

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas

Kristina Lymantaitė,
Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos studijų programos studentė

**VADOVAVIMO STILIAI LIETUVOS AUKŠTŲJŲ VALSTYBINIŲ UNIVERSITETINIŲ
MOKYKLŲ BIBLIOTEKOSE**

MAGISTRO DARBAS

Vadovė lekt. R. Petuchovaitė

Vilnius, 2006

TURINYS

Įvadas	3
1. Vadovavimo stiliai vadybos teorijose	6
1. 1. Sampratų problema	6
1. 2. Vadovavimo stilių klasifikacija.....	11
1. 2. 1. Vadovavimo stilių klasifikacija pagal teorijas.....	12
1. 2. 1. 1. Elgsenos teorijos	12
1. 2. 1. 2. Situacijos teorijos.....	16
1. 2. 2. Kitos vadovavimo stilių klasifikacijos.....	25
2. Vadovavimo bibliotekai specifika.....	31
2. 1. Biblioteka pokyčių kontekste.....	31
2. 2. Biblioteka – viešojo sektoriaus organizacija.....	33
2. 3. Vadovavimo bibliotekoms tyrimų apžvalga.....	38
3. Vyraujantys vadovavimo stiliai Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekose	40
3. 1. Tyrimo metodika	40
3. 2. Tyrimo rezultatai	43
3. 3. Tyrimo apibendrinimas	59
Išvados.....	67
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	70
Priedas. Anketos pavyzdys.....	74
Management styles in academic libraries of Lithuania (summary).....	80

ĮVADAS

Pasirinktoji tema – vadovavimo stiliai Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekose – itin aktuali laikotarpiu, kai bibliotekos yra veikiamos daugybės pokyčių, vykstančių visose gyvenimo srityse. Keičiamos tradicinės bei formuojamos naujos strategijos, kuriama visiškai nauja bibliotekos koncepcija. Iš bibliotekų reikalaujama iš esmės pakeisti mąstymą; sukurti ir parduoti savo misiją, įsisavinti profesionalumo sąvokas, sukurti milžinišką technologijų ir žinių infrastruktūrą, atsisakyti hierarchijos ir dirbti komandiniu principu; tapti novatorėmis ir informacijos verslo lyderėmis, kurti naujas paslaugas, orientuojantis į vartotojų poreikius. Būtent bibliotekose vykstantys pokyčiai ir buvo prielaida jose atsirasti naujai vadybai ir vadovavimo stiliams. Neretai efektyvus vadovavimas yra apibrėžiamas kaip vienintelė galimybė bibliotekoms išlikti [29].

Todėl neatsitiktinai pastaruosiu metu užsienio profesinėje literatūroje vis dažniau kalbama apie bibliotekų veiklos efektyvumą ir vieną iš sėkmingą veiklą lemiančių veiksnių – tinkamai pasirinktą vadovavimo stilių. Teorinių pasvarstymų ir praktinių tyrimų šia tema užsienio bibliotekinėje spaudoje netrūksta. Dauguma jų paminėti ar net plačiau cituoti ir šiame darbe. Tačiau Lietuvos bibliotekininkystėje tokio pobūdžio teorinis ir praktinis tyrimas, kurio ėmėsi darbo autorė, bus bene pirmasis. Todėl galime kalbėti ne tik apie pasirinktos temos aktualumą, bet ir naujumą.

Šiame magistriniame darbe objektu pasirinkti vadovavimo stiliai bibliotekose. Magistrinio darbo tikslas – išanalizuoti vadovavimo stilių įtaką organizacijos veiklai pokyčių kontekste, apžvelgti bibliotekų vadybos specifiką lemiančius veiksnius ir atskleisti vyraujančius vadovavimo stilius Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekose.

Magistrinio darbo uždaviniai:

1. atskleisti vadovavimo sampratą bei suklasifikuoti ir išanalizuoti vadovavimo stilius vadybos mokslo požiūriu.
2. apibūdinti biblioteką kaip organizaciją bei atskleisti jos specifiką pokyčių kontekste, nustatyti kokią įtaką šie veiksniai gali turėti vadovavimo stilių vyravimui bibliotekose;
3. atlikti praktinį tyrimą Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekose, išsiaiškinti, kokie vadovavimai stiliai būdingi šių bibliotekų vadovams.

Pasirinktas objektas ne tik naujas ir aktualus bibliotekų kontekste, bet ir sudėtingas. Organizacija yra tarsi gyvas, nuolat besikeičiantis organizmas, todėl vadovavimas – kaip tyrinėjimų sritis – apima keletą disciplinų. Šiame darbe reikėjo ne tik persipynusių bibliotekininkystės ir vadybos, bet ir psichologijos (motyvacija, pasitenkinimas darbu, grupinis sprendimų priėmimas, elgsenos pokyčiai ir kt.), sociologijos (komunikacija, konfliktai, jėga ir įtaka grupėse ir kt.), edukologijos

(asmenybės tobulinimas, sugebėjimas dirbti grupėse, saviugda ir kt.) bei kitų socialinių mokslų žinių. Disciplinų gausa apsunkino tiek teorinės dalies rengimą, tiek praktinio tyrimo rezultatų interpretavimą.

Atsižvelgiant į iškeltus uždavinius, magistrinis darbas suskirstytas į tris pagrindines dėstomasias dalis. Pirmoje dalyje supažindinama su sampratų problematika, aptariama vadovavimo stilių klasifikacija pagal teorijas, laikotarpį, organizacijos pobūdį, atliekama vadovavimo stilių analizė. Rašant šią magistrinio darbo dalį remtasi J. Kvederavičiaus, A. Seiliaus, F. H. Kenneth'o, J. P. Kotter'o, G. L. Lippito, D. McGregor'o, D. C. Pelzo, J. V. Spottso, R. Tannenbaumo, H. Sh. Warreno, M. B. Basso, R. Blake'o, S. J. Mouton, F. E. Fiedler'o, F. Guttormo, J. G. Hunto straipsniais, S. P. Robbinso, A. Sakalo, J. E. Lane, J. A. F. Stoner'o ir kt. knygomis.

Antroje dalyje aptariama bibliotekos kaip organizacijos specifika pokyčių kūryje. Analizuojami viešojo ir privataus sektoriaus skirtumai, viešojo sektoriaus privalumai ir minusai, nagrinėjami viešojo valdymo modelio principai ir jų raiška bibliotekoje, aptiriamos galimybės keisti hierarchinę bibliotekos struktūrą, apžvelgiami vadovavimo stilių tyrimai užsienyje. Pagrindinis šaltinis, kuriuo remtasi – J. Erik Lane knyga „Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai“. Taip pat panaudota P. Wonnacotto ir R. Wonnacotto, J. Brysono, L. Marilyn, T. Sweeney ir kt. knygų bei straipsnių medžiaga.

Rašant teorinę magistrinio darbo dalį, t.y. pirmąjį ir antrąjį skyrių bei apibendrinant tyrimo rezultatus trečiajame skyriuje, remtasi teoriniais – analizės, apibendrinimo, lyginimo, sintezės – metodais.

Praktinis tyrimas atskleidžia Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekų vadovavimo stilius. Ribojama magistrinio darbo apimties, vadovavimo stilių tyrimui, darbo autorė, pasirinko tik valstybinių aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekas. Analizei naudoti jau susumuoti visų tyrime dalyvavusių bibliotekų duomenys. Lyginamoji analizė pasitelkta tik susidūrus su sunkesniais atvejais, kuomet apibendrintų duomenų neužteko interpretacijoms. Tačiau tokius palyginimus reikia vertinti kaip sąlyginius, nes kiekviena biblioteka skiriasi nuo kitos, taip pat ir jų kontekstas, veikiantis tiriamąjį reiškinį. Rengiant patį tyrimą naudotasi empiriniu – anketiniu – metodu, o statistinių anketų rezultatų analizei pasitelktas duomenų analizės metodas. Praktinėje dalyje pateikiama anketos sudarymo ir platinimo metodika, gvildenamos problemos, su kuriomis susidurta tyrimo metu, analizuojami tyrimo rezultatai, pateikiamas tyrimo apibendrinimas.

Pabaigoje pateikiamos teorine ir praktine medžiaga pagrįstos išvados bei bibliografinių nuorodų sąrašas, priedas, santrauka anglų kalba.

Darbo autorė viliasi, jog savo tyrimu atkreips Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekų vadovų dėmesį ir paskatins profesinę bendruomenę imtis atitinkamų sprendimų aiškintis ir, jei reikia, keisti susidariusią situaciją. Biblioteka turi tapti novatoriška nuolatos besimokanti organizacija, kuri kitimus laikytų norma, galimybe ir veikiau pati

juos kurtų, nei tik reaguotų į juos. Tam, kad būtų įveikti bibliotekų laukiantys išbandymai – būtina, jog joms vadovautų vadovai, teoriškai ir praktiškai išmanantys bibliotekos kaip organizacijos valdymą, kokybės, pokyčių, projektų, personalo, konfliktų ir kt. vadybą.

1. VADOVAVIMO STILIAI VADYBOS TEORIJOSE

Siekiant, jog organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir, kad visi jos darbuotojai jaustų jai priklausomybę bei, dirbdami joje, matytų savo ateitį, būtina, kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, kuris sugebėtų apjungti visų dirbančiųjų interesus organizacijos tikslų įgyvendinimui. Tačiau vadovas gali atlikti savo misiją tik tada, jei jis tinkamai pasirenka vadovavimo stilių.

Pirmoje šio darbo dalyje aptariama vadybos moksle egzistuojanti *vadovo* ir *vadovavimo* sampratos problema. Antroje dalyje analizuojamos vadovavimo stilių klasifikacijos. Pirmiausia aptariama pagrindinė klasifikacija pagal elgsenos ir situacijos teorijas. Pateikiami įvairių mokslininkų tyrimai, jie lyginami tarpusavyje, ieškoma bendrų sąsajų ir skirtumų. Pabaigoje trumpai apžvelgiamos ir kitos vadovavimo stilių klasifikacijos: pagal laikotarpį, dėmesį strategijai ir kt.

1. 1. Sampratų problema

Viena didžiausių problemų, susijusi su tuo, kad nuolatos ieškoma tinkamo mokslinio apibrėžimo, kas tai yra *vadovas* ir *vadovavimas*. Kai kurie tyrėjai *vadovavimą* suvokia kaip vadovo asmeninių savybių rinkinį; kiti *vadovavimą* apibrėžia kaip bet kokią veiklą, kurioje tik yra vadovavimo užuomazgų. Dar kiti mokslininkai koncentruojasi į grupės ypatybes. Kartais *vadovavimas* apibūdinamas tokiomis sąvokomis kaip įtaka, motyvacija ar galimybė įtakoti kitus siekiant organizacijos tikslų [12]. Dar kiti vadovavimą suvokia kaip galimybę įgyvendinti pokyčius, kurie veda biblioteką kaip organizaciją į priekį. Kartais profesinėje literatūroje juokaujant kalbama, kad vadovavimas yra kaip jėga, pinigai ir informacija, kurie pelningiausi, kai jais dalinamasi [29]. *Vadovavimo* sampratos problemą geriausiai atskleidžia faktas, kad vienas mokslininkas, tyrinėdamas literatūrą iki 1949 m., sudarė 130 skirtingų *vadovavimo* sąvokų sąrašą [55]. Pateiksime keletą vadovavimo apibrėžimų.

Vadovavimas – tai veikla, judėjimas, nors labai dažnai jis siejamas su pastovumu ir įsakymu[24].

Vadovavimas yra apibūdinamas kaip įtaka, poveikis. *Vadovavimas* yra bendravimas, sąveika tarp grupės narių. *Vadovavimas* yra labiau suvokiamas kaip bendravimas, sąveika tarp A ir B nei tikrai A inicijuojamas veiksmas, todėl, kad vienaip ar kitaip B elgsys įtakos A elgsęi bei lems tolesnius A veiksmus.

Vadovavimą galime apibūdinti kaip sąveiką, kurios metu vienas iš grupės narių siekia savo tikslų, keisdamas kitų grupės narių elgesį. Jeigu kiti pasikeičia, vadovavimo pastangos sėkmingos. Jeigu grupė pasiekia savo tikslų, jeigu jos veiklos rezultatai geresni, jeigu už tai jai atsilyginama, vadinasi vadovavimas efektyvus [2].

Vadovavimas – dėmesio sutelkimo procesas ir žmonių energijos nukreipimas pageidaujama kryptimi [2].

Vadovavimas gali būti apibūdinamas kaip vadovo įtaka organizacijai, jog ši imtųsi įgyvendinti jo tikslų ir *vadovavimas* gali būti apibūdinamas kaip organizacijos įtakojimas, idant ši pamatytų savo problemas. Pirmuoju atveju, įtaka yra svarbiausias vadovavimo aspektas; vadovas stengiasi įtikinti kitus priimti jo tikslus ir bendruomenė, iškilus problemai, kreipiasi būtent į jį. Jei atsitinka kas nors blogo, kaltas lieka vadovas. Antruoju atveju, vadovavimas matuojamas gebėjimu įveikti problemas; vadovas suburia žmones tam, kad jie pamatytų problemas ir liepia jas išspręsti. Vadovo raginimas ir pagalba jiems leidžia tai padaryti. Jeigu kas nors nepavyksta, kaltas yra ir vadovas, ir grupė [16].

Norint nusakyti *vadovavimo* sampratą, reikia apibrėžti, ne tik kas tai yra *vadovavimas*, bet ir tai, kas nėra *vadovavimas*, t. y. atskirti nuo daugybės panašių ir subtilių atspalvių turinčių sampratų. Renkant medžiagą apie vadovavimo stilius, pastebėta, kad paraleliai, neišigilinant į esmę, vartojamos tokios sąvokos:

- 1) *valdymas, vadovavimas ir lyderiavimas*,
- 2) *vadovas, vadybininkas ir lyderis*.

Labai dažnai straipsniuose autoriai vartoja *vadovavimo* ir *valdymo* sąvokas, manydami, kad tai sinonimai. Paralelinio minėtųjų sąvokų vartojimo problema aptarta J. Kvederavičiaus straipsnyje „Vadovavimo samprata sisteminės minties veiklos metodologijos koncepcijoje“. Straipsnyje išryškinti vadovavimo ir valdymo skirtumai. Anot jo, *vadovavimas* iš esmės įmanomas tik organizacijose, būtent administravimo struktūrose, ir tik tada, kai vadovaujami objektai neturi nuosavo funkcionavimo, nuosavų tikslų ir uždavinių ir visiškai, be atodairos priima vadovavimo organų arba vadovo uždavinius. Vadovautojai laikosi prielaidos, kad vadovaujamas mechanizmas yra kaip vieninga sudėtinga priemonė jų tikslams pasiekti. Tam ir sukuriamas atitinkama vadovavimo (ne valdymo) struktūra, leidžianti vadovui perduoti uždavinius savo darbuotojams [25].

Valdymas – priešingai – įmanomas tik tais atvejais, kai objektai, paprastai sociokultūriniai, turi savo funkcionavimą ir valdytojas nėra su jais susietas tiesioginiais administraciniais ryšiais. Valdomi objektai visada turi natūralų nuosavą funkcionavimą, savo vidinius tikslus ir uždavinius ir negali atsisakyti jų siekimo nesuirdami [25].

Susigaudyti sąvokų gausoje nepadedą ir lietuvių kalbos žodynai. Štai apie vadybą sakoma, kad tai: 1. *vadovavimo, valdymo mokslas*, 2. *vadovavimas, vadovybė* [6]. O štai *valdyti*

reiškia: 1. *turėti savo valdžioje*, 2. *turėti savo nuosavybėje*, *tvarkyti*, 3. *versti klausyti*, 4. *galėti naudotis*, 5. *tvardyti*, *tramdyti* [6].

Sutikti galima tik su teiginiu, jog *vadyba* tai valdymo, bet jokių būdų ne vadovavimo mokslas. Įsigilinus į žodyne pateiktą sąvokos *valdyti* apibrėžimą, susidaro įspūdis, kad žodyne kalbama tik apie į užduotis orientuotą vadovą ar vadovavimo stilius.

Atkreipkime dėmesį į kitą grupę sąvokų: *vadovavimas* ir *lyderiavimas*. Autorė sutinka su tuo, kad tai nėra tapačios sąvokos. Tačiau A. Seiliaus teiginiui, kad vadybos teorijos apie *vadovavimo stilius* yra skirtos išsiaiškinti koks turi būti *vadovas*, kad ji būtų galima pavadinti *lyderiu*, prieštarautų. Vadovavimo stiliai greičiau skirti išsiaiškinti vadovo elgsenai. O lyderiu vadovas tampa tik tuomet, kai įgyja tam tikrų lyderio savybių¹. Ir A. Seiliaus apibrėžiamas *lyderiavimas*, kaip kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis dirbančiųjų kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant veiklą efektyviausiems darbo rezultatams mažiausiomis sąnaudomis gauti, vėlgi ginčytinas. Toks apibrėžimas, kuriame atspindimos vadovo funkcijos, tinka tik vadovavimui, tačiau jokių būdų ne lyderio savybėms nusakyti [48].

Klaidingai *lyderiavimo* sąvoka apibrėžta James A. F. Stoner'o² ir kt. knygoje „Vadyba“. Joje teigiama, kad *lyderiavimas* – tai grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio jiems procesas [53]. Pirmoje apibrėžimo dalyje kalbama apie vadovavimą, kaip veiklą, judėjimą, procesą, tuo tarpu antroje dalyje užsimenama apie vadovą, turintį lyderio savybių. Taigi, jei J. A. F. Stoner'o kalba apie vadovo, turinčio lyderio savybių, elgseną įtikinant bei nukreipiant darbuotojus siekti organizacijos tikslų, šios knygos vertėjai turėjo versti *leadership* sąvoką į atitikmenį *vadovavimas*, o ne *lyderiavimas*.

Palyginkime. Anot, A. Sakalo, *vadovavimas* – tai protinis ir fizinis procesas, kuris priverčia darbuotojus atlikti oficialiai paskirtus darbus. Kažin ar galime išvelgti esminių skirtumų tarp šio ir A. Seiliaus bei J. A. F. Stoner'o sąvokų *lyderiavimas* apibrėžimų. Visi autoriai kalba apie tą patį – *vadovavimą*.

Teisingą sampratų vartojimą apsunkina ir tai, kad angl. k. *leadership* į lietuvių kalbą gali būti verčiamas ir kaip *vadovavimas*, ir kaip *lyderiavimas* [39].

Tačiau kiek aiškiau tampa, įsigilinus į sąvokas *vadovas*, *vadybininkas* ir *lyderis*.

Svarbiausias darbuotojas, atliekantis visuminės valdymo veiklos (vadybos) darbus, yra vadovas. *Vadovas* yra darbuotojas, kuris turi išskirtinę privilegiją tarp darbuotojų – priimti

¹ Kitų šaltinių teigimu lyderio savybės yra įgimtos [12]. Ši diskusija aktuali, tačiau ji nesusijusi su darbo tema, tad nebus plačiau nagrinėjama.

² Vadovaujantis Lietuvių kalbos komisijos nutarimais, nuspręsta: a) dėti lietuviškas galūnes prie tų autentiškų vyriškosios giminės asmenvardžių formų, kurios baigiasi priebalsiu; b) prieš pridėdamas galūnes rašyti apostrofą, kai nelietuviški asmenvardžiai baigiasi netariama balse e arba netariama priebalse; c) asmenvardžiams, kurie originalo kalboje baigiasi kamieno balsiu (išskyrus a) ar dvibalsiu bei moteriškosios giminės asmenvardžiams lietuviškų galūnių nedėti.

sprendimus. Be to, jis vadovauja (koordinuoja, derina darbuotojų veiksmus) rengiant sprendimus ir juos įgyvendinant. Anglų kalboje terminas *vadovas* turi keletą analogų - *chief, director, governor, manager* ir kt. [39]. Lietuvių kalboje *vadovas* apibendrina tokius terminus, kaip *vedėjas, valdytojas, direktorius, netgi viršininkas* [6]. Terminu *vadovas* netinka vartoti tik tada, kaip apibūdinami darbuotojai, kurių veikloje beveik nėra vadovavimo elementų, jos turinys – konkretus operatyvinis organizacinis darbas. Tokiais atvejais reikėtų vartoti terminą *vadybininkas*.

Vadybininką nuo vadovo skiria jų atliekamos funkcijos, t. y. vadybininkas dažniausiai atsakingas už planavimą, organizavimą, procesų valdymą, kontrolę, jam svarbu kada ir kokia užduotis turi būti atlikta. Tuo tarpu vadovas atsakingas už organizacijos misijos, strategijos kūrimą ir įgyvendinimą, motyvuojant, argumentuojant organizacijos darbuotojus jos siekti. Jis paskirsto užduotis ir padalina atsakomybę bei domisi rezultatų kokybe [12]. Kiti šaltiniai taip pat pabrėžia vadybininko susitelkimą ties sistemomis ir struktūromis, o vadovo susitelkimą ties žmonėmis ir organizacijos vizija [1].

Dar viena probleminė sąvokų grupė *vadovas* ir *lyderis*. Nesusipratimų dėl *vadovo* ir *lyderio* sąvokų sutapatinamo galime rasti tiek teoriniuose, tiek praktiniuose apibendrinimuose.

Stephen P. Robbinsas savo knygoje „Organizacinės elgsenos pagrindai“ išskyrė šešis bruožus, kurie padeda atskirti *lyderius* nuo nelyderių: veržlumas ir ambicingumas, troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką, sąžiningumas ir principingumas, pasitikėjimas savimi, intelektas, nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią atsakingas [45].

Kiti šaltiniai pabrėžia, jog lyderis turi būti atviras, nuoširdus, įkvepiantis, besiveržiantis pirmyn novatorius [16]. Itin pabrėžiamas komunikabilumas, integralumas, gebėjimas dirbti komandoje, rizika, išiklausymas ir vizija [29]. Manoma, kad visos šios savybės ir darbo etika ne mažiau nei pinigai padeda motyvuoti darbuotojus sekti vadovu kaip autoritetu bei siekti drauge organizacijos tikslų [49]. A. Jacikevičius mano, kad visi grupei vadovaujantys asmenys vadinami lyderiais, jie tik skirstomi į formalius ir neformalius. Darbo autorė nesutiktų. Ne visi grupei vadovaujantys asmenys gali būti vadinami lyderiais, nes ne visi vadovai turi lyderio bruožų, kuriuos išvardino Stephen P. Robbinsas. Ir ne visi lyderiai tampa vadovais (tuomet jie gali trukdyti formaliam organizacijos vadovavimui, nes neformaliais vadovais tampa be organizacijos valios) [17]. Nebūtų klaidos, tik jeigu teigtume, kad visi grupei vadovaujantys asmenys vadinami vadovais, kurie gali būti lyderiais arba ne.

Pagal „Dabartinės lietuvių kalbos žodyną“, *vadovas* yra: 1. *kas vadovauja, vedėjas*, 2. *kas veda*, o *vadovauti* reiškia *būti vadovu* [6]. *Lyderio* ir *vadovo* sąvoka pagal žodyną atskleidžia šiokių tokių skirtumą. Žodyne nurodoma, kad *lyderiu* yra tas *vadovas*, kuris vadovauja partijai, sąjungai ar kokiai kitai grupei. Pagal „Dabartinės lietuvių kalbos žodyną“ *lyderiu* gali būti vadinamas *pirmaujantis sportininkas ar komanda* [6]. Taigi lyderiu gali tapti sportininkas, jeigu tik jis yra

pirmaujantis. Tendenciją susieti lyderio sąvoką su sportu matome ir „Didžiajame anglų – lietuvių kalbų žodyne“, kuriame angl. k. *leader* į lietuvių kalbą verčiamas kaip 1. *vadovas, vedlys, vadas*, 2. *lyderis (sport.)* [39]. Iš šių apibrėžimų galime daryti išvadą, kad lyderystę lemia tam tikros asmenybinės savybės, t. y., jei asmuo pirmauja politinėje grupėje, sporte, jis turi pasižymėti tam tikromis išskirtinėmis savybėmis, pavyzdžiui veržlumu ir ambicingumu, troškimu vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką ir pan.

Geriausias, autorė nuomone, yra apibrėžimas teigiantis, kad *vadovas* yra tas, kuris suburia žmones, inicijuoja pokyčius, padeda jiems pasiruošti bei įveikti kliūtis, besiveržiant prie užsibrėžto tikslo [24].

Aiškumo dėlei taip pat reikėtų aptarti *pavaldinio* ir *darbuotojo* sąvokas. Žmonės, dirbantys kokiai nors organizacijai, yra tos organizacijos darbuotojai arba darbuotojai. Paprastai šios sąvokos vartojamos kaip sinonimai, tačiau žodynai ir kai kurie autoriai atkreipia dėmesį į šių sąvokų skirtumus. Darbuotojai – tai nekvalifikuoti ar žemos kvalifikacijos darbuotojai, darantys tai, kas jiems pavesta. Tai pavaldus, esantis kieno nors valdžioje asmuo. Darbuotojas – kas darbuojasi, veikėjas [6]. Tikėtina, kad bibliotekose dirba ne žemos kvalifikacijos darbuotojai, o kvalifikuoti “protinio darbo specialistai”, kuriuos reikėtų vertinti kaip bendradarbius. O tai reiškia, kad bendradarbiai yra lygūs ir jiems vadovas negali įsakinėti. Juos reikia įtikinėti bei pradėti vertinti ne kaip išlaidas, o kaip organizacijos turtą [8].

Aukščiau pateikta sąvokų apžvalga rodo, jog dauguma autorių sąvoką *lyderiavimas* vartoja klaidingai, t. y. painioja ją su *vadovavimo* sąvoka. Galbūt todėl, kad ne visiškai atskleistos sąsajos tarp *vadovavimo* ir *lyderiavimo*. Darbo autorė siūlo *vadovavimo* sąvoką laikyti platesne, *lyderiavimą* traktuojant tik kaip sudedamąją *vadovavimo* dalį. *Lyderiavimas* – viena iš *vadovavimo* poveikio priemonių [20]. *Lyderiavimas* – tai tik grupė savybių, bruožų, padedančių vadovui vadovauti organizacijai pasirinktu *vadovavimo* stiliumi, t. y. vadovui telkiant darbuotojus bendram organizacijos tikslų siekimui. Jeigu vadovas turi Stephen P. Robbinso išskirtus lyderio bruožus, pastarieji jam padės lengviau įtikinant, motyvuojant ir skatinant darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Tuo tarpu vadovui, kuris neturi šių savybių ir ypatybių, tai padaryti seksis kur kas sunkiau. Taigi, tie šaltiniai, kurie nagrinėja lyderiavimo stilius pagal teorijas, tik klaidina skaitytoją neteisingu sąvokų vartojimu, nes iš esmės, tokių šaltinių autoriai kalba apie *vadovavimo* stilius, t. y. apie tam tikrą vadovo elgseną savo darbuotojų atžvilgiu. Vienokius ar kitokius stilius vadyboje skiriame atsižvelgdami į vadovaujančio asmens elgesį, bet ne asmenines savybes. Darbo autorė siūlo atsisakyti sąvokos *lyderiavimas* ne tik kontekste, kuriame kalbama apie vadovo funkcijas, bet ir tuomet, kai kalbama apie vadovo savybes. Žodis *lyderiavimas* yra veiksmožodinis daiktavardis, žymintis veiksmą, taigi netinka pavadinti savybėmis. Be to, anglišku tekstų vertėjai turėtų būti atidesni, ieškodami sąvokų atitikmenų lietuvių kalboje, t. y. aiškinantis, kada anglų kalbos žodis *leadership* verstinas kaip *vadovavimas*, o kada kaip

lyderiavimas. Tik taip bus išvengta sąvokų painavos. Šiame darbe sąvoka *vadovavimas* bus vartojama kalbant apie organizacijos vadovo elgseną, t.y. pasirinktą vadovavimo stilių, darbuotojų atžvilgiu.

1. 2. Vadovavimo stilių klasifikacija

Bibliotekų vadybos teorija ir praktika turi savo istoriją. Kadangi į vykstančias permainas bibliotekos sureaguodavo vėliau nei pelno siekiančios organizacijos, kai kurių periodų datos dešimtėmis metų skiriasi nuo bendrosios vadybos istorijos įvykių, kai kurie visai neminimi arba išskiriami tik bibliotekų vadybai būdingi periodai³. Nusistovėjusios ir visuotinai priimtose bibliotekų vadybos istorijos dar nėra. Todėl šį datavimą reikėtų vertinti tik kaip orientacinį.

Per XIX a. požiūris į bibliotekos valdymą keitėsi bene keturis kartus. Iki 1937 m. bibliotekose, ir kitose organizacijose buvo akcentuojamos tik užduotys. Organizacijų vadovai sprendimus visose bibliotekų veiklos srityse priimdavo savarankiškai, be darbuotojų dalyvavimo. Literatūroje randame įrodymų, kad nemažai bibliotekų vis dar laikosi šio požiūrio. Toks vadovavimo stilius nelabai tinka nuolat kintančioje aplinkoje, kuomet itin svarbu stebėti vykstančius pokyčius ir laiku į juos reaguoti. Nuo 1937 – 1965 m. bibliotekų vadyboje įsivyravo mokslinis požiūris. Šis požiūris susikoncentravo ties bibliotekose vykstančiais procesais, domėjosi technologijų tinkamumu, pritaikymu, tačiau ignoravo žmogiškųjų išteklių reikšmę organizacijai. Apie 1965 – 1980 m. santykių požiūris atkreipė dėmesį į tai, kad būtina įtraukti personalą į sprendimų priėmimo procesą. Teigiama, kad būtent šis laikotarpis buvo demokratinio valdymo pradžia. Tiesa, daugelyje bibliotekų sprendimų priėmimo dalyvavo ne visas, o tik profesionalus personalas. Būdavo tokių atvejų, kad dalyvavimas buvo tik tariamas, o realiai sprendimus vis tiek priimdavo bibliotekos vadovas. O štai nuo 1980 m. išskirti kokį nors vieną požiūrį sudėtinga. Profesinėje literatūroje minima bibliotekų vadyba pagal tikslus, kokybės vadyba, ypatingas dėmesys skiriamas projektų valdymui. Šaltinyje, bandančiame išskirti bibliotekų vadybos periodus, neminimas šiuo metu populiariausias – situacijos požiūris, kuris akcentuoja, jog valdymo būdai ir metodai, kurie geriausiai užtikrina organizacijos tikslų įgyvendinimą, įvairiomis situacijomis ar aplinkybėmis gali būti įvairūs [10].

Tikėtina, jog keičiantis požiūriams į organizacijų valdymą, keitėsi požiūris į visas valdymo veiklas – tarp jų ir vadovavimą. Toliau, laikantis tam tikros chronologijos, aptarsime kokie yra vadovavimo stiliai, kaip jie buvo ir yra vertinami, kaip klasifikuojami. Vadovavimo stiliai gali būti klasifikuojami pagal daugybę aspektų: teorijas, laikotarpį, organizacijos tipą. Kitame skyriuje detaliau aptarsime kiekvieną iš jų.

³ Bendrojoje vadybos teorijoje skiriami tokie periodai: mokslinio valdymo mokykla, klasikinės organizacijos teorijos mokykla, bihevioristinė mokykla, vadybos mokslas, sisteminis požiūris, situacinis požiūris, dinamiškų santykių požiūris [53].

1. 2. 1. Vadovavimo stilių klasifikacija pagal teorijas

Egzistuoja trys su vadovo bei vadovavimo fenomenu susijusios teorijos: asmeninių savybių, elgesio, situacijos. Kadangi asmeninių savybių teorijos visą dėmesį sutelkė į bruožus, kurie atskiria vadovą nuo lyderio ir neklasifikavo vadovavimo stilių, t. y. neakcentavo vadovo elgesio darbuotojų atžvilgiu, šiame darbe šios teorijos aptarimas nebūtų tikslingas. Visos kitos teorijos, pradedant elgsenos (arba bihevioristiniu) požiūriu, dėmesį sutelkė būtent į vadovavimo stilius. Jas kituose paragrafuose ir analizuosime.

