

Mg. art. **Katrīna Taurēna**

Latvijas Kultūras akadēmija

LĪDERĪBA KULTŪRAS ORGANIZĀCIJĀS. LATVIJAS NACIONĀLĀS BIBLIOTĒKAS PIEMĒRS

LEADERSHIP IN CULTURAL ORGANIZATIONS. EXAMPLE OF THE NATIONAL LIBRARY OF LATVIA

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.590>

Abstract

Taking into account the changing environment and challenges, the requirements for managers have also changed; one of the frequently highlighted prerequisites for a good manager is leadership qualities or abilities.

The aim of this article is to determine how leadership is manifested in the activities of cultural organizations and specifically in library activities. It also aims to explore in what way and to what extent leadership characteristics describe formal managers of the National Library of Latvia (hereafter – NLL) whether subordinate employees are satisfied with their direct managers and perceive them as leaders. The article analyses various leadership theories and provides a characterization of leadership in cultural organizations and the library sector.

The article concludes that managers at the NLL possess both the characteristics qualities and skills and abilities of a leader and those NLL managers at various levels could be described as competent and knowledgeable in their field and in the structural unit in which they work, however, overall leadership at NLL could be encouraged.

Keywords: *leadership theories, leadership in cultural organizations, leadership in libraries.*

Ievads

Mūsdienās jebkuras nozares uzņēmumi un organizācijas sastopas ar daudz dažādiem izaicinājumiem, piemēram, strauji attīstās tehnoloģijas, pieaug informācijas pieejamības ātrums un apjoms, paaugstinās konkurētspēja, un izmaiņas notikušas arī

darbinieku paaudzēs [Litvina 2018: 2]. Jaunā darba paaudze ir *mileniāļu* paaudze, kurai ir kardināli cita pieeja darbam, attieksme pret darbu un karjeru. Viņi ir gatavi cītīgi strādāt, ir lojāli darba vietai un vadītājam, bet, piemēram, gaida tūlītēju atzinību [Ardichvili 2016]. Ņemot vērā mainīgo vidi un izaicinājumus, mainījušās arī prasības attiecībā pret vadītājiem, piemēram, vadītājiem nepieciešamas teicamas vispārējās un profesionālās zināšanas un prasmes, vēlme pastāvīgi tās pilnveidot un celt profesionālo kvalifikāciju, vadītājiem jāspēj būt vizionāriem, vajadzīga spēja redzēt situāciju kopumā, kas ir dzinulis pārmaiņām un attīstībai, kā arī nepieciešama spēja ātri un veikli reaģēt un risināt dažādas situācijas. Minētie kritēriji ir daļa no tā, ko organizācija pieprasa, vai ko organizācija, t. sk. jaunā darba paaudze, gaida no vadītāja, tiek meklētas jaunas pieejas darbinieku vadīšanā. Par vienu no bieži izvirzītiem laba vadītāja priekšnoteikumiem tiek pozicionētas līdera dotības vai īpašības. Veids, kā uzņēmumā tiek vadīti cilvēki, mūsdienās ir kļuvis par vienu no svarīgākajiem konkurētspējas kritērijiem, salīdzinot to ar citiem kritērijiem [Barbars 2017: 28].

Līderība ir svarīga jebkurā organizācijā un tās panākumos, neatkarīgi no jomas, kurā tā darbojas, kā arī neatkarīgi no tā, vai organizācija ir peļņas vai bezpeļņas organizācija, kā arī vai tā darbojas valsts, pašvaldību vai privātajā sektorā [Lo 2017: 358]. Arī kultūras organizācijām nepieciešama stipra, spēcīga vadība, atbalstoša vide, kas vērsta uz cilvēku uzvedības vadību, kas savukārt veido stipru organizāciju. Bet svarīgākais līderībai un vislielākais ieguvums darbiniekiem ir atzinība par darbu, pat tad, ja tas līdz galam vēl nav pabeigts, savstarpējā uzticība un vēlme kopīgi paveikt uzdevumu [Pīrvu 2018]. Svarīgi ir atrast tādus vadītājus, kuri ne tikai nodrošina četru galveno menedžmenta funkciju (plānošana, organizēšana, motivēšana, kontrole) izpildi, bet arī ir prasmīgi komandas veidotāji un apveltīti ar līderim raksturīgajām īpašībām un izpausmēm. Svarīgi ir tādi vadītāji, kas spēj aizraut un iedvesmot komandu, kas spēj rādīt labu piemēru saviem komandas biedriem, kas spēj viņus motivēt mācīties, pilnveidoties, attīstīties, kas viņos ierauga potenciālu, kā arī spēj pierādīt, pamatot kultūras nozīmību, t. sk. domājot par kultūras finansēšanas nepieciešamību, īpaši pastāvošajos apstākļos, kad prioritāras kļūst citas nozares un to vajadzības.

Raksta autorei, strādājot nozīmīgā Latvijas kultūras organizācijā – Latvijas Nacionālajā bibliotēkā (turpmāk tekstā – LNB), bija būtiski iegūt zināšanas un noskaidrot, kā līderība izpaužas kultūras organizāciju darbībā un tieši bibliotēku darbībā; kādā veidā un cik lielā mērā līderības izpausmes raksturo formālos vadītājus LNB; vai padotībā esošie darbinieki ir apmierināti ar savu tiešo vadītāju un uztver viņu kā līderi. Pētījuma aktualitāte sakņojas tajā, ka LNB dažādu līmeņu vadītājiem ir atšķirīga izpratne par kolektīva vadīšanu, kā arī vadīšanas pieeja, stils un vadīšanas izpausmes. Vadītāji ir ar dažādu pieredzes ilgumu un zināšanām par kolektīva vadīšanu, un, piemēram, daļa pašreizējo bibliotēkas un tās struktūrvienību vadītāji ir *baby boom* paaudze, kas tagad ir sasniegusi pensionēšanās vecumu vai tuvojas tam.

