRSK3]; „(...) kompetencijos, jeigu ribotos valstybės tarnautojų kompetencijos, ir čia tu pristatai naują elektroninį įrankį, kad nuo šiol dirbsim va taip (...)“ [LRVK3]; „apriboja galimybę nevykdyti (...) sankcijų trūkumas, nebuvimas (...) vadybinės sistemos neprippingumas tikslu ir dalyvavimo atžvilgiu (...)“ [LRVK4].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija yra tampriai susijusi su pirmąja. Valstybės tarnautojai gali vengti naudoti technologijas dėl reikalingų žinių ir kvalifikacijos trūkumo.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Laiko sanaudos Dažnis – (6)</i>	„(...) papildomai sugaištas laikas, jiems yra na paprasčiau paskambinti ir pasakyti (...) Rašymo būdu negali tiksliai apibrėžti problemos ar identifikuoti tos problemos kurią siekiama spręsti.“ [VRM2]; „(...) Įstaigos viduje išaugdavo darbos krūvis, dėl to, kad tai dubliuodavosi (...) turi įvesti į sistemą ir popierinį variantą (...).“ [VRM1]; „(...) nenusisiunčia, užsiblokuoja (...) laiko sąnaudos pailgėja.“ [VRM4]; „ (...) aš neturiu laiko tiek (...) mokaisi eigoje (...) kolegos pasidalina, bet šis mokymosi būdas ne visada pasiteisina.“ [LRVK2]; „(...) mes nematome daug naudos tame (...) praleidi daug laiko (...).“ [VRM12]; „(...) jeigu nori turėti sąsajas su jais (...) tie suderinimai kol prisisuka per penkias įstaigas (...) kol suderini technines specifikas (...) ir kartais net pasitaiko, kai sistema veikia, bet ji nėra įteisinta (...).“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija pabrėžia laiko sanaudų problematiką, tačiau disertacijos autorius laikosi nuomonės, kad moderniosios technologijos, priešingai, gali padėti sutaupyti laiko. Problemos kyla dėl vadybinių – administravimo problemų, kuomet valstybės tarnautojai privalo tuo pat metu atlikti užduotis naudodami ir tradicinius, ir šiuolaikinius metodus, pavyzdžiui, ir popierinę, ir skaitmeninę dokumentaciją.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Finansavimas Dažnis – (7)</i>	„(...) biudžete trūksta lėšų (...) pagal valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnautojui mokymui iš įstaigos biudžeto turi būti skiriami nuo 1 iki 5 procentų, aš nežinau institucijos kuri skirtų 1 procentą (...).“ [VRM4]; „(...) pačiom įstaigom problema – serveriai (...) įstaiga tada tarsi pati turi papildomai rūpintis, pirkti, papildomas išlaidas turėti (...).“ [VRM8]; „viešųjų pirkimų procedūros (...) brangumas (...).“ [VRM9]; „pinigai (...) naujų produktų kūrimui trūksta pinigų, (...).“ [VRM10]; „(...) jeigu viena organizacija perka kažkokią sistemą, tai automatiškai ji neturi tiek pinigų ir resursų ją pratestuoti (...).“ [VRM3]; „(...) tam, kad technologiją taikyti, ji turi būti (...) reikalingas palaikymas resursais (...).“ [VRM16]; „(...) pinigai turbūt (...) tos šiuolaikinės technologijos kainuoja pakankamai brangiai (...) ir ne visos įstaigos yra įgalios įsigyti tiek, kiek jos norėt, ar tiek, kiek kad galėtų pilnai patenkinti jų poreikius.“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija, apibūdinanti ekspertų atsakymus, atskleidžia finansinę moderinių technologijų iniciatyvų dimensiją.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Demografiniai skirtumai valstybės tarnyboje Dažnis – (4)	„(...) nes didžioji dauguma valstybės tarnautojų – nuo 45 iki 65 amžiaus grupės, kurie su tom naujom technologijom, jiems tai nėra įprastas dalykas kaip kaip z kartai, kurie be to neįsivaizduoja (...).“ [VRM1]; „(...) kartų konfliktas, vyresni eina į tą natūralų, žmogišką bendravimą (...) jaunesnieji nori technologijų pagalba (...).“ [VRM4]; „(...) vyresnės kartos atstovai, jiems yra sudėtinga. Kompiuterinis raštingumas – žemas (...) tiesiog žino mechaniškai kurį mygtuką paspausti (...).“ [LRSK1]; „(...) priešinasi galbūt vyresni, nes ant tiek modernizuojam darbą, kad jie nebetenka darbo (...) turėjom kažkada dokumentų nešiotojas, kurios didelės sekretorės buvo, o dabar nereikia (...).“ [VRM18].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Penktoji subkategorija akcentuoja technologijų taikymo iniciatyvų ryšį su demografinėmis valstybės tarnautojų charakteristikomis, išskiriant jaunesniąją ir vyresniąją kartas.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Sistemų trikdžiai Dažnis – (7)	„(...) varžo naujos sistemos diegimas (...) žmonės visiškai netoleruoja sistemos trukdžių (...) sistema testuojama tik vieną kartą (...).“ [VRM3]; „(...) tie produktai, kuriuos mes gaunam, būna labai neišbaigti (...).“ [VRM13]; „(...) sistemos turi veikti (...) jos turi būti patogios (...).“ [LRSK1]; „(...) tos technologijos, tas komunikavimas susijęs su saugumo iššūkiais (...).“ [VRM14]. „(...) Nėra tų sąsajų su duomenų bazėmis ir jos nesąveikauja (...).“ [VRM1]; „(...) per daug sistemų, per daug naudojimosi (...) Dažnai ta informacija tik ir lieka toje sistemoje, žino tik tas, kuris įdėjo. Vienu metu buvo, kad ta pati informacija buvo dedama net į kokais 5 skirtingas sistemas (...).“ [VRM3]; „(...) keičiantis vadovybei, atsiranda viduje įstaigos vis naujų bendradarbiavimo tinklų, kažkokių archyvų, failų saugojimo vietų (...).“ [VRM6].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Šeštoji subkategorija – sistemų trikdžiai. Jai priskirti ekspertų atsakymai, atskleidžiantys technologines problemas, susijusias su testavimo trūkumu, nepakankama sistemų tarpusavio sąveika ir išbaigtumo lygmeniu.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **vidines technologijų taikymo iniciatyvas skatinančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai susiję su vidiniais skatinančiais veiksniais, buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: vadovo vaidmuo, demografiniai skirtumai valstybės tarnyboje, procesų tobulinimas ir mokymai (26 lentelė).

## 26 lentelė. Kategorija: vidinės technologijų taikymo iniciatyvas skatinančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Vadovo vaidmuo Dažnis – (8)	„(...) Ar vadovybė skatina ar ne (...)“ [VRM3]; „vadovų demonstruojamas pavyzdys (...)“ [VRM9]; „(...) nuomonių lyderiai, kurie prijaucia tarkim tom naujesnėm technologijom (...) iniciatyva gali kilti ir iš apačios (...)“ [VRM11]; „(...) įstaigos vadovas jau – inovatorius didelis, jis nemodernus atrodys.“ [VRM6]; „(...) vadovų kaita (...) tie kurie jau dirbo kažkokiose organizacijose ir kažko pasiekė, jie galėtų dirbti, judėti sistemoje (...)“ [LRVK1]; „(...) šitų dalykų nepadarysime, jeigu nebus lyderystės (...)“ [VRM10]; „(...) netinkamai dirba aukščiausio lygio vadovai (...) kad organizacijoje atsirastų kultūra, reikalingas normatyvinis, toks galios poveikis (...)“ [VRM16]; „(...) formalius metodus (...) į metinius veiklos rezultatus įrašau (...) siekiant, kad to patarėjo dokumentų valdymo sistemoj tam tikri veiksmai būtų padaryti (...) ar tavo informacija visa suvesta (...)“ [LRSK1].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija susijusi su viešojo sektoriaus organizacijų vadovų vaidmeniu. Ekspertai aiškina, kad technologines iniciatyvas ir jų taikymą gali paskatinti organizacijų vadovai.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Demografiniai skirtumai valstybės tarnyboje Dažnis – (4)	„(...) jeigu ateis ta karta, kuri užaugo su technologijom ir ji tą naudos (...) tai pasikeis su laiku, keičiantis patiems tarnautojams (...) reglamentavimas, aš kažkokių savanoriškų nepasakysiu.“ [VRM5]; „požiūris turi būti (...) jaunės kartos atstovo požiūris į vyresnės kartos atstovą (...) prienamumas technologijų didesnis (...) aš už mentoryst (...)“ [VRM4]; „naujas valstybės tarnybos įstatymas, kuris suteiks galimybes mokėti didesnę darbo užmokestį ir pritraukti naujus specialistus, kurie žiūrės plačiau (...)“ [LRSK2]; „nauja karta, kuri ateina, ji ir atneša (...) be kažkokių valinių sprendimų natūraliai atsinaujinimas įstaigos atneša atsinaujinimą (...)“ [LRVK1].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija – demografiniai pokyčiai – valstybės tarnyboje atskleidžia jaunosios kartos valstybės tarnautojų poreikį, akcentuojant jų technologinį imlumą.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Procesų tobulinimas Dažnis – (9)	<i>„darbo palengvinimas, procesų pagreitinimas.“ [VRM7]; „(...) jos paspartina procesus, informacijos išsaugojamumas lieka (...).“ [VRM15]; „(...) parodymas, kad tai palengvins tiesiog vykdant darbinės funkcijas, paprastumas ir administracinės naštos nuėmimas nuo pačių tarnautojų (...).“ [VRM1]; „(...) taupo laiką (...) greičiau derinimą padarai procesų (...) archyvavimo patogumas (...).“ [VRM8]; „(...) ji turėtų būti kažkiek patogi (...).“ [VRM12]; „Išliekama vertė (...) sprendimui reikalingas laikas trumpėja (...) matoma vertė, kad gali gauti informaciją visą vienoje vietoje, matosi istorija, iš ko kilusios problemos, kaip išsidedėčiusios laike (...).“ [VRM2]; „(...) skatina taikyti kai yra matoma aiškiai kažkokia vertė (...).“ [VRM18]; „(...) dažnai tu matai kaip neracionaliai diegiamos sistemos, vietoj to, kad padėtų, jos trukdo, nėra apgalvoti sprendimai, neišsiaiškinami kaip juda procesai (...) poreikių diagnostika (...).“ [VRM13]; „(...) įvardyti konkrečiai, ar aš turiu problemą šitoj srityje ar ne, ir jeigu aš turiu, aš ieškau kaip ją išspręsti ir, jeigu tas IT sprendimas atsiranda prie mano problemos sprendimo būdų, ir aš turiu jį priimti (...).“ [LRVK3].</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija – procesų tobulinimas – pabrėžia realiai sukuriamos vertės svarbą. Tinkamai naudojamos ir pritaikytos technologijos galėtų optimizuoti daugelį vidinių organizacinių procesų.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Mokymai Dažnis – (6)	<i>„mokymais, čia tikrai daugelio žmonių nuomonė.“ [LRSK3]; „(...) mes viską gausime, technologijos, vystosi švietimas, komunikacija, komeptencijų stiprinimas (...).“ [VRM10]; „(...) norėčiau, kad mane dokumentų valdymo skyriaus ar tie kas už IT atsakingi mane pamokytų (...) tiesioginis pamokymas (...).“ [LRVK2]; „(...) turėtų formuotis kažkokios uždaresnės grupės ar socialiniai tinklai profesiniu pagrindu (...).“ [VRM14]; „(...) per praktiką, kad žmonės pajustų, kad tai pasiteisino, kad dabar darom greičiau, papraščiau (...).“ [LRVK3]; „daugelis mokymų ir patirtis (...) žino, kad tai yra organizuojama formaliai (...) egzamino nebuvimas (...) kokybiškų mokymų įtakos nebuvimas darbo apmokėjimui, viskas turėtų būti susieta (...).“ [LRVK4].</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija – mokymai – atskleidžia mokymosi būtinumą, gerosios patirties sklaidos poreikį. Būtent nuo mokymų ir mokymosi aspektų reikšmingai priklausys technologinių iniciatyvų veiksmingumas.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **išorinio lygmens technologijų taikymo iniciatyvas suvaržančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: reglamentavimą, finansavimą, mokymus, sistemų fragmentaciją (27 lentelė).

**27 lentelė. Kategorija: išorinės technologijų taikymo iniciatyvas suvaržančios jėgos**

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Reglamentavimas Dažnis – (7)</i>	<i>„Bendras duomenų apsaugos įstatymas (...) Teisinė aplinka (...) Sistemos – paruoštos truputėlį kitokiam veikimui, bet jos turi veikti pagal galiojančią teisinį reglamentavimą.“ [VRM2]; „Viešieji pirkimai (...)“ [VRM3]; „(...) viešieji pirkimai (...)“ [LRSK1]; „(...) baimė, nežinojimas kaip tą informaciją valdyti, nes atsiranda tokie kaip duomenų apsaugos reglamentai, kurie įneša baimių (...)“ [LRVK1]; „(...) suvaržo (...) yra sudėtinga viešuosius pirkimus atlikti (...)“ [LRVK2]; „(...) nėra aiškių atsakomybių, nėra įgyvendinimo terminų, nėra priežiūros mechanizmo, nėra atsakomybės (...)“ [VRM16]; „(...) Yra bėdų su teisiniais dalykais, sąsajos (...) sistemų remiasi į teisinę bazę (...)“ [VRM1];</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija – reglamentavimas – atskleidžia teisinio pobūdžio problemas, išskiriant viešųjų pirkimų sistemos netobulumą, įvairių duomenų apsaugos įstatymų ribojimus.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Finansavimas Dažnis – (4)</i>	<i>„biudžetas – pagrindinis dalykas (...) visi sustoja ties finansavimu.“ [VRM4]; „ekonominis interesas (...) tie IT technologijų pardavėjai kovoja, kas turės valstybinį monopolį (...) valstybė pralaimi, nes gauna arba labai pigų produktą ir prastą (...) į informacines technologijas žiūrima ne kaip į įrankį, o į kaip savaiminį turinio dalyką (...)“ [VRM9]; „(...) čia susiję su tuo interesu, dabar žymiai lengviau finansinį interesą padalinti tarp institucijų (...)“ [VRM13]; „(...) ir ribojimai, turbūt pinigai, galima žiūrėti gerus užsienio valstybių pavyzdžius kaip tai veikia, bet pinigai ir tada gebėjimas tą idėją realizuoti iki galo (...)“ [LRVK3].</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija – finansavimas. Ekspertai mini finansavimo problemas, šių iniciatyvų išorinę priklausomybę nuo biudžeto paskirstymo.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Mokymai Dažnis – (4)	„(...) žmonių nepasiruošimas (...) testavimas, padarymas tos sistemos draugiškos tam žmogui (...)“ [VRM5]; „neatsižvelgimas į tarptautinę praktiką (...) pseudo įsivaizdavimas, kad tai sumažina biurokratinės naštos kaštus (...)“ [VRM6]; „(...) žmonės kaimiškose vietovėse ir sąvaldybėse pagrindinę informaciją gauna iš skelbimų lentos (...) priemonės galbūt yra padarytos sudėtingos, paslaugos reikalauja elektroninio parašo (...) nėra kam mokyti, nėra pinigų mokymui (...)“ [VRM10]; „(...) bendradarbiavimas tarp įstaigų pačių ne visada, įstaigos ne visada dalijasi informacija, ką jos turi, kokius duomenis juos kaupia (...) jos nežino iš ko gauti tuos duomenis (...) ir galbūt yra galimybės daryti tuos automatinius duomenų mainus (...)“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija atskleidžia technologinių iniciatyvų priklausomybę nuo tinkamo pasiruošimo ir mokymų siekiant veiksmingai pritaikyti technologines sistemas.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Sistemų fragmentacija Dažnis – (13)	„(...) daug prikurta sistemų, kurios nesąveikauja tarpusavyje (...)“ [VRM1]; „(...) kalbos programavimo skiriasi (...)“ [VRM3]; „(...) jos – individualios ir reiškia nenaudojamos tarpinstituciniu lygmeniu (...)“ [VRM8]; „(...) kiekviena institucija pradėjo kurti savo duomenų bazes (...) sistemų nesuderinamumas (...)“ [VRM11]; „(...) vieningos sistemos nebuvimas (...) tarp sistemų nėra sąveikos (...)“ [VRM15]; „(...) per maža konsolidacija (...)“ [VRM13]; „(...) kiekviena įstaiga turi savo bazę ir sistemą kurią kuruoja, sąveikos tarp jų nėra (...)“ [LRSK2]; „(...) kai institucija kuria kažkokį produktą savo reikmėm, (...) jos tarpusavyje nesišneka, kurtos skirtingais laikotarpiais.“ [LRSK1]; „technologijos nesusikalba (...) 60 savivaldybių, kiekviena susikūrusi skirtingą (...) registrai – yra baisi problema, (...) skirtingos sistemos (...)“ [LRSK3]; „(...) palyginti savivaldybes pagal tam tikrus rodiklius, pasižiūrėti (...) nebuvo, galvoja apie sistemų palaikymą tolimesnį (...)“ [VRM12]; „(...) vienodas supratimas (...)“ [VRM14].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija – sistemų fragmentacija. Dauguma ekspertų šią suvaržančią jėgą įvardijo kaip svarbiausią. Dauguma Lietuvos viešojo valdymo organizacijose esančių sistemų nesąveikauja viena su kita, nėra techninių sąsajų. Todėl tarpinstitucinis bendradarbiavimas technologiniu lygmeniu tampa itin sudėtingas.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **išorinio lygmens technologijų taikymo iniciatyvas skatinančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: sistemų konsolidavimą, sistemų supaprastinimą, reglamentavimą (28 lentelė).



## 28 lentelė. Kategorija: išorines technologijų taikymo iniciatyvas skatinančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Sistemų konsolidavimas Dažnis – (16)	„(...) yra mintis, kad visos e - paslaugos būtų vienoje vietoje (...)“ [VRM1]; „reikia labiau susieti sistemas, kad jos tarpusavyje susikalbėtų (...)“ [VRM3]; „centrinė iniciatyva tikrai paskatintų (...)“ [VRM9]; „(...) vieningos valdymo sistemos padėtų eliminuoti (...)“ [VRM15]; „(...) vieninga politika ir būtų gerai (...)“ [LRVK2]; „(...) vieningos sistemos sukūrimas, su posistemiais (...)“ [LRSK2]; „Kad būtų vienas koordinatorius (...)“ [LRSK3]; „(...) bendrosios funkcijos centralizuotos, jis turėtų ateityje pereiti į IT sistemą (...)“ [VRM13]; „ (...) darom sąsajas (...) kad būtų bendri serveriai archyvavimo (...) reikėtų unifikacijos (...)“ [VRM8]; „(...) kai – šios temos šeimininkas ir pats kurdamas kažkokį standartą jis užtikrina, kad šis standartas plisėtų ir kitose institucijose (...)“ [LRVK1]; „(...) reikalingas labai stiprus šeimininkas su stipria politine valia, tiek įgaliojimais spręsti šią klausimą (...)“ [LRSK1]; „(...) noras apsijungti, matyti tame prasme ir rūpintis (...)“ [VRM11]; „(...) bet kokias priemones stengiamės konsoliduoti į vieną planą ir visgi susiduriame su ta kultūra (...)“ [LRVK3]; „(...) reikalingas stiprus centralizuotas hierarchinis valdymas, su labai nuoseklia stebėseną (...) skirti dėmesį visam procesui (...)“ [VRM16]; „(...) turėtų būti (...) nacionaliniu, valstybiniu lygmeniu institucija, kuri kuruotų, prižiūrėtų (...)“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji ir svarbiausia subkategorija atskleidžia technologinių sistemų konsolidavimo poreikį ir koordinuojančios institucijos, galinčios formuoti bei įgyvendinti technologinę politiką nacionaliniu lygmeniu, svarbą.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Sistemų supaprastinimas Dažnis – (5)	„(...) sudaryti technologinę galimybę – paprastesnę ir patogesnę, nei tai daryti senuoju būdu, draugiškumas vartotojui.“ [VRM5]; „tiek įstaigos viduje, tiek išorėje galioja tie patys (...) paslaugų prieinamumas pasidaro didesnis, skaidrumas.“ [VRM7]; „(...) noras greičiau sukontaktuoti (...) įeigu visos įstaigos turėtų dokumentų valdymo sistemas kaip mūsų, tada tikrai greičiau suvaikščiotu (...)“ [VRM18]; „(...) turėtų būti sukurti tokie mechanizmai, kad iš kitų institucijų ateinanti informacija būtų greitai panaudojama (...)“ [VRM14]; „(...) kartos turi praieiti (...) gal net pora appų įmėsčiau.“ [VRM10].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija pabrėžia sistemų supaprastinimo svarbą. Kai kurie ekspertai laikosi nuomonės, kad egzistuojančios sistemos nėra pakankamai „draugiškos“ vartotojui.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Reglamentavimas Dažnis – (5)	„(...) <i>reglamentavimo supaprastinimas</i> (...)“ [VRM3]; „ <i>reglamentavimas</i> (...)“ [VRM5]; „(...) <i>turi būti įpareigota įsakymu, teisinis reglamentavimas, įstaiga turi siekti to rodiklio</i> .“ [VRM4]; „(...) <i>apsiskaityti savo registrus ką pati turi, juos sakykim stambinti</i> (...) <i>versti teisės normomis naudotis kaip pirminiais šaltiniais iš registrų duomenis, kad institucijos nekurty savų, o darytų nemokamas</i> (...) <i>o darytų tarpinstitucines sutartis</i> (...)“ [VRM8]; „ <i>valstybės tarnautojo nuo žemiausio lygio iki aukščiausio būtina darbo apmokėjimą padalyti į dvi dalis, turi būti ta pastovioji ir kintama dalis</i> (...) <i>ir dabar yra dėsningumas, kuo aukštesnės pareigos, tuo didesnė kintama dalis</i> (...) <i>jus netyčia padarysit daugiau ir iš manęs atims</i> (...)“ [LRVK4].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija – reglamentavimas akcentuoja teisinės sistemos pokyčių būtinumą, esamų teisės aktų tobulinimo poreikį, įvairių vidinių teisės aktų pritaikymą prie technologinės bazės poreikių.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **suinteresuotų šalių įtrauktį suvaržančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: komunikaciją, motyvavimą ir motyvaciją, kultūrą (29 lentelė).

## 29 lentelė. Kategorija: suinteresuotų šalių įtrauktį suvaržančios jėgos

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Komunikacija Dažnis – (8)	„(...) <i>informacijos stokos pateikimo prieinamumas</i> (...)“ [VRM1]; „ <i>informacijos trūkumas</i> (...)“ [VRM10]; „(...) <i>valstybės tarnautojo vaidmuo turėtų keistis</i> (...) <i>jis turėtų tokio mediatoriaus vaidmenį užimti</i> (...) <i>nei jie žino, koks jų indėlis buvo, į kokį rezultatą tai susivedė</i> (...) <i>o valstybės tarnautojas nežino ką daryti su ta informacija</i> (...)“ [LRVK1]; „(...) <i>tas suderinimas tų interesų pats svarbiausias</i> (...)“ [LRSK2]; „(...) <i>pateikiama nekoncentruotai</i> (...)“ [LRSK3]; „(...) <i>jie į mus žiūri kaip į tam tikrus priešus, kurie jiems nenori duoti kažko tai</i> (...) <i>jų finansavimo klausimas nėra išspręstas</i> (...)“ [VRM12]; „(...) <i>informacinės plėtros klausimais galima būtų diskutuoti su privačiu sektoriumi</i> (...) <i>tik klausimas kaip tai derėtų su Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo įstatymu</i> (...)“ [VRM2]; „(...) <i>informacijos apie galimybes prisidėti stoka</i> (...) <i>ir viešojo sektoriaus iniciatyvų ieškant suinteresuotų šalių stoka, kompetencijų ir įgūdžių neturėjimas</i> (...)“ [VRM16].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija atskleidžia komunikacinio pobūdžio trikdžius. Didelis ekspertų dėmesys skiriamas grįžtamojo ryšio, informacijos prieinamumo ir pateikimo veiksniams, valstybės tarnautojų ir suinteresuotų šalių vaidmens bendradarbiavimo procesuose pokyčių būtinumui.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<p>Motyvimasis ir motyvacija</p> <p>Dažnis – (13)</p>	<p>„(...) kiek į jų pastabas atsižvelgiama (...) Motyvacijos iš visuomenės pusės irgi nėra (...).“ [VRM1]; „(...) individualistinės nuostatos (...) nėra poreikio, motyvacijos stoka, nemato vertės to įsitraukimo.“ [VRM5]; „(...) dalyvaujant turi būti rezultatas, (...)“ [VRM10]; „(...) kai nenorima išklausti kitos nuomonės (...)“ [VRM11]; „(...) valdžiai tikriausiai – patogiu, nes jie neturi oponentų (...) niekas neatsižvelgia į jų pastabas (...)“ [VRM8]; „jeigu iš viešojo valdymo organizacijų jos bijo ir nežino kaip elgtis, ir kaip įtraukti tas suinteresuotas šalis (...) nežino kokia nauda (...)“ [VRM9]; „jie nežino tų praktikų kaip dirbti (...)“ [LRVK1]; „(...) iš pradžių priimamas sprendimas, o po to ieškoma argumentų, kaip tą sprendimą pagrįsti (...)“ [LRSK1]; „(...) netiki žmonės ar asociacijos, arba tiesiog struktūrizuoti socialiniai partneriai (...) kad į jų nuomonę bus atsižvelgta (...)“ [LRVK2]; „patys politikai susipriešina su tarnautojais, nuteikia neįtraukdami į sprendimų priėmimą (...)“ [VRM6]; „pati institucija nepageidauja, kad procesų priėmimo dalyvautų bendruomenės (...) pati bendruomenė, pačios NVO turi siekti to bendradarbiavimo (...)“ [VRM4]; „(...) tiesiog bandoma įtakoti sprendimą vienokiu ar kitokiu būdu palankesniu (...)“ [VRM2].</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija – motyvavimas ir motyvacija – atskleidžia suinteresuotų šalių motyvacijos trūkumą, jų skirtumus ir veiksmingos motyvavimo sistemos poreikį.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<p>Kultūra</p> <p>Dažnis – (9)</p>	<p>„(...) dalyvavimo kultūra, mes neturime tokios dalyvavimo kultūros kaip skandinavai (...) pas mus tai – kaip prievolė, papildoma našta.“ [VRM10]; „savaržo mūsų mentalitetas, nuo sovietinių laikų nesistengiame įtraukti tų asmenų, dėl kurių sprendimai priimami (...)“ [VRM3]; „dalyvavimas ir kontrolės mechanizmas (...)“ [VRM2]; „(...) per didelis tas noras palenkti į savo pusę, arba daryti savo įstaigai patogius sprendimus nežiūrint visuomenės gerovės (...)“ [VRM18]; „(...) valstybės nebranda (...)“ [VRM8]; „(...) tradicijos nėra absoliučiai jokios (...) dialogo kultūros nėra.“ [VRM9]; „vadybos stiliai (...) paveldas tos rusiškos, deformuotos sovietinės jis egzistuoja (...) tai susiję su atskirų tarnautojų suvokimu ir vidine kultūra.“ [VRM14]; „(...) kol nėra tos praktikos, nėra tos kultūros, tarnautojai nežino kaip tas šalis apskritai valdyti, net dažnai nežino kas jos tokios yra (...) pati visuomenė nėra linkusi dalyvauti (...)“ [LRVK3]; „(...) tas valstybinių institucijų užsidarymas (...) trūksta solidarumo (...)“ [LRVK4].</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija – kultūra – identifikuoja esmines suvaržančias jėgas, susijusias su nacionalinės administravimo kultūros ypatumais, dalyvavimo tradicijų stoka. Ši situacija dažniausiai sietina su sovietinės – rusiškos administravimo kultūros elementų įsitvirtinimu ir pačios visuomenės individualistinėms nuostatomis.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Laiko sąnaudos Dažnis – (5)	„(...) sprendimą priimti reikėtų daugiau laiko (...).“ [VRM3]; „(...) kai yra daug partnerių socialinių ir visų interesai skirtingi, labai sunku prieiti prie konsensuso.“ [VRM11]; „(...) užima labai daug laiko (...) diskredituoja tavo idėją ir sprendimų priėmimas tampa nebegalimas (...).“ [VRM15]; „(...) pačių suinteresuotų šalių, tai grindžiama ilgalaikiu pasitikėjimu, ilgalaikė veikla (...).“ [VRM2]; „(...) kai tik įtraukiam profesines sąjungas, visada prasideda problemos (...) kartais tas įtraukimas įneša destruktijos (...) viena bloga patirtis ir pradeda vengti pasikartojančių patirčių (...) jos nenori eiti į konstruktyvią diskusiją (...) kaip pasirinkti (...) jeigu įtrauksi tik besipriešinančius, sprendimų priėmimas praktiškai yra miręs (...).“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija atskleidžia didesnių laiko sąnaudų problematiką. Ši suvaržanti jėga neatsiejama nuo demokratinių procesų specifikos. Demokratinis sprendimų priėmimas, dalyvaujant įvairioms suinteresuotoms šalims, neišvengiamai trunka ilgesnį laiką, todėl ekspertai šį veiksnią vertina kaip suvaržantį veiksnią.

Sekančiu klausimu buvo siekiama identifikuoti **suinteresuotų šalių įtrauktį skatinančias jėgas**. Ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: komunikaciją, mokymus, motyvavimą ir motyvaciją (30 lentelė).

### 30 lentelė. Kategorija: suinteresuotų šalių įtrauktį skatinančios jėgos

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Komunikacija Dažnis – (8)	„(...) Grįžtamasis ryšys labai svarbus (...).“ [VRM1]; „(...) į jų pasiūlymus atsižvelgiama, ir, net jeigu neatsižvelgiama (...) turėtų būti atsakomasis ryšys visada (...).“ [VRM12]; „(...) lengvesnis dalyvavimas priėmimo, kiekvienas (...).“ [VRM6]; „(...) į dalį pasiūlymų reikėtų kritiškai įsiklausyti (...).“ [VRM15]; „išklausti visus argumentus, visas pozicijas įvertinti (...).“ [LRSK1]; „(...) pateikti konkrečius, apibendrintus pasiūlymus ir realius (...).“ [LRSK3]; „(...) yra labai daug kaltinimų, bet be jokių pasiūlymų (...).“ [VRM18]; „(...) įsivardijat kad ministerijos turi tas šalis (...) kur kokiais klausimais jas tikslinga įtraukti ir kitas dalykas, kaip įtraukti, kaip apdoroti tuos įtraukimo rezultatus (...).“ [LRVK3].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija atskleidžia komunikacinę suinteresuotų šalių dalyvavimą skatinančių jėgų dimensiją. Dauguma ekspertų pažymi, kad, siekiant tobulinti šiuos procesus, yra būtina numatyti ir užtikrinti veiksmingus grįžtamojo ryšio mechanizmus.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Mokymai Dažnis – (9)	„pradėkime nuo švietimo (...)“ [VRM10]; „(...) mes negalime eiti į visuomenę ir visuomenės mokyti dirbti su institucijom, bet galim eiti į institucijas ir jas pradėti mokyti dirbti su visuomene (...)“ [LRVK1]; „(...) reikėtų mums pasimokyti iš kitų valstybių (...) geroji patirtis (...)“ [LRSK2]; „geroji praktika (...) ji skatintų ir kitus žmones teikti savo pasiūlymus (...)“ [LRVK2]; „kartais žmonės iš šono gali priversti pasižiūrėti iš kitos pusės (...) kad jie realiai matytų pasekmes tų sprendimų, kurie yra priimami, su jais susiję, bet kartu jų neatsiklausiant (...)“ [VRM11]; „(...) keisti požiūrį į socialinę bendrystę (...)“ [VRM14]; „pačių tų partnerių paruošimas (...) labai būtų naudinga turėti kažkokių socialinių partnerių ar nevyriausybinų organizacijų lyderių formavimo paruošimo centrus, kurie padėtų tiems partneriams tapti partneriais (...)“ [LRVK4]; „(...) valstybinis sektorius neatlieka stakeholderių analizės (...) planuojant metinius, strateginius planus turėtų būti žinoma kas yra tavo partneriai (...)“ [VRM16]; „(...) tas įsitraukimas turėtų būti (...) nuo pat pradžių, kad nebūtų tas įmetimas į katilą kažkokiam etape (...)“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija – mokymai – vienas iš galimų suinteresuotų šalių dalyvavimo procesų tobulinimo jėgų. Ekspertai akcentuoja būtinybę paruošti – mokyti ne vien valstybinių organizacijų tarnautojus, bet ir pačias suinteresuotas šalis.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Motyvimas ir motyvacija Dažnis – (9)	„(...) motyvacijos sistemos, kad jie siektų įtraukti ir vertintų tuos siūlymus (...)“ [VRM5]; „vieni kitų pagarba, bendro tikslo siekimas dėl valstybės.“ [VRM4]; „skatinti turėtų valdžios požiūris (...) pažadų laikymasis (...)“ [VRM8]; „per reglamentavimą prievartiniais būdais (...) pavyzdžiui, pateikus nuomonę, pati sistema galėtų neleisti kažkokiai valdžiai, kuri sprendimų neleisti (...) pati sistema nugalėtų žmogiškąjį faktorių.“ [VRM3]; „organizacijos prestižas įtraukia suinteresuotas puses (...) parodyt naudą.“ [VRM9]; „(...) įtraukti jie prisiima atsakomybę didesnę už tą veiksmą.“ [VRM13]; „(...) nusiimi dalį atsakomybės (...) tarpinstitucinis bendradarbiavimas padaromas vien dėl to, kad susimąžinti atsakomybę.“ [VRM2]; „(...) parodyti naudą (...) suteikiamos kompetencijos kaip identifikuoti susijusias šalis, kad paskui galėtum užmegzti kontaktą (...)“ [VRM16].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija susijusi su motyvavimo ir motyvacijos suderinamumo svarba. Motyvavimo sistema turėtų pasižymėti naudos pademonstravimu visų sektorių, dalyvaujančių bendradarbiavimo procesuose, atstovams.