1. 2. 1. 1. Elgsenos teorijos

Vadovavimo stilius vadybos kontekste yra įprasta vadovo elgsenos maniera darbuotojų atžvilgiu, norint paveikti ir pažadinti juos organizacijos tikslams pasiekti. Kaip deleguojami įgaliojimai, valdžios tipai, rūpestis žmonėmis ar gamyba, visa tai atspindi vadovo vadovavimo stilių.

Vadovų elgsenos tyrinėtojai sutelkė dėmesį į du elgesio aspektus: vadovo funkcijas ir (arba) vadovavimo stilius.

Tyrėjai, nagrinėjantys vadovavimo funkcijas, priėjo išvados, jog tam, kad grupė efektyviai dirbtų, ji turi turėti žmogų, kuris atliktų dvi pagrindines funkcijas: 1) su užduotimi susijusias, arba problemų sprendimo, ir 2) grupės išlaikymo, arba socialines, pavyzdžiui, spręsti ginčus ar užtikrinti, kad asmenys savo grupėje visuomet jaustųsi vertinami.

Būtent dvejomis vadovavimo funkcijomis – su užduotimi susijusi ir grupės išlaikymo funkcija – išreiškiamos dviem skirtingais vadovavimo stiliais.

Remdamiesi medžiaga, kiekvieną iš elgsenos teorijų apžvelgsime plačiau.

XX a. penktojo dešimtmečio pabaigoje Ohio valstijos universitete pradėti elgsenos tyrimai, kurių tikslas buvo rasti nepriklausomus vadovų elgesio bruožus. Pradėję nuo daugiau nei tūkstančio bruožų, tyrėjai jų sąrašą susiaurino iki dviejų kategorijų, kurios apėmė didžiąją dalį išvardintų jų vadovų elgesio savybių. Mokslininkai šias dvi savybių kategorijas pavadino *polinkiu struktūrizuoti* ir *atidumu*.

Polinkis struktūrizuoti – tai vadovo polinkis apibrėžti ir struktūrizuoti savo bei darbuotojų vaidmenį siekiant užsibrėžto tikslo. Tai elgsenys, kuriuo stengiamasi susisteminti darbą, darbo santykius ir tikslus. Turintis didelį polinkį struktūrizuoti vadovas paskirsto grupės narius pagal konkrečias užduotis, tikisi, kad darbuotojai laikysis tam tikrų darbo standartų ir apibrėžia užduočių įvykdymo laiku svarbą.

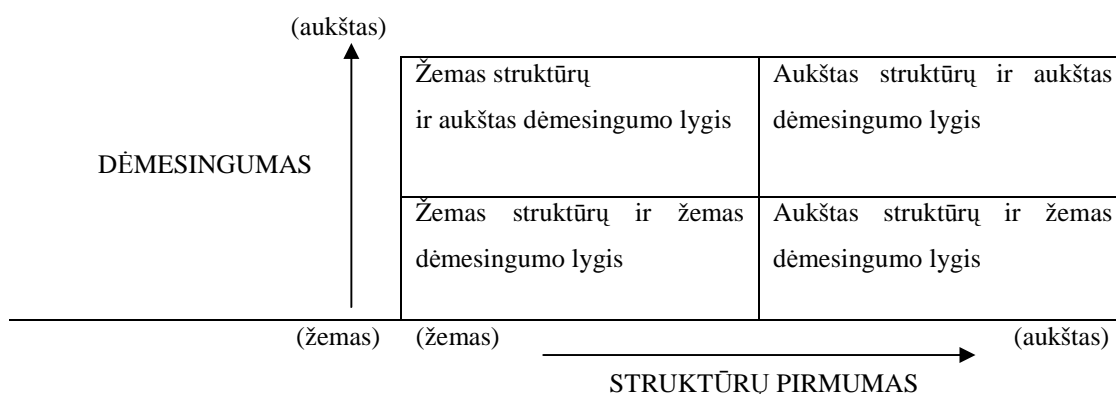
Atidumas – tai žmogaus polinkis darbo santykius grįsti tarpusavio pasitikėjimu, pagarbos darbuotojų idėjoms ir dėmesio jų jausmams matu. Šio tipo vadovas rūpinasi savo pasekėjų komfortu,

gerove, statusu ir pasitenkinimu. Labai atidų vadovą galima apibūdinti kaip padedantį savo darbuotojams spręsti asmenines problemas, draugišką ir visada leidžiantį kreiptis bei visus darbuotojus laikantį lygiais sau.

Remiantis šiais apibrėžimais, buvo atlikti išsamūs tyrimai, iš kurių paaiškėjo, kad turintys didelį polinkį struktūrizuoti ir atidūs vadovai pasiekdavo geresnių darbuotojų darbo rezultatų, o šie darbuotojai būdavo labiau patenkinti darbu nei tų vadovų, kurių polinkis struktūrizuoti arba atidumas, arba abu šie rodikliai buvo mažesni. Tačiau ne visada šie rodikliai sukeldavo teigiamas pasekmes. Pavyzdžiui, dėl labai linkusio struktūrizuoti vadovo elgesio gaunama daugiau nusiskundimų, daroma daugiau pravaikštų, didesnė darbuotojų kaita, o atliekantys rutinines užduotis darbuotojai mažiau patenkinti savo darbu. Ohio valstijos universitete atliktus tyrimus atspindi žemiau pateikta schema (žr. į 1 schemą).

1 schema

Ohio valstijos universitete tirti vadovavimo stiliai [53]



Beveik tuo pat metu kaip ir Ohio valstijos universitete Michigano valstijos universiteto mokslinių tyrimų centre atlikti vadovavimo tyrimai turėjo panašius mokslinius tikslus: rasti tokias vadovų elgesio savybes, kurios būtų susijusios su jų darbo efektyvumo matais. Michigano universiteto grupė išskyrė du vadovų elgesio bruožus, kuriuos pavadino *į darbuotoją* (atitinka atidumą) ir *į produktą* (atitinka polinkį struktūrizuoti) orientuotu vadovavimu. *Į darbuotojus orientuoti vadovai* pabrėžia žmogiškuosius santykius; jie asmeniškai domisi darbuotojų poreikiais ir pripažįsta, kad grupės nariai gali būti skirtingi. *Į produktą orientuoti vadovai*, priešingai, yra linkę pabrėžti darbo techninius aspektus, - jų svarbiausias rūpestis - įvykdyti grupės užduotis, o grupės nariai tėra priemonė pasiekti šioms tikslams.

Michigano universiteto mokslininkų padarytose išvadose ypač palankiai atsiliepiama apie tuos vadovus, kurių elgesys orientuotas į darbuotoją. Į darbuotojus orientuoti vadovai buvo susiję su didesniu grupės produktyvumu ir su didesniu jos narių pasitenkinimu darbu. Buvo pastebėta, kad į

produktą orientuoti vadovai yra susiję su žemu grupės produktyvumu ir mažu darbuotojų pasitenkimu savo darbu.

Prie elgesio teorijų taip pat priskiriamas Robertas Blake'as ir Jane Mouton dvimatė sistema sukurta vadovavimo tinklelis (žr. 2 schemą). R. Blake'as ir J. Mouton teigė, kad vadovui rūpi du dalykai: žmonės ir/arba produkcija. Tinklelio horizontali ašis nusako vadovo rūpinimąsi produkcija, o vertikali – rūpinimąsi žmonėmis. Kiekviena ašis turi devynių balų skalę.

2 schema

Vadovavimo tinklelis [3]

RŪPINIMASIS ŽMONĖMIS	Didelis	9	1,9								9,9
		8									
		7									
		6									
		5					5,5				
		4									
		3									
		2									
	Mažas	1	1,1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Mažas	RŪPINIMASIS PRODUKCIJA						Didelis		

Vadovavimo tinklelis atspindi penkis pagrindinius vadovavimo stilius iš aštuoniasdešimt vieno galimų stilių:

1,1 derinį apibūdina mažas rūpinimasis žmonėmis ir užduotimi ar gamyba. Tokie vadovai tik apsimeta kažką veikiančios organizacijos labui, o iš tiesų niekuo neprisideda prie jos augimo. Jiems nerūpi nei jų asmeninė, nei organizacijos sėkmė. Jie dirba tik tiek, kad galėtų likti organizacijoje ir gauti atlyginimą.

1,9 derinį apibūdina didelis rūpinimasis darbuotojais, bet mažas rūpinimasis gamyba. Sėkmės toks vadovas siekia ne per darbuotojų pagarbą ar efektyvią veiklą. Jis tiesiog stengiasi būti mėgstamas ir kuria šiltą, draugišką bei ramią organizacijos aplinką. Tačiau tokia organizacija būna silpna, vangiai ir nesugebanti reaguoti į tikras problemas ir galimybes.

9,1 derinys yra į užduotis orientuoto vadovavimo pavyzdys: daug dėmesio skiriama gamybai ir efektyvumui, ir mažai – darbuotojams. Toks vadovas nėra sutapatinęs savo ir organizacijos sėkmės. Jis stengiasi organizacijos tikslų pasiekti per kitus.

5,5 derinys – pavyzdys, kai vienodai skiriama dėmesio ir gamybai, ir darbuotojams. Toks

vadovas rezultatų siekia nepersistengdamas. Savo darbuotojus nei per daug spaudžia, nei per daug lepina. Gamyboje taip pat vengia kraštutinumų ir ieško vidurio. Jis neteikia pernelyg daug reikšmės nei savo, nei organizacijos sėkmei. Toks vadovas vengia spręsti problemas, jeigu ir priima sprendimus, tai ne viską iki galo ir paprastai tiesiog prisiderina prie situacijos.

9,9 derinys – į darbuotojus orientuotas vadovavimas; į problemų sprendimą įtraukiami visi organizacijos nariai. Didelis dėmesys skiriamas ir gamybai, ir darbuotojų moralei bei pasitenkinimui. Taip vadovaujama organizacijoje, kurioje vadovo tikslai sutampa su organizacijos tikslais.

Kartais vienas kuris iš šių derinių giliai įsitvirtina organizacijoje. Tuomet jie apibūdina ne tik vadovavimo stilių, bet ir visą organizaciją. R. Blake'as ir J. Mouton akcentavo, jog tik pakeitus netinkamą vadovavimo stilių įmanoma pasiekti organizacijos efektyvumo. Ypač tai pasakytina apie 9,1, 5,5 ir 1,9 derinius.

Remdamiesi savo tyrimų duomenimis, R. Blake'as ir J. Mouton padarė išvadą, kad vadovai pasiekia geriausių rezultatų, kai jų vadovavimo stilius atitinka 9,9 derinį, t. y. kai vadovas prisiima asmeninę atsakomybę už organizacijos sėkmę ir kai jos tikslus sutapatina su savo interesais [3].

R. Blake'o ir J. Mouton tinklelis, pagrįstas *rūpinimosi žmonėmis* ir *rūpinimosi produkcija* vadovavimo stiliais iš esmės atspindi Ohio valstijos universiteto mokslininkų suformuluotus *atidumo* ir *polinkio struktūrizuoti* bruožus arba Michigano valstijos universiteto mokslininkų nagrinėtas *į darbuotojus* arba *į produktą orientuoto* vadovavimo savybes.

Dauguma teoretikų palaikė vadovavimo stilių, labiau orientuotą į darbuotojus. Nemažai vadovų-praktikų buvo nepatenkinti tokia kategoriška klasifikacija pirmiausia, todėl, kad buvo geriau vertinamas vadovavimo stilius, orientuotas į žmogų. Kiek vėliau buvo nustatyta, kad pati koncepcija neteisinga. Visi vadovai buvo suskirstyti į tuos, kurie sutelkė dėmesį tik į darbą, arba tik į žmogų. Tačiau vėliau pastebėta, kad vadovas tuo pačiu metu, skirdamas daug dėmesio darbui, gali pakankamai rūpintis ir žmonių reikmėmis, ir jų santykiais. Tai ir buvo svarbiausias atradimas: žmonės gali elgtis taip, kad tuo pačiu metu gali rūpintis ir darbu, ir žmonėmis. Ir labiausiai prie šio atradimo prisidėjo minėtasis R. Blake'o ir J. Mouton vadovų tinklelis. Ši teorija parodė, efektyviausias vadovavimas toks, kai suderinamas ir rūpinimasis produkcija, ir rūpinimasis žmonėmis arba orientuojamasi ir į užduotis, ir į darbuotojus [48].

Literatūroje yra skiriama dar keletas elgesio teorijų. Tai Douglas McGregor'o ir R. Tonnenbauno ir W. H. Schmidto atlikti tyrimai. Tačiau darbo autorės nuomone, šie tyrimai turi būti priskirtini situacijos teorijai, kadangi jie išskyrė situacinius veiksnius, įtakančius vadovavimo stiliaus pasirinkimą. Todėl D. McGregor'o, R. Tonnenbauno ir W. H. Schmidto atlikti tyrimai bus aptariami kitoje dalyje kartu su kitomis situacijos teorijomis.

1. 2. 1. 2. Situacijos teorijos

Skyriaus pradžioje minėta, kad mokslininkai numatė tris efektyvaus vadovavimo faktorius: asmeninių savybių, elgsenos ir situacijos. Ir iš tiesų nuspėti vadovavimo sėkmę yra kur kas sudėtingiau, nei išskirti kelis bruožus ar pageidaujamą elgesio stilių. Nesugebėdami gauti nuoseklių rezultatų, tyrinėtojai sutelkė dėmesį į situacijos įtaką. Nagrinėjant ryšį tarp vadovavimo stiliaus ir efektyvumo, piršosi išvada, kad x stilius tinka esant a sąlygoms, tuo tarpu y stilius labiau tinka b sąlygomis, o c stilius – z sąlygomis. Kokios yra šios a , b , c ir t.t. sąlygos? Be to, viena yra pareikšti, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo sąlygų, o visai kas kita išskirti šias nuo situacijos priklausančias sąlygas.

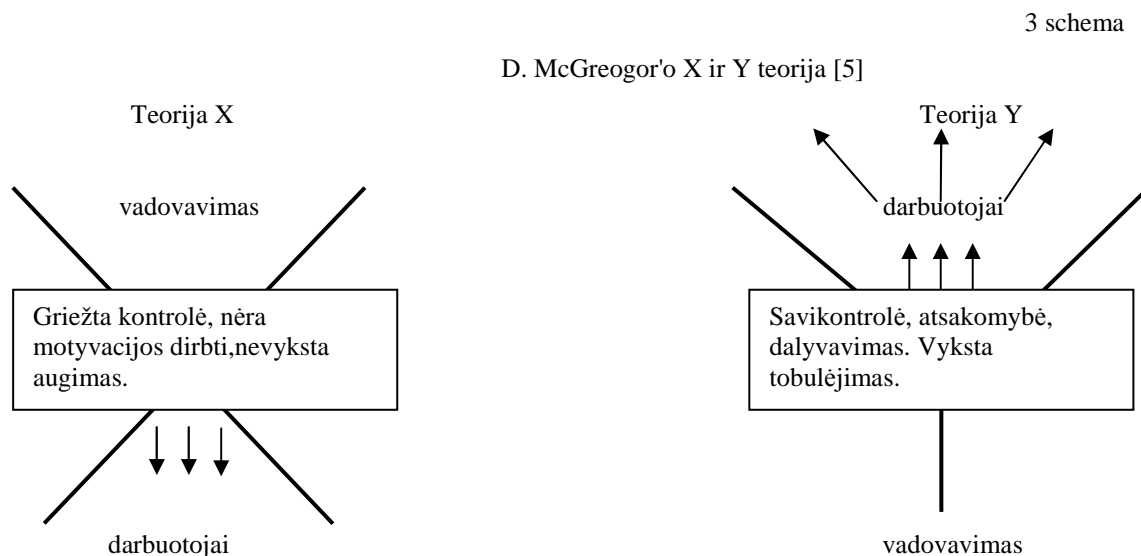
Literatūroje skiriamos trys populiariausios situacijos teorijos: Fredo Fiedler'o, kelio tikslo ir vadovo-dalyvio. Darbo autorės nuomone, šiai teorijai turi būti priskirtini ir D. McGregor'o, R. Tonnenbauno bei W. H. Schmidto atlikti tyrimai, kadangi jie taip pat išskyrė vadovavimo efektyvumą lemiančias sąlygas.

Ilgą laiką manyta, kad yra, ar bent turi būti vienas teisingas būdas vadovauti žmonėms. Ir dažniausiai ši prielaida buvo cituojama pagal D. McGregor'o teoriją, kuri tvirtina, kad būtina pasirinkti vadovams vieną iš dviejų vadovavimo stilių "X teoriją" arba "Y teoriją".

„X teorija“. D. McGregor'as vadovą, orientuotą į darbą arba produkciją, arba dar kitaip linkusį struktūrizuoti vadovą, priskiria teorijai „X“. Ši teorija skelbia, kad toks vadovas paprastai, kaip tik galima labiau centralizuoja įgaliojimus, struktūrizuoja darbuotojų darbą ir neduoda jiems galimybės priimti sprendimus. Jis taip pat gali panaudoti psichologinį spaudimą, gąsdinti. Organizacijos, kurioms būdinga teorija „X“, organizacijos tikslus ir sėkmę iškelia aukščiau individo poreikių ir interesų; darbuotojas yra verčiamas dirbti sunkiai ir vykdyti įsakymą po įsakymo, kad tik išlaikytų savo darbo vietą. Deja, tokia organizacija neturi potencialo, ji neišnaudoja savo darbuotojų sugebėjimų pokyčiams realizuoti. Tokioje organizacijoje žmonės dirbti nemėgsta ir vengia darbo, jie neturi ambicijų ir atsakomybės, yra tingūs ir nepatikimi, juos reikia kontroliuoti, o pagrindinis tokių žmonių poreikis – saugumas [19].

Vadovavimo stilių orientuotą į darbuotojus (dar kitaip vadinamą atidumu arba rūpinimusi žmonėmis), D. McGregor'as pavadino teorija „Y“, kuri tvirtina, kad esant pakankamai geroms sąlygoms, kai žmogumi pasitikima, kai jam suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, delegavus pakankamai aukštus įgaliojimus, - jis gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti. Vadovas organizuoja abipusį bendravimą ir atlieka vadovo vaidmenį. Jis stengiasi darbuotojus išmokyti domėtis organizacijos problemomis, duoti jiems adekvačią informaciją ir parodyti, kaip ieškoti ir įvertinti alternatyvius sprendimus. Organizacijose, kurioms būdinga teorija „Y“, yra bandoma

suderinti organizacijos ir individo interesus [34]. D. McGregor'as pabrėžė, jog pasiekti tobulos integracijos neįmanoma, tačiau galima sudaryti sąlygas darbuotojui patenkinti socialinius ir saviraiškos poreikius. Tuomet individas mėgs darbą, sieks atsakomybės, jam nereikės kontrolės, jis rūpinsis savo gebėjimų ugdymu, daugiau dėmesio skirs naujoms žinioms, ir šitaip netiesiogiai prisidės prie organizacijos augimo, jos sėkmės [19]. Labai vaizdžiai ši teorija atsispindi 3 schemeje (žr. į 3 schemą).



Tik vėlesniuose savo darbuose D. McGregor'as prabilo apie tai, kad nėra gero ar blogo vadovavimo stiliaus. Yra tik neadekvačiai konkrečiai situacijai pasirinktas vadovavimo stilius.

Taigi D. McGregor'as vis dėlto ryžosi išskirti keturis kintamuosius, lemiančius vienokį ar kitokį vadovavimo stilių, vadinasi, santykinai „X“ ir „Y“ teoriją, vertinant vėlesnes jos autoriaus interpretacijas, galėtume priskirti situacijos teorijai. Kintamieji: vadovo asmeninės savybės; darbuotojų asmeninės savybės, nuostatos ir poreikiai; pačios organizacijos charakteristika, t. y. organizacijos tikslai, struktūra, darbo pobūdis; socialinė, ekonominė ir politinė aplinka [33].

Taigi, teorija „X“ nėra netinkama. Ji tiesiog netinka visiems ir visur. Teigiama, kad teoriją „X“ labiau tinka taikyti vadovaujant didelei vienokį ar kitokį produktą gaminančiai organizacijai. Paprastai konvejerinės gamybos organizacijose dirba vidutiniai darbuotojai, neturintys aukštojo išsilavinimo, jų užduotys nereikalauja protinio darbo. Tokie darbuotojai kiekviena proga vengia išsisukti nuo darbo, vengia atsakomybės, juos nuolatos reikia raginti, grasinant nuobaudomis. Įsakmus vadovo tonas jų nežeidžia, jie nėra ambicingi, svarbiausias jų tikslas – išsaugoti darbo vietą. Esant tokiai situacijai ir aplinkybėms ne itin tiktų taikyti į darbuotojus orientuotą vadovavimo stilių arba kitaip tariant teoriją „Y“.

Valstybinėse organizacijose, švietimo, kultūros įstaigose ir visur kitur, kur dirba aukštą išsilavinimą turintys darbuotojai, patartina naudoti teoriją „Y“. Ši teorija tinka vadovaujant kūrybingiems, išradingiems žmonėms, kurie nesibaido atsakomybės ir sugeba patys kontroliuoti savo darbą. Jų darbo tikslas – realizuoti savo ir organizacijos tikslus. Tai reiškia, kad vadovavimas priklauso

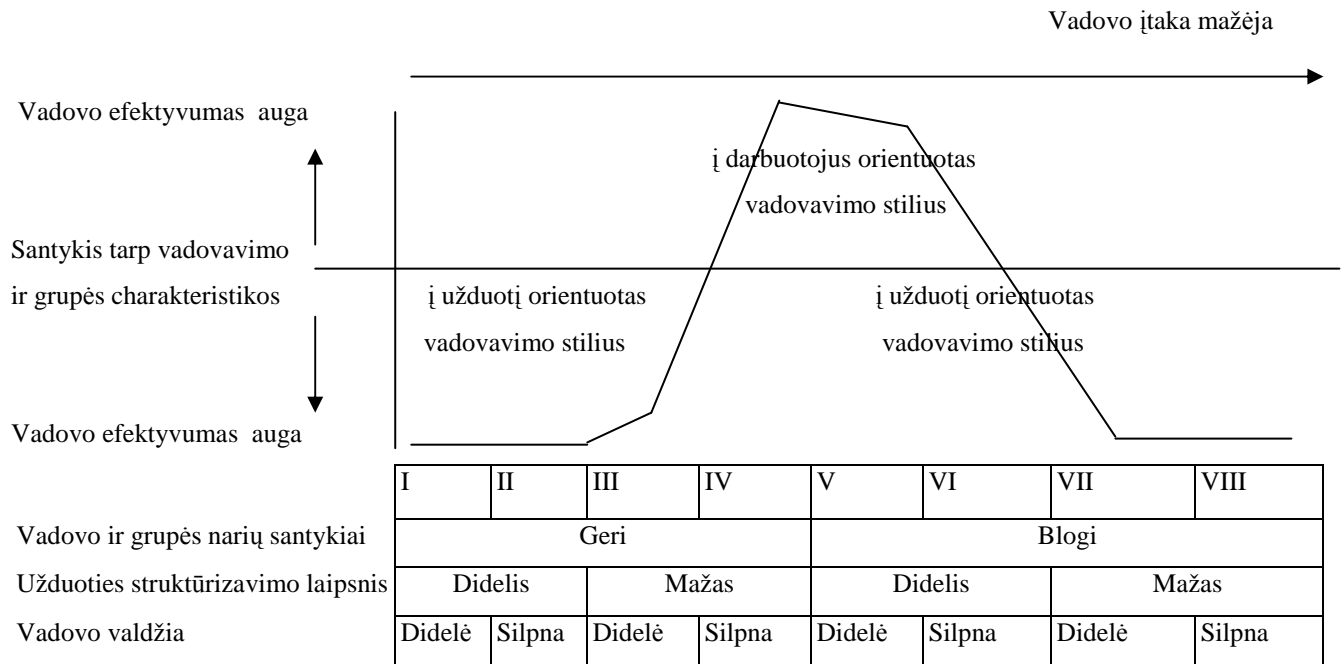
nuo šių kintamųjų santykio. Tai galiausiai leidžia D. McGregor'o teoriją priskirti situacijų, o ne elgsenos teorijų grupei.

Pirmąjį išsamų atsitiktinumų modelį, skirtą paaiškinti vadovavimui, sukūrė F. Fiedler'is. Galbūt todėl jis ir buvo labiausiai tyrinėjamas. F. Fiedler'o vadovavimo modelis teigia, kad efektyvi grupės veikla priklauso nuo vadovo gerai suderinto bendravimo su savo darbuotojais stiliaus, su situacijos įtakos vadovui laipsniu.

F. Fiedler'is teigė, kad yra du būdai, kaip įtakoti žmones dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų: juos galima priversti arba įtikinti. Taigi jis, kaip ir kiti mokslininkai, skyrė du pagrindinius vadovavimo stilius – *orientuotą į užduotį* ir *orientuotą į darbuotojus*. F. Fiedler'is pabrėžė, jog nė vienas iš minėtųjų stilių nėra efektyvesnis, nes vadovavimo sėkmė priklauso nuo situacijos. Tačiau prieš vertinant situaciją, reikėtų išaiškinti koks yra pagrindinis vadovavimo stilius organizacijoje. Šiam tikslui F. Fiedler'is sukūrė instrumentą, kurį pavadino mažiausiai pageidaujamo bendradarbio (MPB) klausimynu. Šio klausimyno tikslas – nustatyti, ar žmogus yra *orientuotas į užduotis*, ar *į darbuotojus*. Klausimyne prašoma, kad respondentai prisimintų visus savo bendradarbius, su kuriais kada nors yra tekę dirbti, ir apibūdintų vieną žmogų, su kuriuo buvo nemaloniausia dirbti, įvertinant jį pagal kiekvieną iš 16 antonimiškų būdvardžių vertinimo skalėje nuo 1 iki 8. F. Fiedler'is buvo įsitikinęs, jog tai, ką respondentai sako apie kitus, iš tiesų labiau apibūdina pačius respondentus nei jų vertinamus žmones. Jei mažiausiai pageidaujamas bendradarbis buvo apibūdinamas palyginti teigiamai (MPB rodiklis aukštas), vadinasi, respondentą pirmiausia domina geri santykiai su bendradarbiais. Ir priešingai, jei mažiausiai pageidaujamas bendradarbis yra apibūdinamas palyginti nepalankiai (žemas MPB rodiklis), respondentą pirmiausia domina produktyvumas, todėl jis būtų pavadintas *orientuotu į užduotis*.

Kadangi vadovas negali funkcionuoti be grupės, reikia būtinai įvertinti ir grupę, kuriai vadovaujama. F. Fiedler'is suklasifikavo grupes pagal jų situaciją, t.y. išskyrė tris su situacija susijusius arba aplinkybių veiksnius: vadovo ir grupės narių santykiai, užduočių struktūra, vadovo valdžia. Vėliau, taikant F. Fiedler'o modelį, pagal šiuos tris aplinkybių veiksnius reikia įvertinti situaciją. Vadovo ir grupės narių santykiai gali būti arba geri, arba blogi, užduotys arba labai, arba menkai struktūrizuotos, o pareigų suteikiama valdžia gali būti arba stipri, arba silpna. F. Fiedler'is teigė, kad juo geresni yra vadovo ir grupės narių santykiai, juo labiau struktūruotos yra užduotys, o juo stipresnė pareigų suteikiama valdžia, tuo didesnę įtaką turi vadovas. Toks vadovas, kuris yra nemėgstamas darbuotojų, kurio užduotys mažai struktūruotos, kuris teturi silpną valdžią, tikrai nedarys didžiulės įtakos grupei. Apskritai, derinant tris aplinkybių veiksnius, susidaro aštuonios skirtingos situacijos arba kategorijos, kuriose vadovas gali atsidurti (žr. į 4 schemą).

F. Fiedler'o modelis [11]



Žinant žmogaus MPB rodiklį ir įvertinus tris aplinkybių veiksniai, pagal F. Fiedler'o modelį visus šiuos kintamuosius galima taip suderinti, kad vadovavimo efektyvumas būtų didžiausias. Remdamasis savo tyrimų rezultatais, F. Fiedler'is padarė išvadą, kad į užduotis orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia labai palankiose ir labai nepalankiose situacijose. Tuo tarpu į santykius orientuoti vadovai pasiekia geresnių rezultatų vidutiniškai palankiose situacijose, kurios atitinka IV-VI kategorijas [11].

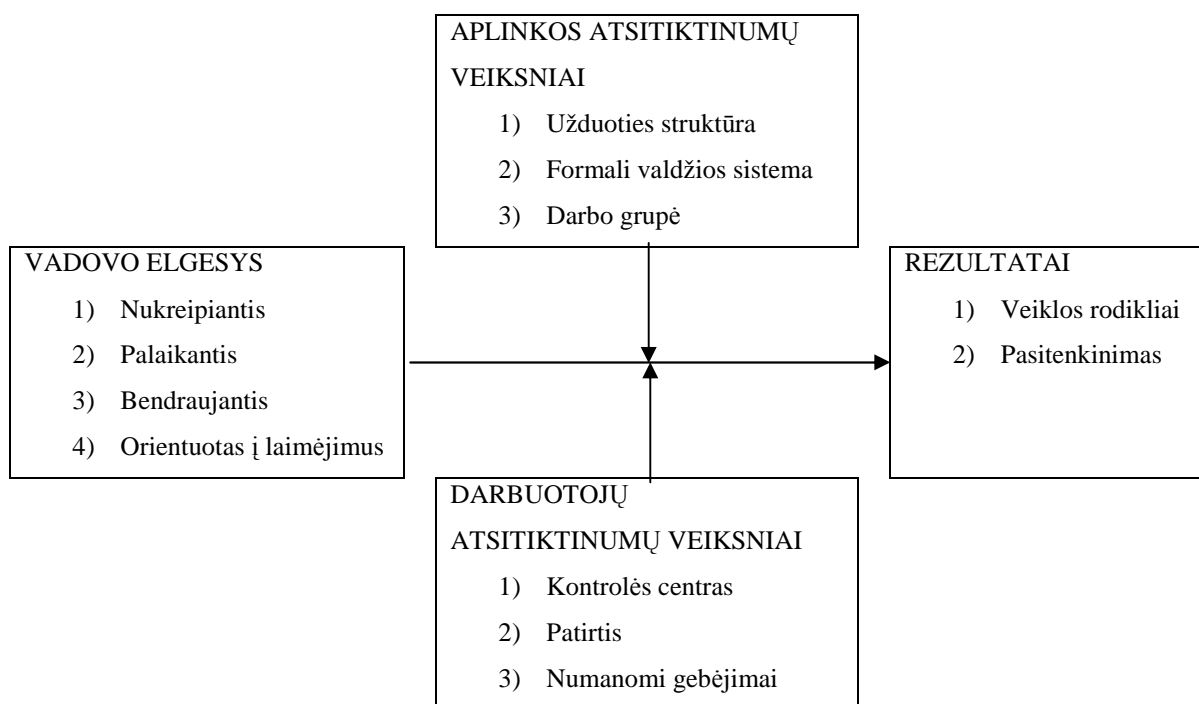
Prie daugiausiai dėmesio vertų situacijos teorijų priskiriama *kelio-tikslo* teorija. Ją sukūrė Robertas House'as – tai aplinkybėmis grindžiamas vadovavimo modelis, kuriame panaudoti svarbiausi elementai iš Ohio valstijos universitete atlikto *polinkio struktūrizuoti* ir *atidumo* tyrimo. Šios teorijos esmė yra ta, kad vadovas privalo padėti savo darbuotojams įgyvendinti jų tikslus, nurodyti kryptį ir paremti, kad darbuotojų tikslus suderinus su grupės ar organizacijos bendraisiais tikslais, darbuotojai pajautų pasitenkinimą.

