

Vilniaus universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Arijus Žakas  
Ryšių su visuomene magistro studentas

**LIETUVOS ŽYDŲ BENDRUOMENĖS LYDERIO ĮVAIZDŽIO  
FORMAVIMAS IR JO RAIŠKA LIETUVOS INTERNETINĖJE  
ŽINIASKLAIDOJE**

Magistro darbas

Vadovė doc. dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2010

# MAGISTRO DARBO LYDRAŠTIS

<p><i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i></p> <p style="text-align: center;">Arijus Žakas (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)</p> <p style="text-align: center;">Lietuvos žydų bendruomenės lyderio įvaizdžio formavimas ir jo raiška Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)</p> <p style="text-align: center;">Image formation of Lithuanian Jewish Community leader and his expression in Lithuanian internet media (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>
<p><b>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</b></p> <p style="text-align: right;">_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<p><b>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</b></p> <p style="text-align: right;">_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<p><i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i></p> <p><b>Magistro baigiamąjį darbą ginti</b> _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____ (data) _____ (bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>
<p><i>Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i></p> <p><b>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</b></p> <p>_____ (katedros, kuruojančios studijų programą, pavadinimas)</p> <p>_____ (data) _____ (katedros reikalų tvarkytojos parašas)</p>
<p><i>Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vadovas</i></p> <p><b>Recenzentu skiriu</b> _____ (recenzento vardas, pavardė)</p> <p>_____ (data) _____ (instituto/ katedros vadovo parašas)</p>
<p><i>Pildo recenzentas</i></p> <p><b>Darbą recenzuoti gavau.</b> _____ (data) _____ (recenzento parašas)</p>

# REFERATO LAPAS

**Žakas, Arijus**

21-Žak Lietuvos žydų bendruomenės lyderio įvaizdžio kūrimas ir jo raiška Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje : magistro darbas / Arijus Žakas ; mokslinis vadovas doc. dr. R. Matkevičienė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 79 lap. : 32 pav. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 77–78 (46 pavad.).

UDK 06 (061.2)

*Bendruomenė, Lietuvos žydų bendruomenė, žydai, organizacija, lyderis, vadovas, Simonas Alperavičius.*

*Magistro darbo tema* – Lietuvos žydų bendruomenės vidinė ir išorinė komunikacija. *Darbo objektas* – tautinės bendruomenės lyderis. *Iškelta hipotezė*, jog Lietuvos žydų bendruomenėje nėra profesionalios komunikacijos, kuri rūpintųsi lyderio įvaizdžio formavimu bei komunikacija su suinteresuotomis publikomis.

*Magistro darbo tema* – Lietuvos žydų bendruomenės vidinė ir išorinė komunikacija. *Darbo objektas* – tautinės bendruomenės lyderis.

*Iškelta hipotezė*, jog Lietuvos žydų bendruomenėje nėra profesionalios komunikacijos, kuri rūpintųsi lyderio įvaizdžio formavimu bei komunikacija su suinteresuotomis publikomis. Hipotezė suformuota ne vienus metus stebint Lietuvos žydų bendruomenės veiklą, susipažinus su LŽB valdymo struktūra – Taryba.

*Darbo tikslas* – išanalizuoti tautinės bendruomenės lyderio įvaizdį ir jo raišką.

*Darbo uždaviniai*: teoriniu pagrindu susipažinti su bendruomenėmis ir jų komunikacija; išnagrinėti Lietuvos žydų bendruomenės istoriją bei raidą; išaiškinti lyderystės teorijas ir lyderio svarbą bendruomenėje; ištirti Lietuvos žydų bendruomenės komunikaciją; išanalizuoti Lietuvos žydų bendruomenės lyderio komunikaciją; ištirti LŽB narių požiūrį į lyderį; išanalizuoti, kaip LŽB lyderis pateikiamas Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje; išnagrinėti tyrimų išvadas bei pateikti komunikacinius siūlymus.

Rašto darbe panaudoti dedukciniai ir indukciniai samprotavimai, iškeltos prielaidos, kurių pagrindimas nagrinėtas pasitelkiant papildomas informacijos šaltinius. Taip pat panaudota ekstrapoliacija – kai vieno tyrimo išvados pritaikytos formuojant kitą tyrimą bei analizuojant tyrimų gautus rezultatus.

Nagrinėjama tema – nauja. Tai įrodo mokslinės teorinės medžiagos stygius nagrinėjant tautinių mažumų bendruomenes. Informacijos trūkumas kompensuotas atliekant keturis skirtingus tyrimus.

Darbe atlikti tyrimai – pirmieji Lietuvos žydų bendruomenės istorijoje. LŽB neturi finansinių galimybių užsakyti tyrimus bei naudotis ryšių su visuomene specialisto paslaugomis, todėl šis *darbas įgauna praktinę svarbą*. Siekdama tobulinti savo darbo kokybę, Lietuvos žydų bendruomenė galės pasinaudoti atliktais tyrimais bei išvadose pateiktais pasiūlymais.

# TURINYS

ĮVADAS .....	6
1. BENDRUOMENĖ .....	8
1.1. Teorinis bendruomenės sąvokos aiškinimas.....	8
1.2. Istorinis tautinių mažumų Lietuvoje atsiradimo aiškinimas.....	9
1.3. Istorinis tautinės žydų mažumos atsiradimas ir raida Lietuvoje.....	10
1.4. Lietuvos žydų bendruomenės situacijos analizė.....	12
1.5. Bendruomenėje taikytinos komunikacijos priemonių tyrimas .....	13
1.6. Bendruomenės komunikacijos rūšių ir funkcijų apžvalga.....	18
2. LYDERYSTĖ.....	21
2.1. Lyderis – organizacijos prekės ženklas .....	21
2.2. Lyderio vadovavimo formos .....	23
2.3. Lyderio asmeninių savybių įtaka bendruomenei .....	24
2.4. Bendruomenės efektyvumo rodiklis – lyderio autoritetas.....	26
2.5. Lyderio vadovavimo stiliaus samprata .....	27
2.6. Bendruomenės komunikacija – lyderio komunikacija .....	29
3. LIETUVOS ŽYDŲ BENDRUOMENĖS LYDERIO TYRIMAI.....	33
3.1. Kokybinis tyrimas - giluminis interviu.....	35
3.2.1. Giluminis interviu su Simonu Gurevičiumi .....	36
3.2.2. Giluminio interviu rezultatų apžvalga .....	37
3.2. Kiekybinis tyrimas – turinio analizė.....	41
3.1.1. Tyrimo rezultatų apžvalga .....	43
3.1.2. Tyrimo analizė.....	44
3.3. Kiekybinis tyrimas - apklausa .....	48
3.3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų apžvalga .....	50
3.3.2. Tyrimo išvados .....	61
3.4. Kokybinis tyrimas – turinio analizė .....	62
3.4.1. Kokybinio tyrimo rezultatų apžvalga .....	64
3.4.2. Kokybinio tyrimo išvados .....	72
2.5. Tyrimų išvados .....	73
IŠVADOS .....	75
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS;.....	77
SANTRAUKA UŽSIENIO KALBA .....	79

# ĮVADAS

Lietuvos žydų bendruomenė (LŽB) – tai savita, nuolatinių intrigų ir padidinto dėmesio sulaukianti tautinių mažumų atstovė. Jos formalus lyderis aštuonioliktus metus pirmininko pareigas einantis dr. Simonas Alperavičius atvirai deklaruoja, jog tai paskutinė jo kadencija aukščiausiam bendruomenės vadovo poste.

Psichologiniu požiūriu, nuo bendruomenės lyderio priklauso visos organizacijos darbas, nes gero vadovo tikslai laikui bėgant susitapatina su organizacija. Tiek metų bendruomenės pirmininko poziciją užimantis S. Alperavičius – galėtų būti šio teiginio praktinis pavyzdys. Tačiau kol neatlikti tyrimai ir neišanalizuota informacija, teigti negalima.

Pasirinkta tema „Lietuvos žydų bendruomenės lyderio įvaizdžio formavimas ir jo raiška Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje“ aktuali tiek bendruomenei, tiek pačiam lyderiui, tiek visuomenei. Darbas susipažindina su bendruomenių sąvoka plačiąja prasme, žydų atsiradimą Lietuvoje istoriniu aspektu, Lietuvoje gyvenančių žydų bendruomenę bei lyderį, kuris vadovauja žydų judėjimui jau beveik du dešimtmečius.

Koks turi būti lyderis ir koks turi būti jo darbas, kad per tiek laiko neatsirado nė vieno kito asmens, norinčio perimti LŽB vadovo darbą?

Nagrinėjama tema – nauja. Tai įrodo mokslinės teorinės medžiagos stygius nagrinėjant tautinių mažumų bendruomenes. Informacijos trūkumas kompensuotas atliekant keturis skirtingus tyrimus.

Šiame darbe atlikti tyrimai – pirmieji Lietuvos žydų bendruomenės istorijoje. LŽB neturi finansinių galimybių užsakyti tyrimus bei naudotis ryšių su visuomene specialisto paslaugomis, todėl šis *darbas įgauna praktinę svarbą*. Siekdama tobulinti savo darbo kokybę, Lietuvos žydų bendruomenė galės pasinaudoti atliktais tyrimais bei išvadose pateiktais pasiūlymais.

*Magistro darbo tema* – Lietuvos žydų bendruomenės vidinė ir išorinė komunikacija. *Darbo objektas* – tautinės bendruomenės lyderis.

*Iškelta hipotezė*, jog Lietuvos žydų bendruomenėje nėra profesionalios komunikacijos, kuri rūpintųsi lyderio įvaizdžio formavimu bei komunikacija su suinteresuotomis publikomis. Hipotezė suformuota ne vienus metus stebint Lietuvos žydų bendruomenės veiklą, susipažinus su LŽB valdymo struktūra – Taryba.

*Darbo tikslas* – išanalizuoti tautinės bendruomenės lyderio įvaizdį ir jo raišką.

Darbo uždaviniai:

teoriniu pagrindu susipažinti su bendruomenėmis ir jų komunikacija;

išnagrinėti Lietuvos žydų bendruomenės istoriją bei raidą;

išaiškinti lyderystės teorijas ir lyderio svarbą bendruomenėje;  
ištirti Lietuvos žydų bendruomenės komunikaciją;  
išanalizuoti Lietuvos žydų bendruomenės lyderio komunikaciją;  
ištirti LŽB narių požiūrį į lyderį;  
išanalizuoti, kaip LŽB lyderis pateikiamas Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje;  
išnagrinėti tyrimų išvadas bei pateikti komunikacinius siūlymus.

Magistro darbas remiasi teoriniu bendruomenių ir lyderystės pagrindu. Kadangi konkrečių darbų nagrinėjamai temai nebuvo rasta, kiekviena tiriamos temos dedamoji dalis nagrinėta atskirai. Tokiu būdu išspręsta informacijos trūkumo problema.

Rašto darbe panaudoti dedukciniai ir indukciniai samprotavimai, iškeltos prielaidos, kurių pagrindimas nagrinėtas pasitelkiant papildomus informacijos šaltinius. Taip pat panaudota ekstrapoliacija – kai vieno tyrimo išvados pritaikytos formuojant kitą tyrimą bei analizuojant tyrimų gautus rezultatus.

Detalesnė informacija apie kiekvieną tyrimą ir argumentacija, kodėl būtent toks metodas taikytas paaiškinta prieš pradedant nagrinėti atliktų tyrimų rezultatus.

Magistro darbą „Lietuvos žydų bendruomenės lyderio įvaizdžio formavimas ir jo raiška Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje“ sudaro keturios esminės dalys: įvadas ir temos aktualumos aiškinimas, mokslinės teorijos apžvalga, tyrimai ir jų analizės bei išvados kartu su pasiūlymais bei pastebėjimais.

# 1. BENDRUOMENĖ

Magistro darbo pagrindinėje dalyje pristatomas mokslinis analizuojamos problemos ištirtumas (aptariamai svarbiausi Lietuvos ir kitų šalių mokslininkų darbai pasirinkta tema, o jei tokių nėra – labiausiai susijusia tema/ -omis).

## 1.1. Teorinis bendruomenės sąvokos aiškinimas

Lietuvių kalbos žodynas bendruomenę paaiškina kaip istoriškai susiformavusią grupę žmonių, susijusių tarp savęs gamybiniais santykiais: bendruomenė glaudžiau jungia savo narius negu visuomenė. Taip pat sakoma, jog bendruomenė gali būti kolektyvas, kurį sieja bendri interesai.

„Kūrybinės talkos“ žodynas bendruomenės reikšmę tapatina su visuma žmonių, esančių apibrėžtoje teritorijoje, interesų ar kitų požymių erdvėje. Pavyzdžiui, konkretaus kaimo bendruomenė – tai visuma gyventojų, gyvenančių tame kaime. Nuo atskirų individų valios bendruomenė beveik nepriklauso. Jei esi gydytojas, gyvenantis Lietuvoje, priklausai Lietuvos gydytojų bendruomenei, nepriklausomai nuo savo norų. Organizuota bendruomenė yra vienas pagrindinių atviros visuomenės veiksmų.

Kituose žodynuose galima rasti daugiau bendruomenės apibrėžimų, tačiau bene visi jie aiškina, jog bendruomenė – tai gamybiniais ir kitais santykiais susijęs gyvenimas, kolektyvas.

Tačiau bendruomenė gali turėti ir kur kas platesnį apibrėžimą. Bendruomenė yra pirminė socialinės organizacijos forma, atsiradusi giminystės ryšių pagrindu ir apibūdinama betarpišku santykių tipu (Šlapkauskas, 1999). Bendruomenė yra žmonių grupė, apimančių tam tikrą teritoriją, kuriuos vienija bendri interesai, veikla ir kitos savybės (Baršauskienė, Leliugienė, 2001). Bendruomenė – tai socialinė sistema, įtakojama tam tikrų teritorinių ribų, sudedamųjų jos dalių (individų, šeimų, asociacijų, rajonų, organizacijų, institucijų), kurios tarpusavyje sąveikauja ir organizuoja bendruomenės gyvenimą.

Nagrinėjant socialinį bendruomenės aspektą, pabrėžiamas narių tarpusavio ryšys, kurį palaiko bendri interesai, etinės normos, bendros vertybės, siekiai.

*Bendruomenės gali būti labai įvairios:*

- Teritorinės – kaimo bendruomenė, parapijos bendruomenė, miesto bendruomenė, apskrities bendruomenė, Užupio bendruomenė;
- Religinės – krikščionių (katalikų bendruomenė, liuteronų bendruomenė, reformatų bendruomenė, Pravoslavų ir kt.) bendruomenė;



- Profesinės – architektų bendruomenė, gydytojų bendruomenė, atviro kodo programuotojų bendruomenė, Lietuvos PHP programavimo bendruomenė;
- Tautinės, kultūrinės, teritorinės – Pasaulio lietuvių bendruomenė (Čikagos lietuvių bendruomenė, Vokietijos lietuvių bendruomenė, Šveicarijos lietuvių bendruomenė), Lietuvos žydų bendruomenė, JAV lietuvių bendruomenė;
- Ekonominės, lobistinės - Pramonės ir prekybos rūmai;
- Mokslinės taikomosios - Šiaurės miestelio technologijų parkas
- Interesų, pomėgių – interneto bendruomenė, Honda klubas, Pilnų Namų bendruomenė, Lietuvos Linux bendruomenė;
- Visuomeninė – mokyklos bendruomenė, „Saulės“ gimnazijos bendruomenė;
- Politinės – visuomeninės – profesinė sąjunga.

## 1.2. Istorinis tautinių mažumų Lietuvoje atsiradimo aiškinimas

Kunigaikštis Vytautas Didysis pirmasis pakvietė į Lietuvą tautinių mažumų atstovus – karaimų, totorių ir žydų tautybės žmones. Tuo metu sprendimas buvo pagrįstas politine ir ekonomine nauda, tačiau toks sprendimas buvo daugiakultūrės šalies pamatas.

Kitų tautų atstovams Lietuvoje buvo leista ne tik imtis amato ir verslo, tačiau ir puoselėti savo kultūrą, netrukdomai gyventi savo įprastu būdu, puoselėti papročius, religines apeigas bei dvasines vertybes.

Didžiąją dalį kitataučių Lietuvoje sunaikino pirmasis ir antrasis pasauliniai karai, jų metų vykę genocidai, ilgas sovietinės priespaudos periodas.

Vis dėlto atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, tautinėms mažumoms buvo skirtas Lietuvos Respublikos Konstitucijos punktas: „Piliečiai, priklausantys tautinėms bendrijoms, turi teisę puoselėti savo kalbą, kultūrą ir papročius“. Taip pat teigiama, jog „Piliečių tautinės bendrijos savo tautinės kultūros reikalus, švietimą, labdarą, savitarpio pagalbą tvarko savarankiškai. Tautinėms bendrijoms valstybė teikia paramą“.

1989 metų pabaigoje patvirtintas Lietuvos Respublikos tautinių mažumų įstatymas. „Lietuvos Respublika visiems savo piliečiams, nepriklausomai nuo jų tautybės, garantuoja lygias politines, ekonomines ir socialines teises bei laisves, pripažįsta tautinį identiškumą, kultūros testinumą, skatina tautinę savimonę bei jos saviraišką“.

Įstatyme išsakytos tautinių mažumų teisės: „Lietuvos Respublika, atsižvelgdama į tautinių mažumų interesus, įstatymų nustatytais pagrindais ir tvarka garantuoja:

- teisę į valstybės paramą ugdyti tautinę kultūrą ir švietimą;

- teisę mokytis gimtąja kalba, sudarant sąlygas turėti ikimokyklinės įstaigas, pamokas ir bendrojo lavinimo mokyklas, taip pat grupes, fakultetus ir filialus aukštosiose mokyklose,
- rengiančiose auklėtojus, mokytojus bei kitus tautinių bendrijų poreikiams tenkinti reikalingus specialistus;
- teisę į spaudą ir informaciją gimtąja kalba;
- teisę išpažinti bet kurią religiją ar neišpažinti jokios, atlikinėti gimtąja kalba religines apeigas bei nacionalinius ritualus;
- teisę jungtis į tautines kultūros organizacijas;
- teisę į kultūrinius ryšius su tautiečiais už Respublikos ribų;
- teisę būti atstovaujamiems visų pakopų valstybinės valdžios organuose, remiantis visuotiniu, lygiu ir tiesioginių rinkimų principais;
- teisę visų tautybių Lietuvos Respublikos piliečiams eiti bet kurias pareigas valstybinės valdžios ir valdymo organuose, įmonėse, įstaigose bei organizacijose.“

### 1.3. Istorinis tautinės žydų mažumos atsiradimas ir raida Lietuvoje

Vadovaujantis Lietuvos istorijos vadovėliais, pirmieji žydai į Lietuvą atvyko Vytauto Didžiojo kvietimu XIV a. Vytauto privilegija Brastos bendruomenei – tai pirmasis rašytinis šaltinis, minintis žydus Lietuvoje. Kunigaikštis sudarė žydams sąlygas ne tik gyventi ir dirbti, tačiau ir išpažinti savo religiją, puoselėti tradicijas bei kultūrą.

Apie nenutrūkstantį žydų bendruomenių sklaidos procesą Lietuvoje galime kalbėti tik nuo 1503 m., po to kai Lenkijos karalius ir Lietuvos didysis kunigaikštis Aleksandras leido jo paties išvytiems žydams grįžti į miestus, kuriuose anksčiau gyveno.

Iki XVI a. vidurio užsitikrinus didžiojo kunigaikščio paramą daugiau bendruomenių kūrėsi valstybiniuose miestuose. Žydai išsibarstė po visą Lietuvą.

Vilniuje žydai įsikūrė tik XVI – XVII a. sandūroje. Vėlyvas žydų įsikūrimas patraukliausiame valstybės mieste – sostinėje aiškinamas miestiečių išsirūpinta „nepalankumo žydų privilegija“. Tačiau pamažu Vilniuje gyvenančių žydų skaičius ėmė augti. Ilgainiui Vilnius buvo pramintas Lietuvos Jeruzale. Sostinės senamiestyje buvo žydų kvartalas.

Lietuvos ir Baltarusijos regionuose gyvenę žydai buvo vadinami litvakais. Šis žodis kilo iš hebrajiško Lietuvos pavadinimo „Lita“, o išvertus reiškė Lietuvos žydą.

Litvakų gyvenimo būdą ir savimonę formavo daugybė veiksnių. Litvakai save laikė (ir tebelaiiko) vieninteliais ir tikraisiais *rabinų* arba *Talmudo* judaizmo atstovais, kurio šaknys siekia

senąjį biblinį judaizmą. Ortodoksinis (tradicinis arba klasikinis) judaizmas remiasi *Toroje* nurodyta gyvenimo samprata. Dievas, apsireiškęs ant Sinajaus kalno, davė įsakymus, kurių besąlygiškai privalo laikytis kiekvienas žydas. Kiekvienas žydas kasdien privalo studijuoti Torą ir visą savo gyvenimą tvarkyti pagal jos priesakus ir ritualus: melstis tris kartus per dieną, švęsti *šabą* – laiką nuo penktadienio sutemų iki šeštadienio vakaro tamsos, paisyti maitinimosi taisyklių ir t.t. Išsimokslinimas buvo ypač vertinamas tradiciniame judaizme. Tolydžio išryškėjo atskira Litos žydų jidiš kalbos<sup>12</sup> šiaurės rytų tarmė – ji spalvinga, ryški ir emocionali, skaidrus ir kiek kandokas jos stilius. Šia tarme iki šiol kalba išlikę Lietuvos žydai (Gradinskaitė, 2008). Be to, Lietuvos sostinėje yra įsikūręs Vilniaus jidiš institutas, kuriam studijuoja žmonės iš viso pasaulio.

Litvakų išskirtinumą puikiai suvokė kitos žydų bendruomenės. Lenkijos žydai ortodoksai ir chasidai žodį *litwacy* vartojo norėdami apibūdinti Lietuvos žydą ir pašiepti savitas jo būdo savybes. Buvo vartojami posakiai: „Ko gali tikėtis iš litvako?“, „Jis gudrus kaip litvakas“. Rašytojas jidiš kalba Šolomas Aleichemas kartą yra pasakęs: „Litvakas yra toks gudrus, kad gailisi jau prieš nusidėdamas“.

Galima išskirti daugybę savitų bruožų, kuriais išsiskyrė diasporoje gyvenanti litvakų bendruomenė, tačiau pagrindiniai yra šie (Gradinskaitė, 2008):

1. Priklausymo gyventojų mažumai reliatyvumas. Žydų sanauka kai kuriuose Lietuvos miesteliuose, esančiuose žydų sėslumo zonoje, viršijo vietinių gyventojų skaičių, todėl žydų bendruomenė, nors ir buvo laikoma mažumos grupe, čia sudarė didelį gyventojų procentą. Tokiuose miesteliuose egzistavo savotiška socialinė erdvė – specifinė štetlo (jidiš kalbos žodis reiškiantis miestą) kultūra, kurioje virė žydiškasis gyvenimo būdas. Žydų išsileidimas į dabartinėje Lietuvos teritorijoje buvusius miestus stipriai pakeitė jų demografinę sudėtį: kai kuriuose miestuose ir miesteliuose žydai savo skaičiumi ėmė lenkti krikščioniškąją gyventojų dalį. Žydai daugumą gyventojų sudarė Kalvarijoje (apie 70 proc.), Ukmergėje (per 50 proc.), Kupiškėje (maždaug 53 proc.). 1764 m. pirmasis visuotinis žydų surašymas patvirtina žydų traukos centrų pasislinkimą dabartinės teritorijos link. Surašymo duomenimis, bendras abiejų žydų skaičius LDK siekė apie 169 tūkst. 1923 m. gyventojų surašymo duomenimis Lietuvoje be Vilniaus krašto gyveno beveik 154 tūkst. žydų.
2. Korporatyvumas. Individas litvako savimonėje nebuvo atskirtas nuo kolektyvo. Kiekvienas individas save suvokė kaip kolektyvo dalį; tik taip, manyta, jis galėjo išlaikyti savus papročius ir tradicijas, tik šis kelias buvo tinkamas norint užtikrinti tradicinės žydų bendruomenės išlikimą diasporoje. Net ir persikėlę iš sėslumo zonos gyventi kitur, litvakai dažnai tapatinosi su tradicine štetlo kultūra ir gyvendavo pagal

korporatyvius štetlo principus. Šiai savybei paaikinti galima pasitelkti Toros taisyklę, kuri sako, jog žydai gali melstis grupelėse ne mažesnėse nei 10 vyrų.

3. Stiprus diasporiškas sąmoningumas. Litvakų bendruomenėje bendra kilmė, istorija ir religija visada buvo svarbūs elementai saviidentifikacijos procese, o visuotinė sugrįžimo į istorinę protėvynę idėja peraugo į realų dvasinį ir politinį judėjimą – sionizmą, davusį akivaizdų rezultatą – Izraelio valstybę.
4. Specifinis ryšys su vietine žeme. Nors žydai yra laikomi miestiečių tauta, tačiau Lietuvos teritorijoje, trukdant žydams verstis prekyba ir amatais miestuose, didelė dalis jų gyveno miesteliuose ir kaimuose, todėl štetlo kultūra turėjo glaudų ryšį su vietine žeme. Ryšį su vietine žeme stiprino ir tai, kad žydams buvo leidžiama įsigyti žemės sėslumo zonoje – 1804 m. gruodžio 19 d. caras Aleksandras I išleido įsakymą, kuriuo leido žydams pirkti žemės vakarinėse Rusijos gubernijose.
5. Antiintegraciškumas ir antiasimiliaciškumas. Litvakų bendruomenės tradiciškumas ir mokslo siekis vertė juos ieškoti būdų, kaip harmonizuoti tradiciją ir modernumą, kaip išsaugoti savo tapatumą ir savo bendruomenę, todėl žydų asimiliacija ir integracija nebuvo stipri. Dauguma litvakų priklausė žemesniajai klasei, kuri kartais neigiamai, kartais pasyviai reagavo į šviečiamąsias idėjas ir žydų emancipaciją. Asimiliacija ir integracija čia nekėlė grėsmės žydų egzistencijai. Litvakų gyvenimo būdą ir savimonę formavo daugybė veiksnių.

## **1.4. Lietuvos žydų bendruomenės situacijos analizė**

Nagrinėjant dabartinę Lietuvos žydų situaciją Lietuvoje, reikėtų prisiminti, jog tarp rinkimuose į Steigiamąjį Seimą 1920 m. dalyvavusių tautinių mažumų partijų, daugiausiai (52,7 proc.) sulaukė Žydų liaudies susivienijimas.

1938 m. Statistikos departamento pateikiamas „Lietuvos statistikos metraštis“ skelbia, jog Lietuvoje tuo metu gyveno 154 tūkstančiai žydų, kurie sudarė 7,15 proc. visų šalies gyventojų.

Didžiausia žydų tautos tragedija – holokaustas – smarkiai palietė ir Lietuvoje gyvenusius žydus. Antrojo pasaulinio karo metais nužudyti 85,1 procentų Lietuvoje gyvenusių žydų – 143 tūkstančiai (Holokausto enciklopedija).

Dabartinė Lietuvos žydų bendruomenė nėra gausi. 2001 m. Lietuvos gyventojų surašymo duomenimis, žydams save priskyre 4007 gyventojai, tik 1249 nurodė išpažįstantys judaizmą. Daug lietuvių kilmės žydų paliko Lietuvą per kelias stambias emigracijos bangas į Jungtines Amerikos valstijas bei Izraelį.

Vadovaujantis Statistikos departamento pateikto 2001 m. gyventojų surašymo rezultatais, žydų tautybės žmonės sudaro vos 0,1 procentą visų šalies gyventojų. Nagrinėjant 1 lentelės duomenis, matomas akivaizdus žydų tautybės žmonių mažėjimas.

*1 lentelė. Tautinių Lietuvos sudėtis pagal 2001 m. surašymo duomenis (Statistikos departamentas, 2002)*

Tautybė	Surašymų metai				
	1959	1970	1979	1989	2001
Lietuviai	79,3	80,1	80,0	79,6	83,5
Lenkai	8,5	7,7	7,3	7,0	6,7
Rusai	8,5	8,6	8,9	9,4	6,3
Baltarusiai	1,1	1,5	1,7	1,7	1,2
Ukrainiečiai	0,7	0,8	1,0	1,2	0,7
Žydai	0,9	0,8	0,4	0,3	0,1
Kitos	1,0	0,5	0,7	0,8	1,5

Lietuvos žydų bendruomenė įkurta 1990-ais metais. Ji tapo oficialia pilietiškų, nacionalinių, kultūrinių, religinių ir ekonominių žydiškų interesų tarpininke su Lietuvos valstybe bei užsienio organizacijomis.

Nuo 1992 metų Lietuvos žydų bendruomenės pirmininku dirba dr. Simonas Alperavičius, kuris prieš tai atliko vykdančiojo direktoriaus pareigas.

Lietuvos žydų bendruomenės tikslas – apsaugoti žydų tautybės žmones nuo diskriminacijos ir antisemitizmo apraiškų, padėti vargingai gyvenantiems pensininkams ir socialiai remtinoms šeimoms, išspręsti po Holokausto iškilusį restitucijos klausimą, išsaugoti unikalų kultūrinį ir istorinį paveldą bei puoselėti tradicijas ir religines apeigas.

Lietuvos žydų bendruomenė vienija iš viso 27 organizacijas. Tokias kaip regioninės bendruomenės (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir kt.), žydų mokykla, žydų darželis, žydų muziejus, socialinis centras, medicinis centras, gydytojų sąjunga, vaikų klubas „Ilan“, jaunimo klubas „Knafaim“, studentų klubas, senjorų klubas, vidurinio amžiaus klubas, veteranų klubas ir kt.

## **1.5. Bendruomenėje taikytinos komunikacijos priemonių tyrimas**

Bendruomenė tai – organizuotas politinis, municipalinis ar socialinis darinys, toje pat vietoje gyvenančių žmonių grupė, religinės ar kitokios tapatybės vienijamų žmonių grupė (Oksfordo žodynas).

