

## Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės

**Agnė Šneiderienė, Antanas Vaitiekus, Janina Vaitiekienė**

*Klaipėdos valstybinė kolegija, Jaunystės g. 1, Klaipėda, Lietuva*

*The article has been reviewed.*

*Received on 28 April 2020, accepted on 21 September 2020*

### **Anotacija**

Straipsnyje analizuojamos lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės, nagrinėjama besimokančios organizacijos apibrėžtis ir bruožai, analizuojama lyderystės samprata bei pateikiami lyderystės tipai. Remiantis atlikta mokslinės literatūros lyderystės ir besimokančios organizacijos klausimais analize, identifiкуotos lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės bei sudarytas šių galimybių nustatymo modelis. Straipsnio tikslas yra, nustatius lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybes, suformuoti lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybių nustatymo modelį. Straipsnyje taikyti mokslinės literatūros analizės, aprašomasis, analitinis ir lyginamosios analizės metodai.

**Pagrindiniai žodžiai:** lyderystė, organizacija, besimokanti organizacija.

### **Įvadas**

*Mokslinė problema ir jos ištirtumo laipsnis.* Informacija ir žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas ir plėtojimas yra suvokiami kaip vienas svarbiausių šiuolaikinės visuomenės socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos prioritetų (Melnikas, Jakubavičius, Leichteris, Stumbrytė, 2017). Svarbus yra besimokančios visuomenės, besimokančios organizacijos, žinių ekonomikos sukūrimas, siekiant prisitaikyti prie įvairių aplinkos sukeliama iššūkių. Tortorella, Vergara, Garza-Reyes ir Sahney (2020) pažymi, kad organizacinis mokymasis gali būti vertinamas kaip tobulinimo procesas, pagrįstas aiškesniu supratimu ir gilesnėmis žiniomis, tiesiogiai susijusiomis su organizacijos kultūra ir aplinka.

Mokslininkų darbuose (Sakalas, 2012; Walker, 2014; Atkočiūnienė, 2014; Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018) pateikiama daug ir įvairių bruožų, charakteristikų, apibūdinančių besimokančios organizacijos veiklos ypatybes: strategijos kūrimas, in-

vesticijos į savo ateitį, bendradarbiavimas, aplinkos stebėjimas, dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir sprendimą, didelių informacijos srautų apdorojimas ir taikymas, reagavimas bei vidinių ir išorinių pokyčių nuspėjimas. Mokymasis organizacijai yra išlikimo, pajėgumo stiprinimo būdas, įgalinantis ją keistis, t. y. susitvarkyti su pokyčiais, ir pasinaudoti naujomis galimybėmis. Walker (2014) teigimu, žinios, mokymasis ir inovacijos yra šiuolaikinės organizacijos sėkmės pagrindas. Būtina pažymėti, kad organizacijų žinių įsisavinimas, jų panaudojimas ir reikalingų žinių atpažinimas didžiąja dalimi priklauso nuo organizacijos kultūros. Kaip teigia Salge ir Vera (2012), besimokančios organizacijos supranta, kad mokymasis yra svarbus ir leidžia padidinti gebėjimą naujas žinias paversti apčiuopiamais patobulinimais. Siekiant organizacijoje suformuoti žinioms paklausią kultūrą, ypatingas vaidmuo tenka jos lyderiui. Skrickienės, Čepuraitės ir Štaro (2018) teigimu, vadovai besimokančioje organizacijoje yra suvokiami kaip besimokantys lyderiai, strategai, planuotojai ir asmenybės. Būtina akcentuoti, kad svarbus vaidmuo tenka ne tik paties lyderio nuolatiniam mokymuisi, bet ir asmeninės lyderystės tikslų skleidimui bei darbuotojų mokymosi skatinimui.

Analizuojant lyderystės apibrėžtis, identifiкуota (Minelgaitė, Vaičiukynaitė, 2017; Katilienė, 2010; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016; Digrienė, 2018; Shao, Feng, Hu, 2017; Walker, 2014) daug ir įvairių lyderystės apibrėžčių, stilių bei modelių. Dažniausiai daugelyje lyderystės apibrėžčių išryškinamas vienas aspektas kitų aspektų atžvilgiu (Minelgaitė, Vaičiukynaitė, 2017). Lyderystės apibrėžčių gausa gali būti paaiškinama lyderystės stilių ir modelių įvairove. Digrienė (2018), Minelgaitė, Vaičiukynaitė (2017), Sousa, Rocha (2019),

Meyer, Sison, Ferrero (2019), Tyssen, Wald, Spieth (2013), Fitzsimmons, Callan (2019) pateikė lyderystės apibrėžtis. Amor, Vázquez, Faiña (2020) pažymi, kad lyderystė yra kritinis komponentas, turintis įtakos organizacijos aplinkai ir tam, kaip darbuotojai suvokia savo darbą. Būtina pažymėti, kad besimokančios organizacijos kontekste svarbūs yra transformacinės ir transakcinės, įgalinančios, pozityviosios ir kolektyvinės lyderystės tipai.

XXI a. akcentuotina organizacijų vadovų gebėjimų sutelkti organizacijos narius strateginių uždavinių įgyvendinimui būtinybė. Vadovai ir aukščiausio lygio vadybininkai turi vadovautis moderniais kompleksinio pobūdžio imperatyvais: inovatyvumo ideologija, pokyčių ir reformų poreikio, būtinumo suvokimu, postmodernaus valdymo geriausios praktikos ir patirties panaudojimu savo organizacinėse struktūrose. Be to, Jokūbauskienės (2013) teigimu, besimokanti organizacija, reaguodama į rinkos pokyčius ir saugodama savo sukauptą patirtį, taip pat plečia savo žinias bei siekia numatytų strateginių tikslų įgyvendinimo ir intelektualinio turto kaupimo. Toks požiūris leidžia organizacijos lyderiui ne tik identifikuoti kritines kolektyvines kompetencijas, bet jas kartu tobulinti ir plėtoti. Jokūbauskienė (2013) analizavo informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimą besimokančioje organizacijoje. O Golmoradi, Ardabili (2016) nagrinėjo organizacijos lyderystės stiliaus sąsają su besimokančios organizacijos egzistavimą. Ewa, Cox, Tse ir Lowe (2019) pažymi, kad daugėja organizacijų, kurios klesti ir kuriose lyderio vaidmuo pasidalijamas, o ne sutelkiamas konkrečių asmenų rankose ar tarp šių asmenų. Kolektyvinio vadovavimo svarba tik didės, nes organizacijos įtrauks daugiau organizacinių, virtualių ir netradicinių komandų. Būtina pažymėti, kad atsiras poreikis sklandesniam ir dinamiškesniam procesui, suteikiančiam ir įvirtinančiam lyderių vaidmenis. Tai, yra labai svarbu nustatyti, kokios yra lyderystės raiškos galimybės besimokančioje organizacijoje.

*Tyrimo objektas* – lyderystės besimokančioje organizacijoje galimybės.

Straipsnio *tikslas* – nustacius lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybes, suformuoti lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybių nustatymo modelį.

Tikslui pasiekti formuluojami šie *uždaviniai*:

1. Išanalizuoti besimokančiosios organizacijos apibrėžtis ir bruožus.
2. Išnagrinėti lyderystės sampratą ir stilius.
3. Identifikuoti lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybes.
4. Suformuoti lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybių nustatymo modelį.

Straipsnyje taikyti mokslinės literatūros analizės, aprašomasis, analitinis ir lyginamosios analizės metodai.

## **Besimokančiosios organizacijos apibrėžtis ir bruožai**

Dvidešimt pirmojo amžiaus iššūkis valstybėms, organizacijoms, individams – būti / tapti visaverčiais informacinės visuomenės nariais. Informacija ir žinios tampa pagrindiniu informacinės visuomenės ištekliumi ir jos vystymosi objektu (Sakalas, 2012). Kaip nurodo Atkočiūnienė (2014), oficialia informacinės visuomenės kūrimo pradžia Europoje laikomas Europos Komisijos 1993 m. gruodžio mėnesio pranešimas „Growth, Competitiveness and Employment: The Challenges and Ways forward into the 21st Century“. Informacinės visuomenės vystymosi aktualumas visiems jos subjektams – valstybėms, organizacijoms, individams, gali būti tiriamas penkiais aspektais (Sakalas, 2012 pagal Webster, 2006):

- Technologiniu. Šis aspektas reiškia vis didėjančių informacinių technologijų prieinamumą ir pritaikymą. Jau 2012 m. Sakalas (2012) vertindamas technologinį aspektą Lietuvoje teigė, kad pasiektas lygis mūsų šalyje yra pakankamas, kad netrukdytų sėkmingai įgyvendinti besimokančiosios organizacijos koncepciją.
- Ekonominiu. Šis aspektas suponuoja prielaidas, kad žinios ir informacija yra kiekvienos ekonomikos pagrindas. Inovatyvaus, naujomis technologijomis pagrįsto verslo plėtra yra prioritetas Lietuvos ekonomikos uždavinys.
- Profesiniu. Yra siejamas su darbo rinkų tendencija – didėjančiu kvalifikuotų informacinių technologijų ir jų valdymo srityse darbuotojų poreikiu. Dažniausiai teigiama, kad darbuotojai yra pagrindinis – nematerialus įmonės kapitalas. Tačiau yra nuomonių, kad taip traktuotinas tik protinis darbas. Fizinis darbas yra įmonės kaštai, kuriuos reikia kiek įmanoma, minimizuoti, o aukštos kvalifikacijos darbuotojai – tikrasis žmogiškasis kapitalas, į kurį reikia nuolat investuoti (Sakalas, 2012).
- Erdviniu. Šis aspektas siejamas su informacinės visuomenės veiklos globalėjimu.
- Kultūriniu. Pastebimas kultūrų supanašėjimas.