Norėdamas patikrinti šiuos teiginius, R. House'as išskyrė keturias vadovų elgesio kategorijas. *Palaukiantis vadovas* yra draugiškas ir rūpinasi savo darbuotojų poreikiais. *Bendruojantis vadovas*, prieš priimdamas sprendimą, tariasi su darbuotojais ir naudojami jų patarimais. Šios savybės – anksčiau minėtuose tyrimuose atitinka *atidumo* aspektą arba gali būti vertinamos kaip kitų teorijų skiriamas vadovavimų stilius, orientuotas į darbuotojus. *Į laimėjimus orientuotas* vadovas iškelia sudėtingus tikslus ir iš darbuotojų tikisi pačių geriausių rezultatų. *Nukreipiantis vadovas* savo darbuotojams pasako, ko iš jų tikisi, nustato terminą, per kurį reikia atlikti darbą, ir konkrečiai pataria, kaip įvykdyti užduotis. Šios pastarosios savybės yra labai panašios į Ohio valstijos universiteto

tyrimuose minimą *polinkį struktūrizuoti* arba kitų teorijų vadinamą vadovavimų stilių, *orientuotą į užduotį*. Kelio-tikslo teorija teigia, jog tas pats vadovas priklausomai nuo situacijos gali pademonstruoti bet kurią iš šių elgesio tipų arba juos visus kartu. Kaip parodyta 5 schemeje, kelio-tikslo teorijoje yra siūlomos dvi grupės aplinkos veiksnių, keičiančių ryšį tarp vadovo elgesio ir grupės rezultatai. Viena grupė – aplinkos veiksniai, kurių vadovas negali kontroliuoti (užduoties struktūra, formali valdžios sistema ir darbo grupė). Antros grupės veiksniai yra darbuotojų asmeninių savybių (kontrolės centras, patirtis ir numanomi gebėjimai) dalis.

5 schema

Kelio-tikslo teorija [45]



Tik įvertinus minėtuosius situacinius veiksniai, galima pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių. Tarkime, palaikantis vadovavimas sąlygoja gerus darbuotojų rezultatus ir sukelia pasitenkinimą darbu, kai darbuotojai atlieka struktūruotas užduotis (vadovavimas papildo aplinką). Nukreipiantis vadovavimas sukelia didesnę pasitenkinimą tada, kai užduotys yra neapibrėžtos arba įtemptos, negu tada, kai jos labai struktūrizuotos ir aiškiai išdėstytos. Kai užduotys yra neaiškiai struktūrizuotos, darbuotojų viltys, kad pastangos duos geresnių veiklos rezultatų, bus didesnės, jei vadovas yra orientuotas į laimėjimus. Taigi darbuotojų veiklos rezultatams ir pasitenkinimui darbu gali daryti teigiamą įtaką tas vadovas, kuris papildo tai, ko trūksta darbuotojui arba darbo aplinkai. Tačiau jei vadovas gaišta laiką aiškindamas užduotis, kurios ir taip yra aiškios, arba jei darbuotojui pakanka gebėjimų ir patirties pačiam su jomis susidoroti, toks vadovo elgesys bus beprasmis arba net užgaulus.

Dar viena situacijos teorija – *vadovo-dalyvio* teorija, arba pagal kitus šaltinius – *sprendimų priėmimo modelis*, kurią sukūrė Victoras Vroomas ir Phillipas Yettonas. Šis modelis buvo

norminamasis – tai sprendimų medis, apimantis dvylika aplinkybių (kurių tinkamumą galima nustatyti pažymint „taip“ arba „ne“) ir penkis alternatyvius vadovavimo stilius. Aplinkybių plačiau neapstabinėsime, nes jos iš esmės atitinka F. Fiedler'o ir R. House'o išskirtus situacinius veiksnius, į kuriuos reikia atsižvelgti, renkantis vadovavimo stilių. O minėtieji penki vadovavimo stiliai skiriami tokie:

1. AI – Vadovai, remdamiesi tuo metu turimomis žiniomis, patys sprendžia problemą ar priima sprendimus.
2. AII – Vadovai gauna reikalingų žinių iš darbuotojų ir patys sprendžia problemą. Reikalaujami žinių, jie gali trumpai paaiškinti darbuotojams problemą arba nieko neaiškinti. Taigi šiuo atveju darbuotojų vaidmuo yra pateikti vadovams reikalingų žinių, o ne siūlyti ar vertinti sprendimo alternatyvas.
3. CI – Vadovai aptaria problemą tik su tam tikrais darbuotojais individualiai, priima jų idėjas ir pasiūlymus, bet nevertina jų kaip grupės. Tada vadovai priima sprendimą, kuris gali atspindėti (arba ne) darbuotojų nuomonę ir įtaką.
4. CII – Vadovai su darbuotojais kaip su grupe aptaria problemą ir kolektyviai priima jų idėjas bei siūlymus. Po to jiems priima sprendimą, kuriame gali būti jaučiama (arba ne) darbuotojų įtaka.
5. GII – Vadovai aptaria problemą su darbuotojais kaip su grupe. Kartu su darbuotojais jie kuria ir vertina galimas sprendimo alternatyvas ir siekia pritarimo (konsensuso) sprendimui. Vadovai neverčia grupės priimti pasiūlyto sprendimo, o priima ir stengiasi įgyvendinti tą sprendimą, kuriam pritarė visa grupė [53].

Pirmieji trys vadovavimo stiliai atitinka kitų teorijų išskirtą vadovavimo stilių, *orientuotą į užduotį*. Likusius du galime gretinti su vadovavimo stiliumi, *orientuotu į darbuotojus*.

Situacijos teorijų grupei priklausanti Roberto Tonnenbaumo ir Warreno H. Schmidto teorija išskyrė labai panašius ką tik aptartai teorijai vadovavimo stilius (žr. į 6 schemą).

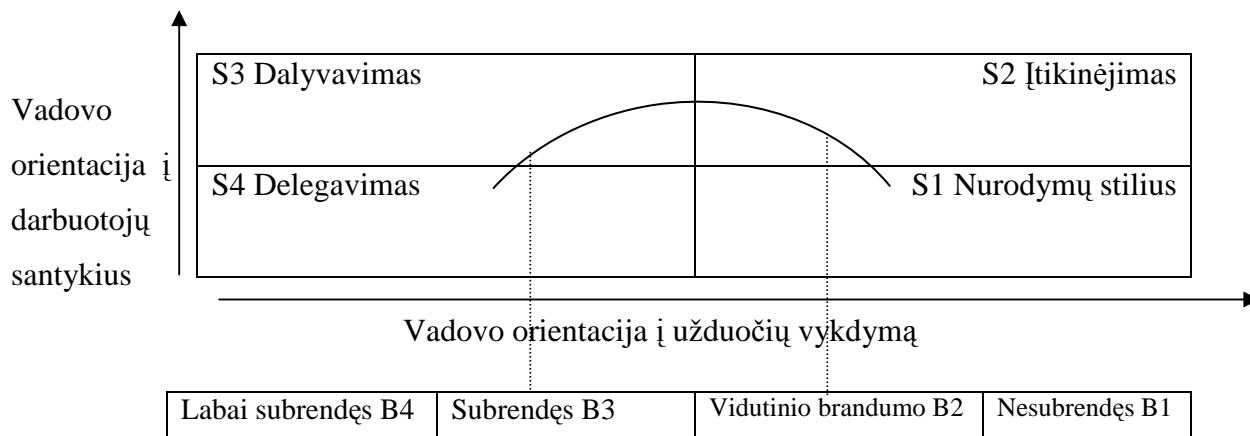
R. Tonnenbaumo ir W. H. Schmidto teorija [55]

Į užduotį orientuotas vadovavimas				Į darbuotojus orientuotas vadovavimas		
↑ vadovas priima sprendimą ir paskelbia jį	↑ vadovas „parduoda“ sprendimą	↑ vadovas pateikia idėjas ir laukia klausimų	↑ vadovas pateikia sprendimo projektą, kurį galima keisti	↑ vadovas pateikia problema, priima pasiūlymus ir sprendžia	↑ vadovas apibrėžia ribas ir prašo, kad grupė priimtų sprendimą	↑ vadovas leidžia darbuotojams veikti aukštesnio vadovo nustatytose ribose

Pateiktoji schema, jog egzistuoja daugybė galimų vadovavimo stilių, kuriuos gali pasirinkti vadovas. Kiekvienas stilius yra susijęs su valdžia, kuria naudojami vadovas ir laisvė, kuri suteikiama darbuotojams. Pirmieji du vadovavimo stiliai atitinka kitų teorijų išskirtą vadovavimo stilių, *orientuotą į užduotį*. Kiti trys yra tarpinis variantas tarp dviejų – *į užduotis* arba *darbuotojus orientuotą* – vadovavimo stilių. Likę du galėtų atitikti vadovavimo stilius, *orientuotus į darbuotojus*. R. Tonnenbaumas ir W. H. Schmidtas palaikė vadovavimo stilių, labiau orientuotą į darbuotojus, ir teigė, kad prieš pasirinkdamas vadovavimo stilių, vadovas turėtų atsižvelgti į tris įtakų grupes: vadovo, darbuotojų ir situacijos. Prieš tai aptartos situacijos teorijos labiau akcentavo darbuotojų ir situacijos įtaką. R. Tonnenbaumas ir W. H. Schmidtas bene pirmieji pabrėžė itin didelę vadovo, kaip asmenybės, reikšmę. Plačiau šios teorijos neapšarinėsime, nes radikalesnių skirtumų nuo kitų teorijų, išskyrusių situacinius veiksnius, nepastebėta.

Prie svarbiausių situacijos teorijų priskirtina Paulo Hersey ir Kenneth'o Blanchardo teorija, kadangi ši teorija kaip vieną iš su situacija susijusių veiksnių akcentavo bendradarbių brandos lygį. P. Hersey ir K. Blanchardo vadovavimo stilių modelį pateikia daugybė autorių ir su nemažai netikslumų, atsiradusių dėl aplaidumo ir dėl neprofesionalaus vertimo iš anglų į lietuvių kalbą. Darbo autorė, susisteminsi peržiūrėtą literatūrą, pateikia savo, tikslesnį ir paprastesnį, modelį (žr. į 7 schemą).

P. Hersey ir K. Blanchard vadovavimo stilių modelis



P. Hersey ir K. Blanchardo teorija dar kartais vadinama *gyvenimo ciklo* teorija. Autoriai brandumą suvokia, kaip atskirų asmenų ar grupių sugebėjimą atsakyti už savo elgesį, sugebėjimą siekti numatytų tikslų, taip pat patirtį sprendžiant patikėtus uždavinius, laiko ne pastovia asmens ar grupės savybe, o greičiau konkrečios situacijos charakteristika. Kitaip tariant, priklausomai nuo užduoties, atskiri vykdytojai ar jų grupės pasirodo esą nevienodo „brandumo“. Dėl šios priežasties vadovas taip pat gali ir turi keisti savo elgesį, prisitaikydamas prie darbuotojo ar grupės elgesio.

Taigi galime skirti keturis *gyvenimo ciklo* teorijos numatytus vadovavimo stilius: *nurodymų, įtikinėjimo, dalyvavimo* ir *delegavimo*:

1 stilius. Vadovas daug dėmesio skiria užduočių įvykdymui ir mažai žmonių santykiams. Tai instrukcijų, nurodymų stilius. Jis taikomas darbuotojams, kurių brandumas mažas.

2 stilius. Darbuotojai norėtų dirbti savarankiškai ir atsakyti už atliktą darbą, tačiau negali, nes jų brandumas nepakankamas. Todėl vadovas, įvertindamas darbuotojų pastangas, „parduoda“ savo idėjas darbuotojams ir taip juos skatina.

3 stilius. Vadovo stilių atitinka aukštas darbuotojų brandumo laipsnis. Vadovas gali paskatinti darbuotojus jiems padėdamas, o ne primesdamas nurodymus. Iš esmės vadovas ir darbuotojai kartu priima sprendimus; tai bendradarbiavimo (dalyvavimo) stilius.

4 stilius. Šioje situacijoje darbuotojai yra kompetentingi savarankiškai spręsti uždavinius ir atsakyti už rezultatus. Vadovas leidžia darbuotojams veikti savarankiškai, t.y. perleidžia jiems įgaliojimus.

P. Hersey ir K. Blanchardo vadovavimo stilių teorija teigia, kad vadovo santykis su darbuotojais pereina keturias stadijas, kol darbuotojai tobulėja („rengiasi“), todėl vadovai turi keisti savo vadovavimo stilių. Pradinėje pasirengimo stadijoje pati tinkamiausia vadovo taktika – didelis dėmesys darbo užduočiai. Darbuotojai turi gauti visus nurodymus apie darbo užduotis, turi būti supažindinami su organizacijos taisyklėmis ir procedūromis. Nenurodinėjantis vadovas sukeltų tarp

naujų pasekėjų darbuotojų) paniką ir nerimą. Šioje stadijoje netinka ir darbuotojų dalyvavimas valdyme, nes darbuotojui dar labai svarbi struktūra. Kai darbuotojai pradeda suprasti savo užduotis, orientuotas į užduotį stilius išlieka pagrindinis, nes darbuotojai vis dar nesugeba veikti be struktūros. Tačiau vadovo pasitikėjimas darbuotojais ir jų pagalba vadovui turėtų didėti, nes vadovas padeda artimiau susipažinti ir nori skatinti tolesnes jų pastangas. Taigi vadovui reikia didinti santykių vaidmenį.

Trečiojoje stadijoje darbuotojų sugebėjimai ir motyvacija laimėjimams yra išaugę, ir jie aktyviai ima siekti didesnės atsakomybės. Vadovui jau nebūtina griežtai nurodinėti. Tačiau vadovas turi būti visuomet pasirengęs padėti ir dėmesingas, kad sustiprintų darbuotojų pasiryžimą siekti didesnės atsakomybės. Kai darbuotojai pamažu įgyja vis daugiau pasitikėjimo savo jėgomis, ima savarankiškiau tvarkytis, įgauna vis daugiau patyrimo, vadovas gali mažinti savo paskatimus ir paramą. Ketvirtojoje stadijoje darbuotojams daugiau nebereikia direktyvų ir jie jų nesitiki iš savo vadovo. Jie jau savarankiški.

Vengiant painiavos, galime bandyti ieškoti bendrų taškų su kitomis teorijomis. Du pirmuosius vadovavimo stilius – nurodymų, įtikinėjimo – galime gretinti su vadovavimo stiliumi, *orientuotu į užduotį*, o dalyvavimo ir delegavimo vadovavimo stilius prilyginti *į darbuotojus orientuotam* vadovavimo stiliui. Taigi iš esmės P. Hersey ir K. Blanchardo vadovavimo stilių teorija pakartoja visas kitas, išsiskirdama tik tuo, jog ji vieninteliu situaciniu veiksmu, lemiančiu vadovavimo stiliaus pasirinkimą, laikė darbuotojus. Tuo ši teorija nusileidžia aukščiau minėtosioms situacijų teorijoms.

Taigi, kitaip nei elgsenos teorijos, situacijos teorijos akcentuoja situacinius veiksmus, įtakojančius vadovavimo stiliaus pasirinkimą. Apibendrinant visas situacijos teorijas galime taip suklasifikuoti minėtuosius veiksmus:

1. Vadovas – vadovo asmeninės savybės, vadovo vertybių sistema, vadovo pasitikėjimas darbuotojais, vadovo polinkis į vadovavimo stilių,
2. Darbuotojai – darbuotojų asmeninės savybės, nuostatos ir poreikiai, vadovo ir grupės narių santykiai, darbuotojų brandumas, patirtis ir numanomi gebėjimai.
3. Situacija – situacija (normali ar kritinė), pačios organizacijos charakteristika: tipas, organizacijos tikslai, struktūra, darbo pobūdis; socialinė, ekonominė ir politinė aplinka, grupės efektyvumas, problemos pobūdis, laiko atsargos.

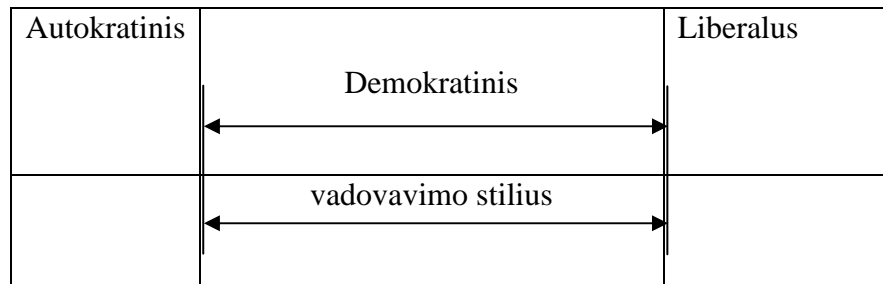
Situacijos teorijų apžvalga kelia praktinį klausimą. Tikėtina, kad dauguma vadovų nėra labai lankstūs, o pakeisti vadovavimo stilių taip, kad jis atitiktų netikėtas ar kintančias situacijas, sudėtinga. Kita problema – aplinkybių įvertinimas. Praktikoje ganėtina sudėtinga iširti vadovo ir darbuotojų asmenines savybes, nuostatas, vertybes, santykius ir kt. situacinius veiksmus.

1. 2. 2. Kitos vadovavimo stilių klasifikacijos

Kita, itin populiari vadovavimo stilių klasifikacija yra jų skirstymas į *autokratinį*, *demokratinį* ir *liberalųjį*. Paprastai yra nurodomi tokie du kraštutinumai, kaip autokratinis ir liberalus vadovavimo stiliai (žr. į 8 schemą).

8 schema

A. Seiliaus vadovavimo stilių skalė [47]



Plačiau šių stilių neaptarinėsime, nes teoretikai skiriantys į užduotis orientuotą vadovavimo stilių, ir teoretikai, skiriantys autokratinį stilių, kalba apie tą patį, t.y., kad vadovo įsakymu tiksliai nurodoma, ką, kada ir kaip reikia padaryti. Laukiama, kad darbuotojas visa tai atliks laiku, tačiau jis yra nuolat kontroliuojamas. Vadovas priima visus sprendimus, darbuotojai tam neturi didesnės įtakos, jie tik sprendimus pripažįsta ir vykdo. Darbas dažnai pertraukiamas, nes aukštesniame lygyje reikia priimti naujus sprendimus. Vadovai per daug užimti, jie neturi laiko strateginiams sprendimams, kadangi kišasi į mažiausias sprendimo smulkmenas. Autokratinis vadovavimo stilius, kaip ir į užduotis orientuotas vadovavimo stilius yra grįstas besąlygišku vadovo autoritetu, jis rūpinasi savo bendradarbiais tik tiek, kiek jie yra naudingi. Kiekvienas vadovas mano esąs protingesnis už darbuotoją, reikalauja iš darbuotojų paklusnumo, kad besąlygiškai vykdytų įsakymus.

Skiriamas demokratinis vadovavimo stilius iš esmės atitinka į tarpusavio santykius orientuotą vadovavimo stilių. Palyginkime. Demokratiniam vadovavimo stiliuje bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Bendradarbiauti reiškia glaudžiai bendradarbiauti siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad jis vienas negali pasiekti įmonės tikslo, jis žino, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių, todėl jis pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Šis vadovavimo stilius labai aktyvina darbuotojus, skatina atsiskleisti jų potencialui, realizuoti augimo siekius. Vienas iš svarbiausių šio vadovavimo stiliaus bruožų yra tas, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą. Dėl šių priežasčių demokratinis vadovavimo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas [19].

Sudėtingiau rasti atitikmenį liberaliajam vadovavimo stiliui, kuris iš viso atsisako reglamentuoto vadovavimo. Darbuotojas pats sprendžia, ką ir kaip daryti. Jei jam duodami nurodymai,

tai nekontroliuojama, kaip jie vykdomi. Šis lygybės principas gali privesti prie įprastų darbo santykių iškreipimo. Liberaliai vadovauti galima vadovauti tik savarankiškiems, užtektinai patirties turintiems, aukštąjį išsilavinimą įgijusiems ir kompetentingiems darbuotojams. Tokios darbuotojų savybės ir darbų pobūdis (pvz. projektai) gali neutralizuoti vadovavimo efektą. Su tam tikromis abejonėmis ši stilių galėtume priskirti ir prie vadovavimo stiliaus orientuoto į darbuotojus, tik pasiekusio maksimumą.

Taip pat galime rasti vadovavimo stilius skirstant pagal laikotarpį. Pagal šią klasifikaciją vadovavimo stilius galima skirstyti į dvi grupes: tradicinius ir naujuosius.

Tradiciniams vadovavimo stiliams yra priskiriami autoritariniai vadovavimo stiliai. Tai charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis vadovavimo stiliai. Iš esmės jie atitinka tą vadovavimo stilių, kuris pagal teorijas yra vadinamas į užduotis orientuotu vadovavimo stiliumi, skiriasi tik orientacijos intensyvumas.

Prie naujų vadovavimo stilių priskiriami kooperatinis ir laisvasis vadovavimo stilius. Čia vėlgi susiduriame su sąvokų problema. Kooperatinis vadovavimo stilius, reikia manyti, yra demokratinis stilius, nes kooperacija – tai tam tikra darbo organizavimo forma, kai daugelis žmonių dalyvauja tame pačiame arba artimuose procesuose [6]. O laisvasis vadovavimo stilius – tai kitų autorių minimas liberalusis vadovavimo stilius. Juos jau aptarėme. Taigi, naujieji vadovavimo stiliai, pagal teorijų klasifikaciją atitinka į darbuotojus orientuotą vadovavimo stilių, skiriasi tik orientacijos intensyvumas.

Tokios klasifikacijos šalininkai taip pat teigia, jog nėra neabejotinai teisingų vadovavimo stilių ir elgsenos; dažniausiai vienas ir tas pats vadovas praktikuoja ne vienintelį vadovavimo stilių, bet varijuoja, atsižvelgdamas į situaciją ir bendradarbius. Praktikoje susiduriama su mišriomis orientacijomis, pavyzdžiui, daugiau orientuojamasi į žmonių santykius ar į organizacinį aspektą, tačiau geriausių rezultatų pasiekama suderinus juos abu [47].

Tokią vadovavimo stilių klasifikaciją siūlo A. Sakalas. Tačiau darbo autorės nuomone, aptarti naujieji stiliai tikrai nėra nauji (demokratinis vadovavimo stilius minėtas dar Platono). Apskirtai vadovavimo stilių skirstymas į tradicinius ir naujuosius, turi šiokių tokių trūkumų. Iš A. Sakalo klasifikacijos neaišku ar skirstymas į tradicinius ir naujuosius vadovavimo stilius vyko atsižvelgiant į stiliaus atsiradimo, susiformavimo laiką, ar į stiliaus populiarumą praktikoje. Tarkime, autoritariniai vadovavimo stiliai, arba kitaip į užduotis orientuotas vadovavimo stilius, vis dar itin populiarūs tarp vadovų. Ir neatrodo, kad išnyks, nes vadovavimo stiliai yra derinami tarpusavyje, atsižvelgiant į organizaciją, į jos struktūrą, užduočių specifika ir pan.

Yra ir kitų bandymų klasifikuoti vadovavimo stilius. Vienas jų, tai vadovavimo stilių klasifikacija pagal organizaciją.

Atsižvelgiant į du organizacijos modelius yra skiriami du vadovavimo modeliai arba stiliai: vadovavimas, orientuotas į hierarchinio modelio organizaciją ir vadovavimas, orientuotas į sisteminių organizacijos modelį. Kiekvienas jų atspindi visiškai skirtingus požiūrius į žmogų. Pirmuoju atveju, žmogus reiškia ne daugiau nei gamybos proceso dalį. Antruoju atveju, žmogus yra svarbi organizacijos kultūros, komunikacijos dalis. Galima skirti po keletą pagrindinių šių stilių skirtumų.

Vadovavimo stiliui, orientuotam į hierarchinį organizacijos modelį, būdinga: kontrolė, diskriminacija, lankstumo trūkumas, vadovas bet kokia kaina siekia laimėjimo.

Vadovavimo stiliui, orientuotam į sisteminio modelio organizaciją, būdinga: delegavimas, savarankiškumo skatinimas, integracija, lankstumas, vadovas padeda kitiems laimėti.

Iš aptartos medžiagos matyti, jog vėlgi galime išskirtuosius vadovavimo stilius gretinti su į užduotis orientuotu ir į darbuotojus orientuotu vadovavimo stiliumi. Pirmąjį atitiktų vadovavimo stilius, orientuotas į hierarchinį organizacijos modelį, antrąjį – vadovavimo stilius, orientuotas į sisteminio modelio organizaciją. Ir šios klasifikacijos kūrėjai teigia, jog nei vienas, nei kitas vadovavimo stilius nėra geriausias. Jų vertė priklauso nuo to, kiek jie naudingi augant organizacijai. Žinoma, jeigu siekiama optimaliausio rezultato, renkantis vadovavimo stilių, reikia atsižvelgti į tai, koks konkrečiu atveju yra organizacijos modelis [15].

Kiti autoriai, vadovavimo stilius skirsto atsižvelgdami ne į organizacijos modelį, bet į organizacijoje tvyrančią atmosferą. Tyrimai parodė, jog galime išskirti keturias socialines aplinkas organizacijoje: demokratinę, kurioje jaučiama stipri komandinė dvasia ir bendradarbiavimas; liberalią, kurioje komandos dvasia silpnesnė ir daug individualios veiklos; ir dvi autoritarines aplinkas (pavaldumo ir agresyvumo), kurioms būdingas pasyvumas ir nepaklusnumas. Vienokią ar kitokią aplinką lemia tai, koku vadovavimo stiliumi remiantis yra vadovaujama organizacijoje [22]. Šis bandymas klasifikuoti yra ne kas kita, kaip klasifikacijos į autokratinę, demokratinę bei liberalųjį stilių atkartojimas. O pastarieji, kaip jau buvo minėta, atitinka į užduotis ir darbuotojus orientuotus vadovavimo stilius.

Vadovavimo stilius taip pat siūloma klasifikuoti pagal vadovų dėmesį strateginio vadovavimo elementams. Edmundas Smilga ir Antanas Bosas straipsnyje „Vadovas ir Jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės“ paminėjo A. Chandler'o teoriją, pagal kurią galima išskirti tris vadovavimo stilius – strateginio planavimo, strateginės kontrolės ir finansinės kontrolės [51]. Toks skirstymas be abejonės galimas, tačiau, pirma, efektyviai valdoma organizacija turėtų vienodai gerai atlikti ir strateginį planavimą, ir strateginę kontrolę, ir finansinę kontrolę. Antra, vargu, ar čia kalbama apie vadovavimo stilių klasifikaciją, nes vadovavimo stilius – tai vadovo elgsena darbuotojų, o ne strategijos atžvilgiu.

Būta bandymų šalia elgesio ir situacijos teorijų skirti funkcijų teoriją. Funkcinis vadovavimas akcentuoja ne asmenines vadovo savybes ar tam tikrą vadovo elgesį, bet aplinkybes,

kuriomis grupė žmonių organizuoja savo veiklą bei bendrauja ir būdus, kaip šis bendravimas ir organizavimas pasiekiamas [21]. Yra kritikų, teigiančių, jog funkcinis vadovavimas užima daugiau laiko priimant sprendimus. Tačiau yra teigiančių, kad toks vadovavimas yra efektyvesnis ir rezultatų sulaukiama per tiek laiko, kiek tai užtruktų ir esant kitam vadovavimo stiliui [28].

Funkcinis požiūris į vadovavimą susiformavo dėl funkcinio požiūrio į šią problemą. Funkciniam požiūriui įsitvirtinant, pereita nuo studijų apie vadovą prie studijų apie grupę. Vienas pagrindinių šio požiūrio tikslų buvo išsiaiškinti elgesio rūšis, kurios yra svarbios grupės išlikimui ir tikslų pasiekimui. Tokiame kontekste vadovavimas apibūdinamas kaip visų grupės narių veiksmi, kurie padeda grupei augti, tobulėti bei pasiekti užsibrėžtų tikslų, kadangi tai išeina už pagrindinio šio darbo tyrimo objekto – vienasmenio valdymo organo vadovavimo stiliaus, ribų, plačiau funkcinio požiūrio neaptarinėsime

Trumpai verta paminėti sąveikos teoriją. Viena svarbiausių sąveikos teorijos prielaidų, jog vadovavimas negali būti studijuojamas atskirai nuo grupės. Kitaip nei visos kitos, ši teorija teigia, kad vadovavimas yra sąveika tarp visų grupės narių. Populiariausia šios teorijos tyrimų metodologija yra nustatyti ir atskirti aukšto ir žemo produktyvumo arba efektyvias ir neefektyvias darbo grupes, atliekančias tas pačias užduotis ir taip išsiaiškinti vadovo ir darbuotojo sąveiką [52]. Ši teorija dar labai nauja, bet jau pripažįstama. Jai priskiriamas vertikalių diadų modelis, skiriami charizmatinis, transakcinis ir transformacinis vadovavimas⁴. Ši teorija teigia, jog ne vadovo bruožai, ir net ne elgesys lemia vadovavimą, o vadovo ir darbuotojo santykiai. Toks požiūris – drąsus ir įdomus iššūkis [31]. Šiame darbe vis dėlto laikomasi požiūrio, kad vadovavimą lemia vadovo elgsena grupės atžvilgiu, todėl plačiau šios teorijos neanalizuosime.

Pati naujausia vadovavimo teorija aptarta J. E. A. Stoner'o ir kitų – psichoanalitinis požiūris į vadovavimą. Psichoanalitinį požiūrį į vadovavimą iškėlė K. de Veisas. Zigmundui Freudui priklausanti psichoanalizės teorija teigia, kad žmogaus elgesį formuoja nesąmoningas siekimas patenkinti neįgyvendintus potraukius ir poreikius. Taigi, K. de Veisas teigia, kad suaugęs vadovas gali elgtis verčiamas trejų metų vaiko poreikio kontroliuoti savo aplinką. K. de Veiso teigimu, išorė gali būti apgaulinga, todėl, ji norime suprasti sudėtingą vadovavimo dinamiką, reikia atsigręžti į pagrindines žmogaus prigimties teorijas [53].

