

TARPOORGANIZACINĖS SĄVEIKOS TURINYS LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS
PRAKTIKŲ POŽIŪRIU

Agota Giedrė Raišienė*

*Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedra
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
Telefonas (8 5) 271 4529
Elektroninis paštas agotar@mruni.eu*

Pateikta 2007 m. lapkričio 29 d., parengta spausdinti 2008 m. balandžio 25 d.

Santrauka. Straipsnyje diskutuojami Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu į tarporganizacinės sąveikos turinį tyrimo rezultatai. Pirmiausia aptariamos užsienio tyrėjų išryškintos tarporganizacinės sąveikos sampratų problemos, konkretizuojamos tarporganizacinės sąveikos formos. Akcentuojama, jog skirtingos tarporganizacinės sąveikos formos pasižymi savitais bruožais ir yra skirtos siekti nevienodo integracijos lygmens organizacijų tikslų. Toliau lyginami literatūros analizės bei empirinio tyrimo rezultatai. Daroma išvada, kad apklaustieji vietos savivaldos atstovai tarporganizacinės sąveikos sąvokas vartoja sinonimiškai, o jų turinį suvokia paviršutiniškai. Tai vertinama kaip problema, nes skirtingas bei dažnai klaidingas sąveikos turinio suvokimas mažina galimybes pasirinkti tarporganizacinės veiklos poreikius ir tikslus atitinkančią sąveikos formą, pasiekti socialiai reikšmingų ilgalaikių rezultatų, trukdo nustatyti ir ištaisyti bendros veiklos organizavimo bei valdymo trūkumus.

Pagrindinės sąvokos: tarporganizacinė sąveika, integracinis bendradarbiavimas, partnerystė, kooperacija, Lietuvos vietos savivalda.

ĮVADAS

Lietuvoje spartėja tarporganizacinė sąveika grįsta programinė ir projektinė veikla, kurioje dalyvauja viešojo administravimo subjektai. Nėra gausu literatūros analizuojančios viešojo sektoriaus institucijų sąveikos aspektus. Lietuvos mokslininkų publikacijose bendradarbiavimas dažniausiai nagrinėjamas kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniam bei hierarchiniams pavaldumo santykiams (Raišienė, 2007). Informacija apie tarporganizacinį bendradarbiavimą ir partnerystę lietuvių kalba daugiausia pateikiama partnerystės programoms bei projektams finansuojančių organizacijų tinklapiuose ir informaciniuose-metodiniuose leidiniuose, kurių paskirtis yra palengvinti partnerystės projektų rengimą (pvz., McAlinden, 2005). Tai, kad Lietuvoje trūksta teorinės ir specialiosios literatūros tarporganizacinės sąveikos temomis, paskatino suformuoti prielaidą, kad tarporganizacinės sąveikos ir organizacijų integracijos sąvokos Lietuvos viešajame sektoriuje dėl žinių trūkumo gali būti vartojamos kaip sinonimai, joms nėra priskiriami konkretūs bruožai, leidžiantys nubrėžti ribas tarp skirtingų tarpor-

ganizacinės sąveikos formų.

Organizacijų integracijos sąvokų vienovės problema yra aktuali ir vakarų valstybėse, ypač praktikų tarpe. Tačiau tiek praktikai, tiek teoretikai sutaria, kad sampratų turinio aiškumas būtinas efektyviai tarporganizacinei sąveikai. Kai kurių tarporganizacinę sąveiką nagrinėjančių autorių nuomone, laisvas tarporganizacinės sąveikos sąvokų interpretavimas ne tik veda prie sumaišties, tačiau gali būti net nusivylimo tarporganizacinės veiklos rezultatais priežastis (Borden, Lynne, 1999).

Straipsnio **tikslas** – atskleisti tarporganizacinės sąveikos sąvokų turinio ir realiai įgyvendinamos tarporganizacinės sąveikos bruožų skirtumo problemą.

Šiam tikslui pasiekti analizuojama tarporganizacinės sąveikos sąvokų turinį nagrinėjanti užsienio mokslinė literatūra, konkretizuojami tarporganizacinės sąveikos skirtingų formų bruožai bei gautieji rezultatai lyginami su Lietuvos vietos savivaldos tarnautojų samprata apie bendradarbiavimą, partnerystę, koordinavimą bei kooperaciją.

Kadangi inicijuodamos ir skatindamos tarporganizacinę veiklą vietos savivaldos institucijos pasižymi vienu didžiausių indėliu į socialinę plėtrą, empirinis tyrimas atliktas būtent vietos savivaldos lygmeniu. Neefektyvi tarporganizacinė sąveika šiame lygmenyje gali lemti įvairias

*Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros lektorė, daktarė.

neigiamas pasekmes: nuo negatyvaus piliečių bei organizacijų požiūrio į visuomeniškumą, atsakomybę už savo ir šalia esančiojo gerovę iki abejingumo pilietiškumo atžvilgiu apskritai.

Atliekant tyrimą, kelta darbinė hipotezė, kad tarporganizacinės sąveikos skirtingas formas apibūdinančias sąvokas tarporganizacinės sąveikos patirties turintys Lietuvos vietos savivaldos atstovai vartoja sinonimiškai.

1. EMPIRINIO TYRIMO METODAI

Atliktas tarporganizacinės sąveikos praktikos turinčių vietos savivaldos atstovų anketavimas, siekiant išsiaiškinti, kaip yra suprantamas skirtingų sąveikos formų, t.y. kooperacijos, partnerystės ir bendradarbiavimo turinys.

Anketa sudaryta apibendrinus daugelį tarporganizacinės sąveikos teorinius pagrindus nagrinėjančių bei atvejų studijas pristatančių užsienio autorių darbų.

Anketoje pateikti 27 integracinio bendradarbiavimo, partnerystės, kooperacijos ir koordinavimo bruožai. Koordinavimas į sąrašą įtrauktas kaip tradicinis, plačiausiai naudojamas horizontaliosios subjektų sąveikos metodas. Tikėtasi, kad apie koordinavimą respondentai turi pakankamai teorinių ir praktinių žinių, todėl šio metodo ypatybes nurodys pakankamai tiksliai, lyginant su mažiau įprastomis sąveikos formomis. Tyrimo dalyvių prašyta balais nuo 1 iki 5 (Likerto skalė) įvertinti teiginius, respondentų nuomone, geriausiai apibūdinančius kiekvieną tarporganizacinės sąveikos formą. Penki balai čia reiškė „labai būdingas bruožas“, vienas balas – „visiškai nebūdingas bruožas“. Kviesta papildyti sąrašą, išreikšti pastabas.

Respondentai atrinkti remiantis atrankos kriterijumi, leidžiančiu užtikrinti gautų duomenų reprezentatyvumą. Šis kriterijus - tai respondento patirtis vietos savivaldos tarporganizacinės sąveikos projekte arba programoje. Apklausti 72 respondentai iš 40 savivaldybių.

Apdorojant apklausos rezultatus, apskaičiuota atsakymų skiriamoji galia (Discriminative Power), kurios ribos tiriamuoju atveju galėjo svyruoti nuo 1 iki 5. Skiriamosios galios pagalba nustatyti skirtingoms tarporganizacinės sąveikos formoms daugiausiai ir mažiausiai, respondentų nuomone, būdingi bruožai.