Lietuvoje erdvinis ir kultūrinis aspektai kelia naujus iššūkius derinant savo šalies darbuotojų interesus su įmonių galimybe įdarbinti pigesnę darbo jėgą iš kaimyninių ne ES šalių. Globalėjantis verslas verčia skirti vis daugiau dėmesio įvertinant bendradarbiaujančių šalių kultūrinius, religinius ypatumus. Lietuvos, kaip santykinai mažos šalies, ypaty-

bė – įmonių vadovų, o toliau vis labiau ir visų darbuotojų užsienio kalbų mokėjimas.

Visų aspektų pagrindas – informacija, žinios. Todėl mokslinėje, verslo, politinėje literatūroje su šiais raktiniais žodžiais sukurta daug sąvokų, kurias ne visada galima laikyti sinonimais: *informacinė visuomenė, žinių visuomenė, žiniomis grindžiama visuomenė, žinių vadyba, žinių ekonomika, besimokanti organizacija* ir kt. Informacija ir žiniomis grindžiama visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas ir plėtojimas yra suvokiami kaip vienas svarbiausių šiuolaikinės visuomenės socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos prioritetų (Melnikas, Jakubavičius, Leichteris, Stumbrytė, 2017). Remiantis šiais autoriais, žiniomis grindžiama ekonomika ir žinių ekonomikos sąvokas galima apibūdinti taip:

- žiniomis grindžiama visuomenė – tai visuomenė, kurioje vertybinis prioritetas skiriamas kūrybingumui, naujų žinių, inovacijų kūrimui, skleidimui, panaudojimui;
- žinių ekonomika – tai ekonomika, kurios prioritetinis ekonominio augimo potencialas grįstas gebėjimu panaudoti naujausias žinias, idėjas, inovacijas, taip pat mokslo ir technologijų pažangos spartinimo ir aktyvinimo priemonėmis nuolat didinti ekonomikos efektyvumą.

Remiantis Jucevičienės (2007) pateiktu „grandinės“ principu, atspindinčiu priežasties ir pasekmės santykį, informacinės visuomenės sąvoka vartotina, tiriant, kaip visuomenėje kuriamos techninės-technologinės vystymosi prielaidos, žinių visuomenė – kaip visuomenėje formuojamos jos vystymosi prielaidos, o besimokančioje visuomenėje ir besimokančioje įmonėje realizuojamos praktinės besimokančios organizacijos galimybės. Panašiai charakterizuoja šias sąvokas ir kiti autoriai. Sakalas (2012) teigia, kad informacinėje visuomenėje akcentuojamas techninis-technologinis visuomenės lygis, žinių visuomenėje kokybiniai žmogiškojo kapitalo formavimo klausimai. Žinių visuomenė – tai informacinės visuomenės tęsa, aukštesnė informacinės visuomenės vystymosi pakopa, aprėpianti socialinius, kultūrinius, ekonominius, politinius transformacijos aspektus (Atkočiūnienė, 2014). Besimokančioje visuomenėje atsispindi mokymosi visą gyvenimą realizavimo koncepcija.

Shao, Feng ir Hu (2017) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip mokymosi procesą, kurio metu vadovai bando padidinti organizacijos narių galimybes geriau valdyti organizaciją ir jos aplinką. Sakalo (2012) teigimu, besimokanti organizacija – tai naujausių žinių bazėje besikeičianti, nuolat tobulėjanti įmonė. Besimokančios organizacijos yra tokios organizacijos, kuriose žmonės nuolat didina savo

kompetenciją, siekdami rezultatų, kur laisvai plečiami komandiniai siekiai ir kur žmonės be perstojo mokosi pamatyti visumą (Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018). Maden (2012) besimokančią organizaciją apibrėžia per jos gebėjimą palaikyti arba tobulinti veiklos rezultatus remiantis patirtimi. Golmora di ir Ardabili (2016) pažymi, kad besimokančios organizacijos nuolat atsinaujina, o mokymosi proceso metu keičiasi organizacijos žinios bei vertybių bazė. Šie pasikeitimai lemia geresnius problemų sprendimo gebėjimus. Būtina pažymėti, kad visuomenės nariai, prarandantys ar neturintys realių galimybių inicijuoti naujų žinių ir inovacijų kūrimą, neturi realių sąlygų ir gebėjimų skleisti ir efektyviai naudoti naujas žinias ir idėjas, iš esmės tampa tik papras-tais vykdytojais. Jie turi labai ribotas galias ir atlieka išimtinai vykdytojo funkcijas, netgi tose srityse, kuriuose vyksta dideli inovaciniai pokyčiai (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, Chlivickas, Lobanova, Stankevičienė, 2014). Maden (2012) išskiria keturis pagrindinius organizacijos mokymosi etapus: žinių įgijimą, informacijos paskirstymą, informacijos aiškinimą ir organizacijos atmintį. Žinias galima įgyti organizacijos esamų narių žinių pavidalu arba naujų darbuotojų teikiamų išorinių žinių pavidalu. Kita vertus, žinių paskirstymo ir aiškinimo etapus riboja tiek informacijos kiekis, tiek asmenų pažinimo galimybės. Bendrame mokymosi procese informacijos iškraipymas ir slopinimas dėl organizacijos politikos ir neracionalaus vadovų elgesio, konflikto tarp trumpalaikių ir ilgalaikių planų egzistavimas gali būti suvokiami kaip besimokančios organizacijos kūrimo kliūtys. Tortorella, Vergara, Garza-Reyes ir Sahney (2020) pažymi, kad organizacinis mokymasis gali būti vertinamas kaip tobulinimo procesas, pagrįstas aiškesniu supratimu ir gilesnėmis žiniomis, tiesiogiai susijusiomis su organizacijos kultūra ir aplinka.

Sakalas (2012) besimokančią įmonę plačiau apibūdina tokiais bruožais:

- tai nuolat tobulėjančių, besimokančių darbuotojų organizacija;
- individualios žinios, panaudotos įmonei reikalingiems uždaviniams spręsti, tampa organizacinėmis žiniomis;
- individualioms žinioms paversti organizacinėmis žiniomis reikalinga tam tikra motyvavimo ir abipusio lojalumo sistema;
- individualių žinių pavertimas organizacinėmis pasiekiamas per rutinas (žinių įforminimą standartuose, instrukcijose, metodikose);
- besimokančios įmonės kolektyvas – komunikabilus, vyrauja pasitikėjimo atmosfera, nėra priešingų interesų;
- besimokanti įmonė turi turėti atitinkamą informacinės sistemos lygį.

Atkočiūnienė (2014), remdamasi Hislopu (2005, 2009), nurodo tokias besimokančiai organizacijai būdingas savybes: mokymasis susietas su organizacijos strategija; darbuotojai aktyviai dalyvauja kuriant besimokančią organizaciją; skatinama bendradarbiauti, kuriamas palankus klimatas; lankstus atlygis; tarporganizacinis mokymasis; saviugdės galimybės visiems; vadovų skatinimas, kad darbuotojai nuolat mokytųsi, tobulėtų, domėtųsi naujais dalykais, reaguotų į kitų darbuotojų pasiūlymus.

Caldwell (2012) išskiria penkis metodus, būtinus besimokančiai organizacijai: sisteminis mąstymas (ne atskirų dalių, bet visumos tyrimas), asmeninis meistriškumas (saviugdės ir individualaus mokymosi formos), mentalinių modelių valdymas (pažintiniai sistemos kaitos ir mokymosi modeliai), bendros vizijos kūrimas (bendro tikslo jausmo sukūrimas) ir mokymasis komandoje (kuriamos naujos bendro mokymosi ir žinių formos).