Bendruomenė – tai daugiau ar mažiau vientisa, konkrečioje vietovėje gyvenančių žmonių, jų tarpusavio santykių, veikiančių organizacijų ir kultūrinių bei elgesio tradicijų visuma (Bendruomenės plėtra, 2004).

Bendruomenė – tai šeimų ar žmonių grupė, kurią jungia tam tikros bendro naudojimo vertybės, turinti vieningas tarnybas, įstaigas ir interesus ar geografinį artumą (Leliūgienė, 1997).

Bendruomeninė organizacija ar bendruomenės centras yra daugiafunkcinė organizacija, dirbanti bendruomenėje kartu su kitomis vietinėmis organizacijomis ir įvairiomis gyventojų grupėmis dėl bendruomenės gerovės (Bendruomenės plėtra, 2004).

Bendruomenė tikra prasme – tai žmonių grupė, turinti ir bendrumo jausmą, ir bendrą tikslą (Vėbraitė, 2008). Kiekviena bendruomenė turi savo įkūrimo istorines aplinkybes, psichologines prielaidas bei ateities perspektyvas.

Bendruomenė nuo pat jos įsteigimo turėjo šiuos organizacinius principus, kurie ją iš esmės skiria nuo visų kitų organizacijų. Tai: visuotinumas, demokratiškumas, savanoriškumas.

Demokratiškumas tarsi išplaukia iš visuotinumo ir be jo būtų neįmanomas. Analogiškai – savanoriškumas iš demokratiškumo principo.

Visuotinumas – deklaruojamas ar tikras – tai pats ypatingiausias, ambicingiausias ir prasmingiausias bendruomenės bruožas. Tai yra, visi už savo istorinės gimtines atsidūrę asmenys turėtų priklausyti vietai mažumos bendruomenei.

„Priklausymas“ bendruomenei gali būti sąmoningas arba ne. Bendruomenę galima būtų lyginti su skrituliais geometrijoje. Jeigu tam tikrą plotą paskirstysime į daugelį mažų skritulių, tai jų periferija bus ilga – daug bus nuo kraštelių „nubyrančių“, savo šaknis pamirštančių. O jei nubrėšime vieną didžiulį skritulį, kuris apima visus, jį apibrėžianti linija bus palyginti daug trumpesnė, periferijos mažai ir nubyrančių daug mažiau (Vėbraitė, 2008).

Kokia bebūtų bendruomenė (tautinės mažumos, religinė, kultūrinė ar pan.) – tai organizacija, kuri apibrėžiama kaip stabili individų, dirbančių kartu bendram tikslui, sistema, pasižyminti hierarchija ir darbo pasidalijimu (Jurkuvienė, 2001).

Organizacijos – tai tokios grupės, kurioms būdinga didelė formalizacija. Jos vidinė struktūra labai formalizuota, nes taisyklės ir reglamentai apima beveik visą jos narių elgesį. Ji aiškiai ir tiksliai suformuota ir apima visus vaidmenis, numato žmonių elgesį, neatsižvelgiant į asmenines individo savybes, jo vietą organizacijos struktūroje. (Guščinskienė, 2000)

Organizacija – tai daugelio tarpusavyje susipynusių ir vienu metu egzistuojančių santykių visuma, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų. (Stoškus, 2002).

Lietuvių kalbos žodyne rašoma, kad organizacija – tai struktūra, sutvarkymas, sujungimas į vieną visumą, sutvarkymas į sistemą arba žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas.

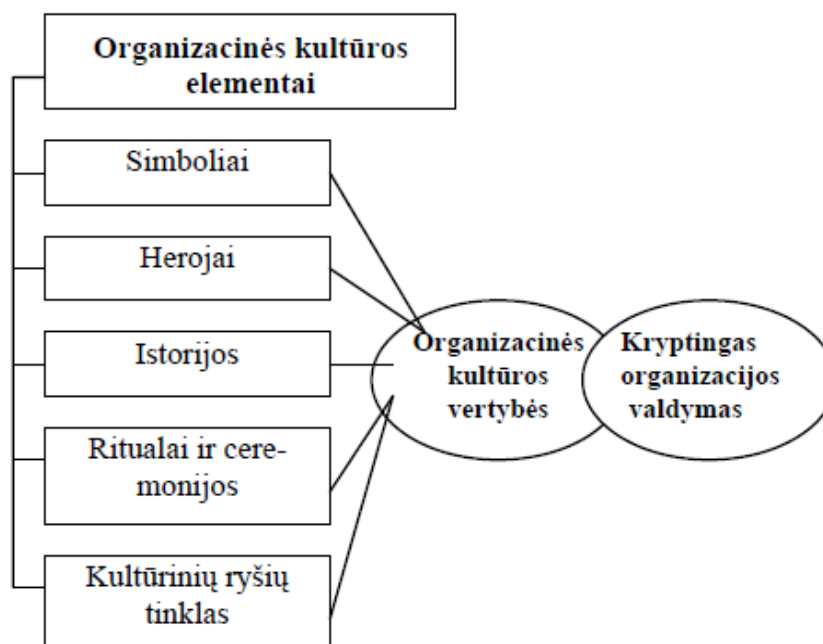
Iš gana skirtingų, tačiau tuo pačiu panašumų turinčių organizacijos apibrėžimų galima daryti išvadą, jog organizacija vienija žmones siekiant bendro tikslo. Tautinės mažumos bendruomenė taip pat turi bendrą tikslą, kuris aprašytas kiek anksčiau: panašumų turinti žmonių grupė, kuriai būdingas visuotinumas, demokratiškumas bei savanoriškumas.

Organizacinė kultūra kaip reiškinys nagrinėjama įvairiapusiškai. Veiksminga kultūra yra svarbi visoms organizacijoms, kad kiekvienoje organizacijoje kultūra yra savita. Stipri kultūra padeda žmonėms jaustis geriau, tai skatina dirbti daugiau ir našiau.

Svarbus organizacijos reiškinys yra komunikacijos procesas organizacijos viduje bei už jos ribų. Ne visada pakanka išplatinti pranešimus, todėl tiek į organizacijos darbuotojus, tiek ir į klientus turi būti žiūrima ne kaip į pasyvius informacijos priėmėjus, bet kaip aktyvius dalyvius. Komunikacija sėkminga ir aktyvi tuomet, kai sulaukiama nuolatinio atgalinio ryšio. Komunikacijos dėka organizacija visuomenėje identifikuojama ir priimama. Galima sakyti, kad šiandien žmonės turi plačias galimybes pasirinkti informacijos fiksavimo būdus ir priemones. Efektyvus informacijos valdymas organizacijose yra viena iš demokratijos realizavimo sąlygų, kad būtų užtikrintas valdymo skaidrumas ir atskaitomumas visuomenei. Galima būtų teigti, jog organizacinės kultūros sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo komunikacijos – sugebėjimo pasikeisti informacija.

Pateiktame 1 paveiksle pavaizduoti organizacinės kultūros elementai. Kiekvienas iš šių elementų tiesiogiai per vertybes veikia organizacijos valdymą. Simboliai: gerina įmonės įvaizdį, prestižą, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų, informuoja apie svarbiausias vertybes organizacijoje. Herojai: personifikuota kultūrinės vertybės, rodo pavyzdį kaip reikia elgtis, kuria ir stiprina organizacinę kultūrą. Istorijos: atspindi organizacijos „nueitą kelią“, kuria organizacijos savitumo įvaizdį, skleidžia informaciją apie organizaciją. Ritualai ir ceremonijos: išlaiko organizacijos vertybes ir prielaidas laikui bėgant, sutvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis, padeda suburti žmonių kolektyvą. Kultūrinių ryšių tinklas: siunčia informaciją, padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje, stiprina pagrindines vertybes, parodo, kokie yra bendravimo ryšiai organizacijoje. Organizacinės kultūros vertybės: suteikia organizacijos nariams identiškumo jausmą, daro teigiamą įtaką personalui, jo nuostatoms, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų ir kt.

*1 paveikslas. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos valdymui (Paužuolienė, Trakšėlys, 2009)*



Organizacija apima platų ratą žmonių, darbuotojų, kurie kiekvieną dieną tarpusavyje komunikuoja, keičiasi patyrimu, mintimis, išgyvenimais. Efektyvi komunikacija lemia tinkamą užduočių įgyvendinimą realizuojant organizacijos tikslus, organizacijos tolimesnį vystymąsi ir darbo sėkmę (Baršauskienė, Ivaškevičienė 2005).

Visų komunikacijos priemonių tikslas yra plėtoti bendradarbiavimą organizacijoje. Geras bendradarbiavimas – tai organizacijos svarbiausių tikslų ir prioritetų žinojimas bei susitapatinimas su jais (Šimanskienė, 2001).

Valdymo pobūdis lemia organizacijos sėkmę arba nesėkmę. Tinkamas vadovavimas padeda sukurti dalyvavimo ir kolektyvizmo atmosferą. Organizacijos narių aktyvumas padidėja dėl to, kad kiekvienas tiksliai įsivaizduoja savo vaidmenį ir vietą organizacijoje.

Komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi jausmais, mintimis, ketinimais. Komunikaciją organizacijoje visuomet sąlygoja ir grynai žmogiškas aspektas: noras ar nenoras komunikuoti, simpatijos ir antipatijos ir pan. Todėl visada yra svarbu išsiaiškinti, kas tai per procesas, kaip jis vyksta ir ką daryti, kad jis būtų efektyvus (Sakalas, Šilingienė 2000).

Komunikavimo skirtumų išskyrimui organizacijoje tikslinga ją nagrinėti sisteminiu ir organizaciniu požiūriais. Sisteminiu požiūriu organizacija yra suprantama kaip tam tikrai specifinei veiklai sukurta mašina, kuria stengiamasi pasiekti konkrečių tikslų. Organizaciniu požiūriu bendruomenė yra lyg gyvas organizmas, kurio atsiradimo priežastis yra narių poreikiai, aplinkos poveikis ir susiklosčiusios aplinkybės. Tokia organizacija yra paremta tarpasmeniniais ryšiais ir



socialine hierarchija. Tokios organizacijos efektyvumas priklauso nuo lyderio, narių tarpusavio santykių, jų sugebėjimo dirbti kartu, kartu siekti bendro tikslo. Lojalumas bendruomenei reiškia lojalumą jos nariams. Čia pasireiškia spontaniškumas ir iracionalumas.

Organizacinio požiūrio į bendruomenę atveju kiekvienas darbuotojas pasijunta esantis to didžiulio vieneto sudedamąja dalimi, nuo kurio sprendimų ir darbo efektyvumo, priklauso visos organizacijos sėkmė. Tokioje organizacijoje pagrindinė naudojama informacijos forma turėtų būti žodinė. Ji užtikrintų informacijos perdavimo greitį, paprastumą, be to, garantuotų grįžtamąjį ryšį. O tai leistų sumažinti nesusipratimų skaičių, informacija būtų tikslesnė, suprantamesnė.

Situacija, kurioje yra organizacija, tokiu atveju būtų žinoma kiekvienam darbuotojui. Todėl būtų galima efektyviai išnaudoti kiekvieno žinias ir sugebėjimus, juo labiau, kad ir pats darbuotojas būtų atsakingas už visą organizaciją. Atviras ir laisvas informacijos tekėjimas būtų būdingas būtent bendruomenės tipo organizacijai.

Organizacinės komunikacijos modelyje išskiriami du svarbiausi segmentai – vidinis ir išorinis, t.y. vidinė ir išorinė komunikacija.

Paprasčiausia pasakyti, jog vidinė komunikacija – tai komunikacija organizacijos viduje (Baršauskienė, 2002).

Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai organizacijos viduje. Šiame procese dalyvauja visi organizacijos atstovai: darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbinė informacija dalijamasi ir šeimoje (Tapinienė, 2006).

Vidinės komunikacijos tikslai yra gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan. Vidinė komunikacija padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų.

Išorinė komunikacija – tai komunikacija su pagrindine auditorija organizacijos išorėje (Baršauskienė, 2002).

Kiekviena organizacija yra atvira socialinė sistema, neatskiriamai susijusi su išorine aplinka. Vystydama veiklą, organizacija keičiasi su išorine aplinkos informacija, idėjomis, gauna išteklius, tuo užtikrinamas organizacijos funkcionavimas (Chreptavičienė, 2003).

Organizacijai svarbu palaikyti teigiamus santykius su visuomene, kitomis organizacijomis. Išorinė komunikacija leidžia įgyvendinti didžiąją dalį organizacijos ryšių su visuomene tikslų: skleisti informaciją apie pačią bendruomenę, kurti bei propaguoti organizacijos įvaizdį, ieškoti rėmėjų, įtakoti valstybinių institucijų ar organizacijų veiksmus ir pan.

Ryšiai su visuomene yra pozityvus, savalaikis ir efektyvus komunikavimas su visomis suinteresuotomis pusėmis. Ryšiai su visuomene negali apsiriboti tik bendravimu su žiniasklaida. Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį.

## 1.6. Bendruomenės komunikacijos rūšių ir funkcijų apžvalga

Vadybos ir komunikacijos vadovėliai apibrėžia, kad organizacijos komunikacija yra skirstoma į dvi rūšis – vidinę bei išorinę, t.y. ryšiai organizacijos viduje bei ryšiai su aplinka.

Komunikaciją su aplinka lemia sąveikos su jos mažtais. Organizacijos rūpinasi informacija, kurią siunčia klientams, užsakovams, partneriams ir pan. Paprastai šis darbas yra apgalvotas, planingas ir nukreiptas į ilgalaikes pastangas suformuoti bei išlaikyti abipusį supratimą tarp organizacijos ir visuomenės. Didesnėse organizacijose tuo užsiima ryšių su visuomene skyriai, mažesnėse – įmonės darbuotojai ar vadovai. Vienas iš tokios komunikacijos tikslų yra transformuoti neigiamus santykius tarp organizacijos ir visuomenės į pozityvius.

Vidinė organizacijos komunikacija vyksta bendruomenės viduje ir yra labai įvairi. Ji priklauso nuo struktūros, valdžios, darbo specializacijos, tam tikrų asmenų disponavimo tam tikra informacija ir žiniomis apie savo darbą. Taip pat ji vyksta tarp skirtingų valdymo lygių, tarp vieno lygio padalinių, vadovų bendravimo su pavaldiniais ir darbo grupėmis metu, esant neformaliai bendravimui.

Tiek vidiniam, tiek išoriniam komunikavimui gali būti pritaikyta sąmoningo (formalaus) ir nesąmoningo (neformalaus) tikslo klasifikacija. Įvairių organizacinio komunikavimo rūšių pavyzdžių galima pamatyti žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 2 lentelę).

*2 lentelė. Organizacijos komunikacijos rūšys*

	Nesąmoningas/neformalus	Sąmoningas/formalus
Vidinė	Neformalus bendravimas (paskalos); Neverbalinis bendravimas (kūno kalba ir kt.).	Posėdžiai; Pokalbiai tarp vadovo ir darbuotojo; Vidiniai kompanijų ryšio tinklai; Vidiniai laikraščiai/brošiūros; plakatai/naujienlaiškiai.
Išorinė	Darbuotojai kaip ambasadoriai; Paskalos, kurias skleidžia, pavyzdžiui, seniau dirbantys darbuotojai; Informacija, kurią skleidžia patenkinti ar nepatenkinti klientai.	Planai; Rinkodara; Organizacijos interneto tinklapis; Ataskaitos ir finansiniai rezultatai; Kasmetiniai susirinkimai.

Bendruomenės perspektyvos prasme svarbu reguliariai tikrinti, kas yra svarbūs organizacijos komunikavimo partneriai. Tai atliekama analizuojant interesų grupes. Dažniausiai organizacijos komunikavimo poreikiams svarbiausios yra šios septynios veiklos kategorijos:

- Komunikavimas su darbuotojais;
- Reklamavimas (informacijos, reklaminės medžiagos išsiuntimas);
- Ryšiai su žiniasklaida;
- Ryšiai su akcininkais;
- Ryšiai su klientais;
- Ryšiai su vietine bendruomene;
- Ryšiai su viešojo administravimo institucijomis.

Pasak vieno atlikto tyrimo rezultatų (Karlof, Lovingsson, 2006), organizacijoje yra pastebima tendencija į komunikavimo funkcijų centralizavimą. Tampa įprasta, kad būtent aukščiausio lygio vadovas yra atsakingas už komunikacijos eigą ir jis tuo užsiima kalbant apie visas nurodytas kategorijas. Tai pasireiškia mažose bei bendruomenės tipo organizacijose, kur vadovas ar kitaip vadinamas lyderis yra visos grupės varomoji grandis ir būtent nuo jo veiksmų priklauso sėkmingas organizacijos vystymasis bei augimas. Būtent tokia situacija yra ir Lietuvos žydų bendruomenėje, kur visais komunikacijos klausimais rūpinasi pirmininkas dr. Simonas Alperavičius.

Valdžios struktūra daro didelę įtaką komunikacijos efektyvumui organizacijose. Užimamos padėties ir galios skirtumai organizacijose lemia, kam su kuo patogiau komunikuoti. Pavyzdžiui, pokalbis tarp organizacijos prezidento ir raštinės darbuotojo gali būti įtemptai mandagus bei formalus, tačiau jei vadovas yra demokratiškas ir bendravimas organizacijoje yra neformalus, tai taip pat gali turėti įtakos komunikacijos turiniui.

Komunikaciją įtakoja ir darbo specializacija. Vienos darbo grupės nariai kalba tuo pačiu žargonu, jų darbo tikslai ir terminai bei asmeniniai stiliai yra panašūs. Tačiau per didelė darbo specializacija trukdo komunikacijai tarp labai skirtingų grupių.

Vidinės komunikacijos rūšys skirstomos į vertikaliąją ir horizontaliąją, tad būtų tikslinga jas apžvelgti.

*Vertikali komunikacija* – tai keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių. Informacija, perduodama vadovų pavaldiniams, yra „žemyn“ einanti komunikacija, o informacija, perduodama pavaldinių vadovams, - aukšтын einanti komunikacija.

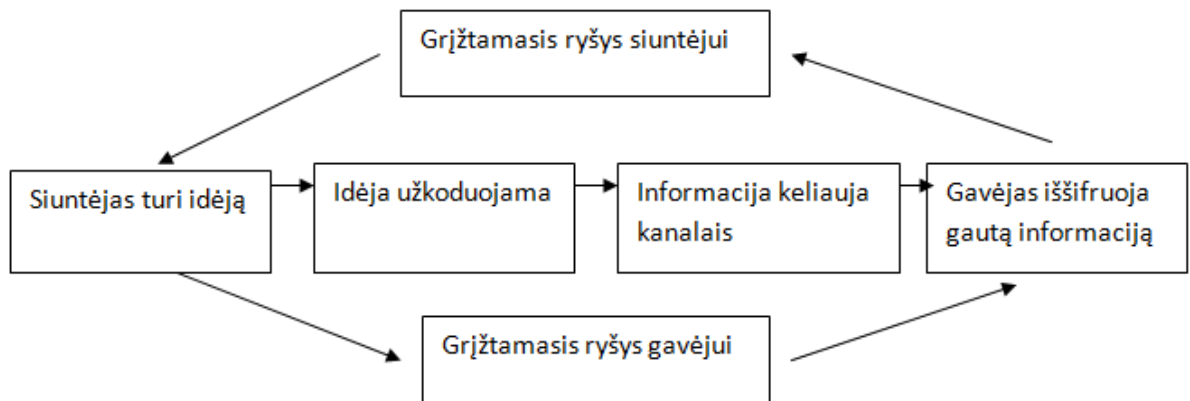
Kuo didesnė organizacija, tuo labiau išvystyta *horizontali komunikacija*. T.y. komunikacija ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių lygmenų.

*Horizontalios komunikacijos privalumai:*

- Palengvėja užduočių koordinavimas;
- Bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija;
- Padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių.

Informacija, jos cirkuliacija organizacijoje yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių. Problemos ir sunkumai iškyla tuomet, kai organizacijos personalui pritrūksta reikiamos informacijos. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo jos galimybių apdoroti ir valdyti informacijos srautus. Tipinis informacijos kelias pavaizduotas 2 paveiksle.

*2 paveikslas. Informacijos tėkmė informacijos procese (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007)*



## 2. LYDERYSTĖ

### 2.1. Lyderis – organizacijos prekės ženklas

Knygos „Reputation Management“ autorių nuomone, lyderis – tai organizacijos prekės ženklas. Kuo geresnis ir stipresnis yra prekės ženklas, tuo didesnė sėkmė lydės organizaciją.

Pastebėta, kad senosios komunikacijos taisyklės neveikia. Organizacijos priverstos taikytis prie savo klientų (šio darbo atveju – narių), stengtis dėl savo darbuotojų, puoselėti gerus santykius ir tik tuomet tikėtis pozityvių permainų ir džiuginančių rezultatų. Organizacijos veikla turi prasidėti dialogu su kompanijos lyderiu, visa veikla turi būti paremta ne įsakymais ir kontrole, o suteikimo ir atgalinio ryšiu. Jeigu kompanijos lyderis nesiima iniciatyvos, organizacija yra pasmerkta pražūčiai.

Įmanoma sukurti sėkmingą ir efektyvią komunikaciją ir be įsipareigojimų, apsišvietusių lyderių, tačiau tokie reiškiniai retai trunka ilgą laikotarpį bei būna prasmingi.

Daugelį metų lyderystės teorijas nagrinėjantys James Kouzes ir Barry Posner išskyrė penkis dažniausiai pasitaikiusius ypatingų rezultatų pasiekusių lyderių savybes. Anot mokslininkų, lyderis privalo:

1. Formuoti veiklos kryptį ir pats tapti pavyzdžiu savo pavaldiniams;
2. Įkvėpti kolektyvą dalintis savo nuomone bei sutelkti darbu;
3. Mesti iššūkį sudėtingiems darbams;
4. Suteikti galimybę savo darbuotojams, parodyti, ką jie sugeba;
5. Paskatinti ir padrašinti savo darbuotojus.

Lyderis – tai ne tas, kuris turi įgaliojimą valdyti. Lyderis yra tas, kas kuria. Niekas neišlaikys nesuinteresuotos valstybės, įmonės, netgi šeimos, jeigu neturi fantazijos, jeigu nuolat nesiima spresti naujų problemų, kylančių kiekvieną dieną.

Didžiausios sėkmės įmonė susilaukia tada, kai vadovaujančioji grupė sudaryta iš žmonių, kurie siekia tų pačių tikslų, užmiršta asmeninius interesus ir visiškai atsiduoda bendram reikalui. Tada asmenybės ištirpsta, abipusis supratimas tampa spontaniškas, susitarimai pasiekiami lengvai, gimsta nepaprasta jėga ir kūrybingumas.

To norėtų kiekvienas lyderis. O pasiekęs, turėtų palaikyti, stiprinti, saugoti ir neleisti užsimegžti neigiamiems procesams, kai individas prieš kolektyvinį tikslą iškelia savo individualius siekius, asmeninius interesus.

Bet kokia organizacija susideda iš žmonių, kurie jaučiasi stiprūs tada, kai yra vieningi, turi bendrą tikslą. Organizacija suklesti tada, kai jai vadovauja priimtinas, vertinamas ir mylimas lyderis. Toks, kokį pats kolektyvas būtų pasirinkęs.

Jau daugelį metų kyla klausimas, kokiomis savybėmis turi pasižymėti idealus lyderis? Įvardinamos šios: nuoširdumas, kuris yra visiška priešingybė melui, dviveidiškumui, intrigoms, šmeižtui; objektyvumas – savybė, kurią turintis vadovas pasižymi sugebėjimu vertinti be prietarų ir apkalbų įtakos; dvasios stiprybė – kuria pasižymintis žmogus net pačiomis sunkiausiomis akimirkomis išlieka ramus ir skaidraus proto; nuolankumas – tai gebėjimas išklaudyti kitus ir pripažinti bei ištaisyti savo klaidas; drąsa – reikalinga priimant sunkius sprendimus ir atsakomybę; kilnumas – sugebėjimas galvoti apie kitus, jų gerovę, aukotis, rodyti pavyzdį; teisingumas – sunkus menas pasirinkti gabius, garbingus, nuoširdžius žmones ir išvyti nedorėlius bei veidmainius.

Tačiau visas išvardintas savybes ne tik turi, bet ir jomis vadovaujasi tik idealūs lyderiai. Tuo metu mes dažniausiai susiduriame ir su autoritariškais bei despotiškais vadovais, kurie toli gražu neatrodo panašūs į tikruosius vadovus.

Nuo vadovo, jo charakterio savybių, valdymo stiliaus priklauso organizacija, joje dirbantys žmonės bei kompanijos sėkmė.

Norint suburti ir sukurti tvirtą ir gyvybingą organizaciją, pirmiausia reikalingas lyderis, turintis svajonę ir bendražygių. Tokiam lyderiui pavyksta nugalėti pačias didžiausias kliūtis, jis įtikina labiausiai užkietėjusius funkcionierius, pritraukia kūrybingų žmonių ir priverčia organizaciją dirbti sėkmingai.

Žodynas „Anglonas“ anglų kalbos žodį „leadership“ verčia kaip vadovavimą, o angliškas „leader“ verčiamas kaip vadovas, nors tarp siūlomų žodžio reikšmių figūruoja ir lyderis. Vis dėlto neverta abejoti dėl glaudaus ryšio tarp lyderio ir vadovo.

Mokslininkai diskutuoja dėl lyderio ir vadovo panašumų (ir tuo pačiu skirtumų). Vieni teigia, jog šiuos terminus galima sugretinti, kiti – tikina, jog tai skirtingas funkcijas atliekantys žmonės.

Vadovavimas – labiau formalus terminas, nusakantis pareigas ir atsakomybes, tuo tarpu lyderis – tai grupėje pripažintas ir autoritetą įgavęs asmuo. Sunku įsivaizduoti vadovą, neturinti įtakos ir pripažinimo. Tačiau tokių yra.

Šiame darbe nagrinėjamas lyderis sugretintas su vadovu, kadangi tema prieina prie tautinių mažumų bendruomenės, organizacijos, kurioje lyderio ir vadovo funkcijas privalo įsisavinti ir jomis disponuoti vienas žmogus. Vedlys, kuris paskui save veda nemažą būrį žmonių.

Organizacijos vadovui tenka ne tik bendravimas su bendruomenės nariais, tačiau ir ryšiai su kitomis ne mažiau svarbiomis suinteresuotomis grupėmis, kurios veikia tiek organizacijos viduje, tiek ir apie ją.

## 2.2. Lyderio vadovavimo formos

Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Galima suprasti, jog geras yra tas vadovas, kuris iš įvairių profesijų ir charakterių žmonių sugeba suburti darnią visumą – vieningą kolektyvą. Vadovas užsiima ypatinga veikla, atskirų individų visumą paverčiant tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe.

Vadovavimas, pirmiausia, pasireiškia vienu žmonių įtaka kitiems žmonėms. Čia yra svarbu žinoti, kuo remdamiesi vadovai daro įtaką pavaldiniams. Tam jie gali naudotis konkrečiomis poveikio formomis, tam tikrais vadovavimo būdais ir metodais bei atitinkamu vadovavimo stiliumi.

Galima išskirti tokias vadovų poveikio formas (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002):

- *Valdžia paremta prievarta.* Šiuo atveju įtaka pavaldiniams daroma per baimę. Pavaldiniai bijo viršininko. Net ir tais atvejais, kai prievartos nėra, baimė tampa priežastimi, dėl kurios žmonės sąmoningai ar nesąmoningai pasiduoda kitų įtakai. Vadovai turi daug galimybių panaudoti baimę ir prievartą būtent darbovietėse, kur žmonės yra pakankamai pažeidžiami. Kartais pakanka vienos užuominos apie atleidimą iš darbo ir tai duoda greitus rezultatus.

- *Valdžia, paremta atlyginimu.* Šiuo atveju įtaka daroma per teigiamus stimulus. Pažadėti didesnę atlyginimą dažnai yra pats veiksmingiausias būdas daryti įtaką. Tokia valdžia yra stipri ir veiksminga. Tačiau esant ribotiems ištekliams tai gana sunku įgyvendinti praktiškai.

- *Teisinė valdžia.* Šiuo atveju įtaka daroma per tradicijas. Darbuotojas įsitikinęs, kad vadovas turi teisę duoti įsakymus, o jo pareiga juos vykdyti. Pavaldinys klauso vadovo tik todėl, kad jis yra aukštesnėje hierarchinėje pakopoje. Tradicijos yra labiausiai paplitusi įtakos forma. Ji labiausiai vyrauja ten, kur visuomenės kultūros normos remia pažiūras, kad paklusnumas valdžiai yra pageidautinas.

- *Ekspertinė valdžia.* Šiuo atveju įtaka daroma per protingą tikėjimą. Darbuotojai tiki, kad vadovas turi ypatingų problemos sprendimo ar tam tikros srities žinių ir pasikliauja jo išmanymu.

- *Etalono valdžia.* Ji paremta vadovo asmeninėmis savybėmis ar sugebėjimais. Vakarų šalyse vykę pokyčiai įnešė daugybę pasikeitimų ir vadovavimo stiliuose. Užuo naudojė griežtus metodus, vadovai vis labiau linksta į bendradarbiavimą, jie siekia palaikymo iš pavaldinių pusės. Todėl labai svarbiomis tampa dvi poveikio priemonės – įtikinimas ir įtraukimas.

- *Įtikinimas.* Siekiant gauti abipusės naudos vadovo santykiai su pavaldiniais turi būti paremti bendradarbiavimu. Vadovui yra labai svarbu, kad pavaldiniai suprastų, ką ir kodėl jie turi daryti. Viena efektyviausių poveikių priemonių, užtikrinančių palaikymą iš pavaldinių pusės ir yra įtikinimas. Efektyvus įtikinimas iš vadovo pusės reikalauja daug daugiau sugebėjimų ir pastangų,

negu paprasto įsakymo davimas. Svarbiausia sėkmingo įtikinimo sąlyga yra sugebėjimas palenkti žmones priimti siūlomą požiūrį.