Apžvelgus elgesio ir situacijos teorijas, galima teigti, kad yra skiriami du pagrindiniai vadovavimo stiliai: *orientuotas į užduotį* ir *orientuotas į darbuotojus*. Kiekviena teorija pateikia ir požymius, kuriais remiantis galime nustatyti į ką labiau orientuojasi vadovas. Žemiau pateikiama visas

⁴ Transakcinis vadovavimas yra pagrįstas racionalių uždavinių ir situacijos supratimu. Transakcinis vadovas nustato, ką pavaldiniai turi daryti, paaiškina vaidmenį ir uždavoties reikalavimus, nustato pavaldinių poreikius ir nurodo, kaip jie bus patenkinti, kai darbas bus atliktas. Transformacinis vadovavimas pripažįsta darbe pasitaikančių situacijų neracionalumą. Toks vadovas motyvuoja darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių tikslų (kitais tariant pakeičia darbuotojo tikslus) [20].

teorijas apibendrinanti šių požymių lentelė (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

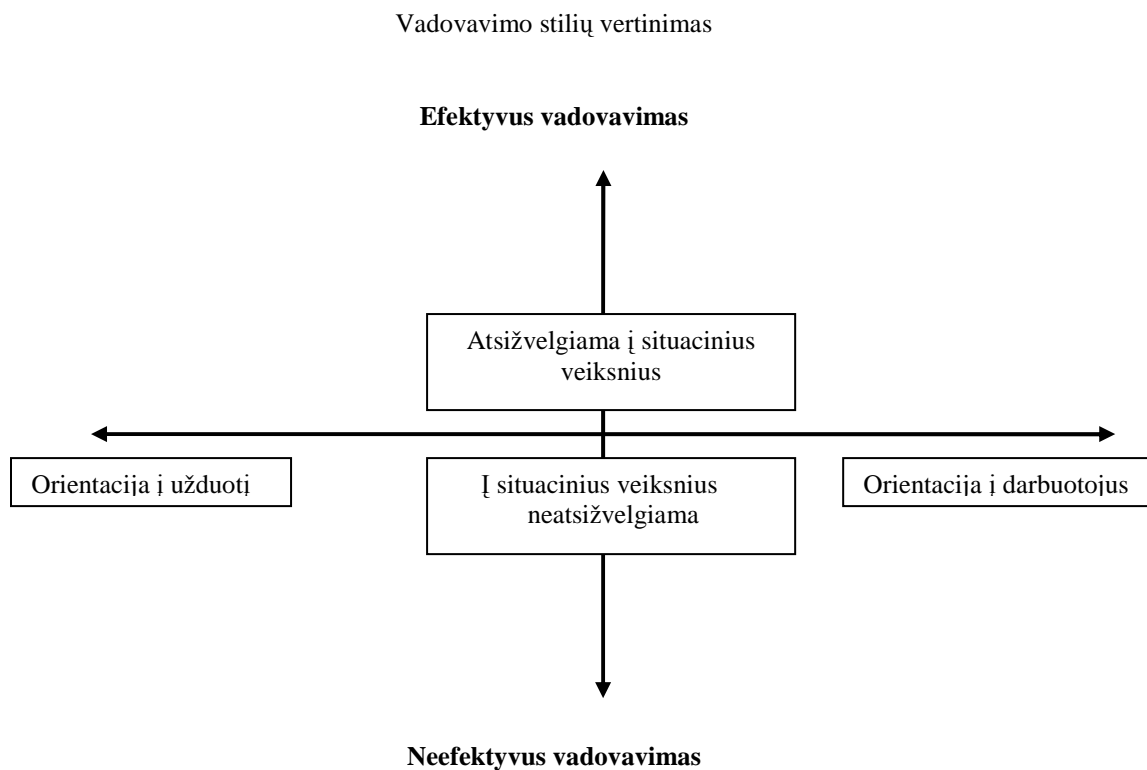
Vadovavimo stilių požymiai

Aspektai	Vadovavimo stilių požymiai	
	Orientacija į užduotį	Orientacija į darbuotojus
Užduočių pavidimas	Vadovas paveda darbuotojams standartizuotas ir konkretizuotas užduotis	Vadovas tik nurodo problemas ir galimus sprendimus. Darbuotojui paliekama laisvė pačiam kūrybiškai atlikti užduotį
Komunikacija	Pagrindinė komunikacijos kryptis – iš viršaus į apačią	Aktyvi dvipusė komunikacija į viršų ir į apačią
Sprendimų priėmimas	Vadovas priima sprendimus: savarankiškai, ignoruodamas darbuotojus; išklauso darbuotojų nuomonę, bet neatsižvelgia į ją; vadovui darbuotojų nuomonė tėra trūkstama informacija apie problemą; vadovas priima sprendimą ir paskelbia jį be galimybės pakeisti jį; vadovas priima sprendimą ir įtikina darbuotojus pritarti sprendimui; vadovas priima sprendimą ir leidžia susipažinti su problema plačiau	Vadovas priima sprendimus: vadovas pateikia sprendimo projektą, kurį galima keisti; vadovas pateikia problemą, priima pasiūlymus ir sprendžia; vadovas apibrėžia ribas ir prašo, kad grupė priimtų sprendimą; vadovas prisiderina prie grupės nuomonės ir pasiūlymų; vadovas nedalyvauja grupės sprendimo priėmimo procese
Saviraiška	Slopinama asmeninė iniciatyva ir individualumas	Vadovas vertina darbuotojų individualumą bei jį skatina, sudaromos sąlygos savirealizacijai
Kontrolė	Vadovas akcentuoja užduočiai skirtą laiką, o pateikęs užduotį, toliau kontroliuoja darbuotojus	Vadovas akcentuoja užduoties kokybę, nurodo kada darbas turi būti baigtas, tačiau pateikęs užduotį daugiau darbuotojų nekontroliuoja
Darbuotojo svarba	Vadovas abejingas darbuotojų asmeniniam gyvenimui, poreikiams, pasitenkinimui darbu	Vadovas domisi asmeniniu darbuotojų gyvenimu, jam svarbus darbuotojų pasitenkinimas darbu
Bendravimas	Vadovas, bendraudamas su darbuotojais pabrėžia subordinaciją	Vadovas neparodo subordinacinių galių
Poveikio būdas	Vadovas, pateikdamas užduotį naudoja liepiantį toną, gąsdinimą, psichologinį spaudimą	Vadovas, pateikdamas užduotį prašo arba įtikinėja darbuotoją ją atlikti
Vadovo pagalba	Darbuotojai bijo kreiptis pagalbos į vadovą dėl galimų bausmių	Vadovas noriai teikia pagalbą darbuotojams rengiant užduotį, jie bet kada gali kreiptis į vadovą
Darbuotojų diferenciacija	Vadovas išskiria lojalius darbuotojus iš kitų	Vadovas nediferencijuoja darbuotojų į lojalius ir ne, į paklusnius, ir ne.
Skatinimas	Vadovas susitelkęs ties užduotims ir neskiria dėmesio darbuotojų motyvacijai ir skatinimui	Vadovas įvairiai motyvuoja ir skatina užduotį rengiančius darbuotojus

Visi aptartieji požūriai ir teorijos atsispindi ne tik bendrojoje vadybos literatūroje, bet ir bibliotekų vadybai skirtose knygose bei straipsniuose. Iš esmės ir profesinėje spaudoje labiausiai vertinamas į darbuotojus orientuotas vadovavimo stilius bei pastaruoju metu vis labiau populiarėjanti situacijų arba atsitiktinumų teorija. Dažnai galime išgirsti teigiant, kad vadovavimo stilius orientuotas į užduotį ir vadovavimo stilius orientuotas į darbuotojus nėra priešprieša ar opozicija. Abu šiuos stilius kuo puikiausiai galima derinti. Dar kiti teigia, jog svarbiausia ne tai, kokį vadovavimo stilių pasirinko vadovas. Svarbiausia, kad jis turėtų viziją ir ja dalintųsi su visais organizacijos darbuotojais. Tai yra

būtina sėkmingo vadovavimo sąlyga [7]. Darbo autorės nuomone, nei vienas, nei kitas vadovavimo stilius neturėtų būti suabsoliutinamas. Ir pasirenkamas atsižvelgiant visus situacinius veiksnius. Žemiau pateikiama vadovavimo stilių vertinimo schema.

9 schema



Ši autorės sudaryta schema atspindi aukščiau išsakytas mintis apie tai, jog nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus. Bibliotekos vadovas gali vadovauti orientuodamasis arba į darbuotojus, arba į užduotį, tačiau, jei jis nebus įvertinęs situacinių veiksnių, nei vienas nei kitas vadovavimas nebus efektyvus. O atsižvelgus į visas aplinkybes, efektyviai bibliotekai galima vadovauti tiek orientuojantis į darbuotoją, tiek į užduotį.

2. VADOVAVIMO BIBLIOTEKAI SPECIFIKA

Pirmoje darbo dalyje vadybos mokslo požiūriu buvo aptarta vadovavimo samprata, išskirtos vadovavimo klasifikacijos, apibendrinti vadovavimo stiliai. Kadangi vienas iš šio darbo uždavinių – išsiaiškinti, kokie vadovavimai stiliai vyrauja Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekose, būtina aptarti vadovavimo fenomeną bibliotekininkystės mokslo kontekste. Pirmame šios darbo dalies skyriuje aptariami bibliotekas veikiantys pokyčiai, kurie ir tapo pagrindu bibliotekose atsirasti naujiems valdymo ir vadovavimo metodams. Antrame skyriuje analizuojama bibliotekų kaip organizacijų, pasižyminčių tam tikromis bendromis savybėmis, specifika (situacija, struktūra, tikslai, darbo pobūdis, valdymo modeliai), galinti turėti nemažai įtakos vieno ar kito vadovavimo stiliaus vyravimui jose. Trečiame skyriuje apžvelgiami vadovavimo tyrimai atlikti užsienio bibliotekose, liudijantys apie šios problemos reikšmę ir mastą šiandienos bibliotekininkystės moksle.

2. 1. Biblioteka pokyčių kontekste

Tradiciškai biblioteka suprantama kaip socialinės komunikacijos institucija, kaupianti, tvarkanti, laikanti dokumentus – rankraščius, knygas, periodinius leidinius, kitus spaudinius, garsines, vaizdines bei elektronines laikmenas ir kt., ir visa tai pateikianti visuomenei bei individui naudotis [23].

XX a. paskutinis dešimtmetis bibliotekai buvo didžiulių permainų metas. Informacijos globalizavimas iš esmės sukrėtė tradicinės institucinės bibliotekininkystės filosofinius, teorinius ir praktinius pamatus. Sąvoka informacinė visuomenė reiškia naujas komunikacijos technologijas, naujus duomenų apdorojimo būdus, vis galingesnius kompiuterius, konkurenciją visame pasaulyje dėl ekonominę naudą teikiančios informacijos [50]. Taigi, ir bibliotekos reikšmę bei vietą visuomenėje imta formuluoti iš naujo, nors įsigilinus pamatytume, jog dažniausiai keliami tie patys uždaviniai, kuriuos biblioteka vykdo jau šimtmečius. Vieni pagrindinių bibliotekos tikslų – kultūrinio ir kalbinio savitumo išsaugojimas, sąlygų viso gyvenimo mokymuisi sudarymas, vartų į pasaulinius informacijos išteklius atvėrimas.

Lietuvos kaip ir kitų Vidurio bei Rytų Europos šalių bibliotekininkystė, anot A. Glosienės, turėjo išgyventi dvigubus pokyčius – „reformas kvadratu“: viena vertus, viso pasaulio bibliotekininkystėje permainas sąlygojo naujų technologijų invazija, lydima specialistų rengimo ir

kvalifikacijos kėlimo sistemos ir turinio reformų, o kita vertus, pasikeitusi šalies politinė, ekonominė, socialinė situacija lėmė nacionalinius Lietuvos bibliotekininkystės keitimosi aspektus⁵ [14].

Nors A. Glosienė straipsnyje „Viešoji biblioteka informacinėje visuomenėje“ kalba apie viešųjų bibliotekų pokyčius, straipsnio autorės nusakyti besikeičiančios aplinkos reikalavimai yra bendri visoms, tiek mokyklų, tiek viešosioms, tiek akademinėms bibliotekoms. Šiuos reikalavimus galima suskirstyti į tris grupes:

- 1) politiniai - rinkos filosofija ir jos mechanizmai, privatizacija, decentralizacija,
- 2) technologiniai - elektroninės, skaitmeninės informacijos gausėjimas ir naujos įrangos taikymas,
- 3) organizaciniai - nauji vadybos ir planavimo, marketingo reikalavimai ir metodai.

Politiniai aplinkos reikalavimai pasireiškia tuo, kad, besikeičiančios visuomeninio gyvenimo vertybės ir bendrosios viešosios sferos administravimo nuostatos reikalauja iš bibliotekų priimti joms nebūdingas funkcijas: konkurenciją, paklausos ir pasiūlos dėsnius, paslaugų apmokestinimą, papildomų lėšų pritraukimą (dalyvavimas projektuose), naujus valdymo metodus, efektyvumo ir kokybės kriterijus. Visa tai bibliotekoms neįprasta ir nauja. Išlikti tokioje aplinkoje, kai reikalavimai ir toliau nepaliaujamai keičiasi ir įvairėja, biblioteka gali tik vadovaujama tinkamo vadovo [13].

Technologiniai aplinkos reikalavimai kyla iš naujų informacinės visuomenės poreikių. Informacinė visuomenė – tai kokybiškai naujas visuomenės lygmuo, kai visi jos subjektai intensyviai naudoja informaciją bei naujausias jos apdorojimo ir perdavimo technologijas savo kasdienybėje [50]. Iš bibliotekos tikimasi, jog ši užtikrins prieigą prie informacijos kiekvienam bet kurioje vietoje ir bet kuriuo laiku. Šiandien jau galime kalbėti apie virtualią biblioteką. IT iš esmės pakeitė tradicinę bibliotekos sampratą. Tačiau kai kurios bibliotekos šias technologijas vis dar suvokia kaip grėsmę tradicinei bibliotekai. Geras vadovas turi parengti organizaciją ir darbuotojus pokyčiams bei įtikinti, jog technologijos yra ne kaip grėsmė, o galimybė atsinaujinti. Vadovas turi rizikuoti ir būti pasiruošęs keisti vadovavimo stilių, nes jam teks nemotyvuotą ir nenorintį keistis personalą įtikinti, jog jų laukiantys pokyčiai nėra problema, o suteikta galimybė.

Organizaciniai aplinkos reikalavimai – tai iššūkis tradicinei biurokratinei bibliotekos struktūrai. Iš bibliotekų tikimasi, jog šios pereis prie komandinio darbo grupėse ir taip atsisakys griežtų hierarchinių struktūrų. Norint įgyvendinti šiuos pokyčius vadovui būtinos organizacijos, personalo ir projektų vadybos žinios. Bet net ir tai negarantuos, jog pavyks įgyvendinti reformas. Gali būti, jog struktūros pokyčiai iššauks dar vienus, o susitelkus ties vienais prioritetais, nukentės kiti. Be to,

⁵ Pasauliniai pokyčiai taip pat reiškėsi ir nacionalinėse bibliotekininkystės sistemose, nors bus globalesni, nei šalies pokyčiai.

paprastai viešosiose institucijose reformų nauda išryškėja praėjus trejiems, penkeriems nuo reformų programos pradžios.

Būtina paminėti ir dar vienus, būtent aukštosioms universitetinėms bibliotekoms būdingus pokyčius, t. y. pokyčius, vykstančius edukacinėje srityje. Remiantis nauja edukacine koncepcija, iš šiuolaikinių aukštųjų universitetinių bibliotekų reikalaujama tapti ne tik spaudinių saugykla, bet ir mokymąsi skatinančia informacine aplinka. Iš bibliotekininkų tikimasi, jog šie suvoks naujas mokymosi teorijas bei besimokančiųjų kompetencijos reikalavimus [9]. Taigi, siekdami įgyvendinti ir šiuos reikalavimus, bibliotekų vadovai turės paieškoti būtent šiai situacijai tinkančio vadovavimo stiliaus. O geriausias rodiklis, padedantis įvertinti vadovavimo stilių – teigiami bibliotekos veiklos rezultatai. Todėl nenuostabu, jog profesinėje literatūroje dažnai vadovavimas apibrėžiamas kaip vienintelis būdas pakelti bibliotekos darbuotojų produktyvumą bei laiku reaguoti bei realizuoti pokyčius [49].

2. 2. Biblioteka – viešojo sektoriaus organizacija

Biblioteka – specifinė organizacija. Pirmiausia biblioteka yra ne pelno siekianti arba viešojo (visuomeninio) sektoriaus organizacija. Vieni teigia, kad nėra skirtumo, tarp vadovavimo viešajam ir privačiajam sektoriui, kiti – jog viešojo sektoriaus vadybos bei vadovavimo principai skiriasi nuo principų, taikomų privačiame sektoriuje. Tačiau jeigu privatus ir viešasis sektoriai iš esmės yra skirtingi savo veikimo logika, tuomet ir vadyba bei vadovavimas kiekvieno iš šių sektorių organizacijai taip pat turėtų skirtis. Taigi, toliau apžvelgsime viešojo ir privataus sektoriaus skirtumus – struktūros, sprendimų priėmimo ir kt. veiksmų specifika.

Struktūra. Ir viešosios, ir privačios organizacijos turi formaliomis priemonėmis sukurtą vidaus struktūrą. Ši struktūra paprasta nusakoma organizacijos nuostatais, kurie apibrėžia įvairių organizacijos skyrių sandarą ir funkcijas, t.y. kokios grupės atsakingos už bendrąjį sprendimų priėmimą ir kokios užsiima tik jų įgyvendinimu. Tiek viešosioms, tiek privačioms organizacijoms ilgą laiką buvo būdinga nelanksti hierarchinė struktūra [38]. Todėl vis dažniau kalbama apie radikalius tokios struktūros pokyčius viešosiose organizacijose, tarp jų – ir bibliotekose. Pavyzdžiais galėtų būti užsienio universitetų bibliotekos, kurios nuo hierarchinės bibliotekos struktūros perėjo prie lankstesnių – komandinio tipo struktūros: naikinamos griežtos funkcinės ribos tarp skyrių, dauguma jų jungiami, sudaromos kompetentingos darbo grupės, užkertančios kelią vadovo savivaliavimui. Kiti šaltiniai komandinio tipo struktūrą vadina pohierarchine struktūra. Pohierarchinė biblioteka – tai nuolat besimokanti organizacija, atsisakiusi hierarchinės struktūros, biurokratijos, visus savo išteklius orientuojanti į vartotojo poreikius [54]. Nauja bibliotekos hierarchinė struktūra sudaro sąlygas abipusei komunikacijai, skatinamas individualumas ir keitimasis idėjomis, taip sukuriama palanki mokymosi

visą gyvenimą aplinka. Palankiai pokyčius vertina ne tik organizacijos darbuotojai, bet ir akademinė bendruomenė, nes lankstesnė bibliotekos struktūra garantuoja greitą reakciją ir prisitaikymą prie kintančių jos poreikių. Žinoma, bibliotekos struktūros pokyčiai patys savaime nieko nekeičia. Svarbiausia, kad vieni įveikti iššūkiai drąsina priimti kitus, keičia nusistovėjusią mąstyseną. Naivu tikėtis, kad vadovas vienas susitvarkytų su tokiais analogų neturinčiais pokyčiais, todėl, akivaizdu, jam bus reikalinga viso personalo pagalba. Kiekviena nauja situacija – tai naujas vadovavimo stilius, kuris turi būti pasirenkamas atsižvelgiant į daugybę veiksnių: laiką, vietą ir kt. [44].

Norint keisti nuo seno susiklosčiusią biurokratinę hierarchinę bibliotekų struktūrą, būtinos vadovavimo teorijos ir praktikos žinios. Praktika rodo, kad vadovavimo įgūdžių ugdymas yra greičiausias kelias pokyčiams realizuoti. Įgyti vadovavimo įgūdžiai praverčia ne tik motyvuojant darbuotojus ar deleguojant jiems užduotims, bet ir kuriant organizacijos viziją bei tikslus. Šie įgūdžiai praverčia ir reorganizuojant hierarchinę bibliotekos struktūrą [54]. Praktikoje neretai bibliotekų vadovai teisinasi, jog vadovavimo stiliaus bibliotekos vadovas pasirinkti negali. Tame yra dalis tiesos, ir iš tiesų organizacijos struktūra gali turėti įtakos vadovavimo stiliaus formavimuisi, tačiau tai nėra vienintelis viską lemiantis veiksnys. Be to, praktiniai pavydžiai rodo, kad galima pajudinti ir giliai įsišaknijusius dalykus, net ir tokius, kaip biurokratinė hierarchinė bibliotekos struktūra.

Kita vertus biurokratinė struktūra nebūtinai iššaukia vien tik neigiamas pasekmes. Taisyklės ne tik riboja veiklą, stabdo permainas, jos (pvz. katalogavimo taisyklės, užklausų formavimo ir kt. standartai) nusako, kas, kaip ir per kiek laiko turi atlikti vieną ar kitą operaciją. Protingai ir teisingai taikomos taisyklės laiduoja organizacijoje tolygią elgseną. Jos padeda išvengti veiksmų nenuoseklumo, nesuderinamumo, užkertą kelią netikėtumams.

Be to, nors ir daug kalbama apie hierarchijos pabaigą, tačiau ištikus krizei būtent hierarchija ir visų organizacijos narių besąlygiškas jos priėmimas yra vienintelis būdas išsigelbėti.

Subjektas. Subjekto turinio atžvilgiu egzistuoja aiškus skirtumas tarp viešųjų ir privačių organizacijų. Viešųjų organizacijų subjektas yra politinė institucija, vyriausybė arba tauta – priklausomai nuo to, kaip apibrėžia konstitucija. Viešosioms organizacijoms būdingas vienas aiškus politinis aspektas – viešoji organizacija yra visuomenės arba valdžios – centrinės, regioninės ar vietinės – įrankis. Tuo tarpu privati organizacija pavaldi žmonėms, turintiems privačių interesų šioje organizacijoje – jos akcininkams arba jos nariams. Jie noriai palaiko organizaciją, kol jos veikla atitinka jų interesus [26].

Nemaži skirtumai tarp viešųjų ir privačių organizacijų pastebimi išigilinus į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą. Vienas būdingų skirtumų – kokybinis. Privačios organizacijos sprendimus priimanti žmonių grupė sudaryta iš organizaciją valdančių ar į ją investavusių asmenų. Tuo tarpu viešojoje organizacijoje ši grupė sudaroma šiek tiek kitokiais principais. Ją gali sudaryti nusipelnę savo organizacijai nariai arba joje gali būti atstovaujama įvairiems interesams. Bibliotekoje

sprendimus formaliai priima vadovas pasitaręs arba nepasitaręs su bibliotekos taryba, jeigu tokia egzistuoja. Tačiau kartais sprendimai yra „nuleidžiami“ iš viršaus, t.y. bibliotekos vadovas yra ne sprendimo priėmėjas, o vykdytojas, pavyzdžiui, dėl strateginio planavimo modelio ar kokybės valdymo metodikos diegimo. Ypač tai būdinga universitetų ir kitų švietimo įstaigų bibliotekoms, kurios neturi juridinio asmens statuso ir tiesiogiai priklauso nuo savo steigėjo. Žinoma, tai nereiškia, kad pelno siekiančių organizacijų vadovai turi visišką sprendimų laisvę, jie taip pat yra ribojami, pvz. įstatymų [26].

Jau minėta, kad viešoji organizacija nuo privačios skiriasi ir sprendimų įgyvendinimo būdais. Sprendimus įgyvendinančios struktūros veikia kiekvienos organizacijos skyriuose bei teritoriniuose padaliniuose. Viešosiose organizacijose, tokiose kaip bibliotekos, yra daug sunkiau įdiegti efektyvias sprendimus įgyvendinančias struktūras. Tačiau yra teigiančių, jog viešosiose organizacijose tokios struktūros daug pajėgesnės nei privačiose. Darbo autorė drįstų abejoti, nes neretai girdime, jog būna atvirkščiai – dėl sudėtingos ir nepaslankios viešųjų organizacijų, tarp ir jų ir bibliotekų, struktūros sprendimai priimami ir įgyvendinami pernelyg lėtai. Nelanksti struktūra yra viena iš priežasčių, kodėl bibliotekose taip sunkiai įdiegiamos naujovės.

Dažnai teigiama, kad privačios organizacijos nuo viešųjų skiriasi tuo, jog pirmosios laikosi vienintelio ir svarbiausio tikslo – pelno maksimizavimo, o antrosios siekia įgyvendinti daugelį tikslų, kurie būdami kokybinės prigimties, neturi kiekybinio apibrėžtumo. Todėl nepaprastai sunku įvertinti viešųjų organizacijų, tokių kaip biblioteka, teikiamų prekių bei paslaugų naudingumą. Būtina pateisinti tokių paslaugų teikimą ne vien jų sąnaudomis, bet ir racionaliai išsiaiškinti viešų prekių ir paslaugų paklausą. Taigi, viešųjų organizacijų tikslų problema kyla iš jų kokybinės prigimties. Bepigu reikalauti viešųjų paslaugų kokybės, kai nereikia paisyti išlaidų. Privačiose organizacijose yra kiek kitaip: čia sąnaudos ir veiklos rezultatai matuojami tais pačiais standartais. Ir pelnas – yra vienas iš indikatorių, kad organizacijos veikla yra efektyvi, naši. Mažėjantis pelnas įspėja apie organizacijos problemas, nors ir nenurodo, kuri veiklos proceso dalis yra nuostolinga. Ne pelno siekianti organizacija tokio indikatorius neturi. Ne pelno organizacija, tokia kaip biblioteka, gali ilgai nepastebėti artėjančios krizės, tuo tarpu pelno siekiančioje organizacijoje, metinės ar ketvirčio ataskaitos iš karto įspėja apie grėsmę [10].

Tiesa, pastaruoju metu bibliotekose populiarėja vertinimo būdas, besiremiantis standartu ISO: 1998 Informacija ir dokumentai. Bibliotekos veiklos rodikliai. Šis tarptautinis standartas yra skirtas visų tipų bibliotekų veiklos vertinimui. Pagrindinė jo paskirtis yra skatinti naudoti kokybės rodiklius bibliotekose ir padėti atlikti bibliotekų veiklos vertinimą. Būtent veiklos vertinimo būdas padeda įtikinti finansuojančias instancijas, jog teikiamos paslaugos atitinka vartotojų lūkesčius bei pateisina finansines investicijas. Tai taip pat veikia, kaip kontrolės mechanizmas, įgalinantis užtikrinti efektyvų ir produktyvų išteklių naudojimą [46].

Be to, dar vienas viešojo sektoriaus valdymo minusas – sudėtingas šio sektoriaus teikiamų paslaugų apimties įvertinimas. Tai priežastis, kodėl sunku kontroliuoti viešojo sektoriaus organizacijų išlaidas. Privataus sektoriaus organizacijos turi daug paskatų sumažinti savo išlaidas. Tos paskatos gali būti dviejų formų: troškimas gauti pelną ir bankroto baimė, jei kaštai nėra tolygūs. Tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos bankroto nebijo. Štai kodėl jos nėra taip suinteresuotos sumažinti išlaidas. Be to, organizacijos darbuotojai leidžia ne savo pinigus. Todėl yra didesnė nuostolių ir neracionalaus pinigų švaistymo rizika [56].

Skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus galime išvelgti procedūrų viešume. Viešosios organizacijos valdymas negali būti slaptas. Jam būdingas orientavimasis į procesų atvirumą. Nors kai kurioms organizacijoms leidžiama slėpti savo veiklą, dažniausiai viešųjų organizacijų vadovai privalo viešai skelbti savo sprendimus ir sudaryti sąlygas visuomenei susipažinti su raštiškais dokumentais. Bibliotekose sprendimai, nutarimai ir įsakymai paprastai skelbiami tada, kai jie jau priimami. Ir dažniausiai bibliotekos bendruomenei nesudaromos galimybės nei dalyvauti priimant sprendimus, nei atšaukti jau priimtus. Skandinavijos šalių bibliotekos galėtų būti pavydžiais, kaip vyksta mitingai, atviros diskusijos, viešai skelbiami tarnybiniai paskyrimai, aiškūs sprendimų priėmimo bei naujų darbuotojų atrankos kriterijai ir kt. Teoriškai kalbant, viešosioms organizacijoms būdinga viešumo atmosfera skiriasi nuo atmosferos privačioje organizacijoje, kur slaptumas dažnai yra vykdomos veiklos sudedamoji dalis [26].

Viešosios organizacijos nuo privačių skiriasi taisyklių kiekiu jų valdyme. Taisyklės reglamentuoja visą viešųjų organizacijų, tarp jų ir bibliotekų, veiklą – darbuotojų parinkimą, įdarbinimą bei atleidimą, atlyginimus, darbo krūvį, sprendimus priimančias bei juos vykdančias struktūras. Šios taisyklės išdėstytos oficialiuose dokumentuose, jų vykdymą kontroliuoja specialios institucijos, jos sudaro profesinės etikos kodekso pagrindą. Aiškūs įvairių situacijų apibrėžimai leidžia struktūrizuoti procesus nesunkiai numatomu būdu. Visos problemos sprendžiamos apibrėžtu būdu ir įgyvendinamos tiksliai nurodyta tvarka. Kai kurios taisyklės apibrėžia tai, kas savaime būdinga viešajai veiklai: nešališkumą, neutralumą, numatomumą. Kas be ko, reikalavimas griežtai laikytis taisyklių kartais kelia abejonių, tačiau kaip tik tai ir atskiria viešąją vadybą nuo privačios, kurios tokių pat taisyklių visuma neturi didelės reikšmės [26].

Viešųjų ir privačių organizacijų skirtumai išryškėja vertinant jų *reakciją į pokyčius*. Viešosios organizacijos siekia stabilumo, nors pokyčiai neišvengiami. Viešosios organizacijos, ir ypač bibliotekos, nuo jų atsiveria ir laikosi senų principų ir įsipareigojimų. Tuo tarpu privataus sektoriaus organizacijos stengiasi veikti lanksčiai, pagal aplinkybes. Plačiau apie bibliotekas pokyčių kontekste kalbėta skyriumi aukščiau, todėl nebesikartosime.

Skirtumas tarp viešųjų ir privačiųjų organizacijų taip pat pasireiškia tuo, kad viešosios organizacijos visiškai priklauso nuo jų finansuojančių išorinių šaltinių. Ypač tai neigiamai pasireiškia

bibliotekoje, kuri priklauso nuo institucijos, į kurią biblioteka įeina, valstybės, įvairių kitų mecenatų, rėmėjų, kurie patys nusprendžia kada ir kaip panaudoti lėšas. Toks finansavimo būdas iš anksto nulemia vadybinius sprendimus, sunkiai įgyvendinamos permainos.

Aptartieji skirtumai (jų skiriama ir daugiau, tačiau darbe apsiribota svarbiausiais) tapo pagrindu išskirti du valdymo modelius – *viešąjį* ir *privatų*. Pažvelkime į viešąjį valdymo modelį iš arčiau.

Inovacijos. Dažnai teigiama, kad privačių organizacijų vadovai nuo viešųjų organizacijų vadovų skiriasi nevienodomis galimybėmis diegti naujoves. Viešųjų organizacijų vadovai įsileisti naujovių neskuba, jie laikosi nustatytos tvarkos bei tradicinės veiklos modelių – biurokratizmo. Viešųjų organizacijų vadovai rūpinasi savo klientais, programų technologijomis ir veiklos kokybės gerinimu. Vis dėlto privačiame sektoriuje dėmesys inovacijoms didesnis, nes norint išlikti reikia keistis.

Motyvacija. Klasikinė viešojo administravimo teorija teigia, jog viešųjų organizacijų vadovai nuo privačių organizacijų vadovų skiriasi veiklos motyvais: kitaip nei pastarieji, viešųjų organizacijų vadovai orientuojasi į visuomenės interesus. Tuo tarpu viešojo pasirinkimo teorija tokio skirtumo tarp visuomeninių ir privačių organizacijų vadovų neišskiria. Tiek vieni, tiek ir kiti siekia jų privačią tikslų funkciją maksimizuoti. Tiek vieni, tiek ir kiti pabrėžia plėtros būtinybę, nes organizacijos plėtra prisideda prie jų privačių interesų įgyvendinimo. Viešųjų organizacijų vadovams siekiant užsibrėžtų tikslų, gali pernelyg išaugti biurokratinis aparatas. Tačiau yra galimybė privačias biurokratų ambicijas panaudoti visuomeniniams tikslams. Tam reikia pasitelkti tinkamą mechanizmą, nustatantį privačios naudos paskatas puoselėti visuomenines vertybes.

Stabilumas. Viešosios organizacijos vadovybė į aplinkos pokyčius reaguoja ne taip greitai kaip privačios organizacijos vadovai. Tačiau tai nereiškia, kad viešosios organizacijos vadovai gali tikėtis turėti tas pačias pareigas iki gyvos galvos. Jie privalo taikytis prie politinių pokyčių, taip pat ir prie kintančių aplinkos poreikių. Kaip ir privačių organizacijų vadovai, jie veikia pasitikėjimo pagrindu, tačiau apskritai paėmus viešųjų organizacijų vadovai savų subjektų atžvilgiu turi daugiau veiklos laisvės nei privačių organizacijų vadovybė. Viešosios institucijos retai panaikinamos visiškai, o visuomeninių organizacijų vadovai retai keičiami. Kai kurios vadovų darbo vietos suteikiamos iki gyvos galvos, o tai reiškia, kad asmuo gali būti pakeistas tik teismo tvarka.