Mokslinėje literatūroje (Sakalas, 2012; Walker, 2014; Atkočiūnienė, 2014; Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018) pateikiama daug ir įvairių bruožų, charakteristikų, apibūdinančių besimokančios organizacijos veiklos ypatybes: strategijos kūrimas, investicijos į savo ateitį, bendradarbiavimas, aplinkos stebėjimas, dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir sprendimą, didelių informacijos srautų apdorojimas ir taikymas, reagavimas bei vidinių ir išorinių pokyčių nuspėjimas. Mokymasis organizacijai yra išlikimo, pajėgumo stiprinimo būdas, įgalinantis ją geriau keistis, t. y. susitvarkyti su pokyčiais, ir pasinaudoti naujomis galimybėmis. Walker (2014) teigimu, žinios, mokymasis ir inovacijos yra šiuolaikinės organizacijos sėkmės pagrindas. Informacijos įgijimas ir naujų dalykų atlikimo būdų išmokymas būtini organizacijos veiklai tobulinti. Būtina pažymėti, kad organizacijų žinių įsisavinimas, jų panaudojimas ir reikalingų žinių atpažinimas didžiąja dalimi priklauso nuo organizacijos kultūros. Kaip teigia Salge ir Vera (2012), besimokančios organizacijos supranta, kad mokymasis yra svarbus ir leidžia padidinti gebėjimą naujas žinias paversti apčiuopiamais patobulinimais. Be to, Walker (2014) teigimu, visuotinai pripažįstama, kad organizacijos siekdamos išlikti privalo mokytis. Maden (2012) išskiria ryšį tarp besimokančios organizacijos ir padidėjusių inovacinių pajėgumų, padidėjusio produktyvumo bei didesnio konkurencinio pranašumo egzistavimo. Yra daugybė organizacijų, peržiūrinių mokymo ir mokymosi procesą kaip būdą įgyti konkurencinį pranašumą (Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018). Jei darbuotojai geba nuolat mokytis, plėsti savo kompetencijų ribas į plotį ir į gylį, tuo pagrindu greitai modifikuoti savo veiklą, tai suteikia organizacijai didžiulį pranašumą prieš konku-

rentus. Besimokančios verslo organizacijos personalo ugdymas turi būti nukreiptas tiek į bendrųjų gebėjimų, tiek ir į specifinių gebėjimų grupes: vadybinės kompetencijas (planavimo, organizavimo, vadovavimo, komunikacijos, lyderystės, kontrolės); technologines kompetencijas (technologijų naudojimo, aplinkos kūrimo); mokymosi kompetencijas (individualaus, komandinio, organizacinio mokymosi, žinių kūrimo); operacines kompetencijas (finansų valdymo, finansų srautų sistemos išmanymo, procesų administravimo, greito reagavimo).

Maden (2012) teigimu, organizacinis mokymasis vertinamas kaip konkurencinė priemonė, teikianti organizacijoms pranašumą prieš konkurentus. Organizacijos turėtų sugebėti mokytis efektyviau nei konkurentai ir palaikyti gerus santykius su aplinka, kad galėtų prisitaikyti prie pokyčių ir greitai reaguoti į skirtingus aplinkos reikalavimus. Golmoradi, Ardabili (2016) teigia, kad besimokančios organizacijos pasižymi šiais bruožais: organizacijos žinių keitimas, galimų apribojimų didinimas, individų mentaliteto keitimas. Mokymosi procesas yra sąmoningas, kryptingas, interaktyvus, dinamiškas ir nenutrūkstantis, kuris suteikia tiesioginį ir veiksmingą grįžtamąjį ryšį individualiu, kolektyviu ir organizaciniu lygmenimis. Walker (2014) pažymi, kad daugelyje organizacijų bendras mokymasis vyksta taisant klaidas. Klaidų taisymo metu yra įgyjamos išvalgos, įdiegiamos naujos priemonės, leidžiančios ateityje išvengti nesėkmių.

Apibendrinant galima teigti, kad besimokančios organizacijos nariai nuolat tobulina savo įgūdžius; didina kompetenciją, siekdami asmeninių ir komandinių siekių; tobulina veiklą, remdamiesi patirtimi; tobulina sprendimų priėmimo gebėjimus. Organizacijos mokymasis gali būti užtikrintas per šiuos etapus: žinių įgijimą, informacijos paskirstymą, informacijos aiškinimą ir organizacijos atmintį. Išskiriami šie metodai būtini besimokančiai organizacijai: sisteminis mąstymas, asmeninis meistriškumas, mentalinių modelių valdymas, bendros vizijos kūrimas ir mokymasis komandoje. Išskiriamas ryšys tarp besimokančios organizacijos ir padidėjusių inovacinių pajėgumų, padidėjusio produktyvumo ir didesnio konkurencinio pranašumo egzistavimo. Akcentuotina, kad, siekiant sėkmingos organizacijos veiklos, būtina keistis žiniomis, bendrauti ir mokytis, patikslinti bei pakeisti egzistuojančią praktiką.

### **Lyderystės samprata ir tipai**

Mokslinėje literatūroje (Minelgaitė, Vaičiukynaitė, 2017; Katilienė, 2010; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016; Digrienė, 2018; Shao, Feng, Hu, 2017; Walker, 2014) identifikuota daug ir įvairių lyderystės apibrėžčių, stilių bei modelių. Daž-

niausiai daugelyje lyderystės apibrėžčių išryškina-  
mas vienas aspektas kitų aspektų atžvilgiu (Minel-  
gaitė, Vaičiukynaitė, 2017). Katilienė (2010) išski-  
ria svarbiausias lyderystės sudedamąsias dalis: lyde-  
rystė yra procesas, lyderystė yra susijusi su įtaka, ly-  
derystė atsiranda grupės kontekste ir yra susijusi su  
užsibrėžto tikslo įgyvendinimu. Lyderystės apibrėž-  
čių gausa gali būti paaiškinama lyderystės stilių ir  
modelių įvairove. Mokslinėje literatūroje lyderystė  
yra apibrėžiama kaip tarpdisciplininė kategorija, pa-  
remta lyderio ir sekėjo santykiais (Vilkaitė-Vaitonė,  
Papšienė, Stulgienė, 2016), procesas, menas bei ge-  
bėjimas viziją paversti realybe ir siekiant užsibrėž-  
to tikslo pritraukti kuo daugiau žmonių bei turėti įta-  
kos skatinant juos savarankiškai dėti pastangas gru-  
pės tikslų pasiekimui (Digrienė, 2018), procesas, ap-  
imantis keturis lyderystės elementus: lyderį, sekėją,  
procesą ir tikslą (Minelgaitė, Vaičiukynaitė, 2017),  
gebėjimas motyvuoti žmones siekti bendrų tikslų,  
priversti paprastus žmones parodyti nepaprastus re-  
zultatus bei susijusi su asmens įgūdžiais, sugebėji-  
mais ir įtaka (Sousa, Rocha, 2019), racionalus ir etiš-  
kas procesas, kurio metu žmonės bando kartu įgy-  
vendinti teigiamus pokyčius (Akram ir kt., 2016),  
moralinės įtakos darymas sekėjams (Meyer, Sison,  
Ferrero, 2019), asmens gebėjimas daryti įtaką, mo-  
tyvuoti ir sudaryti sąlygas kitiems prisidėti prie or-  
ganizacijos veiksmingumo ir sėkmės (Tyssen, Wald,  
Spieth, 2013), sudėtinga žmonių ir aplinkos sąvoka,  
atsirandanti per socialines sistemas (Fitzsimmons,  
Callan, 2019). Intensyvios konkurencijos ir globa-  
lizacijos eroje organizacijoms būtina keisti įmonių  
sistemas. Kaip pažymi Shao, Feng, Hu (2017), įmo-  
nės, siekdamos palaikyti verslo operacijas ir konku-  
rencijos strategijas, vis labiau pasitiki integruotomis  
įmonių sistemomis. Amor, Vázquez, Faiña (2020)  
teigia, kad lyderystė yra kritinis komponentas, turin-  
tis įtakos darbo aplinkai ir tam, kaip darbuotojai su-  
vokia savo darbą. Būtina pažymėti, kad lyderystės  
teorija yra labai įvairi, tačiau besimokančios organi-  
zacijos kontekste ypač akivaizdžios tampa transfor-  
macinės ir transakcinės lyderystės sistemos. Shao,  
Feng, Hu (2017) teigimu, tiek transformacinė, tiek  
transakcinė lyderystė yra būtini mokymosi varikliai.  
Mokymosi kultūra yra teigiamai susijusi su šiais  
dviem organizacinio mokymosi tipais. Be to, aukš-  
čiausioji organizacijos vadovybė turi didelės įtakos  
organizacijos kultūrai.

Transakcinė lyderystė atsiranda, kai vienas in-  
dividas imasi iniciatyvos užmegzti ryšius su kitais,  
siekiant sukurti tam tikras vertybes. Šio tipo lyde-  
riai sutelkia dėmesį į tuos veiksnius, kurie gali aiš-  
kiai veikti, nepamiršta laiko apribojimų, imasi vei-  
klos, kuri atrodo efektyviausia ir mažiausiai rizikin-  
ga. Be to, apdovanoja savo sekėjus už veiklos tiks-

lų įgyvendinimą, daugiausiai dėmesio skiria priežiū-  
ros, organizacijos ir grupės veiklos vaidmenims (So-  
usa, Rocha, 2019). Yue, Men ir Ferguson (2019) tei-  
gimu, organizacinių pokyčių kontekste transforma-  
cinė lyderystė duoda daugiau teigiamų rezultatų nei  
transakcinė lyderystė. Transformacinė lyderystė yra  
labiau grindžiama sekėjų atitikimu, keičiant jų įsiti-  
kinimus ir vertybes. Be to, transformaciniai lyderiai,  
Shao, Feng ir Hu (2017) nuomone, yra iniciatyves-  
ni, kūrybingesni ir novatoriškesni, nes jie siekia pri-  
traukti kolegas, sekėjus, klientus sprendžiant iškilu-  
sias problemas. Židonis (2019) teigia, kad transfor-  
macinė lyderystė nuo kitų lyderystės teorijų skiria-  
si tuo, kad siekiama ne tik abipusių mainų tarp ly-  
derio ir sekėjų, bet ir daugiau dėmesio yra skiriama  
bendro augimo ir abiejų pusių interesų kūrimo sie-  
kimui. Šio tipo lyderis demonstruoja charizmą, vizi-  
ją, pagarbą ir pasitikėjimą, skiria daug asmeninio dė-  
mesio sekėjams, prisideda prie intelektualinio stimu-  
liavimo (Sousa, Rocha, 2019), motyvuoja darbuoto-  
jus mąstyti kitaip ir pasinaudoti naujomis galimybė-  
mis, įvardydamas pokyčius kaip asmeninio augimo  
galimybę (Yue, Men, Ferguson, 2019), sukuria psi-  
chologinio saugumo jausmą (Amor, Vázquez, Faiña,  
2020). Mi, Gan, Xu, Long, Qiao ir Zhu (2019) teigi-  
mu, transformacinė lyderystė prisideda prie pavaldi-  
nių vidinės motyvacijos įkvėpimo per organizacijos  
viziją, rūpinimąsi pavaldiniais ir modelių demons-  
travimą. Taigi, pavaldiniai gali pagerinti savo dar-  
bo rezultatus ir prisidėti prie inovatyvios elgsenos.

