

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Tęstinių studijų institutas

Andragogikos katedra

Stefa Steponavičiutė

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS KŪRIMAS
BENDRUOMENIŠKUMO PLĖTOJIMO ASPEKTU**

Andragogikos studijų programos

magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2019

TURINYS

PAGRINDINĖS SAŲOKOS	7
ĮVADAS.....	8
I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR BENDRUOMENIŠKUMO PLĖTOJIMO SĄSAJŲ TYRIMO TEORINĖS PRIELAIDOS.....	14
1.1. Organizacinės kultūros kokybės kūrimo sampratų įvairovė	14
1.2. Organizacinės kultūros paskirtis ir funkcijos.....	23
1.3. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros kūrimo procese.....	26
1.4. Bendruomeniškumo reikšmė organizacinės kultūros formavimui.....	30
1.4.1. Bendruomenių vaidmuo organizacinėje kultūroje	30
1.4.2. Bendruomeniškumo samprata ir jo raiškos charakteristikos	34
1.5. Bendruomeniškumo plėtojimo svarba ir sąsajos su organizacine kultūra, jos kūrimu.....	39
II. RIETAVO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO IR VERSLO ĮSTAIGŲ VADOVŲ POŽIŪRIO Į ORGANIZACINĖS KULTŪROS KŪRIMĄ, PLĖTOJANT BENDRUOMENIŠKUMĄ, TYRIMAS	44
2.1. Tyrimo metodologija, eiga, imties charakteristika.....	44
2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	47
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI.....	71

SANTRAUKA

Steponavičiūtė S. Organizacinės kultūros kūrimas bendruomeniškumo plėtojimo aspektu. Andragogikos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. J. Adomaitienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2019. – 101 p.

Raktažodžiai: organizacinė kultūra, bendruomeniškumas, vertybės, bendradarbiavimas.

Bendruomeniškumas - bendruomenės narius vienijantis reiškinys, apimdamas daugybę emocijų, pažinimo ir veiklos sričių, apjungiantis narystę, įtaką, poreikių visumą, emocinius tarpusavio ryšius, sudaro galimybes kurti kokybiškesnę organizacinę kultūrą. Organizacijos nariai, turintys tvirtą bendruomenės jausmą, supranta, kad jų organizacijos ilgalaikė sėkmė priklauso nuo konstruktyvaus bendradarbiavimo su kitomis aplinkinėmis bendruomenėmis.

Darbe iškelta **mokslinė problema:** kaip organizacinė kultūra ir jos kūrimas siejasi su organizacijos narių bendruomeniškumu, jo plėtojimu? **Tyrimo objektas** – organizacinė kultūra ir bendruomeniškumas. **Tyrimo tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti suaugusiųjų švietimo organizacijų organizacinės kultūros svarbą ir galimybes, plėtojanr jos narių bendruomeniškumą.

Šiame darbe iškeltos dvi **tyrimo hipotezės**. **1.** Bendruomeniškumo plėtojimas yra vienas svarbiausių veiksnių, sąlygojančių švietimo organizacijų ir kitų įstaigų organizacinės kultūros, geristos bendradarbiavimu, kūrimą. **2.** Organizacinė kultūra, grįsta bendradarbiavimu, skatina jos narių pasitikėjimą savimi ir kitais, tarpusavio bendrumą ir priklausomumą, iniciatyvumą ir nuolatinę kaitą, kolektyvinį ir asmeninį įsipareigojimą, kiekvieno nuolatinį vystymąsi ir tobulėjimą bei kitus svarbius bendruomeniškumo plėtrai, pokyčius.

Tyrimo rezultatai rodo, kad pasitvirtino abi hipotezės. Informantai vienu iš svarbiausių veiksnių, kuriančių organizacijos kultūrą, nurodė bendruomeniškumo jausmo puoselėjimą. Tik bendradarbiavimu grįsta kultūra skatina narių pasitikėjimą savimi ir kitais, tarpusavio bendrumą ir priklausomumą. Organizacijos nariai, turintys tvirtą bendruomenės jausmą, supranta, kad jų organizacijos ilgalaikė sėkmė priklauso nuo konstruktyvaus bendradarbiavimo su kitomis aplinkinėmis bendruomenėmis. Svarbiausias andragogų vaidmuo organizacinės kultūros kūrime - kurti pozityvią suaugusiųjų švietimo ir mokymosi aplinką ir skatinti mokymąsi visą gyvenimą.

SUMMARY

Steponavičiūtė S. Creation of organizational culture from the aspect of community development. Master's thesis of the Andragogy study program. Work supervisor doc. dr. J. Adomaitienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2019. - 101 p.

Keywords: organizational culture, community, values, cooperation.

Communality - a phenomenon that unites members of the community, encompassing a multitude of emotional, cognitive, and action areas, combining membership, influence, a set of needs, and emotional interrelations, creates opportunities for a better organizational culture. Members of the organization with a strong sense of community understand that their organization's long-term success depends on constructive collaboration with other surrounding communities.

The **scientific problem** raised in the thesis: How does organizational culture and its creation relate to the community of the members of the organization and its development? **The object of the research** is organizational culture and community. **The aim of the research** is to theoretically analyze and empirically substantiate the importance and opportunities of the organizational culture of adult education organizations in developing the community of its members.

In this work **two hypotheses of the research** are raised. **1.** The development of community is one of the most important factors in the development of organizational culture based on collaboration between educational organizations and other institutions. **2.** Organizational culture based on cooperation promotes the confidence of its members and others, mutual and interdependence, initiative and constant change, collective and personal commitment, continuous development and improvement of each and other important changes in community development.

The results of the study show that both hypotheses have been confirmed. Informants were one of the most important factors in the development of the organization's culture, and they emphasized the fostering of a sense of community. Only a culture based on cooperation promotes members' self-reliance and others, mutuality and dependence. Members of the organization with a strong sense of community understand that their organization's long-term success depends on constructive collaboration with other surrounding communities. The key role of andragogues in organizational culture is to create a positive adult education and learning environment and to promote lifelong learning.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kokybės kultūra ir kokybės vadyba.....	16
2 pav. Kokybės kultūros kūrimo žingsniai.....	18
3 pav. Lyderystės reiškinių sudedamosios dalys.....	26
4 pav. Apjungiančios bendruomenės pojūčio kūrimas.....	32
5 pav. Bendruomeniškumo jausmo nauda individui ir bendruomenei.....	35
6 pav. Grindžiamoji teorija - Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas.....	55

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Dažniausiai organizacinei kultūrai vertinti taikomi kriterijai/dimensijos.....	15
2 lentelė. Vertybių sąrašas.....	19
3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika.....	44
4 lentelė. Atrankinis kodavimas.....	53

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS

Bendradarbiavimas (bendras veikimas) - darbas kartu, siekiant išskirti bei įgyvendintiveiksmus, pagrįstus tarpusavio pagarba tarp įvairių kultūrų bei įvairaus dalyvavimo (Baršauskienė ir kt., 2001).

Bendruomenė – žmonių grupė, gyvenanti apibrėžtoje teritorijoje ir veikianti tos bendruomenės labui, susijusi bendrais interesais ir skatinama vidinio jausmo, jog jie priklauso tai žmonių grupei (Nefas, 2010).

Bendruomeniškumas - žmonių tarpusavio santykiai, priklausymo grupei ir įsipareigojimo jai mastai (R. M. Berns, 2009).

Kokybės kultūra- kaip nuolatinio tobulinimo ir teigiamų pokyčių kultūra, kurioje institucijos stiprybės ir silpnybės yra sąžiningai ir objektyviai atskleidžiamos taip, kad į jas būtų atsižvelgiama kuriant raidos strategiją, numatant išorines galimybes ir grėsmes (Ruževičius ir kt., 2008).

Organizacinė kultūra - tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros (Šimanskienė, 2002).

Vertybės – tai, kas vertinama gerai ar labai gerai, ko sąmoningai ar nesąmoningai siekiama, kas yra idealo, kaip tobulo daikto, būvio, veiksmo, siekio ir t.t., vaizdinys (Kanišauskas, 2014).

ĮVADAS

Temos aktualumas. XXI amžiaus Lietuvos valstybės raidos kontekstas kelia naujus iššūkius ir valstybei, ir kiekvienam jos piliečiui. Kaip juos sutikti, kokias veiklos strategijas pasirinkti, kad ateities Lietuva būtų gerovės valstybė, užtikrinanti kiekvienam jos piliečiui aukštą gyvenimo kokybę ir saugumą? Atsakymus į šiuos klausimus pateikia „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, kurioje švietimui numatytas labai svarbus vaidmuo. Vienu iš svarbiausių prioritetų, siekiant ilgalaikių valstybės raidos tikslų, tampa švietimo kokybė, nuo kurios priklauso strateginių valstybės raidos siekių įgyvendinimo sėkmė.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ taip pat nurodo ir svarbiausius švietimo kokybę lemiančius veiksnius: švietimo valdymas ir finansavimas, ugdymo turinys, darbuotojų kompetencija, infrastruktūra, organizacijos kultūra. Taigi, dėmesys ima krypti į organizacijų kultūrą, kuri siejama su organizacijos puoselėjamosiomis vertybėmis, nuostatomis, bendravimo būdais ir susiklosčiusiais santykiais tarp darbuotojų ir vadovų (S. Staniulienė, 2013). Todėl šiandien labai svarbu pažinti švietimo organizacijų kultūras, numatyti jų vystymosi raidą, veiksnius, lemiančius organizacinės kultūros stiprumą ir vientisumą bei organizacinės kultūros įtaką švietimo organizacijų veiklos rezultatų kokybei, kad būtų įgyvendinti ilgalaikiai strateginiai švietimui keliami tikslai. Organizacinė kultūra darbuotojus gali motyvuoti dirbti geriau - rodydami iniciatyvą ir rūpindamiesi savo klientais, nuolat reaguodami į aplinkos pokyčius, darbuotojai prisideda prie visos organizacijos sėkmės ir rezultatų. Šiame magistro darbe ir nagrinėjamas organizacinės kultūros, atitinkančios šio laikmečio reikalavimus, kūrimas.

Kaip pažymi V. Pruskus ir kt. (2009), savos kultūros sukūrimas ir puoselėjimas padeda žmonių grupei dirbti geriau, pripažinti kitų grupių teisę turėti savo vertybes ir priimtinus darbo atlikimo būdus.

G. Dubauskas (2006) pabrėžia šias būtinas darnios organizacinės kultūros vystymo sąlygas:

- tęsti organizacijos istoriją, t. y išlaikyti ir tobulinti organizacijos įkūrėjų idėją ir viziją, sukurti pagrindines vertybes ir normas;

- sukurti identiškumo (vientisumo) jausmą. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacines vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas organizacijoje;

- skatinti dalyvavimą organizacijos veikloje;

- didinti darbuotojų sąveiką. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis bei dalyvautų priimančiais sprendimus, nes tai – grupės suderinamumo būtinos sąlygos.

Organizacinės kultūros tyrinėtojai vienu iš esminių modernios organizacijos bruožų laiko bendradarbiavimu grįstą veiklą. Bendradarbiavimas tampa veiksmingu atsaku pasauliui, kurio reikalavimai tampa vis intensyvesni. Tokiame kontekste bendradarbiavimas yra įvairus, platus ir siūlomas kaip sprendimas daugeliui įvairių iššūkių, su kuriais susiduria visuomenė, švietimo organizacijos bei jų bendruomenė. Vadinasi, bendradarbiavimas dabartiniu laikotarpiu yra ypač reikšmingas visuomenės tobulėjimo ir vystymosi veiksnys, kuris mokslininkų traktuojamas kaip naujas metodas, strategija (R. Kontautienė, 2006).

Organizacinės kultūros formavimasis neatsiejamas nuo organizacijos narių veiklos sąlygų, bendravimo ir bendros veiklos, keitimosi patirtimi, viešumo, bendrumo, atvirumo (R. Doranskienė, 2002). Todėl bendruomeniškumas – vienas svarbiausių aspektų, leidžiančių organizacijai įsitvirtinti ir turėti stiprų sociuminį pagrindą.

Mokslinės problemos iširtumas. Nors mokslinėje literatūroje gausu organizacinės kultūros tyrimų, neprieita vieningos nuomonės, kokie elementai sudaro organizacinę kultūrą (Č. Purlys, 2009).

G. K. Cameronas ir R. Quinnas (2005) pateikia organizacinių kultūrų tipologijos vaizdinį ir siūlo jų diagnostikos bei matavimo instrumentus.

G. Hofstedas ir kt. (2011) vieni pirmųjų nagrinėja nacionalinės ir organizacinės kultūros santykio problemą. Autorių teigimu, organizacinei kultūrai ir veiklos rezultatams esminės įtakos turi šalies kultūrinės charakteristikos.

F. Shahzad ir kt. (2012) (cit. L. Šimanskienė ir kt., 2014) tyrimais nustatė, kad organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojų darbo efektyvumą, o tai užtikrina ir konkretaus regiono sėkmingą plėtrą.

Organizacijos ir organizacinės kultūros sampratas, jų skirtumus aptaria lietuvių autoriai: L. Šimanskienė (2002, 2008), V. Vaitkūnaitė (2006), V. Pruskus ir kt. (2009), Č. Purlys (2009), L. Stundžė (2010), J. Vveinhardt (2009) ir kt.

Pažymėtini L. Šimanskienės (2002; 2008a; 2008b) darbai apie organizacinės kultūros formavimą, diagnozavimo metodiką, poveikį organizacijų valdymui, L. Šimanskienės ir kt. (2009) komandinio darbo, kaip organizacinės kultūros plėtojimo formos, analizė, L. Šimanskienės ir kt. (2010) tyrimai apie organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajas.

Č. Purlio (2009), J. Vveinhardt (2009; 2011), D. Dilienės (2012), K. Ramanausko (2017) darbuose analizuojamas organizacinės kultūros formavimas dvasinio ir etinio, socialinio pažinimo, tarpkultūrinės sąveikos aspektu.

S. Staniulienės (2010) darbuose nagrinėjama organizacinės kultūros samprata, nauda organizacijai ir jos darbuotojams, J. Paužolienė (2017) nagrinėja organizacijos kultūros vertinimą, normas, standartus, vertybes, nuostatas. Besimokančios ir intelektualios organizacijos skirtumus nagrinėja J. Vveinhardt ir kt. (2014).

Bendradarbiavimo procesai organizacijų viduje taip pat yra plačiai nagrinėjami. H. Mintzberg (2009) teigia, kad organizacija turi daug dėmesio skirti savo individualiam elgesiui ir daugeliui trumpalaikių priemonių, skatinančių pasitikėjimą, dalyvavimą ir spontanišką bendradarbiavimą, kurio tikslas – tvarumas.

L. Miltenienė (2005) teigia, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro nuolatinė komandos narių sąveika, komunikacija, kooperacija, koordinacija ir dalijimasis patirtimi. Komandinis darbas grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba. Pasak Beniušienės ir kt. (2005), komanda gali pasiekti geresnių rezultatų nei vienas žmogus, o tai įgalina įvairių asmenybių bruožų samplaiką.

Abipusį keitimąsi informacija akcentuoja ir I. Jorutytė ir kt. (2005), o R. Kontautienė (2006) – tarpusavio priklausomybės suvokimą, kai žmonės žino, kad jiems gali pasisekti tik tuomet, jei jie koordinuos savo pastangas su kitų žmonių pastangomis.

Bendruomenės sampratos traktuočių analizę pateikia I. Leliūgienė (2011). S. Nefas (2007) nagrinėja bendruomenių raidą ir perspektyvas šiuolaikiniame pasaulyje.

Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje vienas iš keliamų tikslų yra „pasiekti tokį švietimo bendruomenių lygį, kai jų kritinę masę sudaro reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesijon alūs mokytojai ir dėstytojai“ (2013). Šį tikslą pasiekti gali besimokančios organizacijos ir bendruomenės, kurių skirtumus nagrinėja J. Monkevičius ir R. Čiužas (2015).

V. Baršauskienė ir kt. (2006), aiškindamos bendruomenės sampratą, pasitelkia geografinę aprėptį. G. von Krogh'as (2003) (cit. Leliūgienė) pažymi, kad bendruomenės galima skirstyti pagal jų vaidmenį dalijantis žiniomis.

Svarbus ir suaugusiųjų švietimo darbuotojų mokymasis visą gyvenimą. Pasak K. Trakšelio ir kt. (2016), norint laiduoti ir užtikrinti kokybišką suaugusiųjų švietimą, dera šią veiklą patikėti profesionaliam suaugusiųjų švietėjui – andragogui. Bet kol andragogo profesija Lietuvoje dar nėra

įteisinta, vieni švietimo organizacijų vadovai stengiasi atlikti šią misiją siekdami žinių profesionaliose suaugusiųjų mokymo institucijose, kiti - siekdami žinių savarankiškai, tretieji - vadovaudamiesi savo nuojauta. Suaugusiųjų mokymosi ypatumai įvairiais suaugusiojo gyvenimo tarpsniais ir įvairiuose kontekstuose nagrinėti daugelio tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų. Paminėtini K. Trakšelio (2011), R. Juozaitienės ir kt. (2008), M. Knowles et al. (cit. K. Trakšelys, 2016), R. M. Andriekienės ir kt. (2006), M. Teresevičienės ir kt. (2006) darbai.

Andragogo vaidmenį modernioje visuomenėje analizuoja R. M. Andriekienė (2011), B. Jatkauskienė ir kt. (2010), K. Trakšelys (2012), R. M. Andriekienė ir kt. (2006), M. Teresevičienė ir kt. (2006) ir kt.

Nors organizacinės kultūros ir bendruomeniškumo klausimai ganėtinai plačiai nagrinėti mokslinėje literatūroje ir švietimo dokumentuose, tenka konstatuoti, kad nepakanka išsamesnių tyrimų švietimo organizacijų kultūros kūrimo ir jų narių bendruomeniškumo sąsajos aspektu. Visa tai kelia **tyrimo klausimą**: kaip organizacinė kultūra ir jos kūrimas siejasi su organizacijos narių bendruomeniškumu, jo plėtojimu?

Tyrimo objektas – organizacinė kultūra ir bendruomeniškumas.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti suaugusiųjų švietimo organizacijų organizacinės kultūros kūrimo svarbą ir galimybes, plėtojant jos narių bendruomeniškumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą, raiškos ypatumus.
2. Išnagrinėti bendruomeniškumo sampratą, jo plėtojimo svarbą ir sąsajas su organizacine kultūra ir jos kūrimu.
3. Ištirti Rietavo savivaldybės švietimo organizacijų ir verslo įmonių vadovų požiūrį į organizacinę kultūrą, jos kūrimą, plėtojant dirbančiųjų bendruomeniškumą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, siekiant išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą, paskirtį, funkcijas, jos kūrimą sąlygojančius veiksnius, išnagrinėti bendruomeniškumo sampratą, jo sąsajas su organizacine kultūra, organizacinės kultūros kūrimo galimybes, plėtojant dirbančiųjų bendruomeniškumą, interviu, siekiant ištyrėti Rietavo savivaldybės suaugusiųjų švietimo organizacijų ir verslo įmonių vadovų požiūrį į organizacinę kultūrą, jos kūrimą, plėtojant jos narių bendruomeniškumą.

Hipotezės:

1. Bendruomeniškumo plėtojimas yra vienas svarbių veiksnių, sąlygojančių švietimo organizacijų ir kitų įstaigų organizacinės kultūros, grįstos bendradarbiavimu, kūrimą.

2. Organizacinė kultūra, grįsta bendradarbiavimu, skatina jos narių pasitikėjimą savimi ir kitais, tarpusavio bendrumą ir priklausomumą, iniciatyvumą ir nuolatinę kaitą, kolektyvinį ir asmeninį įsipareigojimą, kiekvieno nuolatinį vystymąsi ir tobulėjimą bei kitus svarbius bendruomeniškumo plėtrai, pokyčius.

Darbo teorinis naujumas ir praktinis reikšmingumas. Atsižvelgiant į dabartinių pokyčių pobūdį, švietimo organizacija turi būti problema sprendžianti organizacija, puoselėjanti bendradarbiavimu paremtą kultūrą. Tik tokia organizacija skatina profesinį tobulėjimą, bendruomenės narių tarpusavio priklausomumą, iniciatyvumą, atsakomybę, kolektyvinį ir asmeninį įsipareigojimą. Bendradarbiavimas įkūnija daugelį kaitos procesams svarbių principų: leidžia kiekvienam viešai išsakyti savo nuomonę, stiprina pasitikėjimą, taikant siūlomas naujoves, skatina sąmoningai jas koreguoti ir net joms priešintis, didina refleksijos galią, skatina kiekvieną nuolat tobulėti ir suprasti nesibaigiantį nuolatinio savęs tobulinimo procesą.

Darbo mokslinį naujumą atskleidžia autorės siekis parodyti bendruomeniškumą kaip vieną iš svarbiausių aspektų organizacinės kultūros kūrime, ypač mažuose, nedaug gyventojų turinčiuose teritoriniuose vienetuose. Praktiniu požiūriu šio tyrimo surinkti duomenys gali būti reikšmingi, siekiant atskleisti geresnį organizacinės kultūros supratimą, bendruomeniškumo svarbą, ieškant efektyvių būdų kuriant savitą, grįstą bendradarbiavimu, bendruomeniškumą plėtojančią organizacinę kultūrą.

Metodologinės nuostatos. Šiame darbe remiamasi modernizacijos teorijos metodologinėmis nuostatomis. Analizuojant suaugusiųjų švietimą, pasak K. Trakšelio (2016), šios nuostatos leidžia suprasti švietimo instituto reikšmingumą. Remiantis A.Giddens (2000), J. Habermaso (1981) (cit. K. Trakšelys, 2016) teoriniais darbais, galima daryti išvadą, kad švietimas modernioje visuomenėje turėtų užtikrinti visuomenės stabilumą ir vienodas vertybines orientacijas. O tai galima pasiekti per socialinę integraciją, kuri apibrėžiama kaip žmonių socialiniai santykiai, susiję su gyvenamuoju pasauliu. Švietimas privalo atlikti socializacijos funkciją, nes tik taip bus pasiektas sutarimas tarp visuomenės narių, išlaikomos normos ir vertybės. T. Brameldo (cit. R. Ališauskas, 2010) nuomone, švietimas yra visuomenės keitimo aikštelė. Anot autoriaus, švietimas atlieka du pagrindinius vaidmenis: užtikrina kultūros tęstinumą ir keičia kultūrą.

Tiriamoji darbo dalis taip pat remiasi organizacijos vadybos sistemos teorija, kuri grindžiama politikos ir tikslo pasiekimo sistema, t.y. organizacijos valdymo būdais, tikslais, kurie kyla iš organizacijos misijos, atspindinčios organizacijos egzistavimo esmę. Ši teorinė samprata sudaro galimybes modeliuoti švietimo institucijos politikos ir tikslų dermės procesą. (Bagdonienė, 2009).

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, dvi dalys – pirmojoje dalyje analizuojamas organizacinės kultūros kūrimas bendruomeniškumo plėtojimo aspektu, antrojoje, kuri skirta empirinio tyrimo duomenų analizei ir rezultatams, atskleistas Rietavo savivaldybės švietimo ir verslo įstaigų vadovų požiūris į organizacinės kultūros kūrimą, organizacinės kultūros plėtojimo bendruomeniškumo aspektu galimybės. Išvados parengtos, remiantis mokslinės literatūros analize ir empiriniais duomenimis, ir priedai. Darbą iliustruoja 6 paveikslų ir 4 lentelių skyriai. Literatūros sąrašą sudaro 102 šaltiniai. Darbo apimtis – 72 puslapiai (be priedų).

I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR BENDRUOMENIŠKUMO PLĖTOJIMO SAŠAJŲ TYRIMO TEORINĖS PRIELAIDOS

1.1. Organizacinės kultūros kokybės kūrimo sampratų įvairovė

Kultūros sąvoka yra pakankamai plati ir aiškinama įvairiai. Filosofijos žodynas (2002, p.114) kultūrą apibūdina kaip visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomenės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės vystymosi pakopą. Mūsų laikų globalizacijos pasekmė – individualizacija. Žmonės susikuria savo privačią erdvę, taip atsiskirdami nuo bendruomeniško gyvenimo ir taip tarsi išvengdami tykančių aplink pavojų. Tačiau visa tai sukelia dar sunkesnes pasekmes, kurios yra tarsi nepertraukiama aštrių problemų grandinė (B. Kuzmickas, 2009).

Tarptautinių žodžių žodynas (2007, p. 616) aprašo penkias kultūros sampratas, pateiksime kelias iš jų:

Kultūra yra socialinė sistema, garantuojanti materialinių ir dvasinių vertybių kūrimą, panaudojimą ir perteikimą; kultūra yra žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir pateikti materialines ir dvasines vertybes. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2012, p. 341) kultūrą apibūdina kaip visa, kas sukurta visuomenės fiziniu ir protiniu darbu.

Nagrinėjant mokslo literatūrą organizacinės kultūros tema, randame tiek lietuviškų, tiek iš užsienio kalbų pasiskolintų terminų. Kalbant apie organizacijos ir organizacinę kultūras naudojamos sąvokos: organizacijos kultūra, organizacinė, korporacijos, korporatyvinė, vadybos kultūra. Organizacijos kultūros sąvoką vartojantys autoriai – P. Jucevičienė ir kt. (2000), J. Kasiulis ir kt. (2005) – teigia, kad *organizacijos kultūra* yra esminių vertybių sistema, kurią pripažįsta dauguma organizacijos narių, veikia jų elgesį, pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais, simboliais. V. Pruskus ir kt. (2009) *korporacijos kultūrą* apibrėžia kaip vadybos teorijos šaką, kuri siekia pagerinti našumą bei konkurencingumą sukuriant unikalią organizacijos kultūrą, įtraukiančią visus organizacijos narius. Kadangi organizacinės kultūros sampratą atskleidžia tokie elementai, kaip vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, dokumentacijos tvarkymo sistema ir pan. (P.Zakarevičius, 2003) (cit. J. Vveinhardt, 2011) siūlo ją vadinti vadybos kultūra.

L. Šimanskienė (2002) šias sąvokas aiškina taip:

Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai.

Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros.

Šiame darbe nagrinėjama *organizacinė* kultūra ir įvairūs jos aspektai, kur vadovybė, pasak L. Šimanskienės (2002), teoriškai žino, kas tai yra, ir praktiškai formuoja ir puoselėja ją, vienijančią visų darbuotojų pastangas, siekiant bendrų tikslų. Iki šių dienų daugelis autorių remiamasi E. Schein (1984) pateikta organizacinės kultūros koncepcija, kad organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje. Pasak kai kurių mokslininkų (Florentina, Georgiana, 2012, cit. J. Paužuolienė), organizacinė kultūra yra tai, kas kreipia darbuotojus veikti laikantis tam tikrų principų ir organizacijos vertybių, parodo, kas yra gerai, kas blogai, koks elgesys tinkamas, o koks ne. Kiekviena organizacija tuo ir unikali, kad puoselėja tik jai būdingas vertybes, nuostatas, t. y. formuoja tik jai priimtina organizacinę kultūrą.

Užsienio tyrinėtojai S. P. Robbins (2006), E. Schein (1985), G. Hofstede (1990), Lietuvos mokslininkai P. Zakarevičius (2004), L. Šimanskienė (2002), L. Šimanskienė, J. Paužuolienė (2010), J. Vveinhardt (2011) ir kt. analizuoja OK ir vadovavimo stiliaus tarpusavio ryšį, OK formavimo problemas ir galimybes. Tačiau trūksta dėmesio veiksmingos OK formavimui, bendradarbiavimo galimybių plėtojimui.

R. M. Andriekienė, D. Martišauskienė (cit. Deming (1994) pabrėžia, jog organizacijoje kokybės kelias turėtų prasidėti nuo intensyvios savišvietos visuotinės kokybės klausimais, pripažįstant kokybės pranašumus. Šios idėjos, pasak autorių, gali būti realizuotos suvokiant pamatinius kokybės vadybos principus: sisteminį ir procesinį požiūrį, nuolatinį gerinimą, lyderystę, darbuotojų dalyvavimą, abipusiškai naudingus ryšius su klientais ir orientacija į vartotojus. Organizacinė kultūra – tai jungiamoji grandis, vienijanti visų darbuotojų pastangas, grindžiama žmonių emocinėmis, dvasinėmis, kultūrinėmis vertybėmis siekti bendrų organizacijos tikslų. Organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad vienytų jos narius, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti (Šimanskienė ir kt., 2010). Nėra organizacijos, kuri nenorėtų sėkmingai dirbti, todėl kiekviena ieško savo kelio. Vienas iš kelių - tapti besimokančia organizacija, nes tokia organizacija orientuota į šiuolaikinę žinių ir informacijos visuomenę ir sudaro naujos organizacinės kultūros pamatą. Be to, jeigu norima tobulinti organizacijos veiklą, neužtenka mokytis tik vadovams, reikia mokytis visai bendruomenei tam, kad objektyviai įvertintų realybę, gebėtų lanksčiai planuoti ir parinkti individualius poreikius atitinkančias strategijas, kūrybingai modeliuoti veiklas.

Svarbu išskirti dar keletą organizacinės kultūros aspektų, kuriuos nurodo savo darbuose E. Schein (1992) (cit. L. Šimanskienė (2008)):

1. Tam tikri elgsenos reguliavimai: kalba, ritualai, taikomi tam tikrose situacijose.
2. Grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis.
3. Viešai deklaruojamos vertybės ir principai.
4. Formali filosofija – ideologiniai principai, kaip reikia elgtis.
5. Žaidimo taisyklės, kurių būtina laikytis ir supažindinti naujus darbuotojus.
6. Klimatas – tai jausmai ir būdas, kuriuo bendraujama tarpusavyje.
7. Įtvirtinti įgūdžiai, perduodami iš kartos į kartą be aprašymo.
8. Mąstymo įpročiai.
9. Padalyta reikšmė, t.y. suvokimas, kad grupės nariai sukuria ką nors tik bendradarbiaudami.
10. Simboliai: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina.

Iš pateiktų mokslininkų nagrinėjamų organizacinės kultūros aspektų matyti, kad organizacinė kultūra yra plati ir nelengvai suvokiama, tuo pačiu – ir sunkiai įvertinama. Anot J. Paužuolienės (2016), organizacinėje kultūroje vyraujančios vertybės, normos, tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo.

1 lentelė. Dažniausiai organizacinei kultūrai vertinti taikomi kriterijai/dimensijos
(Šaltinis: J. Paužuolienė, 2016)

Vertinamos organizacinės kultūros kriterijai	Pasikartojimų dažnumas
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	8
Vertybės	5
Bendravimas organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklas)	6
Požiūris į klientą	4
Vadovavimas	3
Simboliai	3
Inovacijos	3
Vizija, misija, tikslai	2
Herojai	2
Ritualai, tradicijos	2

1 lentelėje matome, kokie yra dažniausiai vertinami kriterijai, kuriuos, išnagrinėjusi 15 įvairių mokslininkų sukurtų organizacinių kultūrų vertinimo metodikų, apibendrino J. Paužuolienė (2016). Išskiriami dažniausiai metodikose pasikartojantys kriterijai: komandinis darbas ir bendradarbiavimas; vertybės; bendravimas / kultūrinių ryšių tinklas; požiūris į klientą; vadovavimas; simboliai; inovacijos;

vizija, misija, tikslai; herojai; ritualai, tradicijos. Dažniausiai minimi kriterijai - vertybės ir bendradarbiavimas organizacijoje - yra svarbiausi ir šio darbo tyrinėjimo aspektai.