Sekančiu klausimu buvo siekiama atskleisti esmines **lyderystės kompetencijas**, reikalingas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros ir jos etapų formavimui Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. Šis klausimas pirmiausia buvo diagnostinio pobūdžio. Dažniausiai pasitaikantys pateikti ekspertų atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias

**profesinių kompetencijų subkategorijas:** komunikacinė kompetenciją, strateginio mąstymo/valdymo kompetenciją, analitinio mąstymo kompetenciją, motyvavimo kompetenciją. Antroji kompetencijų subkategorija tyrime apibūdinama kaip **asmeninių kompetencijų** subkategorijų grupė: vertybinės kompetencijos, charizma, patirtis ir žinios, lankstumas ir orientacija į rezultatą. Buvo suformuota ir trečioji kompetencijų grupė, kuriai priskirtos pavienės ekspertų išskirtos kompetencijos, kurias būtų sudėtinga sugrupuoti pagal tas pačias subkategorijas.

## Kategorija: lyderystės kompetencijos

Kokios lyderystės kompetencijos, Jūsų manymu, reikalingos bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Galbūt galėtumėte pateikti bent tris?

Ekspertų atsakymus galima suskirstyti į šias **profesinių kompetencijų** subkategorijas:

1. **Komunikacinė kompetencija** – „(...) komunikacija tarp organizacijų, darbuotojų (...) informacijos pateikimas, valdymas (...).“ [VRM1]; „Komunikaciniai gebėjimai, vadovas turi būti lyderis (...).“ [VRM2]; „(...) komunikacija – labai svarbi (...).“ [VRM4]; „(...) jo paties komunikacija turi būti atitinkama.“ [VRM5]; „lyderis turi turėti labai gerus komunikacinius gebėjimus (...).“ [VRM15]; „vienas – atvirumas informacijai, atvirumas kitų poreikiams (...).“ [VRM14]; „(...) vadovas turėtų gebėti komunikuoti (...).“ [LRSK2]; „(...) lyderis – tas, kuris sugeba girdėti, išgirsti, išklausti, leisti būti kritikuojamas (...) komunikacijos kompetencija, kuomet gali komunikuoti, bet – ne tik ištransliavimas mano, bet po to nelaukiu grįžtamojo ryšio (...).“ [VRM8]; „(...) gebėjimą išgirsti, būti tuo tokiu moderatorium, su gebėjimu norėti ir siekti rezultato (...).“ [LRVK1]; „(...) gebėjimas iškomunikuoti, tiek iš viršaus žemyn, tiek to grįžtamojo ryšio susirinkimas.“ [LRSK1]; „(...) kai jis su specialistais gali bendrauti, gali susišnekėti (...).“ [VRM3]; „(...) bendravimo kultūra (...).“ [VRM11]; „(...) dar reikalingi tavo komunikaciniai gebėjimai (...) gebėjimas išgirsti, neprimesti savo“ [LRVK4]; „(...) atvirumas ir komunikacija.“ [VRM16]; „(...) komunikavimo tie „skilgai“ turėtų būti, kad galėtų visas tas savo idėjas tinkamai iškomunikuoti (...).“ [VRM17]; „pačiam reikia būti komunikabiliam (...) gebėti tuos sprendimus paaiškinti (...).“ [VRM18]. **Dažnis – (16)**
2. **Strateginio mąstymo/valdymo kompetencija** – „(...) strateginis požiūris (...).“ [VRM1]; „(...) strateginis mąstymas.“ [VRM2]; „(...) strateginis planavimas – labai svarbu (...).“ [VRM4]; „strateginio požiūrio (...).“ [VRM5]; „(...) matymas plačiai, strateginiai tokie dalykai“ [LRSK1]; „strateginio mąstymo (...).“ [VRM18]. **Dažnis – (6)**
3. **Motyvavimo kompetencija** – „manyčiau (...) uždegimas (...) turi uždegti komandą, tikėti tuo, ką darai, ir vesti komandą, toliau aišku (...).“ [VRM8]; „aš matau tokią (...) stoką įvertinti savo darbuotojus jų visus pliusus ir minusus, jų gebėjimus tam tikroje srityje, negebėjimus kitoje ir skirti užduotis atsižvelgiant iš to ką tu gali geriausiai išspausti iš savo darbuotojo (...) vietoj to, kad pažiūrėti kūrybiškai (...) sugebėjimas motyvuoti, įžvelgti kas motyvuotų tavo darbuotojus (...) mūsų motyvavimo sistema – durna labai, ji neskatina pasižiūrėti darbuotoją į savo veiklą iš šalies (...) pas mus dažnai bijo pasakyti vadovui teisybę (...) na ir turbūt sugebėjimas įtikinti darbuotojus jų darbo svarba

(...).“ [VRM12]; „*pasitikėjimas (...) delegavimo teisė ir pareiga (...) koučingo elementai (...)*“ [VRM13]; „*(...) savo pavyzdžiu rodyti ko jis siekia iš kity, jeigu jis pats to nedarys, jis negali tikėtis iš savo pavaldinių (...) pavaldinių įtraukimas į procesų priėmimą (...)*“ [VRM6]. **Dažnis – (4)**

4. **Analitinio mąstymo kompetencija** – „*(...) išvalgumą, analitiniai gebėjimai, (...)*“ [VRM2]; „*man turbūt labiausiai reikalingas tam tikros psichologinės kompetencijos (...) gebėjimas apie ką žmogus galvoja, kas jam yra svarbu (...) kaip prie to žmogaus priėti (...)*“ [LRSK1]. **Dažnis – (2)**

Antroji esminė kompetencijų grupė, analizuojant ekspertų atsakymus, gali būti priskiriama **asmeninių kompetencijų** subkategorijoms:

1. **Vertybinės kompetencijos** – „*(...) pagarba žmogui, (...)*“ [VRM3]; „*(...) jeigu trūksta pagarbos sau ir kitiems, lyderis turi būti tas, kuris sugeba integruoti kolektyvą, spręsti konfliktus ir savo elgesį rodyti kaip pavyzdį (...)*“ [VRM11]; „*(...) bendražmogiškos vertybės (...)*“ [VRM11]; „*sąžiningumas, iniciatyva (...)*“ [VRM6]; „*(...) tolerancija (...)*“ [LRSK3]; „*antras būtų (...) integravimo savybių na ir po to trečioji lyderio savybė būtų teisingas administravimas.*“ [VRM14]; „*empatija, ryžtas ir politinis išvalgumas (...) empatija ne vien matymas kito žmogaus jausmų ir visa kita, bet to psichologinio klimato pagavimas, nes čia daug asmenybių skirtingų (...) tada reikia turėti drąsos ir ryžto elgtis kitaip (...)*“ [VRM9]; „*(...) svarbūs žmonės, kurie domisi savo organizacine kultūra, o ne tik procesais ir sausų priėmimų įgyvendinimu.*“ [VRM8]; „*pavyzdys, būti pavyzdžiu sėkmės, kad tai veikia*“ [LRVK3]; „*(...) idėjos turėjimas, vizijos turėjimas (...)*“ [LRVK4]. **Dažnis – (10)**
2. **Charizma** – „*o tada tos charizmos (...)*“ [VRM15]; „*(...) labiau dar ko reikia bendražmogiškųjų savybių (...) charizmos, kad žmonės paskui save vestum ir galėtum uždegti (...) kad žmonės tuo lyderiu tikėtų ir pasitikėtų (...)*“ [LRVK2]; „*(...) jis turi būti ryški asmenybė ir turėti bendrą požiūrį (...)*“ [LRSK2]; „*pirmiausia čia reikia vidinės laisvės, kad žmogus nepriklausytų nuo nuomonės iš šalies (...)*“ [LRVK4]. **Dažnis – (4)**
3. **Patirtis ir žinios** – „*pačio vadovo kaip lyderio kvalifikacija (...) darbo patirtis toje srityje (...)*“ [VRM3]; „*pagrindines vadybines žinias turėti (...)*“ [VRM10]; „*savo srities išmanymas, bet tuo pačiu ir vadybiniai gebėjimai bendrų tikslų siekiant (...)*“ [LRSK2]; „*(...) protingas (...) nebijoti, kad kitas daugiau žinos.*“ [LRSK3]; „*(...) antra, reikia bazinio išmanymo apie sistemų funkcionavimo dėsninumus (...)*“ [LRVK4]; „*atsakomybė, kompetencija.*“ [VRM16]; „*vadybininkas geras, kad galėtų suvadybinti (...) kad būtų įgyvendinta.*“ [VRM17]. **Dažnis – (6)**
4. **Lankstumas ir orientacija į rezultatą** – „*sugebėjimas būti lankščiam (...) rezultato siekimas, orientacija į rezultatą (...)*“ [VRM7]; „*lankstumas (...)*“ [LRSK3]; „*(...) bet to, ko nėra privačiame sektoriuje kaip toje terpėje, sugebėti sužaisti, kad pasiektum sprendimo rezultatą.*“ [VRM9]; „*atvirumas, gebėjimas burti komandą.*“ [LRVK3]. **Dažnis – (4)**
5. **Kitos profesinės ir asmeninės kompetencijos:** „*(...) efektyvus grupės valdymas.*“ [VRM3]; „*(...) laiko valdymas (...)*“ [VRM4]; „*(...) pokyčių valdymo kompetencija.*“ [VRM5]; „*antras dalykas kiekvienas lyderis turi turėti asmenines savybes (...) aiškios vizijos turėjimas, iniciatyva (...) nebijoti daryti klaidas (...)*“ [VRM10]; „*(...) organizuotu-*



*mo manyčiau (...).*“ [VRM15]; „*novatoriškumas (...)* kad galėtų nebijoti (...).“ [VRM17].

#### **Dažnis – (6).**

Apibendrinant nacionalinių ekspertų atsakymus, galima pastebėti, kad profesinių kompetencijų subkategorijos grupėje dominuoja komunikacinių, strateginio mąstymo/valdymo, analitinio mąstymo ir motyvavimo kompetencijų svarba. Dauguma jų atitinka literatūroje analizuotas ir tarptautinėje naujojo viešojo valdymo literatūroje minimas viešojo sektoriaus organizacijų lyderiams – vadovams būtinas kompetencijas, pavyzdžiui, D. Pedersen ir Ch. Tangkjaer (2013, p. 37 – 38). Asmeninių kompetencijų subkategorijoje dominuoja kompetencijos – savybės, pasižyminčios labiau vertybiniu turiniu, psichologine dimensija (charizma ar lankstumas).

Sekančiu klausimu buvo siekiama atskleisti esmines **lyderystės kompetencijas** ir jų įdiegimo Lietuvos viešojo valdymo sistemoje **suvaržančias jėgas**. Dažniausiai pasitaikantys pateikti ekspertų atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: išteklių trūkumas, mokymasis (31 lentelė). Buvo išskirta ir trečioji subkategorija – kitos priežastys suvaržančios lyderystės kompetencijas Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. Jai buvo priskirti tokie ekspertų atsakymai, kuriuos būtų sudėtinga priskirti tom pačioms subkategorijoms.

Svarbu tai, kad šis klausimas buvo mažiausiai aptartas pačiame tyrime, ekspertai vengė jį atsakinėti. Disertacijos autorius daro prielaidą, kad tam galėjo turėti įtakos paties tyrėjo nesugebėjimas tinkamai paaiškinti lyderystės kompetencijų sąvokos turinio bei ekspertų viešojo valdymo mokslo specifikos normatyviniame lygmenyje trūkumas.

#### **31 lentelė. Kategorija: lyderystės kompetencijas suvaržančios jėgos**

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Išteklių trūkumas</i> <i>Dažnis – (5)</i>	„ <i>neturėjimas finansų, žmogiškųjų išteklių.</i> “ [VRM3]; „ <i>(...) didelis užimtumas ir laiko neturėjimas (...).</i> “ [VRM2]; „ <i>(...) sunku pritraukti tų lyderių (...) su tom kompetencijom į valstybės tarnybą (...)</i> Postų modelio sistema duoda tokio lankstumo (...).“ [VRM1]; „ <i>tas, kuris negeba būti vadovu, bet tas, kuris nori būti vadovu, jis neturės tų visų kompetencijų (...).</i> “ [VRM4]; „ <i>daugelis vadovų dar – ypatingai regionuose to seno kirpimo (...)</i> man svarbu rezultatas (...) labai maži atlyginimai vadovų viešajame sektoriuje (...) nėra tęstinumo (...) mes negalime pritraukti į valstybės tarnybą (...) aukščiausio lygio vadovus, kurie turi tas lyderio sąvybes (...).“ [VRM8].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmajai subkategorijai – išteklių trūkumas – priskirti ekspertų atsakymai atskleidžia finansinių ir žmogiškųjų išteklių svarbą. Dauguma ekspertų pabrėžia, kad sudėtinga pritraukti asmenybes, pasižyminčias lyderystės kompetencijomis, į valstybės tarnybą, arba pritraukus jas išlaikyti, atsižvelgiant į ribotas finansinio motyvavimo sistemas.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Mokymasis Dažnis – (4)	„(...) mokymuisi (...) mokymosi formų ir informacijos prieinamumo trūkumas (...) nėra įdiegtos e-learningo platformos, kurios būtų pateikiamos ir prieinamos (...)“ [VRM2]; „Trūkumas pačių kompetencijų, jos nėra ugdomos, nėra ugdymo sistemos normalios, lyderiams nėra užtikrinamas kvalifikacijos kėlimas (...) lyderystė neskatinama, o atvirksčiai suvaržoma (...)“ [VRM1]; „jeigu žmogus nenori, jokie mokymai jo nepaveiks (...) tie žmonės, kuriems labiausiai jų reikia, jie į juos nevyksta, arba nuvykę tenai juos ignoruoja (...) vadovas – statusas, o statuso praradimas – didelis smūgis (...) pakeičiant situaciją galima tik atleisti ir reorganizuojant (...)“ [VRM11]; „trukdo jų pačių nenoras, trukdo dar aukštesnė vadovybė, nes jie nori, kad jų pavaldiniai visada būtų pasiekiami, ir jų pačių motyvacija (...) pernelyg didelė prabanga būti nepasiekiamam.“ [VRM15].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija pabrėžia mokymosi svarbą, viešojo sektoriaus vadovų kompetencijų kėlimo poreikį, tinkamų mokymo sąlygų ir infrastruktūros sukūrimo būtinybę.

Kitos priežastys, suvaržančios lyderystės kompetencijas Lietuvos viešojo valdymo sistemoje – „jeigu tas asmuo tu savybių neturės, nebus to pokyčio, autokratizmas irgi dažnai trukdis pas vadovus (...)“ [VRM6]; „įstatyminiai reikalavimai (...) jie labai apriboja (...) kai tu pamatai kokius užkala reikalavimus (...) ji apsisaugodama uždeda įvairius reikalavimus (...) tie reikalavimai trukdo ateiti normaliam (...)“ [VRM9]; „(...) baimė pasitikėti kitais – didžiulis stabdis (...)“ [VRM13];

Šiuo klausimu buvo siekiama atskleisti esmines **lyderystės kompetencijas** ir jų įdiegimo Lietuvos viešojo valdymo sistemoje skatinančias jėgas. Dažniausiai pasitaikantys ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: mokymą, motyvavimą ir motyvaciją (32 lentelė).

### 32 lentelė. Kategorija: lyderystės kompetencijas skatinančios jėgos

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Mokymas Dažnis – (10)	„(...) mokymai privalo būti (...) kompetencijų modelis buvo parengtas, (...) pamirštas.“ [VRM4]; „mokymas, tuos lyderius reikia ugdyti, reikia žmoguje išžvelgti potencialą (...)“ [VRM10]; „atrinkti tuos, kurie turi tokių kompetencijų, ugdyti komeptencijas (...) daryti jų bendradarbiavimo tinklus.“ [VRM5]; „(...) nuėmė vadovą, bet paliko tave patarėju, nes per tas dvi kadencijas įgyjai labai geros patirties (...)“ [VRM8]; „(...) Turime tą metodą 360 (...) įvertinimas, pamatymas, tai iš esmės parodytų jų silpnąsias vietas (...)“ [VRM2]; „(...) sakykime tokių neformalių ar formalių habų suformavimas (...)“ [VRM15]; „kursai, kažkoks mokslas, tikrai galėtų padėti vadovams pasiekti (...)“ [LRVK2]; „užtikrinti šiuolaikinį mokymą vidutinio lygio vadovams (...) paprastai aukščiausio lygio vadovai ateina jau turėdami tam tikras kompetencijas (...) middle managementas yra visiškoje stagnacijoje (...)“ [VRM16]; „(...) mokymo ir kvalifikacijos sistema turėtų keistis (...) mokymo kokybė, rūšys (...)“ [VRM1].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija – mokymasis – akcentuoja mokymosi būtinybę siekiant formuoti ir įdiegti lyderystės kompetencijas Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. Prie mokymo subkategorijos priskirti ir tokie vadybiniai procesai, kaip vadovų atrankos, vertinimo ir rotacijos reiškiniai, įvairių technologinių mokymo platformų kūrimas. Ekspertai pabrėžia, kad mokymosi priemonės galėtų pirmiausia būti orientuotos į vidutinės grandinės (funkcinių skyrių) vadovų grandį.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Motyvimasis ir motyvacija	„(...) adekvačios motyvacinės priemonės, darbo užmokestis (...) organizacinės kultūros naujas požiūris, kad lyderystė būtų skatinama (...)“ [VRM1];
Dažnis – (5)	„Paskatinti galėtų pačio lyderio vertinimas, pagal šiuos kriterijus (...) turėjimas tiek finansų, tiek žmogiškųjų išteklių pačioje organizacijoje.“ [VRM3]; „(...) vidinis administravimas – lankstus ir įstaigų vadovams yra suteiktas įgalinimas.“ [VRM6]; „kai matai skirtingus padalinius, žinai jų skirtingus vadovus (...) ir matai, kaip tas padalinys veikia, ir kai tie vadovai tarpusavyje pasižėka ir mato tuos geruosius pavyzdžius (...) jis mato praktikoje, kad pas kažką veikia geriau (...) ta patirtimi pasidalijimas (...)“ [LRSK1]; „jeigu būtų galima vadovą neskausmingai pakeisti vienu kitu (...)“ [VRM11].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija – motyvavimas ir motyvacija – atskleidžia ekspertų atsakymus, orientuotus į skatinančių priemonių svarbą.

Sekančiu klausimu buvo siekiama atskleisti esminius struktūrines, bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūros formavimą **suvaržančias jėgas**. Dažniausiai pasitaikantys pateikti ekspertų atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: hierarchiją, organizacijos dydį, funkcijas ir procesus, finansavimą (33 lentelė).

### 33 lentelė. Kategorija: struktūrinės bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą suvaržančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Hierarchija	„(...) kai – griežta hierarchija, tu negali, tu turi pasiklausti, ar tau leidžia tam tikros taisyklės, koks hierarchinis lygis turi su kuo susitikti (...)“ [VRM5]; „linijinė žlugdo visas organizacijas, nes tai visom per prievarta brukama (...)“ [VRM3]; „varžo turbūt hierarchinė struktūra, jeigu tu kažką nori priimti, reikia pereiti daug laiptelių (...) kuo daugiau vadovu, tuo sudėtingiau.“ [VRM7]; „(...) hierarchija trukdo (...) tarnybiniai pranešimai, dokumentavimas kiekvieno žingsnio.“ [VRM9]; „(...) bėda – hierarchinė struktūra, geras specialistas nevertinamas aukščiau negu, kad vadovas (...)“ [VRM11]; „(...) tos mūsų struktūros grynai nepakitusias, jos tokios tradicinės, vėberinės, hierarchinės (...) kad mes pasakytume, kad esame kažkokioje transformacijoje iš vienos sistemos į kitą (...) (...) tiek struktūrinė organizacine prasme, tiek žmonių, kurie užpildo tas struktūras, kažkokių pokyčių neturime.“ [LRVK1].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija atskleidžia Lietuvos viešojo valdymo sistemoje įsitvirtinusius suvaržančias jėgas, sietinas pirmiausia su tradiciniu viešuoju valdymu (kaip šio modelio būdingus bruožus išskiriant hierarchinę diferenciaciją ir šių struktūrų sudėtingumą).

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Organizacijos dydis</i> <i>Dažnis – (7)</i>	„(...) turbūt – per didelis aparatas (...).“ [VRM4]; „(...) organizacijos dydis (...) kai yra maža organizacija arba mažas kolektyvas, dažniausiai, bet nebūtinai, situacija – geresnė (...).“ [VRM11]; „kuo didesnis padalinys, tuo sunkiau yra tą kažkokią bendrą poziciją, bendra praktiką, bendrą procesą užtikrinti (...) bet jeigu labai suploktini ta komunikacijoj gali sutrikti, ir pačiam padalinyje (...).“ [LRSK1]; „didelė struktūra suvaržo, didelė organizacija (...) ten viskas sudėtingiau, visi tie procesai (...).“ [LRSK3]; „ministerijose (...) yra didelė sistema (...).“ [VRM1]; „organizacijos dydis, be abejonės, yra apsunkinantis bendradarbiavimo kultūros formavimo veiksnys (...) yra sunkiai vykdyti tam tikras pertvarkas (...).“ [VRM16]; „(...) įstaigos dydis (...) kuo daugiau vadovų, tuo sudėtingiau.“ [VRM7]

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija atskleidžia organizacijų dydžio problematiką siekiant suformuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą. Net septyni ekspertai akcentuoja šio veiksnio svarbą ir įvardija jį kaip galimai suvaržančią jėgą.

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
<i>Funkcijos ir procesai</i> <i>Dažnis – (10)</i>	„(...) funkcijų front ofisinių ir back ofisinių suplakimas tuose struktūrinuose padaliniuose (...).“ [VRM14]; „(...) darbuotojų funkcijos nėra aiškios, kai kurios funkcijos dubliuojasi (...).“ [VRM4]; „(...) sprendimų priėmimo procesas ir jo sudėtingumas.“ [VRM1]; „visos valstybės tarnybos (...) susiformavo tradicijos, darbo procesai (...).“ [VRM2]; „(...) dabartinė šita vėberinė struktūra (...).“ [VRM15]; „nuo procedūrų mes niekur nepabėgsim (...), teisė ir turi dominuoti.“ [LRVK2]; „(...) kadangi viešajame sektoriuje – nuolatinės pertvarkos (...) dažnai viešajame sektoriuje dirba žmonės (...) arti 50 iki 65 m., jie – nepopuliarūs privačiame sektoriuje (...).“ [VRM8]; „struktūra ir jos keitimas kaip toks savitiksliis (...) kokia struktūra, koks dydis, koks būtų geras, tinkamas (...).“ [VRM6]; „viešojo administravimo įstatyme – minimalūs reikalavimai organizacinei struktūrai (...).“ [VRM13]; „vis dar toksai pas mus gajus tas funkcinis valdymas (...) jeigu institucijos pradėtų pereidinėti prie procesinio valdymo (...).“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija atskleidžia su funkcijomis ir procesais susijusių bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą suvaržančias jėgas. Ekspertai akcentuoja aiškių funkcijų nebuvimo, procesų sudėtingumo, funkcinio, o ne procesinio valdymo paplitimą.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Finansavimas Dažnis – (4)	„(...) finansavimo panaudojimas (...) biudžetas (...).“ [VRM1]; „(...) biudžeto ta amžina problema, darbo užmokesčio problema viešajame sektoriuje (...) žemas darbo užmokestis (...) kuris nebuvo keltas, kai buvo įšaldytas prieš 9 metus per bazinį dydį (...).“ [LRSK2]; „motyvacinę sistemą (...), o ta motyvacija dabar valstybės tarnyboje – labai skurdi, ji suvaržyta įvairiausiais draudimais (...), o skatinamosios priemonės vadinamos privilegijomis (...).“ [VRM10]; „(...) kiekviena organizacija turi skirtingo lygio specialistus (...) labai ribotas pačios institucijos biudžeto paskirstymas.“ [VRM3].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji subkategorija atskleidžia ekspertų atsakymus, susijusius su finansiniais aspektais. Finansinėje subkategorijoje pateikiami duomenys išskiriant tiek biudžeto problematiką, tiek finansinės motyvavimo sistemos trūkumus.

Šiuo klausimu buvo siekiama atskleisti esminius struktūrinės, bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą **skatinančias jėgas**. Dažniausiai pasitaikantys ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: projektinis valdymą ir darbo grupes, procesus ir funkcijas, vadovo vaidmenį (34 lentelė).

#### 34 lentelė. Kategorija: struktūrinės bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą skatinančios jėgos

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Projektinis valdymas ir darbo grupės Dažnis – (8)	„struktūriniai turėtų būti daugiau to projekcinio valdymo elementų, kur būtų įtraukta iš kiekvieno struktūrinio padalinio po žmogų (...) bendri projektai (...) darbo grupių susitikimai.“ [VRM1]; „(...) tai projektinis valdymas (...) o tos projektinės grupės, horizontalus grupių susiformavimas (...).“ [VRM15]; „(...) kažkur atsiras dalyje organizacijų, atsiras grupių, kurioms bus pavesta kažkokias veiklas vykdyti (...).“ [LRVK1]; „LRVK projektinis valdymas tinkamas, kitai ministerijai netinkamas (...).“ [VRM6]; „(...) kai kur galima naudoti projekcinį valdymą (...) (...) ad hoc grupių formavimas (...).“ [VRM10]; „(...) turi būti viena dalis žmonių, dirbančių rutininius darbus, o kita dalis siekiant, kad nestagnuotų eiti priekyje, turėtų dirbti su projektais, su analitika ir įžvalgomis, įstaigos perspektyvomis (...) jeigu būtų ryškiai reglamentuota, kokios grupės su kuo dirba, tada šis modelis padėtų (...).“ [VRM13]; „projektinis taip (...).“ [LRVK4]; „neformalių grupių organizacijoje skatinimas (...) jeigu jas organizuosime ir dirbsime su komunikacija ir įtrauksime skirtingų lygių darbuotojus (...).“ [VRM16].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji subkategorija – projektinis valdymas ir darbo grupės – atskleidžia projekcinio valdymo privalumus bendradarbiavimo kultūros formavimui. Projekcinį valdymą ekspertai vertina kaip naudingą įrankį vidinių ir išorinių bendradarbiavimo procesų paskatiniui, tačiau siūlo derinti jį su biurokratinio darbo specifika ir Lietuvos viešojo valdymo sistemai būdingos administravimo kultūros elementais.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Procesai ir funkcijos Dažnis – (11)	„(...) kompetencijų išgryninimas ir mažinimas apimties.“ [VRM13]; „kuo daugiau atsakomybės uždedama pačiam žmogui, kiek jis – atsakingas už savo veiksmus (...).“ [VRM7]; „bendras planavimas, kada institucijos kiekviena turi savo funkciją ir kada integruoja tam tikrus tikslus, tada turi būti struktūriškai planuojama (...).“ [VRM14]; „(...) turi būti aiški struktūra (...).“ [VRM4]; „(...) siečiau su personalu, jo išlaikymu, kuo personalas išsilaikymas didesnis, tuo brandesnė organizacija (...).“ [VRM3]; „(...) esame labai žemo lygio brandoje (...) Lietuvoje daug kas neveikia, jeigu nėra imperatyvios nuostatos (...) bet kokie vadybiniai dalykai turi būti derinami su teise (...).“ [VRM8]; „padėtų vienodi atlyginimai (...).“ [VRM9]; „(...) bent jau išgryninti ir suprasti, kaip vienas skyrius yra priklausomas nuo kito (...) reikėtų plokštinti (...).“ [VRM18]; „(...) pas mus taip jau yra imama iš kažkokių kitų šalių gerąsias praktikas, bet bandoma pritaikyti, bet nėra taip, kad sistema imama ir perkeliama (...).“ [VRM11]; „tai visais minkštais vadybiniais dalykais galima peržengti struktūros ribas daugiau apie principus, pačią valdymo kultūrą eina kalba.“ [LRVK3]; „jeigu pradėtume tą procesinį valdymą šiek tiek diegti įstaigose pačiose (...) step by step turėtų viskas būtų (...).“ [VRM17].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antroji subkategorija – procesai ir funkcijos. Ekspertai akcentuoja funkcinių ir procesų išgryninimo būtinybę tiek vidiniame, tiek tarpinstituciniame lygmenyse, vadybinių iniciatyvų ir teisinės darnos svarbą.

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Vadovo vaidmuo Dažnis – (3)	„(...) daug kas priklauso ir nuo vadovo (...) nesvarbu kokia struktūra, svarbu kas sėdi toje struktūroje (...) iššiminėti nereikalingas grandis (...) žmonės turi matyti žmones (...).“ [VRM10]; „(...) vadovo funkcijos, jeigu vadovas skatina tą bendradarbiavimą, laisvumą, tai irgi padeda.“ [VRM5]; „privatų kompanijų patirtis geroji (...) vadovybės dėmesys pokyčiams.“ [VRM2].

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji subkategorija – vadovo vaidmuo – atskleidžia, kad, nepaisant egzistuojančių struktūrinių barjerų, bendradarbiavimo kultūros formavimas yra itin susijęs su vadovo vaidmeniu.

Sekančiu klausimu buvo siekiama atskleisti esmines **subkultūras**, kurios yra paplitusios Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. Klausimas buvo diagnostinio pobūdžio. Dažniausiai pasitaikantys ekspertų pateikti atsakymai buvo papildomai diferencijuoti į šias subkategorijas: **profesinės subkultūros** ir **su demografinėmis charakteristikomis susijusios subkultūros**. Pažymėtina, kad profesinių subkultūrų subkategorijoje dažniausiai ekspertų buvo minima subkultūra – **teisnininkai**. Juos išskyrė net **18 ekspertų** iš VRM, LRSK ir LRVK.

Antroji kategorija – įstaigų vadovų sluoksniis (departamentų direktoriai, kancleriai ir kt). Juos išskyrė **6 ekspertai**. Kitos dvi tokio paties ekspertų skaičiaus sulaukusios potencialios subkultūros – politinio – asmeninio pasitikėjimo tarnautojai ir finansinės srities valstybės tarnautojai. Šias subkultūras paminėjo **4 ekspertai**.

### Kategorija: nano kultūriniai spaudimai (subkultūrų analizės lygmuo)

Su kokiais veiksniais susijusios subkultūros, Jūsų nuomone, yra labiausiai paplitusios Lietuvos viešojo valdymo sistemoje?

Ekspertų atsakymus galima suskirstyti į šias subkultūras:

1. **Profesinės subkultūros** – „(...) *Jeigu galima įvardyti dar kaip subkultūrą (...) – teisininkų luomas (...) yra toks luomas – departamentų direktoriai, kurie nuo pat nepriklausomybės, juos labai sunku pakeisti ir jie tikrai turi galią (...).*“ [VRM1]; „(...) *politinio – asmeninio pasitikėjimo.*“ [VRM2]; „*kiekvienas sprendimas priimamas turi būti teisiškai pagrįstas (...) tai šita kategorija turi būti labai stipri (...).*“ [VRM3]; „*teisininkai turbūt, čia pagrindinė grupė (...) galbūt jeigu galima politinio – asmeninio pasitikėjimo (...).*“ [VRM4]; „(...) *yra tas mitas stereotipas „itišnikai“, yra tas teisininkai, jų valstybės tarnyboje daug, tas legalistinis požiūris, nieko negalima (...) man teisininkai tie išsiskiria.*“ [VRM5]; „(...) *kaip neigiama prasme aš išskyrčiau teisininkų korpusą, kuris yra save pakankamai biurokratizavęs, susireikšminęs ir išsiauškstinęs (...) šis korpusas – kaip subkultūra pakankamai vieningas (...) didesnėse įstaigose (...) ir algas didžiausias gauna ir kaita jų mažiausia yra (...).*“ [VRM6]; „*personalistai (...) aš gal išskirčiau viešųjų ryšių specialistus, jie – tokie laisvesni, viską mato šiek tiek plačiau nei eilinis funkcinis valstybės tarnautojas.*“ [VRM7]; „*dažnai tokia subkultūra būna (...) aukščiausio lygio vadovai (...) pagal specialybines sritis organizacijose, gali būti auditorių klanas, teisininkai, kurie gali daryti įtaką tokios – profesinės (...).*“ [VRM8]; „*subkultūras įvardinčiau – teisininkija, buhalterija ir vadovų grupė, departamentų ir ministerijos kanclerių.*“ [VRM9]; „(...) *teisininkai tarpusavyje bendrauja (...) jų klanas – tarpusavyje, jie tarpusavyje turi savo tokią subkultūrą, tarpusavyje geriau susišneka (...) finansistai (...) kadangi – ten finansų valdymo sistemos, jie bendrauja, susirenka – finansistų mokymai (...).*“ [VRM10]; „(...) *ta subkultūra – teisininkai, vienu metu, matyt, buvo padaryta labai didelė bėda, kuomet kaip didžiausias privalumas buvo teisė, jeigu tu esi teisininkas, tu esi aukštesnės kastos (...).*“ [VRM11]; „*dabar visi vice - ministrai – politinio pasitikėjimo, anksčiau buvo ministerijų sekretoriai (...) tai nunyko (...) pas juos būdavo ir institucinė atmintis ir tas ryšys, nuo seno bendraudavo, jie susitikdavo įvairiuose lygmenyse (...) teisininkų tie būreliai yra (...).*“ [VRM12]; „(...) *teisininkai, ekonomistai ir tarptautininkai (...) viešosios politikos specialistai (...).*“ [VRM13]; „*profesinės subkultūros, kurios pagrįstos išsilavinimu ir praktika, bet aš nemanau, kad jos pagrindinės viešajame sektoriuje, nebent tose institucijose, kuriose visi yra teisininkai (...).*“ [VRM14]; „*viena iš rimčiausių subkultūrų ir tvirčiausias pozicijas turinti – teisininkai (...) kai dalykininkas išsako kažkokią naują idėją, ji visada atsimuša, o ką teisininkai pasakys (...) jie yra labai galingi ir įtakingi (...).*“ [VRM15]; „(...) *teisininkų klanas čia yra labiausiai išbuvojęs išsiėrojęs (...), teisininkų yra ta tokia specifinė kalba (...) lygiai tas pats ir su itišnikais (...).*“



[LRSK1]; „(...) teisininkus (...) jų yra visose struktūrose (...) teisininkai tikrai – specifinė subkultūra, turi savą kalbą, savo supratimą (...) buhalteriai dar irgi (...) biudžetas, nėra pinigų.“ [LRSK2]; „teisininkai (...) politinio pasitikėjimo, turintys tokią vos vos sprendimų priėmimo galią.“ [LRSK3] „(...) darbuotojai pagal darbo sutartį, politinio pasitikėjimo (...) galėtų būti kaip subkultūra teisininkai, informatikai (...) personalo specialistai (...) pagal veiklos sritis (...).“ [LRVK2]; „teisininkai viena iš tokių subkultūrų (...) aišku jie irgi yra skirtingi (...) kancleriai gali būti (...) gali būti funkciniai arba profesiniai (...).“ [LRVK4]; „veiklos sritys ar funkcijos labiau jungia (...) profesinės sąjungos (...) formali, bet nariai ne visi, grupė, kurie priklauso, labai stipriai veikianti (...).“ [VRM16]; „(...) yra karjeristai ir tie sutartininkai (...) didelė subkultūra turbūt tie vadinami valstybės tarnautojai (...) vadovai ir jų aplinka pagrindinė.“ [VRM17]; „(...) čia užkoduoja tiek darbo apmokėjime, tiek ten tų pačių valstybės karjeros tarnautojų lygiuose (...) čia irgi formuojasi tokie (...) statutiniai ir karjeristai (...).“ [VRM18]. **Dažnis – (23)**

## 2. Su demografinėmis charakteristikomis susijusios subkultūros

„Yra tie, kurie seniai dirba ir tie, kurie ateina nauji žmonės, nes vėlgi pirmą kartą priimtų į valstybės tarnybą yra nemažas skaičius, apie 30 %, kurie nėra dirbę valstybės tarnyboje (...) subkultūros – vieni tie, kurie nauji atėję, ir kiti tie, kurie seniai dirba valstybės tarnyboje (...).“ [VRM1]; „(...) ilgą stažą turintys valstybės tarnautojai (...).“ [VRM2]; „(...) man atrodo, kad tos subkultūros yra susijusios su kartom, kartų kaita (...) valstybininkai, yra subkultūra žmonės, kurių požiūris į valstybės tarnybą – platesnis (...).“ [VRM14]; „atsižvelgiant į tą patį amžiaus kriterijų (...).“ [LRSK2]; „(...) gal dabar atsiranda ta kaip tik naujoji karta, jaunimo, naujai įsidarbinusių žmonių karta, kurie dar nesugadinti tos tradicijos ir jų požiūris dar nesugadintas ir jie galėtų didesnę poveikį daryti.“ [LRVK3]. **Dažnis – (4)**

Apibendrinant šį klausimą galima pažymėti, kad dažniausiai minima profesinė subkultūra Lietuvos viešojo valdymo sistemoje – teisininkai. Remiantis ekspertų atsakymų interpretacija, galima teigti, kad ši subkultūra pasižymi savitomis vertybėmis, išsilavinimu, kalba ir tradicijomis. Siekiant naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo, sprendimų priėmėjams būtina įvertinti galimą šios subkultūros poveikį viešojo valdymo procesų veiksmingumui.