O Naqshbandi ir Tabche (2018) išskiria įga-  
linančiosios lyderystės (angl. *empowering lea-  
dership*) vadovavimo stilių, kuriam yra būdingas se-  
kėjų skatinimas bei pasitikėjimas naujoviška vei-  
kla. Pasireiškiant įgalinančios lyderystės vadovavi-  
mo stiliui, skatinamas sekėjų kūrybiškumas ir lanks-  
tumas, todėl sekėjų tobulėjimas ir pasitikėjimas sa-  
vimi lemia inovacijas ir turi įtakos atvirų inovacijų  
sėkmei. Fitzsimmons ir Callan (2019) teigimu, lyde-  
rystės ugdymas apima daugybę mokymosi veiklos ir  
patirties, įtraukiant darbo užduotis, kuravimą, grįžta-  
mojo ryšio užtikrinimą, iššūkių reikalaujančius pro-  
jektus, gyvenimišką patirtį bei mokymus. Būtina pa-  
žymėti, kad į lyderystę galima žiūrėti kaip į bet ku-  
rią veiklą, kurioje remiamasi individo sugebėjimais,  
siekiant efektyviai atlikti lyderio vaidmenį organiza-  
cijoje. Kita vertus, lyderystės ugdymas yra susijęs su  
socialiniu kapitalu, reikalingu vadovauti kolektyvi-  
niu ar individualiu lygmeniu. Šia prasme socialinis  
kapitalas parodo tuos išteklius ir ryšių dinamiką, ku-  
rių reikia norint efektyviai vadovauti komandai, pa-  
daliniui ar organizacijai.

Kaip teigia Strickland ir Towler (2011), ly-  
derystė gali reikštis per lyderių vadovavimo stilių,  
grįžtamojo ryšio lygį bei autonomijos pavaldiniams

suteikimą. Golmoradi ir Ardabili (2016) teigia, kad lyderystės stilius yra savybių, įgūdžių ir elgesio derinys, kurį vadovai naudoja, norėdami bendrauti su savo darbuotojais. Elgesys yra derinamas su užduotimis ir santykiais. Be to, užduotimis grįstas elgesys identifikuojamas per atsakomybės prisiėmimą, konkrečius ir tikslus organizacinius modelius, komunikacijos kanalus ir sėkmingus metodus. Tuo tarpu santykiais grindžiamas elgesys nustatomas per atvirus komunikacijos kanalus, emocinę ir psichinę paramą, aktyvų klausymąsi.

Golmoradi ir Ardabili (2016) išskiria keturis lyderystės metodus:

- pasakojančioji lyderystė (angl. *telling leadership*). Vadovas aiškiai apibrėžia vaidmenis ir jei reikia, duoda keletą nurodymų;
- parduodančioji lyderystė (angl. *selling leadership*). Vadovas pateikia rekomendacijas;
- dalyvaujančioji lyderystė (angl. *participating leadership*). Vadovas bendradarbiauja su darbuotojais, dalijasi su jais idėjomis, palengvina sprendimų priėmimą;
- deleguojamoji lyderystė (angl. *delegating leadership*). Leidžia prireikus darbuotojams priimti sprendimus ir skatina juos kiek įmanoma priimti atsakomybę.

Meyer, Sison, Ferrero (2019) išskyrė pozityviosios lyderystės svarbą skatinant darbuotojus mokytis ir augti lanksčios hierarchijos organizacijoje. Akcentuojama, kad pozityvi lyderystė reiškia ne tik vadovavimo stilių, bet ir dalyvavimą, įgalinimą bei sąžiningumą. Hristov, Scott ir Minocha (2018) išskiria organizacinių lyderystės tinklų svarbą palaiškiant organizacijas bei pasinaudojant šių tinklų teikiama privalumais, t. y. dalijimąsi patirtimi, efektyvesne darbų atlikimo galimybe. Literatūroje (Eva, Cox, Tse, Lowe, 2019) išskiriamas ir kolektyvinės lyderystės tipas, apimantis kelis asmenis, laikinai prisiimančius lyderystės vaidmenį tiek formaliuose, tiek neoficialiuose santykiuose. Šis kolektyvinės lyderystės apibrėžimas suteikia didesnę lankstumo ir daugialypiškumo galimybę. Komandose, kuriose pasireiškia kolektyvinės lyderystės formos, lyderystė suvokiama kaip vaidmuo ar elgsenos forma, kai skirtingi komandos nariai prisiima lyderystę, kai to reikalauja situacija ar darbo aplinka.

Sousa ir Rocha (2019) išskiria tris lyderių tipus. Autokratiniai lyderiai priima sprendimus nepasitarę su savo komandos nariais; toks sprendimų priėmimas gali būti tikslingas, kai sprendimus reikia priimti greitai, nereikia komandos indėlio ir susitarimas nebūtinai rezultatams pasiekti, tačiau tai didina darbuotojų kaitą. Demokratiniai lyderiai priima galutinį sprendimą, tačiau į sprendimo priėmimo procesą įtraukia komandos narius, skatina kūrybišku-

mą, darbuotojai dažnai būna įsitraukę į projektus ir sprendimus, o tai didina pasitenkinimą darbu ir produktyvumą. Deleguojantieji lyderiai savo komandos nariams suteikia daug laisvės atlikti darbą ir nustatyti terminus, prireikus teikia paramą; tokia autonomija gali lemti didelį pasitenkinimą darbu, tačiau gali būti sunku, jei komandos nariai neturi žinių, įgūdžių ar motyvacijos efektyviai atlikti savo darbą. Cheng, Wei ir Lin (2019) pažymi, kad darbuotojai gali sukurti savo elgesio stilių stebėdami ir mėgdžiodami lyderių elgesį.

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinės ir transakcinės lyderystės sistemos tampa ypač svarbios besimokančios organizacijos kontekste. Mokymosi kultūra yra teigiamai susijusi su šiais dviem lyderystės tipais. Išskiriami ir įgalinančios, pasidalytosios, pozityviosios, kolektyvinės lyderystės tipai. Į lyderystę galima žiūrėti kaip į bet kurią veiklą, kurioje remiamasi individo sugebėjimais, siekiant efektyviai atlikti lyderio vaidmenį organizacijoje. Be to, lyderystės ugdymas yra susijęs su socialiniu kapitalu, reikalingu vadovauti kolektyviniui ar individualiu lygmeniu. Socialinis kapitalas parodo tuos išteklius ir ryšių dinamiką, kurių reikia norint efektyviai vadovauti komandai, padaliniui ar organizacijai. Lyderystė gali reikštis per lyderių vadovavimo stilių, grįžtamojo ryšio lygį bei autonomijos pavaldiniams suteikimą.

## **Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybių nustatymas bei modelio sudarymas**

Organizacijų vadovai XXI a. turi gebėti sutelkti organizacijos personalą strateginių užduočių įgyvendinimui, mokėti racionaliai ir efektyviai formuoti palankią aplinką besimokančiai organizacijai. Vadovai ir aukščiausio lygio vadybininkai turi vadovautis moderniais kompleksinio pobūdžio imperatyvais: inovatyvumo ideologija, pokyčių ir reformų poreikio, būtinumo suvokimu, postmodernaus valdymo geriausios praktikos ir patirties panaudojimu savo organizacinėse struktūrose. Ewa, Cox, Tse ir Lowe (2019) pažymi, kad daugėja organizacijų, kurios klesti ir kuriose lyderio vaidmuo pasidalijamas, o ne sutelkiamas konkrečių asmenų rankose ar tarp šių asmenų. Kolektyvinio vadovavimo svarba tik didės, nes organizacijos įtrauks daugiau organizacinių, virtualių ir netradicinių komandų. Taigi, atsiras poreikis sklandesniam ir dinamiškesniam procesui, susijusiam su lyderių vaidmenų suteikimu ir įtvirtinimu.