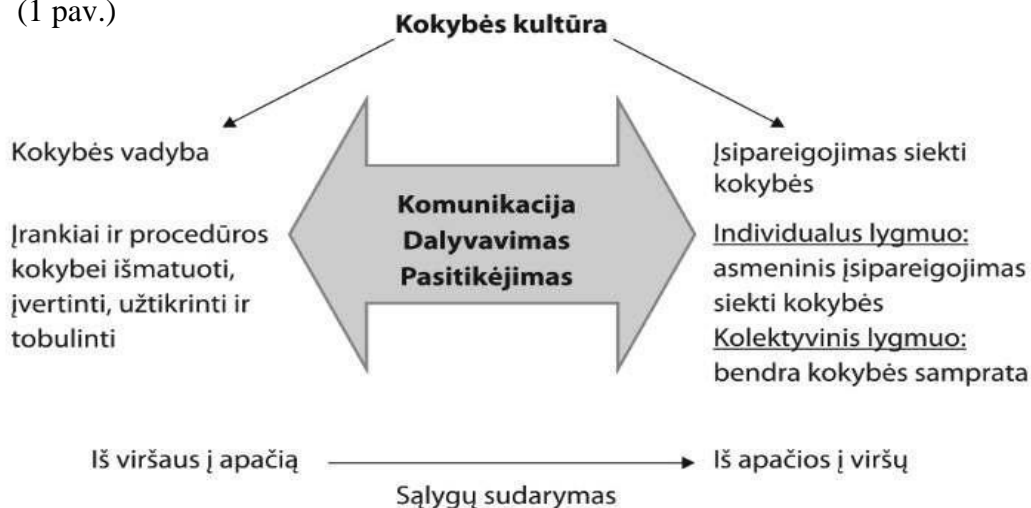
Vertybių ir įsitikinimų sistema suformuoja kokybės kultūrą, kuri yra savita kiekvienoje organizacijoje. Kokybės kultūrą J. Ruževičius ir kt. (2008) apibrėžia kaip nuolatinio tobulinimo ir teigiamų pokyčių kultūrą, kurioje institucijos stiprybės ir silpnybės yra sąžiningai ir objektyviai atskleidžiamos taip, kad į jas būtų atsižvelgiama kuriant raidos strategiją, numatant išorines galimybes ir grėsmes. Kokybės kultūra, kaip jungiamoji dalis, vienija visų darbuotojų pastangas. Organizacinėje kultūroje išryškėja vadovavimo stilius, kuriam yra būdinga skatinti inovacijas, komandinį darbą, vieningumą, darbuotojų dalyvavimą sprendimo priėmimo procese (Patapas ir kt., 2011). Vertybės išryškina veiksnius, kurie padeda suformuoti ir gerinti kokybės kultūrą organizacijoje. Nors kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, sutinkama, kad tam tikri elementai bendrai apibrėžia kokybės kultūrą.

Kokybės kultūra visų pirma turėtų būti suprantama ir apibūdinama kaip:

1. Atliekamos veiklos kokybės pripažinimas organizacijos prioritetu.
2. Kiekvieno organizacijos darbuotojo įsipareigojimas nuolat tobulinti savo kompetenciją ir veiklą.
3. Kiekvieno darbuotojo tiesioginis dalyvavimas kokybės tobulinimo procesuose.

Anot I. Milišūnaitės ir kt., (2011), kokybės kultūra yra grindžiama (1 pav.):

1. Bendromis vertybėmis ir visų narių įsipareigojimu siekti veiklos kokybės.
2. Vadybos sistema, skirta kokybei tobulinti ir bendruomenės pastangoms koordinuoti. (1 pav.)



1 pav. Kokybės kultūra ir kokybės vadyba

(Šaltinis: Milišūnaitė ir kt., 2011)

1 paveiksle ir matome, jog kokybės kultūra apima kokybės vadybą, už kurią atsakingi organizacijos vadovai, ir įsipareigojimus siekti kokybės, kuriuos prisiima dirbantieji. Vadovų pareiga yra gebėti kokybę išmatuoti, įvertinti ir tobulinti bei skatinti dirbančiuosius siekti ne tik asmeninės, bet ir bendros kokybės kultūros. Kokybės kultūros kūrimas neįmanomas be abiejų pusių dalyvavimo, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo.

Pasak L. Vyšniauskienės (2014), kokybės kultūra yra įdiegta organizacijose, jeigu:

- jos darbuotojų elgesys atitinka iššūkius;
- aktyviai siekiama klientų indėlio ir jis panaudojamas kokybei kaskart gerinti;
- darbuotojai dalyvauja ir yra įgalinti atlikti jiemsužduotus darbus;
- darbas atliekamas komandose;
- aukščiausieji vadovai yra įsipareigoję ir dalyvaujantys;
- kokybei nuolat gerinti teikiama pakankamai išteklių;
- suteikiamas švietimas ir mokymas, siekiant užtikrinti, kad visų lygmenų darbuotojai turėtų žinių ir įgūdžių, būtinų kokybei nuolat gerinti;
- motyvacijos ir skatinimo sistema grindžiama indėliais nuolat gerinti kokybę;
- darbuotojai suvokiami, kaip vidiniai klientai.

Apibendrinant galima teigti, jog kokybės kultūra yra organizacinės kultūros dalis, susijusi su įpročiais, įsitikinimais ir vertybėmis, kurios sudaro organizacinės kultūros pagrindą. Kokybės kultūra yra integruota į organizacinį kontekstą bei organizacines kultūras. Kaip teigiama anksčiau minimose organizacinės kultūros teorijose, sutariama, kad kultūra nėra tai, ką organizacijos gali turėti ar neturėti, tai yra kiekvienos organizacijos elementas.

Organizacijos siekia intensyviai diegti metodus, stiprinančius organizacinę kultūrą, orientuotą į kokybę. R. S. Malhi (2013) pateikia aštuonis pagrindinius žingsnius kokybės kultūrai kurti (2 pav.):

Pirmas žingsnis. Kuriant kokybės kultūrą pirmiausia reikia nustatyti kultūros pokyčių priežastis (finansinė krizė, konkurentų spaudimas, klientų lūkesčių pokyčiai ir t.t.) ir norimus gauti rezultatus. Žmonės turi patikėti aiškia vizija. Vizija padeda darbuotojams turėti tikslą ir didžiuotis savo darbu. Apie reikalingus pokyčius bei atitinkamą strategiją turėtų pranešti lyderiai ir raginti žmones dalyvauti dialoge su jais, skatindami kultūros pokyčių iniciatyvą.

Antras žingsnis. Padaryti esamų organizacijoje kultūrų diagnostiką. Būtina įvertinti esamos kultūros charakteristikas, nuspręsti, kurias egzistuojančias vertybes, įsitikinimus ir normas galima

saugoti, o kurias būtina keisti. Tai atliekant yra svarbu į pokyčių procesą įtraukti suinteresuotas grupes – vadovus, darbuotojus ir klientus.

Trečias žingsnis. Sudaroma norima kultūra, palaikanti organizacinę viziją ir strategiją. Nustatomos normos, jose nurodomas priimtinas ir nepageidaujamas elgesys.

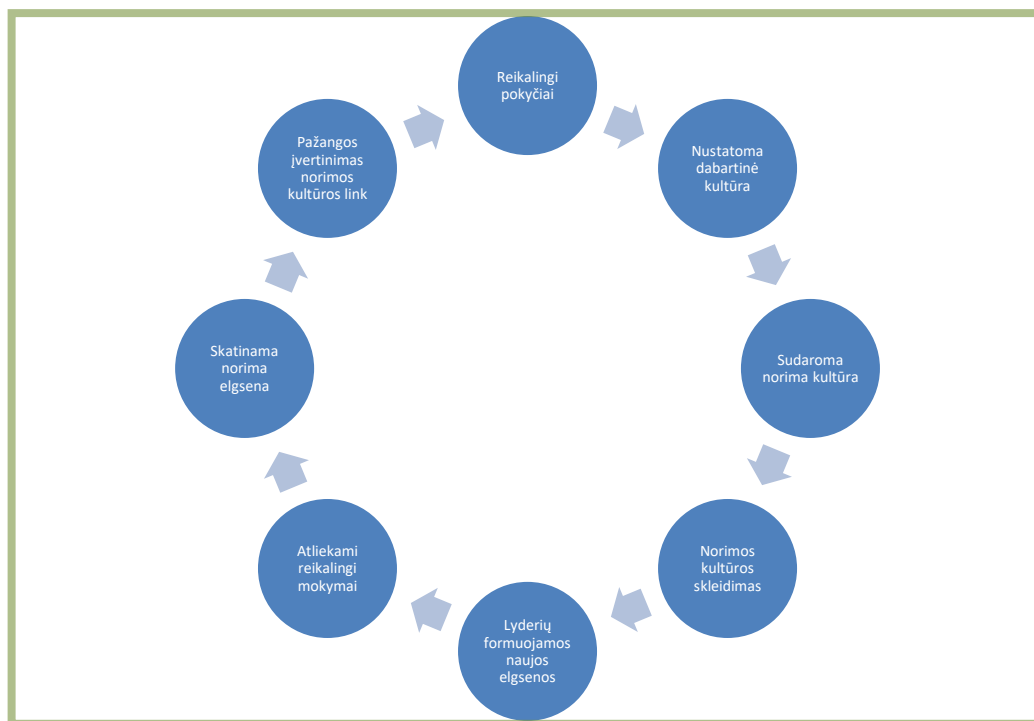
Ketvirtas žingsnis. Organizacijos nariai yra informuojami apie naują kultūrą. Perduodama informacija apie naują kultūrą turėtų būti orientuota į organizacinę viziją, tikslus ir pagrindines vertybes, ir ji turi būti aiškiai suprantama, kad kiekvienas organizacijos narys sugebėtų ją įsiminti.

Penktas žingsnis. Lyderiai formuoja norimas elgsenas, nes darbuotojai dažniausiai žiūri į savo vadovą kaip į sektiną pavyzdį. Taigilyderiai turi modeliuoti norimą elgesį.

Šeštasis žingsnis. Atliekami atitinkami mokymai naujai kultūrai asimiliuoti. Mokymas yra itin svarbus, siekiant užtikrinti kokybės gerinimo pastangas organizacijoje. Svarbu sumažinti pasipriešinimą pokyčiams ir leisti darbuotojams dirbti su naujomis užduotimis.

Septintasis žingsnis. Skatinama norima elgsena, spartinamas ir palaikomas kultūros pokyčių procesas. Norimas darbuotojų elgesys turi būti skatinamas, pavyzdžiui, naudojant premijų sistemą.

Aštuntasis žingsnis. Svarbu įvertinti pažangą norimos kultūros link. Nuolat stebėti ir vertinti kultūros pokyčių pastangas, ar norimas elgesys buvo pasiektas. Jei kultūros pokyčių pastangos nėra sėkmingos, reikia jas taisyti.



2 pav. Kokybės kultūros kūrimo žingsniai (Malhi, 2013)

Kaip asmeninės vertybės veikia asmens elgesį ir sprendimus, taip ir organizacijos vertybių sistema nustato tam tikras normas, paskirsto resursus ir pan. (Edwards, ir kt., 2009; Westerman et al., 2004) (cit. Gulbovaitė, 2012). Vienos organizacijos turi konkuravimą skatinančią ir griežtai į užduočių atlikimą orientuotą kultūrą, o kitos organizacijos - skatina lojalumą, lankstumą ar asmeninį tobulėjimą. Grupės ar organizacijos lygmenyje vertybės gali reprezentuoti grupės ar organizacijos kultūrą (O'Reilly III et al., 1991; Kristof, 1996) (ten pat). Organizacijų vertybės, kuriomis jos vadovaujasi savo veikloje – tai tarsi viešas pripažinimas, koku būdu jos dirba, siekia realizuoti savo tikslus. Bendrąsias organizacijos vertybes įvardija L. Šimanskienė (2011) - tikslai, būdai jiems pasiekti, pagrindinės darbuotojų pareigos, efektyvaus elgesio būdai, taisyklių ir principų rinkinys.

J. Vveinhardt (2007) apibendrina ir pateikė vertybių sąrašą, kuris būdingas kiekvienam iš subjektų: individui, organizacijai ir visuomenei (2 lentelė):

2 lentelė. Vertybių sąrašas

(Šaltinis: Vveinhardt., 2007)

Subjektas	Vertybės
Individas	Šeima, draugiškumas, atsakingumas, ištikimybė, principingumas, geranoriškumas, sąžiningumas, dorumas, išmintingumas, gailestingumas, meilė, pasiaukojimas ir kt.
Organizacija	Pelnas, bendradarbiavimas, geranoriškumas, kolektyviškumas, lojalumas, mokymasis, drausmingumas, kruopštumas, pareigingumas, profesionalumas, tikslumas, kūrybiškumas, sąžiningumas, išmintingumas, santarvė, demokratiškumas, kompetentingumas, pasiaukojimas ir kt.
Visuomenė	Pasiaukojimas, geranoriškumas, socialinė atsakomybė, teisingumas, laisvė, ištikimybė, gailestingumas, visuomeniškumas, santarvė, pilietiškumas, meilė žmonėms, patriotizmas, demokratija ir kt.

Vertybių visuose trijuose lygmenyse analizė rodo, kad daugelis iš jų sutampa, nors traktuotės ir skiriasi. Pavyzdžiui, tokia vertybė kaip ištikimybė, organizacijos kontekste virsta lojalumu organizacijai, o dar platesniame – pilietine pozicija. Tad galima konstatuoti, kad sociokultūrai būdingų vertybių traktuotė gali skirtis priklausomai nuo lygmens. Išreikštos bendrosios vertybės atlieka reguliuojantį vaidmenį tiek individo, tiek organizacijos santykiuose su aplinka (E. Gulbovaitė, 2012). Būtina, kad darbuotojai ne tik žinotų organizacijos vertybes, bet ir atpažintų jas kasdieniniuose procesuose.

R. Baravska (2015) išskiria šias pagrindines vertybes, kuriomis patariama vadovautis, norint sėkmingai plėtoti kokybės kultūrą organizacijoje:

1 vertybė - sąsajos (visi esame susiję: organizacija, tiekėjai, klientai). Vertybės kyla iš idėjos, kad organizacija yra sistema. Todėl individuali sėkmė priklauso nuo to, kaip kiekvienas organizacijoje dirba kartu su kitais, organizacijos sėkmė priklauso nuo visų, kurie gerai atlieka savo darbą.

2 vertybė - vadovų ir pavaldinių lygybė. Tai organizacijos kultūra, pagal kurią nelieka „vadovas – pavaldinys“ principo, tad žmonės gali laisviau reikšti savo mintis, nebijodami kritikos. Organizacijoje bendradarbiaujama, darbuotojai jaučiasi kolegos, o ne smulkūs "varžteliai", kontroliuojami iš aukščiau.

3 vertybė - atviras ir sąžiningas bendravimas. Šios vertybės pirmas svarbus aspektas - gebėjimas suprasti kitą asmenį. Be empatijos organizacija tampa nepajėgi atvirai komunikuoti ir bendradarbiauti. Antras svarbus aspektas - gebėjimas išklausti. Išklausymu siekiama skatinti toleranciją ir atsisakyti išankstinio nusistatymo.

4 vertybė - informacijos prieinamumas. Informacijos prieinamumas yra atliekamo darbo pagrindas. Organizacijos lyderiai turėtų atvirai keistis informacija apie organizacijos strateginius tikslus, nes ši informacija nurodo darbo kryptį tolesnei veiklai, ir, kas svarbiausia, tobulėjimui.

5 vertybė - orientavimasis į procesus. Ši vertybė geriau padeda visiems suprasti komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarbą. Čia svarbiausia yra priemonės, kurios padeda gerinti organizacijos valdymą, efektyviau ir greičiau vystyti vidinius procesus. Kiekvienas turi atitolti nuo požiūrio „apkaltinti asmenį“ ir artėti prie „ieškoti gedimų procese ir juos pašalinti“. Tai yra požiūris į problemą ir jos sprendimo būdą.

6 vertybė - nėra sėkmių ar nesėkmių, yra tik mokymosi patirtis. Svarbu suprasti, kad sėkmė ir nesėkmė yra vertinamos subjektyviai. Priimdami šią vertybę, darbuotojai išlaisvina kūrybiškumą, vaizduotę, išreiškia tai, ką galvoja, ir geba realizuoti savo užduotis.

Jeigu organizacijos vertybės yra nematomos, vadovybė viešai jų neskelbia ir neaiškina, jos yra sunkiai suprantamos (Paužuolienė ir kt., 2009). Organizacinės kultūros elementai įgyja tikrąją savo vertę tik tada, kai yra nuolat skelbiami, viešinami ir perduodami kitomis formomis, ir daro stiprų poveikį tiek darbuotojams, tiek ir kitiems asmenims (vartotojams, visuomenės nariams, interesų grupėms ir t. t.). ypač svarbus organizacinės kultūros įforminimas dokumentuose vartotojams, partneriams, suinteresuotiems asmenims.

Analizuodamas organizacijų veiklą, E. Schein (2002) pateikė klasikinį organizacinės kultūros apibrėžimą: organizacinė kultūra yra pamatinių įsitikinimų modelis, – išugdytas ir atrastas žmonių grupėje, kai ji mokosi spręsti savo problemas, siekdama išlikti aplinkoje bei integruotis viduje, kai

modelis jau tam tikrą laiką veikė ir prigijo, dėl to jis turi būti perduotas naujiems nariams – kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Sashkin et al. (2013) teigimu, organizacinę kultūrą tikslinga vertinti, remiantis T. Parsonso (1997) pozicija. Anot T. Parsonso, visos organizacijos turi vykdyti keturias pagrindines funkcijas, jei jos nori gyvuoti tam tikrą laiko tarpą:

- Pokyčių valdymas. Ši funkcija rodo, kaip tinkamai organizacija geba priimti pokyčius ir juos valdyti savo aplinkoje. Pokyčių valdymo vertinimo skalė leidžia nustatyti, ar respondentai yra efektyvūs pokyčių valdymo veiklose;

- Tikslų pasiekimas. Kiekviena organizacija privalo siekti tam tikrų vartotojo tikslų. Vartotojo vaidmuo yra toks svarbus, kad jam atskleisti įtraukta dar viena funkcija (vartotojo orientacija). Įrodyta, jog aiškus ir kryptingas tikslų siekimas yra stipriu tiesioginiu ryšiu susijęs su sėkme ir pasiekimais. Pažymėtina, kad tikslų siekimui yra svarbios organizacijos vertybės;

- Komandinio darbo koordinavimas. Ilgalaikė organizacijos veikla priklauso nuo to, kaip gerai atskirų asmenų ir grupių veikla yra sujungta, koordinuota ir suderinta. Efektyviam koordinavimui užtikrinti svarbios vertybės ir įsitikinimai. Pažymėtina bendradarbiavimo vertybės ir bendruomeniškumo įsitikinimo svarba. Priešingai, nereikalinga vertybė yra konkuravimas. Efektyvios organizacijos įprastai pabrėžia komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarbą organizacijos viduje.

- Kultūros stiprinimas. Visos organizacijos turi suformuotą kultūrą, apimančią vertybes, įsitikinimus, kuriais dalijasi organizacijos nariai. Stipri kultūra geba užtikrinti stabilumą organizacijos funkcionavimui.

- Vartotojo orientacija. Organizacijos savo prekėms ar paslaugoms kelia specifinius tikslus, tačiau svarbu nustatyti, ar šie tikslai dera su tuo, ko iš organizacijos tikisi klientai. Net jei organizacijos kultūra bus stipri ir kitos funkcijos bus atliekamos tobulai, jei vartotojui nebus reikalinga tai, ką organizacija gamina ar tiekia, organizacija neišsilaikys.

Apžvelgus įvairius organizacinės kultūros apibrėžimus, aspektus, elementus galima teigti, kad organizacinė kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama jos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais. Organizacinė kultūra - reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas, kuris vienija darbuotojus, skatina organizaciją tobulėti ir vystytis. Organizacinė kultūra vienija visą organizaciją ir išskiria ją iš kitų. Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacinę kultūrą, sutaria, jog ji daro lemiamą įtaką organizacijos veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei. Kultūra organizacijoje sustiprina socialinės sistemos stabilumą, ugdo atsidavimą

organizacijos tikslams, išskiria organizaciją iš kitų. Kitame poskyryje apžvelgsime, kaip organizacinės kultūros vertybių visuma padeda siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų ir uždavinių.

1.2. Organizacinės kultūros paskirtis ir funkcijos

Viena iš pagrindinių organizacinės kultūros funkcijų – vyraujančios vertybių sistemos pagalba suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, išugdanti įsipareigojimą organizacijai, jos tikslams. Tai pagerina sistemos stabilumą, formuoja elgesį, motyvuoja darbuotojus elgtis tinkamai (Kasiulis ir kt., 2005).

L. Šimanskienė (2008) pažymi, kad organizacinės kultūros paskirtį įrodo tokie požymiai:

1. Užtikrina tapatumo jausmą, t.y. kuo tiksliau suformuojamos organizacinės vertybės, tuo labiau darbuotojai suvokia save kaip svarbiausią organizacijos dalį.
2. Ugdo atsidavimą organizacijos misijai. Vienijanti organizacinė kultūra įtraukia žmones į visos organizacijos darbą, leidžia pasijusti svarbia organizacijos dalimi.
3. Kultūra – pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė.
4. Padeda atsižvelgti į klientų ir darbuotojų poreikius.
5. Padeda pripažinti kiekvieno žmogaus vertingumą.
6. Leidžia siekti atvirumo dėl bendravimo galimybių.
7. Susiklosto draugiški darbuotojų tarpusavio santykiai.
8. Apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus, nukreipia darbuotojų žodžius ir poelgius.

Anot E. Schein (1990) (cit. Šimanskienė, 2002), organizacinė kultūra yra tam, kad padėtų organizacijoms išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos. Iš išorinių išgyvenimo problemų išskiriamos: misija ir strategija, tikslai, priemonės, vertinimas, koregavimas, kitaip sakant, tai susitarimai dėl organizacijos esminių užduočių, tikslų pasiekimo, darbo pasidalijimo, veiklos sėkmės kriterijų nustatymo. Vidinėms integracijos problemoms priskiriamos: bendra kalba ir savitarpio sutarimo galimybės, grupės ribos, narystės grupėje kriterijai, valdžia ir padėtis, intymumas, draugystė ir meilė, apdovanojimai ir bausmės, ideologija ir „religija“.

Pasak J. Paužuolienės (2017), L. Šimanskienės (2008), pažangūs vadovai organizacinę kultūrą supranta kaip svarbų instrumentą, įgalinantį vykdyti svarbiausius uždavinius, tačiau dažnai trūksta tikslingos organizacinės kultūros formavimo žinių bei įgūdžių. Jei organizacija nori veikti sėkmingai, ji

turi puoselėti organizacinę kultūrą, saugoti patikimus darbuotojus ir vertybes. K. Weerts et al. (2018) teigia, kad organizacijos vertybės yra vertinimo kriterijai, susiję su darbu ar darbo aplinka, pagal kurią asmenys supranta, kas yra teisinga. Tačiau organizacijos vertybės gali skirtis nuo individualių vertybių, nes vertybės yra tvirtas įsitikinimas, kad konkretus elgesio būdas ar būsimoji būseną yra asmeniškai arba socialiai geresnė nei priešinga elgesio forma.

S. P. Robbins (2006) įvardija organizacinės kultūros atliekamas funkcijas:

- 1) apibrėžia organizacijos ribas, tai yra išskiria vieną organizaciją iš kitų;
- 2) organizacijos nariams teikia tapatumo jausmą;
- 3) padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;
- 4) sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
- 5) kultūra yra kaip socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti;
- 6) organizacinė kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Anot L. Šimanskienės (2008a), organizacinė kultūra taip pat gali būti laikoma kaip pagrindinė ir dažniausiai nepiniginė valdymo priemonė, ji padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius bei padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pažinimui. Organizacinės kultūros dėka įtvirtinami draugiški santykiai su bendradarbiais. L. Stundžės (2010) nuomone, stipri ir tinkama organizacinė kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus, didina organizacijos veiklos efektyvumą, o vyraujančios vertybės, normos ir tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo, išskiria ją iš kitų organizacijų. L. Šimanskienė ir kt. (2010), nagrinėdami organizacinės kultūros ir vadovavimo tipo ryšį, akcentuoja, jog organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir vienas iš būdų pasiekti, jog valdymo procesas taptų tobulesnis bei skatinti žmones įsipareigoti organizacijai ir būti jai lojaliems, nes tik tokiu būdu galima pasiekti puikių darbo rezultatų. Tyrinėdami komandų sampratą, jų kūrimą bei vadovavimą joms, L. Šimanskienė ir kt. (2009) priėjo išvados, jog organizacinė kultūra ypač padeda modeliuojant komandų elgseną: ji nurodo, koks yra bendras grupės tikslas ir tuo pačiu įtraukia komandos narius į bendrus organizacijos reikalus.

Organizacinė kultūra neabejotinai susijusi su organizacine elgsena, kuri nurodo, kaip individai ir jų grupės elgiasi organizacijoje ir koks yra organizacijos atsakas į ją supančią aplinką. Pasak I. Kvederavičienės (2013), organizacinė kultūra gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką

organizacijos elgsenai. Viena vertus, organizacinė kultūra nurodo veiklos gaires, padeda apibrėžti pageidaujamo elgesio standartus bei stiprina organizacijos narių tapatumo su organizacija jausmą. Kita vertus, netinkamai suformuota ar nekeičiama organizacinė kultūra, nors to reikalauja besikeičianti aplinka ir kiti faktoriai, trukdo organizacijai tobulėti, taip dar labiau apsunkindama organizacijos prisitaikymo prie išorinės aplinkos procesą.

Kaip matyti iš pateiktų organizacinės kultūros funkcijų, organizacinės kultūra ne tik nustato pamatinius principus, vertybes ir elgesio normas, bet taip pat skatina darbuotojų tapatumo su organizacija jausmą bei suteikia organizacijai savitumo ir unikalumo. Organizacinė kultūra taip pat nurodo, pataria, kaip organizacijos nariai turi reaguoti į išorinę aplinką. Svarbu pabrėžti ir tai, jog organizacijos, atsižvelgdamos į išorinės aplinkos pasikeitimus, privalo atitinkamai keisti savo organizacinę kultūrą, kad organizacija galėtų toliau vystytis ir tobulėti.

P. Vanagas (2004), apibendrinamas mokslininkų požiūrius, išskiria tris organizacinės kultūros kaitos stadijas:

1. Esamų jėgų atgaivinimas, parodant, kad esamieji požiūriai, įsitikinimai ir politika neatitinka konkurencijos keliamų užduočių.
2. Organizacinės kultūros keitimas, siekiant pertvarkyti vertybių lygmenį.
3. Organizacinės kultūros pokyčių įtvirtinimas. Tačiau čia svarbu atkreipti dėmesį, kad kultūros keitimas daro darbuotojus nesaugius, todėl organizacijos kultūros keitimas susijęs su pasipriešinimu pokyčiams. Tai labai natūralus reiškinys, nes dirbdami kaitos sąlygomis, darbuotojai nėra tikri dėl savo ateities šioje organizacijoje, dėl savo užimamų pareigų statuso, nėra supažindinti su kaitos būtinybe ir kt. Pasipriešinimas trukdo pokyčiams, todėl būtina kiek galint jį sumažinti.

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad kokybės kultūra, susijusi su įpročiais, vertybėmis, įsitikinimais, yra visos organizacinės kultūros dalis. Kokybiška organizacinė kultūra užtikrina tapatumo jausmą, išskiria organizaciją iš kitų. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija yra reiškinys, kuris aktualus kiekvienai organizacijai, nulemiantis aukštą atitikimą tarp asmens ir organizacijos, todėl skatina teigiamus rezultatus: pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir darbuotojų išlikimą. Labai svarbu yra nuolat stebėti ir vertinti organizacinės kultūros pokyčius, skatinti norimus organizacijos narių elgsenos būdus. Kadangi nagrinėjame organizacinę kultūrą, kaip vadovo sąmoningai sukurtą, tolimesniame poskyryje aptarsime vadovo vaidmenį organizacinės kultūros kūrimo procese.

1.3. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros kūrimo procese

Dauguma autorių, nagrinėjančių organizacinės kultūros kūrimo aspektus, pabrėžia, kad vienas svarbiausių faktorių, nulemiančių organizacinės kultūros formavimo procesą yra vadovas, jo filosofija, valdymo būdas, turimos nuostatos.

L. Stundžė (2010) teigia, kad vadovavimas ir lyderystė yra skirtingos sąvokos, nors ir glaudžiai susijusios. Vadovavimas nusako formalaus vadovo statuso funkciją, o lyderystė – žmogaus kaip lyderio veiklą, pripažintą grupės, sutelkiančią žmones siekti užsibrėžtų tikslų. Žodžio „lyderystė“ (ang. „leadership“) etimologinė kilmė yra anglosaksų šaknis „lead“, reiškianti „kelias“, o veiksmažodis „leaden“ reiškia „keliauti“. Taigi, lyderystę galime suvokti kaip kelionę, ėjimą, o lyderį – kaip žmogų vedantį kelionėje, rodantį kelią.

Pasak R. Dukynaitės (2015), mokslininkai skaičiuoja apie 70 įvairių lyderystės teorijų ir jų vis daugėja, nes, didėjant susidomėjimui lyderyste, didėja ir teorijų skaičius. Pasak P.G. Northouse (2009), yra daug lyderystės apibrėžimų grupių. Lyderystė – tai:

- 1) dėmesio sutelkimas į grupių procesus,
- 2) žmogaus ypatingų bruožų arba savybių derinys,
- 3) veiksmas arba elgesys,
- 4) valdžios santykiai tarp lyderių ir sekėjų.

Autorius pateikia tokį lyderystės apibrėžimą: Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.

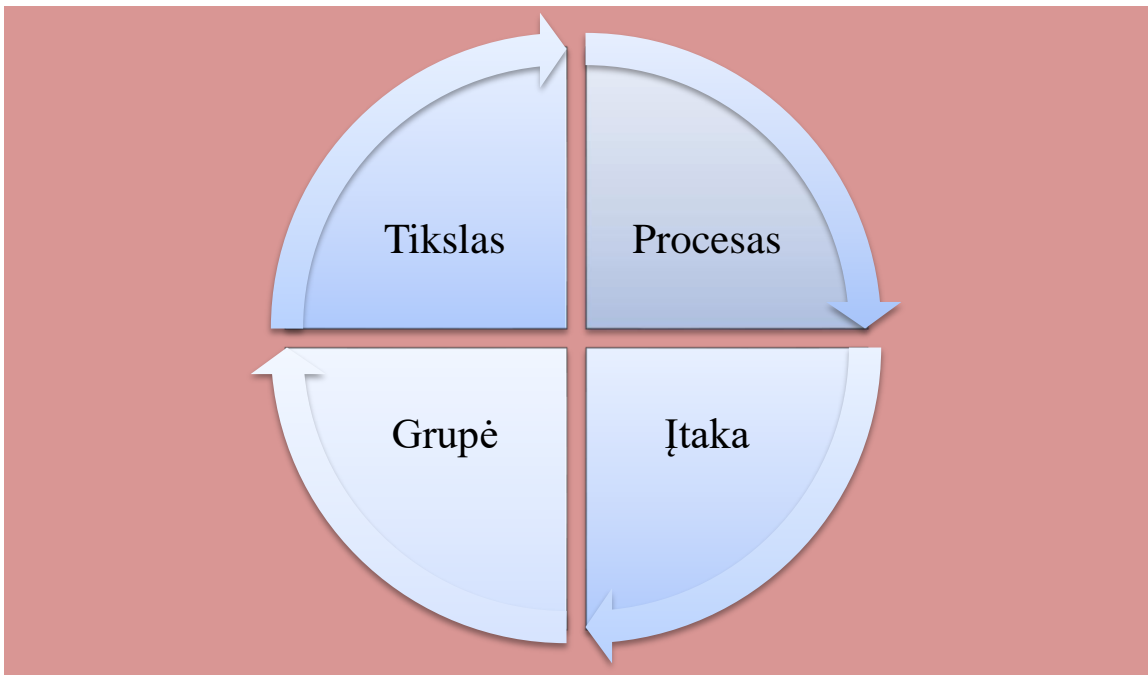
Išskiriamos keturios lyderystės reiškinių sudedamosios dalys (3 pav.):

1. *Procesas*: tai įvykis, kurio metu lyderis daro poveikį sekėjams, o šie taip pat veikia lyderį. Kitaip tariant, lyderystės procese tarp lyderio ir jos pasekėjų atsiranda sąveika.