Galia. Viešųjų organizacijų vadovai, norėdami išlaikyti įtakingus postus, turi mokėti derinti daugybę įvairiausių darbo įgūdžių. Jiems reikia gebėti rasti bendrą kalbą su politikais ir juos įtikinti, kad būtina skirti daugiau lėšų jų vadovaujamoms institucijoms ir kad tos institucijos yra labai reikalingos. Jie taip pat susiduria su įvairių interesų grupių siekais dalyvauti priimant sprendimus, be to, privalo rūpintis savo organizacijos profesine kompetencija. Sėkmingai dirbantys viešųjų organizacijų vadovai gali naudotis didele veiksmų laisve. Deja, valstybinių institucijų vadovai taip pat

gali tapti įvairių veiksmių, siekiančiu daryti įtaką jų organizacijoms, aukomis [26].

Šiuolaikinė institucija turi daug organizacinių formų. Ir užuot ieškojusi teisingos organizacijos, vadovybė turėtų mokytis ieškoti, kurti, išbandyti organizaciją, tinkančią konkrečiam darbui ir užduočiai. Patirtis liudija, kad dabartinė bibliotekos struktūra tikrai nėra optimaliausia pokyčių amžiuje. Užuot nuolankiai priėmę bibliotekai primestą struktūrą, bibliotekų vadovai turėtų pradėti ieškoti bibliotekai labiau tinkančios funkcionalesnės, lankstesnės struktūros, leidžiančios laiku reaguoti į kintančius akademinės bendruomenės poreikius. Tik lanksti ir greitai reaguojanti į pokyčius organizacija gali greitai pereiti nuo vieno poreikių tenkinimo būdo prie kito [8].

2. 3. Vadovavimo bibliotekoms tyrimų apžvalga

Pastaruoju metu užsienio profesinėje literatūroje vis dažniau kalbama apie bibliotekų veiklos efektyvumą ir vieną iš sėkmingą veiklą lemiančių veiksnių – vadybos metodų ir modelių taikymą, tarp jų ir tinkamai pasirinktą vadovavimo stilių. Teorinių pasvarstymų šia tema užsienio bibliotekinėje spaudoje netrūksta. Dauguma jų paminėti ar net plačiau cituoti aukščiau. Siekiant nustatyti, kas lemia vadovavimo efektyvumą, atliekami vadovų tyrimai, šių tyrimų pagrindu kuriamos praktiškai pritaikomos vadovavimo teorijos. Nors vienareikšmiško atsakymo nėra iki šiol, tačiau daugumoje elgesio ir situacijos teorijų nurodomi aukščiau aptarti vadovavimo matmenys: orientacija į darbuotojus ir orientacija į užduotį.

Iš empirinių tyrimų, užfiksuotų literatūroje, itin vertas dėmesio tyrimas atliktas viešosiose bibliotekose. Jam iš JAV, Didžiosios Britanijos bei Airijos buvo atrinktos trisdešimt seniausių viešųjų bibliotekų. Tyrimo, kuris peržengė nacionalines ribas, autoriai akcentavo vadovavimo stiliaus įtaką visai organizacijos sėkmei, pabrėžė vadovavimo stiliaus, orientuoto į darbuotojus, privalumus [35].

Vadovavimo stilių tyrimas 2001 m. buvo atliktas Danijos bibliotekose. Juo siekta nustatyti, kuo skiriasi vadovavimas viešosioms ir pelno siekiančioms organizacijoms ir ar pastarasis vadovavimas neįtakoja bibliotekų vadovų, renkantis vadovavimo stilius. Tyrimo hipotezė pasitvirtino, o išvadose pabrėžta, jog bibliotekų vadovai patys numato, jog ateityje vadovaudami labiau orientuosis į darbuotojus bei taps pokyčių katalizatoriais [41].

Tie patys autoriai atliko dar keletą panašaus pobūdžio tyrimų Danijos bibliotekose. Viename jų, šalia bibliotekos direktorių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu, iškelta vadybos bei vadovavimo kokybės problema bibliotekose [43]. Kitu tyrimu siekta išsiaiškinti ar nacionalinė priklausomybė turi įtakos vadovavimo stiliaus pasirinkimui. Tyrėjų hipotezė pasitvirtino tiriant ir bibliotekų direktorius, ir bibliotekininkus. Pasirodo, jog egzistuoja skandinaviškas vadovavimo stilius ir Danijos bibliotekų vadovai nori nenori derinasi prie jo [42].

Minėtinas dar vienas, bet vėlgi Danijos viešosiose bibliotekose atliktas tyrimas 2004 m. Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti, kokius vadybos metodus ir būdus naudoja bibliotekų vadovai bei kaip keičiasi jų požiūris į pokyčius. Jame taip pat skirtas ypatingas dėmesys vadovavimo įgūdžiams. Tyrimo metu nustatyta, jog formuojasi vis sąmoningesnis ir profesionalesnis požiūris į vadovavimą, kaip į vieną iš priemonių, siekiant sėkmingai adaptuotis kintančioje ir nestabilioje aplinkoje [40].

Vokietijos mokslinėse bibliotekose vadovavimo problema tirta 2000 m. Empiriniame straipsnyje aptariama sąveika tarp vadovo ir darbuotojų bei šios sąveikos įtaka grupės produktyvumui, bendrai socialinei aplinkai bibliotekoje. Tyrime nagrinėjamos abipusės komunikacijos, darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus, konfliktų sprendimo ir kt. problemos [37].

Yra tyrimų, kuriuose vadovavimo stilių analizė nėra pagrindinis objektas, o vienas iš tiriamų objektų, pavyzdžiui tokiuose tyrimuose, kuriuose biblioteka tiriama, kaip besimokanti organizacija. Tokiame tyrime bandoma įvertinti vadovavimo stilių svarbą, svarstomos galimybės įgyti būtinų vadovavimui įgūdžių [36].

Taigi, užsienio bibliotekose, bent jau pastaruosius penkis metus, vadovavimo problema yra pakankamai aktuali. Tyrimai atliekami JAV, D. Britanijoje, Danijoje, Vokietijoje, taip pat ir pietinės Afrikos dalies valstybėse [18]. Vadovavimo stiliai analizuojami bibliotekos vadybos, pokyčių, kokybės, darbuotojų bei vadovų motyvacijos ir pasitenkinimo, bibliotekos kaip besimokančios organizacijos kontekstuose.

Apibendrinant antrąją darbo dalį, galime teigti, kad bibliotekose vykstantys pokyčiai iš tiesų verčia ieškoti efektyvesnių bibliotekos valdymo ir vadovavimo būdų. Ir bibliotekų kaip viešojo sektoriaus organizacijų specifika, nors turinti įtakos vadovavimo stilių vyravimui, čia neturėtų tapti kliūtimi. Praktiniai pavyzdžiai liudija apie galimybes keisti ne tik hierarchinę struktūrą, bet ir sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesus ar taisyklėmis reglamentuotą veiklą. O vadovavimo tyrimų, atliktų užsienio bibliotekose, apžvalga atskleidė vadovavimo problemos aktualumą. Savo ruožtu, tai skatina susimąstyti apie tokio pobūdžio darbų būtinybę ir Lietuvos bibliotekose.

3. VYRAUJANTYS VADOVAVIMO STILIAI LIETUVOS AUKŠTŲJŲ VALSTYBINIŲ UNIVERSITETINIŲ MOKYKLŲ BIBLIOTEKOSE

Lietuvoje vadovų elgesys, vadovo efektyvumo matmenys mažai tyrinėti, o bibliotekinėje spaudoje apie vadovo elgsenos tyrimus apskritai neužsimenama. Siekiant užpildyti šią spragą, darbo autorė atliko tyrimą, kuriuo siekta nustatyti, koks vadovavimo stilius yra būdingas Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekų (toliau – bibliotekų) vadovams. Pirmame šios dalies skyriuje aptariama tyrimo metodika, procedūra, aptariamoms problemoms. Antrame – pateikiami tyrimo duomenys. Paskutiniame skyriuje apibendrinami tyrimo rezultatai, pateikiamos rekomendacijos.

3.1. Tyrimo metodika

Siekiant išsiaiškinti vyraujančią vadovavimo stilių bibliotekose, buvo atlikta anketinė šių bibliotekų darbuotojų apklausa. Kuriant anketą remtasi metodikos reikalavimais. Anketa turėjo visas reikalaujamas struktūrines dalis: įžanginę, pagrindinę ir baigiamąją. Tiriamiesiems buvo paaiškinta kas atlieka tyrimą, kokie tyrimo tikslai, apibūdinta pildymo technika, akcentuotas anonimiškumas. Visi respondentai buvo informuoti, kad gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik moksliniam tyrimui. Taip pat buvo užtikrinta, kad tyrime dalyvavusios bibliotekos nebus viešai skelbiamos, o moksliniame darbe organizacijų pavadinimai bus koduojami.

Anketą sudarė 24 tiesioginiai klausiamosios formos klausimai. Devyni klausimai buvo kombinuoti, t.y. ir uždaros, ir atviros formos, penkiolika – visiškai uždari. Keletui klausimų buvo sudarytos skalės. Anketa turėjo keletą funkcinių – kontrolinių – klausimų. Jais buvo siekta išsiaiškinti, ar respondentų atsakymai neprieštarauja vienas kitam.

Anketos klausimai nebuvo sudėtingi. Atsakant, jeigu nebuvo nurodyta kitaip, reikėjo pasirinkti vieną iš dviejų galimų variantų. Pasirinktąjį variantą buvo būtina apibraukti arba pažymėti varnele. Sudėtingesnės buvo tik skalės turintys klausimai, kuriuose vertinama buvo nuo 5 iki 1 (5 – visada, 4 – dažnai, 3 – retai, 2 – labai retai, 1 – niekada).

Kadangi klausimai buvo skirti kritiniam aplinkos vertinimui, ir žinant, kad tai gali iššaukti nepatikimus atsakymus, buvo atsisakyta klausimų, tiesiogiai susijusių su respondentu t.y. prašyta pateikti ne subjektyvią, o visų darbuotojų nuomonę. Taip bent dalinai buvo pasiektas psichologinis respondentų neutralumas ir atsakymų objektyvumas (žr. į priedą).

Tyrimo procedūra. Prieš atliekant tyrimą bibliotekose, buvo atlikta anketos aprobacija, t.y. patikrintas anketos turinys, klausimų išdėstymo nuoseklumas ir kt. Pilotražinis tyrimas gegužės mėnesį buvo atliktas Vilniaus statybos ir dizaino kolegijos bibliotekoje. Bibliotekos vadovas bei darbuotojai išreiškė savo pastabas dėl pateiktų atsakymų išsamumo, klausimų ir atsakymų formulavimo teisingumo ir suprantamumo. Į šias pastabas buvo atsižvelgta rengiant galutinį anketos variantą.

Galutinė ir pakoreguota anketa Lietuvos bibliotekose buvo išplatinta rugsėjo mėnesio pradžioje, skiriant dvi savaites laiko jų užpildymui (rugsėjo 5 – rugsėjo 19 d.). Anketos buvo platinamos dviem būdais: elektroniniu paštu, pasinaudojant bibliotekų darbuotojų elektroniniais pašto adresais, ir padalinant vietoje popierinį anketos variantą. Kokį iš platinimo būdų pasirinkti nuspręsta atsižvelgiant į bibliotekų vadovų sprendimus ir pasiūlymus. Vieni jų pageidavo, kad anketos būtų paskleistos elektroniniu būdu, kiti, jog anketos būtų atvežtos ir išdalintos vietoje (ŠUB). VDU biblioteka anketos platinimą pavedė vykdyti vienam iš savo skyrių.

Pradedant platinti anketas, planuota, jog tyrime dalyvaus dešimt valstybinių aukštųjų universitetinių bibliotekų:

1. Kauno medicinos universiteto biblioteka (KMUB),
2. Kauno technologijos universiteto biblioteka (KTUB),
3. Klaipėdos universiteto biblioteka (KUB),
4. Lietuvos žemės ūkio universiteto biblioteka (LŽUUB),
5. Mykolo Romerio universiteto biblioteka (MRUB),
6. Šiaulių universiteto biblioteka (ŠUB),
7. Vilniaus universiteto biblioteka (VUB),
8. Vilniaus pedagoginio universiteto biblioteka (VPUB),
9. Vilniaus Gedimino technikos universiteto biblioteka (VGTUB),
10. Vytauto Didžiojo universiteto biblioteka (VDUB).

Laikytis numatyto tyrimo grafiko buvo sudėtinga dėl to, kad kai kuriems bibliotekų vadovams apsispręsti dėl anketų platinimo prireikė septynių dienų, o kai kuriems ir dviejų savaičių. VGTU bibliotekos vadovas iš karto atsisakė bendradarbiauti motyvuodamas tuo, kad rugsėjį bibliotekos darbuotojai turi labai daug darbo, ir esą panašus tyrimas jau buvo atliktas.

Taigi dviejų bibliotekų vadovams nesutikus, kad jų vadovaujamų bibliotekų darbuotojai dalyvautų tyrime, tiriamųjų imtis sudaryta iš likusių aštuoniose Lietuvos valstybinėse aukštosiose universitetinėse mokyklų bibliotekose dirbančių bibliotekininkų.

Dėl užtrukusių derybų su bibliotekų vadovais, anketos platinimo laikas vienose bibliotekose buvo nukeltas į rugsėjo 26 – spalio 10 d., kitose į spalio 6 – spalio 24 d. Tyrimo pradžioje tikėtasi, jog į anketas atsakys daugiau nei pusė visų tyrime dalyvavusių bibliotekų darbuotojų. Tačiau tiriamieji nenoriai atsakinėjo į anketas, nurodydami dvi pagrindines priežastis, jog elektroninis paštas negarantuoja anketoje žadamo anonimiškumo bei tai, kad anketa yra neetiška.

2 lentelė

Tyrimo dalyvavusių bibliotekų darbuotojų aktyvumas

Nr.	Biblioteka	Darbuotojų skaičius ⁶	Atsakiusių darbuotojų skaičius	Atsakiusių procentas
1.	Kauno medicinos universiteto biblioteka	33	19	57,57
2.	Kauno technologijos universiteto biblioteka	75	14	18,66
3.	Klaipėdos universiteto biblioteka	41	6	14,63
4.	Lietuvos žemės ūkio universiteto biblioteka	32	11	34,37
5.	Šiaulių universiteto biblioteka	44	28	63,63
6.	Vilniaus universiteto biblioteka	132	37	28,78
7.	Vilniaus pedagoginio universiteto biblioteka	47	30	63,82
8.	Vytauto Didžiojo universiteto biblioteka	43	16	37,20
	Viso	447	161	36,01

Atsižvelgus į šias pastabas, tyrimo organizatorė sudarė sąlygas respondentams pasirinkti pildymo būdą: siųsti elektroniniu arba įprastu paštu, pildyti popierinį variantą. Taip darbuotojams buvo sudarytos galimybės pildyti anketas įprastoje aplinkoje, neribojant laiko. Bibliotekų vadovų paprašyta leisti pakartotinai išplatinti anketas, pasirenkant darbuotojams priimtinesnį pildymo būdą. Deja, pasinaudoti šia teise savo darbuotojams leido ne kiekvienas vadovas. Toks leidimas buvo gautas iš VUB, VPUB vadovų. KTUB, ŽUUB, KMUB, KUB vadovai pakartotinai išplatinti anketas leido elektroniniu būdu, pasižadėdami patys paraginti savo darbuotojus dalyvauti tyrime. Tyrimo organizatorės laiškas su raginimu užpildyti anketas bei garantavimu, jog jokie asmeniniai duomenys, matomi gaunant atsakymus elektroniniu paštu, nefiksuojami, padaršino tik KMUB darbuotojus. KTU ir KU bibliotekų darbuotojų aktyvumas liko toks pat, t. y. pats mažiausias. Popierinis anketų platinimo būdas pasiteisino VPU ir ŠU bibliotekose. Anketas šiose bibliotekose užpildė daugiau nei pusė visų darbuotojų. VU bibliotekos darbuotojai net ir popieriniame variante išplatintą anketą pildė nenoriai.

Taigi, tyrimo organizatorei itin sunkiai sekėsi užtikrinti respondentus dėl anketų anonimiškumo, net ir tuomet, kai buvo sudarytos sąlygos pildyti ir popierinį anketos variantą. Dauguma jų būkštavo, kad vadovas sužinojęs tyrimo rezultatus ims tam tikrų priemonių, nuobaudų.

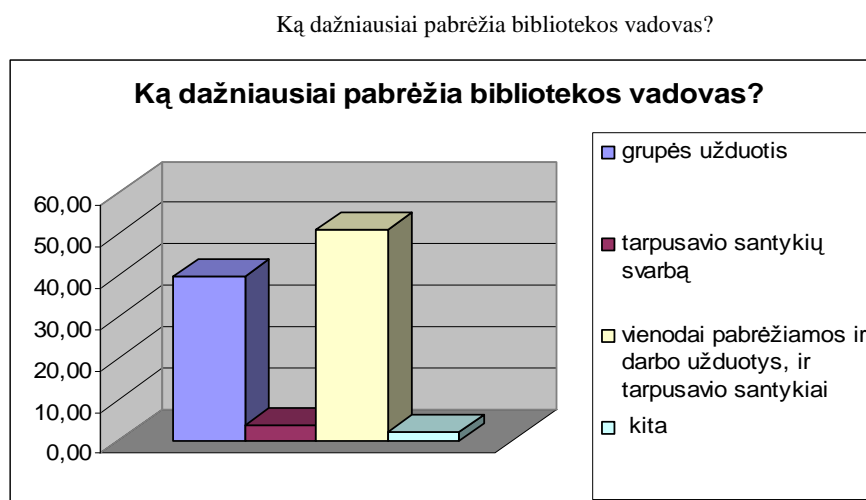
⁶ Duomenys gauti remiantis Lietuvos nacionalinės bibliotekos tinklapyje pateikta Lietuvos bibliotekų statistika [30].

Todėl tikėtina, kad darbuotojų atsakymams turėjo įtakos aukščiau įvardinti veiksniai, todėl jų atsakymus į klausimus reikia vertinti atsargiai, tai patvirtina ir faktas, kad dalis respondentų tam tikrus opesnius klausimus ignoravo.

3.2. Tyrimo rezultatai

Atsakant į pirmąjį klausimą *Ką dažniausiai pabrėžia bibliotekos vadovas?* respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 39,75 % darbuotojų mano, kad vadovai daugiausiai dėmesio skiria grupės užduotims, 50,93 % jog vienodai skiria dėmesio ir grupės užduotims, ir tarpusavio santykiams, 3,73 %, mano, jog vadovai labiausiai vertina tarpusavio santykių svarbą. Variantą „kita“, nurodydami, jog vadovai dažniausiai pabrėžia darbo drausmę, intrigas, pasirinko 1,86 % respondentų. Šį variantą rinkosi ir tie respondentai, kurie teigė nežiną į ką labiausiai orientuojasi vadovai (žr. į 1 grafiką). Kadangi rezultatai apylygiai, buvo būtina lyginamoji analizė. Trijose iš tirtų bibliotekų, darbuotojai teigė, jog vadovai dažniausiai orientuojasi į užduotis. Ir penkiose – jog orientuojasi vienodai ir į užduotis, ir į darbuotojus.

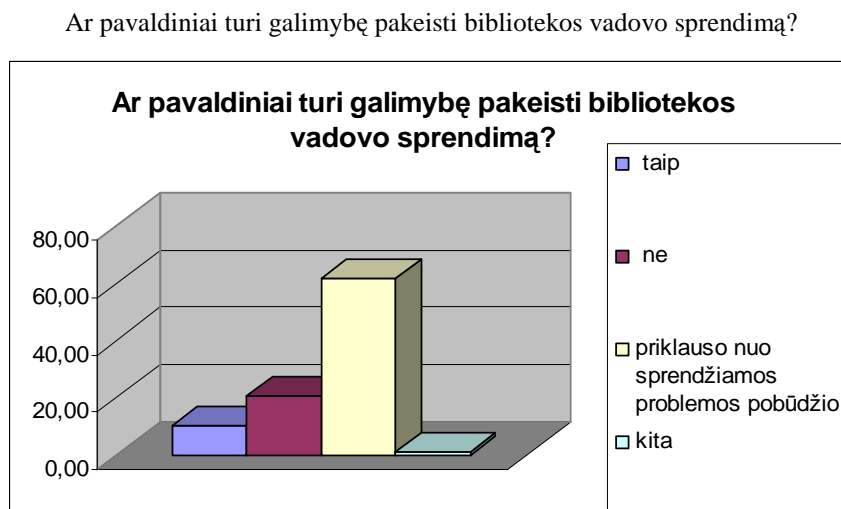
1 grafikas



Atsakant į antrąjį klausimą *Ar pavaldiniai turi galimybę pakeisti bibliotekos vadovo sprendimą?* buvo galima pasirinkti „taip, ne, priklauso nuo sprendžiamos problemos pobūdžio“ arba nurodyti kitą nuomonę. Rezultatai tokie: 10,56 % darbuotojų mano, kad turi galimybę pakeisti bibliotekos vadovų sprendimą, 20,50 % – jog ne, ir 61,49 % teigia, jog viskas priklauso nuo problemos pobūdžio. 1,24 % respondentų pasirinko variantą „kita“, pažymėdami, jog nežino ar turi galimybę pakeisti bibliotekų vadovų sprendimą. Apklausos rezultatai rodo, kad galimybė pakeisti bibliotekų vadovų sprendimą dažniausiai priklauso nuo sprendžiamos problemos pobūdžio. Tik nedidelė dalis

respondentų atsakė, jog jie visada gali pakeisti vadovų sprendimą ir dvigubai daugiau buvo atsakiusių, jog sprendimo jie įtakoti negali (žr. į 2 grafiką).

2 grafikas



Į trečiąjį klausimą *Su kuo bibliotekos vadovas aptaria organizacijos problemas?* darbuotojai atsakė taip: 1,24 % teigė, kad vadovai problemas aptaria su visais darbuotojais, 58,39 % atsakė, kad vadovai tariasi su bibliotekų skyrių vadovais, 2,48 % teigė, jog tai vadovai daro tik su lojaliais vadovams pavaldiniais, mažiau nei vienas procentas respondentų (0,62 %) teigia, kad vadovai organizacijos problemas sprendžia vieni, 3,73 % atsakė, jog vadovai tariasi su bibliotekų tarybomis, ir 32,92 % – jog daug kas priklauso nuo problemos pobūdžio. Mažiau nei vienas procentas respondentų (0,62 %) respondentų pasirinko variantą „kita“, pažymėdami, jog nežino, su kuo vadovai aptaria organizacijos problemas. Nė vienas iš respondentų nurodė, jog vadovai aptaria organizacijos problemas su taryba, nors tarp tiriamųjų bibliotekų yra tokių, kurios tokį patariamąjį organą turi. Taigi, bibliotekų vadovai dažniausiai problemas aptaria su skyrių vadovais, ir tik išimtiniais atvejais – su visais bibliotekos darbuotojais. Tai paaiškintų, kodėl net 20 % apklaustų darbuotojų mano, jog jie negali pakeisti vadovų sprendimo arba gali tik priklausomai nuo užduoties (žr. į 3 grafiką).

3 grafikas

Su kuo bibliotekos vadovas aptaria organizacijos problemas?



Į klausimą *Kas atsakingas už įvykdytas užduotis ir jų kokybę bibliotekoje?* atsakymai tarp bibliotekos darbuotojų pasiskirstė taip: 5,59 % darbuotojų atsakė, kad už įvykdytas užduotis ir jų kokybę atsakingi vadovai, 31,06 % atsakė, jog padalinių vadovai, ir 62,73 %, t. y. didžioji dauguma respondentų mano, jog už įvykdytas užduotis ir jų kokybę atsakingas kiekvienas darbuotojas (žr. į 4 grafiką).

4 grafikas

Kas atsakingas už įvykdytas užduotis ir jų kokybę bibliotekoje?



Į klausimą *Ar bibliotekos vadovas leidžia pavaldiniams išreikšti savo nuomonę bibliotekai aktualiais klausimais?* buvo galima atsakyti teigiamai, neigiamai, arba nurodyti kitą nuomonę. Bibliotekų darbuotojai šį klausimą įvertino taip: 78,88 % iš jų atsakė teigiamai, ir 6,21 % – neigiamai. 13,04 % respondentų pasirinko atsakymą „kita“, teigdami, kad tai priklauso nuo problemos pobūdžio. Šie atsakymai labai susiję su kitais klausimais, t. y. *Su kuo bibliotekos vadovas aptaria organizacijos problemas?* ir *Ar pavaldiniai turi galimybę pakeisti bibliotekos vadovo sprendimą?* Nors bibliotekų

vadovai leidžia pavaldiniams išreikšti savo nuomonę, paprastai jie esmines organizacijos problemas aptaria tik su skyrių vadovais (žr. į 5 grafiką).

5 grafikas

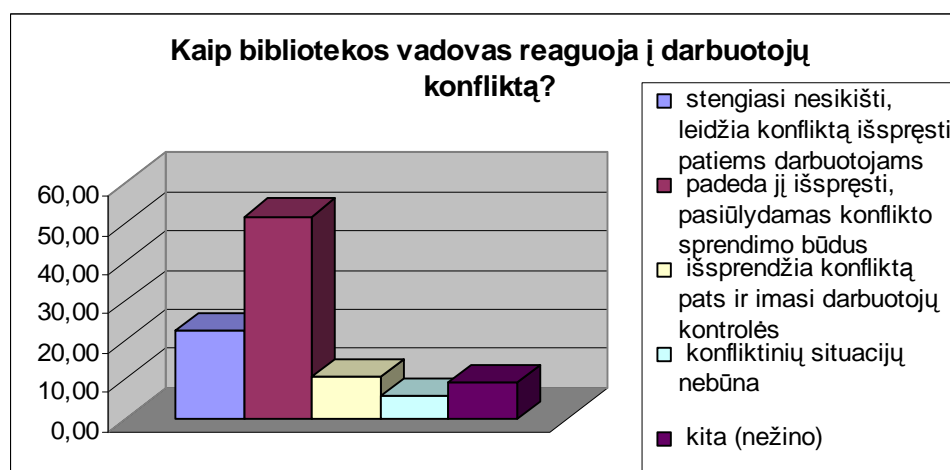
Ar bibliotekos vadovas leidžia pavaldiniams išreikšti savo nuomonę bibliotekai aktualiais klausimais?



Šeštasis klausimas skambėjo taip: *Kaip bibliotekos vadovas reaguoja į darbuotojų konfliktą?* Kaip atsakymai pasiskirstė matyti iš grafiko: 22,36 % darbuotojai teigia, kad vadovai į konfliktus nesikiša, 51,55 % – jog padeda juos išspręsti, 10,56 % nurodė, jog vadovai išsprendžia konfliktą patys ir imasi darbuotojų kontrolės, 5,59 % teigia, kad konfliktų darbe nebūna ir 9,32 % nežino, kaip vadovai elgiasi tokioje situacijoje (žr. į 6 grafiką).

6 grafikas

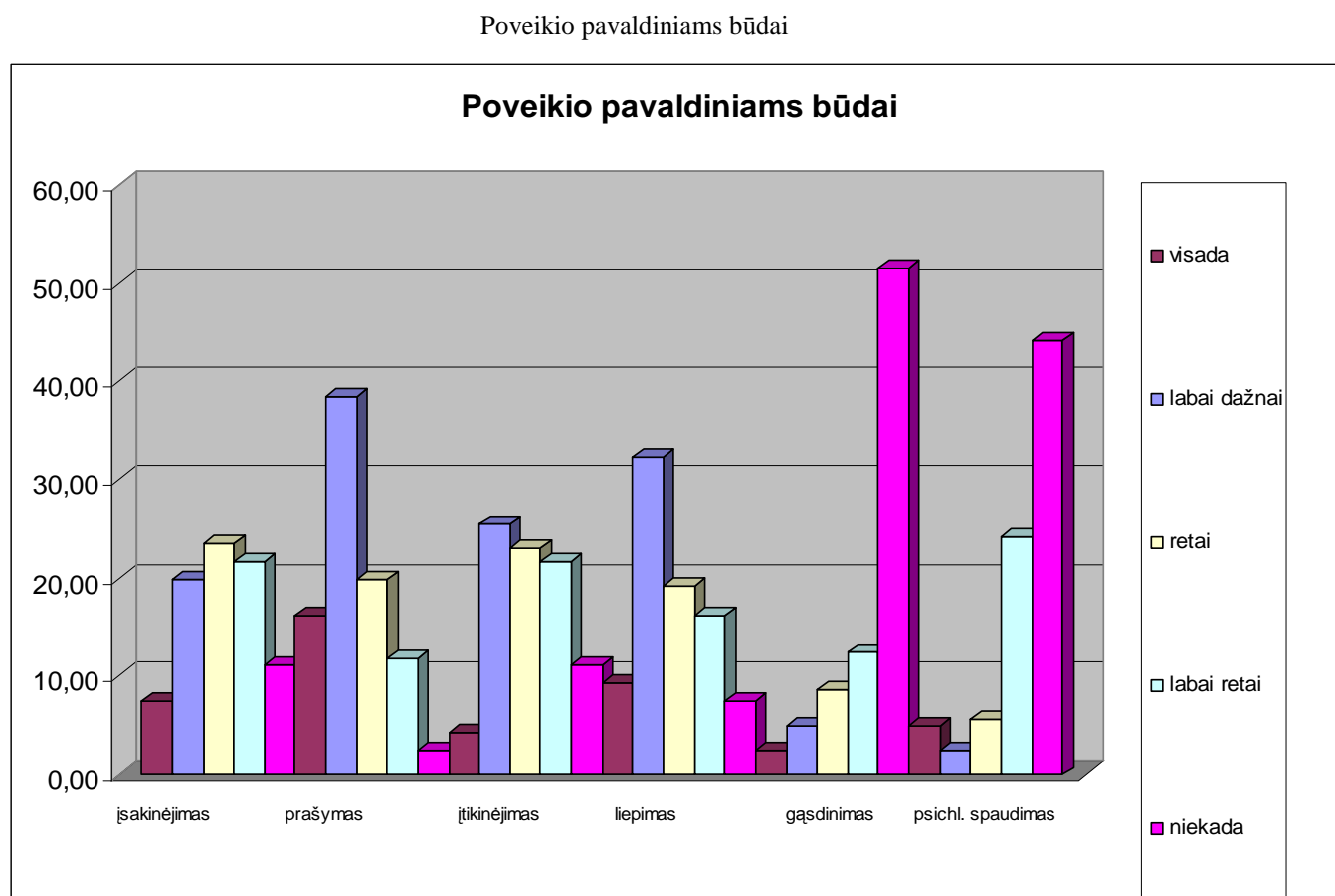
Kaip bibliotekos vadovas reaguoja į darbuotojų konfliktą?