Neapšaubāmi, viņi ir paveikuši efektīvu darbu, īpaši ņemot vērā laikmeta sarežģītus apstākļus. Daļa vadītāju mācījušies no savas pieredzes, sava tiešā vadītāja vai citiem vadītājiem, iespējams, zināšanas par vadību apguvuši formālās un neformālās izglītības ceļā vai teorētiskas zināšanas nav guvuši vispār. Vairums vadītāju ieguvuši savu pašreizējo amatu, jo labi veikuši iepriekšējā darba pienākumus, tomēr tas nenozīmē, ka viņi ir labi vadītāji. Ja arī viņi labi spēj pārvaldīt pieejamos resursus, tas nenozīmē, ka viņiem piemīt līderim raksturīgās īpašības.

Teorētiskais pamatojums

Līderības teoriju raksturojums

Līderības fenomens analizēts dažādos teorētiskos avotos jau kopš 20. gadsimta sākuma, taču nepastāv vienots uzskats, vai līderība ir prasme, spēja, vai to var attīstīt, vai tas ir dabas dots talants. Nav vienotas izpratnes par to, kas ir līderis. Līdzīgi kā kultūras jēdzienam, arī līderības jēdzienam ir gandrīz tikpat daudz definīciju, gandrīz tik, cik daudz ir autoru, kas pētījuši šo fenomenu. Kopš līderības pētniecības sākuma attīstījušās un izveidojušās dažādas līderības perspektīvas, pieejas un klasifikācija. Starp līderības veidiem jeb stiliem nav stingru robežu, kas dažādos avotos minēti kā vadības veidi jeb stili, pat citviet arī kā varas veidi.

Vārds *līderis* vairāk vai mazāk identiskās formās atrodams lielākajā daļā Ziemeļeiropas valodu, tas cēlies no anglosakšu vārda *lead* ar nozīmi *taka, ceļš* un *kuģa kurss* [Edeirs 2008: 82]. Sākotnēji līderība bija cieši saistīta ar militāro jomu, vēlāk tā transformējās atbilstoši industrializācijai, rūpniecības un tirdzniecības nozaru vajadzībām. Līderis ir tas, kurš rāda ceļu citiem, norāda virzienu, kurp doties. Līderi atrodas priekšgalā; atrasties priekšgalā nozīmē izrādīt iniciatīvu, būt par paraugu, vadīt citus, lai sasniegtu mērķi [Dubkēvičs 2011: 20].

Līderim ir nepieciešamas specifiskas zināšanas konkrētajā jomā, taču galvenokārt viņam jābūt zināšanām un prasmēm vadīt kolektīvu. Līderība ir citu ietekmēšanas process jeb spēja to darīt, lai saprastu un vienotos ar komandu par to, kas jādara un kā tas izdarāms, neizmantojot piespiedības vai citas formālās varas metodes, kā arī process, kas veicina individuālos un kolektīvos centienus sasniegt kopīgo mērķi. Atšķirībā no vadīšanas līderība koncentrējas nevis uz darāmo, bet, kādā veidā to izdarīt, t. i., līderība ir uz cilvēkiem orientēta, uz attiecībām un mijiedarbību orientēta [Adair 1997: 39].

Līdera īpašību teorija ir viens no pirmajiem sistemātiskajiem mēģinājumiem līderības teoriju pētniecībā, un pētnieku intereses lokā tā bija visā 20. gadsimtā. Šī teorija ir attīstījusies no *Dižā cilvēka* teorijas, kuras pamatā ir uzskats, ka līderi piedzimst, nevis par tādiem kļūst. Individāam piemīt kādas noteiktas īpašības, tātad viņam ir spēja ietekmēt citus un kļūt par līderi. Tie, kuriem šādu spēju nav, kļūst par sekotājiem [Bennis 2003: 5]. Teorija fokusējas uz iedzimtu īpašību pētniecību un

rakstura īpašību pētniecību – identificē noteiktas personības iezīmes un faktorus, no kuriem ir atkarīga līderība jeb tas, kādas īpašības padara cilvēkus par līderiem.

Uz līdera īpašību teorijas pamata vēlāk attīstās arī **harismātiskā līderības teorija**. Harismātiskie līderi ir indivīdi, kuri ir pilnībā apņēmušies ievērot savu redzējumu, vīziju un rīcības virzienu. Viņiem ir nesatricināma ticība viņu vīzijas pareizībai un iespējamajiem panākumiem, un kuriem ir iespēja savu vīziju komunicēt saviem sekotājiem [Fiedler 1996]. Harisma ir cilvēka maģiska māksla vadīt, tas ir šarms, kas rada neparastu apbrīnu, lojalitāti un uzticību pret vadītāju, ar harismas palīdzību viņš tiek uzskatīts par kaut ko īpašu un ir apveltīts ar pārdabiskiem vai ārkārtējiem spēkiem vai īpašībām. Harismātiskā autoritāte ir pašradīta, pretstatā tiem vadītājiem, kas iegūst savu autoritāti zināšanu vai amata hierarhijas un ranga dēļ [Adair 1997]. Harismātiskās varas ilustrēšanai piemēru netrūkst, šeit varētu nosaukt gandrīz visus 20. gs. Eiropas valstu līderus un ne tikai, piemēram, Ādolfs Hitlers, Benito Musolini, Vinstons Čērčils, Josifs Staļins, protams, arī Kārlis Ulmanis u. c. Jāteic, ka līdera īpašību teorija ir visai subjektīva un vienpusēja, jo tā pēta tikai līderim piemētošās īpašības, neņemot vērā līdera rīcību vai viņa interakciju ar grupas biedriem. Teoriju var kritizēt arī par tās nespēju izveidot konkrētu iezīmju sarakstu, kas, iespējams, nemaz nav izveidojams, jo katrs šīs teorijas pārstāvis piedāvā savu izstrādātu iezīmju kopumu, kas laika gaitā var tikt papildināts.