Dauguma atsakymų koncentravosi arti neutralios – trejeto – pozicijos. Todėl pasitelkta aritmetinė skaičiaus apvalinimo logika, kurios pagrindu atlikta reikšmingų atsakymų atranka. Atsakymų skiriamajai galiai esant $\leq 3,45$ laikyta, kad toks tarporganizacinės sąveikos bruožas, apklaustųjų nuomone, yra būdingas konkrečiai sąveikos formai. Nebūdingu bruožas laikytas tuomet, kai jo skiriamoji galia sudarė $\geq 2,50$. Atsakymai, kurių skiriamoji galia svyravo nuo 2,55 iki 3,44 laikyti nenešančiais informacijos apie bendrą vietos savivaldos atstovų požiūrį į tarporganizacinės sąveikos turinį, todėl plačiau neanalizuojami.

2. TARPORGANIZACINĖS SĄVEIKOS SĄVOKŲ PROBLEMATIKA MOKSLINĖJE LITERATŪROJE

Bendradarbiavimas tarp organizacijų vis stipriau vie-

nija socialinius veikėjus pačiais įvairiausiais lygmenimis – kaip veiklos organizavimo struktūrinė paradigma jis jungia ne tik viešąjį, privatųjį ir nevyriausybinį sektorius, bet ir skirtingas paties viešojo administravimo sritis, pavyzdžiui, savivaldos, švietimo, sveikatos apsaugos, urbanistikos, aplinkosaugos, socialinių paslaugų ir t.t., todėl labai svarbu kalbėti viena kalba. Bendradarbiavimu, partneryste, tinklais grįstos tarporganizacinės sutartys plinta eksponentiškai. Kadangi kiekvienas organizacijų integracijos laipsnį nusakantis terminas turi individualias charakteristikas, lemiančias specifinius rezultatus (Brown, Keast, 2003), skirtingas sąvokų interpretavimas gali turėti ypač nepageidautinų pasekmių (D'Amor, 2004).

Analizuojant užsienio literatūrą organizacijų sąveikos tematika, išryškėjo tarporganizacinių ryšių ir organizacijų integracijos terminų gausa. Organizacijų ryšiams ir jų pobūdžiui nusakyti vartojamos skirtingos sąvokos bei jų junginiai, pavyzdžiui: tarporganizacinis/ tarpinstitucinis/ tarpsektorinis bendradarbiavimas (Cigler 2001; Mandel, 2001), tarporganizacinis/ tarpinstitucinis sąryšis/sąveika (Agranoff, McGuire, 2003), tarporganizacinė/ tarpinstitucinė/ tarpsektorinė partnerystė (Gray, 2002), tarporganizaciniai/ tarpinstituciniai tinklai (O'Toole 1995), tinklinis valdymas (Agranoff, McGuire 2001), asociacija, aljansas, sąjunga, koordinavimas (Axelsson, Axelson, 2006, Linden, 2002).

Organizacinius ryšius apibrėžiantys terminai praktikoje vis dar neturi vienareikšmio turinio. Tarporganizacinės sąveikos aspektus analizuojantys autoriai tai vertina kaip problemą. Pavyzdžiui, Hara ir Solomon (2003) pažymi, kad daugeliu atveju „bendradarbiavimas“ vartojamas intuityviai, dažnai pakaitomis su kitais terminais – partneryste, kooperacija, koordinavimu ir pan. Panašios nuomonės taip pat laikosi Atkinson ir Kensler (2004), Brown ir Keast (2003) bei kiti.

Literatūroje plačiai diskutuojamos trys pagrindinės skirtingų formų tarporganizacinės sąveikos sritys, lemiančios sinonimišką sąvokų vartojimą praktikoje: a) sąveikos procesas; b) organizacinė struktūra; b) tikslai.

Tarporganizacinės sąveikos procesas. Nuolatiniam abipusiems ryšiams nurodyti proceso ir santykių požiūriu vartojama bendradarbiavimo sąvoka. D'Amor (2003) bendradarbiavimą apibrėžia kaip kolektyvinio veiksmo struktūrizavimą, jį grindžiant dalijimusi informacija ir bendru sprendimų priėmimu. Hanson et al. (2000) taip pat pabrėžia, kad bendradarbiavimas yra nuolatinis interaktyvus procesas.

Tačiau atkreiptinas dėmesys, jog panašią prasmę turi ir terminai „kooperacija“, „koordinavimas“ bei „partnerystė“. Pavyzdžiui, kooperacija laikoma kolektyviniu veiksmu siekiant abipusės naudos. Kooperacija, grindžiama keitimusi informacija ir bendru sprendimų priėmimu tam tikroje organizacijų veiklos srityse (Vigoda, 2002). Atkinson ir Kensler (2004) teigia, jog kooperacija – tai procesas, kai atskiri socialiniai vienetai, panaudodami savo specifinius gebėjimus, padidina bendrą veiklos rezultatą. Palyginimui – koordinavimas apibrėžiamas kaip bendrų veiksmų tarp organizacijų strategija, reikalaujanti dalijimosi informaci-

ja, jungtinio planavimo ir sprendimų priėmimo (Lawson, 2002). Panašiai apibūdinama ir partnerystė. Pavyzdžiui, Roussos ir Fawcett (2000) teigia, kad partnerystė kuriama dalyvavimo pagrindu ir remiasi atvira komunikacija tarp visų narių. Partneriai ne tik dalijasi informacija, bet ir remia vieni kitus bendroje, planuojamoje veikloje.

Tarporganizacinės sąveikos sąvokų painiavą padidina ir tai, kad siauresniuose organizacijos rėmuose bendradarbiavimo terminas atsiskleidžia visai kitame proceso arba santykių kontekste. Čia bendradarbiavimas dažniausiai priešpastatomas lenktyniavimui (Martin, 2001), bendradarbiavimo sąvoka vartojama skirtingų organizacijos hierarchinių lygmenų atstovų santykiams apibūdinti (Henneman et al. 1995), derybų strategijai apibrėžti (Evans, 1994), skatinimo metodui nusakyti (Buchanan, Hudzinski, 1991). Daugelis autorių bendradarbiavimą laiko tiesiog vienu iš bendro darbo ir bendravimo organizacijoje būdų (Linden, 2002). Tačiau taip vadinamieji bendradarbiavimo projektai, kaip pabrėžia Atkinson ir Kensler (2004), visiškai nėra „bendradarbiavimo“, o tik „kooperacijos“.

Tarporganizacinės sąveikos organizacinė struktūra. Kitas tarporganizacinės sąveikos sąvokų bendras bruožas – organizacinė struktūra. Jei hierarchinių organizacijų struktūros pasižymi konkrečiais skiriamaisiais bruožais, tai horizontaliosioms organizacijoms to akivaizdžiai trūksta. Kadangi horizontaliųjų organizacijų struktūros yra palyginti naujas reiškinys, teoretikai pateikia skirtingas jų tipologijas. Pavyzdžiui, Hogue (1993), Cigler (2001) skiria penkias organizacijų integracijos kategorijas arba lygmenis: neformalus (informal), kooperatyvinis (cooperative), koordinacinis (coordinative), bendradarbiavimo (collaborative) ir integracinis (integrative) – ir apibrėžia jų organizacinę struktūrą. Kiti, pvz., Brown ir Keast (2003), teigia, kad iš esmės yra trys pagrindinės horizontaliųjų ryšių kategorijos: kooperacija, koordinavimas ir bendradarbiavimas.