- *Įtraukimas į valdymą.* Pasirinkdamas šį poveikį, vadovas žengia dar vieną žingsnį. Užtuot įtikinęs darbuotoją priimti jau suformuluotą tikslą, jis įtraukia pavaldinį į tikslų formulavimo ir sprendimo priėmimo procesą. Šis poveikis yra ypač veiksmingas, nes darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus ir įkvėpti aukščiausio lygio poreikių.

### **2.3. Lyderio asmeninių savybių įtaka bendruomenei**

Sėkmingus vadovus jau daugelį metų vertina šios srities specialistai. Dažniausiai išskylantis klausimas – kokiomis savybėmis turi pasižymėti geras vadovas. Dažniausiai jos būna susijusios su būdo bruožais bei charakterio savybėmis. Sėkmingi ir nesėkmingi vadovai buvo identifikuojami pagal asmenines savybes. Dar senovės graikų filosofas Platonas, savo veikale „Valstybė“ suformulavo būtinas vadovo savybes. Pasak jo, vadovas turi pasižymėti išmintimi, narsumu, nuoseklumu, teisingumu, nesmulkmėniškumu, gera atmintimi, gabumu mokslui ir darbštumu.

Dauguma vadybos mokslų pradininkų vienaip ar kitaip taip pat buvo palietę šią temą. Anri Fajolis minėjo, kad pirmiausiai, vadovas turi būti geras administratorius, t.y. turi sugebėti atlikti pagrindines valdymo funkcijas. Antroje vietoje jis pažymėjo vadovo kompetenciją, t.y. specialių įmonės funkcijų išmanymą. Greta šių sąlygų vadovas turi pasižymėti sveikata – geriau ne toks gabus, bet sveikas ir kasdien ateinantis į darbą. Taip pat moralinėmis savybėmis – valia, energija, atsakomybės jausmu, pareigingumu ir pan.

Vienas Lietuvos vadybos pradininkų Pranas Lesauskis 1936 publikuotame straipsnyje „Vado reikšmė organizacijoje“, pateikė šitokį efektyviam vadovui būdingų savybių sąrašą:

- *Kūno ir dvasios energija* – tie, kurie iškyla virš minios, veržlumo, tvirtumo, fizinės ir dvasinės energijos turi turėti daugiau nei vidutinis žmogus.
- *Tikslo ir krypties nujautimas* – vadovas turi turėti tikslą ir žinoti kaip jį pasiekti.
- *Entuziazmas* – turėti tikslą dar nereiškia jį pasiekti, reikalingas dar ir dinamiškumas, pasiryžimas ir pasitikėjimas.
- *Sugebėjimas vadovauti* – vadovui būtina mokėti derinti įvairias veiklas ir vadovauti, t.y. kelti tikslus, juos perduoti, interpretuoti, peržiūrėti visos organizacijos veiklą.
- *Ryžtingumas* – galutinis organizacijos tikslas pasiekiamas entuziazmu, ryžtu, aktyvumu. Tuo turi pasižymėti vadovas ir reikalauti to iš kitų.
- *Tikėjimas* – vadovas turi tikėti pasirinktu tikslu, jo kilnumu ir pasisekimu. Be tikėjimo negali būti pasišventimo ir pasiryžimo.



Lyderių tyrėjai diskutuoja, ar vadovu gimstama, ar tampama. Daugelį metų žymiausi psichologai aiškinosi kiek žmogus gali keisti savo prigimtines savybes. Vieni aiškino, kad žmogus gali pasiekti visko, ko tik pats nori, kiti – teikė teorijas, patvirtinančias, kad tokiu atveju žmogus visą gyvenimą grumiasi pats su savimi. Visgi dauguma šaltinių teigia, kad vadovavimas yra prigimties ir aplinkos poveikio kombinacija. Labai dažnai vadovo savybės yra pastebimos net mažuose vaikuose, jiems tik pradėjus žaisti įvairiausių žaidimus, vėliau tos savybės dar labiau ryškėja ir vystosi. Pastaruoju metu vis daugiau nuomonių, kad vadovus galima išugdyti. Tam kuriamos specialios programos bei mokymai.

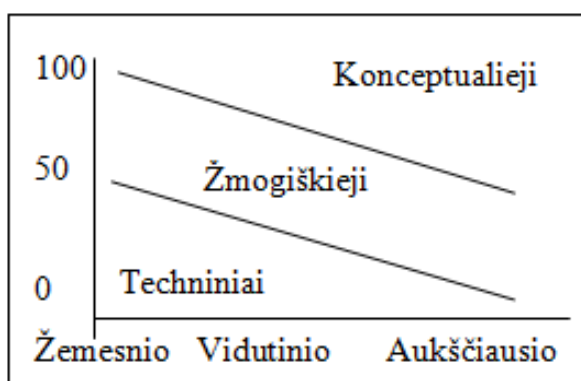
Kai kurie šaltiniai teigia, kad vadovams būdinga tam tikra sugebėjimų sistema. Galima išskirti tris jų grupes: techniniai, žmogiškieji, konceptualieji sugebėjimai (Robbins, 2007).

- *Techniniai sugebėjimai* nusakomi asmenybės žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis. Šių sugebėjimų ypač reikia žemesnio lygio vadovams. Kylant valdymo hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja.

- *Žmogiškieji sugebėjimai* nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti grupinį darbą. Vadybos mokslas šiuos sugebėjimus akcentuoja kaip esminius vadovavimo sugebėjimus.

- *Konceptualieji sugebėjimai* išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimų modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius. Kuo aukštesniu lygmeniu vadovas veikia, tuo daugiau jam reikia šių sugebėjimų.

**3 paveikslas.** Vadovo įgūdžių diagrama



Pirmame paveiksle parodoma, kad žemesnio lygio vadovams daugiausia reikia techninių įgūdžių, aukščiausio lygio vadovams labiau reikia konceptualinių sugebėjimų, o žmogiškųjų sugebėjimų reikia visų lygių vadovams.

Vadovas turi suvokti visas savo valdymo funkcijas bei veiklos sritis (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Vadovo organizavimas suburia pagrindinius įmonės resursus. T.y. planavimą,

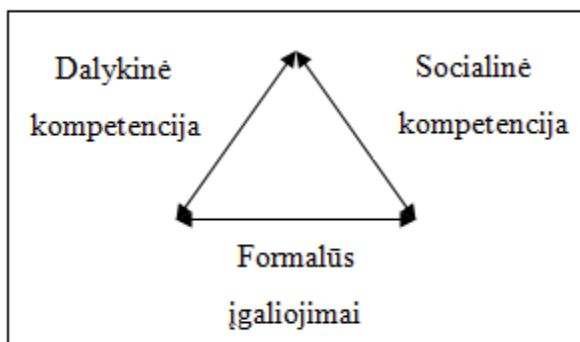
kontrolę, sprendimų priėmimą, personalo politiką, komunikaciją, nurodymus, reagavimą ir atstovavimą.

## 2.4. Bendruomenės efektyvumo rodiklis – lyderio autoritetas

Suprantama, kad norint vadovauti žmonėms, būtinas autoritetas. Ar vadovas turi autoritetą, sprendžia pavaldiniai. Jei vadovas yra pripažįstamas, jo nurodymai vykdomi savarankiškai ir be prieštaravimų. Egzistuoja daug vadovo autoriteto apibūdinimų, jo dedamųjų dalių išskyrimo. Įprastai išskiriami trys veiksniai, lemiantys vadovo autoritetą:

- Formali vadovo padėtis
- Vadovo dalykinė kompetencija
- Vadovo socialinė kompetencija

*4 paveikslas. Vadovo sėkmės potencialas*



Vadovais tampa tie žmonės, kurie turi atitinkamus formalios organizacijos jiems suteiktus įgaliojimus. Tačiau formali padėtis neužtikrina efektyvaus vadovavimo. Formalus vadovo autoritetas turi remiasi dalykine kompetencija. Nuo to didele dalimi priklauso ir pavaldinių pasitikėjimo vadovu laipsnis. Paprastai, vadovai pastangų dėka vadovai pasiekia aukštesnį pasitikėjimo laipsnį, o kuo didesni pasiekimai, tuo didesnę įtaką turi vadovas.

Efektyviam vadovui būtina dar viena savybė, ypatingai svarbi šiuolaikinio gyvenimo sąlygomis. Tai sugebėjimas paskui save vesti žmones. Tai reiškia, kad vadovas turi būti lyderiu (Bennis, Nanus, 1998). Literatūroje šios sąvokos dažnai atskiriamos viena nuo kitos, nes vadovu tampama deleguojant atitinkamus įgaliojimus. Tuo tarpu lyderiu tampa žmogus, turintis pasekėjų. Tokiu atveju jis gali net neturėti jokių formalių įgaliojimų. Žmonės gali sekti tuo, kuris patenkins jų norus, poreikius ir reikmes. Tad efektyvus vadovas yra tas, kuris turi ne tik formalų, bet ir

neformalų autoritetą, sugeba sutelkti pavaldinius vardan bendrų tikslų, atsižvelgia ir patenkina jų poreikius.

Svarbu, kad vadovas galėtų remtis visais trimis įtakos šaltiniais. Priešingu atveju, kaip matyti antrame paveiksle, jo sėkmės potencialas, o tuo pačiu, ir vadovavimo efektyvumas, gali smarkiai sumažėti.

## 2.5. Lyderio vadovavimo stiliaus samprata

Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinti jį siekti organizacijos tikslų.

Šis apibrėžimas kilo analizuojant ir vertinant elgesio teorijas. Siekiant įvertinti kas lemia sėkmingą vadovavimą, buvo tiriamas vadovavimo efektyvumas. Pagrindinis šios krypties atstovų (K.Levino, D.MakGregoro, R.Likerto) nuopelnas ir yra vadovavimo stilių apibrėžimas bei analizė.

Jau minėtame veikale „Valstybė“, žymusis graikų filosofas Platonas išskyrė šiuos vadovavimo stilius:

- *Tirokratija* (tirokratas) – vadovavimo stilių lemia vadovo ambicijos, valdžios troškimas
- *Oligarchija* (oligarchas) – tai santvarka, paremta turto cenzu, o pagrindinis vadovo veiklos motyvas yra gobšumas
- *Demokratija* (demokratas) – valstybinės pareigos skirstomos burtų ir rinkimų būdu, o visi piliečiai lygūs
- *Tironija* (tironas) – vadovavimo stilių formuoja žiaurūs žmogaus polinkiai.

Metams bėgant įvairioje literatūroje galima sutikti labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Tai lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė bei sudėtingumas. Galima išskirti tam tikrus būdingus konkrečiam vadovavimo stiliui bruožus, pagal kuriuos ir yra bandoma klasifikuoti bei apibūdinti atskiras vadovavimo stilių rūšis.

Nors iki šiol nėra vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos, tačiau juos galima apibendrinti, išskiriant keletą skirtingų požiūrių į vadovavimo stilių:

- Tradicinis ir šiuolaikinis;
- Vadovavimo stilius pagal vadovo elgesį;
- Vadovavimo stilius pagal vadovo orientaciją;
- Vadovavimo stilius pagal vadovo orientaciją ir pavaldinių lygį;
- Situaciniai vadovavimo modeliai.

Trumpai apžvelgsime kiekvieną iš jų.

## Tradicinių ir naujų vadovavimo stilių klasifikacija

Tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai. Tai vadovavimas paremtas įsakymais, kai nurodoma ką, kada ir kaip reikia padaryti. Tikimasi, kad pavaldinys viską atliks laiku, bet yra nuolat kontroliuojamas. Visus sprendimus priima vadovas, pavaldiniai juos tik pripažįsta ir vykdo. Vadovaujant šiuo stiliumi, reikia itin stiprios vadovo asmenybės bei charakterio ir gero profesinio pasirengimo.

Tradiciniams vadovavimo stiliams yra priskiriami charizminis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis stiliai.

*Charizmatinis* vadovavimo stilius – tai vadovavimas, paremtas asmeninio spinduliavimo jėga. Tai vadovas, su išskirtiniu sugebėjimu paveikti bendradarbius, kad šie savanoriškai darytų tai, ko iš jų tikimasi. Šio tipo vadovai turi ypatingo žavesio, poveikio jėgos. Apie tokius vadovus sakoma, kad jie yra gimę būti vadovais. Jiems būdingas sugebėjimas užkrėsti kitus savo energija, puikia laikysena bei retorika. Jais yra nuoširdžiai žavimasi.

*Patriarchalinis* vadovavimo stilius turi galias tradicijas, tačiau jo taikymo galimybės gana ribotos. Šis stilius turi esminį privalumą – savo bendradarbiais rūpinamasi net ir tada, kai jie negali dirbti. Bet dažnu atveju jis turi daug trūkumų. Egzistuoja sąlyga, kad patriarchas turi būti vertas autoriteto, kuriuo jis mėgina naudotis.

*Autokratinis* vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu. Kaip ir patriarchatinis, šis stilius yra grindžiamas besąlygišku vadovo autoritetu, tačiau jis rūpinasi savo pavaldiniais tik tiek, kiek šie yra naudingi.

*Biurokratinis* vadovavimo stilius remiasi legalia, preciziška teise, įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu bei klusnumu. Žodinis įsakymas pakeičiamas „popieriniu“, nuasmeninamas, priskiriamas „ne mūsų lygio problemai“. Taip bandoma sumažinti sistemos pasipriešinimą, tačiau tuo pačiu sumenkinamas ir valdančiosios sistemos lankstumas. Jis gali būti laikomas geru tuo atveju, jei reglamentuojamos paprastos procedūros, kurios gali būti lengvai koreguojamos. Kai įsakymas, reglamentas nekeičiamas besikeičiant situacijai, atsiranda galimybė kaltę suversti blogam įsakymui.

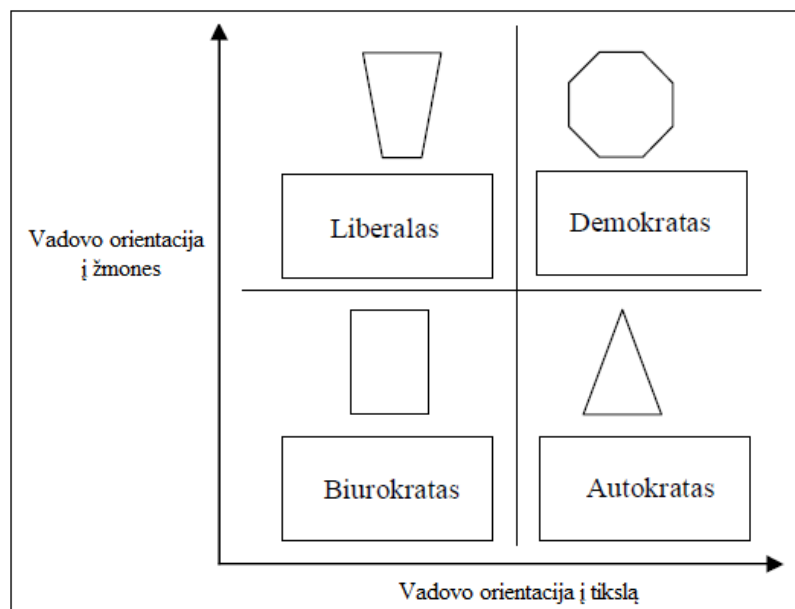
Prie naujų vadovavimo stilių priskiriami kooperacinis bei laisvas vadovavimo stiliai.

*Kooperacinis* vadovavimo stiliuje bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Stipriai akcentuojamas bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo. Vadovas suvokia, kad būdamas vienas negalės pasiekti organizacijos tikslų, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo kolegų. Jis yra pasirengęs perduoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti tarpusavio pagalba, o ne bausmėmis. Toks vadovavimo stilius labai aktyvina darbuotojus, leidžia atsiskleisti jų potencialui, realizuoti jų augimo siekius. Kooperacinis vadovavimo stilius labiausiai atitinka šiuolaikines

sąlygas, nes darbuotojai yra įtraukiami į valdymą. Visgi šis stilius turi ir trūkumų. Jie susiję su sprendimo priėmimu. Norint išsiaiškinti nuomonių skirtumus reikia laiko, norint neuždelsti ir suderinti atskiras nuomones, dažnai prieinama prie kompromiso, o tai, anot derybų strategijų, nėra pats geriausias sprendimas.

*Laisvas* vadovavimo stilius nepripažįsta griežto vadovavimo. Darbuotojas gali priiminėti sprendimus pats, nors tam tikri dalykai jam nurodomi. Tačiau niekas to nekontroliuoja. Būtent dėl lygybės, gali iškrypti socialiniai bei darbo organizavimo santykiai, dažnai atskiri vadovai neformaliai perima vadovavimo funkcijas. Visgi aukšto lygio ir profesinio pasirengimo kolektyvuose toks vadovavimo stilius pasiteisina.

**5 paveikslas.** Vadovo orientacijos (Razauskas, 1997)



## 2.6. Bendruomenės komunikacija – lyderio komunikacija

Kodėl organizaciją (bendruomenę) galima tapatinti su vadovavimu (lyderyste)?

Psichologai pastebi (de Vried, 2007), kad panašius tikslus turinčios žmonių grupės lyderių tikslai dažnai tampa pačios organizacijos tikslais. O lyderio vidinės psichologinės temos dažnai nulemia ir organizacijos struktūrą bei prioritetus.

Pasak psichologų, glaudus ryšys tarp organizacijos ir jos lyderio randamas todėl, kad žmogus esąs tai, apie ką galvoja. Todėl galima išvesti paralelę tarp lyderio ir jam pavaldžios organizacijos, konkrečiu atveju – bendruomenės.

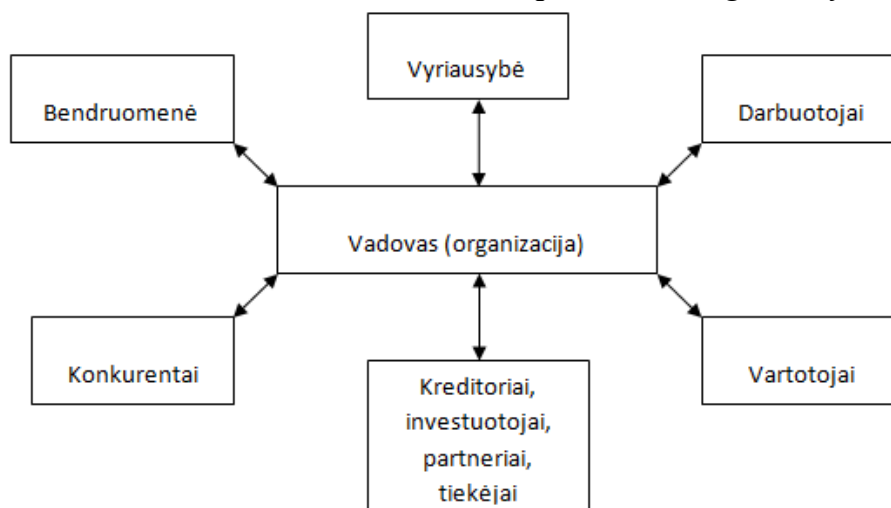
Pagal visą anksčiau išnagrinėtą situaciją, galima interpretuoti, jog organizaciją (bendruomenę) galime prilyginti vadovui (lyderiui). Tokiu atveju logiška būtų ir bendruomenės komunikaciją su visomis suinteresuotomis grupėmis prilyginti bendruomenės lyderio komunikacijai.

Tokia interpretacija ypatingai taikytina mažesnėms organizacijoms, kuriose lyderis paprastai susitapatina su pačia organizacija. Tokias sąsajas sėkmingai galima taikyti nagrinėjant Lietuvos žydų bendruomenės lyderį, kuris pažįsta didžiąją daugumą bendruomenės narių.

Daugeliu atveju nuo bendruomenės lyderio priklauso organizacijos kultūra, jos psichologinis klimatas, net ir bendradarbių nuostatos, požiūris bei vertybės. Kaip jau buvo pateikta anksčiau, bendru atveju, organizacija arba vadovas, dažniausiai sąveikauja su keliomis suinteresuotomis grupėmis. Lyderis turi palaikyti nuolatinę komunikaciją su grupėmis iš jį supančios aplinkos, tai darbuotojai, vartotojai, investuotojai, kitos ekonominės ir neekonominės struktūros bei valstybinės institucijos ir vietinė bendruomenė. Šios sąveikos metu yra vertinamas ne tik lyderis, bet ir visa jo atstovaujama bendruomenė.

Klasikinis požiūris komunikaciją bendruomenėje apibrėžiamas labiau kaip valdymo įrankis instrukcijoms perduoti. Tuo metu šiuolaikinis požiūris organizacinei komunikacijai teikia vis didesnę vaidmenį. Pasikeitimas informacija traktuojamas ne kaip priemonė, o kaip procesas, vienijantis visus bendruomenę sudarančius elementus ir nukreipiantis jų veiksmus vieningam tikslui. 5 paveiksle pateikiami skirtingi požiūriai į pasikeitimo informacija pobūdį organizacijoje.

**6 paveikslas.** Organizacijos santykių spektras

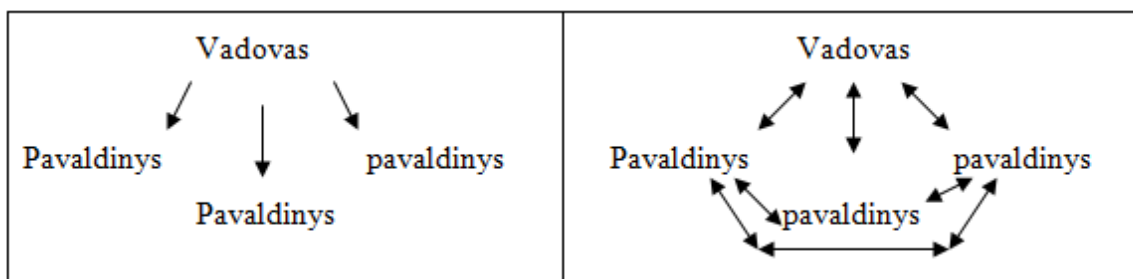


Bet kuri socialinė organizacija egzistuoja dėl to, kad tikslai gali būti pasiekti tik suderintų, koordinuotų dviejų ar daugiau individų pastangų dėka. Taigi pasikeitimo informacija svarbą gali atspindėti dvi pagrindinės organizacinės komunikacijos funkcijas:

- Palaikyti organizacijos tikslus, politiką bei programas;
- Patenkinti informacijos vartotojų poreikius.

Vienas labiausiai pastebimų klasikinio ir šiuolaikinio požiūrio į valdymą skirtumų yra pasikeitimas informacija. Klasikinis požiūris komunikaciją organizacijoje apibrėžia daugiau kaip valdymo įrankį, skirtą lyderių įsakymams ir instrukcijoms perduoti. Tačiau šiuolaikinis požiūris į valdymą ir informacijos pasikeitimą yra pastebimai pasikeitęs. Organizacinei komunikacijai suteikiamas vis svarbesnis vaidmuo. Pasikeitimas informacija traktuojamas ne kaip priemonė, o kaip procesas, vienijantis visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipiantis jų veiksmus į vieningą tikslo siekimą (žiūrėti į 7 paveikslą).

*7 paveikslas. Klasikinis ir šiuolaikinis požiūriai pasikeitimą informacija (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002)*



Dažnai tiesiogine lyderio funkcija yra bendruomenės komunikacija, kuriai tenka vaidmuo užtikrinti veiksmų vieningumą tiek organizacijos viduje, tiek ir jos sąveikoje su išorine aplinka. Labai svarbu, kad tiek išorinė aplinka, tiek vidinė aplinkos būtų patenkintos pakankamu informavimu iš pirmininko pusės. Šiuo metu vis labiau įsitikinama, kad darbuotojai privalo žinoti ne tik tą informaciją, kuri būtina jų tiesioginių pareigų vykdymui, bet ir informaciją apie bendrą organizacijos padėtį.

Norint geriau suprasti vadovo ir pavaldinio bendravimą, verta žvilgtelti į Džohari langą – gerai žinomą modelį, kurį sukūrė amerikiečių psichologai Jozefas Luftas ir Haris Ingamas. Modelis pagrįstas paprasta idėja: esama dalykų, kuriuos žino lyderis, bet nežino pavaldinys, ir esama dalykų, kuriuos žino pavaldinys, bet nežino vadovas (žr. 3 lentelę).

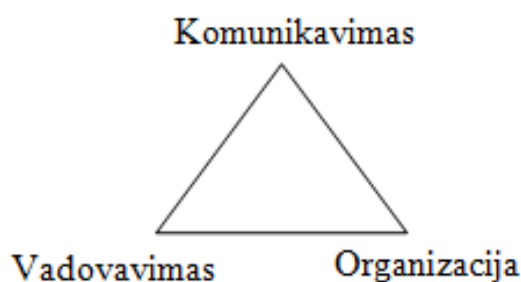
*3 lentelė. Džohari modelis*

	Lyderis žino	Lyderis nežino
Pavaldinys žino	Atviroji zona	Akloji zona
Pavaldinys nežino	Slaptoji zona	Nežinoma zona

Pagal šį modelį, lyderis ir darbuotojas turi du pasirinkimus: dirbti kartu ir plėsti atvirąją zoną arba bandyti slėpti informaciją ir manipuliuoti vienas kitu. Šis modelis gali būti naudojamas siekiant suvokti žaidimą, kuris didesniu ar mažesniu laipsniu vyksta, kai žmonės, o šiuo atveju vadovas ir jo pavaldiniai, bendrauja vienas su kitu.

Tinkamas komunikavimo sistemos sukūrimas daro didžiulį poveikį visai organizacijai. Literatūroje yra išskiriamas taip vadinamas kultūrinis trikampis (žr. 8 paveikslas.) savo esme apjungiantis komunikavimą, vadovavimą ir organizaciją į vieną visumą.

**8 paveikslas.** *Komunikavimo vieta kultūriniame organizacijos trikampyje (Bakanauskienė, Petkevičius, 2003)*



Jei organizacija yra tam tikrų egzistuojančių vertybių rinkinys grupėje ir atskiro individo vaidmuo joje, tai lyderystė yra vertybių sistema, nulemti kieno rankose yra valdžia, kaip ji pasiekama, kas priima sprendimus, kokie kriterijai apibūdina gerą viršininką.

Bendruomenės lyderio darbe galima išskirti du kraštutinius:

Individualus vadovavimas – vadovauja tik patys geriausi, išsiskiriantys savo žiniomis ir gabumais;

Grupinis vadovavimas – kiekvienas turi teisę būti išgirstas ir prisidėti prie priimamų sprendimų.

Bendruomenės vadovas turi pasižymėti ypatingomis lyderio savybėmis, kadangi tai yra organizacija, į kurią žmonės ateina savo noru ir paprastai seka autoritetus. Čia gali lyderiu gali būti charizmatiška asmenybė, žavinti ne tik savo poelgiais, bet ir gebėjimu būti autoritetu.

Kadangi bendruomenės tipo organizacijai būdingas organizacinis modelis, komunikavimas tokiu atveju įgyja ypatingai didelę reikšmę, nes norint kad organizacija veiktų kaip vieninga visuma, turi būti atitinkamas ir nenutrūkstamas informacijos srautas, laisvai pasiekiamas kiekvienam darbuotojui.



### 3. LIETUVOS ŽYDŲ BENDRUOMENĖS LYDERIO TYRIMAI

Nagrinėjant Lietuvos žydų bendruomenės (LŽB) lyderio įvaizdžio formavimą ir jo raišką Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje atlikti keturi tyrimai: kiekybinis turinio analizės tyrimas, kiekybinė apklausa, kokybinis giluminis interviu bei kokybinė internetinė žiniasklaida.

Atlikti tyrimai turi loginę, prasminę ir tikslią grandinę. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjamos bendruomenės, Lietuvos žydų bendruomenė ir organizacijos vadovas. Atlikti tyrimai vadovaujasi teorine medžiaga, kurios pagrindu sudaryti klausimynai, iškeltos hipotezės bei nustatyti tyrimų tikslai.

Bergeris pateikia nurodymų, kaip aprašyti tyrimus. Viena geriausių mokslinio teksto rašymo metodikų atsispindi vadinamojoje IMRAD mokslinio teksto struktūroje. Sutrumpinimas IMRAD šifruotinas taip: įvadas (introduction), metodas (method), tyrimas (research), analizė (analysis), aptarimas ir išvados (discussion) (Balčytienė, 2000). Šiuo principu atlikti ir aprašyti tyrimai.

Pirmasis tyrimas nagrinėja tikrąją situaciją Lietuvos žydų bendruomenėje ir jos atitikmenį su teorine medžiaga. Tyrimui pasirinktas samdomas bendruomenės darbuotojas vykdytysis direktorius Simonas Gurevičius, kuris yra tiesiogiai pavaldus magistro darbe nagrinėjamam S.Alperavičiui.

Pradedant tiriamąją magistro darbo dalį, pirmiausiai atliktas giluminis interviu su vykdančiuoju Lietuvos žydų bendruomenės (LŽB) direktoriumi Simonu Gurevičiumi. Išanalizuota komunikacinė situacija leido suformuoti tolimesnius tyrimus (klausimynus, reprezentacines imtis, hipotezes, tikslus ir uždavinius) bei jų eigą. Neatlikus giluminio interviu su vienu iš aukštas pareigas užimančių LŽB darbuotojų, nebūtų galimybės nuodugniai atskleisti temos svarbą, suformuoti patikimas tyrimų analizes bei išvadose įvertinti pastabas ir pasiūlymus.

Siekiant įprasminti surinktą medžiagą ir patvirtinti arba paneigti joje pateiktą informaciją, antrasis tyrimas analizuoja, kokią poziciją Lietuvos žydų bendruomenėje užima jos lyderis dr. Simonas Alperavičius.

Surinkus informaciją apie tai, kaip LŽB lyderį pozicionuoja pati bendruomenė (atlikus kiekybinį turinio analizės tyrimą) bei surinkus informaciją apie tikrąją situaciją bendruomenėje (giluminis interviu), pasirinktas trečiasis tyrimas – anketinė kiekybinė apklausa, kuri atlikta apklausiant Lietuvos žydų bendruomenės narius.