Sekančiu klausimu buvo siekiama atskleisti aptartų subkultūrų galimą poveikį bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui, pirmiausiai išskiriant jų potencialiai **suvaržantį poveikį**. Į šį klausimą ekspertai itin vengė atsakyti, dažniausiai buvo argumentuojama žinių stoka, kompetencijos trūkumu. Ekspertų pateikti atsakymai buvo sugrupuoti į subkategorijas profesinės subkultūros (**teisininkai**) ir į subkategoriją **kitos subkultūros, ekspertų požiūriu, galimai darančios poveikį bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai**. Profesinės subkultūros subkategorijos lygmenyje minimi teisininkai, dažniausiai jie įvardijami siekiant suprasti pasipriešinimą vadybinio pobūdžio pokyčiams.

35 lentelė. Kategorija: subkultūros galimai suvaržančios bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje

Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
Profesinės subkultūros (teisininkai)	„(...) teisininkų klanas, jie daugiau žiūri ne kaip pakeisti ir kaip modernizuoti, o kaip laikytis kaip parašyta (...).“ [VRM10]; „teisininkai – tie labiau suvaržantys.“ [VRM5]; „teisininkų turėtų būti didesnis bendradarbiavimas (...), yra institucijų kur teisininkai – nepasiekiami, jie – atskira kasta.“ [VRM4]; „apriboja teisininkai (...).“ [VRM15]; „(...) kad tie patys teisininkai nėra linkę būti mediatoriais procesų (...) iš vyresnės kartos teisininkų (...).“ [LRSK1]; „teisininkai (...) jiems lankstumo trūksta kartais (...) įvairiose institucijose teisininkai ieško – negalima, ir viskas (...).“ [LRSK3]; „(...) Tai matyt sukūrė per didelius lūkesčius, jeigu jis – baigęs teisę, jis yra kažkokios aukštesnės kokybės (...) jie turi labai ribotą matymą (...).“ [VRM11]; „tie patys teisininkai (...) teisę pasirinko, pasirenka (...) žmogus per 4-5 metus yra formuojamas (...) galimas prieštaravimas Konstitucijai (...).“ [LRSK2]; „(...) po to mes susiduriame su bėda, kai ateina iki teisininkų subkultūros, ir tada gaunasi, arba kardinaliai pasikeičia tas tikslas ir siekiamas rezultatas grynai dėl jų (...) tada tas stabdo vadybinį proveržį, nes jie labai siaurai žiūri (...).“ [VRM1]

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

**Kitos subkultūros**, ekspertų požiūriu, galimai darančios suvaržantį poveikį bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai: „senoji subkultūra (...) suvaržantis veiksnys (...) senieji valstybės tarnautojai (...) jie nepadedą bendradarbiavimui (...) mes dirbam su „softiniais“ dalykais, žmogiškųjų išteklių valdymas, atranka ir mes turim mintis, siekiant kažkokių tai patobulinimų, siekiant efektyvinti, suskaidrinti (...).“ [VRM1]; vadovai (...) įstaigų vadovai, jie turi tą sluoksnį, jie tariasi tarpusavyje (...) jie ir varžo (...).“ [VRM3]; „(...) žudyti buhalteriją ir personalistus (...) jie neskatina (...) jie labai daug stabdo, jie nemąsto kaip finansistai, kad to ano negalima (...) jų gebėjimas mąstyti tik kaip buhalteriai (...), ir su tais juokingais reikalavimais (...) o personalistai – tie kadry skyriaus vadovai (...) jie nedaro tą ką turėtų daryti (...) jie turėtų formuoti organizacinę kultūrą (...).“ [VRM9]; „Politinio – asmeninio jie – kontrolės mechanizmas, viskas prieš įšeinant į viešą, turi būti suderinta su jais, nėra laisvumo (...) iš principo jie suvaržo (...), o ilgo stažo jie irgi žiūri taip labai pro savo prizmę, pro savo patirtį, jie turi tokio (...) susivaržymo, suvaržymo.“ [VRM2]; „vadovai (...) įstaigų vadovai, jie turi tą sluoksnį, jie tariasi tarpusavyje (...) jie ir varžo (...).“ [VRM3]; „(...) matyt dar labai stipriai priklauso nuo darbo laiko trukmės organizacijoje, ankstesni draugauja su ankstesniais, naujesni su naujesniais (...).“ [VRM16];

Šiuo klausimu buvo siekiama atskleisti aptartų subkultūrų galimą poveikį bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui, išskiriant jų potencialiai **skatinantį poveikį**. Į šį klausimą ekspertai itin vengė atsakyti, dažniausiai buvo argumentuojama žinių stoka, kompetencijos trūkumu. Ekspertų pateikti atsakymai buvo sugrupuoti į subkategorijas profesinės subkultūros (**vadovai**) ir į subkategoriją **kitos subkultūros**, ekspertų požiūriu, galimai darančios poveikį bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai.

**36 lentelė. Kategorija: subkultūros, galimai skatinančios bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje**

<b>Subkategorija</b>	<b>Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)</b>
Profesinės subkultūros (vadovai)	„(...) tie vadovai kaip subkultūra (...) įstaigų vadovai (...)“ [VRM5]; „tie patys vadovai ir galėtų skatinti.“ [VRM3]; „(...) tarp įstaigų vadovų, jų yra per mažas subkultūrinis bendradarbiavimas, aš kaip tik skatinčiau didesnių bendradarbiavimą, neformalaus tinklo kūrimą, semtis iš kitų įstaigos vadovų patirties (...)“ [VRM6]; „struktūrinių padalinių vadovų, su savo pavaldiniais, bendrai su žmonėmis (...) labai individualu nuo kiekvienos organizacijos (...) nes organizacijų – virš 500 (...) mūsų vadovas (...) visada stengdavosi surinkti žmones, kurie būtų 3 amžiaus grupių, kad neatsirastų subkultūros (...), kai tu formuoji personalą, tu bandai tą pusiausvyrą.“ [VRM8]; „(...) šios dvi stipriausios grupės (...) departamentų direktoriai ir kancleriai (...)“ [VRM9]; „tie žmonės, kurie dalyvauja formuojant politiką (...) jie turėtų būti tie lokomotyvai (...)“ [VRM13];

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Remiantis ekspertų pateiktais atsakymais, galima teigti, kad organizacinės subkultūros gali būti išnaudojamos siekiant formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą remiantis principu iš apačios į viršų. Šie pokyčiai gali prasidėti institucijoje, funkcinio skyriaus lygmenyje.

**Kitos subkultūros, ekspertų požiūriu, galinčios paskatinti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą:** „(...) mes visą laiką sakome, kad (...) tikslas pritraukti naujus, reikiamas kompetencijas turinčius asmenis su kitokiu požiūriu (...) bėda tame, (...) kad neprestizžas valstybės tarnyboje, finansiniai aspektai (...) organizacinės kultūros stoka (...) džiaugiamės, kad pritraukiame nuo 18 – 35 metų amžiaus grupes, daugiausiai pretenduoja ir laimi konkursų, tačiau bėda tame, kad jie ilgai neužsibūna (...) ir dėl karjeros perspektyvų, (...) jie nori pakankamai greitai karjerą padaryti, o sistema tokia, kad jie negali to padaryti (...) pati organizacinė kultūra juos demotyvuoja (...)“ [VRM1]; „(...) IT departamentai (...) nes jie turi savo tam tikras taisykles.“ [VRM2]; „politinio – asmeninio galėtų paskatinti (...) jis ateina konkrečiam terminui (...) jo tikslas – tik su deleguota partija ir jis mąsto labai laikinai, jeigu jis žiūrėtų į priekį, aš nebūsiu deleguotas, aš negaliu apsiriboti ketverių metų riba (...)“ [VRM4]; „(...) personalistai manau, kad galėtų būti, nes jie tą žmogiškąjį potencialą mato (...)“ [LRSK1].

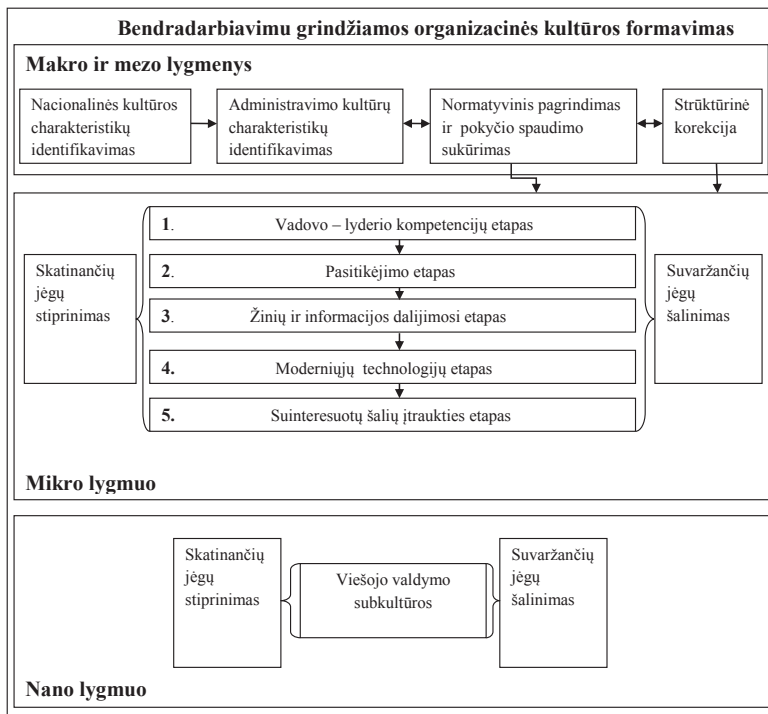
Paskutiniu klausimu ekspertams, remiantis trianguliaciniu požiūriu, buvo siekiama patikslinti disertacijos autoriaus formuojamo modelio – schemos struktūrą, adaptuojant jį labiau prie nacionalinio viešojo valdymo konteksto.

Galbūt galėtumėte įvardyti, Jūsų nuomone, kitus reikšmingus, tačiau klausimyne neminimus suvaržančius ir bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje skatinančius veiksnius?

„Tinkamų žmogiškųjų išteklių.“ [VRM1]; „Jeigu būtų teisiniai mechanizmai, būtų nurodyta.“ [VRM2]; „nėra pačių darbuotojų (...) žmogiškųjų išteklių.“ [VRM3]; (...) „neturiu, svarbu, kad veiktų.“ [VRM4]; „aš labiausiai matyčiau pačius žmones, (...) su tinkamomis kompetencijomis, nes viskas nuo žmogaus prasideda.“ [VRM5]; „politinis palaikymas.“

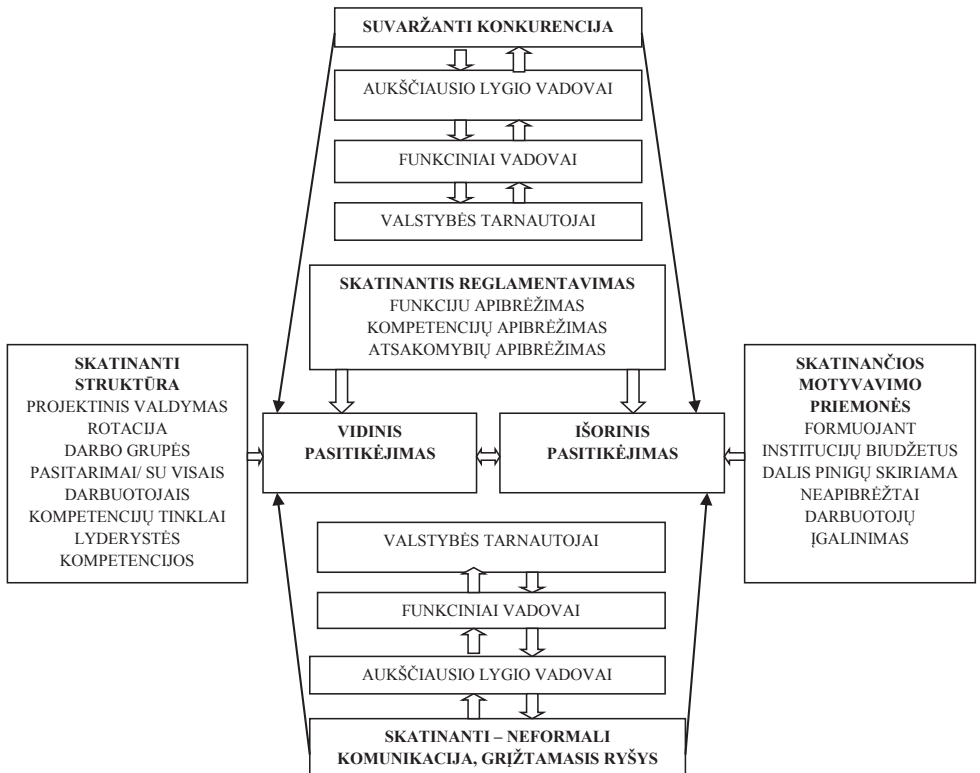
[VRM6]; „orientavimasis į bendrą rezultatą.“ [VRM7]; „(...) lyderystės kompetencija, aš dar išskirčiau tą darbuotojų viešajame sektoriuje įsitraukimo didinimą, lyderystės kompetenciją suprasčiau ne tik aukščiau, bet ir struktūrinių padalinių vadovams.“ [VRM8]; „finansinė motyvacija orientuota į bendradarbiavimą (...).“ [VRM9]; „co-production, neužsidarykime savo organizacijoje, organizacijos atsiverimas ir ne tik tai, kad dalijimasis (...) į veiklos tobulinimą įtraukimas išorės veiksmų (...).“ [VRM10]; „žmogiškasis faktorius, yra procedūros, yra procesai ir jeigu nebus žmonių iš abiejų pusių, kurie gebėtų kažkaip situaciją suvaldyti (...) rasti tą kompromisą (...).“ [LRSK2].

Bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra – itin kompleksinis reiškinys. Šioje schemoje mėginama pademonstruoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros specifiką išskiriant makro, mezo, mikro ir nano lygmenis. Ši schema – modelis, yra pildoma ir poshemėmis, kuriose disertacijos autorius atrinko, jo nuomone, svarbiausias ekspertų įžvalgas. Kai kurių kategorijų ir subkategorijų autorius atsisakė ir duomenis papildomai reinterpreto. Šiame bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo modelyje – schemoje, išskiriami esminiai formavimo etapai mikro lygmenyje, jo ryšis su makro ir mezo lygmenimis, normatyviniu spaudimu sukūrimu. Identifikuojamas ir nano (subkultūrų) analizės lygmuo, būtinybę stiprini skatinančias ir šalinti suvaržančias jėgas makro, mezo, mikro ir nano lygmenimis.



4 pav. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo sisteminė schema - modelis

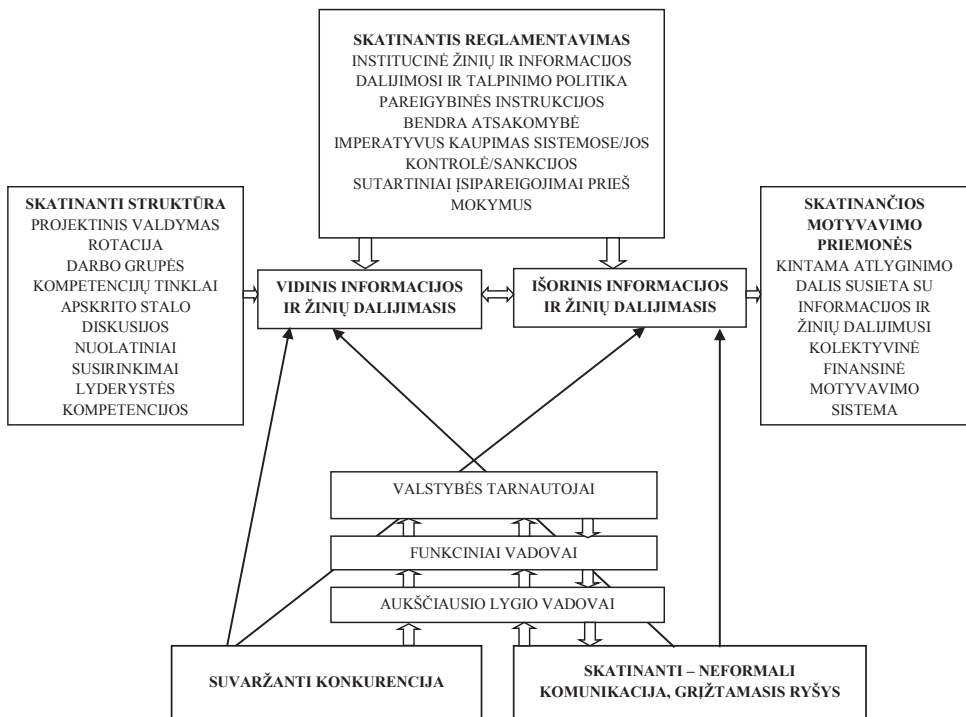
Poschemėje pavaizduoti nacionaliniam lygmeniui reikšmingi vidinio ir išorinio pasitikėjimo formavimo aspektai. Schematiškai pavaizduotos reikšmingiausios suvaržančios ir skatinančios jėgos, jų ryšys su aukščiausio lygio, funkcinių skyrių vadovų ir valstybės tarnautojais. Taip pat pasiūlytos potencialios pasitikėjimo didinimo priemonės.



5 pav. Vidinio ir išorinio pasitikėjimo formavimo poschemė

Šaltinis: sudarytas autoriaus remiantis empirinio tyrimo duomenimis.

Antroje poschemėje pavaizduoti nacionaliniam lygmeniui reikšmingi vidinio ir išorinio žinių ir informacijos dalijimosi etapo formavimo aspektai. Schematiškai pavaizduotos reikšmingiausios suvaržančios ir skatinančios jėgos, jų ryšys su aukščiausio lygio, funkcinių skyrių vadovų ir valstybės tarnautojais. Taip pat siūlomos potencialios egzistuojančių suvaržymų šalinimo priemonės.

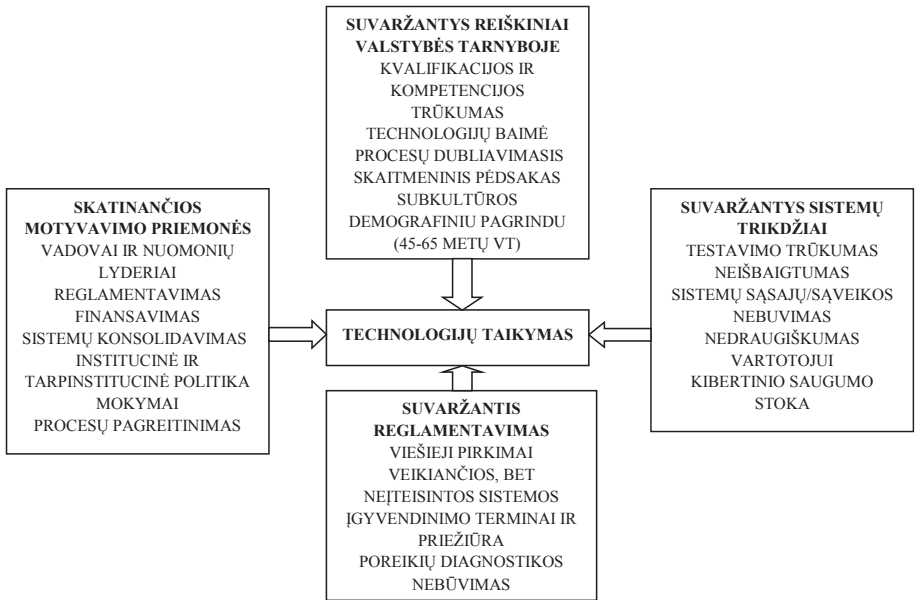


6 pav. Vidinio ir išorinio informacijos ir žinių dalijimosi formavimo poschemė

Šaltinis: sudarytas autoriaus remiantis empirinio tyrimo duomenimis.

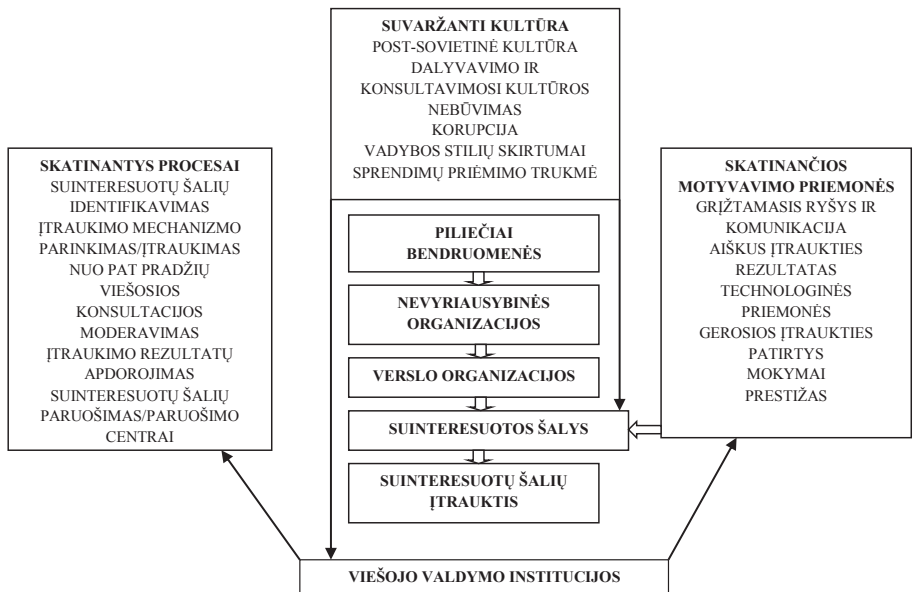
Trečiojoje poschemėje analizuojami modernių technologijų taikymo, kaip bendradarbiavimo grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapo aspektai. Poschemėje pavaizduoti nacionaliniam lygmeniui reikšmingi technologijų taikymo aspektai, juos suvaržančios ir skatinančios jėgos, siūlomos potencialios egzistuojančių suvaržymų šalinimo priemonės.

Struktūriniai apribojimai nacionaliniame kontekste neatsiejami nuo administravimo kultūros problematikos, normatyvinio teisinio konteksto, galimai suvaržančio subkultūrų poveikio.



7 pav. Vidinių ir išorinių modernių technologijų iniciatyvų taikymo (etapo formavimo) poschemė

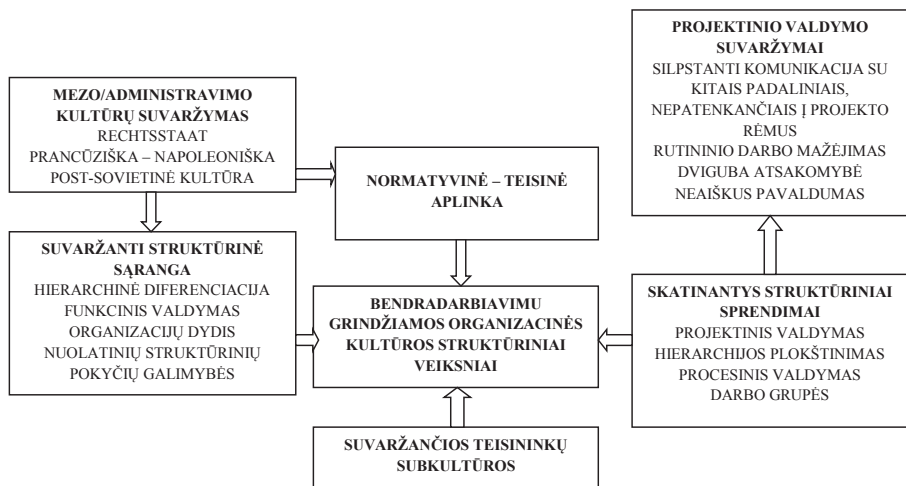
Šaltinis: sudarytas autoriaus remiantis empirinio tyrimo duomenimis.



8 pav. Suinteresuotų šalių įtraukties etapo formavimo poschemė

Šaltinis: sudarytas autoriaus remiantis empirinio tyrimo duomenimis.





9 pav. Struktūrinio bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo poschemė  
Šaltinis: sudarytas autoriaus remiantis empirinio tyrimo duomenimis.

### 3.2. Diskusija ir ateities tyrimų perspektyvos

Disertacijoje atliktas tyrimas, leido patvirtinti ginamuosius teiginius.

**Ginamasis teiginys Nr 1.** Reikšmingiausia bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapas suvaržančia jėga galima laikyti naujosios viešosios vadybos paskatintą konkurenciją, kuri, atsižvelgiant į Lietuvos nacionalinės, administravimo kultūrų ir subkultūrų ypatumus, įgauna labiau negatyvią, o ne pozityvią reikšmę viešojo valdymo sistemos funkcionavimui ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui. **Ginamąjį teiginį galima patvirtinti remiantis ekspertų išvalgomis (konkurencijos subkategorijos pasikartojimo dažnis įvairiuose ekspertų atsakymuose – didžiausias (40)).** Ekspertų tyrimas yra sudėtinė atvejo analizės dalis. Disertacijos atvejis apima teorinę, normatyvinę ir ekspertų analizę, kai buvo vadovautasi trianguliacijos požiūriu.

**Ginamasis teiginys Nr. 2.** Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą viešojo valdymo sistemoje lemia normatyvinių spaudimų (tinkamos teisinės aplinkos) sukūrimas ir egzistuojančių suvaržymų pašalinimas ir skatinančių jėgų stiprinimas: vadovo – lyderio kompetencijų, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, vidinio informacijos ir žinių dalijimosi, modernių technologijų taikymo, suinteresuotų šalių įtraukties, struktūrinuose formavimo etapuose. **Ginamąjį teiginį galima patvirtinti remiantis sisteminė analizės metaanalizės, normatyvinės analizės, mokslinių šaltinių analizės ir VRM, LRVK, LRSK atvejo ekspertų atsakymais.**

## IŠVADOS

1. Atlikta teorinė analizė leidžia teigti, kad, siekiant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo, viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių, svarbu įvertinti jos priklausomybę nuo nacionalinių administravimo kultūrų ir subkultūrų lygmenų. Tarptautinė ir nacionalinė viešojo valdymo tyrimų analizė atskleidė, kad itin svarbi viešojo sektoriaus organizacinės kultūros savybė – priklausomybė nuo normatyvinių – imperatyvių spaudimų sukūrimo. Priklausomybė nuo normatyvinių spaudimų pagrindžia ir interpretaciškais epistemologinėmis nuostatomis paremtų tyrimų priėgimos būtinybę.
  - 1.1. Išanalizavus įvairių šalių viešojo valdymo patirtį, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacinės kultūros vaidmuo, įgyvendinant viešojo valdymo modelius, dažniausiai galėtų būti apibūdinamas kaip dualistinis, pabrėžiant jos, kaip specifinio „filtro“ funkciją ir priklausomybę nuo viešojo valdymo modelio. Siekiant veiksmingo viešojo valdymo modelio įgyvendinimo, viešojo sektoriaus organizacinės kultūros turėtų atitikti viešojo valdymo modelio kultūrinį turinį, tačiau viešojo valdymo modeliai taip pat turėtų gebėti ir jas pakeisti. Pirmuoju atveju, viešojo sektoriaus organizacinė kultūra atliktų skatinančią funkciją, o antruoju – galėtų sukelti pasipriešinimą, todėl jos pokyčiai galėtų būti vertinami kaip specifinio viešojo valdymo modelio įgyvendinimo veiksmingumo rezultatas, tačiau atsižvelgiant į analizuotą tarptautinę patirtį, jos pokyčiai būtų ilgalaikiu, dažniausiai inkrementinio pobūdžio procesu.
  - 1.2. Viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai būdingi tiek materialūs, tiek ideaciniai komponentai, tačiau analizuota tarptautinė viešojo valdymo patirtis atskleidė, kad, viešojo valdymo modelių įgyvendinimo kontekste sprendimų priėmėjų dėmesys dažniausiai yra skiriamas materialiems organizacinės kultūros komponentams. Pažymėtina, kad viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai būdinga struktūros ir proceso darnos nebuvimo problema. Dėl to viešojo valdymo modelio įgyvendinimo kontekste, vadovaujantis struktūriniu požiūriu, ideaciniai komponentai gali likti nepakitę, todėl struktūrinius pokyčius būtina suderinti su procesiniais, sukurti elgsenos koregavimo ir kompleksines edukacines sistemas.
  - 1.3. Tarptautinė ir nacionalinė viešojo valdymo patirties analizė atskleidė, kad siekiant viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių ir specifinių veiksmų formavimo, būtina įvertinti viešojo valdymo sistemose paplitusių subkultūrų vaidmenį, kurios gali atlikti skatinančią arba suvaržymą sukeliančią funkciją viešojo valdymo modelių įgyvendinimo atžvilgiu. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių procesai neatsiejami nuo priklausomybės nuo nueito kelio, specifinių vertybių, tradicijų, elgsenos formų sklaidos tarpinstituciniame lygmenyje.
2. Teorinė analizė leidžia daryti prielaidas, kad bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai yra itin reikšmingi kompleksiniai, lyderystės kompetencijų, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, informacijos ir žinių dalijimosi, modernių technologijų, suinteresuotų šalių įtraukties, struktūriniai formavimo etapai. Šie etapai gali padėti sumažinti riziką ir sąnaudas, prisidėti prie inovacijų kūrimo, sustiprinti santykius ir pagreitinti

komunikacijos procesus su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, turėti poveikį valstybės tarnautojų darbo veiksmingumui, profesiniam vystymuisi, atvirumui, padėti spręsti žinių ir informacijos asimetrijos, institucinės bei tarpinstitucinės konkurencijos problemas, formuoti institucinę atmintį valstybės tarnyboje, didinti atskaitingumą ir viešojo valdymo sistemos skaidrumą. Tikėtina, kad formavimo etapai galėtų užtikrinti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo veiksmingumą ir naujojo viešojo valdymo modelio įgyvendinimą.