Vis dėlto mokslininkai nesutinka, kad horizontalieji santykiai struktūros požiūriu nesiskiria vieni nuo kitų. Pavyzdžiui, Kagan (1990) į kooperaciją, koordinavimą ir bendradarbiavimą taip pat žiūri per organizacinės hierarchijos prizmę. Jos nuomone, kooperacija sudaro pagrindą, koordinavimas – antrąjį lygmenį, o bendradarbiavimas, labiausiai kompleksinis, – trečiąjį. Kooperacija nepasižymi aiškia struktūra, dalyviai išlaiko pilną autonomiją, o jų sąveika yra epizodiška. Koordinavimui tipiškas abipusis ryšys, atsirandantis tarp dviejų grupių ir įtakotas poreikio įgyvendinti bendrą programą arba užduotį. Ši lygmenį taip pat charakterizuoja riboti resursų mainai. Galiausiai bendradarbiavimui būdingas jungtinis veiklos planavimas, bendri ištekliai, vienoda sprendimų galia bei autoritetas.

Goldman ir Intriligator (1990) kooperaciją apibrėžia kaip institucijų bendrą darbą tuo pat metu sąlyginai išsaugant autonomiją. Koordinavimas, pasak jų, reikalauja vidutiniškos tarpusavio priklausomybės, bet paprastai apsiriboja institucijoms priskirta atsakomybe ir oficialiais įsipareigojimais. Nei kooperacija, nei koordinavimas nepasižymi struktūrine sąranga. Pastaroji būdinga tik bendradarbiavimui, kuris reikalauja glaudžios institucijų tarpusa-

vio priklausomybės įgyvendinant kompleksines užduotis, neįmanomas įvykdyti veikiant atskirai.

Tačiau kiti tyrėjai teigia, kad toks tarporganizacinių ryšių skirstymas į tipus daugiau yra pagrįstas žmonių ir organizacijų integracijos analize ir menkai atskleidžia organizacinę struktūrą. Jie siūlo kitą, vadinamųjų tinklų klasifikaciją, paremtą būtent organizacinių elementų ir procesų sąryšiu. Šios paradigmos šalininkai taip pat siūlo skirtingas koncepcijas. Reikšmingiausias šioje srityje Mandell įnašas. Ji apibrėžė tris tinklų klases: tinklinis susijungimas (networking), tinklai (networks) ir tinklinės struktūros (network structures) (Mandel, 2001).

Kalbėdami apie efektyvią sąveiką autoriai sutinka tik dėl vieno: tinkama organizacinė struktūra yra būtina sąlyga. Pabrėžiama, kad struktūra negali būti tradicinė hierarchinė, vertikali, o tik horizontali (Henneman, 1995, Evans, 1994).

Tarporganizacinės sąveikos tikslai. Tarporganizacinės sąveikos sąvokų sinonimišką vartojimą gali lemti ir tai, kad sąveikos pagalba siekiama suvienyti skirtingų subjektų pajėgas (resursus ir pastangas) tam, jog būtų įgyvendinti kompleksiniai tikslai, peržengiantys keleto organizacijų kompetencijos ribas. Kitaip tariant, tarporganizacinės sąveikos tikslai, nepriklausomai nuo horizontaliųjų ryšių pobūdžio, skubotai vertinant gali pasirodyti labai panašūs.

Tačiau daugelis autorių (Alter, Hage, 1993; Hogue, 1994; Himmelman 1992; Vigoda-Gadot, 2002; Torres, Margolin, 2003; Mandel, 2001) akcentuoja organizacijų integraciją apibūdinančių sąvokų skirtumus pirmiausia būtent per tikslų prizmę. Pavyzdžiui, tinklinio jungimosi tikslas, pasak minėtų autorių, yra keistis informacija, kooperacijos – keistis nauda konkrečiame veiklos bare. Partnerystės tikslas yra dalytis resursais tam, kad būtų pasiekti tam tikri bendrai užsibrėžti tikslai. O bendradarbiavimo – įgyvendinti tarporganizacinio masto vieningus tikslus.

Apibendrinus užsienio autorių darbus, galima pastebėti, kad tarporganizacinės sąveikos sąvokos apibūdina skirtingas tarporganizacinės sąveikos formas, kurių pagrindinės yra šešios: sąveikavimas konkuruojant (angl. *cooperation*), tinklai, kooperacija, partnerystė, sąjunga ir integracinis bendradarbiavimas.

3. TARPORGANIZACINĖS SĄVEIKOS SĄVOKŲ IR SKIRTINGŲ SĄVEIKOS FORMŲ RYŠYS

Esant palankioms sąlygoms tarporganizacinei sąveikai būdingas tęstinumas ir tobulėjimas (Himmelman, 1992). Sąveikos forma kinta keičiantis sąveikos intensyvumui: didėjant bendrų resursų apimčiai ir subjektų tarpusavio pasitikėjimo lygmeniui (pav.1).

Sąveikos raida taip pat priklauso nuo organizacijos vienijančių tikslų: kuo daugiau kiekvienos organizacijos veiklos sričių įtraukia tarporganizacinių tikslų realizavimo būtinybė, tuo glaudesni susiformuoja organizacijų ryšiai. Kuo sąveika glaudesnė, tuo aukštesnių rezultatų iš tarporganizacinės veiklos galima tikėtis (Torres, Margolin, 2003).



1 pav. Tarporganizacinės sąveikos dinamika

Pastaruoju metu privačiame sektoriuje išigali specifinė organizacijų sąveikos forma – sąveikavimas konkuruojant, angliškai „coopetition“. Sąveikavimas konkuruojant reiškia to paties pobūdžio paslaugas ar produktus teikiančių organizacijų bendradarbiavimą vienoje ir konkurenciją kitose veiklos srityse (Brandenburger, Nalebuff, 1996).

Bendradarbiauti vienoje srityje, o konkuruoti kitose, tampa įprasta ir Lietuvoje. Atsiradus galimybei plėtoti verslą remiant Europos Sąjungos fondams, sąveikavimas konkuruojant suaktyvėjo daugelyje organizacijų veiklos sferų, pvz., valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo srityje. Mokymo paslaugas teikiančios įmonės vienijasi tam tikro projekto ribose tam, kad įgytų pajėgumų dirbti visoje Lietuvos teritorijoje.

Tarporganizacinės sąveikos teoretikai tinklus laiko perspektyviausiu tarporganizacinės veiklos mechanizmu (Mandel, 2001; Agranof, McGuire, 2003). Nuo tradiciškai suprantamo organizacijų valdymo arba veiklos koordinavimo tinklai labiausiai skiriasi poveikio subjektams prigimtimi ir organizacine struktūra. Tinklų valdymo pagrindas – ne formalus autoritetas, bet informacija: tinkle reikšmingiausios organizacijos, disponuojančios specifine, kitoms organizacijoms aktualia informacija. Į tinklus susijungusios organizacijos sudaro priklausomų kintamųjų sistemą, tačiau neturi nuolatinės organizacinės struktūros. Keičiantis informacijos tėkmės kryptims šios sistemos nuolat kinta (Agranof, McGuire, 2001).