2. *Įtaka*: tai, ko gero, yra pati svarbiausia lyderystės sąlyga, nurodanti, kaip, koku būdu lyderis daro poveikį savo sekėjams.

3. *Grupė*: aplinka, kurioje atsiranda lyderystė, kuri turi poveikį bendrą tikslą turinčių žmonių grupei.

4. *Tikslo pasiekimas*: lyderis privalo sutelkti žmonių grupei konkrečiai užduočiai vykdyti.



3 pav. Lyderystės reiškinio sudedamosios dalys (sudaryta autorės)

Visos šios dalys glaudžiai susijusios tarpusavyje ir veikia viena kitą. P. G. Northouse (2009) teigimu, beveik visų klasifikacijų bendra sudedamoji dalis yra ta, kad lyderystė yra įtakos darymo procesas, siekiant padėti grupėms bei pavieniams žmonėms įgyvendinti tikslą. Paminėtinos šešios - bruožų teorijos, įgūdžių teorijos, situacijų teorijos, kelio – tikslo teorija, transformacinė lyderystė ir komandinė lyderystė - dažniausiai surandamos ir nagrinėjamos lyderystės teorijos. Pažymėtina, kad žemesnės grandies vadovai didesnę dėmesį skiria konkrečios užduoties atlikimui, vidurinės grandies vadovai – santykiams, tuo tarpu aukščiausio lygio vadovai – dirba su išorine aplinka ir pokyčiais (A. Miniotaitė, 2012).

XXI a. kuriasi dar viena lyderystės teorija – Autentiška lyderystė. Pasak vadovo lyderystės raišką tyrinėjusios A. Miniotaitės (2012), ši lyderystės teorija iškilo kaip atsakas neetiškam organizacijų elgesiui. Autentiškumas yra savo vertybių laikymasis, suvokimas, o lyderiu, kaip ir daugelyje kitų teorijų, yra vadinamas tas, kuris geba vesti kitą, tačiau, autentiškai vesti kitą – remtis savo asmeninėmis vertybėmis, vidine branda ir tikroju „aš“.

Autentiškos lyderystės pradininku laikomas B. George (2008) teigia, kad vadovauti reikia savu būdu, o ne kopijuoti kitus. Kitaip sakant, jei vadovas negali sukurti originalaus, savito lyderystės stiliaus, paremto asmeninėmis vertybėmis, nusistovėjusiais įsitikinimais, jokia kitų kopija nepadės užimti lyderio pozicijų nei organizacijoje, nei gyvenime. Autentiška lyderystė neišmokstama, jai

reikalingos vidinės, įgimtos savybės. Buvimas autentišku lyderiu yra tarsi natūralus pavyzdžio rodymas kitiems. Tarkime, būti nuoširdžiu ir atsakingu, reiškia skleisti šias savybes ir savo organizacijoje (A. Miniotaitė, 2012). Pagarbiai ir lygiavertiškai bendraudamas su kolegomis, dalydamasis ir įtraukdamas kitus, vadovas tarsi parodo, kokio atgalinio ryšio nori.

A. Havard (2014) teigia, kad lyderystė – tai charakterio ugdymas temperamento pagrindu. Dažnai organizacijose atsitinka, kad vadovai ima rodyti savo jėgą, konkuruoja, varžosi dėl išlikimo, kainesugeba priimti kritikos, kaip tobulėjimo galimybės ir mato tik kliūtis.

Lyderystės ekspertė A. Miniotaitė (2012), apžvelgdama atliktus mokslinius tyrimus, pastebi, kad organizacijoje vyraujant autentiškam lyderystės stiliui, pagerėja darbuotojų rezultatai ir jų pasitenkinimas darbu. Būti lyderiu – tai nuolat savęs ieškoti, bandyti suprasti aplinką ir savo sekėjų poreikius. Autentiškumo paieškos reikalauja taip pat didelio indėlio, nes gali atsitikti, kad tai, kas atrodė savita, jau yra kažkieno sukurta.

Šiandieninių organizacijų vadovai turi pasižymėti gebėjimu dalytis lyderyste, nes, anot Harris (2010), lyderiams dirbant kartu, jų darbo rezultatai yra geresni nei dirbant po vieną. Sėkmingai dalijantis lyderyste, gerėja organizacijų veiklos rezultatai. Pastaraisiais metais svarbia lyderių funkcija tampa bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis ir aplink jas veikiančiomis bendruomenėmis. L. Wheeler et al. (2018) pateikia rekomendacijas sėkmingų partnerystės tinklų kūrimui. Jie skatina įtraukti į partnerystes ne tik besimokančiuosius, bet ir vietines įmones, pabrėždami, kad vadovas turi būti pasiryžęs bendrauti su žmonėmis ne tik pačioje organizacijoje, bet ir plėtoti santykius su kitomis įstaigomis. Kad vyktų sėkmingas bendradarbiavimas, svarbus organizacijų vadovų suvokimas, jog reikia peržengti konkurencijos ribas ir kurti bendradarbiavimo kultūrą.

Anot J. Navickaitės (2012), būti vadovu – didelė atsakomybė, būti puikiu vadovu – dar didesnė. Organizacijos vadovo lyderystės raišką autorė apibūdina trimis charakteristikomis:

1) pirma - veiklos krypties nustatymas (gebėjimas sutekti bendruomenę vizijai kurti, gebėjimas pasiekti, kad sukurta vizija būtų priimta ir bendra, vadovo tikėjimas vizija);

2) antra - įgalinimas veiklai (gebėjimas savo pavyzdžiu skatinti bendruomenę susitelkti veiklai ir stengtis dėl organizacijos sėkmės, pastangos skatinti bendruomenę bendrai planuoti ir dalyvauti priimant sprendimus, mokytis vieniems iš kitų ir dirbti komandose);

3) trečia - dalijimasis lyderyste (vadovo dėmesys bendruomenės turimoms kompetencijoms plėtoti ir naujoms įgyti, pastangos skleisti lyderystę ir auginti naujus lyderius) (J. Navickaitė, 2012).

Vadovas – lyderis šiandieninėje modernioje visuomenėje turi išmanyti ir andragogikos ir andragoginės veiklos technologijas, gebėti teikti paramą, pagalbą suaugusiam besimokančiajam, atlikti andragogų analitikų (tyrėjų), andragogų organizatorių, konsultantų, patarėjų, vadybininkų, tutorių, mentorių atliekami vaidmenis, nes, kaip minėta, Lietuvoje nesant andragogo pareigybės, galima kalbėti tik apie atliekamus profesinius vaidmenis.

Kaip teigia Vokietijos suaugusiųjų švietimo instituto - Leibnizo mokymosi visą gyvenimą centro atlikti tyrimai (2011), suaugusiųjų mokytojai dirba įvairiuose kontekstuose, apimančiuose visą suaugusiųjų ir tęstinio mokymo sritį, kurią sudaro:

- 1) formalios suaugusiųjų švietimo įstaigos, teikiančios pagrindinį, bendrąjį ir profesinį išsilavinimą,
- 2) neformaliojo švietimo įstaigos, siūlančios populiarųjį švietimą,
- 3) su darbu susijęs mokymas ir plėtra, daugiausia neformalaus pobūdžio.

Šiame darbe, tiek analizuojant mokslinę literatūrą, tiek atliekant tyrimą, orientuojamasi į trečiosios grupės, t.y. į tuos organizacijų vadovus, kurie andragogo profesinius vaidmenis atlieka dirbdami ne tipinėse suaugusiųjų švietimo įstaigose, bet formaliojo švietimo įstaigose ir verslo įmonėse, kitaip sakant, jie atlieka andragogo funkcijas savo organizacijose.

Merilendo Darbo, licencijavimo ir reglamentavimo departamentas (2006) suformulavo suaugusiųjų mokytojų šešis profesinius standartus:

1-asis standartas: padėti formuluoti programos tikslus ir atsakomybę. Priemonių vykdytojais atlieka savo darbą pagal programos misiją, tikslus ir svarbą. Todėl svarbu bendradarbiauti ir veiksmingai bendrauti su administratoriais ir mokymo kolegomis.

2-asis standartas: kurti pozityvią suaugusiųjų švietimo ir mokymosi aplinką ir skatinti mokymąsi visą gyvenimą. Suaugusiųjų mokymosi sėkmei yra labai svarbi mokymosi aplinka, skatinanti kokybišką mokymą, taip pat palaikanti mokymąsi. Šio standarto kompetencija yra orientuota į mokymosi bendruomenės, palengvinančios ir skatinančios sąveiką ir mokymąsi visą gyvenimą, vystymą, parodo jautrumą suaugusiųjų mokinių poreikiams ir sukuria pozityvius požiūrius į savarankišką mokymąsi ir pasiekimus.

3-asis standartas: planuoti ir teikti į besimokantįjį orientuotą mokymą. Mokymo proceso pagrindas yra planavimo, projektavimo ir pateikimo instrukcija.

4-asis standartas: vertinti mokymosi ir stebėsenos pažangą. Besimokančiojo poreikių įvertinimas, pažangos stebėjimas ir grįžtamasis ryšys yra esminiai mokymo proceso komponentai.

5-asis standartas: diegti technologijas. Technologijų naudojimas ir integravimas gali žymiai pagerinti mokymo procesą.

6-asis standartas: atnaujinti žinias ir siekti profesinio tobulėjimo. Andragogai yra pagrindiniai mokymosi veiksniai ir jie turi turėti reikiamų įgūdžių ir žinių, kad galėtų vadovauti mokymosi procesui. (Merilendo Darbo, licencijavimo ir reglamentavimo departamentas (2006).

Žinodami šiuos standartus, organizacijų vadovai gali išsiaiškinti įgūdžius ir žinias, kurios lemia besimokančiųjų pasiekimus ir kokybiško jų mokymosi užtikrinimą, kartu kuriant ir besimokančią organizacinę kultūrą.

Aptarėme, koks ypatingai svarbus organizacijoje vadovo – lyderio vaidmuo, nes didžiąja dalimi nuo vadovo priklauso, kokia yra organizacijos vizija, tikslai, tradicijos. Pastaruoju metu ypač išryškėja organizacijos, kurioms būdingi autentiškos lyderystės principai - savojo „aš“ paieškos, savęs analizavimas, visos bendruomenės tarpusavio santykiai.

Apibendrinant galima pasakyti, kad daugelis lyderystę tyrinėjančių mokslininkų ją apibūdina labai skirtingai. Tačiau visi apibrėžimai siejasi su šiais elementais: socialinės įtakos procesais, kai lyderis daro įtaką kitiems, skatindamas juos elgtis tam tikru būdu; bendro tikslo siekimu, kai lyderis savo veiksmais paveikia darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams; lyderio ir pasekėjų santykiais, kai prisiimama atsakomybė ir daroma abipusė įtaka bendriems tikslams pasiekti. Lyderystė tampa pagrindiniu veiksnium, lemiančiu organizacijų efektyvią veiklą, kaitos procesus, vizijos bei tikslų įgyvendinimą.

Svarbia lyderių funkcija tampa bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis ir aplink jas veikiančiomis bendruomenėmis. Apie bendruomeniškumo plėtojimo aspektus, jų vaidmenį organizacinės kultūros kūrime kalbėsime tolimesniuose darbo poskyriuose.

1.4. Bendruomeniškumo reikšmė organizacinės kultūros formavimui

1.4.1. Bendruomenių vaidmuo organizacinėje kultūroje

Įvairių mokslininkų pateikti ir nagrinėjami bendruomenių apibrėžimai pasižymi didele įvairove ir požiūrių skirtumais. Amerikiečių sociologas G. Hileris (cit. S. Nefas, 2007), išnagrinėjęs bene 94 bendruomenių apibrėžimus, teigia, kad vienas iš pagrindinių bendruomenės požymių yra bendras ryšys

arba ryšiai. Tarp kitų požymių išskiriami bendra kultūra ir bendruomenės narių veiklos sistema bei galimybė įveikti problemas plėtojant bendruomeninius ryšius. Lietuvoje šių reiškinių (bendruomenės, bendruomeniškumo) analizės faktų randame jau tarpukario teoretikų M. Romerio (1995), kuris analizavo socialinius junginius ir jų tarpusavio santykius, S. Šalkauskio (1995), A. Maceinos (1991), kurie analizavo žmogaus, kaip aktyvaus valstybės kūrėjo vaidmenį visuomenės gyvenime, darbuose. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012, p. 79) nurodoma, jog bendruomenė – vietos, darbo, veiklos, tikybos ar kitais santykiais susijęs kolektyvas. Anot I. Leliūgienės ir kt. (2011), bendruomenė susideda iš asmenų, esančių socialinėje sąveikoje tam tikroje geografinėje vietoje ir turinčių vieną ar daugiau bendrų ryšių. Taigi, bendruomenė reiškia ryšį, apimantį bendrus įsitikinimus, tikėjimą, vertybes. G. Kvieskienė (2003) bendruomenę pristato kaip tam tikrą, bendro tikslo siekiančią ir bendromis nuostatomis bei bendra valia besiremiančią žmonių grupę. Autorė siūlo kalbant apie bendruomenę remtis trimis – geografiniu, tarpusavio santykių ir bendrų savybių – kriterijais.

G. von Krogh'as (2003) (cit. Leliūgienė, 2011) pažymi, kad bendruomenės galima skirstyti pagal jų vaidmenį dalijantis žiniomis. Šiuo požiūriu skirtinos: *kaimo, profesinės, virtualios, interesų ir veiklos bendruomenės*. U. Lechnerio et al. (cit. Leliūgienė, 2011) teigimu, *virtualios bendruomenės* yra nauja komunikacijos forma, kai jos nariai dalijasi informacija ir žiniomis abipusiam mokymuisi arba problemų sprendimui.

Išsamiai bendruomenės sampratos traktuotes nagrinėja I. Leliūgienė ir kt. (2011). Jų darbuose aiškinami įvairūs bendruomenių tipologizacijos kriterijai: tikslai, sociologiniai bruožai, vaidmuo dalijantis žiniomis, dydis, socialiniai-kultūriniai ypatumai, bendruomenės vidaus prigimtis, funkcionalumas, kuriamas asmens tapatumas. Išskiriami vietos, veiklos, institucinių, virtualių, interesų ir profesinių bendruomenių tipai.

Pasak G. Mažeikio (2007), bendruomenės tipą lemia santykiai bendruomenės viduje ir bendruomenės santykiai su išore. Tuo remdamasis mokslininkas skiria stiprias ir silpnas, atviras ir uždaras bendruomenes.

J. R. Šinkūnienė (2012) išskiria tris principus, kuriais vadovaujantis kuriama bendruomenė:

- 1) bendra ateities vizija ir tarpusavio priklausomybės jausmas;
- 2) dėmesys dabarties naujovėms, kartu pripažįstant skirtumų vertę;
- 3) stiprūs ir pozityvūs skirtingos padėties žmonių tarpusavio santykiai.

Sėkmingos bendruomeninės veiklos principai, pasak J. R. Šinkūnienės (2012), yra atvirumas, mokymasis iš savo ir kitų patirties, gebėjimas prisitaikyti prie pasikeitusių gyvenimo sąlygų,

lankstumas, imlumas naujovėms. Tai pasiekama, jei bendruomenės narius sieja tos pačios vertybės, jos nariai vieni kitais pasitiki ir aiškiai supranta bendruomenės veiklos tikslus.

S. Nefas (2010), atlikęs daugelio Lietuvos ir užsienio autorių darbų analizę, siūlo tokią funkcionalios vietos bendruomenės sampratą: funkcionali vietos bendruomenė yra grupė žmonių, gyvenančių apibrėžtoje teritorijoje ir atliekančių tam tikrus veiksmus tos vietos labui, dėl ko atsiranda bendri interesai ir vidinis jausmas, jog jie priklauso tai pačiai žmonių grupei.

Todėl apibendrinant galima suformuluoti apibrėžimą, kuriuo remiamasi šiame darbe.

Bendruomenė – tai tam tikra žmonių grupė, besivadovaujanti bendromis nuostatomis, siekianti bendro tikslo, dirbanti kartu dėl bendruomenės gerovės. Šią žmonių grupę jungia tam tikros bendro naudojimo vertybės, paremtos bendrąja valia, bendromis nuostatomis, gerovės kūrimu, savitarpio pagalba. Tokioje grupėje svarbiausi elementai yra žmonės, turintys tą patį interesą, papročius, tradicijas.

Pasak V. Baršauskienės ir kt. (2001), žmonės vienija artima pasaulėžiūra, panašus gyvenimo būdas, panašios vertybės, todėl būtų galima išskirti šias bendruomenės vertybes:

- Socialinis teisingumas - žmonių įgalinimas rūpintis savo kaip žmogaus teisėmis, poreikiais bei aktyviau dalyvauti, valdant sprendimų priėmimo procesus, įtakojančius jų gyvenimą.
- Lygybė - galimybė kvestionuoti žmonių požiūrių, institucijų bei visuomenės įprastą veikimą, diskriminuojantį ir atskiriantį tam tikrus žmones.
- Mokymasis - pripažinimas įgūdžių, žinių bei kompetencijų, kuriuos žmonės naudoja ir vysto, imdamiesi atsakomybės už socialines, ekonomines, politines bei aplinkos problemas.
- Dalyvavimas - demokratinis žmonių dalyvavimas reikaluose, įtakojančiuose jų gyvenimą, paremtas pilietiškumu, autonomija, galios padalinimu, įgūdžiais, žiniomis bei patirtimi.
- Bendradarbiavimas (bendras veikimas) - darbas kartu, siekiant išskirti bei įgyvendinti veiksmus, pagrįstus tarpusavio pagarba tarp įvairių kultūrų bei įvairaus dalyvavimo (V. Baršauskienė ir kt., 2001).

Kalbant apie žmonių dalyvavimą bendruomenėje, svarbus pasitikėjimo tarp bendruomenės narių ugdymas. Kaip pažymi K. A. Riley (2013) (cit. Subočiuotė, 2015), buriant bendruomenę, svarbūs šie komponentai: jungimas, iššūkių ir kūrimas (4 pav.)



4 pav. Apjungiančios bendruomenės pojūčio kūrimas (pagal Subočiuotę, 2015)

Kiekvienas iš šių komponentų (4 pav.) atspindi veiklas, kuriomis siekiama atsakyti į poreikius bendruomenės kontekste ugdant bendrai apjungiančios bendruomenės pojūtį:

1. *Jungimas*. Ši koncepcija turi istorines ir šiuolaikines šaknis ir yra pagrįsta skirtingų vertybių, tikėjimų, motyvacijos ir lūkesčių pripažinimu. Jungimas – tai „savo vietos“ pojūčio sukūrimas. Tai pagrindas ryšių tarp bendruomenės narių sukūrimui.

2. *Iššūkliai*. Nustatomos ribos, keliami iššūkliai, kuriuos bendruomenė veikdama turi įveikti.

3. *Kūrimas* - apima gebėjimų kūrimą (potencialo, galimybių, žinių ir įgūdžių pripažinimas bendruomenėje, būdais, kurie generuoja socialinį kapitalą, partnerystės kūrimą (ieškoma išorinių ryšių, kurie padėtų įgyvendinti keliamus tikslus) ir pasitikėjimo kūrimą (tai bendruomenės narius jungiantis veiksnys, jis ugdomas plėtojant ryšius, per informacijos ir žinių ryšius tarp bendruomenės narių) pagal K. A. Riley (2013) (cit. Subočiuotė, 2015).

Dalyvavimo bendruomenėje esmė – tam tikri bendri, kolektyviniai veiksmai ar darbai. Visgi dalyvavimas bet kokioje mažesnės ar didesnės grupės, bendruomenės veikloje dažnai susijęs su stresu. Besikurinės grupės ar bendruomenės, pasak C. Suton (1999), išgyvena keletą etapų:

Formavimas: būdingas nerimas, lyderio ieškojimas, užduočių ir situacijos netikrumas. Pati pirmoji andragogo užduotis - sumažinti netikrumą ir nesaugumą. Tam svarbus bendravimas, informacijos suteikimas.

Šturmvimas: būdingas konfliktas tarp atskirų žmonių ir subgrupių, iššūkis vadovybei ir priešinimasis grupės tikslams ir užduotims. Pagrindinis būdas – kuo dažnesnis bendravimas, taip geriau vieni kitus pažįstant ir mažinant galimus nesklaidumus, konfliktus.

Normavimas: pasižymididesniu stabilumu, normas pripažinti skatinančiu grupės struktūros susidarymu, sutelktumo didėjimu.

Vykdymas: jam būdingas didesnis dėmesys užduočiai, konstruktyvus problemų sprendimas (C. Sutton, ten pat).

Apibendrinant daugelį bendruomenės sampratų matyti, kad bendruomenė suprantama kaip bendrija, siekianti bendro tikslo, besivadovaujanti bendromis nuostatomis, paremta bendraja valia ir bendromis vertybėmis. Bendruomenė akcentuojama kaip žmonių tarpusavio santykių, veikiančių organizacijų ir kultūrinių bei elgesio tradicijų, papročių visuma, o svarbiausiu bendruomenės bruožu yra įvairiapusis bendruomenės narių bendravimas, paremtas dvasiniais, racionaliais, emociniais ryšiais.

Taigi, galima teigti, kad bendruomenės gali būti skirstomos pagal daugelį požymių ir kriterijų, įvairiai klasifikuojamos, tačiau esminiais bruožais įvardijami bendras interesas, priklausymas žmonių grupei, tarpusavio ryšiai, teritorija, vertybinės nuostatos bei tradicijos. Bendruomenė stiprėja tuomet, kai yra bendruomenės narius jungiantys aspektai, kai kyla tam tikri bendri iššūkiai, kai yra kuriami tam tikri bendri bendruomenės gebėjimai, pvz. mokomasi kartu spręsti tam tikras problemas. Čia išryškėja bendruomenės vadovo, lyderio, andragogo vaidmuo, buriant bendruomenės narius, skatinant bendruomenės plėtojimą ir bendrus veiksmus, kuriant bendruomenės organizacinę kultūrą bei kitus svarbius bendruomeniškumo plėtros pokyčius.

Kitame poskyryje analizuosime bendruomeniškumo, kaip vieno iš svarbiausių bendruomenės elemento, sampratą ir jo raiškos charakteristikas.

1.4.2. Bendruomeniškumo samprata ir jo raiškos charakteristikos

Kaip buvo minėta ankstesniojo poskyrio pradžioje, bendruomenės samprata dar nėra iki galo aiški, taipogi sunku tiksliai apibrėžti ir bendruomeniškumą, nes skirtingose bendruomenėse jis skirtingai interpretuojamas bei suprantamas. Bendruomeniškumo jausmas, paprasčiau – bendruomeniškumas, suteikia žmogui priklausymo, tapatumo, ryšio su kitais pojūčius.

Kaip organizacinės kultūros teorijų pagrindiniu kūrėju laikomas E. Schein, taip įtakingiausiais bendruomeniškumo teoretikais laikomi D. W. McMillan ir kt. (1986) (cit. Šinkūnienė, 2012), kurių darbai iki šiol yra atspirtimi naujiems tyrinėjimams bendruomeniškumo srityje. *Bendruomeniškumo jausmo* sampratą jie apibrėžė taip: bendruomeniškumas yra jausmas, kad nariai priklauso vieni kitiems, yra svarbūs ir vieni kitiems, ir visai grupei; tai bendras tikėjimas, kad bendruomenės nariai yra įsipareigoję kartu spręsti problemas ir tenkinti savo narių poreikius. Šie bendruomeniškumo požymiai laikomi universaliais ir pritaikomi įvairioms bendruomenėms. Darbo autorė jais vadovaujasi ir šiame darbe.

B. Nowel et al. (cit. Šinkūnienė, 2012) teigia, kad teoriškai bendruomeniškumas grindžiamas dviem požiūriais: 1) bendruomeniškumo kilmė aiškinama remiantis žmonių poreikių teorija, t.y. bendruomeniškumą ir įsitraukimą į bendruomenę skatina žmogaus siekis patenkinti psichosocialinius ar psichologinius poreikius; 2) bendruomeniškumas suprantamas kaip socialinės atsakomybės ir vertybių išraiška, t.y. atsakomybės už bendruomenės gerovę jausmas.

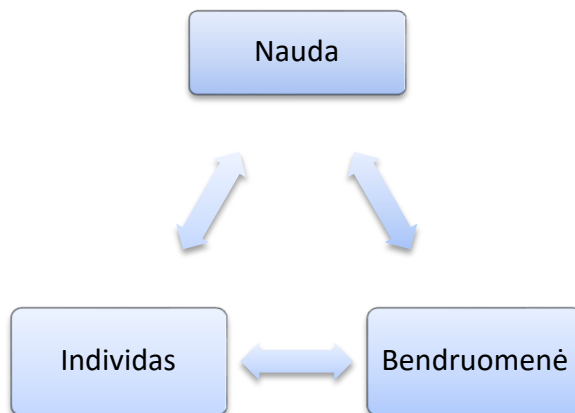
Bendruomeninio judėjimo pradininku laikomas A. Etzionis (Etzioni, 1993) (cit. Pilipavičius, 2008), kuris bendruomenę suvokėžia kaip būdą vienybei ir sintezei sugražinti. Jis bendruomeniškumą apibūdina pagal tris požymius:

1. Emocinių ryšių, susikertančių ir vienas kitą sustiprinančių, tinklas.
2. Ištikimybė bendroms vertybėms, normoms ir prasmei.
3. Gana aukštas atsakomybės lygis.

Anot T. Mannarini (2014) (cit. Liobienė, 2018), dalyvavimas bendruomenės veikloje ir bendruomeniškumo jausmas yra susiję veiksniai, kurie iškyla iš bendruomenės narių susidomėjimo, aktyvumo bei įsitraukimo sprendžiant bendruomenės problemas. Priklausymas bendruomenei, aktyvus dalyvavimas jos veikloje gerina gyvenimo kokybę. Dalyvavimas bendruomenėje ir bendruomeniškumo jausmas yra kaip tarpusavyje susiję faktoriai, veiksniai, kurie gerina bendruomenės vystymąsi ar realizuoja bendruomenių galimybes aktyvuoti jų vidinius žmogiškuosius išteklius, spręsti problemas ir gerinti socialinį įgalinimą (ten pat).

T. Mannarini (2014) (cit. Liobienė, 2018), kalbėdamas apie bendruomeniškumo jausmo formavimo elementus, remiasi D.W.McMillan ir D.M. Chavis (1986) konceptualiu modeliu. Pasak autoriaus, bendruomeniškumo jausmo formavimąsi įtakoja priklausymas bendruomenei, bendra praeitis, simboliai, asmens įtaka priimant bendrus sprendimus, poreikių patenkinimas, naudos gavimas iš bendruomenės, emociniai ir socialiniai ryšiai. Akcentuojama tai, kad bendruomeniškumo jausmo

nauda abipusė, ji įgyjama tiek bendruomenės, tiek atskiro jos nario atžvilgiu (Mannarini, 2014) (cit. Liobienė, 2018) (5 pav.).



5 pav. Bendruomeniškumo jausmo nauda individui ir bendruomenei pagal T. Manarini
(Šaltinis: Liobienė, 2018)

5 pav. matome, kad bendruomeniškumo jausmas teikia naudą ir individui, ir visai bendruomenei. Kiekvienas bendruomenės narys, jausdamas kitų palaikymą ir supratimą, taip pat elgiasi su aplinkiniais. Nuo tokių tarpusavio ryšių stiprėja pati bendruomenė, lengviau įgyvendina užsibrėžtus tikslus.

A. Nisbet (2000) požiūriu, žmogus, būdamas bendruomenės nariu, bendruosius interesus turėtų iškelti į aukštesnį lygį nei asmeniniai interesai. Bendruomenę, pasak A. Nisbet (2000), randame lokalume, religijoje, tautoje, rasėje ar profesijoje, ji taip pat siejama su šeima, nes kiekviename tikros bendruomenės tipe galima atrasti šeimos požymių.

M.Mies (2014), F. Van Laerhoven et. al. (2014) atkreipia dėmesį į bendrąsias gėrybes (angl. „commons“) bei bendruomenės ryšį, kas yra aktualu visiems bendruomenės nariams. Šie mokslininkai bendruomenes vertina kaip objektą, kuris geba ir gali valdyti bendrąsias gėrybes, kadangi šie du veiksniai (bendruomenė ir bendrosios gėrybės) yra neatsiejami ir negali veikti vienas be kito. F. Van Laerhoven et al. (2014) teigimu, bendrųjų gėrybių valdymas sudaro galimybes bendruomenei spręsti iškilusias problemas, todėl bendruomenės nariai – pilnateisiai dalyviai, priimančys sprendimus, juos inicijuojantys. Bendruomenės narių dalyvavimas priimant sprendimus, susijusius su bendrųjų gėrybių panaudojimu, veikimu ir valdymu iliustruoja kolektyvinių veiksmų atsiradimą, kai siekiama daugumai svarbių tikslų įgyvendinimo.

R.Grīgas (2007) bendruomeniškumą supranta kaip žmonių gyvenamos, elgsenos būdą, kaip natūralias, vidines žmogaus galias ir savybes. Bendruomeniškumas, jo manymu, svarbus kaip

priemonė, galinti užkirsti kelią dezintegracijai, susiskaldymui, fragmentacijai ir susvetimėjimui – reiškiniams, kurie savaime plūsta įvairiais kanalais ir formomis. Autorius (2007) teigia, kad jeigu nėra bendros, galinčios visus vienyti kultūros, bendruomeniškumo, jos dvasinio dorovinio komponento, natūralu, kad nesusišnekėjimas plinta paskui save formuodamas dar ir civilizacines negalias.

V. Pilipavičius (2012) bendruomeniškumą apibūdina kaip bendruomenės formavimosi ir funkcinės organizacijos steigimosi pagrindą nuolat atnaujinamoje pažinimo sistemoje, pabrėždamas, kad bendruomeniškumas – tai kokybinė bendruomeninės gyvensenos išraiška, kaip bendras sutarimas, realizuotas bendruomenine veikla.

Pasak J. Buškevičiūtės (2014), bendruomeniškumo jausmą galima išmatuoti atsižvelgiant į:

- vientisumą įtraukiant įvairovę;
- atsakingą bendrų verčių pagrindimą;
- rūpestį, pasitikėjimą ir komandinį darbą;
- efektyvų vidinį bendravimą ir dalyvavimą;
- bendruomenių nuorodos patvirtinimą;
- jaunų žmonių ugdymą;
- žvilgsnį į ateitį;
- institucines bendruomenės rėmimo priemones.

Bendruomeniškumas, pasak S. Nefo (2007), kaip ir pilietinė visuomenė, yra istoriškai susiklostęs ir nuolat kintantis visuomenės socialinių grupių sąveikos būdas, idėja. Šiai idėjai suteikiamos tokios išraiškos: bendri interesai, bendros vertybės, bendros problemos/priešai, fizinė tarpusavio sąveika konkrečiais laikotarpiais, tarpusavio parama, artimumas (S. Nefas, ten pat).

J. R. Šinkūnienė (2012), remdamasi D. W. McMillan ir kt. darbų analize, aprašo keturis bendruomeniškumo elementus: 1) narystė, 2) įtaka, 3) integracija ir poreikių visuma, 4) emociniai tarpusavio ryšiai. Aptarsime šiuos elementus.