3. Išanalizavus bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo teisinę aplinką Lietuvoje, pažymima, kad joje pastebimos šiuolaikinės viešojo valdymo mokslo tendencijos, siekis įtvirtinti naujojo viešojo valdymo veiksnius. Tačiau strateginio lygmens viešojo valdymo dokumentuose stokojama vartojamų sąvokų vieningumo, aiškios viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir jai reikalingų formavimo etapų normatyvinės apibrėžties, būtinų procesų reglamentavimo ir prioritetų numatymo. Galima teigti, kad normatyvinei aplinkai būdinga fragmentuotų viešojo valdymo modelių, tokių, kaip naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo principai ir tradicinio viešojo valdymo principai, o ne sisteminė naujojo viešojo valdymo perspektyva.
4. Atliktas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo ekspertinis atvejo tyrimas leidžia tvirtinti, kad vidinį ir išorinį pasitikėjimą bei vidinį ir išorinį informacijos ir žinių dalijimąsi Lietuvos viešojo valdymo sistemoje ypatingai suvaržo struktūriniai, komunikacijos ir konkurencijos jėgos. Struktūrinių ir komunikacijos jėgų problematika sietina su tradicinio viešojo valdymo problemomis. Konkurencijos, kaip naujosios viešosios vadybos modelio principo, raiška pastebima tiek tarp valstybės tarnautojų ir funkcinių skyrių, tiek tarpinstituciniuose santykiuose. Pokyčių procesų įgyvendinimas suponuoja poreikį formuoti pasitikėjimą, viešojo valdymo praktikoje taikyti informacijos ir žinių dalijimąsi skatinančias priemones, išskiriant projektinį valdymą, organizuojant darbo grupes, skatinant valstybės tarnautojų dalyvavimą kompetencijų tinkluose, stiprinant viešojo sektoriaus vadovų lyderystės kompetencijas, organizuojant pasitarimus su įvairaus lygmens tarnautojais. Būtina stiprinti ir neformalios komunikacijos procesus, užtikrinti grįžtamąjį ryšį įvairiais lygmenimis. Ekspertų įžvalgos, teorinė ir normatyvinė analizė leidžia teigti, kad prie pasitikėjimo didinimo galėtų prisidėti ir normatyvinių spaudimų sukūrimas, tobulinant įstatyminę bazę, įvairias taisykles ir reglamentus, pabrėžiant funkcijų, kompetencijų išgryninimą, aiškių atsakomybės ribų nustatymą.
  - 4.1. Analizuojant suinteresuotų šalių įtrauktį suvaržančias jėgas, ekspertų požiūriu, Lietuvos viešojo valdymo sistemoje buvo pastebėta, kad suvaržančios jėgos apima įvairias socialines sistemas. Lietuvos viešojo valdymo institucijos stokoja, arba apskritai neturi sisteminių ir universaliai, o ne fragmentuotai taikomų suinteresuotų šalių identifikavimo metodikų, įtraukimo mechanizmų, diskusijų moderavimo gebėjimų, nėra tinkamai susipažinusios su tokiais formatais, kaip viešosios konsultacijos, stokoja priemonių ir kompetencijų suinteresuotų šalių įtraukimo rezultatams įvertinti. Reikšmingą vaidmenį vaidina ir nacionalinės bei administravimo kultūrų ypatumai, dalyvavimo ir konsultavimo kultūrų problematika, sprendimų priėmimų trukmė. Todėl, siekiant naujojo viešojo valdymo idėjų įgy-

vendinimo ir pozityvių pokyčių šioje srityje, būtina užtikrinti labiau universaliai taikomus grįžtamojo ryšio mechanizmus, aiškius įtraukties rezultatų vertinimo kriterijus, suderinti ir supaprastinti šiuos procesus pasitelkiant technologines priemones.

- 4.2. Atsižvelgiant į ekspertų nuomonę, galima teigti, kad Lietuvos viešojo valdymo sistemoje technologijas, kaip bendradarbiavimo procesus palaikantį veiksni, reikšmingai suvaržo tiek reiškiniai valstybės tarnyboje, pabrėžiant pačių tarnautojų kompetencijos ir kvalifikacijos trūkumą, procesų dubliavimą, technologijų ir skaitmeninio pėdsako baimę, siejant šias tendencijas su labiau vyresnės kartos tarnautojais, tiek pačių sistemų trikdžiai – testavimo trūkumas, sistemų neišbaigtumas, jų tarpusavio sąsajų nebuvimas, sudėtingas naudojimas ir kibernetinio saugumo stoka. Galimą poveikį technologinių iniciatyvų veiksmingumui gali turėti ir valstybės tarnyboje paplitusi subkultūra demografiniu pagrindu – vyresnio amžiaus valstybės tarnautojai. Esminėmis šį veiksni skatinančiomis jėgomis, ekspertų ir teorinės analizės pagrindu, galima būtų laikyti tinkamą finansavimą sistemų įsigijimui ir išlaikymui, institucinės politikos formavimą pasitelkiant vadovus ir nuomonių lyderius, procesų pagreitinimą ir sistemų tarpusavio sąveikos didinimą.
- 4.3. Atlikto tyrimo pagrindu galima daryti prielaidą, kad struktūrinės bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą suvaržančios jėgos gali būti sietos su hierarchine diferenciacija, įsitvirtinusių funkciniu valdymu, išplėtomis organizacinėmis struktūromis ir biurokratizacija. Daugumą šių jėgų būtų galima sieti su Lietuvos viešajai valdymo sistemai būdingu administravimo kultūrų – Rechtsstaat, Prancūziškos – napoleoniškos ir post-sovietinės broožų visuma. Reikšmingiausiomis skatinančiomis struktūrinėmis jėgomis laikytinas projektinis ir procesinis valdymas, įvairios darbo grupės. Svarbu tai, kad projektinis valdymas nėra panacėja, jis taip pat apriboja valstybės tarnautojų komunikaciją instituciniame lygmenyje, atitraukia valstybės tarnautojus nuo jų rutininio darbo.
- 4.4. Teorinė ir empirinė analizė leidžia tvirtinti, kad siekiant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo, ypatingai struktūrinių pokyčių Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, būtina įvertinti labiausiai paplitusios teisininkų subkultūros galimai suvaržantį poveikį šiems procesams. Poveikio vertinimas galėtų būti susietas su šios subkultūros įtraukimu į viešojo valdymo modelių įgyvendinimo procesus, konsultacijų ir diskusijų organizavimu.
- 4.5. Empirinė analizė atskleidė, kad siekiant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo, vadovas – lyderis turėtų pasižymėti komunikacine, strateginio mąstymo/valdymo, motyvavimo ir analitinio mąstymo kompetencijomis. Ekspertų pateiktos išvalgos siejasi ir su atliktos teorinės bei normatyvinės analizės rezultatais, naujojo viešojo valdymo idėjomis ir jos įgyvendinimo tarpautine - praktine patirtimi.

## REKOMENDACIJOS

**Viešojo valdymo institucijoms: Vidaus reikalų ministerijos, Valstybės tarnybos ir vidaus tarnybos politikos grupei, Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupei, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos, viešojo valdymo tobulinimo komisijai, Lietuvos Respublikos Seimo Kanceliarijos valstybės valdymo ir savivaldybių komitetui:**

1. Siūloma normatyviniame kontekste apibrėžti Lietuvos viešajame valdyme siektiną bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros tipą ir jam būdingus formavimo etapus. Ši apibrėžtis turėtų apimti esminius teisės aktus, įvairias viešojo valdymo tobulinimo strategijas ir programas. Normatyviniame kontekste turėtų būti įvertinamos Lietuvos nacionalinių, administravimo ir subkultūrų charakteristikos, aptariamas jų galimas poveikis viešojo valdymo procesų veiksmingumui, įgyvendinamiems ir planuojamiems įgyvendinti globaliems viešojo valdymo modeliams, nacionalinėms reformoms ir pokyčių programoms.
2. Siekiant Lietuvos viešojo valdymo sistemoje formuoti institucinę ir tarpinstitucinę bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, būtina užtikrinti jos formavimo etapus – vidinį ir išorinį pasitikėjimą, žinių ir informacijos dalijimąsi, numatyti jiems reikalingas palaikančias priemones. Instituciniame lygmenyje siūloma įvertinti kintamo atlyginimo dalies įtvirtinimą valstybės tarnyboje, siejant jį su informacijos ir žinių dalijimosi iniciatyvomis, apsvarstyti ne vien individualių, bet, ir komandinių finansinio motyvavimo priemonių galimybes. Instituciniame ir tarpinstituciniame kontekste siūloma svarstyti įvairių lygmenų valstybės tarnautojų reguliarios institucinės ir tarpinstitucinės rotacijos galimybes. Siekiant šiuos procesus stiprinti tarpinstituciniame lygmenyje siūloma įvertinti galimybes pasirinktinai dalį institucijų biudžetų skirti neapibrėžtai, sukuriant galimybę ministerijoms ir departamentams patiems dėl jų susitarti. Šių finansinių motyvavimo priemonių taikymas pasirinktas remiantis ekspertų išvalgomis ir Lietuvos nacionalinės ir administravimo kultūrų bruožais. Siūloma reglamentuoti institucinę ir tarpinstitucinę žinių ir informacijos dalijimosi ir talpinimo politiką, numatant ne vien motyvavimo, bet ir kontrolės, atsakomybės, potencialių sankcijų taikymo ribas, įtraukiant šiuos principus į pareigybines valstybės tarnautojų instrukcijas.
3. Išanalizavus suinteresuotų šalių įtraukties etapo svarbą bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, viešojo valdymo institucijų ir pačių suinteresuotų šalių pasiruošimo veiksmingai dalyvauti šiuose procesuose trūkumą, siūloma svarstyti finansavimo galimybes suinteresuotų šalių paruošimo centrų kūrimui, kuriuose suinteresuotos šalys ir viešojo valdymo institucijų atstovai būtų universaliai apmokomi dalyvauti, būtų keliama jų kvalifikacija ir tokiu būdu stiprinami ir optimizuojami demokratinio sprendimų priėmimo mechanizmai.
4. Atskleidus technologijų, kaip bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros procesus palaikančio etapo svarbą, siūloma reglamentuoti institucinių ir tarpinstitucinių technologinių poreikių diagnostiką, supaprastinti naudojamų sistemų reglamenta-

vimo procesus, skatinti centralizuotą sistemų įsigijimą ir esamų sistemų konsolidavimą centrinės valdžios lygmeniu, išskirti atsakingą instituciją, galinčią vykdyti stebėseną, kontrolę, užtikrinti sistemų įgyvendinimo terminų ir priežiūros laikymąsį, sankcijų taikymą.

5. Siūloma normatyviniame kontekste apibrėžti viešojo valdymo organizacijų struktūrinius veiksmius, reglamentuoti projektinio valdymo taikymo ribas ministerijų ir departamentų lygmenyse.

## LITERATŪRA

1. Agger, A. Sørensen, E. (2016). Managing Collaborative Innovation in Public Bureaucracies. *Planning Theory*, 17(1), p. 1– 21.
2. Al-Habil, W. I. (2011). Positivist and Phenomenological Research in American Public Administration, *International Journal of Public Administration*, 34 (14), p. 946-953.
3. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, Sage.
4. Alvesson, M., P. O. Berg. (2011), *Studies in Organization: Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Meuchen, DEU: Walter de Gruyter.
5. Anttiroiko, A. V., Bailey, S.J., Valkama, P. (2011). Innovations in Public Governance in the Western World. In Anttiroiko, A.-V., Bailey, S.J., Valkama, P. (eds) *Innovations in Public Governance*. Amsterdam: IOS Press.
6. Arksey, H., & Knight, P. T. (2011). Triangulation in data collection In Arksey, H., & Knight, P. T. *Interviewing for social scientists*. London: SAGE.
7. Austin, M. J., Ciaassen, J. (2008). Impact of Organizational Change on Organizational Culture, *Journal of Evidence - Based Social Work*, 5 (1-2), p. 321-359.
8. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 3 (27), 23-31.
9. Bannister, F., Connolly, R. (2013). Forward to the past: Lessons for the future of e-government from the story so far. In *Innovation and the Public Sector : ICT, Public Administration and Democracy in the Coming Decade*. Burke, NL: IOS Press.
10. Barbieri, D., Fedele, P., Galli, D., Ongaro, E. (2010). Determinants of Result-based Control in Italian Agencies. Performance of Public Sector Organizations: Do Managerial Tools Matter? In *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy, and Performance* edited by Per Lægveid and Koen Verhoest, eds. New York: Palgrave Macmillan.
11. Baumanas Z. (2011). *Vartojamas Gyvenimas*, Vilnius: Apostrofa.
12. Beinoravičius, D., Bileišis, M., Vainiūtė, M. (2015). Teisės specialistų rengimas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, Vol. 14, No 4, p. 625–638.
13. Bekkers, V. (2011b). Three Faces of E-Government: Innovation, Interaction, and Governance In Anttiroiko, A.-V., Bailey, S.J., Valkama, P. *Innovations in Public Governance*. Amsterdam: IOS Press.
14. Bekkers, V., Edelenbos, J., Steijn, B. (2011). Linking Innovation to the Public Sector: Contexts, Concepts and Challenges In: *Innovation in the public sector. Linking capacity and leadership*. Ed. by Victor Bekkers, Jurian Edelenbos and Bram Steijn. London, New York: Palgrave Macmillan.
15. Bekkers, V., Van Duivenboden, H., Thaens, M. (2006). Public Innovation and Information and Communication Technology: Relevant Backgrounds and Concepts. In: Bekkers, V., van Duivenboden, H., Thaens, M. (Eds.), *Information and Communication, Technology and Public Innovation: Assessing the ICT driven Modernization of Public Administration*. IOS Press, Amsterdam.



16. Bellou, V. (2008). Identifying Organizational Culture and Subcultures within Greek Public Hospitals, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 22 Iss 5 pp. 496 – 509.
17. Berg, A. M. (2005). Creating trust?: A Critical Perspective on Trust-Enhancing Efforts in Public Services, *Public Performance & Management Review*, 28, 4, p. 465-486.
18. Bergman, M. M. (2011). Troubles with triangulation. In Bergman, M. M. (ed). *Advances in mixed methods research*. London: SAGE Publications.
19. Bevir, M. Trentmann, F. (2007). *Governance, Consumers and Citizens: Agency And Resistance In Contemporary Politics*. Basingstoke, Hampshire New York: Palgrave Macmillan.
20. Bloor, M., Wood, F. (2006). Key informants. In *Keywords in qualitative methods*. SAGE Publications.
21. Borins, S. F. (2014). Brookings / Ash Center Series, *Innovative Governance in the 21st Century” : The Persistence of Innovation in Government*. Washington, US: Brookings Institution Press/Ash Center.
22. Bouckaert, G. (2007). Cultural characteristics from public management reforms worldwide In: *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Kuno Schedler and Isabella Proeller, editors. *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 16. Oxford: Elsevier.
23. Bouckaert, G., Peters, B. G., Verhoest, K. (2010). The Coordination of Public Sector Organizations. Shifting Patterns of Public Management. Palgrave Macmillan.
24. Boyett, I. (1996). The public sector entrepreneur - a definition, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9 Iss 2 p. 36 – 51.
25. Bradley, L., Parker, R. (2000). Organisational Culture in the Public sector: evidence from six organizations *The International Journal of Public Sector Management* Vol. 13. No. 2., 125 – 141.
26. Briedienė, S. (2017). *Viešųjų pirkimų proceso valdymo modeliavimas šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste*. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
27. Brinkmann, S., Kvale, S. (2017). Ethics in qualitative psychological research. In Willig, C., & Rogers, W. *The SAGE Handbook of qualitative research in psychology* p. 1-23.
28. Brikmann, S. (2012). Interviewing. In Given, L. M. (ed) *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
29. Brown, K. (2005). Managing change in public service organizations: a case study: In Stephen P. Osborne and Kerry Brown, *Managing Change and Innovation in Public Service Growth Engine*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
30. Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography. *Management & Organizational History*, Vol 1(2): 177–199.
31. Bryman, A. (2011). Triangulation. In Lewis-Beck, M. S., Bryman, A., Futing Liao, T. *The SAGE Encyclopedia of social science research methods* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.<sup>3</sup>

---

3 Pažymėtina, kad disertacijos autorius metodologinius šaltinius išleistus SAGE leidykos naudojo iš SAGE research methods duomenų bazės, todėl skaitmenizuotų leidinių išleidimo metai ir puslapiai gali skirtis nuo popierinių leidinių. Disertaciniame darbe nurodomi tie šaltiniai, kuriais buvo remtasi disertaciniame darbe.

32. Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43, No. 2, p. 213 – 231.
33. Chen, Ch. A., Hsiesh, Ch. W. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 81(4), p. 812–832.
34. Christensen, T. Lægheid, P. (2010). Increased Complexity in Public Organizations – the Challenges of Combining NPM and Post-NPM: In *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy, and Performance* edited by Per Lægheid and Koen Verhoest, eds. New York: Palgrave Macmillan.
35. Christensen, T. Lægheid, P.(2010). Increased Complexity in Public Organizations – the Challenges of Combining NPM and Post-NPM in *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy, and Performance*. edited by Per Lægheid and Koen Verhoest, eds. New York: Palgrave Macmillan.
36. Christensen, T., Laegreid, P. (2007). Introduction – Theoretical Approach and Research Questions In: *Transcending New Public Management The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate.
37. Christensen, T., Lagreid, P. (2007). Still Fragmented Government or Reassertion of the Centre? In Christensen, T., Laegreid, P. (eds). *Transcending New Public Management The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate.
38. Claver, E., Llopis J. M., González J. R., Gascó, L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, Vol. 14 Iss 3, p. 247 – 260.
39. Claver, E., Llopis, J., González, M. R., Gascó, J. L., (2001). The performance of information systems through organizational culture, *Information Technology & People*, Vol. 14 Iss 3 p. 247 – 260.
40. Claver, E., Llopis, J., Gascó, J.L., Molina, H., Conca F.C. (1999). Public administration: From bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 12, No. 5, 455 464.
41. Coghlan, D. (2014). Force Field Analysis In: D. Coghlan, Miller, M. B. *The SAGE Encyclopedia of Action Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
42. Cohen, S., Eimicke, W. (2002). *The Effective Public Manager: Achieving Success in Government Organizations* (5). Somerset, US: Jossey-Bass.
43. Collm, A., Schedler, K. (2014) Strategies for Introducing Organizational Innovation to Public Service Organizations. *Public Management Review*, 16:1, 140-161.
44. Cong, X., Pandya, K. V. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector, *Electronic Journal of Knowledge Management*. Volume 1 Issue 2, 25-33.
45. Considine, M., Lewis, J. M., Alexander, D. (2009). *Networks, Innovation and Public Policy: Politicians, Bureaucrats and the Pathways to Change Inside Government*. New York, Palgrave Macmillan.
46. Corti, L. (2012). Data Security: In Given, L. M. (ed) *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
47. Crosby, B. C., Hart, P., Torfing, J. (2016): Public value creation through collaborative innovation, *Public Management Review*, p. 1-15.

48. Danilet, M., Fotache, D., Adrian Munteanu, Octavian Dospinescu (2009). Transforming Organisational Culture through the Impact of Information Integration. *Communications of the IBIMA*, Volume 8, p. 137 – 141.
49. Davenport, T. H., Prusak, L. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford University Press.
50. Denhardt, J. V. Denhardt, R. B. (2007) *The New Public Service: Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe.
51. Desouza, K. C., Awazu, Y. (2005). *Engaged Knowledge Management Engagement with New Realities*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
52. DiMaggio, P. J., Powell, W. (1983). The iron cage revisited ”institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, 48, p. 147-60.
53. Drechsler, W. (2009). Towards a Neo-Weberian European Union? Lisbon Agenda and Public Administration. *Halduskultuur*, 10, p. 6–21.
54. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance–IT Corporations, the State and e-Government*. New York: Oxford University Press.
55. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006b). New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, No. 3, p. 467-494.
56. Edwards, A. (2006). Empowering Communities for Environmental Decision-Making: Innovative Partnerships in Cleveland (USA) *Information and Communication Technology and Public Innovation V.J.J.M. Bekkers et al. (Eds.) IOS Press*,
57. Eriksson, P. Kovalainen, A. (2012). Case Study Research in Business and Management. In A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds). *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
58. Eriksson, P., Kovalainen, A. (2011). Case Study Research. In Eriksson, P., & Kovalainen, A. (eds). *Introducing Qualitative Methods: Qualitative methods in business research*. London, : SAGE Publications.
59. Fellows, R. A., Liu, M. M. (2013) Use And Misuse of the Concept of Culture Construction, *Management and Economics*, Vol. 31, No. 5, 401–422.
60. Fetterman, D. M. (2005). Key informants. In Mathison, S (ed). *Encyclopedia of evaluation* : SAGE Publications.
61. Fetterman, D. M. (2008). Key informant. In Given, L. M. (ed) *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
62. Gerhart, B. (2008). Cross cultural management research assumptions, evidence, and suggested directions, *International Journal of Cross – Cultural Management*, 8(3), p. 259-74.
63. Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, CA: University of California Press.
64. Global Competitiveness Index (2016-2017). Paimta iš 2017 sausio 8 d. Iš <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.A.01.01.02>
65. Global Competitiveness Index (2016-2017). Paimta iš 2017 sausio 13 d. Iš <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.A.01.01.02>

www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\_FINAL.pdf

66. Global Innovation Index Report (2016). Paimta iš 2017 sausio 13 d. iš [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2016.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf)
67. Goldsmith, S., Eggers, W. D. (2004). *Governing by network: The new shape of the public sector*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
68. Gottschalk, P. (2005). *Strategic knowledge management technology*. Hershey PA: Idea Group Pub. in *Government*. Sharpe, M. E.
69. Gottschalk, P. (2007). *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*. Hershey: Idea Group Publishing.
70. Grandy, G. (2012). Instrumental Case Study. In A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds). *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
71. Gregory, R. (2007). New Public Management and Ghost of Max Weber: Exorcist Or Still Haunting? In Christensen, T Laegreid, P. (eds). *Transcending New Public Management The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate.
72. Hamel, J., Dufour, S., Fortin, D. (2011). *Qualitative Research Methods: Case study methods*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
73. Hammerschmid, G., Renate E. M., Demmke, Ch. (2007). Public Administration Modernization: Common Reforms Trends or Different paths and National Understandings in the EU countries. In *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Kuno Schedler and Isabella Proeller, editors. *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 16. Oxford: Elsevier.
74. Hansson, F., Norn, M. T., Bundgaard Vad, T. (2014). Modernize the public sector through innovation? A challenge for the role of applied social science and evaluation. *Evaluation*, Vol. 20(2) 244–260.
75. Harrison K., Baird, M. (2015). The organizational Culture of Public Sector Organizations In Australia *Australian Journal of Management*, Vol. 40(4) 613– 629.
76. Hastings, S. L. (2012). Triangulation. In Salkind, N. J. (ed) *Encyclopedia of research design* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
77. Hatch, M. J., Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
78. Heeks, R., Davies, A. (2002). Different approaches to information age reform. In *Reinventing Government in the Information Age*. (ed Heeks, R). Taylor & Francis.
79. Hofstede, G. Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Organizations software of the mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
80. Hood, Ch. (2011). *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*. Princeton: Princeton University Press.
81. Hustedde, R. (1995). Score, Michael Force-Field Analysis: Incorporating Critical Thinking in Goal Setting. Community Development Society. 957p. CDS, 1123 N. Water St., Milwaukee, WI 53202. Collected Works Serials (022) CD Practice. n4.
82. Immordino, K. M. (2010). *Organizational Assessment and Improvement in The Public Sector*. Taylor and Francis Group, LLC.
83. Informacinės visuomenės pletros 2014-2020 metų programos „Lietuvos Respubli-

- kos skaitmeninė darbotvarkė“ įgyvendinimo tarpinstitucinis veiklos planas (2015). Paimta iš 2017 sausio 8 d. iš: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b29fd8a-0fa0811e4877aa4fe9d0c24b0/WeWAsKcAxw>
84. Jamil, I., Askvik, S., Hossain, F. (2013). Understanding Administrative Culture: Some Theoretical and Methodological Remarks, *International Journal of Public Administration*, 36:13, 900-909.
  85. Jermier, J. M., et al. (1991). Organizational Subcultures In A Soft Bureaucracy: Resistance Behind The Myth And Facade Of An Official Culture. *Organization Science* 2.2: 170-194.
  86. Johnson, J. C. (2004). Informant Interviewing. In Lewis-Beck, M. S., Bryman, A. & Futing Liao, T. *The SAGE encyclopedia of social science research methods* : SAGE Publications.
  87. Jun, J. S. (2006). *The Social Construction of Public Administration: Interpretive and Critical Perspectives*. Albany, NY: State University of New York Press.
  88. Juralevičienė, J. (2005). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 - 1995 metais. *Viešoji politika ir administravimas*, 2005. Nr. 11, p. 55-64.
  89. Kanungo, S. Jain, V. (2011). Organizational Culture and E-Government Performance: An Empirical Study. *International Journal of Electronic Government Research*, 7(2), p. 36-58.
  90. Kearney, C. Hisrich, R. D., Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?“, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16 Iss 1 p. 26 – 46.
  91. Kettl, D. F. (2005). *The global public management revolution*. 2nd ed. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
  92. Kickert, W. (2007) Public Management Reforms in Countries with a Napoleonic State Model: France, Italy and Spain. In Pollitt, C. Van Thiel, S. Homburg, V. (eds) *New Public Management in Europe. Adaptation and Alternatives*. Palgrave, Macmillan, New York.
  93. Kim, S. (2015). National culture and public servicemotivation: investigating the relationship using Hofstede’s five cultural dimensions *International Review of Administrative Sciences*, p. 1–18.
  94. Kim, Y. (2015). Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics. *Administration & Society* 42(7), p. 780–814.
  95. Kimiz, D., Liebowitz, J. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* (2). Cambridge, US: The MIT Press.
  96. Klijn, E. H. (2010). Trust in Governance Networks: Looking for Conditions for Innovative Solutions and Outcomes In: St. Osborne (ed). *The New Public Governance*. London: Routledge, 2010.
  97. Koci, M. (2007). Culture and public management reforms: a review and research agenda on the basis of experiences in Switzerland. In *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Kuno Schedler and Isabella Proeller, editors. *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 16. Oxford: Elsevier.
  98. Koot W.C.J. (2005). Conservation Versus Innovation: The Tragic Story of the Enigma

- Dream Team. In *Innovation New Approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations* (ed). Veenswijk, M).
99. Koppenjan, J., Koliba, C. (2013). Transformations Towards New Public Governance: Can the New Paradigm Handle Complexity? *International Review of Public Administration*, 18, 2, 1-8.
  100. Kozuch, B., Dobrowolski, Z. (2014). *New Horizons in Management Sciences: Creating Public Trust: An Organisational Perspective*. Frankfurt am Main, DE: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
  101. Lægreid, P. Roness, P. G., Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies, *Organization Studies* 32(10), p. 1321–1347.
  102. Lægreid, P. Roness, P. G., Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies, *Organization Studies* 32(10) 1321–1347.
  103. Laegreid, P. Verhoest K. (2010a). Introduction: Reforming Public Sector Organizations. In *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy, and Performance* edited by Per Lægreid and Koen Verhoest, eds. New York: Palgrave Macmillan.
  104. Laegreid, P., Vidar W., Rolland, P. G., Roness, J., E Ågotnes, E. (2010). The Structural Anatomy of the Norwegian State: Increased Specialization or a Pendulum Shift? In *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy, and Performance*. edited by Per Lægreid and Koen Verhoest, eds. New York: Palgrave Macmillan.
  105. Lahtinen, J. (2013). Local social knowledge management: A case study of social learning and knowledge sharing across organizational Boundaries *Journal of Information Science* 39(5), p. 661–675.
  106. Lan, L. L., Lee, J. (1997). Force - field analysis on policies affecting working women in Singapore”, *Journal of Management Development*, Vol. 16 Issue: 1, pp.43-52.
  107. Lane J. E. (2009). *State Management*. London: Routledge.
  108. Lanzara, G. F. (2009). Building digital institutions: ICT and the rise of assemblages in government. In *ICT and Innovation in the Public Sector European Studies in the Making of E-Government* (eds. F. Contini, G. F. Lanzara). Palgrave Macmillan.
  109. Leidner, D. E., Kayworth, T. R. (2014) Knowledge Management and Organizational Culture: In Becerra-Fernandez, Irma, Leidner, D. E, and Leidner, Dorothy (eds). *Knowledge Management : An Evolutionary View* (2). Armonk, GB: Routledge.
  110. Lewin, K. (1951). *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. (Edited by Dorwin Cartwright.) Pp. xx, 346. New York: Harper & Brothers.
  111. Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. New York: Auerbach Publishing/ Taylor and Francis.
  112. Liebowitz, J. (2004). *Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective*. Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
  113. Liebowitz, J. (2010). The Quick Basics of Knowledge Management. In J. Liebowitz., R. A. Schieber., J. D. Andreadis (eds.) *Knowledge Management in Public Health*. Boca Raton: CRC Press.
  114. Lietuvos inovacijų plėtros programa (2014-2020). Paimta iš 2017 iš <http://eimin.lrv>.



- lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos\_sritys/ino/LIP\_nutarimas.docx sausio 14 d.
115. Lietuvos pažangos strategija (2030). Paimta iš 2017 sausio 12 d. iš <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/2030.pdf>
  116. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas (1995). Valstybės žinios, Nr. 33.
  117. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999). Valstybės žinios, Nr. 66.
  118. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos pakeitimo įstatymas (2002). Valstybės žinios, Nr. 45.
  119. Liguori, M., Sicilia, M., Steccolini, I. (2009). Politicians versus managers: roles and interactions in accounting cycles. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22 Iss 4 p. 310 – 323.
  120. Lynn, L. E., Jr. (2006). *Public Management: Old and New*. New York: Routledge.
  121. Maeder, Ch. (2007). The poetics of management and the politics of organizational cultures. A sociological view on NPM-reforms. In: Switzerland in *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Kuno Schedler and Isabella Proeller, editors. *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 16. Oxford: Elsevier.
  122. Maroto, A. Rubalcaba, L. (2008). Structure, size and reform of the public sector in Europe In: *Innovation in Public Services: Entrepreneurship, Creativity, and Management*. (eds. Windrum, P. Koch, P.), Cheltenham, UK.
  123. Marrewijk, A. V. Unlocking Gideon's Gang. Cultural Intervention in an Infrastructure Megaproject. In. *Innovation New Approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations* (ed. Veenswijk, M).
  124. Marschollek, O., Beck, R. (2012). Alignment of divergent organizational cultures in IT publicprivate partnerships. *Business & Information Systems Engineering* 4(3), 153-162.
  125. McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 Iss 7 pp. 514 – 524.
  126. McDonald, V. L. (2012). Before-and-After Case Study Design Mills, In A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds). *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
  127. McHugh M., Bennett H. (1999). Dream on: team work from the confines of the bureaucratic cage. *Strategic Change*, 8(4), p. 189-203.
  128. McNabb, D. E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
  129. McNabb, D. E. (2009). *The New Face of Government. How Public Managers Are Forging a New Approaches to Governance*. New York: CRC Press.
  130. McQuaid, R. W. (2010). Theory of Organizational Partnerships: Partnership Advantages, Disadvantages and Success Factors In : St. Osborne (ed.) *The New Public Governance*. London: Routledge.
  131. Meuleman, L (2010). The Cultural Dimension of Metagovernance: Why Governance Doctrines May Fail Public Organization Review, Volume 10, Issue 1, p 49–70.
  132. Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Market*. Leipzig: Springer.



133. Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Market*. Leipcig: Springer.
134. Meuleman, L. (2012). Cultural diversity and sustainability metagovernance. In L. Meuleman (Ed.), *Transgovernance: Advancing Sustainability Governance*. p. 37-81.
135. Milner, E. M. (2002). *Managing Information and Knowledge in the Public Sector*. London: Routledge.
136. Molloy, A. (2012). Case Study Research in Public Policy. In A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds). *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
137. Moore, M. H. (2009). *Networked Government: Survey of Rationales, Forms, and Techniques in unlocking the power of networks*. In Goldsmith, S., Kettl, D. F. (eds) *Keys to High-Performance Government*. Brookings Institution Press.
138. Moore, M., Hartley, J.(2010). Innovation in Governance. In: St. Osborne (ed.). *The New Public Governance*. London: Routledge.
139. Morçol, G. (2005) Phenomenology of Complexity Theory and Cognitive Science: Implications for Developing an Embodied Knowledge of Public Administration and Policy. *Administrative Theory & Praxis*, 27:1, p. 1-23.
140. Morse, R. S., T. F. Buss (2008). Introduction. In Morse, R. S., Buss, T. F. *Innovation in Public Leadership Development*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
141. N. Paulsen (2005). New Public Management, Innovation, and the Non-Profit Domain: New Forms of Organizing and Professional Identity. In *Organizing Innovation New Approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations* (ed. Veenswijk, M).
142. Nacionalinės pažangos programa (2014-2020). Paimta iš 2017 sausio 8 d. iš <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>
143. Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, Vol. 30 No. 1, 87-109
144. Ogden, R. (2008). Informant. In Given, L. M. (ed). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
145. Oomsels, P, Callens, M., Vanschoenwinkel, J., Bouckaert, G. (2016). Dysfunctions of Interorganizational Trust and Distrust in the Public Sector, *Administration & Society*, p. 1– 29.
146. O'Reilly, K. (2009). Key informants and gatekeepers. In *Sage key Concepts: Key concepts in ethnography*. London, : SAGE Publications.
147. O'Reilly, K. (2009). *Sage key Concepts: Key concepts in ethnography*. London, : SAGE Publications.
148. Osborne, S. (2010). Osborne (eds.), *The New Public Governance?– Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, London: Routledge.
149. Osborne, S. P., Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Growth Engine* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
150. Painter, M., Peters, B. G. (2010). The Analysis of Administrative Traditions. In Peters, B. G. (eds): *Tradition and Public Administration*. London: Palgrave Macmillan.
151. Painter, M., Peters, B. G. (2010b). Administrative Traditions in Comparative Pers-

- pective: Families, Groups and Hybrids. In Peters, B. G. (eds): *Tradition and Public Administration*. London: Palgrave Macmillan.
152. Palidaukaitė, J. (2003). Valstybės tarnautojų veiklos teisinis reglamentavimas: etinis aspektas. *Viešojoji politika ir administravimas*, Nr. 4, p. 82-90.
  153. Park, S. M. (2012). Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in US Federal Agencies, *The American Review of Public Administration*, 45(5), p. 562-590.
  154. Parsons, J. F. (2008). Key Informant. In Lavrakas, P. J. (ed). *Encyclopedia of survey research methods* : SAGE Publications.
  155. Patrickson, M., G. Bamber (1995). Introduction. In M. Patrickson, V. Bamber and G. Bamber (eds), *Organisational Change Strategies, Case Studies of Human Resource and Industrial Relations Issues*. Melbourne: Longman.
  156. Pattison, J. Kline, T. (2015). Facilitating a just and trusting culture. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 28 Iss 1 p. 11 – 26.
  157. Payne, G., Payne, J. (2004). Key informants. In *Sage key Concepts: Key concepts in social research*. : SAGE Publications.
  158. Pedersen, D., Tangkjaer, Ch. (2013). Building leadership capacity in the involving network state. *Teaching Public Administration*, T. 31, Nr. 1, 29 - 41.
  159. Pentland B, Feldman M. (2007). Narrative Networks: Patterns of Technology and Organization. *Organization Science*;18(5), p. 781-795.
  160. Peters, G. B. (2011). Reform Begets Reform: How Governments Have Responded to the New Public Management. In Anttiroiko, A.V., Bailey, S.J., Valkama, P. (eds) *Innovations in Public Governance* Amsterdam: IOS Press.
  161. Pillay, S. (2008). A cultural ecology of New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 74(3), p. 373 – 394.
  162. Pivoras, S (2014) Administracinė tradicija ir administracinės inovacijos Lietuvos viešajame administravime. (red. S. Pivoras). *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požūriai, sandėriai*. Mokslo studija.
  163. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: a Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
  164. Pollitt, Ch. (2011). Technological change: a central yet neglected feature of public administration. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 3(2), p. 31 – 53.
  165. Pollitt, Ch. (2016). Be prepared? An outside-in perspective on the future public sector in Europe. *Public Policy and Administration*, 31(1), 3–28.
  166. Pollitt, Ch., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis New Public Management, Governance, and the Neo – Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.
  167. Rainey, H. G. (2014). *Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management: Understanding and Managing Public Organizations* (5). Somerset, US: Jossey-Bass.
  168. Rakšnys, A. V., Guogis, A. (2017a). The mechanisms of the Changes of Organizational Culture of the Public Sector in the Context of New Public Management, *Central European political science review*, 18 (67): 55-72.

