



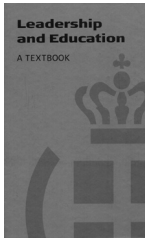
GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

# VADOVAVIMAS IR UGDYMAS

## VADOVAVIMAS IR ORGANIZACIJA

(Ištrauka iš vadovėlio *Leadership and Education*)

Vilnius  
2009



Krašto apsaugos ministerija 2008 m. iš Danijos ambasados gavo 100 egz. knygų anglų kalba „Leadership and Education“ („Vadovavimas ir ugdymas“, 2008 m. išleido Danijos gynybos ministerija), iš kurių 40 buvo padovanota Karo akademijos bibliotekai. Visus, kurie domisi vado ugdymo ir lyderystės klausimais, kviečiame susipažinti su šios knygos viena iš dalių.

### **Leadership and Education**

Ištrauka iš vadovėlio „Leadership and Education. A Textbook.“  
Copyright © 2008 by the Defence Command Denmark.

Iš danų kalbos į anglų kalbą vertė Danas A. Marmorsteinas (Marmorstein), iš anglų kalbos į lietuvių kalbą vertė Laima Grigalaukaitė

Atsakingasis redaktorius doc. dr. Pranas Jankauskas

## TURINYS

VADOVAVIMAS IR ORGANIZACIJA .....	5
Vadovavimas.....	6
Vadovavimo klausimams spręsti skirti kintamieji .....	14
Organizacija .....	50
Klasikinės organizacijos teorijos .....	54
Šiuolaikinė organizacijų teorija.....	72
Pastarųjų metų plėtra .....	85



## VADOVAVIMAS IR ORGANIZACIJA

### **VADOVAVIMAS IR ORGANIZACIJA**

- Vadovavimas
- Kintamieji veiksniai, turintys įtakos vadovavimui
- Organizacija
- Klasikinės organizavimo teorijos
- Šiuolaikinė organizavimo teorija
- Pastarųjų metų ugdymas

### VADOVAVIMAS

Paprastai vadovavimą galima apibrėžti kaip veiksmus, kurie skirti tikslui pasiekti padedant kitiems žmonėms. Vadovavimu numatoma, kad turimas tikslas arba uždaviniai, kuriuos būtina pasiekti, ir kad konkretūs žmonės kartu siekia vieno tikslo, ir kad jie yra pasiskirstę atsakomybę ir funkcijas, nes vieni iš jų vadovauja, o kitiems yra vadovaujama.

Perėję nuo abstrakčios vadovavimo apibrėžties prie realybės, pastebime, kad viskas yra daug sudėtingiau. Kariuomenės vadas ir jauniausias skyrininkas – abu vadovauja. Bet ar judviejų funkcijos sutampa? Kariuomenės vadas, ministerijos departamentų vadovai, administracinės dalies viršininkas laivininkystės bendrovėje, avialinijų bendrovės ir kitų pramonės šakų vadovai – visi atstovauja aukščiausiajai valdžiai – vadovybei. Bet ar jų pareigos vienodos? Profesorius universitete, vyriausiasis chirurgas ligoninėje ir prodiuseris televizijoje – visi jie savo srities vadovai. Bet ar yra juos jungianti grandis, bendra kalba? Kokie panašumai sieja tankų divizijos vadą mūšio metu ir parduotuvės vadovą išpardavimo metu?

Pavyzdžiai aiškiai, kaip tik žmogus gali tikėtis, rodo, kad vadovavimas – tai plati sąvoka, kurią vargu ar galima apibrėžti trumpai ir paprastai, išlaikant visą rimtį, kurios ji nusipelnė. Jeigu kas nors nori sužinoti ką nors apie vadovavimą, privalo, tarp kitų dalykų, atkreipti dėmesį į šiuos veiksnius:

- bendrovės prigimtį;
- užduotis (pavedimus);
- organizaciją;
- vadovavimo lygį;
- vadovą ir jo asmenines savybes;
- žmones, kuriems vadovaujama, ir jų asmenines savybes;
- visuomenę ir kultūrą, kurioje atliekama užduotis;
- ir kitus svarbius veiksnius.

### **Civilinis ir karinis vadovavimas**

Kaip ir galima tikėtis, apie karinį vadovavimą parašyta pakankamai knygų. Vis dėlto dažnai jos publikuojamos kitais pavadinimais, karo istorijos (karų analizės) kontekste ir kaip taktinio ir strateginio dalyko su-

dedamoji dalis, dažnai dėmesį sutelkiant ties teorija, dar vadinama „sunkiaja“, „stipraus smūgio“ sritimi (angl. *hard areas*). „Švelniašias“ sritis (angl. *soft areas*) randame tokiuose literatūros šaltiniuose, pavyzdžiui, karo vadų biografijose, kur teoriniai aspektai minimi tik retsykais.

Karinė organizacija išsiskiria iš kitų organizacijų tuo, kad turi bendrą tikslą ir pagrindinius uždavinius, kuriuos ji karo atveju turi pasiekti. Karo atveju karinė organizacija funkcionuoja kitaip nei taikos metu, o karo vadams dažnai suteikiama didesnė valdžia nei civiliams vadovams. Tačiau taikos metu panašumai tarp karinių ir civilinių organizacijų daug labai išryškėja nei jų skirtumai. Karinė gynybos sistema apima daug funkcijų, kurios – tiek dalimis, tiek kaip visuma – priskirtinos ir civilių visuomenei. Dėl šios priežasties teorinės žinios, surinktos iš vieno visuomenės sluoksnio, gali būti panaudotos kitai sričiai iliustruoti.

## Vadovavimo teorijų sritis

Matydami, kad teorija padeda gauti praktinių žinių apie susistemintas patirtis, o kadangi jau minėjome, kad teorijos apie vadovavimą apima labai plačią ir sudėtingą sritį, kartu su Bøje Larsenu (Larsen) galime nustatyti, kad vadovavimo teorijos sritis gali būti apibūdinta trimis etapais<sup>1</sup>:

- Sunkusis (angl. *hard*) – švelnusis (angl. *soft*);
- Introvertiškas – ekstravertiškas;
- Saugus – nesaugus.

### *Sunkusis – švelnusis*

Šis lygmuo susijęs su tuo, kokius kintamuosius dydžius teorija gali laikyti nepriklausomais kintamaisiais dydžiais – atitinkamai tam tikrais veiksniais, kuriems vadovavimas gali daryti įtaką ir kuriuos gali panaudoti.

Prie švelniųjų kintamųjų priskiriami:

#### *Individualieji veiksniai:*

- poreikiai;
- motyvacija;
- pasitenkinimas darbu;
- pažiūros.

#### *Kolektyviniai veiksniai:*

- normos;
- klimato sąlygos;
- ryšys;
- kultūra.

<sup>1</sup> Larsen, B. *Mening i galskaben*. Copenhagen, 1991.

## VADOVAVIMAS

Sunkieji kintamieji yra šie:

- darbo ir pareigų paskirstymas;
- hierarchija;
- darbo procesai;
- ūkis, ekonomija;
- technologija.

Švelnieji ir sunkieji kintamieji remiasi tuo, kas atlieka svarbiausio teorijos objekto vaidmenį: tai – žmogus arba „aparatas“. Amerikiečiai vadovavimo užduotis, susijusias su švelniaisiais kintamaisiais dydžiais, dažnai vadina „vadovavimu“ (angl. *leadership*), o vadovavimo užduotis, susijusias su sunkiaisiais kintamaisiais dydžiais, paprastai vadina „vadyba“ (angl. *management*).

B. Larsenas pateikia tokių sunkiųjų ir švelniųjų vadovavimo teorijų pavyzdžių. Jie pateikiami maždaug chronologine seka (pirmosios šiuolaikinės vadovavimo teorijos atsirado apie 1900 m.):

Sunkiosios	Švelniosios
Racionalizacija	Žmogiškieji ryšiai
Formalusis organizacijos stiprinimas	Organizacijos plėtra
Planavimas	Klimatas (pasitenkinimas darbu)
Ekonominė kontrolė	Žmogiškųjų išteklių valdymas
Operacinė analizė	Verslo kultūra
Kokybės kontrolė	Etika, filosofija
Japoniškų gaminių kontrolė	

Anot B. Larseno, paprastai vadovavimo teorijos pagrindinė ašis remiasi arba sunkiaisiais, arba švelniaisiais kintamaisiais. Priešingoje perspektyvoje išsidėstę kintamieji dažnai minimi šalutiniuose sakiniuose kaip kažkas, kas atsistoja į savo vietas iškart po to, kai perspektyvos svarbiausieji kintamieji sutvarkyti.

### *Introvertiškas – ekstravertiškas*

Šis lygmuo susijęs su klausimu, kuria linkme vadovavimo pastangos turėtų būti pirmiausia nukreiptos – ar į vidų, ar į išorę. „Introvertiškųjų“



teorijų atveju pagrindinė mintis ta, kad vadovavimo užduotys pirmiausia išdėstytos pačioje organizacijoje, o jas sudaro tokios sunkiosios temos kaip organizacinis struktūrizavimas, darbo tvarka ir grafikai bei veiksmingumas; arba tokios švelniosios temos kaip motyvacija, pasitenkinimas darbu ir darbo kultūra.

Anot „ekstravertiškųjų“ teorijų, vadovavimo užduotys pirmiausia sietinos su bendrovės vaidmeniu visuomenėje ir rinkoje, įskaitant organizacijos ryšį su tokiomis išorinėmis grupėmis kaip akcininkai, konkurentai, klientai ir valdžios organai. Žiūrint iš šios perspektyvos, darbuotojų ir bendrovės vidinis gyvenimas – tik (mažutis) bendros vadovavimui skirtos užduoties aspektas.

### *Saugus – nesaugus*

Trečioji vadovavimo teorijų kategorija skyla į dvi kryptis: viena vadovavimo teoretikų grupė demonstruoja didelį pasitikėjimą, kita – netikrumą ir skeptiškumą, kai kalbama apie teorijas. Pastarieji šiaip ar taip mano, kad vadovavimas – tai sritis, kuri savo prigimtimi per daug nekonkreti, kad jai būtų galima pritaikyti kokią pagrįstą teoriją. Dėl šios priežasties B. Larsenas didžiąją savo dėmesio dalį skiria netikrumu pasižymintiems teoretikams. Prie jų priskiriami kultūros teoretikai ir etiką bei filosofiją nagrinėjantys teoretikai. Anot jo, filosofija dažnai aiškinama kaip kažkas, kas susiję su sąvokų ir fundamentalių prielaidų analize, o etika susijusi su realybės ir požiūrio pasirinkimu. Niekas nėra duota; nieko nėra tikro.

Jeigu kam nors kyla abejonių, kas yra geras vadovavimas, logiška, kad tokiam abejojančiajam gali būti neaišku, kaip ugdyti vadus, ką jie turi išmokti lankydami profesinio tobulinimo kursus, kad pagerintų savo, kaip vadų, įgūdžius. Anot Henriko Holto Larseno (Larsen), mokymasis turėtų remtis įvairiomis patirtimis (kas dar vadinama „mokymusi per veiksmą“)<sup>2</sup>. Vado ugdymo programoje neturėtų būti teorijos, priešingai, ją turėtų sudaryti konkrečios ir autentiškos vadovavimo problemos. Jei šios problemos būtų pateiktos atskirai, jas išimant iš tos srities konteksto – profesinio, organizacinio arba susijusio su žmogiškumu – kurso dalyviai turėtų kai ko iš jų išmokti jas spręsdami. Praktikoje – tai puiki papildoma medžiaga, papildanti teorijos pagrindu parengtą vadovavimo kursą. Bet ką gi mums daryti su ekspertais ir mokslininkais, jeigu vienin-

<sup>2</sup> Larsen, H. H. *Lederukvikling på jobbet – der er fremtid i erfaringer*. Copenhagen, 1990.

## VADOVAVIMAS

telis dalykas, ką jie gali pasakyti, yra klasikinis pedagoginis klausimas: „Ką Jūs manote?“ B. Larsenas šioje vietoje pateikia pavyzdį, kaip būtų ugdomi lakūnai, jeigu būtų taikomas šis metodas:

*Surenkate tam tikrą skaičių jaunuolių, norinčių tapti lakūnais, ir jie pradeda atlikti pratimus. Vėliau jie (išlikusieji) sugrupuojami ir jų prašoma aptarti, kas vyko sklandžiai, kas nesisekė, kaip skirtingas sąvokas galima susieti, kad gimtų prasmė. Šitai darydami nekreipiame dėmesio į mūsų pirmtakų patirtį, ankstesnes teorijas, sąvokas ir susijusias normas, kurios sudaro puikaus pilotavimo pagrindą. Kita komanda pradeda viską nuo pradžių; jos nariams draudžiama klausti pirmosios komandos atstovų, ką jiems pavyko pasiekti. Realioje pasaulyje lakūnų ugdymas pasireiškia kaip sąveika tarp teorinių žinių (susistemintos ankstesnės patirties) ir praktinės patirties. Neįmanoma apsieiti nei vien su praktika, nei vien su teorija – būtina vadovautis jomis abiem. Tai aktualu ir vadovavimo ugdymo kursams.*

Išvada, kurią galime padaryti, yra ta, kad visi aukščiau išvardinti požūriai gali turėti savo pagrindą ir gali vienas kitą papildyti. Vadovavimo sąvoką veikia srovės iš priešingos pusės, o laikui bėgant dėmesys nukrypsta nuo vieno kraštutinumo prie kito.

### **Vadovavimo poreikis**

Daugumos nuomone, vadovavimas laikomas įgimta savybe. Bet kodėl apskritai egzistuoja vadovavimas? Pirmiausia, tai – *socialinis reiškiny*s. Vadovavimas natūraliai pasireiškia, kai keletui žmonių tenka drauge dirbti. Kai žmogus dirba vienas pats ir sau, vis tiek galime pastebėti tam tikrą kontrolės apraiškų: jis planuoja, organizuoja, atlieka darbus ir pats pasitikrina gautą rezultatą. Ir netgi kai keletas žmonių dirba kartu, kai kurie asmenys dažnai yra paliekami prie jam pavesto įrenginio tam tikram laikui, jie privalo atlikti jiems skirtą bendro darbo dalį kiekvieno asmeniškai pasirinkta sparta ir pagal savo nuožiūrą. Vis dėlto skirtumas tarp situacijos, kai žmogus dirba visiškai vienas, ir tos, kai jis atskirai atlieka jam pavestą kolektyvinio darbo dalį, yra šis: pastaruju atveju individualios pastangos paklūsta bendram tikslui, o individualaus darbo rezultatai turi derėti su viso projekto tikslais, individualus darbas turi būti atliktas per tą laiką, kuris skirtas bendram projektui. Pastaruju

atveju turi vykti bent tam tikras darnus darbas, taip pat svarbu palaikyti bent mažiausią ryšį. Dėl šios priežasties vadovavimą aptariame tik esant situaciniam kontekstui, kai keletas žmonių dirba kartu ir kai darbas yra kontroliuojamas. Darnus darbas pasireiškia ir kitais būdais, pavyzdžiui, kai skirtingi tiekėjai pristato didelio produkto sudedamąsias dalis vienam bendram pirkėjui, kuris surenka šias dalis į vieną įrenginį (ši organizacijos forma yra paplitusi automobilių pramonėje). Bet pastaruoju atveju pirkėjas nevadovauja tiekėjams nei kaip vadovas, nei kaip direktorius; vadovavimas baigiasi organizacijos ribomis.

Kita vertus, vadovavimas būtinas, kai vienas žmogus negali įvykdyti užduoties. Pavesta užduotis gali būti per daug plati *kiekybiškai* arba *kokybiškai*; dažnai situacija tokia, kad užduotis per didelės apimties abiem atvejais. Daug žmonių gali suremti pečius draugėn, kad atliktų vieną darbą, kuris vienam žmogui per sunkus, pavyzdžiui, perkeliant sunkų krovinį. Ką jie čia daro – iš principo tas pats dalykas: tai – *darbo paskirstymas*, to paties darbo paskirstymas keletui žmonių. Darbas gali būti paskirstytas pagal kompetenciją arba pagal specializuotas funkcijas, kad kiekvienas asmuo darytų ką nors, kas šiek tiek skirtųsi nuo to, ką daro kiti. Kai planuojama pastatyti namą, teritorijoje pasirodo skirtingi meistrai: cemento liejimo komanda, dailidės, santechnikai, elektrikai – kiekvienai grupei būdinga skirtinga kompetencija. Tai – klasikinis darbo paskirstymo pavyzdys. Žinoma, galimos įvairios jo atmainos.

Taigi galime teigti, kad *vadovavimas atsiranda kaip darbo poreikių pasekmė*. Yra gan didelis skaičius užduočių, kurių negalime pavesti atlikti arba patys neatliksime taip gerai ir taip greitai, jeigu nesugebame susiburti su kitais ir koordinuotai atlikti darbą.

Vadovavimas taip pat egzistuoja situaciniuose kontekstuose, kai ne taip aišku, kad rotacijos centre yra darbas. Pavyzdžiui, galime kalbėti apie religinius ir politinius vadovus lyderius, taip pat egzistuoja su laisvalaikio praleidimu ir ugdymu susijęs vadovavimas ir, žinoma, egzistuoja skirtumai – ypač tarp vado ir žmonių, kuriems vadovaujama, bei motyvų, kuriuos turi žmonės, kuriems vadovaujama, dėl dalyvavimo – tačiau šios temos plačiau neaptarsime.

Kita vertus, būtina pabrėžti, kad vadovavimas ne būtinai sietinas su tam tikru asmeniu arba su tam tikra pozicija organizacijoje. Kai kurie žmonės, norėdami veiksmingai atlikti savo darbą, turi, be kitų dalykų:

## VADOVAVIMAS

- žinoti tikslą ir darbui numatytą laiką;
- žinoti, kiek jų asmeninis darbas prisideda prie bendros užduoties ir
- sutikti su paskyrimu.

Kai kuriais atvejais šie reikalavimai gali būti įvykdyti, kai dalyviai pasisirksto pareigomis ir pakoreguoja einamuosius reikalavimus. Tai dažnai vyksta „darbo grupėje“. Šiuo atveju pasireiškia vadovavimas, bet jį dalinasi visi grupės nariai, ir iš anksto manoma, kad juos visus vienija bendras tikslo supratimas ir kad jie visi žino vieni kitų pajėgumus ir galimybes.

Kai nutariama dirbti vadovaujant vienam vadovui, būtent jam tenka visa atsakomybė, tiek prieš pradėdant dirbti, tiek darbo metu, paskirsdant visų dalyvių pareigas. Kad pasiektų tikslą, vadovas privalo:

- žinoti tikslą su visomis potekstėmis;
- žinoti darbuotojų pajėgumus (ką jie gali ir kokio tikėtis įnašo);
- sugebėti paskirstyti tikslą įvairiais aspektais, kad galėtų paskirstyti darbus;
- sugebėti padalinti užduotis pagal darbuotojų pajėgumus;
- kontroliuoti įvykių eigą;
- tikrinti įvykių eigą ir rezultatus;
- duoti įsakymą imtis papildomų veiksmų, jeigu numatyti darbai nevyksta taip, kaip planuota.

Jeigu, kaip minėta aukščiau pateiktame pavyzdyje, namą ketinama pastatyti bendromis įvairių meistrų pastangomis, pagrindinė atsakomybė už projektą tikriausiai bus pavesta generaliniam rangovui. Būtent generalinio rangovo atsakomybė koordinuoti įvairių meistrų darbą ir būti atsakingam pastato savininkui. Taigi pagrindinis vadovavimo poreikis yra įgyvendintas, o kitas poreikis, t. y. poreikis gebėti suteikti atsakomybę konkrečiam subjektui, yra taip pat patenkintas. Priežastis, kodėl organizacijos modelis su paskirtais vadovais taip plačiai naudojamas, yra ta, kad neva, be kitų dalykų, taip išsprendžiama pati problema. Pasamdytas arba paskirtas vadovas yra atsakingas tiek savo darbuotojams, tiek savo klientui.

### **Organizacijos poreikis**

Sugebėjome kildinti vadovavimo poreikį iš poreikio suburti keletą žmonių dirbti išvien, įvykdant didelius ir sudėtingus uždavinius. Bet egzistuoja ribos, kiek vienas žmogus gali prižiūrėti kitų žmonių, o kai ši

riba viršijama, atsižvelgiant į konkrečios užduoties apimtį, būtina skirti dar vieną vadovą užduočiai atlikti ir apgalvoti kiekvieno paskirtojo funkcijas: dabar vadovo užduotis gali būti paskirstyta tarp keleto skirtingų vadovų, kuriems vadovaujama aukštesniu lygiu. Taigi *hierarchinėje* organizacijoje atsiranda „vadovų vadovai“.

Bet taip pat galime aptarti organizaciją mažesnių grupių kontekste. Žodis „paskyrimas“ kilęs iš graikų žodžio *organon*, kuris reiškia „įrankį“ arba „priemonę“. Žodis „organizuoti“ reiškia padaryti tvarką, sudėti daiktus į vietas – šiuo atveju aiškiai nurodyti, *kas ką darys, kada ir kur*. „Organizacija“ apibrėžiama kaip *daugiau arba mažiau nuolatinis rėmas, apimantis veiklą*. Kai skirtingiems grupės nariams yra skirti konkretūs vaidmenys konkrečiam laiko tarpui, susiduriame su organizacija. Organizaciją aptarsime kitoje šios knygos dalyje. Bet šioje vietoje būtina pabrėžti, kad organizacijos ir vadovavimo nevalia išskirti. Jos – lyg dvi vienos monetos pusės.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

D. MacGregoras (McGregor) išskiria keturis pagrindinius kintamuosius, kurie sudaro vadovavimo pagrindą<sup>3</sup>:

1. Vadovo asmeninės savybės ir įgūdžiai: lyderio savybės plačiausia prasme.

2. Pavaldinių nuostatos, poreikiai ir kitos asmeninės savybės.

3. Organizacijos bruožai, t. y. jos tikslai, struktūra, uždavinių prigimtis.

4. Socialinė, ekonominė ir politinė aplinka.

Funkciniai reikalavimai vadovui įvairuos kintant vienam ar keletui aukščiau nurodytų veiksmų. Taigi vadovavimas – tai daug daugiau nei vadovo savybės, t. y., kaip teigė D. MacGregoras, vadovavimas – ne vieno asmens nuosavybė, priešingai, tai – sudėtingais ryšiais susijusių šių [keturių] kintamųjų visuma<sup>4</sup>.

Žemiau detaliau aptarsime šiuo kintamuosius.

### Vadovo asmenybės bruožai

Tradiciskai buvo plačiai paplitusi prielaida, kad vadovavimo savybėmis pasižymi tik tam tikras žmonių skaičius, o šios savybės dažniausiai yra įgimtos ir nesusijusios su įgyta kompetencija arba išugdytais asmenybės bruožais. Remiantis tokiomis teorijomis, buvo bandoma įvardinti bendras charakterio savybes ir įgūdžius, kurie padeda susiformuoti gero vadovavimo pagrindams.

Tam tikras skaičius savybių buvo įvardintos: pavyzdžiui, žmogiškosios prigimties išmanymas, eksperto žinios, protas, gebėjimas išreikšti save, tvirtas charakteris, savikontrolė, sąžiningumas, energija ir iniciatyva, kūrybingumas, pasitikėjimas savimi, patikimumas, fizinė ir moralinė drąsa, dosnumas, ištvermė, humoras, draugiškumas ir išgyvenimas dėl kitų skausmo.

Pastaraisiais metais daug tyrinėtas tiek vadovo elgesys, tiek jo charakterio bruožai. Žmonių elgesiui įtaką daro ne tik charakterio bruožai. Jam iš dalies įtakos turi situacija ir iš dalies – žinios ir patirtis. Remiantis

<sup>3</sup> McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill Book Company, 1960, p. 182.

<sup>4</sup> Ibid.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

charakterio bruožais, gali būti sudėtinga nuspėti, kas taps geru vadovu konkrečioje situacijoje, o patirtis rodo, kad labai skirtingi žmonės gali galiausiai tapti gerais vadovais. Apskritai galima teigti, kad:

- Daug charakterio savybių, kurios anksčiau laikytos savybėmis, kuriomis privalo pasižymėti geras vadovas, *nebuvo* tokioms priskirtos atlikus nuodugnesnę analizę, priešingai – jomis pasižymėjo blogi vadovai. Kai kurios iš šių asmeninių savybių, pvz., sąžiningumas, ambicingumas ir gebėjimas spręsti, būdingos ne tik vadovams, bet visiems kompetentiniams organizacijos nariams.

- Dauguma geram vadovui būdingų savybių ir pažūrų gali būti išugdytos ir pagerintos per tam tikrą laiką įgyjant patirties ir pasiekus aukštesnį išsilavinimą. Tokioms savybėms priskiriamas gebėjimas planuoti ir padaryti taip, kad darbas vyktų, taip pat įgūdžiai, skirti problemoms spręsti, ir gebėjimas bendrauti ir dirbti drauge su kitais.

- Vadovo asmenybės bruožai yra svarbūs, siekiant gero vadovavimo, bet norint atsakyti į klausimą, kurios savybės svarbiausios konkrečioje situacijoje, vieno atsakymo nėra, tai priklauso nuo aplinkybių. Vadovas, būdamas veiksmingas vienoje srityje, nebūtinai toks bus kitoje. Kita vertus, trūkumus vienoje srityje dažnai atsveria privalumai kitoje srityje.

- Vadovavimą galima suvokti tik remiantis situacija, kurioje vadovavimas pasireiškia. Vadovavimas – tai specifinis ryšys tarp žmonių, kuris pasireiškia *socialinėje situacijoje*.

Realiame gyvenime, atrenkant kandidatus, būtina nuspręsti, į kokius asmenis organizacija nori investuoti mokydama juos pagal vadų ugdymo programą (kurie bus priimti į karininkų rengimo mokyklą), arba kuris konkretus asmuo iš visos grupės, pasižymintis tam tikrais bruožais, bus įvardintas arba paskirtas į numatytas pareigas. Atrankoje, kuri vykdoma karininkų rengimo mokykloje, taikomi asmenybės bruožų patikros testai, bet tai tik pagalbinė priemonė, nes organizacija mėgina parengti aprašą, kuriame pateikiamos asmens savybės ir jų sąveika, neapsiribojant vien testais ir tiek, kiek galima, pagal šablono parengtus sąrašus-testus papildyti įrašius biografinę informaciją<sup>5</sup>. Tokiu atveju yra svarbūs kandidatų pajėgumas ir galimybės tobulėti – būtent į tai sutelkiamas

<sup>5</sup> Apie asmenybės bruožus žr. skyriuje Asmenybė.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

pagrindinis dėmesys. Tikimasi, kad švietimo programa ir privalomoji karo tarnyba padės išugdyti ir pagerinti numatytas savybes, kai turimas tik potencialas. Atliekant lyderio atranką civiliniame gyvenime, darbu atrinktas asmuo dažniausiai yra baigęs pagrindinę mokymo programą, ir tikimasi, kad jis sugebės veikti eidamas numatytas pareigas gan greitai po paskyrimo. Daugelio konsultacinių įmonių specializacija – padėti bendrovėms rasti tinkamiausius kandidatus. Atrankos metu daug dėmesio skiriama asmenybės testams, o kai kurie konsultantai yra nuodugniai ištyrinėję taikomų metodų veiksmingumą.

### Vadovavimo ir vadovų tipai

Nesudėtingu būdu I. Adizesas (Adizes) aiškina kai kuriuos vadovavimo poreikius organizacijoje ir tuo pačiu metu įvardija kai kuriuos asmenybės tipus, kurie gali atitikti šiuos poreikius<sup>6</sup>. I. Adizesas nesistengia pateikti aiškių asmenybės bruožų apibrėžčių, kaip to reikalauja asmenybės psichologijos principai. Vietoj to jis suprantamai aprašo kai kurias problemas, kurios bet kada gali iškilti, kai bandoma aptarti žmonių ir organizacijos poreikius.

I. Adizeso nuomone, vadovavimas – tai klausimas, susijęs su atlikimu tam tikrų vaidmenų (funkcijų) ir užduočių, kurių visos privalo būti atliktos, bet ne būtinai vieno ir to paties asmens. Jis nurodo šiuos keturis vaidmenis (funkcijas):

- G – gamintojo vaidmuo;
- A – administratoriaus vaidmuo;
- V – verslininko (aktyvatoriaus) vaidmuo;
- I – integruojančiojo vaidmuo.

I. Adizeso nuomone, gerai veikiančioje organizacijoje būtini visi keturi aukščiau nurodyti vaidmenys.

*Gamintojo vaidmenį* sudaro:

- pardavimai, inžinerija ir produkcijos sistemos tvarkymas, susitelkimas į rezultatą, poreikis atlikti darbą;
- žinios apie veiklą ir susidomėjimas konkrečiu darbu, gamybos procesu ir gaminiais arba paslaugomis, kurios teikiamos.

---

<sup>6</sup> Adizes, I., *How to Solve the Mismanagement Crisis*. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1979. See pp. 4–7 and pp. 13–70.



## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

*Administratoriaus vaidmeniui* atlikti būtinos šios savybės:

- racionalumas ir analitinis mąstymas;
- tvarkos ir sistemiškumo pojūtis, kuris užtikrina nenutrūkstamą sistemos veiklą.