Analizuojant Lietuvoje atliktus tyrimus, pastebima, kad organizacijų vadovai deklaratyviai akcentuoja mokymosi naudą, efektyvumą, besimokančių darbuotojų palaikymą ir skatinimą, taip sudarant

palankias sąlygas profesiniam tobulėjimui, o vadovai besimokančioje organizacijoje išryškėja kaip besimokantys lyderiai, strategai, planuotojai bei asmenybės (Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018). Tačiau pastebimas ir vis didesnis polinkis į paviršutiniškumą ir vis labiau didėjančio modernumo ir aukštos kokybės imitavimo tendencija įvairiose žmogiškųjų išteklių ugdymo grandyse: orientacija į „išoriškai“ šiuolaikišką ugdymą, kai siekiama ne tiek kokybiško ugdymo, kiek „išoriškai“ įspūdingų teigiamų vertinimų (Melnikas, Jakubavičius, Leichteris, Stumbrytė, 2017). Svarbu, kad organizacijai vadovautų gerai pasirengę ir savo darbą išmanantys vadovai. Geras vadovas yra viena iš pačių svarbiausių sąlygų sėkmingam organizacijos gyvavimui. Susiduriant su didžiule konkurencija, globalizacija, personalu, rinka ir kitais reiškiniais, vadovui tenka didžiulė atsakomybė susitvarkyti su kylančiais iššūkiais kuriant besimokančią organizaciją (Župerkienė, 2010). Svarbiausia pasiekti, kad besimokančios organizacijos vadovai gebėtų stebėti ir analizuoti aplinką; suvoktų naujovių svarbą, kiekvieną naują užduotį vertintų kaip galimybę mokytis, diegti inovacijas; įdarbintų asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų bei įgyti naujų įgūdžių; suteiktų darbuotojams galimybę prisitaikyti ir keistis; skatintų žinių troškimą, smalsumą; kiekvienam padėtų rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes; kurtų ir remtų sistemas, reikalingas mokymuisi; save suvoktų, kaip pavaldinių skatintojus tobulėti; pripažintų ir vertintų tuos vadovus, kurie rūpinasi pavaldinių tobulėjimu; mokytųsi iš sėkmingų atvejų ir nesėkmių; užtikrintų mokymąsi visose įmonės grandyse (Leonienė, 2001).

Al-Atwi, Amankwah-Amoak ir Khan (2019) pažymi, kad, siekdamas užtikrinti ilgalaikį išgyvenimą, organizacijos turi patenkinti įvairius konkuruojančius reikalavimus. Organizacijos lygmeniu itin svarbu, kad žmonių išteklių vadybos sprendimai būtų suderinti su visos organizacijos veiklos strategija. Žmonių išteklių vadybos procesai turi būti sumodeliuoti stiprinti ir remti priimtą strategiją, įgalinti darbuotojus ją įgyvendinti. Į strategijos įgyvendinimo galimybes reikėtų žvelgti atkreipiant dėmesį ne tik į išteklius, bet ir į darbuotojų kompetencijas. Šiuolaikinėse organizacijose, sumažėjus hierarchinių valdymo lygmenų, vis tiek išlieka visų valdymo funkcijų poreikis. Todėl darbuotojai turi išmokti kai kurias jų atlikti patys, pvz., spręsti problemas, priimti sprendimus, savarankiškai dirbti komandose. Darbuotojų asmeninės lyderystės kompetencijų plėtra tampa labai svarbi, todėl būtinas darbuotojų mokymas ir ugdymas (Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė, Stasiukynas, Dromantaitė, Girčys, Tamošiūnaitė, Bileišis, 2014).

Golmoradi, Ardabili (2016) teigimu, organizacijos lyderystės stilius yra susijęs su besimokan-

čios organizacijos egzistavimu. Šis ryšys gali duoti skirtingų rezultatų, ypač, jei į diskusiją yra įtraukiamas socialinis kapitalas. Be to, Caldwell (2012) teigimu, besimokanti organizacija atsirado siekiant sukurti alternatyvius pokyčių teorijos, lyderystės ir organizacinių pokyčių modelius. Šiuose modeliuose buvo identifiкуotas poreikis taikyti labiau įtraukiančius ir paskirstytosios lyderystės būdus, užtikrinant tvaresnius organizacijų pokyčius per organizacinio mokymosi formas. Atsiranda paskirstytosios arba pasidalytosios lyderystės poreikis, kuris suprantamas kaip būtinas besimokančios organizacijos atributas. Manz, Manz, Adams ir Shipper (2011) teigimu, pasidalytąją lyderystę sudaro interaktyvus dinamiškos įtakos procesas, kurio metu organizacijos nariai vadovauja vienas kitam, siekiant įgyvendinti komandos ir organizacijos tikslus. Būtina pažymėti, kad lyderystės pasidalijimas tarp organizacijos narių gali stipriai paveikti kolektyvinį individualių darbuotojų darbą per bendradarbiavimą. Paskirstyta lyderystė yra labiau orientuota ne į lyderio paiešką, o į mokymosi proceso užtikrinimą. Be to, besimokančiose organizacijose daugelio individų lyderystei teikiama pirmenybė prieš vieno asmens aiškiai išreikštą lyderystę.

Naqshbandi ir Tabche (2018) teigia, kad besimokančioms organizacijoms ir atviroms inovacijų sistemoms būtini išmanantys, motyvuoti, pasitikintys savimi darbuotojai, kurie galėtų generuoti naujas žinias, priimti sprendimus dėl žinių įgijimo ir naudojimo. Lyderių dalyvavimas priimant sprendimus leidžia sekėjams dalytis savo idėjomis ir bendradarbiauti tarpusavyje, o tai savo ruožtu skatina efektyvių žinių srautus. Yue, Men ir Ferguson (2019) pažymi, kad darbuotojai yra aktyvūs pokyčių iniciatyvų dalyviai, o ne pasyvūs gavėjai. Todėl darbuotojų įsitikinimai, požiūris ir elgesys daro didelę įtaką pokyčių procesui ir rezultatams. Darbuotojų atvirumas pokyčiams yra būtina pradinė sąlyga planuojantiems sėkmingus pokyčius. Tai taip pat yra ir svarbiausias organizacijos kultūros elementas, kurį vadovai turėtų sukurti permainingu metu. Atvirumo stoka pokyčiams, atvirkščiai, yra grėsmingas ženklas, lemiantis suplanuotų pokyčių nesėkmę. Taigi, įgalindami sekėjus, lyderiai skatina žinių kūrimą ir sklaidą, o tai skatina naujoves. Tokiu būdu vadovai įgalina sekėjus vystyti ir įgyti naujų idėjų per pavyzdžių pateikimą, motyvavimą per apdovanojimus ar paskatas, lūkesčių išsiaiškinimą ir savarankiškų sprendimų priėmimą. Be to, vadovai skatina žiniomis grįstą veiklą, leisdami darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus, remiantis jų žiniomis ir patirtimi be tiesioginio lyderių įsikišimo. Būtina pabrėžti, kad įgalinančios lyderystės dėka organizacijose skatinama mokymosi kultūra, leidžianti efektyviai panaudoti turimas ir

generuoti naujas žinias. Tokią kultūrą turinčios įmonės taip pat yra veiksmingos įgydomos ir besikeičiamos žiniomis, kurios palaiko ir formuoja inovacijas bei leidžia prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Be to, Vargas (2015) teigimu, mažos ir vidutinės įmonės siekdamos sukurti dinamiškus gebėjimus turi sukurti tokią strategiją, kurioje būtų sujungta besimokanti organizacija su tinkamu lyderystės stiliumi. Shao, Feng ir Hu (2017) išskiria tris socialines dimensijas, kurios, kaip organizacinės kultūros vertybės, palengvina mokymąsi, kai daugiausiai dėmesio skiriama dalyvavimo ir sąveikos modeliams: psichologinis saugumas, dalyvavimas priimančiais sprendimus ir atvirumas įvairioms nuomonėms.

Besimokančios organizacijos ir lyderystės sąsajas galima matyti ir per teigiamo darbo klimato egzistavimą. Teigiamas darbo klimatas padeda asmenims ir organizacijoms realizuoti visą savo potencialą, užmegzti pozityvius santykius, kurie stiprina asmenų stipriąsias puses ir yra abipusių žinių įgijimo šaltinis (Meyer, Sison, Ferrero, 2019). Be to, tokio klimato sukūrimas yra naudingas žmonių gerovei, palaiko komandos funkcionavimą ir žmogiškojo kapitalo plėtrą. Lyderiai, būdami optimistiški, atidūs, patikimi ir nesavanaudiški, daro įtaką bendradarbiams. Teigiama komunikacija lemia stipresnio ryšio sukūrimą, didesnę bendradarbiavimą bei teigiamas emocijas, kurios koordinuojamais veiksmais ir išteklių paskirstymu leidžia pagerinti veiklos rezultatus. Būtina pažymėti, kad, Meyer, Sison ir Ferrero (2019) teigimu, darbuotojai, suvokiantys darbą kaip pašaukimą ir susitapatinantys su organizacijos tikslais, klesti asmeniškai, o tai teigiamai veikia ir organizacijos veiklą. Taigi, asmeninės ir kolektyvinės vertybės, sąžiningumas vaidina svarbų vaidmenį dinamiškos veiklos prasingumą.