Līdera uzvedības teorijas izpēte aizsākās 20. gadsimta vidū. Atšķirībā no līdera īpašību teorijas šīs teorijas pārstāvji pētīja tieši līdera uzvedību un rīcību, konkrētas darbības izpausmes. Galvenokārt līdera uzvedības manieri attiecībās ar sekotājiem, ietekmes un motivācijas procesā uz mērķa sasniegšanu [Northouse 2016: 69]. Līderības uzvedības pētnieks Freds Edvards Fīdlers (*Fred Edward Fiedler*) uzvedības teorijā izdala divus galvenos uzvedības veidus: uzvedība, kas orientēta uz uzdevumu sasniegšanu (līderis strukturē uzdevumu izpildi), un uzvedība, kas orientēta uz attiecībām ar darbiniekiem (līdera izturēšanās pret darbiniekiem ir laba, iejūtīga, emocionāla vai tieši pretēji) [Fiedler 1996].

No uzvedības teorijas pamatiem atvasinātā un izveidotā **situācijas teorija**, citviet definēta arī kā apstākļu teorija, uzsver situācijas nozīmi, nosakot, kuram vajadzētu būt par grupas līderi konkrētā situācijā. Saskaņā ar agrīnajiem šā uzskata piekritējiem nav tāda dzimuša līdera, viss ir atkarīgs no situācijas. Indivīds vienas situācijas priekšā var kļūt par līderi, bet citā situācijā tas var arī nenotikt [Edeirs 2008: 82]. Taču, ņemot vērā to, ka situācijas ietekmi uz līderību ir grūti vai pat neiespējami empīriski pētīt un pierādīt, situācijas teorija paliek kā viena no mazāk pamatotajām teorijām līderības teorijā starpā [Thompson 2009].

Viena no populārākajām līderības teorijām ir **transformatīvā līderība**, kas vērš uzmanību uz līdera harismu un emocionālajiem aspektiem. Transformatīvās līderības kontekstā tā tiek definēta kā process, kas maina un transformē cilvēkus, tā ir

cieši saistīta ar emocijām, vērtībām, ētiku, standartiem un ilgtermiņa rezultātiem, kā arī indivīdu vajadzību apmierināšanu. Šī teorija ietver tādu ietekmes formu, kas liek sekotājiem paveikt vairāk, nekā parasti no viņiem tiktu sagaidīts [Northouse 2016: 161]. Džeims Bērns (James MacGregor Burns) uzskata, ka transformatīvā līderība ir process, kurā līderis un viņa sekotāji noteikti mijiedarbojas, paceļ viens otru līdz augstākam motivācijas līmenim, kā arī personiskajai izaugsmei un attīstībai [Safonov 2018].

Autoritārais stils nosaka stingras robežas un distanci starp vadītāju un padotajiem. Šādam vadītājam nav tendences konsultēties ar padotajiem, tāpēc lēmumi tiek pieņemti vienpersoniski. Autoritāriem vadītājiem ir būtiska kārtība jeb skaidra padotības struktūra, ko raksturo tieši hierarhiskais uzvedības modelis. Autoritārā stila priekšrocības ir spēja pieņemt lēmumus ātri, nevilcinoties un rīkoties situācijās, kurās nav laika konsultēties ar padotajiem [Val 2012].

Demokrātiskais stils ir līderības stils, kuru var realizēt cilvēks, kas ir kompetents, pārliecināts par sevi un gatavs jaunām idejām. Šis stils paredz spēju būt tolerantam pret citu viedokli un atzīt kļūdas, ja tādas ir. Demokrātiskajiem vadītājiem ir labi attīstītas komunikācijas prasmes, un viņi prot citus uzklaut [Lapiņa 2010]. Vadītājs cenšas panākt grupas vienprātību, ir ieinteresēts grupas konfliktu un problēmu risināšanā [Val 2012].

Liberālais stils. To mēdz raksturot ar vārdiem: dariet, kas vajadzīgs un ko uzskatāt par nepieciešamu, es tikai jūs formāli pieskatīšu. Šāda vadītāja personībai varētu būt raksturīga tendence izvairīties no atbildības uzņemšanās, un vairumā gadījumu "goda zīme" ir, bet nopelni pieder kādam citam, jo šāda vadītāja reālās, bet neizpildītās funkcijas ir uzņēmušies neformālie līderi [Lapiņa 2010]. Vadītājs neiesaistās problēmu risināšanā, nedod norādījumus un instrukcijas veicamajiem darba procesiem, nesniedz vai sniedz minimālus ieteikumus, ļauj grupas locekļiem pašiem pieņemt lēmumus bez apspriešanās [Val 2012]. Nav noteiktas padotības struktūras, netiek ievērota subordinācija, organizācijas mērķi tiek sasniegti lēni vai vispār netiek sasniegti, vara koncentrējas padoto rokās.

Starptautiskajās līderības teorijās, veidiem jeb stiliem (dažādos avotos minēts dažādi) nav stingru robežu. Teorijas nav atdalāmas cita no citas, bet drīzāk viena otru papildina, jo līderību nevar skatīt tikai caur līdera īpašībām vai tikai caur līdera uzvedību, tā ir šo izpausmju ietekme un mijiedarbība attiecībā ar grupas locekļiem un darba procesiem konkrētās situācijās, kas nosaka indivīda kopējo līderības līmeni. Praksē netiek realizēts viens atsevišķs līderības stils un nav iespējams noteikt efektīvāko līderības stilu. Atbilstošākā līderības stila izvēle ir tiešā veidā atkarīga no konkrētās situācijas, kurai līderības stils tiek piemērots, tajā skaitā gan sasniedzamā mērķa kontekstā, gan to grupas locekļu kontekstā. Līderības stila atkarība no konkrētās situācijas rada nepieciešamību vadītājam realizēt dažādu līderības stilu apkopojumu.

Menedžmenta eksperts Ichaks Kalderons Adizess (*Ichak Kalderon Adizes*) uzskata, ka cilvēki meklē visaptverošu jēdzienu, kas ietvertu visas prasmes, kuras nepieciešamas organizāciju vadībai; meklē modeli, kurā būtu aprakstīts un identificēts īpašs cilvēks, kurš spēj nodrošināt organizācijai nepieciešamās funkcijas, lai tā spētu efektīvi darboties gan īstermiņā, gan ilgtermiņā. I. Adizess pauž viedokli, ka šāda cilvēka nav, kā arī teorētiskajā literatūrā lietotais jēdziens *līderība* drīz tiks aizvietots ar citu jaunvārdu, jo nav viena cilvēka, kurš spētu iemiesot visas nepieciešamās īpašības un prasmes, lai pārvaldītu organizāciju [Adizess 2018].