169. Rakšnys, A. V., Guogis, A. (2017b). Nacionalinių kultūrų svarba siekiant viešojo sektoriaus modernizavimo reformų veiksmingumo, *Tiltai*, 1: 13-25.
170. Rakšnys, A.V. (2016). Žinių vadybos ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, 3-4(51-52), 75-82
171. Rakšnys, A.V. 2015. Viešojo sektoriaus modernizavimas: organizacinės kultūros ir subkultūrų veiksniai, *Viešasis administravimas = Public administration*, 3-4 (47-48): 45-52.
172. Rakšnys, A.V., Vanagas, R. (2016) Theoretical aspects of impact of modern technologies on organizational culture of public sector in the context of modernization reforms. // Мемлекеттік = Государственное управление и государственная служба = *Public administration and civil service : scientific analytical journal*. Астана : Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы. [№] 2, p. 140-148.
173. Rakšnys, A.V., Valickas, A. (2016). Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste, *Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration*, 15 (4): 687 – 701.
174. Rakšnys, A.V., Vanagas, R., (2016b). Methodological aspects of the application of ethnographic strategy in the context of implementing the new public governance. *Contemporary research on organization management and administration*. Vilnius : Academic Association of Management and Administration, vol. 4, no. 1, p. 30-41.
175. Rakšnys, A.V., Vanagas., R., Kondratavičiūtė, M. (2018). Metavaldymas: kultūros veiksniai, *Viešasis administravimas = Public administration*, 1 (55): 17-25.
176. Reichard, Ch. (2008). The Study of Public Management in Germany. Poorly institutionalized and fragmented In ed. W. Kickert The Study of Public Management in Europe and the US A comparative analysis of national Distinctiveness.
177. Riege, A. Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss 3 p. 24 – 39.
178. Robinson, H., Carrillo P. Anumba, C. Patel, M. (2010). Governance and Knowledge Management for *Public Private Partnerships*. Wiley-Blackwell, Oxford.
179. Rothbauer, M. P. (2012). Triangulation. In Given, L. M. The SAGE Encyclopedia Of Qualitative Research Methods, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
180. Salama, A. (2016). *Creating and Re-Creating Corporate Entrepreneurial Culture*. Farnham, GB: Gower.
181. Santos, M. J., Wane, R., Lopes, O. (2014). Knowledge sharing: social, cultural and structural enabling factors. In eds Machado, Carolina, Davim, J. Paulo *Transfer and Management of Knowledge* (1). Somerset, US: Wiley-ISTE.
182. Schedler, K., Proeller, I. (2007). *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Kuno Schedler and Isabella Proeller, editors. *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 16. Oxford: Elsevier.
183. Schein, E. H. (2009). *The corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass
184. Scholz, R. W., Tietje, O. (2011). Types of case studies. In. Scholz, R. W., Tietje, O. Embedded case study methods. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

185. Schrank, A. (2011). Essentials for the Case Study Method: The Case Study and Causal Inference In: Perceman, E., Curran, S. R. (eds) A Handbook for Social Science Field Research: Essays & Bibliographic Sources on Research Design and Methods, SAGE Publications.
186. Scoreboard (2017). European Innovation Scoreboard 2017. Paimta 2017 vasario 18 d. iš <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23929>
187. Seimo kanceliarijos funkcijos (2018). Paimta iš <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ede413b09f4711e58fd1fc0b9bba68a7> 2018 m. rugpjūčio 5 d.
188. Simons, H. (2012). Evolution and concept of case study research. In H. Simons (ed). *Case study research in practice*. London: SAGE Publications.
189. Smalskys V., Minkevičius A. (2013). Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir raida 1990-2012 metais. *Ekonomika ir vadyba:aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1(29). p. 20-28.
190. Smalskys, V. (2010). Viesojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17). 90–100.
191. Smollan, R. K., Sayers, J. G. (2009) Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study, *Journal of Change Management*, 9:4, p. 435-457.
192. Sørensen, E., Torfing, J. (2016). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks, *American Review of Public Administration*, p. 1– 19.
193. Sørensen, E., Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector Administration & Society, 43(8), p. 842– 868.
194. Thomas, G., Myers, K. (2017). Conclusion: drawing from the anatomy and constructing the study. In Thomas, G., & Myers, K. *The anatomy of the case study*. London: SAGE Publications.
195. Tobin, R. (2012). Quick Start to Case Study Research. In A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds). *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
196. Todd, R., Raymond, J., Marton, T. (1977). An Approach to Planning Organizational Transition. *Public Administration Review*, Vol. 37, No. 5 (Sep. - Oct., 1977), pp. 534-538.
197. Torfing, J., Peters, B. G., Pierre, J., Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance. Advancing the Paradigm*, Oxford: Oxford University Press.
198. Torfing, J., Sørensen, E., Rujisland, A. (2016b). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward *Administration & Society*, p. 1–31.
199. Torfing, J., Triantafillou, P. (2013). What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System. *International Review of Public Administration*, 18, 2, p. 9 - 25.
200. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw-Hill.
201. Valstybės tarnautojų mokymo strategija (2014 – 2017). Paimta iš <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/1824afd0e7f811e3abf5c17841df37a3?jfwid=-fxdp7adt> sausio 14 d.
202. Valstybės tarnybos departamento strateginis veiklos planas (2016 – 2018). Paimta iš

- 2017 iš [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96\\_INFORMACIJA/Planavimo\\_dokumentai/Strateginiai\\_veiklos\\_planai/2016-2018\\_planas\\_patikslintas.pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96_INFORMACIJA/Planavimo_dokumentai/Strateginiai_veiklos_planai/2016-2018_planas_patikslintas.pdf) sausio 13 d.
203. Valstybės tarnybos įstatymas (2018). Paimta iš <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c> 2018 m. rugpjūčio 5 d.
204. Valstybės tarnybos įstatymo įstatymas (2018). Paimta iš 2018 rugpjūčio 14 d. iš <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c>
205. Van de Walle, S. (2007). Determinants of Confidence In The Civil Service: An International Comparison In: *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Kuno Schedler and Isabella Proeller, editors. *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 16. Oxford: Elsevier.
206. Vangen, S., Huxham, Ch. (2010). Introducing The Theory Of Collaborative Advantage In: St. Osborne (ed.) *The New Public Governance*. London: Routledge.
207. Vangen, S., Winchester, N. (2014). Managing Cultural Diversity in Collaborations: A focus on management tensions, *Public Management Review*, 16:5, p. 686-707.
208. Veenswijk, M. (2005). Cultural Change in the Public Sector: Innovating the Frontstage and Backstage: In *Organizing Innovation New Approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations* (eds. Veenswijk, M) IOS Press.
209. Verhoest, K. (2011). The Relevance of Culture For NPM. In Christensen, Tom, and Lægheid, Per (eds) *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham, GB: Routledge.
210. Verhoest, K. (2011). The Relevance of Culture in NPM. In T. Christensen & P. Laegreid (Eds.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. New York: Routledge.
211. Verhoest, K. Roness, P. G., Verschuere, B., Rubecksen, K., MacCarthaigh (2010b). Autonomy and Control of State Agencies Comparing States and Agencies. Palgrave Macmillan.
212. Verhoest, K., Laegreid, P. (2010). Organizing Public Sector Agencies: Challenges and Reflections. In *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy, and Performance* edited by Per Lægheid and Koen Verhoest, eds. New York: Palgrave Macmillan.
213. Verhoest, K., Roness, P. G., Verschuere, B., Rubecksen, MacCarthaigh, K. (2010b). *Autonomy and Control of State Agencies Comparing States and Agencies*. Palgrave Macmillan.
214. Verhoest, K., Verschuere, B. Meyers, F. Sulle, A. (2010) Performance of Public Sector Organizations: Do Managerial Tools Matter? In *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy, and Performance* edited by Per Lægheid and Koen Verhoest, eds. New York: Palgrave Macmillan.
215. Vidaus reikalų ministerijos atsakomybės ir funkcijos (2018) Paimta iš <https://vrm.lrv.lt/> 2018 m. rugpjūčio 5 d.
216. Viešojo administravimo įstatymas. (1999). Valstybės žinios, Nr. 60.
217. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (2012-2020). Paimta iš 2017 vasario 14 d. iš <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>

218. Vyriausybės kanceliarijos funkcijos ir veiklos sritys (2018) Paimta iš <https://lrvk.lrvk.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/veiklos-sritys> 2018 m. rugpjūčio 5 d.
219. Weber, M. (1922/1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkley: California Press.
220. Welch, E. W., Feeney, M. K. (2014). Technology in government: How organizational culture mediates information and communication technology outcomes. *Government Information Quarterly*, 31, p. 506–512.
221. Whelan, Ch. (2015). Organizational Culture and cultural change: A network perspective, *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, Vol. 49 (4), p. 583 – 599.
222. Whetsell, T. P., Shields, P. M. (2015). The Dynamics of Positivism in the Study of Public Administration: A Brief Intellectual History and Reappraisal, *Administration & Society*, Vol. 47(4) 416– 446.
223. Wiig, K. M. (2002). Knowledge Management in Public Administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), p. 224 – 239.
224. Wilson, W. (1887). The Study of Administration”. *Political Science Quarterly*.
225. Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. In: *Innovation in Public Services: Entrepreneurship, Creativity, and Management*. (eds. Windrum, P. Koch, P.), Cheltenham, UK.
226. Witte, K. D., Muijen, J. J. V. (1999) Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:4, 583-595.
227. Wright, V. (2000). Blurring the Public-Private Divide. In Peters, B.G. and Savoie, D.J. (Eds.). *Governance in the Twenty-First Century*. Montreal: McGill/Queens University Press.
228. Wynen, J., Verhoest, K. (2015). Do NPM-Type Reforms Lead to a Cultural Revolution Within Public Sector Organizations?, *Public Management Review*, 17(3): 356-379.
229. Yin, R. K (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, 4th ed.
230. Yin, R. K. (2013). How to do Better Case Studies: (With Illustrations from 20 Exemplary Case Studies) In: Bickman, L., Rog, D. J. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks SAGE Publications, Inc.
231. Yin, R.K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.
232. Yinger, J. M. (1960). Contraculture and Subculture, *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 5, p. 625-635.





## PRIEDAI

## 1. PRIEDAS

### Pusiau struktūruoto interviu su ekspertais gairės ir pagalbiniai klausimai

*Gerb. pagrindinis informante, šis klausimynas skirtas siekiant iširti potencialias sąlygas, galinčias paskatinti arba suvaržyti universalaus pobūdžio bendradarbiavimu grindžiamos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavimą ir šio reiškimo plėtrą XXI a. Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. **Bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra – tai viešojo valdymo organizacijose paplitusios valstybės tarnautojų vertybės, įsitikinimai, tradicijos, elgesio modeliai reikalingi tiek vidinių, tiek išorinių bendradarbiavimo procesų veiksmingumui užtikrinti.** Tyrime remiamasi K. Lewin (1951) lauko jėgos analizės metodu, kuriuo siekiama identifikuoti bendradarbiavimu grindžiamai viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai reikalingus elementus, skatinančius ir suvaržančius jėgas. Šis klausimynas parengtas remiantis užsienio mokslininkų įžvalgomis ir nacionaliniais viešojo valdymo normatyviniais dokumentais. Klausimynas suskirstytas į kategorijas ir subkategorijas.*

#### 1. Vidinis ir išorinis pasitikėjimas.

- 1.1. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, **skatina/suvaržo** vidinį pasitikėjimą reikalingą bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kokį poveikį, Jūsų nuomone, vidiniam pasitikėjimui gali turėti kritika, kompetencijų stoka, kontrolė, oportunitizmas?

Kokį poveikį, Jūsų nuomone, vidiniam pasitikėjimui gali turėti klaidų toleravimas, saugi emocinė aplinka, tarpasmeniniai santykiai?

- 1.2. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, **skatina/suvaržo** išorinį pasitikėjimą reikalingą bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kokį poveikį, Jūsų nuomone, išoriniam pasitikėjimui gali turėti skirtingi komunikavimo stiliai, galios pozicijų skirtumai, reikalingų žinių nebuvimas?

Kokį poveikį, Jūsų nuomone, išoriniam pasitikėjimui gali turėti dalijimasis atsakomybe, rizikos mažinimas?

2. **Dalijimasis informacija ir žiniomis.** Informacija – neapdoroti faktai. Žinios – informacija, kuri yra pritaikyta ir interpretuojama specifiniam kontekstui.

Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, **skatina/suvaržo** vidinį informacijos ir žinių dalijimąsi reikalingą bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kaip, Jūsų nuomone, konfliktai, darbo vietos nesaugumas, neaiškūs tikslai, aukštas formalumo lygis gali paveikti vidinį informacijos ir žinių dalijimąsi?

Kaip, Jūsų nuomone, bendri tikslai, darbuotojų saugumas ir pasitenkinimas darbu, stiprūs neformalus ryšiai, gali paveikti vidinį informacijos ir žinių dalijimąsi?

- 2.1. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, **skatina/suvaržo** išorinį informacijos ir žinių dalijimąsi reikalingą bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kokį poveikį, Jūsų nuomone, išoriniam informacijos ir žinių dalijimuisi gali turėti klaidų paviešinimo galimybės žiniasklaidoje, nuostata, kad žinios yra nuosavybė, teisiniai ir etiniai suvaržymai?

Kokį poveikį, Jūsų nuomone, išoriniam informacijos ir žinių dalijimuisi gali turėti tarporganizacinė priklausomybė, suvienodinta terminologija?

3. **Technologijos.** Šiame klausimyne technologijų sąvoka vartojama tiek apimant IT (informacinių technologijų), tiek IS (informacinių sistemų) sąvokų turinį, įvairias e-valdžios ir kitas iniciatyvas.

- 3.1. Kokie, Jūsų nuomone, vidiniai veiksniai **skatina/suvaržo** technologijų taikymo iniciatyvas reikalingas bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kaip, Jūsų nuomone, nenoras mokytis ir riboti mokymuisi skirti resursai, biurokratiniai procesai ir struktūra, didelės laiko sąnaudos, kvalifikacijos stoka gali paveikti technologinių iniciatyvų įgyvendinimą?

Kaip, Jūsų nuomone, komunikacijos tobulinimas, žinių prieinamumo didinimas, organizacinės atminties formavimo poreikis, sprendimų priėmimo greičio didinimas gali paveikti technologinių iniciatyvų įgyvendinimą?

- 3.2. Kokie, Jūsų nuomone, išoriniai veiksniai **skatina/suvaržo** technologijų taikymo iniciatyvas, reikalingas bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kaip, Jūsų nuomone, skirtingi tarporganizaciniai technologiniai reikalavimai, politinės valios ir centralizuotų iniciatyvų trūkumas, tarnautojų ir piliečių poreikių nesupratimas politiniame lygmenyje, gali paveikti technologinių iniciatyvų įgyvendinimą?

Kaip, Jūsų nuomone, skaidrumo poreikis, atskaitomybės didinimas, viešojo sektoriaus infrastruktūros mažinimas, viešųjų paslaugų kokybės didinimo poreikis gali paveikti technologinių iniciatyvų įgyvendinimą?

#### 4. Suinteresuotų šalių įtrauktis.

- 4.1. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, **skatina/suvaržo** suinteresuotų šalių dalyvavimą bendradarbiavimu grindžiamos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavime? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kaip, Jūsų manymų, skirtingi suinteresuotų šalių identitetai, vieni kitiems prieštaraujantys tikslai, konformizmas, motyvacijos skirtumai gali paveikti suinteresuotų šalių įtraukimą?

Kaip, Jūsų manymų, sąnaudų ir rizikos mažinimas, naujų idėjų, grįžtamojo ryšio, atviros komunikacijos poreikis, gali paveikti suinteresuotų šalių įtraukimą?

#### 5. Lyderystės kompetencijos.

Kokios lyderystės kompetencijos, Jūsų manymų, reikalingos bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Kokie, Jūsų nuomone, vidiniai ir išoriniai veiksniai galėtų **paskatinti/suvaržyti** šių kompetencijų įdiegimą. Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kokį poveikį, Jūsų manymu, šioms lyderystės kompetencijos daro įstatymai ir organizacinės taisyklės, valstybės tarnybos modelio bruožai, grįžtamasis ryšis?

## 6. Struktūra.

- 6.1. Kokie, Jūsų nuomone, struktūriniai veiksniai **skatina/suvaržo** bendradarbiavimu grindžiama organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

Kaip, Jūsų nuomone, organizacijos amžius, dydis, motyvacinė sistema, gali paveikti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje?

Kaip, Jūsų nuomone, aiškūs darbuotojų vaidmenys ir funkcijos, formalizuotos gerosios praktikos, misija, finansavimas, gali paveikti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje?

## 7. Nano kultūriniai spaudimai.

- 7.1 Su kokiais veiksniais susijusios subkultūros, Lietuvos viešajame valdyme, Jūsų nuomone, **skatina/suvaržo** bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą? Pateikite po kelis veiksnius.

Skatina.....

Suvaržo.....

- 7.2 Kokios subkultūros, Jūsų nuomone, labiausiai paplitusios Lietuvos viešojo valdymo sistemoje?

Kaip, Jūsų nuomone, valstybės tarnybos modelių (karjeros, postų ar mišraus) nulemti skirtumai, funkcinų skyrių skirtumai, skirtingų įgyvendinamų programų, aukštesniosios/žemesniosios kategorijų valstybės tarnybos skirtumai, galėtų paveikti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje?

8. Gal galėtumėte įvardyti, Jūsų nuomone, kitus reikšmingus, tačiau klausimyne neminimus suvaržančius ar bendradarbiavimu grindžiama viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą skatinančius veiksnius?

## 2. PRIEDAS

### Esminės kompetencijos „Įtrauktis tinklinėje valstybėje“

	<b>Analitinis mąstymas</b>	<b>Bendruomeniškumas</b>	<b>Kritinis refleksyvumas</b>	<b>Vadyba pasitelkiant vaizduotę</b>
<i>Motyvacija</i>	Lyderiai privalo gebėti suprasti institucinį ir diskursyvinį kompleksumą bei kylančius nesuderinamumus multikontekstiname viešajame sektoriuje	Galia yra padalijama tarp įvairių įtrauktis tinklinėje valstybėje tinkluose dalyvaujančių veikėjų, tačiau gebėjimas užtikrinti viešąją vertę yra neatsiejamas nuo harmoningų veiksmų, susijusių su bendruomeniškumu	Spaudimas imtis veiksmų įtrauktis tinklinėje valstybėje kyla dėl kompleksškumo ir nesuderinamumo, kuris sukuria socio-politines dilemas ir pasekmes, į kurias būtina reaguoti	Viešojo sektoriaus strateginė lyderystė yra kūrybiška veikla, kuri skatina sprendimų priėmimą siekiant sukurti viešąją vertę pasitelkiant transformuojančius vaizdinius
<i>Sudėtis</i>	Kintančių, skirtingų žinių, teorijų, organizacinių veiksmų, galios ir politinio mąstymo diagnozė	Savęs ir visuomenės sprendimų priėmimo, viešumo, gerovės ekonomikos ir viešosios vertės kūrimo žinios	Žinios, neatsiejamos nuo kritinių socialinių – viešojo valdymo ir lyderystės teorijų bei viešojo sektoriaus etikos teorijų.	Žinios neatsiejamos nuo gebėjimų imtis veiksmingų sprendimų ir nuo suvokimo kaip socialinė dimensija ir komunikacija yra reikšmingai tarpusavyje susijusios strategijos formavimo kontekste
<i>Igūdžiai (angl. skills)</i>	Tarpdisciplininės, metodologinės prieigos pasitelkimas, paremtas iš įvairių tyrimų gautomis žiniomis, siekiant sprendimų priėmimo skirtinguose kontekstuose	Gebėjimas mobilizuoti ir palengvinti skirtingų dalyvių funkcionavimą, gebėjimas skatinti bendrą mokymąsi tarp skirtingų institucijų ir skirtingų profesinių patirčių.	Gebėjimas ir noras viešai įsitraukti į vykstančius, kolektyvinius, refleksyvius dialogus, siekiant jautriai reaguoti į bendrai vykstančius veiksmus	Gebėjimas sukurti erdvę eksperimentinei veiklai, kaip naujos patirtys, nauji reagavimo būdai, viešosios vertės koncepcijos ir bendradarbiavimu grįsta veikla bei gebėjimai transformuoti vaizdinius į organizacinę realybę

	<b>Analitinis mąstymas</b>	<b>Bendruomeniškumas</b>	<b>Kritinis refleksyvumas</b>	<b>Vadyba pasitelkiant vaizduotę</b>
<i>Gebėjimai (angl. capability)</i>	Gebėjimas stebėti, tyrinėti ir suprasti skirtingus besikeičiančius kontekstus, sąveiką ir ryšius tarp kompleksinių problemų neatsiejamų nuo skirtingų politinių diskursų, įvairių institucijų, sektorių, paslaugų ir valstybės institucijų lygmenų	Gebėjimas įsijungti ir įsipareigoti abstrakčiam viešosios vertės gerovės diskursui ir kritiškai įsitraukti į platesnį viešosios vertės kūrimą ir dalyvavimą mobilizuojant įvairias suinteresuotas šalis, nepriklausomai nuo hierarchijų, formalių organizacijų, profesijų ir institucijų logikos.	Gebėjimas atskleisti teoriją praktikoje ir kritiškai vertinti savo paties prielaidas, pastebėjimus ir veiksmus bei jų sąlygas ir nenumatytas pasekmės bei etines dilemas. Suvienyti šiuos požiūrius priimant sprendimus.	Gebėjimas sukurti vaizdinius, kurie įrėmina veiksmą kompleksiniuose ir dinamiškuose pokyčių ir tęstinumo stokojančiuose kontekstuose. Gebėjimas sutelkti dalyvius, kurie kitomis sąlygomis būtų dezintegruoti ir galbūt konfliktuoti, būdami opoziciniais vieni kitų atžvilgiu. Šis gebėjimas neatsiejamas nuo institucijų inovacijų.

Šaltinis: D. Pedersen ir Ch. Tangkjaer (2013, p. 37-38).





MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Adomas Vincas Rakšnys**

**BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS  
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS  
VIEŠAJAME VALDYME**

Daktaro disertacijos santrauka  
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2019

Mokslo daktaro disertacija rengta 2015–2019 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

**Mokslinis vadovas:**

prof. dr. Arvydas Guogis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Šiaulių universiteto vadybos mokslo krypties taryboje:

**Pirmininkas:**

prof. dr. Algirdas Astrauskas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

**Nariai:**

prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

doc. dr. Iveta Reinholde (Latvijos universitetas, Latvijos Respublika, socialiniai mokslai, politikos mokslai, S 002);

prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Jolanta Urbanovič (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2019 m. gruodžio 20 d. 13 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2019 m. lapkričio 20 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius), Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Šiaulių universiteto (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.

Adomas Vincas Rakšnyš

BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS  
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS  
VIEŠAJAME VALDYME

Santrauka

**Temos aktualumas.** Bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra tampa reikšminga dedamąja siekiant naujų valdymo idėjų įgyvendinimo ir veiksmingų viešojo valdymo modelių kaitos procesų XXI amžiuje. Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad vienas iš reikšmingiausių šiuolaikinių viešojo valdymo modelių yra ne naujoji viešoji vadyba (angl. New Public Management), o naujasis viešasis valdymas (angl. New Public Governance). Naujojo viešojo valdymo poreikį lemia tradicinio viešojo valdymo ir naujosios viešosios vadybos disfunkcijos, dėl globalių socialinių sistemų transformacijų pasireiškusi viešojo sektoriaus organizacijų funkcionavimo reikalavimų kaita, taip pat išskylantys ateities iššūkiai, su kuriais susidurs viešojo sektoriaus organizacijos. Naujosios viešosios vadybos konkurencijos ir visuotinės fragmentacijos idėjos, kurių raiška pastebima instituciniame, tarpinstituciniame ir technologiniame lygmenyse, šiuolaikinių kompleksinių bei itin nepibrėžtų iššūkių kontekste praranda savo aktualumą. Kintantys reikalavimai globaliame viešojo valdymo diskurse, siekiant viešosios vertės kūrimo, pasireiškia poreikiu viešosios politikos įgyvendinimą orientuoti į kompleksinę tinklaveiką, skatinti įvairių sistemų konsolidavimą, projektinį valdymą, atvirumą, atsakingumą, bendradarbiavimą, išorinį ir vidinį pasitikėjimą, sinergiją, o taip pat – moderniosiomis technologijomis, skaitmenizacija, naujomis žiniomis bei informacija paremtą sąveiką su įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Šias išvalgas patvirtina tiek XXI amžiuje pasaulyje pripažintų viešojo valdymo klasikų pvz. (Denhardt, Denhardt, 2007, McNabb, 2007, McNabb, 2009, Pollitt, 2016, Osborne, 2010, Pollitt, Bouckaert, 2011, Park, 2012, Torfing, Triantafillou, 2013, Pedersen, Tangkjaer, 2013, Koppenjan, Koliba, 2013, Vangen, Winchester, 2014, Vangen, Huxham, 2010, Oomsels et. al., 2016, Sørensen, Torfing, 2016, Torfing et. al., 2016b) mokslininkų darbai, tiek atsižvelgiant į globalius pokyčius, šių uždavinių ir kintančių reikalavimų įvardijimas tokiuose strateginiuose Lietuvos dokumentuose, kaip Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020 metais, Nacionalinės pažangos programa 2014–2020 metais, ar „Lietuva 2030“ (Viešojo valdymo tobulinimo programa 2012 – 2020 metais, Nacionalinės pažangos programa 2014–2020 metais, Lietuvos pažangos strategija 2030 metais). Minėtos idėjos taip pat nagrinėtos disertacijos autoriaus tyrinėjimuose, jų fragmentuose, paskelbtuose įvairiuose nacionaliniuose ir tarptautiniuose leidiniuose, įtrauktuose į mokslinių publikacijų sąrašą doktorantūros laikotarpiu.

Šių naujų reikalavimų pagrindimas normatyvinio pobūdžio dokumentuose yra neatsiejamas nuo inkrementinių valdymo pokyčių ir inovacinių procesų Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, kuriuos patvirtina įvairaus pobūdžio pasauliniai ir europiniai inovatyvumo, su moderniosiomis technologijomis, žinių kūrimu ir įsisavinimu, kūrybiškumu, darbo etika

susiję indeksai, švieslentės, įvairios tarptautinių organizacijų teikiamos kasmetinės ataskaitos pvz. (Global Competitiveness Index, Global Innovation Index Report, European Innovation Scoreboard ir kt).

Galima daryti prielaidą, kad augantys reikalavimai, siekiant naujų organizacinių, bendradarbiavimo formų ir institucinės orientacijos transformacijos piliečių atžvilgiu, sąlygoja ne vien struktūrinius, bet ir kultūrinius - vertybinius organizacijų pokyčius. Dėl šios priežasties viešojo valdymo modelių kaitos procesai, jų veiksmingumas bei efektyvumas yra neatsiejami nuo organizacinės kultūros. Viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai viešojo valdymo pokyčių įgyvendinimo atžvilgiu skiriamas vis didesnis mokslininkų ir viešojo valdymo praktikų dėmesys, kai yra analizuojamos jos potencialios skatinimo ir suvaržymo funkcijos (Austin, Ciaassen, 2008, p. 339, Wynen, Verhoest, 2015, p. 359, McNabb, 2007, McNabb, 2009).

Disertacijoje bus laikomasi nuomonės, kad veiksmingam naujojo viešojo valdymo idėjų įgyvendinimui būtina sąlyga – nuolatinis bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas. Atsižvelgiant į XXI amžiaus globalias ir nacionalines viešojo valdymo tendencijas, autorius kritiškai vertina biurokratinės ir naujosios viešosios vadybos verslininkiškumo principais grindžiamų organizacinių kultūrų galimybes Lietuvos viešojo valdymo sistemoje ir disertacijoje mėgina pagrįsti organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo svarbą, o taip pat - bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo poreikį, pagrindžiant jos svarbą ir suderinamumą su naujuoju viešuoju valdymu.

Bendradarbiavimu grindžiamos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavimas – sudėtingas ir nuolatinis uždavinys, reikalaujantis įvairių sisteminių išorinių ir vidinių vadybinių priemonių taikymo, specifinių kompetencijų, procesų, normatyvinės aplinkos, palaikančių struktūrų. Disertacijos autorius siekia išanalizuoti ir integruoti tarptautinę viešojo valdymo patirtį, siekiant išskirti kompleksinius etapus, kurie yra reikalingi bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai. Kartu autorius siekia nacionaliniame kontekste identifikuoti tuos bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus skatinančias ir suvaržančias jėgas.

Viena iš specifinių viešojo sektoriaus organizacinės kultūros savybių, disertacijos autorius nuomona, yra jos priklausomybė nuo „normatyvinių spaudimų“ įvairiose politinėse programose, strategijose, valstybės tarnybos ir viešojo administravimo įstatymuose įtvirtintų kultūrinių elementų. Analizuojant Lietuvos viešojo sektoriaus bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo kontekstą, mėginama remtis autentiškais duomenimis (pvz. įstatymų ar programų straipsniais). Šio lygmens analizė dažnai taikoma ir atvejo studijos tyrimo strategijos kontekste. Tai patvirtina tokių metodologų, kaip R. K. Yin (2003, p. 85-88) darbai. Atsižvelgiant į minėtą reiškinį, būtina plėtoti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrimus, kurie būtų orientuoti ne vien į kiekybinę, bet ir į kokybinę dimensiją, siekiant atskleisti ir suprasti viešojo sektoriaus organizacijose dirbančių valstybės tarnautojų objektyvius ir subjektyvius įsitikinimus bei tuos elgesio ir mąstymo modelius, kurie būtų siejami su reikalingais etapais bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui. Atsižvelgiant į šių reiškinų aktualumą, jų pažinimui ir skiriama ši disertacija.

**Temos iširtumas.** Organizacinė kultūra viešajame sektoriuje, kaip socialinių mokslų reiškinys XX – XXI amžių viešojo valdymo literatūroje, analizuojamas išskiriant speci-

finės tyrimų kryptis. Viena vertus, galima išskirti naujosios viešosios vadybos modelio įgyvendinimo tyrimo darbus. Tai – tokių viešojo valdymo autorių darbai, kaip L. Bradley ir R. Parker (2000), V. Wright (2000), T. B. Jørgensen, B. Bozeman (2002), K. Schedler I. Proeller (2007), J. V. Denhardt ir R. B. Denhardt (2007), T. Christensen ir P. Laegreid (2007), T. Christensen ir P. Laegreid (2010), D. Barbieri, et. al., (2010), P. Laegreid et. al. (2011), K. Verhoest (2011), J. Wynen ir K. Verhoest (2015), ir kt. Minėti autoriai analizavo viešojo sektoriaus organizacinės kultūros kaitą tokių naujosios viešosios vadybos mechanizmų kontekste, kaip agentūrizacija, privatizacija ir valstybės tarnybos postų sistemos modelis.

Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra nagrinėjama dėmesį koncentruojant į **makro lygmenį**, išryškinant jos ryšį su specifinėmis nacionalinėmis kultūromis, remiantis G. Hofstede ar F. Trompenaars ir kitų autorių modeliais. Mokslinę diskusiją šia tema plėtoja tokie autoriai, kaip M. Alvesson (2002), M. Koci (2007), S. Pillay (2008), Gerhart (2008), M. Painter, G. Peters (2010), Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2011), M. Alvesson ir P. O. Berg. (2011), G. L. Harrison, K. M. Baird (2015), S. Kim (2015) ir kt. Analizuojant XXI amžiaus viešojo valdymo organizacinės kultūros tyrinėjimų kryptis, būtina išskirti ir tokius autorius, kurie ją nagrinėjo pabrėždami sąsajas su paplitusia administravimo kultūra **mezo kultūros lygmenyje**. Šias sąsajas analizavo: A. Maroto, L. Rubalcaba (2008), W. Kickert (2007), G. Bouckaert (2007), Ch. Reichard (2008), Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2011) K. Verhoest, et. al., (2010b), V. Smalskys (2010), I. Jamil, et. al. (2013), S. Pivoras (2014), D. Beinoravičius, et. al. (2015), mėgindami identifikuoti administravimo kultūrų specifiką ir jų sąveiką su viešajame valdyme vykstančiais pokyčiais.

Siekiant gilesnio kultūros reiškinio viešajame sektoriuje pažinimo, būtina paminėti ir tuos autorius, kurie nagrinėjo viešojo sektoriaus **subkultūros nano kultūros lygmenį**. Tai – tokių autorių darbai, kaip E. Claver, et. al., (2001), W. C. J. Koot, (2005), K. Brown (2005), V. Bellou (2008), J. M. Jermier, et. al. (1991) ir kt. Pažymėtina, kad subkultūrų lygmuo viešajame sektoriuje yra menkai nagrinėtas reiškinys ne vien Lietuvos, bet ir užsienio mokslininkų darbuose.