Kooperacija – tai kolektyvinis susivienijimas sutartinių politinių, ūkinių, kultūrinių, mokslinių ar kurių kitų išsipareigojimų pagrindu. Kooperacija grįsta prielaida, kad tam tikri visiems dalyviams artimi tikslai gali būti įgyvendinti per kolektyvinį veiksma (Vigoda-Gadot, 2002). Priešingai nei tinklai kooperacija reikalauja organizacinio narių išitraukimo, aukštesnio pasitikėjimo lygio, susitikimų laiko ir vietos suderinimo, kadangi kai kurie sprendimai priimami kartu. Resursai, kuriais dalijamasi, gali kisti nuo informacinių ir techninių iki finansinių (pavyzdžiui, nario mokestis) ir žmonių išteklių.

Partnerystė – tai intensyvios organizacijų sąveikos forma, skirta politinėms, ekonominėms, socialinėms progra-

moms įgyvendinti bei problemoms spręsti. Partnerystė kuriama dalyvavimo pagrindu ir remiasi atvira komunikacija tarp visų narių. Partneriai ne tik dalijasi informacija, bet ir remia vieni kitus bendroje, planuojamoje veikloje. Partnerystės veiklos rezultatai yra analizuojami ir vertinami, o priimant sprendimus dalyvauja dauguma narių. Literatūroje partnerystės ir koalicijos dažnai laikomos sinonimais (Roussos, Fawcett, 2000).

Sąjungos (association, alliance, coalition) – tai bendrų interesų pagrindu grįsta tarporganizacinės sąveikos forma, skirta sukurti paslaugos, produkto ir santykių sistemą, dalinantis idėjomis bei apjungiant socialinius ekonominius išteklius.

Integracinis bendradarbiavimas skirtas ilgalaikėje perspektyvoje įgyvendinti vieningų interesų pagrindu iškeltą tikslą arba tikslus, bendradarbiaujantiems subjektams dalinantis specifinėmis žiniomis, patirtimi ir visais organizaciniais resursais, taip pat rizika, atsakomybe ir atlygiu. Integracinio bendradarbiavimo tikslas yra sukurti savarankišką sistemą, įgalinančią pasinaudoti organizacijų bendrosios ir specifinės aplinkos teikiamomis galimybėmis sprendžiant plataus masto socialines problemas.

Integracinį bendradarbiavimą charakterizuoja bendram darbui skiriamas laikas, aukštas tarpusavio pasitikėjimo lygmuo ir pagalbus vadovavimas, skirtas visų bendradarbiaujančiųjų ryšiams palaikyti, stiprinti pasiryžimą dirbti kartu, skatinti vienų pasitikėjimą kitais, teikti reikalingą informaciją, reikalingą programos arba projekto efektyvesniam įgyvendinimui. Ypatinga tai, jog įgyvendinant integracinį bendradarbiavimą didelis dėmesys skiriamas įtraukimo ir dalyvavimo principų realizavimui: visų programos arba projekto subjektų atstovai bei tikslinės grupės atstovai dalyvauja susitikimuose ir veiklose, rengiant ir priimant sprendimus, sprendžiant su tarporganizacine veikla susijusius klausimus. Sprendimų galia ir autoritetas pasidalintas vienodai (Himmelman, 1992, Linden, 2002). Pagrindinis skirtumas tarp integracinio bendradarbiavimo ir kitų tarporganizacinės sąveikos formų yra sinergijos efektas.

Literatūros analizė rodo, kad kiekviena tarporganizacinės sąveikos forma pasižymi savitais bruožais ir yra skirta siekti skirtingo integracinio lygmens tikslų. Tai reiškia, kad neturint atitinkamų žinių apie skirtingų sąveikos formų turinį, daugeliu atvejų greičiausiai nebus pasiekta aukštų tarporganizacinės sąveikos rezultatų.

4. LIETUVOS SAVIVALDOS PRAKTIKŲ POŽIŪRIS Į TARPORGANIZACINĖS SĄVEIKOS SĄVOKŲ TURINĮ

Tyrimas parodė, kad vietos savivaldos praktikų nuomonė apie *integracinio bendradarbiavimo* turinį ženkliai skiriasi. Atsakymų reikšmingumo kriterijų atitiko vienuolika iš 27 pateiktų vertinimui tarporganizacinės sąveikos bruožų (1 lentelė). Tačiau nei vienas bruožas nepasizymėjo didesne nei 3,9 skiriamąja galia. Du iš respondentų nurodytų bruožų integraciniam bendradarbiavimui priskirti klaidingai.

Netikėta tai, kad respondentai apibūdindami integracinį bendradarbiavimą ypač retai *nesutiko* su anketoje pateiktais

teiginiais. Tai reiškia, kad tyrimo dalyviai nebuvo užtikrinti dėl to, kokie bruožai yra visiškai *nebūdingi* integraciniam bendradarbiavimui.

Ryškiausiai integracinio bendradarbiavimo bruožais vietos savivaldos praktikai laiko geranorišką dalijimąsi informacija ir žiniomis bei bendromis šalių jėgomis sukurtą produktą arba paslaugą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad pastarasis bruožas priskirtinas partnerystei ir kooperacijai, bet ne integraciniam bendradarbiavimui.

Respondentai, išreiškdami nuomonę apie integracinį bendradarbiavimą, taip pat pabrėžė aukštą pasitikėjimą kolegoms bei nuolatinio abipusės sąveikos proceso užtikrinimą. Šie bruožai įvardinti tinkamai, nors yra būdingi ne tik integraciniam bendradarbiavimui, bet ir partnerystei.

Teiginys „Sąveikaujančios šalys žino, ką turi kiekviena atlikti, todėl susitinka tik ataskaitiniuose susirinkimuose“ negali būti priskirtas integraciniam bendradarbiavimui, kadangi pastaroji tarporganizacinės sąveikos forma pasižymi ypač tampriais ir dinamiškais ryšiais tarp susijusių subjektų. Be to, integracinis bendradarbiavimas neįsivaizduojamas be visų interesų grupių dalyvavimo sprendimų parengimo ir priėmimo procesuose.

Kiti apklaustųjų išryškinti integracinio bendradarbiavimo bruožai atrinkti tinkamai, tačiau atsakymų skiriamoji galia nesiekia daugiau nei 3,6. Tai rodo, kad palyginti didelė dalis tyrimo dalyvių abejojo, ar šie bruožai yra reikšmingi apibūdinant analizuojamą sąveikos formą (1 lentelė).

Pažymėtina, kad iš dešimties išimtinai integraciniam bendradarbiavimui priskirtinų bruožų, tyrimo dalyviai vie-

ningai sutarė tik dėl penkių: iš penkių bruožų, būdingų taip pat ir kitoms sąveikos formoms, respondentai atrinko tris. Du bruožai nurodyti klaidingai – jie priskirtini partnerystei bei koordinavimui.