Līderības raksturojums kultūras organizācijās un bibliotēku nozarē

Tāpat kā jebkurā citā nozarē arī kultūrā līderība ir prasmes, rīki, instrumenti, uzvedība, spējas, kas nepieciešamas individam, lai gūtu panākumus, motivējot un vadot citus. Patiesa līderība ietver spēju un vēlmi palīdzēt citiem augt un attīstīt viņu spējas, izcilākie līderi ir tie, kuri vada citus, lai viņi varētu gūt savus panākumus. Līderība kultūras organizācijās ir visas kultūras nozares līderība [Talmaciū 2017]. Būt līderim kultūras organizācijās ir grūts darbs ar augstu atbildības līmeni. Līdztekus ikdienas darbībām un pamatfunkciju nodrošināšanai, ņemot vērā ierobežotos resursus, nepieciešams komunicēt un nodrošināt organizācijas vīzijas, misijas un ilgtermiņa stratēģijas izpratni un realizāciju, kā arī jānodrošina labas savstarpējās attiecības, mikrovide un pozitīva atmosfēra. Jānodrošina organizācijas radošuma process, atbalsts un atzinība darbiniekiem, kas veicina uzticību organizācijai, tās mērķu sasniegšanu un līdz ar to arī kultūras nozīmīguma pierādīšanu [Byrnes 1999; Pīrvu 2018]. Vadības pamatfunkcijas jāizmanto kā tilts un uzņēmējdarbības derīgās iezīmes jāpārņem, piemērojot tās kultūras un mākslas sfēras īpatnībām. Kultūras organizācijas vadītājam vajag uzņēmējdarbības menedžera gudrību, pētnieka meklēšanas instinktu un mākslinieka jūtīgumu, nekļūstot ne par uzņēmēju, ne pētnieku, ne arī mākslinieku [Bendiksens 2008: 100].

Līderiem kultūras organizācijās jāpiemīt šādām prasmēm:

- aizrautība par konkrēto jomu un potenciālajiem panākumiem;
- aizrautība izprast dažādu veidu cilvēkus, ar kuriem līderi strādā;
- personiskā griba, apņēmība, godīgums un vēlme novērst radušos spriedzi;
- organizatorisko prasmju kopums [Pīrvu 2018].

2017. gadā veiktajā pētījumā par līderības izpausmēm Rumānijas muzejos secināts, ka 73% aptaujāto respondentu uzskata, ka vadītājiem kultūras organizācijās ir jāpiemīt līdera izpausmēm. Pētījumā secināts, ka līderība kultūras organizācijās nozīmē skaidru vīziju, uzticēšanos, entuziasmu, harismu, pārliecināšanas spēku, iesaistīšanos un vēlmi gūt panākumus. Līderi strādā, lai atbalstītu, palīdzētu komandai sasniegt savus mērķus, izceļot katra komandas biedra prasmes un īpašības [Talmaciū 2017]. Vēl viens aspekts, kas būtu jāievēro tieši līderībā kultūras organizāciju darbībā,

ir daudzveidības saskatīšana, t. i., komandā esošo radošo cilvēku un viņu dažādības ievērošana, tikai tādā veidā organizācija var attīstīties un kļūt vēl radošāka. Arī apbalvojumi un atzinība kultūras organizācijās strādājošajiem ir svarīgākais darba aspekts, jo kultūras organizācijās strādā radoši cilvēki, kuriem ir vajadzīgi īpaši darba apstākļi. Līderiem kultūras organizācijās ir nepieciešams saprast radošuma nozīmību, kā arī nepieciešams to stimulēt. Līderi veicina savstarpējo sadarbību un zināšanu apmaiņu visā organizācijā [Pīrvu 2018].

2017. gadā izdotajā grāmatā *Pasaules vadošo nacionālo, publisko, klostera un kara-lisko bibliotēku direktori: līderība, menedžments, bibliotēku nākotne* (*World's Leading National, Public, Monastery and Royal Library Directors: Leadership, Management, Future of Libraries*) intervēti 28 bibliotēku direktori no dažādām pasaules valstīm, t. sk. Latvijas Nacionālās bibliotēkas bijušais direktors Andris Vilks. Grāmatā bibliotēku direktori atzīst, ka ir svarīgi, lai bibliotēku direktori un struktūrvienību vadītāji būtu spējīgi sekot līdzi nozares tendencēm un attīstībai, kā arī būtu atvērti pārmaiņām un inovācijām. Vēlme riskēt un ieviest jauninājumus ir vienlīdz būtiski nepieciešama kā kultūras organizāciju vadībā, tā bibliotēku vadībā – līderībā. Pasaules vadošo bibliotēku direktori uzskata, ka vadītājam ir jāspēj izveidot spēcīgu komandu, ņemot vērā krasās pārmaiņas mūsdienu apmeklētāju uzvedībā un vēlmēs, jāseko līdzi tehnoloģiju attīstībai. Pie šādiem apstākļiem būtiskas ir vadītāja komunikācijas prasmes, spēja skaidri iezīmēt katra organizācijas darbinieka potenciālās karjeras izaugsmes iespējas un izskaidrot katra darbinieka lomu un tās nozīmīgumu organizācijas mērķu sasniegšanā, kā arī ir būtiski atbalstīt un motivēt organizācijas darbiniekus, lai tie paugstinātu savas vadītāju prasmes, tādā veidā sagatavojoties atbildīgāku pienākumu veikšanai. Bibliotēku attīstībai un vadībai nākotnē neapšaubāmi ir nepieciešami spēcīgi līderi, kas apveltīti ar nākotnes vīziju un spēju iedvesmot darbiniekus. Tādējādi vadītāja spējas saskatīt un noteikt mērķus, kā arī spēja izstrādāt un pielietot stratēģijas šo mērķu sasniegšanai ir absolūti nepieciešamas, lai tiktu galā ar mūsdienu pārmaiņu un nenoteiktības izaicinājumiem [Lo 2017].