Paskutinis tyrimas skirtas Lietuvos internetinės žiniasklaidos tyrimui. Pasirinkti keturi didžiausi Lietuvos internetinės žiniasklaidos portalai, kuriuose atlikta kokybinė turinio analizė, siekiant išsiaiškinti, kaip visuomenei pristatomas LŽB lyderis.

Toliau darbe pateikiamas detalus kiekvieno tyrimu aprašymas: pradedant nuo tyrimo metodologijos, objekto, hipotezės, tyrimo metodo pasirinkimo argumentacija, interpretacijos, analizė bei išvados.

### 3.1. Kokybinis tyrimas - giluminis interviu

Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis (šiuo atveju pokalbis suprantamas kaip interviu technika, todėl jis neturėtų būti išskiriamas kaip atskiras tyrimo metodas), kurio tikslas - gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją.

*Tiriamojo interviu metodo paskirtis gali būti trejopa (Cohen, Manion, 1989):*

1. Tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti;
2. Priemonė iškeltai hipotezei patikrinti;
3. Gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais ir renkant informaciją, ir įvertinant kitus metodus, pavyzdžiui, anketinę apklausą.

*Tyrimo praktikoje galimi keturių tipų interviu:*

1. struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama; šiuo atveju situacija esti apibrėžta);
2. nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis);
3. neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda ligonio primetamai pokalbio eigai);
4. kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Dėl interviu metodo patikimumo yra įvairių prielaidų, teorijų, ir visos jos nulemtos tyrėjo ir respondento tarpusavio santykių.

Manoma, kad jeigu interviu gavėjas yra pakankamai kvalifikuotas, o respondentas – nuoširdus ir nusiteikęs atsakyti į jam duodamus klausimus, yra didesnė tikimybė gauti patikimus duomenis. Be abejo, melavimas arba sąmoningai parenkami socialiai pageidautini atsakymai iš tyrimo turi būti eliminuojami (Cohen, Manion, 1989).

Išvada apie interviu metodo patikimumą galėtų būti tokia: kad ir kaip kruopščiai ir sąžiningai elgtųsi klausinėtojas, vargu ar galima visiškai išvengti asmeninių santykių, galinčių veikti atsakymus. Taigi interviu procesas - gana sudėtingas reiškinys, ir tyrėjas į tai turi atsižvelgti.

*Skiriami keturi tiriamojo interviu klausimų redakcijos atvejai:*

1. Kai klausiama tiesiogiai (tiesmukiškai) arba aplinkiniu keliu, kai rūpimas klausimas išaiškinamas klausiant netiesioginiu būdu (analogiškai anketinei apklausai);
2. Neapibrėžtas bendro pobūdžio arba specifinis klausimas; pavyzdžiui, klausimas;
3. Tikrasis (faktiškas) klausimas arba nuomonės išaiškinimas;

4. Vietoje klausimo, kaip ir anketinėje apklausoje, gali būti teiginys.

*Giluminio interviu vykdymo trūkumai:*

1. Sudėtinga interviu pradžia.

2. Sudėtingas atsakymų užrašymas.

3. Giluminių interviu metu yra labai svarbu sukonstruoti klausimą tokiu būdu, kad respondentas būtų priverstas atsakyti kaip įmanoma plačiau.

4. Dar viena problema yra kokybinių rezultatų, kurie yra labai subjektyvaus proceso rezultatas, redagavimas, kodavimas ir analizė.

5. Kadangi tyrėjas praleidžia apie vieną valandą su kiekvienu subjektu, tai imties dydis būtinai turi būti mažas, todėl atsiranda duomenys nėra statistiškai patikimi.

6. Kita problema susijusi su individualiu interviuotoju ir tikimybe, kad jis subjektyviai interpretuos respondento išakytą mintį.

*Giluminio interviu privalumai:*

Pagrindinis giluminio interviu privalumas yra jo sugebėjimas gauti pilnesnius ir esminius atsakymus į klausimus, nei apklausoje su standartizuota anketa. Lyginant su fokus grupių interviu, giluminis interviu su vienu žmogumi turi privalumą, kad respondentas gali atsakyti bei išreikšti nuostatas ir motyvus taip, kaip jis gal nenorėtų grupinėje diskusijoje.

### **3.2.1. Giluminis interviu su Simonu Gurevičiumi**

Lietuvos žydų bendruomenė (LŽB) – tai savita, kultūriniais ir religiniais bruožais išsiskirianti organizacija. Bet kuri bendruomenė yra labiau ar mažiau uždara, turinti savo vertybes ir savo prioritetus. Todėl jokie kiti tyrimai, išskyrus giluminį interviu su vienu iš bendruomenės darbuotojų, nepadės išsiaiškinti komunikacinių sprendimų, jų tikslo bei prasmės.

Giluminiam interviu pasirinktas samdomas LŽB darbuotojas, vienas svarbiausių organizacijos vadovų – vykduojantis direktorius Simonas Gurevičius. Kaip vėliau parodys atliktas kiekybinis apklausos tyrimas, 32 proc. arba beveik trečdalis bendruomenės narių mano, jog būtent šis žmogus yra organizacijos lyderis. S.Gurevičius pasirinktas dėl to, jog geriausiai išmano sprendimų priėmimo būdus, betarpiškai bendrauja su tiesioginiu savo vadovu LŽB pirmininku dr. Simonu Alperavičiumi, nėra LŽB Tarybos narys, todėl į klausimus galės atsakinėti maksimaliai nešališkai.

Giluminio interviu objektas – Lietuvos žydų bendruomenės komunikacija.

Tikslas – Lietuvos žydų bendruomenės komunikacijos tyrimas. Uždaviniai: išsiaiškinti, kokias komunikacijos priemones naudoja Lietuvos žydų bendruomenėje; ištirti kurie darbuotojai atsakingi už komunikaciją, kaip vyksta darbo pasidalinimas; įvardyti, kokį vaidmenį bendruomenės komunikacijoje vaidina pirmininkas dr. Simonas Alperavičius.

Interviu buvo pusiau struktūrizuotas, neprimestinis, nebuvo stengiamasi griežtai laikytis iš anksto paruoštų klausimų, pašnekovui buvo leidžiama atsakinėti taip, kaip jam buvo patogiu. Iš viso interviu truko 1:10 val.

Žinomi giluminio interviu trūkumai buvo išspręsti: interviu pradžia nebuvo sudėtinga, pokalbis įrašytas į diktofoną. Respondentas nuoširdžiai ir išsamiai atsakinėjo į visus užduodamus klausimus. Nors apklaustas tik vienas bendruomenės darbuotojas (imtis nėra didelė), tyrimą galima laikyti reprezentatyviu. S.Gurevičius buvo įpareigotas maksimaliai objektyviai ir išsamiai atsakinėti į klausimus.

### **3.2.2. Giluminio interviu rezultatų apžvalga**

Lietuvos žydų bendruomenė gyvuoja 20 metų. Visą šį laiką bendruomenės komunikacija buvo orientuota į vidinę komunikaciją, t.y. bendruomenės narius.

LŽB pirmininkas dr. Simonas Alperavičius vadovauja organizacijai jau 18 metų. Nemažai sprendimų jis priima pats, tačiau tai leidžia daryti didelis jo autoritetas.

Apie išorinę komunikaciją LŽB pradėjo mąstyti po antisemitinių publikacijų dienraštyje „Respublika“ bei prasidėjus restitucijos klausimų sprendimui. Tuomet tarpusavyje pasitarę formalūs ir neformalūs LŽB lyderiai (dr. Simonas Alperavičius, Marija Grodnikienė ir Simonas Gurevičius) priėmė sprendimą, jog bendruomenei reikalingas komunikacijos specialistas. Vis dėlto profesionalus darbuotojas nebuvo priimtas į darbą. Respondentas išreiškė norą, jog jau artimiausioje ateityje bendruomenė turėtų ryšių su visuomenę specialistą.

„Dirbu bendruomenėje jau šešerius metus. Suprantu, kad mūsų internetinė svetainė neatitinka laikmečio, kad mūsų leidžiamas laikraštis nėra geras. Tačiau esu tikras, jog tai tik laiko klausimas, kada turėsime profesionalų komunikacijos specialistą“, - tikino S.Gurevičius.

Teiginys, jog bendruomenė naudoja tik vidinę komunikaciją nėra teisingas, nes LŽB siunčia pranešimus spaudai (kurių skaičius, anot respondento, per pastaruosius penkerius metus išaugo 20 kartų), kelis kartus mėgino užsakyti straipsnį žiniasklaidoje.

Pašnekovo teigimu, vienas iš bandymų užsakyti straipsnį baigėsi didele nesėkme. Tie patys LŽB lyderiai pasitarė ir nusprendė, jog reikėtų užsakyti straipsnį žurnale „Veidas“ (pasirinkimas paaiškintas dviem argumentais: pirmiausia, šis leidinys rodė, jog žydai nesutaria tarpusavyje ir antra, jog „Veidas“ atrodė kaip rimčiausias savaitraštis, „kurį skaitė didžioji dalis politinio elito“). Tačiau pinigai buvo sumokėti, o LŽB giriantis straipsnis išėjo su užsakymo numeriu bei priedašu, jog LŽB apmokėjo reklamą.

Tyrimas, siekiant nustatyti, kuriame leidinyje geriausiai reklamuotis nebuvo atliktas. Bendruomenė nėra užsakiusi nė vieno tyrimo per visą gyvavimo laikotarpį. „Vienintelis tyrimas, apie kurį žinome, yra Jungtinių Amerikos valstijų ambasados tyrimas „Kas nenorėtų gyventi

kaimynystėje su žydu?“ Prieš 10-15 metų nenorinčių buvo maždaug 25-30 procentų, prieš 8-9 metus procentas sumažėjo perpus, o dabar vėl grįžo į ankstesnį lygį. Taip išeina, kad kas trečias Lietuvos gyventojas nenorėtų gyventi žydo kaimynystėje, nors nei jie mato tuos žydus, nei atpažįsta. Bendruomenės tikslas turėtų būti pakeisti šią nuostatą, bet bendruomenės neturi tam jėgų. Negalime skirti dėmesio visuomenės požiūrio pakeitimui vietoje to, kad padėtume vargingai gyvenančioms šeimoms“.

Komunikaciją su žiniasklaida iš dalies vykdo vykduantysis bendruomenės direktorius S.Gurevičius, kuris parengė žydų klausimais rašančių žurnalistų duomenų bazę. Apie įvykius S.Gurevičius žurnalistus informuoja SMS žinute bei elektroniniu paštu. Be to, talpina pranešimą spaudai į BNS centrą, už kurį LŽB turi mokėti. Iš pradžių efektas buvo akivaizdus, tačiau ilgainiui žurnalistus domino tik skandalai ir kita neigiama informacija. LŽB vykduantysis direktorius stebėjosi, jog jokios teigiamos naujienos žiniasklaidos nedomina. „Mes parengdavome po keletą straipsnių per mėnesį, tačiau iškart po jų keliose oponuojančiose žiniasklaidos priemonėse pasirodydavo kryptingai parašyti neigiami straipsniai, kuriuose žydai buvo rodomi kaip viskuo nepatenkinti, tarpusavyje nesutariantys ir pan. Matyt, prieš žydų bendruomenę yra daug galingesnės jėgos, turinčios savo tikslų. Tarkime pranešimas spaudai, kad į Litvakų kongresą atvykę žydai Lietuvą vadina savo tėvyne“, - sakė S.Gurevičius.

Kaip parodė kokybinis Lietuvos internetinės žiniasklaidos turinio analizės tyrimas, S.Gurevičiaus paminėtą straipsnį publikavo tik vienas iš keturių nagrinėjamų didžiausių internetinių žiniasklaidos portalų, tuo metu kitas vykdančiojo LŽB direktoriaus pavyzdys apie „asmenį iš Izraelio ir jo kritikos laviną mūsų šaliai“ pasirodė visose nagrinėjamuose internetinėse svetainėse.

LŽB nėra bandžiusi papirkti žiniasklaidos. LŽB pozicija – gerus santykius su žurnalistais galima palaikyti ir nepapirkinėjant. Vienas iš pavyzdžių – puikūs santykiai su „Žinių radijo“ žurnalistu Ginu Dabašinsku.

Po renginio pakartotinių pranešimų spaudai (aprašymų) bendruomenė nesiuočia. Dažniausiai LŽB renginiai vyksta vakarais, o pritaikyti jų laiką prie žurnalistų niekada nebuvo mėginta.

S.Gurevičius LŽB lyderiams buvo pasiūlęs surengti vakarienę žurnalistams, kurioje norėjo papasakoti apie bendruomenės veiklą, aktualiausius klausimus ir pan., tačiau ši idėja buvo atmesta argumentuojant, jog tai bus traktuojama kaip žurnalistų papirkinėjimas.

Su žiniasklaida bendrauja LŽB pirmininkas dr. Simonas Alperavičius. Tik ypatingais atvejais (liga, asmeninės problemos ar kt.) jis paskiria S.Gurevičių atsakingu už santykius su žurnalistais.

Dar viena bendruomenės komunikacijos priemonė laikraštis „Lietuvos Jeruzalė“. Aštuonių puslapių leidinys skirtas bendruomenės nariams, tačiau išleidžiamas keturiomis kalbomis, išsiunčiamas prenumeratoriams visame pasaulyje, visoms žiniasklaidos redakcijoms, kai kuriems Seimo nariams. „Koks bebūtų laikraštis, jame matomos bendruomenės aktualijos. Laikraštis buvo

sukurta iš pradžių kaip bendruomenės informavimo priemonė, periodika buvo kur kas dažnesnė, po to, dėl finansinių problemų pradėjo eiti tik 4 kartus per metus“.

Bendruomenė mąsto apie naujos internetinės svetainės kūrimą, kaip tik šiuo metu vyksta paruošiamieji darbai. Koks naujos svetainės tikslas? „Labiausiai ji reikalinga Lietuvos žydams, tačiau internete yra labai nedaug lietuvių kalba prieinamos informacijos apie žydus, jų veiklą, tradicijas“. Naujoji internetinė svetainė taps dar vienu LŽB komunikacijos šaltiniu.

LŽB buvo sutarusi su dviem ryšių su visuomene įmonėmis, kurios turėjo imtis komunikacijos veiksmų. Iškeltas tikslas – kad Lietuvos Respublikos prezidentas Valdas Adamkus būtų tas žmogus, kuris galėtų žengti žingsnį į priekį dėl restitucijos klausimų. Tačiau ryšių su visuomene kampanija nepavyko.

Dabartinė bendruomenė išorinės komunikacijos tikslų neturi. „Mums svarbiau ne sunaikinti stereotipus, o išlaikyti žydiškumą, pritraukti žmonių. Šiuo metu bendruomenė vienija maždaug 4500 žydų tautybės žmonių. Tai tikrai nėra daug. Išorinė komunikacija vyksta dėl Vyriausybės, antisemitizmo, stereotipų, Holokausto interpretacijų, kai atsiranda politinis bendruomenės aspektas. Sunku surasti kitą tokią mažą visuomeninę grupę, kuriai taip svarbu būtų visuomenės gyvenimas“.

Lyderio įvaizdžio formavimas. LŽB pirmininkas ilgą laiką buvo vienintelis, tuo pačiu ir svarbiausias valdymo organas. Kiek vėliau atsirado vykdytysis direktorius, daugiau aktyvių jaunesnių žmonių ir dr. Simonas Alperavičius pamažu apsirato su mintimi, jog ateis laikas, kai kažkas jį pakeis. Šalia pirmininko visą laiką savo noru buvo pirmininko pavaduotoja Maša Grodnikienė. Tačiau ji nesitaiko į lyderius, atvirai, atvirai deklaruoja apie planus pasitraukti iš bendruomenės veiklos.

LŽB lyderių nėra daug. Be pirmininko galima būtų išskirti Vilniaus bendruomenės pirmininkę Fainą Kuklianską, jaunimo reikalų direktorių Simoną Portnojų ir pašnekovą Simoną Gurevičių.

LŽB pirmininko įvaizdžiu ir jo formavimu rūpinasi trys žmonės – M.Grodnikienė, F.Kuklianską ir S.Gurevičius. Prieš svarbiausius susitikimus, šventes ir kitus renginius S.Gurevičius sugalvoja S.Alperavičiui kalbą, pataria, ką reikėtų pasakyti ir ko sakyti nevertėtų. Vis dėlto pirmininkas ne visada išsiklauso, jis turi ir savo nuomonę. M.Grodnikienė išsako pirmininkui pastabas dėl išvaizdos, S.Gurevičius - apie tai, ką jis kalba, F.Kuklianską gali pasakyti, kada verta kalbėti, o kada – geriau patylėti.

LŽB vykdytysis direktorius patvirtino, jog patarimai pirmininkui yra neprofesionalūs. Patarinėjantys asmenys remiasi savo asmenine patirtimi, internetinėje ar spausdintinėje žiniasklaidoje perskaitytais straipsniais, subjektyvia nuomone. S.Gurevičius pripažino, jog šie faktoriai nepadidina LŽB komunikacijos kokybės.

Koks turėtų būti LŽB lyderio įvaizdis? „Lietuvos žydų bendruomenę vienija 27 organizacijos. Bendruomenė mąsto apie lyderio įvaizdį, tačiau dr. Simono Alperavičiaus autoritetas yra toks

didelis, kad nėra žmogaus, kuris jam galėtų pasakyti: daryk taip ar kitaip, ir jo amžius yra toks solidus, kad niekas nedrįsta jam nurodinėti“.

Vykdančiojo direktoriaus nuomone, geriausias sprendimas – nešališkas, su bendruomene nesusijęs ryšis su visuomene specialistas. Kad jis būtų objektyvus, matytų situaciją iš vidaus, žinotų problematiką, domėtusi įvykiais, galėtų užsakyti tyrimus, kryptingai gerintų bendruomenės įvaizdį. „Žmonėms, kurie žiūri televizorių ar skaito laikraščius, patinka jauni, besišypsantys veidai. Žydų bendruomenės atveju, būtų labai svarbu, kad tas veidas, kurį jie matytų, nesutaptų su stereotipiniu žydu, kurį žmonės įsivaizduoja“.



## 3.2. Kiekybinis tyrimas – turinio analizė

Turinio analizė naudojama įvairiems tikslams: aprašyti masinės komunikacijos proceso turinį ir kelti hipotezes apie informacijos siuntėjo charakteristikas (lyginti pranešime užkoduotas savybes su informacijos šaltinio ypatybėmis); tikrinti pranešimo turinio tikroviškumą, t.y. atitikimą realios aplinkos reiškiniams; tyrinėti įtikinėjimo (įtaigos) meną ir technikas, analizuoti pranešimo stilių, ieškoti pranešimo ir jo vartotojo sąsajų (tiksliau, kelti hipotezes ir prielaidas apie tam tikras vartotojų grupes, kurios nuolatos naudoja tam tikrus žiniasklaidos pranešimus); Šis tikslas susijęs su žiniasklaidos poveikio tyrimais; aprašyti žiniasklaidos kaitą ir mastus (Balčytienė, 2000)

Dažniausiai remiantis kiekybiniais matavimais (procentais užrašant tiriamojo elemento dominavimo dažnumą), tenka aprašyti ir aiškinti komunikacijos proceso turinį. Šitaip siekiama suvokti informacijos pateikimo žiniasklaidos prielaidas bei tikslus.

Turinio analizės metodo esmė – suskaičiuoti mums įdomius, prasmingus akcentus. Pagal šio metodo pradininką B.Barelsoną, kiekybinė analizė priimtina, jeigu reikia didelio tikslumo nagrinėjant vienareikšmius duomenis, kai didelis medžiagos kiekis ir be kiekybinio suminio vertinimo neįmanoma šiuos medžiagos apibendrinti.

Kiekybinio turinio analizės tyrimo objektas – Lietuvos žydų bendruomenės lyderis dr. Simonas Alperavičius.

Tikslas – sužinoti ir kiek kokios informacijos apie LŽB lyderį skelbia vidinės komunikacijos leidinys.

Uždaviniai: išanalizuoti LŽB leidžiamo laikraščio „Lietuvos Jeruzalė“ vienu paskutinių metų numerius; kiekybiškai įvertinti, kiek publikacijų kiekviename laikraštyje skiriama bendruomenės lyderiui; kokiomis aplinkybėmis ir kokiais tikslais spausdinami straipsniai apie dr. Simoną Alperavičių.

Hipotezė – laikraštyje „Lietuvos Jeruzalė“ pateikiama per daug informacijos apie LŽB pirmininką.

Turinio analizės metode atrankos elementai yra žodžiai, frazės, sąvokos, kiti prasminiai sakiniai, temos, skyriai ir kt.

*Turinio analizė skirstoma į kelis etapus:*

1. Dokumentų atrinkimas analizei. Būtina įvertinti tų dokumentų autentiškumą, reprezentatyvumą, prasmingumą išsamumą ir patikimumą.
2. Kategorijų (bendriausių loginių sąvokų) turinio nustatymas. Turinį lemia tyrimo tikslai.
3. Skaičiavimo vienetų (indikatorių) išskyrimas. Indikatoriai gali būti tokie:

4. Turinio ( prasminiu požiūriu) vieneto išskyrimas. Tai platesnis skaičiavimo vienetas, nes pasirinkus rodikliu žodį, turime suvokti, kokia prasme jis naudojamas, todėl prasminiu vienetu čia galėtų būti išskirtas sakinyš, tema, skyrius ir pan.
5. Kiekybinių charakteristikų numatymas.
6. Įvertinimas ar tyrinėjama kategorija – ar ji yra, ar nėra (buvimo ar nebuvimo nustatymas).
7. Kategorijos dažnio skaičiavimas.
8. Ploto vieneto išskyrimas, ypač spaudos tyrimuose (spaudos ženklų skaičius, antraštės dydis, vieta laikraštyje – pirmajame puslapyje, svarbiausiame straipsnyje ir kt.) .
9. Teiginio intensyvumo įvertinimas ( pasirinktoje skalėje).

*Atliekant kiekybinę turinio analizę, apibūdinama, kas yra išreikšta:*

1. svarstomoji tema (apie ką tekstas, pranešimas, laida);
2. vertinimo pobūdis (kaip svarstomasis dalykas vertinamas, pvz.: palankiai, nepalankiai, neutraliai);
3. vertinimo matas (kas yra vertinimo pagrindas, kuo remiantis buvo įvertinta palankiai, nepalankiai, neutraliai).
4. vertybės (kokie tikslai, vertybės, troškimai atskleidžiami);
5. metodai (kokiais būdais, metodais siekiama tikslų);
6. bruožai (kokiais požymiais, savybėmis apibūdinami žmonės);
7. veikėjai (kam priskiriami tam tikri veiksmai);
8. įgaliojimai (kieno vardu pareiškiami, tvirtinama, formuluojama);
9. kilmė (kur sukurtas pranešimas, tekstas);
10. veiksmo vieta (kur veiksmas vyksta);
11. konfliktas (kas yra konfliktų šaltinis; kokio pobūdžio konfliktai; kaip jie baigiasi – laimingai, ambivalentiškai, tragiškai);
12. laikas (kada veiksmas vyksta).

*Turinio analizės metodo taikymo privalumų yra daugiau nei trūkumų:*

1. Turinio analizė ne tokia subjektyvi ir šališka, kaip kokybinė analizė;
2. leidžia dirbti su dideliu kiekiu informacijos;
3. pakankamas nagrinėjamų dokumentų reprezentatyvumas;
4. leidžia palyginti tarptautinius dokumentus (teisės aktus) ir jų duomenis;
5. patogu apdoroti gausią informaciją, gautą kaip atsakymus į atviros anketos klausimus.

Vis dėlto tyrimo metodas turi ir trūkumų:

1. nėra moksliskai pagrįstų tikslų skaičiavimo vienetų ir jų atrankos kriterijų;
2. pasirinktas indikatorius, pavyzdžiui, žodis gali būti atskirų autorių skirtingai suprantamas, suteikiama įvairi prasmė;
3. nagrinėjimui pasirinkti teksto ar sociologinio tyrimo duomenys gali būti netikslūs, nepatikrinami;
4. ne visada reikalingi dokumentai prieinami, kai kurie, pasibaigus laikymo terminui, sunaikinami.

### 3.1.1. Tyrimo rezultatų apžvalga

Nuo 1989 metų leidžiamas laikraštis „Lietuvos Jeruzalė“ – Lietuvos žydų bendruomenės leidinys. Jis labiausiai skirtas Lietuvoje gyvenantiems žydams, tačiau platinamas ir JAV, Kanadoje, Anglijoje, Vokietijoje, Izraelyje, Švedijoje, Lenkijoje, Pietų Afrikos Respublikoje, Australijoje ir kitose šalyse. Išvardintose šalyse gyvena gausios litvakų (Lietuvos žydų) bendruomenės.

Laikraštis leidžiamas keturiomis kalbomis: lietuvių, rusų, anglų ir jidiš. Leidinio periodiškumas – 4 numeriai per metus.

Tyrimo imtį sudaro 5 laikraščiai „Lietuvos Jeruzalė“ (nuo 2008 spalio-gruodžio numerio iki 2009 spalio-gruodžio numerio). Kiekviename iš nagrinėtų laikraščių buvo po 8 A3 puslapius. Turinio imtis pasirinkta pagal kelis kriterijus. Pirmiausiai, nagrinėjant vienus metus nesuteikiamas joks prioritetas tam tikram metų laikui ar mėnesiui (žinant, jog lietuvių ir žydų kalendoriai nėra tokie patys, skiriasi įvairių tradicinių ir religinių švenčių datos, o per vienerius metus bus atšventos visos šventės ir įvykė visi reikšmingiausi įvykiai). Taip pat atsižvelgta į laikraščio išleidimo dažnumą. Periodiškumas kartą per tris mėnesius nėra didelis, tačiau laikraščio paskirtis, anot giluminio interviu metu gautos informacijos, labiau metraščio pobūdžio nei informatyvaus.

Tyrimas buvo vykdomas vadovaujantis E.D.Wimmer turinio analizės nurodymais.

Straipsnių atranka vykdyta ieškant dr. Simono Alperavičiaus vardo. Bet kuri laikraščio publikacija, kurioje aptinkama oficialaus LŽB lyderio pirmininko pavardė traktuojama kaip straipsnis, susijęs su S.Alperavičiumi.

Publikacijos turinys nagrinėtas pagal iš anksto nustatytus kriterijus:

1. Straipsnio pozicionavimas (kurioje laikraščio vietoje, t.y. kuriame puslapyje ir kurioje vietoje publikuojamas straipsnis, koks dėmesys skiriamas straipsniui, ar pateikta nuotraukų, kas jose nupaveiksluoti);
2. Kiek vietos skiriama straipsniui (puslapis, pusė puslapio ir pan.);
3. Koks dr. Simono Alperavičiaus vaidmuo publikacijoje (pagrindinis – rašoma apie S.Alperavičių; šalutinis – LŽB pirmininkas naudojamas nuomonės ar komentaro tikslams);

4. Kokia straipsnio nuotaika (pozityvi – laimėjimai, sukaktys, sveikinimai ir pan. ar negatyvi – problemos, rūpesčiai, nemalonūs klausimai ir pan.);

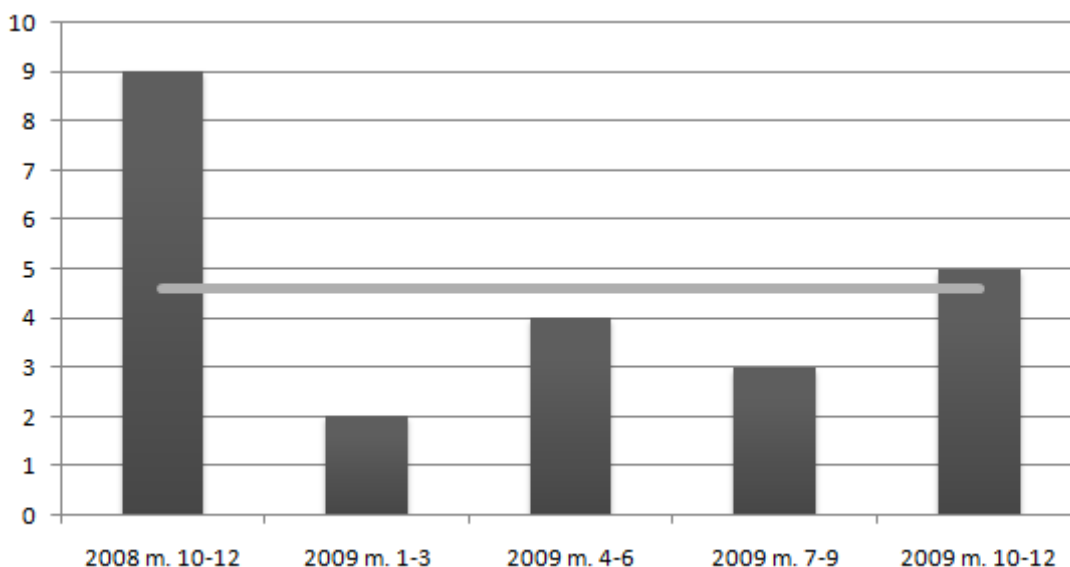
### 3.1.2. Tyrimo analizė

Pasirinkti penki paskutiniai laikraščio „Lietuvos Jeruzalė“ leidiniai: 2008 m. spalio-gruodžio (Nr. 161-162), 2009 m. sausio-kovo (Nr. 163-164), 2009 m. balandžio-birželio (Nr. 165-166), 2009 m. liepos-rugsėjo (Nr. 167-168) ir 2009 m. spalio-gruodžio (Nr. 169-170).

Pasirinkti leidiniai, kurie platinami Lietuvoje. Laikraščiai parašyti lietuvių kalba.

Publikacijos apie dr. Simoną Alperavičių laikraštyje išnagrinėtuose „Lietuvos Jeruzalės“ laikraščiuose atsispindi 9 paveiksle, kur pilka linija ties 4,6 straipsnio simbolizuoja vidutinį S.Alperavičiui skirtų publikacijų skaičių.