Išanalizavus apklausos rezultatus, sudarytas *partnerystės* bruožų sąrašas. Respondentų nuomone, devyni iš 27 vertinimui pateiktųjų tarporganizacinės sąveikos bruožų yra būdingi ir trys – nebūdingi partnerystei (2 lentelė).

Pagrindiniai partnerystės bruožai, apklaustųjų požiūriu, yra aukštas partnerių tarpusavio pasitikėjimas, vieningais interesais grįstas bendras tikslas ir nuolatinė abipusė sąveika. Kiek mažesniu reikšmingumu pasižymėjo teiginys, kad sąveikaujant partnerystės pagrindais, visi partneriai susitinka tik aptarti pasiektų rezultatų, nes kiekviena šalis ir taip žino savo uždavinius. Vis tik apibūdinant partnerystę ne visi iš šių teiginių yra teisingi. Skirtingų organizacijų atstovus partnerystės atveju sieja bendras tikslas tik konkrečioje jų organizacijos veiklos ar veiklų srityje, tad vieningi interesai partnerystės įgyvendinimui mažiau svarbūs nei konkretus ir visoms organizacijoms priimtinas bendros veiklos tikslas. Nepaisant to, partnerystei būdinga abipusė nuolatinė sąveika: partneriai kartu sprendžia problemas, planuoja bendrus veiksmus. Todėl ketvirtasis teiginys yra klaidingas.

Partnerystei retai būdingas ir pagalbus vadovavimas. Šiuo atveju pagrindinis vadovo tikslas yra ne didinti tarpusavio pasitikėjimą, aktyvinti sąveikaujančius narius, skatinti vieningai siekti tikslo, plėtoti teigiamas nuostatas į kolektyvinius pasiekimus, bet išlaikyti dėmesio rezultatams bei teigiamo darbo klimato pusiausvyrą. Atkreiptinas dėmesys

1 lentelė. Integracinio bendradarbiavimo bruožai (tyrimo dalyvių nuomonė)

Nr.	Tarporganizacinės sąveikos bruožai	Atsakymo skiriamoji galia	Teiginio atitikimas teorijai ¹
1.	Būdingas aktyvus ir geranoriškas dalijimasis informacija ir žiniomis, kurių gali reikėti kitai šaliai	3,9	+
2.	Tikslas – visų sąveikaujančių šalių bendromis jėgomis sukurtas rezultatas, t.y. produktas arba paslauga	3,9	-
3.	Didelis tarpusavio pasitikėjimas	3,75	+
4.	Būdingas nuolatinis abipusės sąveikos procesas	3,65	+
5.	Sąveikaujančios šalys žino ką turi kiekviena atlikti, todėl susitinka tik ataskaitiniuose susirinkimuose	3,65	-
6.	Tikslas pagrįstas vieningais interesais	3,65	++
7.	Visų programos/projekto šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant <i>kiekvieną</i> su programa, projektu arba veikla susijusį klausimą	3,6	++
8.	Tikslinės grupės atstovų (žmonių, kuriems skirta projekto, programos, veiklos socialine nauda) nuolatinis dalyvavimas, sprendžiant visus su programa arba projektu, arba bendra veikla susijusius klausimus	3,6	++
9.	Santykiams būdingas pagalbus vadovavimas, skirtas abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių pasiryžimą dirbti kartu, skatinti pasitikėjimą vieni kitais	3,6	++
10.	Sąveikaujančios šalys ypač daug laiko dirba drauge	3,5	++
11.	Tikslas ir siekiniai bendri tik kai kuriose srityse	2,5	-

¹ ++ Išimtinai integracinio bendradarbiavimo bruožas – teiginys visiškai atitinka teoriją

+ Integracinio bendradarbiavimo, taip pat ir kitos sąveikos formos bruožas – teiginys atitinka teoriją

- Nėra integracinio bendradarbiavimo bruožas – teiginys neatitinka teorijos

į tai, kad savivaldos praktikai vadovavimą tarporganizacinei partnerystei įsivaizduoja kitaip: pagalbus vadovavimas pagal tyrimo rezultatus pasižymi 3,6 skiriamąja galia.

Aktyvus dalijimasis informacija bei žiniomis, kurių gali reikėti kitai sąveikos šaliai, būdingas ir partnerystei, ir integraciniam bendradarbiavimui. Tačiau visų programos arba projekto organizacijų atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant kiekvieną su programa, projektu arba veikla susijusį klausimą būdingas išimtinai bendradarbiavimui. Taip pat negalima teigti, kad partneriai pasižymi vienoda sprendimų priėmimo galia. Ji dažnai priklauso nuo statuso ir socialinio „svorio“.

Apklaustųjų nuomone, įgyvendinant partnerystę, sąveikaujančioms organizacijoms nėra būdinga nuolatinė ir

daugiaryšė tarpusavio priklausomybė. Respondentai taip pat teisingai pastebėjo, jog organizacijos nėra susijusios hierarchiniais ryšiais (2 lentelė).

Galima pastebėti, kad respondentai iš pateiktų dešimties partnerystės bruožų, teisingai išryškino keturis. Partnerystė dažniausiai buvo painiojama su integraciniu bendradarbiavimu.

Nagrinėjant požiūrį į kooperacijos turinį, matyti respondentų pasitikėjimas savo nuomone šiuo klausimu. Net keturi iš septynių nurodytų būdingiausių kooperacijos bruožų pasižymėjo palyginti aukštu reikšmingumu (3 lentelė).

Stebimos trys kooperacijos charakteristikos klaidos teorijos kontekste. Respondentų manymu, kooperacijai būdingas vieningais interesais grįstas bendras tikslas, tačiau šis

2 lentelė. Partnerystės bruožai (tyrimo dalyvių nuomonė)

Nr.	Tarporganizacinės sąveikos bruožai	Atsakymo skiriamoji galia	Teiginio atitikimas teorijai ²
1.	Didelis tarpusavio pasitikėjimas	4	+
2.	Tikslas pagrįstas vieningais interesais	3,75	-
3.	Būdingas nuolatinis abipusės sąveikos procesas	3,66	+
4.	Sąveikaujančios šalys žino, ką kiekviena turi atlikti, todėl susitinka tik ataskaitiniuose susirinkimuose	3,65	-
5.	Santykiams būdingas pagalbus vadovavimas, skirtas abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių pasiryžimą dirbti kartu, skatinti pasitikėjimą vieni kitais	3,6	-
6.	Būdingas aktyvus ir geranoriškas dalijimasis informacija ir žiniomis, kurių gali reikėti kitai šaliai	3,6	+
7.	Tikslas – visų sąveikaujančių šalių bendromis jėgomis sukurtas rezultatas, t.y. produktas arba paslauga	3,6	+
8.	Visų programos/projekto šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant kiekvieną su programa, projektu arba veikla susijusį klausimą	3,5	-
9.	Vienoda sprendimų priėmimo galia	3,5	-
10.	Vadovavimas nukreiptas tik į projekto tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę	2,4	-
11.	Šalys nuolat ir visose srityse priklauso nuo kitų – būdinga daugiaryšė abipusė priklausomybė	2,33	-
12.	Organizacinei struktūrai būdinga hierarchija	2,33	-