Neatkarīgi no tā, vai vadītājs ir atbildīgs par atsevišķu bibliotēkas struktūrvienību vai arī ir bibliotēkas direktors, viņiem ir jāpiemīt abām: līdera un vadītāja īpašībām un prasmēm. To pielietojums nosaka darba attiecības un pakalpojumu kvalitāti, servisu visā bibliotēkā un ārpus tās. Struktūrvienības vadītāja līderības prasmes ir noteicošās, lai saglabātu *kolektīva veselību*, jo vadītāja padotie ir pirmā frontes līnija (*bottom line*), kas vistiešākajā mērā nes bibliotēkas misiju [Fitsimmons 2007]. Līderība ir organizācijas dzinējspēks, līderim jābūt vēlmei un spējai radīt kultūrai un sabiedrībai pievienoto vērtību, tas jānodod citiem darbiniekiem [Lo 2017].

Daudzās institūcijās organizācijas kultūra balstīta hierarhijā, kuras pamata elementi tiek būvēti attiecībās starp vadītāju un organizācijas darbiniekiem. Vadītājs nosaka darbinieku prioritātes, kā arī viņam ir ietekme, nosakot atalgojumu un izaugsmi

organizācijā [Schein 2004: 82]. Arī mūsdienu bibliotēku organizācijas kultūra ir raksturojama kā konservatīva, neelastīga un hierarhiska, tas ir, tāda, kas neveicina jauno līderības tendenču attīstīšanos. Tā vietā, pēc intervēto direktoru domām, organizācijas kultūrā būtu jāpastāv atvērtībai, vēlmei un spējai uzņemties risku un pielāgoties notiekošajām pārmaiņām [Branin 2012: 113]. Arī Ziemeļkarolīnā (ASV) veiktajā pētījumā secināts, ka līderim nepieciešamo īpašību un uzdevumu veiksmīgas izpildes ietekmējošais faktors ir bibliotēku lielā, hierarhiskā struktūra, kas tiek sadalīta nodaļās, katrai nodaļai uzticot atsevišķas funkcijas. Struktūra ir sadrumstalota, nodaļas koncentrējas uz konkrēto funkcijas izpildi, nereti aizmirstot par kopējo vīziju [Chow 2013].

Bibliotēkām (un arī citām kultūras organizācijām) jo īpaši svarīgi ir meklēt, pie-saistīt, izglītēt un audzināt tādus vadītājus – līderus, kas spētu veiksmīgi vadīt, attīstīt bibliotēkas, jo tām ir ievērojama loma sabiedrībā, tās sniedz pakalpojumus atbilstoši iedzīvotāju daudzveidīgajām informacionālajām vajadzībām, nodrošina vispārēju pieeju bibliotēku pakalpojumiem iedzīvotāju dzīves vietās, kultūras, izglītības, informācijas un izklaides vajadzību apmierināšanai un iesaistās informācijas un zināšanu sabiedrības veidošanā, tautsaimniecības attīstībā un sociālā atbalsta pasākumos [Radoša Latvija 2014]. Bibliotēkas ir ļoti nozīmīgas sabiedrības locekļu izglītošanās veicināšanā un nacionālās identitātes apziņas veidošanā, nodarbojas ar nacionālā mantojuma saglabāšanu, kā arī pilda pieejamas vietas funkciju sabiedrības saliedēšanās un atpūtas vajadzību nodrošināšanai [Lo 2017].

Metodoloģijas raksturojums

2019. gadā, izstrādājot maģistra darbu, autore veica empīrisku pētījumu, kura mērķis bija noskaidrot un analizēt LNB darbinieku viedokli jautājumos, kas saistīti ar dažādu līmeņu vadītāju līderības izpausmēm, t. i., personiskajām īpašībām, uzvedību, spējam un prasmēm, un padotībā esošo darbinieku apmierinātību ar savu tiešo vadītāju, kā arī to, vai darbinieki savu tiešo vadītāju uztver kā līderi. Empīriskais pētījums balstīts kvantitatīvajā metodoloģijā, izmantotā metode – aptauja, datu ieguves tehnika – elektroniskā aptauja.

Pētījuma mērķgrupa – LNB darbinieki, ģenerālais kopums – visi LNB darbinieki, t. i., 368 darbinieki 2019. gadā. Pētījumā kopā piedalījās 123 respondenti, kas ir 1/3 daļa no visiem LNB darbiniekiem. Ņemot vērā ģenerālo kopu un respondentu skaitu, pētījuma dati nav uzskatāmi par reprezentatīviem un norāda uz iespējamām tendencēm.

Pētījuma mērķgrupa bija skaidri zināma un viegli sasniedzama (bija pieejama visu LNB darbinieku kontaktinformācija), tādēļ netika veidota izlase, aicinājums aizpildīt aptaujas anketu tika izsūtīts visiem LNB darbiniekiem – gan padotībā esošajiem darbiniekiem, kuri nav vadītāji, gan padotībā esošajiem darbiniekiem, kuri ir vadītāji.

Tika izveidota standartizēta aptauja – visai pētāmajai grupai viena anketa, tā bija daļēji strukturēta, jo tika iekļauts viens atvērtais jautājums (*Lūdzu, uzrakstiet vienu vārdu, ar ko jums asociējas vai kas jums pirmais nāk prātā, domājot par savu tiešo vadītāju!*), un sagatavota vietnē *Google Apps for Work – Forms*, kas paredzēts elektronisko aptauju veikšanai, aptaujas dati tika apstrādāti un analizēti programmā SPSS. Kā viens no galvenajiem izvēles iemesliem par labu elektroniskajai aptaujai bija tas, ka visi LNB darbinieki ikdienā lieto internetu, un nepastāv risks, ka kādam no respondentiem būtu nepietiekamas e-zināšanas (datora un interneta izmantošana) un pieredze, lai varētu būt par respondentu.