Būtina pažymėti, kad lyderystė yra gyvybiškai svarbi, kai organizacijai reikia pažangos, tačiau ji neranda taisyklių, kaip tą pažangą užtikrinti bei tobulėti. Todėl svarbūs tampa pozityvios lyderystės elementai, kurie leidžia užtikrinti tiek organizacijos augimą, tiek vystymąsi. Meyer, Sison ir Ferrero (2019) teigimu, lyderystė puoseleja asmeninę etiką ir ugdo palankų organizacinį klimatą. Be to, kaip teigia Digrienė (2018), nuo organizacinės kultūros priklauso, ką lyderiai daro ir kaip jie daro. Organizacinė kultūra pabrėžiama kaip pagrindinis įrankis lyderiams, kurie siekia užtikrinti sklandų dalijimąsi žiniomis. Besimokančios organizacijos kūrimo sėkmės raktas – sekėjų motyvacija. Kai darbuotojai tikės, kad jie dirba besimokančioje organizacijoje, tai padės užtikrinti efektyvius žinių vadybos procesus bei maksimalią naudą organizacijai. Caldwell (2012) pažymi, kad lyderystės iššūkiai besimokančiose organizacijose susiję su klausimu, kaip bendruomenės

sukuria produktyvias sistemas, kai hierarchinės valdžios nepakanka pokyčiams įgyvendinti. Šių iššūkių pavieniui įveikti neįmanoma. Jiems reikalingas unikalus skirtingų individų, užimančių skirtingas pozicijas ir vadovaujančių skirtingais būdais, derinys. Taigi, besimokančios organizacijos turi turėti gebėjimą nuolat keistis, ne tik keičiantis mokymosi sistemoms, bet ir persikirstyti lyderystę.

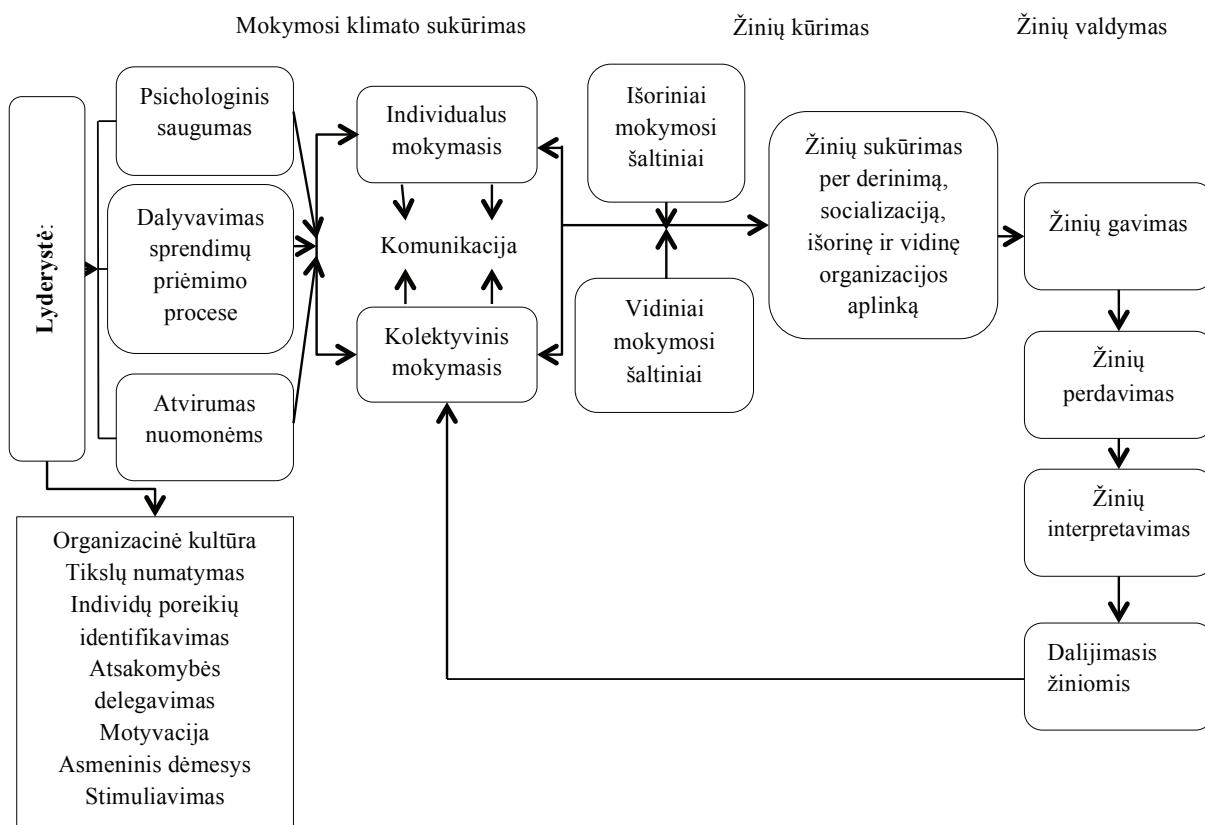
Digrienė (2018) teigia, kad vienas iš pagrindinių lyderio uždavinių yra sukurti palankią žinių valdymui organizacinę kultūrą, nes tik nuo žmonių valios priklauso noras dalytis savo žiniomis. Itin svarbus tampa lyderio vizijos turėjimas, matymas, kaip viziją pasiekti, ir tokios lyderio savybės kaip emocinė branda, gebėjimas bendrauti, entuziazmas bei gebėjimas kurti ryšius ir organizacijos viduje, ir išorėje. Be to, Caldwell (2012) teigimu, besimokanti organizacija gali pasirodyti kaip nauja organizavimo forma, kurioje veiksmai ir sprendimų priėmimas yra mažiau derinami prie prievartinės vadovybės galios, vykdomos per hierarchines struktūras, o labiau suvokiama kaip socialinė, norminė ar konkreti kontrolės forma, kurioje labiau akcentuojama savikontrolė bei kolegų tarpusavio kontrolė per kultūrinės vertybes ir bendrą mokymąsi. Golmoradi ir Ardabili (2016) kaip svarbų veiksnį besimokančiai organizacijai ir lyderystei išskiria socialinį kapitalą, nes socialinis kapitalas paskatina dalijimąsi žiniomis ir padidina organizacijos mokymąsi per tokius komponentus, kaip pasitikėjimas ir bendradarbiavimas. Be to, socialinis kapitalas organizacijos efektyvumą veikia per mažesnes išlaidas, mažesnę darbuotojų perkėlimo greitį, dalijimąsi žiniomis ir inovacijomis, rizikos prisiėmimą bei produktų kokybės gerinimą. Lyderystė pagerina organizacinį mokymąsi remdama grupių susidarymą ir pokyčių procesus. O tai taip pat gali paskatinti darbuotojų kūrybiškumą bei padidinti pasitikėjimą savimi. Zhu, Liao, Yam, Johnson (2018) atliktas empirinis tyrimas parodė, kad pasidalijamoji lyderystė reiškia horizontalią įtaką tarp bendraamžių, bet nėra susijusi su hierarchija ir vadovo autoritetu; pasidalijamoji lyderystė atsiranda komandos dėka; komandos nariai pasidalija lyderio vaidmenį ir įtaką. Šie tyrimo rezultatai parodo, kad ypač svarbus indėlis yra visos komandos, nes egzistuoja tam tikri socialiniai ryšiai. Taigi, siekiant sukurti besimokančią organizaciją ir prisitaikyti prie išorinės bei vidinės organizacijos aplinkos iššūkių, būtina užsitikrinti tinkamą žinių dalijimuisi organizacinę kultūrą per kolektyvinės, įgalinančios ar pasidalijančios lyderystės egzistavimą – kai kiekvienas komandos narys gali pasidalyti savo žiniomis ir įgūdžiais, prisidėti prie problemų sprendimo, dalyvauti kuriant organizacinę strategiją, esant poreikiui prisiimti lyderio vaidmenį. Aplink



ka keičiasi nuolat, todėl hierarchinės struktūros laikymasis ir vieno lyderio iškėlimas gali sulėtinti prisitaikymo prie aplinkos procesus bei stabdyti dalijimosi žiniomis procesą.

1 paveiksle yra pateiktas sudarytas lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybių vertinimo modelis. Kaip matyti šiame paveiksle, besimokančiai organizacijai yra svarbu sukurti mokymuisi tinkamą klimatą, kuris užtikrintų individualaus ir kolektyvinio mokymosi derinimą per ko-

munikaciją. Žinių kūrimo metu galima naudotis išoriniais ir vidiniais mokymosi šaltiniais bei kurti žinias per informacijos derinimą, socializaciją, išorinę ir vidinę organizacijos aplinką, t. y. bendradarbiaujant su organizacijos suinteresuotosiomis grupėmis. Trečiasis etapas, būtinas besimokančios organizacijos egzistavimui, yra žinių valdymas. Jis apima žinių gavimą, žinių perdavimą, žinių interpretavimą ir dalijimąsi žiniomis.