*Veršlininko (aktyvatoriaus) vaidmuo* – tai<sup>7</sup>:

- kūrybiškumas – gebėjimas ir noras matyti galimybes ir parengti galimybių planus, gebėjimas matyti visumą, ne atskiras detales, gebėjimas naujoviškai permąstyti mintis ir jas perduoti (sukeisti vietomis);
- noras imtis apskaičiuotos rizikos;
- atkaklumas, išsvermingumas yra būtini, kad asmuo būtų iniciatyvus ir gebėtų tvirtai laikytis savo idėjų, jis turėtų pasižymėti gebėjimu pačiam parengti veiksmų planą ir jį įgyvendinti.

*Integruojančiojo vaidmeniui* svarbūs šie veiksniai:

- tarpininkavimas, bendradarbiaujant su žmonėmis;
- gebėjimas išžvelgti ir įvardyti konfliktą, jį išspręsti ir tarpininkauti;
- „politikos jausmas“ – žinojimas, kas turi būti įtrauktas į konkretaus klausimo sprendimą, į kuriuos asmenis svarbu atsižvelgti ir pan.

G ir V dėmesio centre – organizacijos gaminiai ir rezultatai. A ir I susidomėjimas nukreiptas į sistemą, kuri kuria šiuos rezultatus, kai A susijęs su formaliąja sistema (kaip klausimai sprendžiami), o I – su socialine sistema.

Aptartaisiais keturiais bruožais (vaidmenimis) pasižymi iki tam tikros vienos ar kitos ribos dauguma vadovų, bet konkretus asmuo dažniausiai turi tam tikros srities privalumų, o kitos – trūkumų. Norėdamas pagrįsti savo teiginį, I. Adizesas aprašo konkretų vadovą, jam suteikdamas kodą, kai vienas bruožas gali būti stiprus (rašomas didžiąja raide), silpnasis (mažąja raide) arba jo gali visai nebūti (žymima „0“). Pavyzdžiui, asmens, apibūdinto trumpiniu „GAvi“, pagrindinės savybės šios: jis – stiprus gamintojas ir administratorius ir ne toks stiprus kūrybiškai ir integracijos aspektu. Tikėtina, kad toks asmuo veiksmingai organizuos paslaugas, tai darys organizuotai ir racionaliai, bet jo gebėjimas atnaujinti produkciją arba bendrauti su žmonėmis gali būti jo silpnoji vieta. Tikėtina, kad asmuo, trumpiniu „g0Vi“, pateiks daug gerų idėjų,

<sup>7</sup> Šia prasme *veršlininkas* reiškia asmenį, kuris sugeba padaryti taip, kad darbas vyktų, arba kuris atnaujina organizaciją (atkuria situaciją).

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

bet jam gali kilti keblumų pradedant darbą arba suburiant žmones komandiniam darbui, gali paaiškėti, kad jis savarankiškai visiškai nemoka organizuoti darbo arba paskirstyti darbus pagal prioritetus.

I. Adizesas rekomenduoja, kad žmonės, kurių byloje yra bent vienas „0“ kodas, neturėtų būti renkami vadovais, o be to, apskritai vadovus turėtų sudaryti tarpusavyje bendradarbiaujantys, skirtingų profilių vadovai.

Vertindamas organizacijas, I. Adizesas taiko tą pačią kodų sistemą, kurią jis naudoja atskiriems asmenims charakterizuoti. Taip darydamas jis sugeba paaiškinti, su kokiais sunkumais organizacija gali susidurti, jeigu jai pritrūktų lyderiui priskiriamos veiklos. I. Adizeso mintys yra aiškios ir lengvai suprantamos, todėl jos plačiai naudojamos daugelyje įvairių vadovų ir lyderių ugdymo programų.

### Asmenybės struktūra

Nors ne tik vadovo asmenybė arba charakterio savybės turi įtakos jo veiksmams, žinoma, negalime neatsižvelgti į šiuos visus susijusius svarbius kriterijus. McClellandas (McClelland) tyrinėjo, koks vaidmuo šiuo klausimu tenka tam tikriems *dominuojantiems motyvams arba poreikiams*. Jis įvardija šiuos poreikius:

1. *Poreikis veikti* (poreikis įnešti indėlį, būti veiksmingam, ką nors pagerinti, pasiekti rezultatų);
2. *Galios poreikis* (poreikis daryti įtaką, tikrinti ir paveikti kitus);
3. *Socialiniai poreikiai* (poreikis užmegzti ir palaikyti socialinius kontaktus, poreikis užmegzti emocinį ryšį, noras būti mėgstamam).

Motyvas – tai *varomoji jėga*, kuri *nukreipia* dėmesį į ką nors specifinį ir *atrenka* veiksmų eigą. Bet tai savaime nelemia to, kad būtų imtasi veiksmų. Turi būti proga ir atitinkamas iššūkis, kad būtų imtasi veiksmų. Kitaip tariant, lengvai rasime žmonių, kurie yra labai motyvuoti vienoje arba kitoje srityje, tuo tarpu tokie motyvai gali ir nepasireikšti veiksmu tiesiog dėl to, kad šiuo metu nėra galimybės imtis tokių veiksmų.

Kai taip nutinka, tokio motyvo buvimą būtina nustatyti netiesioginiais metodais. Bet kuriuo atveju sunku „įvertinti“ poreikius ir jų galią, bet lengva kritikuoti McClellando skaičiavimo metodus. Jis plačiai naudojo vieną testą, vadinamą Tematinės apercepcijos testu (TAT), kurio metu testuojamo asmens prašoma papasakoti trumpas istorijas, remian-

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

tis tam tikrais jam rodomais paveikslėliais, tada šie pasakojimai aiškina- mi ir įvertinami balais, remiantis temomis, kurias jie apima: vertinant atsižvelgiama, ar pasakojime yra su darbo atlikimu susijusių galios, soci- alinių temų ir kokia proporcija jos pasiskirsčiusios. Šis metodas, žinoma, lengvai paveikiamas aiškinančiojo įgeidžių ir šališkumo, todėl rezultatai, gauti taikant šį metodą, turėtų būti naudojami turint omeny tam tikras išlygas. Vis dėlto TAT testu galima nustatyti kai kuriuos įdomius ryšius.

Išvada, kurios prieina McClellandas, yra ta, kad žmonės, pasižyminti stipriu poreikiu veikti:

- ištveria ilgesnį laiką;
- sau kelia gan didelius reikalavimus;
- gan noriai rizikuoja ir yra tam pasiruošę

ir pasižymi kaip geri specialistai, darbų ir idėjų iniciatoriai bei prižiū- rėtojai, bet ne kaip didesnių organizacijų ir padalinių vadovai. Problema ta, kad jie nori visą darbą nuo pradžios iki galo atlikti patys, jie neturi to jausmo, kuris leidžia įsitraukti ir veikti šalia esantiems.

Didesnių padalinių vadovais McClellandas siūlo skirti kita motyvaci- jos veiksmų kombinacija pasižyminčius asmenis, o būtent pasižyminčius šiais bruožais:

- stipriau pasireiškiančiu valdžios poreikiu;
- mažesniu poreikiu draugauti ir bendrauti (megzti socialinius ryšius);
- stipria savikontrolė.

McClellandas gali remtis daugeliu lyderių karjeros plėtros studijų, kurios patvirtina, kad aukščiau nurodytomis savybėmis pasižymintys as- menys dažniau būna paskirti aukščiausios grandies vadovais organiza- cijoje nei tokių savybių neturintys. Žmonės su stipria motyvacija veikti paprastai greitai kilo karjeros laiptais pradžioje ir padaliniuose, kurie buvo priklausomi nuo paties vadovo pastangų, bet jie daug lėčiau kilo karjeros laiptais vėliau, kai buvo priklausomi nuo kitų.

Labai išreikštas valdžios poreikis nėra konkretaus asmens valdžios troškimas, – bet kuriuo atveju, kai šis motyvas susijungia su stipria savi- kontrolė, greičiau tai – galios, susijusios su sistemos stiprinimu, rūpini- mus, bendro tikslo siekimu, troškimas.

Sąlyginai mažesnis poreikis megzti socialinius ryšius reiškia, kad va- dovas neprisiria nė prie vieno savo pavaldinio taip, kad tai galėtų daryti įtaką jo priimamiems sprendimams. Jis yra nepriklausomas nuo pavaldi-

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

nių išgyvenimų ir sugeba išlaikyti atstumą, t. y. vengia artimos draugystės su pavaldiniais, išlikdamas santūrus santykiuose su jais.

McClellandas yra įsitikinęs, kad toks vadovo motyvo modelis turi bendrų bruožų su klasikinėmis patriarchalinėmis savybėmis, kuriomis remiasi daugelis įtakingų organizacijų, įskaitant karines organizacijas:

- Priklausomybė nuo aukštesnės vadovybės, kuri asmeniui, atsižvelgiant į sistemą, suteikia galią ir teisę sistemos vardu reikalauti iš pavaldžių asmenų (pavaldinių). Valdymas, vykdomas bendruomenės vardu, remiantis numatytais tikslais.

- Savikontrolė.
- Asmeninių pomėgių ir interesų aukojimas didesnės bendruomenės labui.
- Teisingumas – su visais elgiamasi vienodai.

Ypatingo susidomėjimo susilaukia klausimas, ar esama asmenybės tipų, kurie yra ypač *netinkami* būti vadais lyderiais. N. F. Dixonas (Dixon) yra parengęs karinių katastrofų, kurios įvyko per pastaruosius 150 britų karo istorijos metus, apžvalgą, būtent siekdamas išskirti karinių vadų, kurie buvo atsakingi už tokias katastrofas, asmenybes<sup>8</sup>. Apie įvykių eigą pateikiama daugybė medžiagos, kurią randame oficialiuose dokumentuose, ataskaitose ir pan. Kai kuriais atvejais turimi karo teismo procesinių veiksmų nuorašai, taip pat susijusių šalių laišakai, dienoraščiai ir memuarai. Taigi šie atvejai buvo tikrai išsamiai pagrįsti dokumentais. N. F. Dixonas šią medžiagą sulygino su biografiniais duomenimis apie aptariamus vadus lyderius ir turima istorine medžiaga apie britų karininkų švietimą ir kultūrą laikotarpiu iki Antrojo pasaulinio karo. Remdamasis šia medžiaga pirmausia kaip psichoanalitine interpretacija, N. F. Dixonas sėkmingai aprašė tam tikrą skaičių ypatingų asmenybės bruožų, kurie būdingi „katastrofų generolams“. Dominuojančios yra šios:

- polinkis į autoritarizmą;
- ego raidos<sup>9</sup> sutrikimai;
- griežtumas;
- dogmatizmas ir
- baimė daryti klaidas.

<sup>8</sup> Dixon, N. F. *On the Psychology of Military Incompetence*. London, 1978.

<sup>9</sup> Plačiau apie ego raidą žr. skyriuje *Asmenybė*. Sutrikimai gali pasireikšti kaip neurozės arba psichozės; žr. skyrių *Normali būklė ir nukrypimai*.

N. F. Dixonas atkreipia dėmesį į neįprastą faktą, kad nė kart nebuvu atvejo, kad aptariamies vadams geriau pasirodyti būtų sutrukdęs protinių gabumų trūkumas. Dar daugiau, jo pasisakymuose daugiausia dėmesio skiriama *situacijos nulemtam vadovavimui*, kuris esąs pagrindinis, nes parodo, kad daugelis žmonių, kuriems trūksta kompetencijos užimti aukščiausio lygmens operatyvines pareigas, pasiekė puikių rezultatų dirbdami žemesniu lygmeniu, pavyzdžiui, dirbdami štabe. Jiems netrūko įgūdžių, tik gebėjimo mąstyti prisitaikant prie naujos situacijos.

Būtų nekorektiška atmesti N. F. Dixono mokslo darbą remiantis tik tuo, kad jis tinka tik esant specifinėms britiškoms aplinkybėms. Pavyzdžiui, tarp kitų N. F. Dixono prieitų išvadų randame ir teiginį, kad uždara ir konservatyvi karinė aplinka dažniausiai traukia uždarumu ir konservatyvumu pasižyminčius žmones. Tie patys žmonės, puikiai tinkantys šiai aplinkai, gan lengvai kyla karjeros laiptais. Dėl šios priežasties jiems suteikiama valdžia ir toliau skatinti bei remti tokias pat vertybes, taigi tokiu būdu atsiduriama uždarame rate. Kad kažkas panašaus gali būti pastebėta ir už Didžiosios Britanijos ribų, dokumentinių įrodymų pateikia Klasas Borellis (Borell) savo mokslo darbe apie Švedijos kariškių mąstymą XX amžiuje (Swedish military thinking in the twentieth century), kuriame jis pastebi, kad uždara aplinka ir tik tai aplinkai būdingos specifinės vertybės buvo puoselėjamos iki XX amžiaus 6-ojo dešimtmečio<sup>10</sup>.

E. Dinteris (Dinter), kuris savo tyrimais užsimoja plačiau, dažniausiai domėdamasis kariniais vadais, bet neapsiribodamas tik jais, priėjo išvadą, kad paprastai gerai tarnaujantis kareivis, vertinant visus lygmenis, yra psichologiškai *normalus* – be polinkio į viešumoje pasireiškiančias neurozes ar kitas patologijas, bet ir be polėkio, be jokio polinkio į herojiškumą<sup>11</sup>.

### **Žmonių, kuriems vadovaujama, charakterio bruožai**

Tai, kad žmonių, kuriems vadovaujama, charakterio bruožai, įskaitant jų nuostatas ir lūkesčius, yra ypač svarbūs ir lemia, ar nustatytos formos vadovavimas bus sėkmingas, buvo nustatyta dar mokslininko Eltono Mayo (Mayo), kuris aprašė eksperimentus elektrotechnikos bendrovėje „Western Electric“ laikais<sup>12</sup>. Anot E. Mayo teorijos, vado-

<sup>10</sup> Borell, K. *Disciplinära Strategier*. Uppsala, 1989.

<sup>11</sup> Dinter, E. *Hero or Coward – Pressure Facing the Soldier in Battle*. London: Frank Cass, 1985.

<sup>12</sup> Mayo, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston, 1946.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

vavimas turėjo prisiderinti prie žmonių, kuriems vadovaujama, poreikių. I. Adizesas taip pat aiškino pavyzdžiais, kad organizacija turi keletą skirtingų poreikių, kurie nėra pakankamai patenkinami, kai taikomas tik vienašalis vadovavimo stilius, pavyzdžiui, tik grynas „P-vadovavimas“ arba tik grynas „I-vadovavimas“.

Iki šių dienų jau yra bandyta prisitaikyti prie poreikių, apibūdinant įvairių rūšių *situacinio vadovavimo* būdus.

### **Situacinis vadovavimas**

Situacinį vadovavimą sudaro šie veiksniai:

- Nėra nė vienos vadovavimo formos, kuri būtų visais atvejais geriausia.
- Tai, koks metodas geriausias, priklauso nuo situacijos, kurioje yra vadovas. Vadovavimo forma gali su laiku keistis pakitus situacijai.
- Dėl to vadovas privalo:
  - gebėti analizuoti situaciją,
  - gebėti pasirinkti tarp skirtingų vadovavimo formų,
  - gebėti koku nors objektyviu būdu įvertinti savo, kaip vadovo, elgesį.

Situacinio vadovavimo teorijos aptariamose įvairiuose mokslo darbuose, atliktuose Antrojo pasaulinio karo metais, ypač paminėtini darbai, atlikti Ohajo valstybiniame ir Mičigano universitetuose. Čia atskaitos tašku paimtos dvi skirtingos mąstymo apie vadovavimą tradicijos, kurios buvo aprašytos ankstesniame skyriuje apie darbo motyvaciją: F. W. Tayloro (Taylor) samprata apie darbininko statusą, kalbant paprastai, buvo tokia – darbininkas laikytas „struktūros dalimi“, o anot Žmogiškųjų ryšių mokyklos (*Human Relations School*) taikytos filosofijos, dėmesys skirtas darbo grupės socialiniams ryšiams. Užuoat nagrinėję šias dvi tendencijas kaip absoliučiai priešingas, viena kitą paneigiančias, žmonės pradėjo nagrinėti galimybes jas susieti. Dėl šios priežasties atsirado daug įvairių modelių, kuriais žmonės telkė į užduotį orientuotą („sunkųjį“) vadovavimo stilių ir socialiai orientuotą („lengvąjį“), arba į santykius orientuotą, vadovavimo stilių.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

P. Hersey ir K. H. Blanchardas apibendrina daugelį šių modelių<sup>13</sup>. Remdamiesi šiomis išvadomis, jie sudarė savo modelį, kuris turėjo svarbią pedagoginę įtaką. Jie nurodo būdus, kaip galima būti tik truputį orientuotam į užduotį ir tik truputį arba labai orientuotam į santykius tokiu būdu, kad šios orientacijos būtų nepriklausomos viena nuo kitos. Jie nurodo 4 galimas kombinacijas:

1-asis vadovavimo stilius: vadovaujantis, nurodantis kryptį (labai orientuotas į tikslą ir mažai orientuotas į santykius);

2-asis vadovavimo stilius: paroduodantis (labai orientuotas į tikslą ir labai orientuotas į santykius);

3-iasis vadovavimo stilius: dalyvaujantis (silpna orientacija į užduotį ir stipri orientacija į santykius);

4-asis vadovavimo stilius: deleguojantis (silpna orientacija į užduotį ir silpna orientacija į santykius).

Šie vadovo elgesio tipai tada siejami su darbuotojo kintamuoju, kurį jie vadina „pasekėjo parengtimi“, „subrendimu darbu“. Kisti galintys su darbuotoju susiję aspektai yra šie:

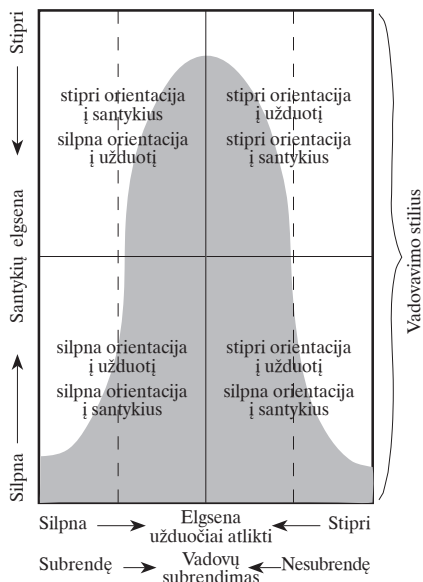
- profesinis (techninės pusės) darbo išmanymas;
- įmonės tikslų žinojimo laipsnis;
- pritarimo įmonės tikslams laipsnis;
- noras prisiimti atsakomybę;
- darbo moralė.

Vadovavimo stiliai yra pritaikyti prie darbuotojų subrendimo darbe lygio. Ką tik pradėję dirbti žmonės pirmiausiai ir labiausiai nori gauti aiškius nurodymus ir kad jiems būtų vadovaujama pagal 1-ąjį vadovavimo stilių. Įgyjant daugiau patirties darbe, ilgainiui galima pradėti taikyti likusius vadovavimo stilius. Ypatinga branda darbe pasižymintiems darbuotojams (kurie gali ir nori atlikti darbą patys) bet kuriuo atveju nereikia didelio vadovo dėmesio. Pastaruoju atveju geriausia, ką vadovas gali padaryti, tai „nesimaišyti kelyje“ darbuotojui atliekant darbą.

Pateiktuojų modeliu siūloma, kad vadovas turėtų pamėginti išugdyti darbuotoją nuo žemo brandos darbe lygmens iki aukštesniojo. Šio proceso pavyzdys pateiktas 1 paveikslėlyje.

<sup>13</sup> Hersey, P and Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, 1977. Tarp metodų, kuriuos mini P. Hersey ir K. H. Blanchardas, yra ir Fiedlerio (Fiedler), Blake (Blake) ir Moutono (Mouton) modeliai.

## Veiksmingo vadovavimo stilius



1 pav. Vadovavimo stilius ir subrendimas darbu

Kai kurie ekspertai yra įvertinę vadovavimo stilių kaip susijusį su asmenybe ir kaip tokį, kurį sunku pakeisti. Anot jų, vadovai pirmiausia turėtų būti skiriami į tas pareigas, kurios atitinka jų charakterį. P. Hersey ir K. H. Blanchardas nėra tokie pesimistiški: jie pasisako už tai, kad vadovai būtų ugdomi tokioms pareigoms, kurias eidami jie galėtų išmokti prognozuoti situacijas, pasirinkti vadovavimo stilių ir sugebėtų formuoti vadovų komandas, kai atstovaujama skirtingiems vadovavimo stiliams.

*Autoritarinis, demokratinis ir liberalusis (laissez-faire) vadovavimo stiliai*

Nors šiais laikais dažniausiai vartojami aukščiau minėti terminai, orientacija į tikslą (*task-orientation*) ir orientacija į santykius (*relationship-orientation*), kiek ankstesnių laikų literatūroje minimi šie terminai: autoritarinis, demokratinis arba liberalusis vadovavimo stiliai. Pirmieji du iki tam tikro lygio atitinka šiuolaikinius terminus, o *laissez faire* prancūzų kalboje reiškia „leisti situacijai būti tokiai, kokia ji yra [nesikišti –



## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

vert.]. Ankstesnės sąvokos suformuotos remiantis tam tikru skaičiumi bandymų su grupėmis berniukų, kurie užsiėmė kūrybine veikla (pavyzdžiui, konstravo modelius), susidurdami su skirtingais vadovavimo tipais: vienas – kai vadovas sukvietė berniukus į susirinkimą, kad aptartų su jais tolesnę veiksmų eigą; kitas – kai vadovas paprasčiausiai diktavo, ką jie turi daryti, užgniauždamas bet kokią mėginimą ar net mintį dalyvauti priimant sprendimus; trečias – kai instruktorius išliko pasyvus<sup>14</sup>. Tada stebėta, kaip grupėse vyksta veikla: pirmiausia – instruktoriui dalyvaujant ir tada – jam išėjus iš klasės, prieš tai paskirstant įpareigojimus. Demokratiškai vadovaujamoje grupėje atmosfera buvo pozityvi, berniukai dirbo produktyviai, o darbas, instruktoriaus nesant, vyko su gera nuotaika. Autoritariškai vadovaujamoje grupėje atmosfera buvo prasta, bet produktyvumas didelis, nors instruktoriui išėjus produktyvumas smuko. Liberalioje grupėje atmosfera buvo prasta, o produktyvumas menkas.

Atliktas eksperimentas dažnai buvo laikomas įrodymu, kad „demokratinio vadovavimo stilius“ geriausias. Tačiau vėlesni mokslininkai yra nurodę tam tikrą skaičių metodinių šio tyrimo trūkumų:

- jis remiasi vienu arba vos keletu eksperimentų;
- ir atitinkamai juo neatsižvelgta, kad įmanoma, jog *kita berniukų grupė* reaguotų kitaip;
- esama per mažai informacijos apie tai, kokį vaidmenį vaidino „mokytojai“;
- situacija dirbtinė, nes „mokytojas“ – grupei visiškai nepažįstamas žmogus; daugeliu atvejų vadovas – aplinkiniams žinomas asmuo, prie kurio pavaldiniai jau yra įpratę;
- negalima tiesiog imti ir susieti, nepaisant vėlesnių sunkumų, berniukų pramoginės veiklos ir suaugusiųjų darbo.
- ir t. t.

Tokiu būdu minėto eksperimento *negalima* laikyti įrodymu, kad vienas vadovavimo stilius yra visais atvejais geresnis už kitus. Tai – empirinis bandymas, kuriuo greitai gaunamas rezultatas, skirtas parodyti, kaip galima dirbti, esant socialinei dinamikai, ir kad į šią socialinę dinamiką būtina atsižvelgti. Tačiau šis tyrimas pasidarė labai reikšmingas, nes atitiko „žmogiškųjų santykių“ eros teiginius, todėl šio tyrimo rezultatai buvo paskelbti viešai kaip „tiesa“, kurią citavo daugelis pradinės mokyklos vadovėlių.

<sup>14</sup> Lippett, R. and White, R. K. „An Experimental Study of Leadership and Group Life“, in Swanson, Newcomb, and Harley *Reading in Social Psychology*. New York, 1960

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

Deja, terminai „autoritarinis“ ir „demokratinis“ vartojami neva neutraliai pristatant vadovavimo stilius. Minėti du pavadinimai turi vertybinės reikšmės, kurios lengvai tampa reprezentuojančiomis „blogi“ ir „gėri“.

P. Hersey ir K. H. Blanchardo samprata apie brandumą darbe plačiai paplito. Ja išskiriamas požiūris, kad darbuotojo poreikis gauti (ir atitinkamai priimti) vadovo nurodymus ir paramą yra labai skirtingas. Jų pateiktas modelis paprastas ir lengvai taikomas pedagoginėms reikmėms. Žinoma, šiuo modeliu atsakoma tik į nedaugelį susijusių klausimų.

Į vadovą nukreiptas vadovavimas			Į pavaldinį nukreiptas vadovavimas			
A	B	C	D	E	F	G
Vadovas priima sprendimą ir jį skelbia	Vadovas „parduoda“ sprendimą	Vadovas pristato idėjas ir ragina užduoti klausimus	Vadovas pristato preliminarius sprendimus, kurie gali būti keičiami	Vadovas pristato problemą, gauna pasiūlymų ir priima sprendimą	Vadovas nubrėžia ribas, prašo grupės priimti sprendimą	Vadovas leidžia pavaldiniams veikti pagal jų vyresniojo nustatytas galimybes

2 pav. R. Tannenbaumo (Tannenbaum) stačiakampis<sup>15</sup>.

O jeigu, pavyzdžiui, grupę, kuriai ketinama vadovauti, sudaro darbuotojai, kurių darbo įgūdžiai yra skirtingo lygio, kas tada? O jeigu tai naujas vadovas, paskirtas seniai dirbančiai darbuotojų grupei? Be to, darbuotojo darbo įgūdžiai – tik vienas iš daugelio su situacija susijusių veiksnių.

R. Tannenbaumas ir W. H. Schmidtas (Schmidt) (kurie vartojo terminus „autokratiškas“ ir „demokratiškas“) sudarė vadovavimo elgseną nusakančią lentelę (žr. 2 pav.)<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. „How to Choose a Leadership Pattern“ in Harvard Business Review, 1958, Vol. 35, No 2, p. 96.

<sup>16</sup> Ibid, p. 95–101.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

<b>Vadovavimo forma</b>	<b>Situacija</b>	<b>Pateisinančios aplinkybės</b>
<b>A</b>	Laivo sudužimas: vadovas įsako pradėti žalos atlyginimo procedūrą ir tikisi absoliutaus paklusimo.	Procedūra jau yra taikyta ir visi žino savo pareigas ir užduotis. Didžiausias prioritetas – greitas ir tikslus įsakymų atlikimas.
<b>B</b>	Gamyklos vadovybė informuoja darbo vadovą, kad būtina padidinti darbo spartą. Šis pateikia savo argumentus dėl jau priimto sprendimo, kad išlaikytų teigiamus santykius tiek su vyresnybe, tiek su savo pavaldiniais.	Užduotis detaliai struktūrizuota; bet darbuotojai turi įtakos tam, kaip tikslas bus pasiektas.
<b>C</b>	Bendrovė nutaria investuoti lėšas, kad įsigytų naują automobilių angarą. Bendrovės vadovybė parengia planus ir juos pristato darbuotojams, kurie, kaip numatyta plane, dirbs šiame angare. Pateikiami argumentai „už“ ir „prieš“ tokį sprendimą, bet tik ne daug laiko skiriama pateikti siūlymus dėl svarbių pakeitimų.	Darbuotojai galbūt turės galimybę daryti įtaką sprendimams parenkant numatytos erdvės interjero dizainą ir perstumiant įrangą į tam tikras vietas.
<b>D</b>	Ceche ketinama pagaminti matavimo aparatą, kad būtų pradėti tyrimai. Asmuo, priimančias šį sprendimą, nežino, kokių įgūdžių reikia, norint pagaminti šį aparatą, todėl laukia cecho darbuotojų pasiūlymų dėl plano keitimo.	Tikslas aiškus, bet užduotį galima atlikti keliais būdais.
<b>E</b>	Bendrovė nori įsteigti kompiuterių tinklą, bet pati neturi reikiamos kompetencijos nei dėl tinklo įsteigimo, nei dėl jo naudojimo. Būtina įtraukti į šį procesą paslaugos teikėją kaip aktyvų dalyvį, bet galutinį sprendimą priims bendrovė.	Paslaugos teikėjas gali pateikti skirtingas alternatyvas ir duoti bendrovei patarimų.
<b>F</b>	Grupėi pedagogų, dirbančių vaikų priežiūros institucijoje, pateikiamos nuorodos dėl darbo kartu su tėvais ir dėl tam tikrų ekonominių aplinkybių. Kitais atvejais jiems suteikiamos visos galios elgtis su vaikais taip, kaip reikia.	Pedagogai yra ekspertai, tiesiogiai kontaktuojantys su vaikais.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

<p><b>G</b></p>	<p>Tiriamoji grupė: vadovas duoda patarimus, jeigu reikia ir kai jo to prašoma, bet kitais atvejais tiesiog rengia diskusiją, sprenddamas galimus konfliktus tarp dalyvių, ir mėgina užtikrinti, kad kiekvienas būtų aktyvus proceso dalyvis.</p>	<p>Pagrindinis šio etapo tikslas – užtikrinti, kad dalyviai išsiaiškintų savo galias ir ne tik įgytų žinių, bet ir įgūdžių palaikydami nešališkus ir lygiaverčius debatus.</p>
-----------------	---	--

Galime mėginti susieti šias elgesio formas su skirtingomis situacijomis, kurioms tokios elgesio formos tinka. Pateikto pavyzdžio atveju apsiribosime ekstremaliomis situacijomis.