Pētījuma rezultāti

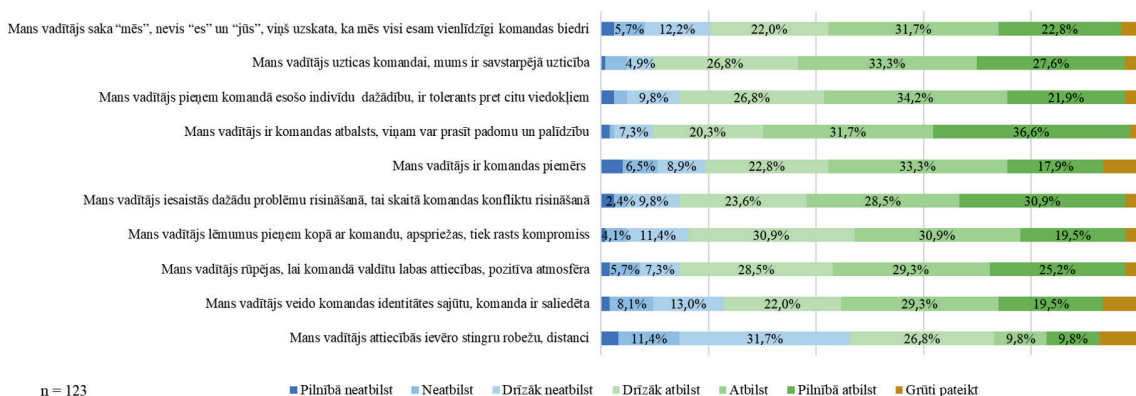
LNB darbinieku aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka kopumā līderība LNB varētu būt veicināma, kaut arī gandrīz puse (45%) respondentu uzskata, ka viņu vadītājs ir līderis. Turklāt nepieciešamību veicināt līderību, vismaz darbinieku izpratnē, apliecina fakts, ka respondentu daļa, kas uzskata, ka viņu tiešais vadītājs noteikti nav līderis vai drīzāk nav līderis, procentuāli atbilst respondentu skaitam, kas, atbildot uz jautājumu *Cik lielā mērā Jūs esat vai neesat apmierināts ar savu tiešo vadītāju?*, ir atbildējuši, ka ir pilnībā neapmierināti vai drīzāk neapmierināti nekā apmierināti. Līdz ar to, iespējams, šīs respondentu daļas apmierinātībai ar tiešo vadītāju iemesls ir tiešā vadītāja līderības neesamība šo darbinieku uzskatā vai, piemēram, vadītāja līderības stils.

Daļa darbinieku, kas pilnībā vai drīzāk nav apmierināti ar tiešo vadītāju, ka tiešais vadītājs drīzāk nav līderis vai noteikti nav līderis, pārsvarā ir vecuma grupā no 26–35 gadiem. Tas liecina par jauno speciālistu pašvērtējumu un augstākām prasībām, ko tie sagaida no sava vadītāja, salīdzinot ar vecākas paaudzes respondentiem, kuru uzskati par vadītājam piemītošajām prasmēm un īpašībām veidojušies laikā, kad līderības jautājumi, iespējams, nebija tik aktuāli.

Aptaujas respondentu ieskatā LNB vadītājiem piemīt gan līderim raksturīgās īpašības, gan prasmes un spējas. LNB dažādu līmeņu vadītājus varētu raksturot kā kompetentus un zinošus jomā, struktūrvienībā, kurā viņi strādā. Vislabāk novērtētās īpašības ir enerģiskums, entuziasms un pārliecība par sevi. LNB vadītāji ir atbildīgi par savu darbu, spējīgi uzņemties atbildību par rīcību un lēmumiem. Vissliktāk novērtēta ir vadītāja harisma. Šo īpašību par pilnībā nepiemītošu savam vadītājam uzskata 4,1% respondentu un par nepiemītošu – 4,9% respondentu. Otra nepiemītošākā īpašība ir mierīgs, savaldīgs un nosvērts, kas būtu svarīgas īpašības stresa situāciju, konfliktu situāciju un dažādu problēmsituāciju risināšanā. Minētās īpašības par savam vadītājam pilnībā nepiemītošām īpašībām uzskata 2,44% respondentu, bet par nepiemītošām – 6,5% respondentu. Vislielākās grūtības respondentiem sagādāja atbildes sniegšana uz apgalvojumu par to, vai viņu vadītājs ir godīgs, taisnīgs

un atklāts, ar atbilžu variantu “grūti pateikt” šajā apgalvojumā atbildējuši 6,5% respondentu.

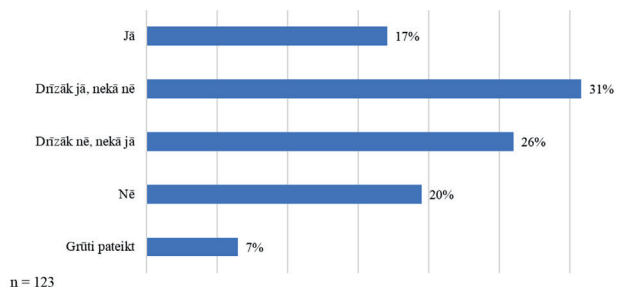
Analizējot datus par komandas veidošanu (sk. 1. att.), jāsecina, ka LNB vadītājiem vairāk piemīt līderim raksturīgās īpašības, taču viņi nav vienlīdz spēcīgi komandas veidošanā, tātad komandas veidošanas prasmes LNB vadītājiem būtu jāuzlabo – līderim ir jādoma “komandas terminos”, spēcīga un saliedēta komanda ir organizācijas veiksmīgas funkcionēšanas pamatelements. Līderim jābūt kā mentoram, viņš ievada darbā, dod padomu, palīdz, sniedz atgriezenisko saiti, viņš *atver durvis* jaunām iespējām un izaugsmei, arī šajā ziņā LNB vadītājiem vēl ir uz ko tiekties.



1. attēls. Respondentu novērtējums par tiešā vadītāja spēju veidot komandu.