XXI amžiaus viešojo valdymo literatūroje organizacinė kultūra viešajame sektoriuje nagrinėjama ir kitų vadybinių reiškinų – fenomenų kontekste. Žinių vadybos kontekste, šių ir su jais susijusių reiškinų ryšį, nagrinėjo: E. Milner (2002), K. M. Wiig (2002), X. Cong ir K. V. Pandya (2003), P. Gottschalk (2005/2007), A. Riege, N. Lindsay (2006), D. E. McNabb (2007), D. Kimiz, J. Liebowitz, (2011), D. E. Leidner ir T. R. Kayworth (2014), M. Santos, et. al., (2014), Ch. A. Chen ir Ch. W. Hsieh (2015), ir kt. Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad būtent žinių vadyba yra reikšminga dedamoji siekiant bendradarbiavimu grindžiamos viešojo sektoriaus organizacinės kultūros, nes veiksmingi žinių vadybos procesai prisideda prie institucinio ir tarpinstitucinio informacijos ir žinių dalijimosi, nuolatinio mokymosi, veiksmingesnės socialinės sąveikos. Ji tampa itin svarbi tiek siekiant naujojo viešojo valdymo idėjų įgyvendinimo, tiek egzistuojančios viešojo sektoriaus organizacinės kultūros transformacijos.

Bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai formavimui, disertacijos autoriaus nuomone, itin reikšmingas yra vidinio ir išorinio pasitikėjimo etapas. Šį etapą nagrinėjo akademikai: P. Oomsels et. al, (2016), J. Pattison ir T. Kline (2015), S. Vangen ir N.

Winchester (2014), E. H. Klijn (2010), S. Van de Walle, S. (2007) S. M. Park (2012), R. C. Nyhan (2000), R. Suinteresuotų šalių įtraukimą, kaip bendradarbiavimo proceso dedamąją, analizavo: A. M. Berg (2005), Ch. Whelan (2015), M. H. Moore (2009), W. McQuaid (2010), J. Torfing, et. al., (2016b, p. 16).

Kai kurie viešojo valdymo tyrinėtojai analizavo organizacinę viešojo sektoriaus kultūrą kaip reikšmingą technologinių – inovacinių transformacijų - pokyčių dedamąją. Kiti nagrinėjo ją kaip žinių vadybos paramos veiksnį. Tai – T. H. Davenport ir L. Prusak (1997), R. Heeks., Davies, A. (2002), M. Veenswijk (2005), S. Osborne, K. Brown (2005), A. Edwards (2006) P. Dunleavy et. al. (2006), Pentland B, Feldman M. (2007), M. J. Austin, Ciaassen, J. (2008), D. E. McNabb (2009), F. Lanzara (2009), M. H. Moore (2009), V. Bekkers et. al (2011), Ch. Pollitt (2010/2011), S. Kanungo, V. Jain (2011), O. Marschollek ir R. Beck (2012), F. Bannister., Connolly, R (2013), H. G. Rainey (2014), S. F. Borins (2014), B. Kozuch ir Z. Dobrowolski (2014), S. Vangen ir N. Winchester (2014), W. Welch ir M. K. Feneley (2014), J. Pattison ir T. Kline (2015), A. Agger, E., Sørensen (2016), J. Torfing et. al. (2016). Vertinant analizuotų autorių darbus, galima daryti prielaidą, kad technologinė infrastruktūra prisideda prie informacijos ir žinių dalijimosi procesų veiksmingumo, gali supaprastinti institucinio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesus.

Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir jos sąsajos su vadovavimo ir lyderystės pokyčiais viešojo sektoriaus organizacijose, pereinant nuo tradicinio viešojo valdymo link naujosios viešosios vadybos ir link naujojo viešojo valdymo, nagrinėta tokių mokslininkų: E. Claver, et. al. (1999), M. McHugh, H. Bennett (1999), S. Cohen, Eimicke, W. (2002), R. S. Morse ir T. F. Buss (2008), C. Kearney et. al. (2009), M. Liguori et. al. (2009), R. E. McClure (2010), K. M. Immordino (2010), Y. Kim (2010), D. Pedersen, Ch. Tangkjaer, (2013) ir kt.

Atsižvelgiant į viešojo valdymo specifiką ir egzistuojančius skirtumus nuo privataus sektoriaus organizacijų, svarbu tai, kad tam tikri organizacinės kultūros elementai gali būti analizuojami ir normatyviniame kontekste (įstatymuose, teisės aktuose, strategijuose). Galima paminėti tokius mokslininkus kaip J. Palidaukaitė (2003), kuri analizavo istorinius viešojo valdymo dokumentus ir mėgino atskleisti jų sąsajas su etiniu – vertybiniu turiniu (ar S. Pivoras (2014, su kolegomis)). Tokią kryptį pasirinko ir disertacijos autorius.

**Mokslinė problema** – Naujojo viešojo valdymo modeliui yra būtini ne vien struktūriniai, bet ir kultūriniai pokyčiai. Šie kultūriniai pokyčiai tampa svarbūs mikro kultūros, t.y. organizacinės kultūros lygmenyje. Atsižvelgiant į disertacijoje analizuojamą XX – XXI amžių įvairių šalių viešojo valdymo patirtį, joje išryškėjusius biurokratinių (statiškų) ir verslininkiškumo (antreprenerystės) principais grįstų organizacinių kultūrų disfunkcijas ir sudėtingus pokyčių procesus, o taip pat – jų suderinamumo stoką su naujojo viešojo valdymo elementais, yra būtina, jeigu iš tikrųjų siekiama naujojo viešojo valdymo, formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą. Todėl disertacijoje laikomasi pozicijos, kad siekiant viešajame valdyme formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, svarbu identifikuoti jos formavimo etapus. Galima užduoti tokį **mokslinės problemos klausimą** – kokios yra bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo teorinės prielaidos ir kas suvaržo bei skatina bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus viešajame valdyme?



### **Ginamieji teiginiai:**

1. Reikšmingiausia bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržančia jėga galima laikyti naujosios viešosios vadybos paskatintą konkurenciją, kuri, atsižvelgiant į Lietuvos nacionalinės, administravimo kultūrų ir subkultūrų ypatumus, įgauna labiau neigiamą, o ne pozityvią reikšmę viešojo valdymo sistemos funkcionavimui ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui.
2. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą viešojo valdymo sistemoje lemia normatyvinių spaudimų (tinkamos teisinės aplinkos) sukūrimas ir egzistuojančių suvaržymų pašalinimas ir skatinančių jėgų stiprinimas: vadovo – lyderio kompetencijų, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, vidinio informacijos ir žinių dalijimosi, modernių technologijų taikymo, suinteresuotų šalių įtraukties, struktūriniuose formavimo etapuose.

**Mokslinio tyrimo objektas** – bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme.

**Mokslinio tyrimo tikslas** – išnagrinėjus bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros teorines prielaidas, sistemiskai identifikuoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus ir juos suvaržančias bei skatinančias jėgas, pasiūlant schemą – modelį, veiksmingam bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui viešajame valdyme.

Siekiant iškelto tikslo, disertacijoje keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros teorines prielaidas ir jos vaidmenį įgyvendinant viešojo valdymo modelius;
2. Išskirti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus ir pagrįsti jų svarbą;
3. Išanalizuoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros ir jos formavimo etapų įstatyminę – teisinę aplinką Lietuvoje;
4. Atlikti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržančių ir skatinančių tyrimą Lietuvos viešajame valdyme;
5. Apibendrinti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo tyrimo rezultatus, pasiūlant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo schemą - modelį kuris galėtų būti taikomas įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą.

**Tyrimo metodologinės prielaidos.** Siekiant disertacijoje nagrinėjamų reiškinių pažinimo, ontologiniame kontekste buvo mėginama laikytis prielaidų apie tokią viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, kurią analizuojant dėmesys buvo skiriamas ne specifiniams, o labiau universaliems jos bruožams (pvz. universalios valstybės tarnybos vertybės, ritualai – priešai, simboliai – pažymėjimai, struktūrinių panašumų nulėmtos tradicijos, sektoriui būdinga misija ir kt.). Todėl būtų galima formuoti ir taikyti universalias pokyčių priemones vadovaujantis ne fragmentuotu, bet holistiniu požiūriu. Laikantis universalių prielaidų, disertaciniame darbe vartojama bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros sąvoka, mėginama identifikuoti jos formavimo etapus, jų įgyvendinimą skatinančias ir suvaržančias jėgas.

Epistemologiniame kontekste buvo remiamasi interpretaciškumu, kai, dėl valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus organizacijų specifikos, buvo siekiama atskleisti galimą normatyvumo ir deskriptyvumo priešpriešą, egzistuojančio normatyvinio „spaudimo“, įvairių teisės aktų ir vidinių taisyklių bei šio reiškinio objektyvaus pažinimo apribojimus. Be to, interpretaciškumas atskleidė, kad organizacinė kultūra pasižymi tiek subjektyvia, tiek objektyvia dimensija, nes egzistuoja tam tikri organizacinės kultūros aspektai, kuriuos valstybės tarnautojai taiko ir pripažįsta bendrai, pavyzdžiui, vidaus reikalų sistemos, statutinių tarnautojų priesaikos ritualas. Čia galima aptikti ir subjektyvumo dimensiją, pavyzdžiui, analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų vadovų ir didelę patirtį turinčių valstybės tarnautojų nuomonę tuo pačiu, su organizacine kultūra susijusiu, klausimu. Interpretaciškumas taip pat suteikia galimybę atskleisti tai, kad organizaciniai pokyčiai pasižymi subjektyvia dimensija. Siekiant juos objektyviai įvertinti, yra būtina socialinį reiškinį analizuoti iš įvairių suinteresuotų šalių perspektyvų. Atsižvelgiant į minėtus argumentus, disertacijos tyrime buvo apklausiami pagrindiniai informantai – ekspertai iš trijų esminių institucijų, atsakingų už Lietuvos viešojo valdymo sistemą ir kartu sisteminių bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą.

Be abejonės, viešojo valdymo mokslo raidai, jos metodologijos susiformavimui ypač reikšminga yra pozityvizmo filosofija. Ji yra minima ir nagrinėjama tokių autorių, kaip (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 39, Jun, 2006, p. 33, Whetsell, Shields, 2015), darbuose. Pozityvizmo filosofinės tradicijos genezė neatsiejama nuo prancūzų filosofo Auguste Comte XIX amžiaus suformuotų idėjų, kurios reikšmingai paveikė viešojo valdymo mokslo raidą ir ypač išryškėjo tokių XX amžiaus autorių, kaip H. Simon, F. Taylor, L. M. Weber, L. Gulick, L. Urwick, ir kitų viešojo valdymo klasikų darbuose (Al-Habil, 2011, p. 946 – 947, Whetsell, Shields, 2015, p. 418 – 419). Pamatinėms pozityvizmo filosofijos prielaidoms yra būdinga nuostata, kad tokie patys procesai ir dėsniai egzistuoja ne vien gamtiniame, bet ir socialiniame pasaulyje. Gamtos mokslų principai ir metodologija tampa aktualūs ir organizacijų bei organizacinės kultūros tyrimuose, o taip pat į universalų pritaikomumą pretenduojančiose makro kultūros lygmens analizei taikytinose G. Hofstede (Fellows, Liu, 2013, p. 411) ar F. Trompenaars ir Ch. Hampden-Turner teorijose. Kaip aiškina J. V. Denhardt ir R. Denhardt (2007, p. 39) „(...), pozityvistinė prieiga remiasi prielaida, kad socialiniuose moksluose gali būti taikoma tokia pati prieiga kaip ir gamtos moksluose“. Pozityvistinėje filosofijoje dominuoja deterministinės, kauzalistinės, neutralumo ir „idealaus“ mokslinio žinojimo prielaidos. Čia ypatingas dėmesys skiriamas kiekybiniais tyrimo metodams, verifikacijai ir yra itin kritiškai vertinami kokybiniai metodai. Tikima metodologiniu mokslų vieningumu, t.y. gamtos ir socialinių mokslų suvienijimo idėja bei universaliai pritaikomų teorijų formavimu ir socialinių dėsnių atradimu (Marçol, 2005, p. 2, Al-Habil, 2011, p. 949, Whetsell, Shields, 2015, p. 418). Todėl, šios pozityvistinės filosofijos nuostatos svarbios siekiant plėtoti diskusiją apie bendruosius Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms būdingus kultūros bruožus ir potencialiai universalių jos formavimo, pokyčių valdymo priemonės, kurios yra reikšmingos ne vienai, o daugeliui viešojo sektoriaus organizacijų. Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad įvertinus atsakingų institucijų ekspertų požiūrį, būtų galima sistemiškai taikyti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo priemonės, įgyvendinti jos įdiegimo etapus įvairiuose ministerijose ir departamentuo-

se. Šio požiūrio interpretacija plėtojama ir pagrindžiama tokių mokslininkų (Fellows, Liu, 2013, p. 402, Whetsell, Shields, 2015, p. 421, Marçol, 2005, p. 3, Jamil, et. al., 2013, p. 902) darbuose. Tai patvirtina ir Lietuvos nacionalinė viešojo valdymo praktika, kuomet už viešojo valdymo sistemą yra atsakingos tokios organizacijos, kaip Vidaus reikalų ministerija ir Vyriausybės kanceliarija, kurios formuoja universalaus pobūdžio politiką (pvz. valstybės tarnybos atranka, struktūra ir kt.). Pažymima, kad disertacijos tyrime nėra analizuojama statutinių viešojo sektoriaus organizacijų specifika, kurioje bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra pasižymi savitais apribojimais, tačiau tyrime pasirinkta sisteminė priega, suteiktą galimybę šioms organizacijoms adaptuoti siūlomus sprendimus.

Istorinė viešojo valdymo praktika atskleidžia, kad įvairiuose viešojo sektoriaus organizacijų procesuose itin reikšminga tampa vertybinė dedamoji, tarpasmeniniai, o ne vien biurokratiniai santykiai, specifinis sprendimų priėmimo kontekstas, o ne vien kiekybiškai išmatuojami praktiniai rezultatai. Galima interpretuoti, kad, nagrinėjant viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, jos tyrimai yra apribojami struktūriniu, normatyviniu pobūdžiu. Šis požiūris suponuoja prielaidą, kad organizacinėje kultūroje tarp struktūros ir proceso egzistuoja darna ir valstybės tarnautojų subjektyvūs įsitikinimai bei tokios vertybės ir neformalios tradicijos, kurios nėra reikšmingos socialinės tikrovės formavimui. Šiuo atveju, normatyviniame kontekste (pvz. įstatymuose, etikos kodeksuose) deklaruojama viešojo sektoriaus organizacinė kultūra ir jos vertybės sutampa su realiai egzistuojančia kultūra (Jun, 2006, p. 43 – 132, Al-Habil, 2011, p. 949, Whetsell, Shields, 2015).

Pozityvistinės filosofijos absoliutinimas viešojo valdymo moksle sąlygojo ne vien tik intensyvią raidą, bet ir įvairias disfunkcijas. Kai kurie mokslininkai (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 40) laikosi nuomonės, jog pozityvistinė filosofija viešojo valdymo moksle paskatino depersonalizaciją. Šiai pozicijai galima pritarti, nes ji atitinka tokią tradicinę biurokratinės organizacinės kultūros sampratą, kai tarp valstybės tarnautojų pabrėžiami formalūs ryšiai ir nuasmeninti santykiai, o į pilietį ir jo problemas yra žiūrima vadovaujantis formalium požiūriu. Šiai nuomonei linkę pritarti ir kiti akademikai, pavyzdžiui, J. S. Jun (2006, p. 41), kuris didelį dėmesį skiria filosofinių viešojo valdymo mokslo prielaidų analizei. Pozityvistinių prielaidų ribotumai viešojo valdymo moksle išryškėjo ir dėl kitų filosofinių tradicijų ir teorijų formavimosi, kurios metė iššūkį pozityvistinėms nuostatomis. Tai pasakytina apie chaoso teoriją, fenomenologiją, socialinį konstruktyvizmą, interpretaciškumą, postmodernizmą (Marçol, 2005, p. 3, Al-Habil, 2011, Fellows ir Liu, 2013). Kaip jau minėta, šioje disertacijoje atliekant kokybinį tyrimą, mėginama remtis interpretacinėmis epistemologinėmis nuostatomis. Jos pabrėžia socialinių reiškinių subjektyvumo dimensiją, pavyzdžiui, galimybę viešojo sektoriaus organizacinės kultūros reiškinį interpretuoti skirtingai ir priklausomai nuo organizacijoje užimamų hierarchinių pozicijų. Todėl interpretaciškumo prielaidos suteikia metodologinių galimybių gilesniam socialinio pasaulio pažinimui (Al-Habil, 2011, p. 950, Jun, 2006, p. 48). Kita vertus, interpretaciškumas ontologine prasme meta iššūkius viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių valdymui, nes interpretatyvistai abejoja kultūros pokyčių galimybėmis. Ši nuostata atsispindi tokių autorių (Fellows, Liu, 2013, p. 410, Jamil et. al., 2013, p. 902, Jun, 2006) darbuose.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros tyrinėjimams būdingos skirtingos metodologinės priegios. Mokslinio diskurso analizė atskleidė, kad dominuojančios

tyrimų metodologinių prielaidų grupės – dvi, pozityvizmas ir interpretaciškumas. Šios priegios pasižymi savitais privalumais ir ribotumais. Disertacijoje, atsižvelgiant į tyrimo problemą ir tikslą, remiamasi interpretacine kokybine prieiga.

**Mokslinio tyrimo metodai.** Atsižvelgiant į analizuojamo vadybinio reiškinio specifiką ir jo kompleksumą – tyrimui pasirinkti kokybiniai metodai. Disertaciniame darbe – remiamasi atvejo strategijos analizės prielaidomis, klasikinių metodologų kaip (Yin, 2003) ir tokių autorių kaip (Molloy, 2012, Eriksson, Kovalainen, 2012, Schrank, 2011, Hamel, et. al., 2011., Scholz, Tietje, 2011, Thomas, Myers, 2017, Simons, 2012, McDonald, 2012) išvalgomis ir principais. Pažymėtina, kad disertacijos autoriaus pirminis tyrimo sumanymas buvo orientuotas į etnografinės strategijos taikymą, tačiau dėl viešojo sektoriaus specifikos, sudėtingo patėkimo į tyrimo lauką, šios idėjos buvo atsisakyta.

Disertaciniame darbe atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė, metaanalizė, analitinė sintezė, apibendrinimas, sisteminė analizė, indukcija, teisės aktų lyginamoji – istorinė analizė, modeliavimas. Remiantis teorine analize mėginama išskirti bendradarbiavimu grindžiamai viešojo sektoriaus organizacinei kultūros formavimui reikalingus veiksnius. Išsiskyrus šiuos veiksnius ir hipotetinius makro, mezo, mikro, nano kultūros lygmenų tarpusavio ryšius aptartus teorinėje dalyje, formuojama schema – modelis, kuris pritaikomas sprendžiant disertacijos uždavinius.

Pritaikant K. Lewin (1951) jėgos lauko analizės (angl. force field) metodą, mėginama išskirti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus veikiančias suvaržančias ir skatinančias jėgas. Suformuotos schemos – hipotetinio modelio pagrindu, parengiama tyrimo metodika ir atliekamas empirinis tyrimas, kuriame remiamasi atvejo studijos strategijos metodais. Remiamasi tiek duomenų trianguliacijos, teorinės trianguliacijos, tiek metodologinės trianguliacijos požiūriais. Atsižvelgiant į atvejo studijos ribas, pasirenkamos tikslinės institucijos, nustatomi ekspertų atrankos kriterijai. Duomenų surinkimui yra taikomi pusiau struktūruoti interviu su pagrindiniais informantais (viešojo sektoriaus organizacijų vadovais, vyr. patarėjais ir patarėjais), kurių metu ekspertai analizuoja bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingus veiksnius, atskleidžia juos skatinančias ir suvaržančias jėgas viešojo valdymo modelių įgyvendinimo kontekste. Empirinio tyrimo metu gautiems rezultatams analizuoti taikoma fenomenologinė prieiga, remiamasi socialinio konstruktyvizmo metodologinėmis prielaidomis.

**Darbo reikšmingumas ir naujumas.** Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra – menkai tyrinėtas reiškinys. Teoriniame lygmenyje sistemiškai atskleista viešojo sektoriaus organizacinės kultūros specifika ir savybės, priklausomybė nuo normatyvinių spaudimų, nacionalinių, administravimo ir subkultūrų lygmenų, suteikiant galimybę formuoti viešojo valdymo sistemoje įsitvirtinusios organizacinės kultūros pokyčius nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, suderinant ją su įgyvendinamais ar planuojamais įgyvendinti viešojo valdymo modeliais, pokyčių programomis, reformomis bei projektais.

Teoriniame lygmenyje atskleisti ir remiantis tarptautine viešojo valdymo patirtimi išplėtoti bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingi kompleksiniai formavimo etapai, kurie suteikia galimybę optimizuoti (ypatingai laiko ir požiūriu) organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo procesus, ir tikslingiau parengti bei įvertinti ministerijų ir departamentų lygmenyje jai reikalingas priemones.

Pagrįstas viešojo sektoriaus organizacinės kultūros vaidmuo viešojo valdymo modelių įgyvendinimo veiksmingumui.

Atlikta bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo Lietuvos įstatyminės – teisinės aplinkos analizė, jos lyginimas su įvairiais tarptautiniais indeksais ir kitais statistiniais duomenimis, siekiant atskleisti organizacinės kultūros ir jos elementų statusą, vykusius ir vykstančius pokyčius normatyvinėje aplinkoje, teisinių sąvokų vieningumo stoką, identifikuojant egzistuojančius skatinančius ir suvaržančius veiksnius, normatyvumo ir realios viešojo valdymo praktikos atotrūkį.

Empiriniame lygmenyje pasitelkiant atvejo strategiją, išanalizuoti Lietuvos bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai reikalingi formavimo etapai, išskirtos juos suvaržančios ir skatinančios jėgos.

Nacionaliniame kontekste identifikuota esminė bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržanti jėga – konkurencija, sietina su naujosios viešosios vadybos modelio įgyvendinimu.

Identifikuotos esminės Lietuvos viešojo valdymo sistemoje paplitusios subkultūros, aptartas jų galimas poveikis viešojo valdymo modernizavimo procesams.

Suvaržančiomis ir skatinančiomis jėgomis papildytas pirminis bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros valdymo modelis - schema.

Teorinės, normatyvinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu parengta formavimo schema - modelis, VRM ir LRVK padės formuoti universaliai taikytinas organizacinės kultūros pokyčių priemones, padės formuoti bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, suteiks galimybę stiprinti bendradarbiavimo procesus instituciniame, tarpinstituciniame ir tarpsektoriniuose lygmenyse.

**Darbo struktūra.** Disertacinį darbą sudaro trys dalys – teorinė, normatyvinė teisinės aplinkos analizė ir empirinis tyrimas. Teorinėje darbo dalyje analizuojama viešojo sektoriaus organizacinės kultūros specifika, jos sąsajos su nacionaline ir administravimo kultūra, aptariamas galimas subkultūrų poveikis ir reikšmė. Teorinėje dalyje analizuojamos bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo ir valdymo problemos. Dėmesys koncentruojamas į bendradarbiavimu grindžiamas, organizacinei kultūrai būtinas kompetencijų ir vadovo – lyderio vaidmens transformacijas, vidinį ir išorinį pasitikėjimą, žinių ir informacijos valdymo sąsajas su bendradarbiavimu grindžiama organizacine kultūra, modernių technologijų kaip žinių ir informacijos valdymą bei bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą palaikančią formavimo etapą, suinteresuotų šalių įtraukimo svarbą. Nacionaliniame kontekste taikant dokumentų analizės metodą, nustatomi dokumentų atrankos kriterijai ir mėginama istoriškai analizuoti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo teisinės prielaidas, jos elementų apibrėžtį universaliai taikytuose ir taikomuose teisės aktuose, įvairiose viešojo valdymo strategijose. Normatyvinė analizė atskleidžia, kad Lietuvos viešojo valdymo sistemoje stokojama vieningo organizacinės kultūros apibrėžimo, egzistuoja sampratų fragmentacija ir prieštaravimai, sietini su skirtingais laikotarpiais ir nesistemiškai įgyvendinamais viešojo valdymo modelių principais.

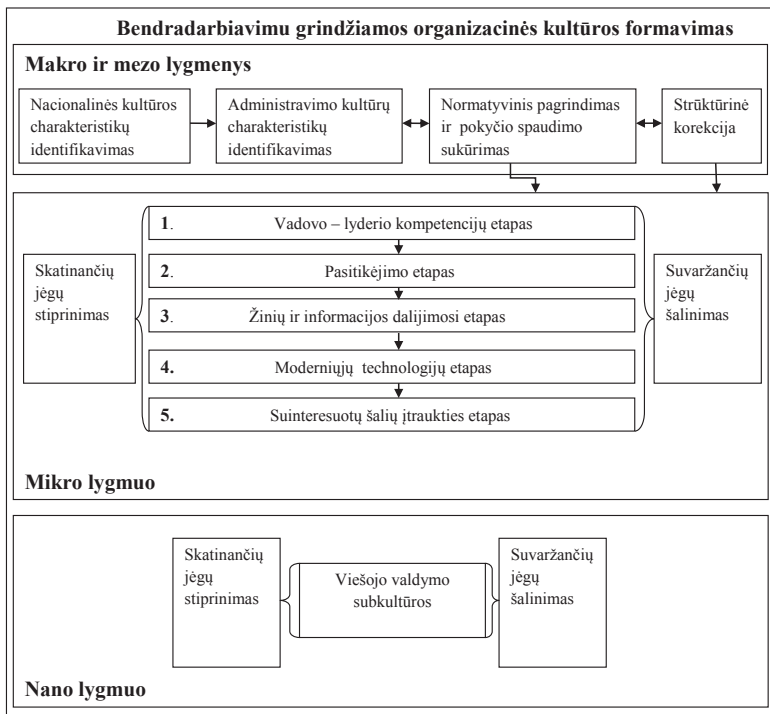
Trečiojoje dalyje aptariama tyrimo strategija, pagrindžiama trianguliacijos svarba atliekamo tyrimo patikimumui, apibrėžiamos interviu su pagrindiniais informantais prielai-

dos, pagrindžiama jėgos lauko analizės požiūrio svarba tyrimo klausimyno formavimo etape, atskleidžiami ekspertų atrankos kriterijai ir pristatomi pusiau – struktūruotų interviu su ekspertais duomenys ir jų analizė. Remiantis ekspertiniais interviu, pateikiamas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo modelis – schema ir aptariami šio modelio ribotumai. Tyrime pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbo apimtis – 226 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 232 šaltiniai ir priedai.

Įvertinus teorinėje dalyje analizuotus organizacinės kultūros aspektus, jos formavimo ir įgyvendinimo iššūkius, pasaulines viešojo valdymo mokslo tendencijas, Lietuvos teisinę aplinką, strateginius viešojo valdymo dokumentus, pasaulinės ir nacionalinės statistikos duomenis, buvo siekiama parengti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo ir analizės schemą. Pritaikant K. Lewin (1951) jėgos lauko analizės (angl. force field) požiūrį, buvo mėginama identifikuoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapus suvaržančias ir skatinančias jėgas. Išskirti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapai remiasi D. E. McNabb ir F. T. Sepic atliktais atliktais viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrimais, jų metų gautų rezultatų išplėtojimu. Tačiau D. E. McNabb ir ir F. T. Sepic pabrėžė organizacinės struktūros, technologijų, vaidmenų aiškumo, socialinės paramos ir individų sąveikos dimensijas (McNabb, 2007, p. 114), o disertacijos autorius siekia šia tyrimo prieiga modifikuoti įtraukiant tokius formavimo etapus, kaip vidinis ir išorinis pasitikėjimas, vidinis ir išorinis dalijimasis žiniomis ir informacija, lyderystės kompetencijos, suinteresuotų šalių įtrauktis bei platesnio pobūdžio kultūrinių spaudimų formos, pabrėžiant makro, mezo bei mažiausio – nano (subkultūrų) lygmenis. Dalis formavimo etapų yra identifikuoti akademikų B. Kozuch ir Z. Dobrowolski (2014, p. 222-223), G. Bouckaert (2007) bei kitų autorių, minėtų teorinėje disertacijos dalyje, siekiant pabrėžti esmines bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros charakteristikas. Šie aspektai dažnai minimi ir kaip naujojo viešojo valdymo elementai, pvz. S. Osborne (2010), J. Koppenjan, Ch. Koliba (2013). Klausimynas viešojo valdymo ekspertams formuojamas išskiriant vidinį (institucinį) ir tarpinstitucinius lygmenis. Šis aspektas susietas su pasitikėjimo, informacijos ir žinių dalijimosi, modernių technologijų bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo etapais.

Tačiau nacionaliniame kontekste šis požiūris yra naujas, tiek iš ištirtumo perspektyvos, tiek ontologiniu bei epistemologinės prieigos požiūriais. Šio socialinio reiškimo supaprastinimas schemas pavidalu sukuria galimybę toliau plėtoti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrinėjimus ne vien nacionaliniame, bet ir tarptautiniame kontekste, atlikti lyginamuosius tyrimus įvairiose viešojo sektoriaus organizacijose.

**Makro, mezo kultūriniai spaudimai.** Šie spaudimai susiję su globalia viešojo valdymo mokslo raida ir pažanga, paradigminių XX – XXI amžių nuostatų kaita, kintančiais visuomeniniais įsitikinimais viešojo valdymo sistemos funkcionavimo atžvilgiu, taip pat – su istorinėje eigoje išryškėjusių įvairių šalių viešojo valdymo metodų disfunkcijomis, viešojo, privataus ir nevyriausybinį sektorių, valstybės tarnybos sistemų vaidmens transformacijomis.



*Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo sisteminė schema - modelis*

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis D. McNabb (2007, p. 114), B. Kozuch ir Z. Dobrowolski (2014, p. 222 – 223), G. Bouckaert (2007), Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2011), P. J. DiMaggio, W. Powell (1983) ir kitais autoriais analizuotais teorinėje dalyje.

**Normatyvinė bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros dimensija.** Ši dimensija susijusi su normatyvinio spaudimo sukūrimu viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiant organizacinės kultūros transformacijų. Įgyvendinant pokyčius, normatyvinė dimensija yra veikiamą makro ir mezo kultūrinių spaudimų. Ji susijusi tiek su viršnacionalinių, tiek su nacionalinių organizacijų viešojo valdymo modernizavimo strategijomis, inovacinėmis programomis, įstatymais, įvairiais teisės aktais, kuriuose įvardijamos normatyvinės sampratos, siektinos vertybės ir kiti kultūriniai elementai, turintys atitikti šių dienų realijas. Normatyvinė dimensija gali pasižymėti tiek skatinančiomis, tiek suvaržančiomis jėgomis.

**Subkultūrų spaudimai.** Ši dimensija yra susijusi su viešojo sektoriaus organizacijose egzistuojančiomis subkultūromis. Analizuota literatūra ir empiriniai tyrimai leidžia teigti, kad jų poveikis taip pat galėtų būti vertinamas kaip bendradarbiavimo organizacinę kultūrą skatinantis, suvaržantis ar jai neutralus veiksnys.

**Bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra.** Šiai kultūrai reikalingi formavimo etapai išskirti remiantis Vakarų viešojo valdymo patirtimi ir Lietuvos normatyvine

viešojo valdymo aplinkos analize. Tačiau detalesnė informacija buvo gauta ir įtraukta į šią schemą atlikus empirinį tyrimą. Atliktas empirinis tyrimas suteikė galimybę kompleksčiau suvokti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą veikiančias jėgas, leido formuoti jų stiprinimo ir suvaržančių jėgų šalinimo priemones Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, ypač – centriniame valdžios lygmenyje (ministerijų ir departamentų).

Bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra – itin kompleksinis reiškinys. Šioje schemoje mėginama pademonstruoti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros specifiką išskiriant makro, mezo, mikro ir nano lygmenis. Ši schema – modelis, yra pildoma ir poshemėmis, kuriose disertacijos autorius atrinko, jo nuomone, svarbiausias ekspertų įžvalgas. Kai kurių kategorijų ir subkategorijų autorius atsisakė ir duomenis papildomai reinterpreto. Šiame bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo modelyje – schemoje, išskiriami esminiai formavimo etapai mikro lygmenyje, jo ryšis su makro ir mezo lygmenimis, normatyviniu spaudimų sukūrimu. Identifikuojamas ir nano (subkultūrų) analizės lygmuo, būtinybę stiprini skatinančias ir šalinti suvaržančias jėgas makro, mezo, mikro ir nano lygmenimis.