Bibliotekų darbuotojai buvo paprašyti įvertinti poveikio pavaldiniams būdus. Respondentai turėjo įvertinti ar dažnai kiekvieną iš šių poveikio būdų vadovai naudoja. Variantai buvo: *visada, labai dažnai, retai, niekada*. Bibliotekų darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip: 23,60 % respondentų teigė,

kad įsakinėja vadovai retai. Tačiau panašiai tiek pat procentų respondentų teigė, kad vadovai įsakinėja dažnai (19,88 %) arba labai retai (21,74 %). Vertindami prašymą, respondentai dažniausiai žymėjo, jog vadovai prašo labai dažnai (38,51 %). 16,15 % teigė, kad vadovai prašo visada ir 19,88 %, jog retai. Įtikinėjimą, kaip poveikio būdą, respondentai vertino labai įvairiai. 25,47 % respondentų teigė, jog vadovai įtikinėja labai dažnai, 22,98 %, jog retai, 21,74 % teigė, kad labai retai. Vertindami liepimą, respondentai dažniausiai žymėjo, jog vadovai liepia labai dažnai (32,30%). Kad vadovai liepia retai teigė 19,25 % respondentų, kad labai retai – 16,15 %. Mažiau respondentų nuomonė įvairavo vertinant gąsdinimą ir psichologinį spaudimą. Žymi dauguma respondentų teigė, jog vadovai niekada nenaudoja gąsdinimo (51,55 %) arba naudoja labai retai (12,42 %). Nedaug, bet vis dėlto buvo respondentų, teigiančių, kad vadovai gąsdina labai dažnai (4,97 %) ar net visada (2,48 %). Psichologinį spaudimą bibliotekų vadovai naudoja taip pat labai retai (24,22 %) arba iš viso nenaudoja (44,10 %). Tačiau stebina tai, kad net 4,97 % respondentų jaučia spaudimą visada ir 2,48 % respondentų – labai dažnai (žr. į 7 grafiką).

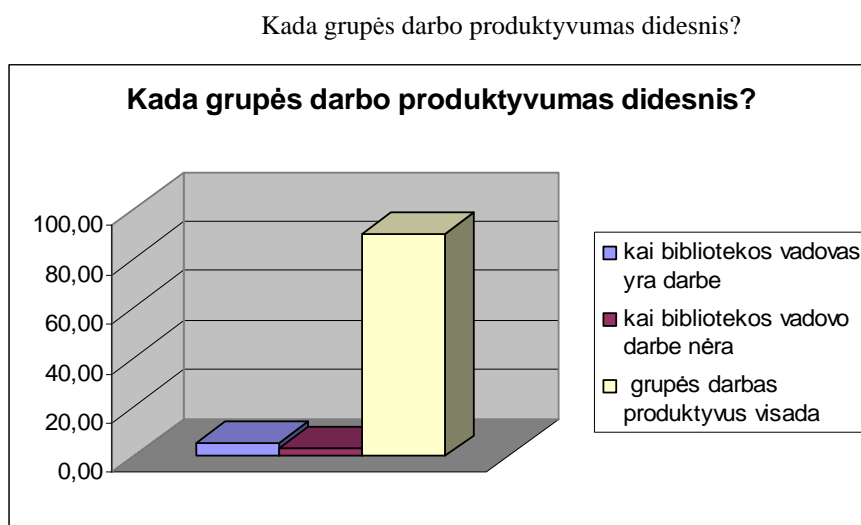
7 grafikas



Taip pat bibliotekų darbuotojai buvo paprašyti atsakyti, *kada grupės darbo produktyvumas didesnis?* Atsakymai pasiskirstė taip: 90,06 % darbuotojų atsakė, jog grupės darbas produktyvus

visada, 5,59 % atsakė, kad kai vadovai yra darbe, ir 3,11 % darbuotojų atsakė, kad tuomet, kai bibliotekų vadovų nėra darbe (žr. į 8 grafiką).

8 grafikas



Devintąjį klausimą *Kaip bibliotekos vadovas reaguoja į naujoves?* darbuotojai įvertino taip: 90,06 % respondentų atsakė, kad vadovai noriai palaiko naujoves, pats jų ieško. Ir tik 6,21 % teigė, kad vadovai į naujoves žiūri konservatyviai bei vengia jų. 1,86 % teigė, kad būna įvairiai (žr. į 9 grafiką).

9 grafikas



Bibliotekų darbuotojų prašyta įvertinti *Ar bibliotekos vadovai vienodai domisi visais bibliotekos skyriais?* Rezultatai pasiskirstė taip: 68,32 % atsakė, jog vadovai vienodai domisi visais skyriais, 25,47 %, kad ne. Nežinojo 4,97 % respondentų (žr. į 10 grafiką).

10 grafikas

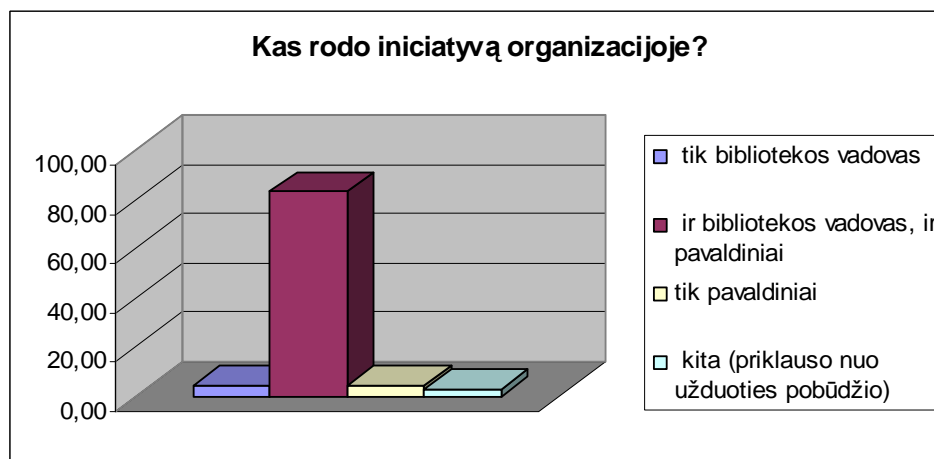
Ar bibliotekos vadovas vienodai domisi visais bibliotekos skyriais?



Į klausimą *Kas rodo iniciatyvą organizacijoje?* darbuotojai pasirinko tokius atsakymus: 4,35 % respondentų atsakė, jog iniciatyvą organizacijoje rodo tik vadovai, tiek pat procentų teigė, jog tik pavaldiniai ir 83,23 % teigė, kad ją rodo ir pavaldiniai, ir vadovai. 3,11 % respondentų teigė, jog iniciatyva priklauso nuo situacijos, t. y. problemos pobūdžio (žr. į 11 grafiką).

11 grafikas

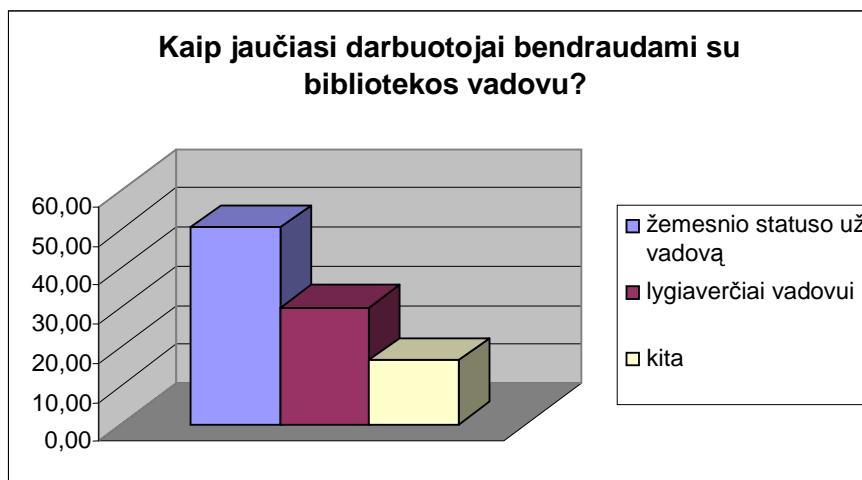
Kas rodo iniciatyvą organizacijoje?



Į dvyliktą klausimą *Kaip jaučiasi darbuotojai bendraudami su bibliotekos vadovu?* atsakymai pasiskirstė taip: 29,81 % respondentų teigė besijaučiantys lygiaverčiai vadovams, tačiau 50,31 % iš jų jaučia esantys žemesni už vadovus. 16,15 % respondentų nurodė variantą „kita“, bet jo nekommentavo (žr. į 12 grafiką). Lyginamoji analizė parodė, kad net dviejose iš tirtų bibliotekų, trigubai daugiau darbuotojų nurodė besijaučiantys žemesni už vadovus. Kitose bibliotekose skirtumai ne tokie akivaizdūs, tačiau ir jie liudija, kad jų vadovai pabrėžia subordinacines galias.

12 grafikas

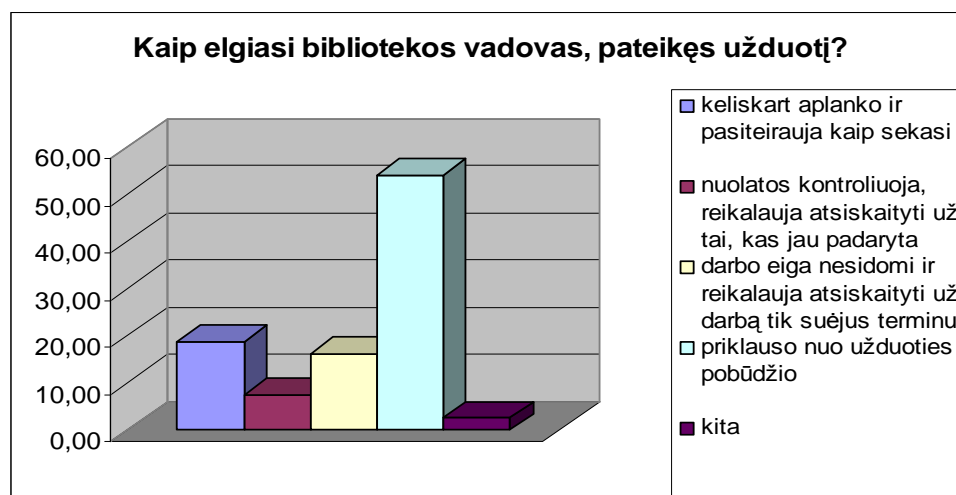
Kaip jaučiasi darbuotojai bendraudami su bibliotekos vadovu?



Darbuotojai taip pat įvertino *Kaip elgiasi bibliotekos vadovas, pateikę užduotį?* Atsakymai pasiskirstė taip: 16,15 % respondentų teigia, kad vadovai darbo eiga nesidomi ir reikalauja atsiskaityti už darbą tik suėjus terminui, 18,63 % teigia, kad vadovai keliskart aplanko ir pasiteirauja kaip sekasi, 7,45 % darbuotojų jaučiasi nuolatos kontroliuojami. 54,04 % respondentų teigė, kad dažniausiai viskas priklauso nuo užduoties pobūdžio. 2,48 % respondentų nurodė „kita“, bet plačiau nepakomentavo (žr. į 13 grafiką).

13 grafikas

Kaip elgiasi bibliotekos vadovas, pateikę užduotį?



Į keturioliktąjį klausimą *Ar bibliotekos vadovas domisi pavaldinių asmeniniu gyvenimu?* buvo galima atsakyti teigiamai arba neigiamai. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 40,99 % atsakė taip ir 52,80 %, jog ne. Jog vadovai asmeniniu gyvenimu domisi kartais atsakė 1,86 %. (žr. į 14 grafiką). Lyginamoji analizė leidžia patikslinti rezultatus. Tik trijose iš tirtų bibliotekų vadovai domisi asmeniniu darbuotojų gyvenimu. Ir keturiose – ne. Iš šių keturių, dviejose bibliotekose, darbuotojų,

teigiančių, jog vadovai nesidomi jų gyvenimu, buvo dvigubai, o vienoje – net trigubai daugiau.

14 grafikas

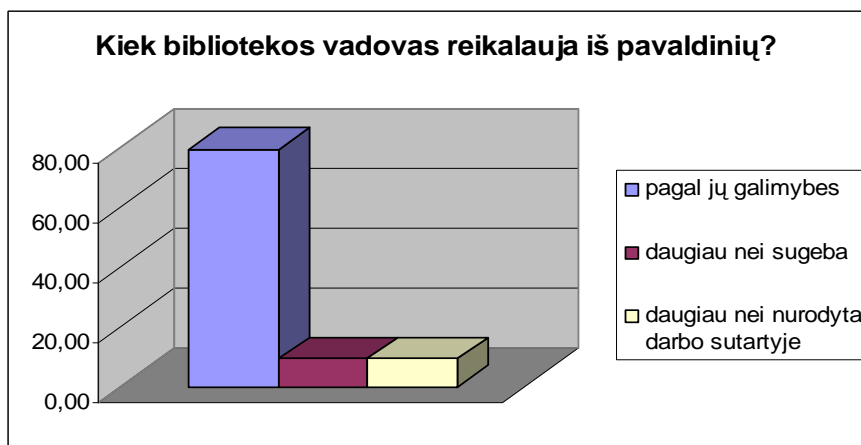
Ar bibliotekos vadovas domisi pavaldinių asmeniniu gyvenimu?



Bibliotekų darbuotojai buvo paprašyti įvertinti *Kiek bibliotekos vadovas reikalauja iš pavaldinių?* Darbuotojai atsakė taip: 78,88 % respondentų teigė, kad vadovai reikalauja pagal jų galimybes, 9,32 % atsakė, kad daugiau nei nurodyta darbo sutartyje ir tiek pat procentų respondentų teigė, kad vadovai reikalauja iš jų daugiau nei pastarieji sugeba (žr. į 15 grafiką).

15 grafikas

Kiek bibliotekos vadovas reikalauja iš pavaldinių?



Šešioliktojo klausimo *Ar pavaldiniai sulaukia iš bibliotekos vadovo paskatinamojo žodžio?* atsakymai pasiskirstė taip: 55,90 % arba dauguma respondentų teigia, kad jie paskatinamojo žodžio iš vadovų sulaukia tik kartais, 30,43 % nurodė, kad dažnai, 6,21 %, jog visada, o 4,35 % teigė, jog niekada (žr. į 16 grafiką).

16 grafikas

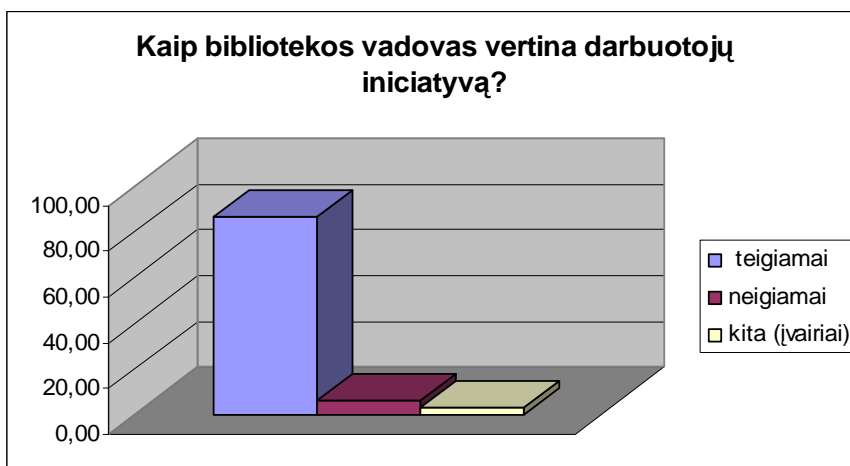
Ar pavaldiniai sulaukia iš bibliotekos vadovo paskatinamojo žodžio?



Į klausimą *Kaip bibliotekos vadovas vertina darbuotojų iniciatyvą?* galėjo būti atsakoma teigiamai arba neigiamai. Apklauskos rezultatai atrodo taip: 86,34 % darbuotojų teigė, jog jų iniciatyva vertinama teigiamai. Priešingai nurodė 5,59 %. Tai, kad iniciatyva vertinama įvairiai pažymėjo 3,11 % respondentų (žr. į 17 grafiką).

17 grafikas

Kaip bibliotekos vadovas vertina darbuotojų iniciatyvą?



Anketa buvo siekiama įvertinti *Ar dažnai bibliotekos vadovas aplanko savo pavaldinius darbo vietoje?* Rezultatai tokie: 8,07 % respondentų nurodė, jog vadovus mato keletą ir daugiau kartų per dieną. Kiti, t. y. 18,01 % mato vadovus kartą per dieną. Jog vadovus mato kas savaitę teigė 27,95 %, kartą per mėnesį – 22,98 %, kartą per pusmetį – 8,07 %. Kartą per metus ir priklausomai nuo užduoties vadovus mato 3,73 % respondentų (žr. į 18 grafiką).

18 grafikas

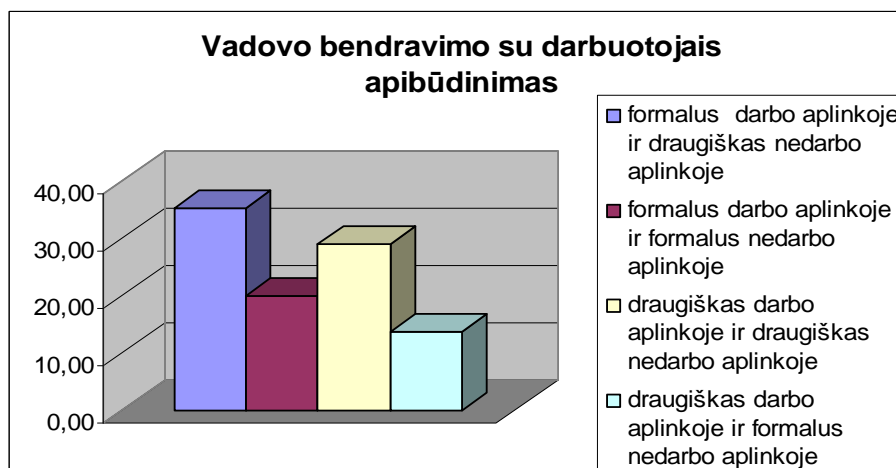
Ar dažnai bibliotekos vadovas aplanko savo pavaldinius darbo vietoje?



Bibliotekų darbuotojai buvo paprašyti apibūdinti bendravimą su bibliotekos vadovu. Atsakymai pasiskirstė taip: 35,40 % respondentų mano, kad jų vadovai formalūs darbo aplinkoje ir draugiški nedarbo aplinkoje, 19,88 %, kad formalūs ir darbo aplinkoje, ir nedarbo aplinkoje, 29,19 % atsakiusių nurodė, kad vadovai draugiški ir darbo, ir nedarbo aplinkoje. 13,66 % respondentų teigė, kad vadovai draugiški darbo aplinkoje ir formalūs nedarbo aplinkoje (žr. į 19 grafiką).

19 grafikas

Vadovo bendravimo su darbuotojais apibūdinimas

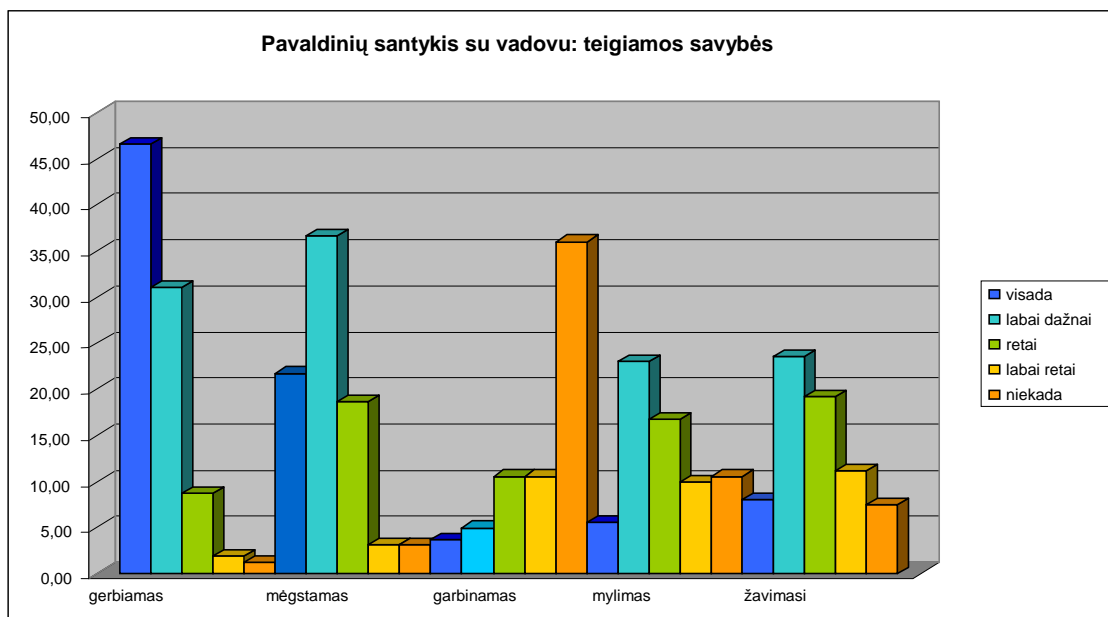


Taip pat darbuotojai turėjo apibūdinti savo santykį su bibliotekos vadovais. Vertinant teigiamo santykio su vadovais aspektus, respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 46, 58 % respondentų vadovus gerbia visada. Labai dažnai gerbia – 31,06 % respondentų. Mažiau vadovai yra mėgstami. 21,74 % respondentų teigė, kad vadovus gerbia visada ir 36,65 %, jog labai dažnai. Vadovai mylimi arba vadovais žavimasi dar mažiau. Visada vadovus myli 5,59 %, o visada žavisi 8,07 % respondentų.

Darbuotojai galėjo išreikšti ir kraštutinius jausmus vadovams, t. y. ar vadovai nėra garbinamas. Dauguma respondentų atsakė, jog niekada – 36,02 % (žr. į 20 a grafiką).

20 a grafikas

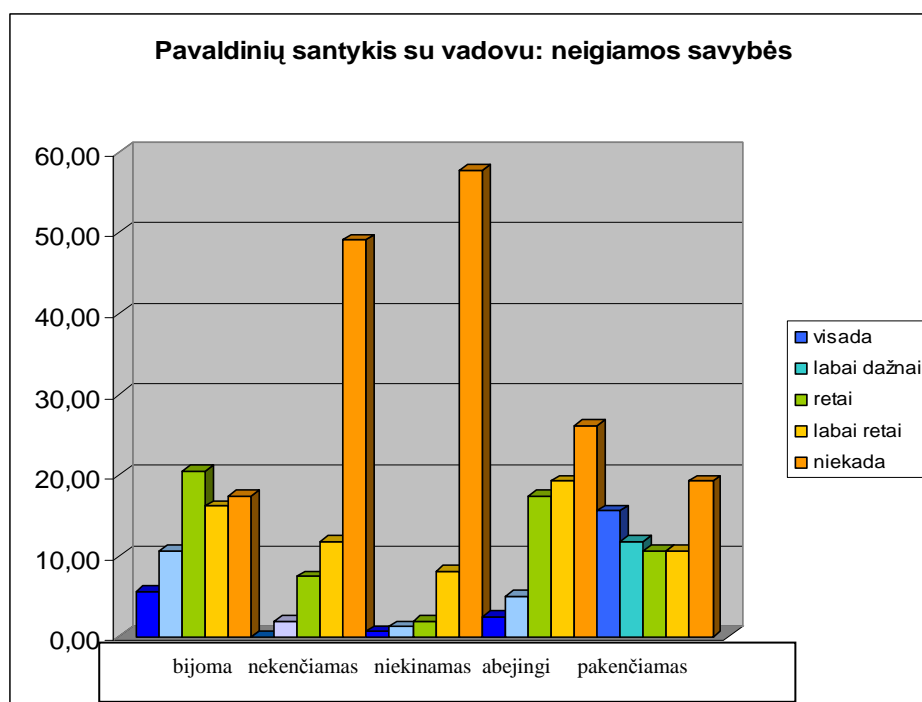
Pavaldinių santykis su vadovu: teigiamos savybės



Neigiamo santykio su vadovais savybės buvo vertinamos taip: vadovai dažniausiai niekada nėra nekenčiami (49,07 %) ar niekinami (57,76 %) arba darbuotojai vadovų atžvilgiu abejingi (29,06 %). Nors dauguma respondentų nurodė, jog vadovų bijo retai (20,50 %), nemažai jų vadovų bijo visada (5,59 %) arba labai dažnai (10,56 %) (žr. į 20 b grafiką).

20 b grafikas

Pavaldinių santykis su vadovu: neigiamos savybės



Dvidešimt pirmasis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti *Koks bibliotekos vadovo požiūris į darbuotojo individualumą?* Atsakyta buvo taip: 66,46 % respondentų atsakė, jog vadovai individualumą skatina, 16,77 % nurodė, jog yra ignoruojami ir 3,11 % teigė nežinantys (žr. į 21 grafiką).

21 grafikas

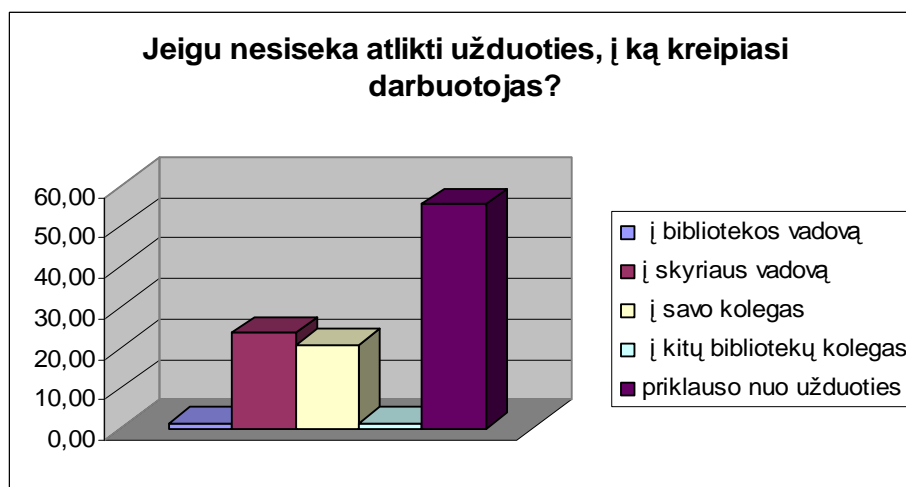
Koks yra bibliotekos vadovo požiūris į darbuotojo individualumą?



Dvidešimt antrojo klausimo *Jeigu nesiseka atlikti užduoties, į ką kreipiasi darbuotojas?* atsakymai pasiskirstė taip: tik 1,24 % respondentų teigė, kad, jeigu nesiseka atlikti užduoties kreipiasi į bibliotekos vadovus. 23,60 % atsakė, jog jie kreipiasi į skyriaus vadovus, 20,50 % – jog į savo, 1,24 % teigė, jog į kitų bibliotekų kolegas. Net 55,28 % respondentų pažymėjo, kad viskas priklauso nuo užduoties (žr. į 22 grafiką).

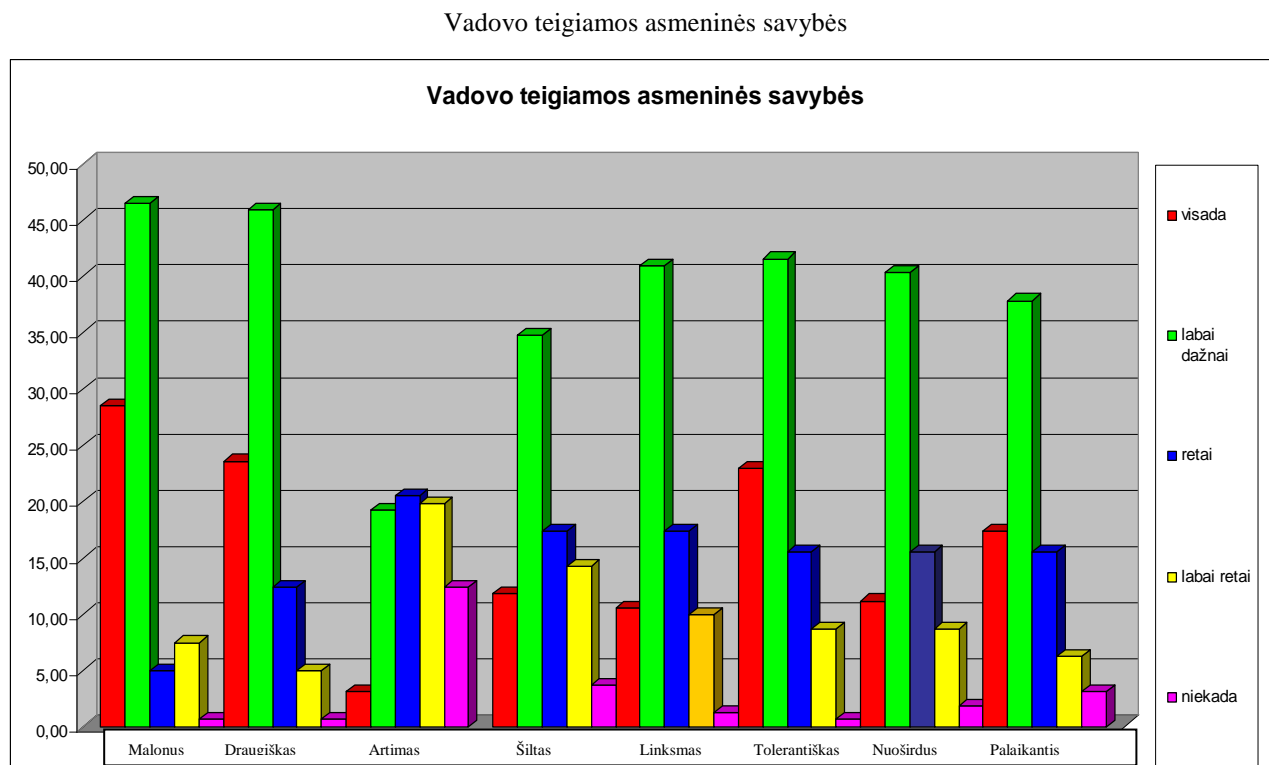
22 grafikas

Jeigu nesiseka atlikti užduoties, į ką kreipiasi darbuotojas?



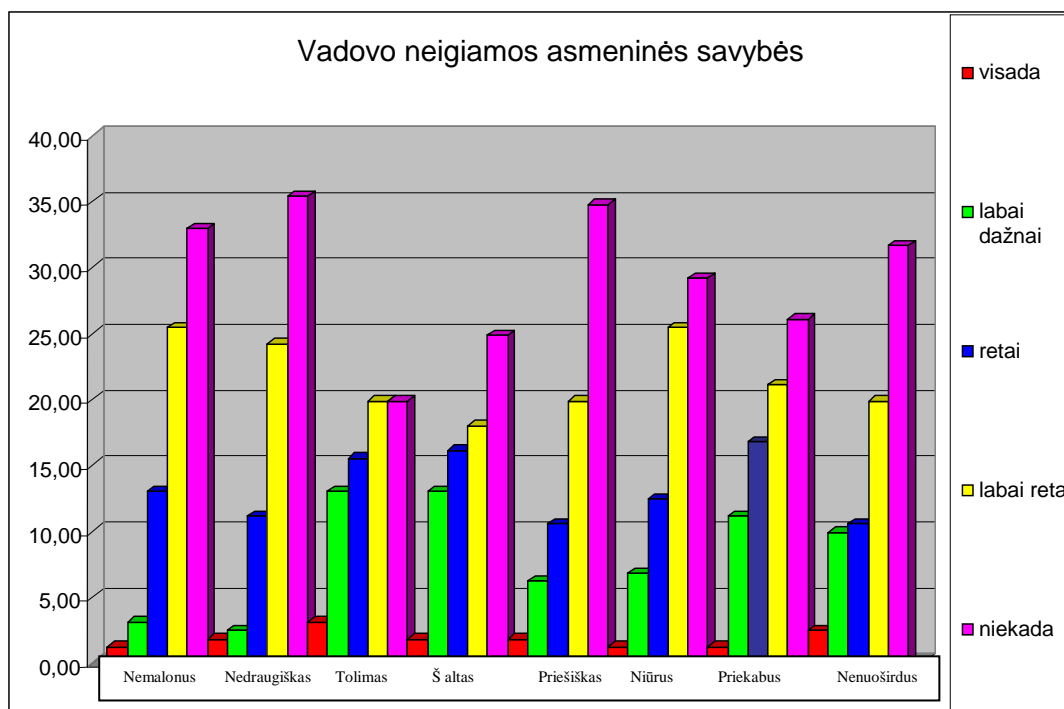
Bibliotekų darbuotojai taip pat buvo paprašyti apibūdinti asmenines vadovų savybes. Teigiamos savybės buvo vertinamos taip: kad vadovai malonūs dažnai teigė 46,58 % respondentų. Panašiai vertintas ir vadovų draugiškumas (45,96 %), tolerancija (41,61 %), nuoširdumas (40,37 %). Rečiau, bet vis tiek labai dažnai vadovai darbuotojus palaiko (37,89 %) ir yra šilti (34,78 %). Artimi darbuotojams vadovai retai (20,50 %) (žr. į 23a grafiką).