Lūdzot paust viedokli par to, vai vadītājiem kultūras organizācijās būtu jāpiemīt līdera izpausmēm, 50% no aptaujātajiem respondentiem uzskata, ka vadītājiem kultūras organizācijās noteikti būtu jāpiemīt līdera izpausmēm, un 47% respondentu ir atbildējuši, ka vadītājiem kultūras organizācijās būtu jāpiemīt līdera izpausmēm, neviens no respondentiem nav paudis viedokli, ka līdera izpausmēm noteikti nav jāpiemīt vadītājiem kultūras organizācijās. Iegūtie dati ļauj secināt, ka ievērojami lielākā daļa respondentu uzskata, ka tiešajam vadītājam ir jāpiemīt līdera izpausmēm un apliecina līderības nozīmību kultūras organizāciju darbībā.

Lūdzot respondentus atbildēt, vai, viņuprāt, komandā bez tiešā, formālā vadītāja ir kāds kolēģis, kuru varētu uzskatīt par neformālo līderi (sk. 2. att.), jāsecina, ka starp respondentiem ir krasas viedokļu atšķirības. 21 respondents jeb 17% respondentu uzskata, ka komandā bez formālā vadītāja ir neformālais līderis. Gandrīz uz pusi vairāk, 38 jeb 31% respondentu uzskata, ka komandā drīzāk ir neformālais līderis. Pretējās domās ir puse no aptaujātajiem respondentiem. 24 jeb 20% respondentu uzskata, ka komandā bez formālā vadītāja nav neformālā līdera, un 32 jeb 26% respondentu uzskata, ka komandā drīzāk nav neformālā līdera.



2. attēls. Vai, Jūsaprāt, bez tiešā (formālā) vadītāja komandā ir kāds kolēģis, kuru varētu uzskatīt par neformālo līderi?

Atbildes uz šo jautājumu parāda interesantu situāciju, jo jautājumā par to, vai viņu vadītājs ir līderis, gandrīz puse respondentu puda viedokli, ka, jā, ir, taču šajā jautājumā gandrīz puse respondentu norāda, ka, viņuprāt, komandā ir neformālais līderis. Tas, iespējams, nozīmē, ka komandā varētu pastāvēt *divvaldība*, divu līderu vadība: formālais vadītājs un neformālais līderis, kaut gan bez papildu padziļinātas izpētes to nevar droši apgalvot.

Secinājumi

Analizējot respondentu viedokli par sava tiešā vadītāja īpašībām, attieksmi un prasmēm korelācijā ar viedokli par vadītāja būšanu vai nebūšanu līderim un apmierinātību ar savu vadītāju, secināms, ka, iespējams, daļai respondentu trūkst izpratnes par to, kas ir līderis organizācijas vadības kontekstā. Daļa respondentu, kas pozitīvi raksturojuši tiešo vadītāju ar jautājumā norādītajām īpašībām, kas raksturīgas līderiem, nespēj nodalīt tiešā vadītāja kā cilvēka īpašības no viņa kā vadītāja īpašībām. Citiem vārdiem, iespējams, daļa respondentu tiešo vadītāju raksturo kā labu cilvēku, bet ne vadītāju – līderi. Līdz ar to būtu nepieciešama LNB darbinieku izglītošana par līderību un tās nozīmi organizācijas vadībā. Turklāt dati var liecināt par darbinieku izvairīšanos izteikt kritiku par tiešo vadītāju, kas, savukārt, var liecināt par līdera īpašību trūkumu daļā no līderu padotībā esošajiem darbiniekiem, kuriem būtu jābūt potenciālajiem nākotnes līderiem. Atbildes sniegušo respondentu skaits var norādīt arī uz bailēm izteikt viedokli, kā arī kopumā norāda uz tēmas sensitivitāti.

Ņemot vērā LNB struktūru un tajā esošo dažādo jomu pārstāvniecību, katram departamentam un katrai nodaļai vajadzīgs vadītājs – līderis, kurš pārziņā konkrēto jomu, kurā strādā, pārziņā LNB darbību un normatīvo regulējumu, bet vēl jo svarīgāk – izprot un par svarīgāko uzskata LNB misiju un vīziju, vadot savu struktūrvienību un nodrošinot organizācijas veiksmīgu darbību, saglabājot bibliotēkas nozīmību mainīgajā pasaulē un nepazaudējot LNB vērtības. Tādējādi, runājot par līderību kultūras organizācijās, jo īpaši tādās, kas nodarbojas ar kultūras mantojuma

saglabāšanu, šajā gadījumā konkrēti – LNB, kas turklāt pati par sevi ir Latvijas Republikas nacionālās bagātības sastāvdaļa, ir jo īpaši svarīgi atrast vadītājus – līderus. Katrs darbinieks ir svarīgs, un ikviena komandas biedra rīcība kaut ko ietekmē, tādēļ ir svarīgi komandā veidot dziļas, stipras un savstarpēji uzticamas attiecības – LNB vadītājiem vēl ir uz ko tiekties, vēl ir ko mācīties, lai būtu par labu piemēru saviem komandas biedriem; pozitīvi ir tas, ka LNB vadītājiem ir labas komunikācijas prasmes, tas ir ceļš uz labākas turpmākās sadarbības veidošanu ar komandu.

Līderība ir svarīgs aspekts katrā organizācijā neatkarīgi no tās pārstāvētās nozares un ļoti nozīmīgs aspekts katrā komandā. Līderības nepieciešamību organizācijas vadībā apstiprina fakts, ka organizācija, neatkarīgi no organizāciju raksturojošām pazīmēm, ir sociālo attiecību sistēma, kas sastāv no vairākiem elementiem, no kuriem galvenais un organizācijas pamats ir cilvēks. Vēl jo vairāk līderība ir būtiska kultūras organizāciju vadībā, jo gan materiālo, gan nemateriālo kultūras mantojumu, kultūras produktus un pakalpojumus rada cilvēks, emocionāla būtne, radošs indivīds, kuram ir nepieciešams tāds vadītājs – līderis, kurš saprot un novērtē gan organizācijas radītās kultūras vērtības kopumā, gan tajā strādājošo cilvēku, individuāli un komandā radītās kultūras vērtības un atbilstoši tam spēj vadīt kolektīvu, ne tikai formālu apstākļu un nepieciešamības dēļ.