- ² ++ Išimtinai partnerystės bruožas – teiginys atitinka teoriją
+ Partnerystės, taip pat ir kitos sąveikos formos bruožas – teiginys atitinka teoriją
- Nėra partnerystės bruožas – teiginys neatitinka teorijos

3 lentelė. Kooperacijos bruožai (tyrimo dalyvių nuomone)

Nr.	Tarporganizacinės sąveikos bruožas	Atsakymo skiriamoji galia	Teiginio atitikimas teorijai*
1.	Tikslas – visų sąveikaujančių šalių bendromis jėgomis sukurtas rezultatas, t.y. produktas arba paslauga	4	+
2.	Vadovavimas nukreiptas tik į projekto tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę	3,9	+
3.	Skirtingi šalių profesiniai gebėjimai	3,7	+
4.	Tikslas pagrįstas vieningais interesais	3,7	-
5.	Sąveikaujančios šalys žino, ką kiekviena turi atlikti, todėl susitinka tik ataskaitiniuose susirinkimuose	3,6	++
6.	Visi ištekliai (pinigai, laikas, žmonės, įrenginiai ir pan.) yra pasidalyti	3,5	-
7.	Didelis tarpusavio pasitikėjimas	3,5	-

- ³ ++ Išimtinai kooperacijos bruožas – teiginys atitinka teoriją
+ Kooperacijos, taip pat ir kitos sąveikos formos bruožas – teiginys atitinka teoriją
- Nėra kooperacijos bruožas – teiginys neatitinka teorijos

bruožas priskirtinas išimtinai integraciniam bendradarbiavimui. Visais resursais sąveikaujančios šalys keičiasi bei dalinasi ne kooperacijos, bet integracinio bendradarbiavimo ir partnerystės metu. Galiausiai kooperacijai įgyvendinti aukštas tarpusavio pasitikėjimo lygmuo nėra itin svarbus.

Respondentai teisingai pažymėjo išimtinai kooperacijai būdingą bruožą, susijusį su sąveikaujančių šalių susitikimų specifika: paprastai organizacijos kooperuodamosi siūlo savo indėlį, kuris kitų organizacijų požiūriu būdamas svarus ir lemia kooperacijos apimtį sąveikaujančių subjektų skaičiaus atžvilgiu. Taigi kooperacijai kaip nė vienai kitai tarporganizacinės sąveikos formai būdinga susitikimus organizuoti tam, kad būtų aptarti pasiektieji rezultatai ir pasidalinta nauda.

Apklaustieji taip pat tinkamai apibūdino bendromis jėgomis siekiamą tikslą, vadovavimo kooperacijai specifika ir sąveikos atstovų gebėjimus.

Iš savivaldos praktikų vertinimui pateiktų 27 tarporganizacinės sąveikos bruožų, kooperaciją teoriniu požiūriu apibūdina aštuoni. Tyrimo rezultatai rodo, kad iš šių aštuonių bruožų respondentams reikšmingiausi atrodė keturi. Kitos trys savybės kooperacijai priskirtos klaidingai. Apklaustųjų atsakymai rodo, kad praktikoje nėra aiškios takoskyros tarp kooperacijos, partnerystės ir integracinio bendradarbiavimo.

Anketoje prašyta nurodyti bei įvertinti taip pat ir *koordinavimo* bruožus. Šis sąveikos būdas ypatingas tuo, jog yra ir vertikalaus, ir horizontalaus pobūdžio, tuo tarpu bendradarbiavimas, partnerystė ir kooperacija – tik horizontalaus. Koordinavimas pasižymi aiškiais pavaldumo ryšiais, dažnai hierarchine organizacine struktūra, atsakomybė nubrėžiama aukštesniųjų pagal statusą, vadovavimas nukreiptas į tikslus,

užduočių paskirstymą, terminų nustatymą bei darbų atlikimo kontrolę. Subjektus vienija bendri siekiniai tam tikrose veiklose, jų bendrus susitikimus inicijuoja projektų/veiklų vadovai. Koordinavimui taip pat būdinga tam tikra nusistovėjusi arba struktūroje įforminta komunikacinė – informacinė sistema.

Reikia pastebėti, kad vertindami koordinavimą respondentai padarė daugiausiai klaidų, nors tikėtasi priešingų rezultatų. Koordinavimas nėra būdas pačių subjektų tikslingai suvienytomis pajėgomis kurti produktą arba paslaugą, bet skirtas užtikrinti efektyvų skirtingų organizacijų (pavyzdžiui, tarnybų), grupių (pavyzdžiui, padalinių) ir pavienių darbuotojų funkcionavimą organizacijos politikos rėmuose. Vykdomiems užduoties subjektams nėra būdinga nuolatinė abipusė sąveika. Koordinavimas greičiau grįstas tiesioginiu poveikiu. Vadovo dėmesys skiriamas organizacijos tikslams įgyvendinti ir rezultatams pasiekti. Tikslinė grupė ne tik nedalyvauja bendroje veikloje, tačiau gali net nežinoti apie vykdomą projektą. Taip pat pažymėtina, kad ir realizuojantys tarporganizacines veiklas vietos savivaldos subjektai ne visuomet gali konkrečiai apibrėžti tikslinę grupę – dažnai tai būna tiesiog visuomenė.

Apklauskos dalyviai nesuklydo vertindami koordinavimui nebūdingus bruožus. Jie teigė, kad koordinuojant tarporganizacinę veiklą šalims nebūtina pasižymėti skirtingais profesiniais gebėjimais, galia ir autoritetas nėra padalintas visiems sąveikos subjektams vienodai, sąveikaujančios šalys nedaug laiko praleidžia dirbdamos drauge (4 lentelė).

Tyrimo rezultatai parodė, kad apklaustųjų žinios apie koordinavimo turinį menkos. Koordinavimui priskirtos partnerystės, kooperacijos ir integracinio bendradarbiavimo savybės.

4 lentelė. Koordinavimo bruožai (tyrimo dalyvių nuomonė)

Nr.	Tarporganizacinės sąveikos bruožas	Atsakymo skiriamoji galia	Teiginio atitikimas teorijai ⁴
1.	Vadovavimas nukreiptas tik į projekto tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę	4,2	+
2.	Organizacinei struktūrai būdinga hierarchija	4	++
3.	Tikslas – visų sąveikaujančių šalių bendromis jėgomis sukurtas rezultatas, t.y. produktas arba paslauga	3,8	-
4.	Santykiams būdingas pagalbus vadovavimas, skirtas abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių pasiryžimą dirbti kartu, skatinti pasitikėjimą vieni kitais	3,7	-
5.	Būdingas nuolatinis abipusės sąveikos procesas	3,6	-
6.	Tikslinės grupės atstovų (žmonių, kuriems skirta projekto, programos, veiklos soc. nauda) nuolatinis dalyvavimas, sprendžiant visus su programa arba projektu, arba bendra veikla susijusius klausimus	3,5	-
7.	Atsakomybę priskiria aukštesnis pagal statusą partneris: projekto iniciatorius, vadovaujantysis partneris ar pan.	3,5	+
8.	Aiškūs pavaldumo ryšiai	3,5	++
9.	Skirtingi šalių profesiniai gebėjimai	3,5	-
10.	Galios ir autoritetas vienodai padalytas visoms šalims	2,4	-
11.	Sąveikaujančios šalys ypač daug laiko dirba drauge	2	-
12.	Vienoda sprendimų priėmimo galia	2	-

⁴ ++ Išimtinai koordinavimo bruožas – teiginys atitinka teoriją

+ Koordinavimo, taip pat ir kitos sąveikos formos bruožas – teiginys atitinka teoriją

- Nėra koordinavimo bruožas – teiginys neatitinka teorijos

5. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

Išanalizavus tarporganizacinės sąveikos turinio tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog vietos savivaldos atstovai neturi pakankamai teorinių žinių apie tarporganizacinės sąveikos formas. Atsakymai leidžia manyti, kad tarporganizacinės są-

veikos formų bruožus respondentai įvertino remdamiesi vien tik egzistuojančia praktika.