23a grafikas



Procentai vertinant neigiamas savybes pasiskirstė taip: dauguma respondentų teigė, jog vadovai niekada nebūna nemalonūs (32,92 %), nedraugiški (35,40 %), tolimi (19,88 %), šalti (24,84 %), priešiški (34,78 %), niūrūs (29,19 %), priekabūs (26,29 %), nenuoširdūs (31,68 %). Tačiau būta darbuotojų, teigusių atvirkščiai, jog vadovai tokie būna labai dažnai. Atitinkamai teigė 3,11 %, 2,48 %, 13,04 %, 13,04 %, 6,21 %, 6,83 %, 11,18 % ir 9,94 % respondentų (žr. į 23b grafiką).

Vadovo neigiamos asmeninės savybės

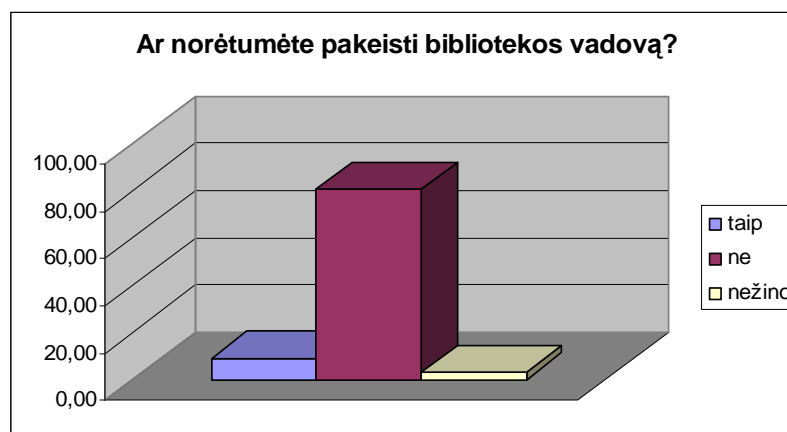


Darbuotojai anketoje taip pat galėjo išreikšti norą pakeisti arba palikti bibliotekų vadovus jų vadovaujamosiose bibliotekose. Tik 9,32 % respondentų atsakė norintys pakeisti vadovus. Ir 80,75 % nurodė, jog vadovų pakeisti nepageidautų. 3,11 % respondentų atsakyti negalėjo, nes nežinojo (žr. į 24 grafiką).

Šis klausimas buvo labiausiai ignoruojamas respondentų – net 6,82 % bibliotekų darbuotojų į jį neatsakė.

24 grafikas

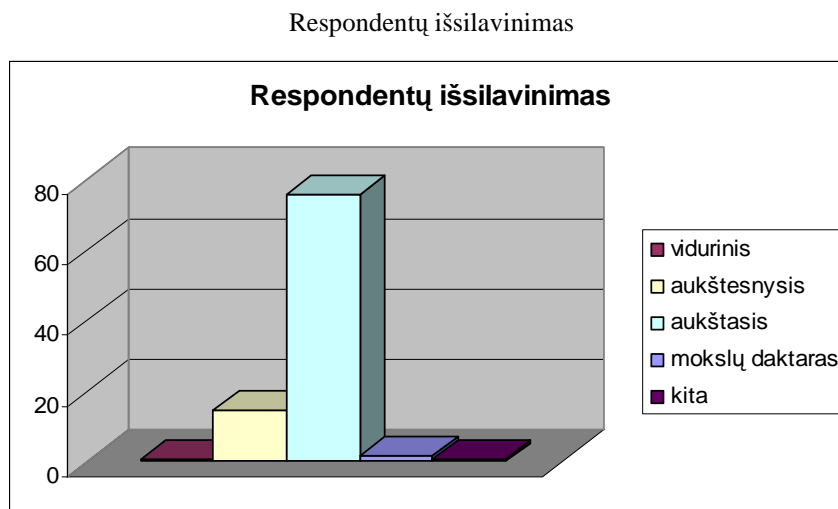
Ar norėtumėte pakeisti bibliotekos vadovą?



Informacija apie respondentą. Viso apklausoje dalyvavo 161 respondentas. Tai sudaro 36,01 %

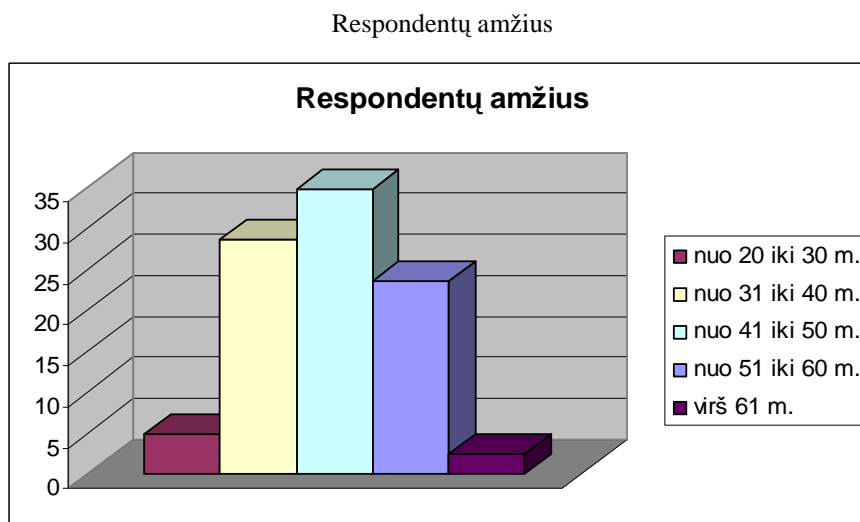
tyrime dalyvavusių bibliotekų darbuotojų (447). Iš jų aukštąjį išsilavinimą turi 76,40 %. 14,91 % – aukštesnįjį, 0,62 % – vidurinį išsilavinimą, mokslo daktaro laipsnį – 1,86 % (žr. į 25 grafiką).

25 grafikas



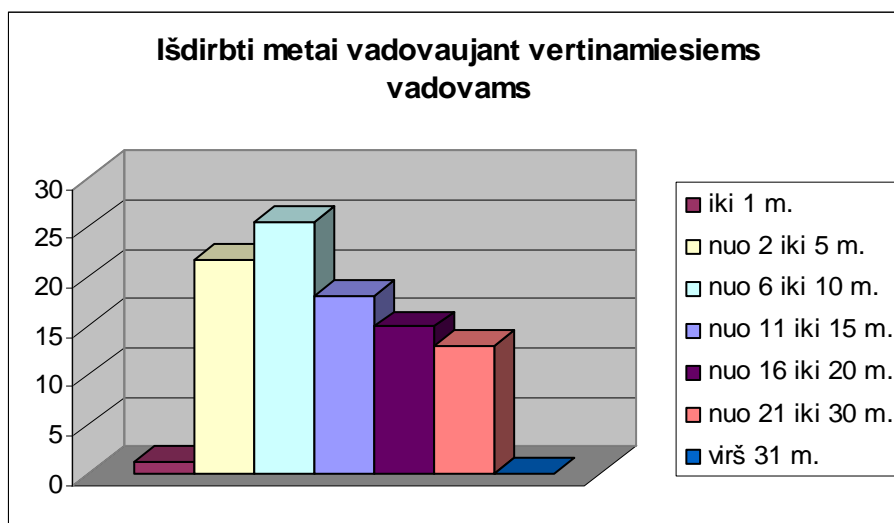
Pagal amžių, 34,78 % respondentų yra tarp 40 - 50, 23,60 % – tarp 50 - 60 metų, 28,57 % – tarp 30 ir 40 m., ir 4,97 % – tarp 20 - 30 m. amžiaus. Didžioji dalis darbuotojų – jau perkopę 50 m. ribą (žr. į 26 grafiką).

26 grafikas



Vadovaujant vertinamiesiems bibliotekų vadovams bibliotekoje dirba: 1,24 % respondentų nuo 1 mėn. – 1 m., 21,74 % – nuo 2 m. iki 5 m., 25,47 % nuo 6 m. – 10 m., 18,01 % nuo 11 iki 15 m., 14,91 % nuo 16 iki 20 m., 13,04 % nuo 21 iki 30 m. (žr. 27 grafiką).

Išdirbti metai, vadovaujant vertinamiesiems vadovams



3. 3. Tyrimo apibendrinimas

Remiantis Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekų darbuotojų nuomone, šių bibliotekų vadovai dažniausiai vienodai orientuojasi ir į grupės užduotis, ir į tarpusavio santykius. Tačiau panaši dalis respondentų pabrėžė, jog labai dažnai vadovas orientuojasi tik į užduotis. Ištirtų bibliotekų vadovai turėtų labiau pabrėžti tarpusavio santykius, nes šiuo metu jų darbuotojai mano, kad vadovai daugiau dėmesio skiria užduotims, nei jiems. Mainais už lojalumą ir profesines pastangas, be didesnio atlyginimo ar premijų, darbuotojai iš vadovų tikisi pagarbos ir šiltų žmogiškų santykių. Jei šis poreikis nebus patenkintas, nukentės darbuotojų motyvacija, jie nebematys prasmės geriau dirbti ir siekti didesnės profesinės kompetencijos.

Apklausoje rezultatai rodo, kad galimybė pakeisti bibliotekų vadovų sprendimą dažniausiai priklauso nuo sprendžiamos problemos pobūdžio. Vadinasi, dalis darbuotojų nėra įtraukiami į bibliotekų valdymą. Teoretikai, sukūrę rekomendacijas bibliotekų vadovams, primena, jog darbuotojai, jeigu jiems sudaromos sąlygos dirbti komandoje, jeigu jie žino organizacijos tikslus ir dalyvauja priimant sprendimus, yra labiau susitelkę ir motyvuoti dirbti [32]. Tad vadovai turėtų leisti dalyvauti darbuotojams priimant sprendimus, nepriklausomai nuo užduoties, išskyrus tuos atvejus, kai biblioteką yra ištikusi krizė ar problemą reikia spręsti nedelsiant.

Tyrimo dalyvavusių bibliotekų vadovai dažniausiai problemas aptaria su bibliotekos skyrių vadovais, ir tik išimtiniais atvejais – su visais bibliotekos darbuotojais. Komunikavimas per tarpininkus, prilygsta žaidimui „sugedęs telefonas“, t. y. viena, kai vadovas tiesiogiai aptaria problemas su visais darbuotojais, ir kai daro tai per skyrių vadovus [54]. Efektyviame vadovavime ypatingai pabrėžiama abipusė komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų. Bibliotekoje komunikacija turi

cirkuliuoti aukštyn, žemyn ir horizontaliai. Tik turėdami visą informaciją, darbuotojai tinkamai vykdys užduotis, o dalyvavdami organizacijos valdyme galės teikti adekvačius sprendimus ir pasiūlymus [32]. Vadovavimo stiliaus orientuoto į darbuotojus šalininkai akcentuoja, jog bibliotekos darbuotojai turi žinoti, ką daro ir kodėl daro jų vadovas. Ir vadovas turi žinoti, ko ir kodėl nori bei siekia jų darbuotojai. Juk didelė dalimi bibliotekos veiklos laimėjimai, pasiekimai priklauso ne nuo ko kito, o būtent nuo darbuotojų įnašo [49].

Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių bibliotekų darbuotojų teigė patys besijaučiantys atsakingi už įvykdytas užduotis ir jų kokybę. Tai rodo, jog bibliotekų vadovai pasitiki savo darbuotojais, o darbuotojai savo ruožtu nenori nuvilti vadovo ir stengiasi jiems patikėtą užduotį atlikti kokybiškai. Kita vertus, tie darbuotojai, kurie pažymėjo, jog už įvykdytas užduotis ir jų kokybę atsakingi padalinių vadovai, nesuvokia savo atsakomybės už sėkmingą organizacijos veiklą. Galime spėti, jog taip mano tie darbuotojai, su kuriais vadovai neaptaria organizacijos problemų, neleidžia dalyvauti sprendimų priėmimo ir šitaip ignoruoja jų nuomonę. Tokie darbuotojai neidentifikuoja savęs kaip organizacijos dalies ir savo tikslų nesieja su visos bibliotekos tikslais.

Tyrime dalyvavusių bibliotekų vadovai leidžia darbuotojams išreikšti savo nuomonę. Tačiau remiantis susijusių klausimų atsakymais galima teigti, kad bibliotekų vadovai paprastai organizacijos problemas aptaria tik su skyrių vadovais. Su visais darbuotojais bibliotekų vadovai aptaria tik esmines problemas bei leidžia darbuotojams išreikšti savo nuomonę tik aktualiais klausimais. O galutinius sprendimus neretai priima savarankiškai, neatsižvelgdami į darbuotojų pasiūlymus, pamirštant, kad darbuotojų nuomonės paisymas ir dalyvavimas priimant svarbius sprendimus, padeda jiems geriau perprasti bibliotekinius procesus, leidžia pasijusti reikšmingais organizacijai. Tuo tarpu efektyvus vadovas atidžiai išklauso kitų nuomonę, įsigilina į ją ir, priklausomai nuo situacijos, yra pasiruošęs keisti savo poziciją, net jei jau turėjo kitų minčių ar planų [54].

Bibliotekų vadovams būdingiausia yra padėti darbuotojams išspręst konfliktą, pasiūlant galimus sprendimo būdus. Vadybos požiūriu „sveikoje“ bibliotekoje tai ir turi būti: darbuotojai gali atvirai reikšti nepasitenkinimą, išreikšti skirtingą nuomonę, vertinti kitų gabumus ir žinias be konkurencijos ir pavydo. Iškilus konfliktui, tokios bibliotekos vadovas išsprendžia jį greitai, likdamas bešališku ir objektyviu [32]. Tačiau nemažai respondentų nurodė, jog vadovas nesikiša į tokias situacijas. Gali būti taip, jog tie darbuotojai, kurie nurodė, jog vadovas į konfliktines situacijas nesikiša, dirba ne centrinėje bibliotekoje, skyriuose ar nutolusiuose padaliniuose. O tie darbuotojai, kurie su vadovu matosi keliskart per dieną gali jausti ir tam tikrą kontrolę.

Ištirtų bibliotekų vadovai naudoja įvairius poveikio būdus. Tai leidžia manyti, kad bibliotekų vadovai priklausomai ar nepriklausomai nuo situacijos su vienais darbuotojais naudoja vieną, su kitais – kitą poveikio būdą. O tai reiškia, kad tam tikrus savo darbuotojus bibliotekos vadovai

išskiria iš kitų, tai darydami dėl keleto galimų priežasčių: arba išskiriami darbuotojai jiems lojalūs, arba darbuotojai yra aukštos kompetencijos specialistai, kuriuos gerbdami ir vertindami vadovai nepabrėžia subordinacinių galių. Deja, ribotos tyrimo apimtys neleis atsakyti į šį klausimą. Tačiau, požymiai, rodantys, jog tiriamų bibliotekų vadovų vadovavime neretai pasigirsta naudojamas liepiantis ir įsakmus tonas, turėtų būti keistini. Nurodymų ir įsakymų pateikimas labai svarbus tarpasmeninių santykių organizacijoje aspektas. Jei vadovai, pateikdami įsakymą ar nurodymą, stengiasi pabrėžti subordinacines galias, tarp jo ir pavaldinio esanti įtampa didės. Tad jei vadovams rūpi bibliotekos gerovė, jie turėtų ieškoti lankstesnių vadovavimo formų.

Tyrimė dalyvavusių bibliotekų darbuotojai teigė, kad jų darbas produktyvus visada, nepriklausomai nuo to ar vadovai yra darbe, ar ne. Tai rodo, jog vadovai savo darbuotojais pasitiki, jog vyrauja komandinis darbas, jog už užduotis atsakingas kiekvienas darbuotojas. Tai taip pat reiškia, jog bibliotekų darbuotojai yra aukštos kompetencijos, savo srities specialistai. Tokiems darbuotojams kontrolė nereikalinga. Tačiau jeigu vadovai rinkęsi vadovavimo stilių, neatsižvelgdami į darbuotojus, kaip į vieną iš situacinių veiksnių, turinčių įtakos sėkmingam stiliaus pasirinkimui, ir juos kontroliuoti, tikėtina, kad darbuotojų produktyvumas būtų aukštesnis tuomet, kai vadovų nebūtų darbe. Tirtose bibliotekose yra darbuotojų, kurie nesugeba kontroliuoti savo laiko ir jiems reikalinga priežiūra. Tokiu atveju jų darbo produktyvumas didesnis, kai vadovai darbe yra.

Tyrimė dalyvavusių bibliotekų vadovai noriai palaiko naujoves, patys jų ieško. Tai efektyvaus vadovavimo požymiai. Efektyvūs vadovai yra novatoriški, turi viziją ir geba suburti grupės narius, jog ši būtų įgyvendinta. Tokie vadovai nebijo rizikuoti. Tai nereiškia, kad jie yra nuotykių ieškotojai. Rizika turi būti pasverta ir pamatuota [54].

Darbuotojų nuomone, bibliotekų vadovai dažniausiai domisi visais skyriais, tačiau yra nemažai teigiančių priešingai. Žinoma, gali būti taip, jog daugiau dėmesio iš vadovų susilaukia administracija, reprezentaciniai skyriai. Tačiau bibliotekų vadovai, turėtų tolygiau paskirstyti dėmesį visiems skyriams, turint omenyje ne tik finansavimą, bet ir vidinę komunikaciją tarp visų organizacijos padalinių.

Tyrimė dalyvavusių bibliotekų darbuotojai teigė, jog iniciatyvą bibliotekose rodo ir jie, ir vadovai. Neiniciatyvus kolektyvas bylotų du dalykus: arba nepakanka kompetencijos arba per didelė vadovo kontrolė. Reiškama iniciatyva liudija, jog bibliotekų vadovai ne tik patys yra iniciatyvūs, ir kaip rodo kiti klausimai, domisi naujovėmis, jas skatina, bet ir be didesnės kontrolės vadovauja kompetentingiems darbuotojams. Dauguma bibliotekų darbuotojų nurodė, jog jų vadovai iniciatyvą vertinai teigiamai, tačiau nemaža dalis darbuotojų jaučiasi priešingai. Remiantis rekomendacijos, bibliotekų vadovai turėtų pasinaudoti kiekviena tinkama situacija, kai gali pagirti savo personalą ir parodyti, jog vertina bei didžiuojasi savo darbuotojais. Svarbiu besijaučiantis darbuotojas bus labiau motyvuotas dirbti [32]. Jeigu bibliotekos vadovas nepalaiko darbuotojų, jei atsainiai deleguoja

užduotis, tikėtina, jog nebus išvengta klaidų. Nesėkmių gali pasitaikyti ir į darbuotojus orientuoto vadovavimo stiliaus atveju, kai vadovas užduoties atsakomybę yra pasidalinęs su darbuotojais, tačiau tokios organizacijos darbuotojai iš klaidų mokosi ir imasi veiksmų neigiamiems padariniams sumažinti [49].

Tyrime dalyvavusių bibliotekų vadovai teigiamai vertina ne tik darbuotojų iniciatyvą, bet ir jų individualumą. Tačiau labai didelė dalis respondentų jaučiasi priešingai. Toks ignoravimas ir nevienodas bibliotekų vadovų požiūris į darbuotojus – vienu išskyrimas, kitu nuvertinimas – byloja apie darbuotojų diferenciaciją. Tai nebūtų blogai, jei kalbėtume apie kontrolę, užduočių paskirstymą ir atsakomybę, suprantama, jog ne visi dirbantys bibliotekoje yra aukštos kompetencijos specialistai ir daliai darbuotojų tenka vadovauti į užduotis orientuotu vadovavimo stiliumi. Tačiau, darbo autorės nuomone, vadovai turėtų leisti išreikšti iniciatyvą ir individualumą net ir tokiems darbuotojams.

Bibliotekų darbuotojai, įvertino, kaip elgiasi bibliotekų vadovai, pateikę užduotį. Dauguma teigė, jog dažniausiai viskas priklauso nuo užduoties pobūdžio. Tai nėra blogai, tačiau reikėtų pagalvoti, kodėl kai kurie darbuotojai vis dėlto yra ignoruojami ir kontroliuojami nuolatos. Bibliotekos vadovas jiems turėtų duoti daugiau laisvės. Kai darbuotojai jaučiasi laisvi, nevaržomi, kai jie patys save kontroliuoja, jie patys tampa atsakingi už rezultatus, tad ir darbo rezultatai būna geresni. Duodamas daugiau laisvės vadovas parodo savo darbuotojams, jog pasitiki jais bei tuo pačiu gali skirti daugiau dėmesio kitiems svarbiems dalykams, pvz. rūpintis darbuotojų mokymais. Bibliotekos vadovas turi kiek galima rečiau kontroliuoti savo darbuotojus ir leisti jiems daryti tai, ką jie geriausiai žino [32]. Kita vertus, vadovai elgiasi teisingai, jei kontroliuoja nepakankamai kompetentingus ir motyvacijos stokojančius darbuotojus.

Kontroliuoti galima ir pernelyg dažnai lankant darbuotojus jų darbo vietose. Tyrime dalyvavusių bibliotekų vadovai dažniausiai darbuotojus aplanko kartą per savaitę. Toks lankymosi periodiškumas žymi pasiektą vidurį tarp kontrolės ir abejingumo. Išsamiau aptarinėti šio klausimo atsakymus sudėtinga be lyginamosios analizės, kadangi informacija apie kiekvienos iš tyrime dalyvavusių organizacijų dydį ir struktūrą, gerokai pakoreguotų duomenų interpretavimą. Jeigu organizacijos, kurioje dirba per šimtas darbuotojų išsibarsčiusių po daugybę fakultetų bibliotekų bei skyrių, vadovas daugumą jų aplanko kartą per dieną ar dažniau, tai greičiausiai reikštų kontroliavimą, ir visiškai ką kita – jei bibliotekoje dirba per 30 žmonių, ir skyriai įkurti šalia administracijos. Arba tarkime, kad pastarosios bibliotekos vadovas savo darbuotojus aplanko kartą per mėnesį. Tai liudytų visišką vadovo abejingumą.

Sunku pasakyti, kiek ištirtų bibliotekų vadovai domisi darbuotojų asmeniniu gyvenimu, nes respondentų atsakymai pasiskirstė labai panašiai. Tačiau didesnę daugumą teigė, jog ne. Tai gali reikšti, kad vadovai diferencijuoja savo darbuotojus ir vienais domisi, o kitus ignoruoja. Nedidelėse organizacijose, tokiose kaip biblioteka, vadovai turi rasti laiko pokalbiams su visais savo darbuotojais.

Neturėtų būti taip, jog vadovai nežinotų darbuotojų vykdomų funkcijų, neišsiaiškintų, ar darbuotojas organizacijoje rado tai, ko tikėjosi. Kartais tai sužinoma tik tada, kai darbuotojas išeina iš darbo. Profesinių santykių specialistai rekomenduoja ne tik ieškoti abiem pusėms priimtinių bendravimo formų, bet ir sąmoningai vadovams organizuoti komunikaciją su dirbančiais.

Tyrimė dalyvavusių bibliotekų vadovai iš daugumos savo darbuotojų reikalauja pagal galimybes. Geri vadovai pabrėžia kiekvienos užduoties svarbą ir vietą visame bibliotekinio darbo procese. Pagal rekomendacijas, vadovai turi pasakyti darbuotojams, ko yra iš jo tikimasi ne tik kalbant apie pastovias jų užduotis, bet apskritai, visą bibliotekos veiklą. Taip pat geri vadovai parinks ir pritaikys užduotį kiekvienam darbuotojui individualiai, atsižvelgdamas į jo galimybes, į jo interesus, pomėgius [32]. Psichologai pabrėžia, jog žmonės ieško aplinkos, kurioje atsiskleistų jų įgūdžiai ir gebėjimai, kuri atitiktų jų nuostatas ir vertybes, leistų atlikti priimtinus vaidmenis ir užduotis [27]. Ištirtų bibliotekų vadovai turėtų pagalvoti apie tuos darbuotojus, iš kurių reikalaujama daugiau nei jaučiasi sugebantys ar, kurie dirba daugiau nei nurodyta įpareigybių aprašymuose. Vadovai turi žinoti kiekvieno grupės nario gabumus, žinias, norus, patirtį tam, kad galėtų tinkamai paskirstyti užduotis ir taip garantuoti efektyvų grupės darbą [54].

Anketų rezultatai liudija, jog bibliotekų darbuotojai per retai sulaukia iš bibliotekų vadovų paskatinamojo žodžio. Geri vadovai organizacijos sėkmę priskiria ne sau, o savo darbuotojams. Taip pat ypatingai svarbu įvertinti ne tik visos grupės, bet ir individualų indėlį į sėkmę [49].

Tyrimė dalyvavusių bibliotekų darbuotojai (didžioji dauguma) nurodė, jog vadovai arba formalūs darbo aplinkoje ir draugiški nedarbo, arba draugiški ir darbo, ir nedarbo aplinkoje. Kita vertus, ištirtų bibliotekų darbuotojų teigimu, dauguma jų jaučiasi žemesnio rango už vadovus. Be abejo, yra ir lygiaverčiais besijaučiančių respondentų. Čia vėlgi galėtume kelti klausimą, kodėl su vienais darbuotojais vadovai bendrauja vienaip, o su kitais – kitaip, pabrėždami subordinacines galias. Pasvarstymai šia tema plačiau išdėstyti prie klausimo apie poveikio būdus pavaldiniams

Bibliotekų darbuotojai apibūdino savo santykį su bibliotekų vadovais. Vienos iš neigiamų savybių aptarti nepavyks, nes sąvoka *pakenčiamas* susilaukė keleto interpretacijų. Veiksmažodis *pakęsti, pakenčia, pakentė*, reiškia: 1. *patverti, išlaikyti*. 2. *toleruoti, pakelti*, t. y. žymi teigiamą santykį. O sąvoka *pakenčiamas*, reiškianti: 1. *kurį galim pakęsti, vidutinis*, turi didesnę neigiamą konotaciją [6]. Taigi, gali būti, jog vertindami kai kurie respondentai galėjo galvoti apie veiksmažodinę formą. Kadangi nėra visiškai aišku, ką vertindami omenyje turėjo respondentai, nuo interpretacijų bus susilaikoma.

Kaip rodo kiti bibliotekų darbuotojų atsakymai, bibliotekų vadovai yra labiau gerbiami, jų bijoma, nei jie mėgstami ir mylimi. Teoretikai akcentuoja, jog geri darbuotojų ir vadovo santykiai vaidina pagrindinį vaidmenį siekiant organizacijos sėkmės. Būti vien vadovu neužtenka. Būtina pelnyti

darbuotojų pagarbą, lojalumą t. y. laikytis darbo etikos, moralės, būti draugišku, kompetentingu, darbuotojų interesais besirūpinančiu vadovu [32].

Tyrimė dalyvavę bibliotekų darbuotojai teigė, kad jeigu nesiseka atlikti užduoties, dažnai kreipiasi į skyriaus vadovus, į savo kolegas, o dar dažniau viskas priklauso nuo užduoties. Šį klausimą sunku vertinti be lyginamosios analizės. Nereikėtų pamiršti bibliotekos hierarchinės struktūros, kadangi paprastai didelėse organizacijose į aukščiausią vadovą kreipiamasi tik esminiais atvejais, o su smulkesnėmis užduotimis susidoroti padeda skyrių vedėjai. Šiame tyrime dalyvavo ne vienodo dydžio ir struktūrų sudėtingumo bibliotekos, todėl sunku interpretuoti atsakymus.

Bibliotekų darbuotojai savo vadovus vertino palyginti palankiai. Vadovaujant pohierarchinės struktūros organizacijai (kokia ir planuoja tapti biblioteka), itin pabrėžiama, kad vadovas turi būti šiltas, artimas ir jautrus. Kritikai teigia, kad pokyčių apsuptai bibliotekai reikia tiek fiziškai, tiek emociškai stipraus žmogaus. Tačiau jautrus vadovas, kitaip nei mąstantis itin racionaliai ir šaltai, geriau dėl kelių priežasčių. Pirma, toks vadovas greičiau padės darbuotojams priimti pokyčius ir įveikti su jais susijusį diskomfortą. Antra, toks vadovas labiau įsijaus ir įsigilins į vartotojų poreikius. Taip pat dažnai akcentuojama gera vadovo nuotaika. Vadovas turi turėti gerą humoro jausmą. Tai rodo, jog vadovas pakankamai pasitiki savimi ir gali leisti sau šiek tiek pasijuokti iš savo klaidų. Geras humoro jausmas taip pat padeda išsisukti iš keblių situacijų. Vadovas taip pat turi būti draugiškas ir malonus. Jis turi mėgti bendrauti su žmonėmis, būti tarp jų. Čia ypatingai svarbi tolerancija, kadangi vadovui tenka susidurti su labai skirtingais žmonėmis. Vadovas prie kiekvieno iš jų turi prisitaikyti ir sugebėti prieiti. Žinoma, jog tokiems įgūdžiams, kaip komunikabilumas, tolerancija, palaikymas ir kt. reikia laiko. Paprastai vadovai turi įveikti ne vieną krizę, kol juos išsiugdo. Ir be abejonės, vadovas visada turi palaikyti savo darbuotojus. Ankstesni anketos rezultatai liudija, kad tiriamų bibliotekų vadovai tik kartais paskatina ir pagiria savo darbuotojus [54].

Tyrimė dalyvavę bibliotekų darbuotojai beveik vienbalsiai nurodė, jog dabartinių vadovų jie keisti nenori. Siekiant efektyviai valdyti organizaciją, ypač jai išgyvenant radikalius pokyčius būtina, jog darbuotojai pasitikėtų ir tikėtų savo vadovu. Vadovas negali tinkamai vadovauti, jei neturi autoriteto organizacijoje. Darbuotojų pripažinimas ir palaikymas – gyvybiškas efektyviam vadovavimui.

Taigi Lietuvos valstybinių aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų darbuotojai įvertino dvidešimt keturis atvejus. Ne visais anketos klausimais siekta įvertinti bibliotekų vadovų elgesį darbuotojų atžvilgiu, t.y. vadovavimo stilių. Anketos karkasas buvo apipintas papildomais ir kontroliniais klausimais, nuslėpusiais esminius klausimus. Pastarieji leido įvertinti pagrindinius aspektus (išskyrus užduočių pavidimą, nes anketoje nebuvo tokio klausimo), kuriais remiantis vadybos teorijose yra skiriami du pagrindiniai vadovavimo stiliai: orientuotas į užduotį ir orientuotas į darbuotojus (žr. į 1 lentelę). Vadovaujantis tyrimo rezultatais ir minėtais aspektais, galime daryti

išvadą, kad tyrime dalyvavusių bibliotekų vadovams būdingas į užduotis orientuotas vadovavimo stilius (žr. į 2 lentelę).