1. *Narystė*. Pirmasis bendruomeniškumo elementas – būti bendruomenės nariu. Dar išskiriami penki narystės požymiai: ribos, emocinis saugumas, priklausymo jausmas, asmeninės investicijos, bendra simbolių sistema. Ribos gali būti pažymimos tokiais dalykais, kaip *kalba, apranga ar ritualai*. Šie požymiai nurodo, kas priklauso bendruomenei ir yra jos narys, o kas ne. Šis bruožas yra labiausiai keliantis nerimą, nes svetimieji gali būti žeminami, smerkiami. Iš kitos pusės jausti ribas – tai apsaugoti savo socialinius ryšius. Kiti narystės bruožai atskleidžia, kaip asmuo jaučiasi, kaip yra priimamas ir kokiais simboliais yra naudojamas bendruomenėje.

2. *Įtaka (poveikis)*. Bendruomenės įtaka yra dviejų krypčių: nariai turi jaustis įgalinti ir turėti įtakos grupės veiklai, tačiau ir grupė turi įtakos savo nariams. Šios tokios priešingos jėgos gali veikti tuo pačiu metu. Dvikryptė įtaka vyksta tuo pačiu metu, tvarka, autoritetas ir teisingumas kuria mainų atmosferą.

3. *Integracija ir poreikių visuma*. Nariai gali būti įvertinami įvairiais būdais, taip išreiškiant asmens ir aplinkos suderinamumą. Poreikiai sukuria bendruomenės nario statusą ir atskleidžia naudingą pagalbą, kurią gali suteikti kiti nariai, arba atlikti tai, ko vieni iš kitų tikisi.

4. *Emocinis tarpusavio ryšys*. Tai pats svarbiausias tikros bendruomenės elementas. Ypač vertinamas bendros praeities vaidmuo. Bendra praeitis tampa bendruomenės istorija. Minėti autoriai pateikia septynių požymių, iliustruojančių tarpusavio emocinio ryšio svarbą bendruomenėje, sąrašą:

1) *Kontaktų tikimybė* – didesnė tarpusavio sąveika padidina tikimybę, kad žmonės taps artimi.

2) *Sąveikos kokybė* – sąveikos stiprumas užtikrina aukštesnį bendruomeniškumo lygį.

3) *Įvykių (atvejų) išsprendimo užbaigimas*. Dviprasmiška sąveika ir neišspręstos užduotys slopina grupės darną.

4) *Kritinio įvykio hipotezė*. Įvykio (atvejo) svarbos mastas stiprina narių ryšį.

5) *Investicijos*. Bendruomenė tampa svarbesnė tiems, kurie jai skyrė daugiau laiko ir energijos.

6) *Orumo ir nuvertinimo poveikis*. Tie bendruomenės nariai, kurie buvo viešai paskatinti ar apdovanoti, jaučia didesnę priklausomybę ir yra labiau su ja susiję.

7) *Dvasinis ryšys*. Sunkiausiai apibūdinamas, tačiau egzistuojantis visose bendruomenėse.

Išanalizavus literatūrą, galime išskirti tokius bendruomeniškumą skatinančius veiksnius:

- Visuomeninių interesų svarba;
- Organizacijų vadovų – lyderių - andragogų aktyvumas, įtraukiant organizacijų narius į bendras veiklas;
- Grupių aktyvumas, visų bendruomenės narių indėlis;
- Bendros vertybės ir bendri poreikiai;
- Renginiai (naujų narių įtrauktis, bendrų tradicijų perteikimas).

Apibendrinant Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbus bendruomeniškumo tema, galima teigti, kad bendruomeniškumas apima individus esančius tam tikroje teritorijoje, kurie susiję socialiniais – emociniais ryšiais, siejami bendrumo jausmo, bendros veiklos bei bendrų interesų. Taigi, toks egzistuojantis ir bendruomenės narius vienijantis reiškinys – bendruomeniškumas, apimdamas daugybę emocinių, pažinimo ir veiklos sričių, nusako organizacijos veiklos kokybę. Svarbiausi

bendruomeniškumo elementai: narystė, įtaka, integracija ir poreikių visuma, emociniai tarpusavio ryšiai – kartu sudaro galimybes kurti kokybiškesnę organizacinę kultūrą. Toliau aptarsime bendruomeniškumo plėtojimo svarbą ir sąsajas su organizacine kultūra.

1.5. Bendruomeniškumo plėtojimo svarba ir sąsajos su organizacine kultūra, jos kūrimu

Organizacijos kultūrą kuria ir keičia žmonės. Taigi, akivaizdu, kad žmonės, dirbantys organizacijoje, jų bendruomenės yra pagrindiniai organizacinės kultūros kūrėjai. Tad šiame poskyryje apžvelgsime, kaip bendruomeniškumo plėtojimas siejasi su organizacine kultūra ir jos kūrimu.

Kiekvieną organizaciją sudaro daug individų, kurie yra skirtingi ir skirtingai siekia savo tikslų, savaip suvokia savo vietą organizacijoje. Todėl J. Kasiulio ir kt. (2005) teigimu, organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą. Pasak V. Pruskaus ir kt. (2009), kiekviena darbuotojų grupė, atliekanti organizacijoje tam tikras funkcijas, sukuria savitą aplinkos suvokimą ir demonstruoja savitą jos priėmimą. Organizacijose yra įvairių darbuotojų grupių, kurios atlieka tam tikras funkcijas, priklauso skirtingoms profesijoms ir turi savas kultūras. Žmonės, dažniau bendraudami su tais bendradarbiais, kurie yra tos pačios profesijos, turi panašius tikslus, todėl kiekviena grupė yra linkusi kurti tokią kultūrą, kuri jai artimiausia ir priimtinausia. Dažnai žmonės darbe sieja ir turima patirtis arba draugystės ryšiai.

Pasak D. Andrulionienės (2012), žmonės tiki, jog jų kolegų sėkmė padės ir jiems pasiekti savo tikslus. Dirbantieji atvirai diskutuoja, susiklosto draugiški tarpusavio santykiai, komandos nariai paslaugūs vienas kitam suprasdami, kad kolegos tobulėjimas atneš pridėtinę vertę visai komandai. Susidariusioje aplinkoje, tikėtina, individas susitapatina su organizacijos tikslais ir vertybėmis, prisiriša prie komandos savo noru, kas didina įsipareigojimą organizacijai (ten pat).

Kaip pažymi J. Monkevičius ir kt., (2015), švietimo organizacijos turi nuolat reaguoti į pokyčius – vykstančius šiuo metu arba numatomus. Jas veikia atsirandančios išmaniosios technologijos, medija, socialiniai tinklai. Norėdami įvaldyti naujus įgūdžius, andragogai privalo nuolat mokytis ir skatinti mokytis savo organizacijų narius. Kolegiškos bendruomenės skatina dalytis patirtimi sprendžiant problemas, kurti bendras žinias ir dalytis aktualia patirtimi, spręsti problemas bei

kurti ir diegti naujoves. Tokia veikla yra efektyvi, kai andragogai buriasi į besimokančias bendruomenes, kurios padeda inicijuoti pokyčius organizacijose ir tokiu būdu keisti visą organizacinę kultūrą.

R. A. Linder (2012), C. Schechteris (2012), A. K. Sigurðardóttir (2010) (cit. J. Monkevičius ir kt., 2015) pabrėžia, kad besimokanti bendruomenė kritiškai vertina švietimo organizacijos veiklą, jos rezultatus, kartu kuria organizacijos tobulinimo viziją, vertybes, naujas žinias apie mokymo(si) turinį, būdus, aplinkas, atitinkančias švietimo reformos ir švietimo organizacijos kaitos kryptį. A. K. Sigurðardóttir (2010) nuomone, mokymasis yra natūralus kasdienio darbo ciklas: besimokantieji įgyja naujų žinių, stengiasi įdiegti jas į praktiką ir šio praktinio proceso metu vėl gauna naujų žinių. Vadinasi, pagrindinis besimokančių bendruomenių veiklos požymis – kolegialus besimokančiųjų mokymasis vienas iš kito, susitariant dėl vizijos, bendrų vertybių bei kuriant naujas žinias mokymuisi tobulinti.

Bendruomeniškumo suvokimas neatsiejamas nuo bendradarbiavimo. Organizacijos turi ne tik užtikrinti bendradarbiavimą tarp organizacijos narių, bet ir palaikyti ryšius tarp organizacijų, plėtoti bendrą veiklą, skirta sudėtingiems uždaviniams spręsti ir pasiekti partnerių užsibrėžtų tikslų. Tarpinstitucinės partnerystės remiasi abipuse tinklo narių priklausomybe bei galimais įvairių socialinių, ekonominių bei politinių išteklių mainais (Bučaitė-Vilkė ir kt., 2011). Bendradarbiaudamos organizacijos sutelkia išteklius, jais dalijasi siekdamos savo tikslų.

Pasak B. Simonaitienės (2007), tikrajam bendradarbiavimui būdingas komandinis mokymasis, konsultavimas, veiklos tobulinimo tyrimai, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys.

XXI amžiuje prioritetu tampa žinios, jų svarba, poreikis ir sugebėjimas jų įgyti ir efektyviai naudoti valdant organizacijas, todėl svarbu skatinti bendradarbiaujančias organizacijas. Organizacija tampa konkurencingesnė tada, kai jos darbuotojai turi pakankamai žinių, dalijasi jomis ir bendra informacija, bendradarbiauja, siekia geresnių rezultatų, yra motyvuoti ir patenkinti savo darbu. Bet kuri organizacija patiria didėjančią konkurenciją, pokyčius, keliančius vis didesnius reikalavimus organizacijoms. Dabartiniu metu tobulinant organizacijos veiklą reikšmingais veiksniais tampa bendradarbiavimas ir atskaitomybė (Bučaitė-Vilkė ir kt., 2011).

L. Wheeler et al. (2018), atlikę švietimo organizacijų ir bendruomenės partnerystės tyrimus, rekomenduoja išplėsti požiūrį į partnerystę ir įtraukti šią veiklą (partnerystę) vietos valdžios ir nevyriausybinės organizacijos. Šia įžvalga siekiama prisidėti prie kokybiško švietimo ir visą gyvenimą trunkančio mokymosi užtikrinimo per partnerystes. Tik dažnai verslo įmonėms sunku nuspręsti, kurias

organizacijas remti, kaip nustatyti, kokia partnerystės programa būtų geriausias rezultatas organizacijoms.

J. C. Turner ir kt. (2018) aprašo tyrimą, kurio metu nustatyta, kad besimokantieji dalijasi patirtimi ir skatina vienas kitą ugdyti įgūdžius. Bendradarbiavimas yra daugiau nei kolegialūs santykiai; tai reiškia, kad andragogai kuria naujas žinias ar programas, kurios pagerins besimokančiųjų kompetenciją ir turės apčiuopiamų rezultatų. Bendros vertybės ir normos rodo kolektyvinę andragogų atsakomybę, susijusią su prielaidomis apie besimokančiuosius, jų mokymusi, vaidmenimis bei žmonių santykiais švietimo organizacijose ir visuomenėje. Todėl bendradarbiavimas gali padidinti andragogų paramą ir kolektyvinę atsakomybę už kokybišką efektyvų mokymąsi.

Labai veiksmingas yra dalijimasis praktine veikla. Horn ir kt. (2017 m.) nustatė, kad bendradarbiavimas paskatino bendravimą ir tokiu būdu keitė kolegialius santykius. Todėl bendradarbiavimas gali padidinti besimokančiųjų abipusę paramą ir kolektyvinę atsakomybę už kokybišką efektyvų mokymą(si).

H. Mintzberg (2009) teigimu, organizacija, neturinti įtikinamos kultūros, yra tarsi asmuo be asmenybės. Organizacijos geriausiai veikia, kai žmonės dirba bendradarbiaujant, remiantis pagarba. H. Mintzberg (ten pat) įvardija keturis efektyvius bendruomenės kūrimosi etapus organizacijoje:

1. Bendruomenės kūrimas organizacijoje geriausiai gali prasidėti nuo mažų grupių, kuriose vykdoma veikla. Mažos grupės yra veiksmingesnės už didelę vadovybę ar individualų mokymąsi kuriant stiprią bendruomenę.

2. Bendruomenės jausmas įsitvirtina, nes šių mažų grupių vadovai savo patirtimi dalijasi organizacijoje.

3. Kadangi šios pradinės komandos skatina pokyčius, jos tampa pavyzdžiais kitoms grupėms, kurios plečia bendruomenę visoje organizacijoje. Įsipareigojimas tampa užkrečiamas, kai žmonės suvokia didžiulę naudą ne tik organizacijai, bet ir sau.

4. Organizacija supranta, kad bendruomenė yra tvirtai įsitvirtinusi tada, kai jos nariai pasiekia socialiai aktyvius, atsakingus ir abipusiai naudingus bendradarbiavimo būdus. Kitaip tariant, sveikos organizacijos rimtai vertina įmonių socialinę atsakomybę ir gauna didelę naudą. Organizacijos darbuotojai, kurie vos vos veikia kaip bendruomenė, vargu ar gali rūpintis bet kokia kita bendruomene.

Kaip teigia J. R. Šinkūnienė (2012), žmonės, kurių nesieja bendruomeniniai dvasiniai ryšiai, būna greičiau pažeidžiami nesėkmių, greičiau atitrūksta nuo juos vienijančių kultūrinių simbolių. Tačiau organizacijos nariai, turintys tvirtą bendruomenės jausmą, supranta, kad jų organizacijos

ilgalaikė sėkmė priklauso nuo konstruktyvaus bendradarbiavimo su kitomis aplinkinėmis bendruomenėmis.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas tampa vienu iš svarbiausių šiuolaikinės visuomenės reikalavimų. Svarbiausias elementas – tai lyderių supratimas, kad bendradarbiavimo veiksmas yra naudingas. Vadovai turi tikėti, kad tai suteiks naudos jų pačių organizacijoms bei duos apčiuopiamą rezultatą jų partneriams. Bendradarbiaudamos organizacijos siekia bendrų tikslų, sutelkia išteklius ir jais dalijasi, derina užduotis ir santykius, pastebi ir puoselėja bendradarbiavimo galimybes, kuria draugišką bendradarbiavimo nuotaiką, t.y. plėtoja bendruomeniškumo jausmą. Lyderystė gali būti stiprinama visuose lygmenyse, nepriklausomai nuo užimamų darbinių pozicijų. Pasidalytosios lyderystės atveju auga visi: dirbantieji, vadovai, organizacija.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad stipri ir tinkama organizacinė kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus bei didina organizacijos veiklos efektyvumą. Organizacinėje kultūroje vyraujančios vertybės, normos, tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo, išskiria ją iš kitų organizacijų. Nemažą vaidmenį organizacinėje kultūroje atlieka komunikacija, kurios pagalba keičiamasi informacija ir žiniomis, vyksta sprendimų priėmimo procesai, įgyvendinami organizacijos tikslai. Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą. Kryptingai kuriama organizacinė kultūra yra vienas iš organizacijos valdymo būdų, ir ne tik organizacijos vadovas, bet ir darbuotojai kuria organizacijos vertybes, normas, legendas.

Svarbiausiais organizacinės kultūros kriterijais yra laikomi: komandinis darbas ir bendradarbiavimas, vertybės, kultūrinių ryšių tinklas organizacijoje, vadovavimas, simboliai, vizija, misija, tikslai, požiūris į klientą. Organizacijos siekia intensyviai diegti metodus, stiprinančius organizacinę kultūrą, orientuotą į kokybę, nuolat stebint ir vertinant kultūros pokyčius.

Dauguma autorių, nagrinėjančių organizacinės kultūros kūrimo aspektus, pabrėžia, kad vienas svarbiausių faktorių, nulemiančių organizacinės kultūros formavimo procesą yra vadovas, jo filosofija, valdymo būdas, turimos nuostatos. XXI a. kuriasi dar viena lyderystės teorija – Autentiška lyderystė. Pasak šios teorijos - būti lyderiu – tai nuolat savęs ieškoti, bandyti suprasti aplinką ir savo sekėjų poreikius. Pagarbiai ir lygiavertiškai bendraudamas su kolegomis, dalydamasis ir įtraukdamas kitus, vadovas tarsi parodo, kokio atgalinio ryšio nori. Svarbia lyderių funkcija tampa bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis ir aplink jas veikiančiomis bendruomenėmis.

Tarp kitų bendruomenių požymių mokslininkai išskiria bendrą kultūrą ir bendruomenės narių veiklos sistemą bei galimybes įveikti problemas plėtojant bendruomeninius ryšius. Bendruomenė stiprėja tuomet, kai yra bendruomenės narius jungiantys aspektai, kai kyla tam tikri bendri iššūkiai, kai yra kuriami tam tikri bendri bendruomenės gebėjimai. Vienu iš svarbiausių bendruomenės elementu mokslininkai įvardija bendruomeniškumą. Jo plėtojimą skatina šie veiksniai: visuomeninių interesų svarba; organizacijų vadovų – lyderių - andragogų aktyvumas, įtraukiant organizacijų narius į bendras veiklas; grupių aktyvumas, visų bendruomenės narių indėlis; bendros vertybės ir bendri poreikiai; renginiai (naujų narių įtrauktis, bendrų tradicijų perteikimas). Bendruomeniškumas, apimdamas individus esančius tam tikroje teritorijoje, kurie susiję socialiniais – emociniais ryšiais, siejami bendrumo jausmo, bendros veiklos bei bendrų interesų kartu nusako organizacijos veiklos kokybę.

Organizacinė kultūra, remdamasi bendromis organizacijos vertybėmis, įsitikinimais ir veikla, leidžia norima kryptimi nukreipti dirbančiųjų energiją, įtraukti visus darbuotojus organizacijos valdymą ir brandinti juos iki savivaldžių struktūrinių grupių, pereinant į darbą savivaldžių komandų principu.

II. RIETAVO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO IR VERSLO ĮSTAIGŲ VADOVŲ POŽIŪRIO Į ORGANIZACINĖS KULTŪROS KŪRIMĄ, PLĖTOJANT BENDRUOMENIŠKUMĄ, TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija, eiga, imties charakteristika

Teorinėje darbo dalyje buvo išanalizuota organizacinės kultūros ir jos kokybės kūrimo sampratų įvairovė, organizacinės kultūros paskirtis, bendruomeniškumo samprata, jo raiškos svarba ir sąsajos su organizacine kultūra. Siekiant teorinius teiginius patikrinti praktiškai, buvo atliktas empirinis tyrimas.

Kiekviena organizacija, pasak J. Paužuolienės (2016), turi susiformavusi savas vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas. Ateinantis tyrėjas nėra susipažinęs su esama organizacine kultūra, todėl daugelio dalykų paprasčiausiai nežino. Todėl tyrimui pasirinkau švietimo organizacijų ir verslo įmonių vadovų, kaip vienų iš svarbiausių organizacinės kultūros formuotojų, nuomonės tyrimą.

Šiame skyriuje empirinis tyrimas pateiktas dviejuose poskyriuose: pirmajame - pristatomas empirinio tyrimo metodologinis pagrindas, t.y. tikslai, uždaviniai, imties sudarymo principai, antrajame poskyryje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, jų interpretacija ir išvados.

Tiriamąjoje magistrinio darbo dalyje remtasi grindžiamąja teorija, kuri yra viena iš plačiausiai šių dienų socialiniuose moksluose naudojamų metodologijų. Darbe naudota G. Paurienės (2014) atlikta Anselm Strauss (2004) atstovaujamos grindžiamosios teorijos analizė. Grindžiamoji teorija, pasak G. Paurienės (ten pat), visų pirma yra tam tikras tyrimo stilius, leidžiantis apmąstyti ir ištirti socialinę tikrovę, tai mokslinį pagrindimą turinti, teorijos sukūrimo metodologija. Grindžiamosios teorijos tikslas - teorijų generavimas, remiantis socialinio tyrimo metu sistemiškai gautais duomenimis. Kokybinius duomenis galima palikti neinterpretuotus. Šiuo atveju tyrėjo užduotis būtų duomenis tik surinkti ir pateikti taip, tarsi informantas kalba pats. Grindžiamąjoje teorijoje svarbiausia yra teorinis konceptualizavimas, dar vadinamas kodavimu. Tai reiškia, kad reikia ne tik turėti tekstą, suskirstyti jį į temas, bet taip pat turi būti atpažinti tipiniai pavyzdžiai. Duomenų analizės metu svarbiausia surasti centrinę kategoriją (fenomeną), pagrindžiant ją interviu metu surinktais ir išanalizuotais duomenimis – išskirtomis kategorijomis bei atrastomis sąsajomis tarp jų.

Šio tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti Rietavo savivaldybės švietimo ir verslo įstaigų vadovų požiūrį į bendruomeniškumo reikšmę organizacinės kultūros kūrime.

Tyrimo uždaviniai: nustatyti, kaip įvairių organizacijų vadovai supranta organizacinę kultūrą, bendruomeniškumo reikšmę kultūros kūrimui. Siekiant įgyvendinti empirinio tyrimo uždavinius, pasirinktas kokybinis tyrimas. Pasak K. Kardelio (2002), kokybiniai tyrimai apibūdinami kaip sistemingi situacijos ar individų grupės tyrimai natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį jų paaiškinimą. Kokybiniai tyrimai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus, ir sutelkia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį (K. Kardelis, 2002). R. Libermanaitės (2013) nuomone, tokie tyrimai rekomenduojami, kai norima sužinoti žmonių nuostatas, įsitikinimus, tam tikros temos suvokimą, atskleidžiant respondentų vertybinį paveikslą, išsiaiškinti poreikius.

Tyrimo planavimas. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, nuspręsta atlikti pusiau struktūruotą interviu. Tyrimo atlikimo laikas – 2018 m. spalio – lapkričio mėn. Rietavo savivaldybės švietimo organizacijose ir verslo įmonėse.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo keturi Rietavo savivaldybės švietimo įstaigų ir keturi verslo įmonių vadovai. Į imtį buvo įtraukti keturių iš penkių Rietavo savivaldybėje esančių mokyklų vadovai, trijų didžiausių verslo įmonių ir Turizmo ir verslo ir informacijos centro, kaip verslo skatinimo centro vadovas. Pateikiama tyrimo dalyvių charakteristika (3 lentelė):

3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika

Tyrimo dalyvis	Charakteristika		
	Amžius	Pareigos	Darbo stažas
Informantas 1	55 m.	Direktorė	12 m.
Informantas 2	45 m.	Direktorius	10 m.
Informantas 3	43 m.	Direktorius pavaduotoja ugdymui	4 m.
Informantas 4	42 m.	Direktorė	4 m.
Informantas 5	44 m.	Padalinio vadovė	11 m.
Informantas 6	32 m.	Vykdytysis direktorius	8 m.
Informantas 7	52 m.	Direktorė	16 m.
Informantas 8	41 m.	Direktorius	13 m.

Tyrimo metodai. *Tyrimo duomenų rinkimo metodai.* Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, pateikiant diagnostinio pobūdžio klausimus, kuriais siekta išsiaiškinti švietimo įstaigų ir verslo įmonių vadovų organizacijos kultūros sampratą, organizacinės kultūros kūrimo galimybes ir bendruomeniškumo plėtojimo Rietavo savivaldybėje aspektus.

Tyrimo duomenų analizės metodas. Gautiems interviu duomenims analizuoti pasirinktas grindžiamosios teorijos metodas pagal Strauss ir Corbin. Strauss ir Corbin (1990) teigimu, šis metodas

naudojamas kokybiniais tyrimo duomenims analizuoti, siekiant sukurti grindžiamąją teoriją apie tam tikrą socialinį reiškinį, fenomeną.

Pagrindiniai grindžiamosios teorijos vystymo etapai – atviras kodavimas (interview tekstų skaidymas, subkategorijų ir kategorijų išskyrimas), ašinis kodavimas (sąsajų tarp kategorijų nustatymas, kategorijų apjungimas), atrankinis kodavimas (centrinės kategorijos nustatymas, naujos teorijos apie tiriamą reiškinį – fenomeną aprašymas, remiantis surinktais duomenimis). Atrankinio kodavimo etape išskiriami 6 grindžiamosios teorijos parametrai: prielaidos, kontekstas, socialinis reiškinys (fenomenas), strategijos, įsiterpiančios būsenos, rezultatai (Strauss ir Corbin, 1990).

Tyrimo instrumentas. Pusiau struktūruoto interview klausimynas, sudarytas iš 6 klausimų blokų švietimo įstaigų vadovams ir 5 klausimų blokų verslo įmonių vadovams.

Informantams - švietimo įstaigų vadovams - buvo pateikti šie klausimų blokai apie organizacinę kultūrą, jos bruožus organizacijoje, bendruomeniškumą ir jo apraiškas, sąsajas tarp bendruomeniškumo ir organizacinės kultūros, organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą ir veiksnius, lemiančius sėkmingą organizacijos bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis bei jų atstovais. Interview klausimynas švietimo įstaigų vadovams pateiktas 1 priede.

Verslo įmonių vadovams pateikti klausimai apie organizacinę kultūrą, jos bruožus organizacijoje, organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą, bendruomeniškumą, sąsajas tarp bendruomeniškumo ir organizacinės kultūros ir galimybes ateityje plėtojant bendruomeniškumą, partnerystės ryšius tarp savivaldybėje esančių organizacijų. Interview klausimynas verslo įmonių vadovams pateiktas 2 priede.

Tyrimo etika. *Pagarbos asmens orumui principas.* Tyrimo dalyviams buvo paaiškinti tyrimo tikslai, aptarta, kur bus panaudoti gauti duomenys, pristatyta tyrimo problema ir siekiai. Susitarta, kad jų tapatybė, tiksli darbovietė bei įstaigos pavadinimas, kurioje dirba, liks nežinoma, o gauti interview duomenys bus koduojami ir naudojami tik tyrimo tikslais. Gautas savanoriškas žodinis sutikimas dalyvauti tyrime.

Geranoriškumo principas. Tyrimo dalyviams buvo suteiktas laisvas pasirinkimas dalyvauti tyrime. Pokalbiai su tyrimo dalyviais vyko jų poreikiams palankioje aplinkoje, o interview duomenys fiksuojami jų pageidavimus atitinkančiais būdais.

Teisingumo principas. Tiriamieji parinkti remiantis konkrečiu kriterijumi, susijusiu sutyrimo objektu ir problema. Siekiant išsaugoti tyrime dalyvavusių informantų privatumą, jie buvo pavadinti „kodais“ – IN1, IN2, ..., IN8. Surinktuose kokybinio tyrimo duomenyse informantų

paminėtos konkrečios įstaigos, organizacijos, renginių pavadinimai buvo užšifruoti, skliausteliuose pasviru šriftu užrašant: „nurodė renginį“, „nurodė organizacijos pavadinimą“ ir panašiai.

Teisės gauti tikslią informaciją principas. Tiriamieji buvo informuoti visais jiems iškilusiais klausimais, susijusiais su tyrimu ir privatumo, konfidencialumo, anonimiškumo bei savanoriškumo užtikrinimu (V. Žydzūnaitė, 2012).

2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo rezultatų analizei buvo naudotas:

Atviras kodavimas – tyrimo duomenų skaidymo, nagrinėjimo, lyginimo, konceptualizavimo ir kategorizavimo procesas (Strauss ir Corbin, 1990).

Gauti tyrimo duomenys buvo analizuoti bei interpretuoti atviro kodavimo metu. Pagrindiniai atviro kodavimo etapai – teksto transkribavimas bei skaidymas, subkategorijų formulavimas ir kategorijų nustatymas – pateiktas 3 priede.

Ašinis kodavimas – naujų sąsajų tarp skirtingų kategorijų nustatymas, sujungiant kategorijas, suformuluotas atviro kodavimo etape. Siekiant išanalizuoti kategorijas, ašinis kodavimas atliktas remiantis pagrindiniais Grindžiamosios teorijos formulavimo parametrais: fenomeno, prielaidų, konteksto, įsiterpiančių būsenų, strategijų bei rezultatų nustatymu (Strauss ir Corbin, 1990). Pilna duomenų bei kategorijų jungimo proceso lentelė pateikta 4 priede.

Atlikus ašinį kodavimą buvo išskirtos 33 kategorijos, kiekvieną iš jų atskirai aprašant, nurodant prasmingiausią subkategoriją, pagrindžiant tyrimo dalyvių pasisakymais, gautais interviu metu, bei pateikiant darbo autorės pastabas, remiantis kitų informantų pasisakymais.

1 kategorija - Organizacijos mikroklimatas

Subkategorija: Pagarbių santykių išlaikymas.

Interviu ištrauka: „*Mūsų specifinis organizacinis bruožas yra tai, kad keičiantis organizacijos nariams, bendravimo kultūra išlieka nepakitusi*“.

Pastaba: kiti informantai paminėjo vertybių visumą, tradicijas, vadovų palaikymą, „šiltėjantį“ klimatą, besimezgančią bendrystę.

2 kategorija - Organizacijos simbolikos sklaida visuomenei

Subkategorija: Simbolinės atributikos egzistavimas ir naudojimas.

Interviu ištrauka: *„Tai ir simboliai – vėliava, herbas, himnas, kurie suteikia iškilmingumo, pasididžiavo savo mokykla jausmą, ar tai būtų Rugsėjo 1-oji, ar atestatų įteikimas, jubiliejai mokyklos ar miesto“.*

Pastaba: kiti informantai taip pat minėjo simbolikos naudojimą įvairių renginių metu.

3 kategorija - Tarpusavio santykiai

Subkategorija: Pagarbūs ryšiai, sutvirtinantys tarpusavio santykius.

Interviu ištrauka: *„Mokyklos kultūra lemia jos narių aktyvumą, stiprų tarpusavio jausmą, bendrą mokyklos atmosferą, pagarbą vieni kitiems“.*

Pastaba: interviu metu buvo paminėta panašių vertybių vertinimas, tam tikri elgesio modeliai tipinėse situacijose, bendravimas tarpusavyje, pasidalijimas idėjomis, planais, pagalba vieni kitiems juos įgyvendinant.

4 kategorija - Nuolatinis vystymasis

Subkategorija: Gebėjimas išlikti konkurencijos sąlygomis.

Interviu ištrauka: *„Dar gi organizacinė kultūra lemia, kad mokykla išliktų ir dirbtų efektyviai konkurencijos sąlygomis“.*

5 kategorija - Tradicijų puoselėjimas

Subkategorija: Tradicijomis grįstas organizacijos gyvenimas.

Interviu ištrauka: *„Tradicijos ir kolektyvo tarpusavio bendravimas labiausiai vienija kolektyvą. Todėl labai svarbu laikytis organizacijos tradicijų, nes renginių metu perduodamos organizacijos normos bei vertybės, parodant jų reikšmingumą“.*

Pastaba: interviu metu buvo kalbama ir apie mokslo metų užbaigimu kelionėmis, gimtadienių šventimą, šiaip popietes, pokalbius apie darbus, planus, tiesiog išsikalbėjimai.

6 kategorija - Bendradarbiavimas su kolegomis

Subkategorija: Pagalba vieni kitiems organizuojant renginius.

Interviu ištrauka: „*Organizacijos nariai dalyvauja tikslų, strateginių planų kūrime, o vėliau ir stengiasi prisidėti prie jų įgyvendinimo. Taip pat sakyčiau, kad dalijasi savo mintimis dėl organizacijos ateities, stengiasi suprasti kitų bendradarbių nuomonę*“.

Pastaba: kiti informantai paminėjo draugiškus, pagarbius visų organizacijos darbuotojų ryšius, darbuotojų įtraukimą į bendras veiklas, bendrų tikslų paieškas.

7 kategorija - Bendrų ir asmeninių savybių suderinamumas

Subkategorija: Dirbančiųjų veiksmų suderinamumas.

Interviu ištrauka: „*Organizacinė kultūra – tai kaip ir organizacijos atmosfera, jos vertybės, pagrindiniai susitarimai, kaip visi bendruomenės nariai turėtų elgtis*“.