5 lentelėje pateikta tyrimo rezultatų suvestinė. Lentelės kairėje pusėje pažymėti bruožai būdingi tam tikrai tarporganizacinės sąveikos formai, remiantis atlikta literatūros analize, dešinėje – empirinio tyrimo rezultatai. Lentelėje kursyvu

5 lentelė. Tarporganizacinės sąveikos bruožai teoriniu ir praktiniu požiūriu

Nr.	Remiantis teorija*				Tarporganizacinės sąveikos bruožai	Respondentų nuomonė ⁵			
	IB	P	K1	K2		IB	P	K1	K2
1.	+				Visų programos/projekto šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant kiekvieną su programa, projektu arba veikla susijusį klausimą	+	+		
2.	+				Tikslinės grupės atstovų (žmonių, kuriems skirta projekto, programos, veiklos soc. nauda) nuolatinis dalyvavimas, sprendžiant visus su programa arba projektu, arba bendra veikla susijusius klausimus	+			+
3.	+				Atsakomybės pasidalijimas konsensuso būdu (visi patys laisvoriškai prisiima atsakomybę už tam tikras sritis, darbus bei bendrą planuojamą rezultatą, veikla planuojama dalyvaujant visoms šalims)				
4.	+				Tikslas pagrįstas vieningais interesais	+	+	+	
5.	+				Sąveikaujančios šalys ypač daug laiko dirba drauge	+			
6.	+				Šalys dalijasi, keičiasi darbiniais įgūdžiais bei gebėjimais				
7.	+				Vienoda sprendimų priėmimo galia		+		
8.	+				Galia ir autoritetas vienodai padalytas visoms šalims				
9.	+				Santykiams būdingas pagalbus vadovavimas, skirtas abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių pasiryžimą dirbti kartu, skatinti pasitikėjimą vieni kitais	+	+		+
10.	+				Šalys nuolat ir visose srityse priklauso nuo kitų – būdinga daugiaryšė abipusė priklausomybė				
11.	+	+			Būdingas aktyvus ir geranoriškas dalijimasis informacija ir žiniomis, kurių gali reikėti kitai šaliai	+	+		
12.	+	+			Visi ištekliai (pinigai, laikas, žmonės, įrenginiai ir pan.) yra pasidalyti			+	
13.	+	+			Didelis tarpusavio pasitikėjimas	+	+	+	
14.	+	+			Būdingas nuolatinis abipusės sąveikos procesas	+	+		+
15.	+	+	+		Skirtingi šalių profesiniai gebėjimai			+	+
16.		+			Vadovavimui daugiau būdingas dėmesys rezultatams, tačiau taip pat dedamos pastangos teigiamo darbo klimato užtikrinimui				
17.		+	+		Tikslas – visų sąveikaujančių šalių bendromis jėgomis sukurtas rezultatas, t.y. produktas arba paslauga	+	+	+	+
18.		+	+	+	Atsakomybę priskiria aukštesnis pagal statusą partneris: projekto iniciatorius, vadovaujantysis partneris ar pan.				+
19.		+	+	+	Tikslas ir siekiniai bendri tik kai kuriose srityse				
20.		+	+	+	Autoritetas ir galia priklauso nuo socialinio „svorio“				
21.			+		Sąveikaujančios šalys žino, ką turi kiekviena atlikti, todėl susitinka tik ataskaitiniuose susirinkimuose	+	+	+	
22.			+	+	Vadovavimas nukreiptas tik į projekto tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę			+	+
23.			+	+	Organizacinė struktūra sudaryta formaliai				
24.				+	Aiškūs, nusistovėję komunikacijos kanalai				
25.				+	Aiškūs pavaldumo ryšiai				+
26.				+	Organizacinei struktūrai būdinga hierarchija				+
27.				+	Tikslas – nenutrūkstamo ir darnaus proceso užtikrinimas vykdant veiklą				

⁵ B – integracinis bendradarbiavimas, P – partnerystė, K1 – kooperacija, K2 – koordinavimas.

paryškinti teiginiai, kurių skiriamoji galia buvo mažesnė nei 3,45. Tokie rezultatai reiškia, kad respondentų nuomone, šie bruožai nėra vienareikšmiškai būdingi nei vienai iš aptariamųjų sąveikos formų. Atkreiptinas dėmesys, kad dėl to labiausiai susiaurėja integracinio bendradarbiavimo turinys.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Tyrimo metu suformuluota darbinė hipotezė pasitvirtino: praktikoje integracinio bendradarbiavimo, partnerystės, kooperacijos ir koordinavimo sąvokos vartojamos sinonimiškai, jų turinys nėra visiškai suvokiamas.

2. Galima teigti, kad vietos savivaldos praktikoje taikoma tarp integracinio bendradarbiavimo, partnerystės, kooperacijos ir koordinavimo yra nežymi. Tai yra problema, nes naudojamos skirtingas sąveikos formas tarpusavyje ryšiais susijusios organizacijos įgalinamos pasiekti *specifinių* bendros veiklos rezultatų. Skirtingas bei dažnai klaidingas tarporganizacinės sąveikos turinio suvokimas mažina galimybes pasirinkti tarporganizacinės veiklos poreikius ir tikslus atitinkančią tarporganizacinės sąveikos formą, pasiekti socialiai reikšmingų ilgalaikių rezultatų, trukdo nustatyti ir ištaisyti bendros veiklos organizavimo bei valdymo trūkumus.

3. Laisvas tarporganizacinių ryšių sąvokų interpretavimas taip pat gali turėti nepageidautinų pasekmių plėtojant teigiamas nuostatas partnerystės ir bendradarbiavimo atžvilgiu.

4. Rekomenduojama dėti kryptingas pastangas viešojo sektoriaus praktikams gilinant tarporganizacinės sąveikos teorines žinias, kitaip tariant, siekti teorinių žinių apie kooperacijos, partnerystės ir integracinio bendradarbiavimo turinį savišvietos ir viešojo sektoriaus tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo programų pagalba. Taip pat būtina atlikti mokslinius tyrimus, leidžiančius įvertinti, kaip šių žinių trūkumas veikia tarporganizacinės sąveikos efektyvumą bei rezultatus.