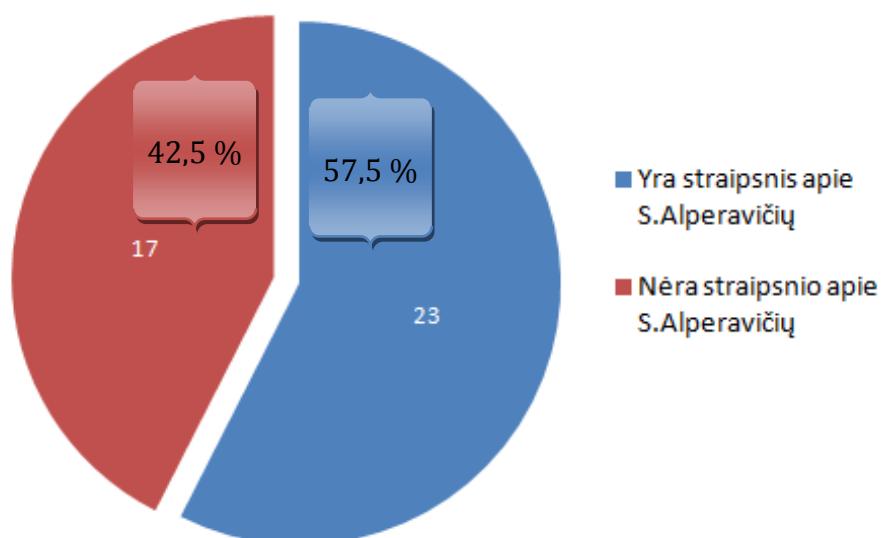
*9 paveikslas. Publikacijų, kuriose minima S.Alperavičiaus pavardė, skaičius*



Išanalizavus 5 paskutinius „Lietuvos Jeruzalės“ laikraščius, pastebima aiški tendencija, jog kiekviename leidinyje netrūksta dėmesio LŽB pirmininkui dr. Simonui Alperavičiui. Organizacijos lyderis yra paminėtas kiekviename laikraščio numeryje.

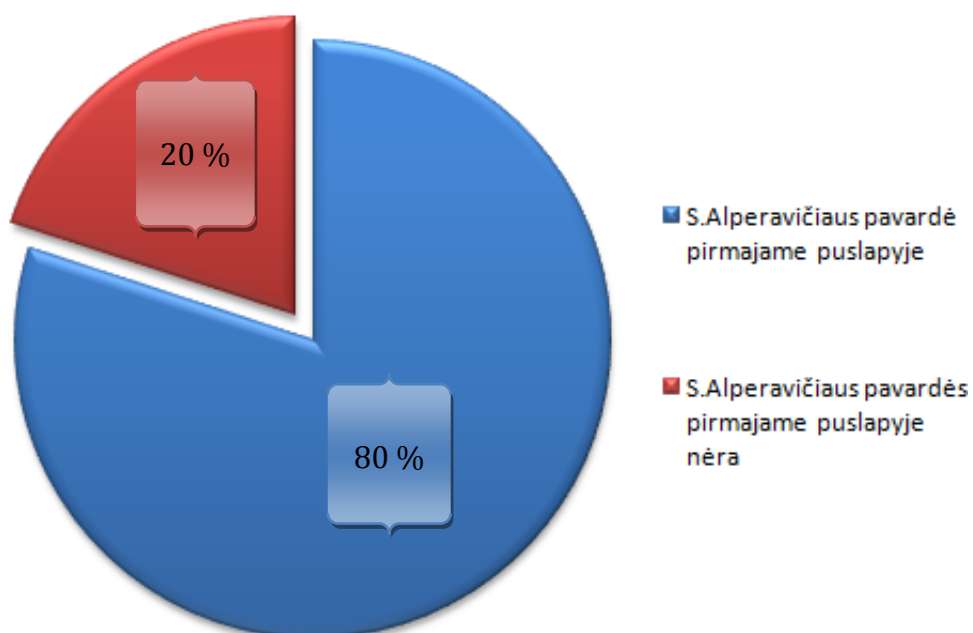
Nagrinėjant tyrimo rezultatus, galima pastebėti, jog per visą nagrinėjamą periodą „Lietuvos Jeruzalės“ laikraštyje buvo daugiau puslapių, kuriuose sutinkama S.Alperavičiaus pavardė, nei tokių, kuriuose jos nebuvo.

*10 paveikslas. Puslapiu, kuriuose yra S.Alperavičiaus pavardė palyginimas su tais, kuriuose jos nėra*



Ne mažiau aktualus tyrimo rezultatas – kaip dažnai S.Alperavičiaus pavardė pasirodydavo „Lietuvos Jeruzalės“ laikraščio pirmajame puslapyje.

*11 paveikslas. Kaip dažnai S.Alperavičiaus pavardė pasirodydavo pirmajame puslapyje*



Iš 10 ir 11 paveikslų galima susidaryti vaizdą apie tai, kokį dėmesį S.Alperavičiui skiria vidinės komunikacijos laikraštis. Akivaizdu, jog S.Alperavičius yra ne tik populiariausias „Lietuvos Jeruzalės“ laikraščio pašnekovas, komentatorius bei nuomonės lyderis, bet ir gerbiamas bei

pripažinimą turintis asmuo. Nei vienas kitas Lietuvos žydų bendruomenės ar bet kurios kitos organizacijos atstovas nagrinėjamame laikraštyje nepasirodė taip dažnai, kaip LŽB pirmininkas.

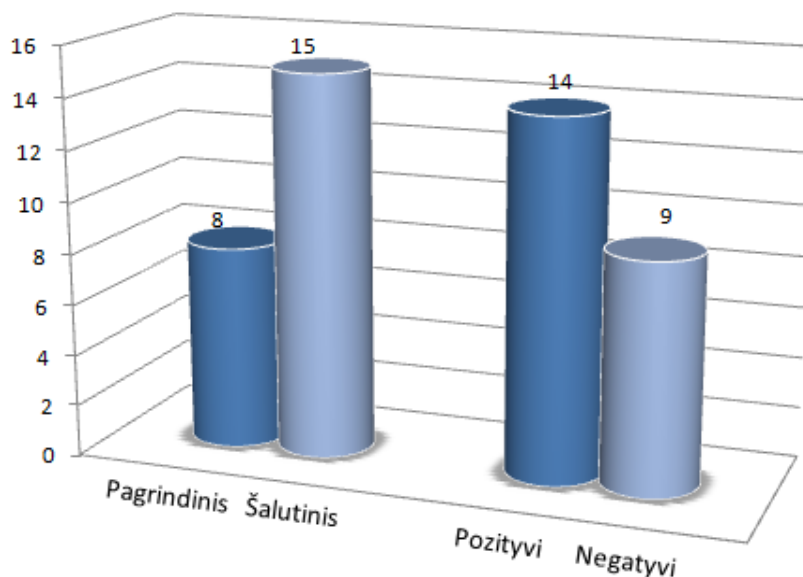
Aktualiausiems „Lietuvos Jeruzalės“ laikraščio straipsniais, probleminėms ar pažintinėms publikacijoms laikraštis dažniausiai skiria ne daugiau nei vieną puslapį. Tačiau su LŽB lyderiu S.Alperavičiumi susijusios publikacijos susilaukia išimties. Pagal tyrime gautus rezultatus, kiekvieno laikraščio numerio sudaro 22,5 proc. skiriami bendruomenės pirmininkui.

Analogiškai galima paskaičiuoti vizualinę medžiagą, skirtą LŽB lyderiui. Žinant, jog laikraštis pasižymi straipsniais, nuomonėmis ir komentarais, o nuotraukų jame beveik nebūna, S.Alperavičiaus vaizdai sutinkami 20 proc. išnagrinėtų LŽB bendruomenės leidžiamo laikraščio puslapiuose.

Kaip parodė tyrimo rezultatai ir ketvirtasis paveikslas, dažniau (65 proc.) S.Alperavičius nebuvo pagrindinis publikacijos aspektas. Jis atliko šalutinę funkciją, išsakydamas savo nuomonę įvairiais klausimais ar atsakydamas į „Lietuvos Jeruzalės“ laikraščio žurnalistų klausimus. 30 proc. rečiau LŽB pirmininkas buvo svarbiausias straipsnio herojus.

Dar mažesniu skirtumu pasiskirstė straipsnių kontekstas, kuriuose yra S.Alperavičiaus pasisakymai ar mintys. 61 proc. publikacijų, kuriose sutinkama S.Alperavičiaus pavardė yra pozityvios, 39 proc. – negatyvios.

*12 paveikslas. Publikacijų, kuriose minima S.Alperavičiaus pavardė, pagrindas ir kontekstas*



Koreliacijos tarp straipsnių su S.Alperavičiaus nuotrauka ir be jos, tarp pagrindinio ir šalutinio vaidmens ar tarp pozityvaus ir negatyvaus pateikimo būdo nepastebėta.

Apibendrinant, S.Alperavičiaus pavardė yra labai dažnai sutinkama Lietuvos žydų bendruomenės leidžiamame laikraštyje „Lietuvos Jeruzalė“. Lyderio įvaizdis formuojamas kaip

svarbiausio ir respektabiliausio bendruomenės žmogaus, kuriam suteikiama proga komentuoti plataus spektro naujienas bei įvykius. Taip pat bendruomenės pirmininkui dažniausiai suteikiamas pozityvus motyvas.

Giluminio interviu metu gavus informaciją, jog „Lietuvos Jeruzalė“ yra labiau LŽB metraštis, nei bendruomenės nariams skirtas laikraštis, galima darytis prielaidą, kodėl taip dažnai rašoma apie bendruomenės pirmininką. Leidinys praneša apie jau įvykusius renginius, žymių žmonių vizitus Lietuvoje, pateikia įvykių ir susitikimų ataskaitas, sveikina jubiliejų progomis bei išreiškia užuojautą dėl mirties.

Tyrimo metu išanalizuoti penki LŽB laikraščio „Lietuvos Jeruzalė“ numeriai, kurie išėjo per vienus metus. Įvertintos publikacijos, kuriose minima S.Alperavičiaus pavardė bei įvardyta, kokiomis aplinkybėmis straipsnyje rašoma apie LŽB pirmininką. Tai reiškia, jog prieš tyrimą keltas tikslas – sužinoti kiek ir kokios informacijos pateikia apie LŽB lyderių vidinės komunikacijos leidinys – pasiektas.

Hipotezę, jog laikraštyje „Lietuvos Jeruzalė“ pateikiama per daug informacijos apie LŽB pirmininką, galima būtų laikyti teisinga, nes S.Alperavičius leidinyje yra kalbinamas dažniausiai, per nagrinėtą laikotarpį publikacijų, kuriose minima jo pavardė buvo daugiausiai, puslapių, kuriuose buvo S.Alperavičiaus pavardė rasta daugiau nei tų, kuriose jis nebuvo paminėtas.

S.Alperavičius yra žydų bendruomenės lyderis, tačiau faktas, jog visiems Lietuvos ir užsienio žydų tautybės žmonėms skirtas laikraštis tiek daug dėmesio skiria vienam žmogui ir visiškai neinformuoja apie jaunimą, apie kitų žymių žydų pasiekimus bei gyvenimus, apie tradicinius bei religinius dalykus, priverčia mąstyti apie priežasties buvimą.

Galima interpretuoti jog S.Alperavičiui pavaldus „Lietuvos Jeruzalės“ laikraščio redaktorius Milanas Chersonskis siekia įtikinti savo viršininkui, o pastarasis neprieštarauja nuolatiniu kad ir vidinės žiniasklaidos dėmesiu. Šią interpretaciją patvirtino ir giluminio metu suformuota nuomonė, jog S.Alperavičius pats bendrauja su Lietuvos žiniasklaida ir tik ypatingais atvejais arba dėl ligos, perleidžia ryšius su žiniasklaida savo darbuotojams.

Reziumuojant tyrimo metu gautus duomenis, S.Alperavičiui galima priskirti nepakeičiamo lyderio įvaizdį. Nors, kaip vėliau parodys kiekybinis apklausos tyrimas, LŽB lyderio darbu nėra patenkinti didžioji dalis apklausos dalyvių, apie jį publikuojama kur kas daugiau straipsnių nei apie bet kurį kitą Lietuvos žydų bendruomenės narį, nepaisant įvykių, pasiekimų ir tradicinių bei religinių aspektų.

### 3.3. Kiekybinis tyrimas - apklausa

Kiekybinis tyrimas kitaip vadinamas statistiniu. Jis leidžia išsiaiškinti, pamatuoti, nustatyti, įvertinti nagrinėjamos problemos mastą, aktualumą, priežastis. Kiekybiniu požiūriu siekiama patvirtinti arba paneigti prieš tyrimą iškeltą hipotezę.

Kiekybiniai tyrimo metodai reiškinius matuoja skaičiais ir siekia būti objektyviais ir patikimais. Sudaroma respondentų imtis, žmonės atsako į klausimus ir nustatomas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos. Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai populiacijai.

Apklausa yra populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausoje metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę.

Šiam darbui pasirinkta apklausoje forma anketavimas. Tai tarpusavyje susijusių klausimų rinkinys, į kurį reikia gauti apklausiamų asmenų atsakymus. Anketavimo tikslas nėra sužinoti atskiro asmens nuomonę, tačiau sudaryti bendrą visos populiacijos apibūdinimą.

Statistinis anketavimo patikimumas kinta ribose nuo 0 iki 1. Jei klausimynas yra vidutinio ilgio, jis sudaro 12-20 punktų patikimumas turėtų būti 0,70 ir didesnis.

Apklausa atlikta 2010 metų balandžio 30 – gegužės 2 dienomis. Kiekybiniame tyrime dalyvavo 41 respondentas. Respondentų skaičius pasirinktas atsižvelgiant į 2000 metų visų Lietuvos gyventojų surašymą ir jo metu suskaičiuotus maždaug 4000 žydų tautybės žmonių. Siekiant, kad tyrimas būtų reprezentatyvus, apklausta kiek daugiau nei 1 procentas LŽB narių. Respondentų imtis sudaryta naudojant neatsitiktinę atranką – apklausti LŽB nariai, kurie dalyvavo seminare „Lietuvos žydų kelias“ Trakuose – tai aktyvūs, savo nuomonę turintys LŽB nariai.

Teoriškai išanalizavus bendruomenių, Lietuvos žydų bendruomenės bei lyderio sąvokas, atlikus kiekybinį turinio analizės tyrimą, kuris padėjo suprasti, kaip LŽB lyderį S.Alperavičių pozicionuoja vidinės komunikacijos leidinys bei susipažinus su LŽB komunikacija giluminio interviu metu, tirsime, ar LŽB lyderis atitinka Lietuvos žydų keliamus reikalavimus.

Kiekybinis tyrimas – apklausa buvo atliktas siekiant išsiaiškinti Lietuvos žydų bendruomenės (LŽB) narių nuomonę apie esamą organizacijos lyderį, bendruomenės pirmininką dr. Simoną Alperavičių. Iškelta hipotezė, jog nesutampa oficialaus lyderio ir tokio lyderio, kurio norėtų didžioji dalis bendruomenės narių, savybės. Siekiant matematiškai įvertinti daugumos nuomonę, surengta anketinė apklausa.

**Problema:** Lietuvos žydų bendruomenės pirmininkas vadovauja organizacijai 18 metų iš eilės. Norima ištyrėti, kaip nepakeičiamo lyderio įvaizdis atsispindi tarp bendruomenės narių.

**Tyrimo objektas:** Lietuvos žydų bendruomenės lyderis dr. Simonas Alperavičius.



**Hipotezė:** LŽB narių lyderio samprata nesutampa su oficialaus bendruomenės lyderio dr. Simono Alperavičiaus savybėmis.

**Tikslas:** Įvertinti žydų bendruomenės narių keliamus reikalavimus LŽB lyderiui.

**Uždaviniai:**

Išanalizuoti LŽB narių nuomonę apie bendruomenės lyderį bei jo savybes;

Palyginti apklausos dalyvių nuomonę su tikrosiomis LŽB pirmininko savybėmis;

Išnagrinėti savybes, kurias, anot apklausos dalyvių, turėtų turėti LŽB lyderis.

**Metodologija:** apklausa įvykdyta interviu forma. Tyrimo klausimynas buvo sudarytas remiantis lyderystės teorijomis ir savybėmis, kuriomis turėtų pasižymėti lyderis. Klausimyno patikimumą garantuoja vidutinio ilgumo klausimynas, reprezentatyvios imties sudarymas.

Anketoje naudojami dviejų tipų klausimai – dichotominiai (su galimybe atsakyti taip ir ne) bei uždari (kuriuose reikia išsirinkti vieną ar kelis atsakymus iš siūlomų variantų arba įvertinti tam tikrus rodiklius skalėse).

Klausimai suskirstyti į kategorijas, siekiant identifikuoti:

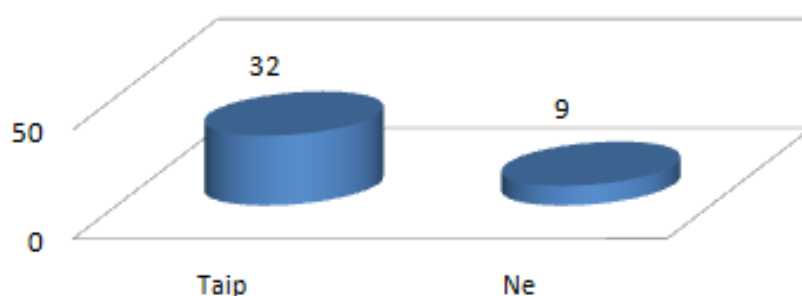
1. LŽB narių žinias apie lyderį (klausimai nr. 1-2),
2. LŽB narių požiūrį į oficialų lyderį dr. Simoną Alperavičių (klausimai nr. 3, 4, 6),
3. Palyginimą tarp oficialaus ir norimo LŽB lyderio savybių (klausimas nr. 5),
4. Požiūrį į savybes, kuriomis turėtų pasižymėti LŽB lyderis (klausimai nr. 7-19),
5. Demografiniai duomenys (klausimai nr. 20-22).

### 3.3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų apžvalga

Kiekybiniame tyrime sudalyvavo 41 LŽB narys. Iš apklaustųjų - 42 proc. moterys ir 58 proc. vyrai. Didžioji dalis apklaustųjų (61 proc.) – pilnametystės sulaukę, tačiau vidurio amžiaus dar nepasiekę LŽB nariai. Absoliuti dauguma tyrimo dalyvių – aukštąjį mokslą baigę arba šiuo metu studijuojantys žmonės (76 proc.).

78 proc. apklausos dalyvių jau pirmuoju klausimu patvirtino, jog jaučia, kad Lietuvos žydų bendruomenė turi lyderį. Šis klausimas ir jį gauti atsakymai nurodo, jog mažiausiai 78 proc. apklausos dalyvių turės savo nuomonę apie lyderį bei jo savybes.

*13 paveikslas. Ar apklausos dalyviai jaučia, kad LŽB turi lyderį.*



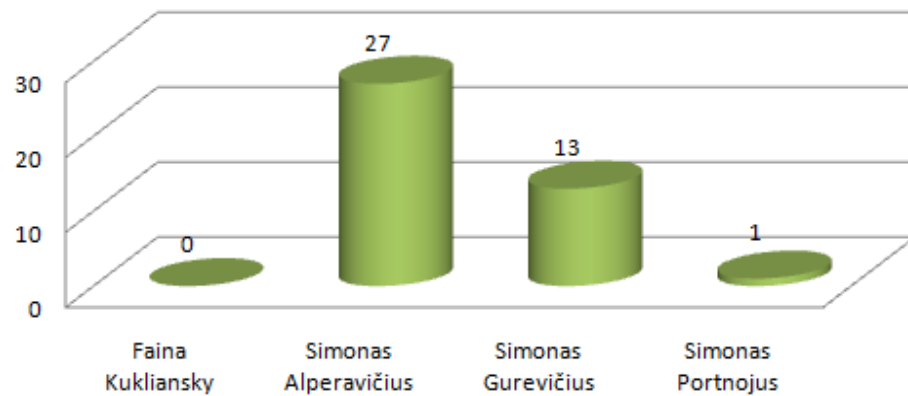
Paprašyti nurodyti, kuris iš išvardintų asmenų yra LŽB lyderis, du trečdaliai respondentų (66 proc.) įvardijo oficialų lyderį, bendruomenės pirmininką dr. Simoną Alperavičių.

Giluminio interviu su vykdančiuoju LŽB direktoriumi Simonu Gurevičiumi metu suformuotos dar trys autoritetingos pavardės, kurios galėtų pretenduoti į bendruomenės lyderio vardą (nesvarbu, formalų ar neformalų lyderį). Tačiau Vilniaus žydų bendruomenės pirmininkė Faina Kukliansky apklausoje nesulaukė nė vieno pritariančio balso, o jaunimo programų direktorių Simoną Portnojų kaip lyderį pažymėjo vos 2 proc. apklausos dalyvių.

Didžiausią konkurenciją S.Alperavičiui LŽB lyderio „rinkimuose“, analizuojant apklausos dalyvių nuomonę, sukėlė LŽB vykdantysis direktorius S.Gurevičius. 32 proc. respondentų mano, jog būtent jis yra organizacijos lyderis.

S.Gurevičius dalyvauja visuose LŽB organizuojamuose renginiuose, dažnai veda renginius, pristatinėja svečius iš užsienio, bendrauja su žiniasklaida bei atstovauja žydų nuomonę per televizijos žinių laidas. Jam atėjus į bendruomenę, žmonės jaučia pokyčių ir teigiamų poslinkių, todėl galima interpretuoti, jog žmonės pokyčius tapatina su S.Gurevičiumi. Be to, apklausoje dalyvavo daugiau jaunesnių nei vyresnių žydų bendruomenės narių, kurie S.Gurevičių gali pažinti asmeniškai dar nuo vaikystės.

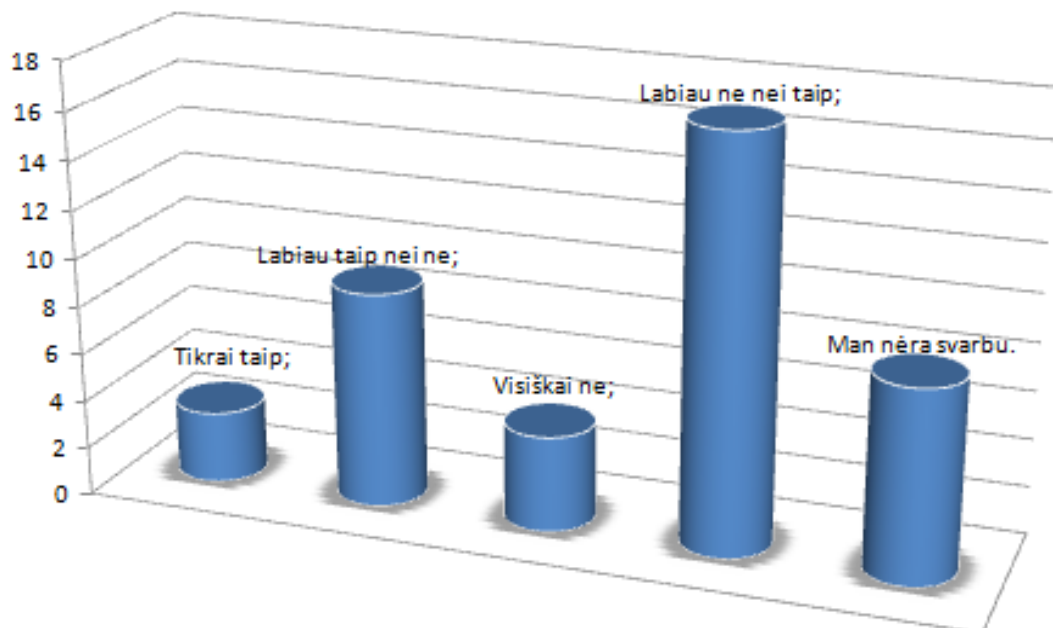
**14 paveikslas.** Kuris iš šių asmenų apklausos dalyvių nuomone, yra LŽB lyderis.



Paklausti, ar tenkina oficialus LŽB lyderis dr. Simonas Alperavičius, respondentai pasidalino į tris grupes: kiek daugiau nei pusė (51 proc.) – nėra patenkinti oficialiu LŽB lyderiu, 29 proc. apklaustųjų – patenkinti, o likusiems 20 proc. tyrime dalyvavusiems žmonėms šis klausimas nėra svarbus.

Teorinėje medžiagoje teigiama, jog dažnai organizacija būna tokia pati, kaip ir jos lyderis. Dr. Simonas Alperavičius yra pensijinio amžiaus, pasyviai gyvenantis ir vis dažniau sergantis žmogus. Jo pasyvumas ir nuovargis persiduoda bendruomenės veiklai.

**15 paveikslas.** Ar respondentus tenkina oficialus LŽB lyderis dr. Simonas Alperavičius.

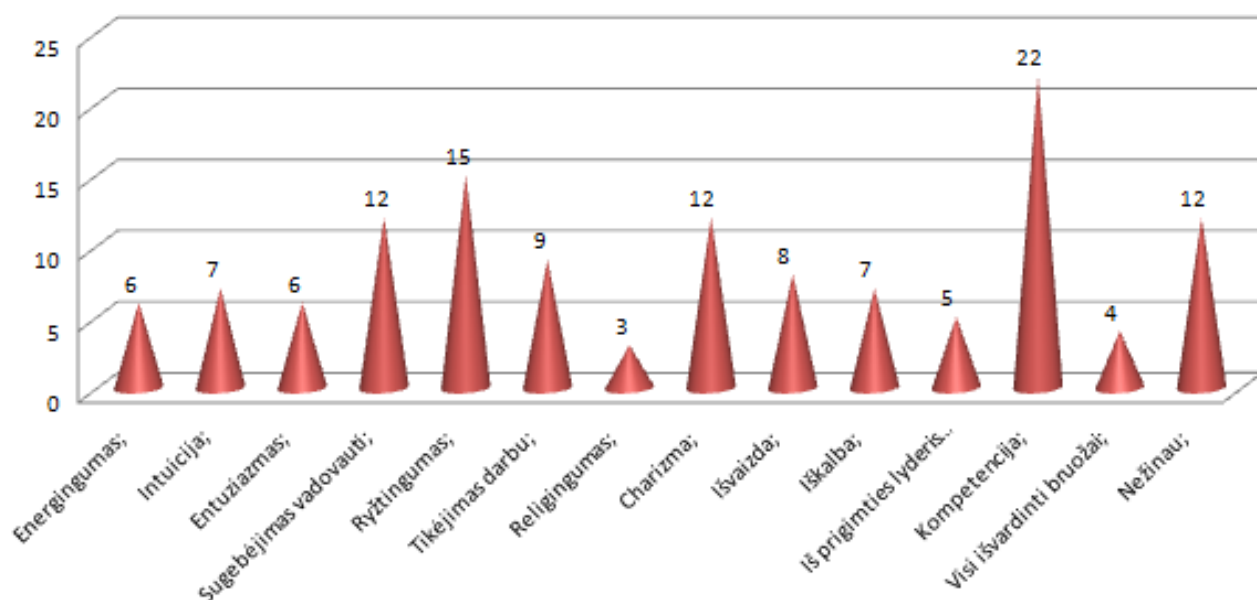


Net 39 proc. respondentų į klausimą, kuriomis savybėmis pasižymi oficialus LŽB lyderis, pasirinko atsakymo variantus „visomis išvardintomis“ arba „nežinau“. Tai parodo, jog apklaustieji rinkosi lengviausius atsakymų variantus.

Galima manyti, jog tokį pasirinkimą apklausos dalyviai rinkosi dėl kelių priežasčių. Pirmiausiai, nesugebėjimas (arba nenorėjo) įvardyti konkrečias dr. Simono Alperavičiaus savybes. Arba kita priežastis – nenorėdami ižeisti senyvo amžiaus, tačiau nusipelnusio pirmininko, žymėjo mažiau konkretumo turinčius atsakymus.

Šiam klausimui, buvo prašoma pasirinkti 5 atsakymo variantus. Kaip rodo rezultatai, labiausiai vertinama S.Alperavičiaus kompetencija bei ryžtas.

**16 paveikslas.** Kuriomis savybėmis pasižymi oficialus LŽB lyderis?



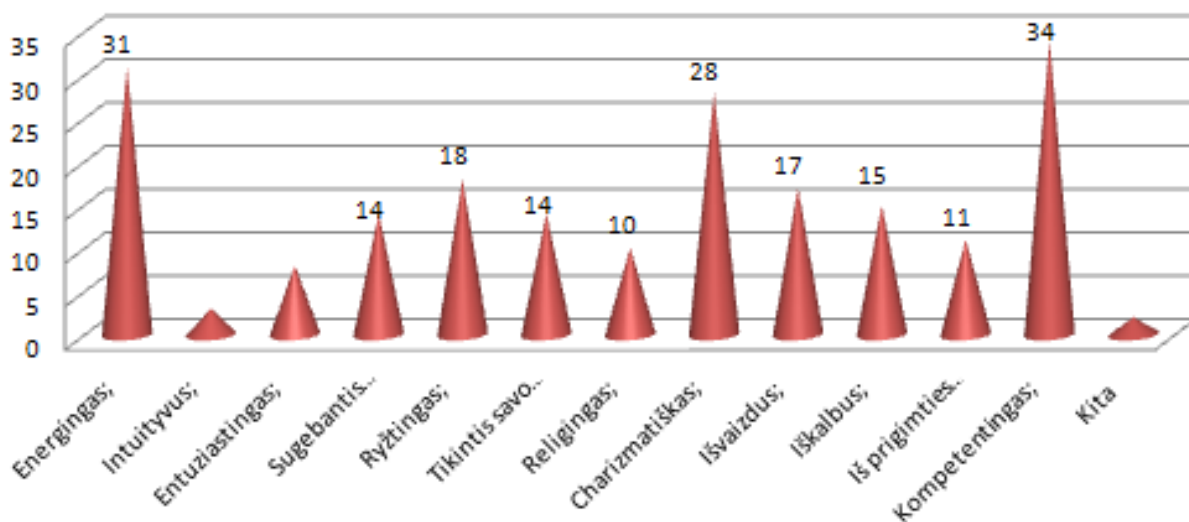
Kitas klausimas – analogiškas, tačiau siekiantis išsiaiškinti, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti LŽB lyderis. Atsakant į šį klausimą, nebuvo galimybės rinktis visų atsakymo variantų ar neturėti nuomonės, todėl respondentai buvo priversti pasirinkti po 5 svarbiausias norimo lyderio savybes.