8 kategorija - Organizacijos vardo garsinimas

Subkategorija: Organizacijos reprezentavimas.

Interviu ištrauka: „*Pirmiausiai, tai koncertai, tokie kaip ir edukaciniai, kai aplankom savivaldybės mokyklas, pristatom savo veiklą. Kaip ir mūsų reklama būna, ko mokome, ką pasiekėme. Ir kaip sakiau, dideli, tarptautiniai (nurodė organizacijos pavadinimą) projektai, kuriuose ir mes dalyvaujame*“.

Pastaba: kiti informantai dar paminėjo parko tvarkymo darbus, Paskutinio skambučio šventę, konkursus, koncertus.

9 kategorija - Bendradarbiavimo ryšių su organizacijos bendruomene kūrimas

Subkategorija: Bendradarbiavimu pagrįsti tarpusavio santykiai.

Interviu ištrauka: „*Tai ir ryšiai su ugdytinių tėvais, bendrų veiklų organizavimas*“.

10 kategorija - Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis

Subkategorija: Geranoriškas bendradarbiavimas siekiant vystyti bendrą veiklą.

Interviu ištrauka: „*Organizacijų bendradarbiavimą laikyčiau bendrų siekių, vertybių turėjimą ir tam tikrų bendrų veiklų realizavimą*“.

Pastaba: taip pat buvo minimi edukaciniai projektai, išvykos, kelionės, tradiciniai bendri renginiai, išvykos į (nurodė organizacijos pavadinimą), bendradarbiavimas su kolegomis iš kitų rajonų.

11 kategorija - Bendri siekiai ir tikslai

Subkategorija: Vieningas tikslų siekimas.

Interviu ištrauka: *„Turime savo misiją ir viziją, akcentuojame vieningą tikslų siekimą. Kai visi kartu išgirsta naujų minčių, lengviau visiems pritaikyti savo organizacijoje“.*

Pastaba: Informantas IN7 akcentavo, kad siekia geriausiai tenkinti verslininkų ir plačiosios bendruomenės poreikius, ir tai jų organizacijai pavyksta.

12 kategorija - Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas

Subkategorija: Dalijimasis patirtimi, kompetencijų tobulinimas.

Interviu ištrauka: *„Ir smagu, kad ne tik mes reikalingi, bet ir mus aplanko švietimo įstaigos su koncertais, su pažintinėm ekskursijom“.*

Pastaba: Interviu metu paminėti žmogiškieji ištekliai ir dalyvavimas, skatinimas dalyvauti mūsų veikloje, įtraukimas į renginius.

13 kategorija - Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais

Subkategorija: Kilusios iniciatyvos išeina už organizacijos ribų.

Interviu ištrauka: *„Paminėčiau jau kelis metus vykstantį sveikinimą su Kovo 11-ąja. Mūsų mokytojai ir mokiniai pasklinda po miestelį, sveikindami visų įstaigų darbuotojus. Stengiamės, kad visus aplankytų“.*

14 kategorija - Dalyvavimas respublikiniuose projektuose

Subkategorija: Kompetencijų tobulinimas.

Interviu ištrauka: *„Dar labai svarbu pasinaudoti įvairių projektų teikiamomis galimybėmis. Kad ir dabar pas mus vykstantis projektas „Lyderių laikas 3“. Šitie mokymai leidžia apjungti aktyviausius švietimo organizacijų narius, per juos perteikti žinias visiems, ir taip dar labiau sutelkti visą bendruomenę kylančių problemų sprendimui“.*

15 kategorija - Asmeninės lyderių savybės

Subkategorija: Vadovų požiūris į bendruomeniškų ryšių palaikymą.

Interviu ištrauka: *„Jei vadovas rodyt pavyzdį, skatins kitus, tai ir kiti prisijungs, pamatys, kaip tai yra naudinga ir įdomu“.*

16 kategorija - Organizacijos vertybių visuma

Subkategorija: Pripažįstamos vertybės.

Interviu ištrauka: „*Mūsų didžiausia vertybė – inovacijų siekimas, lankstumas, komandinis darbas, tarimasis su bendruomene*“.

Pastaba: Kiti informantai paminėjo organizacijoje egzistuojantį klimatą, vertybes, tradicijas, istorijos, pasitikėjimą, pasakojimus, ceremonijas.

17 kategorija - Veiklos įvertinimas

Subkategorija: Gaunami apdovanojimai, paskatinimai motyvuoja dirbančiuosius.

Interviu ištrauka: „*Kai dirbantieji jaučia nuolatinį palaikymą, tradicijas, kai yra apdovanojami, skatinami, tai žmonės atsidėkodami dar labiau susitelkia į bendruomenę, jaučiasi jai reikalingi*“.

Pastaba: Informantas IN8 paminėjo ir gautus apdovanojimus už pramos teikimą kitoms organizacijoms.

18 kategorija - Kaitos siekimo inicijavimas

Subkategorija: Dalyvavimas projektuose, išvykose.

Interviu ištrauka: „*Gal edukacinių išvykų organizavimas, skatinimas dalyvauti įvairiuose projektuose, į kuriuos galėtume įtraukti visą miestelio bendruomenę*“.

19 kategorija - Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas

Subkategorija: Bendruomeniškumo ir organizacinės kultūros ryšys.

Interviu ištrauka: „*Jeigu kultūroje nebus vertinami pasitikėjimas savimi ir kitais, jei nebus šiltų tarpusavio santykių, tai nebus ir to ryšio tarp visų, to bendruomeniškumo. O kai vyrauja kultūroje supratimas, siekimas suprasti kitus, tai jauti ir tą bendrystę, bendruomeniškumą tarp visų*“.

Pastaba: Kiti informantai paminėjo bendrus interesus, bendrą veiklą, jausmą, kad priklausai tai vietai, tiems žmonėms.

20 kategorija - Strateginių tikslų siekimas

Subkategorija: Geranoriškas bendradarbiavimas su organizacijomis siekiant tobulinti veiklą.

Interviu ištrauka: *„Bendruomeniškumas – kai organizacijos nariai žino viziją, ir ne tik ją žino, bet ir yra aptarę kelius, kaip jos pasiekti, ir visi, na, jei ne visi, tai dauguma siekia ją įgyvendinti“.*

Pastaba: Kitas informantas pastebėjo, kad organizacijos nariai yra aptarę kelius, kaip tikslus pasiekti, ir visi, na, jei ne visi, tai dauguma siekia juos įgyvendinti.

21 kategorija - Vadovų įtaka

Subkategorija: Vadovų požiūrio svarba.

Interviu ištrauka: *„Vienas iš skatinančių dalykų man atrodo yra mūsų, vadovų, noras parodyti bendruomenės nariams, kas vyksta kitose organizacijose, rajonuose, kaip ten žmonės gyvena, kaip sprendžia problemas. Todėl ieškome galimybių išvažiuoti, kad galėtume palyginti save su kitais, pritaikyti savo veikloje kitų patirtį“.*

Pastaba: Kitas informantas pastebėjo, kad labai nuo vadovo priklauso, kokie organizacinės kultūros prioritetai skatinami.

22 kategorija - Pasidalijimas lyderyste

Subkategorija: Iniciatyvių žmonių skatinimas.

Interviu ištrauka: *„Dar aktyvesniam bendradarbiavimui tarp organizacijų reikėtų daugiau iniciatyvų, visi labai atvirai nori įsitraukti į bendras veiklas, bet kartais pritrūksta tų „įtraukiančiųjų““.*

Pastaba: Informantas IN3 atkreipė dėmesį, kad be sutelktos komandos nepavyktų tokių renginių surengti.

23 kategorija - Nuolatinis tobulėjimas

Subkategorija: Kompetencijų tobulinimas.

Interviu ištrauka: *„Darbuotojams sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją, domėtis kitų įstaigų patirtimi, analizuoti ją“.*

Pastaba: Kiti Informantai paminėjo ekskursijas į giminingas įstaigas, gerųjų patirčių aptarimus, jų pritaikymo savo organizacijoje galimybes.

24 kategorija - Dirbančiųjų iniciatyvumas

Subkategorija: Asmeninių ryšių užmezgimas.

Interviu ištrauka: „*Manyčiau, kad labai svarbus veiksnys bendradarbiaujant organizacijoms yra asmeniniai atskirų darbuotojų kontaktai*“.

25 kategorija - Bendravimo stoka dėl laiko trūkumo

Subkategorija: Laiko trūkumas bendravimui.

Interviu ištrauka: „*Labiausiai trukdo laiko trūkumas*“.

26 kategorija –Poreikių įvertinimas

Subkategorija: Atsižvelgimas į bendruomenės narių nuomonę.

Interviu ištrauka: „*Norim įtraukti visą bendruomenę į ateities kūrimą – kviečiam dalyvauti darbo grupėse, atsižvelgiam į jų nuomonę. Ir toliau organizuosim renginius, kuriose galime apjungti visą savivaldybės bendruomenę, nežiūrint į jų veiklos pobūdį*“.

27 kategorija - Atvirumas pokyčiams

Subkategorija: Netradicinės bendradarbiavimo formos.

Interviu ištrauka: „*Ieškoti reikia netradicinių bendradarbiavimo formų, kartu nepamiršti ir senų tradicijų, arba jas nauja pristatant*“.

Pastaba: Informantas IN3 atkreipė dėmesį, kad neformalus bendravimas kitoje aplinkoje labai padeda stiprinti bendradarbiavimą ir tarpusavio ryšius.

28 kategorija - Komandos telkimas

Subkategorija: Bendri sprendimai.

Interviu ištrauka: „*Labai aiškios mūsų žaidimo taisyklės – visa atsakomybė, už ką žmogus yra atsakingas, kaip turi pasiekti rezultatą, ir jį pristatyti, t.y. labai aiškiai atskirta, ką kiekvienas turi daryti*“.

29 kategorija - Lygiavertė organizacijų partnerystė

Subkategorija: Abipusė pagarba.

Interviu ištrauka: „*Bendradarbiavimas, ypač su verslo įmonėm, tai ne tik paramos davimas. Gal tiesiog gali pasiskambinti, pasitarti, paprašyti pagalbos. Mes nesam tik davėjai*“.

Pastaba: kiti informantai akcentavo betarpišką, draugišką bendradarbiavimą tarp organizacijų.

30 kategorija - Parama švietimo ir kultūros įstaigoms

Subkategorija: Remiama kultūra ir menas.

Interviu ištrauka: „*Švietimo organizacijų veikla mūsų neįtakoja, o kokias programas remti, tai sprendžia valdyba įmonės. Dažniausiai remiama kultūra ir menas, švietimas*“.

31 kategorija - Savivaldybės iniciatyvumo trūkumas

Subkategorija: Aukštesnių vadovų dėmesio stoka.

Interviu ištrauka: „*Manyčiau, kad labiau turėtų rodyti iniciatyvą savivaldybė. Sutelkti visas įmones, strateguoti, bendradarbiauti, kad sukurtų bendrą vidinę savivaldybės mikroklimatą*“.

32 kategorija - Siekis tobulinti bendradarbiavimo ryšius

Subkategorija: Visos bendruomenės įtraukimas.

Interviu ištrauka: „*Norim įtraukti visą bendruomenę į ateities kūrimą – kviečiam dalyvauti darbo grupėse, atsižvelgiam į jų nuomonę. Ir toliau organizuosim renginius, kuriose galime apjungti visą savivaldybės bendruomenę, nežiūrint į jų veiklos pobūdį*“.

33 kategorija - Neformalus bendravimas su pavaldiniais

Subkategorija: Neformalus bendravimas.

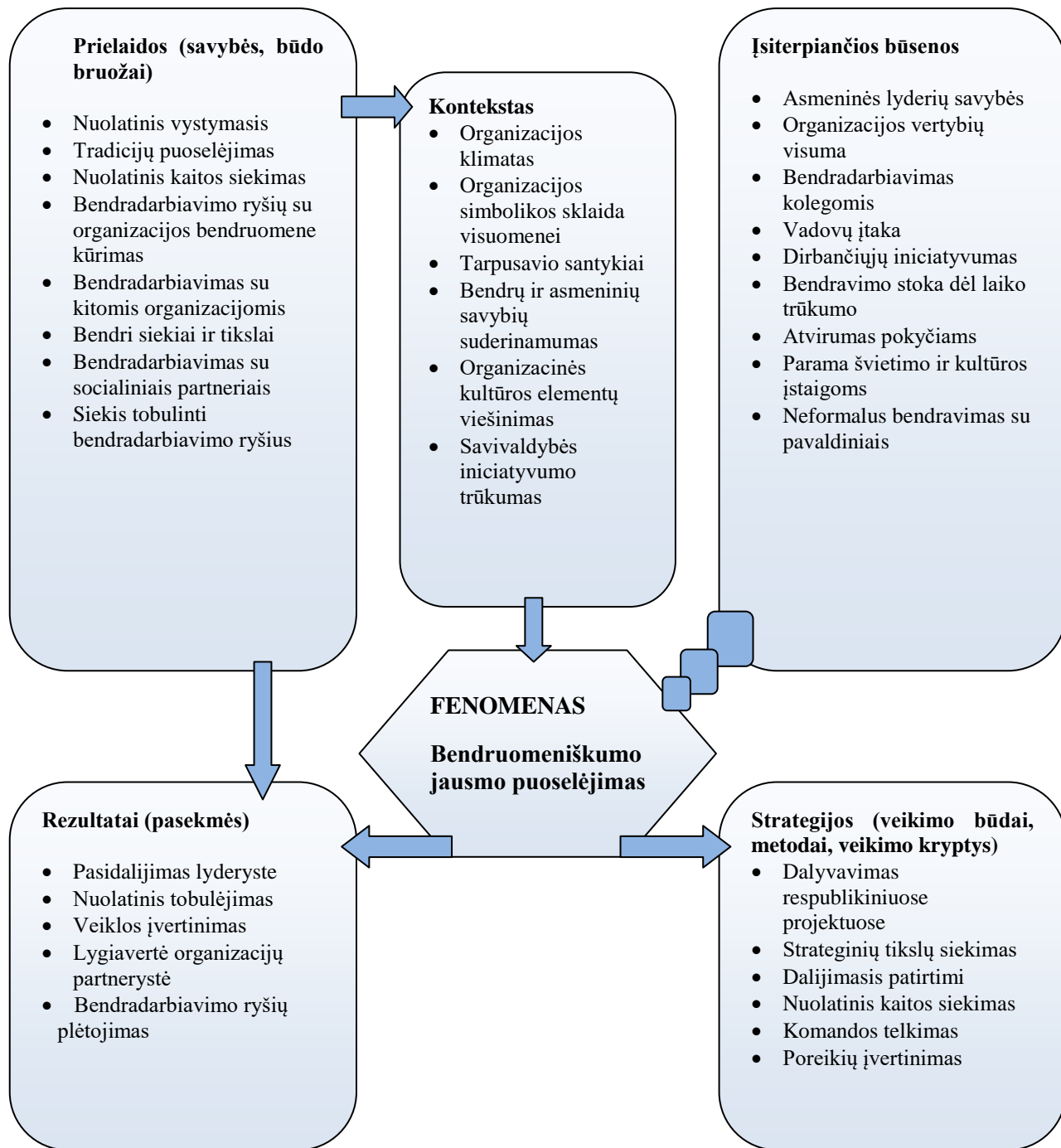
Interviu ištrauka: „*Mūsų verslas yra šeimos, savininkai yra linkę bendrauti betarpiškai, išlaikyti tą neformalų bendravimą, tiesiog spręsti viską tiesiogiai: dialogas, argumentai, sprendimai*“.

Aprašius pagrindines kategorijas, buvo atliekamas **Atrankinis kodavimas** – tai procesas, kurio metu nustatyta centrinė kategorija (fenomenas), ją susiejant su kitomis išskirtomis kategorijomis, nustatant jų ryšius su tyrimo tikslu ir uždaviniais. Taip sukurama teorija apie nagrinėjamą socialinį reiškinių (Strauss ir Corbin, 1990), (4 lentelė).

4 lentelė. Atrankinis kodavimas

Prielaidos (savybės, būdo bruožai)	Fenomenas (reiškinys, centrinė kategorija)	Kontekstas	Strategijos (veikimo būdai, metodai, veikimo kryptys)	Įsiterpiančios būsenos	Rezultatai (pasekmės)
	Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas	Organizacijos klimatas	Dalyvavimas respublikiniuose projektuose	Asmeninės lyderių savybės	Pasidalijimas lyderyste
Nuolatinis vystymasis		Organizacijos simbolikos sklaida visuomenei	Strateginių tikslų siekimas	Organizacijos vertybių visuma	Nuolatinis tobulėjimas
Tradicijų puoselėjimas		Tarpusavio santykiai	Komandos telkimas	Bendradarbiavimas kolegomis	Veiklos įvertinimas
Nuolatinis kaitos siekimas		Bendrų asmeninių ir savybių suderinamumas	Kaitos siekimo inicijavimas	Vadovų įtaka	Lygiavertė organizacijų partnerystė
Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas		Savivaldybės iniciatyvumo trūkumas	Poreikių įvertinimas	Dirbančiųjų iniciatyvumas	Organizacijos vardo garsinimas
Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais			Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis	Bendravimo stoka dėl laiko trūkumo	Neformalus bendravimas su pavaldiniais
Bendri siekiai ir tikslai			Bendradarbiavimo ryšių su organizacijos bendruomene kūrimas	Atvirumas pokyčiams	
				Parama švietimo ir kultūros įstaigoms	

Atlikus atrankinį kodavimą, buvo nustatytas fenomenas (reiškinys, centrinė kategorija). Grindžiamoji teorija „Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas“ sukurta remiantis pagrindinėmis kategorijomis, pateikiant vizualizuotą schemą. Ši schema pateikiama 6 pav.



6 pav. Grindžiamoji teorija - Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas (sudaryta darbo autorės pagal Strauss ir Corbin, 1990)

6 pav. pateiktoje grindžiamosios teorijos schemoje atsispindi pagrindinės *prielaidos* bendruomeniškumo jausmui puoselėti Rietavo savivaldybės suaugusiųjų švietimo organizacijose ir verslo įmonėse - nuolatinis vystymasis, tradicijų puoselėjimas, bendradarbiavimo ryšių su organizacijos bendruomene kūrimas, bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis, bendri siekiai ir tikslai, bendradarbiavimo ryšių plėtojimas, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, siekis tobulinti bendradarbiavimo ryšius.

Šios prielaidos kyla iš *konteksto* - organizacijos klimato, organizacijos simbolikos sklaidos visuomenei, dirbančiųjų tarpusavio santykių, bendrų ir asmeninių savybių suderinamumo, organizacinės kultūros elementų viešinimo, Savivaldybės iniciatyvumo trūkumo.

Remiantis šiomis prielaidomis ir kontekstu, nustatoma centrinė kategorija – *fenomenas* – „Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas“.

Kad švietimo organizacijose ir verslo įmonėse būtų plėtojamas šis fenomenas, siūlomos tokios *strategijos*: dalyvavimas respublikiniuose projektuose, strateginių tikslų siekimas, dalijimasis patirtimi, kaitos siekimo inicijavimas, komandos telkimas, poreikių įvertinimas.

Įgyvendinus šias strategijas, būtų pasiekti tokie *rezultatai*: pasidalijimas lyderyste, nuolatinis tobulėjimas, veiklos įvertinimas, lygiavertė organizacijų partnerystė.

Rezultatams pasiekti (ar nepasiekti) gali turėti įtakos *įsiterpiančios būsenos*: asmeninės lyderių savybės, organizacijos vertybių visuma, bendradarbiavimas kolegomis, vadovų įtaka, dirbančiųjų iniciatyvumas, bendravimo stoka dėl laiko trūkumo, atvirumas pokyčiams, neformalus bendravimas su pavaldiniais, parama švietimo ir kultūros įstaigoms.

Interviu metu užfiksuotos mintys, vadovų supratimas apie organizacinės kultūros kūrimo galimybes ir reikšmę organizacijų veiklai yra tyrėjos interpretacija. G. Paurienė (2014) išskiria stipriąsias ir silpnąsias grindžiamosios teorijos puses. Stipriosios pusės - sisteminis duomenų analizės procesas, tinkama parama naujų idėjų ir sąsajų atradimui naudojant konkretų procedūrų/metodų rinkinį; silpnosios pusės - sąvoka „teorija“ yra per plačiai pasakyta; trūksta apibendrinamumo, yra tik aiškinimas.

Gauti tyrimo rezultatai parodė organizacinės kultūros, grįstos bendradarbiavimu, kūrimo galimybes, plėtojant bendruomeniškumą. Informantai svarbiausiu veiksmu, kuriant organizacinę kultūrą, nurodė bendruomeniškumo jausmo puoselėjimą.

6 pav. pateiktoje grindžiamosios teorijos schemoje reikėtų atkreipti dėmesį į organizacijos klimatą, organizacijos simbolikos sklaidą visuomenei, tarpusavio santykius, bendrų ir asmeninių

savybių suderinamumą, organizacinės kultūros elementų viešinimą, savivaldybės iniciatyvumo trūkumą.

Nors kokybiniais tyrimais, kaip teigia L. Šimanskienė ir kt. (2013), ne visada galima objektyviai palyginti duomenis, jie padeda susidaryti visapusišką kultūros vaizdą, ko neįmanoma pasiekti atliekant kiekybinius tyrimus.

Informantų pasisakymai rodo, kad įvairių renginių, švenčių organizavimas, tradicijų puoselėjimas stiprina dirbančiųjų tarpusavio ryšius. Anot L. Šimanskienės (2002), bendri darbuotojų susibūrimai yra reikšmingi, nes jų metu akcentuojama, kad visi organizacijos nariai yra lygūs ir statusas netenka prasmės. Kai didinama besimokančiųjų ryšių įvairovė ir dažnumas, jie patiria daugiau teigiamų emocijų iš atviro bendravimo, džiaugiasi galimybėmis artimiau pažinti kolegas.

Visi tyrimo dalyviai kaip svarbius organizacinės kultūros bruožus išskyrė simbolikos turėjimą ir naudojimą įvairiuose renginiuose. Pasak L. Šimanskienės ir kt. (2013), materialūs organizacijos / mąstymo simboliai (vėliavos, kita heraldika) paprastai pateikia daug informacijos apie organizacinę kultūrą įmonės viduje, požiūrį į skirtingo lygio darbuotojus.

Pasak Merilendo Darbo, licencijavimo ir reglamentavimo departamento (2006) suformuluotų suaugusiųjų mokytojų standartų, andragogui labai svarbu kurti pozityvią suaugusiųjų švietimo ir mokymosi aplinką ir skatinti mokymąsi visą gyvenimą. Tai suprasdami, organizacijų vadovai - informantai kuria darbo aplinką, kuri skatina dirbti produktyviai bei gerai atlikti užduotis.

Besimokančiųjų poreikių įvertinimas, pažangos stebėjimas ir grįžtamasis ryšys yra esminiai organizacinės kultūros, grįstos bendradarbiavimu, skatinančios kaitą, nuolatinį vystymąsi ir tobulėjimą, komponentai.

Kalbant apie žmonių dalyvavimą bendruomenėje, svarbus pasitikėjimo tarp bendruomenės narių ugdymas. Kaip pažymi K. A. Riley (2013) (cit. Subočiuūtė, 2015), buriant bendruomenę, svarbūs šie komponentai: jungimas, iššūkiai ir kūrimas. Kaip rodo interviu analizė, organizacijų vadovai siekia bendradarbiavimu, pasitikėjimu grįstus dirbančiųjų tarpusavio santykius.

Dalyvavimas bendruomenėje ir bendruomeniškumo jausmas, pasak T. Mannarini (2014) (cit. Liobienė, 2018), yra kaip tarpusavyje susiję faktoriai, veiksniai, kurie gerina bendruomenės vystymąsi ir realizuoja bendruomenių galimybes aktyvuoti jų vidinius žmogiškuosius išteklius, spręsti problemas. Būtina organizacinės kultūros sąlyga – dirbančiųjų sąveika. Jų sąveikos metu inicijuojamos ir skatinamos idėjos, platinamos ir apmąstomos organizacijos vertybės.

Išskirtinas dar vienas Rietavo švietimo organizacijų ir verslo įmonių organizacinių kultūrų bruožas yra tas, kad bendruomeniškumo plėtojimo idėjos yra palaikomos ir skatinamos ne tik šių organizacijų viduje, bet ir tarp daugelio savivaldybės organizacijų, t.y. kaip ir L. Wheeler et al. (2018), atlikę švietimo organizacijų ir bendruomenės partnerystės tyrimus, rekomenduoja: plėsti požiūrį į partnerystę ir įtraukti šią veiklą (partnerystę) vietos valdžios ir nevyriausybinės organizacijas.

Bendradarbiaudamos organizacijos siekia bendrų tikslų, sutelkia išteklius ir jais dalijasi, derina užduotis ir santykius, pastebi ir puoselėja bendradarbiavimo galimybes, kuria draugišką bendradarbiavimo nuotaiką, t.y. plėtoja bendruomeniškumo jausmą.

Mažuose miesteliuose esančios švietimo organizacijos plėtoja ne tik savo organizacijos narių bendruomeniškumą, o, kaip teigia ir S. Nefo (2007) atlikti tyrimai, telkia visus vietos bendruomenės narius, o vienomis stipriausių bendruomenės narius telkiančių formų yra įvardijamos šventės, liaudies tradicijos (ten pat).

Tyrimas atliktas vienoje iš mažiausių Lietuvos savivaldybių, tad negalima daryti apibendrinančių išvadų ir ir taikyti visoms suaugusiųjų švietimo organizacijoms, manau, kad Rietavo savivaldybės suaugusiųjų švietimo organizacijose ir verslo įmonėse bendruomeniškumo plėtojimas yra vienas svarbiausių veiksnių, sąlygojančių bendradarbiavimu grįstos organizacinės kultūros kūrimą, skatina jos narių nuolatinį vystymąsi ir tobulėjimą.

IŠVADOS

Išnagrinėjus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, galima teigti, kad organizacinė kultūra yra vertybių, įsitikinimų, nuostatų sistema, stiprinanti dirbančiųjų bendrumo, tapatumo jausmą, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, vienijanti juos bendrų tikslų įgyvendinimui. Būtina paminėti ir labiausiai vertinamus organizacinės kultūros kriterijus: komandinį darbą ir bendradarbiavimą; bendravimą / kultūrinių ryšių tinklą; požiūris į klientą; vadovavimą; simbolius; inovacijas; viziją, misiją, ritualus, tradicijas. Tik stipri kultūra geba užtikrinti stabilų organizacijos funkcionavimą. Organizacinės kultūros dėka įtvirtinami draugiški santykiai su bendradarbiais. Organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir vienas iš būdų pasiekti, jog švietimo organizacijos valdymo procesas taptų tobulesnis bei skatinti žmones įsipareigoti organizacijai ir būti jai lojaliems, nes tik tokiu būdu galima pasiekti puikių darbo rezultatų.

Vienas svarbiausių faktorių, nulemiančių organizacinės kultūros formavimo procesą yra vadovas, jo filosofija, valdymo būdas, turimos nuostatos. Ypač akcentuojamas švietimo organizacijos vadovo - lyderio – kaip žmogaus, rodančio kelią – vaidmuo. Išskirtinos keturios lyderystės reiškinių dalys: *procesas*, kai lyderis – andragogas daro poveikį besimokantiems, t.y. jų sąveika; *įtaka* – nurodanti, kaip lyderis – andragogas daro poveikį; *grupė* – tai aplinka, kuriai lyderis – andragogas turi poveikį ir *tikslo pasiekimas* - lyderis – andragogas privalo sutelkti besimokančiuosius užduočiai įveikti.

Šiame darbe, tiek analizuojant mokslinę literatūrą, tiek atliekant tyrimą, buvo orientuojamasi į tuos organizacijų vadovus, kurie andragogo profesinius vaidmenis atlieka dirbdami ne tipinėse suaugusiųjų švietimo įstaigose bei verslo įmonėse, kitaip sakant, jie atlieka andragogo funkcijas savo organizacijose.

Priklausymo, tapatumo, ryšio su kitais pojūtis leidžia žmogui pajusti bendruomeniškumo jausmą, kurio sampratą, apžvelgus mokslinę literatūrą, galima apibūdinti taip: bendruomeniškumas yra jausmas, kad nariai priklauso vieni kitiems, yra svarbūs ir vieni kitiems, ir visai grupei; tai bendras tikėjimas, kad bendruomenės nariai yra įsipareigoję kartu spręsti problemas ir tenkinti savo narių poreikius. Be grupės, bendruomenės, organizacijos žmogus šito jausmo negali pajusti. Taigi, dalyvavimas organizacijos veikloje ir bendruomeniškumo jausmas yra susiję veiksniai. Bendruomeniškumo jausmo nauda abipusė: ji įgyjama tiek bendruomenės, tiek atskiro jos nario atžvilgiu.

Kuo labiau organizacijoje įsitvirtinę bendruomeniškumo elementai: narystė, įtaka, integracija ir poreikių visuma, emociniai tarpusavio ryšiai, tuo labiau sudaromos galimybės kurti kokybiškesnę organizacinę kultūrą.

Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad **tyrimo hipotezės** pasitvirtino. Informantams svarbu, kad jų organizacijose bendruomeniškumo plėtojimas būtų vienas svarbiausių veiksnių, sąlygojančių švietimo organizacijų ir kitų įstaigų organizacinės kultūros, grįstos bendradarbiavimu, kūrimą. Bendruomeniškumo plėtojimui informantai siūlo tokias strategijas: dalyvavimas respublikiniuose projektuose, strateginių tikslų siekimas, dalijimasis patirtimi, kaitos siekimo inicijavimas, komandos telkimas, poreikių įvertinimas. Įgyvendinus šias strategijas, būtų pasiekti tokie rezultatai: pasidalijimas lyderyste, nuolatinis tobulėjimas, veiklos įvertinimas, lygiavertė organizacijų partnerystė.

Informantai savo organizacijose, siekdami kurti savitas organizacines kultūras, skatina jos narių pasitikėjimą savimi ir kitais, tarpusavio bendrumą ir priklausomumą, iniciatyvumą ir nuolatinę kaitą, kolektyvinį ir asmeninį įsipareigojimą, kiekvieno nuolatinį vystymąsi ir tobulėjimą bei kitus svarbius bendruomeniškumo plėtrai, pokyčius.

Rietavo savivaldybės švietimo organizacijų ir verslo įmonių vadovai – andragogai siekia būti tikrais lyderiais, gebančiais skatinti organizacijos narių pasitikėjimą savimi, dalytis atsakomybe, skatinti kitų bendruomenės narių lyderystę, ieškančiais būdų plėtoti partnerystę ryšius tarp organizacijų, skirti dėmesį profesionalios bendruomenės augimui.

REKOMENDACIJOS

Švietimo organizacijų ir verslo įmonių vadovams:

- Skatinti bendradarbiavimo, partnerystės ryšius tarp visų Rietavo savivaldybės suaugusiųjų švietimo organizacijų, taip dar labiau plėtojant bendruomeniškumą.
- stiprinti svarbiausias organizacinės kultūros vertybes (tobulinti organizacijos etikos kodeksą, sąlygojantį darbinius santykius);
- Skatinti pokyčius organizacinės kultūros kūrimo procesuose, siekiant atsinaujinti ir tobulėti.
- Aktyviau dalyvauti respublikiniuose, tarptautiniuose projektuose, mokymuose ir pan.