1 pav. Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybių nustatymo modelis

Šaltinis: sudaryta autorių

Lyderiai besimokančioje organizacijoje turi gebėti įtikinti ir sukurti efektyvią komandą, priskirti atsakomybę ir atskaitomybę, dalyvauti pokyčių priėmimo bei skatinti dalijimąsi žiniomis organizacijoje. Būtina skatinti atskirų organizacijos individų poreikių identifikavimą ir jį susieti su organizacijos turima strategija. Tokiu būdu galima užsitikrinti įgūdžių plėtojimą bei nuolatinį organizacijos žinių atsinaujinimą ir mokymąsi iš patirties. Lyderystės raiška besimokančioje organizacijoje yra neatsiejama nuo organizacinės kultūros, naujų žinių išteklių (tiek vidinių, tiek išorinių) ir komunikacijos. Lyderystės raiška besimokančioje organizacijoje glaudžiai susijusi su informacijos ir komunikacijos procesais, nes, pasak Jokūbauskienės (2013), organizacinio mokymo-

si metu turimos žinios papildomos, saugomos, teikiamos, jomis dalijamasi, jos formalizuojamos, koordinuojamos bei kuriamos naujos žinios. O tai sudaro sveiką aplinką natūraliam mokymuisi organizacijoje.

Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės siejamos su įvairiais kintamaisiais: lyderiu, jo sekėjais ir sąlygomis, lemiančiomis nuolatinis organizacijos pokyčius. Lyderių įtaka besimokančioje organizacijoje galima įvairiose veiklose, t. y. nuo vizijos, strategijos kūrimo iki darbų planavimo bei dalijimosi žiniomis. Nors lyderystės raiška galima visos besimokančios organizacijos veiklos metu, tačiau, autorių nuomone, svarbiausios raiškos galimybės siejamos su mokymuisi palan-

kios aplinkos suformavimu, t. y. psichologinio saugumo, atvirumo nuomonėms užtikrinimu, dalyvavimu sprendimų priėmimo procese. Sukūrus palankią aplinką, darbuotojai bus labiau motyvuoti dalyvauti įvairaus mokymosi procese bei aktyviai dalyvis žiniomis, siekdami organizacijos veiklos efektyvumo. Besimokančioje organizacijoje sukūrus atvirą bei psichologiškai saugią aplinką, skatinamas dalijimasis žiniomis, kuriamos naujos idėjos, darbuotojai pasitiki vieni kitais, todėl dalijasi žiniomis, kurios buvo įgytos tiek individualiai, tiek per kolektyvinių mokymosi procesą. Dalijimasis žiniomis, iniciatyvumo pasireiškimas leidžia organizacijai pasiekti geresnius rezultatus bei užsitikinti konkurencinio pranašumo sukūrimą.

Būtina akcentuoti, kad organizacijos mokymasis priklauso nuo lyderio. Besimokančios organizacijos kontekste transformacinės ir transakcinės lyderystės sistemos yra itin svarbios. Šiuo atveju lyderis komunikuoja su darbuotojais, klausosi jų nuomonių bei pasiūlymų, yra skatinamas dialogas. Taigi, sudaromos sąlygos ir pačių darbuotojų iniciatyvių ir žinių dalijimuisi. Besimokančioje organizacijoje lyderiai perduoda ir įtvirtina besimokančiai organizacijai būdingą kultūrą. Tai ilgainiui gali turėti įtakos ir pasidalytosios lyderystės tipo pasireiškimui.

Apibendrinant galima teigti, kad besimokančioms organizacijoms būtini išmanantys, motyvuoti, pasitikintys savimi darbuotojai, kurie galėtų generuoti naujas žinias, priimti sprendimus dėl žinių įgijimo ir naudojimo. Lyderių dalyvavimas priimant sprendimus leidžia sekėjams dalytis savo idėjomis ir bendradarbiauti tarpusavyje, o tai, savo ruožtu, skatina efektyvių žinių srautus. Darbuotojų asmeninės lyderystės kompetencijų plėtra tampa labai svarbi, todėl neįmanoma apsieiti be darbuotojų mokymo ir ugdymo. Siekiant užtikrinti tvaresnius organizacijų pokyčius per organizacinio mokymosi formas, būtina taikyti įtraukiančios ir pasidalytosios lyderystės būdus. Pasidalytoji lyderystė yra labiau orientuota ne į lyderio paiešką, o į mokymosi proceso užtikrinimą. Be to, besimokančiose organizacijose daugelio individų lyderystei teikiama pirmenybė prieš vieno asmens aiškiai išreikštą lyderystę. Įgalinančios lyderystės dėka organizacijose skatinama mokymosi kultūra, leidžianti efektyviai panaudoti turimas ir generuoti naujas žinias. Tokią kultūrą turinčios įmonės taip pat yra veiksmingos įgydomos ir besikeisdamos žiniomis, kurios palaiko ir formuoja inovacijas bei leidžia prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Išskiriamos trys socialinės dimensijos, kurios, kaip organizacinės kultūros vertybės, palengvina mokymąsi, kai daugiausiai dėmesio skiriama dalyvavimui ir sąveikos modeliams: psichologinė sauga, dalyvavimas priimant sprendimus ir atvirumas įvairioms

nuomonėms. Besimokančios organizacijos ir lyderystės sąsajas galima vertinti per organizacinės kultūros, asmeninių ir kolektyvinių vertybių, sąžiningumo, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo prizmę.

## Išvados

Besimokančios organizacijos nariai nuolat tobulina savo įgūdžius, kelia kompetenciją, tobulina veiklą, remdamiesi patirtimi, gerina sprendimų priėmimo gebėjimus. Organizacijos mokymasis gali būti užtikrintas per žinių įgijimą, informacijos paskirstymą, informacijos aiškinimą ir organizacijos atmintį. Besimokanti organizacija turi užtikrinti šių elementų egzistavimą: sisteminių mąstymą, asmeninį meistriškumą, mentalinių modelių valdymą, bendros vizijos kūrimą ir mokymąsi komandoje. Egzistuoja ryšys tarp besimokančios organizacijos ir padidėjusių organizacijos inovacinių pajėgumų, padidėjusio produktyvumo bei konkurencinio pranašumo egzistavimo. Akcentuotina, kad, siekiant sėkmingos organizacijos veiklos, būtina keistis žiniomis, bendrauti ir mokytis, patikslinti bei pakeisti egzistuojančią praktiką.

Lyderystės teorijoje išskiriami transformacinės ir transakcinės lyderystės tipai, kurie ypač svarbūs besimokančios organizacijos kontekste, ir įgalinančiosios, pasidalytosios, pozityviosios, kolektyvinės lyderystės tipai. Į lyderystę galima žiūrėti kaip į bet kurią veiklą, kurioje remiamasi individo sugebėjimais, siekiant efektyviai atlikti lyderio vaidmenį organizacijoje. Lyderystės ugdymas yra susijęs su socialiniu kapitalu, reikalingu vadovauti kolektyviniu ar individualiu lygmeniu. Lyderystė gali reikštis per lyderių vadovavimo stilių, grįžtamojo ryšio lygį bei autonomijos pavaldiniams suteikimą.

Besimokančioms organizacijoms būtini išmanantys, motyvuoti, pasitikintys savimi darbuotojai, kurie galėtų generuoti naujas žinias, priimti sprendimus dėl žinių įgijimo ir naudojimo. Lyderių dalyvavimas priimant sprendimus leidžia sekėjams dalytis savo idėjomis ir bendradarbiauti tarpusavyje, o tai savo ruožtu skatina efektyvių žinių srautus. Siekiant užtikrinti tvaresnius organizacijų pokyčius per organizacinio mokymosi formas, būtina taikyti įtraukiančiosios ir pasidalytosios lyderystės būdus. Besimokančiose organizacijose daugelio individų lyderystei teikiama pirmenybė prieš vieno asmens aiškiai išreikštą lyderystę. Įgalinančios lyderystės dėka organizacijose skatinama mokymosi kultūra, leidžianti efektyviai panaudoti turimas ir generuoti naujas žinias, palaikyti ir formuoti inovacijas, prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Išskiriamos trys socialinės dimensijos, kurios palengvina besimokančios organizacijos sukūrimą: psichologinė sauga, dalyvavimas priimant sprendimus ir atvirumas įvairioms

nuomonėms. Besimokančios organizacijos ir lyderystės sąsajas galima vertinti per organizacinės kultūros, asmeninių bei kolektyvinių vertybių, sąžiningumo, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo prizmę.

Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės siejamos su įvairiais kintamaisiais: lyderiu, jo sekėjais bei sąlygomis, lemiančiomis nuolatinius organizacijos pokyčius. Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės galimos įvairioje organizacijos veikloje, tačiau itin svarbus tampa mokymuisi palankios aplinkos suformavimas, t. y. psichologinio saugumo, atvirumo nuomonėms užtikrinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese. Sukūrus palankią aplinką, darbuotojai bus labiau motyvuoti dalyvauti tiek individualaus, tiek kolektyvinio mokymosi procese, papildys, saugos, dalysis ir kurs naujas žinias, siekdami organizacijos veiklos efektyvumo.