Apklausiamieji dažniausiai rinkosi tris atsakymų variantus: kompetentingas (16,6 proc. respondentai), energingas (15,1 proc.) ir charizmatiškas (13,7 proc.).

Nors Lietuvos žydų bendruomenė yra tautinės mažumos atstovė, respondentams nepasirodė, jog viena svarbiausių lyderio savybių turi būti religingumas.

Mažiausiai apklausiamųjų dėmesio susilaukė intuityvumas, entuziazmas bei kitos savybės, kurių respondentai tiesiog nesugalvojo.

### 17 paveikslas. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti LŽB lyderis?



Lyginant oficialaus LŽB lyderio dr. Simono Alperavičiaus savybes su tomis, kurias LŽB lyderyje norėtų išvelgti respondentai aptinkama didelių skirtumų (18 paveikslas).

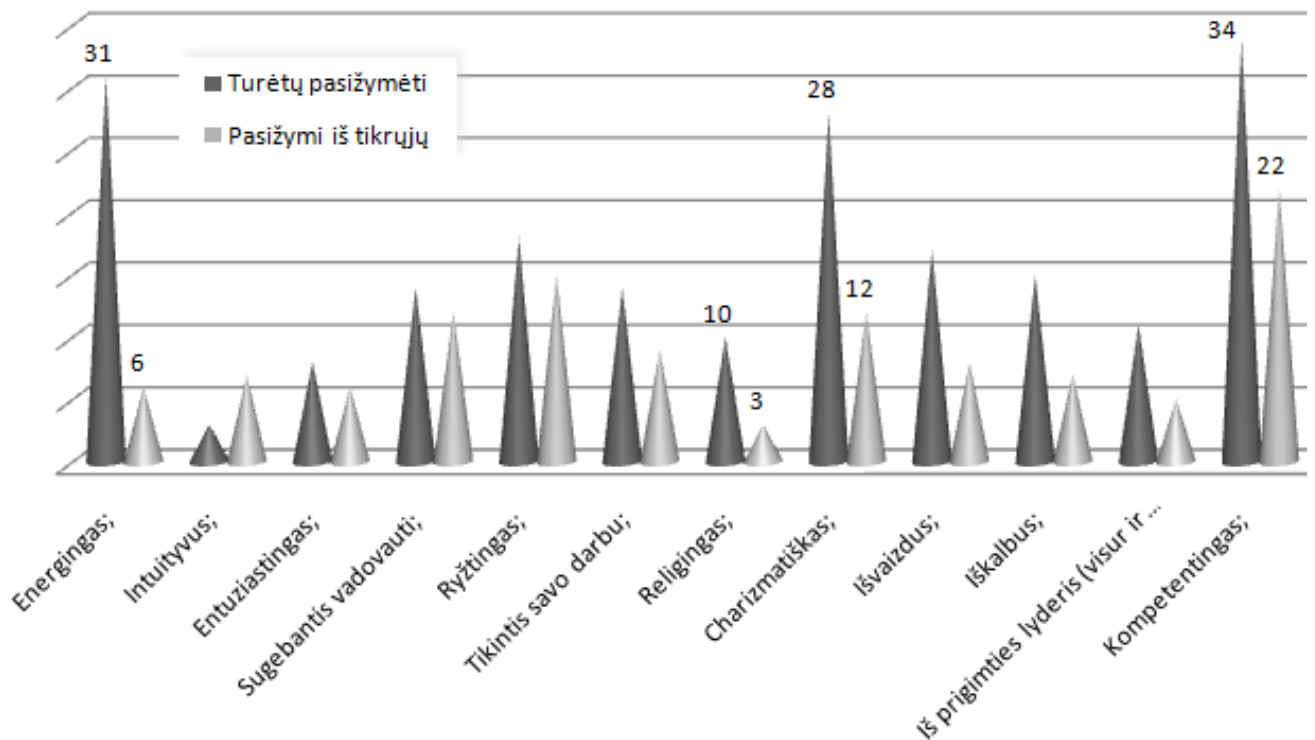
Tyrimo eigoje iškelta versija, jog bendruomenės nariai nėra patenkinti pasyviu, ramų vadovavimo būdą pasirinkusį pirmininką. Tokią nuomonę patvirtina lyginamojoje atsiradęs didžiausias skirtumas tarp esamo ir norimo lyderio energingumo. Apklausiamieji norėtų, kad LŽB lyderis būtų daugiau nei 5 kartus energingesnis. Energingumo LŽB lyderyje pasigedo net 75,6 proc. respondentams.

Kaip rodo apklausos rezultatai, oficialus LŽB lyderis atsilieka beveik pagal visas jam keliamas savybes LŽB lyderiui. Sunku įvertinti, ar apklausos dalyviai yra perfekcionistai ir kelia LŽB lyderiui nepasiekiamus tikslus, ar jų keliami reikalavimai iš tikrųjų atitinka keliamus poreikius ir S.Alperavičiaus darbas vertinamas neigiamai.

Lyginamojoje diagramoje taip pat matoma, jog respondentai norėtų, kad lyderio religingumas išaugtų daugiau nei tris kartus. Nors religingumas nepateko tarp trijų svarbiausių LŽB lyderio savybių, matematinė apklaustųjų išraiška parodo, jog kas ketvirtas apklausos dalyvis norėtų, jog LŽB lyderis būtų religingas. Nors didžioji dalis Lietuvoje gyvenančių žydų nėra religingi, jie nepamiršo savo tradicijų bei istorijos. Apklausos metu nebuvo užduotas klausimas, tačiau apklausinėjant žmones buvo diskutuojama apie religingumo klausimą ir pasitaikė nuomonių, jog LŽB pirmininkas turėtų skatinti Lietuvos žydų religingumą.

Vienintelė savybė, kurią, pagal apklausos rezultatus, oficialaus LŽB lyderis yra išnaudojęs geriau nei būtų pakankama – intuityvumas. 7 apklausos dalyviai mano, jog S.Alperavičius yra intuityvus, tačiau tik 3 respondentai išreiškė nuomonę, jog intuityvumas yra viena iš 5 svarbiausių LŽB lyderio savybių.

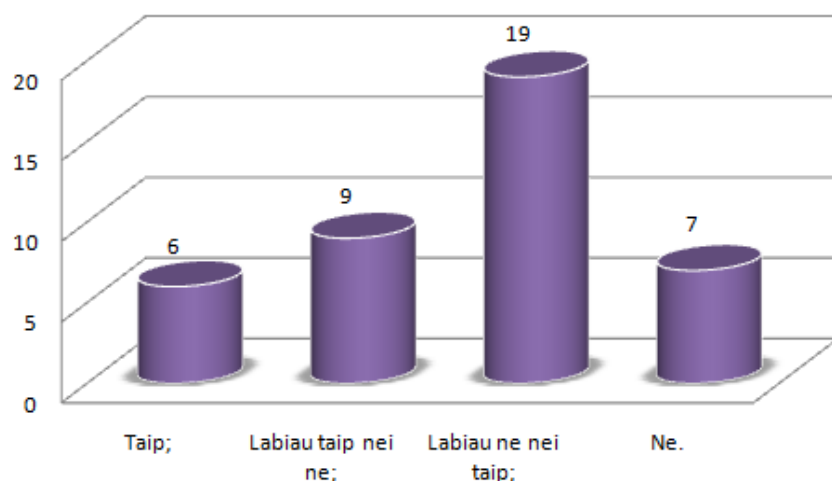
**18 paveikslas.** Palyginimas savybių, kuriomis pasižymi oficialu LŽB lyderis su savybėmis, kuriomis turėtų pasižymėti LŽB lyderis



Palyginus apklausos dalyvių LŽB lyderiui keliamus reikalavimus bei oficialaus bendruomenės lyderio savybes paaiškėja, jog tautinės mažumos organizacijos nariai neturėtų būti patenkinti savo vadovu. Šį teiginį patvirtina kitas anketos klausimas „Ar dr. Simonas Alperavičius atitinka LŽB lyderiui keliamus reikalavimus“. Neigiamą nuomonę išreiškė beveik du trečdaliai respondentų (63 proc.).

Vadinasi, ir vertindami S. Alperavičiaus savybę apklausiamieji nebuvo perfekcionistais, o dabartinis lyderis tiesiog neatitinka keliamus reikalavimus.

**19 paveikslas.** Ar dr. Simonas Alperavičius atitinka LŽB lyderiui keliamus reikalavimus.



Išsiaiškinus LŽB narių žinias apie lyderį, požiūrį į oficialų lyderį dr. Simoną Alperavičių ir palyginus oficialaus bei norimo LŽB lyderio savybes, pereita prie klausimų apie požiūrį į kitas savybes, kuriomis turėtų pasižymėti LŽB lyderis.

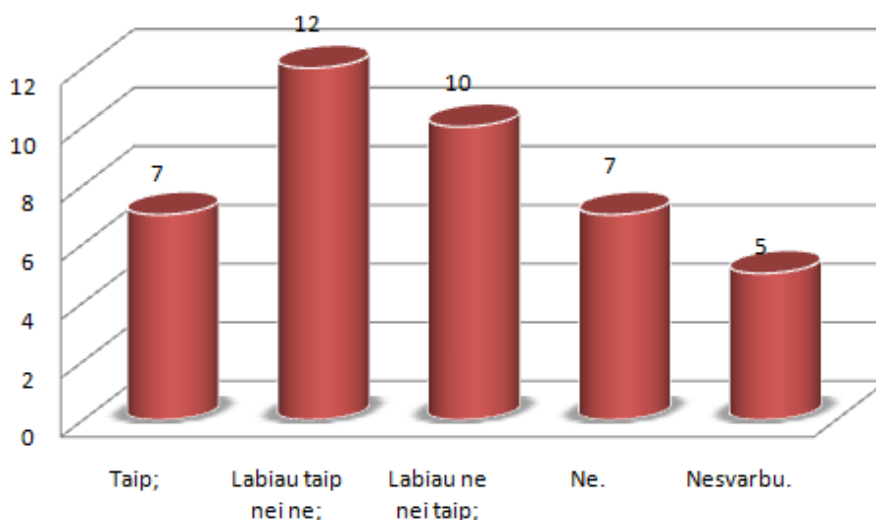
Prie kiekvieno klausimo pateikiama informacija apie oficialų LŽB lyderį dr. Simoną Alperavičių, kas leidžia tęsti palyginimus tarp respondentų norų ir esamos situacijos. Informacija apie S.Alperavičių surinkta giluminio interviu metu, pasinaudojant oficialia Lietuvos žydų bendruomenės internetine svetaine bei enciklopedija „Kas yra kas Lietuvoje“.

Yra pakankamai klausimų, kuriuose S.Alperavičius nenusileidžia respondentų nuomonei, tačiau yra ir tokių vyraujančių tendencijų, kurių dabartinis oficialus LŽB lyderis niekada nesugebės pasiekti.

Kaip paaiškėjo giluminio interviu metu, S.Alperavičius yra gerai žinomas ir itin gerbiamas LŽB pirmininkas. Jis mėgsta bendrauti su žmonėmis, todėl susitikdamas su LŽB nariais stengiasi pasisveikinti su kiekvienu, paspausti ranką, pabendrauti bei būtinai pasidomėti, kaip kam sekasi, kokių yra naujienų ir pan.

Nors daugiau respondentų (46 proc.) pripažino, jog norėtų asmeniškai pažinoti LŽB lyderį, likusi apklausos dalyvių dalis tikino, jog asmeninis lyderio pažinėjimas nėra būtinas ar svarbus. Vadinas, prieiti prie išvados po gana apylygaus nuomonės pasiskirstymo yra sudėtinga.

*20 paveikslas. Ar svarbu asmeniškai pažinoti LŽB lyderį.*



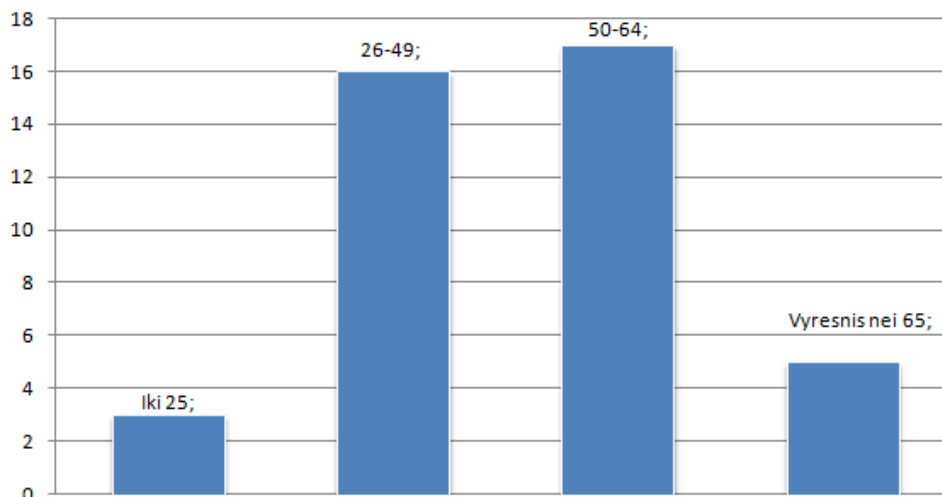
Dr. Simonas Alperavičius gimė 1928-ųjų metų spalio 11-ą dieną. 1992-aisiais jis tapo LŽB pirmininku. 2008-ais metais oficialus LŽB lyderis šventė 80 metų jubiliejų.

Kaip rodo apklausos rezultatai, tik 5 respondentai (12 proc.) norėtų, kad LŽB lyderis būtų vyresnis nei 65-eri metai.

Kaip prieš tai jau buvo parodžiusi svarbiausių LŽB lyderio savybių apklausa, viena labiausiai pageidaujamų savybių – energingumas. Taip paaiškinama apklaustųjų pozicija dėl bendruomenės lyderio amžiaus. Didžioji dauguma LŽB narių (81 proc.) norėtų, jog organizacijos lyderis būtų tarp 26 ir 64 metų.

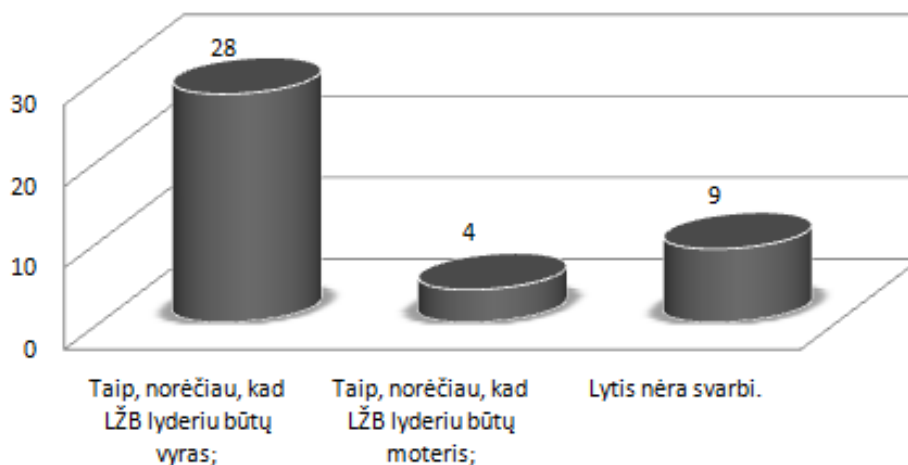
39 proc. apklaustųjų LŽB lyderiu rinktų 26-49 metų asmenį, 42 proc. – 50-64 metų žmogų. 25-erių metų nesulaukusio LŽB lyderio norėtų vos 3 apklausos dalyviai (7 proc.).

**21 paveikslas.** Kokio amžiaus turėtų būti LŽB lyderis.



Pastaruoju metu vis daugiau vadovaujančių šalies postų priklauso moterims. Tačiau LŽB bendruomenėje vyrauja konservatyvus požiūris. 68 proc. apklaustųjų LŽB lyderio pozicijoje norėtų matyti vyrą ir tik 10 proc. norėtų, kad bendruomenės lydere būtų moteris. Likusiems šis klausimas nėra svarbus.

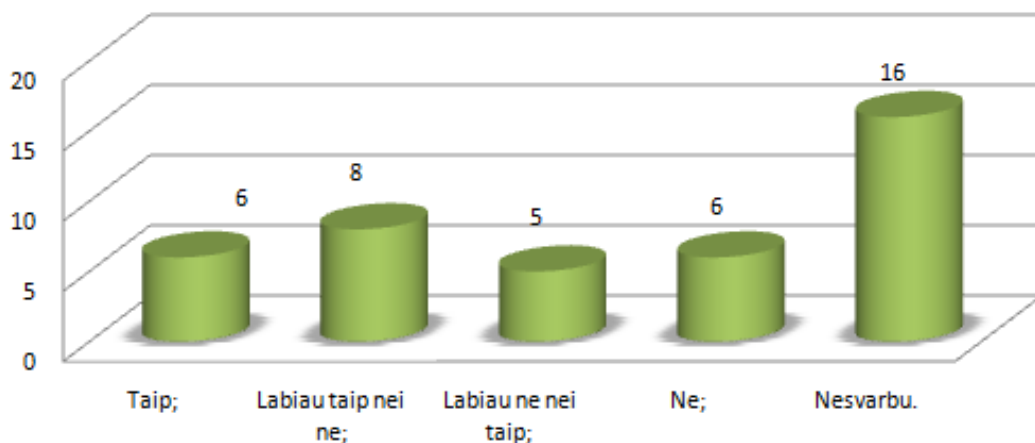
**22 paveikslas.** Ar svarbi LŽB lyderio lytis?





Kitas anketos klausimas dar sykį patvirtina prieš tai išsiaiškintą ir išanalizuotą apklausos dalyvių nuomonę LŽB lyderio religingumo klausimu. Kaip rodo 13 paveikslas., 39 proc. respondentų į klausimą „ar LŽB lyderis turėtų būti religingas“ nepareiškė nuomonės, teigdami, jog tai nėra svarbu.

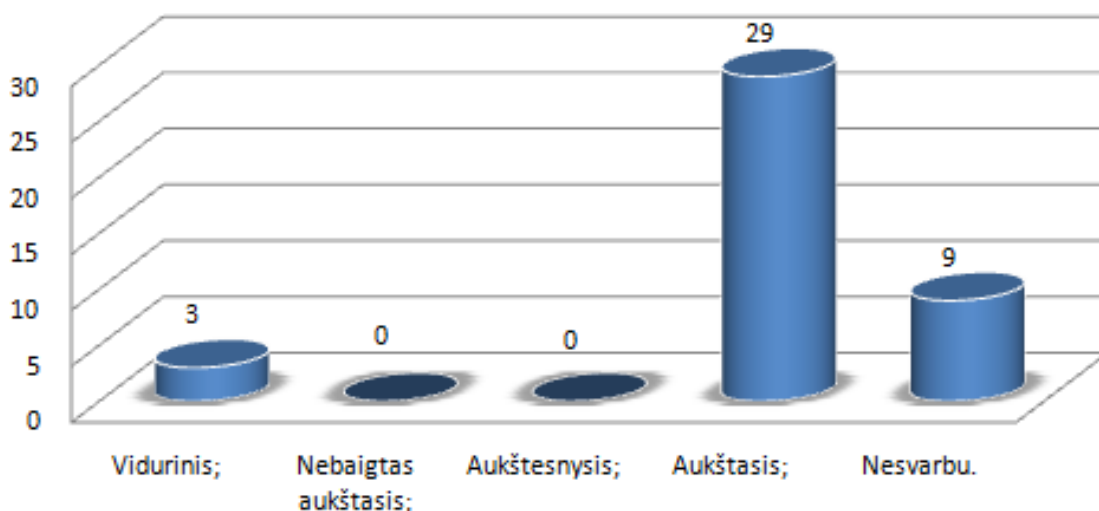
*23 paveikslas. Ar LŽB lyderis turėtų būti religingas*



Dr. Simonas Alperavičius mokėsi Kauno „Šolom Aleichem“ žydų gimnazijoje, tačiau baigė tik šešias klases ir dėl karo buvo priverstas palikti Lietuvą. Vėliau sugrįžęs į gimtinę, baigė Vilniaus 4-ąją gimnaziją ir Vilniaus universiteto Teisės fakultete įgijo teisininko specialybę.

Pagal šį kriterijų S.Alperavičius nenusileidžia tvirtai respondentų nuomonei (71 proc.), kurie įsitikinę, jog organizacijos vadas privalo turėti aukštąjį išsilavinimą. Tik 3 apklausos dalyviai pateisintų vidurinį išsilavinimą, 9-iems apklaustiesiems išsilavinimas nėra svarbus.

*24 paveikslas. Koks turėtų būti LŽB lyderio išsilavinimas.*

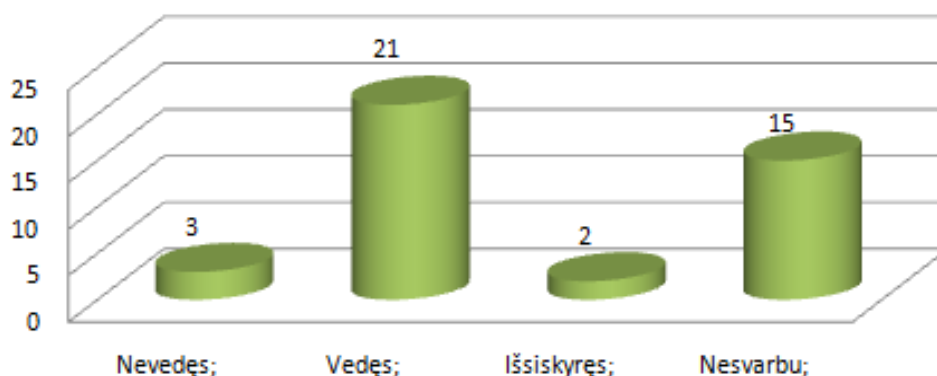


Oficialaus LŽB lyderio S. Alperavičiaus šeimyninis gyvenimas susiklostė nesėkmingai. Jo žmona mirė, palikdama vyrą našliu.

Kiek daugiau nei pusė apklausos dalyvių (21, 51 proc.) mano, jog LŽB lyderis turėtų būti susituokęs.

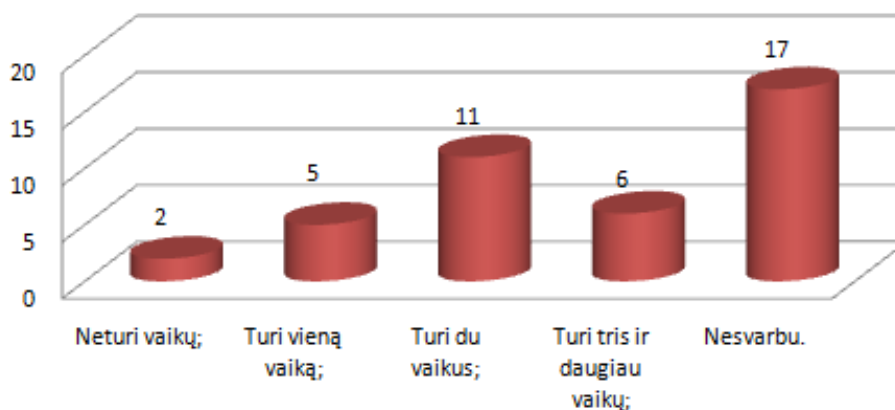
Nemaža dalis respondentų (15, 37 proc.) nemano, jog šis klausimas yra svarbus.

**25 paveikslas.** Kokia turėtų būti LŽB lyderio šeimyninė padėtis.



Tęsiant šeimyninės padėtis klausimą, vėlgi daugiausiai apklausos dalyvių mano, jog kiek vaikų turi lyderis ir ar iš viso jis jų turi, nėra svarbu. Taip atsakė 17 respondentų arba 42 proc. apklausiamųjų.

**26 paveikslas.** Kiek vaikų turėtų turėti LŽB lyderis?



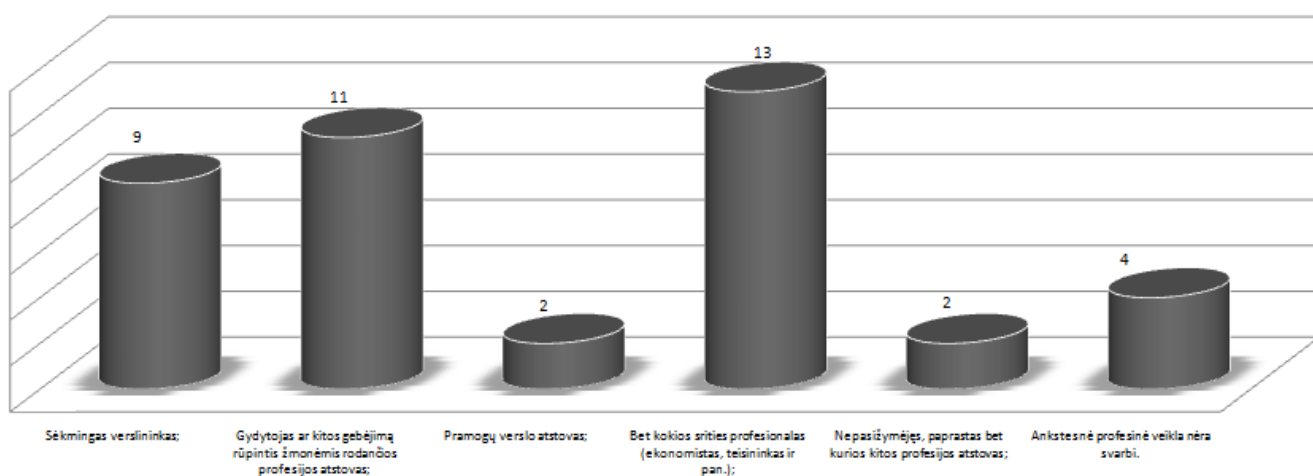
Nagrinėjant žmogiškuosius pasiekimus, dr. Simonas Alperavičius dirbo teisingumo ministerijoje, Kultūros ministerijoje, Vidaus reikalų ministerijoje, dirbo pedagoginį darbą, buvo teisės specialistas. Jis yra apdovanotas Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino ordino Riterio kryžiumi už nuopelnus Lietuvai, Atminties ženklu už asmeninį indėlį plėtojant transatlantinius ryšius bei LR pakvietimo į NATO progą, Tautinių mažumų ir išeivijos prie LR Vyriausybės Garbės

aukso ženklų "Už nuopelnus", Vokietijos Federacinės Respublikos I laipsnio nuopelnų ordino Kryžiumi už nuopelnus.

Didžiajai daugumai (90 proc.) apklaustųjų svarbu, kokios profesijos žmogus stoja į LŽB lyderio poziciją.

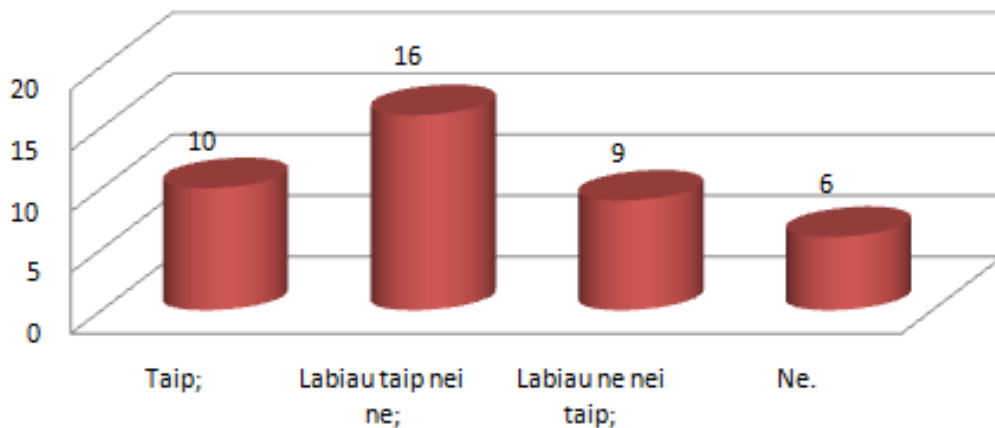
Daugiausiai pritarimo (32 proc.) sulaukė atsakymo variantas „bet kokios srities profesionalas (ekonomistas, teisininkas ir pan.)“, kiek mažiau (27 proc.) – rinkosi „gydytoją ar kitos gebėjimą rūpintis žmonėmis rodančios profesijos atstovą“, dar mažiau (22 proc.) – rinktų „sėkmingą verslininką“.

*27 paveikslas. Kuo turėjo būti žmogus prieš tapdamas LŽB lyderiu.*



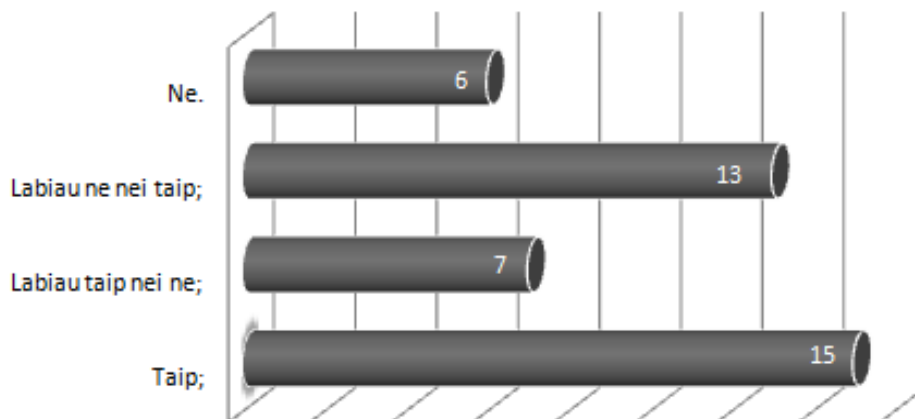
Žmogaus išvaizda – subjektyvus kriterijus, tačiau kiekvienas apie tai turi savo nuomonę. Ši teiginį patvirtina ir apklausos rezultatai. Daugiau nei pusės respondentų (63 proc.) tvirtino, jog jiems svarbu, kaip atrodo LŽB lyderis.