Karinio vadovavimo atveju reikės keisti vadovavimo formą ne tik pagal pavaldinių reikalavimus, bet platesne prasme – atsižvelgiant į visos situacijos pobūdį. Karinių operacijų metu reikės išskirtinai į užduotį orientuotos vadovavimo formos. Čia, pirma, laiko ir preciziškumo aspektas, lauktas ir tikslus įsakymo vykdymas yra ypač svarbūs ir, antra, vadas turi (turėtų būti susidaręs) bendrą įspūdį apie situaciją, ko nelaukiama iš pavaldinių. Daugeliu kitų atvejų – tiek karo, tiek taikos metu – vis dėlto pavaldiniai turėtų labiau dalyvauti priimant sprendimus, nes jie tikrai *gali* ir *nori* spresti patys ir jie dažnai turi susidarę geresnį bendrą įspūdį apie užduotį pagal turimą informaciją, nei turi aukštojo lygmens vadai.

### *Lytis kaip veiksny vadovavimo procese*

Žmonių, kuriems vadovaujama, lytis – tai veiksny, nagrinėtas, tik labai retai, mokslinėje literatūroje apie vadovavimą. Darbo rinka tradiciškai buvo vyrų dominuojama sritis, o tais periodais, kai moterys užpildydavo darbo vietas pramonėje, kaip tai atsitiko per abu pasaulinius karus, kai didelė produkcijos dalis buvo pagaminama moterų, vyrams kaunantis mūšio lauke, vyravo tendencija manyti, kad tai – tik laikinas reiškinys. Dėl tos priežasties moksliniai tyrimai daugiausia buvo sutelkti į kitus dalykus, pavyzdžiui, buvo tiriamos karių sąlygos. Tačiau išsivysčiusioje pasaulio dalyje moterys nuo 7-ojo dešimtmečio užėmė vis didesnę darbo rinkos dalį ir vis dažniau imdavosi vyrams tradiciškai priskiriamų darbų. Šios knygos rašymo metu (1997) Danijoje, taip pat ir Švedijoje, moterų darbo dalis yra didžiausia pasaulyje.

Taip pat ir kariuomenėje – tradiciškai labiausiai iš visų vyrų domi-

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

nuojamame sektoriuje – dabar yra daug moterų, nors vis dar tiesa, kad sąlyginai mažiau moterų kariuomenėje nei darbo rinkoje apskritai. Tai iš dalies lemia faktas, kad sąlyginai mažiau moterų, kurios atitinka fizinius reikalavimus, kurie keliami daugelyje sričių (moterų raumenys maždaug 80 proc. silpnesni nei vyrų), ir dalinai todėl, kad kariuomenė nesugeba pritraukti ir išlaikyti moterų taip kaip vyrų.

1962 m. Danijoje buvo suteikta galimybė moterims, kurios dirbo karinio personalo sudėtyje, stoti į karo tarnybą karinių jūrų pajėgų, sausumos pajėgų ir karinių oro pajėgų savanorėmis. Pirmaisiais metais moterys tarnavo kaip eilinės (konsteblio pareigos) ir kariuomenės, karinių jūrų pajėgų ir karinių oro pajėgų vietos pajėgų seržantės aukštesnėse štabo pozicijose ir švietimo sektoriuje. Joms nebuvo leista užimti pareigų, kurios galėjo būti susijusios su tiesioginiu dalyvavimu mūšyje. Nuo 1974 m. moterims buvo leista siekti karininkės karjeros.

Po Seksualinės diskriminacijos akto priėmimo 1978 m. kariuomenė, remdamasi specialiu paskirstymu, kuris jai buvo suteiktas, galėjo išlaikyti tam tikrus apribojimus dėl moterų dalyvavimo dar keletą metų, ketinant sudaryti pagrindą integracijai. 9-ajame dešimtmetyje egzistavo tam tikras skaičius eksperimentinių išdėstymų visose trijose kariuomenės rūšyse, siekiant patikrinti, kaip tokią integraciją bus galima įgyvendinti.

Paaiškėjo, kad moterys galėjo tarnauti gan puikiai visose srityse, net jeigu jų fizinė jėga pasireiškė su tam tikrais apribojimais. Ataskaitoje apie eksperimentinių išdėstymą nurodomos šios probleminės sritys:

- *Rizika, kad moterys taps atpirkimo ožiais*: moteris galima kaltinti dėl sąlygų, kurios su jomis mažai susijusios arba visiškai nesusijusios.
- *Rizika, kad pranašystės įvyks kaip numatyta*: intensyvus dėmesio sutelkimas į lyčių skirtumus ir problemas, kurias, kaip tikimasi, šie skirtumai sukels, gali sukelti efektą, kad tos pačios problemos, kurių buvo tikėtasi, atsiras.
- *„Persistengimo“ rizika*: tikėtina tendencija, kad specialiai paskirtas eksperimentinis dalinys, kuris neišvengiamai bus laikomas kuo nors ypatingu, nesąmoningai dirbs daugiau nei jeigu tokiu nebūtų.
- *Rizika, kad nebus matomas skirtumas tarp skirtingų lyčių darbo sąlygų ir funkcinių aplinkybių*: atrodo, kad tikimasi, kad moterys privalo nedelsdamos pajėgti pasiekti tų pačių rezultatų kaip ir vyrai. Atsižvelgiant į pranašumus, kuriais pasižymi moteriškos lyties personalas apskritai, lyginant su vyrais, pirmųjų patirties trūkumas ir realybė, kad joms būtina

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

adaptuotis prie specifiškai vyriško pasaulio, ir tai, kad moterys turi mažiau fizinės jėgos, be kitų veiksnių, yra visiškai nerealus.

- *Rizika, kad moterys adaptuosis užuot integruotųsi*: moterys, sudarydamos mažumą, privalo nuolat adaptuotis prie vyrų daugumos bijodamas, kad bus išstumtos, jeigu to nepadarys.

Tuo tarpu, kai moterų situacija kariuomenėje pereinamuoju periodu galėtų atitinkamai būti suvokta kaip *mažumos situacija*, su visomis susijusiomis problemomis, integracijos procesas apskritai vyko pagal bendrą tendenciją, kuri galioja darbo rinkoje: dauguma problemų išnyko, kai į jas po kurio laiko nebebuvo kreipiamas dėmesys. Žmonės pradėjo patirti problemų, kurios anksčiau buvo retesnės. Pirma, bet kuriame dalinyje, kuriame tarnauja ir jauni vyrai, ir jaunos moterys, meilės ryšiai ir pavydas neišvengiamai iškilis, o ypač situacijose, kai padalinyje vyrauja įtampa; tai gali neigiamai paveikti grupės telkiamąją jėgą. Antra, būta seksualinių nusizengimų pavyzdžių, kai moterų dažna „mažumos“ padėtis daro jas dar labiau pažeidžiamas nei daugelyje civilių sektorių. Bet, be paminėtų faktų, moterys nesukelia daugiau su vadovavimu (lyderyste) susijusių problemų nei vyrai, netgi kariuomenėje.

Vienas kanadiečių patariamasis vadovas teigia<sup>17</sup>:

*Dauguma tyrimų apie moteris kariuomenėje nurodo, kad jų darbo atlikimą veikia vadovavimo kokybė arba stilius daug labiau nei vyrų. Moteriškos giminės atsidavimas vadui vidutiniškai kultų dėl to, kad vadas simbolizuoja organizacijos tikslus ir normas. Moterys šalininkės labiau nei vyrai šalininkai linkusios asmeniškai atsiduoti organizacijai ir jos vadovui. Tiesą sakant, kaip nurodoma literatūroje apie vadovavimą organizacijose, kuriose dirba abiejų lyčių atstovai, vadovai privalo turėti omenyje, kad joms rūpi vadovo nuomonė apie jas kaip asmenybes tiek pat, kiek vadovo nuomonė apie jų darbą.*

*Vadovai, kurių vadovaujamoje organizacijoje dirba ir vyrai, ir moterys, turi atitikti didelius reikalavimus. Moterys vargu ar noriai priims autoritarinį vadovavimo stilių, kuriam esant negalima protingai diskutuoti ir užduoti klausimus. (Tačiau tai netaikoma situacijoms, kuriose būtina nedelsiant imtis veiksmų.) Vadovas, neatitinkantis savo darbo atlikimu aukšto standarto, gali tikėtis, kad susilauks daug stipresnės neigiamos reakcijos iš savo šalininkių*

<sup>17</sup> P.R.A. Personnel Research Associates for the Department of National Defence Mobile Command Headquarters: *Mixed Gender Service in Army Field-units: Leader's Considerations*. Victoria, B.C., Canada, June 1, 1988, p. 15.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

*moterų nei vyrų, kai atskleis savo silpnąją vietą. Šalininkė moteris geriausiai reaguos į vadovą, kuris yra draugiškas ir ja domisi. Be to, vadovas turi būti profesionalas – sąžiningas, atviras ir nuoseklus. Nors atrodo, kad nubrėžėme labai aiškią liniją, kuria vadovas turėtų sekti, tos asmeninės savybės, kurios geriausiai veikia mišriame kolektyve, pageidautinos visose situacijose.*

Kaip sako kanadiečiai, esama vado savybių, kurios pageidaujamos esant bet kokioms sąlygoms („vado savybės, kurios sėkmingai veikia mūšyje, o ne iškilmių aikštėje arba bazėje“). Beje, kanadiečiai prita-tė *SWINTER* rezultatų bandymus (angl. *SWINTER – Service Women in Non-Traditional Environments and Roles*, liet. Moterys netradicinėje tarnybos aplinkoje ir vaidmenyse), kurie buvo atlikti 1980–1985 m., siekiant įvertinti moterų tarnybą sausumos pajėgų kovinės tarnybos paramos daliniuose ir nustatyti poveikį dalinio veiklos veiksmingumui, kai jame tarnauja vienu metu ir vyrai, ir moterys. Jų metu pareikšta, kad<sup>18</sup>:

Per šiuos metus išmokome tik vieną pamoką, kuri išsiskiria iš kitų: *Didžiausia grėsmė koviniam veiksmingumui, susitelkimui ir moralei mišriuose daliniuose slypi vado galvoje ir taip pat iš to išeinančiame atvirame ir paslėptame elgesyje moterų atžvilgiu kariniuose daliniuose.*

### **Autoritetas ir paklusnumas – ryšys tarp vadovo ir žmonių, kuriems yra vadovaujama**

Ry Nielsenas (Nielsen) aprašo tam tikrą skaičių skirtingų išvalgų, susijusių su autoriteto sąvoka<sup>19</sup>. Jis iškelia šį pagrindinį klausimą: Kaip gali būti, kad organizacijose vienam asmeniui „sąlyginai lengvai pavyksta padaryti taip, kad tiek daug žmonių paklustų rinktinių saujelei“. Klasi-ku tapęs organizacijų teoretikas H. Fayolas (Fayol) apibrėžia autoritetą kaip *teisę duoti įsakymus ir galią, dėl kurios jam paklūsta aplinkiniai*, ir taip teigdamas jis pirmiausia autoritetą priskiria vadovo asmenybei<sup>20</sup>. Kita vertus, vėlesni teoretikai pabrėžia, kad tai, ką iš tikro turime, yra abipusis žaidimas, kurį žaidžia tiek vadovas, tiek pavaldiniai. Pavyzdžiui, H. Simonas (Simon) apibrėžia autoritetą kaip situaciją, kurioje pavaldinys „nepasitiki savo kritiniu mąstymu, kai reikia pasirinkti tarp

<sup>18</sup> P.R.A. Personnel Research Associates for the Department of National Defence Mobile Command Headquarters: *Op. cit.*, p. 3

<sup>19</sup> Nielsen, J. C. R. *Tanker og ledelse – fra hierarki til kollektiv ledelse*. Copenhagen, 1987.

<sup>20</sup> Fayol, H. *Industrial and General Administration*. Croydon, 1930.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

alternatyvų, ir pasinaudoja oficialiu kriterijumi – komandos arba signalo gavimu, kuriuo remdamasis priima sprendimą“<sup>21</sup>.

Ką teigia tuomet H. Simonas, yra savanoriškas paklusimas ir sugebėjimas išsiversti be nepriklausomo sprendimo. Norint detaliau analizuoti šiuos santykius, greitai iškyla problema, nes gali būti sunku nustatyti, ar įsakymui paklūstama savanoriškai ar tai, ką matome, yra „savanoriškos prievartos“ klausimas, kai asmuo, kuriam vadovaujama, paklūsta dėl baimės arba tikėdamasis būti apdovanotas. Sunku pasakyti, ar įmanoma išsiversti be nepriklausomo sprendimo apskritai, ar tai paprasčiausiai praktikuojama patyloimis.

P. Blau (Blau) ir W. R. Scottas (Scott) papildo du H. Simono kriterijus trečiu: tarp pavaldinių privalo vyrauti vertybinė orientacija, kuri apibrėžia socialinės kontrolės vykdymą kaip paremtą įstatymais<sup>22</sup>. Kai asmuo, kuriam vadovaujama, suvokia įsakymą kaip teisėtą dalyką, jis gali apsieiti be nepriklausomo sprendimo ir paklūsta įsakymui savanoriškai. Žinoma, iš to kyla klausimų dėl to, kaip šis teisėtumas gimė. Siedamas su tuo R. V. Presthusas (Presthus) įvardija keturis teisėtumo pagrindus (tipus)<sup>23</sup>:

### 1. Įteisinimas kompetencija

Paklūstame vadovui, nes jaučiame, kad jis yra asmuo, kuriam geriausiai žinoma, ką reikia daryti. Milgramo (Milgram) eksperimentas, kuris buvo paminėtas kitoje knygos vietoje, rodo, kaip, pavyzdžiui, pasitikėjimas, kuriuo pasižymi įsakymus duodantis asmuo, suteikia tam tikrą ypatingą mokslinį autoritetą, kuris padidina tikimybę, kad tokio asmens įsakymams bus paklūstama.

### 2. Įteisinimas oficialiu vaidmeniu

Tai vienas iš „psichologinės sutarties“ su organizacija aspektų, kad paklūstame asmeniui, kuris organizacijoje stovi „aukščiau“ mūsų.

### 3. Įteisinimas savitarpio santykiais

Autoritetas dažnai darosi teisėtas dėl darbo klimato, kurį pavyksta sukurti vyresniajam. Jis – „mūsų“ žmogus; jis mus gina ir parūpina mums naudingas sąlygas. Taigi mes jį remiame!

### 4. Įteisinimas apibendrinta pagarba autoritetui

<sup>21</sup> Simon, H. *Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. The Free Press, New York, 1976.

<sup>22</sup> Blau, P. and Scott, W.R. *Formal Organizations*. San Francisco, 1962.

<sup>23</sup> Presthus, R. V. „Authority in Organizations“, in Mailick, S. and Ness, E. H., van (eds.): *Concepts and Issues in Administrative Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1962, pp. 127–135.



## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

Čia Presthusas pažymi psichologines prielaidas dėl asmenybės tobulėjimo. Asmenybė tobulėja pereidama tam tikrą skaičių adaptacijos procesų, kartu su daug įvairių autoriteto šaltinių (pavyzdžiui, tėvais ir mokytojais) per ilgą laiko tarpą. Anot Presthuso, čia pagrindinis mechanizmas – nerimo sumažinimas. „Organizacinį autoritetą hierarchijos laiptais žemyn skleidžia žemesnio rango vadovai, sustiprindami savo pačių autoritetą ir statusą, gavę galimybę parodyti ištikimybę ir gebėjimą greitai atlikti pavestus darbus, kuriais jie padeda įgyvendinti aukštesniąją politiką.“

### *Oficialusis ir asmeninis autoritetas*

Danijos kariuomenės ataskaitoje apie karininkų ugdymą ir darbo atmosferą nurodomas skirtumas tarp *oficialiojo* ir *asmeninio autoriteto*<sup>24</sup>: „Dėl einamų pareigų ir su tuo susijusio autoriteto, įskaitant teisę imtis sankcijų, paskirtas vadas turi oficialųjį autoritetą. Tačiau šio oficialiojo autoriteto nepakaks kovinėse situacijose, todėl dėl šios priežasties būtina, kad vadas įtvirtintų savo asmeninį autoritetą. Šis asmeninis autoritetas formuojamas, kai grupės nariai jų ugdymo eigoje įsitikina, kad vado elgesys yra adekvatus, tinkamas ir reikšmingas ir kad vadas atsižvelgia į grupės interesus.“

Atsižvelgiant į tokį požiūrį į situaciją, autoritetas privalo pasireikšti, remdamasis įstatymais, per vado kompetenciją ir oficialųjį vaidmenį ir kaip įmanoma geresnius asmeninius santykius.

Būtina nepamiršti, kad autoritetas taip pat susijęs ir su asmenų, kuriems vadovaujama, atsidavimo lygiu ir su tuo, kaip jie suvokia savo vaidmenį, prisiimdami dalį atsakomybės. Net jeigu Žmogiškųjų santykių mokykla (angl. Human Relations School) laiko galimu tai, kad darbuotojai yra linkę norėti daryti įtaką ir dalintis atsakomybe, tačiau tai pasakytina ne apie visus darbuotojus, bent ne vienodu lygiu. Oficialiojo autoriteto pripažinimą galima sieti su tų, kuriems vadovaujama, noru *išvengti* bet kokios atsakomybės. Kartu ekspertai mini „autoritarinę asmenybės“ struktūrą, kuri pasireiškia asmenims, kuriems geriau paklusti vadovaujančiai, patriarchylinei vadovavimo formai ir kurie neigiamai reaguoja į pasiūlymus būti labiau iniciatyviems. R. Bendixas pabrėžia, kad, pavyzdžiui, Žmogiškųjų santykių mokykla nėra neutrali vertybių atžvilgiu: kitaip nei kas nors gali manyti, ji neaptaria „žmogiškosios pri-

<sup>24</sup> *Befalingsmandsuddannelsen og Arbejdsklimaet i Forsvaret: I del: Militær Paedagogik og Ledelsesformer. Betaenkning Nr. 428, Copenhagen, 1966.*

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

gimties“, vietoje to gali būti suvokta kaip vadovavimo ideologija, t. y. vertybių rinkinys, kuris leidžia keletui žmonių demonstruoti savo galią daugelio atžvilgiu<sup>25</sup>. R. Bendixas pabrėžia, kad nesvarbu, ar vadovaujant atsižvelgiama į psichologinius aspektus ar ne, fundamentalūs autoritariniai santykiai visiškai nebuvo pakeisti: egzistuoja keletas žmonių, kurie duoda įsakymus, o dauguma kitų jais seka ir juos vykdo. Atitinkamai pastangos pakeisti į užduotį orientuotą vadovavimo stilių į santykius orientuotu stiliumi dažnai suvokiamos kaip tokios, kuriomis siekiama manipuliuoti, kaip paslėptas būdas konsoliduoti galią, kai tuo tarpu „autoritarinį“ vadovavimo stilių bent lengva atpažinti.

### *Vadovavimas ir kultūra*

Matydami, kad vadovavimo įteisinimas susijęs su darbuotojų vertybine orientacija (Blau ir Scotto teorija), galime tikėtis pirmiausia aptikti individualius skirtumus tarp to, kaip žmonės, kuriems vadovaujama, priima tam tikrą vadovavimo stilių ir kultūrinius skirtumus. Pasaulyje, kuriame tarptautinis bendradarbiavimas vis labiau plinta, kultūriniai skirtumai turi būti padaryti matomi. Tai savo išsamiaame tyrime parodo G. Hofstede'as (Hofstede), ištyręs daugiatautę kultūrą įmonės padalinuose 40 šalių<sup>26</sup>. Jo tyrimo centre – kultūriniai skirtumai, o tiksliau – skirtingos kultūrų vertybės, kurios suskirstytos į keturias „dimensijas“:

- Galios nuotolio dimensija;
- Netikrumo vengimo dimensija;
- Individualizmo dimensija;
- Vyrishkumo dimensija.

Galios nuotolio dimensija nurodo, iki kokio lygmens tam tikra visuomenė priima tą faktą, kad galia institucijose ir organizacijose yra pasiskirsčiusi netolygiai. Tai atspindi normas, kurios atitinkamai taikomos silpnesniems ir stipresniems visuomenės nariams. Keletas *vertybių pavyzdžių*, kurie, kaip galima teigti, priskirtini šiai dimensijai, yra<sup>27</sup>:

---

<sup>25</sup> Bendix, R. Industrialization. „Industrialization, Ideologies, and Social Structure“, in Smelser (ed.) *Readings on Economic Sociology*. New York, 1965.

<sup>26</sup> Hofstede, G. *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills and London, 1980.

<sup>27</sup> Hofstede, G. Op. cit., p. 122.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

<b>Žemas galios nuotolio indeksas</b>	<b>Aukštas galios nuotolio indeksas</b>
Nelygybė visuomenėje turėtų būti minimizuota	Šiame pasaulyje, kuriame kiekvienas turi savo teisėtą vietą, turėtų būti tam tikra tvarka nustatant nelygybės lygį: aukštai ir žemai stovintys būtų apsaugoti šios tvarkos
Pavaldiniai yra žmonės kaip aš	Viršininkai mano, kad pavaldiniai kitokios rūšies
Viršininkai yra žmonės kaip aš	Pavaldiniai mano, kad viršininkai yra kitokios rūšies
Galios naudojimas turėtų būti paremtas įstatymais ir svarstoma, ar tai gėris ar blogis	Galia – pagrindinis visuomenės faktas, atsiradęs anksčiau nei skirstymas į gėrį ir blogį. Galios teisėtumas nesvarbus.

*Netikrumo vengimo dimensija* sukasi galvoje, kad pažymėtų tą ribą, iki kurios tam tikra visuomenė jaučiasi išgąsdinta neaiškių ir neištirtų situacijų ir bando jų išvengti karjeros stabilumu, įtvirtinant daugiau oficialių taisyklių, atsisakydama toleruoti nukrypusias nuo normos idėjas ir neįprastą elgesį ir pasitikėdama kompetencija ir absoliučia tiesa. Visuomenė, kuriai būdingas aukštas netikrumo vengimo indeksas, gali būti charakterizuota kaip pasižyminti aukštesniu baimės ir agresyvumo lygiu, dėl kurio, be kitų dalykų, padidėja tokios visuomenės žmonių noras sunikiai dirbti. Šios dimensijos pavyzdžiai pateikiami žemiau<sup>28</sup>:

<b>Žemas netikrumo vengimo indeksas</b>	<b>Aukštas netikrumo vengimo indeksas</b>
Netikrumas, kuris neatskiriamas nuo gyvenimo, lengviau priimamas, ir kiekviena diena priimama tokia, kokia išaušta.	(Neišvengiamas) netikrumas, kuris neatskiriamas nuo gyvenimo, jaučiamas kaip nuolatinis pavojus, su kuriuo būtina kovoti.
Sunkus darbas nėra vertybė pats savaime.	Vidinė reikmė sunkiai dirbti.
Konfliktai ir konkurencija gali tilpti sąžiningo žaidimo lygiu ir gali būti panaudoti konstruktyviai.	Konfliktų ir konkurencijos terpėje gali prasiveržti agresija, todėl jos būtina vengti.
Mažiau nacionalizmo.	Nacionalizmas.

<sup>28</sup> Hofstede, G. *Op. cit.*, p. 184.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

Reliatyvizmas, empirizmas.	Kraštutinių, absoliučių tiesų ir vertybių paieška.
Valdžios organai sukurti tarnauti piliečiams.	Paprasti piliečiai nekompetentingi, priešingai nei valdžios organai.

*Individualizmo dimensija* sukuria plačiai paplitusį socialinį „tinklą“ visuomenėje, kurioje iš žmonių neva tikimasi, kad jie pasirūpintų tik pačiais savimi ir savo artimiausiais giminėmis (individualistinis polius), skirtingai nei labiau rafinuotas „tinklas“, kuriame žmonės skirstomi į pirmines ir antrines grupes. Žmonės tikisi, kad pirminės grupės atstovai (giminės, klanai, gentys ir organizacijos) pasirūpins jais. Savo ruožtu jie jaučiasi privalą būti ištikimi. Šios dimensijos pavyzdžiai šie<sup>29</sup>:

<b>Žemo lygmens individualizmas (kolektyvizmas)</b>	<b>Aukšto lygmens individualizmas</b>
Visuomenėje žmonės gimsta šeimos ir artimųjų rate arba klanuose, kurie juos saugo, už tai jie turi likti ištikimi.	Visuomenėje iš kiekvieno tikimasi, kad jis arba ji pati pasirūpins savimi ir savo šeima.
Privatus gyvenimas sutrikdomas organizacijų ir klanų, kuriems priklausoma; nuomonė iš anksto nustatyta.	Kiekvienas turi teisę į privatų gyvenimą ir nuomonę.
Vertybių standartai skiriasi vidinėse grupėse ir išorės grupėms, partikuliarizmas.	Vertybių standartai turėtų būti taikomi visiems; universalizmas.

Ketvirtąją dimensiją sudaro *vyriskas dominavimas* (materializmas) ir visiška jo priešingybė – *moteriškas dominavimas* (humanizmas). Šios dimensijos apybrėžos aiškiai nurodo ribą, iki kurios driekiasi dominuojančios vertybių normos tam tikroje visuomenėje, kurias sudaro atkaklus savo teisių ir nuomonės gynimas, pinigai ir materialūs daiktai, o *ne* rūpinimasis kitais, gyvenimo kokybė ir žmonės. Šiai dimensijai suteiktas toks pavadinimas tiesiog todėl, kad beveik visose visuomenėse vyrai surenka daugiau balų, kai reikia pasirodyti iš gerosios pusės, nei moterys. Šios dimensijos pavyzdžiai yra šie<sup>30</sup>:

<sup>29</sup> Hofstede, G. *Op. cit.*, p. 235.

<sup>30</sup> Hofstede, G. *Op. cit.*, p. 294.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

Moteriškas dominavimas (humanizmas)	Vyriškas dominavimas (materializmas)
Lyčių vaidmenų skirtumai neturėtų reikšti skirtumų, paskirstant galią.	Visose situacijose dominuoja vyrai.
Svarbi gyvenimo kokybė ir aplinka.	Darbų atlikimas ir progresas yra svarbūs.
Abiejų lyčių asmenims skirti dalykai ir androginija yra idealūs.	Vyriškas pradas (parodomasis vyriškumas) yra idealus.

G. Hofstede'as (G. Hofstede) jungia savo „dimensijas“ po dvi: galios nuotolio ir netikrumo vengimo; galios nuotolio ir individualizmo; netikrumo vengimo ir moteriško dominavimo. Tai darydamas, jis sugeba išskirti tam tikrą skaičių žymių skirtumų tarp skirtingų nacionalinių kultūrų. Tada, pasinaudodamas tais skirtumais, jis aiškina, tarp kitų dalykų, kodėl egzistuoja skirtumai tarp to, kaip žmonės reaguoja į vieną konkretų vadovavimo stilių arba vieną konkrečią organizacijos formą.

Vienas iš G. Hofstede'o svarstymų susijęs su klausimu, ar amerikietiškos vadovavimo ir vadybos teorijos tinkamos naudoti kitose kultūrose. Kaip ginčija pats mokslininkas, teorijos atspindi kultūrinę aplinką, kurioje jos yra užrašytos. Matydami, kad dauguma šiuolaikinių teoretikų yra vidurinėsios klasės intelektualai, galėtume teigti, kad jų teorijos atspindi nacionalinį intelektualinį kultūrinį vidurinėsios klasės išsilavinimą. Pavyzdžiu jis paima A. Maslow poreikių teoriją, pagal kurią savo sugebėjimų išugdymas stovi aukščiau nei socialiniai poreikiai ir aukščiau nei saugumo poreikis<sup>31</sup>. Susiduriame su faktu, kad tokiu atveju savo darbuose teoretikai aprašo ne universalų žmonijos motyvacijos procesą, bet greičiau normų sistemą, būdingą Amerikos viduriniajai klasei, kuriai autorius priklausė. Kaip tai atrodo, atsižvelgiant į nacionalines kultūras? Jeigu turėsime omenyje *poreikio struktūrizuoti* ir *vyriškumo dominavimo* kombinaciją, *saugumo poreikis* svarbiausias kultūrose, kuriose didelis poreikis struktūrizuoti ir dominuoja vyriškumas. Tai tokios šalys kaip Šveicarija, Vokietija, Austrija, Italija ir Japonija. Socialinis poreikis svarbiausias šalyse, kuriose silpnas poreikis struktūrizuoti ir dominuoja moteriškumas. Tai Šiaurės šalys ir Nyderlandai. Šalys, kuriose *silpnas poreikis struktūrizuoti* ir *labai dominuoja vyriškumas*, kita vertus, turi *poreikį atlikti darbą*, kas užima vieną aukštų vietų piramidėje. Šia kombinacija, anot G. Hofstede'o, pasižymėjo anglų-amerikiečių šalys ir kai kurios jų buvusios kolonijos.