## Literatūra

1. Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2 (2), 116-126.
2. Al-Atwi, A. A., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. (2019). Micro-foundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101656>.
3. Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38 (1), 169-178.
4. Atkočiūnienė, Z. (2014). Žinių valdymas organizacijoje. Vilnius: VU leidykla.
5. Caldwell, R. (2012). Leadership and learning: a critical reexamination of Senge's learning organization. *Systemic Practice and Action Research*, 25, 39-55.
6. Cheng, K., Wei, F., Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, 102, 34-43.
7. Digrienė, L. (2018). Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 18, 11-16.
8. Eva, N., Cox, J. W., Tse, H. H. M., Lowe, K. B. (2019). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>.
9. Fitzsimmons, T., Callan, V. J. (2019). The diversity gap in leadership: what are missing in current theorizing. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101347>.
10. Golmoradi, R., Ardabili, F. S. (2016). The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 372-378.
11. Hristov, Scott, Minocha, S. (2018). Distributed leadership typologies in destination management organizations. *Tourism Management Perspectives*, 28, 126-143.
12. Jokūbauskienė, S. (2013). *Informacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas besimokančioje organizacijoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
13. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
14. Katilienė, R. (2010). Autentiška lyderystė – veiksnys, lemiantis pokyčius. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 13, 117-122.
15. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
16. Maden, C. (2012). Transforming public organizations into learning organizations: a conceptual model. *Public Organization Review*, 12, 71-84.
17. Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., Shipper, F. (2011). Sustainable performance with values-based shared leadership: a case study of a virtuous organization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 284-296.
18. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Leichteris, E., Stumbrytė, G. (2017). *Socialinis verslas: sistematika ir mechanizmai*. Monografija. Vilnius: Technika.
19. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R., Chlivickas, E., Lobanova, L., Stankevičienė, J. (2014). *Intelektinis verslas*. Vilnius: Technika.
20. Meyer, M., Sison, A. J. G., Ferrero, I. (2019) How Positive and Neo-Aristotelian Leadership Can Contribute to Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Studies*, 36, 390-403.
21. Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behavior for the environment: the role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 1-11.
22. Minelgaitė, I., Vaičiukynaitė, E. (2017). Į sekėją orientuota lyderystė ir emocijos: tarpdisciplininė perspektyva. *Socialiniai tyrimai*, 40 (1), 38-46.
23. Naqshbandi, M. M., Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting & Social Change*, 133, 156-167.
24. Raišienė, A. G., Vanagas, R., Žuromskaitė, B., Stasiukynas, A., Dromantaitė, A., Girčys, A. P., Tamošiūnaitė, R., Bileišis, M. (2014). *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. Vilnius: Vitae Litera.
25. Sakalas, A. (2012). Žinių vadyba: besimokančios organizacijos kūrimas. Kaunas: Technologija.
26. Salge, T. O., Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72 (4), 550-559.

27. Shao, Z., Feng, Y., Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information and Management*, 54 (7), 902–919.
28. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos mokslai*, 28 (1), 57–66.
29. Sousa, M. J., Rocha, A. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360–366.
30. Strickland, S., Towler, A. (2011). Correlates of creative behaviour: the role of leadership and personal factors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 41–51.
31. Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: an empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284–294.
32. Tyssen, A. K., Wald, A., Spieth, P. (2013). Leadership in temporary organizations: a review of leadership theories and a research agenda. *Project Management Journal*, 44 (6), 52–67.
33. Vargas, M. I. R. (2015). Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 169, 43–52.
34. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Stulgienė, V. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38 (4), 436–443.
35. Walker, C. (2014). Organizational learning: the role of third party auditors in building compliance and enforcement capability. *International Journal of Auditing*, 18, 213–222.
36. Webster, F. (2006). *Informacinės visuomenės teorijos*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
37. Wick, C. W., Leon, L. S. (1993). *The learning edge: how smart managers and smart companies stay ahead*. NY: McGraw-Hil.
38. Yue, C. A., Men, L. R., Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45 (3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>.
39. Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 834–852.
40. Židonis, Ž. (2019). Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose. *Viešojo politika ir administravimas*, 18 (1), 136–151.
41. Župerkienė, E. (2010). Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė. *Vadyba*, 1 (17), 53–60.

Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., Vaitiekienė, J.

## Opportunities for Leadership Expression in a Learning Organization

### Summary

The creation and development of an information and knowledge-based society and knowledge economy are perceived as one of the most important priorities of social, economic, political development, culture, science and technological progress of modern society (Melnikas, Jakubavičius, Leichteris and Stumbrytė, 2017). It is important to create a learning society, a learning organization, a knowledge economy in order to adapt to the various challenges. Tortorella, Vergara, Garza-Reyes and Sahney (2020) noted that organizational learning can be seen as a process of improvement based on a clearer understanding and knowledge directly related to the organizational culture and environment.

The scientific literature (Sakalas, 2012; Walker, 2014; Atkočiūnienė, 2014; Skrickienė, Čepuraitė and Štaras, 2018) presents various features of learning organization characteristics: strategy development, investment in one's future, cooperation, environmental monitoring, focusing on problem identification and resolution, processing and applying large flows of information, responding, and anticipating internal and

external changes. Organizational learning is a way of survival, capacity building, enabling it to change, that is to cope with change, and seize new opportunities. According to Walker (2014), knowledge, learning, and innovation are the key factors assuring the success of a modern organization. It should be noted that the acquisition, use and recognition of knowledge largely depend on the culture of the organization. As Salge and Vera (2012) argued, learning organizations understand the importance of learning and increase the ability to turn new knowledge into tangible improvements.

In the scientific literature (Minelgaitė and Vaičiukynaitė, 2017; Katilienė, 2010; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė and Stulgienė, 2016; Digrienė, 2018; Shao, Feng and Hu, 2017; Walker, 2014) various definitions, styles and models of leadership have been identified. Usually, many definitions of leadership highlight one aspect in relation to other aspects (Minelgaitė and Vaičiukynaitė, 2017). Amor, Vázquez and Faíña (2020) noted that leadership is a critical component influencing an organization's environment and how employees perceive their work. It

should be noted that leadership theory is very diverse, but in the context of a learning organization, the types of transformational and transactional, empowering, positive, and collective leadership are important.

It should be emphasized that the leader in the organization of the 21st century must be able to mobilize the organization's staff for the implementation of strategic tasks; to be able rationally and effectively form a favourable environment for the learning organization. Managers and top managers must be guided by modern imperatives of a complex nature: the ideology of innovation, the perception of the need and necessity of change and reform, the application of best practices and experience of postmodern management in their organizational structures. Ewa, Cox, Tse and Lowe (2019) noted that there is a growing number of organizations that prosper and in which leadership is shared rather than concentrated in the hands of specific individuals or between these individuals. The importance of collective leadership will only increase as organizations involve more organizational, virtual, and non-traditional teams. Thus, there will be a need for a smoother and more dynamic process of empowering and consolidating leadership roles. Thus, it is very important to assess what are the opportunities for leadership expression in a learning organization.

The object of research is the possibilities of leadership in a learning organization.

The aim of the article is to form a model for determining the possibilities of leadership expression in a learning organization.

To achieve the goal, the following tasks are formulated:

1. Analyse the definitions and features of a learning organization.
2. Examine the concept of leadership and analyse leadership styles.
3. Identify opportunities for leadership expression in a learning organization.
4. Form a model for determining the possibilities of leadership expression in a learning organization.

Methods of analysis, descriptive, analytical and comparative analysis of scientific literature are applied in the article.

The members of the learning organization are constantly improving their skills, raising their competence, improving their activities based on experience, and improving their decision-making skills. Organizational learning can be ensured through knowledge acquisition, information distribution, information interpretation, and organizational memory. The learning organization must ensure the existence of the following elements: systemic

thinking, personal mastery, management of mental models, development of a shared vision and team learning. There is a link between a learning organization and the existence of increased organizational innovation capacity, increased productivity and competitive advantage. It should be emphasized that in order to be successful, it is necessary to exchange knowledge, communicate and learn, clarify and change existing practices.

Leadership theory is very diverse, but in the context of a learning organization, transformational and transactional leadership systems become particularly evident. Types of empowering, shared, positive, collective leadership are also distinguished. Leadership can be viewed as any activity that relies on an individual's abilities to effectively play a leadership role in an organization. Leadership development involves the social capital required to lead at the collective or individual level. Leadership can be expressed through the leadership style of leaders, the level of feedback, and the granting of autonomy to subordinates.

Learning organizations need knowledgeable, motivated, self-confident employees who can generate new knowledge, make decisions about the acquisition and use of knowledge. Leaders' participation in decision-making allows followers to share their ideas and collaborate, which in turn encourages effective knowledge flows. Inclusive and shared leadership approaches are essential to ensure more sustainable organizational change through forms of organizational learning. There are three social dimensions that facilitate the creation of a learning organization: psychological safety, participation in decision-making, and openness to different opinions. The links between learning organization and leadership can be assessed through organizational culture, personal and collective values, honesty, trust, and collaboration.

The possibilities of leadership expression in a learning organization are associated with various variables: the leader, followers, and the conditions that determine the constant changes in the organization. Opportunities for the expression of leadership in a learning organization are possible in various activities of the organization, but it should be emphasized a necessity to form a learning-friendly environment, i.e. ensuring psychological security, openness to opinions, participation in the decision-making process. By creating a favourable environment, employees will be more motivated to participate in both the individual and collective learning process, will supplement, share and create new knowledge in order to achieve the efficiency of the organization.

**Keywords:** leadership, organization, learning organization.