*28 paveikslas. Ar svarbi LŽB lyderio išvaizda.*



Nors LŽB lyderį, t.y. bendruomenės pirmininką, renka Taryba, kaip parodė apklausoje dalyvavusių LŽB narių nuomonė, daugumai (54 proc.) įdomūs organizacijos lyderio, o tuo pačiu ir vadovo keliami prioritetai.

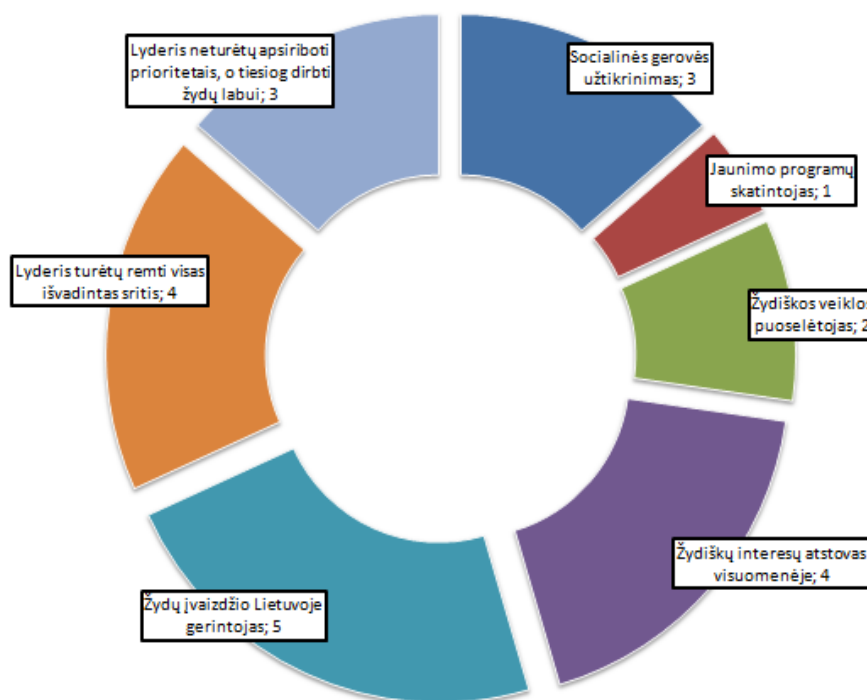
29 paveikslas. Ar svarbūs LŽB lyderio prioritetai.



Tiems, kurie teigiamai atsiliepė apie LŽB lyderio prioritetų svarbą, buvo užduotas klausimas apie konkrečias darbų kryptis, kurias turėtų rinktis jų palaikomas LŽB lyderis, tačiau vyraujančios nuomonės nebuvo, atsakymai pasiskirstė gana tolygiai.

Daugiausiai, 5, respondentų „balsus“ (23 proc.) surinko atsakymo variantas „žydų įvaizdžio Lietuvoje gerintojas“, po 4 apklausos dalyvius (po 18 proc.) pasirinko atsakymo variantus „lyderis turėtų remti visas prieš tai išvardintas sritis“ ir „žydiškų interesų atstovas visuomenėje“.

30 paveikslas. Kokie turėtų būti LŽB lyderio prioritetai.



### 3.3.2. Tyrimo išvados

Kiekybiniu tyrimu – apklausa buvo ištirta, ar sutampa LŽB narių požiūris į bendruomenės lyderį su tikrosiomis oficialaus lyderio bendruomenės pirmininko dr. Simono Alperavičiaus savybėmis.

Išanalizuota LŽB narių nuomonę apie bendruomenės lyderį. Apklausos dalyviai patvirtino, jog jaučia, kad Lietuvos žydų bendruomenė turi lyderį. Didžioji dalis respondentų lyderiu įvardijo bendruomenės pirmininką dr. Simoną Alperavičių.

Kiek daugiau nei pusė (51 proc.) apklaustųjų nėra patenkinti LŽB lyderiu, 29 proc.– patenkinti, likusiems – šis klausimas nėra svarbus.

Tyrimas padėjo palyginti LŽB pirmininko S. Alperavičiaus savybes su savybėmis, kurias apklausos dalyviai norėtų matyti. Tarp oficialaus lyderio savybių ir tų, kurias respondentai priskyrė bendruomenės lyderiui yra didelių skirtumų. Oficialus LŽB lyderis atsilieka beveik pagal visas respondentų keliamas savybes LŽB lyderiui.

Apklausos rezultatai leidžia teigti, jog tautinės mažumos organizacijos nariai nėra patenkinti savo vadovu. Šį teiginį patvirtina anketos klausimas „Ar dr. Simonas Alperavičius atitinka LŽB lyderiui keliamus reikalavimus“. Neigiamą nuomonę išreiškė beveik du trečdaliai respondentų (63 proc.).

Išnagrinėtos savybės, kuriomis, anot apklausos dalyvių, turėtų disponuoti LŽB lyderis. Kaip rodo apklausos rezultatai, tik 12 proc. respondentų norėtų, kad LŽB lyderis būtų vyresnis nei 65-eri metai, o dr. Simonui Alperavičiui – 81-eri.

Svarbiausių LŽB lyderio savybių apklausa parodė, jog viena labiausiai pageidaujama savybių – energingumas. Didžioji dauguma LŽB narių (81 proc.) norėtų, jog organizacijos lyderis būtų tarp 26 ir 64 metų.

Vadinasi, prieš tyrimą iškelta hipotezė, jog LŽB narių lyderio samprata nesutampa su oficialaus bendruomenės lyderio dr. Simono Alperavičiaus savybėmis, pasirodė esanti teisinga, o tyrimo tikslas – pasiektas.

### 3.4. Kokybinis tyrimas – turinio analizė

Turinio analizė yra nuoseklus informacijos tyrimo metodas. Turinio analizė gali būti kiekybinė ir kokybinė. Kiekybinė tyrinėja tendencijas, o kokybinė – priežastis.

Kokybiniame tyrime tyrėjas tiki, kad teksto mintis keičiasi dėl rašančiojo bei skaitančiojo suvokimo, todėl gali pakisti ir dokumento reikšmė. Jis turi suvokti jog skaitydamas tekstą jis jam suteikia savo prasmę. Be to, atliekant kokybinį tyrimą, panašiai kaip ir istoriniame tyrime, susiduriama su dokumentų bei įrašų senumo problema.

Kokybinė turinio analizė atliekama nagrinėjant tokius dokumentus, kaip asmeniniai laišakai, dienoraščiai, straipsnių juodraščiai bei įvairūs įrašai, pavyzdžiui, teisinės sutartys, mokesčių deklaracijos, laikraštiniai straipsniai ir kt. Visi dokumentai bei įrašai susieti su kalba bei jos panaudojimu (Kardelis, 2002).

Kokybiniame tyrime tyrėjai iš pradžių atlieka panašias procedūras kaip ir kiekybiniame tyrime, kuriame tekstą bei kitas komunikacines žiniasklaidos priemones tyrėjas panaudoja kaip duomenų šaltinį. Paprastai pradeda nuo dokumentų bei įrašų atpažinimo. Po to atrenkama tyrimui tinkama medžiaga. Tačiau tyrimo analizės etape dokumentų ir įrašų, kaip duomenų šaltinio, panaudojimas skiriasi. Jeigu kiekybiniame tyrime visi jo kintamieji yra apibrėžti bei įvertinami statistiškai, tai kokybiniame tyrime tas pats dokumentas ar įrašas yra analizuojami iš įvairių pozicijų. Be to, analizės rezultatai gali būti pateikiami interpretacijos ar hipotezės forma.

Pateikiami penki Hodder pasiūlyti duomenų, gautų iš dokumentų bei įrašų, interpretacijos kriterijai (Gall, 1996):

1. Vidinis suderinamumas, kuris reiškia, kad atskiros teorinės argumentacijos dalys viena kitai neprieštarauja ir kad išvados išplaukia iš prielaidų;
2. Išorinis suderinamumas, reiškiantis, kad interpretacija atitinka teorijos priimtas disciplinas tiek jos viduje, tiek ir už jos ribų;
3. Duomenų ir teorijos atitikmuo;
4. Teorinių prielaidų pasitvirtinimas;
5. Tiesos vertinimas.

Pasirenkamas šaltinis, iš kurio kokybiniai duomenys yra surenkami ir virš kurio analizė yra atliekama. Kuriami kodavimo vienetai – kokybinėje analizėje, atskiras bet koks pasirinko šaltinio bruožas (tam tikri žodžiai ar frazės), kurie formuoja kodavimo sistemos pagrindus.

Teksto interpretavimas laikomas pirminiu pažinimo šaltiniu, naujos prasmės atsiranda susidūrus tekstui ir jo skaitytojui. Tyrėjas siekia suprasti teksto duomenis, nustatyti jų ištakas ir tai, kas suteikia jiems prasmę; skatinamas atviras dialogas, kaskart grįžtant prie pažinimo objekto

(teksto), vis geriau jį suprantant ir tiksliau interpretuojant; tyrėjas yra įtrauktas į aiškinimo procesą, apimančią tekstinius duomenis.

Kokybiniams tyrimams netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai. Reprezentatyvumą lemia ne tiriamųjų parinkimo būdai, o lankstūs vienokie ar kitokie teoriniai kriterijai. Todėl galima manyti, kad svarbiausias kokybinių tyrimų elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas.

**Tyrimo objektas** – žydiškos tematikos straipsniai Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje.

**Hipotezė:** vyrauja nuomonė, jog Lietuvos žydų bendruomenės (LŽB) lyderis Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje pateikiamas neigiama prasme.

**Tikslas:** įvertinti dr. Simono Alperavičiaus vaizdavimą Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje.

Uždaviniai: atlikti Lietuvos internetinės žiniasklaidos stebėjimą; iširti publikacijas, kuriose minima S.Alperavičiaus pavardė; įvertinti šių publikacijų turinį ir S.Alperavičiaus įvaizdį minėtose publikacijose.

Tyrimo imtis suformuota pagal labiausiai skaitomų lietuviškų internetinių tinklalapių penkiasdešimtuką (pasirinkimas atliktas pagal oficialų labiausiai skaitomų tinklalapių sąrašą, kurį pateikia „gemiusAudience“). Į penkiasdešimtuką patenka 7 žiniasklaidos portalai: Delfi.lt, Zebra.lt, Lrytas.lt, Alfa.lt, Balsas.lt, Diena.lt ir 15min.lt. Siekiant, kad tyrimas būtų reprezentatyvus, pasirinkta daugiau nei pusė, t.y. keturi, internetiniai žiniasklaidos tinklalapiai. Pasirinkti keturi pirmąsias pozicijas internetinės žiniasklaidos srityje užimantys portalai (pagal „gemiusAudience“ 2010 m. kovo mėn. rezultatus): *Delfi.lt* (2010 m. kovo mėn. per 102 mln. paspaudimų), *Lrytas.lt* (per 57 mln. paspaudimų), *15min.lt* (beveik 18 mln. paspaudimų) ir *Alfa.lt* (beveik 17 mln. paspaudimų).

Pasirinktuose internetinėse žiniasklaidos priemonėse atliktas vienu metų (nuo 2009 m. balandžio 1 d. iki 2010 m. balandžio 1 d.) stebėjimas. Toks laiko periodas turėtų būti pakankamas siekiant įvertinti, kaip vaizduojamas LŽB lyderis S.Alperavičius.

Nagrinėjant vienus metus nesuteikiamas prioritetas tam tikram metų laikui ar mėnesiui (kaip jau minėta, skiriasi lietuvių ir žydų kalendoriai).

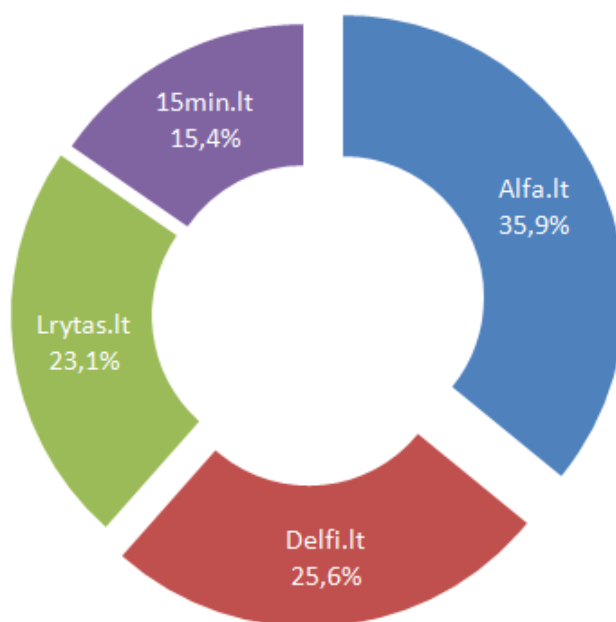
Iš kitos pusės, kaip nagrinėja kokybinių tyrimų teorija, šiems tyrimams pagrįsti nėra būtina konkreti imtis ir konkretus laikotarpis. Svarbiausia – gauti kokybišką tyrimo informaciją, kuri būtų reikalinga patvirtinant ar paneigiant hipotezę.

### 3.4.1. Kokybinio tyrimo rezultatų apžvalga

Prieš pradėdant tirti publikacijų turinį, reikėtų panagrinėti statistinį straipsnių, kuriuose minima dr. Simono Alperavičiaus pavardė, pasiskirstymą.

Kaip matome iš 31 paveikslo, daugiausiai pranešimų per nagrinėjamą periodą išspausdino Alfa.lt – daugiau nei trečdalį visų sutiktų publikacijų. Tai leidžia daryti prielaidą, jog Lietuvos žydų bendruomenės ir Alfa.lt puoselėja ypatingus santykius.

*31 paveikslas. Publikacijų, kuriose minima S.Alperavičiaus pavardė, pasiskirstymas*



Tokią prielaidą tikriname per internetines paieškos sistemas. Randamas straipsnis, kuriame Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus kvietė svečius į naują multimedijų ekspoziciją „Išsigelbėjęs Lietuvos žydų vaikas pasakoja apie Šoa“. Tarp garbių parodos atidarymo svečių (pvz.: Vokietijos, Nyderlandų Karalystės, Vengrijos, Ispanijos, Norvegijos Karalystės ambasadoriai, JAV ambasadorės patarėjas, Lietuvos Užsienio reikalų ministerijos vice-ministras Šarūnas Adomavičius ir kiti) buvo vienintelis žiniasklaidos atstovas - internetinio portalo Alfa vyriausiasis redaktorius Virgis Valentinavičius.

Galima prisiminti ir šiek tiek senesnių įvykių. Antisemitinio turinio publikacijomis garsėjęs „Respublikos“ vyriausiasis redaktorius Vitas Tomkus 2005 m. rugsėjo 29 d. išigijo kontrolinį informacinės agentūros ELTA akcijų paketą. Tą pačią dieną vyriausiasis agentūros direktorius Virgis Valentinavičius pranešė apie pasitraukimą iš pareigų.



2009 m. lapkričio 30 d. žurnalistas, naujienų portalo Alfa.lt direktorius ir vyriausiasis redaktorius bei LNK laidos "Savaitės panorama" vedėjas paskelbė, jog traukiasi iš žiniasklaidos ir imasi naujo darbo – tapo premjero Andriaus Kubiliaus patarėju. Nors oficialiai neskelbiama, manoma, jog V.Valentinavičius yra vienas iš A.Kubiliaus patarėjų žydų restitucijos klausimais. V.Valentinavičius taip pat yra Litvakų fondo valdybos narys.

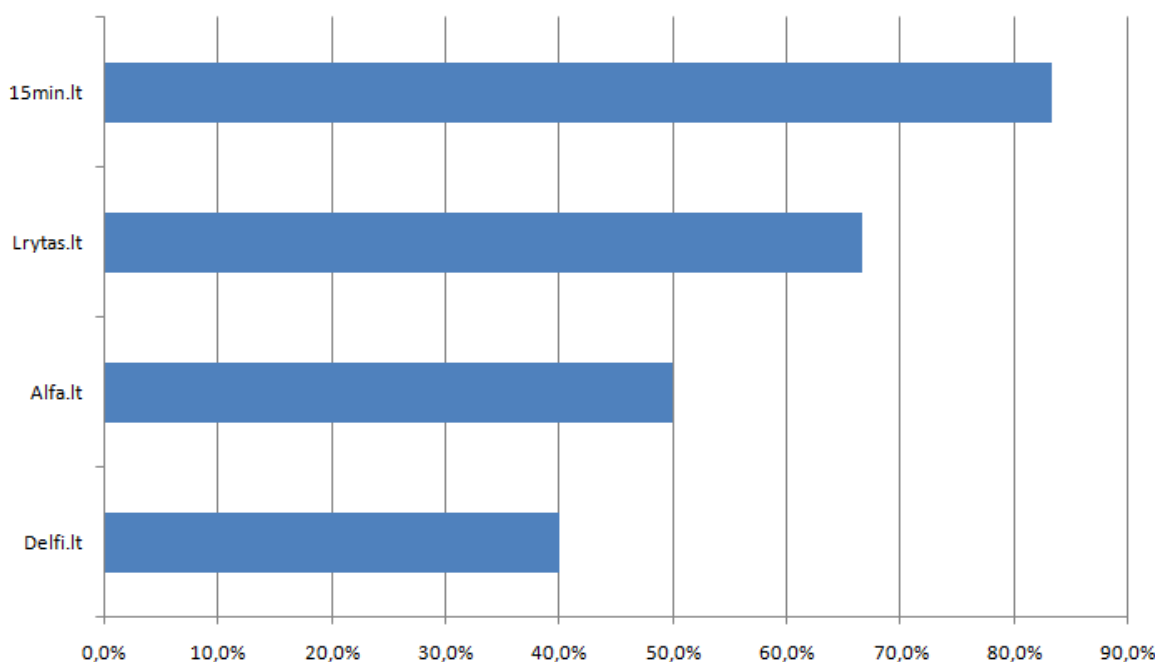
V.Valentinavičiaus įtaka Alfa.lt informacijai apie žydus – akivaizdi. Nagrinėjamu laikotarpiu iki tol, kol vyriausiasis redaktorius paliko žiniasklaidą (8 mėnesiai), Alfa.lt išspausdino net 79 proc. publikacijų. Tuo tarpu per likusius keturis mėnesius – tik 21 proc., arba dar tiksliau – 14 proc., nes vienas iš straipsnių yra anglų kalba ir skirtas ne Lietuvos skaitytojams.

Tarp kitų nagrinėjamų internetinės žiniasklaidos šaltinių vertėtų išskirti 15min.lt, kuris publikavo per pusę mažiau straipsnių apie S.Alperavičių, o likę du internetiniai portalai parodė panašius rezultatus.

Nagrinėjamas publikacijas vertėtų skirti mažiausiai į dvi dalis: naujienų agentūrų (ELTA, BNS) pateikta medžiaga portalams, kurią jie dažniausiai publikuoja kopijuodamas kiekvieną žodį ir pačių portalų sukurtas medžiagas, kurias parašė žurnalistai, pati Lietuvos žydų bendruomenė arba laisvai samdomi rašytojai.

Iš 32 paveikslo matome, jog mažiausiai originalių medžiagų sutinkame 15min.lt portale (tik 11,1 proc. publikacijų šaltinis parašo savo pajėgomis). Daugiausiai individualaus dėmesio Lietuvos žydų bendruomenė sulaukia vėlgi iš Alfa.lt žurnalistų. Jie daugiausiai publikuoja ne tik iš naujienų agentūrų surinktų žinučių, tačiau ir patys rašo straipsnius apie S.Alperavičių.

**32 paveikslas.** *Kokią dalį nagrinėjamų straipsnių internetinės žiniasklaidos portaluose sudaro iš naujienų agentūrų paimtos publikacijos*



Nagrinęjant pranešimus, kuriuose minima S.Alperavičiaus pavardė, nutarta atskirti juos į dvi dalis: publikacijos, kurias pasiūlė naujienų agentūros (ELTA ar BNS) bei straipsniai, kuriuos parašė internetinės žiniasklaidos portaluose dirbantys žurnalistai.

Pirmiausiai, išanalizuosime pranešimus, kuriuos pateikė naujienų agentūros.

### **1 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Delfi.lt, Lrytas.lt, Alfa.lt, 15min.lt**

Nagrinėjamu laikotarpiu pirmasis pranešimas pasirodė 2009 m. balandžio 20 d. Pranešimus išspausdino ir ELTA, ir BNS. Nors pranešimų turinys beveik nesiskiria, naudojamos tos pačios citatos ir kalbinami tie patys žmonės, skiriasi pranešimų pavadinimai, kurie ir sudaro įvaizdžio esmę.

ELTA spausdinamas pranešimas, kurį patalpino Delfi.lt ir Lrytas.lt pavadintas „Žydų bendruomenė piktinasi gražinamo turto dydžio“. Pavadinimas – negatyvus, dar nepradėjus skaityti straipsnio nuteikiantis negatyviai. Pranešime savo nuomonę išreiškė S.Alperavičius, kuris pavaizduotas kaip nepatenkintas, nepritariantis ir valstybę peikiantis asmuo.

Analogišką pranešimą publikavo ir BNS. Šis pranešimas atsidūrė Alfa.lt ir 15min.lt internetinėse portaluose. 15min.lt nutarė pasirinko pavadinimą „Žydų bendruomenės netenkintas pateiktas siūlymas dėl turto gražinimo, sako S.Alperavičius“, o Alfa.lt – „Alperavičius: turtas žydams turi būti gražintas ir natūra, ir pinigais“.

BNS pranešimas skiriasi nuo ELTOS jau pirmąją pastraipą. Jeigu ELTA leido suprasti, kad premjeras padarė viską, ką galėjo, o žydai vis tiek nepatenkinti, BNS žinią pradeda S.Alperavičiaus aiškinimu, kodėl Lietuvos žydų bendruomenės netenkina ministerijos pateiktas projektas.

Abu pranešimai skiriasi iš esmės. Jeigu pirmajame žydai ir S.Alperavičius nustumti į antrąjį planą bei rodoma jų silpnybė, nepasitenkinimas ir pan., tai BNS pranešimas iškelia S.Alperavičiaus nuomonę, kaip teisingą, gina LŽB pirmininką ir argumentuoja, kodėl jo nuomonė yra vertinga.

Priešingai nei pirmajame pranešime, S.Alperavičiaus paveikslas BNS publikacijoje kardinaliai skiriasi – čia jis užjaučiantis, supratingas ir nearogantiškas. „Pasak jo, žydų bendruomenė supranta sudėtingą finansinę situaciją, bet diskusijos dėl kompensacijos dydžio dar turi vykti“, - rašo BNS.

Premjeras BNS pranešime nustumtas į besiginančiojo poziciją, parodomas jo užsispyrimas ir nenoras ieškoti kompromisų.

### **2 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Alfa.lt, 15min.lt**

Antrąjį pranešimą panašia tema tą pačią dieną (2009 m. balandžio 20 d.) išspausdino BNS. Po susitikimo su litvakais įvykusioje spaudos konferencijoje su premjeru, buvo spręstas antisemitizmo klausimas Lietuvos žiniasklaidoje, ypač dienraštyje „Respublika“.

Pranešimą ir premjero žodžius, jog antisemitinės publikacijos spaudoje neturėtų būti toleruojamos, palydi S.Alperavičiaus komentaras, jog antisemitizmo apraiškos Lietuvoje kelia didelį pavojų. LŽB pirmininkas išreiškia susirūpinimą, jog kyla antisemitizmo banga, ypatingai internetinėje visuomenėje.

S.Alperavičius pateikiamas neutraliai, tiesiog cituojama jo nuomonė aktuali klausimu.

### **3 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Lrytas.lt**

2009 m. balandžio 21 d. išplatintas BNS pranešimas, kuriame kritikuojama Vilniaus Didžiosios sinagogos atstatymu besirūpinanti koordinacinė komisija, kuri dar nėra nebuvo posėdžiavusi. S.Alperavičiaus nuomonė paimta iš prieš dieną buvusios spaudos konferencijos, kur LŽB pirmininkas išreiškė nuomonę, jog artimiausioje ateityje sinagogos atstatymo projektas yra nerealus.

S.Alperavičius vaizduojamas kaip sutinkantis su valstybės vadovų nuomone, neprieštaraujantis ir yra pasiryžęs taupyti šalies finansus.

### **4 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Delfi.lt, Lrytas.lt, Alfa.lt**

Trečiojo BNS pranešimo nagrinėjamu laikotarpiu (2009 m. balandžio 29 d.) pagrindinis herojus – užsienio reikalų ministras Vygaudas Ušackas, kuris kalba apie ksenofobijos apraišką ir jos neigiamą įtaką Lietuvai.

Pranešimas spausdinamas praėjus maždaug mėnesiui po V.Ušacko vizito Izraelyje. Publikacijos tikslas – vieno iš nuomonės lyderio žodžiais perpasakoti S.Alperavičiaus nuomonę apie kylančią antisemitizmo bangą. BNS pranešime V.Ušackas smerkia antisemitizmo kurstytojus ir, nors ne visiškai pritaria S.Alperavičiui, dėl grėsmingos antisemitinės situacijos, vis dėlto sutinka su juo, kad antisemitizmas negali būti toleruojamas.

S.Alperavičius vaizduojamas kaip teisingą išvalgą pastebėjęs žmogus, sulaukęs autoritetingo politiko palaikymą.

### **5 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Delfi.lt, Lrytas.lt, 15min.lt**

2009 m. birželio 9 d. žiniasklaidoje pasirodė kupini baimės BNS pranešimai, jog „Lietuvos žydų bendruomenei gali būti ne tik išmokėti kompensaciją, bet ir gražinta keletas pastatų“.

Pranešime skelbiama, jog premjeras ir Teisingumo ministrai rado kompromisą su Lietuvos žydų bendruomene. S.Alperavičiaus nuomonė pranešime nefigūruoja, tačiau prie jo pavardės nurodoma, kad ir LŽB pirmininkas valstybės siūlomą projektą vertina kritiškai.

S.Alperavičius parodomas kaip tvirtą nuomonę turintis vadovas, kuris siekia savo tikslo ir puikiai žino, ko nori.

## **6 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Alfa.lt**

2009 m. birželio 11 d. išplatintas BNS pranešimas „Tautos namų ir istorinio žydų kvartalo fragmentų atkūrimo projektams – po darbo grupę“. S.Alperavičiaus pavardė naudojama kaip vieno iš darbo grupės dėl geto fragmentų atkūrimo narių įvardijimui.

## **7 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Delfi.lt**

Delfi.lt 2009 m. liepos 16 d. publikuoja ELTA straipsnį, kuriame skelbia, jog Pasaulio žydų restitucijos organizacijos prezidentas Ronaldas S. Loderis bei Lietuvos žydų bendruomenės pirmininkas Simonas Alperavičius bendrame pranešime reiškia nepasitenkinimą Lietuvos Vyriausybės pasiūlytu žydų turto grąžinimo planu, kurį vadina nepakankamu ir nepriimtiniu. S.Alperavičiaus nuomonės nėra klausama, tačiau cituojami premjeras bei Teisinumo ministras, o „anos pusės“ pozicija naudojama kaip išplatintas pranešimas.

S.Alperavičius pateikiamas kaip Vyriausybės sprendimu nepatenkintas ir jokių kompromisų neieškantis LŽB pirmininkas, kuris nesutinka su tuo, jog Lietuva nori skirti žydams 128 mln litų.

## **8 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Alfa.lt, Lrytas.lt**

2009 m. rugsėjo 15 d. BNS išplatintą pranešimą panaudojo Alfa.lt ir Lrytas.lt internetinės svetainės. Publikacijoje pasakojama apie tai, jog žydų bendruomenė organizuoja talką, siekiant sutvarkyti apleistas kapų vietas. S.Alperavičius pateikiamas kaip pagrindinis pranešimo herojus, pasakojantis apie planus, pozityvius darbus bei visuomenės pagalbą.

S.Alperavičius pateikiamas kaip visuomeninis, darbštus ir tvarką mėgstantis LŽB vadovas.

## **9 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Delfi.lt, Lrytas.lt, Alfa.lt, 15min.lt**

Devintasis nagrinėjamo periodo pranešimas pasirodė 2009 m. rugsėjo 27 d. Jį išspausdino visos nagrinėjamos internetinės žiniasklaidos svetainės. Straipsnį apie Hitlerio ir Stalino režimus skirtingai interpretavo portalų redaktoriai.

Delfi.lt pranešimą patalpino net du kartus. Pirmą kartą – pilną BNS pranešimą, antrą kartą – tik S.Alperavičiaus citatą „Abu režimai – ir Hitlerio, ir Stalino – buvo teroristiniai. Bet Raudonosios armijos pergalė išgelbėjo žydus nuo visiško sunaikinimo“.

Nors originali citata BNS pranešime skamba taip: „Jei ne Sovietų Sąjungos pergalė, aš čia nestovėčiau ir žydu nebūtų. Aš sakau, kad tiek Adolfo Hitlerio, tiek Josifo Stalino režimai buvo teroristiniai, tačiau Sovietų armijos pergalė išgelbėjo žydus“, Lrytas.lt šią citatą interpretavo savaip: „Nors Josifo Stalino režimas pripažintinas teroristiniu, Sovietų Sąjungos pergalė II-ajame

pasauliniame kare išgelbėjo žydus”. Citata pakreipta tokia linkme, kad galima daryti prielaidą, jog didžiulių nuostolių Lietuvai padariusi sovietų okupacija buvo naudinga žydams.