<sup>31</sup> Žr. skyrių „Motyvacija ir jausmai“.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

Kai bandoma perkelti vadovavimo teorijas iš vienos kultūros į kitą, dažnai atsitinka taip, kad įvyksta kas nors netikėta. Amerikietiškas „vadybos tikslais“ metodas (angl. MBO) laiko galimu, kad

- pavaldiniai yra pakankamai nepriklausomi, kad galėtų derėtis protingu būdu su savo viršininku (ne per didelis galios nuotolis);
- abi šalys nori rizikuoti (mažas netikrumo vengimo koeficientas);
- abi šalys mano, kad labai svarbu atlikti darbą (labai dominuoja vyriškumas).

Visa tai puikiai dera su amerikietiška kultūra. Prancūzija, kita vertus, pasižymi stipriu poreikiu struktūrizuoti (mažas noras rizikuoti), dideliu galios nuotoliu (netikėtina, kad besiderančiojo pozicija būtų lygi su viršininko) ir (truputį) dominuoja moteriškumas (nemanoma, kad pasiekimai ypač svarbūs). Dėl šios priežasties MBO (vėliau žinomas kaip DPPO, pranc. *Direction Participative Par Objectifs*, liet. Valdyba, įgyvendinanti tikslus, tiesiogiai dalyvaujant darbuotojams) iš tikro neturėjo didesnės įtakos Prancūzijoje. „Hierarchinė struktūra apsaugo nuo netikrumo, tuo tarpu DPPO gimdo netikrumo jausmą (...). Nepaisant visų pastangų pradėti taikyti anglosaksų vadovavimo metodus, prancūzams apskritai paėmus sunkiai sekasi decentralizuotis ir jie nenustoja ignoruoti hierarchinių lygmenų. O pavaldiniai prancūzai to ir nesitikti iš vyresnybės.“<sup>32</sup>

Daugelyje trečiojo pasaulio šalių ir Balkanų šalyse, kurias tyrė G. Hofstede'as, tarp jų Turkija, Graikija ir Jugoslavija, galime matyti, kad jose poreikis struktūrizuoti (netikrumo vengimo koeficientas) yra didelis, tuo tarpu galios nuotolis didelis ir vyrauja kolektyvizmas, tuo tarpu jei pažvelgsime į Baltijos šalis, pamatysime, kad jos balansuoja ties vyriškumo–moteriškumo dimensija.

Danijoje kultūrai būdingas *mažas galios atstumas, mažas poreikis vengti netikrumo ir aukštas individualizmo ir moteriškumo dominavimo koeficientas*. Tai lyg ir reikštų, kad labai pasireiškiantis vadovavimo stilius neturėtų turėti daug šansų. Atramos tašku neturėtų tapti ir vienpusis orientavimas į pasiekimus. Tačiau pirmiausia vertėtų gerai apsvarstyti G. Hofstede'o tyrimo pavyzdį prieš darant skubotas išvadas, kurios gali būti per daug apibendrintos. Visose 40 šalių, kuriose minėtas mokslinin-

<sup>32</sup> Hofstede, G. „Ledelsesmetoderne og de nationale Kulturforskelle“ – in Harvard Borsen. January, 1981 (vertimas iš danų kalbos į anglų kalbą).

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

kas tyrė žmones, dirbusius „IBM“ įmonėje, t. y., kurie buvo vidurinioios klasės atstovai kultūroje, kurioje karjera fiksuota. Skyriuje apie *su darbu susijusią motyvaciją*, kuriame Thomas Højrupas (Højrup) aprašo skirtingas gyvenimo formas, kurias taip pat galima suvokti kaip subkultūras, o būtent *gyvenimo forma, kai verčiamasi privačia praktika, algą uždirbančiojo gyvenimo forma* ir *karjeros gyvenimo forma*, buvo minima: T. Højrupas sutelkia dėmesį į faktą, kad vertybės, esant skirtingoms gyvenimo formoms, labai skiriasi tarpusavyje<sup>33</sup>.

Kuo įteisinamas vadovo autoritetas ir kas motyvuoja darbuotojus sekti paskui, skiriasi įvairiose kultūrose ir subkultūrose.

Kai aptariame Danijos kariuomenės sąlygas, jos skiriasi nuo sąlygų kitose šalyse, tokiose kaip Rusija, JAV, Švedija arba Didžioji Britanija. Tai reiškia, žinoma, kad karinio vado vaidmuo nėra visiškai vienodas Danijoje ir Didžiojoje Britanijoje.

Jeigu palygintume Danijos kariuomenės dabartines sąlygas su praeityje turėtomis, privalėtume atsižvelgti į tai, kaip kito socialinės sąlygos, o su jomis ir karinio vado vaidmuo. Patriarchalinis vadovavimo stilius, kurį naudojo Danijos karininkai 19 amžiuje Šlėzvingo karų metu ir valdant aristokratijai, J. B. S. Estrupui (Estrup) esant ministru pirmininku (1875–1894 – vert.), atitiko vadovavimui likusioje visuomenės dalyje. Dabartinėje Danijoje toks vadovavimo stilius visiškai nebūtų tinkamas.

Kintant kultūroms, kas greičiau ar lėčiau vyksta, bėgant laikui, vadovavimo forma taip pat turi kisti, kad išliktų veiksminga. Danijos visuomenėje, jei grįžtume keleriais metais atgal, jau kuris laikas vyksta dideli pokyčiai nustatant į kariuomenę stojančių jaunuolių išsilavinimui keliamus reikalavimus. Vien atsižvelgiant į faktą, kad privalomas mokymas mokyklose neseniai buvo pailgintas, galima teigti, kad G. Hofstede'o aprašytas ypatingas danų charakteris tapo universalesnis; gyvenimo stilius, kai užsiimama privačia praktika, grįžta į Daniją taip pat kaip ir algą uždirbančiojo gyvenimo forma arba bent keletas jos apraiškų. Daugumai danų turėti darbą reiškia ne tik priemonę gauti atlyginimą, bet ir yra galimybė užmegzti kontaktus, priemonė formuoti tapatybę ir ugdyti savo vertę.

---

<sup>33</sup> Højrup, T. *The Forgotten People*, 1989.

### Vadovo veikla

Anksčiau mūsų pagrindinis dėmesys buvo nukreiptas į vadovus ir tuos, kuriems vadovaujama, bei jų tarpusavio ryšius. Bet tik šiek tiek palietėme klausimą, ką vadovai praktiškai veikia, nes dėmesį skyrėme poreikiui koordinuoti veiklą ir poreikiui paskirstyti atsakomybę. Bet kaip tikrovėje vadovai vadovauja? H. Fayolas (Fayol), kurio didysis opusas buvo išleistas prancūzų kalba 1916 m., aprašė pagrindines vadovavimo funkcijas, arba „valdymo principus“<sup>34</sup>, o būtent

- Planavimas (tikslų formulavimas ir veiklos planų rengimas);
- Organizavimas (reikiamų išteklių išsigijimas ir veiklos struktūrizavimas);
- Vadovavimas (kad veikla vyktų);
- Koordinavimas (užtikrinimas, kad vyktų sąveika organizacijoje);
- Kontrolė (toliau tirti darbą, kuris šiuo metu vyksta).

Kariuomenėje elementariosios vadovavimo funkcijos išvardytos remiantis ta pačia fundamentalia idėja, tik kiek kitu išdėstymu: *planavimas, organizavimas, įgyvendinimas* ir *kontrolė*. Akivaizdu, kad kiekviena organizacija savo veikloje turi remtis šiomis funkcijomis. O kaip reali situacija vystysis – jau kitas klausimas. H. Mintzbergas (Mintzberg) sutelkė savo dėmesį stebėdamas, kaip aukščiausio lygmens vadovai praleisdavo darbo dieną didelių Amerikos bendrovių patalpose, ir jis galėjo konstatuoti, kad pastarieji labai mažai laiko praleisdavo prie savo darbo stalo, nusistatę gerai suplanuotą veiksmų eigą, kurią mini H. Fayolas savo teoriniuose darbuose<sup>35</sup>. Jų darbo dienos buvo būdinga:

- Daug trumpų kontaktų, daug trumpų susitikimų, daug pokalbių telefonu, daug laiškų. Dauguma darbų užimdavo mažiau nei 9 minutes. Ilgi ir sudėtingi periodai pasitaikydavo retai, taip pat ir mažai buvo laiko apsvaistyti dienos darbus.
- Polinkis veikti – einamosios, specifinės, tiksliai apibrėžtos ir ne eilinės užduotys.

<sup>34</sup> Fayol, H. *Administration industrielle et générale*, 1916.

<sup>35</sup> Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row, New York, 1973.



## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

- Daug asmeninių kontaktų.
- Daug laiko praleidžiama ne skyriaus viduje. Informacijos rinkimas ir išplatınimas.
- Daug „mažmožių“, t. y. pareigų ir teisių mišinys: pvz., atstovavimas.

J. P. Kotteris (Kotter) savo tyrimuose nustatė kažką panašaus, bet pridėjo, kad vadovas daug savo laiko praleidžia rūpindamasis savo asmeninio tinklo kūrimu<sup>36</sup>.

F. Luthansas (Luthans), kitaip nei iki šiol minėti tyrinėtojai, ištyrė didelį skaičių vidurinėsios grandies vadovų, išskirdamas 12 elgesio formų, kurias suskirstė į 4 grupes<sup>37</sup>:

Tradicinė vadovavimo veikla

1. Planavimas – tikslų ir uždavinių nustatymas, užduočių, skirtų tikslams įgyvendinti, numatymas ir skyrimas, kasdienių nurodymų davimas, darbo organizavimas.

2. Kontrolė – darbo tikrinimas, darbo atlikimo duomenų kontrolė (pvz., kompiuteriu spausdintos medžiagos, gamybos, finansinių ataskaitų tikrinimas).

3. Sprendimų priėmimas – pasirinkimas iš dviejų arba daugiau alternatyvų arba strategijų, kompromisų apmąstymas, sprendimo priėmimas.

Kasdienis bendravimas

4. Keitimasis informacija – atsakymas į kasdienes procedūrinius klausimus, užklaustos informacijos gavimas ir platinimas, informacinio pobūdžio personalo susirinkimų rengimas (pvz., nauja informacija apie padėtį, nauja bendrovės politika, kt.).

5. Kanceliarinių darbų tvarkymas – laiškų siuntimas, ataskaitų skaitymas, ataskaitų, pasiūlymų ir laiškų rašymas, bendro pobūdžio administracinių darbų atlikimas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas

6. Motyvavimas (parama) – jei būtina, tinkamai įvertinti, išklausti pasiūlymus, atsakomybės ir galios delegavimas, leisti pavaldiniams pa-

<sup>36</sup> Kotter, J. P. *The General Managers*. New York, 1982.

<sup>37</sup> Luthans, F., Hodgetts, R. M. and Rosenkrantz, S. A. *Real Managers*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, 1988. Ypač žr. p. 10–11

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

tiems nuspręsti, kaip atlikti savo darbą, remti paskirtą grupę viršininkų ir kitų akyse, pavaldinių palaikymas.

7. Drausminimas (baudimas) – privertimas laikytis taisyklių ir veiklos krypties.

8. Konfliktų valdymas – pavaldinių ir kitų asmenų tarpasmeninių konfliktų valdymas, siekimas, kad tarpusavyje konfliktuojančios šalys siektų bendradarbiavimo ir sutarimo.

9. Aprūpinimas personalu – naujų darbo vietų kūrimas, paraiškų peržiūra, kandidatų interviu rengimas, priėmimas į darbą.

10. Mokymai (kvalifikacijos kėlimas) – vaidmenų, pareigų ir pareigybių išaiškinimas, kt.

Tinklų kūrimas ir pajėgų išdėstymas

11. Bendravimas su esančiais už skyriaus ribų – viešieji ryšiai, kontaktai su klientais, tiekėjais ir pardavėjais, kt.

12. Bendravimas (politikavimas) skyriaus viduje ir firmos reikalais – dalyvavimas ne darbinuose pokalbiuose (pvz., šeimos arba asmeniniai klausimai), gandų, nuogirdų ir netikrų žinių aptarimas, skundų ir niurzgėjimų išklauskymas ir problemų sprendimas, pareigų pažeminimas, politikavimas ir mokėjimas nugalėti, ypač veikiant priešininką psichologiškai.

Jeigu šiuose puslapiuose pateiktus teiginius palyginsime su anksčiau aptartais (žr. 1 pav.), *klasikinės vadovavimo užduotys* šiek tiek panašios į užduotį orientuotą vadovavimą, o *vadovavimas žmogiškiesiems ištekliams* atitinka į santykius orientuotą vadovavimą. Vadovų laiko sąnaudos pasiskirsčiusios šitaip:

Klasikinės vadovavimo užduotys	32 %
Kasdienis bendravimas	29 %
Vadovavimas žmogiškiesiems ištekliams	20 %
Rūpinimasis tinklo kūrimu ir plėtra	19 %

Valdymas (vadyba) (angl. *management*) – ne visai aiški funkcija, nei galima susidaryti išpūdį paskaičius šios srities klasikų (tokių kaip H. Fayolas) darbus. Nepriimdamas už gryną tiesą penkių mitų, gaubiančių vadybinio darbo pobūdį, R. M. Luthansui pavyksta pareikšti štai ką<sup>38</sup>:

• *apmąstymo reikalaujantį strateginį (ilgalaikį) planavimą* retai atlieka „tikri vadovai“ (angl. *managers*) išmanančiais būdais, kurie aprašomi strateginio vadovavimo literatūroje. Aukštesnio lygmens vadovai

<sup>38</sup> Luthans, F., Hodgetts, R. M. and Rosenkrantz, S. A. *Op. cit.* Ypač žr. p. 28–30.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

gali veikti atsargiai, pasižymėdami paprasta senamadiška baime, kuri yra natūrali, ir tinkama reakcija priimant sprendimus. (...) Sprendimai atidėliojami arba atidedami tam laikui, kai yra surinkta pakankamai informacijos aukštesniu lygiu. Dėl šios priežasties planavimas apsiriboja trumpalaikiais arba net skubiais, reaguojančiais, taktiniais metodais, o ne apmąstymo reikalaujančiais strateginiais metodais;

- tikri vadovai sąmoningai siekia vengti papildomo kanceliarinio darbo, tai patvirtina faktas, kad naudojamos formalumo suteikiančios struktūros ir specialiai sukurtos rašytinės dokumentų tvarkymo taisyklės ir procedūros;

- dauguma sprendimų, susijusių su naujų kadro atranka, priimami tik tada, kai tai būtina specialiam tikslui, remiantis esama situacija ir artėjant krizei;

- neva gerai apibrėžtos hierarchinės vadovavimo grandys nebūtinai veikia taip, kaip numatyta – realybėje atsakomybės sritys ne visada jau taip tiksliai apibrėžtos ir kartais aukštesniojo lygmens vadovai kišasi į detales, kurias jiems nepriklauso tvarkyti pagal kompetenciją;

- tradiciniai principai (*planavimas, disciplina, darbų paskirstymas, paklusnumo skatinimas*), skirti supaprastinti vadovavimo procesą, gali būti mažiau naudingi nei numatyta, nes juos naudojant dažnai neatsižvelgiama į socialinius, psichologinius, galios, politinius, su išlaidomis ir požiūriu susijusius veiksnius.

### **Vadovavimas skirtinguose lygiuose**

Jau buvo minėta, kad, žinoma, labai skiriasi, ką skirtingų lygių vadovai veikia skirtingose organizacijose. Geras „cecho viršininkas“ nebūtinai bus geras aukštesnio lygmens vadovas. Viena analizė (su satyriniais elementais, bet rimtas veikalas) apie skirtingus poreikius skirtinguose lygiuose ir tuo pačiu apie problemas, kurios atsiranda, kai nekreipiamas dėmesys į minėtą faktą ir iš anksto neapgalvojamos pasekmės skiriant naują vadovą, vadinamas „Petro principu“<sup>39</sup>. Šio principo autoriai tvirtina, kad daugelis vadovų yra paaukštinami iki to lygmens, kai jie nebėra kvalifikuoti tam darbui, kai jie nebeturi įtakos, nes į jų ribotumą ir trūkumus atkreipiamas dėmesys tik tada, kai jie atsiskleidžia, t. y., kai vadovas

<sup>39</sup> Peter, L. J. and Hull, R. *The Peter Principle*. William Maslow, New York, 1969.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

jau paskirtas. Bet tada apskritai paėmus jau būna per vėlu ką nors daryti, nes daugelyje biurokratinių organizacijų labai sunku pakeisti vadovus.

### **Petro principas**

Hierarchinėje sistemoje kiekvienam darbuotojui būdinga pakilti karjeros laiptais iki maksimalios pakopos, kurioje visiškai nebeturi kompetencijos.

- 1 padarinys: gavęs pakankamai laiko ir manydamas, kad egzistuoja pakankamai rangų, kiekvienas darbuotojas pakyla iki savo nekompetencijos lygio ir toks išlieka;
- 2 padarinys: laikui bėgant visas pareigas dažniausiai užima darbuotojai, kurie yra nekompetentingi atlikti savo pareigas.

### **Situacija labai bloga**

Profesinėje hierarchijoje nei jūsų pastangos, nei jūsų šefo protekcija jums nepadės, jeigu vienu laipteliu aukščiau už jus stovi kas nors kitas, visus reikalus blokuojantis savo lygmens kompetencijos stoka.

Viena praktikoje dažnai pasitaikanti problema, susijusi su paaukštinimu, ta, kad vadovas linkęs toliau tęsti anksčiau dirbtus darbus užuot vadovavęs žmonėms, kurie jau ir taip tą darbą dirba. Pavyzdžiui, techninės dalies vadovai, kurie jaučiasi lyg jiems „trūktų jų atsuktuvo“, negali įsivaizduoti savo darbo be šio įrankio. Tai gan dažnai pasitaikantis reiškinys.

Jeigu atsiribosime nuo specifinės profesinės kompetencijos, kurios reikalaujama konkrečioms pareigoms, skirtingų lygių skirtumus galima aprašyti trumpai ir aiškiai kaip skirtumą tarp *bendro supratimo laipsnio* ir *laiko perspektyvos*. Cecho viršininkas prižiūri savo mažą žmonių grupę ir jų darbus. Kito lygmens vadovas turi bendrą supratimą apie cechų viršininkų prižiūrėtojų darbą ir iki tam tikro lygmens – *pastarųjų* personalo ir jų darbą. Aukščiausio lygmens vadovas galbūt bus atsakingas už tūkstančius žmonių. Viena iš problemų, kurią, kaip manoma, išsprendžia hierarchinė organizacija, yra *kontrolės apimtis*. Apie kiek darbuotojų (arba užduočių tipų) būtų protinga tikėtis, kad vienas vadovas turėtų pakankamą ir adekvatų supratimą? H. Koontzas (Koontz) ir C. O'Donnellis (O'Donnell) tvirtina, kad pavaldinių skaičius aukštesniu lygiu turėtų būti tarp 4 ir 8, o žemesniu lygiu – tarp 8 ir 15 (arba daugiau)<sup>40</sup>. Tačiau vargu ar protinga priskirti

<sup>40</sup> Koontz, H. and O'Donnell, C. *Principles of Management*, New York, 1968.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

šioms kategorijoms konkretų skaičių. Pavyzdžiui, nepriklausomiems, geros kvalifikacijos ir atsakingiems darbuotojams, kaip manoma, reikia mažiau priežiūros nei kitiems darbuotojams. Tokiu būdu būtų galima daryti išvadą, kad vadovas gali vadovauti dideliame tokio tipo žmonių skaičiui. Bet kita vertus, dažnai tokio tipo darbuotojams pavedamos sudėtingesnės užduotys, todėl vadovaujamojų skaičius grąžinamas į pradinę padėtį. Bet savaime suprantama, kad egzistuoja fundamentali kiekybės problema: egzistuoja apribojimai, su kiek žmonių vadovas gali pakalbėti per jo turimą laiką.

E. Jaquesas (Jaques) nurodo, kad skirtingiems vadovavimo lygmenims egzistuoja skirtingi reikalavimai, susiję su laiku ir abstrakcijos lygiu<sup>41</sup>. Žemiausio lygio struktūroms („cecho lygio“) laiko tarpsnis yra mažas: darbuotojui pavedamos užduotys, kurias galima įvykdyti per kelias valandas, o jo darbas dažnai kontroliuojamas ir tikrinamas. Duodamos konkretaus pobūdžio užduotys, kurios lengvai patikrinamos, o didesnės laisvės negalima tikėtis. Aukštesniu lygiu užduotys atliekamos vykdant užduočių kompleksus, kuriems atlikti gali prireikti keleto savaičių, mėnesių arba metų, todėl svarbu greitai susigaudyti, kaip vieno asmens atliekamos užduotys yra kito žmogaus atliekamų užduočių sudedamoji dalis. Sprendimai, priimti aukščiausiu lygiu (pvz., dėl įmonės politikos, darbo organizavimo, įrangos ir medžiagų įsigijimo), gali turėti pasekmių po daugelio metų, tai dalykai, kuriuos sprendimų priėmėjai privalo sugebėti iš anksto apgalvoti. Aukščiausio lygmens vadovui realiai neįmanoma aptarti visų detalių, t. y. jis tai privalo padaryti abstrakčiu lygiu.

Šis mąstymo būdas yra svarbus *renkant vadus*: tradiciniai psichologiniai testai (pvz., intelekto testai) nepakankamai padeda atskirti šiuos pajėgumus, todėl dėl šios priežasties minėtus testus būtina papildyti kitais metodais. E. Jaquesas tvirtina, kad reikalavimai pajėgumams skirtingais lygiais yra *kokybiškai* skirtingi. Aukštesnio lygmens vadovai daro ne tą patį, ką žemesnio lygmens vadovai, tik daugiau. Ne, jie daro kažką visiškai kita.

### Delegavimas

Viena būtina sąlyga, kad vadovas pajėgtų vadovauti didelei organizacijai, yra ta, kad jis gali išvengti būti įtrauktas į daugelį konkrečių užduočių, kad galėtų savo dėmesį sutelkti ties platesnio masto darbais. Tai

<sup>41</sup> Jaques, E. *A General Theory of Bureaucracy*. London, 1976.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

jam gali pavykti padaryti tik tada, jeigu jis sugebės deleguoti, t. y., jeigu leis pavaldiniams savarankiškai imtis atsakomybės ir dirbti vadovaujantis nepriklausomu kompasu – iki vienos arba kitos ribos. Esant tradiciniam vadovavimui ir organizaciniams mąstymo būdams, tokiems kaip mokslinis vadovavimas (angl. *Scientific Management*), pastangos yra sutelktos sumažinti šią problemą kiek įmanoma, labai tiksliai planuojant net konkrečias užduotis<sup>42</sup>: matant, kad darbo užduotys yra paprastos ir puikiai aprašytos, retai kada prireiks priimti tolesnius sprendimus, nes nebus dėl ko abejoti. Didelė vadybinės literatūros dalis parašyta remiantis labai specifinėmis išankstinėmis sąlygomis, kurios priklauso tradicinei pramoninei kultūrai, kur užduotis – pagaminti didelį kiekį identiškų prekių, ir tai padaryti kaip galima pigiau. Tačiau pastaraisiais metais gamyboje pastebima didelių pokyčių, nes tokios užduotys atliekamos automatizuotai, dėl ko tam tikro skaičiaus darbuotojų, iki šiol atlikusių paprastas eilines užduotis, etatai buvo drastiškai sumažinti. Pastebima tendencija, kad vis didesnis darbuotojų skaičius eina pareigas, kurioms atlikti *intensyviai naudojamos žinios*, t. y. pareigos, kurioms būtina tam tikra kompetencija arba kūrybingumas. Tai transformuoja vadovavimo tikslus. Dažnai pasitaiko, kad vadovas turi kur kas mažiau žinių apie gaminį nei darbuotojas arba tos žinios pasenusios. Vadovas šiuo požiūriu netampa nereikalingas – vis dar būtina nustatyti tikslus, koordinuoti darbą, paskirstyti atsakomybę tarp organizacijos darbuotojų, bet dabar vadovo vaidmuo – netikrinti smulkmenas ir atidžiai stebėti. Darbuotojas gali žymesniu mastu pats reguliuoti savo kasdinių darbų laivo kursą. Analogiškai, šiuolaikinio šauktinio geresnis ir platesnis išsilavinimas, jis geriau pažįsta jį supantį pasaulį nei jo pirmtakai. Kai maždaug prieš 200 metų Europos tautos pradėjo formuoti dideles šauktonių kariuomenes, buvo protinga manyti, kad didžiosios daugumos kareivių išsilavinimas buvo menkas, jie nebuvo pripratę imtis patys iniciatyvos, todėl buvo natūralu, kad mokymai ir karinis vadovavimas vyko esant stipriai kontrolei ir griežtai struktūrai, taikant tokius metodus kaip rikiuotės ir pratybos. Dabartinėje Danijoje mokymai vyksta daug laiko skiriant savirusai, o vadovaujama plačiai naudojant delegavimą ir decentralizacijos principą.

Atrodo, kad plėtra vyksta *informacijos decentralizacijos* linkme. Kad šis procesas dar sėkmingiau vyktų, būtina deleguoti atsakomybę ir suteikti

<sup>42</sup> Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York, 1911.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

veiksmų laisvę. Tradiciškai vadovai žinodavo daugiau, buvo geriau išsilavinę ir geriau informuoti nei darbuotojai. Ši tradicija buvo sulaužyta iš dalies dėl geresnio pavaldinių išsilavinimo ir iš dalies dėl galimybių išsaugoti, skleisti, perdirbti ir adaptuoti informaciją, perduodamą kompiuteriais.

Naujais įmonės valdymo būdais – paslaugų vadybos (angl. *service management*), kokybės kontrolės (angl. *quality control*) ir savaikiu (angl. *just-in-time*) metodais – numanomas bendras supratimas apie kiekvieno darbuotojo atsakomybę, atsidavimą ir gebėjimą pačiam save kontroliuoti – visa tai nebuvo būdinga klasikinei sampratai apie vadovavimą ir veiklos organizavimą.

### Vertybinis vadovavimas

Aukščiau minėta Žmogiškųjų santykių mokykla pabrėžė, kad darbe praleistas laikas gali suteikti galimybių patenkinti darbuotojo socialinius poreikius. Pačios savaime tokios galimybės tiesiogiai nesusijusios su įmonės gaminamu gaminiu arba teikiamomis paslaugomis. Praktiškai norima pasakyti, kad šiomis eilutėmis turimas omenyje „sandoris“: už „geras darbo sąlygas“ darbuotojas pateikia norimą gaminį. T. Petersas (Peters) ir R. H. Watermannas (Watermann) analizavo keletą didelių JAV bendrovių, kurios laikytos sėkmingai dirbančiomis, remiantis tam tikrais specifiniais kriterijais, ir nustatė, kad sėkmę lėmė ypatinga korporatyvizmo kultūra, be kitų dalykų – bendras vertybinis pagrindas<sup>43</sup>. Šių įmonių viduje vyravo keletas tam tikrų bendrų idėjų apie tai, kas buvo svarbu ir kas mažiau svarbu, keletas tam tikrų bendrų požiūrių į klientus ir gaminį – įskaitant gaminio kokybę, tam tikras normas, tam tikrus mitus, bendrą įmonės atsiradimo ir steigėjų istoriją, ir ši kultūra buvo tokia pat svarbi, nes darė įtaką darbuotojų darbui kaip ir daugelis tiesioginių vadybinių darbų.

E. H. Scheinas (Schein) apibūdina grupės *kultūrą* šitaip<sup>44</sup>:

Organizacijoje priimtų pagrindinių prielaidų, kurios iškilo organizacijai sprendžiant išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas, šablonas, kuris veikia pakankamai gerai, kad būtų laikomas galiojančiu, todėl jo būtų mokomi nauji nariai kaip teisingo būdo suvokti, apmąstyti ir jausti santykį su šiomis problemomis.

<sup>43</sup> Peters, T. and Watermann, R. H. *In Search of Excellence*. New York, 1982.

<sup>44</sup> Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992, p. 12.

## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

E. H. Scheinas teigia, kad „bendrai vartojami žodžiai, susiję su kultūra, pabrėžia vieną iš jos kritinių aspektų – idėją, kad tam tikrais dalykais grupėse dalijamasi arba jie yra bendri visiems“<sup>45</sup>. Aukščiausia vadovybė negali tiesiog „sukurti“ kultūrą ir tikėtis, kad darbuotojai ją priims. Tiesiog dar kartą prisiminkime G. Hofstede'o aukščiau minėtus pastebėjimus apie konfliktą tarp „oficialios“ korporatyvizmo kultūros ir nacionalinės kultūros. Anot E. H. Scheino, kultūra ir vadovavimas – tai dvi tos pačios monetos pusės ta prasme, kad vadovai pirmiausia turi galimybę suformuoti grupes ir organizacijas, o vėliau ir jų kultūrą. Kai susiformuoja kultūra, ja nubrėžiami vadovavimo kriterijai ir dėl šios priežasties ji lemia, kas bus vadovas, o kas ne. Kai kultūra praranda savo funkcinę gyvastį, vienas svarbiausių vadovo uždavinių – kritiškai įvertinti veikiančius ir neveikiančius elementus ir pasukti kultūrinės plėtros ir transformacijos laivo vairalazdę tokiu būdu, kad grupė išgyventų audringoje aplinkoje.