LITERATŪRA

1. Ališauskas R. 2010. Švietimo ir visuomenės sinergijos prielaidos. *Pedagogika*, t.100, p.37–41.
2. Andriekienė R. M., Anužienė B. 2006. Andragoginiai kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme: Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
3. Andriekienė R. M., Martišauskienė D. 2013. Švietimo darbuotojų požiūris į paslaugų kokybės valdymą andragoginėsveikoosaspektu. *Andragogika*, 1, p. 140 -155.
4. Andrulionienė D. 2012. Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo įtaka pasiekimams. [žiūrėta: 2018 m. gegužės 16 d.] Prieiga per duomenų bazę eLABa: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:20276635/datastreams/MAIN/content>
5. Bagdonas E., Bagdonienė L. 2000. Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
6. Baravska R. 2015. Pramonės įmonių kokybės kultūros plėtojimas. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius: Mechanika, medžiagų inžinierija ir pramonės inžinierija, 7(6). p. 669-673.
7. Baršauskienė V., Leliūgienė I. 2001. Sociokultūrinis darbas bendruomenėje. Kaunas: Technologija.
8. Berns R.M. 2009. Vaiko socializacija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. Bučaitė-Vilkė J., Motiejūnaitė D. 2011. Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo, sprendžiant vietos problemas.// *Socialinis darbas: mokslo darbai*, Nr. 10(1), p. 86-92. [interaktyvus] [žiūrėta 2018 m. birželio 18 d.] prieiga internete: www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sd/archyvas/dwn.php?id=280130
10. Buškevičiūtė J. 2014. Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priėgų kritinė analizė. *Viešojo politika ir administravimas. Mokslo darbai* 12 (2): 359–371.
11. Cameron, K. S., Quinn, R. E. 2005. *Diagnosing and changing Organizational Culture*. San Fransico: Jossey-Bass. [žiūrėta: 2018 m. gegužės 14 d.] Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books?id=Qp_xCHZIAukC&printsec=frontcover&dq=organizational+culture&hl=lt&ei=RCtuTeKuIcTBtAabl9SIDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEMQ6AEwBTgK#v=onepage&q&f=false
12. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. 2006. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
13. Daft R. 2008. *Management* [žiūrėta 2018 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą http://abiturient.bgu.ru/mag/files/inter/Richard_Daft_Management_Text_Book.pdf

14. Dilienė D. Organizacinės kultūros vystymas UAB „Perkūno namai“. 2011.[žiūrėta: 2018 m. gruodžio 17 d.]
<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1851704/datastreams/MAIN/content>
15. Dobranskienė R. 2002. Mokyklos bendruomenės vadyba. Šilutė: Prūsija.
16. Dubauskas G. 2006. Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
17. Dukynaitė R. 2015. Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai. Vilnius: Lietuvos Edukologijos universiteto leidykla.
18. Filosofijos žodynas. 2002. Vilnius: Alma littera.
19. George B., Sims P. 2008. Tikroji kryptis: kaip tapti tikruoju lyderiu. Kaunas: Smaltija.
20. Grigas R. 2001. Tautinė savivoka. Vilnius: Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas.
21. Gulbovaitė R. 2012. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: bendros asmeniui ir organizacijai vertybės. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai 2012 / 15. Kaunas, p. 51-58[žiūrėta: 2018-05-18]. Prieiga per duomenų bazę eLABa:https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/35817/ISSN2538-6778_2012_N_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=67
22. Harris A. 2010. Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. Vilnius: ŠAC.
23. Havard A. 2014. Dora lyderystė. Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai.
24. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2011, 2(1) [žiūrėta 2018 m. spalio 7 d.]. Prieiga per internetą:
<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
25. Jatkauskienė B., Jatkauskas E. 2010. Andragogų profesionalizacija veiklos daugiafunktionalumo aspektu. Mokytojų ugdymas, 14, 128–137.
26. Jóhannsdóttir T. 2018. Creating a school that matters: networking for school-community development. Journal of Curriculum Studies, vol.50 (3), p. 297-314 [žiūrėta: 2018 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220272.2017.1337812doi:10.1080/00220272.2017.1337812>
27. Jorutytė I., Budreikaitė A. 2005. Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese. Pedagogika, vol. 76, p. 56-63.
28. Jucevičius R. 1998. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: KTU.

29. Juozaitienė R., Juozaitis A. M., Lukošūnienė V. 2011. Andragogų klausimai. Praktiniai suaugusiųjų mokymo aspektai. Vilnius: Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija.
30. Kanišauskas S. 2014. Aksiologijos įvadas. Vilnius: M. Riomerio universiteto leidykla.
31. Kasiulis J., Barvydienė V. 2005. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
32. Kontautienė R. 2006. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
33. Kuzmickas B. 2009. Tautos tapatumo sąmonė. Lietuvių savimonės bruožai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
34. Kvedaravičienė I. Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2013, Nr. 65, p. 33-44. - [žiūrėta 2018 m. gegužės 9 d.] <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=15f37682-8910-4674-9fbd-7ff954ad6aba%40sessionmgr104&hid=117>
35. Kvieskienė G. 2003. Socializacija ir vaiko gerovė. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“, 2003.
36. Laerhoven F., Barnes C. 2014. Communities and commons: the role of community development support insustaining the commons. Oxford University Press and Community Development Journal 49 (1) 118–132. [žiūrėta 2018 m. gegužės 9 d.] http://cdj.oxfordjournals.org/content/49/suppl_1/i118.full.pdf+html.
37. Leliūgienė I., Sadauskas R. Bendruomenės sampratos traktuotės ir tipologija. Socialinių mokslų studijos=SocietalStudies. 2011, 3(4), p. 1281–1297 [žiūrėta: 2018 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/view/779/737>
38. Libermanaitė R. 2013. Kokybiniai tyrimai. Paskaitų medžiaga ISM.
39. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. [žiūrėta: 2018 m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt>
40. Liobienė L. Bendruomeniškumo indekso nustatymas savivaldybėje. 2018. [žiūrėta: 2019 m. sausio 17 d.]. <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:28471864/datastreams/MAIN/content>
41. Maceina A. Tautinis auklėjimas. 1991. Kaunas: Šviesa.
42. Malhi R. S. Creating and Sustaining: A Quality Culture. 2013. <https://www.omicsonline.org/open-access/creating-and-sustaining-a-quality-culture-2167-0374.S3-002.pdf> [žiūrėta 2018 m. gruodžio 27 d.]: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JHOM-06-2017-0131>>
43. Mažeikis G. 2007. Kompetencijų ugdymo sistema taikant kooperuotų studijų metodą. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

44. Mies M. 2014. „No commons with out a community“. Community Development Journal 49. [žiūrėta 2018 m. gruodžio 27 d.] http://cdj.oxfordjournals.org/content/49/suppl_1/i106.abstract.
45. Milišiūnaitė I., Butkienė J., Juknytė-Petreikienė I., Keturakis V., Lepaitė, D. 2011. Kompetencijų plėtotės ir studijų siekinių vertinimo metodikos integravimo į vidinę kokybės užtikrinimo sistemą rekomendacijos. Vilniaus universitetas. 45 p.
46. Miltenienė L. 2005. Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius. Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas.
47. Miniotaitė A. 2012. Autentiškos lyderystės poveikis pasekėjų saviaktualizacijai. Daktaro disertacijos santrauka. Vilnius.
48. Mintzberg, H. 2009. Rebuilding Companies as Communities. [žiūrėta 2018 m. gruodžio 20d.] <https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities>
49. Monkevičius J., Čiužas R. 2015. Mokytojų profesinių besimokančių bendruomenių sampratos konceptualizavimas besimokančių organizacijų tyrimų kontekste.[žiūrėta 2018 m. gruodžio 27 d.] <http://socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/viewFile/140/126>
50. Navickaitė J. 2012. Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. Acta paedagogica Vilnensia: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, T. 29, p. 35-46.
51. Nefas S. 2007. Funkcionali vietos bendruomenė Lietuvos kaimuose ir miesteliuose. Daktaro disertacija. [žiūrėta: 2018 m. balandžio 4 d.]. <http://vds000004.hosto.lt/safeplaces/wp-content/uploads/2015/01/Funkcionali-vietos-bendruomene.-Saulius-Nefas.pdf>
52. Nefas S. 2010. Savivaldžių vietos bendruomenių raida ir perspektyva šiuolaikinėje Lietuvoje. Viešoji politika ir administravimas. [žiūrėta: 2018 m. balandžio 4 d.].<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12761/2291-4891-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
53. Nisbet R.A. 2000. Sociologijos tradicija, Vilnius: Pradai.
54. Northouse P. G. 2009. Lyderystė. Poligrafijos ir informatikos leidykla.
55. Parsons W. 2001. Viešoji politika. Vilnius: Eugrimas.
56. Patapas A., Labenskytė G. 2011. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Viešoji politika ir administravimas, T.10, Nr.4, p.589-603.
57. Paurienė G. 2014. Grindžiamoji teorija: samprata, atsiradimo istorija, bendrieji tyrimo proceso aspektai. [žiūrėta 2018 m. sausio 14 d.] <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14954/Paurien%202.pdf?sequence=1>

58. Paužuolienė J. 2017. Organizacinės kultūros vertinimas socialiai atsakingose organizacijose: daktaro disertacija: Klaipėda.
59. Paužuolienė J. 2016. Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodikos sudarymas. [žiūrėta 2018 m. spalio 20 d.]. http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/1251/pdf_1
60. Paužuolienė J., Trakšėlysis K. 2009. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. Vadyba, 14(2), p. 157–162.
61. Pilipavičius V. 2012. Bendruomeninio verslumo formavimas Lietuvos kaimo vietovėse. Management theory and studies for rural business and infrastructure development 34 (5): 154 – 168. [žiūrėta 2018 m. sausio 14 d.] <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/193/222>.
62. Pilipavičius V. 2008. Bendruomenė ir organizacinės bendruomeninės veiklos formos. *Ekonomikos ir vadybos fakulteto 2007 metų mokslinių tyrimų rezultatai* : mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys. Kaunas, p. 48-54 [žiūrėta: 2018 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://mtr.asu.lt/2007/Moksliniu_tyrimu_rezultatai_2007.pdf#page=48>
63. Professional Standards for Teachers in Adult Education: Maryland's Framework / Maryland Department of Labor, Licensing and Regulation Division of Work force Development and Adult Learning. Maryland, [2006] [žiūrėta: 2018 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.dllr.state.md.us/gedmd/prostandards.pdf>
64. Pruskus V., Lukoševičius V. 2009. Organizacijų kultūra. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
65. Purlys Č. 2009. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU.
66. Ramanauskas K. 2017. Organizacinės kultūros formavimas pasitelkiant vadovo emocinį intelektą: daktaro disertacija. Klaipėda.
67. Robbins S. P. 2006. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
68. Romeris M. Valstybė. T. 1. 1995. Vilnius: Pradai.
69. Ruževičius J., Daugvilienė D., Serafinas D. 2008. Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 24, p. 99-113.
70. Schein, E. H. 2009. The Corporate Culture survival guide. San Francisco: Jossey–Bass. [žiūrėta: 2018 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=LkYRFu05W->

[AC&printsec=frontcover&dq=schein&hl=lt&ei=IuRfTzTbIMSD4QbuiqmXDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC0Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](#)

71. Simonaitienė B. 2007. Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija. Kaunas: Technologija.
72. Staniulienė S. 2013. Employee relations role in Lithuanian companies organizational culture formation. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 67, p. 95–109.
73. Staniulienė S. 2010. Organizacinė kultūra: mokomoji knyga. Kaunas: VDU., 248 p. [žiūrėta: 2018 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://eltapykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/286/ISBN9789955125921.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20>
74. Stundžė L. 2010. Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. Informacijos mokslai, p. 63 - 84. <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3183/2305>
75. Subočiuūtė A. 2015. Naujo produkto (BEE GOOD DO GOOD) idėjos vystymas – bendruomenių komunikacija. Mobiliosios aplikacijos atvejis. [žiūrėta: 2018 m. gruodžio 17 d.]. <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:8653249/datastreams/MAIN/content>
76. Sutton C. 1999. Socialinis darbas, bendruomenės veikla ir psichologija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
77. Šalkauskis S. 1995. Lietuvių tauta ir jos ugdymas. T.4. Vilnius: Mintis.
78. Šedžiuvienė N., Vveinhardt J. 2011. Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. Profesinės studijos: teorija ir praktika., Vol 8, p. 276-285.
79. Šimanskienė L., Sandu L. 2013. Organizacinės kultūros vertinimo metodai. Regional Formation and Development Studies, vol. 2 (10), p. 201-210 [žiūrėta 2017 m. spalio 22 d.]. Prieiga per internetą: <https://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/155/pdf>
80. Šimanskienė L., Paužuolienė J. 2011. Darnaus vystymosi tyrimas Lietuvos organizacijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 58, p. 119-132.
81. Šimanskienė L., Seilius A. 2009. Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėda: KU leidykla.
82. Šimanskienė L. 2008. Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėda: KU leidykla.
83. Šimanskienė L. 2008a. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui [žiūrėta 2017 m. spalio 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf>

84. Šimanskienė L. 2002. Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU.
85. Šimanskienė L. 2002a. Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
86. Šimanskienė L., Tarasevičius T. 2010. Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. vol. 20 (1) [žiūrėta: 2018 m. gružės 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/20/146.pdf>
87. Šinkūnienė J. R. 2012. Bendruomeniškumas, komunikacija ir muzika: sociokultūriniai negalios aspektai. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 6 d.]. Prieiga per internetą: https://wdn.ipublishcentral.net/association_lithuania_serials/viewinside/41415196107041
88. Tarptautinių žodžių žodynas. 2007. Vilnius: G. Jakubauskienės leidykla.
89. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. 2006. Andragogika. Kaunas: VDU leidykla.
90. Trakšėlys K., Andriekienė R. M. 2016. Andragogo vaidmenų raiška modernioje visuomenėje. Pedagogika. 2016, t. 123, Nr. 3, p. 67–85.
91. Trakšėlys K. 2012. Andragoginės prieigos taikymas atstatant socialinius įgūdžius. Andragogika, 3, 202–210.
92. Trakšėlys K. 2011. Adult learning with in organisation asanelement of professionalization. Andragogika, 2, 140–148.
93. Vaitkūnaitė V. 2006. Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei // Verslas: teorija ir praktika. Nr. 1: 45–53.
94. Vanagas P. 2004. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
95. Vyšniauskienė L. 2014. Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai: daktaro disertacija. Vilnius.
96. Vveinhardt J. 2011. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 5 (29), p. 221-230 [žiūrėta 2018 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/330/359>
97. Vveinhardt J. 2007. Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. No. 2(9). [žiūrėta 2018 m. sausio 2 d.]. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/vveinhardt.pdf
98. Vveinhardt J., Žilaitytė G. 2014. Intelektinio kapitalo vystymo gairės organizacijos intelektualizacijos procese. Management of Organizations: Systematic Research, vol. 72, p. 113-130.

99. Weerts K., Vermeulen W., & Witjes S. 2018. On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. Prieiga per internetą:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618321620?via%3Dihub>
100. Wheeler L., Guevara J. R., & Smith J. 2018. School–community learning partnerships for sustainability: Recommended best practice and reality. *International Review of Education*, vol. 64(3), p. 313-337 [žiūrėta: 2018 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11159-018-9717-y>
101. Zakarevičius P. 2004. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Management of Organizations: Systematic Research*, vol. 30, p. 201-209.
102. Žydžiūnaitė V. 2012. Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Vitae Litera*.

PRIEDAI

1 priedas

Interviu klausimynas švietimo įstaigų vadovams

I.1. Kas, Jūsų nuomone, yra organizacinė kultūra? Kokie bruožai, Jūsų supratimu, apima organizacinę kultūrą Jūsų įstaigoje? Kokios situacijos Jūsų veikloje rodo organizacinės kultūros egzistavimą? Pateikite pavyzdžių.

I.2. Kokius išskirtinius, specifinius organizacinės kultūros bruožus bei ypatumus Jūs galėtumėte išskirti iš savo darbo patirties?

I.3. Bendruomeniškumas, kaip jūs galėtumėte jį apibūdinti? Kokias bendruomeniškumo apraiškas galėtumėte išskirti savo organizacijoje?

I.4. Kokias matote sąsajas tarp bendruomeniškumo apraiškų ir organizacinės kultūros Jūsų organizacijoje?

I.5. Kaip Jūs suprantate organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą? Kokie bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis procesai vyksta Jūsų organizacijoje? Papasakokite konkrečių, galbūt įsimintiniausių, situacijų iš asmeninės patirties. Kokias bendruomeniškas veiklas, projektus galėtumėte išskirti kaip sėkmingo bendradarbiavimo atvejus? Su kokiomis kliūtimis susiduriate bendraudami su kitomis organizacijomis?

I.6. Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia sėkmingą Jūsų organizacijos bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis bei jų atstovais? Kaip, Jūsų nuomone, galima stiprinti bendruomeniškumą naudojant savo organizacijos tradicijas, patirtį, veiklą, priemones, kultūrą? Pateikite konkrečių pavyzdžių iš asmeninės patirties apie vykdomus ar numatomus vykdyti procesus, veiklas, projektus, padedančius ar padėsiančius plėtoti bendruomeniškumo ryšius, taip kartu kuriant savo organizacijos kultūrą.

Interviu klausimynas verslo įmonių vadovams

II.1. Kas, Jūsų nuomone, yra organizacinė kultūra? Kokie bruožai, Jūsų supratimu, apima organizacijos kultūrą Jūsų įstaigoje? Kokios situacijos Jūsų veikloje rodo organizacijos kultūros egzistavimą? Kokius išskirtinius, specifinius organizacijos kultūros bruožus bei ypatumus Jūs galėtumėte išskirti iš savo darbo patirties? Prašytume pateikti pavyzdžių.

II.2. Kaip Jūs suprantate organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą? Kokie bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis procesai vyksta Jūsų organizacijoje? Papasakokite konkrečių, galbūt įsimintiniausių, situacijų iš asmeninės patirties. Kokias bendruomeniškas veiklas, projektus galėtumėte išskirti kaip sėkmingo bendradarbiavimo atvejus? Su kokiomis kliūtimis susiduriate bendraudami su kitomis organizacijomis?

II.3. Kaip apibūdintumėte bendruomeniškumą? Kiek ir kaip švietimo organizacijų veikla įtakoja Jūsų organizacijos sprendimą bendradarbiauti su šiomis organizacijomis, jas remti ir pan.? Kaip nustatote, kokias programas, veiklas remti?

II.4. Kokias matote sąsajas tarp bendruomeniškumo apraiškų ir organizacinės kultūros Jūsų organizacijoje?

II.5. Kokias galimybes matote ateityje plėtojant bendruomeniškumą, partnerystės ryšius tarp savivaldybėje esančių organizacijų?

Grindžiamosios teorijos formulavimas. Atviras kodavimas

Tyrimo klausimai	Interviu ištrauka	Subkategorija	Kategorija
I.1. Kas, Jūsų nuomone, yra organizacinė kultūra? Kokie bruožai, Jūsų supratimu, apima organizacinę kultūrą Jūsų įstaigoje? Kokios situacijos Jūsų veikloje rodo organizacinės kultūros egzistavimą? Pateikite pavyzdžių.	IN1. Organizacinė kultūra laikičiau vertybių visumą ir na turbūt, priemonės toms vertybėms puoselėti, tai ir klimatas mokykloje, ir dar aplinkos įtaka.	Organizacijos klimato įtaka organizacinei kultūrai	Organizacijos mikroklimatas
	IN1. Na, ir žinoma – simbolika: mokyklos himnas, atliekamas Rugsėjo 1-ąją, per atestatų įteikimą	Himno atlikimas įvairių švenčių metu	Organizacijos simbolikos sklaida visuomenei
	IN1.Mokyklos organizacinė kultūra pasireiškia per bendruomenės narių bendravimą, panašių vertybių vertinimą, tam tikrus elgesio modelius tipinėse situacijose, atvirumą (kitais atvejais ir uždarumą) vieni kitiems.	Bendravimo formą nulemiantys dirbančiųjų tarpusavio santykiai	Tarpusavio santykiai
	IN1. Galiu pasakyti, kad Mokytojo dienos pažymėjimas jau tradiciniu būdu, kada abiturientai „užima“ mokytojų vietas – visiems bendruomenės nariams (mokiniam, mokytojams, kitiems darbuotojams) tokia diena tampa šventiška, pakylėta, bet vis kas nors kitaip sugalvojama, kažkoks „cinkelis“ būna	Tradicinių renginių vedimas, papildant naujomis iniciatyvomis	Organizacijos mikroklimato gerinimas
	IN1. Mokykla turi savo vėliavą, herbą. Jie visada nešami įvairiose eitynėse, renginiuose – Rugsėjo 1-osios parade, Mykolinių šventėje ir pan.	Simbolinės atributikos egzistavimas	Organizacijos atributų sklaida visuomenei
	IN1. Tai ir bendros kelionės po Lietuvą, išvykos į koncertus, spektaklius.	Išvykų organizavimas	Tarpusavio santykiai
	IN2. Mokyklos kultūra lemia jos narių aktyvumą, stiprų tarpusavio jausmą, bendrą mokyklos atmosferą, pagarbą vieni kitiems	Pagarbūs santykiai, sutvirtinantys tarpusavio santykius	Tarpusavio santykiai
	IN2. Dar gi organizacinė kultūra lemia, kad mokykla	Gebėjimas išlikti	Nuolatinis vystymasis

	išliktų ir dirbtų efektyviai konkurencijos sąlygomis.	konkurencijos sąlygomis	
	IN2. Mokyklos kultūra - kai bendruomenės nariai sąveikauja vienas su kitu, kai sąveika apima visą mokyklos bendruomenę.	Bendradarbiavimu grįsti tarpusavio santykiai	Tarpusavio santykiai
	IN2. Gimtadienių šventimas, šiaip popietės, pokalbiai apie darbus, planus, tiesiog išsikalbėjimai.	Gimtadienių šventimas, pokalbiai	Tradicijų puoselėjimas
	IN2. Turim vėliavą, visur ją vežamės. Himną giedam per šventes.	Simbolinės atributikos egzistavimas	Organizacijos atributų sklaida visuomenei
	IN2. Mokslo metų užbaigimas kelionėmis. Visi noriai dalyvauja, nes gali pabendrauti laisvoje aplinkoje	Bendros kelionės	Tradicijų puoselėjimas
	IN2. Na, pavyzdžiui, renginių organizavimas, kai visa mokyklos bendruomenė nepaisydama sunkumų ir iššūkių, padeda organizuoti, ruošti ir praveisti renginį.	Bendradarbiavimu pagrįsti tarpusavio santykiai	Bendradarbiavimas su kolegomis
	IN3. Organizacinė kultūra – tai kaip ir organizacijos atmosfera, jos vertybės, pagrindiniai susitarimai, kaip visi bendruomenės nariai turėtų elgtis.	Dirbančiųjų veiksmų suderinamumas	Bendrų ir asmeninių savybių suderinamumas
	IN3. Tai ir bendravimas tarpusavyje, pasidalijimas idėjomis, planais, pagalba vieni kitiems juos įgyvendinant.	Bendravimas tarpusavyje	Tarpusavio santykiai
	IN3. Reikia paminėti savivaldybės, respublikinius ir tarptautinius konkursus ir festivalius, kuriuos organizuoja mūsų mokykla. Vienas čia nieko nepadarysi.	Pagalba vieni kitiems organizuojant renginius	Bendradarbiavimas su kolegomis
	IN3. Mes daug kur koncertuojam, dalyvaujame konkursuose, ne tik patys rengiam, tai parodom savo organizaciją, kokie mūsų siekiai ir darbai.	Dalyvavimas koncertuose, konkursuose	Organizacijos vardo garsinimas
	IN3. Turim vėliavą, himną, tai visur jie su mumis, vežamės į konkursus, šventėse būtinai iškeliam, nešame	Simbolinės atributikos egzistavimas	Organizacijos atributų sklaida visuomenei
	IN4. Organizacinę kultūrą apibūdinti kaip visos bendruomenės narių tarpusavio santykius, esamas, sukurtas tradicijas.	Santykiai, tradicijos	Tarpusavio santykiai

	IN4. Tai ir simboliai – vėliava, herbas, himnas, kurie suteikia iškilmingumo, pasididžiavo savo mokykla jausmą, ar tai būtų Rugsėjo 1-oji, ar atestatų įteikimas, jubiliejai mokyklos ar miesto.	Simbolių turėjimas ir naudojimas	Organizacijos atributų sklaida visuomenei
	IN4. Tai ir ryšiai su ugdytinių tėvais, bendrų veiklų organizavimas	Bendradarbiavimu pagrįsti tarpusavio santykiai	Bendradarbiavimo ryšių su mokyklos bendruomene užmezgimas
	IN4. Turime savo misiją ir viziją, akcentuojame vieningą tikslų siekimą.	Vieningas tikslų siekimas	Bendri visų siekiai
I.2. Kokius išskirtinius, specifinius organizacinės kultūros bruožus bei ypatumus Jūs galėtumėte išskirti iš savo darbo patirties?	IN1.Mokykla didelė, kurioje mokosi įvairių amžiaus grupių mokiniai, todėl susiformavusi tradicija, kad mokytojai tarytum suformuoja atskirus mini kolektyvus pagal mokomų mokinių koncentruos. Išskirčiau tai kaip labai savotišką organizacinės kultūros bruožą – lyg ir vienos profesijos darbuotojai, bet šiek tiek susiskirstę į dalis, jie išsprendžia dažnai kilusias specifines problemas, arba jau į bendrus susirinkimus pateikia savo nuomonę.	Bendradarbiavimas tarp kolegų, įsitraukimas į problemų sprendimą	Tarpusavio santykiai
	IN1. Paminėčiau jau kelis metus vykstantį sveikinimą su Kovo 11-ąja. Mūsų mokytojai ir mokiniai pasklinda po miestelį, sveikindami visų įstaigų darbuotojus. Stengiamės, kad visus aplankytų.	Kilusios iniciatyvos išsina už organizacijos ribų	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais
	IN1. Na, dar Paskutinio skambučio šventė, kai abiturientai vyksta per miestelį pasiimti savo pirmųjų mokytojų, ir paskui visi pravažiuoja pagrindinėmis gatvėmis. Tai visiems gyventojams suvirpa širdys, visi prisimena, kaip jie mokyklą baigė, ką išsinešė iš mokyklos.	Kasmetinių švenčių rengimas	Organizacinės kultūros elementų viešinimas
	IN2. Mūsų specifinis organizacinis bruožas yra tai, kad keičiantis organizacijos nariams, bendravimo kultūra išlieka nepakitusi.	Pagarbių santykių išlaikymas	Tarpusavio santykiai
	IN2. Per trečią pertrauką visi renkamės puodeliui	Jaukūs, šilti pokalbiai	Tarpusavio santykiai

	kavos. Dalijamės naujienomis, pastebėjimais, stengiamės atsiriboti nuo darbinių reikalų, o kartais kaip tik pavyksta problemas išspręsti darbines.	tarpusavyje	
	IN3. Tai tarptautiniai konkursai, tikrai ne kiekviena tokia organizacija, kaip mūsų, juos organizuoja. Mums padeda kitos miesto organizacijos – tai apgyvendinti dalyvius, pamaitinti, palydėti ir pan. konkursas turi savo emblemą.	Organizacijos reprezentavimas	Organizacinės kultūros elementų viešinimas
	IN3. Dalyvavimas (<i>nurodė renginio pavadinimą</i>). Esame pagrindiniai organizatoriai ir dalyviai.	Renginių organizavimas	Organizacinės kultūros elementų viešinimas
	IN3. (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>). Visada mūsų mokykla ruošia koncertus visai savivaldybei.	Renginių organizavimas	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN4. Gal edukacinių išvykų organizavimas, skatinimas dalyvauti įvairiuose projektuose, į kuriuos galėtume įtraukti visą miestelio bendruomenę.	Dalyvavimas projektuose, išvykose	Nuolatinis kaitos siekimas
I.3. Bendruomeniškumas, kaip jūs galėtumėte jį apibūdinti? Kokias bendruomeniškumo apraiškas galėtumėte išskirti savo organizacijoje?	IN1. Bendruomeniškumas – kai organizacijos nariai žino viziją, ir ne tik ją žino, bet ir yra aptarę kelius, kaip jos pasiekti, ir visi, na, jei ne visi, tai dauguma siekia ją įgyvendinti.	Tikslų žinojimas	Strateginių tikslų siekimas
	IN1. Gerbiami visi darbuotojai, nepriklausomai nuo užimamų pareigų.	Pagarba kiekvienam	Tarpusavio santykiai
	IN1. Jau kaip minėjau, mūsų gimnazija didelė, tad joje susiformavusios kaip ir mažos bendruomenės pagal mokomus dalykus. Jiems tuose mažesniuose rateliuose lengviau aptarti iškilusius klausimus, pagalbą gauti. Bet nereiškia, kad mes visi nesusitinkam. Vyksta ir bendri susirinkimai, projektai, diskusijos, renginiai, kur susirenkame visi.	Galimybės susijungti į mažesnes grupes, spręsti kiekvieno problemas	Bendri siekiai ir tikslai
	IN2. Kai jautiesi svarbus savo organizacijos nariams, kai gauni joje palaikymą, gali išsakyti savo nuomonę ir į ją atsižvelgiama, kai nori padėti kitiems. Kartu jautiesi atsakingas už tai, kas vyksta tavo	Tarpusavio pagalba	Tarpusavio santykiai

	organizacijoje.		
	IN2. Mūsų mokykla kaimiškoje vietovėje, tad yra kaip ir kaimo bendruomenės centras. Ir ne tik dėl patalpų, bet ir dėl ryšių tarp žmonių palaikymui. Sakyčiau, kad mokykloje geriausia vieta bendruomeniškumui puoselėti.	Ryšių tarp gyventojų palaikymas	Bendradarbiavimas kolegomis
	IN3. Organizacijos nariai dalyvauja tikslų, strateginių planų kūrime, o vėliau ir stengiasi prisidėti prie jų įgyvendinimo. Taip pat sakyčiau, kad dalijasi savo mintimis dėl organizacijos ateities, stengiasi suprasti kitų bendradarbių nuomonę.	Galimybė įgyvendinti tikslus, uždavinius	Bendradarbiavimas kolegomis
	IN3. Pas mus mokosi visos savivaldybės vaikai, tad mes esame, apjungiamo kaip ir visos savivaldybės bendruomenė. Mūsų renginiai, koncertai suburia visus. Dalyvavimas renginiuose bendruomenės turbūt ir sukuria tą bendruomeniškumo jausmą, kai žinai, kad gali pasiremti kitu, paprašyti pagalbos.	Geranoriškas bendradarbiavimas siekiant vystyti bendrą veiklą	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN4. Bendruomeniškumas pirmiausiai pasireiškia draugiškais, pagarbiais visų organizacijos darbuotojų ryšiais, tradicijų laikymusi.	Priklausymas grupei	Bendradarbiavimas
	IN4. Jau mano minėti edukaciniai projektai, išvykos, kelionės. Mūsų darbuotojai yra aktyvūs įvairių kultūros centro kolektyvų nariai, viso miestelio renginių iniciatoriai.	Projektai, išvykos, kelionės	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
I.4. Kokias matote sąsajas tarp bendruomeniškumo apraiškų ir organizacinės kultūros Jūsų organizacijoje?	IN1. Tie visi simboliai, vėliava, himnas, jeigu tai vadinam organizacine kultūra, tai jie ir buria mus į bendruomenę, sukuria visų tą bendruomeniškumo jausmą.	Emocinių tarpusavio ryšių plėtojimas	Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas
	IN1. Kai giedi himną, supranti, kad tai mūsų visų, o iš kitos pusės, tai tik mūsų bendruomenės, tik mums jis yra brangus. Tai manau, yra svarbiausias bendruomeniškumo ir kultūros ryšys.	Bendruomeniškumo ir organizacinės kultūros ryšys	Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas
	IN2. Manau, kad organizacinė kultūra lemia, įtakoja ir	Pasitikėjimo savimi ir	Bendruomeniškumo