Vis dėlto BNS pranešime S.Alperavičius ne sykį pakartojo, kodėl išsakė kontraversišką, tačiau žydų atžvilgiu suprantamą nuomonę: „Negalima dėti lygybės tarp nacizmo ir stalinizmo, nes stalinizmas po truputį žudė visų tautų atstovus, o nacių veiksmai buvo nukreipti prieš vieną tautą“, - cituoja S.Alperavičiaus žodžius BNS.

Interpretacija pasinaudojo ir 15min.lt portalas, pavadindamas straipsnį „Sovietų Sąjunga išgelbėjo žydus, bet prarijo Lietuvą”. Nors straipsnyje nėra grindžiama antroji pavadinimo dalis, skaitytojas jau iš anksto nusiteikęs prieš Sovietų Sąjungą ir žydus.

S.Alperavičius vaizduojamas kaip nuomonės lyderis, ypatingų jo įvaizdžio formavimo savybių šiame pranešime nepastebėta.

### **10 naujienų agentūrų pranešimas. Išspausdino: Alfa.lt, 15min.lt**

Paskutinis nagrinėjamo laiko pranešimas spaudai pasiekė žiniasklaidą 2010 m. vasario 4 d. BNS pranešimas pasiekė iš „Vilniaus dienos“ dienraščio, o publikacija skelbia, jog Vilniaus savivaldybė ieškos kitos vietos gėjų eitynėms.

Lietuvos žydų bendruomenės pirmininkas Simonas Alperavičius paprieštaravo, kad istorinių kapinių teritorijoje vyktų mitingai ar naujamečiai renginiai.

S.Alperavičiaus nuomonė kategoriška ir aiški – „Kaip jums atrodytų, jeigu mitingai vyktų Antakalnio ar stačiatikių kapinėse? Tautybė ir išpažįstama religija čia neturi jokios reikšmės. Ten neturi vykti jokie renginiai“.

S.Alperavičius sudaro rūpestingo, kategoriško, tačiau tvirto lyderio įvaizdį.

Išnagrinėjus ELTOS ir BNS pranešimus Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje tęsime tyrimą analizuodami pasirinktų internetinių žiniasklaidos portalų parašytus straipsnius. Ieškosime tendencijų ir bendrų bruožų.

### **Delfi.lt apžvalga**

Be minėtų pranešimų Delfi.lt išspausdino penkis straipsnius, kuriuose minima S.Alperavičiaus pavardė. Du straipsniai – autorės Eglės Digrytės, du – paimti iš kitų šaltinių bei vienas – Simono Alperavičiaus viešas laiškas.

Viename iš straipsnių panaudota BNS pranešimo informacija apie Lietuvoje vykusį susitikimą su Amerikos žydų komiteto tarptautinių reikalų direktorium Andrew Bakeriu, kuris pasakė, jog atiduoti turtą pažadėta „per mažai ir per vėlai“. Jis – pagrindinis straipsnio veikėjas, tačiau E.Digrytė savo straipsnyje pateikė ir A.Bakeriui pritariančią S.Alperavičiaus poziciją, kuri dar anksčiau buvo publikuota kitame BNS pranešime.

Kitas E.Digrytės straipsnis – analogiška kelių pranešimų reprodukcija. Visa informacija jau išnagrinėta kalbant apie naujienų agentūrų skelbtus pranešimus.

Dar vienas straipsnis Delfi.lt – atviras S.Alperavičiaus laiškas, kuriame LŽB lyderis apgailestauja, jog ne visos žiniasklaidos priemonės teisingai suprato jo išsakytus žodžius apie Molotovo-Ribentropo paktą. „Aš apgailestauju, kad eilinį kartą mėginama sužaisti taip vadinama žydų korta, kiršinant lietuvius ir žydus – Lietuvos piliečius. Smerkiu mėginimus atgaivinti taip vadinamas „dvigubo genocido“ arba „simetrijos“ teorijas. Esu įsitikinęs, kad jeigu ne antihitlerinės koalicijos pergalė Antrajame pasauliniame kare, ne tik žydų, bet ir daugelio kitų tautų bei valstybių likimas būtų kitoks. Aš dar kartą noriu pabrėžti, kad holokaustas Lietuvoje buvo didžiulė ne tik žydų, bet ir Lietuvos tragedija. Nedviprasmiškai noriu pasakyti, kad tiek Hitleris, tiek Stalinas vadovavo nusikalstamiems režimams, atsakingiems už milijonų nekaltų žmonių prarastas gyvybes, šimtus tūkstančius nekaltai ištremtų Lietuvos žmonių, tarp jų ir žydų. Lietuvos žydų bendruomenė smerkia bet kokias pastangas sumenkinti tiek fašistinio, tiek stalinistinio režimo nusikaltimus. LŽB laikosi nuomonės, kad Molotovo–Ribentropo paktas sudarė pagrindines sąlygas Lietuvos nepriklausomybės praradimui bei atvėrė kelią fašistinio režimo ir jo rėmėjų vykdytiems žydų genocido nusikaltimams. Lietuvos žydų bendruomenė smerkia bet kokias pastangas kvestionuoti žydų, Lietuvos piliečių lojalumą savo Tėvynei – Lietuvai, mėginimus sumenkinti LŽB ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės, kitų valstybinių institucijų bendradarbiavimą”.

S.Alperavičius tvirtai ir ryžtingai oponuoja neteisingai jį supratusiems žurnalistams, tikindamas, jog yra prieš bet kokias galimybes menkinti vieno ar kito judėjimo padarinius, išsako teigiamą Lietuvos žydų bendruomenės poziciją ir parodo savo, kaip lyderio, galimybę prisiimti atsakomybę už spaudoje pasirodžiusią neteisingą informaciją.

Dar viena Delfi.lt publikacija paimta iš Panevėžio dienraščio „Sekundė“. Agnė Baltutytė 2009 m. gruodžio 11 d. nagrinėja absurdišką situaciją Panevėžyje, kai vietinės žydų bendruomenės nariai vejami iš išnuomotų patalpų, priklausančių profesinei mokyklai.

S.Alperavičius straipsnyje minimas kaip Lietuvos žydų bendruomenės balsas. Jis neigiamai įvertino Panevėžio savivaldybės veiksmus bei patikino, jog šie veiksmai baigsis dideliu skandalu, nes patalpos, iš kurių norima išvyti vietinę bendruomenę visą jų priklausė žydams.

Kompromisą paskutiniame nagrinėjamu periodu išspausdintame Delfi.lt straipsnyje S.Alperavičius rado su verslininku Vladimiru Romanovu. Vietoje to, kad šalia Koncertų ir sporto rūmų buvusiose žydų kapinėse atsirastų naujų statinių, LŽB pirmininkas sutarė su V.Romanovu, jod statybos vyks aplinkui, o kapinių vietoje iškils memorialas.

S.Alperavičius parodomas kaip ieškantis kompromisų, sutinkantis su gerais pasiūlymais ir nemėginantis kovoti vardan principo.

### **Lrytas.lt apžvalga**

Lrytas.lt nagrinėjamu periodu parašė tris autorinius kūrinius.

2009 m. birželio 26 d. publikuojamas straipsnis „Kauno vicemero S.Buškevičiaus rūpestis - besibučiuojantys vyrai“ S.Alperavičius minimas tik kaip priminimas apie bare „Fortas“ kadaise švęstą Hitlerio gimtadienį bei pasipiktinimo bangą, kuri nuvilnijo tiek tarp Kauno savivaldybės atstovų, tiek tarp Seimo narių, tiek tarp pasaulio žydų organizacijų vadovų.

Kitas straipsnis – asmeninė Vytauto Bruverio, kaip apžvalgininko, nuomonė. Nagrinėjama ta pati konferencija, skirta „Molotovo-Ribentropo“ paktui sukakčiai. S.Alperavičius minimas tik kaip žmogus, pasakęs žodžius, kurie „Vakaruose yra įgavę istorinės aksiomos statusą“. Straipsnis palaikantis LŽB pirmininko nuomonę, tačiau ne tarpasmeniniame lygmenyje, o nuomonių sutapimo klausimu.

Paskutinis straipsnis parašytas 2010 m. sausio 27 d. Nagrinėjama tema – pasaulinės Holokausto dienos minėjimas. S.Alperavičius pateikiamas kritikuojantis Lietuvos žiniasklaidą ir valstybines institucijas už dėmesio stoką tokiai svarbiai akimirka.

S.Alperavičius pateikiamas kaip Lietuvos visuomenės atstovas, kuris garsina šalį tarptautinėje erdvėje, tačiau nesulaukia Lietuvos visuomenės palaikymo.

### **Alfa.lt apžvalga**

Autorinių Alfa.lt straipsnių nagrinėti atskirai nėra prasmės, kadangi visi jie yra pozityvus, bet kuriuo nagrinėjamu klausimu palaikantys arba Lietuvos žydų bendruomenę, arba jos pirmininką Simoną Alperavičių.

Alfa.lt tarsi atstovautų LŽB nuomonei. Nežinant, jog buvęs Alfa.lt vyriausiasis redaktorius Virgi Valentinavičius yra litvakų fondo valdybos narys ir yra glaudžiai susijęs su Lietuvos žydų bendruomene, galima būtų daryti prielaidą, jog tarp organizacijų yra susitarimas, tačiau iš tiesų viskas yra kur kas paprasčiau.

Alfa.lt – vienintelis Lietuvos internetinės žiniasklaidos portalas, turintis skiltį anglų kalba ir skelbiantis lietuviškas naujienas pasaulio visuomenei. 2010 m. sausio 27 dieną išspausdintas angliškas straipsnis pavadinimu „Tarptautinė Holokausto atminimo diena pažymėta Lietuvoje“.

### **15min.lt apžvalga**

Nagrinėjamu periodu 15min.lt išspausdino Aistės Almanaitės straipsnį pavadinimu „JAV ambasadoje – dviguba šventė“ apie tai, jog Jungtinių Amerikos Valstijų ambasadoriaus Lietuvoje rezidencijoje surengė dvigubą šventę. Lietuvos žydų bendruomenės pirmininkas Simonas Alperavičius minimas kaip vienas iš garbingų svečių. Daugiau šis straipsnis nėra susijęs su atliekamu tyrimu.

### 3.4.2. Kokybinio tyrimo išvados

Kokybinis turinio analizės tyrimas padėjo išanalizuoti Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje nuo 2009 m. balandžio 1 d. iki 2010 m. balandžio 1 d. pasirodžiusias publikacijas, kuriose paminėta Lietuvos žydų bendruomenės lyderio dr. Simono Alperavičiaus pavardė.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog iškelta hipotezė apie vyraujančią nuomonę, jog LŽB lyderis S.Alperavičius Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje pateikiamas neigiama prasme, nepasitvirtino.

S.Alperavičiaus charakterį internetinėje žiniasklaidoje gali įvardyti kaip tvirtą, kompetentingą, savo nuomonę ir ją ginančius argumentus turintį, išprususį, kartais kategorišką, tačiau autoritetingų žmonių palaikymo sulaukiantį Lietuvos žydų bendruomenės vadovą.

Neigiamų S.Alperavičiaus vaizdavimo nepastebėti. Keliuose straipsniuose LŽB lyderio nuomonė pateikiama neutraliai, kelis sykius pirmininko išsakyti žodžiai pakreipiami žurnalistams norima linkme, tačiau neigiamų tendencijų Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje nepastebėti.

Giluminio interviu su vykdančiuoju LŽB direktoriumi Simonu Gurevičiumi paaiškėjęs sprendimas, jog bendruomenė pasirašė sutartį su BNS agentūra, kuri rašo ir platina pranešimus, pasirodė esantis teisingas. Didžioji dalis internetinėje žiniasklaidoje paskelbtų pranešimų atkeliavo būtent iš BNS spaudos centro, o šis formuoja pranešimus tokia linkme, kuria to norėtų pinigus mokantis užsakovas.

Įvertinus Lietuvos žiniasklaidos ir žurnalistų būdą, galimybė kopijuoti gaunamą medžiagą dažnai pasiteisina. Šią interpretaciją įrodo tyrimo pradžioje suformuotas paveikslas ir statistinis išskaičiavimas, jog naujienų agentūrų gaunami pranešimai sudaro net 56 proc. visų per vienus metus nagrinėtų straipsnių, kuriuose paminėta S.Alperavičiaus pavardė.

Vienintelis internetinės žiniasklaidos portalas, pastebimai išsiskiriantis iš likusių trijų, - Alfa.lt. Kol šiems internetiniams vartams vadovavo direktorius bei vyriausiasis redaktorius Virgis Valentinavičius, portalas buvo aiškiai Lietuvos žydų bendruomenės poziciją palaikanti ir žydų mintis atspindinti Lietuvos internetinė svetainė. Tačiau V.Valentinavičiui palikus žiniasklaidą ir tapus premjero patarėju, informacijos šrantai apie žydus ir S.Alperavičių Alfa.lt internetinėje svetainėje ženkliai sumažėjo.



## 2.5. Tyrimų išvados

Teorinėje darbo dalyje nagrinėta, jog sąlyginai nedidelėse organizacijose pastebima tendencija į komunikavimo funkcijų centralizavimą. Tai reiškia, kad aukščiausio lygio vadovas yra atsakingas už komunikacijos eigą. Lyderis turi būti visos grupės žmonių varomoji jėga, koks lyderis – tokia ir organizacija.

Išvardyti teiginiai labiausiai atspindi gautus tyrimų rezultatus.

LŽB pirmininko dr. Simono Alperavičiaus pavardė – dažniausiai sutinkama tarp vidinės komunikacijos laikraščio „Lietuvos Jeruzalė“. Didžiausia laikraščio problema – sklaida. Keturis kartus per metus leidžiamas laikraštis pasiekia LŽB narius bei prenumeratorius visame pasaulyje, tačiau nėra naudojamas ir pripažįstamas Lietuvos žiniasklaidoje, nedaro įtakos Vyriausybės ar Seimo sprendimams, neturi kompetencijos spręsti Lietuvos žydams aktualių klausimų. Nors S.Alperavičiui ir jo nuomonei laikraštis skiria pagrindines pozicijas ir daugiausiai straipsnių (lyginant su kitomis temomis pagal procentinę išraišką, pateiktą tyrimo analizėje), informacija nepasiekia plačiosios sklaidos. Jeigu laikraštis būtų labiau skaitomas politikų, savivaldybių, kitų valdymo struktūrų tarpe, žydiškos problemos, jų pateikimo būdas, plati problemos sprendimo apžvalga ir užtariančiųjų pusių komentarai galėtų pasiekti „reikalingus“ žmones bei daryti teigiamos įtakos. Dabartinis laikraščio formatas atitinka metraštį, kuris nebent turės išliekamąją vertę, tačiau nespręs dabartinių problemų ir nešvies Lietuvos visuomenės.

Kitas svarbus tyrimas taip pat atsako į pirmoje išvadų pastraipoje įvardytus teiginius, tačiau analizuoja kitą jų pusę. Nors kiekybinis turinio analizės tyrimas parodė, jog LŽB lyderis dominuoja vietinės reikšmės laikraštyje, ne mažiau svarbus tyrimas atskleidė bendruomenės narių nuomonę apie jų vadovą.

Kaip parodė kiekybinis apklausos tyrimas, daugiau nei pusė respondentų nėra patenkinti LŽB lyderiu, o kontrolinis klausimas tyrimo pabaigoje dar sykį patvirtino šį teiginį – 63 proc. apklaustųjų tvirtino, jog S.Alperavičius neatitinka LŽB lyderiui keliamus reikalavimus. Didžiausi pirmininko trūkumai – pernelyg garbus amžius ir energingumo stoka.

Prieš tyrimą iškelta hipotezė, kad LŽB narių lyderio samprata nesutampa su formalaus bendruomenės lyderio dr. Simono Alperavičiaus savybėmis, pasirodė teisinga.

Susidariusi situacija artimiausiu metu neturi sprendimo variantų. Kadangi pats S.Alperavičius ketina pabaigti kadenciją, iki kitų LŽB bendruomenės pirmininko rinkimų liko treji metai.

Hipotezė nepasitvirtino atliekant paskutinį tyrimą. Prieš pradedant Lietuvos internetinė žiniasklaidos kokybinį turinio analizės tyrimą, manyta, kad LŽB lyderis S.Alperavičius Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje pateikiamas neigiama prasme, tačiau išnagrinėjus vienų metų keturių

didžiausių Lietuvos internetinės žiniasklaidos portalų publikacijos, nepastebėta tendencingų straipsnių, siekiančių sumenkinti LŽB lyderį.

S.Alperavičiaus įvaizdį Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje galima formuoja užtikrinti, konkretūs ir kompetentingi komentarai.

Nors keletas bandymų samdyti ryšių su visuomene agentūras LŽB nepasiteisino, sutartis su BNS spaudos centru ir pranešimų platinimas – teisingas sprendimas. Šią prielaidą iliustruoja pranešimų, kuriuose yra LŽB lyderio pavardė, skaičius. Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje net 56 proc. visų per vienus metus nagrinėtų straipsnių, kuriuose paminėta S.Alperavičiaus pavardė sudaro BNS išplatintos publikacijos.

Kokybinio turinio analizės tyrimo metu paaiškėjo stiprus LŽB partneris – Alfa.lt internetinis naujienų portalas. Kol šiam projektui vadovo vienas iš litvakų fondo valdybos narių Virgis Valentinavičius, portalas buvo Lietuvos žydų bendruomenės poziciją palaikanti ir žydų mintis atspindinti Lietuvos internetinė naujienų svetainė. V.Valentinavičiui palikus žiniasklaidą, informacijos srautai apie žydus ir S.Alperavičių Alfa.lt internetinėje svetainėje ženkliai sumažėjo.

Šie duomenys nukreipia į svarbų LŽB komunikacinės veiklos prioritetų persikirstymą. Siekdama turėti komunikacinį užnugarį, LŽB turi megzti ryšius su didžiausių Lietuvos internetinių žiniasklaidos portalų vyriausiais redaktorais, šviesti juos žydiškomis temomis, rodyti dėmesį ir kitaip „draugauti“, siekiant išvengti neigiamų tekstų bei oponuojančių nuomonių. Dar vienas problemos sprendimo variantas – pirkti Lietuvos internetinėse naujienų portaluose įvairių paslaugų, siekiant sumažinti neigiamos informacijos galimybes. Kaip rodo BNS ir ELTOS pavyzdys, apie tas pačias temas iš tų pačių spaudos konferencijų naujienų agentūros formuoja skirtingus pranešimus spaudai. Tai, kad paslaugos užsakytos BNS spaudos centre, įpareigoja įmonę rūpintis savo klientu ir neskleisti apie jį neigiamos informacijos.

Lietuvos internetinėje erdvėje pasiteikė ir neigiamų publikacijų apie LŽB lyderį. Itin aktyviai nagrinėtas žydų turto grąžinimo klausimas, įvairių aukštas pareigas užimančių tarptautinių žydų organizacijų atstovų pasisakymai ir „Ribentropo-Molotovo“ pakto pasirašymo sukaktuvėse neteisingai interpretuoti S.Alperavičiaus žodžiai. Tačiau žinant, jog bendruomenėje nėra profesionalių ryšių su visuomene ir komunikacijos išmanymo, esantis rezultatas vertinamas teigiamai.

# IŠVADOS

Teoriniu pagrindu susipažinus su bendruomenėmis ir jų komunikacija, išaiškėjo, kad nedidelėse organizacijose didžiausias komunikacinis darbas atitenka vadovas, kuris yra pilnai atsakingas už visą komunikacinį procesą. Bendruomenė – tai žmonių grupė, turinti ir bendrumo jausmą, ir bendrą tikslą. Organizacinės komunikacijos modelyje išskiriami du svarbiausi segmentai – vidinis ir išorinis, t.y. vidinė ir išorinė komunikacija.

Išnaginėjus Lietuvos žydų bendruomenės istoriją bei raidą, pastebėtas akivaizdus žydų tautybės žmonių mažėjimas. Nors žydai į Lietuvą pirmą kartą atvyko tik XIV a., iki antrojo pasaulinio karo mūsų šalyje gyveno per 154 tūkstančius žydų, kurie sudarė 7,15 proc. Lietuvos gyventojų. Tačiau didžiulė žydų tautos katastrofa – holokaustas – didžiąją dalį žydų pasmerkė mirčiai (85,1 proc.)

Dabartinė Lietuvos žydų bendruomenė nėra gausi. 2001 m. Lietuvos gyventojų surašymo duomenimis, žydams save priskyrė per 4000 gyventojų.

Susipažinus su teorine bendruomenių medžiaga bei išnaginėjus Lietuvos žydų bendruomenės istorinę raidą, išaiškintos lyderio teorijos bei lyderio svarba bendruomenėje. Didžioji dalis nagrinėjamos literatūros vieningai tvirtino, jog nuo lyderio priklauso visos bendruomenės veikla, aktyvumas, organizuotumas bei darbo kokybė. Režiuuojant galima kelti prielaidą, jog koks lyderis – tokia ir bendruomenė.

Lietuvos žydų bendruomenės komunikacija ištirta pasitelkiant kokybinį giluminio interviu tyrimą. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad Lietuvos žydų bendruomenė naudoja dvi komunikacijos priemones – laikraštį „Lietuvos Jeruzalė“ vidinei komunikacijai bei pranešimus spaudai – išorinei komunikacijai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad konkrečių komunikacinių užduočių neturi nė vienas LŽB darbuotojas, o ryšius su žiniasklaida vykdo pats bendruomenės pirmininkas dr. Simonas Alperavičius.

Kiekybinis turinio analizė tyrimas išanalizavo pastarųjų metų LŽB leidžiamo laikraščio „Lietuvos Jeruzalė“ numerius. Pastebėta, jog didžiausias dėmesys vidinėje komunikacijoje skiriamas LŽB lyderiui. Apie jį nagrinėjamu laikotarpiu rasta daugiausiai publikacijų, daugiausiai nuotraukų, straipsniai buvo geriausiose pozicijose.

Surinkus pakankamai informacijos apie LŽB lyderį bei vidinę komunikaciją, ištirtas LŽB narių požiūris į lyderį. Anketinės apklausos rezultatai parodė, jog tautinės mažumos organizacijos nariai nėra patenkinti savo vadovu, o S.Alperavičius neatitinka lyderiui keliamų savybių bei reikalavimų.

Išanalizuota, kaip Lietuvos žydų bendruomenės lyderis pateikiamas Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje. Analizės rezultatai parodė, jog S.Alperavičiaus nuomonė Lietuvos internetinėje žiniasklaidoje yra svarbi. LŽB lyderis vaizduojamas kaip tvirtas, kompetentingas, savo nuomonę ir ją ginančius argumentus turintis, išprusęs, kartais kategorišką, tačiau autoritetingų žmonių palaikymo sulaukiantis Lietuvos žydų bendruomenės vadovas.

Išnagrinėtos tyrimų išvados, kurios konstatuoja, jog magistro darbą galima būtų patobulinti dar vienu tyrimu – šio darbo rezultatų pagrindu suformuoti anketinę apklausą Lietuvos gyventojams ir išsiaiškinti jų požiūrį į Lietuvos žydų bendruomenę, lyderį, žydus, kaip tautinę mažumą ir pan. Atlikus tyrimą, galima būtų pilnai įvertinti LŽB pastangų (laikraščio „Lietuvos Jeruzalė“, S.Alperavičiaus komunikacijos ir Lietuvos internetinės žiniasklaidos) poveikį bei pasiekiamumą Lietuvos visuomenėje.

Tautinės bendruomenės lyderio įvaizdis ir jo raiška išanalizuoti. Reziumuojant magistro darbą, galima patvirtinti iškeltą hipotezę, jog Lietuvos žydų bendruomenėje nėra profesionalios komunikacijos. Komunikaciniai veiksmai bendruomenėje nėra suderinti, vadovaujamas patarle „kaip kas moka, taip tas šoka“. Kadangi profesionalaus komunikacijos specialisto bendruomenė neturi, negalima tikėtis, jog apskritai vyks lyderio įvaizdžio formavimas bei komunikacija su suinteresuotomis publikomis.

## **BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS;**

- „2001 m. surašymas: Lietuvos tautinė sudėtis vienalytiškiausia”, Statistikos departamentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://ww.std.lt>
- DOORLEY, J. „Reputation management : the key to successful public relations and corporate communication“, 2007
- 15MIN.LT. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: [www.15min.lt](http://www.15min.lt)
- ADAMONIENĖ, R., SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V., „Personalo valdymas“, Kauno technologijos universitetas, 2002
- ALFA.LT. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: [www.alfa.lt](http://www.alfa.lt)
- Bakanauskienė, Petkevičius, 2003)
- BALČYTIENĖ, A., „Kalba ir technologija“, Žiniasklaidos tekstai [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://donelaitis.vdu.lt/publikacijos/balcytiene.pdf>
- BARŠAUSKIENĖ, V. „Dalykinė komunikacija“. Technologija, 2002
- BARŠAUSKIENĖ, V., JANULEVIČIŪTĖ B. „Žmogiškieji santykiai“, Kauno technologijos universitetas, 1999
- BARŠAUSKIENĖ, V., LELIŪGIENĖ, I. „Sociokultūrinis darbas visuomenėje: užsienio šalių patirtis“. Technologija, 2001
- BARŠAUSKIENĖ, R., JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, B., „Komunikacija: teorija ir praktika“. Technologija, 2007
- BARŠAUSKIENĖ, V. „Dalykinė komunikacija. Kauno technologijos universitetas, 2002
- „Bendruomenės plėtra: praktinis vadovas“, 2004.
- BERGER, A. „Media Analysis Techniques“. Sage Publications-London, 1998
- CHREPTAVIČIENĖ, V. „Dalykinė komunikacija organizacijoje“. Kaunas, 2003
- COHEN, L., MANION, L. „Research Methods in Education“. London, 1989
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Mintis, 1972
- DE VRIED, K. „Lyderis pas psichoanalitiką. Kaip pažinti save ir vadovauti žmonėms“. „Verslo žinios“, 2007
- DELFI.LT [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt)
- GALL, M.D., GALL, J.P., BORG, W.R. „Educational Research: An Introduction“, 1996
- GRADINSKAITĖ, V. „Tarp tradicijos ir modernumo: litvakų tautinio tapatumo paieškos ir kaita“. Kultūrologija, 16 numeris, 2008. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: [www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=f0d1e551-4c7c-4221-acc6-fcd4cca78509](http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=f0d1e551-4c7c-4221-acc6-fcd4cca78509)

GUŠČINSKIENĖ, J. „Organizacijų sociologija“. Kaunas, 2000  
Encyclopedia of the Holocaust, 2000

JURKUVIENĖ R., „Filosofija, sociologija“, 2001 m. Nr. 2

KARDELIS, K. „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“. Kaunas, 2002

KARLOF B., LOVINGSSON F., Vadybos koncepcijos ir modeliai nu A iki Z, „Verslo žinios“, 2006

KOUZES, M.J., BARRY POSNER, Z. „Iššūkis vadybai“. Smaltijos leidykla, 2003

LELIŪGIENĖ I. Žmogus ir socialinė aplinka. Technologija, 1997

„Lietuvos Jeruzalė“. Leidiniai: Nr. 161-162, 163-164, 165-166, 167-168, Nr. 169-170. 2008-2009

Lietuvos Respublikos Konstitucija

Lietuvos Respublikos tautinių mažumų įstatymas

Lietuvos tautinės mažumos. Kultūros paveldas. Vilnius, 2001

LRYTAS.LT [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: [www.lrytas.lt](http://www.lrytas.lt)

Lietuvos žydų bendruomenė [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: [www.litjews.lt](http://www.litjews.lt)

Oksfordo žodynas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: [www.askoxford.com](http://www.askoxford.com)

PAUŽUOLIENĖ, J., TRAKŠELYS, K. „Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje“. „Vadyba, Journal of Management“, numeris 2. Klaipėda, 2009

ROBBINS S.P., „Kaip vadovauti žmonėms“, 2007

SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V. „Personalo valdymas“. Technologija, 2000

STOŠKUS S. „Bendrieji vadybos aspektai“. Šiauliai, 2002

ŠIMANSKIENĖ, L. „Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. Tiltai, 2001

ŠLAPKAUSKAS, V. „Teisės sociologijos pagrindai“. MRU, 1999

TAPINIENĖ, J. „Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 23d.]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/4584613e5ba94>.

VĖBRAITĖ, V. „Kas yra bendruomenė“. „Pasaulio lietuvis“, 8-9 nr. 2008

WIMMER, R.D., DOMINICK, J.R., „Content Analysis. Mass media research: an Introduction“. 1997

ZYDAI.LT [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: [www.zydai.lt](http://www.zydai.lt)

# SANTRAUKA UŽSIENIO KALBA

**Žakas, Arijus**

21-Žak Image formation of Lithuanian Jewish Community leader and his expression in Lithuanian internet media : Master's of public relations final work / Arijus Žakas ; supervisor doc. dr. R. Matkevičienė ; Vilnius' university. Communication faculty. Information and Communication department. – Vilnius, 2010.

UDK 06 (061.2)

*Community, Lithuanian Jewish Community, Jews, organization, leader, leadership, Simonas Alperavičius.*

Topic of Master's final work is Lithuanian Jewish Community internal and external communication. Hypothesis of this work is that Lithuanian Jewish Community does not have professional public relations, which would take care of the image of Lithuanian Jewish Community leader and communicate with publics.

Objective of this work is the leader of national minority.

*The aim of the work* is to find out how the image of Lithuanian Jewish Community leader is formatting and how does it express in Lithuanian internet media. Several tasks have been accomplished. First of all, clearing up theoretical aspects of community in a broad sense. Then, exploring Lithuanian Jewish Community history and evolution. Furthermore, preparing for 4 researches and finally, analysis of the results, making conclusions and suggestions for the future.

The topic of this work is new, so there are very few theoretical information sources. Covering lack of information, every assumption needed a research. That's why there were 4 different researches made.

These researches are first ever made researches of Lithuanian Jewish Community. Organization does not have financial possibilities to order any researches and there are no funds for a public relations professional. That is why this work has a special practical meaning. If Lithuanian Jewish Community is looking for its professional improvement, this work would help to reach this goal.