Kas būdinga pastarųjų metų mintims apie vadovavimą – tai sustiprintas dėmesys savimonei ir pritarimas individo ir grupės autonomijai ir tuo pačiu sustiprėjusi tendencija deleguoti ir pasirinkti decentralizacijos kryptį.

### Karinis vadovavimas

Iki šiol daugiausia aptarėme vadovavimą bendraja prasme, pabrėždami sąvokas ir patirtį, surinktą iš civilinio vadovavimo (angl. *civil management*) srities, ir dėl šios priežasties natūralu, kad kyla klausimas, ar esama esminių skirtumų tarp civilinio (angl. *civil leadership*) ir karinio vadovavimo (angl. *military leadership*). Ryškiausi skirtumai susiję, žinoma, su ekstremaliomis sąlygomis, kuriose karinis vadovavimas taikomas, ir iš to keliamais reikalavimais vadams ir tiems, kuriems vadovaujama. Tačiau atrodo, kad nėra didelio principinio skirtumo tarp civilinės ir karinės organizacijos, kai kalbama apie socialinius, psichologinius arba grupės dinaminčius santykius. Kiek anksčiau aptarėme E. Dinterio teiginį, kad *normalūs* žmonės – tai tie, kurie įrodo esą geri kareiviai, kai padėtis darosi sunki, ir kad nėra priežasties manyti, kad tai labai pasikeis dėl to, kad išvyks į mūšį (be neišvengiamų pasekmių)<sup>46</sup>. Tyrimu aiškiai nurodyta grupės susitelkimo svarba, kai būtinai pasipriešinimas ir kovinis veiksmingumas. Būtent dėl šios priežasties vadovavimu turėtų būti skatinamas ir remiamas grupių formavimasis.

<sup>45</sup> Schein, E.H. Op. cit., p. 8.

<sup>46</sup> Dinter, E. Op. cit.



## VADOVAVIMO KLAUSIMAMS SPREŠTI SKIRTI KINTAMIEJI

Karinių operacijų metu dažnai pasitelkiamas ypatingai *įsakmus* vadovavimo stilius; tokiu būdu atsiduriame kairiojoje R. Tannenbaumo stačiakampio dalyje (žr. 2 pav.). Karinis vadovavimas turi tiek skatinti socialinius santykius ir sukelti pritarimą nedelsiant paklusti įsakymams, be jokių tolesnių diskusijų. Tai, ko šis akivaizdus paradoksas reikalauja, yra toks vadovavimo stilius, kuris sukelia pasitikėjimą vadu taikos ir mokymosi metu, ir dėl ko vadas įtvirtina asmeninį autoritetą. Kartais gali prireikti priverstinių priemonių, kuriomis disponuoja karinis vadas, bet tokios priemonės negali būti *alternatyva* asmeniniam autoritetui.

Dėl šios priežasties karinis vadas turėtų taikyti įvairias vadovavimo formas. Daugeliu mokymo etapų atrodo akivaizdu, kad didžiausia svarba tenka į santykius orientuotiems aspektams, o į užduotį orientuotas vadovavimas gali būti išbandytas pratybų ir rikiuočių mokymo metu, o jo veiksmingumas gali būti įvertintas kartu su visais kitais rikiuotės mokymo aspektais. Rikiuotės mokymas ir pratybos – pagrindinė priemonė, kuri išryškina struktūros ir proceso trūkumus ir kuri suteikia galimybę mokytis vadui ir personalui, suteikia galimybę daugiau sužinoti apie „profesinius“ ir socialinius aspektus. Ne visada šio mokymosi proceso pajėgumai išnaudojami iki galo: atliktos užduoties aptarimas su *personalu* gali atitinkamai padėti vadams geriau suprasti įvykių eigą, o tuo pačiu metu būtų patenkintas personalo poreikis suvokti, kas vyksta.

Analizuodama Folklando salų karą, Nora Kinzer Stewart atkreipia dėmesį į britų karių teigiamą tarpusavio ryšį, į atvirą organizacinį klimatą ir britų karių reputaciją dėl rūpinimosi žmonėmis, dėl pavyzdinio elgesio ir dėl dalyvavimo mokymuose ir ištvėriant sunkumus<sup>47</sup>. Aptardama argentiniečių problemas N. K. Stewart nurodo nelanksčią ir nefunkcionuojančią organizaciją, kur vos keletas jungiamųjų vadovavimo grandžių, ir pamini ryšių tarp kareivių ir vadų trūkumą bei trumpą kareivių mokymų laiką, kuris neleido atsirasti grupės ryšiu.

---

<sup>47</sup> Stewart, N. K. *South Atlantic Conflict of 1982: A Case Study in Military Cohesion*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1988.

### ORGANIZACIJA

Žodis *organizacija* kilęs iš graikų *organon*, kuris reiškia „instrumentą“ arba „įrankį“. Kieno nors organizavimas susijęs su sprendimų priėmimu dėl to, *kas ką darys, kaip ir kada*.

Organizacija nustato daugiau ar mažiau pastovią veiklą. Visi esame organizacijų nariai – pavyzdžiui, apskritai paėmus, Danijos visuomenę būtų galima vadinti organizacija. Esame aktoriai ir veikėjai organizacijose, nes ten dirbame arba todėl, kad esame klientai, pacientai arba piliečiai. Daugelis iš mūsų yra asociacijų, sąjungų nariai arba judėjimų atstovai.

Didėjanti organizacija – pastebimas mūsų modernios visuomenės bruožas, būdingas tiek valstybiniam, tiek privačiam sektoriui. Apskritai paėmus, visomis funkcijomis visuomenėje rūpinasi organizacijos, ir bandoma išspręsti daug problemų visuomenėje vykdant reorganizaciją. Kiekvienas yra patyręs, kad organizacijos, kurioms jis arba ji priklauso arba su kuriomis jie yra susiję, išgyvena pokyčius. Jos gali būti decentralizuotos, racionalizuotos arba privatizuotos dažniausiai tam, kad pasiektų geresnių rezultatų, sunaudojant kiek galima mažiau išteklių. Daug politinių diskusijų sukasi apie tai, ar viena organizacijos forma geresnė už kitą (pavyzdžiui, rinka prieš planavimą, privatus interesas prieš viešą interesą).

Organizacijų veikimo principų supratimas padeda geriau suvokti kai kuriuos visuomenės fundamentaliuosius mechanizmus ir sąlygas, kuriose atsiranda žmonės kasdieniame gyvenime.

Šalies kariuomenės organizacija gali turėti didelę įtaką kariuomenės galiui karo metu.

Kai 1940 m. Vokietija užpuolė Prancūziją, prancūzų kariuomenė buvo didžiausia nuolatinė kariuomenė Europoje, gerai aprūpinta modernia technika. Nepaisant to, praėjus vos keletui savaičių, prancūzų pajėgos buvo nugalėtos. Viena galimų to priežasčių – *organizaciniai* dalykai: pirmiausia, tai – vokiečių taktika naudoti tankus greitai ir masiškai puolant. Šios vokiečių taktikos pagrindu buvo tai, kad jų ginkluotosios pajėgos buvo organizuotos į nepriklausomus, surinktus vienetus, kai tuo tarpu prancūzų tankai, priešingai, buvo suskirstyti į mažus pėstininkų dalinių paramos vienetus. Prancūzai turėjo daug geros kokybės tankų, bet nepasirūpino, kad ginkluoti daliniai būtų organizuoti taip, kad tankais būtų galima suduoti vokiečių puolimui atitinkamą atkirtį. Antra,

prancūzų kariuomenė buvo *centralizuota* organizacija, vadinasi, visi sprendimai turėjo būti priimti aukštu lygiu – šio principo trūkumas buvo tas, kad atsirado vėlinimasis ir sprendimų priėmėjams trūko naujausios informacijos apie situaciją, susiduriant su labiau decentralizuota organizacija vokiečių kariuomenėje, kurioje žemesnio lygmens vadams buvo suteikta veiksmų laisvė pasirenkant jų pačių priemones ir metodus, siekiant įgyvendinti ypač riboto skaičiaus operacijas (vok. *Auftragstaktik*) ir pasinaudojant galimybėmis ir palankiomis sąlygomis, kurias jie galbūt galėjo pastebėti būdami priešakinėse pozicijose.

## Organizacijos teorija

Istoriškai organizacijos pagrindai slypi socialinių, religinių ir karinių organizacijų aprangoje ir funkcijose. *Sisteminis darbo pasidalijimas* ir didesnių visuomenių organizavimas su valdžios organais ir komunalinėmis įstaigomis mums istoriškai žinomi (iš rašytinių šaltinių) nuo Mesopotamijos ir Egipto tautų susiformavimo pradžios prieš keletą šimtų metų prieš Kristų. Upinėse kultūrose pastebimas žemdirbystės produkcijos perteklius, kuriuo sudaroma prielaida susidaryti gyventojų koncentracijai ir formuotis miestams, plačiai vykstant užduočių ir pareigų diferenciacijai. Ir, be kitų dalykų, būtent poreikis turėti ir puoselėti dirbtinę vandens prieigą sąlygojo visuotinės ir centralizuotos visuomenių kontrolės atsiradimą. Vėliau būtent dėl veiksmingos karinės organizacijos išsiplėtė Romos imperija. Kalbant istoriškai, katalikų bažnyčia akivaizdžiai yra kitas puikus organizacinio modelio pavyzdys.

Žodis *hierarchija*, kuriuo šiandien žymima piramidės formos organizacija, kur galia sutelkta ties šios piramidės smaigaliu (viršūnėje), atitinkamai kilo iš bažnytinės srities. Šis graikų žodis, išvertus literatūriškai, reiškia „šventąjį viešpatavimą“; jis buvo vartojamas sąsajoje su teokrati-ja: katalikų bažnyčios kontekste šis žodis vartotas nusakant galios piramidę, kurios viršūnėje vaizduotas popiežius.

Tik 1900 m. pradėti pirmi bandymai aprašyti organizaciją, kaip organizuojamas darbas. Susidomėjimas organizacija kilo apie 1870 m., kai pradėjo veikti pirmos gamyklos, pakeitusios rankų darbą, kuris iki tol buvo pramoninių gaminių pagrindu.

Maždaug iki 1950 m. teoriniai darbai apie organizavimą pirmiausia buvo

## ORGANIZACIJA

skirti aprašyti pramoninių klausimų organizavimą. Tik 1960 m. darosi įprasta, kad teoriniuose veikaluose būtų nagrinėjamos visos organizacijos formos.

Taikos metu kariuomenė yra valstybinė ir nacionalinė įmonė, kuri daugeliu atvejų veikia tomis pačiomis sąlygomis kaip ir kitos valstybinės įmonės. Kariuomenė yra labiau diferencijuota nei kitos įmonės, nes kilus karui ji turi veikti net tada, kai civilinė visuomenė nepajėgi suteikti normalią paramą, ir būtent dėl šios priežasties kariuomenę sudaro daug mažesnių organizacijų, kurios atlieka daug smulkesnių funkcijų: be kovinės funkcijos, kuri yra karinės organizacijos pagrindinis bruožas, ji turi gebėti įsigyti ir platinti atsargas, transportą, medicininės paslaugas ir atlikti kitas funkcijas. Taikos metu kariuomenė yra viena didžiausių šalies *suaugusiųjų mokymo institucijų*, plačiai bendradarbiaujanti su kitais valdžios organais ir organizacijomis. Dėl šios priežasties, iki tam tikros ribos, civilių organizacijų teoriją iš esmės galima taikyti karinėms situacijoms.

Vis dėlto turime būti atsargūs, kad civilių organizacijų teorijos nebūtų neapgalvotai perkeltos į karines situacijas, neatsižvelgiant į *skirtumus*. Taikos metu karinėms organizacijoms, ne mažiau kaip kitoms „ilgametėms“ organizacijoms, gresia sąstingis. Panašiai politiniai bandymai „vadovų“ pagalba sumažinti išlaidas ar įvesti kitas ekonomines sankcijas gali kelti grėsmę organizacijos funkciniam pajėgumui, suduodami smūgi, remiantis klaidingais analogais, kai kuriems mažiau apčiuopiamiems vertybiniais ir kultūriniais elementams, dėl kurių susidaro vidinė sankiba, kuri yra veiksmingos karinės organizacijos skiriamasis ženklas. Po *Vietnamo karo* JAV kariuomenė pradėjo įgyvendinti didelio masto apskaitos projektą, nes kai kas tvirtino, kad dauguma problemų, susijusių su kariuomenės veiksmingumu, kurios paaiškėjo per minėtą karą, sietinos su faktu, kad tam tikrą laikotarpį karinė vadovybė veikė per daug veikiamą civilinio vadovavimo teorijų, pasiskolintų iš verslo pasaulio (žmonės kalba apie *McNamara periodą*, to meto JAV gynybos ministro Roberto McNamaros (McNamara), anksčiau vadovavusio „Ford Motors“ bendrovei, pripažinimas).

### *Organizacijos teoriniai metodo aspektai*<sup>48</sup>

Organizacijas galima tyrinėti remiantis skirtingais *teoriniais metodo aspektais*.

---

<sup>48</sup> Šis skyrius remiasi N. B. Sorengeno (Sorengen) knyga *Organisationers form og funktion*. Copenhagen, 1991

## ORGANIZACIJA

Pirmiausia, dėmesį galima sutelkti į klausimą, kas sieja individą ir sistemą, kur svarbiausi aspektai – organizacijos įtaka individui bei ryšys tarp individo ir kolektyvo. Šis metodo aspektas yra *socialinės psichologijos* aspektas.

Antra, organizaciją galima tyrinėti kaip socialinių santykių tarp individų ir grupių (pvz., skyrių) tinklą, pabrėžiant individų ir grupių elgseną organizacijose. Tai – *sociologinis* aspektas.

Trečia, organizacijas galima tyrinėti siejant su politine sistema. Tai – *politinis-loginis* aspektas.

Toliau, organizacijas galima tyrinėti dėl skirtingų priežasčių:

vienam gali būti įdomu, kaip formavosi ir vystėsi organizacijos, kad suprastų, kodėl ir kaip jos atsirado;

gali būti įdomu detalizuoti principus ir taikytus metodus, struktūrizuojant ir plėtojant organizacijas, arba aptarti veikiančių organizacijų pokyčius.

### KLASIKINĖS ORGANIZACIJŲ TEORIJS

Vartodami žodį „klasikinės“, turime omenyje 1900–1930 m. periodą, o pavartodami šį terminą nenorime pasakyti, kad aptariamoms teorijoms turi tik istorinę reikšmę, priešingai – jomis padedamas pagrindas vėlesnėms teorijoms ir diskusijoms, jos taip pat toliau palieka žymę veikiančiose organizacijose.

#### **Mokslinė vadyba**

Masinės industrializacijos epochos pradžioje F. W. Tayloras (Taylor) pateikė svarstyti tam tikrus pagrindinius organizacijos principus, kuriems didelę įtaką turėjo praeities karinės organizacijos<sup>49</sup>. Vienas pagrindinių principų – *specializacijos principas*.

##### *Specializacijos principas*

Pagal specializacijos principą užduotį iki didžiausios galimos ribos būtina padalinti į jos sudedamąsias funkcijas. Darbo atlikimo lygmeniu, bendrovės kontekste, tai reiškia, kad individualus darbuotojas vykdyt mažiausią galimą šių sudedamųjų funkcijų skaičių taip, kad jo šių keleto funkcijų įvaldymas atitinkamai pagerės, o kartu pagerės ir darbo procesas.

Siekdamas įgyvendinti specializacijos principą, F. W. Tayloras rekomendavo pradėti laiko ir metodų tyrimus, skirti finansinius paskatinius prie algos už darbą, rengti darbinius mokymus ir atidžiai atrinkti personalą, kas užtikrintų tai, kad reikiamas žmogus dirbtų reikiamoje vietoje. Siejant su dienos darbo atlikimo normomis, kai taikomas specializacijos principas, buvo pasiekta išpūdingų gamybos rezultatų.

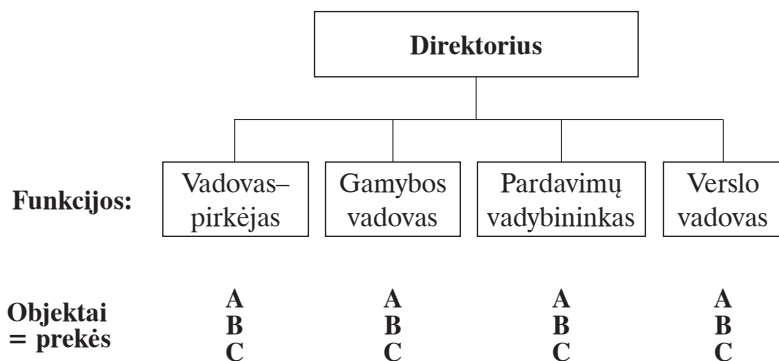
##### *Viena vadovybė*

Pagal vienos vadovybės principą, kiekvienas veikia pagal vieną centrinį veiklos planą, t. y. kiekvienas siekia įgyvendinti nustatytus tikslus ir seka tuo pačiu metu nustatytomis direktyvomis, atsižvelgdamas į gautus įsakymus.

---

<sup>49</sup> Taylor, F.W. *Op. cit.*

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJŲ TEORIJS



*3 pav. Kontrolės piramidė*

### *Vadovavimas per išimtį*

Pagal vadovavimo pagal išimtį principą, vadovavimas turi turėti galimybę nepertraukiamai kontroliuoti ir tikrinti, ar viskas vyksta taip, kaip planuota. Pagal šį principą vadovybė įsikiša tik, kai tai specialiai suplanuota arba kai galima nustatyti, kad įvyko nukrypimai nuo numatyto plano: pavyzdžiui, nuo veiksmingo veiksmų plano arba tiksliai apibrėžto biudžeto. Apie vadovą, kaip prižiūrėtoją, teigiama, kad jo „kontrolės ribos“ turi viršutinę ribą, t. y. jis gali veiksmingai prižiūrėti tik tam tikro žmonių skaičiaus darbą. Šis skaičius bus mažesnis tais atvejais, kai darbo užduotis sudėtingesnė, ir, žinoma, jis bus didesnis, kai vykdomos paprastesnės operacijos.

### *Kontrolės piramidė*

Vado pastangos taip pat kontroliuojamos. Turint omenyje tai, kas iškyla, yra „kontrolės piramidė“, kurią matome organizacijos schemeje (žr. 3 pav.).

Kontrolės piramidės viršuje matome asmenį (-is), kuris (-ie) yra atsakingas (-i) už tai, kad būtų pasiekti bendrovės tikslai.

F. W. Tayloro pramoninio darbo organizavimo maniera dominavo iki 20 a. 8-ojo dešimtmečio ir vis dar yra paplitusi tam tikrose šakose.

### Biurokratinė organizacija

1911 m. vokiečių sociologas M. Weberis (Weber) pateikė savo mintis apie idealią biurokratinę organizaciją, kuriai buvo ypač būdinga griežta formali hierarchinė struktūra<sup>50</sup>. M. Weberis mėgino detaliai pademonstruoti, kas buvo būdinga „tikrai racionaliai struktūrai“, jis išskyrė šiuos metodus ir priemones:

- Darbo užduotys turi būti vykdomos remiantis numatyta tvarka, t. y. remiantis oficialiai patvirtintomis taisyklėmis. Tokiu būdu neapsunkinama naujų sprendimų paieška kiekvienam naujam atvejui, kuris pateikiamas.

- Kiekviena organizacijos pareigybė privalo būti aprašyta, pateikiant konkrečias atsakomybę ir kompetenciją apibrėžiančias specifikacijas (įgaliojimų suteikimas).

- Kiekvienai pozicijai būtina išorinė kontrolė.

- Pareigos jausmas paklusti privalo paplisti po visą organizaciją.

- Oficialus išsilavinimas ir kitos dokumentais paremtos kvalifikacijos privalo būti imamos kaip pagrindinis kriterijus, priimant žmones į darbą.

- Visada turi būti įmanoma padalinti ir vėl dar susmulkinti atsakomybes, susijusias su įvairiomis pareigomis, pagal organizacijos poreikius.

- Individams draudžiama monopolizuoti vieną poziciją.

- Administraciniai veiksmai, sprendimai ir taisyklės privalo būti oficialiai suformuluotos raštu, ir jų būtina laikytis (M. Weberiui tai buvo svarbiausias idealios racionalios elgsenos organizacijoje bruožas, nes, norėdami tai užtikrinti, žmonės dėl šios priežasties galėjo užtikrinti sisteminių galiojančių taisyklių aiškinimą ir jų laikymąsi).

Remiantis šiais nurodymais, M. Weberiui pavyksta pasiekti nuspėjamumą ir garantijas, jeigu šių nurodymų laikomasi. Biurokratinės organizacijos teorijos buvo labai populiarios savo laiku, ypač federalinės ir municipalinės valdžios sluoksniuose, taip pat iki tam tikros ribos – privačiose bendrovėse, kuriose pareigybių aprašai, organizacinės schemos, cecho viršininkų vadovai, rašytinės personalo politikos gairės ir pan. vis dar yra labai plačiai naudojami kasdieniame gyvenime. Šie dokumentai yra biurokratinės priemonės ta prasme, kad jų paskirtis – reguliuoti dar-

<sup>50</sup> Weber, M. *Economy and Society: an Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, University of California, 1978, ypač žr. 956–958 p. Originaliai publikuota kaip *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen.



## KLASIKINĖS ORGANIZACIJŲ TEORIJOS

buotojų elgesį tam tikromis kryptimis ir dar daugiau – dažnai ta prasme, kad pagrindinė kontrolės idėja kyla iš ryškaus pabrėžimo.

F. W. Tayloro supratimas apie organizacijas remiasi svarstymais apie rankų darbą pramoninės gamybos kontekste, o M. Weberio teorijos pagrindas – sprendimų priėmimo tvarka administraciniame darbe.

F. W. Tayloras aptaria žemesniąją organizacijos grandį, o M. Weberio dėmesio centre – antstatas.

Vis dėlto abi teorijos viena kitą gan aiškiai papildė ir yra išreikštos remiantis tos pačios pagrindinės realybės sąvoka. Abi teorijos sutaria, kurie santykiškai svarbiausi didelės organizacijos gyvavimui. Jų principai atitiko reikalavimus, keliamus geroms organizacijoms. Žinoma, aniams laikams buvo būdingas daug didesnis stabilumas nei mums žinomas šiaandien. Reikalavimai konkrečios organizacijos pajėgumams keistis buvo daug mažesni anais laikais. Šiaandien, kita vertus, daug žmonių būtų linkę „biurokratinės tendencijas“ suvokti kaip organizacijos ligotumo požymį.

### **Administracinė mokykla**

Iš to paties periodo dar turime įtakingą prancūzų rašytoją Henri Fayolą (Fayol), kurio asmeninė patirtis šioje srityje susikaupė dirbant angliakasybos pramonėje. Jo pagrindiniame darbe *Administration Industrielle et Generale* (1916) pirmiausia pastebima, kad egzistuoja 6 skirtingi veiklos tipai, būdingi bet kuriai organizacijai.

1. Techninė veikla, pvz., gamyba ir remontas.
2. Komercinė veikla, pvz., pirkimai, pardavimai ir rinkodara.
3. Finansinė veikla, pvz., kapitalo įsigijimas.
4. Su saugumu susijusi veikla, pvz., medžiagų apsauga.
5. Su apskaita susijusi veikla, pvz., išlaidų apskaičiavimas ir registravimas.
6. Administracinė veikla, pvz., planavimas ir koordinavimas.

Visos šios veiklos rūšys būtinos sėkmingai įmonės veiklai. Bet nors pirmosios penkios yra sąlyginai gerai žinomos ir pripažintos, administracinė funkcija, anot H. Fayolo, tokia nėra. Ir jis siekė pakeisti situaciją, nes administravimas tiek pat svarbus kaip ir kitos funkcijos. H. Fayolas mini *vadovavimo funkcijas*, kurios buvo paminėtos kitur.

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

- *Planavimas*, t. y. ateities analizė ir veiklos planų rengimas;
- *Organizavimas*, t. y. reikiamų išteklių įsigijimas ir žmogiškųjų išteklių organizavimas;
- *Įsakymų davimas*, t. y. priemonė, kad personalas atliktų savo darbus;
- *Koordinavimas*, t. y. visos veiklos suvienijimas ir užtikrinimas, kad vyktų sąveika organizacijoje;
- *Kontrolė*, t. y. pasirūpinimas, kad visi darbai būtų atliekami pagal nustatytas taisykles ir duotus nurodymus.

H. Fayolas pabrėžia, kad vadovavimas ir administravimas neturėtų būti suvienyti, nes: vadovavimą sudaro visos 6 funkcijos, o administravimas tuo tarpu yra tik viena šių funkcijų. Be to, jis pastebi, kad administracine veikla užsiima, bent iki tam tikros ribos, *kiekvienas* realiai, ne tik vadovybė. Tačiau kuo ant aukštesnio hierarchinio laiptelio žmogus stovi, tuo didesnė svarba tenka administracinei funkcijai.

Daugeliu atvejų H. Fayolas buvo pradininkas. Jis vienas pirmųjų pabrėžia, kad svarbu ugdyti vadovo administracinius pajėgumus. Anot jo, labai svarbu, kad vadovas pasižymėtų įvairiais įgūdžiais, priklausomai nuo organizacijos lygmens ir dydžio, ir nors jis dažnai suvokiamas kaip centralizacijos šalininkas, realiai jis atviras centralizacijos lygmenims. H. Fayolo „mokykla“ yra, galbūt labiau nei bet kuri kita, priimtina ir jo mokymus naudoja tiek privataus, tiek valstybinio sektoriaus vadovai.

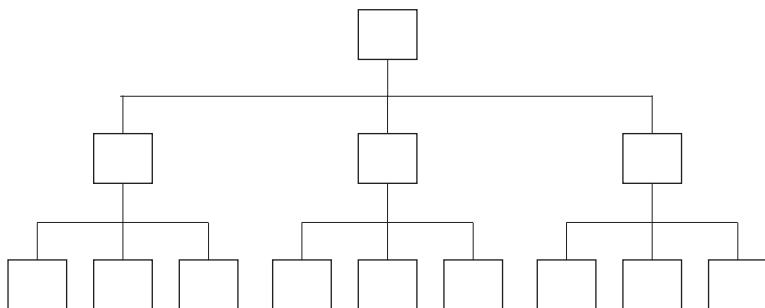
### **Klasikinės organizacijos formos**

Klasikinė organizacijos struktūra – *linijinė organizacija* (žr. 4 pav.), kurioje kiekvienas, nepriklausomai nuo užimamų pareigų, turi tik vieną tiesioginį viršininką. Dėl šios priežasties galima nubrėžti nepertraukiamą valdžios ir atsakomybės liniją nuo aukščiausios grandies vadovybės iki žemiausios grandies pavaldinių. Šios organizacijos formos privalumas – aiškus darbo užduočių, atsakomybės ir valdžios paskirstymas, aiški ir atskira valdžios ir komunikacijų grandinė ir faktas, kad kiekvienas turi tik vieną tiesioginį vyresnįjį.

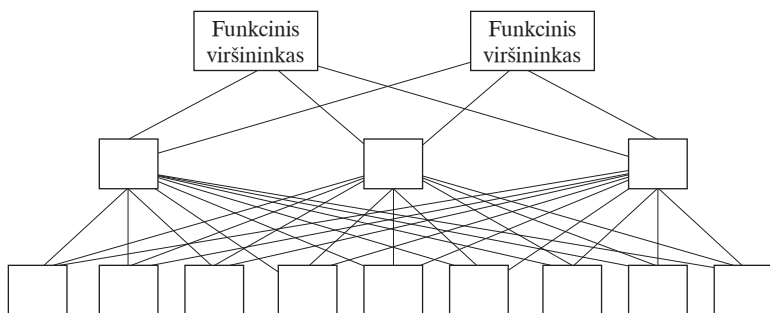
Linijinės organizacijos trūkumai, tarp kitų, yra šie: nėra formalaus vertikaliojo ryšio, keliai nuo įsakymų davimo ir ataskaitų yra ilgi, o galimybė visiškai išnaudoti specializacijos privalumus nepasireiškia organizacinėje struktūroje. Kad įveiktų pastarąjį trūkumą, organizacija gali

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

būti įkurta pagal *funkcinį principą* (žr. 5 pav.), kur, kita vertus, gali kilti abejonių dėl ekspertizės, darbo užduočių, atsakomybės ir valdžios.



4 pav. Linijinė organizacija.



5 pav. Funkcinis principas.

Linijinės organizacijos privalumai ir organizavimo pagal funkcinį principą privalumai siejami iki tam tikros ribos, taikant linijinę personalo organizaciją.

Minėtomis personalo funkcijomis, kurios padeda panaudoti specializacijos privalumus, sumažinama linijos darbo apkrova ir sustiprinamos jos pagrindinės prielaidos priimti reikiamą sprendimą. Personalo funkcija yra patarimoji, jis neturi oficialios valdžios sprendimų priėmimo procese. Jeigu šios prielaidos nepaisoma, gali kilti rimtų problemų.

Ta prielaida, kad visus įsakymus duoda viršininkas (ergo, linija), o personalo užduotis griežtai apsiriboja patariamąja funkcija ir pagalba virši-

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

ninkui, realiai egzistuoja sistemoje, kurioje viršininkas, toks atvejis galimas, išlaiko galimybę pats pasirūpinti visais klausimais ir pats priima visus sprendimus.