## IŠVADOS

1. Atlikta teorinė analizė leidžia teigti, kad, siekiant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo, viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių, svarbu įvertinti jos priklausomybę nuo nacionalinių administravimo kultūrų ir subkultūrų lygmenų. Tarptautinė ir nacionalinė viešojo valdymo tyrimų analizė atskleidė, kad itin svarbi viešojo sektoriaus organizacinės kultūros savybė – priklausomybė nuo normatyvinių – imperatyvių spaudimų sukūrimo. Priklausomybė nuo normatyvinių spaudimų pagrindžia ir interpretaciškais epistemologinėmis nuostatomis paremtų tyrimų priegigos būtinybę.
  - 1.1. Išanalizavus įvairių šalių viešojo valdymo patirtį, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacinės kultūros vaidmuo įgyvendinant viešojo valdymo modelius dažniausiai galėtų būti apibūdinamas kaip dualistinis, pabrėžiant jos, kaip specifinio „filtro“ funkciją ir priklausomybę nuo viešojo valdymo modelio. Siekiant veiksmingo viešojo valdymo modelio įgyvendinimo viešojo sektoriaus organizacinės kultūros turėtų atitikti viešojo valdymo modelio kultūrinį turinį, tačiau viešojo valdymo modeliai taip pat turėtų gebėti ir jas pakeisti. Pirmuoju atveju, viešojo sektoriaus organizacinė kultūra atliktų skatinančią funkciją, o antruoju galėtų sukelti pasipriešinimą, todėl jos pokyčiai galėtų būti vertinami kaip specifinio viešojo valdymo modelio įgyvendinimo veiksmingumo rezultatas, tačiau atsižvelgiant į analizuotą tarptautinę patirtį, jos pokyčiai būtų ilgalaikis, dažniausiai inkrementinio pobūdžio procesas.
  - 1.2. Viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai būdingi tiek materialūs, tiek ideaciniai komponentai, tačiau analizuota tarptautinė viešojo valdymo patirtis atskleidė, kad, viešojo valdymo modelių įgyvendinimo kontekste, sprendimų priėmėjų dėmesys, dažniausiai yra skiriamas materialiams organizacinės kultūros komponentams. Pažymėtina, kad viešojo sektoriaus organizacinei kultūrai būdinga struktūros ir proceso darnos nebuvimo problema. Dėl to viešojo valdymo modelio įgyvendinimo kontekste, vadovaujantis struktūriniu požiūriu, ideaciniai komponentai gali likti nepakitę, todėl struktūrinius pokyčius būtina suderinti su procesiniais, sukurti elgsenos koregavimo ir kompleksines edukacines sistemas.
  - 1.3. Tarptautinė ir nacionalinė viešojo valdymo patirties analizė atskleidė, kad siekiant viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių ir specifinių veiksmų formavimo, būtina įvertinti viešojo valdymo sistemose paplitusių subkultūrų vaidmenį, kurios gali atlikti skatinančią arba suvaržymą sukeliančią funkciją viešojo valdymo modelių įgyvendinimo atžvilgiu. Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčių procesai neatsiejami nuo priklausomybės nuo nueito kelio, specifinių vertybių, tradicijų, elgsenos formų sklaidos tarpinstituciniame lygmenyje.
2. Teorinė analizė leidžia daryti prielaidas, kad bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai yra itin reikšmingi kompleksiniai, lyderystės kompetencijų, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, informacijos ir žinių dalijimosi, modernių technologijų, suinteresuotų šalių įtraukties, struktūriniai formavimo etapai. Šie etapai gali padėti sumažinti riziką ir sąnaudas, prisidėti prie inovacijų kūrimo, sustiprinti santykius ir pagreitinti

komunikacijos procesus su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, turėti poveikį valstybės tarnautojų darbo veiksmingumui, profesiniam vystymuisi, atvirumui, padėti spręsti žinių ir informacijos asimetrijos, institucinės bei tarpinstitucinės konkurencijos problemas, formuoti institucinę atmintį valstybės tarnyboje, didinti atskaitingumą ir viešojo valdymo sistemos skaidrumą. Tikėtina, kad formavimo etapai galėtų užtikrinti bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo veiksmingumą ir naujojo viešojo valdymo modelio įgyvendinimą.

3. Išanalizavus bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo teisinę aplinką Lietuvoje, pažymima, kad joje pastebimos šiuolaikinės viešojo valdymo mokslo tendencijos, siekis įtvirtinti naujojo viešojo valdymo veiksnius. Tačiau strateginio lygmens viešojo valdymo dokumentuose stokojama vartojamų sąvokų vieningumo, aiškios viešojo sektoriaus organizacinės kultūros ir jai reikalingų formavimo etapų normatyvinės apibrėžties, būtinų procesų reglamentavimo ir prioritetų numatymo. Galima teigti, kad normatyvinei aplinkai būdinga fragmentuotų viešojo valdymo modelių, tokių, kaip naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo principai ir tradicinio viešojo valdymo principai, o ne sisteminė naujojo viešojo valdymo perspektyva.
4. Atliktas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo ekspertinis atvejo tyrimas leidžia tvirtinti, kad vidinį ir išorinį pasitikėjimą bei vidinį ir išorinį informacijos ir žinių dalijimąsi Lietuvos viešojo valdymo sistemoje ypatingai suvaržo struktūriniai, komunikacijos ir konkurencijos jėgos. Struktūrinių ir komunikacijos jėgų problematika sietina su tradicinio viešojo valdymo problemomis. Konkurencijos, kaip naujosios viešosios vadybos modelio principo raiška pastebima tiek tarp valstybės tarnautojų ir funkcinių skyrių, tiek tarpinstituciniuose santykiuose. Pokyčių procesų įgyvendinimas suponuoja poreikį formuoti pasitikėjimą, viešojo valdymo praktikoje taikyti informacijos ir žinių dalijimąsi skatinančias priemones, išskiriant: projektinį valdymą, organizuojant darbo grupes, skatinant valstybės tarnautojų dalyvavimą kompetencijų tinkluose, stiprinant viešojo sektoriaus vadovų lyderystės kompetencijas, organizuojant pasitarimus su įvairaus lygmens tarnautojais. Būtina stiprinti ir neformalios komunikacijos procesus, užtikrinti grįžtamąjį ryšį įvairiais lygmenimis. Ekspertų išvalgos, teorinė ir normatyvinė analizė leidžia teigti, kad prie pasitikėjimo didinimo galėtų prisidėti ir normatyvinių spaudimų sukūrimas, tobulinant įstatyminę bazę, įvairias taisykles ir reglamentus, pabrėžiant funkcijų, kompetencijų išgryninimą, aiškių atsakomybės ribų nustatymą.
  - 4.1. Analizuojant suinteresuotų šalių įtrauktį suvaržančias jėgas ekspertų požiūriu Lietuvos viešojo valdymo sistemoje buvo pastebėta, kad suvaržančios jėgos apima įvairias socialines sistemas. Lietuvos viešojo valdymo institucijos stokoja arba apskritai neturi sisteminių ir universaliai, o ne fragmentuotai taikomų suinteresuotų šalių identifikavimo metodikų, įtraukimo mechanizmų, diskusijų moderavimo gebėjimų, nėra tinkamai susipažinusios su tokiais formatais, kaip viešosios konsultacijos, stokoja priemonių ir kompetencijų suinteresuotų šalių įtraukimo rezultatams įvertinti. Reikšmingą vaidmenį vaidina ir nacionalinės bei administravimo kultūrų ypatumai, dalyvavimo ir konsultavimo kultūrų problematika, sprendimų priėmimų trukmė. Todėl, siekiant naujojo viešojo valdymo idėjų įgyvendinimo

ir pozityvių pokyčių šioje srityje, būtina užtikrinti labiau universaliai taikomus grįžtamojo ryšio mechanizmus, aiškius įtraukties rezultatų vertinimo kriterijus, suderinti ir supaprastinti šiuos procesus pasitelkiant technologines priemones.

- 4.2. Atsižvelgiant į ekspertų nuomonę, galima teigti, kad Lietuvos viešojo valdymo sistemoje technologijas, kaip bendradarbiavimo procesus palaikančių veiksnį, reikšmingai suvaržo tiek reiškiniai valstybės tarnyboje, pabrėžiant pačių tarnautojų kompetencijos ir kvalifikacijos trūkumą, procesų dubliavimąsi, technologijų ir skaitmeninio pėdsako baimę, siejant šias tendencijas su labiau vyresnės kartos tarnautojais, tiek pačių sistemų trikdžiai – testavimo trūkumas, sistemų neišbaigtumas, jų tarpusavio sąsajų nebuvimas, sudėtingas naudojimas ir kibernetinio saugumo stoka. Galimą poveikį technologinių iniciatyvų veiksmingumui gali turėti ir valstybės tarnyboje paplitusi subkultūra demografiniu pagrindu – vyresnio amžiaus valstybės tarnautojai. Esminėmis šį veiksnį skatinančiomis jėgomis, ekspertų ir teorinės analizės pagrindu, galima būtų laikyti tinkamą finansavimą sistemų įsigijimui ir išlaikymui, institucinės politikos formavimą pasitelkiant vadovus ir nuomonių lyderius, procesų pagreitinimą ir sistemų tarpusavio sąveikos didinimą.
- 4.3. Atlikto tyrimo pagrindu galima daryti prielaidą, kad struktūrinės bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą suvaržančios jėgos gali būti sietos su hierarchine diferenciacija, įsitvirtinusių funkciniu valdymu, išplėtomis organizacinėmis struktūromis ir biurokratizacija. Daugumą šių jėgų būtų galima sieti su Lietuvos viešajai valdymo sistemai būdingu administravimo kultūrų – Rechtsstaat, Prancūziškos – napoleoniškos ir post-sovietinės broožų visuma. Reikšmingiausiomis skatinančiomis struktūrinėmis jėgomis laikytinas projektinis ir procesinis valdymas, įvairios darbo grupės. Svarbu tai, kad projektinis valdymas nėra panacėja, jis taip pat apriboja valstybės tarnautojų komunikaciją instituciniame lygmenyje, atitraukia valstybės tarnautojus nuo jų rutininio darbo.
- 4.4. Teorinė ir empirinė analizė leidžia tvirtinti, kad siekiant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo, ypatingai struktūrinių pokyčių Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, būtina įvertinti labiausiai paplitusios teisininkų subkultūros galimai suvaržantį poveikį šioms procesams. Poveikio vertinimas galėtų būti susietas su šios subkultūros įtraukimu į viešojo valdymo modelių įgyvendinimo procesus, konsultacijų ir diskusijų organizavimu.
- 4.5. Empirinė analizė atskleidė, kad siekiant bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimo, vadovas – lyderis turėtų pasižymėti komunikacine, strateginio mąstymo/valdymo, motyvavimo ir analitinio mąstymo kompetencijomis. Ekspertų pateiktos išvalgos siejasi ir su atliktos teorinės bei normatyvinės analizės rezultatais, naujojo viešojo valdymo idėjomis ir jos įgyvendinimo tarpautine - praktine patirtimi.

## REKOMENDACIJOS

**Viešojo valdymo institucijoms: Vidaus reikalų ministerijos, Valstybės tarnybos ir vidaus tarnybos politikos grupei, Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupei, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos, viešojo valdymo tobulinimo komisijai, Lietuvos Respublikos Seimo Kanceliarijos valstybės valdymo ir savivaldybių komitetui:**

1. Siūloma normatyviniame kontekste apibrėžti Lietuvos viešajame valdyme siektiną bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros tipą ir jam būdingus formavimo etapus. Ši apibrėžtis turėtų apimti esminius teisės aktus, įvairias viešojo valdymo tobulinimo strategijas ir programas. Normatyviniame kontekste turėtų būti įvertinamos Lietuvos nacionalinių, administravimo ir subkultūrų charakteristikos, aptariamas jų galimas poveikis viešojo valdymo procesų veiksmingumui, įgyvendinamiems ir planuojamiems įgyvendinti globaliems viešojo valdymo modeliams, nacionalinėms reformoms ir pokyčių programoms.
2. Siekiant Lietuvos viešojo valdymo sistemoje formuoti institucinę ir tarpinstitucinę bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą, būtina užtikrinti jos formavimo etapus – vidinį ir išorinį pasitikėjimą, žinių ir informacijos dalijimąsi, numatyti jiems reikalingas palaikančias priemones. Instituciniame lygmenyje siūloma įvertinti kintamo atlyginimo dalies įtvirtinimą valstybės tarnyboje, siejant ją su informacijos ir žinių dalijimosi iniciatyvomis, apsvarstyti ne vien individualių, bet, ir komandinių finansinio motyvavimo priemonių galimybes. Instituciniame ir tarpinstituciniame kontekste siūloma svarstyti įvairių lygmenų valstybės tarnautojų reguliarios institucinės ir tarpinstitucinės rotacijos galimybes. Siekiant šiuos procesus stiprinti tarpinstituciniame lygmenyje siūloma įvertinti galimybes pasirinktinai dalį institucijų biudžetų skirti neapibrėžtai, sukuriant galimybę ministerijoms ir departamentams patiems dėl jų susitarti. Šių finansinių motyvavimo priemonių taikymas pasirinktas remiantis ekspertų įžvalgomis ir Lietuvos nacionalinės ir administravimo kultūrų bruožais. Siūloma reglamentuoti institucinę ir tarpinstitucinę žinių ir informacijos dalijimosi ir talpinimo politiką, numatant ne vien motyvavimo, bet ir kontrolės, atsakomybės, potencialių sankcijų taikymo ribas, įtraukiant šiuos principus į pareigybinės valstybės tarnautojų instrukcijas.
3. Išanalizavus suinteresuotų šalių įtraukties etapo svarbą bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimui Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, viešojo valdymo institucijų ir pačių suinteresuotų šalių pasiruošimo veiksmingai dalyvauti šiuose procesuose trūkumą, siūloma svarstyti finansavimo galimybes suinteresuotų šalių paruošimo centrų kūrimui, kuriuose suinteresuotos šalys ir viešojo valdymo institucijų atstovai būtų universaliai apmokomi dalyvauti, būtų keliama jų kvalifikacija ir tokiu būdu stiprinami ir optimizuojami demokratinio sprendimų priėmimo mechanizmai.
4. Atskleidus technologijų, kaip bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros procesus palaikančio etapo svarbą, siūloma reglamentuoti institucinių ir tarpinstitucinių technologinių poreikių diagnostiką, supaprastinti naudojamų sistemų reglamenta-

vimo procesus, skatinti centralizuotą sistemų įsigijimą ir esamų sistemų konsolidavimą centrinės valdžios lygmeniu, išskirti atsakingą instituciją, galinčią vykdyti stebėseną, kontrolę, užtikrinti sistemų įgyvendinimo terminų ir priežiūros laikymąsį, sankcijų taikymą.

5. Siūloma normatyviniame kontekste apibrėžti viešojo valdymo organizacijų struktūrinius veiksmius, reglamentuoti projektinio valdymo taikymo ribas ministerijų ir departamentų lygmenyse.

## ATSPAUSDINTOS MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA

1. Rakšnys, A.V., Vanagas, R., Kondratavičiūtė, M. (2018). Metavaldymas: kultūros veiksniai. *Viešasis administravimas*, 1(55), 17-25.
2. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2017). Nacionalinių kultūrų svarba siekiant viešojo sektoriaus modernizavimo reformų veiksmingumo. *Tiltai*, 1, 13 -25.
3. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2017). The Mechanisms of the Changes of Organizational Culture of the Public Sector in the Context of New Public Management. *Central European Political Science Review*, 18(67), 82-103.
4. Rakšnys, A.V., Valickas, A. (2016). Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(4), 687-701.
5. Rakšnys, A.V. (2016). Žinių vadybos ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, 3-4(51-52), 75-82.
6. Rakšnys, A.V., Vanagas, R. (2016). Theoretical aspects of impact of modern technologies on organizational culture of public sector in the context of modernization reforms. *Public administration and civil service : scientific analytical journal*, 2, 140-148.
7. Miglinė, V., Rakšnys, A.V. (2016). Kultūriniai veiksniai kaip nepaprastųjų situacijų iššūkis. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(45), 24-29.
8. Rakšnys, A.V., Vanagas, R. (2016). Methodological aspects of the application of ethnographic strategy in the context of implementing the new public governance. *Contemporary research on organization management and administration*. 4(1), 30-41.
9. Rakšnys, A.V. (2015). Viešojo sektoriaus modernizavimas: organizacinės kultūros ir subkultūrų veiksniai. *Viešasis administravimas*, 3-4(47-48), 45-52.

## KITOS MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS DOKTORANTŪROS LAIKOTARPIU (2015 – 2019 m.)

1. Guogis, A., Rakšnys, A.V. (2017). Socialiniai ir ekonominiai prekariato plėtros aspektai. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 19(1), 11-25.
2. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2016). Viešojo administravimo naratyvai bei ateities tendencijos ir vystymasis: neovėberinės valstybės link. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(1), 113-125.
3. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2016). Neoliberalizmo idėjų įgyvendinimo ypatumai Čilėje. *Tiltai*, 1, 1-23.
4. Guogis, A., Rakšnys, A.V. (2016). Improvement of Public Governance by Olof Palme and His Historical Ideological Heritage (30 Years after the Assassination of Palme in Stockholm). *Regional Formation and Development Studies*, 2 (19), 35-43.
5. Guogis, A., Kazėnas, G., Rakšnys, A.V. (2016). The Problem of Implementation of Genuine Democracy in Lithuania. *Central European Political Science Review*, 17 (64), 158-176.

6. Survila, A. Rakšnys, A.V., Tvaronavičienė, A., Vainiūtė, M. (2016). Systemic changes in disaster management in the context of public sector modernization. *Journal of security and sustainability issues*, 6 (1), 2016, 37-52.
7. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2015). Nihilizmas kaip kultūrinė dedamoji ir Naujojo viešojo valdymo būtinybė. *Socialinių mokslų studijos*, 7(2), 218-231.
8. Guogis, A., Rakšnys, A.V. (2015). Globalization as a Challenge to New Public Governance. *Central European Political Science Review*, 16 (61), 55-72.

## SPAUSDINIMUI PATVIRTINTOS, BET DAR NEATSPAUSDINTOS MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA

1. Rakšnys, A.V., Valickas, A., Vanagas, R. (2019). The Challenges Of Creation And Implementation Of Collaborative Innovation In Public Sector Organizations. *Viešoji Politika ir Administravimas*.

## PRANEŠIMAI MOKSLINĖSE KONFERENCIJOSE

1. Rakšnys, A.V. (2018). Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros veiksnių vertinimas viešajame valdyme. 11-oji Jono Prano Aleksos tarptautinė mokslinė konferencija „Valstybės vizijos raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“, Šiauliai, Lietuva.
2. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2017). Why Do Cultural Factors Become Of Major Importance in the Implementation of the New Public Governance? „*International scientific conference „Social Transformations in Contemporary Society 2017“*“. Vilnius, Lietuva.
3. Rakšnys, A.V. „XX a. iššūkiai jaunajam mokslininkui politikos, vadybos ir viešojo administravimo srityse. Vilnius, Lietuva.

# CURRICULUM VITAE

## **Asmeninė informacija**

*Vardas, pavardė* Adomas Vincas Rakšnys  
*El. paštas* e\_cnv@yahoo.com

## **Darbo patirtis**

*2016/09/01 iki dabar* Įmonės pavadinimas – Mykolo Romerio universitetas  
*Pareigos – Lektorius*

*2016/09/01 iki dabar* Įmonės pavadinimas – Vilniaus kolegija  
*Pareigos – Lektorius*

*2018/11/07 iki dabar* Įmonės pavadinimas – Vilniaus kolegija  
*Pareigos – Lektorius*

*2019/02/11 iki dabar* Įmonės pavadinimas – Kazimiero Simonavičiaus universitetas  
*Pareigos – Lektorius*

## **Išsilavinimas**

*Nuo 2015 – 2019 m.* Jungtinė vadybos doktorantūros programa  
(VDU, MRU, KU, ASU, KU).

*Nuo 2013 – 2015 m.* Viešasis administravimas, magistras, MRU.

*Nuo 2009 – 2015 m.* Viešasis administravimas, bakalauras, MRU.

*Nuo 1997 – 2009 m.* Vidurinis išsilavinimas, Vilniaus Jono Basanavičiaus  
vidurinė mokykla

## **Mokslinio domėjimosi sritys**

Viešasis valdymas, organizacinė kultūra, naujasis viešasis valdymas.



MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

**Adomas Vincas Rakšnys**

FORMATION OF COOPERATION BASED  
ORGANISATIONAL CULTURE  
IN PUBLIC GOVERNANCE

Summary of Doctoral Dissertation  
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2019

The doctoral dissertation was written in 2015–2019 at Mykolas Romeris University under the doctoral program right conferred to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University by the order of the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania No. V-160 dated on February 22, 2019.

Scientific Supervisor:

Prof. Dr. Arvydas Guogis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the Management Research Council of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University, and Šiauliai University:

Chairman:

Prof. Dr. Algirdas Astrauskas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003);

Assoc. Prof. Dr. Iveta Reinholde (University of Latvia (The Republic of Latvia), Social Sciences, Political Sciences, S 002);

Prof. Dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Jolanta Urbanovič (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The public defence of the Doctoral Dissertation will take place at the Management Research Council at Mykolas Romeris University on 20 December 2019 at 13.00 (Room I-414).

Address: Ateities str. 20, 08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the doctoral dissertation was sent out on 20 November 2019.

Doctoral dissertation can be viewed at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino Ave 51, Vilnius), at libraries of Klaipėda University (K. Donelaitis ave. 3, Klaipėda), Mykolas Romeris University (Ateities str. 20, Vilnius), Šiauliai University (Vytautas str. 84, Šiauliai), Vytautas Magnus University (K. Donelaičio str. 52), Kaunas).

FORMATION OF COOPERATION BASED  
ORGANISATIONAL CULTURE IN PUBLIC GOVERNANCE

Summary

**Relevance of the topic.** Cooperation-based organisational culture is becoming an important part of achieving implementation of new ideas in governance and effective processes of change in the models of public governance in the 21st century. The dissertation is of the opinion that one of the most significant models of modern public governance is not New Public Management, but New Public Governance. The need for New Public Governance is determined by the dysfunctions of traditional public administration and New Public Management, changes of the transformations of global social systems caused by the requirements of the functioning of public sector organisations, and future challenges which organisations of the public sector will face. In New Public Management the ideas of competition and global fragmentation, which expressions are evident at the institutional, inter-institutional, and even technological levels, lose their relevance in the context of contemporary complex and highly uncertain challenges. Therefore, changing requirements in the discourse of global public governance manifest themselves as the need to focus the implementation of public policy on complex networking, to promote the consolidation of different systems, project management, openness, responsibility, cooperation, external and internal trust, synergy, and interaction with various stakeholders based on modern technologies, digitalisation, new knowledge and information to create public value. These insights are confirmed by the works of the 21st century world renowned classics of public governance e. g. (Denhardt, Denhardt, 2007, McNabb, 2007, McNabb, 2009, Pollitt, 2016, Osborne, 2010, Pollitt, Bouckaert, 2011, Park, 2012, Torfing, Triantafyllou, 2013, Pedersen, Tangkjaer, 2013, Koppenjan, Koliba, 2013, Vangen, Winchester, 2014, Vangen, Huxham, 2010, Oomsels et. al., 2016, Sørensen, Torfing, 2016, Torfing et. al., 2016b) and, taking into account global changes, these aims and changing requirements are identified in strategic Lithuanian documents, such as Public Governance Improvement Program 2012 – 2020, National Progress Program 2014-2020, or Lithuania in 2030. (Public Governance Improvement Program 2012 – 2020, National Progress Program 2014-2020, Lithuania's Progress Strategy 2030). The above mentioned ideas were also analysed in the researches of the author of the dissertation, in their fragments which were published in various national and international journals included in the list of scientific publications during the doctoral period.

The justification of these new requirements in normative documents is inseparable from incremental management changes and innovative processes in the Lithuanian public governance system which are confirmed by various global and European innovation, modern technologies, knowledge creation and uptake, creativity, work ethics indexes, scoreboards, various annual reports provided by international organisations e. g. (Global Competitiveness Index, Global Innovation Index Report, European Innovation Scoreboard etc.).

It can be assumed that the growing requirements in the transition to the new organisational, cooperation forms and the transformation of institutional orientation towards citizens result not only in structural but also in cultural - value changes of organisations. For this reason, processes of change in models of public governance, their efficiency and effectiveness are inseparable from organisational culture. Organisational culture of public sector is increasingly attracting the attention of scientists and practitioners of public governance, assessing its potential functions of stimulation and restriction, in terms of implementation of changes in public governance. (Austin, Ciaassen, 2008, p. 339, Wynen, Verhoest, 2015, p. 359, McNabb, 2007, McNabb, 2009).

The dissertation will take the view that a prerequisite for the effective implementation of the new ideas of public governance is the constant formation of a cooperation-based organisational culture. In line with the global and national trends of the 21st century public governance, the author is critical of the potential of organisational cultures based on bureaucratic, new public management and entrepreneurial principles in the system of Lithuanian public governance and in the dissertation he attempts to justify the importance of implementing changes in organisational culture, and also the need to form cooperation-based organisational culture, justifying its importance and compatibility with the New Public Governance, and to ensure the necessary factors for its formation.

Formation of cooperation-based organisational culture of the public sector is a complex and permanent objective which requires application of various external and internal management tools, specific competencies, processes, normative environment and support structures. The author of the dissertation seeks to analyse and integrate the international experience of public governance to identify the complex phases which are necessary for cooperation-based organisational culture. Also, on the national context, the author pursues to identify the forces that restrict and stimulate the formation of cooperation-based organisational culture.

One of the specific features of the organisational culture of the public sector, according to the author of the dissertation, is its dependence on “normative pressures”, cultural elements consolidated in various political programs, strategies, civil service and public administration laws. When analysing the context of the factors of cooperation-based organisational culture in the public sector in Lithuanian, attempts are made to rely on authentic data (e. g. articles of law or programs). The analysis of this level is often used in the context of case study strategy. This is confirmed by the works of methodologists such as R. Yin (2003, p. 85-88). Taking into account the view of the phenomenon mentioned above, it is necessary to develop research of organisational culture of the public sector, which would be oriented not only to the quantitative but, also, to the qualitative dimension, in order to reveal and understand the objective and subjective beliefs and patterns of behaviour and thinking of public servants working in public sector organisations in relation to the phases necessary for cooperation-based organisational culture. With regard to the relevance of these phenomena, the dissertation will be devoted to their cognition.

**Subject research.** Organisational culture in the public sector as a phenomenon of social sciences in the 20th - 21st century literature of public governance is analysed by identifying specific directions of research. On the one hand, the study of the implementation of the

New Public Management model can be distinguished. These are the works of such authors of public governance as L. Bradley and R. Parker (2000), V. Wright (2000), T. B. Jørgensen, B. Bozeman (2002), K. Schedler I. Proeller (2007), J. V. Denhardt and R. B. Denhardt (2007), T. Christensen and P. Laegreid (2007), T. Christensen and P. Laegreid (2010), D. Barbieri, et. al., (2010), P. Laegreid et. al. (2011), K. Verhoest (2011), J. Wynen and K. Verhoest (2015) etc. The above-mentioned authors analysed the change of the organisational culture of the public sector in the context of the mechanisms of New Public Management, such as agencification, privatisation and the model of the public service system.

Organisational culture of the public sector is analysed focusing on the **macro level**, highlighting its link with specific national cultures, highlighting its link with specific national cultures, based on G. Hofstede or F. Trompenaars and models of the other authors. The scientific discussion on this subject is developed by authors such as M. Alvesson (2002), M. Koci (2007), S. Pillay (2008), Gerhart (2008), M. Painter, G. Peters (2010), Ch. Pollitt (2010), G. Bouckaert (2011), M. Alvesson and P. O. Berg. (2011), G. L. Harrison, K. M. Baird (2015), S. Kim (2015) etc. Analysing the 21st century research trends of organisational culture of public governance it is necessary to distinguish the authors who analysed it, emphasising the links with the prevalent administrative culture, at the level of **mezo culture**. A. Maroto, L. Rubalcaba (2008), W. Kickert (2007), G. Bouackaert (2007), Ch. Reichard (2008), Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2011) K. Verhoest, et. al., (2010b), V. Smalskys (2010), I. Jamil, et. al. (2013), S. Pivoras (2014), D. Beinoravičius, et. al., (2015) analysed these links trying to identify the specifics of administrative cultures, their interaction with the changes in public governance.

In order to gain a deeper understanding of the cultural phenomenon in the public sector, it is necessary to mention those authors who studied public sector **subculture, the level of nano culture**. They are the works of such authors as E. Claver, et. al., (2001), W. C. J. Koot, (2005), K. Brown (2005), V. Bellou (2008), J. M. Jermier, et. al. (1991) etc. It should be noted that the level of subcultures in the public sector is a poorly analysed phenomenon not only in Lithuanian but also in foreign researches.

In the 21st century literature on public governance organisational culture in the public sector is analysed in the context of other management phenomena. In the context of knowledge management, the relationship between these and related phenomena were analysed by: E. Milner (2002), K. M. Wiig (2002), X. Cong and K. V. Pandya (2003), P. Gottschalk (2005/2007), A. Riege, N. Lindsay (2006), D. E. McNabb (2007), D. Kimiz, J. Liebowitz, (2011), D. E. Leidner and T. R. Kayworth (2014), M. Santos, et. al., (2014), Ch. A. Chen and Ch. W. Hsieh (2015), etc. The dissertation takes the view that knowledge management is a significant component of cooperation-based organisational culture in the public sector, because effective knowledge management processes contribute to institutional and inter-institutional information and knowledge sharing, continuous learning, and more effective social interaction. It is becoming crucial both for the realisation of the ideas of the New Public Governance and for the transformation of the existing organisational culture of the public sector.

For the formation of cooperation-based organisational culture, in the opinion of the author of the dissertation, the phase of internal and external trust is particularly important. This phase was analysed by academics: P. Oomsels et. al, (2016), J. Pattison and T. Kline (2015), S. Vangen and N. Winchester (2014), E. H. Klijn (2010), S. Van de Walle, S. (2007)

S. M. Park (2012), R. C. Nyhan (2000), R.. Involvement of stakeholders as a component for cooperation process was analysed by: A. M. Berg (2005), Ch. Whelan (2015), M. H. Moore (2009), W. McQuaid (2010), J. Torfing, et. al., (2016b, p. 16).

Some researchers of public governance analysed the organisational culture of the public sector as a significant component of technological change and innovation transformation. Others studied it as a factor of knowledge management support. They are: T. H. Davenport and L. Prusak (1997), R. Heeks., Davies, A. (2002), M. Veenswijk (2005), S. Osborne, K. Brown (2005), A. Edwards (2006) P. Dunleavy et. al. (2006), Pentland B, Feldman M. (2007), M. J. Austin, Ciaassen, J. (2008), D. E. McNabb (2009), F. Lanzara (2009), M. H. Moore (2009), V. Bekkers et. al (2011), Ch. Pollitt (2010/2011), S. Kanungo, V. Jain (2011), O. Marschollek and R. Beck (2012), F. Bannister., Connolly, R (2013), H. G. Rainey (2014), S. F. Borins (2014), B. Kozuch and Z. Dobrowolski (2014), S. Vangen and N. Winchester (2014), W. Welch and M. K. Feeney (2014), J. Pattison and T. Kline (2015), A. Agger, E., Sørensen (2016), J. Torfing et. al. (2016). Evaluating the works of the authors analysed, it can be assumed that technological infrastructure contributes to the efficiency of information and knowledge sharing processes, and can simplify the processes of institutional and inter-institutional cooperation processes.

Organisational culture of the public sector, relations of its factors to the changes of governance and leadership in public sector organisations, moving from traditional public administration to New Public Management towards New Public Governance is studied by such scientists as: E. Claver, et. al. (1999), M. McHugh, H. Bennett (1999), S. Cohen, Eimicke, W. (2002), R. S. Morse and T. F. Buss (2008), C. Kearney et. al. (2009), M. Liguori et. al. (2009), R. E. McClure (2010), K. M. Immordino (2010), Y. Kim (2010), D. Pedersen, Ch. Tangkjaer, (2013) etc.

Taking into account the specifics of public governance and existing differences from private sector organisations it should be noted that certain elements of organisational culture can be analysed in the normative context (laws, legal acts, strategies). Such scientists as J. Paliduskaitė (2003) can be mentioned, who analysed historical documents of public governance and tried to reveal their links with ethical - value content, (or S. Pivoras (2014 with his colleagues)). The author of the dissertation also chose this direction.

**Scientific problem** – the model of New Public Governance needs not only structural, but also cultural changes. These cultural changes become important in micro-culture, i.e. organisational culture. Taking into account the experience of public governance of different countries in the 20th - 21st century analysed in the dissertation, it has exposed dysfunctions of the organisational cultures based on bureaucratic (static) and entrepreneurial principles, complex processes of change, and lack of their compatibility with the elements of New Public Governance. It is essential, if New Public Governance is pursued, to form cooperation-based organisational culture in the public sector. Therefore, the dissertation takes the position that when seeking cooperation-based organisational culture in public sector organisations it is important to formulate the necessary phases. The question of a scientific problem is asked - what are the theoretical assumptions of the formation of cooperation-based organisational culture and what restricts and stimulates the phases of cooperation-based organisational culture in public governance?

**Defending statements:**

1. The most significant force restraining the factors of cooperation-based organisational culture can be considered as competition encouraged by New Public Management, which, considering the peculiarities of Lithuanian national, administrative cultures and subcultures, acquires a more negative rather than positive meaning for the functioning of public governance system and formation of cooperation-based organisational culture.
2. The formation of cooperation-based organisational culture in the system of public governance is determined by the establishment of normative pressures (proper legal environment), elimination of existing restrictions and strengthening the stimulating forces: leadership competencies, internal and external trust, internal information and knowledge sharing, application of modern technologies, involvement of the stakeholders, in structural formation phases.

**The object of the research** – formation of cooperation-based organisational culture in public governance.

**The aim of the research** – by examining the theoretical assumptions of cooperation-based organisational culture, systematically identify the phases of formation of cooperation-based organisational culture and their constraining and stimulating forces, proposing a scheme - model, for the effective formation of cooperation-based organisational culture in public governance.

In order to achieve the aim, the dissertation sets the following **objectives**:

1. To analyse the theoretical assumptions of organisational culture of the public sector and its role in the implementation of the models of public governance;
2. To identify the phases of formation of cooperation-based organisational culture and justify their importance;
3. To analyse the legislative - legal environment of cooperation-based organisational culture and phases of its formation in Lithuania;
4. To carry out a research on the restricting and stimulating forces of phases in formation of cooperation-based organisational culture in public governance in Lithuania;
5. Summarising the results of the research on the formation of cooperation-based organisational culture, to offer the scheme – model of the formation of cooperation – based organisational culture, which could be applied when implementing New Public Governance.

**Methodological assumptions of the research.** In order to cognise the phenomena covered in the dissertation in the ontological context we tried to follow the assumptions about the kind of organisational culture of the public sector, analysing which the focus was on its more versatile features rather than specific features (e. g. universal values of civil service, rituals-oath, symbols – certificates, traditions determined by structural similarities, mission characterised by the sector etc.). Therefore, it would be possible to shape and apply universal measures of change not in a fragmented but holistic way. Following the universal assumptions, the dissertation uses the concept of cooperation-based organisational cul-

ture, tries to identify the phases of its formation, the forces that stimulate and restrict their implementation.

In the epistemological context, interpretativeism was used to disclose potential contradiction between normality and descriptiveness for the specifics of civil service and public sector organisations, existing normative “pressure”, various legal acts and internal rules, as well as the limitations of objective cognition of this phenomenon. In addition, interpretativeism reveals that organisational culture has both subjective and objective dimension because there are certain aspects of organisational culture which civil servants apply and recognize jointly, for example, internal affairs systems, the oath of statutory servants. The dimension of subjectivity can also be detected, for example when analysing the opinions of the leaders of public sector organisations and experienced civil servants on the same issue related to organisational culture. Interpretativeism also provides an opportunity to reveal that organisational change has a subjective dimension. In order to objectively evaluate them, it is necessary to analyse the social phenomenon from the perspective of different stakeholders. Taking into account the above arguments, the dissertation survey interviewed main informants - experts from three key institutions responsible for the system of Lithuanian public governance and, at the same time, systematic formation of cooperation-based organisational culture.