Ilgspējīgas līderības nodrošināšana organizācijā ir grūts uzdevums, nav runa tikai par to, lai organizāciju vadītu viens vai vairāki harismātiski līderi, bet lai ilgākā laika posmā tiktu nodrošināta sekmīga līderība/vadīšana un līderu pēctecība. Konkrētu līderības izpausmju nepieciešamība ir atkarīga no organizācijas vajadzībām tās konkrētajā situācijā un apstākļos, t. i., šobrīd organizācijai der tās līderis, pēc kāda laika var nederēt, jo organizācija mainās un līdz ar to jāmainās arī līderim. Tendence rāda, ka LNB darbinieki kopumā ir pilnībā apmierināti ar savu tiešo vadītāju, un viņu varētu uzskatīt par līderi.

Kultūras organizāciju vadība un bibliotēku vadība nekad nebūs viegla, tāpēc vadītājiem jāvēlina aizgūt dažādas tehnikas un pieredzi no uzņēmējdarbības. Veiksmīga biznesa un menedžmenta elementu integrācija kultūras sektorā strādājošajās organizācijās padarīs tās darbību maksimāli efektīvu un dos vairāk laika vadītājiem koncentrēties uz kultūras vērtību radīšanu, radošuma attīstīšanu un līderības prasmju pilnveidi, lai bagātinātu pasauli ar kultūras un mākslas vērtībām, papildinātu to ar jauniem sasniegumiem. Līderības iezīmes ir ļoti svarīgas, sadarbojoties ar kultūras cilvēkiem, nodrošinot tādu darba vidi un klimatu, kas ir piemērots māksliniecisko un estētisko vērtību radīšanai un veicināšanai.

Izmantotie avoti

- Adair, J. (1997). *Effective leadership masterclass what every manager can learn from the great leaders*. London: Basingstoke Pan Books.
- Adizess, I. K. (2018). *Prasmīga pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā*. Rīga: Zvaigzne ABC.
- Ardichvili, A., Natt och Dag, K., Manderscheid, S. (2016). Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. *Advances in Developing Human Resource*. Volume 18, Issue 3. Pieejams: <https://doi.org/10.1177/1523422316645506> (skatīts 11.2023.)
- Barbars, A. (2017). Organizācijas kultūras ietekme uz darbinieku iesaistīšanos: informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares uzņēmumu piemērs. Promocijas darba kopsavilkums doktora grāda iegūšanai uzņēmējdarbības vadīšanā. Rīga: Banku augstskola.
- Bendikšens, P. (2008). *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds.
- Bennis, W., Nanus, B. (2003). *Leaders. Strategies for taking charge*. New York: Harper Business Essentials.
- Branin, J. (2012). Library Leadership. *College & Research Libraries*. Volume 73, Issue 2. Pieejams: <https://doi.org/10.5860/0730113> (skatīts 11.2023.)
- Byrnes, J. W. (1999). *Management and the Arts*. Boston: Focal Press.
- Chow, A. S., Rich, M. (2013). The Ideal Qualities and Tasks of Library Leaders: Perspectives of Academic, Public, School, and Special Library Administrators. *Library Leadership and Management*, Volume 27, Issue 1/2. Pieejams: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=1&sid=6453457c-c23f-4548-9e5f-9f705c174c30%40redis&dbdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=86938452&db=lls> (skatīts 11.2023.)
- Dubkēvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa.
- Edeirs, Dž. (2008). *Nevis priekšnieki, bet līderi*. Rīga: SIA "Lietišķās informācijas dienests".
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: one view of the future. *Administrative Science Quarterly*. Volume 41, Issue 2. Pieejams: <https://www.jstor.org/stable/2393716?origin=crossref> (skatīts 11.2023.)
- Fitsimmons, G. (2007). Library leadership. *Cisco Junior College*. Volume 20, Issue 4. Pieejams: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08880450710844030/full/pdf?title=library-leadership> (skatīts 11.2023.)
- Kovács, R. (2012). Culture, Cultural Organisations and Leadership. *Lingua. Language and Culture*. Volume 11, Issue 2, pp. 31–38. Pieejams: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=253041> (skatīts 11.2023.)
- Lapiņa, K. (2010). Vai par vadītāju var piedzimt? *Biznesa Psiholoģija*, Nr. 25.

- Litvina, A. (2018). Līderis ir tas, kurš prot iedvesmot. *Diena. Pielikums: Uzņēmuma Diena*. Nr. 125.
- Lo, P., Chiu, Dickson K. W., Cho, A. (2017). *World's Leading National, Public, Monastery and Royal Library Directors*. Leadership, Management, Future of Libraries. Berlin: De Gruyter Saur.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory & Practice*. Great Britain: SAGE Publications.
- Pīrvu, G. (2018). Leadership in Cultural Institutions. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*. Volume 28, Issue 2, pp. 515–518. Pieejams: <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxviii2018i2p515-518.html> (skatīts 11.2023.)
- Radošā Latvija: Bibliotēku nozares stratēģija 2014.–2020. Apstiprināta Latvijas Bibliotēku padomes sēdē. 2014.gada 14.oktobris. 4. lpp. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/media/209/download> (skatīts 11.2023.)
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., Lenska, N. (2018). Evolution and Modern Tendencies in the Theory of Leadership. *Baltic Journal of Economic Studies* 4(1), pp. 304–310.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Talmaciu, I., & Zaharia (Stefanescu), D. E. (2017). Features of Leadership in Cultural Institutions. Case Study: Arges County Museums. In: S. Hugues, & N. Cristache (eds.). *Risk in Contemporary Economy*. Iasi, Romania: LUMEN Proceedings, pp. 553–562. Pieejams: <https://doi.org/10.18662/lumproc.rce2017.1.48> (skatīts 11.2023.)
- Thompson, G., Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*. Volume 20, Issue 5. Pieejams: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984309001507> (skatīts 11.2023.)
- Val, C., Kemp, J. (2012). Leadership Styles. *Pathways: The Ontario Journal of Outdoor Education*. Volume 24, Issue 3. Pieejams: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ994012.pdf> (skatīts 11.2023.)