Didelėje sistemoje šis įsakymų davimo principas paprasčiausiai negali būti įgyvendintas visais lygmenimis. Dažnai būna, kad viršininkas privalo – priešingai nei nurodyta modelio principu, bet grynai dėl būtinumo – deleguoti valdžią personalui, kuri savo ruožtu veikia viršininko vardu ir gavusi jo įgaliojimus. Dėl to akivaizdžiai gali kilti konfliktų.

Linijinė personalo organizacija – tai organizacijos forma, kuri dažniausiai taikoma kariuomenėje.

Aukščiau aptartą organizacijos formą, kaip ir vėliau sukurtąsias, sudaro ne tik kiekvieno organizacinio vieneto vietos ir funkcijos, bet ir individualių pareigų, nurodant jų turėtojo funkcijas, atsakomybę ir valdžios laipsnį, aprašai.

### *Sprendimų priėmimo struktūra*

Pagal klasikinę organizacijų teoriją, organizacijos sprendimų priėmimo struktūra suformuota hierarchiniu principu. Sprendimų priėmimo hierarchija remiasi principu, kad sprendimai, kurie turi būti pateikti detalesniu būdu ir kurie mažiausiai priklausomi nuo individualios sprendimo priėmėjų nuomonės, užima žemiausią vietą hierarchijoje. Kylant aukštesnėms hierarchiniams laipteliams, detalių vis mažėja ir daugėja nuomonių. Sprendimų priėmimo hierarchija turėtų užtikrinti, kad tvarka, sisteminiai metodai ir nuspėjamumas būtų pagrindiniai organizacijos valdymo principai.

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS



6 pav. Sprendimų priėmimo hierarchija.

### Naujesnės organizacijos formos

Aukščiau aprašytos organizacijos formos savo pagrindine konceptualia prasme buvo suformuotos pirmiausia siekiant išspręsti bendrovės operacinius uždavinius. Jos yra tinkamos, kai jas supanti aplinka yra sąlyginai statiška, o bendrovės užduotys yra tam tikra prasme pastovios.

Tačiau nuolatinė plėtra visuomenėje kelia vis didesnius reikalavimus, susijusius su prisitaikymu prie naujų aplinkybių. Šis prisitaikymas dažnai reiškia, kad reikia spręsti klausimus, kurie sunkiai suderinami su veikiančia organizacine struktūra. Tokiems klausimams būdinga, kad tai – „vienkartinės užduotys“, kur tinkamas sprendimas priimamas tik esant gerai koordinuotam darbui.

Kadangi šios rūšies užduočių skaičius nuolat auga, būtina pritaikyti veikiančias organizacines formas taip, kad jos padėtų spręsti ir šios rūšies užduotis. Prisaikymo klausimai, remiantis *esminiu užduoties pobūdžiu*, yra šie:

Pagrindinė prielaida – tvirtinimas, kad kuo labiau pasireiškia netvirtumas gavus užduotį, tuo didesnė informacijos apimtis, kurią sprendimų priėmėjai privalo apsvarstyti vykdydami užduotį. Jeigu užduotis suprantama dar nepradėjus jos vykdyti, didžiąją dalį veiklos galima iš anksto suplanuoti. Jeigu užduotis nesuprantama, daugiau žinių gaunama ją praktiškai atliekant, dėl ko kinta išteklių paskirstymas, planai ir prio-

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

ritetai. Visus šiuos pokyčius būtina aptarti atliekant užduotį. *Taigi, kuo daugiau netikrumo gavus užduotį, tuo didesnė informacijos, kurią sprendimų priėmėjai privalo aptarti, vykdydami užduotį, apimtis. Tik tada pasiekiamas reikiamas užduoties atlikimo lygmuo*<sup>51</sup>.

*Netikrumas dėl užduoties*, anot J. Galbraitho (Galbraith), sietinas su „skirtumu tarp informacijos apimties, kuri būtina užduočiai atlikti, ir tos, kurią organizacija jau turi“. Tais atvejais, kai netikrumas dėl užduoties yra žymus, kyla problemų atliekant pavedimus, todėl pasitelkiamos *bendros* įvairių specialistų pastangos. Tokiais atvejais vadovas gali pasirinkti, užuot sprendęs problemą visos organizacijos mastu, suformuoja *projekto grupę* arba tam tikrą tarpdalykinę grupę, kuri būtų pajėgi išspręsti iškilusią problemą. Taigi būdas, kai problema sprendžiama grupėje, tampa sprendimų priėmimo decentralizacijos ir hierarchinės perkrovos sumažinimo priemone, nes jeigu visos problemos turėtų būti išspręstos vadovavimo lygmeniu, hierarchinė apkrova įgautų grėsmingą pavidalą.

Tais atvejais, kai keletas arba daugiau svarbių sprendimų priimami žemesniu organizaciniu lygmeniu, padedant tarpdalykinėmis grupėmis, gali kilti problemų dėl vadovavimo. Tokiu atveju reikėtų sukurti naujas pareigas, apimančias abi grandis, į kurias būtų paskirtas žmogus, atstovaujantis viršininkui, kai tarpdalykinei grupei būtina priimti sprendimus: tai – projektų vadovas.

Remiantis šiuo mąstymo būdu, su decentralizuotomis organizacijos formomis supažindinama veikiančioje biurokratinėje organizacijoje arba atskirose jos dalyse, tuo pat metu augant netikrumui dėl užduoties. Žemiau aptarsime dvi decentralizuotas organizacijos formas, iš kurių pirmoji, *projektų organizavimas*, yra mažiau populiarūs ir stabili, tuo tarpu antroji, *matricos organizacija*, yra labiau paplitusi ir stabili, ir pastarąją renkasi bendrovės, kurių išlikimas priklauso nuo to, kaip gerai joms pavyks susitvarkyti su aplinka, kuriai iš tikro būdingas pasireiškiantis netikrumas dėl užduoties.

### *Projektų organizavimas*

Pagrindinė projektų organizavimo idėja yra ši: siekiant padėti įgyvendinti „vienkartinės užduoties“, kurios supa projektą, atrodo išmintin-

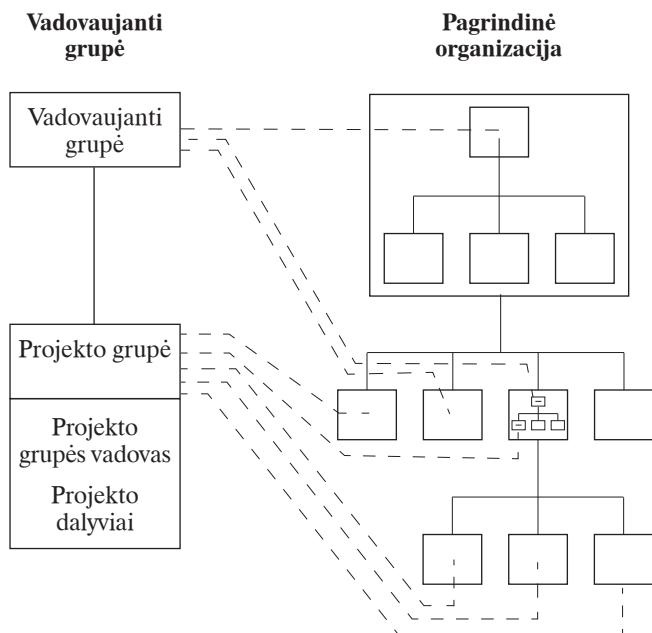
<sup>51</sup> Galbraith, J. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1973, pp. 4–5.

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

ga nusistatyti tam tikrą „organizaciją“ projekto pradžioje ir ją išardyti pasibaigus projektui.

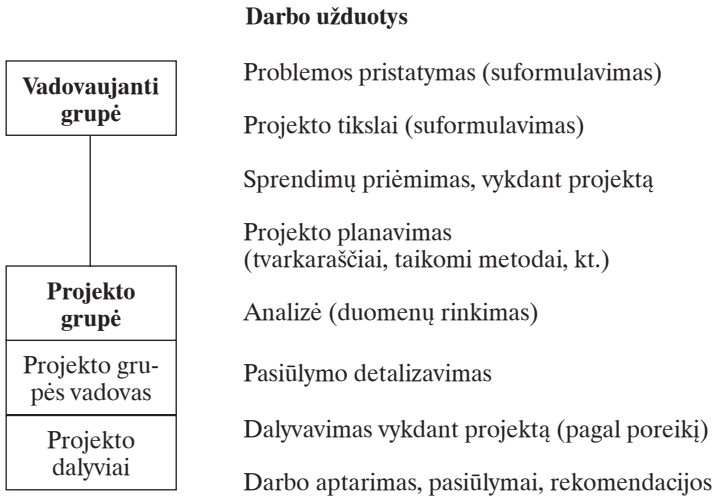
Vienas projektų organizavimo pavyzdys pateiktas 7 paveikslėlyje, kuriame vienu metu matome sąveiką tarp pagrindinės (nekintamos) organizacijos dalies ir jos sudedamųjų (kintamų) dalių (projekto organizavimo).

Darbo paskirstymo principas, vykdamas projektų organizavimą, pateiktas 8 paveikslėlyje.



7 pav. Projektų organizavimas

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS



8 pav. Darbo paskirstymas, vykdant projektų organizavimą.

Kariuomenėje projektų organizavimas dažnai vykdomas kartu su, pavyzdžiui, materialinių prekių įsigijimu. Projekto grupės vadovo pozicija buvo pirmiausia sukurta tam, kad būtų atliekama operacinė analizė.

### *Operacinė analizė*

Operacinė analizė, kaip darbo procedūra, atsirado britų patirčių pagrindu Antrojo pasaulinio karo pradžioje. Kai prasidėjo vokiečių oro puolimai prieš Angliją, Karališkosios britų oro pajėgos sulaukė tam tikro skaičiaus skirtingų profesijų specialistų pagalbos, kuriems patikėjo šią užduotį: pateikti pasiūlymą, kaip naujasis išradimas, radiolokacinė stotis, galėtų būti panaudota oro gynybos taktikai ir strategijai.

Tokios specialistų grupelės dirbo 1939 m. ir 1940 m. sprendamos minėto pobūdžio ir panašias problemas, ir joms tikrai puikiai sekėsi. Vėliau ši idėja paplito ir operacinė analizė tapo darbo procedūra. Operacijų tyrimo (liet. OT, angl. *operation research*, *OR*) apibrėžtį gan glaustai pateikia R. L. Ackoffas (Ackoff) ir M. W. Sasieni'is (Sasieni)<sup>52</sup>:

<sup>52</sup> Ackoff, R. I. and Sasieni, M. W. *Fundamentals of Operational Research*. John Wiley and Sons, New York, 1968, p. 6.



## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

1. mokslinio metodo taikymas,
2. kurį taiko tarpdalykinės komandos,
3. sprendamos problemas, susijusias su organizuotų (žmogus–mašina) sistemų kontrole, siekdamas pateikti sprendimus, geriausiai atitinkančius organizacijos, kaip baigtinio vieneto, tikslus.

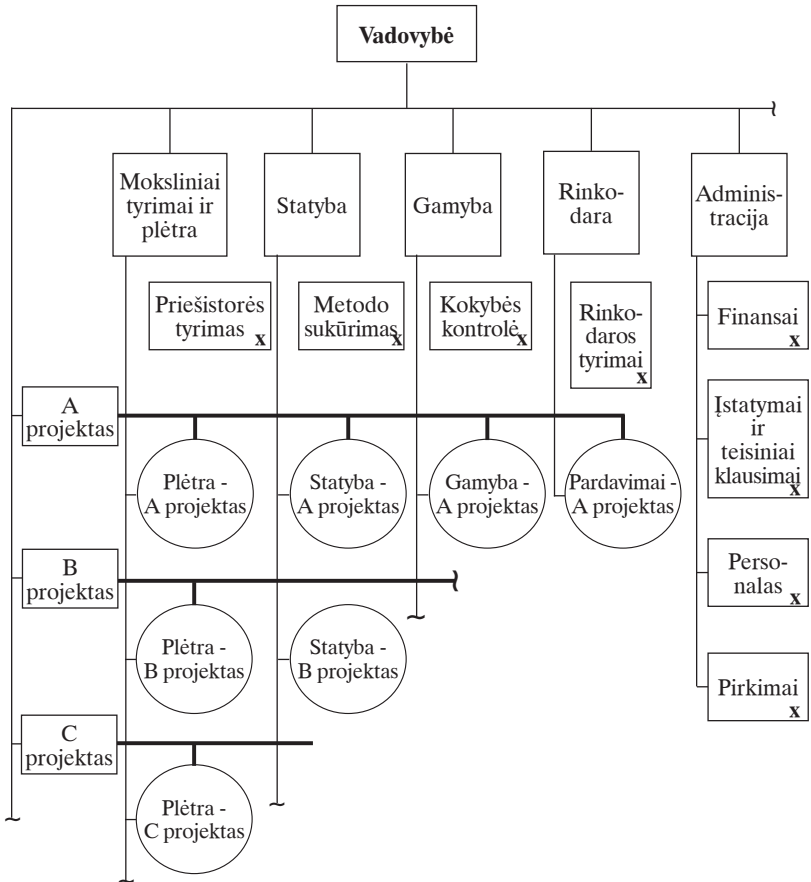
Operacinės analizės tikslas – atskleisti, kaip skirtingos sistemos dalys daro įtaką viena kitai, ir ypač atskleisti, kas atsitinka, kai nauji elementai integruojami į jau veikiančią sistemą (pvz., pavyzdys su radiolokacijos stotimi).

Pavyzdžiui, metodas gali būti toks, kad reikės sukonstruoti sistemos, kuri tirama, modelį, jį išbandyti, esant realybei atspindinčioms aplinkybėms, ir galbūt eksperimentuoti su jos skirtingomis variacijomis. Remdamiesi dėl testavimo atsiradusiomis patirtimis, žmonės keičia modelį tol, kol jiems pavyksta pateikti konkretų tokio modelio detalų aprašą, kuris būtų tinkamas perkelti į realybę.

### *Matricos organizacija*

Pagrindinė matricos organizacijos formos idėja – sudaryti plintančią ir sąlyginai pastovią bei decentralizuotą organizaciją. Terminas „matricos organizacija“ kilęs iš fakto, kad ši organizacijos forma, kaip matyti 9 paveikslėlyje, yra dviejų lygių.

# KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS



— Funkcinė (linijinė) kontrolė

— Valdžios ir atsakomybės kompleksai, sujungti su kiekvienu projekto etapu. Galbūt būtų protinga laikyti, kad tam tikros veiklos, paveikslėlyje pažymėtos X raide, yra už matricos ribų.

Šaltinis: Blegen, H. M. and Nylehn, B. *Organisasjonsteori*. Trondheim, 1974.

9 pav. Matricos organizacija

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

Matricos organizaciją sudaro tiek bazinė organizacija, suformuota pagal tradicinius principus, tiek laikina organizacija, kurią sudaro įvairios projekto grupės, kurių skaičius ir gyvavimo trukmė gali įvairuoti. Matricos organizacija yra vadinamoji organinė organizacija, suformuota pagal poreikius, kurie tenka bendrovei, kurioje yra skirtingas užduočių paskirstymas ir skirtinga grupių sudėtis. Šios organizacijos tikslas – optimaliai panaudoti žmogiškuosius išteklius, suburtus į tarporganizacines projekto grupes, kuriose darbuotojai surinkti iš skirtingų pagrindinės organizacijos skyrių, remiantis jų kvalifikacija, kurių prašoma panaudoti turimas žinias ir kompetenciją, surandant užduoties sprendimą.

Schemoje pateikti trys tarporganizaciniai projektai, kurių kiekvieną įgyvendina atitinkamas skaičius projekto grupių.

Kiekvienas *projekto vadovas* įpareigotas ir turi galią vykdyti projektą, taip pat parengti su projektu susijusių specifikacijų aprašą, jų savybių aprašą, nurodydamas jų skaičių, numatytas išlaidas ir darbui skirtą laiką. Projektų vadovai organizuoja projekto grupes, ir pradinės krypties funkcijos įgyja naujų funkcijų ir tada veikia kaip paramos funkcijos arba paslaugų, skirtų projektų organizacijai, funkcijos. Projektų vadovai dažniausiai yra įgalioti atlyginti grupės nariams už darbą ir jų vaidmuo svarbus nustatant atlyginimus ir vykstant diskusijoms, susijusioms su personalo įvertinimu ir projektų plėtra, jeigu tokios diskusijos vyksta bendrovėje.

*Kiekvienas darbuotojas* atskaitingas tiek projektų vadovui, tiek savo skyriaus vadovui. Vienas darbuotojas tuo pačiu metu gali dalyvauti keliuose projektuose. Žinoma, pastaruoju atveju vadovų, kuriems yra atskaitingas toks darbuotojas, gali būti daugiau nei du. Įgyvendinus tam tikrą projektą, projekto grupė išformuojama, o jos dalyviai gali pereiti dirbti į naujus projektus arba skirti savo energiją tik darbui pagrindinėje organizacijoje. Būtina pabrėžti, kad skyriaus vadovas tikrai gali dalyvauti projekto grupės, kuriai vadovauja už jį laipteliu žemiau stovintis, galbūt kitame susijusiame skyriuje dirbantis darbuotojas, veikloje, kaip bet kuris kitas jos narys.

Kaip puikų matricos organizacijos formos pavyzdį kariuomenėje galime paimti kariuomenės brigadą, kuri iliustruoja horizontaliąją matricos organizacijos liniją. Kiekviena brigada turi konkrečias užduotis, kurių kiekviena savo ruožtu gali būti įvardyta kaip projektas, kurį galima sėkmingai įgyvendinti, pasitelkus specialistų kompetenciją, kuri yra

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

skirtinga skirtingiems projektams. Specialistų kompetenciją gali suteikti kariuomenės išsilavinimą gavę elementai, kurie, atstovaudami skirtingas kariuomenės rūšis, sudaro vertikaliąją organizacijos dalį – skyrius, kurie iki bet kurios būtinos ribos suteikia visiems projektams, šiuo atveju individualiai brigadai, specialistų kompetenciją.

Taigi aprašytoji struktūra nėra matricos organizacijos formos, bet veikia kaip matricos organizacija.

Vadovavimas ir koordinacinis darbas – matricos organizacijos silpnoji vieta. Jos struktūra remiasi šiais principais:

1. *Vadovybė* įsako parengti arba patvirtina bendrąją tikslų ir politikos formą.

2. Padalinių vadovai ir vadovybė arba bent vienas iš jos narių sudaro *vadovaujantį komitetą*, kuris priima sprendimus dėl visos veiklos, kuri būtina sprendžiant įvairius bendrovės politikos klausimus ir koordinuojant projektus.

3. Kiekviename padalinyje suformuojamos *sprendimų priėmimo grupės*, kurios pačios rengia savo veiklos politikos gaires ir padeda vykdyti koordinuojamai veiklai.

4. Darbuotojai supažindinami su jiemis aktualia bendrovės politika ir vadovavimui būtinomis priemonėmis (statistika, apskaitos duomenimis, kt.), kad galėtų kiek galima labiau dirbti savarankiškai, siekdami bendrai nustatytų tikslų. Taip jie galės patikrinti, kaip veiksmingai kiekvienas dirba.

Šie keturi punktai atspindi vadovavimo formą, kuri vadinama *vadovavimas tikslais* (angl. *Management by Objectives, MBO*).

### **Naujesnės organizacinės teorijos**

Istoriškai naujesnės organizacinės teorijos atsirado Žmogiškųjų santykių mokykloje (žr. skyrių „*Su darbu susijusi motyvacija*“), dėl ko dėmesys perkeltas nuo „sunkiųjų kintamųjų“ – darbo pasiskirstymo, atsakomybės pasidalijimo, hierarchijos, darbo procedūrų, ūkio ir technologijų – prie „minkštųjų kintamųjų“ – individo motyvacijos ir pažiūrų bei grupės socialinių santykių. Tokiu būdu dėmesį technologijoms ir sociologiniams klausimams pakeitė dėmesys psichologiniams ir sociopsichologiniams klausimams. Nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio švytuoklė vėl

nukrypo „sunkiųjų“ kintamųjų link: daugelyje padalinių automatizacija ir informacinės technologijos labai pakeitė darbo sąlygas, ir dėl to vėl susidomėta organizacijos kūrimu, procedūromis ir veiksmingumu.

Profesorius Eltonas Mayo (Mayo) ištyrė, kiek individo socialiniai santykiai darbe su kolegomis turi įtakos darbo našumui. „Savo pirmoje išsamioje ataskaitoje, kurioje pateikti pramoninio tyrimo rezultatai, „Pramoninės civilizacijos žmogiškosios problemos“ (angl. *The Human Problems of an Industrial Civilization*), išleistoje 1933 m. (perspausdintoje 1946 m.), E. Mayo padėjo pirmus žingsnius, nurodydamas metodus, skirtus tirti individualius darbuotojus, dirbančius su pramoniniais darbais, bei nurodydamas metodus, kaip pagerinti darbuotojų savijautą darbe (...) ... Šie įvertinimai susiję su pripažinimu, kad socialinis grupavimas, darbas komandoje ir kiekvienas darbuotojas yra svarbūs.“<sup>53</sup> Profesoriaus E. Mayo tyrimai buvo atlikti šiuo būdu:

Keturiolikos darbuotojų grupė buvo suburta kaip darbo padalinys ir jos buvo paprašyta dirbti atskirose patalpose, kur ji buvo šešis mėnesius atidžiai stebima. Šios grupės darbas buvo surinkti telefonus – užduotis, kurios metu būtinas ir individualus darbas, ir bendradarbiavimas grupėje.

Kiekvienam buvo pasiūlytas individualus vienetinis apmokėjimas, plius, galima premija, kurios dydis priklausė nuo vidutinės grupės gamybos. Netrukus paaiškėjo, kad darbininkai bendru sutarimu nustatė dienos darbo normą, kurią manė esant įgyvendinama per dieną. Darbininkai, padarydavę daugiau nei numatyta normos, pavadinti „tempo diktatoriais“, o mažiau – „veltėdžiais“.

Per visus šešis mėnesius, kol vyko eksperimentas, vidutinė gamyba sutapo su dienos norma. Darbininkai buvo labai atsargūs, kad jų cechų viršininkai nesužinotų, kad jie puikiai galėjo pagaminti daug daugiau telefonų. Šiuo tyrimu prieita prie tokios išvados:

1. Gamybos lygis nustatomas atsižvelgiant į darbo grupės socialines normas, o ne į darbininkų pajėgumus.

2. Psichologiniai paskatinimai ir sankcijos turi lemiamą reikšmę darbininkų elgsenai, jie tampa svarbesni nei planavimo efektas, kuris remiasi ekonominėmis paskatomis.

---

<sup>53</sup> Mayo, G. E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Massachusetts, 1945, „Foreword“ by Donham, W. B., pp. XLIII-XLIV.

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS

3. Dažnai atsitinka, kad darbuotojai veikia arba reaguoja ne kaip individai, bet kaip grupės nariai.

4. Formalioje darbo grupėje egzistuoja ir formalus, ir neformalus vadovas.

Remiantis E. Mayo tyrimais ir išvadamis padėti pagrindai organizacijų tyrimui, sutelkiant dėmesį į žmones ir darbo grupę. Klasikinė organizacijų teorija analizuoja formalias organizacijas, oficialią organizacinę struktūrą, o Žmoniškųjų santykių mokykla patvirtina neformalios organizacijos buvimą. Šis susidomėjimas apima tiek bendrovės vadovų, tiek jos darbuotojų socialinius santykius, taip pat vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykius ta prasme, kad šie santykiai tikrai egzistuoja vienu metu su formalia organizacija.

### *R. Likerto organizacijos struktūra*

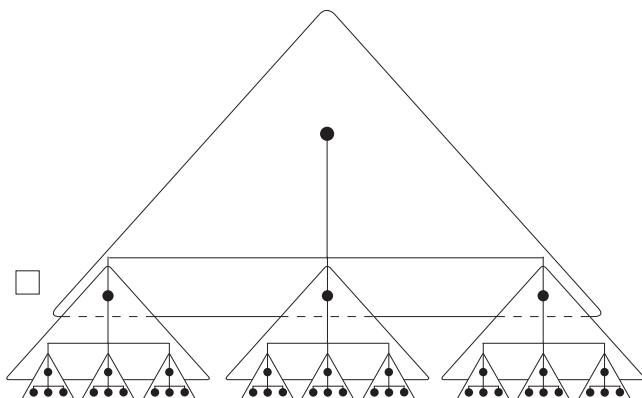
Kaip jau minėta skyriuje „Su darbu susijusi motyvacija“, vienas Žmoniškųjų santykių mokyklos dažniausiai minimų narių Rensisas Likertas (Likert) priena prie išvados, kad „darbo grupės, kurioms būdinga ištikimybė kolegoms – grupei ir kurias sieja bendri tikslai, veiksmingiau pasiekia savo tikslus. Jeigu jų tikslas yra pasiekti aukštą produktyvumą ir patirti mažai nuostolių, šiuos tikslus jie pasieks. Kita vertus, jeigu dėl darbo grupės priežiūros pobūdžio darbo grupei tenka atsisakyti organizacijos tikslų ir nusistatyti uždavinius, kurie skiriasi nuo minėtų tikslų, nustatytieji uždaviniai gali turėti siaubingai neigiamą poveikį produktyvumui.“<sup>54</sup>

R. Likertas rekomendavo, kad grupės, kurioms būdinga „tvirta ištikimybė kolegoms – grupei“ ir orientacija į tikslus, būtų paskleistos po bendroves, ir dar daugiau – kad šios grupės būtų integruotos į formaliąją organizacinę sistemą, pasitelkiant sistemą, kuriai būdinga dalinė grupių sankloda – procesas, kurį R. Likertas manė galintis įgyvendinti pasitelkdamas darbo grupių narius, kad šie dalyvautų bendrovės sprendimų priėmimo procese.

---

<sup>54</sup> Likert, R. *New Patterns of Management*. McGraw Hill Book Company, New York, 1961, p. 30.

## KLASIKINĖS ORGANIZACIJOS FORMOS



10 pav. R. Likerto organizacijos modelis

„Žmogus tarpininkas“, t. y. žemesniojo lygmens vadovai ir šių vadovų tiesioginiai vadovai (angl. *first-line and second-line supervisors*), užima centrinę vietą R. Likerto pateiktoje idealios organizacijos koncepcijoje. R. Likertui toks „žmogus tarpininkas“ – grandis, jungianti skirtingus organizacijos lygmenis; jam svarbu išaiškinti tokio žmogaus, kuris perduoda informaciją tarp skirtingų lygmenų, funkcijas organizacijoje.

Remdamasis tokiomis ir panašiomis mintimis, R. Likertas parengė savo organizacijos struktūros schemą (žr. 10 pav.).

Šioje struktūroje vadovai užima ypatingą vietą, nes tuo pačiu metu yra nariai dviejų skirtingų grupių, kurių kiekviena yra savame struktūriname organizacijos lygmenyje. Anot R. Likerto, tokia situacija sudarė galimybes glaudesniam ryšiui tarp organizacinių lygių, didesniam pasitikėjimui ir pavaldinių įtraukimui, priimant sprendimus bendrovėje.

Be to, R. Likertas manė, kad dauguma organizacijos problemų būtų išspręstos, jeigu iš visų jėgų būtų bandoma panaikinti spragą tarp formaliosios ir neoficialiosios organizacijos: prie to prisidėtų R. Likerto siūloma organizacijos struktūra.

Palaidydamas Žmogiškųjų santykių mokyklos bendrąją kryptį, R. Likertas pabrėžė darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus svarbą. Dėl šios priežasties jis ypatingą dėmesį skyrė dviem aspektams, kurie yra kertiniai šios „mokyklos“ teorijoje: į grupę orientuotos vadovavimo formos veiksmingumas ir darbuotojų santykių svarba veiksmingam organizacijos funkcionavimui.

### ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

Tiek klasikinės mokyklos, tiek Žmogiškųjų santykių mokykla rėmėsi požiūriu, kad pasiekti harmoniją ir pusiausvyrą galima patenkinant visų bendrovėje veikiančių šalių interesus, nesvarbu, ar pasitenkinimas kultų atsižvelgiant į ekonominius ar socialinius motyvus. Pristatant naujesnes organizacijų teorijas, šio požiūrio atsisakyta. Be to, jau nebemanoma, kad įmanoma kartą ir visiems laikams nustatyti principus organizacijai ir motyvacijai, kurie garantuotų, kad bendrovė išgyvens ir bus užtikrintas darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Tarp pastaruoju metu atsiradusių organizacijos teorijų turėtume paminėti *struktūralistų* ir *sistemos teorijos* mokyklas.

#### *Struktūralistų mokykla*

Apskaičiavimus, dėl kurių vedė derybas ankstesnės filosofinės mokyklos organizacijos klausimu, performulavo, tarp kitų struktūralistų mokykla, kurios vienas pagrindinių atstovų buvo sociologas Amitai Etzioni (Etzioni)<sup>55</sup>. Struktūralistai pripažįsta dvi pagrindines sąvokas, kurias vartojo ankstesnė organizacijos teorija, tai – *formali* ir *neformali organizacija*, ir jie pabrėžia, kad neišvengiamai kyla įtampa, kai susiduria individo ir organizacijos poreikiai. Anot struktūralistų, šią įtampą galima susilpninti, bet jos neįmanoma visiškai panaikinti. Organizacija laikoma sudėtingu socialiniu vienetu, kuriame daugelis socialinių grupių susiduria kaip dalis visumos. Šios grupės turi tam tikrų bendrų interesų (pvz., siekis išgyventi organizacijoje, noras daryti įtaką, kai skirstomos privilegijos, ir kt.). Jos gali drauge dirbti tam tikrose srityse, bet kitose srityse jos – varžovės. Organizacija vargu ar kada nors taps „viena didele laiminga šeima“.