Undoubtedly, positivism philosophy is particularly important for the development of the science of public governance and the formation of its methodology. It is mentioned and analysed in the works of such authors as (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 39, Jun, 2006, p. 33, Whetsell, Shields, 2015). The genesis of the positivism philosophical tradition is inseparable from the French philosopher Auguste Comte and his ideas, formed in the 19th century, which had a significant impact on the development of science of public governance, and were particularly highlighted in the works of the 20th century authors, such as H. Simon, F. Taylor, L. M. Weber, L. Gulick, L. Urwick, and in the works of public governance scholars (Al-Habil, 2011, p. 946 – 947, Whetsell, Shields, 2015, p. 418 – 419). The basic assumptions of positivism philosophy are characterised by the notion that the same processes and laws exist not only in the natural world but also in the social world. The principles and methodology of natural sciences become relevant in the research of organisations and organisational culture, as well as in theories by G. Hofstede (Fellows, Liu, 2013, p. 411) or F. Trompenaars and Ch. Hampden-Turner which claim universal use and are applicable to the analysis of the level of macro culture. As J. V. Denhardt and R. Denhardt (2007, p. 39) explain „(...), positivist approach is based on the assumption that social science can have the same approach as in nature sciences“. Deterministic, causal, neutrality and “ideal” scientific knowledge assumptions dominate positivism philosophy. Here, particular attention is paid to quantitative methods of research and verification, however qualitative methods are critically evaluated. It is believed that there is methodological unity of science, i. e. the idea of unity of natural and social sciences and formation of universally applicable theories and discovery of social laws (Marçol, 2005, p. 2, Al-Habil, 2011, p. 949, Whetsell, Shields, 2015, p. 418). Therefore, the provisions of this positivism philosophy are important for the development of the discussion about the general cultural features characteristic of public sector organisations in Lithuania and potentially universal means to form factors and man-



age changes which are significant not to single, but to majority of public sector organisations. The dissertation is of the opinion that after the evaluation of the views of the experts of the responsible institutions, measures of formation of the cooperation-based organisational culture could be systematically applied when implementing its phases in different ministries and departments. The interpretation of this approach is developed and justified in the works of such scientists as (Fellows, Liu, 2013, p. 402, Whetsell, Shields, 2015, p. 421, Marçol, 2005, p. 3, Jamil, et. al., 2013, p. 902). This is confirmed by the Lithuanian national public governance practice, where organisations responsible for the public governance system - the Ministry of the Interior and the Office of the Government form a universal policy (e.g. civil service recruitment, structure, etc.). It should be noted that the dissertation does not analyse the specifics of statutory public sector organisations, where cooperation-based organisational culture has its own specific limitations, however, systemic approach chosen in the study would allow these organisations to adapt the proposed solutions.

Historical practice of public governance reveals that in different processes of public sector organisations value component, interpersonal, rather than just bureaucratic relationship, and specific decision-making context become more significant than the quantitatively measurable practical results. It can be interpreted that, when examining the organisational culture of the public sector, its research is limited by structural, normative nature. This approach presupposes that in organisational culture there is coherence between the structure and process in organisational culture and the subjective beliefs, values and informal traditions of civil servants which are not significant to the formation of social reality. In this case, organisational culture of the public sector and its values declared in the normative context (e.g. laws, codes of ethics) coincide with the actual culture (Jun, 2006, p. 43 – 132, Al-Habil, 2011, p. 949, Whetsell, Shields, 2015).

The absolutisation of positivism philosophy in the science of public governance has led not only to intensive development but also to various dysfunctions. Some scholars (Denhardt, Denhardt, 2007, p. 40) take the view that positivism philosophy in the science of public governance led to depersonalisation. This position can be accepted as it is in line with the traditional concept of bureaucratic organisational culture, when formal relations and depersonalised relationships among civil servants are emphasised and the citizen and his/her problems are viewed formally. Other academics, for example J. S. Jun (2006, p. 41), tend to support this view and pay great attention to the analysis of philosophical assumptions of public governance. The limitations of positivism assumptions in the science of public governance also emerged as a result of the formation of other philosophical traditions and theories that challenged the attitude of positivism. This is true of chaos theory, phenomenology, social constructivism, interpretativeism, postmodernism (Marçol, 2005, p. 3, Al-Habil, 2011, Fellows and Liu, 2013). As already mentioned, in this dissertation, qualitative research attempts to rely on interpretative epistemological provisions. They emphasise the dimension of the subjectivity of social phenomena, such as the possibility to interpret the phenomenon of organisational culture in the public sector differently and depending on the hierarchical positions held in the organisation. Therefore, the preconditions of interpretativeism give methodological possibilities for deeper cognition of social world (Al-Habil, 2011, p. 950, Jun, 2006, p. 48). On the other hand, interpretativeism in

the ontological sense challenges management of changes in the organisational culture of the public sector, because interpretativists doubt the possibilities of cultural change. This provision is reflected in the works of such authors as (Fellows, Liu, 2013, p. 410, Jamil et. al., 2013, p. 902, Jun, 2006).

In conclusion, there are different methodological approaches to the research of organisational culture. The analysis of scientific discourse revealed that there are two dominant groups of assumptions of methodological research - positivism and interpretativism. These assumptions have their own advantages and limitations. The dissertation, with regard to the problem and the aim of the research, is based on the interpretativism qualitative approach.

**Methods of the research.** Considering the specificity of the analysed management phenomenon and its complexity - qualitative methods were chosen for the research. The dissertation is based on the assumptions of case strategy analysis, insights and principles of such classical methodologists as (Yin, 2003) and authors as (Molloy, 2012, Eriksson, Kovalainen, 2012, Schrank, 2011, Hamel, et. al., 2011., Scholz, Tietje, 2011, Thomas, Myers, 2017, Simons, 2012, McDonald, 2012). It should be noted that the author's original idea of the research was oriented to the application of the ethnographic strategy, however, due to the specifics of the public sector, the complex access to the field of research, these ideas were discarded.

The dissertation carries out the analysis of scientific literature sources, meta-analysis, analytical synthesis, generalisation, systematic analysis, induction, comparative - historical analysis of legal acts, modelling. Theoretical analysis attempts to identify the factors necessary to form cooperation-based organisational culture of the public sector. After distinguishing these factors and hypothetical links between macro, meso, micro, and nano levels of culture, discussed in the theoretical part, a scheme - model is formed which is adapted to resolve the objectives of the dissertation.

By applying K. Lewin (1951) force field analysis method, attempts are made to distinguish restraining and stimulating forces which affect phases of formation of cooperation-based organisational culture. Formulated schemes - based on a hypothetical model, a research methodology is prepared and an empirical study is carried out, which is based on case study strategy methods. It is based on data triangulation, theoretical triangulation and methodological triangulation. Considering the limitations of the case study, target institutions are selected and the criteria for the selection of experts are determined. Semi-structured interviews with key informants (leaders of public sector organisations, senior advisors and advisers) are used for data collection. During the interviews experts analyse the factors necessary for the cooperation-based organisational culture, distinguish restraining and stimulating forces in the context of implementation of models of public governance. Phenomenological approach is used to analyse of the results obtained during the empirical research with the reference to methodological assumptions of social constructivism.

**The significance and novelty of the research.** Organisational culture of the public sector is a poorly studied phenomenon. Theoretical level reveals the specifics and characteristics of the organisational culture of the public sector, its dependence on normative pressures, national, administrative and subcultural levels, enabling the formation of changes in

the organisational culture established in the public governance system at the national and international level, harmonising it with the implemented or planned public governance models, programs for change, reforms and projects.

Complex formation phases necessary for cooperation-based organisational culture were theoretically revealed and developed on the basis of international experience of public governance, which allow to optimise (especially in terms of time) the processes of implementing change in organisational culture, and more effectively develop and evaluate the necessary means at ministerial and departmental level.

The role of organisational culture of public sector in the effectiveness of implementing models of public governance was substantiated.

The analysis of the factors of cooperation-based organisational culture in Lithuanian legislative-legal environment has been carried out, it was compared with various international indexes and other statistics to reveal the status of organisational culture and its elements, the occurred and ongoing changes in the normative environment, the lack of unity in legal concepts, identifying existing stimulating and restrictive factors, the gap between normativity and real public governance practice.

At the empirical level, through the case strategy, formation phases necessary for the cooperation-based organisational culture in Lithuania are analysed, the forces that restrain and stimulate them are distinguished.

In the national context, the key restricting force of the phases of formation of cooperation-based organisational culture - competition - related to the implementation of the model of new public governance has been identified.

Subcultures that are widespread in the system of public governance in Lithuania have been identified and their potential impact on the processes of modernisation of public governance is discussed.

The initial scheme - model of cooperation-based organisational culture has been supplemented with restrictive and stimulating forces.

Formation scheme – model, based on theoretical and normative analysis and empirical research, will help VRM and LRVK to form universally applicable change measures of organisational culture, will help to form cooperation-based organisational culture in the system of public governance in Lithuania, will provide an opportunity to strengthen cooperation processes at an institutional, inter-institutional and cross-sectoral level.

**The structure of the research.** The dissertation consists of three parts - theoretical, normative analysis of legal environment, and empirical research. The theoretical part of the dissertation analyses the specifics of the organisational culture of the public sector, its relation to the national and administrative culture, and the possible impact and significance of subcultures are discussed. Theoretical part analyses formation and governance problems of cooperation-based organisational culture. The focus is on cooperation-based transformations of competences and roles of leadership, which are essential for organisational culture, internal and external trust, links between knowledge and information management with cooperation-based organisational culture, modern technology as a formation phase that supports knowledge and information management and cooperation-based organisational culture, the importance of stakeholder engagement. In the national context, using the

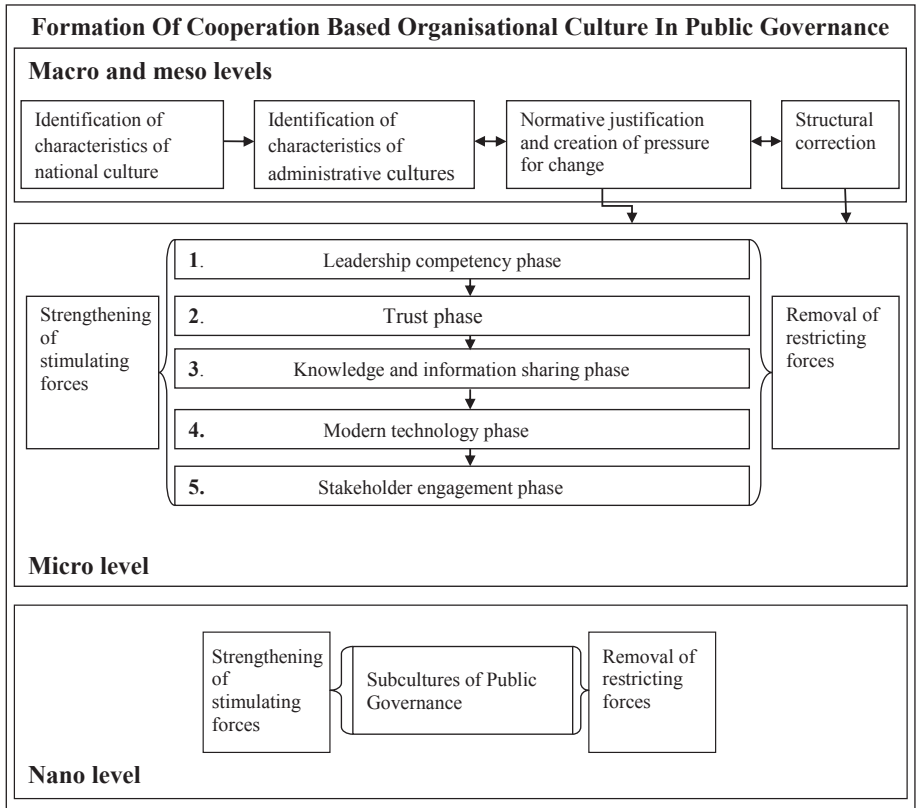
document analysis method, the criteria for selecting documents are determined, and it is attempted to historically evaluate the definition of the organisational culture of the public sector, the scope of its elements in universally applied legal acts and various strategies of public governance. The normative analysis reveals that there is lack of unified definition of organisational culture in public governance system in Lithuania, fragmentation of concepts and contradictions exist, and they are related to different periods and non-systematically implemented principles of the models of public governance.

The third part discusses the research strategy, the importance of triangulation for the reliability of the study is justified, the assumptions of interviews with key informants are defined, the importance of the force field analysis approach at the stage of formation of the research questionnaire is justified, the criteria for selecting experts are disclosed and semi-structured interviews with experts and their analysis are presented. On the basis of expert interviews, the scheme-model of cooperation-based organisational culture factors management is presented and the limitations of this model are discussed. The research also presents conclusions and recommendations. The scope of the thesis is 229 pages. Literature list consists of 232 sources and annexes.

After evaluating the aspects of organisational culture analysed in the theoretical part, the challenges of its formation and implementation, the global tendencies of the science of public governance, Lithuanian legal environment, strategic documents of public governance, data of global and national statistics, the aim was to form the scheme for the formation and analysis of factors of cooperation-based organisational culture. By adapting the force field approach of K. Lewin (1951), attempts were made to identify the forces restraining and stimulating factors of cooperation-based organisational culture. The distinguished formation phases of cooperation-based organisational culture are based on the studies on organisational culture of the public sector carried out by D. E. McNabb and F. T. Sepic, and the development of the results received during the studies. However, D. E. McNabb and F. T. Sepic emphasised the dimensions of organisational structure, technology, role clarity, social support and interaction between individuals (McNabb, 2007, p. 114), whereas the author of the dissertation seeks to modify the approach of this research including such formation phases as internal and external trust, internal and external sharing of knowledge and information, leadership competencies, involvement of stakeholders and broader forms of cultural pressures, emphasising macro, meso and nano (subcultural) factors. Some of these formation phases are identified by B. Kozuch and Z. Dobrowolski (2014, p. 222-223), G. Bouckaert (2007) and other authors mentioned in the theoretical part of the dissertation to emphasise the main characteristics of cooperation-based organisational culture. These aspects are often mentioned as elements of the New Public Governance, e.g. S. Osborne (2010), J. Koppenjan, Ch. Koliba (2013). The questionnaire for the experts of public governance is formed by distinguishing between internal (institutional) and inter-institutional levels. This aspect is linked to such phases of formation of cooperation-based organisational culture as confidence, information and knowledge sharing, and application of modern technologies.

However, in a national context, this approach is new, both from an exploratory perspective and from an ontological and epistemological point of view. Simplification of this

social phenomenon in the form of a scheme creates the opportunity to further develop the research of the organisational culture of the public sector not only in the national but also in the international context, to carry out comparative research in various public sector organisations.



*Systematic scheme - model for the formation of cooperation-based organisational culture*

Resource: composed by the author on the basis of D. McNabb (2007, p. 114), B. Kozuch and Z. Dobrowolski (2014, p. 222-223), G. Bouckaert (2007), Ch. Pollitt (2010), G. Bouckaert (2011), P. J. DiMaggio, W. Powell (1983) and other authors analysed in the theoretical part.

**Macro, meso cultural pressures.** These pressures are related to the global evolution and progress of public governance, the change of paradigmatic provisions of the 20th – 21st centuries, changes in public attitudes about functioning of the public governance system, dysfunctions of methods of public governance in different countries through history, transformations of roles of public, private and non-governmental sectors and civil service systems.

**Normative dimension of cooperation-based organisational culture.** This dimension is related to the creation of normative pressure on public sector organisations to achieve transformations in organisational culture. Normative dimension is influenced by macro, meso cultural pressures. It is related to the modernisation strategies of public governance of both supranational and national organisations, innovation programs, laws, various legal acts, which define normative concepts, target values and other cultural elements which have to meet the realities of the present. Normative dimension can be characterised by both restraining and stimulating forces.

**Pressures of subcultures.** This dimension is related to the existing subcultures in the public sector organisations. Analysed literature and empirical studies suggest that their impact could be the factor which stimulates, restricts or is neutral to cooperation-based organisational culture.

**Cooperation-based organisational culture.** Formation phases that are necessary for this culture are distinguished on the basis of Western experience of public governance and the normative analysis of Lithuanian environment of public governance. However, more detailed information was obtained and incorporated into this scheme after the empirical study. The empirical research provided an opportunity to more comprehensively understand the forces which affect the formation of cooperation-based organisational culture, allowed to develop the means to strengthen these forces and eliminate restrictions the public governance system in Lithuania, especially at the central level of government (ministries and departments).

Cooperation-based organisational culture is a highly complex phenomenon. This scheme - model attempts to demonstrate the specifics of cooperation-based organisational culture by distinguishing between macro, meso, micro and nano levels. This scheme-model, is also complemented with sub-schemes in which the author of the dissertation has selected what he considers to be the most important insights from experts. The author has rejected some categories and sub-categories and additionally reinterpreted the data. This scheme-model of cooperation-based organisational culture formation identifies the essential stages of formation at the micro level, its relation to macro and meso levels, and the normative creation of pressures. The level of analysis of nano (subcultures) is also identified, and the need to strengthen the stimulating and eliminating restraining forces at the macro, meso, mirko and nano levels. The level of nano (subcultures) analysis is also identified, the need to strengthen stimulating and eliminate restricting forces at macro, meso, mirko and nano levels.

## CONCLUSIONS

1. The theoretical analysis carried out suggests that in order to form cooperation-based organisational culture and changes in the organisational culture of the public sector it is important to evaluate its dependence on the levels of national, administrative cultures and subcultures. The international and national analysis of public governance research has revealed that very important characteristic of organisational culture of the public sector is its dependence on the establishment of normative – imperative pressures. Dependence on normative pressures also justifies the need for research approach based on interpretative epistemological provisions.
  - 1.1. After analysing the experience of public governance in different countries, it can be stated, that the role of the organisational culture of the public sector in the implementation of the models of public governance could be described as dualistic, highlighting its function as a specific “filter” and its dependence on the model of public governance. In order to effectively implement the model of public governance, organisational cultures of the public sector should be consistent with the cultural content of the public governance model, however, public governance models should also be able to change them. In the first case, organisational culture of the public sector would have a stimulating function and the second could create resistance, therefore, its changes could be seen as a result of the effectiveness of implementation of specific model of public governance, but taking into account the international experience analysed, its changes would be a long-term, usually incremental, process.
  - 1.2. The organisational culture of the public sector is characterized by both material and idealistic components, however, the analysed international experience of public governance has revealed that, in the context of the implementation of models of public governance, the attention of decision makers is usually focused on the material components of the organisational culture. It should be noted that the organisational culture of the public sector is characterised by the problem of the lack of structure and process coherence, therefore, in the context of the implementation of the model of public governance, structural components can remain unchanged, for this reason, structural changes need to be reconciled with process changes, behaviour correction and complex educational systems have to be created.
  - 1.3. International and national analysis of experience of public governance has revealed that to achieve changes and formation of specific factors in the organisational culture of the public sector, it is necessary to evaluate the role of subcultures that are common in the systems of public governance, which can have stimulating or restricting function in relation to the implementation of models of public governance. The processes of change in the organisational culture of the public sector are inseparable from the dependence on the path that has been travelled, specific values, traditions, dissemination of behavioural forms at the inter-institutional level.
2. Theoretical analysis suggests that complex structural formation phases, such as leadership competences, internal and external trust, information and knowledge sharing,

modern technologies, involvement of stakeholders are crucial to cooperation-based organisational culture. These phases can contribute to reducing risks and costs, promote innovation, strengthen relationships and speed up communication processes with a wide range of stakeholders, have impact on the efficiency of civil servants' work, professional development, openness, help to solve problems of knowledge, information asymmetries and institutional and inter-institutional competition, develop institutional memory in the civil service, increase accountability and transparency in the system of public governance. Phases are likely to ensure the effectiveness of formation of cooperation-based organisational culture and the implementation of the model of New Public Governance.

3. After analysing the formation of the legislative - legal environment of cooperation-based organisational culture in Lithuania, it is noted that modern tendencies of public governance science and the aim to consolidate the factors of New Public Governance are observed. However, the strategic documents of public governance lack the unity of the concepts used, the clear normative definition of the organisational culture of the public sector and formation phases necessary for it, and regulation and prioritisation of the necessary processes. It can be noted that the normative environment is characterised by the principles of fragmented models of public governance, such as the principles of New Public Management, New Public Governance and the principles of traditional public administration, rather than the systematic perspective of New Public Governance.
4. An expert case study of formation of cooperation-based organisational culture suggests that internal and external trust and internal and external information and knowledge sharing in the system of public governance in Lithuanian are particularly constrained by structural, communication and competition forces. The problems of structural and communication forces are related to the problems of traditional public administration. The expression of the principle of competition in the model of New Public Management is noticeable both among civil servants and functional departments and in inter-institutional relations. The implementation of the processes of change presupposes the need to build trust, in the practice of public governance stimulate information and knowledge sharing by such means as: project management, organising working groups, promoting the participation of civil servants in networks of excellence, strengthening the leadership skills of public sector leaders by organising meetings with civil servants of different levels. It is also necessary to strengthen the processes of informal communication and to provide feedback at various levels. The insights of the experts, theoretical and normative analysis allow us to state that the development of normative pressures could contribute to the development of trust by improving the legal framework, various rules and regulations, emphasising the clarification of functions, competencies, and the establishment of clear limits of responsibility.
  - 4.1. When analysing the restricting forces of stakeholder involvement, the experts notice that in the system of public governance in Lithuania the restricting forces cover various social systems. Lithuanian public governance institutions lack or have no systematic and universal, rather than fragmented, methodologies for identifying stakeholders, lack inclusion mechanisms and discussion moderation skills, they are not sufficiently familiar with formats such as public consultation and lack tools and



competences to evaluate stakeholder involvement. Peculiarities of national and administrative cultures, the issues of participation and counselling cultures, duration of decision-making are also significant. Therefore, in order to implement new ideas and positive changes in public governance it is crucial to ensure more universally applicable feedback mechanisms and clear criteria for evaluating inclusion results, to harmonise and simplify these processes through technological means.

- 4.2. Taking into account the opinion of the experts, it can be stated that in the system of public governance in Lithuania technologies, as a factor supporting cooperation processes, are significantly constrained by such phenomena in the civil service as the lack of competences and qualifications of the employees, duplication of processes, fear of technologies and digital footprint which is linked with the staff of older generation, as well as failures of systems - lack of testing, incompleteness of systems, lack of interconnection between them, complex usage and lack of cyber security. The potential impact on the effectiveness of technological initiatives can also be attributed to the demographically based public service sub-culture - senior civil servants. Essential forces behind this factor, based on expert and theoretical analysis, could be considered adequate funding for the acquisition and maintenance of systems, institutional policy making through managers and opinion leaders, acceleration of processes and increased interaction between systems.
- 4.3. On the basis of the research carried out, it can be assumed that structural forces that restrict the formation of cooperation-based organisational culture can be associated with hierarchical differentiation, consolidated functional governance, highly developed organisational structures and bureaucratisation. Most of these forces could be related to the entirety of the features of administrative cultures - Rechtsstaat, French - Napoleonic and Post-Soviet that are characteristic of the system of public governance in Lithuania. Project and process management, various working groups are considered to be the most significant stimulating structural forces. It should be noted that project management is not a panacea, it also restricts the communication of civil servants at an institutional level, distracts civil servants from their routine work.
- 4.4. Theoretical and empirical analysis allows us to argue that in order to achieve the formation of cooperation-based organisational culture, and in particular structural changes in the system of public governance in Lithuania, it is necessary to evaluate the potentially restricting impact on these processes by the most common subculture of lawyers. Impact evaluation could be linked to the inclusion of this subculture in the processes of implementation of the models of public governance, organisation of consultations and discussions.
- 4.5. Empirical analysis revealed that, in order to form cooperation-based organisational culture, the head - leader should have competencies of communication, strategic thinking/management, motivation and analytical thinking. The insights provided by the experts are also related to the results of the carried out theoretical and normative analysis, the ideas of New Public Governance and the international - practical experience of its implementation.

## RECOMMENDATIONS

**For public governance institutions: Ministry of the Interior, Public Service and Internal Service Policy Group, Public Administration and Local Government Policy Group, Government Office of the Republic of Lithuania, Public Administration Improvement Commission, State Administration and Municipal Committee of the Office of the Seimas of the Republic of Lithuania:**

1. In the normative context it is proposed to define the type and principles of cooperation-based organisational culture to be pursued in public governance in Lithuania. This definition should cover essential legal acts, various strategies and programs for improving public governance. In the normative context, Lithuanian national, administrative and subcultural characteristics should be evaluated, their potential impact on the efficiency of public governance processes, the implementation and planning of global public governance models, national reform and change programs should be discussed.
2. In order to form an institutional and inter-institutional cooperation-based organisational culture in the system of public governance in Lithuania, it is necessary to strengthen its factors - internal and external trust, knowledge and information sharing, and to provide supportive measures necessary for these factors. At the institutional level, it is proposed to evaluate the consolidation of the variable remuneration component in the civil service by linking it with information and knowledge sharing initiatives, considering not only individual but also team financial motivation measures. In the institutional and inter-institutional context, it is proposed to consider the possibility of regular institutional and inter-institutional rotation of civil servants at various levels. In order to strengthen these processes at inter-institutional level, it is proposed to evaluate the possibilities for the optional allocation of part of the budgets of the institutions, creating the possibility for ministries and departments to independently agree on them. The application of these financial motivation tools has been chosen based on expert insights and features of national and administrative cultures in Lithuania. It is proposed to regulate institutional and inter-institutional knowledge and information sharing and placement policy, anticipating not only the limits of motivation but also control, responsibility, potential sanctions, including these principles into the staff instructions of the civil servants.
3. Following the evaluation of the importance of stakeholder involvement factor for the development of cooperation-based organisational culture in the system of public governance in Lithuania and the lack of preparedness of the institutions of public governance and stakeholders to participate effectively in these processes, it is proposed to consider financing possibilities for setting up preparation centres for the stakeholders, where stakeholders and representatives of public governance institutions are universally trained to participate, raise their qualifications, strengthen and optimise democratic decision-making mechanisms.
4. Following the disclosure of the importance of technology as a factor supporting the processes of cooperation-based organisational culture, it is proposed to regulate the diagnostics of institutional and inter-institutional technological needs, to simplify the

regulatory processes of the systems used, to promote centralised acquisition of systems and consolidation of existing systems at the level of central government, to distinguish the responsible institution which can monitor, control, ensure implementation of deadlines, supervision of the systems, and application of sanctions.

5. In the normative context it is proposed to define structural factors of public governance organisations, to regulate the limits of application of project management at the level of ministries and departments.

## PUBLISHED SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

1. Rakšnys, A.V., Vanagas, R., Kondratavičiūtė, M. (2018). Metagovernance: cultural factors. *Public administration*, 1(55), 17-25.
2. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2017). The Importance of National Cultures for the Efficiency of Modernisation Reforms in Public Sector. *Bridges*, 1, 13 -25.
3. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2017). The Mechanisms of the Changes of Organizational Culture of the Public Sector in the Context of New Public Management. *Central European Political Science Review*, 18(67), 82-103.
4. Rakšnys, A.V., Valickas, A. (2016). The transformations of the roles of leaders and organisational culture in public sector in the context of modernisation traditions. *Public politics and administration*, 15(4), 687-701.
5. Rakšnys, A.V. (2016). Peculiarities of Knowledge Management in the Public Sector. *Public administration*, 3-4(51-52), 75-82.
6. Rakšnys, A.V., Vanagas, R. (2016). Theoretical aspects of impact of modern technologies on organizational culture of public sector in the context of modernization reforms. *Public administration and civil service: scientific analytical journal*, 2, 140-148.
7. Miglinė, V., Rakšnys, A.V. (2016). Cultural factors as a challenge to emergencies. *The works of young scientists*, 1(45), 24-29.
8. Rakšnys, A.V., Vanagas, R. (2016). Methodological aspects of the application of ethnographic strategy in the context of implementing the new public governance. *Contemporary research on organization management and administration*. 4(1), 30-41.
9. Rakšnys, A.V. (2015). Modernisation of the public sector: factors of organisational culture and subcultures. *Public administration*, 3-4(47-48), 45-52.

## OTHER SCIENTIFIC PUBLICATIONS DURING THE DOCTORAL PERIOD (2015 – 2019)

1. Guogis, A., Rakšnys, A.V. (2017). Social and economic aspects of the development of precarity. *Social work. Experience and methods*, 19(1), 11-25.
1. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2016). The narratives, future Tendencies and Development of Public Governance: Towards a Neo-Weberian State. *Public policy and administration*, 15(1), 113-125.
2. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2016). Peculiarities of the Implementation of Neoliberalism in Chile. *Bridges*, 1, 1-23.
3. Guogis, A., Rakšnys, A.V. (2016). Improvement of Public Governance by Olof Palme and His Historical Ideological Heritage (30 Years after the Assassination of Palme in Stockholm). *Regional Formation and Development Studies*, 2 (19), 35-43.
4. Guogis, A., Kazėnas, G., Rakšnys, A.V. (2016). The Problem of Implementation of Genuine Democracy in Lithuania. *Central European Political Science Review*, 17 (64), 158-176.

5. Survila, A., Rakšnys, A.V., Tvaronavičienė, A., Vainiūtė, M. (2016). Systemic changes in disaster management in the context of public sector modernisation. *Journal of security and sustainability issues*, 6 (1), 2016, 37-52.
6. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2015). Nihilism as a Cultural Component and the Necessity of New Public Governance. *Studies of social sciences*, 7(2), 218-231.
7. Guogis, A., Rakšnys, A.V. (2015). Globalization as a Challenge to New Public Governance. *Central European Political Science Review*, 16 (61), 55-72.

## SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF DISSERTATION APPROVED FOR PUBLISHING, BUT NOT PUBLISHED YET

1. Rakšnys, A.V., Valickas, A., Vanagas, R. (2019). The Challenges of Creation and Implementation of Collaborative Innovation in Public Sector Organizations. *Public Policy and Administration*.

## REPORTS IN SCIENTIFIC CONFERENCES

1. Rakšnys, A.V. (2018). The Evaluation of the Factors of Cooperation-based Organisational Cultures in Public Governance. The 11th International Scientific Conference of Jonas Pranas Aleska „*Evolution of the State Vision in the 21st Century: National and International Context*“, Šiauliai, Lithuania.
2. Rakšnys, A.V., Guogis, A. (2017). Why Do Cultural Factors Become of Major Importance in the Implementation of the New Public Governance? „International scientific conference „Social Transformations in Contemporary Society 2017“. Vilnius, Lithuania.
3. Rakšnys, A.V. The Challenges of the 20th century for a young scientist in the spheres of management and public administration. Vilnius, Lietuva.

## BRIEF INFORMATION ABOUT THE AUTHOR OF THE DISSERTATION

### **Personal information**

*Name, surname* Adomas Vincas Rakšnys  
*Email* e\_cnv@yahoo.com

### **Work experience**

*2016/09/01 present* Name of the company – Mykolas Romeris University  
*Position held - Lecturer*

*2016/09/01 present* Name of the company - University of Applied Sciences (MTF)  
*Position held - Lecturer*

*2018/11/07 present* Name of the company – University of Applied Sciences (VVF)  
*Position held - Lecturer*

*2019/02/11 present* Name of the company – Kazimieras Simonavičius University  
*Position held – Lecturer*

### **Education**

*2015 – 2019* Joint PhD programme in Management  
(VDU, MRU, KU, ASU, KU).

*2013 – 2015* Public Administration, master, MRU.

*2009 – 2015* Public Administration, bachelor, MRU.

*1997 – 2009* Secondary education, Vilnius Jonas Basanavičius secondary school

### **Areas of scientific interest**

Public governance, organisational culture, new public governance.

**Rakšnys, Adomas Vincas**

BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS  
FORMAVIMAS VIEŠAJAME VALDYME: daktaro disertacija. –  
Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2019. 216 p.

Bibliogr. 148-161 p.

ISBN 978-9955-19-976-2

*Disertacijoje analizuojamas bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas. Bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra analizuojama makro, mezo, mikro ir nano kultūrinių lygmenų kontekstuose. Darbe išskiriami lyderystės kompetencijų, pasitikėjimo, žinių ir informacijos dalijimosi, modernių technologijų, suinteresuotų šalių įtraukties etapai. Atliekama normatyvinė analizė, analizuojami istoriškai reikšmingiausi teisės aktai, įvairių viešojo valdymo programų nuostatos, nagrinėjama bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros ir jos formavimo etapų teisinė apibrėžtis, atskleidžiama jų pokyčių dinamika. Identifikuojamos šiuos etapus reikšmingai skatinančios ir suvaržančios jėgos Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, pasiūlomi galimi egzistuojančių problemų sprendimo būdai, kurie galėtų būti pritaikomi ministerijų ir departamentų lygmenyse.*

*The dissertation analyses the formation of cooperation-based organisational culture. Cooperation-based organisational culture is analysed in the contexts of macro, meso, micro and nano cultural levels. The thesis identifies the phases of leadership competencies, trust, knowledge and information sharing, modern technology, and stakeholder engagement. Normative analysis is performed, historically significant legal acts, provisions of various public governance programs are analysed, legal definition of cooperation-based organisational culture and stages of its formation are studied, dynamics of their changes is revealed. Significantly stimulating and restraining forces in the system of public governance in Lithuania are identified, and possible solutions to existing problems that could be applied at the level of ministries and departments are suggested.*

**Adomas Vincas Rakšnys**

**BENDRADARBIAVIMU GRINDŽIAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS  
FORMAVIMAS VIEŠAJAME VALDYME**

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

ISBN 978-9955-19-976-2

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, Vilnius  
Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)  
El. paštas: [roffice@mruni.eu](mailto:roffice@mruni.eu)  
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai Aurelija Sukackė

Spausdino UAB „BMK leidykla“  
A. Mickevičiaus g. 5, Vilnius  
[info@bmkleidykla.lt](mailto:info@bmkleidykla.lt)  
[www.bmkleidykla.lt](http://www.bmkleidykla.lt)