	<p>bendruomeniškumo jausmą. Jei kultūroje nebus vertinami pasitikėjimas savimi ir kitais, jei nebus šiltų tarpusavio santykių, tai nebus ir to ryšio tarp visų, to bendruomeniškumo. O kai vyrauja kultūroje supratimas, siekimas suprasti kitus, tai jauti ir tą bendrystę, bendruomeniškumą tarp visų.</p>	kitais skatinimas	jausmo puoselėjimas
	<p>IN3. Tai labai susiję dalykai. Jei organizacijoje vadovaujama dvi gubais standartais – vieniems galima, kitiems – ne, vieni palaikomi, kiti – žeminami, tai apie bendruomeniškumą nėra ko ir kalbėt. Ir atvirkščiai: jei dirbantieji jaučia vadovų skatinimą, palaikymą, tai ir bendras klimatas „šiltėja“, mezgasi bendrystė</p>	Vadovų skatinimas, palaikymas	Mokyklos mikroklimatas
	<p>IN4. Kuo labiau kolegos yra skatinami bendradarbiauti, įsitraukti į tikslų numatymą, jų vykdymą, tuo labiau gyvuoja bendruomeniškumas tokioj organizacijoj. Tai, manau, labai nuo vadovo priklauso, kokie organizacinės kultūros prioritetai skatinami.</p>	Skatinimas bendradarbiauti	Vadovų įtaka
<p>I.5. Kaip Jūs suprantate organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą? Kokie bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis procesai vyksta Jūsų organizacijoje? Papasakokite konkrečių, galbūt įsimintiniausių, situacijų iš asmeninės patirties. Kokias bendruomeniškas veiklas, projektus galėtumėte išskirti kaip sėkmingo bendradarbiavimo atvejus?</p>	<p>IN1. Organizacijų bendradarbiavimą laikyčiau bendrų siekių, vertybių turėjimą ir tam tikrų bendrų veiklų realizavimą.</p>	Bendrų siekių, vertybių turėjimas ir tam tikrų bendrų veiklų realizavimas	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	<p>IN1. Mokykla turi ilgalaikę bendradarbiavimo su (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>), patirtį – mokiniai ir mokytojai gali gauti naudą iš (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>), veiklų, dalyvauja renginiuose ir prisideda prie jų vykdymo.</p>	Partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	<p>IN1. Vaikai aktyviai dalyvauja parko tvarko darbuose, ypatingai vaikai didžiavosi, kai padėjo tvarkyti parką po audros – labai svarbu buvo kiekvienam jaustis reikšmingu.</p>	Prisidėjimas prie teritorinės bendruomenės problemų sprendimo	Organizacinės kultūros elementų viešinimas
	<p>IN1. Dar aktyvesniam bendradarbiavimui tarp</p>	Iniciatyvių žmonių	Pasidalijimas lyderyste

Su kokiomis kliūtimis susiduriate bendraudami su kitomis organizacijomis?	organizacijų reikėtų daugiau iniciatyvų, visi labai atvirai nori įsitraukti į bendras veiklas, bet kartais pritrūksta tų „įtraukiančiųjų“.	skatinimas	
	IN2. Organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas, tai ne tik informacijos pasikeitimas, bet ir tarpusavio supratimas.	Tarpusavio supratimas	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN2. Sėkmingais pavadinčiau bendradarbiavimą su <i>(nurodė organizacijos pavadinimą)</i> , rengiant bendrus renginius su mokiniais (per sportines varžybas) ir su <i>(nurodė organizacijos pavadinimą)</i> , rengiant vasaros poilsio stovyklas ir išvykas į gamtą.	Bendri renginiai	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN2. Galima pasisemti patirties ir gerų pavyzdžių ir perkelti į savo organizaciją. Pvz.: kaip mokytojai bendrauja su tėvais, kaip bendrauja tarpusavyje, pritaikyti jų patirtį savo organizacijoje, kaip tėvus įtraukti į mokyklos gyvenimą.	Dalijimasis patirtimi	Nuolatinis tobulėjimas
	IN2. Problemos, trukdančios bendrauti su kitomis organizacijomis, tai yra laiko suderinimo klausimas ir biurokratiniai trukdžiai (daug popierių tvarkymo).	Laiko trūkumas bendravimui	Bendravimo stoka dėl laiko trūkumo
	IN3. Organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas – tai gerų, draugiškų ryšių palaikymas, ryšiai su mūsų veiklai vystyti reikalingomis organizacijomis. Pradedant dalykine pagalba vieni kitiems, iki didelių projektų, įtraukiančių daug organizacijų.	Geranoriškas bendradarbiavimas su organizacijomis siekiant tobulinti veiklą	Strateginių tikslų siekimas
	IN3. Pirmiausiai, tai koncertai, tokie kaip ir edukaciniai, kai aplankom savivaldybės mokyklas, pristatom savo veiklą. Kaip ir mūsų reklama būna, ko mokome, ką pasiekėme. Ir kaip sakiau, dideli, tarptautiniai <i>(nurodė organizacijos pavadinimą)</i> projektai, kuriuose ir mes dalyvaujame.	Reklaminių renginių organizavimas	Organizacinės kultūros elementų viešinimas
	IN3. Be mūsų sutelktos komandos nepavyktų tokių surengti.	Komandos telkimas	Pasidalijimas lyderyste
	IN3. Džiaugiamės, kai patiems pavyksta pasikviesti	Žymių žmonių	Bendradarbiavimas su

	žymių, garsių žmonių į konkursus, tada noriai ir kitos organizacijos dalyvauja.	dalyvavimas veikloje	kitomis organizacijomis
	IN3. Labiausiai trukdo laiko trūkumas.	Laiko trūkumas bendravimui	Bendravimo stoka dėl laiko trūkumo
	IN4. Tai susitikimai, kai galime laisvai aptarti kylančias problemas, pasidalinti savo patirtimi.	Naudingos patirties įgijimas bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis	Bendradarbiavimas su organizacijomis
	IN4. Kadangi esame įsikūrę kelių rajonų sandūroje, tai nesunkiai prisikviečiame į renginius, projektus tų rajonų mokytojus. Sakyčiau, kad tai sėkmingiausias mūsų bendradarbiavimo pavyzdys.	Bendravimas su kolegomis iš kitų rajonų	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN4. Organizuojam seminarus, mokymus.	Kompetencijų tobulinimas	Siekimas tobulėti
I.6. Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia sėkmingą Jūsų organizacijos bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis bei jų atstovais? Kaip, Jūsų nuomone, galima stiprinti bendruomeniškumą naudojant savo organizacijos tradicijas, patirtį, veiklą, priemones, kultūrą? Pateikite konkrečių pavyzdžių iš asmeninės patirties apie vykdomus ar numatomus vykdyti procesus, veiklas, projektus, padedančius ar padėsiančius plėtoti bendruomeniškumo ryšius, taip kartu tobulinant savo organizacijos kultūrą.	IN1. Manysčiau, kad labai svarbus veiksnys bendradarbiaujant organizacijoms yra asmeniniai atskirų darbuotojų kontaktai.	Asmeninių ryšių užmezgimas	Dirbančiųjų iniciatyvumas
	IN1. Bendradarbiavimui svarbu tam tikrų tradicinių bendrų renginių turėjimas. Pvz. kalėdiniu laikotarpiu mokiniai su mokytojais vaikai grįžta pakylėti iš (<i>nurodė organizacijų pavadinimus</i>), kada jie ten nuvyksta su savo koncertinėmis programėlėmis.	Renginiai kitose įstaigose	Bendradarbiavimo ryšių stiprinimas
	IN1. Pastaruoju metu plečiam bendradarbiavimo ryšius su daugeliu savivaldybės organizacijų – bendruomenėmis, seniūnijomis, socialiniu centru, senelių namais ir kt. – siekiame, kad vaikai turėtų, kur realizuoti savo „socialines“ valandas, jaustųsi atlikę svarbius darbelius.	Kompetencijų tobulinimas	Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas
	IN1. Dar labai svarbu pasinaudoti įvairių projektų teikiama galimybėmis. Kad ir dabar pas mus vykstantis projektas „Lyderių laikas 3“. Šitie mokymai leidžia apjungti aktyviausius švietimo organizacijų narius, per juos perteikti žinias visiems, ir taip dar	Kompetencijų tobulinimas	Dalyvavimas respublikiniuose projektuose

	labiau sutelkti visą bendruomenę kylančių problemų sprendimui.		
	IN1. Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis leidžia neužsisklęsti savo veiklose, plečia tiek mokinių, tiek mokytojų supratimą apie supančios aplinkos aktualijas, svarbius darbus, veiklos problematiką. Supratimas, ko kiti siekia, teigiamai veikia organizacinę kultūrą – ypač atvirumą naujovėms, supratingumą kitokiai veiklai, kitokiems žmonėms.	Atvirumas naujovėms	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN1. Dažnai įkvepia tobulėjimui, kitokios veiklos savirealizacijai paieškoms, bendradarbiaudami galime mokytis. Pvz. (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>), darbuotojai surengia parodą – mokyklos mokytojai su mokiniais taip pat nori neatsilikti, rengia parodėlę tai pat.	Mokymasis iš kitų, patirties įgijimas	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN2. Sėkmingą organizacijos bendradarbiavimą lemia nuoširdumas, noras bendradarbiauti ir tarpusavio supratimas, norėjimas siekti bendrų tikslų.	Noras bendradarbiauti ir tarpusavio supratimas	Tarpusavio santykiai
	IN2. Manau, kad reikia didelio noro iš abiejų pusių.	Savitarpio supratimas	Tarpusavio santykiai
	IN2. Manau, kad sėkmingas yra kasmetinis projektas mūsų mokykloje (<i>nurodė renginio pavadinimą</i>), su kitomis švietimo organizacijomis. Neformalus bendravimas kitoje aplinkoje labai padeda stiprinti bendradarbiavimą ir tarpusavio ryšius.	Neformalus bendravimas kitoje aplinkoje	Atvirumas pokyčiams
	IN3. Manau, kad didelę reikšmę turi vadovų požiūris į bendruomeniškų ryšių palaikymą. Jei vadovas rodys pavyzdį, skatins kitus, tai ir kiti prisijungs, pamatys, kaip tai yra naudinga ir įdomu.	Vadovų požiūris į bendruomeniškų ryšių palaikymą	Asmeninės lyderių savybės
	IN3. Ieškoti reikia netradicinių bendradarbiavimo formų, kartu nepamiršti ir senų tradicijų, arba jas nauja pristatant. Kaip labai įsimintą renginį noriu paminėti praėjusių metų (<i>nurodė renginio pavadinimą</i>), kurią	Netradicinės bendradarbiavimo formos	Atvirumas pokyčiams

	rengėme su (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>). Kiek įvairiausių veiklų vyko, kiek žmonių dalyvavo. Vat tokie turėtų būti renginiai, jie parodo ir mūsų organizacijos susitelkimą, vieningumą, sakyčiau.		
	IN4. Vienas iš skatinančių dalykų man atrodo yra mūsų, vadovų, noras parodyti bendruomenės nariams, kas vyksta kitose organizacijose, rajonuose, kaip ten žmonės gyvena, kaip sprendžia problemas. Todėl ieškome galimybių išvažiuoti, kad galėtume palyginti save su kitais, pritaikyti savo veikloje kitų patirtį.	Vadovų požiūrio svarba	Vadovų įtaka
	IN4. Pasikvietimas pas save puikių, išmanančių lektorių, paskaitų organizavimas. Kai visi kartu išgirsta naujų minčių, lengviau visiems pritaikyti savo organizacijoje.	Kompetencijų tobulinimas	Bendri visų siekiai ir tikslai
II.1. Kas, Jūsų nuomone, yra organizacinė kultūra? Kokie bruožai, Jūsų supratimu, apima organizacijos kultūrą Jūsų įstaigoje? Kokios situacijos Jūsų veikloje rodo organizacijos kultūros egzistavimą? Kokius išskirtinius, specifinius organizacijos kultūros bruožus bei ypatumus Jūs galėtumėte išskirti iš savo darbo patirties? Prašytume pateikti pavyzdžių.	IN5. Tai organizacijoje egzistuojantis klimatas, vertybės, darbuotojų tradicijos, istorijos, pasitikėjimas, pasakojimai.	Organizacinės kultūros elementų buvimas	Organizacijos vertybių visuma
	IN5. Dar turbūt ir atsiminimai, ceremonijos, papročiai.	Organizacinės kultūros elementų buvimas	Organizacijos vertybių visuma
	IN5. Pagrindinis bruožas, mano supratimu, apimantis organizacinę kultūrą, tai bendravimas.	Bendravimas	Tarpusavio santykiai
	IN5. Vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas, lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas įmonės gerovei.	Pripažįstamos vertybės	Organizacijos vertybių visuma
	IN5. Mūsų padalinio kolektyvą sudaro darbuotojai, dirbantys nuo įmonės įsikūrimo pradžios, kurie sprendžia, ar naujai atėjęs į įmonę žmogus jai tinka.	Bendri sprendimai	Komandos telkimas
	IN5. Vienas iš svarbių organizacinės kultūros elementų yra įmonės istorija. Darbuotojai, dirbę įmonėje nuo įsikūrimo pradžios ir dalyvavę šios kultūros kūrimo, aktyviau dalyvauja perduodant ją naujai ateinantiems darbuotojams.	Pripažįstamos vertybės	Organizacijos vertybių visuma

	IN5. Turim ir savo vėliavą, renginiuose visada turim, kai reikia atstovauti mūsų organizaciją.	Simbolinės atributikos egzistavimas	Organizacijos atributikos sklaida visuomenei
	IN5. Tradicijos, apeigos, ceremonijos ir pan., kuriais pajvairinama organizacijos narių kasdieninė veikla, yra svarbūs tiek organizacijai, tiek patiems darbuotojams.	Organizacinės kultūros elementų buvimas	Tarpusavio santykiai
	IN5. Labai svarbus veiksnys siekiant darnos kolektyve, yra darbuotojų neformalus bendravimas, kuris pasireiškia įvairių švenčių šventimu kartu.	Neformalus bendravimas	Tarpusavio santykiai
	IN5. Bendras švenčių šventimas, kaip kolektyvinė laisvalaikio forma, yra vienas svarbiausių organizacinės kultūros elementų.	Bendri renginiai	Tradicijų puoselėjimas
	IN5. Tradicijos ir kolektyvo tarpusavio bendravimas labiausiai vienija kolektyvą. Todėl labai svarbu laikytis organizacijos tradicijų, nes renginių metu perduodamos organizacijos normos bei vertybės, parodant jų reikšmingumą.	Tradicijų laikymasis	Tradicijų puoselėjimas
	IN6. Na, organizacinė kultūra – tai visų darbuotojų santykių visuma, tai bendravimo būdai.	Bendravimo būdai	Bendravimo būdai
	IN6. Pas mus žmonės dirba labai ilgai. Kas tai įtakoja? Aš manau, kad visų pirma tai tas neformalus bendravimas, t.y. išskirtinis bruožas, kada lygini su partneriais, kitom organizacijom.	Neformalus bendravimas	Tarpusavio santykiai
	IN6. Mūsų verslas yra šeimos, savininkai yra linkę bendrauti betarpiškai, išlaikyti tą neformalų bendravimą, tiesiog spręsti viską tiesiogiai: dialogas, argumentai, sprendimai.	Neformalus bendravimas	Neformalus bendravimas su pavaldiniais
	IN6. Yra pavyzdžiui, kažkokios užduotys, problema. Labai greitai susėdi, susitari, ir visi skirstosi dirbt savo darbo. Yra tas tikrai išskirtinis bruožas.	Bendri susitarimai	Bendradarbiavimas kolegomis
	IN6. Labai aiškios mūsų žaidimo taisyklės – visa atsakomybė, už ką žmogus yra atsakingas, kaip turi pasiekti rezultata, ir jį pristatyti, t.y. labai aiškiai	Aiškios vidaus taisyklės	Atsakomybės pasidalijimas

	atskirta, ką kiekvienas turi daryti.		
	IN6. Pas mus yra dvi kavos pertraukos – nuo 8,30 val. ir nuo 14,30 val. po pusvalandį. Susirenka visa administracija. Kai pakalbi – kitur to nėra. Tie susibūrimai – irgi toks šeimos pajautimas. Ir buvęs direktorius sako, kad jam to trūksta Vilniuj dabar dirbant. Tai dalis kultūros. Gali neformaliai apie darbus pakalbėti, nuimti įtampas, tas sukuria šiltą, jaukią atmosferą.	Jaukūs, šilti pokalbiai tarpusavyje	Tarpusavio santykiai
	IN6. Dėmesys darbuotojų tobulėjimui. Siunčiam mokytis, kelti kvalifikaciją. O rytoj bus pas mus mokymai, vietoje. Žmonės nedirba pas mus dėl to, kad nerastų geriau. Jie čia dirba dėl tų „bonusų“.	Kompetencijų tobulinimas	Siekimas tobulėti
	IN7. Mūsų organizacija specifinė, mūsų misija - būti patikimu pagalbininku ir partneriu verslininkams, prisidėti skatinant investicijas ir taip gerinti visos bendruomenės gyvenimo sąlygas.	Vieningi tikslai	Bendri visų siekiai ir tikslai
	IN7. Mūsų didžiausia vertybė – inovacijų siekimas, lankstumas, komandinis darbas, tarimasis su bendruomene.	Pripažįstamos vertybės	Organizacijos vertybių visuma
	IN7. Kurtis tokiai organizacijai kaip mūsų tokioje mažoje savivaldybėje buvo iššūkis, kokių reta. Bet gyvuojam jau 16 metų, tad mūsų veikla jau gerai žinoma. Siekiam geriausiai tenkinti verslininkų ir plačiosios bendruomenės poreikius, ir tai mums pavyksta.	Atsižvelgiama į bendruomenės poreikius	Bendri visų siekiai ir tikslai
	IN7. Nežiūrint į didžiulius greičius, spėjam susieiti ir atšvęsti kolegų gimtadienius, arba išvykti į gamtą visi kartu.	Bendros šventės	Tarpusavio santykiai
	IN8. Manau, kad organizacinė kultūra yra organizacijos vidaus taisyklės, darbuotojų įtraukimas į bendrą veiklą, bendrų tikslų paieškos.	Į veiklas įtraukiami visi darbuotojai	Bendradarbiavimas su kolegomis
	IN8. Mūsų įstaigoje stengiamasi palaikyti	Tradicijų laikymasis	Tarpusavio santykiai

	ryšius su visais darbuotojais, kuriamos bendros tradicijos (minimi darbuotojų darbiniai jubiliejai).		
	IN8. Darbuotojams sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją, domėtis kitų įstaigų patirtimi, analizuoti ją. Mūsų įstaigoje organizuojamos darbuotojų ekskursijos į giminingas įstaigas, aptariamoms kitų įstaigų gerosios patirtys.	Kompetencijų tobulinimas	Nuolatinis tobulėjimas
	IN8. Manau, svarbų vaidmenį atlieka ir darbuotojų bendros kelionės po Lietuvą, taip gerinant bendrą klimatą kolektyve, darbuotojų tarpusavio ryšius ir palaikymą įvairiose situacijose.	Bendros kelionės	Tradicijų puoselėjimas
II.2. Kaip Jūs suprantate organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą? Kokie bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis procesai vyksta Jūsų organizacijoje? Papasakokite konkrečių, galbūt įsimintiniausių situacijų iš asmeninės patirties. Kokius bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis procesus, veiklas, projektus galėtumėte išskirti kaip sėkmingo bendradarbiavimo atvejus? Su kokiomis kliūtimis susiduriate bendraudami su kitomis organizacijomis?	IN5. Organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas tai – tai darbas kartu siekiant bendro tikslo.	Bendri tikslai	Bendri visų siekiai ir tikslai
	IN5. Bendradarbiavimas yra buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems.	Buvimas kartu su kitais	Tarpusavio santykiai
	IN5. Kadangi esame tik padalinys, vadovai yra Kaune, tai mažiau galime padėti biudžetinėms įstaigoms. Bet smagu, kad jiems mūsų reikia ne tik kaip rėmėjų, bet nepamiršta per šventes, kaip (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>), atvyksta pasveikint su Kovo 11-ąja, tai labai nudžiugina	Abipusė pagarba	Lygiavertė partnerystė
	IN6. Bendradarbiavimas, ypač su verslo įmonėm, tai ne tik paramos davimas. Gal tiesiog gali pasiskambinti, pasitarti, paprašyti pagalbos. Mes nesam tik davėjai.	Abipusė pagarba	Lygiavertė partnerystė
	IN6. Biudžetinės, švietimo įstaigos ne dažnai mums gali padėti, dažniausiai padeda spręsti socialines problemas. Mums jiems padėti – nėra jokių kliūčių. Betarpiškai ir paprastai paprašo, mes dažniausiai visada padedam. Kai įvykdom kokius projektus, bendruomenės, organizacijos kviečiasi į atidarymus, renginius ir pan. Malonu, kai jaučiam jų padėką.	Abipusė pagarba	Lygiavertė partnerystė

	IN7. Didžiausias mūsų renginys (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>), už bendradarbiavimą su kultūra. Tai verslininkų paskatinimas remti, padėti biudžetines įstaigas.	Darbų įvertinimas	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN7. Daug dirbame tarptautiniuose projektuose.	Dalyvavimas projektuose	Siekimas tobulėti
	IN7. Prisidedame rengiant Rietavo miesto vietos veiklos grupės vietos plėtros strategiją, inicijuojant konsultacijas su Rietavo organizacijomis, administruojant paraiškas, skirtas strategijai rengti bei administruoti.	Inicijuojamos konsultacijos įvairioms organizacijoms	Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas
	IN8. Skirtingos organizacijos gali sėkmingai bendradarbiauti tarpusavyje, vykdydamos kultūrinę veiklą, dalydamosi gerąja organizacijos patirtimi.	Dalijimasis patirtimi	Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas
	IN8. Manau, kad sėkmingas bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis yra tas, kad tai yra ne vienkartiniai renginiai. Reiškia, abiem pusėms ši veikla yra naudinga, įdomi, vertinga.	Ne vienkartiniai renginiai	Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas
II.3. Kaip apibūdintumėte bendruomeniškumą? Kiek ir kaip švietimo organizacijų veikla įtakoja Jūsų organizacijos sprendimą bendradarbiauti su šiomis organizacijomis, jas remti ir pan.? Kaip nustatote, kokias programas, veiklas remti?	IN5. Bendruomeniškumas, sakyčiau, tai bendri interesai, bendra veikla.	Bendri interesai, bendra veikla	Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas
	IN5. Švietimo organizacijų veikla mūsų neįtakoja, o kokias programas remti, tai sprendžia valdyba įmonės. Dažniausiai remiama kultūra ir menas.	Remiama kultūra ir menas	Parama kultūros įstaigoms
	IN6. Apie bendruomeniškumą trumpai pasakyčiau, kad tai žmonių norėjimas būt kartu, imtis bendrų veiksmų.	Žmonių norėjimas būt kartu	Tarpusavio santykiai
	IN7. Tai sakyčiau, kad visų pirma – tai jausmas turbūt, kad priklausai tai vietai, tiems žmonėms.	Priklausymas grupei	Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas
	IN7. Ir turi jais rūpintis, juos palaikyti.	Atsakomybė už kitus	
	IN7. Pagrindinis mūsų tikslas skatinti verslumą, tad ieškom ir skatinam tokius žmones, kuriems tai aktualu.	Dėmesio skyrimas verslui	Poreikių įvertinimas
	IN7. Mūsų parama – žmogiškieji ištekliai ir	Įtraukimas į renginius	Bendradarbiavimo

	dalyvavimas, skatinimas dalyvauti mūsų veikloje, įtraukimas į renginius.		ryšių plėtojimas
	IN7. O mūsų organizuojamos (<i>nurodė renginio pavadinimą</i>), prieš Kalėdas. Kviečiam verslininkus ir biudžetininkus, labai smagu visiems pabendrauti, pasikeisti dovanom.	Renginių organizavimas	Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas
	IN8. Kai žmonės savanoriškai, be didelių prašymų buriasi į grupes, kelia problemas ir jas sprendžia – toks man atrodo, turi būti bendruomeniškumas.	Būrimasis į grupes	Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas
	IN8. Džiaugiamės, kad mūsų parama švietimui ir kultūrai buvo įvertinta, gavom apdovanojimą už tai.	Gauti apdovanojimai	Veiklos įvertinimas
	IN8. Ir smagu, kad ne tik mes reikalingi, bet ir mus aplanko švietimo įstaigos su koncertais, su pažintinėm ekskursijom.	Koncertai, pažintinės ekskursijos	Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas
	IN8. Iš bendradarbiavimo pavyzdžių pasakyčiau, tai su mokykla (nurodytas pavadinimas). Pagaminome jų festivaliui apdovanojimus. Džiaugiamės, kad pasitiki mumis. Ir su muziejum – darėm rūmų maketą, buvo iššūkis, bet pavyko tas projektas mūsų.	Bendri sumanymai	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
II.4. Kokias matote sąsajas tarp bendruomeniškumo apraiškų ir organizacinės kultūros Jūsų organizacijoje?	IN5. Kai dirbantieji jaučia nuolatinį palaikymą, tradicijas, kai yra apdovanojami, skatinami, tai žmonės atsidėkodami dar labiau susitelkia į bendruomenę, jaučiasi jai reikalingi.	Darbuotojų apdovanojimai, paskatinimai	Veiklos įvertinimas
	IN6. Na, mūsų organizacijoje tikrai šeimyniškas supratimas tarpusavyje, kartu švenčiame profesinę šventę, kalendorines šventes, tai suvienija visus į bendruomenę. Jei nebūtų tų vadovų pastangų, ir žmonės čia neužsilaikytų, ir kitur gali gauti atlyginimą, bet negausi to dėmesio.	Dėmesys kiekvienam	Tarpusavio ryšiai
	IN7. Tai labai susiję dalykai. Jei mūsų organizacijos kultūra būtų šalta, sausa, neliestų žmogaus širdies, tai nebūtų tokių veikos rezultatų, nes žmonės dirba ir papildomai, ir savanoriškai, nes žino, kad čia jie yra	Darbuotojų vertinimas	Tarpusavio ryšiai

	vertinami ir branginami.		
	IN8. Kadangi mūsų viešai deklaruojamos vertybės nesiskiria nuo tikrų santykių organizacijoje, tai žmonės yra atsidavę savo įmonei, stengiasi tiek dėl organizacijos, tiek ir vienas dėl kito.	Abipusis dirbančiųjų palaikymo ryšys	Tarpusavio ryšiai
II.5. Kokias galimybes matote ateityje plėtojant bendruomeniškumą, partnerystės ryšius tarp savivaldybėje esančių organizacijų?	IN5. Manychiau, kad labiau turėtų iniciatyvą rodyti savivaldybė. Sutelkti visas įmones, strateguoti, bendradarbiauti, kad sukurtų bendrą vidinę savivaldybės mikroklimatą.	Aukštesnių vadovų dėmesio stoka	Savivaldybės iniciatyvumo trūkumas
	IN6. Šiomet ruošiam pristatymą, parodyti, kaip gimsta namas, nuo ko pradėdam. Turim iškalbingų žmonių, padarysim programą. Tai bus toks profesinis orientavimas.	Nauji sumanymai, savo veiklos pristatymas	Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis
	IN7. Norim įtraukti visą bendruomenę į ateities kūrimą – kviečiam dalyvauti darbo grupėse, atsižvelgiam į jų nuomonę. Ir toliau organizuosim renginius, kuriuose galime apjungti visą savivaldybės bendruomenę, nežiūrint į jų veiklos pobūdį.	Poreikių įvertinimas	Siekis tobulinti bendradarbiavimo ryšius
	IN8. Nelabai turim kada rengti renginius ar kažką panašaus, bet dalyvauti tikrai dalyvausime, palaikysime bendruomeniškumo idėjas.	Idėjų palaikymas	Siekis tobulinti bendradarbiavimo ryšius

Grindžiamosios teorijos formulavimas. Ašinis kodavimas

Interviu ištrauka	Subkategorija	Kategorija
IN1. Organizacinė kultūra laikičiau vertybių visumą ir na turbūt, priemonės toms vertybėms puoselėti.	Puoselėjamos ir saugomos vertybės	Organizacijos mikroklimatas
IN1. Tai ir klimatas mokykloje, ir tradicijos. Jos kaip ir sutvirtina, suartina bendruomenę.	Išlaikomas geras mikroklimatas	
IN2. Mūsų specifinis organizacinis bruožas yra tai, kad keičiantis organizacijos nariams, bendravimo kultūra išlieka nepakitusi.	Pagarbių santykių išlaikymas	
IN3. Tai labai susiję dalykai. Jei organizacijoje vadovaujamosi dvigubais standartais – vieniems galima, kitiems – ne, vieni palaikomi, kiti – žeminami, tai apie bendruomeniškumą nėra ko ir kalbėt. Ir atvirkščiai: jei dirbantieji jaučia vadovų skatinimą, palaikymą, tai ir bendras klimatas „šiltėja“, mezgasi bendrystė.	Vadovų skatinimas, palaikymas	
IN1. Galiu pasakyti, kad Mokytojo dienos pažymėjimas jau tradiciniu būdu, kada abiturientai „užima“ mokytojų vietas – visiems bendruomenės nariams (mokiniam, mokytojams, kitiems darbuotojams) tokia diena tampa šventiška, pakylėta, bet vis kas nors kitaip sugalvojama, kažkoks „cinkelis“ būna.	Tradicinių renginių vedimas, papildant naujomis iniciatyvomis	Organizacijos simbolikos sklaida visuomenei
IN1. Na, ir žinoma – simbolika: mokyklos himnas, atliekamas Rugsėjo 1-ąją, per atestatų įteikimą	Himno atlikimas įvairių švenčių metu	
IN1. Mokykla turi savo vėliavą, herbą. Jie visada nešami įvairiose eitynėse, renginiuose – Rugsėjo 1-osios parade, Mykolinių šventėje ir pan.	Simbolinės atributikos naudojimas šventėse	
IN2. Turim vėliavą, visur ją vežamės. Himną giedam per šventes.	Simbolinės atributikos egzistavimas	
IN3. Turim vėliavą, himną, tai visur jie su mumis, vežamės į konkursus, šventėse būtinai iškeliam, nešame.	Simbolinės atributikos afišavimas	
IN4. Tai ir simboliai – vėliava, herbas, himnas, kurie suteikia iškilmingumo, pasididžiavo savo mokykla jausmą, ar tai	Simbolių turėjimas ir naudojimas	

būtų Rugsėjo 1-oji, ar atestatų įteikimas, jubiliejai mokyklos ar miesto.		
IN5. Turim ir savo vėliavą, renginiuose visada turim, kai reikia atstovauti mūsų organizaciją.	Simbolinės atributikos egzistavimas ir naudojimas	
IN1.Mokyklos organizacinė kultūra pasireiškia per bendruomenės narių bendravimą, panašių vertybių vertinimą, tam tikrus elgesio modelius tipinėse situacijose, atvirumą (kitais atvejais ir uždarumą) vieni kitiems.	Bendravimo formą nulemiantys dirbančiųjų tarpusavio santykiai	Tarpusavio santykiai
IN1. Tai ir bendros kelionės po Lietuvą, išvykos į koncertus, spektaklius.	Išvykų organizavimas	
IN2. Mokyklos kultūra lemia jos narių aktyvumą, stiprų tarpusavio jausmą, bendrą mokyklos atmosferą, pagarbą vieni kitiems.	Pagarbūs ryšiai, sutvirtinantys tarpusavio santykius	
IN2. Mokyklos kultūra - kai bendruomenės nariai sąveikauja vienas su kitu, kai sąveika apima visą mokyklos bendruomenę.	Bendradarbiavimu grįsti tarpusavio santykiai	
IN3. Tai ir bendravimas tarpusavyje, pasidalijimas idėjomis, planais, pagalba vieni kitiems juos įgyvendinant.	Bendravimas tarpusavyje	
IN4. Organizacinę kultūrą apibūdinčiau kaip visos bendruomenės narių tarpusavio santykius, esamas, sukurtas tradicijas.	Santykiai, tradicijos	
IN1.Mokykla didelė, kurioje mokosi įvairių amžiaus grupių mokiniai, todėl susiformavusi tradicija, kad mokytojai tarytum suformuoja atskirus mini kolektyvus pagal mokomų mokinių koncentruos. Išskirčiau tai kaip labai savotišką organizacinės kultūros bruožą – lyg ir vienos profesijos darbuotojai, bet šiek tiek susiskirstę į dalis, jie išsprendžia dažnai kilusias specifines problemas, arba jau į bendrus susirinkimus pateikia savo nuomonę.	Bendradarbiavimas tarp kolegų, įsitraukimas į problemų sprendimą	
IN2. Per trečią pertrauką visi renkamės puodeliui kavos. Dalijamės naujienomis, pastebėjimais, stengiamės atsiriboti nuo darbinių reikalų, o kartais kaip tik pavyksta problemas išspręsti darbinės.	Jaukūs, šilti pokalbiai tarpusavyje	
IN1. Gerbiami visi darbuotojai, nepriklausomai nuo užimamų pareigų.	Pagarba kiekvienam	
IN2. Kai jautiesi svarbus savo organizacijos nariams, kai gauni joje palaikymą, gali išsakyti savo nuomonę ir į ją atsižvelgiama, kai nori padėti kitiems. Kartu jautiesi atsakingas už	Tarpusavio pagalba	

tai, kas vyksta tavo organizacijoje.		
IN2. Sėkmingą organizacijos bendradarbiavimą lemia nuoširdumas, noras bendradarbiauti ir tarpusavio supratimas, norėjimas siekti bendrų tikslų.	Noras bendradarbiauti ir tarpusavio supratimas	
IN2. Manau, kad reikia didelio noro iš abiejų pusių.	Savitarpio supratimas	
IN5. Pagrindinis bruožas, mano supratimu, apimantis organizacinę kultūrą, tai bendravimas.	Bendravimas	
IN5. Tradicijos, apeigos, ceremonijos ir pan., kuriais pajvairinama organizacijos narių kasdieninė veikla, yra svarbūs tiek organizacijai, tiek patiems darbuotojams.	Organizacinės kultūros elementų buvimas	
IN5. Labai svarbus veiksnys siekiant darnos kolektyve, yra darbuotojų neformalus bendravimas, kuris pasireiškia įvairių švenčių šventimu kartu.	Neformalus bendravimas	
IN5. Bendradarbiavimas yra buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems.	Buvimas kartu su kitais	
IN5. Tradicijos ir kolektyvo tarpusavio bendravimas labiausiai vienija kolektyvą. Todėl labai svarbu laikytis organizacijos tradicijų, nes renginių metu perduodamos organizacijos normos bei vertybės, parodant jų reikšmingumą.	Tradicijų laikymasis	
IN6. Pas mus žmonės dirba labai ilgai. Kas tai įtakoja? Aš manau, kad visų pirma tai tas neformalus bendravimas, t.y. išskirtinis bruožas, kada lygini su partneriais, kitom organizacijom.	Neformalus bendravimas	
IN6. Pas mus yra dvi kavos pertraukos – nuo 8,30 val. ir nuo 14,30 val. po pusvalandį. Susirenka visa administracija. Kai pakalbi – kitur to nėra. Tie susibūrimai – irgi toks šeimos pajautimas. Ir buvęs direktorius sako, kad jam to trūksta Vilniuj dabar dirbant. Tai dalis kultūros. Gali neformaliai apie darbus pakalbėti, nuimti įtampas, tas sukuria šiltą, jaukią atmosferą.	Jaukūs, šilti pokalbiai tarpusavyje	
IN6. Na, mūsų organizacijoje tikrai šeimyniškas supratimas tarpusavyje, kartu švenčiame profesinę šventę, kalendorines šventes, tai suvienija visus į bendruomenę. Jei nebūtų tų vadovų pastangų, ir žmonės čia neužsilaikytų, ir kitur gali gauti atlyginimą, bet negausi to dėmesio.	Dėmesys kiekvienam	