2 lentelė

Apibendrinti tyrimo rezultatai

Aspektai	Vadovavimo stiliai	
	Orientacija į užduotį	Orientacija į darbuotojus
Komunikacija	+	
Sprendimų priėmimas	+	
Saviraiška		+
Kontrolė		+
Darbuotojo svarba	+	
Bendravimas	+	
Poveikio būdas		+
Vadovo pagalba	+	
Darbuotojų diferenciacija	+	
Skatinimas	+	

Informacija apie respondentą. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių bibliotekų darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, yra perkopę 50 metų ribą. Nepastebėta, kad išsilavinimas turėtų įtakos atsakymams. Tačiau amžius – vienas iš veiksnių galėjusių nulemti anketų rezultatus. Dauguma respondentų yra vyresnio amžiaus. Paprastai tokio amžiaus darbuotojai patiria daugiau teigiamų emocijų nei jaunesni darbuotojai. Sunku pasakyti su kuo tai susiję: aukštesne profesine kompetencija, darbo stažu, galimybėmis atliekamą darbą suderinti su asmeniniais poreikiais ir pomėgiais ar geresniu prisitaikymu prie savo veiklos, didesnių įsipareigojimų ir atsakomybės prisiėmimu. Profesinė gerovė žemiausią lygį pasiekia vidutiniame amžiuje. Tai gali būti susiję su subjektyvia nuomone apie karjeros ir lūkesčių atitikimą. Kitaip sakant, nepaisant faktiškos karjeros, neišsipildę lūkesčiai gali lemti nepasitenkinimą darbu [27].

Taigi pakankamai palankiam vadovų vertinimui įtakos galėjo turėti ne tik respondentų baimė būti atskleistiems ir nubaustiems, bet ir faktas, jog dauguma respondentų jau yra perkopę 40 metų ribą, kai pasitenkinimas darbu vienas aukščiausių.

Taip pat spėta, kad tyrimo rezultatams galėjo įtakos turėti kartu su vadovu išdirbtas laikas. Analizė ryškesnės koreliacijos neatkleidė.

Tyrimo pradžioje manyta, jog rezultatams įtakos galėjo turėti tai, kad beveik absoliučią daugumą respondentų sudarė moterys. Deja, palyginti galimus skirtumus tarp vyrų ir moterų, neįmanoma dėl itin mažo vyriškos lyties respondentų skaičiaus. Psichologijoje keliama moterų, bandančių suderinti ir darbą, ir šeimą, problema. Yra spėjimų, jog dėl šių vaidmenų suderinimo kylanti įtampa gali turėti įtakos pasitenkinimui darbu. Tačiau dauguma tyrimų vis dėlto rodo, kad būtent mėgstamas darbas padeda sumažinti emocinį krūvį, padeda palaikyti gerą fizinę bei psichinę sveikatą, pasiekama geresnė integracija, didesnė nepriklausomybė, aukštesnis pragyvenimo lygis. Taigi, jeigu

lytis neįtakoja pasitenkinimo ar nepasitenkinimo darbu, greičiausiai respondentai vertino atsižvelgdami į realias aplinkybes ir faktus.

IŠVADOS

Literatūros šaltinių apie vadovavimo teorijas ir sąvokų apžvalga parodė, jog sąvokų ir terminų neapibrėžtumas apsunkina vadovavimo problemos supratimą. Daug autorių sąvoką *vadovavimas* vartoja klaidingai, t.y. painioja ją su *lyderiavimo* sąvoka. Šiame darbe *vadovavimo* sąvoka laikoma platesne, žyminčia vadovo elgseną darbuotojų atžvilgiu, *lyderiavimą* traktuojant tik kaip sudedamąją *vadovavimo* dalį, t.y. kaip vieną iš vadovavimo poveikio priemonių.

Keičiantis požiūriams į organizacijų valdymą, keitėsi požiūris į visas valdymo veiklas – tarp jų ir vadovavimą. Vadovavimo stiliaus kaip tyrimo objektui didžiausią įtaką daro dvi iš trijų su vadovo bei vadovavimo fenomenu susijusios teorijų grupės, t.y. elgesio ir situacijos. Mažiau šiai problemai analizuoti aktualios asmeninių savybių teorijos, kurios visą dėmesį sutelkė į bruožus, atskiriančius vadovą nuo lyderio.

Elgesio teorija (jai atstovauja *Ohio ir Michigano valstijos universiteto mokslininkų darbai, R. Blake'o ir J. Mouton tinklelis*) nuo situacijos teorijos (jai atstovauja *D. McGreogor'o X ir Y teorija, F. Fiedler'o vadovavimo modelis, R. House'o Kelio-tikslo teorija, V. Vroomo ir Ph. Yettono, R. Tonnenbaumo ir W. H. Schmidto teorija, P. Hersey ir K. Blanchardo teorija*) skiriasi tuo, kad pastaroji akcentavo veiksnius, įtakojančius vadovavimo stiliaus pasirinkimą.

Skiriami trys pagrindiniai situaciniai veiksniai: *vadovas* (vadovo asmeninės savybės, vadovo vertybių sistema, vadovo pasitikėjimas darbuotojais, vadovo polinkis į vadovavimo stilių), *darbuotojai* – darbuotojų asmeninės savybės, nuostatos ir poreikiai, vadovo ir grupės narių santykiai, darbuotojų brandumas, patirtis ir numanomi gebėjimai) ir *situacija* (normali ar kritinė, pačios organizacijos charakteristika: tipas, organizacijos tikslai, struktūra, darbo pobūdis; socialinė, ekonominė ir politinė aplinka, grupės efektyvumas, problemos pobūdis, laiko atsargos).

Vadovavimo stiliai yra klasifikuojami pagal daugybę aspektų: teorijas, laikotarpį, organizacijos tipą ir kt. Šių klasifikacijų analizė atskleidė, kad tik iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog egzistuoja daugybė vadovavimo stilių. Tiek elgesio, tiek situacijos, tiek kitų požiūrių ir teorijų šalininkai, skirdami vadovavimo stilius, iš esmės kalba apie dvi pagrindines vadovo orientacijas: *į užduotį* arba *į darbuotojus*. Nei viena iš šių orientacijų nėra netinkama. Bibliotekos vadovai gali vadovauti orientuodamiesi ir į darbuotojus, ir į užduotį. Tačiau, jei nebus įvertinti situaciniai veiksniai, nei vienas nei kitas vadovavimas nebus efektyvus. O atsižvelgus į visas aplinkybes, efektyviai bibliotekai galima vadovauti tiek orientuojantis į darbuotoją, tiek į užduotį.

Atsižvelgiant į kokybinius organizacijų skirtumus, yra skiriami viešojo ir privataus sektoriaus valdymo modeliai. Biblioteka priklauso viešajam (visuomeniniam) sektoriui, ji dažniausiai

veikia kaip neutrali pelno nesiekianti organizacija. Nors nėra vieningo sutarimo dėl viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų valdymo skirtumų, tačiau ir bibliotekos vadovams praktikams būtina įvertinti viešojo sektoriaus veikimo logiką, atsižvelgti į bibliotekos išorės ir vidaus aplinkos veiksnius – struktūrą, sprendimų priėmimo modelius, finansavimo mechanizmą ir t.t. Tai svarbu įvertinti ir atliekant empirinius vadovavimo bibliotekose tyrimus.

Taip pat bibliotekos vadovai turėtų atsižvelgti į tai, kad šiuo metu tiek pasaulio, tiek Lietuvos bibliotekininkystė išgyvena politinius, technologinius bei organizacinius pokyčius. Teoretikai rekomenduoja tokiu metu naudoti į užduotis orientuotą vadovavimo stilių, tačiau kuriam iš vadovavimo stilių teikti pirmenybę, kiekvienas vadovas turėtų pasirinkti individualiai, įvertinęs savo kaip vadovo, darbuotojų bei situacijos įtaką.

Vadovavimo tyrimų, atliktų užsienio bibliotekose, apžvalga rodo, kad vadovavimo problema yra gana nauja, tačiau labai aktuali ir reikšminga taikomųjų tyrimų tema užsienio bibliotekininkystės moksle. Minėti vadovavimo tyrimai atlikti įvairių tipų bibliotekose – viešosiose, akademinėse ir t.t. Tuo pačiu literatūros analizė byloja apie tokio pobūdžio teorinių ir praktinių tyrimų trūkumą Lietuvos bibliotekose. Taigi vadovo problemai Lietuvoje skiriamas nepakankamas dėmesys, kai tuo tarpu JAV, Europoje ir Australijoje jau kelis dešimtmečius bibliotekų vadovai gilina savo teorines vadovavimo žinias, o profesinėje spaudoje gausu straipsnių šia tema.

Šiame darbe pateikiamas Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekų vadovavimo stilių tyrimas yra vienas pirmųjų tokio pobūdžio empirinių tyrimų. Jo aktualumą ir svarbą didina tai, kad Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetinių mokyklų bibliotekos keičiasi greičiau nei kitų tipų bibliotekos. Šiuos pokyčius diktuoja sparčiai kintanti biblioteką supanti aplinka: auganti paslaugų kokybė, technologijų diegimas, visuotinės prieigos prie informacijos politika, nauja organizacijos struktūra, kylanti informacijos vertė, didėjantys akademinės bendruomenės ir pačių darbuotojų lūkesčiai. Tokiu sudėtingu laikotarpiu itin svarbu, kad pokyčių procese, stichiškai veržiantis masinio technologijų diegimo link, nebūtų užmirštas pagrindinis elementas – darbuotojas ir jo poreikiai. Darbinė veikla patenkina daugybę žmonių poreikių: materialines reikmes, finansinį saugumą, savigarbą, socialinį palankumą, visuomeninę padėtį, kitų žmonių pagarbą, vietą suaugusiųjų pasaulyje, asmeninę raidą, ir gyvenimo kokybę, tęstinumą, socialinius kontaktus, gyvenimo struktūrą ir aktyvumą. Bėgant metams darbo prasmė keičiasi: vyresnio amžiaus žmonės labiau vertina nematerialius aspektus, pavyzdžiui, saviraišką, pasiekimus ir draugiškus ryšius, ir gerokai mažiau dėmesio skiria finansinei pusei. Be reikšmingumo individo gyvenime, darbas yra pagrindinis visuomenę organizuojantis veiksnys, nuo kurio priklauso laiko ir veiklos struktūra. Didelę įtaką tam, kaip darbuotojas jaučiasi organizacijoje, turi vadovo vadovavimo stilius.

Lietuvos aukštosiose valstybinėse universitetinėse bibliotekose atliktas anketinis tyrimas liudija, jog šiuo metu bibliotekų vadovai daugiau dėmesio skiria užduotims, nei darbuotojams, su jais neaptariamoms bibliotekos problemoms, o galimybė pakeisti bibliotekos vadovo sprendimą dažniausiai priklauso nuo sprendžiamos problemos pobūdžio. Be to, bibliotekų vadovai per mažai domisi darbuotojų asmeniniu gyvenimu, dauguma darbuotojų jaučiasi žemesnio rango už vadovus ir per retai sulaukia iš vadovų paskatinamojo žodžio. Šių rezultatų užtenka teigti, kad tyrime dalyvavusių bibliotekų vadovams, nors šie ir leidžia išreikšti darbuotojams nuomonę, teigiamai vertina jų individualumą bei vengia kontrolės, būdingos ir užduotis orientuotam vadovavimo stiliui.

Lyginamoji analizė atskleidė, jog bibliotekų, išsiskiriančių iš kitų dydžių, struktūra ir darbuotojų skaičiumi, darbuotojai dažniau vadovus vertindavo kaip labiau orientuotus į užduotis. Šie rezultatai rodo, kad iš tiesų egzistuoja situaciniai veiksniai, lemiantys vieno ar kito vadovavimo stiliaus vyravimą organizacijoje.

Atlikus tyrimą, akivaizdu, jog anketine apklausa negalima pasiekti išsamių ir patikimų rezultatų, ypač jei tiriamas objektas yra naujas ir sudėtingas. Pasirinktas metodas atskleidė tik problemos reikšmę, o išsamesnių ir objektyvesnių tyrimo rezultatų bus galima pasiekti ateityje – derinant anketinę darbuotojų apklausą su vadovų interviu bei kiekvienos organizacijos stebėjimu. Dar tikslesnių atsakymų galima pasiekti atlikus lyginamąją bibliotekų analizę bei įvertinus visus – vadovo, darbuotojo ir situacijos – veiksnius, galinčius nulemti tyrimo rezultatus.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. BLIŪDŽIUVIENĖ, Nijolė. Ar iš tiesų bibliotekos pražūtingai artėja prie vadovavimo krizės? *Šiandien aktualu*, 2002, Nr. 2, p. 128–132.
2. BASS, Bernard M. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. 1973, 548 p.
3. BLAKE, R. Robert; MOUTON, Srygley Jane. People – the Wellspirings of Organizational Energy. Iš *Leadership and social change*, 1973, p. 162–168.
4. BRYSON, Jo. *Effective Library and Information Centre Management*. 1990, 409 p.
5. CHAPMAN, Alan. Douglas McGregor – theory X Y [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/mcgreogr.htm>>.
6. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. 2000, 967 p.
7. DAY, Joan M. Managing change in academic library. Iš *Library management and information technology: proceedings of the seminar held in Vilnius, Lithuania May 27-29, 1996*, p. 89–96.
8. DRUCKER, Peter F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. 2004, 232 p.
9. DUOBINIENĖ, Genė; TAUTKEVIČIENĖ, Gintarė. *Akademinė biblioteka besimokančioje visuomenėje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/20/str30.html>>.
10. EVANS, Edward G.; WARD, Patricia Layzell. History of library and information service Management Concepts. Iš *Management basis for Information Professionals*, 2000, p. 37–68.
11. FIEDLER, Fred E. Style or Circumstances: the Leadership Enigma. Iš *Leadership and social change*, 1973, p. 275–284.
12. FLORENCE M. Mason; LOUELLA V. Wetherbee. Learning to Lead: an Analysis of Current Training Programs for Library Leadership. *Library Trends* [interaktyvus]. 2004, vol. 53, issue 1 [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 187–31. Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=15289227>>.
13. GLOSIENĖ, Audronė. Viešoji biblioteka informacinėje visuomenėje. Iš *Viešoji biblioteka: tradicija ir modernumas*, 1998, p. 106–125.
14. GLOSIENĖ, Audronė. *Biblioteka informacijos politikos kontekste* [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/15/str2.html>>.
15. GUTTORM, Floistad. *The Art of Getting Along: a book About Leadership, Company Culture and Ethics*. 2000, 192 p.
16. HUNT, James G. *Leadership: a new synthesis*. 1991, 358 p.

17. JACIKEVIČIUS, Aleksandras. *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. 1995, 104 p.
18. JAIN, Priti. A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organisational context. *Library Review* [interaktyvus]. 2005, vol. 3 (54) [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 166–179. Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=Inkhtml&contentId=1463507>>.
19. JEWELL, R. Bruce. *Integrutos verslo studijos*. 2002, 488 p.
20. KASIULIS, Juozas; TARVYDIENĖ, Violeta. *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. 2001, 328 p.
21. KNICKERBOCKER, Irving. Leadership : A Conception and Some Implications. Iš *Leadership in Action*. Washington, 1961, p. 68–82.
22. KENNETH, F. Herrold. Scientific Spotlight on Leadership. Iš *Leadership in Action*, 1961, p. 3–6.
23. *Knygotyra: enciklopedinis žodynas*. 1997, p. 54.
24. KOTTER, John P. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. 1990, 180 p.
25. KVEDERAVIČIUS, J. Vadovavimo samprata sisteminės minties veiklos metodologijos koncepcijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2000, Nr.13, p. 99–108.
26. LANE, Erik Jan, *Viešasis sektorius*. 2001, 461 p.
27. LEMME, Hansen, Barbara. *Suaugusiojo raida*. 2003, 576 p.
28. LIPPITT, Gordon L. What Do We Know About Leadership? Iš *Leadership in Action*, 1961, p. 7–11.
29. LIBRARY ADMINISTRATION AND MANAGEMENT ASSOCIATION. Library Leadership in the Desert. *American Libraries* [interaktyvus]. 2005, vol. 36 issue 1 [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 12–2. Prieiga per internetą:
<<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=15637178>>.
30. *Lietuvos bibliotekų statistika* [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.lnb.lt/lnb/selectPage.do;jsessionid=9419CD4CE136D6C3BB896FFDBC2281B0?docLocator=3AE98A10AA6611D98296746164617373&inlanguage=lt&pathId=67>>.
31. MARILYN, L. Shontz; PARKER, Jon C.; ir PARKER, Richard. *What do librarians think about marketing? A survey of public librarians' attitudes toward the marketing of library services* [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.journals.uchicago.edu/LQ/journal/issues/v74n1/740104/740104.htm.l>>.
32. McABEE, Pat. *Library Leadership IQ: What Good Managers Know* [interaktyvus]. 2002, vol. 21, issue 1 [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 38–2. Prieiga per internetą:
<<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=6572938>>.

33. MCGREGOR, Douglas. Theory Y: the Integration of Individual and Organizational goals. Iš *Leadership and social Change*, 1973. p. 108–117.
34. MCGREGOR, Douglas. An Analysis of Leadership. Iš *Leadership and Social Change*, 1973. p. 17–25.
35. MULLINS, John; LINEHAN, Margaret. The central role of leaders in public libraries. *Library Management* [interaktyvus]. 2005, vol. 26 (6/7) [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 386–396. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1510074>>.
36. PATERSON, Alasdair. Ahead of the game: Developing academic library staff for the twenty-first century. *Librarian Career Development* [interaktyvus]. 1999, vol. 12 (7) [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 143 – 149. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=860341>>.
37. PAUL, Paul. Mobilising the potential for initiative and innovation by means of socially competent management: results from research libraries in Berlin. *Library Management* [interaktyvus]. 2000, vol. 2 (21) [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 81 – 85. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=858952>>.
38. PELZ, Donald C. Leadership within a Hierarchical Organization. Iš *Leadership in Action*, 1961, p. 42 – 47.
39. PIESARSKAS, Bronislavas. *Didysis anglų – lietuvių kalbų žodynas*, 2000, p. 1136.
40. PORS, Niels Ole. Changing perceptions and attitudes among Danish library managers and directors: The influence of environmental factors. *New Library World* [interaktyvus]. 2005, vol. 3 [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 107–115. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/10.1108/03074800510587327>.
41. PORS, Niels Ole; JOHANNSEN, Carl Gustav. Library directors under cross-pressure between new public management and value-based management. *Library Management* [interaktyvus]. 2003, vol. 1 (24) [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 51–60. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/.../viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=860197>.
42. PORS, Niels Ole; JOHANNSEN, Carl Gustav. Attitudes towards internationalisation in the library sector: the case of Danish librarians and library managers. *New Library World* [interaktyvus]. 2003, vol. 7 (104) [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 278–285. Prieiga per internetą:

- <www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=860154>.
43. PORS, Niels Ole; JOHANNSEN, Carl Gustav. Job satisfaction and motivational strategies among library directors. *New Library World* [interaktyvus]. 2002, vol. 6 (103) [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 199–209. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=860113>.
 44. RIGGS, Donald E. What in Store for academic Libraries? Leadership and management Issues. *Journal of Academic Librarianship* [interaktyvus]. 1997, vol. 23, issue 1 [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 3–6. Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=9702274900>>.
 45. ROBBINS, P. Stephen. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, 2003, 374 p.
 46. RUDŽIONIENĖ, Jurgita. Bibliotekos veiklos vertinimas: pasirinkimas ar būtinybė. *Šiandien aktu*, 1999, Nr. 2, p. 10–16.
 47. SAKALAS, Algimantas. *Personalo vadyba*. 1998, 278 p.
 48. SEILIUS, Antanas. Vadovavimo stiliai. *Ekonomika ir vadyba*, 1998, p. 350–354.
 49. SCHACHTER, Debbie. Leadership skills for Library managers. *Information Outlook* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0FWE/is_1_9/ai_n11835894>.
 50. SIMONAITIENĖ, Berita. *Mokykla - besimokanti organizacija*. 2004, 155 p.
 51. SMILGA, Edmundas, BOSAS, Antanas. Vadovas ir Jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) - bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1999, Nr. 12, p. 211–225.
 52. SPOTTS, James V. The Problem of Leadership: a Look at Some Recent Findings of Behavioral Science Research. Iš *Leadership and Social Change*, 1973, p. 254.
 53. STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R.; ir GILBERT, Jr. R. Daniel. *Vadyba*. 2000, 662 p.
 54. SWEENEY, T. Richard. Leadership in the post-hierarchical library. *Library trends* [interaktyvus]. 1994, vol. 43, issue 1 [žiūrėta 2005 m. spalio 21 d.], p. 62–33. Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=9410111054>>.
 55. TANNENBAUM, Robert; WARREN H. Schmidt. How to Choose a Leadership Pattern. Iš *Leadership in an Action*, 1961, p. 83–93.
 56. WONNACOTT, Paul; WONNACOTT, Ronald. *Mikroekonomika*. 1998, 572 p.

Priedas. Anketos pavyzdys

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas

Bibliotekos darbuotojų anketa: Vadovavimo stilius bibliotekose

Gerb. respondente,

Ši apklausa yra Kristinos Lymantaitės, Bibliotekininkystės ir informacijos centrų vadybos antro kurso magistrantūros studentės mokslinio tyrimo magistro darbui *Vadovavimo stiliai bibliotekose* dalis. Darbo vadovė lektorė R. Petuchovaitė (ramune.petuchovaite@kf.vu.lt).

Apklausos tikslas yra išsiaiškinti vyraujančius Lietuvos bibliotekose vadovavimo stilius. Vadovavimo stilius valdymo kontekste yra įprasta vadovo elgsena siekiant organizacijos tikslų, apimanti įgaliojimų delegavimą, motyvavimą, tikslų nustatymą ir bendravimo stilių.

Anketos klausimai nėra sudėtingi. Atsakant, jeigu nėra nurodyta kitaip, reikia pasirinkti vieną iš dviejų galimų variantų. Pasirinktąjį variantą būtina apibraukti arba pažymėti varnele.

Apklausa yra anoniminė, atsakymai bus apibendrinami ir naudojami mokslinei analizei. Tyrime dalyvavusios bibliotekos nebus viešai skelbiamos, o moksliniame darbe organizacijų pavadinimai bus koduojami.

Pastabų ir pasiūlymų laikiu el. paštu kristina.lymantaite@kf.vu.lt.

Nuoširdžiai dėkoju už bendradarbiavimą

1. Ką dažniausiai pabrėžia bibliotekos vadovas?

- a) grupės užduotis
- b) tarpusavio santykių svarbą
- c) vienodai pabrėžiamos ir darbo užduotys, ir tarpusavio santykiai
- d) kita.....

2. Ar pavaldiniai turi galimybę pakeisti bibliotekos vadovo sprendimą?

- a) taip
- b) ne
- c) priklauso nuo sprendžiamos problemos pobūdžio
- d) kita.....

3. Su kuo bibliotekos vadovas aptaria organizacijos problemas?

- a) su visais darbuotojais
- b) su bibliotekos skyrių vadovais
- c) su lojaliais vadovui pavaldiniais
- d) vadovas organizacijos problemas sprendžia vienas
- e) su bibliotekos steigėju
- f) su bibliotekos taryba
- g) priklauso nuo problemos pobūdžio

h) kita.....

4. Kas atsakingas už įvykdytas užduotis ir jų kokybę bibliotekoje?

- a) bibliotekos vadovas
- b) bibliotekos padalinių vadovai
- c) kiekvienas bibliotekos darbuotojas

5. Ar bibliotekos vadovas leidžia pavaldiniams išreikšti savo nuomonę bibliotekai aktualiais klausimais?

- a) taip
- b) ne
- c) kita.....

6. Kaip bibliotekos vadovas reaguoja į darbuotojų konfliktą?

- a) stengiasi nesikišti, leidžia konfliktą išspręsti patiems darbuotojams
- b) padeda jį išspręsti, pasiūlydamas konflikto sprendimo būdus
- c) išsprendžia konfliktą pats ir imasi darbuotojų kontrolės
- d) konfliktinių situacijų nebūna
- e) kita.....

7. Įvertinkite poveikio pavaldiniams būdus (5 – visada, 4 – dažnai, 3 - retai, 2 –labai retai 1- niekada).

Būdai	Vertinimas balais				
	1	2	3	4	5
įsakinėjimas					
prašymas					
įtikinėjimas					
liepimas					
gąsdinimas					
psichologinis spaudimas					

8. Kada grupės darbo produktyvumas didesnis?

- a) kai bibliotekos vadovas yra darbe
- b) kai bibliotekos vadovo darbe nėra
- c) grupės darbas produktyvus visada

9. Kaip bibliotekos vadovas reaguoja į naujoves?

- a) žiūri konservatyviai, vengia jų
- b) noriai jas palaiko, pats jų ieško

10. Ar bibliotekos vadovas vienodai domisi visais bibliotekos skyriais?

- a) taip
- b) ne
- c) skyrių nėra

d) kita.....

11. Kas rodo iniciatyvą organizacijoje?

- a) tik bibliotekos vadovas
- b) ir bibliotekos vadovas, ir pavaldiniai
- c) tik pavaldiniai
- d) kita.....

12. Kaip jaučiasi darbuotojai bendraudami su bibliotekos vadovu?

- a) žemesnio statuso už vadovą
- b) lygiaverčiai vadovui
- c) kita.....

13. Kaip elgiasi bibliotekos vadovas, pateikęs užduotį?

- a) keliskart aplanko ir pasiteirauja kaip sekasi
- b) nuolatos kontroliuoja, reikalauja atsiskaityti už tai, kas jau padaryta
- c) darbo eiga nesidomi ir reikalauja atsiskaityti už darbą tik suėjus terminui
- c) priklauso nuo užduoties pobūdžio
- d) kita.....

14. Ar bibliotekos vadovas domisi pavaldinių asmeniniu gyvenimu?

- a) taip
- b) ne

15. Kiek bibliotekos vadovas reikalauja iš pavaldinių?

- a) pagal jų galimybes
- b) daugiau nei sugeba
- c) daugiau nei nurodyta darbo sutartyje

16. Ar pavaldiniai sulaukia iš bibliotekos vadovo paskatinamojo žodžio?

- a) kartais
- b) dažnai
- c) visada
- d) niekada

17. Kaip bibliotekos vadovas vertina darbuotojų iniciatyvą?

- a) teigiamai
- b) neigiamai

18. Ar dažnai bibliotekos vadovas aplanko savo pavaldinius darbo vietoje?

- a) keletą ir daugiau kartų per dieną
- b) kartą per dieną
- c) kartą per savaitę
- d) kartą per mėnesį

- e) kartą per pusmetį
- f) kartą per metus

19. Kaip apibūdintumėte darbuotojų bendravimą su bibliotekos vadovu (pažymėkite du variantus)?

Bendravimas	Aplinka	
	darbo aplinkoje	neformalioje aplinkoje
formalus		
draugiškas		

20. Kaip apibūdintumėte pavaldinių santykį su bibliotekos vadovu (5 – visada, 4 – dažnai, 3 - retai, 2 – labai retai 1- niekada) ?

Santykis	Vertinimas balais				
	1	2	3	4	5
vadovas gerbiamas					
vadovas mėgstamas					
vadovas nekenčiamas					
vadovas niekinamas					
vadovas garbinamas					
vadovo bijoma					
vadovas mylimas					
vadovu žavimasi					
pavaldiniai abejingi vadovui					
vadovas pakenčiamas					

21. Koks yra bibliotekos vadovo požiūris į darbuotojo individualumą?

- a) skatina jį
- b) ignoruoja

22. Jeigu nesiseka atlikti užduoties, į ką kreipiasi darbuotojas?

- a) į bibliotekos vadovą
- b) į skyriaus vadovą
- c) į savo kolegas
- d) į kitų bibliotekų kolegas
- e) priklauso nuo užduoties

23. Apibūdinkite vadovą (5 – visada, 4 – dažnai, 3 - retai, 2 –labai retai 1- niekada).

Savybės	Vertinimas balais				
	1	2	3	4	5
malonus					
draugiškas					
artimas					
šiltas					
linksmas					
tolerantiškas					
nuoširdus					
palaukantis					
nemalonus					
nedraugiškas					
tolimas					
šaltas					
priešiškas					
niūrus					
priekabus					
nenuoširdus					

24. Ar norėtumėte pakeisti bibliotekos vadovą?

- a) taip
- b) ne

Informacija apie respondentą

- Jūsų išsilavinimas:
 1. Vidurinis
 2. Aukštesnysis
 3. Aukštasis
 4. Mokslų daktaras
 5. Kita.....
- Jūsų amžius:
 1. 20 – 30 m.
 2. 31 – 40 m.
 3. 41 – 50 m.
 4. 51 – 60 m.
 5. 61 m. ir daugiau
- Kiek laiko dirbate šioje bibliotekoje, vadovaujant dabartiniam vadovui?
 1. 1 mėn. – 1 m.
 2. 2 m. – 5 m.
 3. 6 m. – 10 m.

4. 11 m. – 15 m.
5. 16 m. – 20 m.
6. 21 m. – 30 m.
7. 31 m. ir daugiau

▪ Jūsų lytis:

1. Moteris
2. Vyras

Kristina Lymantaitė

Management styles in academic libraries of Lithuania

Summary

Management styles in academic libraries are analyzed in this Master research paper. Chosen subject is especially important and actual in the times, when libraries are going through many changes. With the variety of structural, technological and other changes library directors need to reconsider the management styles. Foreign literature review reveals that library researchers more and more are discuss the efficiency of library services, including the efficient management styles as one possible determinant of the successful library operation. Though in Lithuanian professional literature the subject under the discussion is quite new.

The main goal of this research work is to analyze how management styles influence organizational activities, to review the factors that distinguish the library management; and through the questionnaire research to attempt dominating management styles in selected Lithuanian academic (university) libraries.

Objectives are as follows:

4. to analyse the theoretical issues of management styles, presenting the classification of them in the context of management theory;
5. to characterize library as organization, to disclose its particularity in the context of changes, to determine what influence these factors may have for domination of certain management styles in libraries;
6. to accomplish empirical research in academic (public university) libraries of Lithuania in order to reveal typical management style .

Research is based on literature analysis, generalization, comparison, synthesis methods as well as questionnaire.

The review of literature on management theories and concepts disclose that there is a difficulty to distinguish concepts of *management* and *leadership*. In this paper the concepts management and management style signifies the behavior of library heads in respect of employees. *Leadership* is considered as a part of management issue, related to specific influence upon the employees. Further analysis of management styles and related theories discloses just two major styles of managers: *orientation to the task* and *to employees*.

Considering qualitative differences of organizations literature distinguishes between management of public and private sector organisations. Libraries being mainly acting as non profit

public sector organizations requires consideration of certain values that influences the whole scene of the management. So library managers altogether with the knowledge of the current management theories should possess an understanding of a library nature. It is also important to bear in mind the theoretical recommendations that task-oriented management style is recommended style in the times of changes. Literature review let us to come to conclusion that the application of certain management style depends on three variables: personal preferences of manager, employees and the organizational situation.

Empirical research of academic (public university) libraries in Lithuania was applied in order to get data on the similarities and differences of management styles. Eight university libraries took part in the survey. Results are based on 161 replies or 36 per cent of total number of employees of selected libraries.

The results allows to make a statement that currently in Lithuanian academic libraries library managers pay more attention to task than employees. Employees generally have limited chances to participate in the management decision-making process, however the possibility of changing the decision exist depending on the concerning issue. Therefore academic librarians feel being on the lower level than library managers. Library heads also seldom are too much interested in the personal employee's life. Respondents state that encouragement words are not among the often-used methods of academic library heads. Summarizing in Lithuanian academic libraries managers demonstrate the style with more characteristics task-oriented management style, though there are some signs of orientation towards the employees. Comparison between the participated libraries reveals that the orientation to the task is stronger in the libraries that have more complex organization structure and more employees. Thus the situational factors influence the management style in academic libraries.

Empirical research, one of the first of this kind in Lithuanian librarianship, shows the complexity of the problem in libraries. It is clear that further and more comprehensive research is needed in the future, and that for objective consideration data gathering methods should include not only a survey of employees but also the in depth interviews with library mangers, and an observation.

Authoress expects that this research paper will direct Lithuanian librarians' attention to the complex and important problem of management as well as some changes in professional education.