Kaip pagrindinę problemą struktūralistai nurodo organizacijos narių susvetimėjimą. Ši problema egzistuoja, nes, pavyzdžiui, darbininkas, karėivis ir mokslininkas patys nėra savo darbo vadovai.

Socialinių konfliktų tema struktūralistai pritaria Lewisui Coseriu (Coser), kuris teigia, kad konflikto viduje egzistuoja daug svarbių socialinių funkcijų, funkcijų, kurios taip pat gali turėti teigiamų padarinių organizacijai<sup>56</sup>. Dėl šios priežasties jie nepritaria polinkiui numalšinti

<sup>55</sup> Etzioni, A. *Modern Organizations*, 1964

<sup>56</sup> Coser, L. *The Functions of Social Conflict*. London, 1956.



## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

ti konfliktus, kurie gali atsirasti norint paslėpti konfliktą arba bandant teigti, kad konfliktų nėra.

Struktūralistams konfliktas – saviraiškos forma, dėl kurios pasireiškia autentiški pomėgių ir sąvokų skirtumai. Tai – išankstinė sąlyga, kad organizacinė sistema galėtų prisitaikyti prie egzistuojančių lūkesčių ir poreikių. Struktūralistų organizacijos analizė buvo išplėtota drauge su A. Etzionio sąvoka, kurią sudaro:

- Tiek formalūs, tiek neformalūs organizacijos elementai bei jų pasitaikymo formos.
- Neformalios grupės ir santykiai tarp jų, organizacijos viduje ir už jos ribų.
- Tiek žemesnieji, tiek aukštesnieji organizacijos lygmenys.
- Socialinis ir materialinis atlygis bei jų tarpusavio poveikis.
- Tarpusavio sąveika tarp organizacijos ir ją supančios aplinkos.
- Verslo ir kitų rūšių organizacija.

Šiame skyrelyje pabandėme pateikti nešališką organizacijos analizę be atskiro vertybių aptarimo.

### *Sistemos teorijos mokykla*

Terminas „sistemos teorija“ kilo nuo to, kad dauguma šiuolaikinių organizacijų tyrinėtojų linkę savo darbuose minėti biologines ir fiziologines sistemas kaip dalį savo pastangų aprašyti savo supratimą apie organizacijų funkcijas. Sistemos teoretikai laiko organizaciją atvira ir sudėtinga sistema, kuriai būdingi mainai energija, medžiagomis ir informacija su ją supančia aplinka.

*Sistemos teorijoje* iškeliamos trys pagrindinės temos, kurios atspindi pagrindinę organizacijos sampratą:

- *Procesai*, t. y. tikslų formulavimo, sprendimų priėmimo ir komunikacijos procesai.
- *Struktūra*, t. y. įvairios struktūros rūšys, apibrėžtos jų poreikiu būti kompleksiškos.
- *Darbo funkcijos*, t. y. jų prigimtis, vykdymas ir priežiūra.

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

Sistemos teoretikai ypatingą dėmesį skiria supančios aplinkos keliamų reikalavimų, lūkesčių ir poreikių kintamumui. Juos ypač domina, kaip šis kintamumas atsispindi organizacijos teikiamose paslaugose, sandaroje ir funkcijose. Bendrovės galimas nesugebėjimas prisitaikyti prie supančios aplinkos laikomas viena svarbiausių mažo veiksmingumo ir mažų pajamų priežasčių. Ši sąsaja turėtų būti lengvai pastebima. Taip pat pastebėtina, kad šio reiškinių nepastebėjo Mokslinio vadovavimo mokyklos (angl. *Scientific Management School*) ir Žmogiškųjų išteklių mokyklos atstovai.

Sistemos teoretikai laiko organizaciją kaip susidedančią iš trijų dalių sistemų, kurios nuolat viena kitą veikia: jie kalba apie:

- Socialinę sistemą,
- Su darbu susijusią sistemą ir
- Administracinę sistemą.

Pokyčiai bet kurioje vienoje sistemoje neišvairduojami be atitinkamų pokyčių kitose dviejose sistemose.

*Socialinei sistemai* priskiriamas bendrasis organizacijos klimatas, dvasia ir stilius, statuso ir vaidmenų modeliai bei procedūros, susijusios su sprendimų priėmimu, įskaitant susirinkimus, vadovavimo stilių, vertybių ir komunikacinių modelių – oficialių ir neoficialių – koncepcijas.

*Su darbu susijusią sistemą* sudaro darbo procedūrų nustatymas, ji susijusi su įrangos rūšimi, jos esminių savybių ir vietos nustatymu, su medžiagos tipu ir esminėmis savybėmis, grafikų nustatymu ir fizine aplinka.

*Administracinė sistema* susijusi su bendrovės politika, biudžeto sudarymu, ataskaitų rengimu, rinkodara ir viešaisiais ryšiais, tarnybinėmis privilegijomis, priėmimo į darbą ir atleidimo iš darbo procedūromis bei algų mokėjimu.

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA



11 pav. Sistemos teorijos koncepcija

Kiekviena minėtų trijų sistemų turi įtakos – ir daro įtaką drauge su kitomis dviem – organizacijos paslaugoms, t. y. perviršiumi, gaminio tipui ir kokybei, išlaidų pobūdžiui ir apimčiai, personalo nebuvimui ir rotacijos dažniui bei darbuotojų kūrybiškumui ir išsipareigojimo jausmui. Tačiau norint įvertinti organizacijos veiksmingumą, nepakanka įvertinti tik tris minėtas sistemas ir jų funkcijas. Tikrąjį vaizdą apie organizacijos veiksmingumą susidarysime tik tuomet, kai atsižvelgsime į organizaciją supančius aplinkos įtakos veiksnius, t. y., kai galėsime įvertinti materialines, socialines ir kultūrinės prielaidas, kurios daro įtaką organizacijos funkcionavimui.

### **Organizacijos problemos sudėtingumas**

Ankstesnės organizacijos teorijos dažnai bandė analizuoti *idealią organizaciją* arba sutelkti dėmesį į vieną tam tikrą su organizacija susijusią problemą – kitų problemų sąskaita; dabartinė organizacijos teorija,

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

### H. Mintzbergo (Mintzberg) organizacijų formų bendras supratimas<sup>57</sup>:

Struktūrinė forma	Svarbiausias koordinacinis mechanizmas	Pagrindinė organizacijos dalis	Decentralizacijos tipas	Konkretūs organizacijos pavyzdžiai
Paprasta struktūra	Tiesioginė priežiūra	Strateginė viršūnė	Vertikaliaji ir horizontalioji centralizacija	Vidutinio dydžio parduotuvės, verslininkų bendrovės, mokyklos
Biurokratijos aparatas	Darbo procesų standartizacija	Techninė struktūra	Ribota horizontalioji decentralizacija	Oro bendrovės, automobilių gamyklos, „Danijos nacionalinis geležinkelis“
Profesionalioji biurokratija	Ilgūdžių standartizacija	Pagrindinis techninis personalas	Vertikaliaji ir horizontalioji decentralizacija	Universitetai, ligoninės, teisės firmos, draudimo bendrovės
Į skyrius suskirstyta forma	Produkcijos standartizacija	Vidurinioji linija	Ribota vertikaliaji decentralizacija	„Novo Nordisk“, „Superfos“, „Danijos nacionalinis geležinkelis“, „Danijos paštas ir telegrafas“
Laikina darbo grupė	Abipusė darna	Paramos personalas	Atrankinė decentralizacija	Kosmoso tyrimo centrai (pvz., NASA), kompiuterių gamintojai, filmų gamintojos (bendrovės)
Misionierių forma	Normų standartizacija (socializacija)	Ideologija	Decentralizacija	Religinės sektos, politiniai judėjimai, aktyvistų grupės

skirtingai nuo ankstesnių jos pirtakių, pripažįsta su organizacija susi-

<sup>57</sup> Mintzberg, H. *Structure in Fives—Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, New Jersey, 1983, p. 153 ir p. 294, taip pat žr. Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*, 1979.

jusios problemos sudėtingumą: darbą arba problemų sprendimą galima organizuoti daugybe įvairių būdų; egzistuoja daug skirtingų kintamųjų, kurie sudaro situaciją, todėl nustatyti vieną idealios organizacijos modelį ne taip jau paprasta. Tokie subtilūs ir sunkiai suvaldomi konceptualūs veiksniai kaip organizacijos amžius, organizacijos istorija, darbuotojų kultūriniai skirtumai ir skirtinga darbuotojų profesinė patirtis prisideda prie viso šio sudėtingumo, kurį ne taip jau lengva atpažinti. Šiuolaikiniai organizacijos teorijų kūrėjai kuklesni nei klasikistai. Vienas bandymų atsekti ryšį tarp idealios ir realios organizacijos gali būti priskirtas H. Mintzbergui. Kaip vienas pirmųjų, jis naujoviškai pažvelgė į klasikinę sampratą (plg. Fayolla), lyg ir ją perforuodamas, t. y. ištirdamas, ką vadovai *realiai*, ne tik *idealiai* veikdavo (kaip jau minėta kitose šios knygos vietose).

### **Organizacijos teorija ir požiūris į humaniškumą**

Kiekvienos organizacijos teorijos atveju galima teigti, kad kiekviena atspindi tam tikrą požiūrį į žmogaus gyvenimą, t. y. tuo norima pasakyti, kad egzistuoja tam tikros prielaidos ir lūkesčiai – ar sąmoningi, ar nesąmoningi, suformuluoti arba ne – dėl to, kaip žmonės, kurie sudaro organizacijos dalį, funkcionuoja. Šios prielaidos turės įtakos tam, kaip vadovai elgsis su savo darbuotojais, o kaip atsakas į tai ir tam, kaip darbuotojai priims vadovavimą ir kiek norės prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

F. W. Tayloras laikėsi nuomonės, kad pagrindinis žmonių darbo motyvas – ekonominė nauda<sup>58</sup>. Dėl šios priežasties atlygis, dirbančio žmogaus atlyginimas, tiesiogiai susijęs su pastangomis atlikti darbą. Tokiu atveju darbuotojas stengsis kiek įmanoma gerai atlikti darbą, jo ribas nustatys tik fiziniai pajėgumai. F. W. Tayloras tokiu būdu pasisako už ekonominį žmonių motyvavimą.

Maxas Weberis (Weber) laiko galimu, kad iš organizacijoje dirbančių žmonių bus tikimasi, kad jie mąstyti ir veiktų racionaliai, o dėl to bus tikimasi, kad darbuotojai paliktų nuošalėje visas turimas asmenines nuomones ir jausmus, kai reikia atlikti jiems patikėtą užduotį.

---

<sup>58</sup> Taylor, F.W. *Op. cit.*

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

### *X teorija (D. McGregoras (McGregor))*

Pritardamas požiūriams apie vadovavimą, kuriuos jis rado, Douglasas McGregoras nujautė, kad F. W. Tayloro/M. Weberio požiūrio į humaniškumą išvados gali būti išvardintos šitaip<sup>59</sup>. Jis trumpai apibūdina šį ypatybių sąrašą „X teorija: tradicinis požiūris į valdymą ir kontrolę“:

- Vidutinis žmogus turi įgimtą nenorą dirbti ir, jeigu galės, jo vengs.
- Dėl šios žmogiškos savybės nemėgti darbo daugumai žmonių būtina daryti spaudimą, kontroliuoti, vadovauti (ir) gąsdinti bausmėmis, kad šie įdėtų adekvačias pastangas, siekdami organizacijos tikslų.
- Vidutinis žmogus renkasi, kad jam vadovautų, siekia išvengti atsakomybės, jam beveik nebūdingas ambicingumas (ir) labiau už viską jis nori saugumo.

### *Hawthorne tyrimai*

Ekonominio veiksnio motyvacinis vaidmuo vis dar diskutuotinas. Aki-vaizdu, kad jis yra svarbus. Klausimas, kiek jis svarbus, ir kaip ekonominis aspektas realiai veikia kartu su kitais veiksniais. Tikėjimas ekonominio veiksnio svarba pasireiškia, pirma, faktų, kad tam tikri pramonės aspektai visiškai pasitiki „gamybą skatinančia algų sistema“ (vienetiniu apmokėjimu), o antra, sistemomis su decentralizuotomis individualiomis premijomis, kurios jau spėjo įsitvirtinti viešajame sektoriuje per pastaruosius kelerius metus.

Hawthorne tyrimai, anksčiau minėti skyriuje apie „Su darbu susijusią motyvaciją“, atkreipia mūsų dėmesį į *socialinių motyvų* svarbą. Eltonas Mayo, kuris pateikė minėtų studijų apžvalgą, priėjo prie išvados, kad gyvybiškai svarbus motyvacinis veiksnys yra asmens socialiniai santykiai su darbo kolegomis: „Pramonės darbininkas, nesvarbu, ar pajėgia ar ne, nenori išsiugdyti klasės lentos logikos, kuria teks vadovautis gyvenime ir darbe. Ko jis nori, gali būti apibūdinta kaip, pirma, gyvenimo palaikant socialinius santykius su kitais žmonėmis metodas ir, antra, kaip šito dalis, ekonominė funkcija, skirta grupei ir jos vertinama. Visą šį svarbiausią žmogaus prigimties aspektą pramuštalgiškai ignoravome, vykstant mūsų „triumfuojančiam“ pramonės progresui.“<sup>60</sup>

<sup>59</sup> McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill Book Company, New York, 1960, p. 33-34

<sup>60</sup> Mayo, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1946, p. 173.

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

### *Y teorija (D. McGregoras)*

Visiškai priešingą „X teorijai“, D. McGregoras pateikia „Y teorija: individo integracija ir organizacijos tikslai“, kuria teigiama, kad žmonės gali patys sau vadovauti, prisiimti asmeninę atsakomybę už savo darbą ir toliau tobulėti, jeigu mato savo darbo prasmę ir pateisinimą.

Asmuo elgsis autonomiškai ir pasireikš jo savikontrolė siekiant tikslų, kuriems jis yra pasišventęs<sup>61</sup> iki tam tikro laipsnio, iki kurio jis yra pasišventęs šiems tikslams<sup>62</sup>. ... individas privalo save tobulinti, ir jam tai optimaliai pavyks, tik jeigu *jam* tai bus prasminga ir vertinga. Jeigu asmuo aktyviai dalyvauja, kai sprendžiamas jo tobulėjimo klausimas, jis tikriausiai pasinaudos didžia dalimi pateiktų galimybių. Kita vertus, jeigu jis – tik pasyvus stebėtojas, kaip jį rotuoja arba siunčia tobulintis arba jis pakeliamas į aukštesnes pareigas arba kitaip juo manipuliuojama, mažiau tikėtina, kad jis bus motyvuotas save tobulinti<sup>63</sup>.

Tiek skaitant apie F. Herzbergo (Herzberg) dviejų veiksmų teoriją, tiek A. Maslow teoriją, kurių abi aprašytos skyriuje apie „Su darbu susijusią motyvaciją“, galvoje kyla D. McGregoro apmąstymai. F. Herzbergas įsitikinęs, kad vadovai dažnai bando „spręsti“ su darbuotojais susijusias problemas, remdamiesi kaip jis tai vadina „remonto“ veiksniais (didesnis atlyginimas, geresnės darbo sąlygos, kt.), nors tai padarius išvardintieji veiksniai sukelia tik trumpalaikę pasitenkinimo reakciją.

### *Darbo gerinimas*

F. Herzbergo nuomone, ilgalaikis su darbuotojais susijusių problemų sprendimas gali būti randamas taikant darbo *gerinimo* priemones, kurio mis siekiama didinti darbo motyvaciją. Pavyzdžiui, vadovybė gali padidinti individo atsakomybę už jam pavestą darbą sumažindama priežiūrą arba darbuotojui gali būti patikėta specifiškai veikianti darbo sritis, kad jis pajautų darbą, už kurį jis visiškai atsako; arba, kai įmanoma tai leisti, darbuotojams gali būti suteikta didesnė veiksmų laisvė pasirenkant savą darbų atlikimo tvarką.

Iš tikrųjų F. Herzbergas kritikuotas, nes taip pat moka manipuliuoti, kaip ir jo pirmtakai. Po viso to, kas pasakyta ir padaryta, anot jo, visgi

<sup>61</sup> McGregor, D. Op. cit., p. 47.

<sup>62</sup> McGregor, D. Op. cit., p. 56.

<sup>63</sup> McGregor, D. Op. cit., p. 191–192.

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

būtent darbdavys yra tas, kuris, pasitelkęs visą savo išmintį, taip viliojama, suplanuoja darbus, kad darbuotojas negali neatiduoti visų pastangų šiam darbui atlikti. Darbuotojo atsakomybė ir pajėgumas save kontroliuoti – veiksniai, kuriuos autorius paliko tolimajame fone.

### *Bendrovė kaip sociotechninė sistema*

Vienas svarbiausių naujesnių organizacijos teorijų indėlių – neformalios organizacijos svarbos nušvietimas. Tai leido bendrovę laikyti *sociotechnine sistema*. Šis požiūris leido nustatyti, kokios darbo organizavimo formos skatina arba trukdo atlikti paskirtą užduotį.

Išpūdingai dramatišką šio reiškinio pavyzdį pateikia anglas Ericas Tristas (Trist) ir jo kolegos, savo darbuose atskleidami santykį tarp techninių ir socialinių sistemų Anglijos anglies kasyklose<sup>64</sup>. Dėl naujų angliakasybos mašinų atsiradimo darbo jėga turėjo būti reorganizuota ir pergrupuota. Pirmiau dirbę grupėmis ir dalyvavę skirtinguose angliakasybos etapuose, o esant naujai sistemai, kai buvo pristatyti nauji įrenginiai, angliakasiai pradėjo dirbti atskirai vieni nuo kitų, dalyvaudami tik viename proceso etape. Lūkesčiai, kad išaugs angliakasybos apimtys, nepasitvirtino, ir paaiškėjo, kad tai susiję su psichologinėmis ir organizacinėmis problemomis. Nepaisant to, kad naujoms angliakasybos mašinoms įsigyti buvo investuotos didelės pinigų sumos, naujuoju būdu išgaunamos anglies niekada nepavyko išgauti daugiau nei dirbant senuoju būdu.

Sociotechninis požiūris turėjo įtakos ta prasme, kad žmonės pradėjo atsižvelgti į psichologinius ir socialinius veiksnius, siekdami sėkmingai įdiegti technologinius ir organizacinius pokyčius. Anglas vadovavimo konsultantas Arnoldas S. Judsonas (Judson) komentuoja situaciją šitaip<sup>65</sup>:

„Tai, kiek daug vadovybei pavyks gauti naudos iš pokyčių, priklauso nuo trijų skirtingų kintamųjų:

- Jų sugebėjimo nustatyti ir analizuoti tokių pokyčių tikslus ir tas problemas, kurias būtina išspręsti.
- Jų sugebėjimo sukurti sėkmingus metodus, skirtus šių tikslų įgyvendinimui ir šių problemų sprendimui.
- Jų sugebėjimo padaryti taip, kad pokyčio veikiami ir su juo susiję

<sup>64</sup> Trist, E. *Organizational Choice*. London, 1963.

<sup>65</sup> Judson, A. S. *A Manager's Guide to Making Changes*. John Wiley & Sons, London, 1966, (pratarmė), p. viii.



## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

žmonės priimtų ir remtų tiek nustatytus tikslus, tiek metodus, skirtus jiems pasiekti.“

Būtent trečiasis A. S. Judsono teiginys sulaukė ypatingo dėmesio naujesnių organizacijos teorijų kontekste, nes jo dėka atsirado vienas dabartinių laikų reiškinių, būdingų daugumai bendrovių jų kasdieniame gyvenime: plačiai paplitę susirinkimai, kurie veikia lyg galvos linktelėjimas organizacijose, kuriose priimami sprendimai.

### *Psichologinis kontrastas*

A. Etzioni'is (Etzioni) pabrėžia, kad žmogus gyvenime ieško prasmės, kas turi įtakos jo gyvenimui, ir atitinkamai stengiasi išvengti susvetimėjimo ir bejėgiškumo jausmo<sup>66</sup>. Jis mato ryšį tarp dominuojančios *valdžios formos* organizacijoje ir įsipareigojimų tarp individų ir tvirtina, kad asmens dalyvavimą galima suprasti žinant, kokia psichologinė sutartis galioja tarp asmens ir organizacijos. Psichologine sutartimi nurodomi *abipusiai asmens ir organizacijos lūkesčiai*: ką kiekviena šalis suvokia, kas būtų protinga ir ką būtų natūralu gaminti ir turėti teisę gauti gražos, be to, kas nurodyta bet kurioje rašytinėje ir teisiškai įpareigojančioje sutartyje, kuri jau galbūt galioja?

A. Etzioni'is bet kurioje organizacijoje išskiria *tris valdžios formas*, arba teisėtą valdžią:

- priverstinė
- gerai apmokama
- normatyvinė.

Be to, jis išskiria *tris* organizacijos narių *dalyvavimo* organizacijos veikloje *formas*:

- susvetimėjimo
- apskaičiavimo
- moralinę.

Išdėstydamas valdžios formas ir dalyvavimo laipsnį, A. Etzioni'is suformuluoja tam tikras psichologines sutartis, pažymėtas diagramoje „x“ ženklų. Šias sutartis A. Etzioni'is vadina „teisingomis“.

---

<sup>66</sup> Etzioni, A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations — on Power, Involvement and Their Correlates*. The Free Press, McMillan, New York, 1975, p. 22.

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

Dalyvavimas	Valdžios forma		
	Priverstinė	Gerai apmokama	Normatyvinė
Susvetimėjimo	X		
Apskaičiavimo		X	
Moralinis			X

### „Teisingos“ psichologinės sutartys

- *Priverstinė (susvetimėjimo)*: Vadovas visiškai priklausomas nuo savo oficialiosios valdžios ir galių, susijusių su nepageidaujamo elgesio baudimu. Darbuotojai daro *tik* tai, kas jiems įsakyta daryti. Jie priversti (arba jaučiasi tokiais esantys) likti organizacijoje. Kalėjimas – grynai prievarta grįstos organizacijos pavyzdys. Kaliniai suformuoja neoficialią organizaciją, kurios vienas tikslų – apginti jos narius nuo oficialių vadų įtakos. Tarp neformalios organizacijos naudojamų priemonių gali būti tam tikros rūšies sabotžas.

- *Gerai apmokama (apskaičiavimo)*: Vado pagrindinis interesas – daryti įtaką ir kontroliuoti santykius, susijusius su gamyba ir produktyvumu. Darbuotojai tikisi ekonominių paskatų, kurios proporcingos atliktam darbui, bet darbuotojai neprivalo mėgti savo darbą arba darbda- vį. Darbuotojai formuoja vidinius santykius kiek reikalauja jų socialiniai poreikiai. Apskritai kalbant, vadovai nedalyvauja socialinėse situacijose, kurių metu tenkinami socialiniai poreikiai. Gerai apmokamos organiza- cijos pavyzdžiai – verslo ir pramonės bendrovės.

- *Normatyvinė (moralinė)*: Vadovai ir žemesnieji nariai priklauso organizacijai, nes mano, kad nustatyti tikslai vertingi, o darbas prasmin- gas, t. y. jie jaučia, kad priklausyti organizacijai ir dirbti pagal taikomas normas yra „moraliskai teisinga“. Dėl šios priežasties nėra arba yra tik pavieniai bandymai formuoti neformalias organizacijas tarp narių. Tipi- niai normatyvinių organizacijų pavyzdžiai – savanorių asociacijos arba labdaros organizacijos, kur pastangos dažnai neapmokamos arba kitur – už atliktą darbą kompensuojama tik simboliniais pagrindais.

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

A. Etzioni'is tokiu būdu sukuria keletą „grynų“ organizacijos tipų, kurie retai egzistuoja realybėje. Istoriskai kalbant, anksčiau buvusios grynai priverstinės ir normatyvinės organizacijos dabar yra tapusios gerai apmokamomis (priverstinėmis) arba gerai apmokamomis (normatyvinėmis). Daug šiuolaikinių pramonės įmonių yra pastarosios kombinacijos arba nurodomas vienas arba kitas variantas, priklausomai nuo to, kurio asmens įmonėje klausama. Įmonėje nedirbantis asmuo gali susiformuoti savo nuomonę šiuo klausimu, gerai išsižiūrėdamas į darbuotojų dalyvavimo bendrovės veikloje formas.

Kiekviena didelė organizacija pasižymi visų organizacijos formų ir atitinkamai visų dalyvavimo formų pabarstais. Daugumai organizacijų yra būdinga tai, kad moralinis dalyvavimas labiau būdingas vyresnybei ir aukštesniosios grandies darbuotojams nei žemajai grandžiai.

Kariuomenę galima laikyti šių tendencijų atspindžiu. Vienas iš paaiškinimų galėtų būti toks, kad organizacijos aukštesniosios grandies personalas pasirinko karjerą aptariamojoje organizacijoje, nes joje egzistuojančios normos ir vertybės jiems pasirodė patrauklios, tuo tarpu organizacijos žemosios grandies personalas, t. y. šaukstiniai, kurie kariuomenėje tik trumpam laikui arba ne tiek savanoriškais pagrindais, jaučia, kad organizacija apskritai paėmus taiko vadovavimo formas, kurias būtų galima apibūdinti kaip priverstines arba gerai apmokamas.

### *Sistemos teorijos požiūris į humaniškumą*

Tokie sistemos teoretikai kaip R. L. Kahnas (Kahn) tvirtina, kad žmonių elgesys organizacijoje gali būti suprastas, kai atsižvelgiama į bendrą situaciją organizacijoje, įskaitant jos narystę grupėse, kurias veikia už organizacijos ribų<sup>67</sup>.

Čia svarbios trys veiksmų eilės:

Organizacinis kintamųjų ratas

- organizacijos dydis;
- laipsnių arba statusų lygmenų skaičius;
- organizacijos gaminami gaminiai arba
- organizacijos finansinis pagrindas.

<sup>67</sup> Kahn, R. L. et al. *Organizational Stress*. John Wiley & Sons, New York, 1964, p. 30-33.

## ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJOS TEORIJA

Asmenybės veiksniai

- motyvai ir poreikiai;
- požiūriai ir vertybės;
- temperamentas;
- įpročiai ir
- stiprybės ir silpnybės.

Tarpasmeniniai santykiai

- *galia* arba gebėjimas daryti įtaką;
- *emocinis ryšys*, pvz., pagarba, pasitikėjimas ir tikėjimas bendradarbiavimu ir gerais ketinimais, potraukis arba asmeninės simpatijos;
- *priklausomybė* vienam nuo kito; ir
- *bendravimo* stilius tarp pagrindinio asmens ir jo kolegų.

Anot R. L. Kahno, darbuotojas prisiima tam tikrą vaidmenį, kurį jis vaidina priklausomai nuo to, ką jis pats priskiria šiam vaidmeniui arba ko iš jo reikalauja supanti aplinka arba tikisi, kad jis padarytų. R. L. Kahnas pabrėžia, kad darbuotojas neturėtų jausti fizinio arba psichologinio streso. Stresas gali atsirasti, jeigu darbuotojas jaučiasi netikras dėl savo vaidmens arba jeigu jis susiduria su vienas kitam prieštaraujančiais jį supančios aplinkos poreikiais. Anot R. L. Kahno, tik nejausdamas streso asmuo gali gerai dirbti ir jaustis.