LITERATŪRA

1. Agranoff R., McGuire M. (2001) After Network Is Formed: Process, Power and Performance, In Mandel (ed.) Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management, Quorum Books.
2. Agranoff R., McGuire M. (2003) Inside the Matrix: Integrating the Paradigms of Intergovernmental and Networking Management. International Journal of Public Administration, Vol. 26, 12:1401-1422.
3. Alter C., Hage J. (1993). Organization Working Together. Newbury Park. CA: Sage.
4. Atkinson J., Kensler E. (2004) Help is at hand: Reviewing and developing Welsh Academic Library Collaboration, New Review of Academic Librarianship, Vol.10 (2), pp. 105-117(13)
5. Axelsson R., Axelson S.B. (2006) Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. International Journal of Health Planning and Manage-

- ment, 21: 75-88, Wiley InterScience.
6. Borden Lynne (1999) Strategic Partnerships: How to Create and Maintain Inter-organizational Collaborations and Coalitions, Journal of Nutrition Education, Mar/Apr, Vol. 31, Iss. 2. p. 129.
7. Brandenburger A., Nalebuff B. (1996) Coopetition Interactive: <http://mayet.som.yale.edu/coopetition/index2.html>
8. Brown K., Keast R. (2003) Citizen-Government Engagement: Community Connection through Networked Arrangements, Asian Journal of Public Administration, Vol. 25, No.1, p.107-131.
9. Cigler B. (2001) Multiorganizational, Multisector, and Multicommunity Organizations: Setting the Research agenda, In Mandel (ed.) Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management, Quorum Books, p. 71-85.
10. D'Amour D., Beaulieu M.D., San Martin Rodriguez L., Ferrada Videla M. (2004). Key Elements of Collaborative Practice and Frameworks: Conceptual Basis for Interdisciplinary Practice. In Interdisciplinary Education of Collaborative, Patient-Centered Practice: Research And Findings Report. Ottawa, ON: Health Canada.
11. Evans J. A. (1994) The Role of Nurse Manager in Creating an Environment for Collaborative Practice, Holistic Nursing Practice, Vol. 8, p. 22-31.
12. Goldman H., Intriligator B.A. (1990) Factors that enhance collaboration among education, health and social service agencies, Arlington VA: Georgetown university Child Development Center
13. Gray A. (2002) Integrated Service Delivery and Regional Coordination: a literature review. Gray Matter Research Ltd
14. Hanson C.M., Carr D.B., Spross J.A. (2000) Collaboration. In: Hamric A.B., Spross J.A, Hanson C.M. (eds.), Advanced Nursing Practice. An Integrative Approach, Philadelphia: W.B. Saunders, p.p.315-347.
15. Hara N., Solomon P. (2003) An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists' Perspectives on Collaboration and Factors that Impact Collaboration. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 54 (10): 952-965, 2003.
16. Henneman E.A., Lee J.L., Cohen J.I. (1995) Collaboration: concept analysis. Journal of Advanced Nursing, Vol.21, p.p. 103-109.
17. Himmelman A.T. (1992) Communities Working Collaboratively for a Change, Minneapolis University: Humphrey Institution of Public Affairs.
18. Hogue T. (1993) Community Based Collaboration: Community Wellness Multiplied; Oregon State University, Oregon Center for Community Leadership.
19. Huczynskyi A., Buchanan D. (1991) Organizational behavior, 2nd edition, London: Prentice Hall.
20. Kagan S. (1990) Collaboration in acting: Reshaping services for young children and their families, New Haven CT: Yale university.
21. Lawson H. (2002) Improving Conceptual Clarity, Accuracy, and Precision and Facilitating More Coherent

- Institutional Designs, in Brabeck M., Walsh M. (eds.); *The Contribution of Interprofessional Collaboration and Comprehensive Services to Teaching and Learning*, University of Chicago Press.
22. Linden R.M. (2002) *Working Across Boundaries. Making Collaboration, Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
 23. Mandell M.P. (2001) *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*, Quorum Books, Westport.
 24. Martin J. (2001) *Organizational Behaviour*, 2nd ed., Thomson Learning, London.
 25. Mc Alinden Gerry (2005) *Veiksmingos partnerystės grupės. Baltijos šalių kaimo bendruomenių partnerystės programa kaimo gerovės plėtrai..* Departament for International Development.
 26. O'Toole L. (1995) *Rational choice and policy implementation: Implications for Interorganizational Network Management*, *American Review of Public Administration*, No.25, p.p.43-57.
 27. Rašienė A.G. (2007) *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje. Daktaro disertacija*, MRU.
 28. Roussos T.S. and Fawcett S.B. (2000) *A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health, USA: University of Kansas, Annual Reviews Public Health*, No. 21, p.p. 369-402.
 29. Torres G.W., Margolin F.S. (2003) *The Collaboration Primer Proven Strategies, Considerations and Tools to Get Your Started; The Collaboration Primer*, Health Research and Educational Thrust, In Partnership with AHA; www.hret.org.
 30. Vigoda-Gadot E. (2002) *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis*, New York: Marcel Dekker.

LOCAL GOVERNMENT SERVANTS' ATTITUDE TOWARDS THE CONTENT OF THE INTER-ORGANIZATIONAL INTERACTION

Agota Giedrė Raišienė*

Mykolas Romeris University

S u m m a r y

The results of research into the attitude of Lithuanian self-government servants' towards the content of inter-organizational interaction are discussed in the article. Above all, it considers the issues of inter-organizational terms in the viewpoint of theorists and concretizes various forms of the inter-organizational interaction. Finally, the results of literature analysis and empirical research are compared.

The author of the article asserts that it is not simple to understand the content of the inter-organizational interac-

tion. Because it is closely and practically related to all subject management issues, the attitude towards the interaction is unreasonably simplified: any work done together with someone else is usually called collaboration. The article emphasizes that various forms of the inter-organizational interaction characterizes distinctive features and its aims are to pursue different purposes. The paper presents a purified and specified concept of the inter-organizational interaction. The author uses the term "integrated collaboration" for describing the interaction between subjects of the highest maturity level.

The empirical research of the article is based on questionnaires, which were completed by the local government representatives, who are experienced in practical aspects of the inter-organizational interaction. When processing the questionnaire findings the discriminative power of the answers was computed. The discriminative power allowed us to determine the most and the least attributable features regarding collaboration, partnership, cooperation and coordination based on the respondents' opinions.

The research shows that notions of the inter-organizational interaction are applied in a synonymous way. The difference between integrated collaboration, partnership, cooperation and coordination is very insignificant. This is a problem because by using different forms of interaction the organizations, related with mutual ties are able to achieve specific common activity results. A different and quite often wrong perception of the interaction content reduces the chances to select the form of the inter-organizational interaction that meets the needs and aims of the inter-organizational activity.

The paper concludes that employees of local governments, who took part in the research, have only a superficial knowledge of the content of collaboration, partnership and cooperation. Due to this fact, the content of the inter-organizational interaction is narrowed down. It is necessary to deepen the adequate understanding of the inter-organizational interaction, its purpose and content.

Keywords: inter-organizational interaction, integrative collaboration, partnership, cooperation, local governments of Lithuania.

*Mykolas Romeris University, Faculty of Strategic Management and Policy, Department of Management Theory, lecturer, doctor.