IN7. Tai labai susiję dalykai. Jei mūsų organizacijos kultūra būtų šalta, sausa, neliešų žmogaus širdies, tai nebūtų tokių veikos rezultatų, nes žmonės dirba ir papildomai, ir savanoriškai, nes žino, kad čia jie yra vertinami ir branginami.	Darbuotojų vertinimas	
IN8. Kadangi mūsų viešai deklaruojamos vertybės nesiskiria nuo tikrų santykių organizacijoje, tai žmonės yra atsidavę savo įmonei, stengiasi tiek dėl organizacijos, tiek ir vienas dėl kito.	Abipusis dirbančiųjų palaikymo ryšys	
IN7. Nežiūrint į didžiulius greičius, spėjama susieiti ir atšvęsti kolegų gimtadienius, arba išvykti į gamtą visi kartu.	Bendros šventės	
IN8. Mūsų įstaigoje stengiamasi palaikyti ryšius su visais darbuotojais, kuriamos bendros tradicijos (minimi darbuotojų darbiniai jubiliejai).	Tradicijų laikymasis	
IN6. Apie bendruomeniškumą trumpai pasakyčiau, kad tai žmonių norėjimas būt kartu, imtis bendrų veiksmų.	Žmonių norėjimas būt kartu	
IN2. Dar gi organizacinė kultūra lemia, kad mokykla išliktų ir dirbtų efektyviai konkurencijos sąlygomis.	Gebėjimas išlikti konkurencijos sąlygomis	Nuolatinis vystymasis
IN2. Gimtadienių šventimas, šiaip popietės, pokalbiai apie darbus, planus, tiesiog išsikalbėjimai.	Gimtadienių šventimas, pokalbiai	Tradicijų puoselėjimas
IN2. Mokslo metų užbaigimas kelionėmis. Visi noriai dalyvauja, nes gali pabendrauti laisvoje aplinkoje	Bendros kelionės	
IN5. Bendras švenčių šventimas, kaip kolektyvinė laisvalaikio forma, yra vienas svarbiausių organizacinės kultūros elementų.	Bendri renginiai	
IN5. Tradicijos ir kolektyvo tarpusavio bendravimas labiausiai vienija kolektyvą. Todėl labai svarbu laikytis organizacijos tradicijų, nes renginių metu perduodamos organizacijos normos bei vertybės, parodant jų reikšmingumą.	Tradicijomis grįstas organizacijos gyvenimas	
IN8. Manau, svarbų vaidmenį atlieka ir darbuotojų bendros kelionės po Lietuvą, taip gerinant bendrą klimatą kolektyve, darbuotojų tarpusavio ryšius ir palaikymą įvairiose situacijose.	Bendros kelionės	
IN2. Na, pavyzdžiui, renginių organizavimas, kai visa mokyklos bendruomenė nepaisydama sunkumų ir iššūkių, padeda organizuoti, ruošti ir pravesti renginį.	Bendradarbiavimu pagrįsti tarpusavio santykiai	Bendradarbiavimas su kolegomis
IN3. Organizacijos nariai dalyvauja tikslų, strateginių	Galimybė įgyvendinti tikslus,	

planų kūrime, o vėliau ir stengiasi prisidėti prie jų įgyvendinimo. Taip pat sakyčiau, kad dalijasi savo mintimis dėl organizacijos ateities, stengiasi suprasti kitų bendradarbių nuomonę.	uždavinius	
IN3. Reikia paminėti savivaldybės, respublikinius ir tarptautinius konkursus ir festivalius, kuriuos organizuoja mūsų mokykla. Vienas čia nieko nepadarysi.	Pagalba vieni kitiems organizuojant renginius	
IN4. Bendruomeniškumas pirmiausiai pasireiškia draugiškais, pagarbiais visų organizacijos darbuotojų ryšiais, tradicijų laikymusi.	Priklausymas grupei	
IN6. Yra pavyzdžiui, kažkokios užduotys, problema. Labai greitai susėdi, susitari, ir visi skirstosi dirbt savo darbo. Yra tas tikrai išskirtinis bruožas.	Bendri susitarimai	
IN8. Manau, kad organizacinė kultūra yra organizacijos vidaus taisyklės, darbuotojų įtraukimas į bendras veiklas, bendrų tikslų paieškos.	Į veiklas įtraukiami visi darbuotojai	
IN3. Organizacinė kultūra – tai kaip ir organizacijos atmosfera, jos vertybės, pagrindiniai susitarimai, kaip visi bendruomenės nariai turėtų elgtis.	Dirbančiųjų veiksmų suderinamumas	Bendrų ir asmeninių savybių suderinamumas
IN3. Mes daug kur koncertuojam, dalyvaujam konkursuose, ne tik patys rengiam, tai parodom savo organizaciją, kokie mūsų siekiai ir darbai.	Dalyvavimas koncertuose, konkursuose	Organizacijos vardo garsinimas
IN3. Tai tarptautiniai konkursai, tikrai ne kiekviena tokia organizacija, kaip mūsų, juos organizuoja. Mums padeda kitos miesto organizacijos – tai apgyvendinti dalyvius, pamaitinti, palydėti ir pan. konkursas turi savo emblemą.	Organizacijos reprezentavimas	
IN3. Dalyvavimas (<i>nurodė renginio pavadinimą</i>). Esame pagrindiniai organizatoriai ir dalyviai.	Renginių organizavimas	
IN1. Vaikai aktyviai dalyvauja parko tvarkymo darbuose, ypatingai vaikai didžiavosi, kai padėjo tvarkyti parką po audros – labai svarbu buvo kiekvienam jaustis reikšmingu.	Prisidėjimas prie teritorinės bendruomenės problemų sprendimo	
IN1. Na, dar Paskutinio skambučio šventė, kai abiturientai vyksta per miestelį pasiimti savo pirmųjų mokytojų, ir paskui visi pravažiuoja pagrindinėmis gatvėmis. Tai visiems gyventojams	Kasmetinių švenčių rengimas	

<p>suvirpa širdys, visi prisimena, kaip jie mokyklą baigė, ką išsinešė iš mokyklos.</p>		
<p>IN3. Pirmiausiai, tai koncertai, tokie kaip ir edukaciniai, kai aplankom savivaldybės mokyklas, pristatom savo veiklą. Kaip ir mūsų reklama būna, ko mokome, ką pasiekėme. Ir kaip sakiau, dideli, tarptautiniai (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>) projektai, kuriuose ir mes dalyvaujame.</p>	<p>Reklaminių renginių organizavimas</p>	
<p>IN4. Tai ir ryšiai su ugdytinių tėvais, bendrų veiklų organizavimas</p>	<p>Bendradarbiavimu pagrįsti tarpusavio santykiai</p>	<p>Bendradarbiavimo ryšių su organizacijos bendruomene kūrimas</p>
<p>IN3. Kovo 11-osios koncertai. Visada mūsų mokykla ruošia koncertus visai savivaldybei.</p>	<p>Renginių organizavimas</p>	<p>Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis</p>
<p>IN3. Pas mus mokosi visos savivaldybės vaikai, tad mes esame, apjungiamo kaip ir visos savivaldybės bendruomenę. Mūsų renginiai, koncertai suburia visus. Dalyvavimas renginiuose bendruomenės turbūt ir sukuria tą bendruomeniškumo jausmą, kai žinai, kad gali pasiremti kitu, paprašyti pagalbos.</p>	<p>Geranoriškas bendradarbiavimas siekiant vystyti bendrą veiklą</p>	
<p>IN4. Jau mano minėti edukaciniai projektai, išvykos, kelionės. Mūsų darbuotojai yra aktyvūs įvairių kultūros centro kolektyvų nariai, viso miestelio renginių iniciatoriai.</p>	<p>Projektai, išvykos, kelionės</p>	
<p>IN1. Organizacijų bendradarbiavimą laikyčiau bendrų siekių, vertybių turėjimą ir tam tikrų bendrų veiklų realizavimą.</p>	<p>Bendrų siekių, vertybių turėjimas ir tam tikrų bendrų veiklų realizavimas</p>	
<p>IN1. Mokykla turi ilgalaikę bendradarbiavimo su (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>) patirtį – mokiniai ir mokytojai gali gauti naudą iš (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>) veiklų, dalyvauja renginiuose ir prisideda prie jų vykdymo.</p>	<p>Partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis</p>	
<p>IN1. Bendradarbiavimui svarbu tam tikrų tradicinių bendrų renginių turėjimas. Pvz. kalėdiniu laikotarpiu mokiniai su mokytojais vaikai grįžta pakylėti iš (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>), kada jie ten nuvyksta su savo koncertinėmis programėlėmis.</p>	<p>Renginiai kitose įstaigose</p>	
<p>IN2. Organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas, tai ne tik informacijos pasikeitimas, bet ir tarpusavio supratimas.</p>	<p>Tarpusavio supratimas</p>	

IN2. Sėkmingais pavadinčiau bendradarbiavimą su (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>), rengiant bendrus renginius su mokiniais (per sportines varžybas) ir su (<i>nurodė organizacijos pavadinimą</i>), rengiant vasaros poilsio stovyklas ir išvykas į gamtą.	Bendri renginiai	
IN4. Tai susitikimai, kai galime laisvai aptarti kylančias problemas, pasidalinti savo patirtimi.	Naudingos patirties įgijimas bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis	
IN1. Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis leidžia neužsisklęsti savo veiklose, plečia tiek mokinių, tiek mokytojų supratimą apie supančios aplinkos aktualijas, svarbius darbus, veiklos problematiką. Supratimas, ko kiti siekia, teigiamai veikia organizacinę kultūrą – ypač atvirumą naujovėms, supratingumą kitokiai veiklai, kitokiems žmonėms.	Atvirumas naujovėms	
IN1. Dažnai įkvepia tobulėjimui, kitokios veiklos savirealizacijai paieškoms, bendradarbiaudami galime mokytis. Pvz. muziejaus darbuotojai surengia parodą – mokyklos mokytojai su mokiniais taip pat nori neatsilikti, rengia parodėlę tai pat.	Mokymasis iš kitų, patirties įgijimas	
IN7. Didžiausias mūsų renginys LONGS 2015 - Verslo apdovanojimai už bendradarbiavimą su kultūra. Tai verslininkų paskatinimas remti, padėti biudžetinėms įstaigoms.	Darbu įvertinimas	
IN8. Iš bendradarbiavimo pavyzdžių pasakyčiau, tai su mokykla (nurodytas pavadinimas). Pagaminome jų festivaliui apdovanojimus. Džiaugiamės, kad pasitiki mumis. Ir su muziejum – darėm rūmų maketą, buvo iššūkis, bet pavyko tas projektas mūsų.	Bendri sumanymai	
IN6. Šiomet ruošiam pristatymą, parodyti, kaip gimsta namas, nuo ko pradėdam. Turim iškalbingų žmonių, padarysim programą. Tai bus toks profesinis orientavimas.	Nauji sumanymai, savo veiklos pristatymas	
IN3. Džiaugiamės, kai patiems pavyksta pasikviesti žymių, garsių žmonių į konkursus, tada noriai ir kitos organizacijos dalyvauja.	Žymių žmonių dalyvavimas veikloje	
IN4. Tai susitikimai, kai galime laisvai aptarti kylančias problemas, pasidalinti savo patirtimi.	Naudingos patirties įgijimas bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis	
IN4. Kadangi esame įsikūrę kelių rajonų sandūroje, tai	Bendravimas su kolegomis iš kitų	

nesunkiai prisikviečiame į renginius, projektus tų rajonų mokytojus. Sakyčiau, kad tai sėkmingiausias mūsų bendradarbiavimo pavyzdys.	rajonų	
IN4. Turime savo misiją ir viziją, akcentuojame vieningą tikslų siekimą.	Vieningas tikslų siekimas	Bendri siekiai ir tikslai
IN1. Jau kaip minėjau, mūsų gimnazija didelė, tad joje susiformavusios kaip ir mažos bendruomenės pagal mokomus dalykus. Jiems tuose mažesniuose rateliuose lengviau aptarti iškilusius klausimus, pagalbą gauti. Bet nereikia, kad mes visi nesusitinkam. Vyksta ir bendri susirinkimai, projektai, diskusijos, renginiai, kur susirenkame visi.	Galimybės susijungti į mažesnes grupes, spręsti kiekvieno problemas	
IN4. Pasikvietimas pas save puikių, išmanančių lektorių, paskaitų organizavimas. Kai visi kartu išgirsta naujų minčių, lengviau visiems pritaikyti savo organizacijoje.	Kompetencijų tobulinimas	
IN7. Mūsų organizacija specifinė, mūsų misija - būti patikimu pagalbininku ir partneriu verslininkams, prisidėti skatinant investicijas ir taip gerinti visos bendruomenės gyvenimo sąlygas.	Misijos aktualumas	
IN7. Kurtis tokiai organizacijai kaip mūsų tokioje mažoje savivaldybėje buvo iššūkis, kokių reta. Bet gyvuojam jau 16 metų, tad mūsų veikla jau gerai žinoma. Siekiam geriausiai tenkinti verslininkų ir plačiosios bendruomenės poreikius, ir tai mums pavyksta.	Atsižvelgiama į bendruomenės poreikius	
IN5. Organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas tai – tai darbas kartu siekiant bendro tikslo.	Bendri tikslai	
IN7. Mūsų parama – žmogiškieji ištekliai ir dalyvavimas, skatinimas dalyvauti mūsų veikloje, įtraukimas į renginius.	Įtraukimas į renginius	Bendradarbiavimo ryšių plėtojimas
IN7. O mūsų organizuojamos (<i>nurodė renginiopavadinimą</i>) prieš Kalėdas. Kviečiam verslininkus ir biudžetininkus, labai smagu visiems pabendrauti, pasikeisti dovanom.	Renginių organizavimas	
IN8. Ir smagu, kad ne tik mes reikalingi, bet ir mus aplanko švietimo įstaigos su koncertais, su pažintinėm ekskursijom.	Koncertai, pažintinės ekskursijos	
IN1. Pastaruoju metu plečiam bendradarbiavimo ryšius su daugeliu savivaldybės organizacijų – (<i>nurodė organizacijų pavadinimus</i>) ir	Kompetencijų tobulinimas	

kt. – siekiame, kad vaikai turėtų, kur realizuoti savo „socialines“ valandas, jaustūsi atlikę svarbius darbelius.		
IN8. Skirtingos organizacijos gali sėkmingai bendradarbiauti tarpusavyje, vykdydamos kultūrinę veiklą, dalydamosi gerąja organizacijos patirtimi.	Dalijimasis patirtimi	
IN8. Manau, kad sėkmingas bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis yra tas, kad tai yra ne vienkartiniai renginiai. Reiškia, abiem pusėms ši veikla yra naudinga, įdomi, vertinga.	Ne vienkartiniai renginiai	
IN7. Prisidedame rengiant Rietavo miesto vietos veiklos grupės vietos plėtros strategiją, inicijuojant konsultacijas su Rietavo organizacijomis, administruojant paraiškas, skirtas strategijai rengti bei administruoti.	Inicijuojamos konsultacijos įvairioms organizacijoms	
IN1. Paminėčiau jau kelis metus vykstantį sveikinimą su Kovo 11-ąja. Mūsų mokytojai ir mokiniai pasklinda po miestelį, sveikindami visų įstaigų darbuotojus. Stengiamės, kad visus aplankytų.	Kilusios iniciatyvos išeina už organizacijos ribų	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais
IN1. Dar labai svarbu pasinaudoti įvairių projektų teikiama galimybėmis. Kad ir dabar pas mus vykstantis projektas „Lyderių laikas 3“. Šitie mokymai leidžia apjungti aktyviausius švietimo organizacijų narius, per juos perteikti žinias visiems, ir taip dar labiau sutelkti visą bendruomenę kylančių problemų sprendimui.	Kompetencijų tobulinimas	Dalyvavimas respublikiniuose projektuose
IN3. Manau, kad didelę reikšmę turi vadovų požiūris į bendruomeniškų ryšių palaikymą. Jei vadovas rodys pavyzdį, skatins kitus, tai ir kiti prisijungs, pamatys, kaip tai yra naudinga ir įdomu.	Vadovų požiūris į bendruomeniškų ryšių palaikymą	Asmeninės lyderių savybės
IN5. Vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas, lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas įmonės gerovei.	Pripažįstamos vertybės	Organizacijos vertybių visuma
IN5. Dar turbūt ir atsiminimai, ceremonijos, papročiai.	Organizacinės kultūros elementų buvimas	
IN7. Mūsų didžiausia vertybė – inovacijų siekimas, lankstumas, komandinis darbas, tarimasis su bendruomene.	Pripažįstamos vertybės	
IN5. Tai organizacijoje egzistuojantis klimatas, vertybės, darbuotojų tradicijos, istorijos, pasitikėjimas, pasakojimai.	Organizacinės kultūros elementų buvimas	
IN5. Vienas iš svarbių organizacinės kultūros elementų yra	Pripažįstamos vertybės	

organizacijos istorija. Darbuotojai, dirbę įmonėje nuo įsikūrimo pradžios ir dalyvavę šios kultūros kūrime, aktyviau dalyvauja perduodant ją naujai ateinantiems darbuotojams.		
IN6. Na, organizacinė kultūra – tai visų darbuotojų santykių visuma, tai bendravimo būdai.	Bendravimo būdai	
IN5. Kai dirbantieji jaučia nuolatinį palaikymą, tradicijas, kai yra apdovanojami, skatinami, tai žmonės atsidedkodami dar labiau susitelkia į bendruomenę, jaučiasi jai reikalingi.	Darbuotojų apdovanojimai, paskatinimai	Veiklos įvertinimas
IN8. Džiaugiamės, kad mūsų parama švietimui ir kultūrai buvo įvertinta, gavom apdovanojimą už tai.	Gauti apdovanojimai	
IN8. Nelabai turim kada rengti renginius ar kažką panašaus, bet dalyvauti tikrai dalyvausime, palaikysime bendruomeniškumo idėjas.	Idėjų palaikymas	Siekis tobulinti bendradarbiavimo ryšius
IN4. Gal edukacinių išvykų organizavimas, skatinimas dalyvauti įvairiuose projektuose, į kuriuos galėtume įtraukti visą miestelio bendruomenę.	Dalyvavimas projektuose, išvykose	Nuolatinis kaitos siekimas
IN1. Tie visi simboliai, vėliava, himnas, jeigu tai vadinam organizacine kultūra, tai jie ir buria mus į bendruomenę, sukuria visų tą bendruomeniškumo jausmą.	Emocinių tarpusavio ryšių plėtojimas	Bendruomeniškumo jausmo puoselėjimas
IN1. Kai giedi himną (<i>savo organizacijos</i>), supranti, kad tai mūsų visų, o iš kitos pusės, tai tik mūsų bendruomenės, tik mums jis yra brangus. Tai manau, yra svarbiausias bendruomeniškumo ir kultūros ryšys.	Bendruomeniškumo ir organizacinės kultūros ryšys	
IN2. Manau, kad organizacinė kultūra lemia, įtakoja ir bendruomeniškumo jausmą. Jei kultūroje nebus vertinami pasitikėjimas savimi ir kitais, jei nebus šiltų tarpusavio santykių, tai nebus ir to ryšio tarp visų, to bendruomeniškumo. O kai vyrauja kultūroje supratimas, siekimas suprasti kitus, tai jauti ir tą bendrystę, bendruomeniškumą tarp visų.	Pasitikėjimo savimi ir kitais skatinimas	
IN5. Bendruomeniškumas, sakyčiau, tai bendri interesai, bendra veikla.	Bendri interesai, bendra veikla	
IN7. Tai sakyčiau, kad visų pirma – tai jausmas turbūt, kad priklausai tai vietai, tiems žmonėms.	Priklausymas grupei	

IN8. Kai žmonės savanoriškai, be didelių prašymų buriasi į grupes, kelia problemas ir jas sprendžia – toks man atrodo, turi būti bendruomeniškumas.	Būrimasis į grupes	
IN7. Ir turi jais rūpintis, juos palaikyti.	Atsakomybė už kitus	
IN1. Bendruomeniškumas – kai organizacijos nariai žino viziją, ir ne tik ją žino, bet ir yra aptarę kelius, kaip jos pasiekti, ir visi, na, jei ne visi, tai dauguma siekia ją įgyvendinti.	Tikslų žinojimas	Strateginių tikslų siekimas
IN3. Organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas – tai gerų, draugiškų ryšių palaikymas, ryšiai su mūsų veiklai vystyti reikalingomis organizacijomis. Pradedant dalykine pagalba vieni kitiems, iki didelių projektų, įtraukiančių daug organizacijų.	Geranoriškas bendradarbiavimas su organizacijomis siekiant tobulinti veiklą	
IN4. Kuo labiau kolegos yra skatinami bendradarbiauti, įsitraukti į tikslų numatymą, jų vykdymą, tuo labiau gyvuoja bendruomeniškumas tokioje organizacijoje. Tai, manau, labai nuo vadovo priklauso, kokie organizacinės kultūros prioritetai skatinami.	Skatinimas bendradarbiauti	Vadovų įtaka
IN4. Vienas iš skatinančių dalykų man atrodo yra mūsų, vadovų, noras parodyti bendruomenės nariams, kas vyksta kitose organizacijose, rajonuose, kaip ten žmonės gyvena, kaip sprendžia problemas. Todėl ieškome galimybių išvažiuoti, kad galėtume palyginti save su kitais, pritaikyti savo veikloje kitų patirtį.	Vadovų požiūrio svarba	
IN1. Dar aktyvesniam bendradarbiavimui tarp organizacijų reikėtų daugiau iniciatyvų, visi labai atvirai nori įsitraukti į bendras veiklas, bet kartais pritrūksta tų „įtraukiančiųjų“.	Iniciatyvių žmonių skatinimas	Pasidalijimas lyderyste
IN3. Be mūsų sutelktos komandos nepavyktų tokių surengti.	Komandos telkimas	
IN2. Galima pasisemti patirties ir gerų pavyzdžių ir perkelti į savo organizaciją. Pvz.: kaip mokytojai bendrauja su tėvais, kaip bendrauja tarpusavyje, pritaikyti jų patirtį savo organizacijoje, kaip tėvus įtraukti į mokyklos gyvenimą.	Dalijimasis patirtimi	Nuolatinis tobulėjimas
IN8. Darbuotojams sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją, domėtis kitų įstaigų patirtimi, analizuoti ją. Mūsų įstaigoje organizuojamos darbuotojų ekskursijos į giminingas įstaigas, aptariamos kitų įstaigų gerosios patirtys.	Kompetencijų tobulinimas	

IN1. Manychiau, kad labai svarbus veiksnys bendradarbiaujant organizacijoms yra asmeniniai atskirų darbuotojų kontaktai.	Asmeninių ryšių užmezgimas	Dirbančiųjų iniciatyvumas
IN2. Problemos, trukdančios bendrauti su kitomis organizacijomis, tai yra laiko suderinimo klausimas ir biurokratiniai trukdžiai (daug popierių tvarkymo).	Laiko trūkumas bendravimui	Bendravimo stoka dėl laiko trūkumo
IN4. Organizuojam seminarus, mokymus.	Kompetencijų tobulinimas	Kaitos siekimas
IN7. Daug dirbame tarptautiniuose projektuose.	Dalyvavimas projektuose	
IN7. Norim įtraukti visą bendruomenę į ateities kūrimą – kviečiam dalyvauti darbo grupėse, atsižvelgiam į jų nuomonę. Ir toliau organizuosim renginius, kuriose galime apjungti visą savivaldybės bendruomenę, nežiūrint į jų veiklos pobūdį.	Poreikių įvertinimas	
IN7. Pagrindinis mūsų tikslas skatinti verslumą, tad ieškom ir skatinam tokius žmones, kuriems tai aktualu.	Dėmesio skyrimas verslui	
IN6. Dėmesys darbuotojų tobulėjimui. Siunčiam mokytis, kelti kvalifikaciją. O rytoj bus pas mus mokymai, vietoje. Žmonės nedirba pas mus dėl to, kad nerastų geriau. Jie čia dirba dėl tų „bonusų“.	Kompetencijų tobulinimas	
IN2. Manau, kad sėkmingas yra kasmetinis projektas mūsų mokykloje „Para mokykloje“ su kitomis švietimo organizacijomis. Neformalus bendravimas kitoje aplinkoje labai padeda stiprinti bendradarbiavimą ir tarpusavio ryšius.	Neformalus bendravimas kitoje aplinkoje	Atvirumas pokyčiams
IN3. Ieškoti reikia netradicinių bendradarbiavimo formų, kartu nepamiršti ir senų tradicijų, arba jas nauja pristatant. Kaip labai įsimintą renginį noriu paminėti praėjusių metų Sekminių šventę, kurią rengėme su Verslo centru. Kiek įvairiausių veiklų vyko, kiek žmonių dalyvavo. Vat tokie turėtų būti renginiai, jie parodo ir mūsų organizacijos susitelkimą, vieningumą, sakyčiau.	Netradicinės bendradarbiavimo formos	
IN5. Mūsų padalinio kolektyvą sudaro darbuotojai, dirbantys nuo įmonės įsikūrimo pradžios, kurie sprendžia, ar naujai atėjęs į įmonę žmogus jai tinka.	Bendri sprendimai	Komandos telkimas
IN6. Labai aiškios mūsų žaidimo taisyklės – visa atsakomybė, už ką žmogus yra atsakingas, kaip turi pasiekti rezultatą, ir jį pristatyti, t.y. labai aiškiai atskirta, ką kiekvienas turi daryti.	Aiškios vidaus taisyklės	

IN5. Kadangi esame tik padalinys, vadovai yra Kaune, tai mažiau galime padėti biudžetinėms įstaigoms. Bet smagu, kad jiems mūsų reikia ne tik kaip rėmėjų, bet nepamiršta per šventes, kaip gimnazija atvyksta pasveikint su Kovo 11-ąja, tai labai nudžiugina.	Abipusė pagarba	Lygiavertė organizacijų partnerystė
IN6. Bendradarbiavimas, ypač su verslo įmonėm, tai ne tik paramos davimas. Gal tiesiog gali pasiskambinti, pasitarti, paprašyti pagalbos. Mes nesam tik davėjai.	Abipusė pagarba	
IN6. Biudžetinės, švietimo įstaigos ne dažnai mums gali padėti, dažniausiai padeda spręsti socialines problemas. Mums jiems padėti – nėra jokių kliūčių. Betarpiškai ir paprastai paprašo, mes dažniausiai visada padedam. Kai įvykdom kokius projektus, bendruomenės, organizacijos kviečiasi į atidarymus, renginius ir pan. Malonu, kai jaučiam jų padėką.	Abipusė pagarba	
IN5. Švietimo organizacijų veikla mūsų neįtakoja, o kokias programas remti, tai sprendžia valdyba įmonės. Dažniausiai remiama kultūra ir menas, švietimas.	Remiama kultūra ir menas	Parama švietimo ir kultūros įstaigoms
IN5. Manychiau, kad labiau turėtų iniciatyvą rodyti savivaldybė. Sutelkti visas įmones, strateguoti, bendradarbiauti, kad sukurtų bendrą vidinę savivaldybės mikroklimatą.	Aukštesnių vadovų dėmesio stoka	Savivaldybės iniciatyvumo trūkumas
IN7. Norim įtraukti visą bendruomenę į ateities kūrimą – kviečiam dalyvauti darbo grupėse, atsižvelgiam į jų nuomonę. Ir toliau organizuosim renginius, kuriose galime apjungti visą savivaldybės bendruomenę, nežiūrint į jų veiklos pobūdį.	Visos bendruomenės įtraukimas	Siekis tobulinti bendradarbiavimo ryšius
IN6. Mūsų verslas yra šeimos, savininkai yra linkę bendrauti betarpiškai, išlaikyti tą neformalų bendravimą, tiesiog spręsti viską tiesiogiai: dialogas, argumentai, sprendimai.	Neformalus bendravimas	Neformalus bendravimas su pavaldiniais