### *Darbinio gyvenimo funkcinės sąlygos ir aplinkybės*

Danijos kariuomenėje, remiantis šiuo požiūriu į situaciją, tikslingai mėginta derinti *darbo sąlygas*, kurias organizacija suteikia individualiems darbuotojams, ir *funkcines sąlygas*, kurių apsupti dirba darbuotojai. Danijos kariuomenėje taikoma Kariuomenės personalo ugdymo ir vertinimo sistema (dan. *FORPUBS*) – bandymas sukurti priemonę, kuri padėtų pasiekti tokią pusiausvyrą. Pagal šios programos (*FORPUBS* personalo ugdymo programa – vert.) išlygas, vadovų ir darbuotojų reguliariais periodais prašoma aptarti, ar siūlomos darbo sąlygos atitinka darbuotojų funkcinės sąlygas. *FORPUBS* personalo ugdymo programai aptarti skirtame vadove darbo sąlygos apibrėžiamos kaip „galimybės ir apribojimai, kuriuos darbinė aplinka suteikia asmeniui, kad šis funkcionuotų“, o funkcinės sąlygos – tai „sąlygos, kurios individualiam asmeniui turi būti įgyvendintos taip, kad jis galėtų panaudoti kiek galima plačiau savo pajėgumus ir prisidėtų prie socialinės sąveikos.“

## PASTARŲJŲ METŲ PLĖTRA

Aukščiau nurodytų teorijų ir tyrimų paplitęs bruožas – besąlygiška prielaida, kad *vadovybės pareiga* užtikrinti, kad organizacija dirbtų veiksmingai, o kad tai įvykdytų, ji privalo *daryti įtaką* darbuotojams ir *prižiūrėti* jų darbą. Iš pirmo žvilgsnio ši prielaida gali atrodyti gan akivaizdi. Bet realiai dauguma darbuotojų, dirbančių visais lygiais moderniose organizacijose, dirba gerai ir veiksmingai pirmiausia dėl stiprios asmeninės atsakomybės, ir nereikia, kad kas nors žiūrėtų jiems per petį. Tradicinė atsakomybės ir kontrolės samprata natūraliai ne visiškai teisingai nukreipianti. Matant, kad ji vis dar puoselėjama, atsižvelkime į faktą, kad egzistuoja dalykai, susiję su teisės mokslu ir kitais išoriniais veiksniais: yra poreikis sugebėti priskirti kam nors atsakomybę, kai kas nors sužlunga ir pasirodo būtina susisiekti su kuo nors, kas galėtų atsakyti už problemą. Privačioje bendrovėje, kuri yra viena labiausiai paplitusių modernių bendrovių rūšių, aukščiausios grandies vadovas – paskirtas direktorius, atsakingas direktorių valdybai, kuri atstovauja akcininkų interesams. Viešojoje agentūroje aukščiausios grandies vadovas panašiai atsakingas politikams, kurie, kaip spėjama, atstovauja rinkėjų interesams. Tiek akcininkų išrinktai direktorių valdybai, tiek viešuose rinkimuose išrinktiems politikams reikia, kad jie galėtų paskirstyti oficialią atsakomybę ir tai padarytų aiškiai. Panašiai dėl vadovų ribotumo, kai reikia peržiūrėti visas detales, jiems gali prireikti paskirstyti atsakomybę vadovams kituose vadovavimo lygmenyse. Dėl šios priežasties jie gali būti linkę biurokratinę organizacijos aspektą laikyti svarbesniu, nei jis realiai yra. Tikėtina, kad organizacijos, kuriose egzistuoja kitos nei biurokratinės valdymo formos, bus linkusios labai laikytis arba įvesti biurokratinę valdymo formą, nes sistemai, kurioje vyrauja išorinės kontrolės poreikis, biurokratija yra patraukli.

### **Kolektyvinė kultūra**

Organizacijos teorijoje dažniausiai buvo numanoma, kad kontrolė ir vadovavimas kyla iš organizacijos viršūnės ir nuo ten juda žemyn. Tačiau XX a. 8 dešimtmetyje daugeliui teoretikų paaiškėjo, kad egzistuoja kažkas kita nei plika akimi matomas vadovavimas, turintis įtakos darbuotojų elgesiui,

## PASTARŲJŲ METŲ PLĖTRA

jį kontroliuojant ir nukreipiant; labai susidomėta *kolektyvine kultūra*. Tyrinėdamas IBM bendrovės veiklą, tai, ką G. Hofstede'as (Hofstede) aptiko, buvo tai, kad nacionalinės kultūrinės prielaidos susidurdavo su būdu, kuriuo vadovybė sprendė reikalus, tuo tarpu kiti nustatė, kad individuali bendrovė turėjo savo specifinį būdą, kurį geriausiai apibūdino jo kultūra<sup>68</sup>.

E. H. Scheinas (Schein) teigia: „Nors grupės kultūros pagrindas – bendrų, be svyravimų priimtinių pagrindinių prielaidų visuma, kultūra pasireišk per matomus žmogaus darbo produktus ir bendrų vertybių, normų ir elgesio taisyklių lygmenyse. Analizuojant kultūras, svarbu pripažinti, kad žmogaus darbo produktus lengva pastebėti, bet sunku iššifruoti, o vertybės gali atspindėti tik racionalizacijas arba siekius. Norint suprasti grupės kultūrą, būtina suvokti jos pagrindines prielaidas, ir būtina suvokti mokymosi procesą, kurio pagalba atsiranda tokios pagrindinės prielaidos.“<sup>69</sup>

Be to, E. H. Scheinas tvirtina, kad terminu „kultūra“ turėtų būti apibrėžiami „pagrindinių prielaidų ir įsitikinimų, kurie yra bendri organizacijos nariams, gilesnieji lygmenys, kurie veikia nesąmoningai ir apibrėžia kaip savaime suprantamą dalyką organizacijos požiūrį į save ir jos aplinką“<sup>70</sup>. Jis tęsia tvirtindamas, kad „šios prielaidos ir įsitikinimai yra *įgyta* reakcija į grupės problemas, susijusias su išgyvenimu išorinėje aplinkoje, ir vidinės integracijos problemomis. Šios prielaidos ir įsitikinimai priimami kaip savaime suprantamas dalykas, nes jie padeda išspręsti tas problemas pakartotinai ir patikimai. (Būtina atskirti šias giliai įsitvirtinusias, nesąmoningas pagrindines prielaidas ir „simptomus“ bei „vertybes“, kurie yra kultūros apraiškos formos kasdieniame gyvenime, bet nėra kultūros pagrindas.)“

Galiausiai E. H. Scheinas teigia, kad kultūra – tai *įgytas* grupės patirčių produktas, todėl jis gali pradėti egzistuoti tik esant apibrėžtai grupei, turinčiai svarbią istoriją. Bet kurioje socialinėje grupėje gali tikrai būti toks atvejis, kad viena šalia kitos egzistuoja keletas kultūrų: pavyzdžiui, valdymo

<sup>68</sup> Hofstede, G. *Culture's Consequences*. London, 1980.

<sup>69</sup> Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995, p. 26.

<sup>70</sup> Ibid (cituotą fragmentą galime rasti šiame straipsnyje: Peterson, J. S. 'Organizational Cultures in Information Technology Firms: Reflections on Schein's Model of Culture' — In Petersen, J. S. (ed.) *Artikler til organizationsteori*, Bind 2 — Kultur, teknologi og organisationsforandring. Copenhagen, 1990, p. 59-60, o skliausteliuose pateikta medžiaga yra vertimas iš anglų kalbos, išverstos iš danų kalbos. Žr. Schein, p.16)

kultūroje, skirtingose funkcinių skyrių profesinio tipo kultūrose, grupinėse kultūrose, kuriose vyrauja susiskirstymas dėl geografinės padėties, arba darbuotojų kultūrose, kurios remiasi bendra patirtimi su hierarchine sistema.

J. S. Petersenas (Petersen) apibendrina tai, dėl ko dauguma rašytojų sutaria, kai kalbama apie „šiuolaikinę kultūros teoriją, susijusią su organizacijomis“<sup>71</sup>.

Tam tikras pagrindinių principų, susijusių su organizacijos kultūra, branduolys gali būti pastebimas.

- Pirmiausia, dauguma autorių sutaria, kad organizacijos susikuria ir palaiko savas „unikalias kultūrinės visatas“ vertybių, reikšmių, įsitikinimų ir(arba) pagrindinių prielaidų sistemų forma, kuriomis gali remtis šių kultūrų nariai, kuriems tokiu būdu pavyksta suvokti elgesį ir įvykius kitais atvejais sudėtingame pasaulyje.

- Antra, kultūra tokiu būdu tampa kognityvine prasmės kūrėja, kuri tvarko ir išsaugo „kolektyvinę patirtį“ organizacijose, o nauji nariai „susipažįsta su kultūra“, tapę organizacijos nariais.

- Trečia, galima teigti, kad kultūrinė perspektyva, kalbant apskritai, linkusi nuimti kirčius nuo bendrųjų struktūrinių bruožų, o vietoje to pabrėžti „unikalumą“ ir vadinamuosius „minkštuosius“ organizacijos kintamuosius.

- Galiausiai dauguma autorių iki tam tikros ribos irgi sutaria (...), kad tam tikrą kultūrą sudaro tam tikri specifiniai elementai arba „žmogaus darbo produktai“ (kaip dažniausiai juos vadina). Šiame moksliniame darbe „žmogaus darbo produktai“ – tai fiziniai ir materialūs objektai, ritualai, ceremonijos ir tradicijos, istorijos, mitai ir legendos, kalba, žargonas ir metaforos, kasdieniai darbai, „herojai“ ir „nenaudėliai“, ir t. t.

Tačiau šioje vietoje bendras sutarimas, analizuojant kultūros teoriją, ir baigiasi. Daug diskutuojama ir nesutariama šiais klausimais: „Ką kultūra daro?“, „Ar kultūrą galima valdyti?“, „Ar kultūra galima dalintis?“ ir kt.

Pagrindinė mintis šiuo aspektu yra ta, kad pagal šį požūrį svarbiausias dalykas yra ne materialinė nauda arba fizinis saugumas, kurie motyvuoja darbuotojus dirbti kultūrą turinčioje organizacijoje, o jausmas, kad priklausai kažkam ir jausmas, kad darai kažką reikšminga ir vertinga.

---

<sup>71</sup> Petersen, J. S. 'Organizational Cultures in Information Technology Firms: Reflections on Schein's Model of Culture'—In Petersen, J. S. (ed.) *Artikler til organisationsteori, Bind 2 — Kultur, teknologi og organisationsforandring*. Copenhagen, 1990, p. 59–60.

## PASTARŲJŲ METŲ PLĖTRA

Bentas Rieneckas (Rieneck) formuluoja mintis šitaip<sup>72</sup>:

„Žmonės nori patirti ryšį savo gyvenime, matyti ryšį tarp to, ką jie daro, ir to, kas sukuriama jų veikla.

Šiuolaikinėje visuomenėje šis ryšio jausmas negimsta pats savaime. Bet jis gali būti įtvirtintas, jeigu rimtai žiūrėsime į žmones ir leisime žmogui tapti centriniu parametru mūsų būtyje, o tai paimdami kaip atskaitos tašką pradėsime dirbti su vertybėmis.

Žmogus negali gyventi be vertybių, bet esame atratę dirbti su vertybėmis ir su jų raiška. Dėl šios priežasties daugumai žmonių gyvenimas atrodo visiškai bevertis ir su niekuo nesusijęs.

Dauguma žmonių bijo ateities ir jie tiesiog nebebando daryti jai įtaką. Tai atrodo keista, nes mūsų realybėje atsiranda vis daugiau ir daugiau kultūros ir mažiau natūralumo, kuri lemia gamtos dėsniai.

Kadangi tai – mes, mes patys sukūrėme didžiąją dalį mūsų realybės, natūralu jausti, kad patys galime ir daryti įtaką realybei, o praktiškai mes nuolat transformuojame realybę ir ją veikiamo, taip pat veikiamo kitus žmones.

Tačiau mūsų veikloje per mažai savęs skiriame tiesiogiai mąstyti apie žmones ir įtvirtinti vertybes, susijusias su žmogaus galimybėmis. Skleidžiame savo įtaką netiesiogiai, pasinaudodami vadovavimo būdais, užuot taip elgtumėmės, remdamiesi žmogiškumu. Atitinkamai ryšiai ir prasmingumas prarandami.

Pagrindinis teiginys yra tas, kad dirbdami su savo požiūriu į žmogiškumą ir vertybes galime sukurti darną ir ryšį žmonių gyvenime, o tai darydami galime sukurti individualiose įmonėse aiškumą, darną ir koordinuotą pasirengimą veiksmui ir tokiu būdu veiksmingą funkcionavimą ir plėtrą.“

B. Rieneckas, kuris buvo karininkas ir psichologas, sukūrė keletą metodų, kaip išaiškinti, formuluoti ir paveikti kolektyvinę kultūrą. Šie metodai taikyti kariuomenėje skirtingais būdais.

### **Paslaugų valdymas**

Terminą „paslaugų valdymas“ (angl. *service management*) pirmasis smulkiai paaiškino švedas Richardas Normannas<sup>73</sup>. Tai – patirčių ir teorijų rinkinys apie tai, kas svarbu paslaugų bendrovėse, t. y. bendrovėse, kurių veikla organizuota taip, kad teikiama pagalba kitiems žmonėms.

<sup>72</sup> Rieneck, B. *Ledelsesfilosofi og virksomhedskultur – en tænkegang et værkøj*. Copenhagen, 1984

<sup>73</sup> Normann, R. *Service Management*. Copenhagen, 1984.



Paslaugos – tai nematerialios prekės, kurios dažnai gaminamos, tiekiamos ir vartojamos tarp dviejų žmonių (darbuotojo ir užsakovo arba vartotojo). Kaip ir fizinės gamybos atveju, negalima atskirti gamybos proceso nuo pardavimų ir vartojimo. Paslaugas negalima sandėliuoti. Gamyba ir pardavimai labai skiriasi nuo fizinės gamybos, ir dauguma įžvalgų apie vadovavimą ir organizavimą, surinktų atliekant stebėjimus, kas vyksta gamyklose, negali būti taikomos paslaugų bendrovėms.

Čia, Danijoje, apie du trečdalius žmonių dirba paslaugų sektoriuje. Didžioji dalis viešojo sektoriaus veiklos susijusi su paslaugomis. Švietimo sektorius, vaikų rūpyba ir senelių priežiūra, valymas, darbas restoranuose, pramogų pasaulyje ir turizmas – to pavyzdžiai. Ir didžia dalimi policijos pajėgos, gaisrininkai ir kariuomenė gali būti priskirti paslaugų bendrovių ratui.

Pagrindinės paslaugų valdymo sąvokos yra šios:

- Paslaugų paketas;
- Pagrindinės ir antraeilės paslaugos;
- Užsakovų bazės segmentacija;
- Įvaizdis;
- Paslaugų teikimo sistema;
- Kultūra.

Terminas „paslaugų paketas“ skirtas nurodyti, kad paslaugą sudaro keletas dalių ir kad jomis naudojantis nebūtinai bus galima jas atskirti vieną nuo kitos. Tai atitinkamai atveria galimybę, kad vartotojas pabrėš kitus aspektus nei teikėjas.

*Pagrindinės paslaugos* – tai ta dalis paslaugų, kuri sudaro pagrindą vartotojui, o *antraeilės paslaugos* sudaro papildomos paslaugos, kurios priklauso nuo praktinių poreikių ir atmosferos sąlygų. Kelionės lėktuvu metu skrydis iš taško A į tašką B yra pagrindinė paslauga, tuo tarpu, pavyzdžiui, aptarnavimas lėktuve, patiekiamų valgių kokybė, švara lėktuve ir lėktuvo dizainas yra *antraeilės paslaugos*.

*Užsakovų bazės segmentacija* reiškia, kad paslaugos turi būti pritaikytos skirtingoms vartotojų grupėms. Keliaujantieji lėktuvu gali pasirinkti tarp pigesnio ekonominės klasės ir brangesnio liukso klasės skrydžio. Šiuo atveju pagrindinė paslauga – kelionė iš taško A į tašką B – yra ta pati, o antraeilės paslaugos skirtingos ir jų kaina skiriasi.

## PASTARŲJŲ METŲ PLĖTRA

Įvaizdžio samprata nurodo, kad bendrovės įvaizdis (jos reputacija ir bendra aura) turi ypatingos reikšmės, jeigu tai – paslaugų bendrovė. Tarp kitų dalykų tai dažnai lemiamas veiksnys, pasirenkant teikėją.

R. Normannas siūlo, kad turi būti sutarimas tarp to, kas paslaugų bendrovėje yra ekstravertiška (paslaugų paketas, užsakovų segmentas ir įvaizdis), ir to, kas yra intravertiška (teikimo sistema ir kultūra). Nepakanka gebėti sukurti atitinkamas paslaugas tinkamai užsakovų grupei. Būtina taip pat gebėti pagaminti ir teikti šias paslaugas ekonomiškai veiksmingai, atsižvelgiant į eksploatacijos išlaidas. Pavyzdžiui, Danijos nacionalinio geležinkelio koncepcijos ir paslaugų paketai turi ne taip jau daug trūkumų, bet jie nesugeba pristatyti prekių: kad traukiniai ir keltai atvyktų laiku, būtų švarūs, kad būtų pasamdytas personalas, kuris tikrai galėtų atitikti skirtingų klientų grupių poreikius, kuriuos siekiama patenkinti.

Anot B. Larseno (Larsen), tiekimo sistemų problemos gali būti suskirstytos į dvi grupes:

- Sudėtingos problemos, susijusios su klaidų vengimu, su nereikalingų funkcijų ir laukimo laiko mažinimu, su darbo paskirstymu ir reikalavimais automatizacijai. Dėl šios priežasties kokybės valdymo sąvokos ypač svarbios paslaugų bendrovėms.
- Lengvos problemos, susijusios su motyvacijos stiprinimu ir entuziazmo skatinimu, kur kultūrinis mąstymo būdas yra svarbus.

Tuo tarpu, kai kariuomenės pagrindinė paslauga – saugumo ir suvereniteto užtikrinimas – kasdieniame gyvenime retai pastebimas ir pasirodo, daugumos „vartotojų“ nematomas, daugelis kariuomenės kitų funkcijų gerai atitinka sąvokas, kurios sudaro dalį *paslaugų valdymo* sąvokos. Kai reikia pasamdyti, išlaikyti ir ugdyti, kariuomenė turi konkuruoti su kitomis organizacijomis ir bus lyginama su pastarosiomis, o kariuomenės įvaizdis svarbus šiose srityse, taip pat ir sąsajoje su politiniu pasauliu. Poreikis „gebėti pristatyti prekes ekonomiškai, gynybai parankiu būdu“ taip pat galioja kariuomenei.

### Kokybės valdymas

Kokybės valdymo sąvoka pirmiausiai vartota gamybos pramonėje, kurioje ji vartota siekiant iš pamatų pakeisti automobilių pramonę per keletą metų, bet vėliau buvo perkelta į kitus sektorius, įskaitant paslaugų

sektorių. Pagrindinė su kokybės valdymu susijusi strategija yra ši: nusi-statyti, kokios kokybės norima pasiekti, pateikti šios kokybės produkciją nedideliais kiekiais ir tada įgyvendinti ambicingą planą. Tai nebūtinai reiškia, kad būtina pagaminti „kokybišką gaminį“ ta prasme, kad tai būtų ypatingos prabangos gaminy. Greičiau tai produktas, atitinkantis jam iškel-tus reikalavimus, be netikėtų klaidų ir trūkumų. Kokybės valdymas skirtas *pašalinti klaidas iki jų atsiradimo, o ne tam, kad atsiradusios klaidos būtų taisomos*. Šis mąstymo būdas lemia kitą *racionalizacijos* formą nei ta, kuri kilusi iš Tayloro mokslinio valdymo. Čia bandyta optimizuoti individualias funkcijas. Kaip montuojamos automobilio padangos greičiausiai ir pigiau-siu būdu? Kokybės valdymo atveju keliamas toks klausimas: ar iš to, kas daroma, yra vartotojui beverčių dalykų, tokių, kurie jam nereikalingi ir už kuriuos jis nenori mokėti? Gamybos proceso sudedamosios dalys, kurios visiškai nedomina vartotojo, bet už kurias bet kuriuo atveju jis moka (nie-kas kitas už tai nesumokės!), kai jos atsiranda, yra, pavyzdžiui, šios:

- Nurašytos medžiagos ir gaminiai.
- Laikas, skirtas klaidų, padarytų gamybos proceso metu, taisymas.
- Pranešimai apie klaidas, skundus, techninių specialistų apsilanky-mai, bylos dėl klaidų.
- Priminimo laiškai nemokiems klientams.
- Vidiniai administraciniai darbai ir susirinkimai.
- Laukimo laikas ir sandėliavimas.

Pašalinius minėtas gamybos proceso dalis, galima sutaupyti laiko ir pinigų.

Vienas kokybės valdymo išraiškos būdų – sertifikavimas, kai bendro-vei išsiunčiama atestacija, parengta patvirtintos sertifikavimo organiza-cijos, kuria patvirtinama, kad konkretus gaminy buvo pagamintas pagal nustatytus standartus. Sertifikatai ypač svarbūs sąsajoje su *subrangovais*. Jeigu bendrovė, kuri ketina panaudoti konkretų gaminį iš subrangovo rankų, gali būti visiškai tikra, kad gaminy visiškai atitinka nustatytus standartus, pačiai bendrovei nebereikia rūpintis gaminio kokybės kon-trole, kas kitu atveju būtų būtina.

Nors tradiciškai mąstant kontrolė – tai kažkas, kas seka proceso gale, kokybės valdymo atveju kontrolė vykdoma proceso eigoje, nes klaidas ir galimybes joms atsirasti siekiama aptikti *anksčiau* nei jos turės padarinių.

## PASTARŪJŲ METŲ PLĒTRA

Tokiu būdu tradiciškai plati gamybą nuo kontrolės skirianti linija tampa daug siauresnė: darbuotojui pačiam pavesta prisiimti kontrolieriaus darbą. Siekiant išlaikyti vieną bendrą standartą, būtina nuolat diskutuoti apie normas ir ko darbuotojai vieni iš kitų reikalauja.

Tuo metu, kai Herzbergas kiek anksčiau minėtomis idėjomis apie darbo gerinimą teigė, kad *vadovavimas* turėtų būti organizuotas taip, kad darbas būtų nenuobodus, o darbuotojai laimingi ir patenkinti, kokybės valdymo metodu tikroji *atsakomybė* priskiriama patiems darbuotojams. Kontrolė ir priežiūra – tai sritys, kuriomis turi rūpintis ne tik vadovybė, pasitelkdama specialius inspektorius, ir gamybos procesas gerėja ne tik vadovybei atlikus išsamią analizę. Ne, kad gamyba pagerėtų, turi padėti ir patys darbuotojai savo išsamiomis žiniomis apie gamybos procesą, pasitelkdami savo iniciatyvą ir idėjas.

Klasikinė organizacijos teorija laiko priešiškus santykius tarp vadovų ir darbuotojų galimais, todėl ieško strategijų, kurios padėtų vadovams reguliuoti ir stebėti darbuotojų elgesį, tuo tarpu kokybės valdymo metodas laiko bendrus interesus ir visoms šalims paskirstytą atsakomybę galimais. Žmogiškųjų santykių mokykla pabrėžia darbuotojų potencialo patenkinti savo socialinius poreikius svarbą kaip atpildą už atliktą darbą, tuo tarpu kokybės valdymo metodas laiko bendrą vadovybės ir personalo susidomėjimą gamyba galimu.

Kariuomenės vykdoma eilinių švietimo ir tarnybos griežtos kontrolės ir susistemavimo *tradicija* buvo suformuota, be kitų dalykų, remiantis faktu, kad, istoriškai kalbant, šauktiniais buvo iš valstiečių klasės kilę kareiviai, neturintys jokio išsilavinimo arba įgiję tik kuklų išsilavinimą. Būtent dėl šios priežasties buvo manoma, kad būtinas griežtas vadovavimas (pavyzdžiui, griežti pratybių ir rikiuotės mokymai). Šiai dienai artimesniais laikais Danijos kariuomenė susirūpino, kad dabartiniai šauktiniai stotų į kariuomenę turėdami daug geresnį išsilavinimą, kad jie yra pripratę skirti savo dėmesį medžiagai nepriklausomu būdu ir kad daugeliu atvejų galima tikėtis, kad jie pritaris šaukimui į kariuomenę. Taip pat atitinkamai didesniu mastu galima tikėtis, kad jie galės prisiimti tam tikrą atsakomybę jų studijų ir tarnybos metu. Dar 1968 m. tai buvo suformuluota šitaip: „Mokymas privalo būti taip suformuotas, kad skatintų ir remtų asmens veiklą, dalyvavimą, nepriklausomybę ir drauge su kitais pasidalintos asmeninės atsakomybės patirtį.“

Mąstymo būdas „*Kaip tik laiku*“

*Kaip tik laiku* – tai gamybos filosofija, kilusi „Toyotos“ automobilių gamykloje. Anot jos, prekės neturėtų būti gaminamos dėl sankaupų ir sandėliavimo – tiek kaip rezultatas, tiek gamybos procese, priešingai, turėtų būti gaminama tik pagal poreikį. Remiantis šiuo principu, sumažėja reikalavimai sandėliavimo plotams, ir susilaikoma nuo prekių, kurios sugenda arba pasensta arba kurioms nėra paklausios gamybos, ir galima sumažinti finansavimo išlaidas: faktiškai prekė, kuri yra sandėliuojama, simbolizuoja vertę, kuri išauga procentų sąskaita, kol ji parduodama.

Vienas gerai žinomų „kaip tik laiku“ pavyzdžių – šiuolaikinis prekybos centras: tą pačią akimirką, kai prekė parduodama, kasoje esančiu skaitytuvu nuskaitomas jos brūkšninis kodas. Informacija, kad prekė buvo parduota, perduodama elektroninei sandėliavimo sistemai, kuri šiuo būdu tiksliai „žino“, kiek šios rūšies prekių liko gulėti lentynose, ir gali tiesiog užsakyti naujų prekių, kurios būtų atvežtos į prekybos centrą, kai bus pasiektas šiai prekei nustatytas žemasis sandėliavimo limitas. Šis limitas gali būti nustatytas iš patirties, atsižvelgiant į apyvartos spartą, prekės gedimo spartą ir kitus veiksnius.

Kokybės valdymo metodas labiausiai domisi klaidų ir trūkumų bevertiškumu (liekanomis) bei vertės praradimu, kuris atsiranda dėl šių trūkumų taisymo, tuo tarpu „kaip tik laiku“ metodas visą dėmesį skiria sandėliavimo ir laukimo laiko bevertiškumui.

### **Išvada**

Organizacijų teorija plėtojasi vykstant abipusiškiems mainams su visuomene. Kai kurios organizacijų teorijos gali būti laikomos bandymais pateikti formas, kurios jau egzistuoja konceptualiai ir yra skirtos atskleisti savo pagrindines struktūras ir elementus, siekiant pagerinti egzistuojančias ir naujas organizacijas. Kai kurios teorijos bando spręsti pripažintas problemas, keisdamos vieną iš egzistuojančių pagrindinių prielaidų, o kai kurios teorijos pristato naują idėją, apversdamos ankstesnę teoriją aukštyne kojomis ir iširdamos, ar pradinė problema, su kuria susiduriama, taikant gerai žinomus metodus, gali būti išspręsta kitu būdu.

Praėjusiame šimtetyje pastebimai keitėsi aspektai, kuriems buvo skiriamas dėmesys. Pirma, svarbiausiu buvo technologinės gamybos aparatas, kur žmonės buvo būtini, bet buvo problemine proceso dalimi, vė-

## PASTARŲJŲ METŲ PLĖTRA

liau svarbiu tapo *informacinis aspektas*, kur dėmesio centre atsidūrė ypatingi informacijos surinkimo, adaptavimo ir plėtros aspektai, o fizinius aspektus perėmė mašinos. Atitinkamai vadovavimo vaidmuo kito tiek, kiek kito didelės biurokratinės organizacijos, įdiegus automatizaciją. *Mašinių biurokratija* (plg. aukščiau nurodytą Mintzbergo schemą), kuri anksčiau buvo plačiai paplitusi, pamažu neteko savo šaltkalvių ir darbininkų, dirbančių prie mašinų. Šiame etape dėmesio centre atsiduria žmonės iš plėtros ir rinkodaros skyrių, kurie greičiau buriasi į *laikinas darbo grupes*. Tose organizacijose, kuriose sėkmingai vyksta transformacija, darbuotojai prisiima didesnę dalį užduočių, anksčiau, kaip manyta, priklausiusių išskirtinai vadovybės kompetencijai. Darbuotojai prisiima atsakomybę už vis didėjančią kontrolę, kūrybingumą ir plėtrą, o darbuotojų domėjimasis gamyba sudaro foną socialinėms normoms, kurios perima elgesį reguliuojančio „saldainio ir bizūno“ vaidmenį. Tos organizacijos, kurios nespėja keistis drauge su plėtra, patiria sunkumų ir gali būti labai kritikuojamos. Privačios bendrovės, kurios nespėja keistis drauge su plėtra, bus nekonkurencingos, lyginant su jų varžovėmis. Privačiame sektoriuje pastebima, kad yra bendrovių, kurios netenkina vartotojų lūkesčių dėl aptarnavimo ir dėl jų susidaro daug pastangų reikalaujančios socialinio darbo valandos, vietoje rezultatų. Pastaraisiais metais būtent profesinės biurokratijos susiduria su siaubingais sunkumais daugiausia dėl to, kad puikų išsilavinimą turintys ekspertai (daktarai, profesoriai ir kt.) dirba organizacijose, kurioms nesiseka sukurti veiksmingas ir priimtinas normas dėl poreikių delegavimo ir lėšų paskirstymo.

Viena svarbi plėtros dalis yra susijusi su dviem veiksniais: *švietimo sistemos* plėtra, kur vis daugiau žmonių turi prieigą prie ilgalaikių pagrindinio ugdymo programų ir po jų – „viso gyvenimo“ tęstinio ugdymo programų, ir *informacinių technologijų* plėtra, kur plačiai skleidžiama *prieiga* prie milžiniškos apimties informacijos ir kur informacijos apdorojimo sparta labai didelė.



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

**VADOVAVIMAS IR UGDYMAS**

**VADOVAVIMAS IR ORGANIZACIJA**

(Ištrauka iš vadovėlio *Leadership and Education*)

Iš anglų kalbos vertė Laima Grigalaukaitė  
Lietuvių kalbos redaktorė Jolanta Budreikienė  
Maketavo Jolanta Girnytė

2009-10-20. Tiražas 40 egz. Užsakymas GL-394.  
Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,  
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius  
Spausdino Krašto apsaugos ministerijos  
Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba,  
Totorių g. 25/3, Vilnius